

Betriebsanalyse Historisches Museum Basel

Abschlussbericht



Inhaltsverzeichnis

Kapitel	Seite
Einstieg in die Betriebsanalyse	3
Beschreibung der Ausgangssituation	5
Analyse der Infrastrukturen	7
Entwicklung der Sammlung	10
Einordnung des Leistungsauftrags	15
Entwicklung der Angebote und Besuche	16
Analyse des Budgets	19
Untersuchung der Organisationsstruktur	37
Analyse der Prozesse und Werkzeuge	44
Bewertung der Arbeitskultur	51
Analyse des Personalbestandes	56
Messung des Personalbedarfes	61
Ergebnis der Analyse	65
Ableitung der Budget Bedarfe	75
Anhang: Kern-Kennzahlen	76
Allgemeine Anmerkungen und Abkürzungsverzeichnis	81

Die Zielsetzung der Betriebsanalyse ist die Ermöglichung von Transparenz bezüglich der Leistung und Finanzierung des HMB (1/2)

EINSTIEG IN DIE BETRIEBSANALYSE

Beschreibung Auftrag

- Im Kontext, der im Dezember 2017 veröffentlichten Museumsstrategie Basel-Stadt wurde die Durchführung von Betriebsanalysen der fünf staatlichen Museen angeordnet.
- Ziel der Betriebsanalysen ist es, Transparenz bezüglich der Leistung sowie Finanzierung zu erreichen, um eine angemessene und nachvollziehbare Festlegung von Leistungsvereinbarung sowie Globalbudget zu gewährleisten.
- actori wurde im Dezember 2018 mit der Durchführung der Betriebsanalysen des Historischen Museums Basel (HMB) sowie des Museum der Kulturen Basel (MKB) beauftragt¹.
- Die Betriebsanalyse des HMB erfolgte von Dezember 2018 bis April 2019 und umfasste folgende Themenfelder:
 - Überprüfung des Leistungsauftrags
 - Budgetanalyse 2018 sowie Potenzialabschätzung bezüglich der Steigerung der Eigenfinanzierung
 - Personalbedarfsanalyse im Kontext des Leistungsauftrags
 - Benchmark-Analyse bezüglich ausgewählter Ertrags- und Aufwandspositionen sowie Personalbesetzung
 - Grobanalyse der Organisationsstruktur und -prozesse
 - Analyse der Infrastrukturen mit besonderem Fokus auf die Depotsituation

Beschreibung Vorgehen

- Die Analysen von actori bauten auf Datenanalysen, Interviews, Ortsbesichtigungen sowie einem Benchmark-Vergleich auf.
 - Datenanalyse: actori hat eine Vielzahl an Datensätzen beim HMB erhoben – darunter zu folgenden Bereichen: Finanzen (z. B. Rekapitulation Rechnung 2010-2018), Personal (z. B. Headcount IST sowie Plafond 2009-2018), Angebot und Besuche (z. B. Ausstellungsprogramm, Besuchsstatistik), Sammlung (z. B. Sammlungskonzept, Inventur), Infrastruktur (z. B. Pläne Liegenschaften, Depotkonzept), Prozesse (z. B. IKS- sowie operative Prozesse), Konzeptpapiere u. a.
 - Interviews: actori hat über 20 (Einzel-)Interviews mit Mitarbeitenden des HMB geführt.

1) Die Betriebsanalyse des MKB wird voraussichtlich von Mai bis September 2019 durchgeführt.

Die Zielsetzung der Betriebsanalyse ist die Ermöglichung von Transparenz bezüglich der Leistung und Finanzierung des HMB (2/2)

EINSTIEG IN DIE BETRIEBSANALYSE

- Ortsbesichtigung: actori hat jedes Ausstellungshaus sowie eine Auswahl der Depots des HMB gemeinsam mit relevanten Mitarbeitenden (z. B. Leitung Konservierung-Restaurierung) besichtigt.
- Benchmark-Vergleich: actori hat eine Vergleichsanalyse zu relevanten Untersuchungsfeldern (z. B. Finanzen, Personal) anhand folgender Benchmark-Häuser vorgenommen: Bernisches Historisches Museum (BHM), Historische Museum Frankfurt (HMF); Best Practice: Städt. Museen Freiburg.
- Das Projekt wurde in drei Module gegliedert, deren Abschluss jeweils ein Lenkungsausschuss bildete. Im Lenkungsausschuss wurden die Ergebnisse des jeweiligen Moduls präsentiert, diskutiert und verabschiedet sowie die nächsten Schritte abgestimmt. Lenkungsausschuss-Mitglieder waren
 - Kanton Basel-Stadt: Sonja Kuhn (Co-Leiterin Abteilung Kultur, PD), Peter Gautschi (Generalsekretär PD), Dr. Markus Koenig (Leiter Finanzverwaltung FD)
 - HMB: Dr. Marc Fehlmann (Direktor HMB), Manuel Eichenberger (Kaufmännischer Direktor HMB), Dr. Urs Gloor (Präsident Kommission zum HMB), Dr. Thomas Christ (Stiftungsrat HMB)

Abschlussbericht

- Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Analysen zusammen und dient der Regierung als Grundlage zur politischen Entscheidungsfindung.

Das Historische Museum verfügt über eine international angesehene Sammlung – die jüngere Geschichte prägt das Bild im Status quo

BESCHREIBUNG DER AUSGANGSSITUATION

HMB verfügt über eine herausragende Sammlung

Das Historische Museum Basel verfügt über eine herausragende Sammlung mit internationalem Ansehen, das sich u. a. im aktiven Leihverkehr mit anderen Museen zeigt. Die Präsentation der Sammlung sowie von Sonderausstellungen findet in drei Ausstellungshäusern statt und wird von pädagogischen Angeboten (u. a. für Schulklassen) begleitet.

Wechselvolle Geschichte des HMB prägt noch heute das Bild des Hauses

Das HMB hat wechselvolle Jahre hinter sich, die geprägt waren von Direktorenwechsel sowie Finanzschwierigkeiten. Seit Antritt der neuen Direktion (2017) befindet sich das HMB in einem anhaltenden Umwandlungsprozess, der sich auf personelle, strukturelle und organisatorische, infrastrukturelle sowie inhaltlich/programmatische Bereiche erstreckt. Das HMB versucht seit Antritt der neuen Direktion verstärkt, auf gesellschaftliche Trends und Entwicklung zu reagieren, die die Arbeit vieler Museen nachhaltig beeinflussen (z. B. verstärkte Öffnung zur Gesellschaft/niedrigschwelliger Zugang, Schaffung von gesellschaftlicher Relevanz).

Nachholbedarfe und Spezifika der Situation in Basel prägen die Arbeit der neuen Direktion

Das HMB weist bei Antritt der neuen Direktion Nachholbedarfe in unterschiedlichen Bereichen auf, darunter: schlechter Infrastrukturzustand der Ausstellungshäuser, veraltete Ausstellungskonzeptionen sowie Bildungs-, Vermittlungs- und Kommunikationskonzepte, fehlende Prozesse sowie operatives Controlling und kein Sicherheitskonzept. Eine besondere Herausforderung des HMB besteht in der Depotsituation (9 Depots, z. T. stark defizitäre Infrastrukturbedingungen), die dazu geführt hat, dass ICOM-Standards der Sammlungsbewahrung/-pflege nicht eingehalten werden können. Neben der Depotsituation führt ein lückenhafter Inventarisierungs-/Dokumentationsstand dazu, dass die Sammlung nicht in erforderlicher Tiefe erschlossen ist. Basel weist zudem Spezifika auf, die sich auf die Arbeit des HMB auswirken: Die hohe Museumsdichte führt zu einer Konkurrenzsituation zwischen den Häusern bezüglich Besuche sowie Drittmittel. Verstärkt wird der Wettkampf um Besuche durch die hohe Anzahl an Zupendlern (Zentrumsleistungen).

HMB mit wechselvoller Geschichte: auf Ausbau-/Stabilisierungsphase bis 2012 folgen turbulentere Jahre; neue Direktion seit 2017

BESCHREIBUNG DER AUSGANGSSITUATION

1992-2012

Ausbauphase

Direktion: Dr. Burkart von Roda

- Bedeutender Sammlungszuwachs
- Eröffnung Musikmuseum im Lohnhof
- Reorganisation Depots

2015-2017

Interimsphase

Direktion: Dr. Gudrun Piller

- Museum für Pferdestärken wird virtuell
- Aufbau Vertrauen Mitarbeitende

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2012-2015

Turbulente Phase

Direktion: Dr. Marie-Paule Jungblut

- Umbenennung der vier Ausstellungshäuser unter der Dachmarke HMB

Intransparenz führte zu Finanzschwierigkeit u. Unzufriedenheit d. Mitarbeitenden

seit 2017

Neubesetzung

Direktion: Dr. Marc Fehlmann

- Programm: Neuaufstellung mit verstärkten Gegenwartsbezug
- Wiedereinführung der urspr. Namen der drei Ausstellungshäuser

Quelle: Interviews Mitarbeitende HMB, actori-Analyse.

In gegenwärtiger Depotsituation können ICOM-Standards bezüglich der Sammlungspflege und -bewahrung nicht eingehalten werden

ANALYSE DER INFRASTRUKTUREN

Infrastruktursituation des HMB verursacht Mehraufwände und -kosten

Das HMB weist infrastrukturelle Besonderheiten auf, die sich auf die Organisation sowie Finanzaufwände auswirken. Der Betrieb von drei Ausstellungshäusern sowie neun Depots führt zwangsläufig zu höheren Personal- sowie Sachkostenaufwänden. Zudem bestehen sowohl in Ausstellungshäusern als auch in den Depots Reparatur- und Sanierungsbedarfe (z. B. Haus zum Kirschgarten). Die bestehenden Schäden sowie notwendigen Maßnahmen sind Immobilien Basel-Stadt bekannt.

In der Depotsituation im Status quo können ICOM-Standards nicht eingehalten werden

Besonderes Augenmerk muss auf die Depotsituation mit zentralen Infrastruktur-Herausforderungen gelegt werden. Im Status quo steht nicht ausreichend Fläche für eine sachgerechte Lagerung der Sammlung zur Verfügung. Zudem ist die Sammlung teils in Immobilien untergebracht, die sich nicht als Depotfläche eignen. Dadurch können ICOM-Standards bezüglich der Sammlungspflege und -bewahrung nicht eingehalten werden.

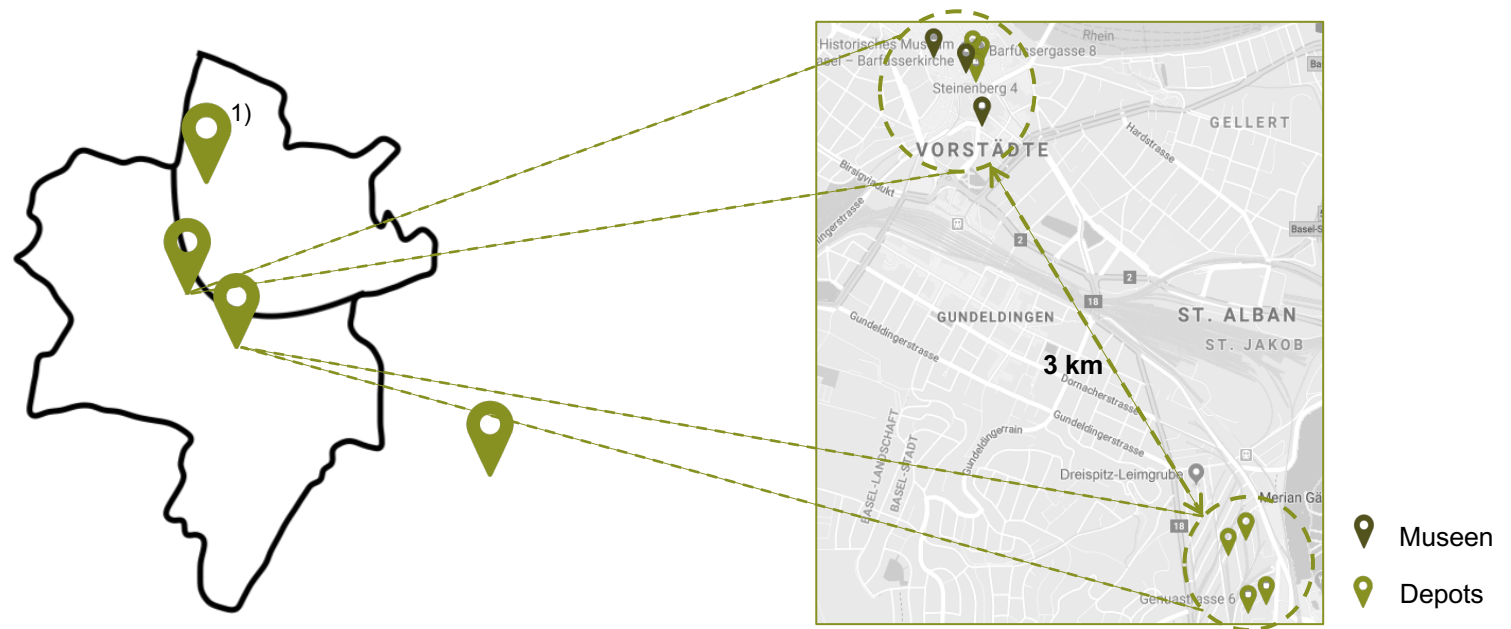
Die Verteilung der Sammlung auf verschiedene Depots ist darüber hinaus ineffizient, da z. B. Mehraufwände bei Mitarbeitenden (u. a. zur Kontrolle auf Schädlingsbefall) und durch Transporte zwischen den Standorten bestehen.

Das HMB hat eine differenzierte Bewertung der Depotflächen sowie der daraus resultierenden Desiderate erarbeitet (siehe Depotkonzept Historisches Museum Basel). actori empfiehlt auf Basis dieser Untersuchung, Depot-Besichtigungen sowie Interviews eine zeitnahe Lösung der Depotsituation, die die Einhaltung der ICOM-Standards garantiert.

HMB weist infrastrukturelle Zerstreuung auf: drei Ausstellungshäuser sowie neun Depots an verschiedenen Standorten in und um Basel

ANALYSE DER INFRASTRUKTUREN

Übersicht Standorte des HMB (Museen und Depots)



- Die 9 Depots des HMB verteilen sich über das gesamte Stadtgebiet bis nach Pratteln und bedeuten zwangsläufig Mehraufwand (organisatorisch, personell, finanziell).
- Ebenso bedeutet der **Betrieb** von **3 Ausstellungshäusern Mehraufwand**, u. a. aufgr. **Personalbestand** in 3 Standorten.
- **Maßnahmenempfehlung:** Reduzierung der Depotanzahl

1) Depot in der Hochbergerstraße nur bis Ende April 2019 in Betrieb: Umzug in Mailand-Straße. Nach Umzugsabschluss ab April 2019 nur noch 8 Depots.

Analog zu den Sammlungsschwerpunkten ist das HMB an drei Standorten präsent mit jeweils untersch. programmatischer Ausrichtung

ANALYSE DER INFRASTRUKTUREN

Barfüsserkirche



- „Mutterhaus“ des HMB und seit Ende des 19. Jh. etabliert
- Vermittlung der Geschichte Basels und der Region
- Schwerpunkte der Dauerausstellung
 - Mittelalter
 - Archäologie
 - Zeitgeschehen

Haus zum Kirschgarten



- 50 Ausstellungsräume
- Schwerpunkt der Dauerausstellung
 - Basler Wohnkultur des 18. und 19. Jh.
 - Uhren und wissenschaftliche Instrumente
 - Porzellan und Fayencen
 - Spiele und Spielzeug

Musikmuseum



- Ausstellung von 650 Instrumenten auf drei Stockwerken (16. bis 20. Jh.)
- Schwerpunkt der Dauerausstellung
 - Musik in Basel
 - Konzert, Choral und Tanz
 - Parade, Feier und Signale

Die Sammlung des HMB wächst sukzessive – neues Sammlungskonzept soll Zuwachs stärker steuern

ENTWICKLUNG DER SAMMLUNG

HMB verfügt über herausragende Exponate und deckt mit der Sammlung große geschichtliche Zeiträume ab

Das HMB verfügt u. a. mit dem Basler Münsterschatz, dem Amerbach-Kabinett sowie dem Basler Totentanz über einzigartige Objekte, die international angesehen sind, und weist einen aktiven Leihverkehr mit dem In- und Ausland auf. Mit der Sammlungstätigkeit deckt das HMB große geschichtliche Zeiträume (Zeitgeschichte, Mittelalter und frühe Neuzeit sowie Archäologie) sowie zusätzlich die inhaltlichen Schwerpunkte Musikinstrumente und Wohnkultur ab. Fokus der Sammlung ist die Geschichte Basels und der Region.

Die Sammlung des HMB wächst sukzessive

Die Sammlung des HMB wächst aufgrund der originären Aufgabe eines historischen Museums sukzessive an (bis 2018: zwischen 350-1.000 Objekte/Jahr). 2018 verzeichnete das HMB insgesamt rund 166.000 inventarisierte Objekte¹. Um den Sammlungszuwachs, aus dem Kosten für Lagerung, Pflege und Erhalt entstehen, zu kontrollieren, hat das HMB im Jahr 2018 Sammlungskriterien entwickelt, mithilfe derer über eine Aufnahme von Objekten entschieden wird. Dies hat bereits zu einer deutlichen Reduzierung der Objektannahmen geführt.

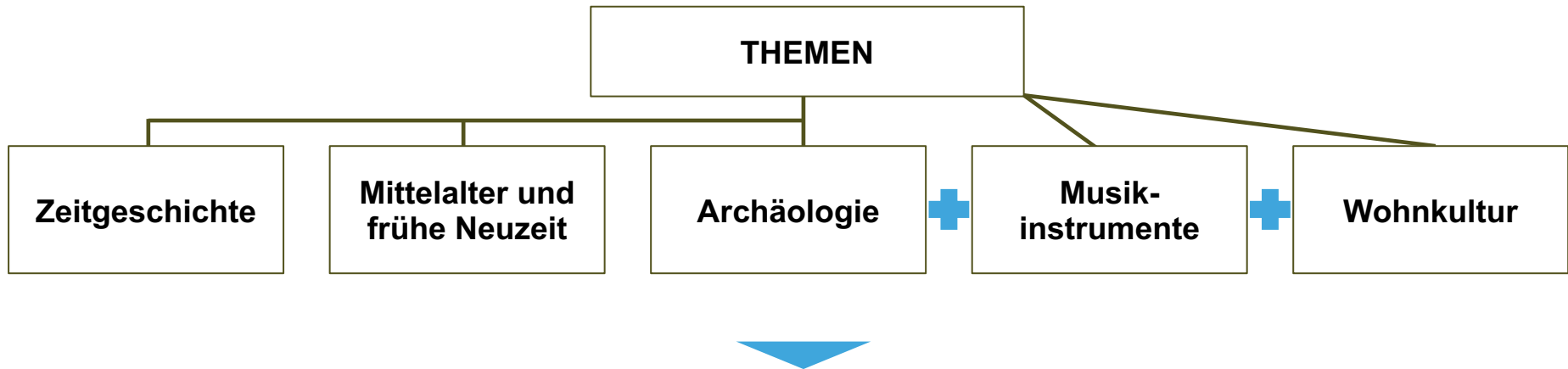
Lücken in der Dokumentation der Sammlung machen eine Generalinventur notwendig

Im Status quo weist das HMB Lücken in der Dokumentation der Sammlung auf (z. B. bezüglich Objektbezeichnung, Datierung oder Standortangabe). actori empfiehlt daher dringend die Durchführung einer Generalinventur. Zudem sollte die Erforschung der Provenienz von Teilen der Sammlung durchgeführt werden (z. B. Sammlung Nathan-Rupp, Bestände der Emile Dreyfus-Stiftung).

1) Die 166.000 Datensätze beinhalten einige Konvolute– die tatsächliche Gesamtzahl der Objekte liegt mit rd. 250.000 Objekten (Schätzung HMB) deutlich höher.

Das HMB deckt einen weiten geschichtlichen Zeitraum ab – hinzu kommen inhaltl. Schwerpunkte Musikinstrumente und Wohnkultur

ENTWICKLUNG DER SAMMLUNG



- HMB deckt **große zeitliche sowie breite thematische Schwerpunkte** in Sammlung und Ausstellungen ab
- Zusätzlich bilden das **Musikmuseum** (inkl. Musikinstrumentensammlung) sowie das **Haus zum Kirschgarten** (Präsentation der Basler Wohnkultur des 18. und 19. Jahrhunderts) **weitere Schwerpunkte**
- Aufwandstreiber ergeben sich aus
 - **Sammlungspflege, -erforschung, -präsentation und -vermittlung**
 - **Sonderausstellungen und Veranstaltungen**
 - **Anzahl der zu bespielenden Ausstellungshäusern**

Die Sammlung des HMB umfasst rund 166.000 inventarisierte Objekte und fokussiert sich auf sieben Schwerpunkte

ENTWICKLUNG DER SAMMLUNG

Angewandte Kunst & Alltagskultur



Glas, Keramik, Hausgeräte, Spielzeug, Textilien und Kleidung

Archäologie



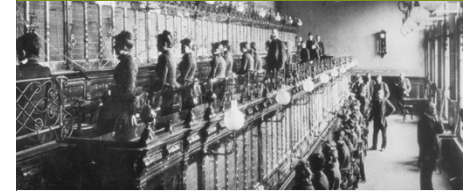
Bodenfunde aus Basel und Region, Funde aus Privatsammlungen

Historische Abteilung bis 1914



Eisen, Fuhr-/Reiteseil, Handwerk, Gewerbe, Maße, Orden, Uhren

Zeitgeschichte



Wirtschafts-/und Gesellschaftsgeschichte des 20./21. Jh. (im Aufbau)

Kunsthistorische Abteilung



Möbel, Architektur, Druck, Goldschmiedeku., Kirchliches, Inschriften, Maler

Münzkabinett



Münzen, Papiergeld, Medaillen, Münzwaagen, Daktyliotheken

Musikinstrumente & Musikalien



650 ausgestellte Instrumente, Musikalien

Sonderkategorie

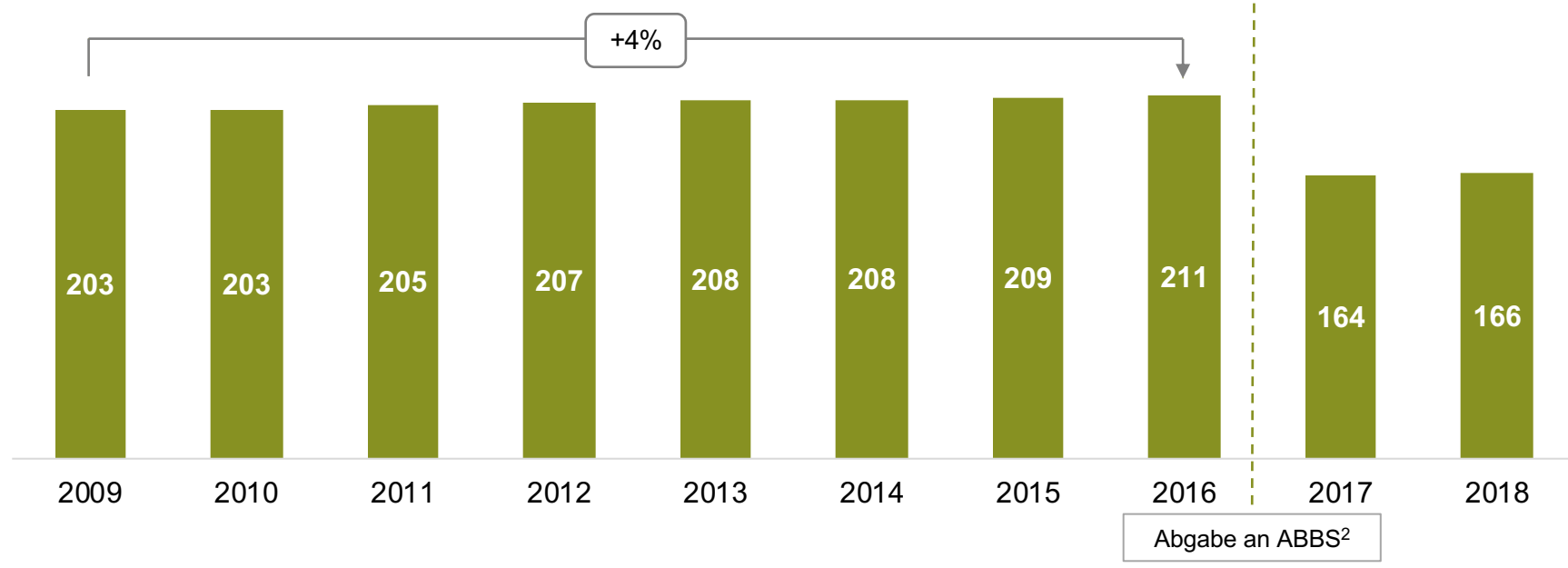


Bibliothek/Bücher (keinem Sammlungsbereich zugehörig)

Gesamtbestand der Sammlung wächst sukzessive – zwischen 2009 und 2016 um rund 8.000 Objekte

ENTWICKLUNG DER SAMMLUNG

Gesamtbestand Sammlung¹ [in Tsd.]



- Gesamtbestand der Sammlung wird sukzessive größer – Anstieg von 2009-2016 um 4% (rd. 8.000 Objekte).
- Abgabe archäologischer Objekte an ABBS sorgt für Rückgang von 2016 auf 2017
- 2017-2018: erneuter Anstieg der Sammlung

1) Effektiver Sammlungsbestand ist höher als die Zahl der Inventarnummer: Viele Objekte bestehen aus mehreren Unternummern (Geschirrssets etc.), die zu einer Inventarnummer zusammengefasst sind. 2) Abgabe archäologische Objekte an Archäologische Bodenforschung des Kanton Basel-Stadt 2017.

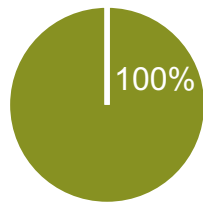
Anmerkung: Veränderung der Sammlung durch Zugänge-Abgänge und Bereinigungen. Quelle: Datenbank HMB.

Inventarisierungsgrad des HMB muss differenziert betrachtet werden, da Lücken in Dokumentation bestehen, bedarf es einer vollst. Inventur

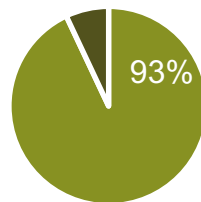
ENTWICKLUNG DER SAMMLUNG

Stand Inventarisierung (Auswahl)

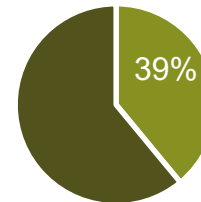
Objekte mit Inventarnr. (lt. Eingangsbücher)



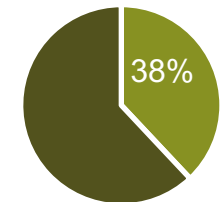
Objekte mit Objektbezeichnung



Objekte mit Datierung



Objekte mit Standortangabe



■ vorhanden ■ nicht vorhanden

- HMB weist eine fast vollständige Erfassung der Objekte im Abgleich mit den Eingangsbüchern auf (lediglich 44 mit fehlerhafter Inventarnummer)
- 93% der Objekte verfügen über eine Objektbezeichnung
- Desiderate bestehen allerdings bei weiteren wichtigen Kriterien. So fehlen:
 - bei 61% die Datierung,
 - bei 62% die Standortangabe der Objekte,
 - bei 73% Angaben zu Material/Technik.
- **Maßnahmenempfehlung:** Vollständige Inventur der Sammlung, um Lücken in der Dokumentation zu beheben

Quelle: Daten HMB, Stand: Feb. 2019.

Der Leistungsauftrag sowie die Leistungs- und Wirkungsziele im Status quo weisen eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten auf

EINORDNUNG DES LEISTUNGSaufTRAGS

Leistungsauftrag sowie Leistungs- und Wirkungsziele definieren quantitative Zielsetzungen des HMB

Das HMB wird über den Leistungsauftrag gesteuert. Dabei wird der Leistungsauftrag quantitativ in Leistungs- und Wirkungszielen definiert, die mit dem Globalbudget verabschiedet werden und konkrete Zielsetzungen beinhalten (z. B. bezüglich der Anzahl der Besucher und Veranstaltungen, der Anzahl der Schulklassen oder bezüglich der Neuaufnahme von Sammlungsobjekten). Die Zielsetzungen von Auftrag und Zielen orientieren sich vorwiegend an den im Museumsgesetz definierten Aufgaben, darunter: „Die Museen haben die Aufgabe, kulturelle Werte zu sammeln, bewahren, dokumentieren, erforschen und vermitteln“ (§ 3). Zentral ist darüber hinaus die Regelung bezüglich der Unabhängigkeit der Museen : „(...) kommt den Museen inhaltliche, organisatorische, personelle und finanzielle Selbstständigkeit zu“ (§ 6).

Zusätzlich wird jährlich eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen, die die „allgemeinen Bedingungen für die Zusammenarbeit“ zwischen PD und HMB festhält. Sie versteht sich als „zielorientiertes Führungsinstrument“ und beinhaltet u. a. Vereinbarungen zu Leistungen (z. B. Ausstellungen), Finanzen und Reporting. Die Leistungsvereinbarung setzt strategische Leitplanken und gibt Rahmensetzungen für die Arbeit vor.

Der Leistungsauftrag eignet sich nur eingeschränkt zur Steuerung des HMB

Die Leistungs- und Wirkungsziele eignen sich aufgrund wenig konkreter und differenzierter Zielsetzungen sowie fehlender Kontextualisierung nur eingeschränkt zur Steuerung sowie zur Kontrolle der Leistungserbringung (z. B. bezüglich der Erreichung differenzierter Zielgruppen).

actori empfiehlt eine Weiterentwicklung der Steuerungsinstrumente zu einem ganzheitlichen Tool zur Entwicklung des HMB. Dazu müssten die Steuerungsinstrumente mit den Zielen aus dem Kulturleitbild, der Museumsstrategie sowie den für das HMB relevanten Zielen des Legislaturplans synchronisiert werden. Grundlage für die Weiterentwicklung muss eine durch das HMB erstellte und fortzuschreibende differenzierte und priorisierte Planung bilden.

HMB nach sukzessivem Besucherrückgang seit 2018 wieder mit Zuwächsen (1/2)

ENTWICKLUNG DER ANGEBOTE UND BESUCHE

Neben der Sammlungspräsentation findet an allen Standorten mindestens eine Sonderausstellung/Jahr statt

Das HMB weist pro Jahr in der Barfüsserkirche, dem Haus zum Kirschgarten sowie dem Musikmuseum jeweils eine Sonderausstellung zusätzlich zur Sammlungspräsentation auf. Ausnahme war das Jahr 2018, indem in der Barfüsserkirche keine große Sonderausstellung gezeigt wurde.

Nach sukzessivem Besucherrückgang verzeichnet HMB 2018 wieder Zuwächse

Zwischen 2014 und 2016 verzeichnet das HMB einen Besucherrückgang von 19% (von 85.000 auf 69.000 Besuche). 2017 sinkt die Besuchszahl auf 63.000 – dies ist auf die Schließung des Kutschmuseums zurückzuführen mit dem rund 15.000 Besuche/Jahr entfallen. 2018 verzeichnet das HMB mit 73.000 Besuchen wieder Zuwächse, die überwiegend auf eine deutliche Steigerung der Besuche in der Barfüsserkirche zurückzuführen sind (2016: 31.000; 2018: 52.000 Besuche). Einzig das Musikmuseum weist sinkende Besuchszahlen auf (2016: 14.000; 2018: 10.000 Besuche).

Der Anstieg der Besuche insgesamt ist auf verschiedene Initiativen des HMB zurückzuführen, darunter eine Neuausrichtung und Stärkung der Kommunikationsarbeit sowie von Kooperationen (z. B. Art Basel Parcours). Insgesamt weist das HMB mit 49% einen hohen und gegenüber 2017 steigenden Anteil an Gratiseintritten auf. Hier gilt es, die zukünftige Strategie des HMB zu priorisieren: Fokussierung auf eine Steigerung der Besuchszahl (z. B. durch Kooperationen, Schulklassen mit Gratiseintritt) vs. Fokussierung auf Steigerung der Eigeneinnahmen.

HMB nach sukzessivem Besucherrückgang seit 2018 wieder mit Zuwächsen (2/2)

ENTWICKLUNG DER ANGEBOTE UND BESUCHE

Defizite bezüglich Maßnahmen in den Bereichen Digitalisierung und Inklusion

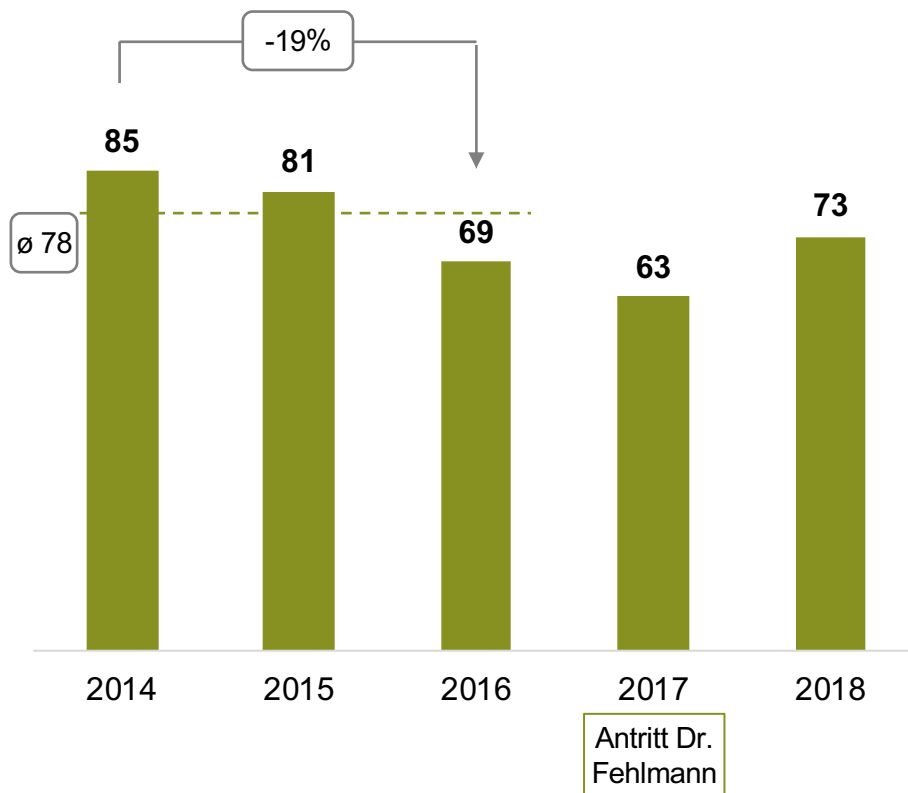
Im Status quo weist HMB Defizite in den Bereichen Digitalisierung sowie Inklusion auf. Die Museumsstrategie des Kanton Basel-Stadt fordert kantonale Museen zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie auf, die im Frühjahr 2019 vorgelegt wurde. Nach Prüfung der Strategie und Festlegung der nächsten Schritte empfiehlt actori eine entsprechende Personal- sowie Mittelausstattung zur Umsetzung der Strategie.

Das HMB verfolgt die Zielsetzung Inklusion zu stärken (Abschluss der Labelpartnerschaft „Kultur inklusiv“, die dazu verpflichtet inklusive Maßnahmen in relevanten Handlungsfeldern einzuführen) und folgt damit gesetzlichen Bestimmungen sowie dem Kulturleitbild des Kanton Basel-Stadt. Infrastrukturelle Anpassungen in den Ausstellungshäusern wurden z. T. bereits vorgenommen. Notwendige Entwicklungen in den Bereichen Programm- und Vermittlungsangebote stehen aus. Die inhaltlichen Ausrichtungen bedeuten einen finanziellen Mehraufwand für den im Status quo keine gesonderten Mittel zur Verfügung stehen. actori empfiehlt daher die Bereitstellung entsprechender Personal- und Sachmittel.

2014-2016: Sukzessiver Besucherrückgang – 2018 Erholung mit neuer Direktion

ENTWICKLUNG DER ANGEBOTE UND BESUCHE

Entwicklung Besuche 2014-2018 gesamt [in Tsd.]



- 2014-2016: Rückgang der Besuchszahlen um 16 Tsd. von 85 auf 69 Tsd. Besuche (-19%)
- 2017: Rückgang um „nur“ 6 Tsd. Besuche trotz Schließung des Kutschenmuseums (- rd. 15 Tsd.). Treiber ist u. a. die Sonderausstellung „Aufgetaucht“ mit rd. 28 Tsd. Besuchen.
- 2018: Erholung der Besuchszahlen auf 73 Tsd. im ersten vollen Jahr der neuen Direktion (obwohl Einschränkungen in der Barfüsserkirche existierten – aufgrund Umgestaltung und damit fehlender großer Sonderausstellung)

Quelle: 2014-2017 JB HMB, sowie Angaben HMB 2018.

HMB insgesamt mit stabilen Jahresergebnissen – Ausnahmen sind die Jahre 2015 und 2018 mit Budgetüberschreitungen

ANALYSE DES BUDGETS

HMB im Betrachtungszeitraum überwiegend mit ausgeglichenem Budget – Ausnahmen bilden die Jahre 2015 und 2018

Insgesamt verfügt das HMB über ein Budget von 10,5 bis 11,9 Mio. CHF und weist bis auf die Jahre 2015 und 2018 einen ausgeglichenen bzw. positiven Haushaltsabschluss auf.

In den Jahren 2015 und 2018 weist HMB Budgetüberschreitungen auf. 2018 beträgt diese rund 300 TCHF. Gründe für die Überschreitung 2018 liegen in höheren Personalkosten (aufgrund Stellenbesetzung, z. B. Leitung Konservierung-Restaurierung) sowie Investitionen (z. B. Umstellung auf LED-Beleuchtung).

2015 beträgt die Budgetüberschreitung rd. 750 TCHF und steht im Kontext der Finanzierungsschwierigkeiten unter der Direktion Jungblut.

Der größte Aufwandsblock des HMB sind Personalkosten mit 6,7 Mio. CHF

Das Jahr 2018 stellt mit Aufwänden in Höhe von 11,9 Mio. CHF einen Höchstwert seit 2012 dar. Den größten Aufwandsblock stellen die Personalkosten mit 6,7 Mio. CHF. Damit liegen die Personalkosten 2018 auf dem gleichen Niveau wie 2012. In den Jahren dazwischen schwanken die Aufwände zwischen 6,3 und 6,6 Mio. CHF. Dies ist u. a. auf die Konsolidierungsphase nach der Direktion Jungblut zurückzuführen, in der sinkende Ausgaben durch die Nichtbesetzung von Stellen erreicht wurde.

Den zweitgrößten Block macht die Raummiete aus (3,1 Mio. CHF). Hier ist eine Steigerung von 2,5 Mio. CHF auf 3,1 Mio. CHF von 2017 auf 2018 zu verzeichnen, die auf der Anpassung des Mietmodells basiert und vom Globalbudget zu 100% aufgefangen wird.

Sonstige Aufwände (z. B. Energiekosten, Aufwände für Reinigung, Ausstellungskosten) betragen 2,0 Mio. CHF und entwickeln sich im Betrachtungszeitraum volatil (mit Aufwänden zwischen 1,7 und 2,6 Mio. CHF).

HMB kann mit Globalbudget und Eigenenträgen im Status quo einzelne Leistungen des Grundauftrags nicht erbringen

ANALYSE DES BUDGETS

Ertragsseitig weist HMB leicht schwankendes Globalbudget sowie stark schwankende Eigenenträge auf

Grundsätzlich teilt sich die Finanzierung des HMB in zwei Bereiche: 1) Finanzierung des Grundauftrags (Betriebs- und Personalkosten sowie Kosten für Sammlungsbewahrung, -pflege und -präsentation), der durch das Globalbudget sowie Eigenenträge abgedeckt werden soll, sowie 2) Finanzierung für zusätzliche Aufwendungen für Sonderausstellungen, die überwiegend durch Drittmittel abgedeckt werden sollen.

Das Globalbudget des HMB schwankt im Betrachtungszeitraum zwischen 9,7 und 10,4 Mio. CHF. Der Anstieg von 9,9 Mio. CHF (2017) auf 10,3 Mio. CHF (2018) ist u. a. auf den Anstieg der Mieten aufgrund der Anpassung des Mietmodells zurückzuführen. Eine belastbare Einordnung der Höhe des Globalbudgets im Benchmark-Vergleich¹ ist aufgrund von Finanzierungs-Sondereffekten der Vergleichshäuser nicht möglich. Die Analyse hat ergeben, dass die Zuschüsse der Vergleichshäuser jeweils unterschiedliche Aufwände (z. B. für Mieten, Kosten der Gebäudeinstandsetzung) beinhalten und eine eindeutige Identifikation der Aufwände, die eine Vergleichbarkeit ermöglichen würde, aufgrund der Datenqualität nicht durchzuführen ist.

Die Eigenenträge erreichen 2018 mit 1,3 Mio. CHF einen Höchstwert im Betrachtungszeitraum. Insgesamt ist eine volatile Entwicklung zwischen 0,6 und 1,3 Mio. CHF zu beobachten (detaillierte Betrachtung ab Chart 32).

Die Budgetanalyse zeigt, dass das HMB mit Globalbudget im Status quo zusätzliche Aufgaben sowie neue Herausforderungen nicht finanzieren kann

Aufwände für den Grundauftrag des HMB machen Ø 96% (2012-2018) des Globalbudgets sowie der Eigenenträge aus. Darin sind Aufwände für Personal und Mieten sowie sonstige Aufwände enthalten, die sich u. a. aus Reinigungs- und Energiekosten sowie internen Verrechnungen zusammensetzen. Auf die Höhe dieser Aufwände hat das HMB aufgrund des laufenden Betriebs und daraus entstehenden Bedarfen wenig Einfluss.

Die Analysen haben ergeben, dass die Höhe des Globalbudgets mit den Eigenenträgen im Status quo nicht ausreicht, um einzelne Leistungen des Grundauftrags zu erbringen: Dazu gehören eine die ICOM-Standards einhaltende Sammlungsbewahrung und

1) actori hat im Rahmen der Untersuchung eine Benchmark-Untersuchung durchgeführt und einzelne Kriterien bezüglich Aufwände und Erträge sowie Personal verglichen. Vergleichshäuser sind: Bernisches Historisches Museum (BHM), Historisches Museum Frankfurt (HMF); Best Practice: Städt. Museen Freiburg.

HMB stößt bei der Einwerbung von Drittmitteln zu kritischen Themen auf Widerstände

ANALYSE DES BUDGETS

-pflege, eine adäquate Inventarisierung/Dokumentation sowie eine Weiterentwicklung der Kommunikations- (z. B. Digitalisierungsstrategie) und Bildungs- und Vermittlungsarbeit (z. B. Inklusion). Zur Sicherstellung von Standards sowie zum Ausbau der o. g. Leistungen empfiehlt actori eine Aufstockung des Budgets.

HMB zum Teil mit Schwierigkeiten bei der Drittmittel-Akquise für kritische Themen

Durch die Finanzierung des Grundauftrags wird die Basis für Sonderausstellungen sowie Veranstaltungen gelegt (z. B. durch die Finanzierung des wissenschaftlichen Personals sowie der Ausstellungshäuser). Die für Sonderausstellungen und Veranstaltungen zusätzlichen Aufwendungen sollen wie oben beschrieben überwiegend durch die Einwerbung von Drittmitteln gedeckt werden. Zudem können sich die staatlichen Museen um Mittel für Sonderausstellungen des Kantons bewerben, die insg. 500 TCHF für alle fünf staatlichen Museen bzw. 100 TCHF pro Museum im Jahr betragen.

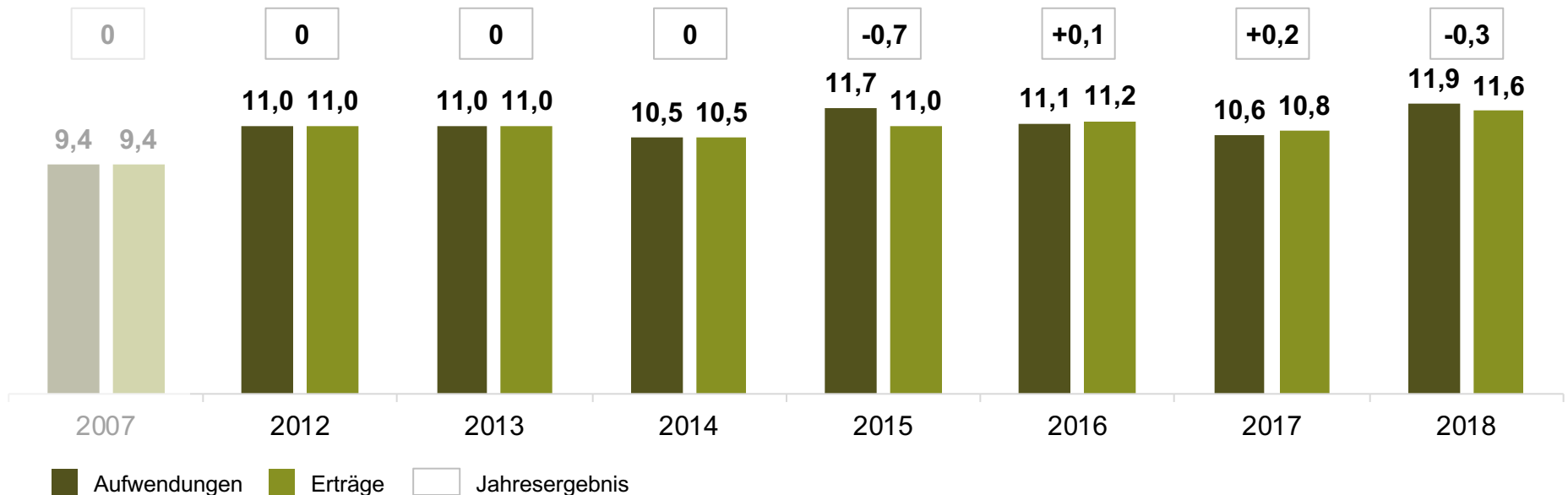
Bei der Einwerbung von Drittmitteln zu kritischen/zeitgenössischen Ausstellungs- und Veranstaltungsthemen stößt das HMB laut eigenen Aussagen vermehrt auf Herausforderungen.

actori empfiehlt die Beobachtung und Prüfung der Entwicklung der Einwerbung von Drittmitteln für kritische/zeitgenössische Themen. Dies ist besonders im Kontext der inhaltlich/programmatischen Ausrichtung des HMB sowie der Steigerung von Besuchen relevant, da Sonderausstellungen ein wichtiger Treiber für Besuche, gesellschaftliche Relevanz sowie zusätzliche Bildungs- und Vermittlungsangebote sind.

Jahresergebnisse des HMB stabil – mit Budgetüberschreitungen in den Jahren 2015 und 2018

ANALYSE DES BUDGETS

Entwicklung Jahresergebnis [in Mio. CHF]



- Ausgeglichenes Jahresergebnis bis 2014 – mit geringen Schwankungen (rund 500 TCHF)
- **2015: Finanzierungsschwierigkeiten** am HMB; Direktorin Jungblut mit Budgetüberschreitung **von ca. 750 TCHF**
- Interimszeit **2016/2017** mit leicht positiven Ergebnis durch **Sparmaßnahmen** (z. B. im Bereich Personalkosten)
- **2018: Budgetüberschreitung** aufgrund **Mehrausgaben**, z. B. im Bereich Personal, Ersatz Einrichtung, Unterhalt Mobilien und Gebäude, die mit einem Malus aufgefangen werden muss

Quelle: HMB Jahresberichte 2007-2017; Rekapitulation HMB Rechnung 2018.

Budgetüberschreitung 2018 aufgrund von höheren Personalkosten sowie Investitionen

ANALYSE DES BUDGETS

Größte Abweichungen von Budgetplanung 2018 [in TCHF]

Kostengruppe	Budget 2018	Rechnung 2018	Abweichung
Löhne SP (HR)	4.859	5.023 ¹	164
Unterhalt öff. Sammlung	25	126	101
n. a. Möbel & Einrichtung	10	95	85
(Sonder-) Ausstellungen	494	540	46
n. a. übrige Anlagen	0	45	45
Temporäres Personal	0	44	44

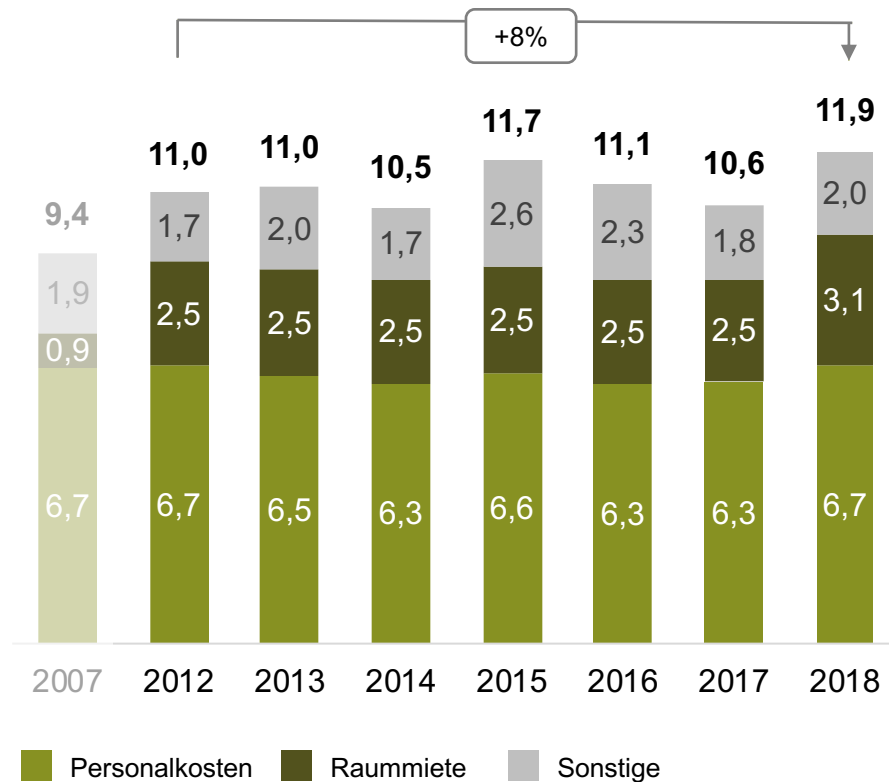
- HMB schließt 2018 mit einem negativen Jahresergebnis ab.
- Größte Abweichung von der Budgetplanung im Bereich Personal, u. a. durch Neuanstellung eines Chefrestorateur. Position war davor nicht besetzt.
- Zusätzlich führen Anschaffungen und Änderungen im Betrieb (z. B. Umstellung auf LED, Einkauf Büromöbel, Schließung von Löchern im Boden der Barfüsserkirche) zu Budgetabweichung.

1) Nur Konto 301000 Löhne SP (HR), daher Abweichung von sonst in der Unterlage aufgeführten Personalkosten – Personalaufwand insgesamt weist Abweichung von 281 TCHF auf. Quelle: Rekapitulation HMB Rechnung 2018.

Gesamtaufwendungen mit Schwankungen – seit 2012 Steigerung um 8% zu verzeichnen

ANALYSE DES BUDGETS

Entwicklung Gesamtaufwendungen [in Mio. CHF]



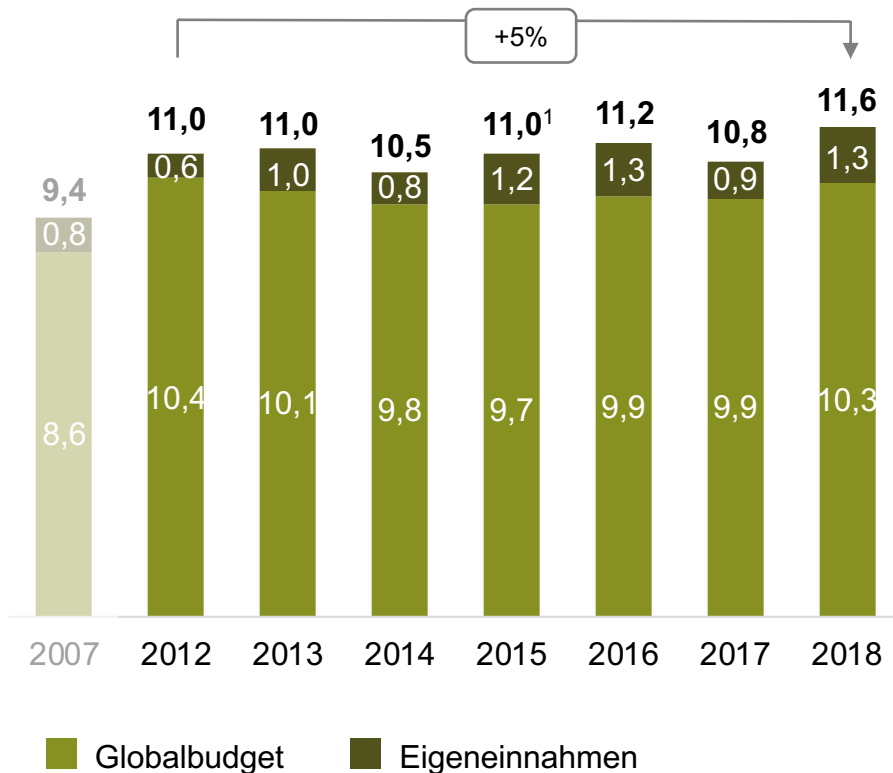
- **Gesamtaufwendungen seit 2012 schwankend** – insgesamt mit einer Steigerung von 8% im Betrachtungszeitraum
- **Personalkosten: größter Aufwandsblock** (seit 2012 $\bar{\sigma}$ =58%), Entwicklung im Betrachtungszeitraum – mit Schwankungen zwischen den Jahren – zw. 6,3-6,7 Mio. CHF
- **Raummiete: zweitgrößter Aufwandsblock** (seit 2012 $\bar{\sigma}$ =25%), Anstieg seit 2012 um +26% (aufgrund der Anpassung des Mietmodells)
- Entwicklung sonstige Kosten volatil
- Konsolidierungsphase unter Direktion Piller führte zu **stark sinkenden Ausgaben** (2016/2017)
- **2018** mit höchstem Ausgabenvolumen aufgrund von **Mehraufwendungen**, z. B. im Bereich **Personal** sowie **Sachkosten**

Quelle: HMB JB 2007-2017; Rekapitulation HMB Rechnung 2018.

HMB insgesamt mit einem Anstieg der Erträge seit 2012 um 5% – stärkster Zuwachs im Bereich Eigeneinnahmen

ANALYSE DES BUDGETS

Entwicklung Erträge [in Mio. CHF]



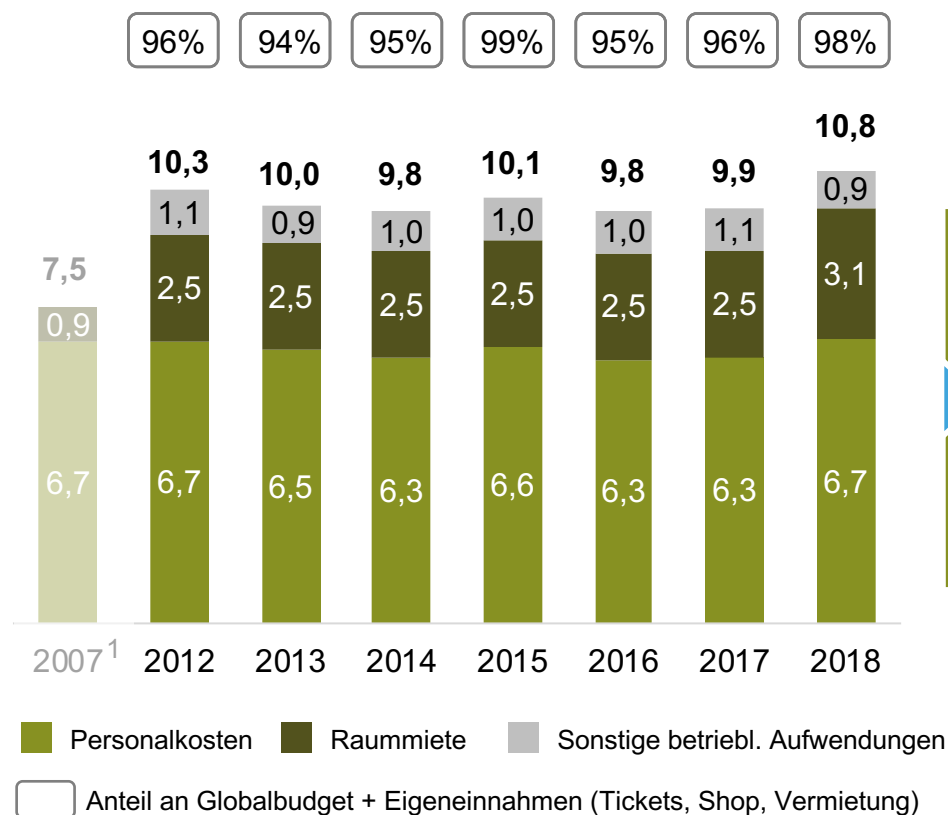
- 2012 bis 2018: **Anstieg der Erträge um 5%**
- **Globalbudget** im Betrachtungszeitraum mit Schwankungen zwischen 9,7 und 10,4 Mio. CHF
- **Steigerung der Eigeneinnahmen** von 600 TCHF auf 1,3 Mio. CHF (2016 und 2018) – insgesamt mit starken Schwankungen zwischen den Jahren
- Der Anteil der Eigeneinnahmen an den Erträgen liegt 2018 bei knapp 11%
- Negative Jahresabschlüsse werden über das Bonus-/Malus-System (Rücklagen) ausgeglichen. Beendigung dieses Modells laut Museumsstrategie Basel-Stadt 2017

Anmerkungen: Abweichungen aufgrund von Rundungen. Quelle: HMB Jahresberichte 2007-2017; Rekapitulation HMB Rechnung 2018.

HMB finanziert Grundauftrag über Globalbudget und Eigeneinnahmen

ANALYSE DES BUDGETS

Entwicklung Fixkosten [in Mio. CHF]



- Fixkosten zw. 9,9 und 10,8 Mio. CHF, **Veränderung** überwiegend aufgrund von **Schwankungen** der **Personalkosten**
- **2017-2018**: Anstieg um knapp 1 Mio. CHF, Treiber: Anstieg Personal- sowie Mietkosten
- **Ausgabenblöcke 2018**:
 - Personal: 6,7 Mio. CHF
 - Raummiete: 3,1 Mio. CHF
 - Sonstige betriebl. Kosten: rd. 0,9 Mio. CHF
- **Finanzierung** des **Grundauftrags** des HMB (sammeln, bewahren, dokumentieren erforschen, vermitteln) über **Globalbudget** und **Eigeneinnahmen** – damit wird **Basis** gelegt für **Sonderausstellungen** sowie **VA**, für die zusätzliche Aufwände anfallen
- **Aufwände für Grundauftrag** machen durchschnittlich **96%** des **Globalbudgets** und der **Eigeneinnahmen** aus

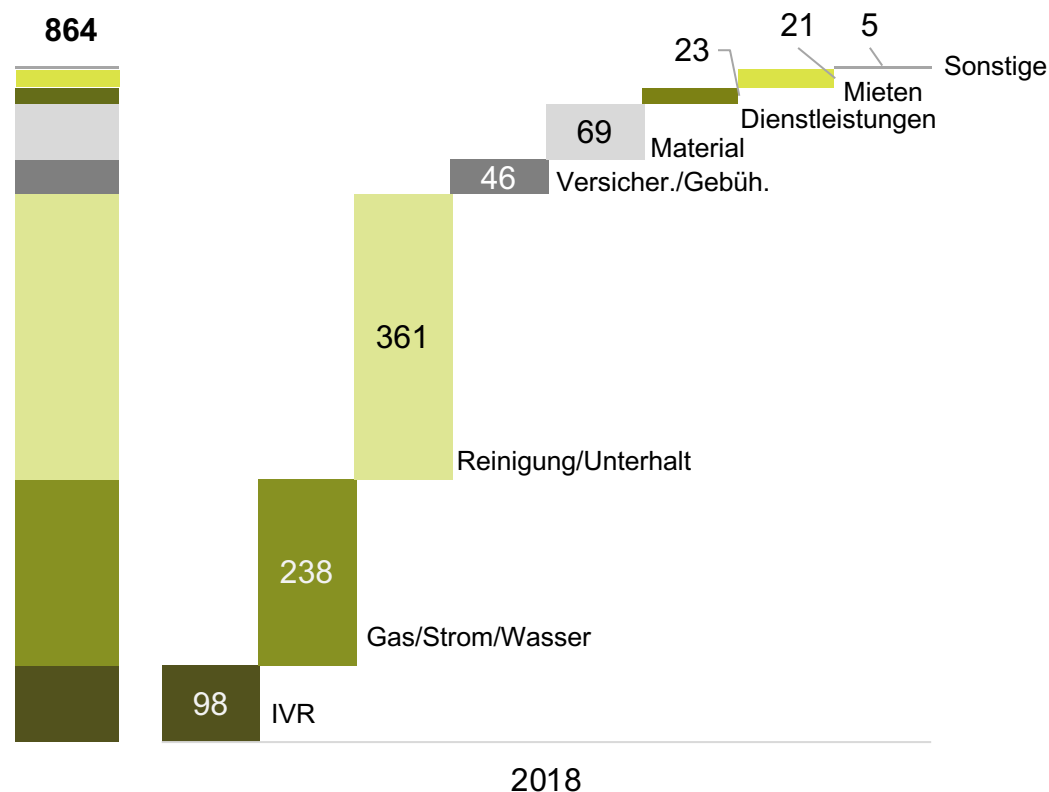
1) 2007 keine detaillierten Kosten für Sonstige betriebl. Aufwendungen. Quelle: Detailrekap HMB 2012-2018.

Anmerkungen: Gebundene Mittel= Personalaufwand; Raummieten/Nutzungsgebühren, sowie weitere betriebl. Aufwendungen in Absprache mit dem HMB.

Sonst. Fixkosten: Größte Kostenpunkte sind neben Personal und Raummieten, Reinigungs-/Energiekosten sowie Interne Verrechnungen

ANALYSE DES BUDGETS

Sonstige Fixkosten 2018 [in TCHF]



- Größter Aufwandsblock sind Kosten für **Reinigung** und **Unterhalt** mit 361 TCHF (rd. 42%).
- Aufwendungen für **Gas/Strom/Wasser** betragen 238 TCHF (rd. 28%)
- **Interne Verrechnungen** betragen 98 TCHF mit einem Anteil von 11%.
- Spezifisch zuzuordnende Aufwände machen 739 TCHF und damit knapp 86% der sonstigen Fixkosten aus (gr. Kostenblöcke + Versicherungen/Gebühren).
- **HMB** hat auf diese Aufwände **wenig Einfluss**, da sie zum **Betrieb** und zur **Ausfüllung** des **Leistungsauftrags** notwendig sind.
- Die übrigen Aufwendungen (14%) verteilen sich auf Material, Dienstleistungen, Mieten, sonstige Kosten.

Quelle: Rekapitulation HMB Rechnung 2018. Anmerkungen: Mieten ohne Raummieten HMB.

Aufwandsseitige Optimierungen können in Summe lediglich bei der Höhe der Mietausgaben identifiziert werden

ANALYSE DES BUDGETS

HMB im Status quo in Summe mit effizientem Mitteleinsatz

Die Analyse der Aufwände hat ergeben, dass das HMB innerhalb der vom Kanton gesetzten Vorgaben die Mittel effizient einsetzt. Im Bereich Mieten kann durch die Optimierung der Depotsituation (Reduzierung Depots/Zentraldepot) die Effizienz des HMB erhöht sowie der Mitteleinsatz aufgrund geringerer Mieten gesenkt werden. Bezüglich der sonstigen betrieblichen Aufwände hat die grobe Prüfung der Aufwandsblöcke keine Auffälligkeiten ergeben.

Im Bereich Personal wird in Summe ein Mehrbedarf identifiziert (detaillierte Betrachtung ab Chart 56) und damit kein Potenzial zur weiteren Entlastung des Budgets.

Optimierungen bezüglich eines effizienteren Mitteleinsatzes bestehen im Bereich Mietaufwände

ANALYSE DES BUDGETS



Personalaufwände

- Vorgabe Kanton: Maximaler Headcount
- Ausgestaltung bzw. Besetzung der Stellen untersteht HMB

Bewertung actori

- **HMB mit eingeschränktem Einfluss** auf Personalaufwände:
 - Tarifvertrag / Einstufungen
 - Notwendige Besetzung zur Erfüllung des Grundauftrags
- **Zu beachten:** Einsatz des Personals neben Grundauftrag auch für Sonderausstellungen/VA

Effizienz der Mittelverwendung:
Personalbedarfsanalyse ergab
Personalmehrbedarf



Mietaufwände

- Betrieb von 3 Ausstellungshäusern sowie Flächen zur Lagerung der Sammlung
- Festlegung Mietpreis durch IBS

Bewertung actori

- Mietkosten werden (sowie Veränderungen) zu 100% über das Globalbudget ausgeglichen
- **HMB mit eingeschränktem Einfluss** auf Mietkosten aufgrund Infrastrukturen/Depotsituation
- **Zu beachten:** Depotsituation führt zu höheren Mietaufwänden

Effizienz der Mittelverwendung:
Einsparpotenzial für Kanton (Miete) sowie HMB (effizientere Organisat.) durch Reduz. Anzahl, Zentraldepot



Sonst. betriebl. Aufwände

- Aufwände für den Betrieb bzw. den Grundauftrag des HMB

Bewertung actori

- **HMB mit eingeschränktem Einfluss** auf sonstige Aufwände
 - rd. 86%: IVR, Energieaufwand, Versicherungen, Reinigung
 - rd. 14%: Verteilung u. a. auf Material-/Dienstleistungskosten (Reparaturen, Anschaffung Möbel, Verbrauchsgüter)

Effizienz der Mittelverwendung:
Grobe Prüfung der Aufwandsblöcke im Rahmen des Auftrags ergab keine Optimierungspotenziale

Weitergehende Aufwandsreduzierungen sind nur mit der Anpassung des Leistungsauftrages bzw. Reduzierung des Angebots zu erreichen

ANALYSE DES BUDGETS

Nur durch die Anpassung des Leistungsauftrags oder die Reduzierung des Angebots sind weiterführende Aufwandsreduktionen möglich

Höchste Priorität im Status quo ist die Sicherstellung der ICOM-Standards in der Sammlungsbewahrung und -pflege sowie die Optimierung der defizitären Depotsituation. Dazu werden zusätzliche Mittel für Personal- und Sachausgaben (sowohl auf Projektbasis als auch bez. der Linienaufgaben) notwendig. Bei Nichtgenehmigung dieser Mittel wird das HMB Aufwände in anderen Bereichen reduzieren müssen, um benötigte Mittel für die Sammlungsbewahrung und -pflege zur Verfügung zu haben. Auf Basis der Analyseergebnisse muss hierzu die Leistung des HMB eingeschränkt – und dies im Leistungsauftrag festgehalten werden (z. B. Reduzierung der Öffnungszeiten, weniger ambitionierte Ziele bezüglich der Ansprache differenzierter Zielgruppen).

HMB kann Aufwand zudem durch die Schließung eines Ausstellungshauses reduzieren

Weiterführende Einsparungen kann das HMB durch die Schließung eines der drei Ausstellungshäuser erreichen. actori hat im Rahmen des Auftrags eine Grobberechnung der monetären Effekte der Schließung des Musikmuseums durchgeführt. Insgesamt können durch die Schließung jährlich rd. 450 TCHF eingespart werden. Dabei ist zu beachten, dass den monetären Effekten relevante nicht-monetäre Effekte entgegenstehen: z. B. würde durch die Schließung ein einzigartiges Spezialmuseum mit der größten Musikinstrumentensammlung der Schweiz verloren gehen.

Während die Reduzierung von Leistungen auch temporär erfolgen kann, bedeutet die Schließung eines Ausstellungshauses eine grundsätzliche Entscheidung von Dauer.

Schließung des Musikmuseum hätte Einsparungen in Höhe von rd. 450 TCHF zur Folge

ANALYSE DES BUDGETS

Abschätzung monetärer Effekt Schließung Musikmuseum

Einsparungen [in TCHF]	571
durch Raummieten	266
durch Personal	183
Betrieb	104
Reinigung	18
Mehrkosten [in TCHF]	124
aufgrund Wegfall Erlöse	46
aufgr. zusätzl. Depotfläche	78
SUMME [in TCHF]	447

- Einer groben Abschätzung nach hätte die **Schließung des MM Einsparungen** in Höhe von **rd. 450 TCHF** zu Folge.
- Höchste potenzielle Einsparung durch Wegfall der **Raummieten** des Lohnhofs: Einsparungen in **Höhe von rd. 266 TCHF** – allerdings wird bei Schließung MM mehr Depotfläche notwendig: Schätzung Mehrkosten **rd. 78 TCHF**.
- **Im Bereich Personal: Reduktion** bei Technik, sowie Aufsicht und Kasse (insg. rd. 183 TCHF). **Kuratorin MM** bleibt weiterhin für die Betreuung der Sammlung.
- Hinzu kommen Einsparungen bei den **Betriebskosten** (rd. 122 TCHF).
- Mehrkosten in Höhe von rd. 46 TCHF durch den Wegfall der Ticket- und B&V-Erlöse des MM sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Anmerkung: Dabei ist zu beachten, dass HMB 2018 und 2019 Betriebskosten des Musikmuseums von höchstens 150 TCHF/Jahr durch Drittmittel zurückerhält.

Ticket-, Shop- und Vermieterträge des HMB rückläufig und insgesamt auf niedrigem Niveau – Steigerungspotenzial von 209 TCHF vorhanden

ANALYSE DES BUDGETS

Sinkende Ticket-, Shop- sowie Vermieterlöse bei insgesamt steigenden Eigenerträgen aufgrund von erfolgreicher Drittmittelinwerbung

HMB weist im Betrachtungszeitraum volatile aber insgesamt steigende Eigenerträge auf (2012: rd. 600 TCHF; 2018: 1,3 Mio. CHF). Auffällig ist, dass die Steigerung einzig durch Drittmittelerträge getrieben wird. 2018 wird mit rd. 860 TCHF ein Höchstwert im Betrachtungszeitraum erreicht (2012 betrug Drittmittel 56 TCHF). Gleichzeitig sinken die Ticket- und Veranstaltungserträge um 8% (2012: 342 TCHF; 2018: 314 TCHF) sowie die Erträge aus Shop- und Vermietungen um 25% (2012: 106 TCHF; 2018: 80 TCHF).

HMB mit unterdurchschnittlicher Realisierung von Eigenerträgen – Steigerungspotenzial von 209 TCHF vorhanden

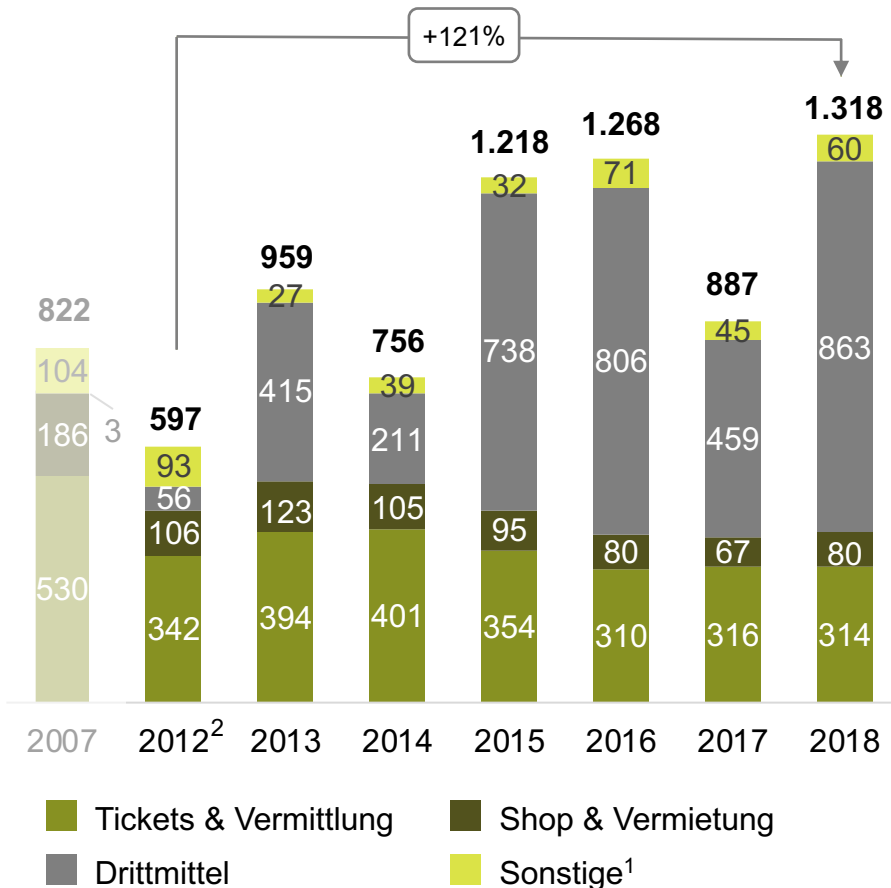
Der Benchmark-Vergleich zeigt, dass sich die Eigenerträge des HMB insgesamt auf einem niedrigen Niveau befinden. Auch weist das HMB mit 11% eine deutlich geringere Eigenwirtschaftlichkeitsquote auf als die Vergleichshäuser (selbst unter Beachtung von Sondereffekten). Treiber des unterdurchschnittlichen Ergebnisses sind geringe Erträge durch Besuche (Tickets, Veranstaltungen im Bereich Bildung & Vermittlung), Shop sowie Vermietungen. Neben der Steigerung der Shop- und Vermiet-Einnahmen muss eine Zielsetzung des HMB in der Steigerung der Besuche sowie den daraus resultierenden Ticket-Erträgen liegen.

Auf Basis einer groben Potenzialabschätzung bezüglich der Steigerung von Eigeneinnahmen geht actori von einem Potenzial von zusätzlichen 209 TCHF (+53%) aus, die das HMB durch gezielte Maßnahmen in den Bereichen Kommunikation, Bildung und Vermittlung sowie Shop und Vermietungen erzielen kann. actori empfiehlt zur erfolgreichen Realisierung dieser Potenziale, die Bewilligung der dazu notwendigen Personal- sowie Finanzbedarfe. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die vollständige Realisierung des erhobenen Potenzials nur mittelfristig zu erreichen sein wird, da sich die Effekte erst nach einer Anlaufkurve einstellen werden.

Anstieg der Eigeneinnahmen des HMB geht überwiegend auf die Steigerung der Drittmittel erträge zurück

ANALYSE DES BUDGETS

Entwicklung Eigeneinnahmen [in TCHF]



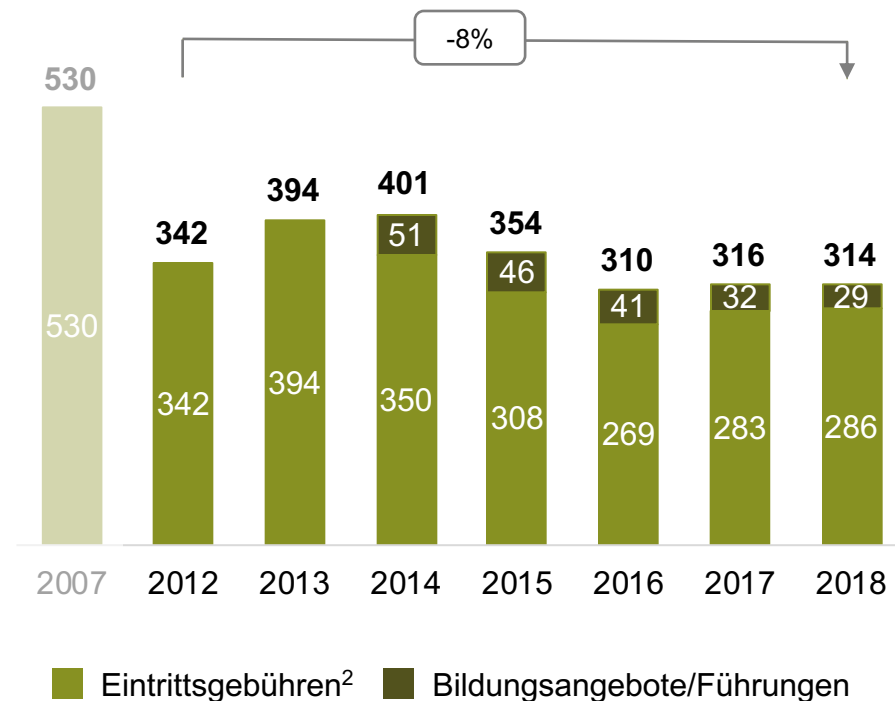
- 2012 bis 2018: **Anstieg der Eigeneinnahmen um 121%**
- Besonders starker **Anstieg der Drittmittel**, die 2018 rund 65% der Eigeneinnahmen ausmachen, führt zu einer insgesamt positiven Entwicklung
- Starke **Schwankungen** sind überwiegend auf wechselnde **Drittmittel erträge** zurückzuführen
- **Rückgang der Erträge** aus **Shop** und **Vermietung** sowie **Tickets** und **Vermittlung**
- Anmerkung: Positive Entwicklung der Drittmittel muss differenziert bezüglich der Problematik zur Einwerbung von Drittmitteln bei kritischen Themen betrachtet werden

1) Sonst. inkl. verrechenb. Leistungen, div. außerordentl. Erträge. 2) 50 TCHF Entnahme Rücklage. Quelle: HMB JB 2007-2017; Rekap HMB Rechnung 2018.

Rückgang der Einnahmen durch Tickets sowie Bildungsangebote/ Führungen – seit 2012 um -8%

ANALYSE DES BUDGETS

Einnahmen durch Eintrittsgebühren und zusätzl. Angebote¹ [in TCHF]



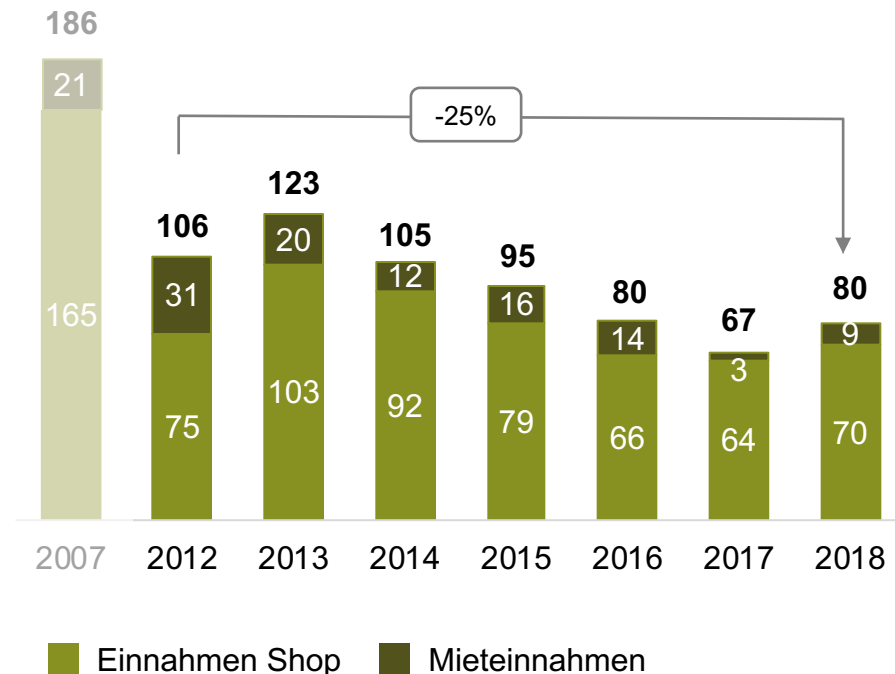
- **Seit 2012: Rückgang der Einnahmen** aus Eintrittsgebühren, Bildungsangebote und Führungen um **8%** (von 342 auf 314 TCHF)
 - 2012-2014: Anstieg der Einnahmen von 342 auf 401 TCHF (+17%)
 - 2014-2018: Rückgang der Einnahmen auf 314 TCHF (-22%)
- **Einnahmen durch Eintritte steigen nicht proportional zu Besuchszahlen an**, da Anteil der Besuche Gratisintritte sind (z. B. Schulklassen)
- **Einschätzung Potenzial:** Steigerung der Ticketerträge abhängig von Attraktivität/ gesellschaftlicher Relevanz des HMB und damit von Attraktivität Sonderausstellungen, dem Ausbau Bildung & Vermittlung sowie der Kommunikation

1) Bis 2013 Einnahmen werden Bildungsangebote und Führungen in Eintrittsgebühren verrechnet. 2) Eintrittsgebühren inkl. Vermittlungsprovision Pässe.
Quelle: HMB Jahresberichte 2007-2017; Rekapitulation HMB Rechnung 2018.

Rückgang der Einnahmen durch Shopverkäufe sowie Mieteinnahmen – seit 2012 um -25%

ANALYSE DES BUDGETS

Einnahmen durch Shopverkäufe und Raumvermietung [in TCHF]



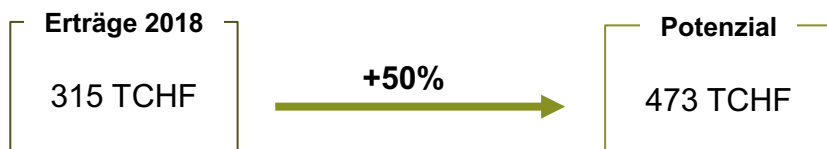
- **2012-2018: Rückgang der Einnahmen aus Shopverkäufen und Mieteinnahmen um 25%** (von 106 auf 80 TCHF), davon:
 - Rückgang der Einnahmen durch **Shopverkäufe** um **6%**
 - Rückgang der Einnahmen durch **Raumvermietung** um **70%**
- Januar 2018: Schließung Café Barfüsserkerche (Einnahmen zuvor lediglich durch Miete)
- **Zu prüfen:** Potentiale durch **Entwicklung eines Shop-Konzeptes** sowie professioneller **Ausbau des Vermietungsgeschäftes**
- **Maßnahmenempfehlungen:**
 - Entwicklung eines Shop-Konzept (ggf. durch Kooperation)
 - Entwicklung einer Vermietungsstrategie (ggf. in Kooperation mit Gastronomiepartner, z. B. Casino)

1) Eintrittsgebühren, Vermittlungsprovision Pässe, Bildungsangebote und Führungen. 2) Exklusive 796 TCHF außerhalb Budgets. 3) Jahr 2012 unterschiedliche Angaben – Wert aus JB 2013 übernommen. Quelle: HMB Jahresberichte 2007-2017; Rekap. HMB Rechnung 2018.

actori schätzt, dass HMB mittelfristig die Eigenerträge um 209 TCHF erhöhen kann

ANALYSE DES BUDGETS

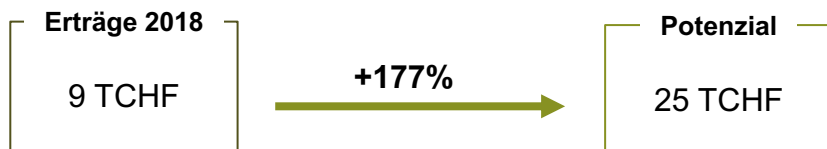
Steigerung Erträge aus Tickets/Veranstaltungen



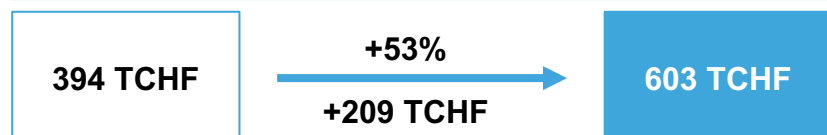
Steigerung Shop-Erträge



Steigerung Vermietungs-Erträge



Summe Steigerung Erträge



- Die Grobschätzung bezüglich der Steigerung der Eigenerträge ergibt ein Potenzial von rund zusätzlichen **209 TCHF** (von 394 auf 603 TCHF). Dies entspricht einer Steigerung der Erträge um **+53%**.
- Aus Sicht von actori bestehen im Status quo keine Indizien, die eine Annahme bezüglich einer weiteren Steigerung der Eigeneinnahmen rechtfertigen würde.
- Zur Einordnung: Basierend auf den Finanzkennzahlen 2018 entspräche dies einer Steigerung des Eigenwirtschaftlichkeitsanteils von 11% auf 13%.¹

1) Dabei ist zu beachten, dass Eigenwirtschaftlichkeitsanteil durch höhere Kosten (z. B. durch Aufstockung des Personals) wieder reduziert wird.

HMB weist Optimierungspotenziale im Bereich der Organisationsstruktur auf

ANALYSE DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Organisationsstruktur des HMB ist zum Teil kleinteilig und inhaltlich wenig nachvollziehbar

Die Organisationsstruktur des HMB gliedert sich grob in zwei Bereiche: den Künstlerischen sowie den Kaufmännischen.

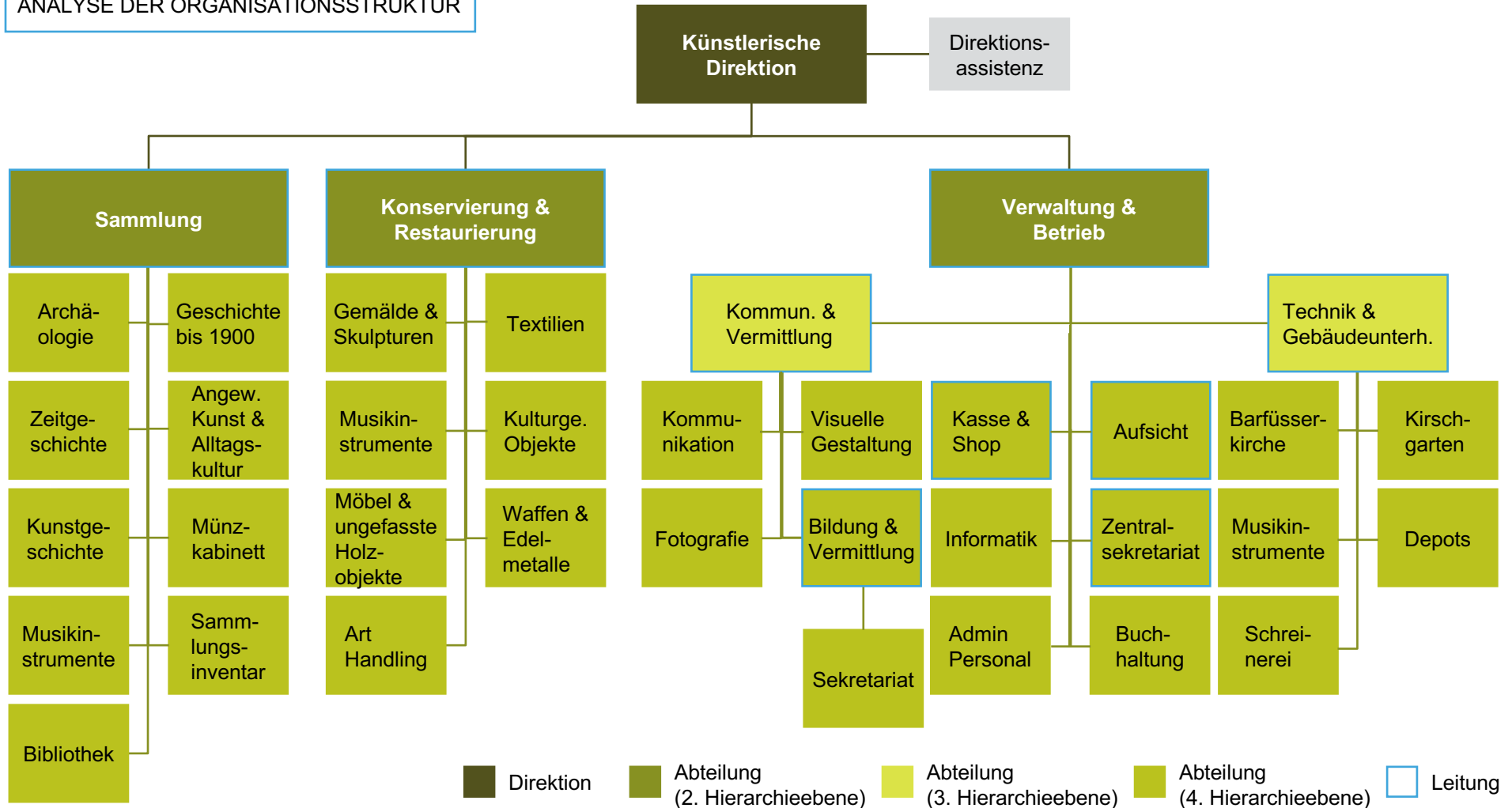
Der Künstlerische Bereich ist nachvollziehbar gegliedert, besteht aus zwei Abteilungen (Sammlung sowie Konservierung & Restaurierung) und wird von der künstlerischen Direktion geleitet.

Der Kaufmännische Bereich weist Optimierungsbedarf auf. Er wird von der kaufmännischen Direktion geleitet und besteht aus der Abteilung Verwaltung & Betrieb, die in die (Unter-) Abteilungen Kommunikation und Marketing (inklusive Vermittlung) sowie Technik & Gebäudeunterhalt strukturiert ist. Die Abteilungsgliederungen sind zum Teil kleinteilig, inhaltlich wenig nachvollziehbar oder weisen diffuse Verantwortlichkeiten auf.

actori hat eine optimierte Struktur entwickelt und empfiehlt die Umsetzung durch das HMB.

Das Historische Museum wird von einer Einzelspitze geleitet und gliedert sich in 3 Abteilungen in der zweiten Hierarchieebene

ANALYSE DER ORGANISATIONSSTRUKTUR



Quelle: Organigramm Historisches Museum Basel, Stand 18.12.2018.

Schwache Bedeutung des Organigramms führt teils zu Verunsicherungen bezüglich Verantwortungs- und Kompetenzbereichen

ANALYSE DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Zitate der Mitarbeitenden

actori hat mit über 20 Mitarbeitenden des HMB Interviews geführt. Die Gespräche fanden unter Wahrung der Vertraulichkeit und Zusicherung der Anonymität statt. Daher werden einzelne Zitate nicht dargestellt. actori hat die Aussagen gebündelt und für die Untersuchung relevante Ableitungen erstellt.

Ableitungen: Auffälligkeiten Organigramm

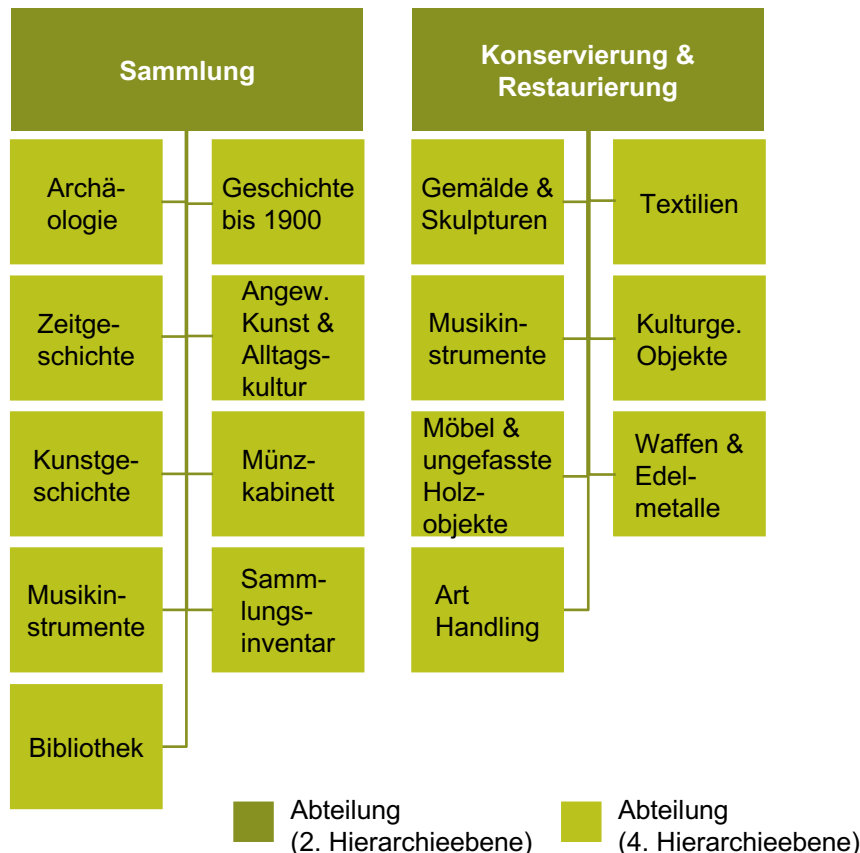
- **Schwache Bedeutung des Organigramms**
Organigramm des HMB spielt für Mitarbeitende keine Rolle. Dabei monieren Mitarbeitende Unschärfe bezüglich Verantwortungs- und Kompetenzbereichen.
- **Unklarheit über Verantwortlichkeiten und Kompetenzgrenzen**
führt zu Unsicherheit, Frustration und teils Demotivation der Mitarbeitenden.
- **Vergangenheit: Schwache/fehlende Übernahme von Leitungsfunktionen**
fördert Entwicklung von Eigendynamiken in einzelnen Abteilungen im Status quo.
- **Abteilung Verwaltung & Betrieb: Unübersichtlicher Abteilungszuschnitt**
durch Kumulation unterschiedlichster Themen und Aufgaben, nicht eindeutig ausgedrückte Zuständigkeiten sowie nicht nachvollziehbarer Gliederung der Unterabteilungen.

Quelle: Organigramm Historisches Museum Basel, Stand 18.12.2018 sowie Interviews mit Mitarbeitenden des HMB.

Der künstlerische Bereich ist durch zwei Abteilungen nachvollziehbar gegliedert

ANALYSE DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Übersicht: Künstlerischer Bereich



Auffälligkeiten: Künstlerischer Bereich

- Nachvollziehbare Gliederung des Künstlerischen Bereichs in zwei Abteilungen: Sammlung sowie Konservierung & Restaurierung
- Klare Hierarchien durch Abteilungsleitungen sowie Anbindung an Direktion
- Strukturierung der darunter liegenden 4. Hierarchieebene thematisch/inhaltlich getrieben



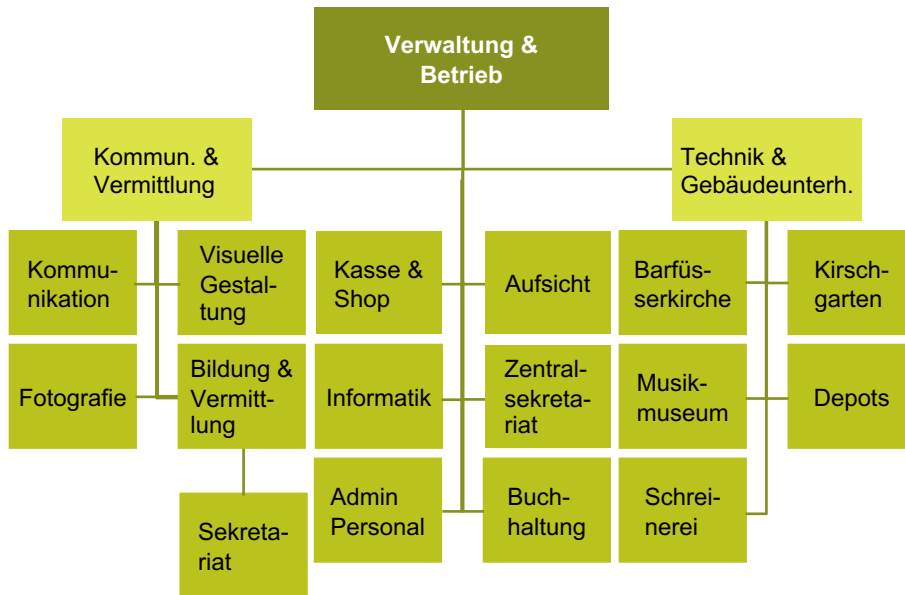
- Abgrenzung Abteilungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen – Vorschlag actori: Betitelung OE der 4. Hierarchieebene als Bereich
- Ggf. Prüfung: Integration der Werkstätten in Abteilung Konservierung & Restaurierung (aus Abt. Technik & Gebäudeunterhalt)

Quelle: Organigramm Historisches Museum Basel, Stand 18.12.2018.

Der Kaufmännische Bereich weist keine nachvollziehbare Struktur auf

ANALYSE DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Übersicht: Kaufmännischer Bereich



Auffälligkeiten: Kaufmännischer Bereich

- Kaufmännischer Bereich mit nicht nachvollziehbarer Gliederung: drei Abteilungen auf zwei Hierarchieebenen (HE); Abt. Verwaltung & Betrieb steht Abt. Kommunikation & Vermittlung sowie Abt. Technik und Gebäudemanagement vor
- Abt. Kommunikation & Vermittlung: Ungewöhnlicher Themenmix mit Integration Vermittlung sowie Abgrenzung gegenüber Künstlerischen Bereich
- Abt. Technik & Gebäudeunterhalt: Kleingliedrige Struktur (nach Standorten)

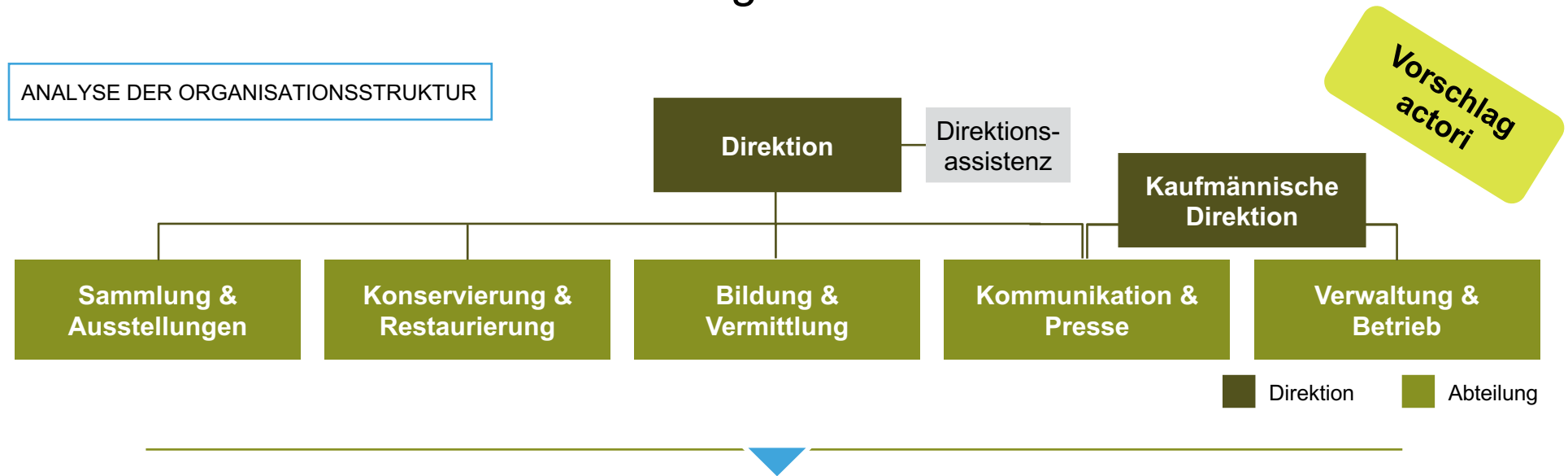
Maßnahmenempfehlungen:

- Auflösung 3. HE und Neustrukturierung der Organisationseinheiten (themen- und aufgabengetrieben)
- Implementierung relevanter Abteilungen (2. HE)
- Schaffung struktureller Nähe von zusammenarbeitenden OE sowie relevanten Schnittstellen

■ Abteilung (2. Hierarchieebene) ■ Abteilung (3. Hierarchieebene) ■ Abteilung (4. Hierarchieebene)

Quelle: Organigramm Historisches Museum Basel, Stand 18.12.2018.

actori hat eine optimierte Struktur entwickelt: sie bündelt Aufgabenbereiche und schafft Klarheit bezüglich Verantwortlichkeiten

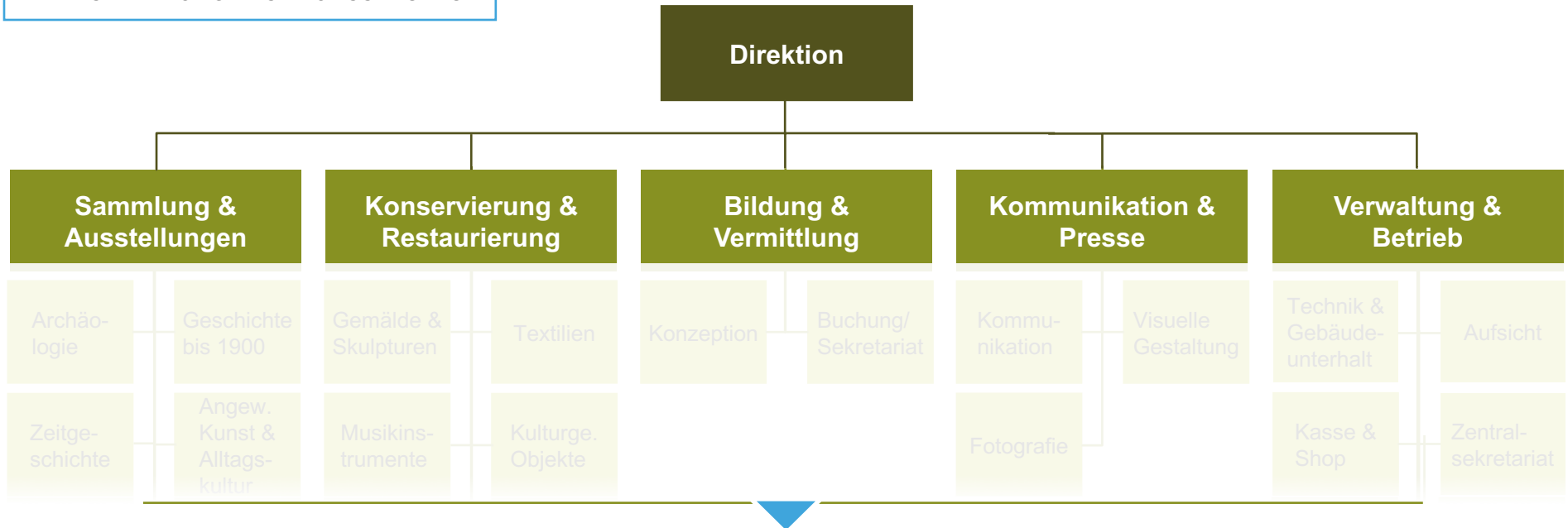


Grundgedanken für die Entwicklung der optimierten Organisationsstruktur

- **Beibehaltung der Direktion unter die die Kaufmännische Direktion (exponiert) eingeordnet** wird – damit Anpassung des Organigramms sowie der Verantwortlichkeiten an Arbeitsstruktur im Status quo
- **Etablierung einer 2. Hierarchieebene aus fünf Abteilungen**
 - dabei Stärkung Bedeutung der Abt. Bildung & Vermittlung als eigenständige Abteilung sowie
 - direkte Angliederung der Kommunikation unter der Direktion (mit Zugriff durch beide Direktoren)
- **Definition klarer Zuständigkeiten:**
 - Künstlerische Direktion: Sammlung & Ausstellungen, Konservierung & Restaurierung, Bildung & Vermittlung
 - Kaufmännische Direktion: Verwaltung & Betrieb (inklusive Technik & Gebäudeunterhalt)
 - Gemeinsame Zuständigkeit: Kommunikation & Presse (Sonderausstellungen: Künstlerische Direktion; strategische/konzeptionelle Ausrichtung: Kaufmännische Direktion)

Die optimierte Struktur fasst relevante Aufgabenbereiche zusammen und grenzt Zuständigkeiten und Kompetenzen klar ab

ANALYSE DER ORGANISATIONSSTRUKTUR



Positive Effekte der optimierten Struktur

- Zusammenfassung von relevanten Aufgabenbereichen in einer Abteilung
- Sicherstellung einer klaren Abgrenzung der Aufgabenbereiche untereinander
- Eindeutig definierbare Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten und Mitarbeitenden
- Keine Unsicherheiten der Weisungsbefugnis durch Überschneidung bzw. Dopplung von Verantwortlichkeiten (eindeutige Zuordnung zu Abteilungsleitung bzw. Künstlerischer/Kaufmännischer Direktion)
- Optimierung der Struktur ohne Auswirkungen auf den Personalbedarf

HMB weist Optimierungspotenzial in den Bereichen Prozesse und Werkzeuge auf

ANALYSE DER PROZESSE UND WERKZEUGE

HMB mit Optimierungspotenzialen bezüglich (zentraler) operativer Prozesse

Die Prozesslandschaft des HMB lässt sich unterteilen in Prozesse „Internes Kontrollsystem“ (IKS) sowie operative Prozesse. IKS-Prozesse werden vom PD und FD vorgegeben und sind in die Arbeitsabläufe des HMB integriert (z. B. Jahresabschluss). Operative Prozesse sind Abläufe, die (regelmäßige) Aufgabenerledigungen strukturieren sowie Schnittstellen und Verantwortlichkeiten definieren (z. B. für Ausstellungen). Das HMB weist keine dokumentierten operativen Prozesse auf. Zudem verfügt das HMB über kein implementiertes Controlling oder Sicherheitskonzept.

actori empfiehlt daher die zügige Entwicklung sowie Durchsetzung von operativen Kernprozessen, um eine effektive Steuerung zu ermöglichen sowie die Effizienz der Organisation zu erhöhen.

Schnittstellen und Zuständigkeiten sind aufgrund der strukturellen und prozessualen Desiderate ebenfalls in vielen Bereichen nicht definiert – dies führt zu Ineffizienzen sowie Konflikten zwischen Mitarbeitenden und Abteilungen.

IT-Infrastruktur des HMB mit wenig Schnittstellen und Insellösungen

Ebenso weist das HMB Desiderate bezüglich IT-Werkzeugen auf: IT-Tools mit wenig Schnittstellen, Insellösungen sowie ineffizienten Programmen. actori empfiehlt dringend eine Optimierung der IT-Infrastruktur – u. a. in den Bereichen Controlling/Berichtswesen sowie Sammlungsmanagement.

Analyse Prozesse: HMB mit Defiziten im Bereich operative Prozesse – auffällig: Fehlendes Controlling und kein Durchsetzen besteh. Prozesse

ANALYSE DER PROZESSE UND WERKZEUGE

Stärken und Schwächen

- Insgesamt: Relevante Prozesse des HMB finden statt – Mitarbeitende nutzen auf Arbeitsebene überwiegend ‚organisch‘ entwickelte/gelebte Abläufe und Schnittstellen
 - IKS-Prozesse – gemäß Vorgaben von PD und FD – in Arbeitsprozess des HMB integriert
-
- HMB verfügt über keine implementierten detailliert festgelegten operativen Prozesse
 - Detaillierter Ausstellungsprozess sowie Prozess Leihwesen vorhanden – wird lt. Interviewaussagen nicht angewendet
 - Prozesse im Bereich Registratur entworfen – bisher ohne Ausdetaillierung/Implementierung
 - Desiderat von Prozessen betrifft zudem zentrale Bereiche wie z. B. Controlling, Sicherheit
 - Aufgrund fehlender Prozesse: z. T. Unklarheit bezüglich Schnittstellen/Aufgabenverteilung

Wesentliche Optimierungsmaßnahmen

- Zügige Erstellung sowie Durchsetzung von für HMB elementarer Prozesse, darunter:
 - Controlling/Berichtswesen (im Status quo fehlen sowohl Prozesse als auch IT-Tools)
 - Sicherheit
- Zügige Ausdetaillierung und Implementierung bereits vorhandener Prozesse bzw. Entwürfe, darunter für Ausstellungen, Registratur und Leihwesen
- Festlegung von Schnittstellen, Verantwortlichkeiten sowie Aufgaben pro (Teil-) Prozess
- Delegieren von Verantwortungen auf 2. und 3. Hierarchieebene
- Sicherstellung der Prozesspflege und -optimierung (durch Etablierung von Feedbacks nach Projektabschluss)
- Prozess-Integration von Instrumenten/Werkzeugen sowie Durchsetzung passender IT-Tools

Festgelegte Prozesse spielen für die meisten Mitarbeitenden keine Rolle im Arbeitsalltag

ANALYSE DER PROZESSE UND WERKZEUGE

Zitate der Mitarbeitenden

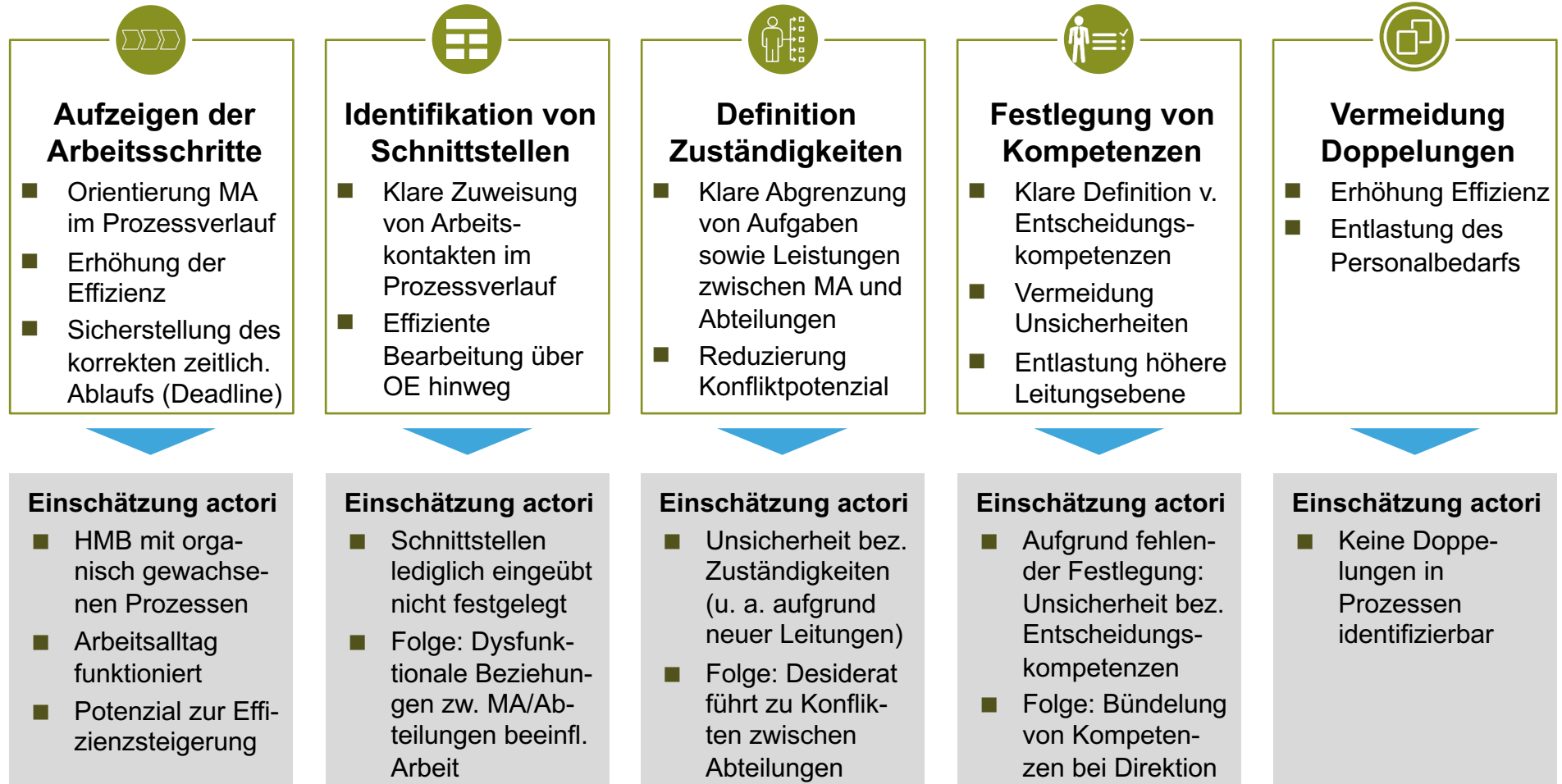
actori hat mit über 20 Mitarbeitenden des HMB Interviews geführt. Die Gespräche fanden unter Wahrung der Vertraulichkeit und Zusicherung der Anonymität statt. Daher werden einzelne Zitate nicht dargestellt. actori hat die Aussagen gebündelt und für die Untersuchung relevante Ableitungen erstellt.

Ableitungen: Auffälligkeiten Prozesse im HMB

- **HMB mit etablierten IKS-Prozessen**
- **Überwiegender Anteil der Mitarbeitenden sieht keinen Bedarf für festgelegte Prozesse**
Prozesse funktionieren im Status quo – Bedarf wird nicht gesehen.
- **Einzelne Mitarbeitende identifizieren Bedarf für die Durchsetzung von Prozessen**
Bedarf wird in einzelnen Abteilungen gesehen (z. B. Registratur). Zudem wird von Mitarbeitenden bemängelt, dass Arbeitsabläufe sowie Verantwortlichkeiten z. T. nicht ausreichend voneinander abgegrenzt sind.
- **Direktion sieht Bedarf – verweist auf fehlende Kapazitäten zur Entwicklung von Prozessen**
Direktion wünscht sich die Entwicklung und Implementierung von Prozessen – kann dies laut eigener Aussage im Status quo aufgrund fehlender Kapazitäten nicht leisten.

Prozesse sollten eine wichtige Rolle in der effizienten Bearbeitung von wiederkehrenden Aufgaben spielen (1/2)

ANALYSE DER PROZESSE UND WERKZEUGE



Quelle: Interviews mit Mitarbeitenden des HMB.

Prozesse sollten eine wichtige Rolle in der effizienten Bearbeitung von wiederkehrenden Aufgaben spielen (2/2)

ANALYSE DER PROZESSE UND WERKZEUGE



Übergreifende Einschätzung actori

- Aufgrund fehlender operativer Prozesse und damit nicht definierter Kompetenzen und Verantwortlichkeiten fallen im Status quo viele Aufgaben der kaufmännischen Direktion zu.
- Durch die Festlegung von Arbeitsabläufen und den Einsatz von unterstützenden Instrumenten kann die Professionalisierung der Institution nachhaltig vorangetrieben werden.
- Effizienzsteigerungen aus der Prozessimplementierung werden weniger Einfluss auf den bestehenden Personalbedarf haben, sondern vielmehr dazu beitragen (z. B. durch frei werdende Kapazitäten), dass originäre Aufgaben wahrgenommen werden können, qualitativ höhere Arbeitsergebnisse und eine bessere Steuerung des HMB möglich sein werden.

Quelle: Interviews mit Mitarbeitenden des HMB.

Unterschiedliche Nutzung der IT-Tools am HMB – keine einheitlichen Meinungen/Einstellungen erkennbar

ANALYSE DER PROZESSE UND WERKZEUGE

Zitate der Mitarbeitenden

actori hat mit über 20 Mitarbeitenden des HMB Interviews geführt. Die Gespräche fanden unter Wahrung der Vertraulichkeit und Zusicherung der Anonymität statt. Daher werden einzelne Zitate nicht dargestellt. actori hat die Aussagen gebündelt und für die Untersuchung relevante Ableitungen erstellt.

Auffälligkeiten: Instrumente im HMB

- **Überwiegender Anteil der Mitarbeitenden sieht keinen Bedarf für weitere IT-Systeme**
SAP wird gut aufgenommen; Nutzung gängiger Programme (z. B. Excel) aus Gewohnheit.
- **Einzelne Mitarbeitende fühlen sich in der Nutzung der Programme unsicher**
Durch häufigen Direktionswechsel auch Wechsel der IT-Tools – einige MA sind in der Nutzung unsicher, manche vermeiden Nutzung, wenn möglich.
- **Eigenes System MyColex ist umstritten**
Positiv ist die Nähe zum HMB und damit mögliche Anpassungen durch das Haus – negativ jedoch die benutzerunfreundliche Oberfläche (als kompliziert/umständlich bezeichnet).

Zusammenfassend sind in zentralen Bereichen am HMB Optimierungen bezüglich der IT-Infrastruktur/-Werkzeuge zu empfehlen

ANALYSE DER PROZESSE UND WERKZEUGE

Digitalisierungsmaßnahmen

- **Personal** (z. B. Reisekosten, Personalakte, Recruiting)
- **Finanzen** (z. B. Controlling, Buchhaltung, Dokumenten-Management-System)
- **Sammlungs- und Ausstellungsmanagement** (z. B. Inventar/Dokumentation, Projektsteuerung)
- **Besucherservice/Kasse** (z. B. Besucher-/Angebotsverwaltung)
- **Marketing** (z. B. CRM-System)
- **Mobiliarverwaltung** (z. B. Inventarisierung)
- **Allgemein** (z. B. Server/Dokumentenmanagementsystem, Archiv)
- ...

- Anpassung
- Austausch
- Neuan-schaffung



- Schnittstellen
- Vernetzung



- Nutzungs-verpflichtung
- Schulung

Vorteile

- Einsatz spezifischer Tools vs. allgemeiner Tools (wie bspw. Excel) aufgr. geringeren Aufwands und nutzungsspezifischeren Anwendungsfunktionen
- Vernetzung von Systemen erleichtert/automatisiert Arbeitsabläufe

Maßnahmenempfehlung

- Analyse der IT-Infrastruktur sowie Bedarfe und Implementierung zeitgemäßer/vernetzter Werkzeuge

Die Führungs- und Arbeitskultur im HMB wird von den Mitarbeitenden unterschiedlich bewertet

BEWERTUNG DER ARBEITSKULTUR

Neue Direktion fordert Mitarbeitende

Die Bewertung der Unternehmens- und Führungskultur unter den Mitarbeitenden fällt zweigeteilt aus: Während der überwiegende Teil der Interviewten die Entwicklungen unter der neuen Direktion positiv bewertet, äußert sich ein anderer Teil tendenziell negativ. Konträre Bewertungen sind im Kontext von Veränderungsprozessen häufig anzutreffen, da es meist Gewinner und Verlierer von Veränderungen gibt. actori empfiehlt, den anhaltenden Veränderungsprozess im HMB u. a. mit Team-Building-Maßnahmen, Feedback-Angeboten zu begleiten, um alle Mitarbeitenden bestmöglich einzubinden.

Ein Leitbild kann dazu wichtige Orientierung liefern. Das HMB verfügt im Status quo über kein Leitbild. actori empfiehlt eine zügige Leitbildentwicklung, um das Selbstverständnis und die Zielvorstellungen des HMB intern zu stärken. In diesem Zusammenhang sollte ein ganzheitliches Verständnis des HMB als Dienstleister formuliert und für alle Mitarbeitenden konkretisiert werden.

Analyse Unternehmens- und Führungskultur: Bewertung zweigeteilt – HMB mit einzelnen Herausforderungen in zentralen Bereichen

BEWERTUNG DER ARBEITSKULTUR

Stärken und Schwächen

- Überwiegender Anteil der Interviewten mit positiver Bewertung der neuen Direktion
 - Starke Identifikation nahezu aller MA mit dem HMB und ihrer Abteilung
 - Auffällig hohe Einsatzbereitschaft vieler Mitarbeitender für ihre Bereiche
-
- Anteil der Interviewten mit negativer Bewertung der neuen Direktion
 - Diffuse Zuständigkeiten und Kompetenzen zwischen Abteilungen
 - Unruhe durch frühere Personalentscheidungen (z. B. Abteilungs-Interimsleitung) innerhalb/ zwischen Abteilungen
 - Störung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen aufgrund persönlicher Befindlichkeiten

Maßnahmenempfehlungen

- Konzeption Team-Building-Maßnahmen sowie Feedback-Möglichkeiten mit Direktion, ggf. Maßnahmen zur Begleitung der Veränderungen (Change Management)
- Prüfung der Eignung des Führungspersonals und bei Bedarf Fortbildung/Qualifizierung
- Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf Leitungsebene sowie der Mitarbeitenden und Durchsetzung der Einhaltung durch Führungspersonal
- Prozessentwicklung, in denen Verantwortungen, Schnittstellen, Abläufe etc. festgelegt werden (z. B. bezüglich Zusammenarbeit zwischen Abteilungen)
- Individuelle Prüfung der Bedarfe von „unzufriedenen“ MA sowie Prüfung von Maßnahmen zur Optimierung der Situation (bzw. Relevanz aufgrund von baldiger Verrentung)

Quelle: Interviews mit Mitarbeitenden des HMB.

HMB verfügt im Status quo über kein Leitbild – die Entwicklung soll nach Abschluss der Betriebsanalyse erfolgen

BEWERTUNG DER ARBEITSKULTUR

Stärken und Schwächen

- Das **HMB** weist im Status quo **kein Leitbild** (LB) auf – Entwicklung soll nach Abschluss der Betriebsanalyse und den darauf folgenden Entscheidungen der Politik bezüglich des Auftrags erfolgen.

Maßnahmenempfehlungen

- (Partizipative) Entwicklung eines Leitbildes des HMB
- Ausarbeitung der Handlungsgrundsätze des HMB und Übersetzung auf die Leistungen/ Aufgaben der Abteilungen des HMB (Was soll die einzelne Abteilung zur Umsetzung des Leitbildes leisten?)
- Herausarbeiten eines Dienstleistungskonzeptes des HMB und Integration in das Leitbild (Was möchte das Haus für die Gesellschaft leisten – abstrakt sowie konkret?)
- Implementierung bei allen Mitarbeitenden und Durchsetzung der darin beschriebenen Werte und Normen des HMB
- Regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung des Leitbildes

Mitarbeitende des HMB weisen generell ein Dienstleistungsverständnis für ihren Bereich auf – übergreifendes Verständnis wird entwickelt

BEWERTUNG DER ARBEITSKULTUR

Zitate der Mitarbeitenden

actori hat mit über 20 Mitarbeitenden des HMB Interviews geführt. Die Gespräche fanden unter Wahrung der Vertraulichkeit und Zusicherung der Anonymität statt. Daher werden einzelne Zitate nicht dargestellt. actori hat die Aussagen gebündelt und für die Untersuchung relevante Ableitungen erstellt.

Key Learnings: Dienstleistungsverständnis

- Dienstleistungsverständnis wird von Mitarbeitenden für ihren Bereich als selbstverständlich angesehen
- Im Bereich der originären Dienstleistungen des HMB wird auf kapazitive Grenzen zur Bearbeitung der Dienstleistungsanfragen verwiesen (z. B. in den Bereichen Restaurierung/Leihverkehr, wissenschaftliche Mitarbeitende, Bildung und Vermittlung)
- Im Bereich der wirtschaftlichen Dienstleistungen bestehen sowohl Beschränkungen zur effizienten Aufstellung der Dienstleistung (z. B. im Bereich Veranstaltungen/Gastronomie) als auch für eine professionelle Ausgestaltung der Services (z. B. im Bereich Vermarktung von Vermietungen, Shop)
- Übergreifendes Verständnis des HMB als Dienstleister wird mit neuer Direktion sowie bereits implementierten Maßnahmen entwickelt (z. B. durch Maßnahmen im Bereich Kommunikation)

Quelle: Interviews mit Mitarbeitenden des HMB.

HMB im Status quo ohne übergreifendes Dienstleistungskonzept – dafür mit zahlreichen Dienstleistungen für unterschiedliche Zielgruppen

BEWERTUNG DER ARBEITSKULTUR



- **Einschätzung actori:** Entwicklung eines Dienstleistungskonzeptes für das HMB zu empfehlen, um bestehende Angebote zu bündeln und Verständnis des Hauses als Dienstleister zu schärfen. Darüber hinaus sind einzelne Bereiche – abhängig der Zielsetzung – auszubauen, darunter: Sachforschung, Bildung und Vermittlung sowie wirtschaftliche Dienstleistungen.
- **Maßnahmenempfehlungen:**
 - Erarbeitung eines Dienstleistungskonzeptes als Grundkonzept für alle Tätigkeiten des HMB
 - Verankerung des Dienstleistungsprofils im Leitbild
 - Stärkere Bündelung der bestehenden Dienstleistungen in der Kommunikation (z. B. auf der Website) sowie Stärkung der Positionierung des Hauses als Dienstleistungserbringer (auch in anderen Tätigkeitsfeldern)

HMB weist einen leicht rückläufigen Headcount sowie starke Schwankungen der Personalstärke einzelner Abteilungen auf

ANALYSE DES PERSONALBESTANDES

HMB mit insgesamt stabilem Headcount, der seit 2012 leicht rückläufig ist

Seit 2012 verzeichnet das HMB einen Rückgang von 1,7 Stellen im Headcount (Plafond 2012: 51,9 VZÄ; 2018: 50,2 VZÄ). Nach einem Rückgang von 2012 auf 2013 um 1,9 VZÄ (auf 50,0) steigt der Headcount 2017 wieder leicht auf 50,2 VZÄ. Real verfügt das HMB insgesamt über 49,95 Vollzeitäquivalente aufgrund einer Reduktion des bewilligten Headcount um 0,25 VZÄ, da Verwaltungsaufgaben des HMB durch das Finanzdepartment übernommen werden.

Der tatsächlich besetzte Headcount entwickelt sich ebenfalls rückläufig (besetzter Headcount 2012: 51,5 VZÄ; 2018: 49,7 VZÄ) und weist insgesamt keine Auffälligkeiten auf (u. a. aufgrund der Stichtagsbetrachtung).

Aufgabenveränderungen und Priorisierungen wurde durch Stellenverschiebungen zwischen den Abteilungen begegnet

Es wird deutlich, dass für zusätzliche Aufgaben beim HMB keine zusätzlichen Stellen geschaffen wurden. Das Historische Museum hat auf neue Aufgaben bzw. unterschiedliche Priorisierungen der Direktionen mit Stellenverschiebungen zwischen den Abteilungen reagiert.

Auffällig hierbei ist die Kürzung der Abteilung Restaurierung um 4,2 Stellen zwischen 2012 und 2018. Dies ist insofern relevant, als dass in der Sammlungsbewahrung und -pflege sowie Inventarisierung/Dokumentation im Status quo grundlegende Defizite bestehen.

HMB mit stabilem Headcount und wenigen freien Mitarbeitenden

ANALYSE DES PERSONALBESTANDES

Stärken und Schwächen

- HMB mit stabilem Stellenplan und wenig Schwankungen bezüglich des Headcounts
 - Anwendung eines flexiblen Arbeitszeitmodells: wenige Bereiche mit hohen Mehrarbeitsstunden
 - Geringe Anzahl freier oder befristeter Mitarbeitender (abgesehen von Projekten)
-
- Häufiger Führungswechsel in letzten Jahren führte zu Verschiebungen sowie teils starken Veränderungen in Verteilung der Stellenprozentage auf Abteilungen
 - Zuordnung Stellen/Abteilung nicht zuverlässig
 - Fehlende (Pflege von) Stellenbeschreibungen
 - Lohnklasseneinteilungen teilweise nicht entsprechend Aufgaben nachvollziehbar (z. B. Technik)
 - Geringer Anteil an Outsourcing

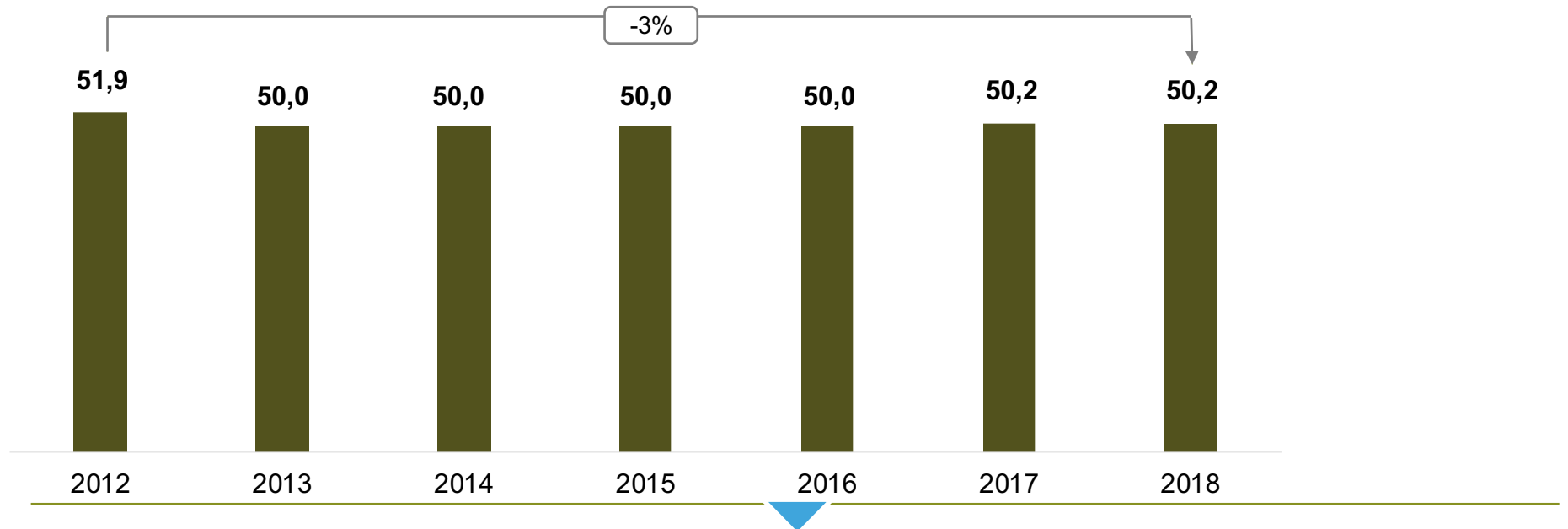
Wesentliche Optimierungsmaßnahmen

- Schaffung von Stellen für Linienaufgaben (z. B. auf Basis des Leistungsauftrags), die im Status quo nicht zu 100% bzw. gar nicht bearbeitet werden – oder nur durch höheren Einsatz der MA geschehen.
- Prüfung von Outsourcing Optionen (z. B. im Bereich Aufsicht)
- Prüfung der Lohnklasseneinteilung in Abteilung Technik in Bezug auf reales Aufgabenprofil
- Anpassung des Stellenplans an die gelebte Praxis durch Stellenverschiebungen
- Erstellung eines HMB-internen Zusatzes zusätzlich zur Stellenbeschreibung, in dem Aufgaben, Zuständigkeiten, Kompetenzen der Mitarbeitenden schriftlich festgehalten sind.

Bewilligter Headcount des HMB ist seit 2012 leicht zurückgegangen

ANALYSE DES PERSONALBESTANDES

Entwicklung Headcount (Plafond) 2012-2018 [in VZÄ]



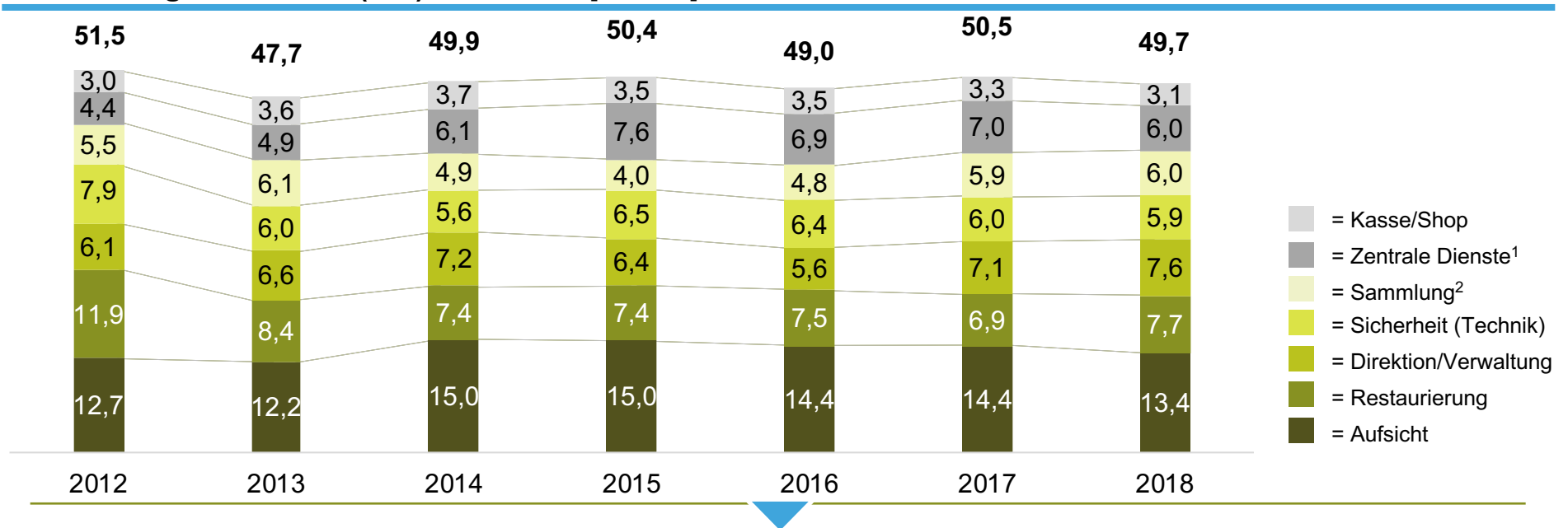
- Bewilligter Headcount des HMB mit einer leicht abnehmenden Tendenz: von 51,9 auf 50,2 VZÄ zwischen 2012 und 2018 (-3%)
- Nach einem Rückgang von 2012 auf 2013 in Höhe von 1,9 VZÄ verzeichnet das HMB einen Aufbau von 0,2 VZÄ von 2016 auf 2017.

Quelle: Angaben Personalabteilung des Präsidialdepartements Basel-Stadt.

Besetzter Headcount insgesamt seit 2012 mit leichten Schwankungen – deutliche Verschiebungen innerhalb der Abteilungen identifizierbar

ANALYSE DES PERSONALBESTANDES

Entwicklung Headcount (IST) 2012-2018 [in VZÄ]



- Besetzter Headcount liegt seit 2012 zwischen 51,5 und 47,7 VZÄ.
- Starke Schwankungen innerhalb Abteilungen erkennbar (z. B. Abt. Restaurierung: zwischen 6,9 und 11,9).
- Größter Personalbereich 2018 ist Aufsicht mit 13,4 VZÄ – gefolgt von der Abteilung Restaurierung mit 7,7 VZÄ sowie Direktion/Verwaltung mit 7,6 VZÄ.

1) Zentraler Dienst beinhaltet die Bereiche: Bildung/Vermittlung, Visuelle Gestaltung, Sammlungsassistenzen/ Projektleiter, Social Media, Ausstellungsaufbau, Fotografen. 2) Sammlung = Archäolog, Münzkabinett, Angew. Kunst/Textilien, Kunsthist. Abt., Hist.-technolog. Abt., Musikinstrumentesamml., Bibliothek.

Gegenüberstellung Abschiedsjahr von Herrn Dr. von Roda mit dem Status quo zeigen größere Abweichungen in vier Abteilungen

ANALYSE DES PERSONALBESTANDES

Abteilung	Veränderung 2018 zu 2012
Restaurierung	-4,2 VZÄ
Sicherheit (Technik)	-2,0 VZÄ
Zentrale Dienste ¹	+1,6 VZÄ
Direktion/Verwaltung	+1,5 VZÄ

- Gegenüberstellung 2018 zu 2012 zeigt **vier Abteilungen** mit großen **Veränderungen**:
 - **Restaurierung**: Personalabbau von 4,2 VZÄ (minimaler Anstieg unter neuer Direktion 2018)
 - **Sicherheit (Technik)**: Sukzessive Reduktion des Personals (-2,0), u. a. aufgrund der Schließung des Kutschenmuseums
 - **Zentrale Dienste**: Personalaufbau (+1,6), der inhaltlich begründet wird: veränderte Anforderungen an Museum haben Auswirkungen auf die Bereiche Bildung und Vermittlung sowie Kommunikation
 - **Verwaltung**: Personalaufbau seit Antritt neuer Direktion (+1,5) aufgrund unterschiedlicher Verbuchungen der Stellen.

1) Zentraler Dienst beinhaltet die Bereiche: Bildung/Vermittlung, Visuelle Gestaltung, Sammlungsassistenzen/ Projektleiter, Social Media, Ausstellungsaufbau, Fotografen.

HMB weist insgesamt einen Personalmehrbedarf von 5,5 VZÄ auf (1/2)

MESSUNG DES PERSONALBEDARFES

HMB verfügt in zentralen Bereichen über zu wenig Personal – dies führt zu einer Nichterledigung von relevanten Aufgaben

Die im Status quo besetzten 49,7 VZÄ setzen sich aus rd. 49,0 VZÄ durch feste Mitarbeitende sowie weiteren 0,7 VZÄ durch befristete Verträge zusammen.

Die Analyse hat ergeben, dass im Status quo grundlegende Aufgaben nicht im notwendigen Umfang ausgeführt werden können. So z. B. in der Kommunikation/Digitalisierung oder der Bildung & Vermittlung – und damit in Bereichen, denen für eine erfolgreiche Museumsarbeit steigende Bedeutung zukommt, um breite Bevölkerungsschichten anzusprechen und mit passenden Angeboten zu erreichen. Zudem weist das HMB in einzelnen Bereichen Nachholbedarfe auf. So z. B. in der Sammlungsbewahrung und -pflege. Der Sammlungszustand lässt darauf schließen, dass diese in den zurückliegenden Jahren nicht adäquat ausgeführt wurde (darauf weist auch die Stellenkürzung in dem Bereich hin).

Mit Verweis darauf, dass zentrale Leistungen des Grundauftrags im Status quo nicht erfüllt werden können, hat das HMB eine Eigenevaluation des Stellenbedarfs durchgeführt. Im Ergebnis hat das Haus einen Stellenmehrbedarf von 13,1 VZÄ identifiziert.

actori hat einen Headcount-Mehrbedarf zum Status quo in Höhe von 5,5 VZÄ identifiziert (Stand Januar 2019)

actori hat auf Grundlage der Stellenentwicklungen, Interviews sowie von Benchmark-Vergleichen eine unabhängige Stellenbedarfsanalyse durchgeführt, die in Summe einen Stellenmehrbedarf in Höhe von 5,5 VZÄ ergeben hat. Der absolute Stellenmehrbedarf setzt sich aus identifizierten Stellenminderbedarfen in Höhe von 1,8 VZÄ sowie Stellenmehrbedarfen in Höhe von 8,3 VZÄ zusammen. Durch die im Status quo nicht durch Festverträge besetzten 1,0 VZÄ ergibt sich ein Mehrbedarf von insgesamt 5,5 VZÄ.

actori hat die Stellenbedarfe priorisiert. Hoch priorisiert wird die Schaffung von zusätzlichen 3,9 Stellen im Bereich der Restaurierung, um die dringend notwendigen Optimierungen im Bereich der Sammlungsbewahrung und -pflege zur Einhaltung der ICOM-Standards zu ermöglichen, sowie im Bereich der Buchhaltung zur Implementierung und Durchführung eines effektiven Controllings und zur Entlastung der kaufmännischen Direktion. Ebenfalls hoch priorisiert ist der Abbau von insgesamt 1,8 Stellen in den Bereichen Administration sowie Technik. Dabei ist zu beachten, dass der Stellenabbau entweder zeit- oder aufgrund von Abfindungen kostenintensiv sein kann – und sich die Effekte daher ggf. erst zeitverzögert einstellen werden.

HMB weist insgesamt einen Personalmehrbedarf von 5,5 VZÄ auf (2/2)

MESSUNG DES PERSONALBEDARFES

Mittelhoch priorisiert wird die Schaffung von insgesamt 4,4 VZÄ in den Bereichen Registratur (u. a. Leihverkehr), Ausstellungscoordination, Sammlung/Kuratoren sowie Kommunikation/Marketing und Bildung & Vermittlung. Diese Stellen sind nach Ansicht von actori für eine adäquate Erfüllung des Leistungsauftrags im Status quo erforderlich.

Zusätzlich besteht dringender Bedarf für die Durchführung einer Generalinventur, die projektbasiert und mit befristeten Anstellungen durchgeführt werden kann.

Die Erforschung der Provenienz von Teilen der Sammlung sollte ebenfalls projektbasiert und mit befristeten Anstellungen erfolgen.

Darüber hinaus sieht actori in den Abteilungen Aufsicht, Schreinerei sowie Fotografie Potenziale für die Vergabe von externen Leistungen bzw. Outsourcing-Optionen, die den Headcount weiter reduzieren können.¹

1) Im Status quo sollen die Dienststellen keine weitere Outsourcing-Maßnahmen vornehmen; actori weist dennoch auf die Option hin.

HMB sieht Mehrbedarfe in Höhe von rd. 13,1 VZÄ – actori ermittelt in Summe einen Mehrbedarf von 5,5 VZÄ

MESSUNG DES PERSONALBEDARFES

Abteilungen		Bedarfe HMB ¹	Ergebnis actori ¹
1	Geschäftsleitung	+0,2	+0,2
2	Administration	+1,5	-0,3/+1,0
3	Kasse, Shop	-	-
4	Aufsicht	-	Outsourcing
5	Restaurierung	+4,2	+2,8
6	Sammlung	+2,9	+1,9
7	Technik	+1,0	-1,5
8	Ausstellungsgestaltung	+2,1	+1,1/Outsourcing
9	Marketing	+0,9	+0,5
10	Bildung und Vermittlung	+0,3	+0,8
gesamt		+13,1	+6,5

- Im Status quo sind 1,0 VZÄ des Headcount nicht besetzt
- Der von actori identifizierte Personalmehrbedarf beträgt somit insgesamt 5,5 VZÄ

1) In Vollzeitäquivalenten (VZÄ).

In den Bereichen Aufsicht, Schreinerei und Fotografie sieht actori Möglichkeiten des Outsourcings bzw. der externen Vergabe

MESSUNG DES PERSONALBEDARFES



Aufsicht

- Aufsichten-Koordination schwierig aufgrund persönlicher Befindlichkeiten
- Geringe Stellenprozente führen zu kleinteiliger Einteilungspraxis mit Mehraufw.



Empfehlung actori

- Outsourcing der Aufsicht mit Ausscheiden¹ der MA
- Ausnahme: Lt. Aufsicht wg. Sicherheit/Koordination
- Option: „Aufsichten-Pool“ für alle kantonalen Museen



Schreinerei

- Bevorstehende Pensionierung des MA Schreinerei/ Dekorationsgestaltung bietet Chance der Veränderung
- Evtl. Neuverwendung der Werkstattfläche möglich



Empfehlung actori

- Nicht-Wiederbesetzung der Stelle Schreinerei und externe Vergabe (vgl. Kunstmuseum)
- Prüfen: Zugriff HMB auf Werkstätte staatlicher Museen Basel-Stadt



Fotografie

- Im SQ gibt es eine Fotografen-Stelle mit 0,6 VZÄ
- Für neue DA Zeitsprünge ist ein externer Fotograf engagiert



Empfehlung actori

- Auch zukünftig bei Mehrbedarf (z. B. große Sonderausst.) fotografische Tätigkeiten extern erledigen
- Option: Pool freier Fotografen (die Bildsprache HMB kennen)

1) Ausscheiden bedeutet nicht kündigen, sondern z. B. Verrentung. Anmerkung: Im Status quo sollen die Dienststellen keine weitere Outsourcing-Maßnahmen vornehmen, actori weist dennoch auf die Option hin. Aufsichts-Pool wird von Museen als schwierig umsetzbar eingeschätzt.

Zusammenfassend kann das HMB den Leistungsauftrag im Status quo mit vorhandenem Budget und Headcount nicht adäquat erfüllen (1/2)

ERGEBNIS DER ANALYSE

Ergebnis Budgetanalyse: actori kann keine potentiellen Kürzungen im Status quo identifizieren, die Budget in Summe für zusätzliche Aufgaben entlasten

HMB finanziert Grundauftrag durch Globalbudget sowie Eigeneinnahmen – die Steuerung der Kosten ist insgesamt begrenzt. Nicht für Grundauftrag genutztes Budget beträgt zwischen rd. 600 TCHF (2016) und 200 TCHF (2018), das u. a. für die Basisarbeit in den Bereichen Kommunikation, Bildung & Vermittlung, für kleinere Investitionen sowie teils für Sonderausstellungen und Veranstaltungen genutzt wird. HMB weist im Betrachtungszeitraum zusätzliche Aufgaben auf, die nicht mit zusätzlichem Budget hinterlegt und entsprechend nur beschränkt bzw. gar nicht ausgeführt werden (z. B. Digitalisierung, Inklusion) sowie Nachholbedarfe bei grundlegenden Aufgaben (z. B. Sammlungspflege, Inventarisierung). Zusätzlich bedeutet die Annahme von Herausforderungen aus Trends & Entwicklungen Mehraufwände, die im Status quo ebenfalls nicht mit zusätzlichen Mitteln hinterlegt sind. actori kann keine potenziellen Kürzungen identifizieren, die das Budget in Summe für zusätzliche Ausgaben entlasten.¹

Ergebnis Personalbedarfsanalyse: Die Mehrbedarfe übersteigen insgesamt die identifizierten Minderbedarfe

Der Headcount im Status quo reicht nicht aus, um Auftrag zu erfüllen (z. B. im Bereich der Sammlungspflege). Im Betrachtungszeitraum weist HMB Verschiebungen zwischen den Abteilungen auf, die auf unterschiedliche Priorisierung bzw. Aufgabenveränderungen zurückzuführen sind. Die Folge sind zum Teil Defizite in Abteilungen, in denen Personal abgebaut wurde (z. B. bez. Sammlung/Inventur). Der Headcount-Rückgang seit 2012 zeigt (-1,7 VZÄ), dass zusätzlichen Aufgaben/Aufwänden nicht mit Headcount-Erhöhung entsprochen wurde. Daraus resultierten Stellen- sowie Kompetenz-Desiderate in unterschiedlichen Bereichen (z. B. Restaurierung, Kommunikation, Bildung & Vermittlung) bzw. die Nichterfüllung des Leistungsauftrags sowie der Museumsstrategie und weiteren Aufgaben (z. B. im Bereich Digitalisierung). Die identifizierten Mehrbedarfe übersteigen insgesamt die identifizierten Minderbedarfe.

1) Mieteinsparungen durch die Optimierung der Depotsituation hätten eine entsprechende Reduzierung des Globalbudgets zur Folge.

Zusammenfassend kann das HMB den Leistungsauftrag im Status quo mit vorhandenem Budget und Headcount nicht adäquat erfüllen (2/2)

ERGEBNIS DER ANALYSE

Insgesamt hat actori 39 Maßnahmen zur Optimierung des Betriebs des HMB identifiziert

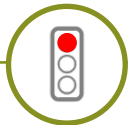
actori empfiehlt insgesamt 39 Maßnahmen zur Optimierung des Betriebs des HMB (16 Personal- sowie 23 weitere Maßnahmen) und hat diese in Clustern priorisiert. Teils erfordern die von actori empfohlenen Maßnahmen eine Anpassung des Globalbudgets bzw. des Headcounts, teils projektbasierte Förderungen oder Investitionen. Andere Maßnahmen können durch das HMB kostenneutral umgesetzt werden.

Ohne Aufstockung des Headcounts sowie des Globalbudgets müssen die Leistungen des HMB angepasst/reduziert werden.

actori hat die Empfehlungen auf Grundlage von Prioritäten differenziert

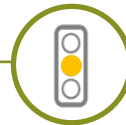
ERGEBNIS DER ANALYSE

Grundlage der Priorisierung der Maßnahmenempfehlung



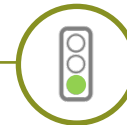
Handlungsbedarf: Hohe Priorisierung

- Hohe Priorität hat die Sicherung der Sammlung sowie die Sicherstellung relevanter Prozesse im HMB.
- Zudem werden Maßnahmen rot markiert, die positiven Einfluss auf Erträge haben bzw. direkt Minder Ausgaben bedeuten.



Handlungsbedarf: Mittlere Priorisierung

- Mittlere Priorisierung ergibt sich aus Desideraten, die der Leistungsauftrags-Erfüllung entgegenstehen.
- Erfüllung der Bedarfe sichert die Grundausstattung zum Ausbau der Aktivitäten im gesetzten Rahmen.



Empfehlungen

- Empfehlungen beziehen sich auf Bedarfe, die über die höchstpriorisierten Handlungsbedarfe hinausgehen.
- Erfüllung der Bedarfe ermöglicht HMB einen Ausbau adäquater Aktivitäten im gesetzten Rahmen.

actori hat Priorisierung und Empfehlungen auf Grundlage bestehender Aufträge und Strategien des Kantons erarbeitet (z. B. Leistungsauftrag).

actori hat 39 Maßnahmen identifiziert, differenziert nach Personal- sowie weiteren Maßnahmen, und – wo möglich – Finanzbedarfe abgeleitet

ERGEBNIS DER ANALYSE

Personalbedarfe

- actori hat **5,5 VZÄ Personalmehrbedarfe** identifiziert und diese in 16 Personal-Maßnahmen unterteilt:
 - Hohe Priorität
3,9 VZÄ
Minderbedarf:
-1,8 VZÄ
 - Mittlere Priorität:
4,4 VZÄ
 - Kapazität
Headcount SQ:
-1,0 VZÄ

Bedarfe weitere Maßnahmen












- actori hat zusätzlich zu den Personalmaßnahmen weitere 23 Maßnahmen identifiziert:
 - Hohe Priorität: 8
 - Mittlere Priorität: 11
 - Empfehlungen: 4

Bedarfe Budget

- actori hat aufgrund der priorisierten Bedarfe/Empfehlungen Maßnahmen mit Auswirkungen auf Finanzbedarfe abgeleitet, die Folgen für die Höhe des Globalbudgets haben.
- Nicht für alle Maßnahmen können Abschätzungen getroffen werden (z. B. Immobilien).
- Darüber hinaus bestehen ggf. Bedarfe für Investitionen (z. B. IT) oder projektbasierte/zeitlich befristete Finanzierungen.

Personal: actori empfiehlt die dringende Schaffung von 3,9 VZÄ in den Bereichen Restaurierung, Objekt-Handling sowie Buchhaltung

ERGEBNIS DER ANALYSE

Identifizierter Personalmehrbedarf (hohe Priorisierung)		VZÄ		Identifizierter Personalmehrbedarf (mittlere Priorisierung)		VZÄ	
1	Restaurierung Papier & Fotografie	+0,5 VZÄ		6	Registrar (Verantwortung Leihverkehr)	+0,7 VZÄ	
2	Restaurierung Moderne Materialien	+0,8 VZÄ		7	Ausstellungsgestaltung Koordination Ausstellungen	+0,3 VZÄ	
3	Restaurierung (Aufstockung) Restauratoren	+1,5 VZÄ		8	Sammlung / Kuratoren (Verstetigung/Aufstockung)	+1,9 VZÄ	
4	Ausstellungsgestaltung Techn. Assist./Objekt-Handling	+0,8 VZÄ		9	Geschäftsleitung Leitung Kommunikation	+0,2 VZÄ	
5	Administration Buchhaltung	+0,3 VZÄ		10	Marketing MA Digitale Medien	+0,5 VZÄ	
Summe		3,9 VZÄ		11	Bildung und Vermittlung MA Inklusion/Konzeption	+0,8 VZÄ	
				Summe		4,4 VZÄ	

Anmerkung: Maßnahmennummerierung drückt keine Priorisierung aus sondern soll der Orientierung dienen.

Personal: Insgesamt empfiehlt actori die Aufstockung des Headcounts um 5,5 Vollzeitäquivalente

ERGEBNIS DER ANALYSE

Identifizierter Personalminderbedarf (hohe Priorisierung)		VZÄ		Berechnung zusätzl. Headcount	
12	Administration Personalassistent	-0,3 VZÄ		Zusätzlicher Headcount	+8,3 VZÄ
13	Technik (Stellenverschiebung) 0,5 zu Hauswart Depot ¹	–		Reduzierter Headcount	-1,8 VZÄ
14	Technik Techniker ¹	-1,5 VZÄ		Kapazität Headcount Status quo	-1,0 VZÄ
Identifizierter Personalminderbedarf (Empfehlungen)		VZÄ		Summe	5,5 VZÄ
15	Aufsicht Outsourcing Aufsichten ²	–			
16	Schreiner (nach Verrentung MA) Externe Vergabe	–			
Summe		-1,8 VZÄ			

1) Umsetzung volle Reduktion erst nach Optimierung Depotsituation; sofern Depotsituation nicht optimiert: Reduktion um 1,0 VZÄ und Verschiebung von 0,5 VZÄ Techniker zu Hauswart Depot. 2) Keine Auswirkung auf Headcount, da Headcount voraussichtlich um extern verlagerte Stellen reduziert wird.
Anmerkung: Maßnahmennummerierung drückt keine Priorisierung aus sondern soll der Orientierung dienen.

Zusätzlich zu den Personal-Maßnahmen hat actori hat 23 weitere Maßnahmen identifiziert (1/2)

ERGEBNIS DER ANALYSE

Identifizierte Maßnahmen (hohe Priorisierung)

17 Bezug Depoträume, die Mindeststandards erfüllen (Infrastruktur, Größe, Einrichtung etc.)



18 Durchführung Generalinventur auf Projektbasis



19 Durchführung notwendiger Baumaßnahmen in Ausstellungshäusern



20 Implementierung effektives internes Controlling



21 Erstellung/Umsetzung Shop-Konzept / Betrieb Shop mit Kooperationspartner



22 Entwicklung eines Vermietungskonzeptes sowie Akquise-Unterlagen/Durchführung Akquise



23 Herbeiführung einer strategischen Entscheidung bez. Steigerung Besuche vs. Ticketeinnahmen



Identifizierte Maßnahmen (hohe Priorisierung)

24 Klärung zwischen PD und HMB bez. des Auftrag des HMB (z. B. regionale/internationale Relevanz)



Identifizierte Maßnahmen (mittlere Priorisierung)

25 Untersuchung der Provenienz der Sammlung



26 Entwicklung und Implementierung von relevanten Prozessen (mit Unterstützung exter. Dienstleister)



27 Anschaffung/Anwendung zeitgemäßer und vernetzter IT-Infrastruktur/-Werkzeuge



28 Überarbeitung des Organigramms



Anmerkung: Maßnahmennummerierung drückt keine Priorisierung aus sondern soll der Orientierung dienen.

actori empfiehlt die Durchführung einer Generalinventur auf Projektbasis – analog zum Bernisch Historischen Museum

ERGEBNIS DER ANALYSE

Generalinventur BHM



- **actori empfiehlt dringend eine Generalinventur auf Projektbasis** – analog zu dem Projekt „Sammlungserschließung und -bereinigung“ des Bernisch Historischen Museums (BHM)
- Seit 2017 läuft eine Generalinventur mit einem Projektteam aus bis zu 14 Mitarbeitenden, das bis Anfang 2022 alle Objekte des Hauses inventarisiert/dokumentiert.
 - 1. Schritt: Registrierung aller rd. 500 Tsd. Objekte (Identifizierung, Zählung, Zuordnung Datensätze, Fotografie und Beschriftung der Objekte mit elektronisch lesbaren Etikett)
 - 2. Schritt: Ergänzung der Objekte mit zusätzlichen Informationen, Prüfung der Sammlungsbestände auf Deakzessionierungen, sowie notwendige Notkonservierungen
- actori kann den Aufwand nicht belastbar abschätzen; Schätzungen des HMB gehen bei der Beschäftigung von 15 MA von 5 Jahren aus.

Laut Aussage des HMB ist es dringend notwendig, die Provenienz der Sammlung zu erforschen

ERGEBNIS DER ANALYSE

Provenienz am HMB



- actori empfiehlt die Sammlung des HMB auf ihre Provenienz hin erforschen zu lassen. Dies sollte projektbasiert realisiert werden.
- Laut Aussage des HMB besteht dringender Handlungsbedarf bezüglich der Klärung der Provenienz. Im Status quo liegen keine detaillierten Informationen zu den Objekten vor, die eine seriöse Bewertung der Provenienz zulassen.
- Das HMB verfügt z. B. mit der Sammlung Nathan-Rupp über eine Sammlung, die vermutlich aus Fluchtgut besteht, oder über Bestände der Emile Dreyfus-Stiftung aus der Objekte auftauchen, die weder bei der Übergabe noch später erfasst wurden und deren Herkunft nicht bekannt ist.
- actori kann den Aufwand nicht belastbar abschätzen; HMB geht von einem Bedarf in Höhe von 1 VZÄ auf fünf bis zehn Jahre aus.

Zusätzlich zu den Personal-Maßnahmen hat actori hat 23 weitere Maßnahmen identifiziert (2/2)

ERGEBNIS DER ANALYSE

Identifizierte Maßnahmen (mittlere Priorisierung)

- 29 Entwicklung eines Leitbildes des HMB (inkl. Dienstleistungskonzept)
- 30 Überprüfung und Überarbeitung der Aufgaben der MA (z. B. zusätzlich zu Stellenprofil)
- 31 Abt. Technik: Überprüfung und Anpassung der Lohnklassen an Aufgaben (mit Neubesetzung)
- 32 Überarbeitung Leistungsauftrag entsprechend Auftrag
- 33 Weiterentwicklung Steuerungsinstrumente (auf Grundlage differenzierter Planung des HMB)
- 34 Entwicklung differenzierte Kommunikationsstrategie (inkl. Digitalisierungsstrategie)
- 35 Entwicklung differenzierte Bildungs- und Vermittlungsstrategie (inkl. Inklusion)

Identifizierte Maßnahmen (Empfehlungen)

- 36 Implementierung Maßnahmen zur Verbesserung der Führungs-/Arbeitskultur (mit ext. Dienstleister)
- 37 Zusammenlegung des Zentralsekretariats mit dem Sekretariat Bildung und Vermittlung
- 38 Beobachtung/Prüfung der Drittmittel-Entwicklung für kritische/zeitgenössische Sonderausstellungen
- 39 Durchführung Besucher/Nicht-Besucher-Befrag. als Grundlage Strategie Kommunikation und B&V

Anmerkung: Maßnahmennummerierung drückt keine Priorisierung aus sondern soll der Orientierung dienen.

Budget-Bedarfe: Aus den Maßnahmenempfehlungen ergeben sich Ableitungen für die Ermittlung des Globalbudgets

ABLEITUNG DER BUDGET BEDARFE

Erhöhung Globalbudget um Aufwand f. bewilligten HC (hohe Priorisierung 3,9 VZÄ: rd. 550 TCHF) ¹	
Reduzierung Globalbudget um Minderbedarf HC (hohe Priorisierung -1,8 VZÄ: rd. -205 TCHF) ¹	
Erhöhung Globalbudget um Aufwand für zus. benötigte Depotflächen (Berechnung durch IBS)	
Erhöhung Globalbudget um 150 TCHF für Betrieb Musikmuseum (Übernahme d. Drittmittel im SQ)	
Reduzierung Globalbudget durch Steigerung der Eigeneinnahmen (Potenzial: -209 TCHF)	
Erhöhung Globalbudget um Aufwand f. bewilligten HC (mittlere Priorisierung 4,4 VZÄ: rd. 615 TCHF) ¹	
Erhöhung Globalbudget zum Ausbau der Kommunikationsarbeit (Vorschlag: 150 TCHF)	
Erhöhung Globalbudget zum Ausbau der Bildungs-/Vermittlungsarbeit (Vorschlag: 100 TCHF)	

- Auf Grundlage der Empfehlungen lassen sich Auswirkungen auf Finanzbedarfe ableiten, die Einfluss auf das Globalbudget haben.
- **Personalbedarf:** Abhängig von der Erhöhung/Reduzierung Headcount
- **Depotflächen:** Mehrbedarf zur Optimierung Depotsituation
- **Musikmuseum:** zur Finanzierung des Betriebs durch das Globalbudget (Drittmittelbetrag für Betrieb im SQ)
- **Optimierung Erträge:** Auf Basis actori-Potenzialschätzung
- **Kommunikation:** Mehrbedarfe bestehen aufgrund einer schlechten finanziellen Ausstattung im SQ, zusätzlichen Aufgaben (z. B. Digitalisierung) sowie gestiegenen Anforderungen bez. der Ansprache potentieller ZG
- **Bildung und Vermittlung:** Mehrbedarfe bestehen aufgrund einer schlechten finanziellen Ausstattung im SQ, zusätzl. Aufgaben (z. B. Inklusion) sowie gestiegenen Anforderungen bez. Angebote/Formate.

1) Berechnung auf Basis von Stellenkosten. Angaben basieren auf Angaben des HMB. Bei Umsetzung durch den Personaldienst des PD zu konkretisieren.
Anmerkung: Budgetangaben sind actori-Abschätzungen, die mit HMB diskutiert wurden. Ermittlung Vorschläge basierend auf Aufgaben des HMB im Staus quo.

Anhang: Kern-Kennzahlen



Kern-Kennzahlen (1/2)

[In TCHF]	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Erlöse Tickets ¹	308		269		283		286	
Erlöse Vermittlung	46		41		32		29	
Erlöse Shop/Vermietung	95		80		67		80	
Übrige Erträge	32		71		45		60	
Total Eigenerträge	481		461		428		455	
Beiträge Drittmittel	738		806		459		863	
Total Ertrag	1.218	10%	1.268	11%	887	8%	1.318	11%
Personalaufwand	6.558	56%	6.278	57%	6.334	60%	6.744	57%
Energie-/Entsorgungskosten	267		277		235		263	
Unterhalt Gebäude, Reinigung	139		150		170		246	
Unterhalt Mobilien	181		156		208		200	
Miete Gebäude	2.537	22%	2.540	23%	2.492	23%	3.169	27%
Versicherungen/Gebühren	98		61		54		54	
Ausstellungen	1.103		1.010		488		540	
Informatikaufwand	167		138		176		39	
Übrige Kosten	660		492		471		652	
Total Aufwand (vor Abschr.)	11.708	100%	11.102	100%	10.627	100%	11.907	100%
Delta	10.490	90%	9.835	89%	9.740	92%	10.589	89%

1) inkl. Vermittlungsprovision Pässe. Quelle: Jahresberichte HMB 2015-2018. Anmerkung: ggf. Abweichungen der Summen ggü. Betrachtung „Fixkosten“.

Kern-Kennzahlen: Erträge und Aufwendungen weitestgehend stabil – leichter Anstieg des Eigenfinanzierungsgrades

[In TCHF]	2015	%	2018	%
Erlöse Tickets ¹	308		286	
Erlöse Vermittlung	46		29	
Erlöse Shop/Vermietung	95		80	
Übrige Erträge	32		60	
Total Eigenerträge	481		455	
Beiträge Drittmittel	738		863	
Total Ertrag	1.218	10%	1.318	11%
Personalaufwand	6.558	56%	6.744	57%
Energie-/Entsorgungskosten	267		263	
Unterhalt Gebäude, Reinigung	139		246	
Unterhalt Mobilien	181		200	
Miete Gebäude	2.537	22%	3.169	27%
Versicherungen/Gebühren	98		54	
Ausstellungen	1.103		540	
Informatikaufwand	167		39	
Übrige Kosten	660		652	
Total Aufwand (vor Abschr.)	11.708	100%	11.907	100%
Delta	10.490	90%	10.589	89%



Steigerung der Eigenerträge seit 2015 aufgrund erfolgreicher Drittmittelakquise

- HMB mit rückläufigen Besuchszahlen seit 2015 (auch aufgrund Schließung Kutschenmuseums) und daraus resultierenden rückläufigen Erträgen aus Tickets (-22 TCHF) und Vermittlung (-17 TCHF).
- Anstieg der Drittmittel seit 2015 um 125 TCHF aufgrund erfolgreicher Drittmittelakquise (2018 u. a. für die Ausstellung Gold & Ruhm).
- Insgesamt Steigerung der Eigeneinnahmen um 100 TCHF und seit 2015.

Kostenanstieg lässt sich auf Mieterhöhung sowie höhere Personalkosten zurückführen

- Personalkostenanstieg (knapp 200 TCHF) aufgrund Neubesetzung Leitungs-Stellen 2018 (z. B. Chefrestaurator).
- Anstieg der Mietkosten um rd. 600 TCHF aufgrund der Umstellung des Mietmodells. Die Erhöhung wird zu 100% durch eine Steigerung des Globalbudgets aufgefangen.
- Unterhalts-/Reinigungskosten mit starkem Anstieg (rd. +110 TCHF) – dies ist u.a. auf andere Buchungslogik zurückzuführen.

Insgesamt steigert HMB Eigenfinanzierungsanteil leicht

- Insgesamt konnte der Eigenfinanzierungsanteil seit 2015 auf 11% leicht gesteigert werden (+1%).
- Damit konnte die Staatsabhängigkeit minimal gesenkt werden – bei gleichzeitiger Steigerung der absoluten Zuschussbeträge um knapp 100 TCHF (von 10,5 auf 10,6 Mio. CHF) – zu beachten: 2015 und 2018 mit jeweils negativem Jahresabschluss.

1) inkl. Vermittlungsprovision Pässe. Quelle: Jahresberichte HMB 2015-2018. Anmerkung: ggf. Abweichungen der Summen ggü. Betrachtung „Fixkosten“.

Kern-Kennzahlen (2/2)

	2015	2016	2017	2018
Anzahl Besuche Barfüsserkirche	37.164	30.723	41.646	51.738
Anzahl Besuche Kirschgarten	11.217	9.054	11.506	11.994
Anzahl Besuche Musikmuseum	13.203	13.580	9.399	9.585
Anzahl Besuche Kutschenmuseum	19.573	15.380		
Total Besuche	81.157	68.737	62.551	73.317
Ø realisierter Ticketpreis [in CHF]	3,79	3,91	4,53	3,90
Shopeinnahmen je Besucher	0,97	0,96	1,03	0,96
Total je PAX	4,76	4,87	5,56	4,86

Quelle: Daten HMB 2015-2018.

Kern-Kennzahlen: HMB konnte Besucherrückgang aufgrund der Schließung des Kutschenmuseums mehr als kompensieren

	2015	2018	Veränderung
Anzahl Besuche Barfüsserkirche	37.164	51.738	+39%
Anzahl Besuche Kirschgarten	11.217	11.994	+7%
Anzahl Besuche Musikmuseum	13.203	9.585	-27%
Anzahl Besuche Kutschenmuseum	19.573		-100%
Total Besuche	81.157	73.317	-10%
Ø realisierter Ticketpreis [in CHF]	3,79	3,90	+3%
Shopeinnahmen je Besucher	0,97	0,96	-1%
Total je PAX	4,76	4,86	+2%



Besuchsrückgang seit 2015 aufgrund Schließung Kutschenmuseum

- HMB insgesamt mit rückläufigen Besuchszahlen seit 2015 (-10%). Dabei konnte Besucherrückgang aufgrund der Schließung des Kutschmuseums (rd. 20 Tsd.) zu rd. 60% kompensiert werden – durch deutliche Steigerung der Besuchszahlen in der Barfüsserkirche (+39%) sowie Steigerung im Haus zum Kirschgarten (+7%).

Leichte Steigerung des Ertrags je Besucher

- Der durchschnittlich realisierte Ticketpreis liegt bei 3,90 CHF und konnte gegenüber 2015 um rd. 3% (0,11 CHF) gesteigert werden.
- Die Shopeinnahmen pro Besuch sinken leicht (-1%), gleichzeitig kann HMB den Ertrag pro Besuch um 2% steigern.

Allgemeine Anmerkungen und Abkürzungsverzeichnis

Allgemeine Anmerkungen

- Alle dargestellten Werte sind gerundet. Die Gesamtsumme zeigt immer den Originalwert an – aus diesem Grund können Differenzen zu den Einzelwerten dargestellter Beträge bestehen.
- Die dargestellten Prozentwerte berechnen sich aus den exakten Werten und nicht aus den dargestellten gerundeten Werten.
- In der Unterlage wird der Begriff „Besucher“ für eine bessere Lesbarkeit synonym mit dem Begriff „Besuche“ verwendet.
- In der Unterlage werden die Begriffe „Stelle“ und „VZÄ“ synonym verwendet.

Abkürzungen

- Abt. = Abteilung
- Anm. = Anmerkung
- AL = Abteilungsleitung
- BFK = Barfüsserkirche
- BHM = Bernisches Historisches Museum
- B&V = Bildung & Vermittlung
- DA = Dauerausstellung(en)
- FD = Finanzdepartement
- HC = Headcount
- HE = Hierarchieebene
- HMB = Historisches Museum Basel
- HMF = Historisches Museum Frankfurt
- HZK = Haus zum Kirschgarten
- IBS = Immobilien Basel-Stadt
- IKS = Internes Kontrollsystem
- IVR = Interne Verrechnung
- JB = Jahresbericht
- KL = Kaufmännische Leitung
- LB = Leitbild
- MA = Mitarbeitende(n)
- OE = Organisationseinheit
- PAX = Persons approximately
- PD = Präsidentialdepartement
- SMF = Städtische Museen Freiburg
- SQ = Status quo
- TCHF = Tausend CHF
- VA = Veranstaltung(en)
- VZÄ = Vollzeitäquivalent(e)
- ZG = Zielgruppe(n)

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

In der vorliegenden Unterlage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Differenzierung, wie z.B. Besucher/Innen, verzichtet. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Sir Peter Jonas
Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Frank Schellenberg