



Integrated  
Consulting  
Group

Your Partner in Change.

# Betriebsanalyse Naturhistorisches Museum Basel

JULI 2021

Bericht



Kanton Basel-Stadt

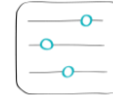
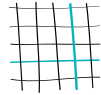
**Kultur**



1	Auftrag und Vorgehen	S. 2
2	Management Summary	S. 7
3	Untersuchung Leistungsauftrag	S. 20
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit	S. 26
5	Analyse Organisation und Personal	S. 38
6	Einordnung im Museumsvergleich	S. 47
7	Optimale Mittelausstattung	S. 64
8	Projekt Neubau	S. 82
9	Zusammenfassende Empfehlungen	S. 86
10	Anhang	S. 89



- Die Museumsstrategie Basel-Stadt sieht vor, die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der fünf staatlichen Museen zu stärken.
- Dies soll mit einer größeren Transparenz bezüglich der Leistungen der Museen und der eingesetzten Mittel einhergehen.
- Dazu werden externe **Betriebsanalysen** durchgeführt. Ihr Ziel ist
  - die Schaffung der Voraussetzungen für eine angemessene und nachvollziehbare Neufestlegung der Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets sowie
  - die Analyse und Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen für operative Prozesse und organisatorische Themenstellungen.
- Es sind folgende Themenfelder zu analysieren:
  - Leistungsauftrag und optimale Mittelausstattung zu seiner Erfüllung
  - Finanzen
  - Personal, mit Organisationsstruktur und -kultur
  - Betriebsstruktur/-organisation
- Für das Naturhistorische Museum Basel sind darüber hinaus die für den Betrieb im Neubau kalkulierten Betriebskosten zu überprüfen.



## Projektvorbereitung und Interviewphase

- Sichtung von Unterlagen
- Begehung Räumlichkeiten
- Kick off mit Auftraggeberin, Museumsleitungen
- Abstimmung Projektplanung
- Interviews mit (internen und externen) Schlüsselpersonen
- Workshop Museum (Projektteam) zu den bisherigen Erkenntnissen

## Analysen zu den Themenfeldern

- Analyse „Finanzen“ inkl. Benchmarking zentraler Budgetelemente mit vergleichbaren Museen
- Analyse „Personal“
- Grobanalyse Betriebsstruktur (Betriebsmodell und Dienstleistungskonzept)
- Workshop Museum zu Analyseerkenntnissen und Handlungsansätzen

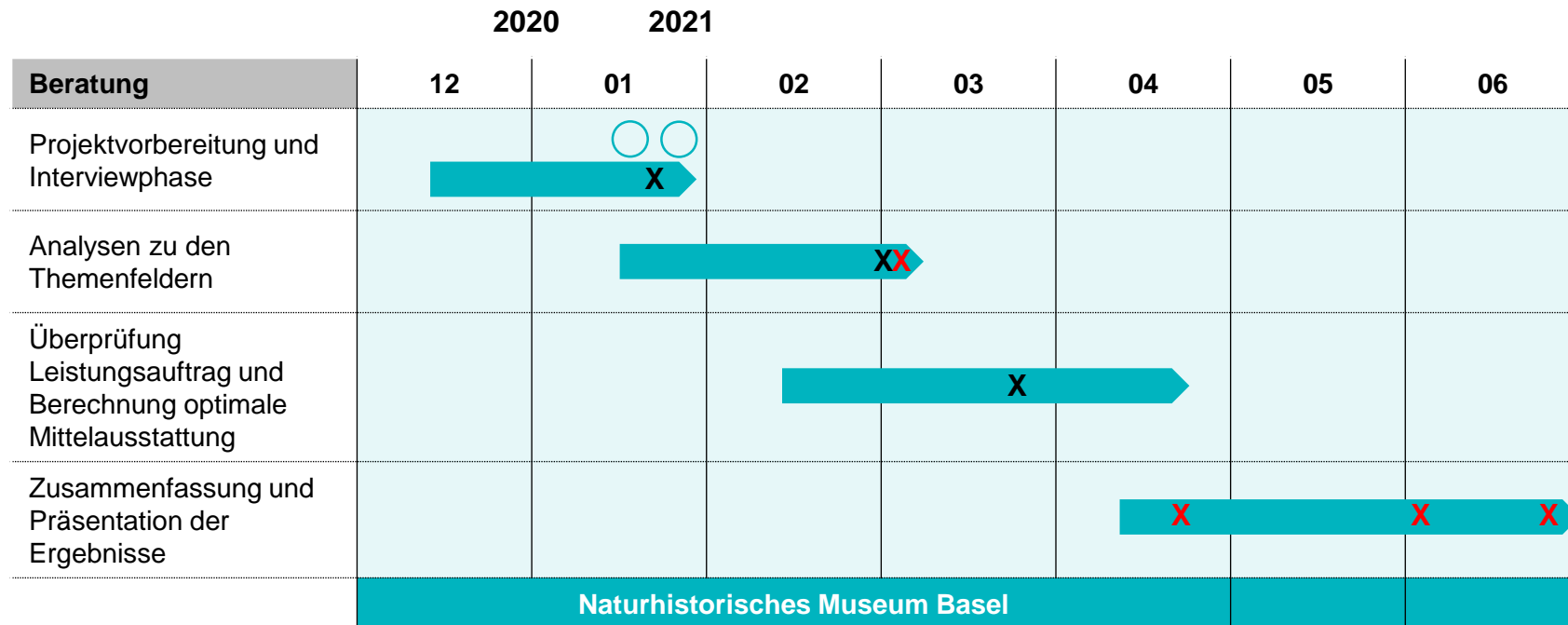
## Überprüfung Leistungsauftrag und Berechnung einer optimalen Mittelausstattung

- Überprüfung der Erfüllung des Leistungsauftrages
- (Grob-)Analyse der derzeit verfügbaren Ressourcen (finanziell, personell) je Leistungsbereich
- Erhebung der Wirkung je Leistungsbereich anhand geeigneter Parameter
- Darstellung Auswirkungen der Potenzialannahme hinsichtlich einer möglichen Erhöhung der Eigenfinanzierung
- Berechnung einer optimalen Mittelausstattung in Bezug auf die Erfüllung des Leistungsauftrages
- Rückkoppelung Museum (Projektteam)

## Zusammenfassung und Präsentation der Ergebnisse

- Erstellung eines nachvollziehbaren Endberichts in der geforderten Struktur
- Präsentation der Ergebnisse in Verwaltung und Politik

# PROJEKTZEITPLAN



○ = Interviews / Gespräche

X = Termin Museum (Projektteam)

X = Termin Lenkungsausschuss

# MITGLIEDER DES LENKUNGSAUSSCHUSSES



- David Alder, Co-Direktor NMB
- Dr. Markus König, Leiter Finanzverwaltung
- Sonja Kuhn, Co-Leitung Abteilung Kultur, Leitung Lenkungsausschuss
- Manuela Schmid, wissenschaftliche Mitarbeiterin Abteilung Kultur
- Prof. Dr. Marcel Tanner, Präsident Akademie der Wissenschaften, Mitglied Museumskommission
- Basil Thüring, Co-Direktor NMB
- Dr. Heiner Vischer, Präsident Museumskommission
- Dr. Peter Wandeler, Direktor NHM Fribourg, Co-Präsident MusNatColl, Vorstand VMS

Seitens ICG nahmen teil:

- Lutz Hempel, Integrated Consulting Group
- Günter Kradischnig, Integrated Consulting Group



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang

# MANAGEMENT SUMMARY /1

## – ENTWICKLUNG NMB AUS SICHT DER INTERVIEWPARTNER/-INNEN –



- Das Naturhistorische Museum Basel (im Folgenden „NMB“) hat aus Sicht der InterviewpartnerInnen in den letzten fünf bis zehn Jahren eine überwiegend positive Entwicklung genommen:
  - Entwicklung einer stärkeren Angebots- und Publikumperspektive, entsprechende Weiterentwicklung des Angebots, Steigerung der Resonanz des Angebots
  - Stärkung der Organisation in zugehörigen Aufgaben, Modernisierung der Führung
  - Verbesserungen der räumlichen Infrastruktur im Bereich Wissenschaft, Rekrutierung von exzellentem wissenschaftlichen Personal, Intensivierung von Teilen der wissenschaftlichen Arbeit
- Negativ werden von den InterviewpartnerInnen vor allem zwei Entwicklungen wahrgenommen:
  - Aufgabenumfang und Angebote haben sich stärker entwickelt als die erforderlichen Ressourcen
  - Die Digitalisierung der Sammlung ist noch wenig fortgeschritten
- Als zentrale Herausforderungen werden von den InterviewpartnerInnen gesehen:
  - Strategische Ausrichtung
  - Organisatorische Weiterentwicklung und Umgang mit z.T. knappen Ressourcen
  - Projekt Neubau



# MANAGEMENT SUMMARY /2

## – ANALYSE-ERGEBNISSE ICG –



- Die Organisation des NMB ist überwiegend positiv zu bewerten (Struktur, Prozesse, Führung, etc.)
- Das NMB hat im Betrachtungszeitraum 2015 bis 2019 (2020 pandemiebedingt nicht repräsentativ) die ihm vorgegebenen Soll-Leistungsziele mehr als erfüllt, u.a. konnten
  - die Gesamtbesuche um ca. 55% gesteigert werden (von rd. 96.000 auf rd. 149.000 p.a.)
  - dabei die Zahl der Veranstaltungsbesuche verdoppelt werden (von rd. 10.000 auf rd. 20.000 p.a.)
  - ca. 46% mehr Schulklassen und Kita-Gruppen erreicht werden (rd. 1.300 auf rd. 1.900 p.a.)
- Parallel konnte das NMB die Erträge um rd. 54 % steigern (Steigerung in nahezu allen Bereichen); der Eigendeckungsgrad legte von 14 % auf rd. 20 % zu und lag damit vergleichsweise hoch
- Mit der Ertragssteigerung gelang eine Kompensation der Kostensteigerungen des Betriebs, eine Erhöhung der Personal- und Sachressourcen war hingegen nicht möglich
- Um eine größere Teilhabe der Bevölkerung zu ermöglichen (Erweiterung des Leistungsauftrags lt. Kulturleitbildern und Museumsstrategie) und der wachsenden Publikumsresonanz zu begegnen, wurden publikumswirksame Aufgaben personell gestärkt (Kommunikation und Vermittlung), was bei unverändertem Personalplafond auf Kosten des Bereichs Sammlungsbetreuung/Wissenschaft und seiner Leistungen ging (minus 1,7 Stellen im Zeitraum 2015 bis 2019). Seit 2001 wurden in Summe sogar 4,0 Stellen beim Kernpersonal in Sammlungsbetreuung/Wissenschaft abgebaut, der Bereich Kommunikation und Vermittlung hingegen mit 3,6 Stellen aufgebaut (inkl. Projektleitungen Sonderausstellungen)
- Die anderen Erweiterungen des Leistungsauftrags (Digitalisierung, Provenienzforschung) können vor dem geschilderten Hintergrund vom NMB im Rahmen des Globalbudgets nicht oder nur ansatzweise erfüllt werden

# MANAGEMENT SUMMARY /3

## – ANALYSE-ERGEBNISSE ICG –



Der Vergleich mit naturhistorischen Museen in der Schweiz (Bern, Genf) und im europäischen Ausland (Berlin, zum Thema Digitalisierung auch Leiden/NL) zeigt, dass das **NMB strukturell unterausgestattet** ist, dies in den Bereichen Sammlungsbetreuung/Wissenschaft, Aufsicht, Bildung/Vermittlung und Kommunikation/Medienarbeit.

Weitere Analysen (Zeitreihenanalysen im NMB, Vergleich mit den anderen staatlichen Museen im Bereich Vermittlung) führen zu ähnlichen Ergebnissen (siehe dazu auf den folgenden Seiten jeweils den gleichnamigen Aufzählungspunkt).

### **Unterausstattung im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft**

- Vergleichsbasis:

Basis für den Vergleich der Personalausstattung ist die Sammlungsgröße. Mit den Sammlungsobjekten wird aktiv gearbeitet und Forschung betrieben, sie werden regelmäßig ausgeliehen, WissenschaftlerInnen aus der ganzen Welt kommen regelmäßig zu Besuch, um mit ihnen zu arbeiten. Nicht zuletzt speisen sich aus der Sammlungsarbeit auch die Ausstellungsaktivitäten. Voraussetzung für eine dauerhaft erfolgreiche Arbeit ist der fortlaufende Unterhalt der Sammlungsobjekte.

Die Sammlung des NMB gehört zu den 30 größten naturwissenschaftlichen Sammlungen weltweit. Die Sammlungen in Genf, Berlin und Leiden gehören ebenfalls diesem Kreis an, die Sammlung in Bern ist die drittgrößte in der Schweiz. Von der Sammlungsstruktur her sind die untersuchten Museen gut vergleichbar, der Vergleich über die Sammlungsgröße ist daher belastbar.

Basis für den Vergleich der Sachmittelausstattung sind die durchschnittlich für Sammlungsbetreuung und Wissenschaft verwendeten Sachmittel.

# MANAGEMENT SUMMARY /4

## – ANALYSE-ERGEBNISSE ICG –



- Berechnung:

Vergleich der Personalausstattung: Es werden die Vollzeitäquivalente (VZÄ) des Personals der Benchmarkingmuseen\* in Kuration und wissenschaftlicher Mitarbeit inkl. DoktorandInnen/Post-Docs\*\* ins Verhältnis zur Zahl ihrer Sammlungsobjekte gesetzt und daraus der Durchschnitt gebildet (VZÄ je Million Sammlungsobjekte). Die Differenz zwischen dem Wert des NMB und dem Durchschnittswert wird mit der Zahl der Sammlungsobjekte des NMB hochgerechnet.

Vergleich der Sachmittelausstattung: Bildung des Durchschnitts der von den Benchmarkingmuseen\* verwendeten Sachmittel je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft (gesamtes Personal S/W) und Hochrechnung der Differenz zum Wert NMB mit dessen VZÄ Sammlung/Wissenschaft unter Ausgleich der ermittelten personellen Unterausstattung.

Bei den beiden Vergleichsberechnungen im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft wurde ein Benchmarkingmuseum aufgrund seines wissenschaftlich international herausragenden Profils nicht berücksichtigt – würde es berücksichtigt, würde die strukturelle Unterdeckung des NMB viel höher ausfallen.

- Ergebnis:

Der Fremdvergleich ergibt eine personelle Unterausstattung beim NMB in Höhe von 4,3 VZÄ und eine Unterausstattung mit Sachmittel in Höhe von rd. 230.000 CHF.

\*„Benchmarkingmuseen“ bezieht immer das NMB ein \*\*bewusst konservative Betrachtungsweise – Berücksichtigung des Personals in der Sammlungsverwaltung unter Weitere Analyse (s. nächste Seite)

# MANAGEMENT SUMMARY /5

## – ANALYSE-ERGEBNISSE ICG –



- Weitere Analysen:

Das Vergleichsergebnis zum Personal deckt sich vom Umfang her weitgehend mit den im NMB beim Kernpersonal Sammlungsbetreuung/Wissenschaft in den letzten zwanzig Jahren zurückgegangenen Stellen (4 VZÄ, Grund für den Rückgang ist im Wesentlichen der Aufbau des Bereichs Kommunikation/Vermittlung bei gleichgebliebenem Personalplafond).

Dabei ist die angelegte Betrachtungsweise im Fremdvergleich sehr konservativ: Würde man das Personal in der Sammlungsverwaltung in den Vergleich einbeziehen, ergäbe sich eine Unterausstattung beim NMB von rd. 5,8 VZÄ; würde man das gesamte Personal im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft betrachten (inkl. Präparatorien, Labor, Archiv, Bibliothek etc.), läge sie bei rd. 7,6 VZÄ. Bei Einbeziehung des hier nicht berücksichtigten Benchmarkingmuseums würden alle Werte ungleich höher ausfallen.

Auch die Betrachtungsweise beim Vergleich der Sachmittelausstattung ist entsprechend konservativ.

Anmerkung: Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommt auch ein museumsintern durchgeführter Vergleich von 20 naturhistorischen Museen.

- Auswirkungen der Unterausstattung:

Die Unterausstattung führt dazu, dass die Sammlung des NMB nicht ausreichend unterhalten werden kann. Das Personal leistet zwar Überdurchschnittliches (Publikationen je Person, Betreuung von Ausleihen je Person u.a.), der Gesamtumfang der Arbeit inkl. Sammlungsunterhalts fällt aber niedriger aus als im Schnitt der Benchmarkingmuseen\*.

Auf Dauer leidet vor allem die Sammlung (Schädigung, Zerfall, Diebstahl/Verlust). Damit wächst auch das Risiko einer Beschädigung des guten Rufs. Zudem kann das Potenzial der Sammlung nicht entsprechend genutzt werden (sowohl wissenschaftlich als auch in Bezug auf Ausstellungen und Vermittlung), und das NMB riskiert, den Anschluss bei der Digitalisierung der Sammlung und der damit einhergehenden digitalen Präsenz und Zugänglichkeit zu verpassen.

\*inkl. NMB



### **Unterausstattung im Bereich Aufsicht (nur Personal)**

- Vergleichsbasis:  
Basis für den Vergleich der Personalausstattung ist die Größe der Ausstellungsfläche. Sachmittel wurden nicht vergleichend untersucht, da sie in diesem Bereich kaum eine Rolle spielen.
- Berechnung:  
Es werden die Vollzeitäquivalente (VZÄ) der Benchmarkingmuseen\* im Bereich Aufsicht ins Verhältnis zu ihrer jeweiligen Ausstellungsfläche gesetzt und daraus der Durchschnitt gebildet (VZÄ je 1.000 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche). Die Differenz zwischen dem Wert des NMB und dem Durchschnittswert wird mit der Ausstellungsfläche des NMB hochgerechnet.
- Ergebnis:  
Der Fremdvergleich ergibt eine personelle Unterausstattung beim NMB in Höhe von rund 2 VZÄ.
- Weitere Analysen:  
Das Ergebnis deckt sich mit dem einer Zeitreihen-Analyse: Würde man den Personalumfang von 2015 aliquot zur Besuchsentwicklung auf 2019 hochrechnen, ergäbe sich ebenfalls ein Mehrbedarf von 2 VZÄ.
- Auswirkungen der Unterausstattung:  
Die Unterausstattung im Bereich Aufsicht führt dazu, dass die Sicherheit der ausgestellten Objekte nicht umfassend gewährleistet werden kann und gegenüber dem Publikum eine den gestiegenen und voraussichtlich noch weiter steigenden Ansprüchen gerecht werdende Aufsichtsqualität nicht vollumfänglich möglich ist (Ansprechbarkeit, Orientierungshilfe, Auskünfte etc.).



### Unterausstattung im Bereich Bildung/Vermittlung (nur Personal)

- Vergleichsbasis:  
Basis für den Vergleich der Personalausstattung ist die Anzahl geführter Schulklassen und Kita-Gruppen. Sachmittel wurden nicht vergleichend untersucht.
- Berechnung:  
Es werden die Vollzeitäquivalente (VZÄ) der Benchmarkingmuseen\* in diesem Bereich ins Verhältnis zur jeweiligen Zahl geführter Schulklassen und Kita-Gruppen gesetzt und daraus der Durchschnitt gebildet (VZÄ je 100 geführter Klassen/Gruppen). Die Differenz zwischen dem Wert des NMB und dem Durchschnittswert wird mit der Zahl der Schulklassen und Kita-Gruppen des NMB sowie dem durchschnittlichen Anteil geführter Klassen/Gruppen an allen Klassen/Gruppen in den Benchmarkingmuseen (rd. 32%) hochgerechnet.
- Ergebnis:  
Der Fremdvergleich ergibt eine personelle Unterausstattung beim NMB in Höhe von 1,8 VZÄ.
- Weitere Analysen:  
Der Anteil der Schulklassen/Kita-Gruppen mit Vermittlungsangebot (Führung, Workshops etc.) an allen Klassen/Gruppen lag bei den anderen staatlichen Museen in Basel (ohne NMB) im Vergleichsjahr 2019 bei durchschnittlich rd. 41 % (beim NMB nur bei 6,9 %). Der der obigen Berechnung zu Grunde liegende Vergleichswert von rd. 32 % läge exklusive NMB ähnlich hoch, d.h. das NMB wäre mit dem ermittelten Mehrpersonal in der Lage, den Schnitt der anderen staatlichen Museen in Basel (rd. 41 %) zu erreichen.
- Auswirkungen der Unterausstattung:  
Die Unterausstattung im Bereich Bildung/Vermittlung führt dazu, dass das NMB nur einen sehr geringen Anteil an Schulklassen und Kita-Gruppen führen und museumspädagogisch betreuen kann, wobei selbst dieser geringe Anteil mit Drittmitteln finanziert ist.

\*inkl. NMB; aufgrund abweichender Zählweise konnte hier ein Vergleichsmuseum nicht berücksichtigt werden



### **Unterausstattung im Bereich Kommunikation/Medienarbeit\* (nur Personal)**

- Vergleichsbasis:  
Basis für den Vergleich der Personalausstattung ist die Gesamtbesuchszahl. Sachmittel wurden nicht vergleichend untersucht.
- Berechnung:  
Es werden die Vollzeitäquivalente (VZÄ) der Benchmarkingmuseen\*\* in diesem Bereich ins Verhältnis zur jeweiligen Gesamtbesuchszahl gesetzt und daraus der Durchschnitt gebildet (VZÄ je 100.000 Besuche). Die Differenz zwischen dem Wert des NMB und dem Durchschnittswert wird mit der Zahl der Gesamtbesuche des NMB hochgerechnet.
- Ergebnis:  
Der Fremdvergleich ergibt eine personelle Unterausstattung beim NMB in Höhe von rund 1,3 VZÄ.
- Weitere Analysen:  
Das Vergleichsergebnis deckt sich mit dem vergleichsweise schlechteren Abschneiden des NMB bei wichtigen Wirkungskennzahlen im Bereich Kommunikation/Medienarbeit (v.a. Views Website).
- Auswirkungen der Unterausstattung:  
Die Unterausstattung im Bereich Kommunikation/Medienarbeit führt dazu, dass das NMB tendenziell nur vergleichsweise wenig kommunikative Aufmerksamkeit erzeugen kann und in der in Zukunft immer wichtigeren digitalen Kommunikation deutlich hinter anderen führenden naturhistorischen Museen zurückliegt.

\*Medienarbeit umfasst Medienplanung und Grafik \*\*inkl. NMB



### Empfehlung

- ICG empfiehlt, die im Fremdvergleich ermittelte und von weiteren Analysen (Zeitreihenanalysen, Vergleich mit Werten der anderen staatlichen Museen in Basel, Analyse ergänzender Werte des Fremdvergleichs) gestützte personelle Unterausstattung des NMB von in Summe rd. 9,4 VZÄ (Vollzeitäquivalente) und die Unterausstattung mit Sachmitteln im Bereich Sammlungsbetreuung/ Wissenschaft von 230.000 CHF p.a. durch eine entsprechende Mehrausstattung zu beheben
- Die geforderten zusätzlichen Aufgaben Digitalisierung und Provenienzforschung sind zusätzlich zu den 9,4 VZÄ auszustatten: Für dauerhafte Digitalisierungsarbeiten sind angesichts der Sammlungsgröße des NMB lt. Fremdvergleich (s. Exkurs zum Thema Digitalisierung) je nach Digitalisierungstiefe zwischen 2 und 3 zusätzliche Vollzeitäquivalente erforderlich. Der zukünftige Personalbedarf für die Provenienzforschung ist noch vom NMB zusammen mit der Abteilung Kultur einzuschätzen
- Mit dieser personellen Mehrausstattung und Sachmittelerhöhung kann das NMB seinen Auftrag in allen Bereichen nachhaltig in einer in gut geführten naturhistorischen Museen dieser Größe und Bedeutung üblichen Qualität erfüllen
- Etwaige Priorisierungsüberlegungen bei geringerer Ressourcenausstattung wären in Abwägung der aufgezeigten Auswirkungen der Unterausstattung in den verschiedenen Bereichen anzustellen



# MANAGEMENT SUMMARY /10

## – ANALYSE-ERGEBNISSE ICG –



Wenn der Betrieb im Berri-Bau mit den von ICG ermittelten 9,4 VZÄ ausgestattet wird (s. Tabelle, Spalte Berri-Bau ICG), sind für den Betrieb im Neubau (Spalte Konsolidierte Ausstattung) noch weitere 5,1 VZÄ erforderlich (total 14,5 VZÄ; zzgl. 2-3 VZÄ für die Zusatzaufgabe Digitalisierung, zzgl. zukünftiger Personalbedarf für die Zusatzaufgabe Provenienzforschung). Die Differenz zwischen konsolidierter Ausstattung Neubau und Ratschlag (Spalte Neubau Ratschlag) beträgt 6,8 VZÄ.

Mehrbedarfe Personal (in VZÄ) gegenüber heute	Berri-Bau ICG	Neubau Ratschlag	Konsolidierte Ausstattung
Wissenschaft	4,30		4,30
Aufsicht	2,00	2,00	2,80
Bildung und Vermittlung	1,80	2,00	2,90
Kommunikation/Medienarbeit	1,30	0,50	1,30
	<b>9,40</b>		
Projektleitung Ausstellungen		0,80	0,80
Projektleitung Events		0,50	0,50
Kasse / Shop		0,40	0,40
Präparation		0,50	0,50
Hauswartung*		1,00	1,00
		<b>7,70</b>	<b>14,50</b>
Differenz Kons. Ausstattung zu Berri-Bau ICG			5,10
Differenz Kons. Ausstattung zu Neubau Ratschlag			6,80
Zusätzliche Aufgaben:			
Dauerhafte Digitalisierungsarbeiten**	2 bis 3 VZÄ		2 bis 3 VZÄ
Provenienzforschung***			

*Erläuterung: Die Zuwächse in Spalte „Konsolidierte Ausstattung“ vs. Spalte „Berri-Bau ICG“ ergeben sich wegen der größeren Ausstellungsfläche im Neubau (Aufsicht) und des dort vorgesehenen umfassenderen Vermittlungskonzepts (Bildung/Vermittlung).*

\*ggf. noch unter gebäudetechnischen Gesichtspunkten zu validieren

\*\*je nach Digitalisierungstiefe; \*\*\*noch von NMB und Abt. Kultur einzuschätzen

Mit dieser Personalausstattung (14,5 VZÄ zzgl. Personal Zusatzaufgaben) und der zusätzlichen Sachmittelausstattung (siehe Vorseite) kann das NMB auch im Neubau seinen Auftrag in allen Bereichen nachhaltig in einer in gut geführten naturhistorischen Museen dieser Größe und Bedeutung üblichen Qualität erfüllen.



### Empfehlungen zum Vorhaben Neubau

- Für die Personalplanung für den Neubau sind z.T. längere Vorlaufzeiten zu berücksichtigen
  - Die Aufgabe der Hauswartung steht bereits mit Inbetriebnahme des Gebäudes an (nach heutiger Planung mindestens drei Jahre vor Eröffnung des Museums)
  - Weit vor der Eröffnung ist auch das zusätzliche Personal für Präparation und Projektleitung Ausstellungen zu besetzen, da es in der Konzeption und Vorbereitung der Ausstellungen im Neubau benötigt wird
  - Eine genaue Personalplanung obliegt der Museumsleitung
- Für den Weg bis zur Eröffnung im Neubau ist eine Reihe von Prozessen und Teilprojekten zu berücksichtigen bzw. zu konzipieren, zu planen und durchzuführen, v.a.
  - Weiterführung und Abschluss laufender Prozess NMB zur strategischen Positionierung und Konzeption der Bespielung des Neubaus (zeitnah)
  - Ausarbeitung Betreiberkonzept in Federführung der Bauverwaltung unter Mitwirkung NMB zur Nutzung noch erschließbarer Optimierungspotenziale im Sinne einer Lebenszyklusbetrachtung (zeitnah)
  - Change-Management-Projekt für den Museumsbetrieb im Neubau (basierend auf den Ergebnissen des Strategieprozesses des NMB) und die Entwicklung/Transformation der Organisation bis dahin (separate Finanzierung, insbesondere für externe Begleitung) (mittelfristig)
  - Digitalisierung der Sammlung, aber auch Entwicklung digitale Kommunikation und digitale Museumsbesuche (zusätzliche Aufgabe/separate Finanzierung, insbesondere für externe Begleitung) (mittelfristig)



### **Weitere Empfehlungen**

- Sicherstellung des derzeitigen Betriebs trotz der mehrfachen zeitlichen Verzögerungen des Neubauprojekts (inkl. Pflege, Wartung und Instandhaltung von Räumlichkeiten und Ausstattung)
- Teaminterne Optimierung des Projektmanagements von Sonderausstellungen – bereits umgesetzt
- Anpassung des Leistungsauftrages für das NMB auf Basis eines neuen kantonalen Standards (seitens der Kulturverwaltung begonnen, hängt an der Revision des Museumsgesetzes)
- Bearbeitung der Schnittstellenprobleme mit der Kantonsverwaltung (v.a. Personalverwaltung, IT)
- Prüfung der Strukturierung/Neuordnung der Kooperation mit der Universität Basel durch einen Kooperationsvertrag nach Vorbildern aus dem Museumsvergleich



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang



- Laut § 3 des Gesetzes über die Museen des Kantons Basel-Stadt hat das Naturhistorische Museum Basel (im Folgenden „NMB“), wie die anderen staatlichen Museen auch, den **Kultur- und Bildungsauftrag**, „kulturelle Werte zu sammeln, zu bewahren, zu dokumentieren, zu erforschen und zu vermitteln“
- Die Sammlung des NMB (wie auch der anderen staatlichen Museen), ist laut § 5 Teil des Guts der Universität Basel und somit Eigentum des Kantons. Der Umgang mit der Sammlung ist dort (§ 5) ebenso geregelt wie die grundsätzliche Zusammenarbeit mit der Universität (§ 4)
- Der **Leistungsauftrag** ergibt sich im Zusammenhang mit dem Globalbudget mit den vom Großen Rat beschlossenen Wirkungs- und Leistungszielen und zugehörigen Indikatoren und Soll-Werten
- Weitergehendes zum Auftrag regelt die **Leistungsvereinbarung** zwischen Präsidialdepartement als Leistungsbesteller und NMB als Dienststelle und Leistungserbringer, z.B.
  - Grundlagen des Auftrags
  - Standorte
  - Grundlegendes zu Öffnungszeiten und Eintritten
  - Geplante Sonder- / Wechselausstellungen und außerordentliche Aktivitäten
- **Grundlagen** sind das Kulturfördergesetz, das Kulturleitbild, das Museumsgesetz und das Leitbild für die Basler Museen (alles kantonal), zudem die Grundsätze des International Council of Museums



- Aus den Grundlagentexten ergeben sich **veränderte allgemeine Anforderungen** für die staatlichen Museen in Basel und damit auch für das NMB:
  - Die Museumsstrategie unterstreicht das Ziel einer größeren Teilhalbe der Bevölkerung aus dem Leitbild für die Basler Museen (1995) und dem Kulturleitbild 2012-17 / verlängert bis 2019 und führt zu seiner besseren Erreichung die Möglichkeit zur Anpassung der Öffnungszeiten und der Eintrittspreisstrukturen inkl. Gratisentritten durch die Museen ein. Das aktuelle Kulturleitbild (2020-25) erweitert das Ziel um die Dimension Inklusion
  - Die Museumsstrategie formuliert außerdem das Ziel der Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Museen und Kostenreduktion durch Nutzung von Synergien
  - Die geplante Teilrevision des Museumsgesetzes geht auf die beiden genannten Ziele ein.
  - Die Museumsstrategie fordert dazu auf, die Möglichkeiten des technologischen Wandels im Kontext der Digitalisierung zu nutzen, und schlägt die Erarbeitung einer übergreifenden Digitalisierungsstrategie durch eine von der Museumdirektorenkonferenz zu bildende Arbeitsgruppe vor, aus der die einzelnen Museen dann eigene Maßnahmen ableiten sollen
  - Das aktuelle Kulturleitbild fordert von den Museen Strategien und Projekte zur Provenienzforschung

# DIE LEISTUNGSZIELE DES NMB WERDEN IN ALLEN BEREICHEN MEHR ALS ERFÜLLT



Leistungsziele	Indikator	2015		2016		2017		2018		2019	
		Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
<b>Leistungen NMB</b>											
Zeitgemäße Präsentation der Sammlung sowie thematisch breite Ausstellungen zu naturwissenschaftlichen Themen	Anzahl Besucher/-innen	80 000	96 297	80 000	129 763	80 000	122 669	80 000	127 931	100 000	148 558
Gewährleistung eines permanenten Bildungs- und Freizeitangebotes mittels attraktiver Vermittlungsformen	Anzahl geführte Gruppen und Veranstaltungen	200	218	200	232	200	241	200	207	200	208
Gewährleistung eines permanenten Bildungs- und Freizeitangebotes mittels attraktiver Vermittlungsformen	Anzahl Schulklassen	1 000	1 272	1 000	1 507	1 000	1 410	1 000	1 587	1 200	1 909
Relevanz für die Fachwelt	Anzahl Ausleihen von Objekten	5 000	17 510	5 000	13 250	10 000	11 011	100	19 750	7 500	8 661
Relevanz für die Fachwelt	Anzahl Besuchertage	250	473	250	715	300	512	300	435	300	267
Erweiterung der Sammlung	Anzahl neue Sammlungsobjekte	1 000	34 941	1 000	13 793	1 000	13 143	1 000	16 950	1 000	16 448
<b>Dienstleistungen</b>		<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>
Schaffen eines attraktiven Umfeldes	Jährlicher Umsatz des Museumsschops	120 000	137 111	120 000	169 720	120 000	179 110	120 000	165 516	120 000	187 524
Verfügbarkeit der Museumsräumlichkeiten	Anzahl Anlässe von Dritten	40	79	40	73	40	73	40	93	40	165
<b>Sammlungen Forschung</b>		<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>
Relevanz für die Fachwelt	Wissenschaftliche Publikationen von eigenen Mitarbeitenden	20	78	20	74	20	75	20	79	20	57
Relevanz für die Fachwelt	Wissenschaftliche Publikationen von externen Wissenschaftler/-innen über Teile der Sammlung	30	45	30	103	20	45	20	76	20	66
<b>Vermittlung</b>		<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>
Organisation von Sonder- und Wechselausstellungen in regelmässigen Abständen	Anzahl Tage für Sonder- und Wechselausstellungen pro Jahr	100	188	100	208	100	208	100	167	100	292
Zielgruppenspezifische Sonderanlässe inkl. Exkursionen	Anzahl Tage	10	21	10	28	10	28	10	16	10	83

Anmerkung: Hinsichtlich der Erfüllung der Leistungsziele gibt es eine Ausnahme – bei den Besuchstagen von Gastwissenschaftlern gab es im Jahr 2019 eine leichte Unterschreitung nach jahrelanger Übererfüllung und Steigerung des Vorgabewertes.



- Bei den Leistungs- und Wirkungszielen dominieren die Leistungsziele, Wirkungsziele beschränken sich auf die Präsenz des NMB in den Fachmedien
- Die mit den Zielen formulierten Qualitäten kommen in den Indikatoren oft nicht gut zur Geltung, z.B.
  - Leistungsziel „Zeitgemäße Präsentation der Sammlung sowie thematisch breite Ausstellungen zu naturwissenschaftlichen Themen“ – Indikator „Anzahl der BesucherInnen“
  - Leistungsziel „Gewährleistung eines permanenten Bildungs- und Freizeitangebotes mittels attraktiver Vermittlungsformen“ – Indikatoren „Anzahl geführte Gruppen und Veranstaltungen“ und „Anzahl Schulklassen“
- Die Indikatoren sind stark aggregiert – eine Differenzierung etwa nach Zielgruppen oder Publikumsteilen, unterschiedlichen Größenordnungen von Aktivitäten o.ä. fehlt – und könnten umfangreicher sein (insbesondere bei den Wirkungszielen)
- Beim Verhältnis der Soll-Werte zu den Ist-Werten (2015 bis 2019) fällt bei einigen Indikatoren ein unverändert großer Abstand bzw. eine fehlende Anpassung auf (Ist-Werte deutlich höher), u.a. bei
  - Anzahl Besucher/-innen und Anzahl Schulklassen
  - Shopumsätze

*Anmerkung: Die Probleme sind von der Kulturverwaltung bereits erkannt und in Überarbeitung. Mit dem 4-Jahres Globalkredit werden auch die Leistungsvereinbarungen überarbeitet.*



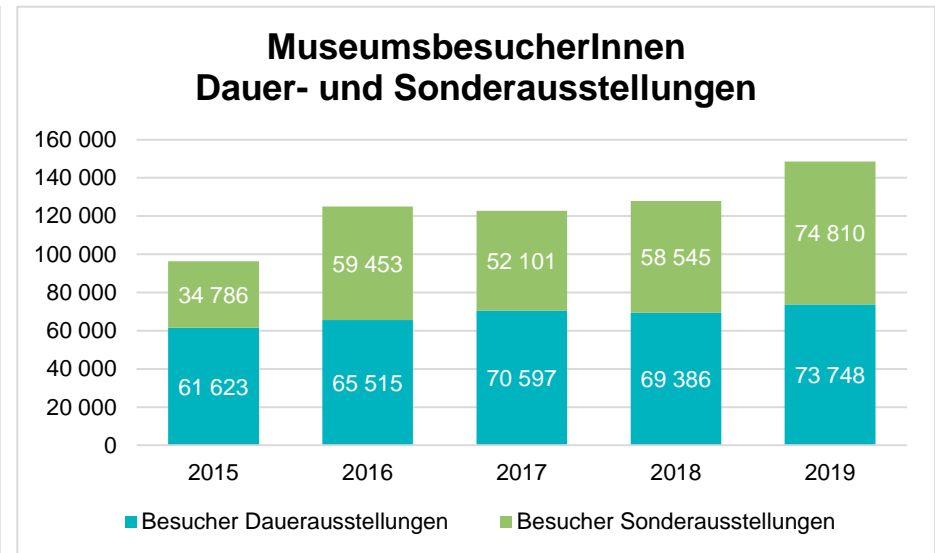
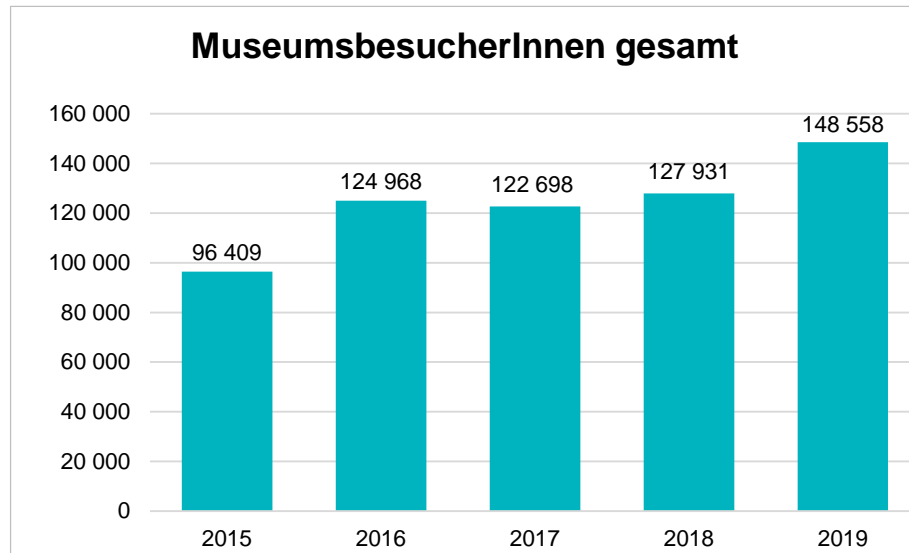


- Die Museumsstrategie und die geplante Teilrevision des Museumsgesetzes führen an, dass der Besuch der staatlichen Museen wie auch von Führungen und Workshops für Schulen kostenlos seien, die Kosten dieser Vermittlungsarbeit von den Museen getragen werden – dies wirft die Frage auf, wie das NMB dies bei steigendender Nachfrage, steigendem Vermittlungsangebot und damit verbunden steigenden Kosten leisten soll
- In der Leistungsvereinbarung heißt es, dass Grundleistungen unabhängig von Beiträgen Dritter zu finanzieren sind – ob Sonder- / Wechselausstellungen zu den Grundleistungen gehören, ist unklar; in der Praxis des NMB werden die variablen Kosten von Sonder-/Wechselausstellungen sehr stark mit vom Museum eingeworbenen Drittmitteln finanziert
- Im aktuellen Kulturleitbild bleibt offen, wie die Provenienzforschung finanziert werden soll
- Die gilt auch für die in der Museumsstrategie angestrebten Digitalisierung
- Was die Zusammenarbeit mit der Universität Basel betrifft, ist unklar, welche Leistungen wie abgegolten werden



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang

# DIE ZAHL DER BESUCHER/-INNEN IST STARK GESTIEGEN



Zwischen 2015 und 2019 ist die Zahl der BesucherInnen stark gestiegen. Sie hat sich von 96.409 BesucherInnen auf 148.558 BesucherInnen und damit um rund 54 % erhöht.

Dabei konnte die Zahl der BesucherInnen von Sonderausstellungen von 34.786 auf 74.810 mehr als verdoppelt, die Zahl der BesucherInnen von Dauerausstellungen von 61.623 auf 73.748 um rund 20 % gesteigert werden. Der auf Sonderausstellungen entfallende Besucheranteil ist von rund 36 % auf rund 50 % gestiegen.

*Anmerkung: Bedingt durch Corona-Maßnahmen (Schließtage) fiel die Zahl der BesucherInnen in 2020 auf rund 89.000. Da es sich dabei um kein repräsentatives Jahr handelt, wird dies in den Grafiken nicht dargestellt.*

# DER ANTEIL DER ZAHLENDEN BESUCHERINNEN KONNTE IN SUMME LEICHT GESTEIGERT WERDEN



MuseumsbesucherInnen zahlend	2015	2016	2017	2018	2019
Dauerausstellung zahlend	16 012	11 853	15 647	18 120	20 103
Sonderausstellung zahlend	22 042	37 156	31 201	35 762	41 499
<b>Zahlende MuseumsbesucherInnen gesamt</b>	<b>38 054</b>	<b>49 009</b>	<b>46 848</b>	<b>53 882</b>	<b>61 602</b>

MuseumsbesucherInnen gesamt	96 409	124 968	122 698	127 931	148 558
<b>Zahlende MuseumsbesucherInnen in %</b>	<b>39,5 %</b>	<b>39,2 %</b>	<b>38,2 %</b>	<b>42,1 %</b>	<b>41,5 %</b>

Zahlende-Eintritte in Dauerausstellung	26 %	18 %	22 %	26 %	27 %
Zahlende-Eintritte in Sonderausstellung	63 %	62 %	60 %	61 %	57 %

Der Anteil der zahlenden BesucherInnen an den GesamtbesucherInnen ist zwischen 2015 und 2019 von 39,5 % auf 41,5 % gestiegen.

Aufgrund der starken Steigerung der Gesamtbesuche waren es 2019 ca. 23.500 zahlende BesucherInnen mehr als 2015, was zu Mehrerträgen aus Eintritten von etwa 250.000 CHF führte.

*Anmerkung: Im Jahr 2020 stieg der Anteil zahlender BesucherInnen an den GesamtbesucherInnen auf 49,5 %, die Steigerung ist jedoch wegen der Beeinträchtigungen durch Corona-Maßnahmen nur bedingt aussagekräftig.*

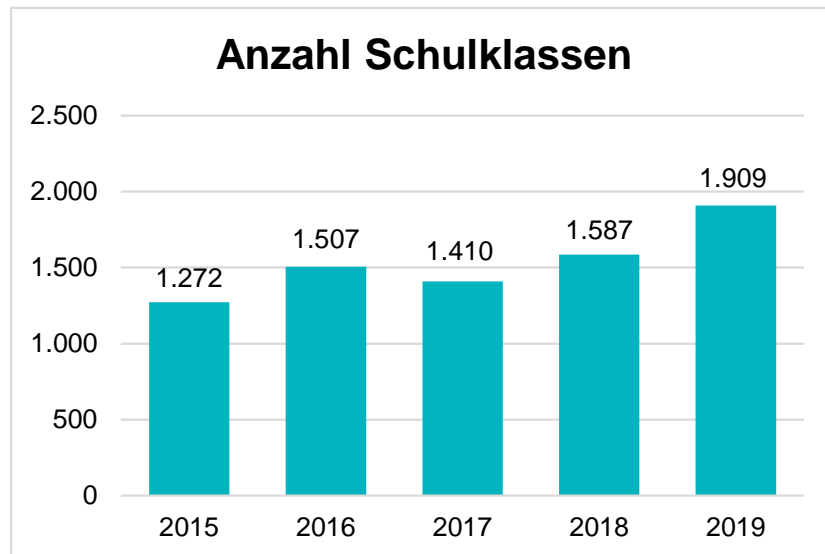
*Anmerkung: Kinder unter 13 Jahren und Schulklassen erhalten generell freien Eintritt, Besuche der Veranstaltungsreihe After Hours sind kostenlos, zu berücksichtigen sind außerdem alle Öffnungstage mit freiem Eintritt. Die Tendenz der Gratis-Eintritte ist eine generelle Entwicklung in den Basler Museen.*

# DIE ZAHL DER SCHÜLERINNEN UND KINDERGARTENKINDER IST ANALOG ZUR ZAHL DER BESUCHER/-INNEN STARK GESTIEGEN



Schulklassen	2015	2016	2017	2018	2019
Anzahl Schulklassen	1.272	1.507	1.410	1.587	1.909
Entwicklung	100 %	118 %	111 %	125 %	150 %

SchülerInnen	2015	2016	2017	2018	2019
SchülerInnen im Klassenverband	13.690	16.040	15.432	16.484	20.102
Entwicklung	100 %	117 %	113 %	120 %	147 %

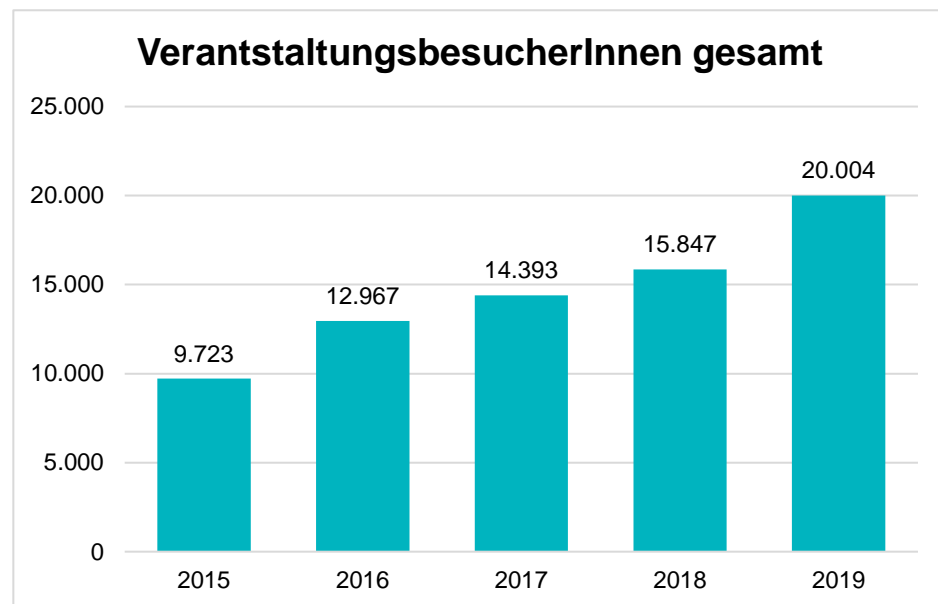


Die Zahl der Schulklassen (inkl. Kita-Gruppen) konnte analog zur Zahl der MuseumsbesucherInnen erhöht werden. Sie stieg im Zeitraum 2015 bis 2019 um etwa 50 %. Im Schnitt war die Zahl der SchülerInnen / Kindergartenkinder in den Gruppen in den Jahren konstant und lag zwischen 10,4 bis 10,9 SchülerInnen bzw. Kindergartenkindern.

# IM VERANSTALTUNGSBEREICH KONNTEN DIE BESUCHSZAHLEN MEHR ALS VERDOPPELT WERDEN



VeranstaltungsbesucherInnen	2015	2016	2017	2018	2019
VeranstaltungsbesucherInnen gratis	1.924	4.683	6.637	5.600	10.192
VeranstaltungsbesucherInnen kostenpflichtig	7.799	8.284	7.756	10.247	9.812
<b>VeranstaltungsbesucherInnen gesamt</b>	<b>9.723</b>	<b>12.967</b>	<b>14.393</b>	<b>15.847</b>	<b>20.004</b>
<b>Entwicklung in %</b>	<b>100 %</b>	<b>133 %</b>	<b>148 %</b>	<b>163 %</b>	<b>206 %</b>
<b>Anteil kostenpflichtig in %</b>	<b>80 %</b>	<b>64 %</b>	<b>54 %</b>	<b>65 %</b>	<b>49 %</b>



Die Zahl der VeranstaltungsbesucherInnen stieg von 2015 bis 2019 um 106 %, wobei der Anteil der zahlenden BesucherInnen von 80 % auf 49 % sank.

Hauptgrund für den Anstieg ist das parallel zu Sonderausstellungen angebotene Format „After Hours – Chillen im Museum“ (gratis, bis zu 900 BesucherInnen pro Anlass, Anzahl Anlässe abhängig von der Dauer der Sonderausstellungen).

# BEI DEN LEISTUNGSKENNZAHLEN IM BEREICH WISSENSCHAFT SIND RÜCKLÄUFIGE TRENDS ZU BEOBACHTEN



Indikatoren Wissenschaft/Forschung	2015	2016	2017	2018	2019
Fremde Ausleihen von Objekten	17 510	13 250	11 011	19 750	8 661
BesucherInnentage GastwissenschaftlerInnen	473	715	512	435	267
Eigene wissenschaftliche Publikationen	78	74	75	79	57
Wissenschaftliche Publikationen von Externen	45	103	45	76	66
Neue Sammlungsobjekte	34 941	13 793	13 143	16 950	16 448

Indizes Wissenschaft/Forschung	2015	2016	2017	2018	2019
Fremde Ausleihen von Objekten	100	76	63	113	49
BesucherInnentage GastwissenschaftlerInnen	100	151	108	92	56
Eigene wissenschaftliche Publikationen	100	95	96	101	73
Wissenschaftliche Publikationen von Externen	100	229	100	169	147
Neue Sammlungsobjekte	100	39	38	49	47

VZÄ Wissenschaft/Forschung	100	88	96	94	87
----------------------------	-----	----	----	----	----

In Kap. 3 wurde gezeigt, dass die vorgegebenen Soll-Werte im Bereich Wissenschaft vom Naturhistorischen Museum Basel (im Folgenden „NMB“) zwischen 2015 und 2019 mehr als erfüllt worden sind. In der vorliegenden Zeitreihenanalyse wird deutlich, dass es parallel bei vier von fünf Leistungsindikatoren rückläufige Trends gegeben hat.

Zu bemerken ist, dass vorhandenes Wissen im Feld der Wissenschaften heute im Allgemeinen besser genutzt wird, die Wissenschaftskultur einem Wandel unterliegt – ob und wie sich dies auf die hier gezeigte Entwicklung beim NMB ausgewirkt hat, ist im Rahmen der Betriebsanalyse nicht feststellbar.

# DER EIGENDECKUNGSGRAD\* DES NMB IST VERGLEICHSWEISE HOCH



## Eigendeckungsgrade inkl. Mietkosten

Erträge/Aufwände (in CHF)	2015	2016	2017	2018	2019	Mittelwerte
Summe Erträge	-919 631	-1 458 261	-1 016 215	-1 222 441	-1 416 580	-1 206 626
Betrieblicher Aufwand vor Abschreibungen	8 710 465	9 367 344	8 928 155	9 468 391	9 811 286	9 257 128
<b>Eigendeckungsgrade</b>	<b>10,6 %</b>	<b>15,6 %</b>	<b>11,4 %</b>	<b>12,9 %</b>	<b>14,4 %</b>	<b>13,0 %</b>

## Eigendeckungsgrade exkl. Mietkosten

Erträge/Aufwände (in CHF)	2015	2016	2017	2018	2019	Mittelwerte
Summe Erträge	-919 631	-1 458 261	-1 016 215	-1 222 441	-1 416 580	-1 206 626
Betrieblicher Aufwand vor Abschreibungen	6 590 521	7 247 400	6 808 211	6 675 703	7 018 598	6 868 087
<b>Eigendeckungsgrade</b>	<b>14,0 %</b>	<b>20,1 %</b>	<b>14,9 %</b>	<b>18,3 %</b>	<b>20,2 %</b>	<b>17,5 %</b>

Die Eigendeckungsgrade konnten seit 2015 trotz einer gravierenden Erhöhung der Mietkosten stark gesteigert werden. Besonders deutlich wird dies, wenn man die Mietkosten exkludiert und damit auch den Effekt der Mietkostenerhöhung unberücksichtigt lässt: Der Eigendeckungsgrad ohne Berücksichtigung der Mietkosten ist von 14 % auf 20,2 % angestiegen. Dies ist in einem allgemeinen Museumsvergleich (Erfahrungswerte ICG) ein hoher Wert. Das Jahr 2016 stellt eine Ausnahme dar, hier wurden besonders hohe Drittmittel lukriert.

*Grundsätzliches zu den betriebswirtschaftlichen Auswertungen (auch im Folgenden):*

*Da die Werte des Jahres 2020 aufgrund der Corona-bedingten Schließtage nicht repräsentativ sind, wird darauf in den Zeitreihendarstellungen nicht eingegangen.*

\*Anteil, zu dem die Aufwände exkl. Abschreibungen von den Erträgen (ohne Beiträge der öffentlichen Hand) gedeckt werden.



# DIE ERTRÄGE KONNTEN NAHEZU IN ALLEN BEREICHEN GESTEIGERT WERDEN



Entgelte/Erträge	Beträge in CHF					Indizes				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Eintrittsgebühren	-342 731	-482 494	-445 278	-509 557	-571 575	100	141	130	149	167
Erträge aus Führungen	-19 903	-19 042	-21 307	-30 575	-41 370	100	96	107	154	208
Verrechnung von Dienstleistungen	-33 578	-30 449	-34 331	-32 116	-41 346	100	91	102	96	123
Erträge aus Warenhandel (Shop)	-137 111	-169 720	-179 110	-165 517	-187 524	100	124	131	121	137
Vermittlungsprovisionen	-15 915	-30 526	-28 329	-28 526	-29 195	100	192	178	179	183
Erträge aus gastronomischer Bewirtung	-26 499	-38 957	-37 088	-41 094	-48 549	100	147	140	155	183
Übrige Erträge	-40 751	-46 316	-22 405	-25 677	-20 893	100	114	55	63	51
Entgelte gesamt	-616 488	-817 504	-767 848	-833 062	-940 452	100	133	125	135	153
Erträge Raumvermietung Events	-56 810	-63 780	-72 350	-50 470	-66 770	100	112	127	89	118
Transfererträge (private Drittmittel)	-246 333	-576 977	-176 017	-338 909	-409 358	100	234	71	138	166
<b>Betriebsertrag gesamt</b>	<b>-919 632</b>	<b>-1 458 261</b>	<b>-1 016 215</b>	<b>-1 222 441</b>	<b>-1 416 580</b>	<b>100</b>	<b>159</b>	<b>111</b>	<b>133</b>	<b>154</b>

Aufgrund der gestiegenen BesucherInnenanzahl und der Erhöhung des Anteils zahlender BesucherInnen konnten beträchtliche Steigerungen bei den Entgelten erreicht werden: bei den Eintrittsgebühren um 67 %, den Führungen um 108 %, bei Dienstleistungen um 23 %, beim Shop 37 % und bei den Erträgen aus gastronomischer Bewirtung um 83 %. Die Margen (Shop, Bewirtung) haben sich positiv mitentwickelt.

Die Höhe der akquirierten bzw. zu akquirierenden Drittmittel (Transfererträge) hängt stark von den jeweiligen Sonderausstellungen und ihren Kosten ab und schwankt daher über die Jahre. Die Drittmittel beziehen sich zudem überwiegend auf Sonderausstellungen in den Folgejahren. Sie sollten daher periodenübergreifend betrachtet werden.

In Summe ist der Betriebsertrag um 54 % gestiegen.



- **Verrechnung von Dienstleistungen:**

Diese umfassen überwiegend Einnahmen aus der Weiterverrechnung von Personalkosten, wie von Aufsichtspersonen bei der Vermietung der Aula.

- **Vermittlungsprovisionen:**

Dies sind Verkaufsprovisionen für den Museumspass.

- **Erträge aus gastronomischer Bewirtung:**

Veranstaltungsbezogene Erträge z.B. aus dem Barbetrieb bei „After hours“ und bei der „Museumsnacht“.

- **Transfererträge (private Drittmittel):**

Darin befinden sich überwiegend sonderausstellungsbezogene Drittmittel. Drittmittel für Forschung und Wissenschaft werden mittels Rechenschaftsbericht über die Universität abgerechnet.

# DIE ERHÖHUNGEN BEI DEN AUFWÄNDEN SIND HAUPTSÄCHLICH AUF EINE ERHÖHUNG DER MIETKOSTEN ZURÜCKZUFÜHREN



Personal/Sach- und Betriebsaufwand	Beträge in CHF					Indizes				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Personalaufwand</b>	<b>5 025 011</b>	<b>4 975 925</b>	<b>5 160 898</b>	<b>4 818 250</b>	<b>5 406 806</b>	<b>100</b>	<b>99</b>	<b>103</b>	<b>96</b>	<b>108</b>
Sach- und Betriebsaufwand										
Einkauf Material und Handelsware	173 752	177 684	178 291	228 456	179 453	100	102	103	131	103
Gas/Strom/Wasser	166 385	181 896	175 075	179 738	177 371	100	109	105	108	107
IT-Aufwände gesamt	259 014	257 507	242 867	146 169	153 244	100	99	94	56	59
Gebäudereinigung	135 861	141 846	170 127	150 470	158 006	100	104	125	111	116
Raummiete	2 119 944	2 119 944	2 119 944	2 792 688	2 792 688	100	100	100	132	132
Aufwände für Ausstellungen	250 635	886 317	307 406	566 844	288 993	100	354	123	226	115
übriger Sach- und Betriebsaufwand	579 863	626 225	573 547	585 776	654 725	100	108	99	101	113
<b>Sach- und Betriebsaufwand gesamt</b>	<b>3 685 454</b>	<b>4 391 419</b>	<b>3 767 257</b>	<b>4 650 141</b>	<b>4 404 480</b>	<b>100</b>	<b>119</b>	<b>102</b>	<b>126</b>	<b>120</b>
Abschreibungen Kleininvestitionen	0	0	0	0	244 717					
<b>Betrieblicher Aufwand vor Abschreibungen</b>	<b>8 710 465</b>	<b>9 367 344</b>	<b>8 928 155</b>	<b>9 468 391</b>	<b>10 056 003</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>102</b>	<b>109</b>	<b>115</b>
BesucherInnen	96 297	129 763	122 699	127 931	148 558	100	135	127	133	154
<b>Betrieblicher Aufwand vor AfA je BesucherIn</b>	<b>90</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>82</b>	<b>75</b>

Der betriebliche Aufwand vor Abschreibungen (AfA) ist um ca. 1,35 Mio. CHF (15,5 %) gestiegen. Die Hauptursachen dafür sind eine Erhöhung der Miete um ca. 673.000 CHF (32 %), Steigerungen bei den Personalkosten um ca. 382.000 CHF (8 %) und Abschreibungen von Kleininvestitionen in 2019 von ca. 245.000 CHF. Die anderen Steigerungen hängen u.a. mit der Steigerung der Betriebsleistung zusammen.

*Hinweis: Die Aufwände für Ausstellungen sind periodenübergreifend zu sehen (vgl. die Ausführungen zu Sonderausstellungen auf den beiden vorhergehenden Seiten; beim IT-Aufwand wurde die Form der Verrechnung an das NMB geändert*



- **Einkauf Material und Handelsware:**

Bis zum Jahr 2017 wurden Einkäufe von Handelswaren auf das Konto Materialeinkauf gebucht. Seit 2018 werden diese Einkäufe auf das spezifische Konto Handelswaren gebucht. Um einen Zeitvergleich zu ermöglichen, wurden die beiden Konten für 2018 und 2019 zusammengezogen.

- **Raummieten:**

Die Ruummieten wurden ab dem Jahr 2018 beträchtlich erhöht. Diese Mehrbelastung für das NMB wurde durch eine Erhöhung des Globalbudgets im selben Ausmaß kompensiert.

- **Übriger Sach- und Betriebsaufwand:**

Ziel der Darstellung auf der Vorseite war es, auf einer Seite einen Überblick über die Entwicklung der größten Aufwandspositionen zu geben. Konten mit kleineren Beträgen wurden in der Position übriger Sach- und Betriebsaufwand zusammengefasst (z.B. Treibstoffe, Zeitschriften, Lehrmittel, Drucksachen, Inserate, Übersetzungen, Versicherungen, Telefon, Porti, Gebühren/Abgaben, etc.)

- **Abschreibungen von Kleininvestitionen**

Bei diesem Betrag handelt es sich um eine einmalige Anschaffung (Dinosaurier-Skelett), welche im selben Jahr vollständig abgeschrieben wurde. Die benötigten Mittel wurden im selben Jahr über Drittmittel eingeworben.

# DIE RESSOURCENAUSSTATTUNG KONNTE NICHT AN DEN STARK GESTIEGENEN LEISTUNGSUMFANG ANGEPAST WERDEN



- Wie die Analyse gezeigt hat, ist der Leistungsumfang des NMB im Betrachtungszeitraum 2015 bis 2019 stark gestiegen:
  - Steigerung der GesamtbesucherInnenzahl von 96.409 auf 148.558 um rund 54 %
  - Steigerung der Besuche von Schulklassen (inkl. Kita-Gruppen) von 1.272 auf 1.909 um rund 50 %
  - Mehr als eine Verdoppelung der BesucherInnen im Veranstaltungsbereich von 9.723 auf 20.004
- Der Betriebsertrag hat im selben Zeitraum um 54 % zugenommen, Steigerungen gab es in nahezu allen Ertragsbereichen. Der Eigendeckungsgrad ist von 14 % auf 20,2 % gestiegen.
- Mit der Ertragssteigerung konnten die Personalkostensteigerungen und Sachkostensteigerungen (bedingt durch die höhere Betriebsleistung und durch allgemeine Kostensteigerungen) des Betriebs kompensiert werden
- Eine Erhöhung der Personalressourcen und eine strukturelle Erhöhung der Sachmittel für die Museumsarbeit war nicht möglich (zur Entwicklung der Personalressourcen siehe Kap. 5)
- An das NMB gerichtete zusätzliche Aufgaben wie die Digitalisierung der Sammlung oder eine umfangreiche Provenienzforschung sind im Rahmen des regulären Budgets unmöglich



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang

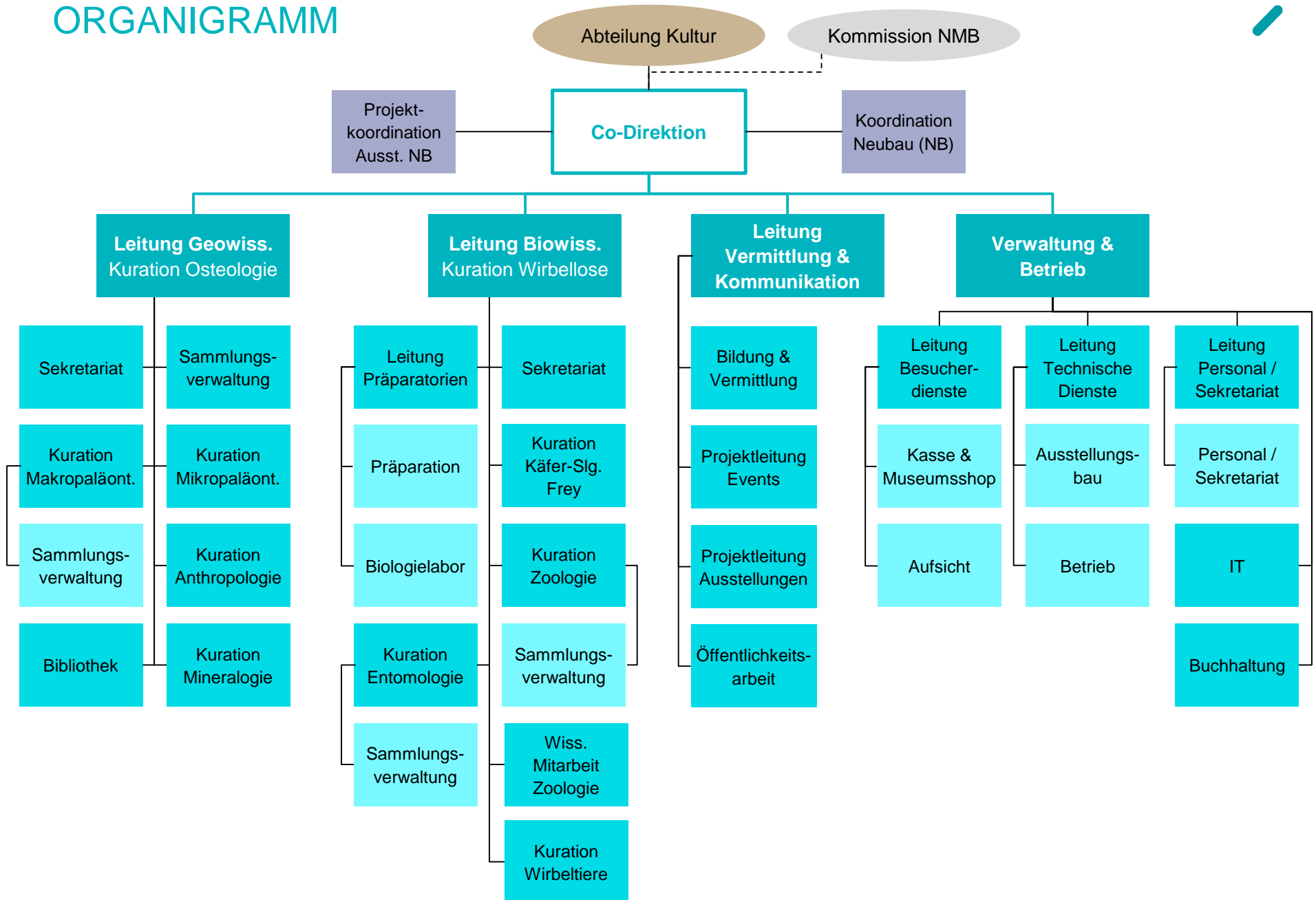
# DIE ORGANISATION DES NMB IST ÜBERWIEGEND POSITIV ZU BEWERTEN, HERAUSFORDERND IST VOR ALLEM DER NEUBAU 1/3



## Organisationsstruktur

- Die **Führungsstruktur** des Naturhistorischen Museums Basel (im Folgenden „NMB“) besteht aus Co-Direktion und Geschäftsleitung (Co-Direktion plus Leitungen wissenschaftliche Abteilungen und Abteilung Vermittlung und Kommunikation)
  - Die Aufgabenverteilung der Co-Direktion ist klar: wissenschaftlicher Bereich einerseits, Betrieb und Verwaltung (auch Leiter der Abteilung), Vermittlung und Kommunikation andererseits
  - Die Geschäftsleitung trifft ihre strategischen Entscheidungen gemeinsam
  - Diese teamorientierte Form der Führung ist für Museen innovativ und zukunftsorientiert
  - Die Struktur wird von den Führungskräften wie von den Mitarbeitenden positiv erlebt
- Die Museumskommission berät die Direktion und stärkt das NMB in Richtung Wissenschaft
- **Insgesamt** wird das NMB als Organisation mit relativ flachen Hierarchien erlebt, was ebenfalls positiv gesehen wird – kurze Abstimmungswege, reger Austausch, Transparenz und Nachvollziehbarkeit werden als Vorteile genannt
- Die Verteilung der Funktionen wird als klar und mit vielen Synergien wahrgenommen, teilweise werden Funktionsbeschreibungen als einschränkend empfunden
- Im Projektmanagement von Sonderausstellungen gibt es Herausforderungen, die organisationsstruktureller Natur sein könnten (Verortung Technischer Dienst/Ausstellungsbau/ Vorlaufzeiten-rechtzeitige Involvierung)
- Die Organisation hat mit der **Projektorganisation Neubau** eine zusätzliche Dimension erhalten
  - Formal sind die Aufgaben Koordination Neubau und Koordination Ausstellungen Neubau als Stabstellen der Co-Direktion zugeordnet, tatsächlich wirkt ihre Arbeit in die Abteilungen hinein
  - Die Synchronisation mit der regulären Organisation wird als herausfordernd wahrgenommen

# ORGANIGRAMM





# DIE ORGANISATION DES NMB IST ÜBERWIEGEND POSITIV ZU BEWERTEN, HERAUSFORDERND IST VOR ALLEM DER NEUBAU 2/3



## Organisationshandeln

- Das Organisationshandeln orientiert sich an einem klar gefassten Leitbild, in dem neben Mission und Vision das Verständnis von Organisationskultur und Führung einerseits, Grundlegendes zu Organisationsstruktur, Steuerung und Kontrolle, Kommunikation, Umgang mit relevanten Umfeldern sowie Kernprozessen andererseits beschrieben ist. Das Leitbild ist ergänzt um einen Teil Strategie mit strategischen Leitsätzen bis 2025
- Die Herausforderung Neubauprojekt ist in der Strategie erkannt und thematisiert, als generelle Konsequenz ist eine entsprechende Leistungsreduzierung im regulären Betrieb abgeleitet
- Leitbild und Strategie (als fortwährender Prozess) werden von den Mitarbeitenden getragen

## Kultur und Führung

- Das im Leitbild formulierte Kulturverständnis ist im NMB lebendig: die Zusammenarbeit wird von dem Mitarbeitenden als kollaborativ, kollegial, mit Teamgeist, niederschwellig / unkompliziert, engagiert und beweglich beschrieben. Die Arbeitszufriedenheit ist überdurchschnittlich hoch\*
- Die grundsätzliche positive Projektorientierung und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit geht bereits im regulären Betrieb mit erhöhtem Abstimmungsaufwand einher, das zusätzliche Großprojekt Neubau führt an Schlüsselstellen zu deutlich wahrgenommener Belastung
- Die Führung von Co-Direktion und Geschäftsleitung trägt maßgeblich zur beschriebenen Kultur bei: sie wird als partizipativ, wertschätzend, fordernd und fördernd, konfliktfähig, dynamisch, verantwortungsvoll, zuverlässig, zielorientiert und klar, transparent und zuhörend wahrgenommen

\*laut einer Befragung der FHNW im Auftrag des Präsidialdepartements, Oktober 2018

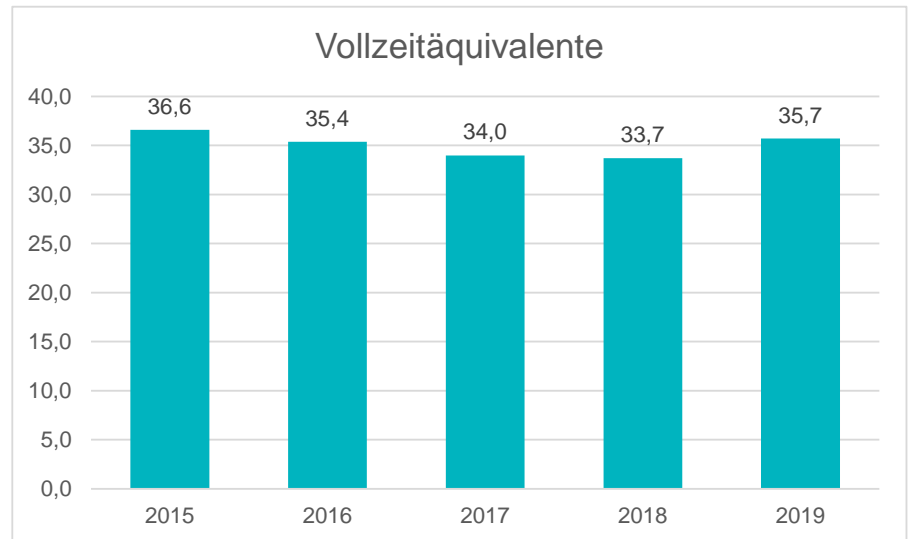
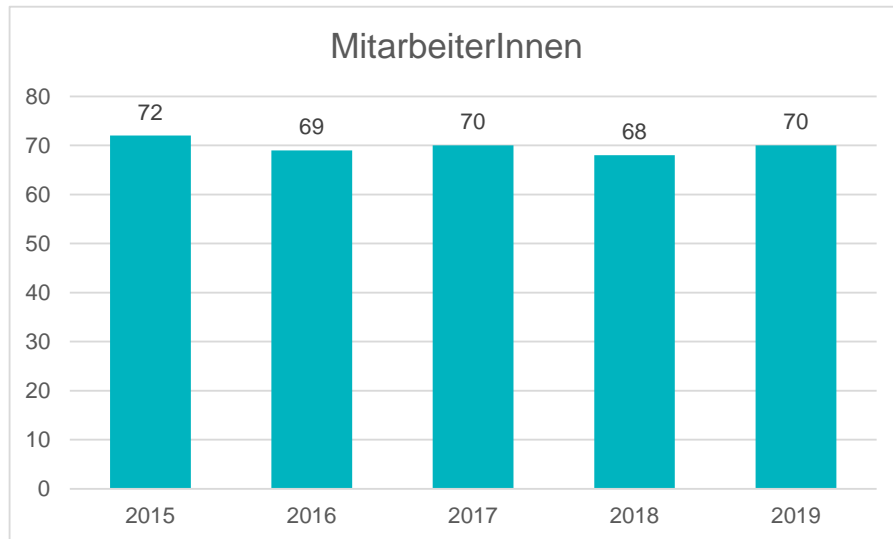
# DIE ORGANISATION DES NMB IST ÜBERWIEGEND POSITIV ZU BEWERTEN, HERAUSFORDERND IST VOR ALLEM DER NEUBAU 3/3



## Ablauforganisation

- Für viele wichtige Prozesse bestehen klare Regelungen:
  - Für den Kernprozess Sammeln in Form von Richtlinien (Richtlinie für Neueingänge, Standard- und Profilsystem von wissenschaftlichen Sammlungen; Sammlungsstrategie)
  - Für den Kernprozess Ausstellung in Form einer umfassenden Prozessbeschreibung
  - Die Zusammenarbeit von technischem Dienst, Ausstellungsbau, Präparation in den Werkstätten (Supportprozesse) ist in einem Handbuch geregelt
  - Über das kantonale IKS sind vor allem die personal-, finanz- und IT-administrativen Prozesse geregelt
- Eine Geschäftsordnung für die Geschäftsleitung ist in Arbeit (Managementprozess)
- Der internen Kommunikation und Steuerung dienen Jahresberichte der Abteilungen
- Die Prozesse mit / Schnittstellen zu anderen kantonalen Stellen (v.a. Personalverwaltung, IT) werden als schwerfällig erlebt, Regulierungen und Kontrollen des Kantons andererseits als umfangreich; das Berichtswesen an verschiedene Kommissionen und kantonale Stellen ist aufwändig
- Die Zusammenarbeit mit insbesondere diesen internen Dienstleistungsbereichen in der Kantonsverwaltung wird als unzufriedenstellend und nicht beeinflussbar erlebt. Zu überlegen wäre der Einsatz moderner Systeme zur Optimierung der internen Dienstleistungsbereiche wie Kundenkonferenzen, SLAs (Service-Level-Agreements, Transferautonomie oder Marktpreisverrechnung)
- Hinsichtlich Neubau werden eine frühzeitige Planung und Vorbereitung seiner Bespielung und des Umzugs, eine gute interne Kommunikation sowie ein Change-Prozess für kritisch erachtet

# DAS NIVEAU DER PERSONALRESSOURCEN HAT SICH KAUM VERÄNDERT



Das **Plafond** hat sich von 35,65 VZÄ (Vollzeitäquivalente) in 2015 auf 35,85 VZÄ in 2019 **kaum verändert**.

Die in der Grafik dargestellten Bewegungen in den VZÄ sind temporärer Natur (befristete Stellen).  
Bei den VZÄ wurde bei der Aufsicht der Abenddienst herausgerechnet.

# DIE GROÖE LEISTUNGSSTEIGERUNG DES NMB FAND IN DER PERSONALAUSSTATTUNG KEINEN NIEDERSCHLAG



Outputgrößen	Ausprägung von Leistungsdaten				
	2015	2016	2017	2018	2019
Anzahl Besucher/-innen	96 297	129 763	122 669	127 931	148 558
Anzahl Schulklassen	1 272	1 507	1 410	1 587	1 909
Jährlicher Umsatz des Museumsshops	137 111	169 720	169 720	165 516	187 524
Anzahl Anlässe von Dritten	79	73	73	93	165
Tage Sonder- und Wechselausstellungen pro Jahr	188	208	208	167	292

Outputgrößen	Indizes zu Leistungsdaten				
	2015	2016	2017	2018	2019
Anzahl Besucher/-innen	100	135	127	133	154
Anzahl Schulklassen	100	118	111	125	150
Jährlicher Umsatz des Museumsshops	100	124	124	121	137
Anzahl Anlässe von Dritten	100	92	92	118	209
Tage Sonder- und Wechselausstellungen pro Jahr	100	111	111	89	155

Personalressourcen	Entwicklung der Personalausstattung (VZÄ)				
	2015	2016	2017	2018	2019
Vollzeitäquivalente	36,6	35,4	34,0	33,7	35,7
Indizes gegenüber 2015	100	97	93	92	98

Eine Aufstockung der Personalressourcen aus eigener Kraft war aufgrund von Kostensteigerungen trotz Leistungs- und Ertragssteigerung nicht möglich (siehe Kap. 4).

# IN DER PERSONALSTRUKTUR GAB ES VERSCHIEBUNGEN /1



Bereiche	Vollzeitäquivalente				
	2015	2016	2017	2018	2019
Direktion/Verwaltung	3,6	3,5	2,6	3,1	3,9
Informatik	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Museumsshop	3,2	3,0	2,8	2,7	2,7
Infrastruktur	3,8	3,8	3,9	2,9	3,7
Präparatorien	5,0	5,0	4,9	5,0	5,2
Biowissenschaften	6,1	4,3	5,6	6,1	5,3
Geowissenschaften	7,2	7,4	7,2	6,4	6,3
Öffentlichkeitsarbeit	0,7	0,8	0,7	1,2	1,3
Bibliothek	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Bildung u. Vermittlung	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0
Aufsicht/BesucherInnendienst	3,7	3,9	2,8	2,8	2,8
Sonderausstellungen/Events	1,1	1,3	1,3	1,3	2,3
Verrechnungskostenst. MKB	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0
<b>Gesamt</b>	<b>36,6</b>	<b>35,4</b>	<b>34,0</b>	<b>33,7</b>	<b>35,7</b>

Ausgebaut wurden:

- Öffentlichkeitsarbeit (+0,6 VZÄ / 86 %)
- Bildung/Vermittlung (+0,2 VZÄ / 25 %)

Rückläufig waren:

- Biowissenschaften (- 13 %)
  - Geowissenschaften (-12 %)
- zusammen -1,7 VZÄ

In den Bereichen Museumsshop und Aufsicht/BesucherInnendienst wurde das fest beschäftigte Personal reduziert, in ähnlichem Umfang aber auf freie MitarbeiterInnen umgestellt (daher die neutrale graue Markierung)

Im Bereich Sonderausstellungen/Events wurde 2019 befristet aufgestockt

Bereiche	Vollzeitäquivalente - Indexentwicklung gegenüber 2015				
	2015	2016	2017	2018	2019
Direktion/Verwaltung	100	97	72	86	108
Informatik	100	100	100	100	100
Museumsshop	100	94	88	84	84
Infrastruktur	100	100	103	76	97
Präparatorien	100	100	98	100	104
Biowissenschaften	100	70	92	100	87
Geowissenschaften	100	103	100	89	88
Öffentlichkeitsarbeit	100	114	100	171	186
Bibliothek	100	100	100	100	100
Bildung u. Vermittlung	100	125	125	125	125
Aufsicht/BesucherInnendienst	100	105	76	76	77
Sonderausstellungen/Events	100	118	118	118	209

Anmerkung:

Bei der Aufsicht wurde der Abenddienst herausgerechnet, da er nicht headcountrelevant ist, und um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Jahren herzustellen.

# ZWISCHEN PERSONALRÜCKGANG UND RÜCKLÄUFIGEN LEISTUNGEN IM BEREICH WISSENSCHAFT GIBT ES PARALLELEN



Bereiche	2015	2016	2017	2018	2019
VZÄ Biowissenschaften	6,1	4,3	5,6	6,1	5,3
VZÄ Geowissenschaften	7,2	7,4	7,2	6,4	6,3
<b>VZÄ Wissenschaft/Forschung</b>	<b>13,3</b>	<b>11,7</b>	<b>12,8</b>	<b>12,5</b>	<b>11,6</b>
<b>Indexentwicklung</b>	<b>100</b>	<b>88</b>	<b>96</b>	<b>94</b>	<b>87</b>

Indikatoren Wissenschaft/Forschung	2015	2016	2017	2018	2019
Fremde Ausleihen von Objekten	17 510	13 250	11 011	19 750	8 661
BesucherInnentage GastwissenschaftlerInnen	473	715	512	435	267
Eigene wissenschaftliche Publikationen	78	74	75	79	57
Wissenschaftliche Publikationen von Externen	45	103	45	76	66
Neue Sammlungsobjekte	34 941	13 793	13 143	16 950	16 448

Indizes Wissenschaft/Forschung	2015	2016	2017	2018	2019
Fremde Ausleihen von Objekten	100	76	63	113	49
BesucherInnentage GastwissenschaftlerInnen	100	151	108	92	56
Eigene wissenschaftliche Publikationen	100	95	96	101	73
Wissenschaftliche Publikationen von Externen	100	229	100	169	147
Neue Sammlungsobjekte	100	39	38	49	47

Hinweis: Die Leistungsindikatoren, an denen das NMB im Bereich Wissenschaft gemessen wird, decken nur einen Teil seiner Leistungen ab. So sind etwa die Pflege der Sammlung und die digitale Erfassung der Sammlungsobjekte nicht enthalten und hier entsprechend nicht darstellbar.



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang



Folgende Museen wurden aufgrund bekanntermaßen guter, wegweisender oder bester Praktiken für den Fremdvergleich einbezogen:

- Naturhistorisches Museum – Bern
- Muséum d'Histoire Naturelle – Genf
- Museum für Naturkunde – Berlin
- Naturalis Biodiversity Center – Leiden (Benchmarking nur soweit Daten zur Verfügung gestellt wurden)

Der Vergleich gliedert sich in einen qualitativen Teil (Benchlearning – siehe Anhang) und einen quantitativen Teil (Benchmarking – ergänzende Ergebnisse siehe Anhang).

Grundlage für das Benchlearning war ein Gespräch mit der jeweiligen Direktion / Leitung und die Befassung mit zentralen Unterlagen zur Organisation. Grundlage für das Benchmarking war eine umfassende Daten-Abfrage bei den Vergleichsmuseen mit einheitlichem Fragebogen.

Die Profile der Vergleichsmuseen sind im Anhang ersichtlich.





- Benchmarking orientiert sich an «Best Practices, an den Klassen(= Branchen)-Besten oder in anderen Definitionen an den «Besten der Besten»).
- Das Benchmarking erhebt demgemäß nicht den Anspruch, die Gesamtheit aller naturhistorischen Museen oder auch nur eines geographischen oder größenbezogenen Ausschnitts der naturhistorischen Museen repräsentativ abzubilden.
- In der vorliegenden Betriebsanalyse wurde zur Vermeidung einer Zuspitzung auf nur ein Benchmarkingmuseum eine Gruppe von 3-4 führenden westeuropäischen naturhistorischen Museen mit bedeutenden Sammlungen ausgewählt (von denen drei – wie das NMB – zu den weltweit 30 größten Sammlungen gehören) – die Auswahlentscheidung wurden auftraggeberseitig getroffen.
- Für die Benchmarkingvergleiche werden jeweils die Best-/Höchst- und die Durchschnittswerte dieser Gruppe von Benchmarkingmuseen inklusive NMB gebildet und dargestellt.
- Für (Personal-)Bedarfsberechnungen wird ein vorsichtiger Zugang gewählt und diesen jeweils die Durchschnittswerte der Benchmarkingmuseen zugrunde gelegt (durch Einbeziehung des NMB noch weitergehend geglättet)



## Darstellung von Verhältnisgrößen

Es werden nur Verhältnisgrößen gebildet. So werden Größenunterschiede zwischen den Vergleichsmuseen relativiert. Es werden dabei den Ausprägungen des NMB Best-/Höchstwerte und Mittelwerte gegenüber gestellt. Diese werden wie folgt berechnet:



## Vergleichbarkeit wichtiger Bezugsgrößen

Wichtigste Bezugsgrößen der Verhältniskennzahlen sind die Besuchszahlen, die Zahl der Sammlungsobjekte und die Zahl der Mitarbeitenden (in Vollzeitäquivalenten). Die Besuchszahlen wurden nach einheitlicher Systematik von den Vergleichsmuseen abgefragt. Die Sammlungen wurden in ihrer Struktur mit jeweiligen Objektzahlen ebenfalls nach einheitlicher Systematik abgefragt. Sie sind in ihrer Struktur hinreichend vergleichbar (z.B. sehr hoher Anteil an Klein- und Kleinstobjekten). Auch die Personalressourcen wurden einheitlich abgefragt (siehe auch Folgeseite).

## Umgang mit strukturellen Unterschieden

Die Vergleichsmuseen weisen in Teilbereichen unterschiedliche Strukturen auf. So sind vereinzelt Leistungsbereiche ausgelagert (wissenschaftliche Institute, Gebäudesicherheit, Shop, Gastro oder Aufsicht), z.T. wird in unterschiedlichem Ausmaß mit externen Ressourcen (Werkverträge, Honorarkräfte) gearbeitet. Bei der Ermittlung der Vergleichswerte wurden nur vergleichbare Positionen herangezogen, bei einzelnen Kennzahlen nicht vergleichbare Werte bei der Durchschnittsberechnung nicht berücksichtigt.



## Kaufkraftunterschiede

Kaufkraftunterschiede wurden nicht berücksichtigt. Wo diesen eine größere Bedeutung zukommt, wird zusätzlich auf den Mittelwert der Schweizer Vergleichsmuseen eingegangen.

## Personalressourcen

Es wurden alle im standardisierten Erfassungsbogen von den Vergleichsmuseen angegeben Vollzeitäquivalente herangezogen. Etwaige nicht im Beschäftigtenstand aufscheinende MitarbeiterInnen wie PhDs, Zivildienstleistende, Werkverträge, Sonstige wurden nacherhoben und entsprechend berücksichtigt. Etwaige Unterschiede zu den stichtagsbezogenen Mitarbeiterständen der Museen sind darin begründet.

## Vergleichsjahr 2019

Vergleichsjahr war mit 2019 das letzte normale Jahr (vor der Coronavirus-Pandemie). Für den Fall signifikanter nicht-repräsentativer Ausprägungen in diesem Jahr wurden die Vergleichsmuseen gebeten, stattdessen repräsentative Durchschnittswerte anzugeben. Bei den Schweizer Vergleichsmuseen gab es im Vergleichsjahr – wie auch im NMB – überdurchschnittliche BesucherInnenzahlen, die in der angegebenen Form übernommen wurden.

# ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE



Das NMB weist im Vergleich in einigen Bereichen Höchstwerte auf. Herausragend sind:

- Die höchsten durchschnittlichen Eintrittserlöse je BesucherIn\* sowie der größte Anteil besucherInnenbezogener Einnahmen an den Gesamteinnahmen
- Die meisten Publikationen (peer-reviewt), Besuche externer WissenschaftlerInnen und Leihgaben je MitarbeiterIn Wissenschaft/Forschung (Vollzeitäquivalent VZÄ)

In vier für die Museumsarbeit maßgeblichen Bereichen liegt die Ressourcenausstattung des NMB bezogen auf die Aufgaben/Leistungen jedoch deutlich unter dem Schnitt der verglichenen Museen:

- Sammlungsbetreuung/Wissenschaft\*\*
- Aufsicht/Besucherdienst
- Kommunikation/Medienarbeit
- Museumspädagogik (Bildung & Vermittlung)

Indizien für die deutlich unterdurchschnittliche Ressourcenausstattung des NMB sind beispielsweise:

- Ein deutlich unterdurchschnittlicher Personalumfang beim wissenschaftlichen Kernpersonal bezogen auf die Sammlungsgröße
- Die geringsten Aufwendungen je Sammlungsobjekt
- Ein stark unterdurchschnittlicher Personalumfang im Bereich Aufsicht bezogen auf die Größe der Ausstellungsfläche
- Die geringste Personalausstattung im Bereich Kommunikation/Medienarbeit
- Ein sehr geringer Anteil an geführten Schulklassen und Kindergartengruppen

\*nicht gleich Eintrittspreise; \*\*der vermeintliche Widerspruch zum vorherigen Spiegelstrich (1. Absatz) erklärt sich dadurch, dass dort nicht die Personalumfänge zwischen den Museen verglichen werden, sondern die Leistungsverhältnisse innerhalb der jeweiligen Personalumfänge.



## Durchschnittlicher Eintrittserlös/BesucherIn in CHF

(Eintrittserlöse dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
4,40	4,02	4,40

Das NMB erzielt den höchsten durchschnittlichen Eintrittserlös

## Durchschnittlicher Gesamterlös je BesucherIn in CHF

(Summe der Erlöse aus Eintritten, Shop und Gastronomie dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
7,28	5,96	5,99

Beim Gesamterlös je BesucherIn liegt das NMB leicht über dem Durchschnitt. Die Shoperträge je BesucherIn entsprechen in etwa jenen der Vergleichsmuseen, im Gastro-/Cateringbereich erzielen andere Museen höhere Einnahmen, weil Leistungen selbst erbracht werden und nicht verpachtet wird. Dafür entstehen aber auch höhere Betriebskosten.

## Anteil besucherInnenbezogener Einnahmen in CHF

(Erlöse aus Eintritten, Shop und Gastronomie in % der Erlöse gesamt ohne Subventionen)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
62,9 %	42,1 %	62,9 %

Das NMB hat den höchsten Anteil an besucherInnenbezogenen Einnahmen (Eintritte, Shop, Gastro) an den Gesamterlösen. Im Bereich Shop und Gastro gibt es unterschiedliche Betriebsformen. Teilweise sind diese Bereiche ausgelagert (Genf), der Gastrobereich wird teilweise selbst betrieben (Bern), teilweise verpachtet.



## Personalkosten je BesucherIn in CHF

(Personalkosten gesamt dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
47,3	35,9	36,4

Die Personalkosten je BesucherIn liegen leicht über dem Mittelwert der Vergleichsmuseen, jedoch leicht unter dem Durchschnittwert der Schweizer Museen von 37,9 CHF

## Aufwendungen inkl. Miete je Sammlungsobjekt

(Aufwendungen ohne AfA dividiert durch Anzahl Sammlungsobjekte)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
1,79	1,20	0,83

## Aufwendungen exkl. Miete je Sammlungsobjekt

(Aufwendungen ohne AfA und ohne Miete dividiert durch Anzahl der Sammlungsobjekte)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
1,56	1,11	0,60

Bezogen auf die Anzahl der Sammlungsgegenstände liegen die Aufwendungen des NMB weit unter dem Durchschnittswert.



## Sammlungsobjekte je VZÄ gesamt

(Sammlungsgegenstände dividiert durch VZÄ gesamt)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
287.703	160.767	287.703

## Sammlungsobjekte je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft

(Sammlungsgegenstände dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
542.073	347.549	542.073

Das NMB hat die höchste Anzahl von Sammlungsgegenständen in Relation zu den Personalressourcen gesamt und auch bezogen auf jene im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft.

## Sammlungsobjekte digital erfasst in zentraler Datenbank

(Sammlungsobjekte digital erfasst in zentraler Datenbank in % der Sammlungsobjekte gesamt)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
100,0 %	27,9 %	5,4 %

Im Fremdvergleich liegt das NMB bei der Digitalisierung der Sammlungsgegenstände im Hintertreffen.

*Anmerkung: Ohne Einbeziehung des Bestwertes (Leiden) liegt der Mittelwert bei etwa 10 %.*



## VZÄ Wissensch./PhDs/Post-Docs/Kuration je Mio. Sammlungsobjekte

(Sachmittel für Sammlungsbetreuung/Wissenschaft dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
1,91	1,24	0,87

Bezogen auf die Zahl der Sammlungsobjekte ist das NMB personell deutlich unterausgestattet.

## Sachmittel für Sammlungsbetreuung/Wissenschaft je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft

(Sachmittel für Sammlungsbetreuung/Wissenschaft dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
24.785	12.910	4.230

Pro VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft stehen im NMB die geringsten Sachmittel zur Verfügung.

## Drittmittel Sammlungsbetreuung/Wissenschaft je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft

(Drittmittel Sammlungsbetreuung/Wissenschaft dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
19.520	11.665	11.522

Bei der Akquise von Drittmitteln je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft liegt das NMB in etwa im Schnitt.





## Leihgaben je Mio. Sammlungsobjekte

(Leihgaben dividiert durch Anzahl Sammlungsgegenstände mal 1 Mio.)



Beim Umfang der Ausleihen in Relation zu den Sammlungsgegenständen liegt das NMB unterdurchschnittlich.

## Leihgaben je VZÄ gesamt

(Leihgaben dividiert die VZÄ gesamt)



## Leihgaben je VZÄ Sammlungs betr./Wissenschaft

(Leihgaben dividiert die VZÄ im Bereich Sammlungs betr./Wissenschaft)



Bei den Ausleihen bezogen auf die Personalressourcen liegt das NMB in Relation zu den VZÄ gesamt überdurchschnittlich, bei den Ausleihen bezogen auf die VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft am höchsten.



## Tage wissenschaft. BesucherInnen je VZÄ gesamt (Tage wissenschaftlicher BesucherInnen dividiert durch VZÄ gesamt)



## Tage wissenschaft. BesucherInnen je VZÄ S/W (Tage wissenschaftlicher BesucherInnen dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)



Die relative Anzahl der BesucherInnentage externer WissenschaftlerInnen liegt weit über dem Durchschnitt der Vergleichsmuseen.



## Publikationen (Peer-Review) je VZÄ gesamt

(Interne und externe Publikationen (Peer-Review) dividiert durch VZÄ gesamt)



## Publikationen (Peer-Review) je VZÄ S/W

(Interne und externe Publikationen (Peer-Review) dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)



## Publikationen (Peer-Review) je VZÄ Kuration/ wissenschaftl. MitarbeiterInnen/PhDs

(Interne und externe Publikationen (Peer-Review) dividiert durch VZÄ im Bereich Wissenschaft, PhDs, Post-Docs, Projektmitarbeit)



Sowohl in Relation zu den Gesamtpersonalressourcen, den Personalressourcen im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft insgesamt als auch bezogen nur auf die KuratorInnen/wissenschaftlichen MitarbeiterInnen/PhDs publiziert das NMB am meisten. Die meisten Vergleichsmuseen trennen in ihrer Statistik nicht nach internen und externen Publikationen, daher kann für den Vergleich nur die Gesamtzahl herangezogen werden.



## BesucherInnen je VZÄ gesamt

(Anzahl BesucherInnen dividiert durch VZÄ gesamt)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
3.625	3.095	3.625

## BesucherInnen je m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche

(Anzahl BesucherInnen dividiert durch Ausstellungsfläche gesamt)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
164	79	67

Das NMB verfügt über die höchste Zahl an BesucherInnen bezogen auf die gesamten Personalressourcen. Bezogen auf die Ausstellungsfläche sind diese unterdurchschnittlich.

## VZÄ Aufsicht (intern u. extern) je 1.000 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche

(VZÄ Aufsicht dividiert durch Ausstellungsfläche gesamt mal 1.000)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
4,89	2,25	1,33

Die Ressourcenausstattung des NMB im Bereich Aufsicht ist bezogen auf die Ausstellungsfläche stark unterdurchschnittlich.



## VZÄ Bildung/Vermittlung je 100 geführter Schulklassen (VZÄ Museumspädagogik dividiert durch geführte Schulklassen x 100)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
1,80	1,05	0,76

## Anteile Schulklassen/Kita-Gruppen geführt (Schulklassen und Kita-Gruppen geführt in % der Schulklassen und Kita-Gruppen gesamt)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
73,6 %	32,2 %	6,9 %

Die Ressourcenausstattung des NMB im Bereich Bildung/Vermittlung ist deutlich unterdurchschnittlich. Der Anteil der geführten Gruppen des NMB ist im Fremdvergleich sehr gering.



## Views Website je BesucherIn

(Views Website dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
4,0	2,3	0,9

## Views YouTube je BesucherIn

(Views YouTube dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
0,20	0,10	0,01

Bezogen auf die Gesamtbesuche erreicht das NMB erheblich weniger Views bei der Website und auf YouTube.

## VZÄ in den Bereichen Kommunikation/Medienarbeit je 100.000 BesucherInnen

(VZÄ Kommunikation/Medienarbeit dividiert durch BesucherInnen mal 100.000)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
2,44	1,66	0,81

Im Fremdvergleich verfügt das NMB über die geringste Personalausstattung in diesem Bereich. Der Zukauf von externen Leistungen kann dies nicht kompensieren.

# ÜBERSICHTSDARSTELLUNG BENCHMARKING NMB\* /1



Kenngröße	Höchstwert	Durchschn.	NMB	Bewertung der Werte NMB**		
<b>Durchschnittlicher Eintrittserlös/BesucherIn in CHF</b> (Eintrittserlös dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)	4,4	4,02	4,4	Eff.		
<b>Durchschnittlicher Gesamterlös je Besucherin in CHF</b> (Erlöse aus Eintritten, Shop und Gastronomie dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)	7,27	5,96	5,99	Eff.		
<b>Anteil besucherInnenbezogener Einnahmen in CHF</b> (Erlöse aus Eintritten, Shop u. Gastronomie in % der Erlöse gesamt ohne Subventionen)	62,90%	42,10%	62,90%	Eff.		
<b>Personalkosten je BesucherIn in CHF</b> (Personalkosten gesamt dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)	47,3	35,9	36,4	Eff.		
<b>Aufwendungen inkl. Miete je Sammlungsobjekt</b> (Aufwendungen ohne AfA dividiert durch Anzahl Sammlungsobjekte)	1,79	1,2	0,83	Eff.		Wirk.
<b>Aufwendungen exkl. Miete je Sammlungsobjekt</b> (Aufwendungen ohne AfA und ohne Miete dividiert durch Anzahl der Sammlungsobjekte)	1,56	1,11	0,6	Eff.		Wirk.
<b>Sammlungsobjekte je VZÄ gesamt</b> (Sammlungsgegenstände dividiert durch VZÄ gesamt)	287.703	160.767	287.703	Eff.		Wirk.
<b>Sammlungsobjekte je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft</b> (Sammlungsgegenstände dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/ Wiss.)	542.073	347.549	542.073	Eff.		Wirk.
<b>Sammlungsobjekte digital erfasst in zentraler Datenbank</b> (Sammlungsobjekte digital erfasst in zentraler DB in % der Sammlungsobjekte gesamt)	100%	27,90%	5,40%			Wirk.
<b>VZÄ Wissensch./PhDs/Post-Doc/Kurat. je Mio. Sammlungsobjekte</b> (VZÄ Wiss../PhDs/Post-Doc/Kurat. dividiert durch Sammlungsobjekte mal 1.000.000)	1,91	1,24	0,87	Eff.		Wirk.
<b>Sachmittel Sammlungsbetreuung/Wissenschaft je VZÄ Samml.betr./Wiss.</b> (Sachmittel für Sammlungsbetreuung/Wissenschaft dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)	24.785	16.757	4.230	Eff.		Wirk.
<b>Leihgaben je Mio. Sammlungsobjekte</b> (Leihgaben dividiert durch Anzahl Sammlungsgegenstände mal 1 Mio.)	34,8	17,1	12,7			Wirk.
<b>Leihgaben je VZÄ gesamt</b> (Leihgaben dividiert durch VZÄ gesamt)	4,1	2,5	3,7	Eff.		
<b>Leihgaben je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft</b> (Leihgaben dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)	6,9	5,1	6,9	Eff.		

\*Nachträgliche Seite unter Berücksichtigung der Anregungen des Validierungsberichts von Polynomics

\*\* **Legende zur Bewertung der Werte NMB:**  
 Eff.: bei Effizienzbetrachtung  
 Grün abgestuft: überdurchschnittlich  
 Qu.: bei Betrachtung mit Qualitätsfokus  
 Rot abgestuft: unterdurchschnittlich  
 Wirk.: bei Betrachtung mit Wirkungsfokus

# ÜBERSICHTSDARSTELLUNG BENCHMARKING NMB\* /2



Kenngröße	Höchstwert	Durchschn.	NMB	Bewertung der Werte NMB**		
<b>Tage wissenschaftlicher BesucherInnen je VZÄ gesamt</b> (Tage wissenschaftlicher BesucherInnen dividiert durch VZÄ gesamt)	9,7	5,1	6,5	Eff.		Wirk.
<b>Tage wissensch. BesucherInnen je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft</b> (Tage wiss. BesucherInnen dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetr./Wiss.)	15,9	9,8	12,3	Eff.		Wirk.
<b>Publikationen (Peer-Review) je VZÄ gesamt</b> (Interne und externe Publikationen (Peer-Review) dividiert durch VZÄ gesamt)	3	1,2	3	Eff.		Wirk.
<b>Publikationen (Peer-Review) je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft</b> (Publikationen (Peer-Review) dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetr./Wiss.)	5,7	2,5	5,7	Eff.		Wirk.
<b>Publikationen (Peer-Review) je VZÄ Kuration/wiss. MitarbeiterInnen/PhDs</b> (Interne und externe Publikationen (Peer-Review) dividiert durch VZÄ im Bereich Wissenschaft, PhDs, Post-Docs, Projektmitarbeit)	11,9	5,7	11,9	Eff.		Wirk.
<b>BesucherInnen je VZÄ gesamt</b> (Anzahl BesucherInnen dividiert durch VZÄ gesamt)	3.625	3.095	3.625	Eff.		
<b>BesucherInnen je m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche</b> (Anzahl BesucherInnen dividiert durch Ausstellungsfläche gesamt)	164	79	67	Eff.		
<b>VZÄ Aufsicht (intern u. extern) je 1.000 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche</b> (VZÄ Aufsicht dividiert durch Ausstellungsfläche gesamt mal 1.000)	4,89	2,25	1,33	Eff.	Qu.	Wirk.
<b>VZÄ Bildung/Vermittlung je 100 geführter Schulklassen</b> (VZÄ Museumspädagogik dividiert durch geführte Schulklassen x 100)	1,8	1,05	0,76	Eff.	Qu.	Wirk.
<b>Anteile Schulklassen/Kita-Gruppen geführt</b> (Schulklassen und Kita-Gruppen geführt in % der Schulklassen und Kita-Gr. gesamt)	73,60%	32,30%	6,90%			Wirk.
<b>Views Website je BesucherIn</b> (Views Website dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)	4	2,3	0,9			Wirk.
<b>Views YouTube je BesucherIn</b> (Views YouTube dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)	0,2	0,1	0,01			Wirk.
<b>VZÄ Kommunikation/ Medienarbeit je 100.000 BesucherInnen</b> (VZÄ Komm./Medienarbeit dividiert durch BesucherInnen mal 100.000)	2,44	1,66	0,81	Eff.		Wirk.

\*Nachträgliche Seite unter Berücksichtigung der Anregungen des Validierungsberichts von Polynomics

\*\* Legende zur Bewertung der Werte NMB:

Grün abgestuft: überdurchschnittlich

Rot abgestuft: unterdurchschnittlich

Eff.: bei Effizienzbetrachtung

Qu.: bei Betrachtung mit Qualitätsfokus

Wirk.: bei Betrachtung mit Wirkungsfokus





## **Ressourcen Provenienzforschung**

Im Rahmen des Benchmarkings wurde auch abgefragt, welche Ressourcen in den Vergleichsmuseen für Provenienzforschung eingesetzt werden. In keinem der Vergleichsmuseen wurden dazu Werte eingetragen. Es ist davon auszugehen, dass für diese Aufgabe keine fixen Ressourcen geplant werden und Provenienzforschung derzeit eher noch bedarfsorientiert und wenig systematisch durchgeführt wird.

Beim NMB ist zu berücksichtigen, dass es einen anthropologischen Sammlungsteil hat (darunter 1.800 menschliche Überreste kolonialer Herkunft), der hinsichtlich der Provenienzforschung einen besonders hohen Aufwand erzeugt (komplexe Forschungsaufgaben, Aufgaben rund um die Restitution von Objekten).



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang



Um belastbare Aussagen zum Ressourcenbedarf in Museen treffen zu können, sind die folgenden **Methoden** fachlich anwendbar und üblich:

- Betrachtung von Leistungen und Ressourcen in der Zeitreihenentwicklung (Kap. 4 und 5)
- Betrachtung von Leistungen und Ressourcen im Fremdvergleich (Kap. 6)

Die Möglichkeit zum Abgleich mit Standardwerten wie bei standardisierbaren Prozessen in produzierenden Unternehmen oder auch Dienstleistungsorganisationen ist im Museumsbereich nicht gegeben.

*Siehe dazu beispielsweise das Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung (kurz: Organisationshandbuch), das Standardwerk für organisatorische Fragestellungen in der Deutschen Bundesverwaltung.*

Die **Betrachtung der Zeitreihenentwicklung** liefert ein Bild darüber, wie sich Leistungen und Ressourcen (Personal, Sachmittel) des NMB im Zeitverlauf verändert haben. Im vorliegenden Kapitel werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der vorhergehenden Analyse (Kap. 4 und 5) herangezogen und mit Blick auf den Leistungsauftrag (Kapitel 3) interpretiert.

Der **Fremdvergleich** zeigt, wie das NMB in Leistungen und Ressourcen gegenüber bekanntermaßen guten bis führenden naturwissenschaftlichen Museen dasteht. Im vorliegenden Kapitel wird mit den wesentlichen Vergleichserkenntnissen aus Kap. 6 die vorige Betrachtung (Zeitreihenentwicklung) eingeordnet und erweitert.

# WESENTLICHE ERKENNTNISSE AUS DER BETRACHTUNG DER ZEITREIHENENTWICKLUNG



Wie der Vergleich der Soll- und Ist-Werte als quantitative Ausformung des Auftrags (S. 23) gezeigt hat, hat das NMB die ihm vorgegebenen Leistungsziele im Betrachtungszeitraum in allen Bereichen mehr als erfüllt. Allerdings wurden die Soll-Vorgaben kaum an die Leistungssteigerungen angepasst.

**Wesentliche, hier relevante Erkenntnisse** aus der Zeitreihenanalyse (2015 bis 2019) zu Leistungen und Ressourcen sind (vgl. Kap. 4 und 5):

- Die starken Leistungssteigerungen bei Besuchen, Schulklassen und Veranstaltungsbesuchen sind vom NMB mit insgesamt gleichgebliebenen Personalressourcen erbracht worden
- Mit der Steigerung der (im Wesentlichen besuchsbezogenen) Erträge konnten die anfallenden Personal- und Sachkostensteigerungen abgedeckt werden, strukturelle Verbesserungen waren nicht möglich (Erhöhung Personalressourcen, strukturelle Erhöhung Sachmittel Museumsarbeit)
- In den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Bildung/Vermittlung wurden die Personalressourcen erhöht (+0,6 bzw. + 0,2 VZÄ), im Bereich Wissenschaft waren sie rückläufig (-1,7 VZÄ) (siehe S. 52)
- Parallel zur rückläufigen Entwicklung der Personalressourcen im Bereich Sammlungsbetreuung/ Wissenschaft sind die dortigen Leistungskennzahlen (z.T. stark) gesunken (Ausnahme: wissenschaftliche Publikationen Externer)



Mit der Weiterentwicklung des Ausstellungsangebots und begleitender Angebote und der Stärkung der Abteilung Kommunikation ist das NMB einerseits dem mit der Museumsstrategie bekräftigten kulturpolitischen Ziel einer größeren Teilhabe der Bevölkerung (siehe S. 22) entgegengetreten, andererseits der Notwendigkeit, in der kompetitiven Freizeitgesellschaft im Angebot attraktiv zu bleiben und dieses aufmerksamkeitswirksamer zu kommunizieren.

Die erzielten besuchsseitigen Leistungssteigerungen sind Ausdruck eines bestehenden Nachfragepotentials und der erfolgreichen Nachfragegenerierung mit obigen Anstrengungen und Maßnahmen.

Wegen der gezeigten (überwiegend nicht vom NMB steuerbaren) Kostensteigerungen und einem unveränderten Globalbudget zahlt das Museum für seine stärkere Publikums- und Wettbewerbsorientierung den **Preis der Kompensation im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft**.

Die geringeren Personalressourcen haben **negative Auswirkungen auf die Auftragserfüllung**:

- die international bedeutende Sammlung kann entsprechend weniger gepflegt und betreut werden (inkl. Sicherheitsaspekte – in den letzten Jahren gab es mehrfach Diebstahl und Beschädigung von Objekten), die weitere Entwicklung der Sammlung kommt kürzer
- die für die wissenschaftliche Reputation wichtigen externen Sammlungsbesuche und Leihanfragen können entsprechend weniger betreut werden, die eigene Forschungs- und Publikationstätigkeit muss sich beschränken
- die laufende digitale Erfassung der Sammlungsobjekte und ihre datenbankmäßige Verwaltung kommt kürzer

# DIE REDUZIERUNG DES PERSONALS IM BEREICH WISSENSCHAFT BEGANN SCHON VOR LÄNGERER ZEIT



Der **Rückblick bis 2010** zeigt die Reduzierung der Personalressourcen im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft noch deutlicher als die vorhergehende Betrachtung:

- Seit 2010 ist das Personal im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft um 1,9 VZÄ zurückgegangen (ohne Bibliothek, Präparation, Sekretariate)
- Im selben Zeitraum wurde der Bereich Kommunikation & Vermittlung (inkl. Projektleitungen Sonderausstellungen) um 2,6 VZÄ entwickelt

Ein **Rückblick bis 2001** fällt noch gravierender aus (in diesen Zeitraum fällt eine größere Einsparvorgabe mit Reorganisation):

- Seit 2001 ist das Personal im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft um 2,4 VZÄ (ohne Sammlungsverwaltung) bzw. um 4,0 VZÄ (mit Sammlungsverwaltung) zurückgegangen (ohne Bibliothek, Präparation, Sekretariate)
- Im selben Zeitraum wurde der Bereich Kommunikation & Vermittlung (inkl. Projektleitungen Sonderausstellungen) um 3,6 VZÄ entwickelt

	2020	2010	Veränderung 2010 > 2020	2001	Veränderung 2001 > 2020
<b>Wissenschaft / Sammlung</b>					
Kuration/wiss. Mitarbeit	900%	1090%	-190%	1140%	-240%
Sammlungsverwaltung	240%	240%	0%	400%	-160%
<b>Summen</b>	<b>1140%</b>	<b>1330%</b>	<b>-190%</b>	<b>1540%</b>	<b>-400%</b>
<b>Kommunikation &amp; Vermittlung</b>	<b>460%</b>	<b>200%</b>	<b>260%</b>	<b>100%</b>	<b>360%</b>

# WESENTLICHE ERKENNTNISSE AUS DEM FREMDVERGLEICH



Der Fremdvergleich gibt Orientierung, wie das NMB in Leistungen und Ressourcen gegenüber bekanntermaßen guten bis führenden naturwissenschaftlichen Museen dasteht.

**Wesentliche, hier relevante Erkenntnisse** aus dem Vergleich (vgl. Kap. 6) sind:

- Das NMB ist in vier für die Museumsarbeit maßgeblichen Bereichen deutlich unterausgestattet:
  - Sammlungsbetreuung/Wissenschaft
  - Aufsicht/Besucherdienst
  - Kommunikation/Medienarbeit
  - Museumspädagogik (Bildung & Vermittlung)
- Das NMB weist die vergleichsweise geringsten Sachmittel für Sammlungsbetreuung und Wissenschaft auf
- Überausstattungen beim NMB hat der Vergleich nicht ergeben

# DIE UNTERAUSSTATTUNG WIRKT SICH NEGATIV AUF DIE AUFTRAGSERFÜLLUNG AUS



**Mit der ermittelten Unterausstattung kann das NMB seinen Auftrag, „kulturelle Werte zu sammeln, zu bewahren, zu dokumentieren, zu erforschen und zu vermitteln“ (§ 3 Museumsgesetz), nicht in allen Bereichen bzw. nicht in der geforderten Qualität erfüllen:**

- Im **Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft** ist der Unterhalt der Sammlung nicht ausreichend möglich und reduziert sich Umfang der anderen sammlungsbezogenen Arbeiten. Das Personal kann zwar vergleichsweise Überdurchschnittliches leisten (Publikationen je Person, Betreuung von Ausleihen je Person u.a., siehe Kap. 6), der Gesamtumfang der Arbeiten fällt aber vergleichsweise niedriger aus. Darunter leidet die Sammlung (Schädigung, Zerfall, Diebstahl/Verlust) und es wächst das Risiko einer Beschädigung des guten Rufs. Zudem kann das NMB das Potenzial der Sammlung nicht entsprechend nutzen (sowohl wissenschaftlich als auch in Bezug auf Ausstellungen und Vermittlung)
- Im **Bereich Aufsicht** kann das NMB die Sicherheit der ausgestellten Objekte nicht umfassen gewähren, publikumsseits ist eine den gestiegenen und voraussichtlich noch weiter steigenden Ansprüchen gerecht werdende Aufsichtsqualität nicht vollumfänglich möglich (Ansprechbarkeit, Orientierungshilfe, Auskünfte etc.)
- Im **Bereich Bildung/Vermittlung** bleibt das NMB auf vergleichsweise sehr geringem Niveau bezüglich des Anteils an Schulklassen mit Vermittlungsangeboten (auch im Vergleich zu den anderen staatlichen Museen in Basel)
- Im **Bereich Kommunikation/Medienarbeit** kann das NMB tendenziell nur vergleichsweise wenig kommunikative Aufmerksamkeit erzeugen



# AUS SICHT VON ICG BENÖTIGT DAS NMB FÜR DEN AKTUELLEN BETRIEB DEUTLICH MEHR PERSONAL



Setzt man die Personalressourcen in den im NMB vergleichsweise unterausgestatteten Bereichen in Relation zu den jeweiligen Outputgrößen/Kostentreibern, ergibt sich ein **Mehrbedarf von rund 9,4 VZÄ**:

Schlüsselkennzahlen - ausgewählte Bereiche	Fremdvergleich VZÄ			Hochrechnung Mehrbedarf
	Mittelwert	NMB	Differenz	
VZÄ Wissensch./PhDs/Post-Doc/Kurat. je Mio. Sammlungsobjekte	1,24	0,87	0,36	4,30
VZÄ Aufsicht (intern u. extern) je 1.000 m2 Ausstellungsfläche	2,25	1,33	0,92	2,04
VZÄ Kommunikation/Medienarbeit je 100.000 BesucherInnen	1,66	0,81	0,86	1,27
VZÄ Bildung/Vermittlung je 100 geführter Schulklassen*	1,05	0,76	0,29	1,80
				<b>9,41</b>

\* Wenn so viele Gruppen geführt werden wie durchschnittlich in den Vergleichsmuseen: 32,2 %

*Die geforderten zusätzlichen Aufgaben (Digitalisierung, Provenienzforschung) sind zusätzlich auszustatten.*

## Andere Analysen führen zu ähnlichen Ergebnissen:

- Die vorigen Analysen haben gezeigt, dass das Personal im Bereich Wissenschaft über die Jahre deutlich reduziert wurde / werden musste, je nach angelegtem Zeithorizont um 1,7 VZÄ (2015 bis 2019, s. S. 66 bzw. 45) bzw. um 4,0 VZÄ (seit 2001, s. S. 68)
- Rechnet man das Personal im Bereich Aufsicht von 2015 (3,7 VZÄ, s. S. 45) aliquot zur Besuchsentwicklung hoch (rd. 96.000 auf rd. 149.000 in 2019), kommt man auf 5,7 VZÄ, in der Differenz also auf 2,0 VZÄ mehr
- Der Anteil der Schulklassen/Kita-Gruppen mit Vermittlungsangebot (Führung, Workshops etc.) an allen Klassen/Gruppen lag bei den anderen staatlichen Museen in Basel in 2019 bei durchschnittlich rd. 41 % (Auswertung im Anhang). Der der Berechnung in obiger Tabelle zu Grunde liegende Vergleichswert von rd. 32 % (inkl. NMB) wäre ohne das NMB ähnlich hoch, d.h. das NMB wäre mit dem ermittelten Mehrpersonal in der Lage, einen ähnlich hohen Anteil wie die anderen staatlichen Museen in Basel (statt zuletzt 7%) zu erreichen

# IM BEREICH SAMMLUNGSBETREUUNG UND WISSENSCHAFT ERGIBT SICH AUCH EIN HÖHERER SACHMITTELBEDARF



- Aufgrund vergleichsweise knapperer Sachmittel (siehe S. 55) und eines hohen Anteils fixer Kosten daran (siehe S. 35) besteht beim NMB im Rahmen des Globalbudgets wenig Spielraum, Mittel für Sammlungsbetreuung und Wissenschaft freizumachen (für Betriebsmittel, Anschaffungen, Dienst- und Fremdleistungen etc.)
- Die vom NMB im Rahmen des Fremdvergleichs angegebenen, durchschnittlich für Sammlungsbetreuung und Wissenschaft verwendeten Sachmittel sind denn auch erheblich geringer als die der anderen Museen – setzt man sie ins Verhältnis zu den Personalressourcen in diesem Bereich (um eine aussagekräftige, Größenunterschiede ausgleichende Verhältniskennzahl zu bilden), kommt für das NMB ein erheblich geringerer Wert als der Durchschnittswert der verglichenen Museen (inkl. NMB) heraus

## **Sachmittel für Sammlungsbetreuung/Wissenschaft je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft** (Sachmittel für Sammlungsbetreuung/Wissenschaft dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)



- Bezieht man diesen Durchschnittswert auf das Personal des NMB im Bereich Wissenschaft, und erhöht man dabei die VZÄ um 4,3 (siehe Vorseite), ergibt sich ein **zusätzlicher Mittelbedarf von rd. CHF 230.000 pro Jahr**

# DIE ERMITTLUNG DES MEHRBEDARFS IM BEREICH WISSENSCHAFT IST SEHR KONSERVATIV



Alle anderen Berechnungsweisen (Einträge in schwarzer Schrift) würden zu deutlich höheren Mehrbedarfen führen:

Einordnung der Berechnung für den Bereich Sammlungsbetreuung und Wissenschaft	Höchster Wert	Niedrigster Wert	Mittelwert (MW)	Wert NMB	Differenz zu MW	Hochrechnung Mehrbedarf
VZÄ W/S gesamt* je Mio. Sammlungsobjekte - alle Museen	5,20	1,67	3,04	1,67	1,36	16,09
VZÄ W/S gesamt* je Mio. Sammlg.objekte - konservative Auswahl	2,87	1,67	2,31	1,67	0,64	7,59
VZÄ W/S i.e.S.** je Mio. Sammlungsobjekte - alle Museen	3,79	1,16	2,19	1,16	1,03	12,13
VZÄ W/S i.e.S.** je Mio. Sammlg.objekte - konservative Auswahl	2,21	1,16	1,66	1,16	0,50	5,84
VZÄ wiss. Kernpers.*** je Mio. Sammlungsobjekte - alle Museen	3,13	0,87	1,71	0,87	0,84	9,88
VZÄ wiss. Kernpers.*** je Mio. Sammlg.objekte - kons. Auswahl	1,91	0,87	1,24	0,87	0,36	4,30
Sachmittel W/S je VZÄ W/S gesamt**** - alle Museen (CHF)	28.296	4.230	16.757	4.230	12.527	326.282
Sachmittel W/S je VZÄ W/S gesamt**** - kons. Auswahl (CHF)	24.785	4.230	12.910	4.230	8.680	226.096

\*exkl. Volontariate/Praktika

\*im engeren Sinne, d.h. Kuration/Wissenschaft/PhD/Post-Doc/Sammlungsverw./Sammlungsassistenten

\*\*wissenschaftliches Kernpersonal, d.h. Kuration/Wissenschaft/PhD/Post-Doc

\*\*\*\*inkl. Volontariate/Praktika

- Die Ermittlung des personellen Mehrbedarfs (drittletzte Zeile) ist in doppeltem Sinn konservativ: Zum einen hinsichtlich des ausgewählten Personals (hier: wissenschaftliches Kernpersonal), zum anderen hinsichtlich der Vergleichsmuseen – hier wurde ein Vergleichsmuseum aufgrund eines international herausragenden wissenschaftlichen Profils nicht berücksichtigt
- Auch bei der Ermittlung des Mehrbedarfs an Sachmitteln (letzte Zeile) wurde dieses Vergleichsmuseum ausgeklammert

# DER ERMITTELTE PERSONELLE MEHRBEDARF ÜBERSCHNEIDET SICH TEILWEISE MIT DER PLANUNG FÜR DEN NEUBAU



Wenn der Betrieb im Berri-Bau mit den von ICG ermittelten 9,4 VZÄ ausgestattet wird (s. Tabelle, Spalte Berri-Bau ICG), sind für den Betrieb im Neubau (Spalte Konsolidierte Ausstattung) noch weitere 5,1 VZÄ erforderlich (total 14,5 VZÄ; zzgl. 2-3 VZÄ für die Zusatzaufgabe Digitalisierung, zzgl. zukünftiger Personalbedarf für die Zusatzaufgabe Provenienzforschung). Die Differenz zwischen konsolidierter Ausstattung Neubau und Ratschlag (Spalte Neubau Ratschlag) beträgt 6,8 VZÄ.

Mehrbedarfe Personal (in VZÄ) gegenüber heute	Berri-Bau ICG	Neubau Ratschlag	Konsolidierte Ausstattung
Wissenschaft	4,30		4,30
Aufsicht	2,00	2,00	2,80
Bildung und Vermittlung	1,80	2,00	2,90
Kommunikation/Medienarbeit	1,30	0,50	1,30
	<b>9,40</b>		
Projektleitung Ausstellungen		0,80	0,80
Projektleitung Events		0,50	0,50
Kasse / Shop		0,40	0,40
Präparation		0,50	0,50
Hauswartung*		1,00	1,00
		<b>7,70</b>	<b>14,50</b>
Differenz Kons. Ausstattung zu Berri-Bau ICG			5,10
Differenz Kons. Ausstattung zu Neubau Ratschlag			6,80
Zusätzliche Aufgaben:			
Dauerhafte Digitalisierungsarbeiten**	2 bis 3 VZÄ		2 bis 3 VZÄ
Provenienzforschung***			

*Erläuterung: Die Zuwächse in Spalte „Konsolidierte Ausstattung“ vs. Spalte „Berri-Bau ICG“ ergeben sich wegen der größeren Ausstellungsfläche im Neubau (Aufsicht) und des dort vorgesehenen umfassenderen Vermittlungskonzepts (Bildung/Vermittlung).*

\*ggf. noch unter gebäudetechnischen Gesichtspunkten zu validieren

\*\*je nach Digitalisierungstiefe; \*\*\*noch von NMB und Abt. Kultur einzuschätzen

Mit dieser Personalausstattung (14,5 VZÄ zzgl. Personal Zusatzaufgaben) und der zusätzlichen Sachmittelausstattung (siehe Vorseite) kann das NMB auch im Neubau seinen Auftrag in allen Bereichen nachhaltig in einer in gut geführten naturhistorischen Museen dieser Größe und Bedeutung üblichen Qualität erfüllen.



- Von den Aufgaben, die sich nur auf den Betrieb im Neubau beziehen, steht die der Hauswartung bereits mit Inbetriebnahme des Gebäudes an (nach heutiger Planung mindestens drei Jahre vor Eröffnung des Museums)
- Weit vor der Eröffnung sind auch die Stellen für Präparation und Projektleitung Ausstellungen zu besetzen
- Die vom NMB im Ratschlag Neubau kalkulierten Personalkosten enthalten Arbeitsplatzkosten. Für das zuvor dargestellte zusätzliche Personal sind ebenfalls Arbeitsplatzkosten zu kalkulieren

# DAS POTENTIAL ZUR STEIGERUNG DES EIGENDECKUNGSGRADS IST GERING /1



**Der Eigendeckungsgrad exkl. Mietkosten des NMB ist überdurchschnittlich**  
(Erlöse ohne Subventionen in % des Aufwandes ohne AfA und ohne Mietkosten)



In Relation zu den Vergleichsmuseen verfügt das NMB über einen überdurchschnittlichen Eigendeckungsgrad (bereinigt um Mietkosten). Vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus dem Benchmarking werden Potenziale für eine weitere Steigerung wie folgt eingeschätzt:

**Es gibt nur geringe Potenziale für eine weitere Erhöhung der Einnahmen/Erlöse:**

- Das NMB erzielt im Fremdvergleich die höchsten durchschnittlichen Eintritts- und Shopperlöse
- Eine Erhöhung der Einnahmen aus Raumvermietung ist nur in geringem Umfang (z.B. Indexanpassung) möglich, sofern nicht an museumsfremde Kundengruppen vermietet werden soll
- Daraus folgt, dass weitere Steigerungen der Einnahmen primär durch eine weitere Erhöhung der Anzahl der BesucherInnen und eine stärkere Akquise von Drittmitteln erzielbar wären, wobei bereits von einem hohen Niveau auszugehen und daher der Spielraum eher gering einzuschätzen ist
- Bei attraktivem Angebot (erfolgreiche (Sonder-)Ausstellungen, Begleitangebote) und Verstärkung des Marketings dürfte vor allem im Zusammenhang mit dem Neubau (Neukonzeptionen von Ausstellungen) ein gewisser Spielraum für Preiserhöhungen liegen (Erfahrungswerte anderer größerer Museen zeigen im Kontext attraktiver Veränderungen des Angebotes eine relativ geringe Preiselastizität der Nachfrage)

# DAS POTENTIAL ZUR STEIGERUNG DES EIGENDECKUNGSGRADS IST GERING /2



**Im Bereich der Senkung von Ausgaben/Aufwendungen werden kaum Potenziale gesehen:**

- Die Aufwendungen des NMB (inkl. und exkl. Miete) liegen sowohl absolut als auch relativ (z.B. bezogen auf die Anzahl der Sammlungsgegenstände) weit unter jenen der Vergleichsmuseen

**Aufwendungen inkl. Miete je Sammlungsobjekt**  
(Aufwendungen ohne AfA dividiert durch Anzahl Sammlungsobjekte)



**Aufwendungen exkl. Miete je Sammlungsobjekt**  
(Aufwendungen ohne AfA und ohne Miete dividiert durch Anzahl der Sammlungsobjekte)



Bezogen auf die Anzahl der Sammlungsgegenstände liegen die Aufwendungen des NMB weit unter dem Durchschnittswert.

- Abgesehen von den im Fremdvergleich sehr hohen Mietkosten gibt es keine Kostenpositionen, die größere Einsparungspotenziale vermuten lassen – im Gegenteil zeigen die Ergebnisse des Benchmarkings auf, dass das NMB in einigen Bereichen zusätzliche Personalressourcen benötigt, um zumindest die Durchschnittswerte der Vergleichsmuseen zu erreichen

# EXKURS: EIN ZURÜCKGEHEN AUF DIE BLOßE ERFÜLLUNG DER VORGEgebenEN LEISTUNGSZIELE WÄRE NICHT PLAUSIBEL



Der Vollständigkeit halber werden hier Überlegungen angestellt, wie sich ein Zurückgehen des NMB auf die bloße Erfüllung der ihm vorgegebenen Soll-Werte (2019) auf den Ressourcenbedarf auswirken würde:

- Zunächst ist festzuhalten, dass ein aktives Zurückfahren des erarbeiteten Besuchserfolgs zu Ausstellungen und begleitenden Angeboten sowie hinsichtlich der Schulklassen und Kita-Gruppen nicht nur höchst ungewöhnlich, sondern auch kulturpolitisch wie betrieblich-strategisch – insbesondere wegen erwartbarer Image-/Reputationsschäden und ausbleibender Wirkungen – höchst fragwürdig wäre
- Ein Zurückfahren würde ein weniger attraktives Ausstellungs- und Begleitangebot (inkl. weniger/kürzere Sonder- und Wechselausstellungen) und/oder eine aktive Begrenzung der Besuchs- bzw. Gruppennzahlen erfordern (eine Reduzierung der Öffnungszeiten würde – solange das Angebot attraktiv bleibt – vermutlich nicht automatisch bzw. erst bei starker Reduzierung zu weniger Besuchen führen; denkbar wäre auch eine Teilschließung von Ausstellungsräumen)
- Ein weniger attraktives Ausstellungs- und Begleitangebot ist nicht zwangsläufig kostengünstiger, zumal es die Akquisition der erforderlichen Drittmittel (Sonder-/Wechselausstellungen) deutlich erschweren würde. Weniger Besuche bedeuten weniger Eintritte, Führungs-, Shop- und Veranstaltungseinnahmen. Das für das Ausstellungswesen, für Kommunikation und Vermittlung, Kasse/Shop und Aufsicht eingesetzte Personal ist aber in hohem Maße für die Gewährleistung eines Ausstellungsbetriebs erforderlich – ob personelle Einsparungen die entgehenden Erträge bedeutend übersteigen würden, ist fraglich





# Exkurs zur Zusatzaufgabe Sammlungsdigitalisierung

# WICHTIGE ASPEKTE FÜR DIE DIGITALISIERUNG DER SAMMLUNG DES NMB



Aus den Erfahrungen in Leiden, den Informationen zu dem geplanten Digitalisierungsprojekt in Berlin und aus den Interviews mit Externen können grundsätzlich abgeleitet werden:

- Differenzierung in verschiedene Digitalisierungsniveaus – Auswahl der Objekte für ein höheres Digitalisierungsniveau in einem strukturierten, die Mitarbeitenden einbeziehenden Prozess
- Berücksichtigung verschiedener Digitalisierungsverfahren (je Digitalisierungsniveau – Einzelobjekte oder in Schubladen/Containern) inkl. Massendigitalisierungsprozesse
- Differenzierung unterschiedlicher Qualifizierungsniveaus der ausführenden Personen (je Digitalisierungsniveau und -verfahren)
- Kooperation in der Schweiz und ggf. international, um Synergien für Vorgehen, Finanzierung und Anschluss an nationale und internationale Datenplattformen zu erreichen
- Akquisition zur Verfügung stehender Bundesmittel (subsidiäre Finanzierung Bund/Kanton)
- Einbeziehung erfahrener externer Partner und innovativer, praxiserprobter IT-Tools
- Verbindung der Digitalisierungsstrategie mit der Sammlungsstrategie
- Idealerweise vollständige Digitalisierung bis zum Umzug – dies hätte Effizienzvorteile (Vorbereitung Objekte für Umzug und Digitalisierung in einem Zug) und qualitative Vorteile (die Digitalisierung erfordert eine Aufbereitung der Sammlung, wovon die Sammlungsarbeit und -Zurschaustellung im Neubau profitiert)
- Für ein Museum der Größe des NMB ergibt sich aus dem Vergleich für dauerhafte Digitalisierungsarbeiten (normalerweise nach erfolgter Digitalisierung der Sammlung) ein Personalbedarf von 2 bis 3 VZÄ (je nach Digitalisierungstiefe)

# KOSTENGROBABSCHÄTZUNG AUF BASIS DER ERFAHRUNGSWERTE DES NATURALIS IN LEIDEN



Status Digitalisierung im NMB - Jahr 2019	Objekte	%
Sammlungsobjekte gesamt	11 790 078	100,0%
Davon bereits digitalisiert in zentraler Datenbank	638 225	5,4%
<b>Mit Stand 2019 noch zu digitalisieren</b>	<b>11 151 853</b>	<b>94,6%</b>

## Kostensimulation um auf 100 % Digitalisierung zu kommen

Simulationsparameter	Kosten/Objekt	Objekte	Kosten
Benchmark Naturalis/Leiden*	0,55	11 151 853	6 084 470

\* Umrechnung auf CHF, Wertbasis 2019, Kaufkraftunterschied von 53 % wurde berücksichtigt

Wenn man für ein Kostengrobabschätzung für die Digitalisierung der noch etwa 11,15 Mio. Sammlungsobjekte des NMB die Erfahrungswerte vom Naturalis Biodiversity Center Leiden zugrunde legt, so ist von einem Kostenvolumen von mindestens 6,1 Mio. CHF auszugehen.



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang

# EINORDNUNG DER KONZEPTIONELLEN PLANUNG DES NMB FÜR DIE BESPIELUNG DES NEUBAUS



- Im Mai 2020 wurde mit der Gesamtprojektplanung für die inhaltliche Bespielung des Neubaus begonnen
- Das Projekt wurde professionell und zeitgemäß aufgesetzt (Definition von Umfang, Gliederung, Projektorganisation und (agiler) Prozessgestaltung, Projektplanung) und wird planmäßig bearbeitet
- In der aktuellen ersten Projektphase (Projektentwicklung) wird der Masterplan zur inhaltlichen Bespielung in Form eines Handbuchs entwickelt (Teile Gesamtkonzept, Teilkonzepte, Vorbereitung Projektierung)
- Die Arbeiten am Teil Gesamtkonzept sind bald abgeschlossen (Positionierung, Inhaltsstruktur, Leitlinien), die weiterführenden konzeptionellen Arbeiten (Teilkonzepte Bereiche) erstrecken sich bis in den Herbst, nach einer Konsolidierungs- und Abschlussphase soll der Masterplan April 2022 vorliegen
- Es folgen vier weitere Projektphasen (Submission I, Projektierung, Submission II, Realisierung)
- Das Projekt ist auf eine umfassende interne Beteiligung und die Einbeziehung externer ExpertInnen sowie Input- und Testgruppen angelegt, eine Begleitgruppe mit VertreterInnen aus Abteilung Kultur, Kommission und Freunden des NMB ist vorgesehen

➡ Die erarbeitete Positionierung und weiterführende Konzeption (Anmerkung: laufendes Projekt) sollte aus Sicht von ICG auch für die Kommunikation gegenüber Politik und Öffentlichkeit genutzt werden

➡ Wichtig wäre die zeitnahe Hinterlegung des Gesamtkonzepts mit Leistungsparametern als outputorientierter Teil eines zu entwickelnden Businessplans, mit dem auch die Validierung der technischen Betriebskosten unterstützt werden kann

# ZU BERÜCKSICHTIGENDE PROZESSE / TEILPROJEKTE IM WEITEREN VERLAUF



## **Vision, Strategie, Ziele und deren Kommunikation**

(Kommunikation intern / extern; Berücksichtigung Koop-Partner)

## **Konzeption, Planung und Realisierung Bespielung Neubau**

(inkl. sichtbare Sammlung, Sonderausstellung, Bildung / Vermittlung etc.)

## **Vorbereitung, Planung und Durchführung Umzug**

(Sammlung, Ausstattung, Arbeitsplätze etc.)

## **Management, Gestaltung und Begleitung Change-Prozess**

(bzgl. zukünftiger Organisation, Veränderungen in der Arbeit etc.)

## **Nutzerseitige Begleitung Bauprojekt**

## **Synchronisation Projektorganisation / reguläre Organisation und Projektcontrolling**

## **Konzeption, Planung und Umsetzung Digitalisierung Sammlung**

## **Weiterführung und Sicherstellung laufender Betrieb**

(inkl. Pflege, Wartung, Instandhaltung Räumlichkeiten/Ausstattung)

# ALLE GENANNTEN ORGANISATIONALEN PROJEKTE SIND IM GRUNDE VERÄNDERUNGSVORHABEN



Sollen die Projekte erfolgreiche Veränderungen bewirken, reicht es nicht sie technisch gut zu managen, es müssen auch

- die Betroffenen gut mitgenommen werden, ihre Sorgen und Ängste hinsichtlich der Veränderungen wie ihre Ideen und Anregungen ernst- bzw. aufgenommen werden
- positive Zukunftsbilder entwickelt und gemeinsam an der Zukunft (im Sinne von Lösungen) gearbeitet werden
- Lernen und Weiterentwicklung des Personals ermöglicht werden
- geeignete Kommunikationsgefäße für eine projektbegleitende, transparente und einbeziehende Kommunikation geschaffen werden
- die jeweiligen Führungskräfte vorbildhaft im Sinne der angestrebten Veränderungen agieren



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang





## Sehr wichtig / zeitnah umzusetzen:

- Weiterführung und Abschluss des laufenden Prozesses des NMB zur strategischen Positionierung und Konzeption der Bespielung des Neubaus
  - mit Einordnung in einen eigentümerseitig vorgegebenen strategischen Rahmen und Businessplan
  - mit sorgfältiger interner Kommunikation und außenwirksamer Aufbereitung der Ergebnisse (dies erfordert wahrscheinlich eine eigenständige Finanzierung)

## Sehr wichtig / mittelfristig umzusetzen:

### Erhöhung der Personalressourcen und Sachmittel des NMB:

- Für die bestehenden Aufgaben insgesamt um 14,5 VZÄ, davon 9,4 für den aktuellen Betrieb und 5,1 für den Betrieb im Neubau; Erhöhung der Sachmittel Sammlungsbetreuung/Wissenschaft um CHF 230.000 p.a.;  
Für die Zusatzaufgabe Digitalisierung 2-3 VZÄ je nach angestrebter Digitalisierungstiefe, die personelle Ausstattung der Zusatzaufgabe Provenienzforschung ist noch vom NMB zusammen mit der Abteilung Kultur einzuschätzen
- Mit dieser Ressourcenausstattung kann das NMB seinen Auftrag in allen Bereichen nachhaltig in einer in gut geführten naturhistorischen Museen dieser Größe und Bedeutung üblichen Qualität erfüllen



## Sehr wichtig / mittelfristig umzusetzen (Fortsetzung):

- Konzeption und Aufsetzen eines Change-Management-Projekts für den Museumsbetrieb im Neubau und die Entwicklung/Transformation der Organisation bis dahin – ein solches Projekt ist nicht aus dem Globalbudget des NMB leistbar und braucht üblicherweise externe Unterstützung/Begleitung
- Konzeption und Aufsetzen eines Digitalisierungsprojektes (inkl. Sicherstellung der Finanzierung für die Projektphase und den laufenden Betrieb) unter Berücksichtigung aller Ebenen der Digitalisierung (Sammlung, digitale Kommunikation, Förderung digitaler Museumsbesuche)

## Wichtig / kurz- bis mittelfristig umzusetzen:

- Sicherstellung des derzeitigen Betriebs trotz der mehrfachen zeitlichen Verzögerungen des Neubauprojekts (inkl. Pflege, Wartung und Instandhaltung von Räumlichkeiten und Ausstattung)
- Optimierung des Projektmanagements von Sonderausstellungen (ausreichende Vorlaufzeiten, rechtzeitige Involvierung der beteiligten Abteilungen/Teams) – bereits erfolgt

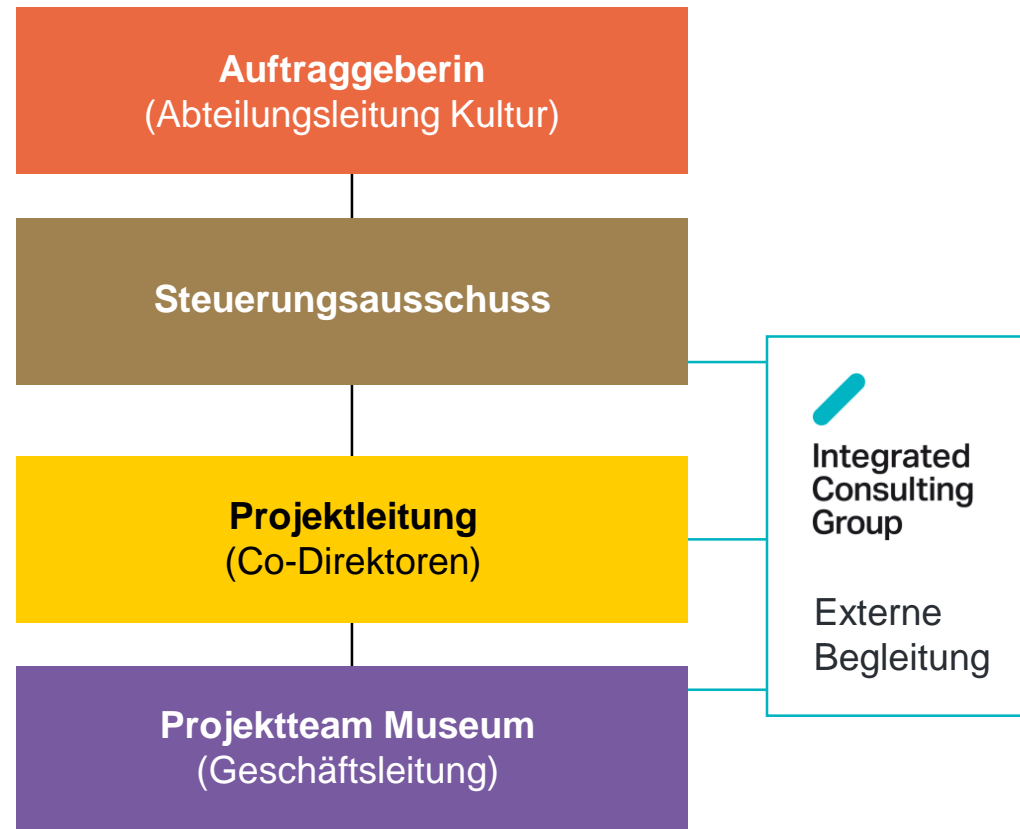
## Wichtig / mittelfristig umzusetzen:

- Anpassung des Leistungsauftrages für das NMB auf Basis eines neuen kantonalen Standards (wurde seitens der Kulturverwaltung begonnen, hängt an der Revision des Museumsgesetzes)
- Bearbeitung der Schnittstellenprobleme mit internen Dienstleistungsbereichen in der Kantonsverwaltung (v.a. Personalverwaltung, IT) (zu überlegen wäre der Einsatz moderner Systeme zur Optimierung der internen Dienstleistungsbereiche wie Kundenkonferenzen, SLAs (Service-Level-Agreements, Transferautonomie oder Marktpreisverrechnung))
- Prüfung der Strukturierung/Neuordnung der Kooperation mit der Universität Basel durch einen Kooperationsvertrag nach Vorbildern aus dem Museumsvergleich



1	Auftrag und Vorgehen
2	Management Summary
3	Untersuchung Leistungsauftrag
4	Analyse Leistungen und Wirtschaftlichkeit
5	Analyse Organisation und Personal
6	Einordnung im Museumsvergleich
7	Optimale Mittelausstattung
8	Projekt Neubau
9	Zusammenfassende Empfehlungen
10	Anhang

# PROJEKTSTRUKTUR



# LISTE DER EXTERNEN GESPRÄCHSPARTNER/-INNEN



- Dr. Heiner Vischer – Präsident Museumskommission
- Prof. Dr. Marcel Tanner – Präsident Akademie der Wissenschaften, Mitglied Museumskommission
- Dr. Oswald Inglin – ehem. Leiter Bildungs- und Kulturkommission
- Dr. Peter Wandeler – Direktor NHM Fribourg, Co-Präsident MusNatColl, Vorstand VMS
- Marc Zehntner – Direktor Historisches Museum, Vorsitzender Museumsdirektorenkonferenz
- PD Dr. Gertrud Rössner – Kuratorin Bayrische Staatssammlung München
- Ruedi Küng – Dozent FHNW
- Dr. Andreas Burkhard – Präsident der Freunde des NMB
- Christian Mehlich – Immobilien Basel-Stadt

Im Rahmen des Benchmarkings:

- Prof. Dr. Johannes Vogel und Stephan Junker – Generaldirektor sowie Geschäftsführer Museum für Naturkunde Berlin
- Dr. Christoph Beer – Direktor Naturhistorisches Museum Bern
- Dr. Nadir Alvarez – Leiter Wissenschaft u. Mitglied GL, Muséum d'Histoire Naturelle, Genf
- GD Edwin van Huis – Generaldirektor Naturalis Leiden, Niederlande



# Auswertung Interviews

# DAS NMB HAT SICH AUS SICHT DER INTERVIEWPARTNER/ -INNEN ÜBERWIEGEND POSITIV ENTWICKELT /1



Die **Entwicklung des Naturhistorischen Museums Basel (NMB) in den letzten 5 bis 10 Jahren** zeichnet sich aus Sicht der Gesprächspartner durch positive Veränderungen vor allem in diesen Bereichen aus:

- **Entwicklung einer stärkeren Angebots- und Publikumsperspektive**
  - Eingehen auf steigende Publikumsansprüche, Veränderungen im Rezeptions- und Kommunikationsverhalten, Wettbewerb in der Freizeitgesellschaft
  - Stärkung der Vermittlungsaufgabe, Schulen und Kitas als Partner
- **Entsprechende Weiterentwicklung des Angebots**
  - Erhöhte Sonderausstellungsaktivität; Zusatzattraktionen in der Dauerausstellung
  - Umfangreicheres, frisches Rahmenprogramm
  - Umfangreicheres, sehr gut auf die pädagogischen Bedürfnisse der Partner abgestimmtes Vermittlungsangebot
- **Steigerung der Resonanz des Angebots**
  - Gestiegene Besucher- und Vermittlungszahlen
- **Stärkung der Organisation in zugehörigen Aufgaben**
  - Aufwertung und personelle Stärkung der Abteilung Vermittlung und Kommunikation Vertretung in der Geschäftsleitung, Zuordnung der Projektleitungsaufgabe Sonderausstellungen zur Abteilung
  - Erweiterung um die Aufgabe Events

# DAS NMB HAT SICH AUS SICHT DER INTERVIEWPARTNER/ -INNEN ÜBERWIEGEND POSITIV ENTWICKELT /2



- Verbesserungen der räumlichen Infrastruktur im Bereich Wissenschaft
  - Modernisierung der Werkstätten
  - Errichtung des externen Lagers im Spengler-Park mit modernen Lagerbedingungen, zusätzlicher Kapazität und Nebenräumen für Forschungsarbeiten
- Intensivierung von Teilen der wissenschaftlichen Arbeit
  - Umfangreichere Forschungs- und Publikationstätigkeit
- Rekrutierung von exzellentem wissenschaftlichen Personal (Generationswechsel)
  - Rekrutierung im Rahmen der Nachbesetzung wichtiger Stellen in den Biowissenschaften
  - Perspektivisch stehen weitere Nachbesetzungen im wissenschaftlichen Bereich an
  - NMB genießt Ruf als sehr guter Arbeitgeber – Faktoren sind neben der bedeutenden Sammlung und guten Arbeitsbedingungen die neue Führung und das Neubauprojekt
- Modernisierung der Führung
  - Co-Direktion mit frischen Ideen und modernem Führungs- und Arbeitsverständnis
  - Positive Auswirkungen auf die Weiterentwicklung des Angebots einerseits, auf Arbeitsatmosphäre, Zusammenarbeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden andererseits



# NEGATIV WERDEN VOR ALLEM ZWEI ENTWICKLUNGEN GESEHEN



- Die Entwicklung des Aufgabenumfanges und der Angebote des NMB war stärker als die Entwicklung der erforderlichen Ressourcen
  - Angeführt werden vor allem die Bereiche Vermittlung, Aufsicht und z.T. Wissenschaft
- Die Digitalisierung der Sammlung ist noch wenig fortgeschritten
  - Als Faktoren werden geringe Ressourcen und eine suboptimale Datenbanklösung genannt
- Als weitere negative Aspekte der Entwicklung des NMB in den letzten zehn Jahren werden die Zunahme des Tagesgeschäfts (Vielfalt und Menge der Aufgaben) bei einigen Mitarbeitenden und eine gesunkene Aufmerksamkeit für Inklusionsthemen genannt

# ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS NMB AUS SICHT DER INTERVIEWPARTNER/-INNEN



## ● **Strategische Ausrichtung**

- Strategiekonzept / Zukunftsplan für das NMB (Positionierung lokal/national und international)
- Weiterentwicklung / Neuentwicklung der in die Jahre gekommenen Ausstellungen, insbesondere im Hinblick auf den Neubau
- Kommunikation und Vermittlung des Angebots / Betreuung von Schulklassen & Gruppen
- Rolle der Forschung und der Zusammenarbeit mit der Universität
- Umgang mit dem digitalen Wandel, insbesondere mit der Digitalisierung der Sammlung

## ● **Organisatorische Weiterentwicklung**

- Nutzung der in Personal und Organisation liegenden Potentiale im dynamisierten Betrieb
- Integration des Projekts Neubau und Gestaltung eines Change-Prozesses

## ● **Umgang mit z.T. knappen Ressourcen**

- Wahrgenommene Personalknappheit, v.a. in Vermittlung, Aufsicht und z.T. Wissenschaft
- Knappe Mittel in Forschung und Marketing angesichts gewachsener Anforderungen
- Bewältigung der Zusatzaufgaben Digitalisierung Sammlung und Provenienzforschung

## ● **Neubau**

- Konzeptentwicklung und Betriebskostenkalkulation unter hohem Erwartungsdruck
- Langfristigkeit und damit verbundener, relativ geringer Detaillierungsgrad der (finanziellen) Planungen
- Planung und Vorbereitung des Betriebs im Neubau
- Umgang mit den großen Zeitverzögerungen im Projekt und ihren Auswirkungen auf den Weiterbetrieb im stark veralteten Bestandsgebäude inkl. fehlender Ressourcen



## Museumsvergleich:

- Profile Vergleichsmuseen und Ergebnisse Benchlearning
- Ergänzende Ergebnisse Benchmarking

# ECKDATEN NATURHISTORISCHES MUSEUM BASEL



- **Träger:** Kanton Basel-Stadt
- **Sammlung:** Ca. 11,8 Mio. Objekte
- **Besuche:** Zuletzt rd. 149.000 pro Jahr (2019), davon rd. 20.000 Schüler/-innen im Klassenverband (inkl. Kitas); 2015 bis 2019 im Schnitt rd. 125.000 Besuche / 16.000 Schüler/-innen (inkl. Kitas)
- **Ausstellungen:** Dauerausstellung mit neun Bereichen; drei Sonderausstellungen in 2019, 2015 bis 2018 je zwei Sonderausstellungen
- **Mitarbeitende:** 58 Festangestellte (Köpfe)
- **Jahresbudget:** Rd. CHF 9,8 Mio. (inkl. Drittmittel)



Bilder: [www.nmbs.ch](http://www.nmbs.ch)

# ECKDATEN NATURHISTORISCHES MUSEUM BERN



- **Träger:** Burgergemeinde Bern
- **Sammlung:** Ca. 6,6 Mio. Objekte
- **Besuche:** Zuletzt rd. 193.000 pro Jahr (2019), davon rd. 14.000 Schüler/-innen im Klassenverband; 2015 bis 2019 im Schnitt rd. 136.000 Besucher/-innen
- **Ausstellungen:** Dauerausstellung mit acht größeren Bereichen; eine Sonderausstellung in 2019, sonst durchschnittlich eine Sonderausstellung alle 2 Jahre
- **Mitarbeitende:** 80 Festangestellte (Köpfe)
- **Jahresbudget:** Rd. CHF 12 Mio. (inkl. Drittmittel)



Bilder: [www.nmbe.ch](http://www.nmbe.ch)



- Ältestes Museum in Bern (offizielle Gründung 1832)
- Renommierte historische Ausstellungen heimischer und exotischer Tiere (Dioramen) haben den internationalen Ruf des Museums begründet
- Sichere Trägerschaft durch die Burgergemeinde (Rd. 18.000 Mitglieder; Personengemeinde; in der Kantonsverfassung als öffentlich-rechtliche Körperschaft anerkannt, dem Gemeindegesetz unterstellt)
- Seit etwa 8 Jahren Wandel des Museums vom Naturlehrmuseum zu einem Museum, das Natur und Kultur miteinander verbindet, in Öffentlichkeitsarbeit und vielfältige Angebot für das Publikum investiert (und dabei Forschungsmuseum ist) – Leitlinie "Weg vom Kopflastigen, hin zum Sinnlichen"; ausgeprägtes Wettbewerbsbewusstsein: das Museum sieht sich im regionalen Kultur- und Freizeitwettbewerb
- Sonderausstellungen als „Speerspitze der Kommunikation“ mit dem Publikum – seit 2017 sind mit Freiwerden von Flächen im Erweiterungsbau (1998) 800 m<sup>2</sup> Sonderausstellungsfläche verfügbar; die Hälfte bis Zweidrittel der Mittel kommen über den Leistungsauftrag (Garantie der Ausstellungsvorhaben), der Rest wird eingeworben (Drittmittel); die Abteilung Sonderausstellungen wurde als Teil der Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut (weitergehend als in Basel)
- Neu in der Dauerausstellung ist ein Schausammlungsbereich (für Wissenschaftler begehbar)
- Sehr gute Kooperation mit der Universität Bern. Gut dotierter Dienstleistungsvertrag über jeweils 4 Jahre, das Museum bzw. sein wissenschaftliches Personal erbringt dafür Lehr- und Betreuungsleistungen auf allen Stufen der akademischen Ausbildung (naturwissenschaftliche Fakultät)

# ECKDATEN MUSÉUM D'HISTOIRE NATURELLE GENÈVE



- **Träger:** Stadt Genf
- **Sammlung:** Ca. 15 Mio. Objekte
- **Besuche:** durchschnittlich ca. 270.000, zzgl. 50.000 Museum für Wissenschaftsgeschichte, davon rd. 7.000 Schüler/-innen im Klassenverband (nur Schulen) – regulärer Eintritt frei
- **Ausstellungen:** 2-3 Sonderausstellungen pro Jahr
- **Mitarbeitende:** 105 Festangestellte (Köpfe)
- **Jahresbudget:** Rd. CHF 17 Mio. (inkl. Drittmittel)



Bilder: [www.institutions.ville-geneve.ch](http://www.institutions.ville-geneve.ch)



- Museum der Geschichte der Wissenschaften (klein, eigenes Gebäude) ist seit 2013 Teil der Organisation
- Populärere Ausrichtung in den letzten zehn Jahren
- Sonderausstellungen überwiegend aus dem Budget des Museums finanziert
- Die wissenschaftliche Arbeit des Museums fokussiert drei Themenkomplexe:
  - Biodiversität beschreiben – Beschreibung von jährlich etwa 60 neuen Spezies
  - Biodiversität verstehen (Evolution, Biogeographie etc.)
  - Verstehen, „was die Sammlung zu sagen hat“ zu den Entwicklungen der Natur auf der Erde in den letzten 200 Jahren
- International führend in der genetischen Analyse ("DNA sprechend machen, auch wenn das Material degradiert ist")
- Lange Tradition der Zusammenarbeit mit der Universität Genf
  - 7-8 Personen des Museums arbeiten regelmäßig für die Universität
  - Das Museum hat einen eigenen Arbeitsbereich an der Universität
- Geplant ist die Erweiterung des Gebäudes um einen dritten Teil, in dem die Sammlung moderne und zukunftsfähige Bedingungen erhalten soll



# ECKDATEN NATURKUNDEMUSEUM BERLIN



- **Träger:** Landesunmittelbare rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts (Institut der Leibniz Gemeinschaft), Träger Stadt/Land Berlin und Bund (Bildungsministerium), Museumsgründung 1810 als Teil der heutigen Humboldtuniversität
- **Sammlung:** ca. 30 Mio. Objekte
- **Besuche:** Im Schnitt rund 750.000 Besucher pro Jahr – vervierfacht in den letzten 15 Jahren, davon rd. 95-100.000 in Vermittlungsprogrammen (einschließlich Führungen)
- **Ausstellungen:** Dauerausstellung und bis zu 10 Sonderausstellungen pro Jahr („nur aus der eigenen Forschung heraus“)
- **Mitarbeitende:** 364 Festangestellte (Köpfe)
- **Jahresbudget:** ca. EUR 25 Mio. (inkl. Drittmittel)



Bilder: [www.museumfuernaturkunde.berlin/de](http://www.museumfuernaturkunde.berlin/de)



- Selbstverständnis: Integriertes Forschungsmuseum (starker Forschungsschwerpunkt) – Entwicklung/Neupositionierung im Rahmen eines ersten Strategieprogramms (Strategie 2020)
- Sehr ambitionierter Zukunftsplan 2030 mit Sonderfinanzierung von € 660 Mio.
  - Bauliche Erneuerung
  - Sammlungsentwicklung und -digitalisierung
  - Ausbau des Ausstellungs- und Vermittlungsbereiches
- In mehrjährigen Intervallen strategisch-wissenschaftliche Evaluierung (fixes Element für Institute der Leibniz-Gemeinschaft): sehr gute bis exzellente Bewertung im Rahmen der letzten Evaluierung der Leibniz-Gemeinschaft (durch internationale Expert/-innenkommission)
- Programmbudget als Finanzierungsbasis (vergleichbar Leistungsauftrag)
- Ambitioniertes Digitalisierungsvorhaben (rund € 90 Mio.; derzeit ca. 12% der Sammlung digitalisiert) mit folgenden Grundprinzipien
  - Internationale Kooperationen/Partner/Finanzierungen
  - Massendigitalisierungsprozesse (auch robotergestützt)
  - Forschungsleuchtturmgetriebene Tiefenerschließung (Qualität vor Quantität)
- Schwerpunkt Team-/Mitarbeiterentwicklung
- Kooperationsvertrag mit Humboldt-Universität



- **Träger:** Stiftung
- **Sammlung:** Ca. 42 Mio. Objekte (viertgrößte naturhistorische Sammlung weltweit) – 2010 aus Zusammenführung der größten naturhistorischen Sammlungen der Niederlande entstanden
- **Besuche:** Rd. 450.000 p.a., davon rd. 60.000 Schüler/-innen im Klassenverband (betreut/geführt)
- **Ausstellungen:** Seit August 2019 in neuem Museumsgebäude (Wiedereröffnung August 2019), 9 neue Ausstellungen
- **Mitarbeitende:** 250 Festangestellte (Köpfe), zzgl. rund 450 Freiwillige (in wissenschaftlichem Institut und Museum) (historisch gesehen Gründung im Jahr 1820, neue Struktur seit 2010), im Museum rund 100 wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen (120 im Institut)
- **Jahresbudget:** Rd. EUR 47,3 Mio. (inkl. Drittmittel)



Bilder: [www.naturalis.nl](http://www.naturalis.nl)



- Besondere Struktur mit wissenschaftlichem Institut (120 Wissenschaftler) und Museum (Stiftung) – klare Trennung der Sammlung von der Universität
- Digitalisierung der gesamten Sammlung (42 Mio. Objekte) binnen drei Jahren (Metadaten und vollständige Fotodigitalisierung) bereits vor Übersiedelung erfolgt
- Integration der Führung/persönlichen Betreuung von Schulklassen in den Lehrplan (nur nach Voranmeldung, mit genauer Kenntnis der Lehrpläne, 10 VZÄ besonders geschultes und qualifiziertes Betreuungspersonal)
- Benutzerfokussierung in der Gestaltung des gesamten Museums und insbesondere in der Vermittlung (Live Science...)
- Wesentliche Eingliederung/Rolle in internationalen Kooperationsprojekten (One World Collection und ESFRI-DISSCo – Distributed System of Scientific Collections and ARISE foundation for automated recognition and monitoring of the entire Dutch biodiversity)
- In mehrjährigen Intervallen strategisch-wissenschaftliche Selbst-Evaluierung



- Digitalisierung der gesamten Sammlung (42 Mio. Objekte) binnen 3 Jahren (vor Umzug in den Neubau), 10 Mio. Objekte auf höherem Digitalisierungsniveau – Auswahl nach strukturiertem, partizipativen Prozess)
- Budget: € 13 Mio. – mit (national-)staatlicher Zusatzförderung finanziert
- Erfolgsfaktoren:
  - Nutzung innovativer, praxiserprobter IT-Tools und externer Partner
  - Digitalisierung nach industriellen Prozessen (mehrere parallele Digitalisierungsstraßen)
  - Breitflächiger Einsatz von weniger qualifizierten Arbeitskräften und Freiwilligen („Fließbandarbeit“) – Quantität vor Qualität
  - Offshoring (Surinam) für Metadatenerfassung
  - Geben das Know-how gemeinsam mit externen Partnern auch aktiv an andere Museen weiter



## Förderung je BesucherIn in CHF

(Aufwand gesamt ohne Abschreibungen abzüglich Erlöse ohne Subventionen dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)



Der Förderbedarf je BesucherIn liegt über jenen der Vergleichsmuseen. Das NMB hat im Fremdvergleich eine wesentlich höhere Mietkostenbelastung zu tragen, was auf den Förderbedarf durchschlägt. Das NMB liegt bei den Förderungen inkl. Miete auch über dem Mittelwert der Schweizer Vergleichsmuseen (durchschnittlich 49 CHF).

## Förderung (exkl. Mietkosten) je BesucherIn in CHF

(Aufwand ohne Mietkosten und ohne Abschreibungen abzüglich Erlöse ohne Subventionen dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)



Wenn man die Mietkosten exkludiert, ist der Förderbedarf durchschnittlich.

## Einnahmen aus Raumvermietung in Bezug zur Ausstellungsfläche (CHF/m<sup>2</sup>)

(Einnahmen aus Raumvermietung dividiert durch Ausstellungsfläche gesamt)



Gemessen an der Größe der Ausstellungsfläche erzielt das NMB die höchsten Einnahmen aus Raumvermietung.



## Eigendeckungsgrad inkl. Mietkosten

(Erlöse ohne Subventionen in % des Aufwandes ohne AfA)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
30,9 %	17,4 %	14,4 %

Der Eigendeckungsgrad des NMB liegt etwas unter dem Durchschnitt der Vergleichsmuseen. Hauptursache sind die im Fremdvergleich hohen Mietkosten (siehe im Folgenden).

## Eigendeckungsgrad exkl. Mietkosten

(Erlöse ohne Subventionen in % des Aufwandes ohne AfA und ohne Mietkosten)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
31,3 %	19,3 %	20,2 %

Wenn man Mietkosten exkludiert, liegt das NMB beim Eigendeckungsgrad leicht über dem Durchschnitt.



## Struktur Aufwendungen inkl. Miete

(Verteilung der Aufwendungen in %)

Bereiche	Mittelwert	NMB
Personal	63,7 %	55,1 %
Sachmittel	25,8 %	16,4 %
Miete	10,5 %	28,5 %

## Mietkosten bez. auf die Ausstellungsfläche (CHF/m<sup>2</sup>)

(Mietkosten dividiert durch Ausstellungsfläche gesamt)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
1.260	394	1.260

Das NMB hat die vergleichsweise höchsten Mietbelastungen zu tragen.

## Struktur Aufwendungen exkl. Miete

(Verteilung der Aufwendungen ohne Miete in %)

Bereiche	Mittelwert	NMB
Personal	71,1 %	77,0 %
Sachmittel	28,9 %	23,0 %

Wenn man die Mietkosten exkludiert, liegt die Verteilung zwischen Personal- und Sachkosten näher am Durchschnitt der Vergleichsmuseen.





## Aufwendungen inkl. Miete je BesucherIn in CHF (Aufwendungen ohne AfA dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)



## Aufwendungen exkl. Miete je BesucherIn in CHF (Aufwendungen ohne AfA und ohne Miete dividiert durch Anzahl der BesucherInnen)



Bei den Ausgaben inkl. Miete je BesucherIn weist das NMB den Höchstwert auf. Wenn man die Mietkosten exkludiert, liegen die Ausgaben etwa im Durchschnitt der Vergleichsmuseen. Das NMB liegt jedoch unter dem Durchschnittswert der Schweizer Museen von 51,5 CHF.



## Laufmeter Archiv je VZÄ gesamt (Laufmeter Archiv dividiert durch VZÄ gesamt)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
13,4	5,2	13,4

## Laufmeter Archiv je VZÄ Sammlungsbetreuung/Wissenschaft (Laufmeter Archiv dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung und Wissenschaft)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
25,3	10,6	25,3

Die MitarbeiterInnen des NMB betreuen relativ gesehen mehr Laufmeter im Archiv, dies sowohl bezogen auf die Personalressourcen gesamt als auch auf jene im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft.



## Titel Bibliothek je VZÄ gesamt (Titel Bibliothek dividiert durch VZÄ gesamt)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
4.880	2.372	4.880

## Titel Bibliothek je VZÄ Sammlungsbetreuung/ Wissenschaft (Titel Bibliothek dividiert durch VZÄ im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
9.195	4.902	9.195

## Titel Bibliothek je VZÄ Bibliothek (Titel Bibliothek dividiert durch VZÄ im Bereich Bibliothek)

Höchstwert	Mittelwert	NMB
400.000	155.805	400.000

Die MitarbeiterInnen des NMB betreuen relativ gesehen mehr an Titeln in der Bibliothek, dies sowohl in Relation zu den Gesamtpersonalressourcen, zu den Ressourcen im Bereich Sammlungsbetreuung/Wissenschaft, als auch bezogen auf die dem Bereich Bibliothek zugeordneten Personalressourcen.



## Ausstellungsfläche gesamt je VZÄ

(Ausstellungsfläche gesamt dividiert durch VZÄ gesamt)



Die gesamte Ausstellungsfläche des NMB bezogen auf die Personalressourcen entspricht in etwa dem Mittelwert der verglichenen Museen.

## Flächen für Sonderausstellungen

(Angegebene Flächen für Sonderausstellungen in m2)



## Anteile Flächen für Sonderausstellungen

(Flächen Sonderausstellungen in % Ausstellungsfläche gesamt)



Beim NMB nimmt die Fläche für Sonderausstellungen den größten Anteil an der Gesamtausstellungsfläche ein.



# Vergleich Schulklassen/Kitagruppen Staatliche Museen Basel

# VERGLEICH SCHULKLASSEN/KITAGRUPPEN STAATLICHE MUSEEN BASEL – ANTEIL MIT VERMITTLUNGSANGEBOT



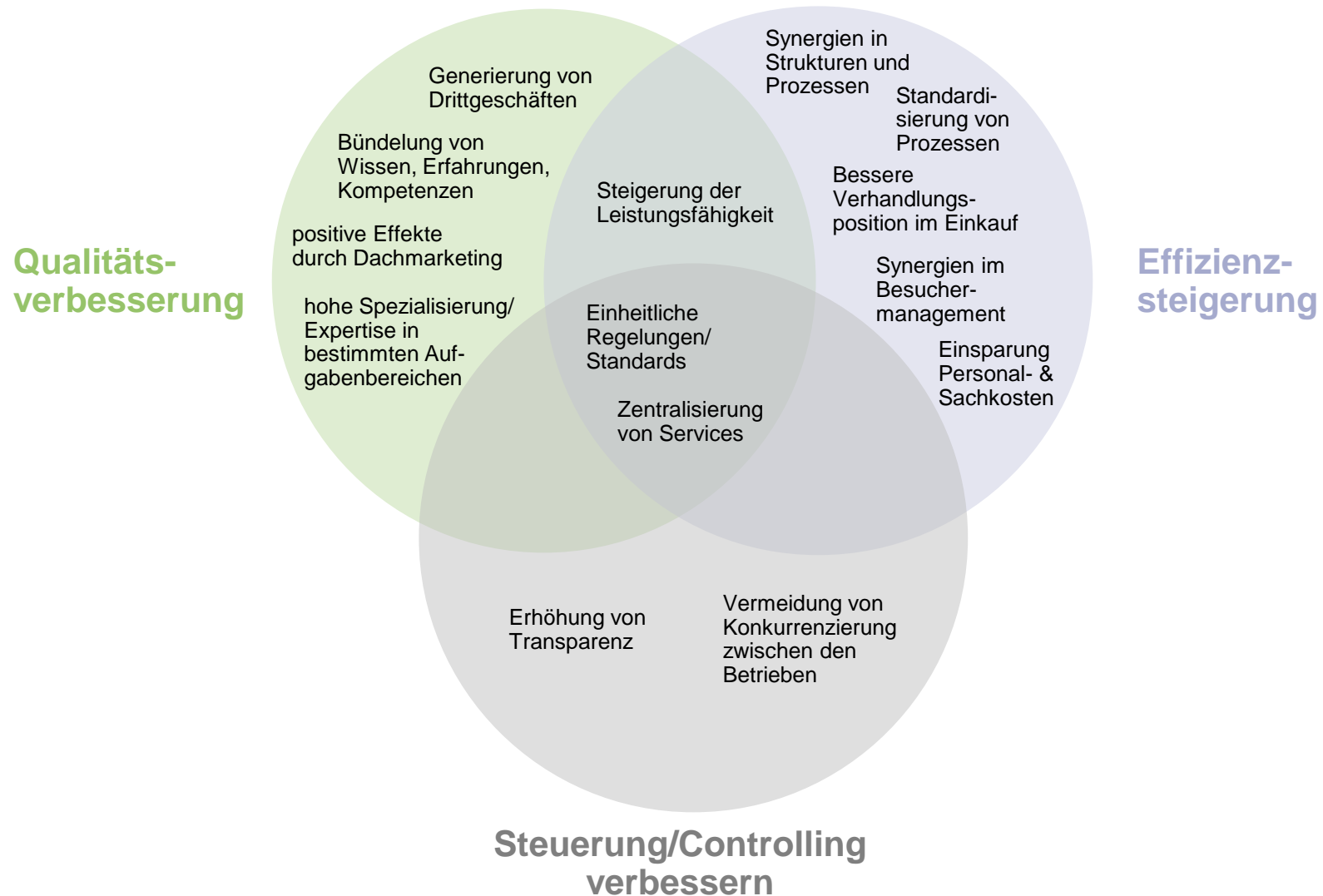
Staatliche Museen Basel Schulklassen/Kitagruppen	2015			2016			2017			2018			2019		
	gesamt	mit VA	in %	gesamt	mit VA	in %	gesamt	mit VA	in %	gesamt	mit VA	in %	gesamt	mit VA	in %
Antikenmuseum	406	143	35,2%	386	121	31,3%	335	136	40,6%	312	136	43,6%	347	152	43,8%
Historisches Museum	602	262	43,5%	390	168	43,1%	462	242	52,4%	271	147	54,2%	256	131	51,2%
Kunstmuseum	522	164	31,4%	889	288	32,4%	1.115	427	38,3%	951	324	34,1%	1.007	343	34,1%
Museum der Kulturen	210	90	42,9%	224	111	49,6%	323	166	51,4%	241	129	53,5%	223	120	53,8%
Naturhistorisches Museum	1.272	33	2,6%	1.507	37	2,5%	1.410	66	4,7%	1.587	62	3,9%	1.909	132	6,9%
<b>Total</b>	<b>3.012</b>	<b>692</b>	<b>23,0%</b>	<b>3.396</b>	<b>725</b>	<b>21,3%</b>	<b>3.645</b>	<b>1.037</b>	<b>28,4%</b>	<b>3.362</b>	<b>798</b>	<b>23,7%</b>	<b>3.742</b>	<b>878</b>	<b>23,5%</b>

VA = Vermittlungsangebot (Führung, Workshop etc.)



# Ergänzende Untersuchung auf Synergiepotentiale zu Kooperation

# TYPISCHE ZIELE, DIE IM KULTURSEKTOR MIT VERSTÄRKTEN KOOPERATIONEN ERREICHT WERDEN SOLLTEN







- Die im Ratschlag vom 28.2.2018 beschriebenen Synergien beziehen sich auf die Zusammenlegung von NMB und Staatsarchiv in einem Gebäude und fokussieren auf unmittelbar gebäudebezogene Kooperationsmöglichkeiten
  - Die Zusammenlegung spart rund 2.400 m<sup>2</sup> Nutzfläche und entsprechende Investitions- und Betriebskosten ein
  - Die gemeinsame Eingangshalle mit Café, Lounge und Picknickbereich führt die Besucherströme der beiden Einrichtungen zusammen und öffnet für beide Angebote
  - Die gemeinsam genutzten Flächen erstrecken sich darüber hinaus auf Aufenthalts- / Seminar- / Veranstaltungsräume sowie logistische und technische Flächen, in Summe rund 1.200 m<sup>2</sup>
  - Betrieblich werden vielfältige Synergien in den Bereichen Gebäudeinfrastruktur, Gebäudeunterhalt und Gebäudesicherheit aufgeführt – die kostenseitigen Effekte sind (wie auch bei den Investitionskosten) nicht separat ausgewiesen, sondern in den Kostenkalkulationen integriert
- Synergien können auch hinsichtlich der Stadtentwicklung gesehen werden (vgl. Ratschlag, Kap. Standort):
  - Die Entwicklung des Stadtteils profitiert von der Ansiedlung des Naturhistorischen Museums und Staatsarchivs bezüglich Frequentierung, Angebot, städtebaulicher Akzentuierung / Attraktivierung
  - NMB und Staatsarchiv profitieren von der geplanten weiteren Entwicklung des Stadtteils

# DIE GRUNDSÄTZLICHEN KOOPERATIONSMÖGLICHKEITEN MIT DEM STAATSARCHIV SIND ÜBER DIE UNMITTELBAR GEBÄUDEBEZOGENEN ASPEKTE HINAUS SEHR EINGESCHRÄNKT



## Besonders gut geeignet für gemeinsame Dienstleistungsorganisation

- Reinigung
- Transporte/Fuhrpark
- Beschaffung
- Aufsicht/Security (Staatsarchiv?)
- Kassen (Staatsarchiv?)
- Vertrieb/CRM (Staatsarchiv?)
- Marketingservices (Staatsarchiv?)
- Rechnungswesen
- IT
- Personaladministration
- Aus-/Fortbildung (Staatsarchiv?)
- Einkauf
- Facility Management
- Veranstaltungsmanagement (Staatsarchiv?)
- Besucherservicezentrum (Staatsarchiv?)
- Gastronomiebetrieb (Staatsarchiv?)
- Shopbetrieb (Staatsarchiv?)
- Bewirtschaftung von Parks/Gartenanlagen
- Werkstätten

(Staatsarchiv?) bedeutet, dass dieser Kooperationsbereich zwischen Museen sehr gut erschlossen werden kann, mit anderen „Betrieben“ und im Konkreten auch mit dem Staatsarchiv weniger gut

# KOOPERATIONSMÖGLICHKEITEN IN DEN KERNBEREICHEN SIND PRAKTISCH NICHT GEGEBEN

## **Grundsätzlich gut geeignet für Kooperationen (bei getrennten Organisationsstrukturen)**

- Gemeinsame Ausstellungen/Events (Staatsarchiv?)
- Termin- und Programmkoordination (Staatsarchiv?)
- Gemeinsamer Marktauftritt/CI/CD (Staatsarchiv?)
- Pricing/Ticketing (Staatsarchiv?)
- Marketing/Kommunikation (Staatsarchiv?)
- Bildungs-/Vermittlungsprogramme (Staatsarchiv?)
- Sammlungsankauf (Staatsarchiv?)
- Digitalisierung (Staatsarchiv?)
- Restaurierung und Forschung (Staatsarchiv?)
- ggf. Cash Management (Pooling)
- ggf. Innenrevision / Riskmanagement
- ggf. Wissensmanagement / Unternehmens- und Organisationsentwicklung

(Staatsarchiv?) bedeutet, dass dieser Kooperationsbereich zwischen Museen gut erschlossen werden kann, mit anderen „Betrieben“ und im Konkreten auch mit dem Staatsarchiv weniger gut

# KOOPERATION MIT (ZENTRALEN) DIENSTLEISTUNGSBEREICHEN



- Kooperation auf Augenhöhe – interne Kunden-/Lieferantenbeziehung
- Regelung der Zusammenarbeit in Dienstleistungsverträgen (SLAs) für Leistungsprogramm und -umfang, Prozessdokumentation, Qualität, Antwort-/Durchlaufzeiten, Kosten – jährliche Konkretisierungen als Vereinbarungsprozess
- Regelmäßige (mindestens jährliche) Feedbackprozesse – Kundenbefragungen/Kundenkonferenzen
- Regelmäßige Verifizierung von Effizienz (Kosten) und Qualität, beispielsweise durch
  - Verrechnungssysteme (Marktpreise oder Transferautonomie)
  - Benchmarking-/Benchlearningprozesse in mehrjährigen Abständen