



STELLUNGNAHME ZUR VALIDIERUNG DER BETRIEBSANALYSE NATURHISTORISCHES MUSEUM BASEL (NMB) DURCH DIE POLYNOMICS AG – FINALE VERSION 18.10.'21

Vorbemerkung

Vorausgeschickt wird, dass wir die Beauftragung der Polynomics AG (in der Folge kurz als Polynomics bezeichnet) insofern begrüßen, als es sich unserer Wahrnehmung nach um ein seriöses und in Benchmarkingfragen erfahrenes Unternehmen handelt.

Wenn wir im Folgenden im Einzelnen andere Standpunkte als Polynomics vertreten, dann hat das seine Ursachen einerseits in theoretisch möglichen Interpretations- und Methodenspielflächen. Andererseits verfolgt Polynomics aber auch einen stark privatwirtschaftlich geprägten Zugang, der in verschiedenen Bereichen auch branchenübergreifend anwendbar ist. Bei anderen Fragen, auf die wir besonders hinweisen werden, erfordern aber der Öffentliche Bereich und vor allem der Kulturbereich differenziertere und dem Organisationstyp entsprechendere Ansätze.

Abschnitt Methodenwahl (3.1.1.)

Effizienzorientierung

Polynomics stellt Effizienz(orientierung) in den Mittelpunkt der Benchmarkingbetrachtung. Das ist für auf Gewinn-/Unternehmenswertmaximierung ausgerichtete Privatunternehmen ein durchaus richtiger Ansatz. Unter der Voraussetzung, dass ein definierter Qualitätsstandard erreicht wird, führt eine Erhöhung der Effizienz quasi zwangsläufig zu einer Erhöhung des wirtschaftlichen Ergebnisses. Oder anders – wenn bei einem definierten, meist marktbestimmten Output der Input minimiert wird, dann verbessert sich das wirtschaftliche Ergebnis und damit in einem Profit-Unternehmen die Zielerreichung.

Kulturbetriebe sind wie andere öffentliche Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass sie ein wesentlich komplexeres Zielsystem verfolgen. Die Oberziele werden meist über kurz-, mittel und langfristige Wirkungen (Outcome) definiert – das (betriebs)wirtschaftliche Ergebnis ist im Sinne von Einhaltung vorgegebener Budgets eher als wirtschaftlicher (Mindest)Rahmen anzusehen, weniger als Optimierungsdimension: Das wirtschaftliche Ergebnis im Sinne eines geringeren Budgets bzw. eines geringeren Zuschussbedarfs zu optimieren ist jedenfalls im Normalfall nicht das zentrale Oberziel von Museen. Vielmehr geht es für ein Museum darum, entlang der Grundaufgaben eines Museums – Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln (siehe International Council of Museums (ICOM)) –, Wirkungsziele zu formulieren. Anders als in gewinnorientierten Profit-Organisationen führt eine Inputminimierung (bei gegebenem



Output und Qualitätsstandards) nicht zu einer Verbesserung der Erreichung der Oberziele sondern im Regelfall zu geringerer Erreichung der Wirkungsziele und damit zu schlechteren Werten bei Sammlungs-, Erhaltungs-, Forschungs- und Vermittlungszielen.

Kennzahlen-/Indikatorensysteme und damit auch Benchmarkings für Museen müssen daher immer parallel die folgenden Dimensionen berücksichtigen:

- Effizienz
- Qualität
- Output
- Wirkung/Outcome

Die Effizienzoptik in den Vordergrund zu rücken, entspricht nicht dem Grundcharakter öffentlicher Organisationen. Effizienzoptimierung hat für ein Museum nur dann seine Berechtigung, wenn und solange die für die o.a. Grundaufgaben definierten Wirkungsziele erreicht werden. ICG verfolgt also nicht wie irrtümlich angenommen, den Ansatz „Inputmaximierung“ sondern den Ansatz einer Orientierung des Inputs an in den Vergleichsmuseen üblichen Wirkungsniveaus bzw. Wirkungszielen (bei in diesen Vergleichsmuseen erreichten Input-Output-Verhältnissen (Effizienzstandards)).

Technische Optik versus Kostenoptik

Dazu nur kurz: in unserem Ergebnis spielt nur der zusätzliche Sachmittelbedarf eine Rolle. Hier wurden Kaufkraftunterschiede, wie richtig erkannt wurde, nicht berücksichtigt. Würden sie berücksichtigt, würde der Mehrbedarf im NMB allerdings noch deutlich höher ausfallen.

Mehrdimensionaler versus eindimensionaler Vergleich

ICG verfolgt alleine schon aufgrund der o.a. Grundaufgaben eines Museums einen mehrdimensionalen Ansatz, allerdings nicht nach dem Modell einer „Gesamteffizienz“ (siehe oben unter Effizienzorientierung) sondern im Sinne der oben angesprochenen Wirkungsketten je Grundaufgabe.

Es besteht in der kulturpolitischen Debatte Konsens, dass Kultureinrichtungen eine möglichst hohe Vermittlungswirkung erzielen sollen. Gleiches gilt für die Besucherwirkung. Hier ist von gleichen bzw. sehr vergleichbaren Aufträgen der Vergleichsmuseen auszugehen.

Grundsätzlich ist Museumsarbeit wissenschaftsbasiert, auch das ist Konsens, wobei die Bedeutung der Wissenschaft schwanken kann. Best practice heißt aber auch, dass man sich an den Besten im Sinne von Reputation und Möglichkeiten orientiert. So gesehen ist es keine Verzerrung, wenn einzelne Vergleichsmuseen einen größeren wissenschaftlichen Schwerpunkt haben. Verzerrungen halten sich in unserem Vergleich allerdings in engen Grenzen, da wir durch entsprechende Plausibilisierungen strukturell stark abweichende Einzelwerte von Museen (insbesondere im wissenschaftlichen Bereich) aus der Vergleichsrechnung ausgeschieden haben.



Wahl der Indikatoren (3.1.2.)

Hinsichtlich der Wahl der Indikatoren wird klargestellt, dass diese nicht durch ICG erfolgt ist, sondern sich aus dem Leistungsauftrag für das NMB ergibt (zur Kritik am Leistungsauftrag wird auf den entsprechenden Abschnitt im Schlussbericht verwiesen).

Zu den im Museumsvergleich im Schlussbericht verwendeten Kennzahlen wird weiters angemerkt, dass sich diese an einem mit der Museumsleitung und der Kulturverwaltung abgestimmten Standardkennzahlenset für Museen orientieren, das ICG schon vielfach in der Beratungspraxis für Museen erprobt hat, beispielsweise in der

- Wirkungsstudie zur Lage der österreichischen Museen aus 2018 an der sich 429 der 728 anerkannten österreichischen Museen beteiligt haben
- Entwicklung einer Museumsscorecard 2021 als Standard-Kennzahlenset für Museen

Ziel solcher Kennzahlenvergleiche ist es, entlang der Grundaufgaben eines Museums ein dem Museumstyp entsprechendes möglichst umfassendes Gesamtbild des Museums zu zeichnen. Einer streng mathematischen Relation im Sinne einer gleichen Anzahl von Kennzahlen je Aufgaben-/Leistungsbereich kommt dabei keine besondere Bedeutung zu. Ebenso geht es wie eingangs ausgeführt nicht nur um Effizienz Kennzahlen (Input-Output Relationen), sondern auch um Kennzahlen zu Qualität, Output und Wirkungen (Anmerkung: wobei Ausstellungsfläche im Allgemeinen anders als von Polynomics angeführt nicht als Output- sondern als Inputgröße gewertet wird).

Definition der Vergleichsmuseen (3.2.)

Wie von Polynomics angeregt haben wir das Kriterium „vergleichbarer Anteil an Klein- und Kleinstobjekten“ ergänzend im Detail ausgewertet – dazu ist anzumerken, dass das Naturalis in Leiden nur mit wenigen öffentlich zugänglichen Daten im Benchmarking berücksichtigt wurde (sondern primär nur im Rahmen von Benchlearning-Betrachtungen):

Zusammensetzung der Sammlungen	Basel	Bern	Genf	Berlin	Leiden	Mittelwert	Median
Sammlungsobjekte total	11.790.078	6.580.000	15.000.000	30.000.000	42.000.000		
Anteil Klein- und Kleinstobjekte I*	93%	96%	96%	90%	65%	88%	93%
Anteil Klein- und Kleinstobjekte II*	94%	97%	97%	91%	86%	93%	94%

*Wirbellose rezent und fossil

**Wirbellose rezent & fossil, Objekte Geologie, Mineralogie, Botanik

Die Sammlungsstruktur zeigt also eine sehr hohe Übereinstimmung in den im Benchmarking betrachteten Museen.

Ein relevant unterschiedlicher Grad der Forschungsausrichtung wurde von ICG bei den drei Schweizer Museen nicht erkannt – auch das NMB arbeitet im Übrigen mit der Universität Basel zusammen - kritisch angemerkt wurde von ICG vor allem das Fehlen einer strukturierten Koope-



rationsvereinbarung. Das Museum Naturalis in Leiden wurde nicht in den Vergleich im wissenschaftlichen Bereich einbezogen, das Naturhistorische Museum in Berlin in allen strukturell nicht vergleichbaren Bereichen ausgeklammert. Darüber hinaus wird nochmals auch an dieser Stelle auf die Grundaufgaben von Museen und auf das erforderliche Niveau wissenschaftlicher Arbeit (Sammeln, Bewahren und Forschen) für Best Practice Museen dieser Größenordnung verwiesen – eine zu geringe Ausprägung des wissenschaftlichen Bereichs erfordert im Sinne der entsprechenden Wirkungsdimension jedenfalls eine entsprechende Anpassung.

Datenvergleichbarkeit (3.3.1.)

Den von Polynomics angeführten Herausforderungen im Bereich der Zuordnung der Personalressourcen (VZÄ) wurde zur Gänze entsprochen. Der Hypothese von Polynomics, dass es hier zu falschen Zuteilungen gekommen sein könnte, kann nicht gefolgt werden – wir finden in den Ausführungen von Polynomics auch keine Berechnungen oder andere sachliche Nachweise, die diese Hypothese rechtfertigen würden. Vielmehr verweisen wir auf unsere jahrelangen und umfassenden Erfahrungen in der Erstellung von Museumsvergleichen und das entsprechende Know-how in derartigen Plausibilisierungsfragen in Museen.

Das unterschiedliche Kosten- bzw. Kaufkraftniveau wurde bei den entsprechenden Kennzahlen verbal angemerkt – eine Korrekturrechnung wurde nicht durchgeführt, zumal diese Kennzahlen auch nicht für die Abschätzung des Ressourcenbedarfs herangezogen wurden.

Ermittlung Ressourcenvergleich

Vorausgeschickt wird, dass der Ressourcenbedarf grundsätzlich neben dem Benchmarking immer auch aus 1-2 weiteren Vergleichen (vor allem aus Zeitreihenvergleichen) abgeleitet wurde. Die Ausführungen von Polynomics beziehen sich ausschließlich auf den Benchmarkingvergleich, Argumente gegen die anderen – zu sehr ähnlichen Ergebnissen führenden – Vergleichsrechnungen konnten nicht gefunden werden.

Die Ausführungen zur grundsätzlichen Vorgangsweise greifen fachlich zu kurz, weil sie – wie in gewinnorientierten Unternehmen üblich – neben Effizienz ausschließlich auf Qualität abstellen. Der entscheidende Aspekt der Erreichung konkreter Wirkungsziele entlang der Grundaufgaben eines Museums bleibt außer Ansatz.

ICG folgt dagegen dem Ansatz, dass das NMB nicht nur das Qualitätsniveau der Benchmarkingmuseen erreichen sollte, sondern auch die entsprechenden Wirkungen in den Bereichen Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen und Vermitteln.

Dass von ICG aus Vorsichtsgründen der Durchschnittswert der – plausibilisierten – Vergleichsdaten herangezogen wurde und nicht nur der Bestwert führt zu einem geringeren Personalbedarf – im Umkehrschluss würde die Forderung von Polynomics zu einem entsprechend höheren Personalbedarf führen. Allerdings ist es auch theoretisch aus Sicht von ICG durchaus vertretbar, nicht nur den Bestwert sondern den Durchschnittswert von mehreren Best Practice Organisationen heranzuziehen.



Zur Auswahl der Indikatoren für die Hochrechnung des Ressourcenbedarfs:

- Grundsätzlich wurden alle Aufgabenbereiche betrachtet, in denen aufgrund des Kennzahlenvergleichs deutliche Unterschiede zu den Vergleichsmuseen identifiziert wurden (also vor allem wissenschaftliche Betreuung der Sammlungen (Bewahren/Erforschen) sowie Ausstellen/Vermitteln)
- In jedem dieser Aufgabenbereiche wurde der Key-Performance-Indikator herangezogen, also der Kostentreiber bzw. die Bezugsgröße, von der in einer Gesamtbetrachtung des Aufgabenbereichs die größte Abhängigkeit der Gesamtkosten gegeben ist. Die vorgeschlagenen Indikatoren wie wissenschaftliche Besuche, Publikationen und Leihgaben decken nur Teilprozesse ab und wären daher deutlich weniger aussagekräftig bzw. nur für einen Teil der Kosten relevant

Belastbarkeit der Ergebnisse

Anstelle einer Sensitivitätsrechnung wurden andere Vorsichtsüberlegungen angewendet (siehe oben – u.a. Durchschnitts- statt Spitzenwert)).

Zur Wahl der Vergleichsmuseen wird auf die o.a. Ausführungen verwiesen, die Vergleichsmuseen sind in Größe und Struktur der Sammlungen vergleichbar, ebenso hinsichtlich der Schwerpunktsetzungen, die aber in einem Best Practice Museum dieser Größenordnung aufgrund der Grundaufgaben eines Museums ohnehin nur in einem eingeschränkten Rahmen möglich sind und jedenfalls nicht zur Vernachlässigung der anderen Grundaufgaben führen dürfen.

Die Verwendung des Medians anstelle des arithmetischen Mittels (bereinigt um „Ausreißerwerte“) ist ein durchaus vertretbarer Ansatz um eine entsprechende Basis für die Ermittlung des Ressourcenbedarfs aus dem Benchmarking zu gewinnen. Wir haben ergänzend eine derartige Betrachtung durchgeführt, für diesen Fall aber methodisch korrekt wieder die aus Plausibilitätsgründen für die Mittelwertberechnung ausgeschiedenen Extremwerte in die Berechnung einbezogen. Für den wissenschaftlichen Bereich sind die Werte dem Beispiel in der Unterlage von Polynomics folgend im Detail dargestellt, für die übrigen Bereiche das Ergebnis:

	NMB	Mus. 2	Mus. 3	Mus. 4	Mittelwert		Differenz		Mehrbedarf		Bemerkung zu MW ICG
					(MW) ICG	Median	MW ICG	Median	MW ICG	Pers. Basis	
VZÄ Wissensch./PhDs/Post- Doc/Kurat. je Mio. Sammlungsobjekte	0,87	0,93	1,91	3,13	1,24	1,42	0,36	0,55	4,30	6,45	Mus. 4 nicht berücksichtigt
VZÄ Aufsicht (intern u. extern) je 1.000 m2 Ausstellungsfläche									2,04	1,01	Bereinigung nicht nötig
VZÄ Kommunikation/Medienarbeit je 100.000 BesucherInnen									1,27	1,33	Bereinigung nicht nötig
VZÄ Bildung/Vermittlung je 100 geführter Schulklassen									1,80	1,30	ein Museum wg. nicht-vglb. Zählweise nicht berücks.
Summe Mehrbedarf Personal									9,41	10,09	

Daraus ergibt sich, dass der ermittelte Personalbedarf bei Heranziehung des Medianwertes in etwa in derselben Größenordnung liegen würde wie beim angewendeten Mittelwertverfahren (Mittelwert mit Bereinigung um Ausreißer-Extremwerte)



Ergänzende Bemerkungen zu den Schlussfolgerungen

Aus den Ausführungen von Polynomics in den Schlussfolgerungen erkennen wir, dass die von uns angenommenen Wirkungszusammenhänge im Schlussbericht für branchenfernere Adressaten deutlicher hätten dargestellt werden können.

Insofern ergänzen wir diese angewendeten Überlegungen soweit in quantifizierbarer Form nachvollziehbar im Folgenden. Grundsätzlich muss aber darauf hingewiesen werden, dass eine umfassende Wirkungsbeurteilung eines Museums ein sehr komplexer Vorgang ist, der im Rahmen der Betriebsanalyse nur bedingt geleistet werden kann – siehe dazu die wiederkehrenden, expertengestützten Analysen der Museen der Leibnizgemeinschaft.

Als Grundannahme gilt weiters, dass Effizienzunterschiede zwischen vergleichbaren Museen im Normalfall 20-25% nicht übersteigen, und dass bei deutlich darüber hinausgehenden Personalunterausstattungen (Input-Werte) mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit auch bei sehr guten Effizienzkennzahlen nachteilige Qualitäts- und/oder Wirkungsauswirkungen nicht mehr kompensiert werden können.

Indikator VZÄ wissenschaftliche Mitarbeiter zu Sammlungsobjekten:

Wirkungs-/Qualitätsindikatoren die – trotz durchwegs bester Effizienzwerte des NMB - eine zu geringe Ressourcenausstattung des NMB belegen:

- Anzahl Leihgaben zu Sammlungsobjekten
- Sachmittel zu Sammlungsobjekten (als Maß für eine laufende Sammlungsentwicklung)
- Akquirierte Drittmittel zu Sammlungsobjekten
- Digitalisierungsgrad der Sammlung

In anderen Teilbereichen kann eine den anderen Museen entsprechende Beforschung/Betreuung der Sammlungen nur durch Bestwerte Im Effizienzbereich sichergestellt werden, was allerdings durch adäquate Qualitäts- und Wirkungsindikatoren, für die eine Datenbasis nicht verfügbar ist, überprüft werden müsste

Indikator VZÄ Aufsicht zu Ausstellungsfläche:

Wirkungs-/Qualitätsindikatoren die eine zu geringe Ressourcenausstattung des NMB belegen:

- Betreuungsverhältnis für Besucher/-innen (Aufsicht/Betreuung zu Besucher/-innen)
- Aufsichtsintensität (Aufsicht zu Ausstellungsfläche) - Sicherheitsaspekt

Indikator VZÄ Kommunikation/Medienarbeit zu Besucher/-innen

Wirkungs-/Qualitätsindikatoren die eine zu geringe Ressourcenausstattung des NMB belegen:

- Views Website zu Besucher/-innen
- Views Youtube zu Besucher/-innen



Indikator VZÄ Bildung/Vermittlung zu geführten Schulklassen:

- Anteil betreuter/geführter Schulklassen