



Projekt „Weißbuch Österreichische Bundesmuseen / Österreichische Nationalbibliothek“

Bericht an das Bundeskanzleramt, April 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary.....	4
2	Projektauftrag und Zielsetzungen.....	11
3	Ausgangssituation der Bundesmuseen	14
3.1	Ist-Situation und Ergebnisse der Interviews mit Geschäftsführungen und Kuratoriumsvorsitzenden.....	14
3.2	Bewertung der IST-Situation aus Sicht von ICG	18
3.3	Einordnung der Organisationsstruktur der Bundesmuseen im internationalen Quervergleich	21
4	Ergebnisse der Expertengruppe.....	23
4.1	Einleitung.....	23
4.2	Themenfelder und Ziele für die inhaltlich-strategische Ausrichtung	25
4.2.1	Sammlungspolitik.....	25
4.2.2	Ausstellungsprogrammierung	25
4.2.3	Forschung	26
4.2.4	Projekte und Investitionen	26
4.2.5	Finanzierung und Controlling.....	26
4.2.6	Governance – Struktur- und Rechtsfragen	27
4.3	Maßnahmenkatalog	28
4.3.1	Sammlungspolitik.....	28
4.3.2	Ausstellungspolitik	28
4.3.3	Forschung	29
4.3.4	Projekte und Investitionen	29
4.3.5	Finanzierung und Kontrolle.....	29
4.3.6	Governance – Struktur- und Rechtsfragen	30
4.4	Strategische Überlegungen zur Struktur.....	35
5	Schlüsselfragen für die Gestaltung der künftigen Organisationsstruktur.....	37
6	Beschreibung der verschiedenen Organisationsvarianten	42
6.1	Einleitung.....	42
6.2	Variante 1: Optimierung Status quo	42
6.3	Variante 2: Strategisches Teilnehmungsmanagement durch BKA.....	44
6.4	Variante 3: Teilnehmungsholding.....	46
6.5	Variante 4: Strategische Managementholding mit zentraler Serviceorganisation.....	49
6.6	Variante 5: Stiftung Sammlung Österreich.....	52
6.7	Variante 6: Koordination mit Kompetenzzentren	54
6.8	Variante 7: Kulturholding für Bundesmuseen und Bundestheater	56
6.9	Variante 8: Universalmuseum „Österreichische Bundesmuseen“	60
7	Festlegung von Kriterien für die Bewertung möglicher künftiger Strukturmodelle	63
7.1	Festlegung von K.o.-Kriterien	63
7.2	Festlegung von Bewertungskriterien	63
8	Gesamtbeurteilung und Empfehlung für die künftige Organisationsstruktur der Bundesmuseen	72
9	Strukturunabhängige Anregungen zu den Bundesmuseen	76
9.1	Verbesserungspotenziale in der Governance-Struktur und Funktion	76



9.2	Shared Services bei den Bundesmuseen.....	77
9.3	Modernes Personalmanagement/zeitgemäße Personalentwicklung.....	79
9.4	Mehrjährige Garantie der Basisabgeltung zur Verbesserung der Planungssicherheit.....	82
9.5	Zuordnung der Gebäude zu den Bundesmuseen	82
10	Anhang: Detailergebnisse des internationalen Quervergleichs	84

Wir möchten darauf hinweisen, dass aus Gründen der leichteren Lesbarkeit in diesem Bericht die männliche Sprachform verwendet wird. Sämtliche Ausführungen gelten natürlich in gleicher Weise für die weibliche.

Wir möchten auch darauf hinweisen, dass aus Gründen der leichteren Lesbarkeit in diesem Bericht verkürzend nur die Begriffe „Bundesmuseum“ und „Bundesmuseen“ für alle Kultureinrichtungen des Bundes gemäß §1 Bundesmuseen-Gesetz 2002 verwendet werden. Daher ist bei diesen Begriffen immer auch die Österreichische Nationalbibliothek subsumiert.

1 Management Summary

Das Bundeskanzleramt hat ICG Integrated Consulting Group GmbH beauftragt, ein Weißbuch betreffend die Österreichischen Bundesmuseen/Österreichische Nationalbibliothek zu erstellen. Das Hauptziel dieses Projektes war es, eine fundierte Grundlage für die Optimierung der Struktur der Einrichtungen gemäß § 1 Bundesmuseen-Gesetz 2002 hinsichtlich Einheitlichkeit, Effizienz und Verlässlichkeit zu schaffen. Parallel zur Beauftragung von ICG wurde vom Bundeskanzleramt auch eine Expertengruppe eingesetzt, die sich vor allem mit wissenschaftlich-inhaltlichen Fragen zur künftigen Ausrichtung der Bundesmuseen beschäftigt hat. Die Ergebnisse beider Teilprojekte sind im vorliegenden Weißbuch dargestellt.

Bei der Beurteilung der aktuellen Situation der Bundesmuseen wurde sowohl von der Expertengruppe wie auch von ICG festgestellt, dass die Bundesmuseen seit der Ausgliederung überwiegend eine positive Entwicklung gezeigt haben und in wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht gut aufgestellt sind. Allerdings wurde von der Expertengruppe das Fehlen eines langfristigen Planungsinstrumentariums für die Bundesmuseen als wesentliches Problem für die inhaltliche Weiterentwicklung der Bundesmuseen abgeleitet. Die Expertengruppe empfiehlt daher ausgehend von einem noch zu erstellenden Leitbild des Bundes für Kunst und Kultur einen langfristigen Entwicklungsplan für die Weiterentwicklung der Bundesmuseen zu erstellen, der seinerseits wieder die Grundlage für die Anpassungen der Museumsordnungen und die Erstellung der Museumskonzepte der Geschäftsführungen ist.

Hierarchie der Planungsinstrumente für die Bundesmuseen (Sollzustand)



Zusätzlich zu diesen sehr grundlegenden Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Museumspolitik in Österreich hat die Expertengruppe zahlreiche weitere Maßnahmen für die strategische und inhaltliche Weiterentwicklung der Bundesmuseen erarbeitet. Diese Ergebnisse der Expertengruppe sind im Kapitel 4 des Weißbuchs dargestellt.



Zusätzlich zu diesen strategisch-inhaltlichen Vorschlägen der Expertengruppe könnte und sollte es nach Ansicht von ICG auch eine strukturelle Weiterentwicklung der Bundesmuseen geben. Nach der erfolgreichen Ausgliederung und Etablierung der Bundesmuseen als rechtlich und organisatorisch selbständige Kultureinrichtungen sollte nun eine Weiterentwicklung der Strukturen in Bezug auf eine bessere Kooperation und Vernetzung der Bundesmuseen erfolgen, die vor allem folgende Ziele verfolgt:

- Verbesserung der kulturpolitischen Steuerung und Koordination von Zielen und Aufgaben, die einrichtungsübergreifend zu verfolgen sind,
- Verbesserung der Kooperation der Bundesmuseen untereinander, um verstärkt Synergieeffekte in wirtschaftlicher Hinsicht erzielen zu können,
- Vereinheitlichung von Rahmenbedingungen und Standards zur Verstärkung der „Corporate Identity“ als „Bundesmuseen“.

Die zunehmende Bedeutung von Kooperationen zwischen den Kultureinrichtungen eines Staates, Landes oder einer Stadt ist ein auch international feststellbarer Trend. Als ein besonders bemerkenswertes Beispiel können hier die Niederlande genannt werden, wo die staatliche Kulturpolitik in den letzten Jahren gezielt dazu übergegangen ist, Kooperationen zwischen den Museen (und auch anderen Kultureinrichtungen) zu fördern und sogar die Höhe der Basisabgeltung in einem bestimmten Ausmaß von der Erreichung von Kooperationszielen beeinflusst wird. Auch in anderen Staaten (z.B. Deutschland, Frankreich, Großbritannien) werden Kooperationen, insbesondere auch in Bezug auf Shared Services immer wichtiger, nicht zuletzt um dadurch erzielte Einsparungen bei Serviceprozessen für die Kernaufgaben der Museen verwenden zu können.

ICG hat daher in diesem Weißbuch verschiedene mögliche Organisationsvarianten für die Bundesmuseen hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile detailliert beschrieben. Die folgende Übersicht¹ stellt kurz die wichtigsten Merkmale der Varianten zusammenfassend dar.

¹ In der Tabelle auf den folgenden beiden Seiten werden aus Platzgründen teilweise die Begriffe „Museum“ und „Museen“ für die im Bundesmuseen-Gesetz 2002 in § 1 aufgezählten Einrichtungen des Bundes verwendet.

Merkmal / Variante	1 – Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement durch BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Öster-reich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/ Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Österreichische Bundesmuseen“
Charakteristik	Direktorenkonferenz wird als gemeinsames Gremium der Museen und des BKA zur Bearbeitung übergreifender Aufgaben eingerichtet	Starke Rolle und Funktion der Fachabteilung in Bezug auf Steuerung/ Koordination der Museen; Direktorenkonferenz als gemeinsames Gremium BKA und Museen (Vorsitz BKA)	Operatives Controlling durch Holding (ohne explizite strategische Führungsrolle der Holding); Steuerung/ Koordination durch BKA und Holding	Analog zum Bundestheater-Modell wird eigene Holding errichtet (strategische Führungsrolle der Holding)	Stiftungslösung der Republik mit eigener Serviceorganisation; Museen bleiben wirtschaftlich eigenständige Betriebe	Museen entwickeln Kompetenzzentren, die auch für andere Leistungen erbringen; Kooperation über Direktorenkonferenz	Bundestheaterholding wird um Museen erweitert (strategische Führungsrolle); Art for Art serviert schrittweise auch die Museen	Alle Bundesmuseen werden in einer Organisation (GmbH) mit einer Generaldirektion und einem Shared Service Center zusammengefasst, Museen haben „wissenschaftliche Autonomie“
Wahrnehmung Bundesinteressen	BKA	BKA	BKA	BKA	Parlament (operativ BKA)	BKA	BKA	BKA
Kulturpolitischer Auftrag / Beteiligungsmanagement	BKA	BKA	BKA	BKA	BKA (Bericht an Parlament)	BKA	BKA	BKA
Wissenschaftlicher Beirat für das BKA (Beratungsorgan)	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Durchführung strategische Steuerung	Fachabteilung BKA	Fachabteilung BKA	BKA und Holding (ohne explizite Führungsrolle)	Holding	Fachabteilung BKA	Fachabteilung BKA	Holding	BKA (und Generaldirektion für Museen)
Eigenständigkeit, Führung und Organisation (der einzelnen) Bundesmuseen	2 gleichberechtigte GF; rechtlich selbständige Organisation	2 gleichberechtigte GF; rechtlich selbständige Organisation	2 gleichberechtigte GF; rechtlich selbständige Organisation	2 gleichberechtigte GF; rechtlich selbständige Organisation	2 gleichberechtigte GF; wirtschaftlich (nicht rechtlich) selbständige Organisation	2 gleichberechtigte GF; rechtlich selbständige Organisation	2 gleichberechtigte GF; rechtlich selbständige Organisation	1 Direktor; rechtlich und wirtschaftlich unselbständig
Kuratorien/ Aufsichtsrat	Gesamtverantwortung (wie GmbH-Aufsichtsrat)	Gesamtverantwortung (wie GmbH-Aufsichtsrat)	Gesamtverantwortung (GmbH-Aufsichtsrat)	Gesamtverantwortung (GmbH-Aufsichtsrat)	Gesamtverantwortung (wie GmbH-Aufsichtsrat)	Gesamtverantwortung (wie GmbH-Aufsichtsrat)	Gesamtverantwortung (GmbH-Aufsichtsrat)	EIN GmbH-Aufsichtsrat für das Universalmuseum



Merkmal / Variante	1 – Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement durch BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Österreich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/ Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Österreichische Bundesmuseen“
Direktorenkonferenz	Gemeinsames Gremium der Museen und des BKA für Kooperation und Koordination übergreifender Aufgaben	Gemeinsames Gremium der Museen und des BKA für Kooperation und Koordination übergreifender Aufgaben als Bundesmuseenkonzferenz (Vorsitz BKA)	Gemeinsames Gremium der Museen inkl. Holding und des BKA für Kooperation und Koordination übergreifender Aufgaben als Bundesmuseenkonzferenz (Vorsitz BKA)	Gemeinsames Gremium der Museen inkl. Holding für Kooperation und Koordination übergreifender Aufgaben (Empfehlung: Vorsitz Holding)	Zusammenarbeit wird im Stiftungsvorstand abgestimmt, daher kein eigenes Gremium „Direktorenkonferenz“, zusätzliche multilaterale Arbeitsgruppen möglich	Gemeinsames Gremium der Museen und des BKA für Kooperation und Koordination übergreifender Aufgaben als Bundesmuseenkonzferenz (Vorsitz BKA)	Gemeinsames Gremium der Museen inkl. Holding für Kooperation und Koordination übergreifender Aufgaben (Empfehlung: Vorsitz Holding)	Kein eigenes Gremium nötig, erforderliche Abstimmung wird von Generaldirektion gesteuert; zusätzliche multilaterale Arbeitsgruppen möglich
Shared Services	In Selbstorganisation der Museen, durch Zielvorgaben und Anreizsysteme des BKA gefördert	In Selbstorganisation der Museen, durch Zielvorgaben und Anreizsysteme des BKA gefördert	In Selbstorganisation der Museen, durch Zielvorgaben und Anreizsysteme des BKA gefördert	Eigene Serviceorganisation, die schrittweise Aufgaben für die Museen erbringt; Steuerung durch Holding	Eigene Serviceorganisation, die schrittweise Aufgaben für die Museen erbringt; Steuerung durch Stiftungsvorstand	Einrichtung der Kompetenzzentren in Selbstorganisation der Museen, durch Zielvorgaben und Anreizsysteme des BKA gefördert	Die bisherige Theaterservicegesellschaft erbringt schrittweise auch Aufgaben für die Museen; Steuerung durch Holding	schrittweise Einführung, Steuerung durch Generaldirektion
Basisabgeltung	Festlegung je Museum; evtl. ein Teil für „Kooperationsprojekte“ zweckgewidmet	Festlegung je Museum; evtl. ein Teil für „Kooperationsprojekte“ zweckgewidmet	Festlegung je Museum und für Holding, evtl. ein Teil für „Kooperationsprojekte“ zweckgewidmet	Festlegung für Bundesmuseen insgesamt, Verteilung durch Holding	Festlegung je Museum; evtl. ein Teil für „Kooperationsprojekte“ zweckgewidmet	Festlegung je Museum; evtl. ein Teil für „Kompetenzzentren“ zweckgewidmet	Festlegung für die Bundesmuseen insgesamt, Verteilung durch Holding	Festlegung für das Universalmuseum insgesamt

Aus Sicht von ICG kommen vor allem folgende Strukturvarianten für eine Weiterentwicklung der Bundesmuseen in Frage:

- 1) Variante **Kulturholding mit Shared Service-Organisation**: Die **Zusammenführung der Bundesmuseen und der Bundestheater** in einer eigenen **Kulturholding mit einer gemeinsamen Shared Service-Organisation** wäre nach Ansicht von ICG das innovativste Strukturmodell, mit dem langfristig in Bezug auf Qualität und Kosten die größten positiven Effekte für die Bundesmuseen insgesamt zu erwarten wären. Im Vergleich zur Schaffung einer eigenen Bundesmuseen-Holding könnten bereits bestehende Strukturen kostengünstig genützt und erweitert werden. Auch die Weiterentwicklung der Art for Art Theaterservicegesellschaft zu einer Servicegesellschaft für Bundestheater und Bundesmuseen sollte zusätzliche Synergieeffekte schaffen und den Umstellungsaufwand für die Bundesmuseen verringern. Festzuhalten ist, dass die Entwicklung von Shared Services aus Kostengründen nur schrittweise erfolgen kann. Diese Variante würde mehr Vorbereitungszeit für die Umsetzung als die beiden anderen in Frage kommenden Varianten erfordern – unter anderem wegen der umfangreicheren rechtlichen Detailprüfungen und nötigen Änderungen – und wäre wahrscheinlich erst ab 1.1.2019 realistisch möglich.
- 2) Variante **Strategische Management-Holding mit Shared Service-Organisation**: In dieser Variante wird – analog zum Bundestheater-Bereich – für die **Bundesmuseen eine Strategische Management-Holding mit einer gemeinsamen Shared Service-Organisation** geschaffen. Wäre die Ausgliederung der Bundesmuseen in den Jahren 1999 – 2003 nicht schrittweise sondern in einem Vorgang erfolgt, hätte man diese Konstruktion womöglich schon bei der Ausgliederung gewählt, um von Anfang an auch gemeinsame Steuerungs- und Servicestrukturen zu schaffen. Angesichts der aktuellen Ausgangssituation kann nun die Schaffung einer Shared Service-Organisation nur schrittweise erfolgen, um unnötige Kosten zu vermeiden. Gerade diese stufenweise Einführung von Shared Services erfordert eine nachhaltige und permanente Steuerung und Koordination dieses Umstellungsprozesses. Dieser Veränderungsprozess ist daher aus Sicht von ICG in einer Holding-Struktur effektiver und effizienter zu bewältigen als in einer Abstimmung auf Geschäftsführungsebene, selbst wenn diese Abstimmung in einem intensiven Austausch in der Direktorenkonferenz unter Einbeziehung des BKA erfolgt.
- 3) Variante „**Strategisches Beteiligungsmanagement durch BKA**“: Diese Variante zielt auf eine **deutliche Stärkung der Steuerungsrolle des BKA** und auf eine **hohe Kooperationsbereitschaft der Geschäftsführungen der Bundesmuseen** ab. In dieser Variante wäre die Direktorenkonferenz in der Form der Bundesmuseenkonferenz das Gremium, in dem die Geschäftsführungen und das BKA gemeinsam an der Lösung übergreifender Aufgabenstellungen arbeiten. Die Stärkung der Steuerungsrolle des BKA erfordert etwas mehr personelle und finanzielle Ressourcen im BKA für diese Aufgabe. Außerdem sollte für das zuständige Ministerium im Bundesmuseen-Gesetz 2002 gesetzlich ein Steuerungsinstrument verankert werden, dass dem Minister eine zum GmbH-Gesetz vergleichbare Stellung einräumt, wobei die wissenschaftlich-künstlerische Freiheit der Geschäftsführer besonders sicherzustellen wäre (so wie z.B. bei den Bundestheater-Gesellschaften die künstlerische Freiheit der künstlerischen Geschäftsführer sichergestellt wird). Diese Variante hat den Vorteil, dass sie sehr rasch umgesetzt werden kann.



Alle drei genannten Varianten ermöglichen nach Ansicht von ICG eine Weiterentwicklung der Bundesmuseen mit dem Ziel, die Bundesmuseen besser miteinander zu vernetzen und übergreifende Aufgaben besser steuern und koordinieren und somit auch die geforderten inhaltlich-strategischen Maßnahmen der Expertengruppe umsetzen zu können. Welche dieser drei Varianten dann letztlich gewählt werden soll, hängt von den Präferenzen und Gewichtungen der Entscheidungsträger in Bezug auf die erwähnten Vor- und Nachteile der Varianten sowie auf die gewünschte Umsetzungsgeschwindigkeit ab. Der rechtliche Änderungsaufwand wäre in den Holding-Varianten größer, da die Bundesmuseen die Rechtsform ändern müssten (statt wissenschaftlicher Anstalten würden diese gemeinnützige GmbH werden). Erfahrungsgemäß kann der Bund – im Unterschied zu den Ländern – diese rechtlichen Änderungserfordernisse meist ohne große Kostenbelastung umsetzen, allerdings muss die entsprechende Vorbereitungszeit eingeplant werden.

Neben diesen Organisationsvarianten gibt es einige Strukturelemente, die einen inhaltlich-strategischen Bezug haben und sowohl von der Expertengruppe wie auch von ICG unabhängig von der konkreten Organisationsstruktur als Maßnahmen vorgeschlagen werden:

- Einführung eines **Wissenschaftlichen Beirats** als beratend-unterstützendes Organ für das BKA: In vielen Staaten gibt es einen Wissenschaftlichen Beirat aus externen Experten, der beratend und unterstützend tätig wird. Ein Wissenschaftlicher Beirat könnte das BKA bei der Wahrnehmung der kulturpolitischen Steuerung beraten und unterstützen. Thematisch dazu gehört die Empfehlung, regelmäßige externe (auch inhaltliche) Evaluierungen der Bundesmuseen vornehmen zu lassen, wie z.B. bei der Leibniz-Gemeinschaft in Deutschland. Auch bei dieser Aufgabe könnte dieser Wissenschaftliche Beirat tätig werden.
- Ausrichtung der **Kuratorien als Aufsichtsorgan mit Gesamtverantwortung**: Die Kuratorien sollten wie GmbH-Aufsichtsräte gestaltet werden und nicht nur wie derzeit als wirtschaftliches Aufsichtsorgan. Die erforderlichen Qualifikationen für die Besetzung dieser Aufsichtsorgane sollten sich daher auch ausschließlich an dieser Aufsichtsfunktion orientieren.
- **Direktorenkonferenz**: Unabhängig von der konkreten Organisationsform ist eine regelmäßige und intensive Abstimmung und Zusammenarbeit in der Direktorenkonferenz (wie auch in anderen multilateralen Arbeitsgruppen) sinnvoll und sollte daher weiter ausgebaut werden. Gemäß dem Vorschlag der Expertengruppe soll die Direktorenkonferenz als ständige gemeinsame Einrichtung der Bundesmuseen und des BKA zur **Bundesmuseenkonferenz** unter Vorsitz des BKA ausgebaut werden. Auch in (fast) allen von ICG untersuchten Organisationsvarianten ist ein vergleichbares Gremium vorgesehen, wobei die vorgeschlagene Detailorganisation dieses Gremiums strukturabhängig ist (z.B. übernimmt in den Varianten mit einer Strategischen Management-Holding die Holding die Rolle des BKA).



Schließlich ist auch noch der langfristige strategische Aspekt der Weiterentwicklung der Bundesmuseen zu berücksichtigen. So wie in der Vergangenheit werden auch zukünftig Überlegungen angestellt werden, ob und welche neuen Museen oder andere Kultureinrichtungen zur Gruppe der Bundesmuseen dazukommen sollen oder ob einzelne derzeit organisatorisch eingegliederte Museen auch strukturell eigenständiger aufgestellt werden sollten. Seitens der Expertengruppe sind hier beispielhaft das Volkskundemuseum, die Museen der Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H., das Heeresgeschichtliche Museum, das Österreichische Staatsarchiv, das Leopold Museum und die Gedenkstätte Mauthausen genannt worden, die in solche Überlegungen einbezogen werden sollten. Aus Sicht von ICG können diese wichtigen Überlegungen bezüglich Erweiterung der Bundesmuseen ebenso wie allfällige Überlegungen bezüglich der organisatorischen Herauslösung von Museen (z.B. Weltmuseum) strukturell bei allen empfohlenen Varianten umgesetzt werden. Strukturell sind solche Entwicklungen bei den Holding-Varianten sogar noch etwas einfacher umzusetzen, da Serviceprozesse bei Shared Services leichter zu erweitern sind und hier Synergieeffekte erzielt werden können.



2 Projektauftrag und Zielsetzungen

Das Bundeskanzleramt plant eine Optimierung der Struktur der österreichischen Bundesmuseen und hat zu diesem Zweck im Herbst 2016 ein eigenes Projekt aufgesetzt. Einerseits wurde vom BKA eine aus sieben Personen bestehende Expertengruppe eingesetzt, die sich vor allem mit wissenschaftlich-inhaltlichen Fragen zur künftigen Ausrichtung der Bundesmuseen beschäftigt hat. Die Ergebnisse der Expertengruppe sind in diesem Weißbuch im Kapitel 4 dargestellt.

Des Weiteren beauftragte das Bundeskanzleramt ICG Integrated Consulting Group GmbH mit der Erarbeitung von organisatorisch-strukturellen Vorschlägen zur Optimierung der Organisationsstruktur der Bundesmuseen – aufbauend auf den inhaltlich-strategischen Empfehlungen der Expertengruppe – und mit der Zusammenführung der Ergebnisse der Expertengruppe in einem Weißbuch.

Im Rahmen dieses Projektes sollen von ICG vor allem folgende Aufgabenstellungen bearbeitet werden:

- Grundsätzliche Überlegungen zur rechtlichen und strategischen Aufsicht, Kontrolle, Führung und Steuerung der österreichischen Bundesmuseen:
 - Sichtung der Rechtsbasis und bestehender Vorarbeiten und Analysen betreffend die Organisation der österreichischen Bundesmuseen
 - Identifizierung von Verbesserungspotenzialen in der Governance-Struktur und -Funktion
 - Vorschläge für Maßnahmen zu einer Vereinheitlichung und Verbesserung der Steuerung und Kontrolle der einzelnen Anstalten
 - Prüfung einer möglichen Konzentration von nicht-wissenschaftlich relevanten Bereichen
 - Bei Variante Holding: Rollenverteilung
 - Überprüfung bzw. Überarbeitung der rechtlich verankerten/zu verankernden Steuerungsmechanismen
 - Neuordnung der Gehaltsstruktur
 - Entwicklung eines modernen Personalmanagements/zeitgemäße Personalentwicklung
- Internationaler Quervergleich mit ähnlichen Organisationen
- Einarbeitung der Beiträge der Expertengruppe zu den wissenschaftlich-inhaltlichen Aspekten
- Schriftliche Ausarbeitung des Weißbuchs

Seitens ICG wurden die Interviews und Analysen sowie die Erstellung des Weißbuchs von Mag. Günter Kradischnig, MBA (externer Projektleiter) und MMag. Hugo Teuschler durchgeführt. Der internationale Vergleich wurde mit maßgeblicher Unterstützung von Dipl.-Kulturmanager Lutz Hempel, MBA durchgeführt. Zusätzlich wurden von ICG zur internen Unterstützung und Qualitätssicherung noch themenbezogen weitere im Kulturbereich erfahrene Berater hinzugezogen.



Die Projektaktivitäten erfolgten im Zeitraum Oktober 2016 bis April 2017 und umfassten u.a. folgende Aktivitäten:

- Auftraggebergespräch mit Bundesminister Mag. Thomas Drozda
- Interview mit Sektionschefin Mag. Andrea Ecker
- Interviews mit den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern der Bundesmuseen
- Interviews mit den Kuratoriums-Vorsitzenden der Bundesmuseen
- Analyse verschiedener interner und externer Unterlagen zu Strukturen und Aufgaben der Bundesmuseen (z.B. Bundesmuseen-Gesetz 2002, Museumsordnungen, Vorhabensberichte, Ergebnisse der Museumspolitischen Initiative 2007/2008 etc.)
- Vergleich von Organisationsmodellen ausländischer Museen
- Workshops mit der Expertengruppe zum wechselseitigen Austausch von Informationen
- Analyse von best practice Beispielen für ausgewählte Themen (z.B. Shared Services)

ICG wurde bei diesen Projektaktivitäten von einem internen Projektteam des BKA unterstützt, das folgendermaßen zusammengesetzt war:

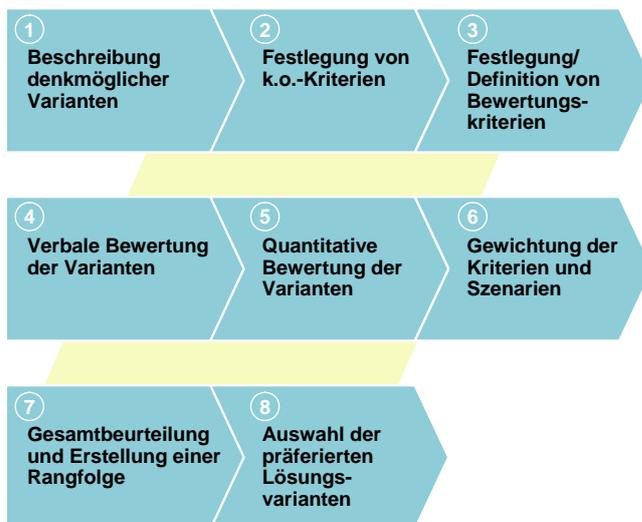
- Mag. Theresia Niedermüller (Projektleiterin)
- Dr. Reinhold Hohengartner
- Dr. Doris Karner

Dieses Projekt bezieht sich auf die Einrichtungen des Bundes, die im Bundesmuseen-Gesetz 2002 aufgezählt sind, d.h.:

- Albertina
- Kunsthistorisches Museum mit Weltmuseum Wien und Theaternmuseum Wien (KHM-Museumsverband)
- Österreichische Galerie Belvedere
- MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst
- Museum moderner Kunst Stiftung Ludwig Wien (MUMOK)
- Naturhistorisches Museum Wien (NHM)
- Technisches Museum Wien mit Österreichischer Mediathek (TMW)
- Österreichische Nationalbibliothek (ÖNB)

Für die methodische Unterstützung der Ableitung einer Empfehlung für die künftige Organisationsstruktur der Bundesmuseen hat ICG ein Verfahren eingesetzt, das ICG schon in einer großen Zahl von Projekten (mehr als 100) erfolgreich als Entscheidungsgrundlage verwendet hat. Dieses Modell sieht vor, Schritt für Schritt von der Beschreibung möglicher Varianten anhand klarer Entscheidungskriterien die optimale Organisationsform abzuleiten.

ICG-Modell zur Evaluierung von Organisationsformen



ICG-Tool: Wahl der optimalen Organisations-/Rechtsform

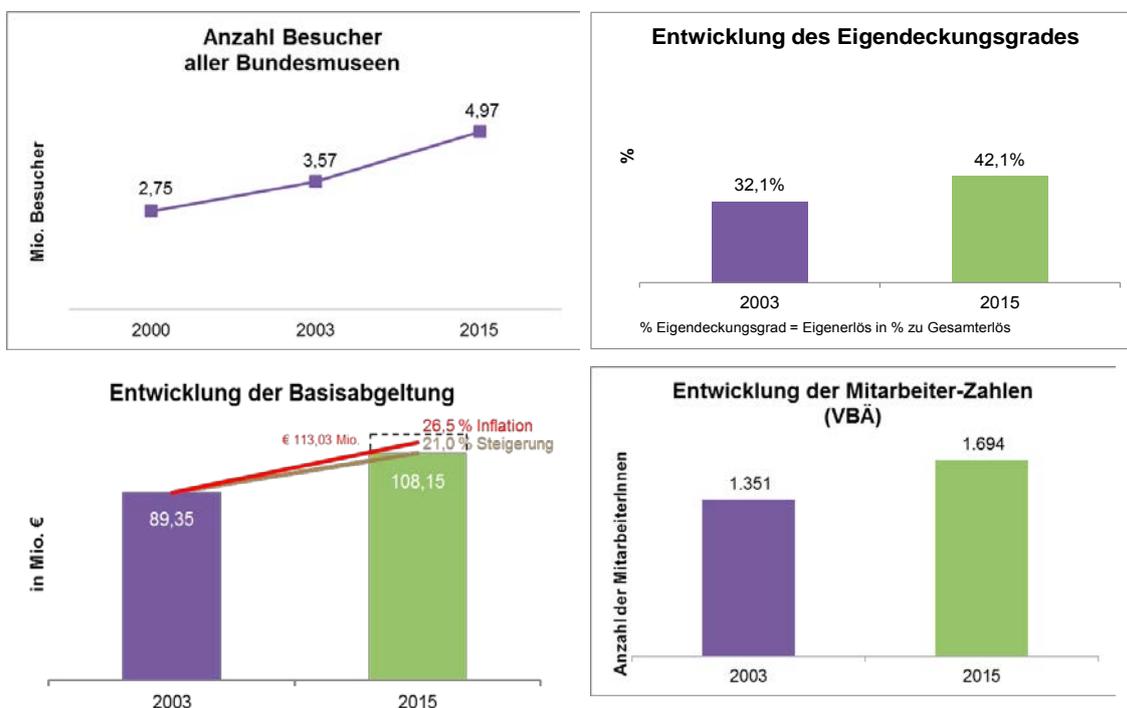
Ein entscheidender Vorteil dieses Modells ist der modulartige Aufbau, der es auch ermöglicht einzelne Schritte stark verkürzt durchzuführen oder auch ganz wegzulassen, wenn für die konkrete Aufgabenstellung eine vereinfachte Anwendung geeigneter ist. Beispielsweise werden die Schritte 5 bis 7 dieses Verfahrens vor allem dann durchgeführt, wenn die Gewichtung der Kriterien und die Bewertung der Varianten von mehreren Personen – mit durchaus unterschiedlichen Sichtweisen und Interessenslagen – durchgeführt wird. In diesem Projekt erfolgte die Bewertung der Varianten ausschließlich durch ICG.

3 Ausgangssituation der Bundesmuseen

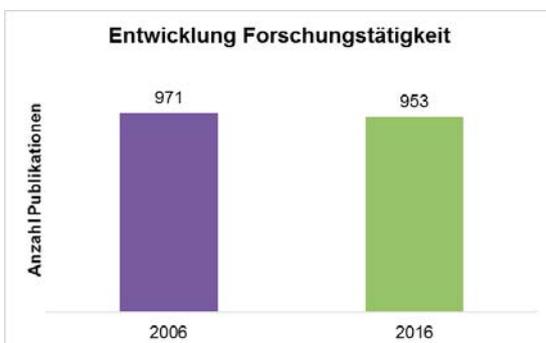
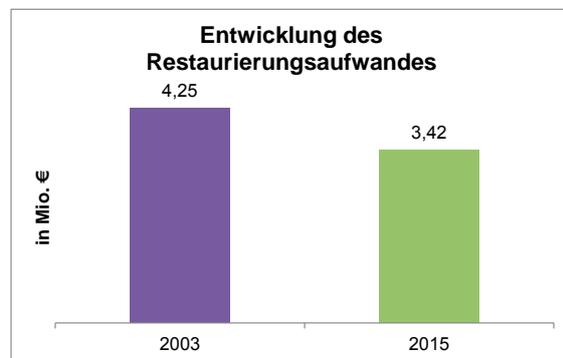
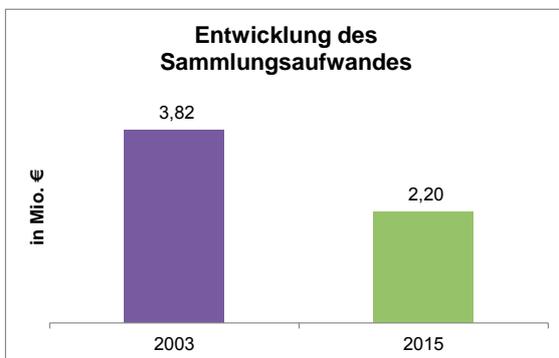
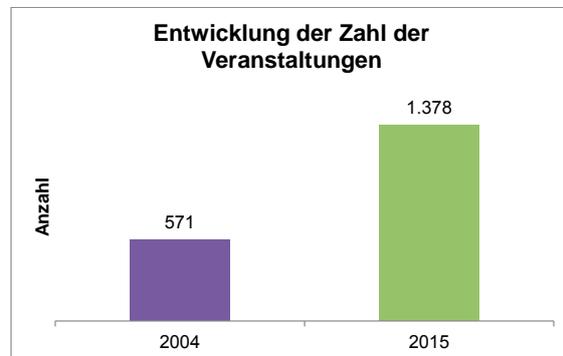
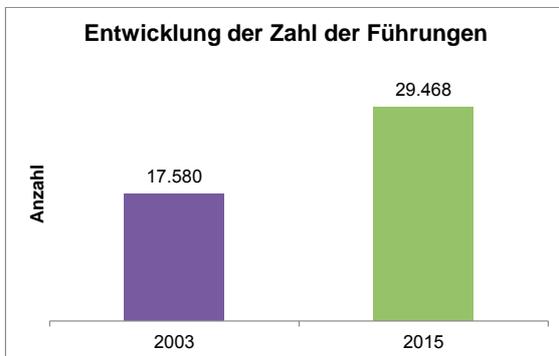
3.1 Ist-Situation und Ergebnisse der Interviews mit Geschäftsführungen und Kuratoriumsvorsitzenden

Die Bundesmuseen wurden in den Jahren 1999 bis 2003 aus der Hoheitsverwaltung ausgegliedert. Die Ausgliederung sah zu Beginn strukturell sehr autonome Organisationseinheiten vor, die zwar einen übergeordneten gleichen Rahmen hatten, aber ansonsten wenig gemeinsame Organisationsstrukturen aufwiesen. In den vergangenen Jahren gab es allerdings mehrere Änderungen des Bundesmuseen-Gesetzes 2002 und der darauf basierenden Museumsordnungen, die strukturell zu einer größeren Einheitlichkeit und auch zu mehr wechselseitiger Zusammenarbeit führten. In diesem Sinne wurde von den Geschäftsführern der Bundesmuseen und der Österreichischen Nationalbibliothek im Jahr 2008 auch das Forum der Direktorenkonferenz als permanente Institution eingeführt, die aktuell auch in den Museumsordnungen verankert ist.

Die wirtschaftlichen Daten zeigen, dass die Bundesmuseen insgesamt seit der Ausgliederung durchaus erfolgreich agiert haben, wie aus den unten angeführten Vergleichen ersichtlich ist².



² Alle Daten in den Grafiken wurden vom BKA zur Verfügung gestellt. Die „Zahl der Besucher“ ist bereits ab dem Jahr 2000 für alle Organisationen verfügbar. Um die Effekte der Ausgliederung für alle Bundesmuseen insgesamt besser darstellen zu können, wurde daher bei dieser Kennzahl auch das Vergleichsjahr 2000 dargestellt. Die „Anzahl der Veranstaltungen“ gibt es erst ab dem Jahr 2004 für alle Organisationen.



Diese Daten zeigen, dass die Bundesmuseen insgesamt wirtschaftlich sehr erfolgreich waren (z.B. 80% mehr Besucher als im Jahr 2000, 40% mehr als in 2003; 10 Prozentpunkte höherer Eigendeckungsgrad als in 2003) und der Output gestiegen ist (z.B. deutlich mehr Führungen oder Veranstaltungen). Bei den Forschungsaufgaben kann – zumindest nach den verfügbaren Indikatoren³ – von einer relativ gleichbleibenden Aufgabenwahrnehmung ausgegangen werden. Stark rückläufig sind allerdings die Aufwendungen für Sammlungsankäufe⁴, etwas rückläufig jene für Restaurierungen, was mittel- und langfristig durchaus zu einer Beeinträchtigung der Wahrnehmung dieser, für Museen wichtigen Aufgaben führen kann, da die rückläufigen Mittel

³ Die Indikatoren für Forschungsaufgaben (Anzahl selbständiger und unselbständiger Publikationen sowie ausstellungsbegleitende Kataloge und Broschüren) konnten für die Jahre 2003 und 2015 nicht vollständig erhoben werden, daher wurden die Jahre 2006 und 2016 herangezogen.

⁴ Schenkungen und Leihgaben sind hier nicht berücksichtigt.



langfristig auch weniger Personal und weniger verfügbares Know-how für diese Aufgaben zur Folge haben oder es zumindest zu einem Rückstau und zu einem Nachholbedarf bei diesen Aufgaben kommt, der dann eventuell wieder zu Lasten anderer Aufgaben finanziert werden muss. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang, dass sich Sammlungs- und Restaurierungsaufwand bei den einzelnen Bundesmuseen durchaus unterschiedlich entwickelt haben – bei beiden Kennzahlen gibt es „Ausreißer“ nach unten, beim Sammlungsaufwand auch nach oben. Unter Berücksichtigung der Inflation von ca. 26,5% für diesen Zeitraum sind die Aufwendungen für diese beiden Bereiche (stärker beim Sammlungsaufwand) bei den meisten Bundesmuseen real betrachtet stagnierend oder rückläufig und sind daher im Vergleich zu der sehr positiven Entwicklung bei Aufgabenbereichen wie Ausstellen oder Vermitteln zurückgefallen.

Die Basisabgeltung für die Bundesmuseen betrug im Jahr 2015 108,2 Mio. Euro und damit ca. 25% der Ausgaben des Bundeskanzleramts für Kunst und Kultur. Zusätzlich wurden vom BKA/Kulturministerium durchschnittlich ca. 10,8 Mio. Euro für den Bau- und Sicherheitsbereich der Bundesmuseen und vom BMWFW bzw. der Burghauptmannschaft durchschnittlich ca. 7,1 Mio. Euro jährlich für Instandhaltung/ Investitionen der Gebäude der Bundesmuseen aufgewendet. Im Jahr 2016 betrug die Basisabgeltung 108,3 Mio. Euro.

Im Jahr 2003, in dem das letzte Bundesmuseum ausgegliedert wurde, betrug die Basisabgeltung 89,4 Mio. Euro, war also ca. 21% niedriger als im Jahr 2015. Diese Valorisierung der Basisabgeltung ist damit um ca. 5 Prozentpunkte niedriger als die Entwicklung des VPI in diesem Zeitraum (ca. 26,5%). Anzumerken ist, dass bei den Bundesmuseen seit 2003 auch neue Aufgaben dazugekommen sind bzw. auch neue Leistungen erbracht werden (z.B. freier Eintritt für Personen unter 19 Jahren), die auch teilweise zu Erhöhungen der Basisabgeltung geführt haben.

Diese grundsätzlich positive Einschätzung der Ist-Situation der Bundesmuseen spiegelte sich auch in den von ICG geführten Interviews mit den Geschäftsführern und Kuratoriumsvorsitzenden wider. Überwiegend wurden die strukturellen Rahmenbedingungen für die Bundesmuseen als gut beschrieben, wenngleich noch einzelne Verbesserungsmöglichkeiten bei Detailregelungen genannt wurden. Grundlegende strukturelle Änderungen wurden aber nur von wenigen Gesprächspartnern angeregt bzw. als notwendig erachtet.

In den Gesprächen wurde seitens der Bundesmuseen betont, dass die Kooperation und der Erfahrungsaustausch der Museen einerseits in zahlreichen Kontakten anlassbezogen bi- oder auch multilateral in hohem Maße gegeben ist und andererseits diese Kooperation und Koordination institutionell vor allem in der Direktorenkonferenz stattfindet. Daneben gibt es auch ein Koordinationsgremium der kfm. Leiter sowie weitere fachbezogene Gremien. Dieser wechselseitige Informationsaustausch wurde in letzter Zeit stark intensiviert. Die Direktorenkonferenz wurde um die Gruppe der kaufmännischen Geschäftsführer erweitert, um die übergreifende Abstimmung und Kooperation weiter zu verbessern. Aktuell wird in der Direktorenkonferenz an



einer Vereinheitlichung der Compliance-Regelungen und an der Erstellung einheitlicher arbeitsrechtlicher Grundsätze (evtl. Rahmenkollektivvertrag) für die Bundesmuseen gearbeitet. Zusätzlich soll eine eigene Untergruppe „Kunstmuseen“ gebildet werden, um auch bei den Aufgaben der Sammlungs- und Ausstellungstätigkeit eine bessere Abstimmung zu ermöglichen und einander konkurrierende Projekte zu vermeiden. Überwiegend wurde diese Form der Kooperation als sehr gut und ausreichend beurteilt. Die Museen (insbesondere die Kunstmuseen) sehen sich selbst auch in einem Wettbewerb zueinander – um Besucher, aber auch um Sponsoring-Einnahmen oder um Förderungen. Im Selbstbild wird dieser Wettbewerb grundsätzlich positiv gesehen, im Regelfall werde dadurch die erforderliche Kooperation zwischen den Museen nicht beeinträchtigt.

Die Museen würden sich durchaus eine Stärkung des BKA in der Ausübung seiner Steuerungs- und Controllingfunktion wünschen, insbesondere in Bezug auf den Ausbau der wechselseitigen Kommunikation. Seitens der Museen wird vermutet, dass dafür ein Ausbau der personellen Ressourcen für die Steuerung und das Controlling der Bundesmuseen im BKA nötig ist. Die Gesprächspartner in den Museen betonen aber, dass bei Steuerung und Controlling durch das BKA auf die unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Rahmenbedingungen der Museen (insbesondere zwischen den Kunstmuseen einerseits und TMW, NHM und ÖNB andererseits) Beachtung genommen werden soll.

Eine Nutzung von „Shared Services“ bei den Kernaufgaben der Museen (z.B. Ausstellungen, Forschung, Restaurierung) wird seitens der Museen überwiegend als nicht sinnvoll erachtet, da es doch zu große Unterschiede bei diesen Aufgaben gäbe. Auch bei den Serviceprozessen wird überwiegend kein großer Nutzen durch „Shared Services“ erwartet. Es wird argumentiert, dass bereits derzeit anlassbezogen ein intensiver Erfahrungsaustausch über „best practice-Methoden“ oder „Lieferanten und Einkaufsbedingungen“ erfolgt und daraus die Schlussfolgerungen für eine effiziente Wahrnehmung dieser Aufgaben in den jeweiligen Häusern gezogen werden. Überdies würden bei den von Externen häufig genannten, für „Shared Services“ geeigneten Aufgaben, wie z.B. Aufsicht oder Sicherheitstechnik, die Qualitätsaspekte bei der Beurteilung dieser Frage zu wenig beachtet. Nicht zuletzt erfolgt die Beschaffung von externen Dienstleistungen auch häufig über die Bundesbeschaffung GmbH (BBG). Manche Interviewpartner waren aber auch der Ansicht, dass in einigen, ausgewählten Bereichen (z.B. Versicherungen, Depots, Security, IT) die Zusammenarbeit noch verstärkt werden könnte. Eine kleine Zahl an Gesprächspartnern sah hier sogar deutlich weitergehende Möglichkeiten für die Vertiefung der Zusammenarbeit (z.B. Reinigung, Instandhaltung, Facility Management, Transporte, Rechnungswesen, Personalverrechnung, Aufsicht). Aktuelle Überlegungen der Bundesmuseen zielen auf eine Verstärkung der Kooperation und Zusammenarbeit zur Nutzung von Synergieeffekten ab (z.B. bei Personalangelegenheiten, Beschaffung, Compliance). Diese verstärkte Zusammenarbeit soll durch die Bildung von eigenen Untergruppen in der Direktorenkonferenz unterstützt werden.



Die Rolle der Kuratorien wird überwiegend als „zweckmäßig und sachgerecht“ beurteilt. Anpassungen bei der Auswahl und Anzahl der Kuratoriumsmitglieder werden aber als diskussionswürdig eingestuft. Das Kuratorium ist laut Bundesmuseen-Gesetz 2002 das wirtschaftliche Aufsichtsorgan für die Geschäftsführung eines Bundesmuseums. Diese Aufgabe kann derzeit gemäß der Einschätzung der Kuratoriums-Vorsitzenden wie auch der Geschäftsführungen grundsätzlich gut erfüllt werden, zumal in den Museumsordnungen für das Kuratorium die „sinngemäße Anwendung der entsprechenden Bestimmungen des GmbH-Gesetzes über den Aufsichtsrat“ verankert ist. Bei einzelnen Aufgaben des Kuratoriums wird teilweise noch eine genauere Abgrenzung bzw. Zuordnung zwischen dem Ministerium und dem Kuratorium als sinnvoll erachtet. Unterschiedlicher wird die Zusammensetzung der Kuratorien beurteilt, insbesondere in Bezug auf die Mitglieder, die neben der Funktion der wirtschaftlichen Aufsicht auch andere Funktionen haben, wie z.B. Förderer des Museums oder Mitglieder der Gewerkschaft öffentlicher Dienst sind. Teilweise wird diese Vielfalt im Kuratorium als „bereichernd“ empfunden, teilweise wird eine stärkere Konzentration der Mitglieder auf die Aufsichtsfunktion (mit klarem Qualifikationsprofil für die Kuratoriumsmitglieder) als sinnvoller erachtet. Ähnlich wird die Besetzung des Kuratoriums mit Vertretern unterschiedlicher Ministerien beurteilt.

Die gesetzlichen Grundlagen für die Bundesmuseen, das Bundesmuseen-Gesetz 2002 und die Museumsordnungen, werden überwiegend als ausreichend klar eingestuft, insbesondere der Verweis auf das GmbH-Gesetz für in diesen Rechtsgrundlagen nicht näher geregelte Sachverhalte wird positiv beurteilt. Bei sehr genauer Betrachtung der rechtlichen Grundlagen könnte die eine oder andere Formulierung noch auf die Zweckmäßigkeit überprüft werden (insbesondere die sehr detaillierten Regelungen zur internen Organisation in den Museumsordnungen). In einigen Gesprächen wurde auch eine Aktualisierung des kulturpolitischen Auftrags in den Museumsordnungen angeregt.

3.2 Bewertung der IST-Situation aus Sicht von ICG

Zuerst soll festgehalten werden, dass ICG, die in den Interviews zum Ausdruck gebrachte, überwiegend positive Einschätzung der IST-Situation und der Entwicklung der Bundesmuseen in den letzten Jahren durchaus teilt. Auch wenn es bei manchen Aufgaben rückläufige Mittelverwendung gab (z.B. Restaurierung, Sammlungsankauf), so ergeben die vorliegenden Zahlen für wichtige Aufgaben der Museen (Ausstellungen, Vermittlung etc.) überwiegend eine positive Entwicklung und bestätigen den guten Eindruck in wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht. Neben den bereits dargestellten positiven wirtschaftlichen Eckdaten ist auch der Entwicklungsstand professioneller Managementinstrumente (z.B. Personalmanagement/-entwicklung, Risikomanagement, IKS, Marketing, Ticketing, etc.) aus Sicht von ICG überwiegend als gut zu bezeichnen. Strukturelle organisatorische Änderungen können jedoch nicht nur aufgrund von Defiziten erfolgen, sondern können auch Ausdruck der Weiterentwicklung oder geänderter strategischer Überlegungen sein.



Die durch die Ausgliederung vorhandene Möglichkeit zur Schärfung des Profils des jeweiligen Bundesmuseums und die Anreize der Ausgliederung für ein selbständiges Agieren zum eigenen wirtschaftlichen Vorteil sind aus Sicht von ICG ebenfalls positiv zu bewerten. Als Beispiel kann hier z.B. ein Public-Private-Partnership-Projekt der ÖNB mit Google zur Digitalisierung der Bestände der ÖNB genannt werden. Auch andere Häuser haben seit der Ausgliederung Fortschritte bei der Einbindung privater Sponsoren gemacht, was sich nicht zuletzt am deutlich gestiegenen Eigendeckungsgrad bemerkbar macht. Daher sollte diese wissenschaftlich-wirtschaftliche Eigenständigkeit der Museen jedenfalls beibehalten werden, evtl. sogar noch auf derzeit als unselbständige Museen integrierte Einheiten ausgedehnt werden.

Positiv ist aus Sicht von ICG auch die Einrichtung der Direktorenkonferenz als institutionelles Gremium für die Abstimmung und den Erfahrungsaustausch zu werten, insbesondere die Intensivierung dieser Zusammenarbeit in der letzten Zeit sowie die geplante Einrichtung von Untergruppen. Aus Sicht von ICG sind solche lateralen Kooperations- und Koordinationsstrukturen aus Eigentümersicht jedenfalls sinnvoll, da sie zur Erhöhung eines Gesamtoptimums beitragen. Tendenziell sollten diese Strukturen daher noch ausgebaut werden. Derzeit basiert die Mitwirkung der einzelnen Häuser bei Kooperation und Erfahrungsaustausch primär auf der Freiwilligkeit dieser Organisationen (keine Sanktionsmöglichkeiten, keine besonderen Anreizsysteme). Bei der Prüfung von alternativen Strukturvarianten sollte überlegt werden, ob und wie die Anreize zur lateralen Koordination erhöht werden können.

Diese Freiwilligkeit der Kooperation mag ein Grund dafür sein, dass die Nutzung von „Shared Services“ bei den Bundesmuseen recht schwach ausgeprägt ist. Die ursprüngliche Konzeption der Ausgliederung führte u.a. dazu, dass sich die internen administrativen Systeme (IT, Geschäftsprozesse, etc.) sehr unterschiedlich entwickelt haben und untereinander derzeit häufig nicht kompatibel sind. Die Zusammenarbeit zwischen den Häusern und die Nutzung von möglichen Synergiepotenzialen (tlw. auch durch gewisse Einschränkungen in der individuell wahrgenommenen Servicequalität) stehen daher nicht im Vordergrund. In etlichen Bereichen (insbesondere in Bezug auf IT-Unterstützung) wäre eine Zusammenführung der verschiedenen Systeme (mit dem Ziel einer Effizienzsteigerung bzw. Kosteneinsparung) nur über einen längeren Zeitraum oder mittels großer Umstellungsinvestitionen möglich. Dennoch sollte dem Thema „Shared Services“ seitens der Bundesmuseen künftig mehr Bedeutung beigemessen werden, wobei hier eine schrittweise Umsetzung nötig sein wird.

Das Berichtswesen der Bundesmuseen weist – insbesondere aufgrund der Bemühungen des Ministeriums in den letzten Jahren – schon einen hohen Grad an Einheitlichkeit auf und entspricht aus Sicht von ICG grundsätzlich den Berichtswesen-Standards für vergleichbare Organisationen. So gibt es bei den Bundesmuseen neben dem geprüften Jahresabschluss noch folgende Standard-Berichtsformate:

- Quartalsberichte
- Geschäftsberichte (jährlich)



- Vorhabensberichte (3-Jahres-Vorschau)
- Museumskonzepte (für 5 Jahre)

Verbesserungen beim bestehenden Berichtswesen sind aus Sicht von ICG noch bei der Abstimmung mit den strategischen Zielsetzungen des Bundes (Rahmenzielvereinbarungen oder Ziel- und Leistungsvereinbarungen) sowie bei der Vergleichbarkeit und der Rückkoppelung der Ergebnisse zwischen Eigentümer und Bundesmuseen möglich.

Ein Ausbau des Berichtswesens wird von ICG vor allem in Bezug auf die Messung und Evaluierung des kulturpolitischen Auftrags für sinnvoll erachtet. Hier könnte z.B. für die Bundesmuseen ein Kennzahlen-System nach dem Vorbild des Balanced-Scorecard-Modells erarbeitet werden, um die Qualität der Leistungen der Bundesmuseen entsprechend beurteilen zu können. Derartige Kennzahlen-Systeme gibt es schon in einigen Kulturorganisationen in Österreich, z.B. bei den Bühnen Graz oder beim Universalmuseum Joanneum.

Die Steuerungsrolle des zuständigen Ministeriums ist – im internationalen Fremdvergleich – wenig ausgeprägt (primär Verteilung der Basisabgeltung, Auswahl Geschäftsführer und Kuratoriumsmitglieder, Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses sowie Genehmigung des Vorhabensberichtes und klassische Aufgaben des Beteiligungsmanagements). Zusätzlich sind Rahmenzielvereinbarungen zur Präzisierung des kulturpolitischen Auftrags vorgesehen, diese wurden aber in der Vergangenheit nicht immer abgeschlossen (derzeit sind neue Rahmenzielvereinbarungen in Ausarbeitung). Aus Sicht von ICG sollte die Steuerungsrolle des BKA zukünftig stärker wahrgenommen werden, wobei hier auch die dafür erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen vorzusehen sind.

Die Geschäftsführer sind hinsichtlich der wissenschaftlichen-inhaltlichen Führung der Häuser sehr autonom, es gibt keine regelmäßige Evaluierung dieser Tätigkeiten bzw. Ergebnisse oder ähnliches (z.B. kein Wissenschaftlicher Beirat wie international durchaus üblich). Eine gewisse Kontrolle gibt es durch die Kuratorien, die das wirtschaftliche Aufsichtsorgan sind und durch das BKA, das die Vorhabensberichte genehmigt. Aus Sicht von ICG sollte es künftig ein „aufsichtsratsähnliches“ Aufsichtsorgan für jedes Bundesmuseum geben. Die Besetzung dieses Aufsichtsorgans sollte sich primär an der Aufsichtsfunktion orientieren. Für die Einbeziehung der Förderer/Unterstützer eines Bundesmuseums sollten andere Strukturen geschaffen werden, die je Bundesmuseum durchaus unterschiedlich sein können, sich aber grundsätzlich nicht mit den Aufgaben der Kontrolle der Geschäftsführung vermischen sollen. Dies deckt sich mit den Ausführungen der Expertengruppe zur künftig empfohlenen Rolle der Kuratorien als Aufsichtsorgan mit Gesamtverantwortung (siehe dazu auch Kapitel 4).

Aus Sicht von ICG sollten auch die in den Museumsordnungen besonderen Zweckbestimmungen bzw. die Kernkompetenzen geprüft werden, ob diese ausreichend klar formuliert sind bzw. in dieser Form noch zutreffend sind und ggf. angepasst werden. Weitere Detailanpassungen



des Bundesmuseum-Gesetzes 2002 sowie der Museumsordnungen müssen mit allfälligen Änderungen der Organisationsstruktur der Bundesmuseen abgestimmt werden.

3.3 Einordnung der Organisationsstruktur der Bundesmuseen im internationalen Quervergleich

Die Recherchen von ICG im deutschsprachigen Ausland sowie in Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden haben bezüglich Organisations- und Rechtsformentwicklung keinen eindeutigen Trend ergeben – im Unterschied zu Theaterorganisationen, wo bei vergleichbaren Recherchen ein eindeutiger Trend zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Verselbständigung der großen Theaterorganisation festgestellt werden konnte. Bei den Rechtsformen gibt es nach wie vor „alle Varianten“, d.h. sowohl in die Verwaltung eng eingebundene Organisationen (z.B. Bayerische Staatsgemäldesammlung, Musée d'Orsay) wie auch rechtlich eigenständige Organisationen wie z.B. Stiftungen (z.B. Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Historische Museen Hamburg) oder andere öffentlich-rechtlich Körperschaften (z.B. Science Museum Group oder Tate).

Bei anderen Aspekten als den Rechts- und Organisationsformen konnten allerdings international doch einige Gemeinsamkeiten und Trends festgestellt werden (siehe Detailinformationen dazu im Anhang):

- Für Sammlungsankäufe gibt es in einigen Ländern (z.B. Niederlande, Frankreich) übergreifende Institutionen, welche die einzelnen Museen bei ihren Ankäufen beraten und fördern, aber auch mitentscheiden, ob und wie der Sammlungsankauf im gesamtstaatlichen Interesse zu beurteilen ist.
- Regelmäßige inhaltliche Beratung (z.B. durch eigene Beiräte) und teilweise auch inhaltliche Evaluierungen (z.B. Leibniz-Gemeinschaft) der einzelnen Museen sind in vielen Ländern Standard
- Auch die Kulturpolitik nimmt in einigen Ländern (z.B. Deutschland, Niederlande) regelmäßig die Unterstützung externer „Beiräte“ für die Formulierung ihrer Kulturpolitik in Anspruch
- „Shared Services“ sind international (z.B. Frankreich, Großbritannien, teilweise auch in Deutschland) häufig anzutreffen (z.B. für Besucherservice, Facility Management)

Die **zunehmende Bedeutung des Themas Kooperation** zwischen den Museen, mit anderen Kultureinrichtungen oder generell mit anderen (auch privaten) Organisationen ist ein Trend, der in allen untersuchten Ländern erkennbar ist. Besonders gut ist diese Entwicklung in den Niederlanden ersichtlich, wo das Thema „Zusammenarbeit“ als ein ganz wesentlicher Faktor für den künftigen Erfolg der Museen angesehen und daher von der Kulturpolitik besonders gefördert



wird. Bemerkenswert ist, dass die Niederländische Kulturpolitik nur Kooperationen besonders fördert, die explizit eine oder mehrere der folgend angeführten Zielsetzungen verwirklichen:

- Erhöhung der Besucherzahlen (insbesondere auch neue Zielgruppen)
- Realisierung von Kosteneinsparungen und/oder höheren Einnahmen
- Erhöhung der Qualität der Leistungen (bei maximal gleichen Kosten)

Empirische Erhebungen in den Niederlanden zeigen, dass diese Förderungen bereits wirken und Museen eine Vielzahl erfolgreicher Kooperationen eingegangen sind (z.B. werden auf der Website des Mondriaan Fonds, der auch gezielt Kooperationsprojekte fördert, mehr als 80 solcher Projekte aus den letzten 3 Jahren angeführt). Der „Raad voor Cultuur“ (beratendes Gremium für die Niederländische Regierung) empfiehlt daher auch, diese Kooperationen weiter zu forcieren und zu fördern, um das Hauptziel der Niederländischen Kulturpolitik, die Zugänglichkeit der „Sammlung Niederlande“ für die Öffentlichkeit weiter zu erhöhen, erreichen zu können.



4 Ergebnisse der Expertengruppe

4.1 Einleitung

Die von Bundesminister Mag. Thomas Drozda eingesetzte Expertengruppe bestand aus folgenden Mitgliedern:

Dr. Bettina Habsburg-Lothringen

Alexander Horwath

Herwig Kempinger

Prof. Mag. Edelbert Köb

Dr. Peter Kostelka

Dr. Wolfgang Muchitsch

Dr. Danielle Spera

Seitens des Bundeskanzleramts (BKA) nahmen an der Expertengruppe Sektionschefin Mag. Andrea Ecker, Dr. Reinhold Hohengartner, Dr. Doris Karner und Mag. Theresia Niedermüller teil.

Die Experten haben in sechs Sitzungen, zwei davon mit der ICG, das vorliegende gemeinsame Papier erarbeitet.

Fast zwanzig Jahre nach Beginn der Ausgliederung der Bundesmuseen/Österreichischen Nationalbibliothek (ÖNB) und den darauf folgenden tief greifenden Veränderungen in der Museumslandschaft sind weitere – vor allem inhaltsorientierte – Schritte in der Gestaltung der Museumspolitik des Bundes zu prüfen. Dabei wurden auch jene Ergebnisse der Museumspolitischen Initiative 2007/2008 herangezogen, die auch 2017 noch von unverminderter Relevanz für die strategische Neugestaltung der Museumspolitik des Bundes zu sein scheinen.

Ziel der Expertengruppe ist die Präzisierung der inhaltlichen Zielsetzungen, eine Verbesserung der rechtlichen und organisatorischen Grundlagen und nicht zuletzt ein differenzierter Ausbau der finanziellen Vorsorge. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, bedarf es einer Vielfalt an Maßnahmen, die von einer erweiterten Agenda der Museen des Bundes über die Bearbeitung der gesetzlichen Basis, den Ausbau der Museumsordnungen bis zur Auslobung spezieller Förderungs- und Investitionsprogramme reichen. Eine lösungsorientierte Optimierung in den wichtigsten Bereichen des hoch komplexen Gebildes der Bundesmuseen sowie der ÖNB sind das Thema, nicht einzelne Maßnahmen oder Eingriffe.

Die Arbeit der Expertengruppe konzentrierte sich auf vier wesentliche Aufgabenstellungen:

- Kernaufgaben des Museums: Vermitteln, Sammeln, Bewahren, Dokumentieren, Forschen und Ausstellen;
- Wirtschaftliche Instrumente kulturpolitischer Steuerung: Projekte, Investitionen, Finanzierung;
- Governance-Strukturen bzw. die Verbesserung der Grundlagen einer produktiven und strukturierten Arbeitsbeziehung zwischen BKA und Bundesmuseen⁵;
- Aspekte einer zukunftsgerichteten und erweiterten Agenda der Bundesmuseen.

Als zentrale, in allen Bereichen virulent werdende Problemstellung wurde das Fehlen eines generellen Leitbildes für die Aufgabenstellung und Tätigkeit sowie auch eines langfristigen Entwicklungsplans für die Bundesmuseen identifiziert. Die Existenz einer klaren, systematisierten und aus einer kulturpolitischen Prioritätensetzung motivierten Willensäußerung des zuständigen Ministeriums ist allerdings eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg jeder Reformanstrengung. Unabhängig davon können aber sehr wohl Strukturen gedacht werden, die geeignet sind, kulturpolitische Vorstellungen optimal umzusetzen.

Die Expertengruppe schlägt diesbezüglich die Entwicklung verschiedener Planungsinstrumente vor, die ihrerseits eine klare „Hierarchie“ bzw. Logik aufweisen (siehe Grafik), sodass die von den Geschäftsführungen für ihre Funktionsperiode zu erstellenden mittelfristigen Museumskonzepte auf die Planungsinstrumente der anderen Hierarchiestufen Bezug nehmen und konkrete Anregungen und Handlungsanleitungen daraus ableiten können.

Hierarchie der Planungsinstrumente für die Bundesmuseen (Sollzustand)



⁵ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit werden in diesem Bericht verkürzend nur die Begriffe „Bundesmuseum“ und „Bundesmuseen“ für alle Kultureinrichtungen des Bundes gemäß §1 Bundesmuseen-Gesetz 2002 verwendet. Die ÖNB ist somit immer umfasst.



Die grundsätzlich positiv beurteilte inhaltliche sowie wirtschaftliche Selbständigkeit der Institutionen bedingt klare Spielregeln zwischen Ministerium, Aufsicht und Geschäftsführung. Aufbauend auf dem Bundesmuseen-Gesetz 2002, den Museumsordnungen und den Geschäftsordnungen für die Kuratorien und für die Geschäftsführungen wurde deshalb vor allem versucht, verbesserte Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit zu entwickeln, die sich den Grundsätzen transparenter und effizienter Verwaltung ebenso verpflichtet fühlen wie den Notwendigkeiten professionellen Managements im Non-Profit-Sektor.

4.2 Themenfelder und Ziele für die inhaltlich-strategische Ausrichtung

4.2.1 Sammlungspolitik

Es gab und gibt keine gesamtheitliche Sammlungspolitik des Bundes. Diese Feststellung betrifft sowohl die Weiterentwicklung der staatlichen Sammlungen als Ganzes als auch die Frage einer möglichen Bereinigung bestehender Sammlungskomplexe sowie die konzeptionelle Ausweitung auf neue Sammlungsinhalte und Sammlungsgebiete.

Mangels ausreichender und speziell dafür zugewiesener finanzieller Mittel investieren die Bundesmuseen großteils wenig bis gar nicht in den Ausbau ihrer Sammlungen. Kunst- und Kulturgüter werden somit nicht rechtzeitig gesichert. Gleichzeitig hat sich bei den Kunstmuseen, vor allem über den Umweg langfristiger Leihgaben, ein Wettstreit über die Zuständigkeit der Sammlung moderner und zeitgenössischer Kunst entwickelt. Aufgrund fehlender Mittel ist es zunehmend dem Geschick der Direktoren überlassen, durch Schenkungen und langfristige Leihgaben ihre Sammlungen zu erweitern.

Die Bundesmuseen sind darin zu bestärken, den koordinierten und zielgerichteten Ausbau einer durch inhaltliche Vielfalt und klare Unterscheidbarkeit bestimmten Museumslandschaft zu betreiben. Ausgangspunkt für die Entwicklung und Gestaltung spezifischer Erweiterungskonzepte sind die den Bundesmuseen anvertrauten, spezifischen Sammlungsbestände (Kernsammlungen).

4.2.2 Ausstellungsprogrammierung

Die Ausstellungsprogrammierung der einzelnen Bundesmuseen und der ÖNB liegt in deren Verantwortung. Event- und Freizeitkultur sowie Bedarf an Erlösen über Eintritte und Sponsoren haben den Fokus von Schausammlungen zu Wechselausstellungen mit Leihexponaten verschoben. Bei den Kunstmuseen haben sich zahlreiche inhaltliche Überschneidungen und ein Wettbewerb über die Zuständigkeit und um das Publikum für moderne und zeitgenössische Kunst entwickelt.



Im Sinn kulturpolitischer Zielsetzungen sind möglichst vielfältige und ebenso klar differenzierte Profile in der Ausstellungsprogrammierung der einzelnen Bundesmuseen anzustreben, die inhaltlich und thematisch mit einem zu entwickelnden langfristigen Entwicklungsplan und dem in der Museumsordnung vereinbarten Museumsprofil kompatibel sind und nicht zu Lasten der Präsenz der Schausammlungen gehen. Die Auseinandersetzung mit zeitgenössischen Fragestellungen ist dabei essentiell. Museen sind neben Archiven und Bibliotheken Teil des öffentlichen und kollektiven Gedächtnisses. Sie sind Vermittlungsorte von kultur- und gesellschaftspolitischen Werten und Themen.

4.2.3 Forschung

Die Bundesmuseen sind unverzichtbare außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Forschung wird an den Bundesmuseen in unterschiedlicher Intensität betrieben und deren Ergebnisse den Besuchern primär über Sonderausstellungen und ausstellungsbezogene Kataloge vermittelt. Viele Inhalte und Forschungsergebnisse, die darüber hinausgehen, sind einer breiten Öffentlichkeit vielfach nicht bekannt.

Die Forschungsarbeit an Bundesmuseen gehört zu den zentralen Aufgaben eines kulturell produktiven Sammlungs- und Ausstellungsbetriebs und soll entsprechend betrieben und zur Aufarbeitung von Inhalten und Themen der Sammlung genutzt werden.

4.2.4 Projekte und Investitionen

Es fehlt eine klare, systematisierte und aus einer kulturpolitischen Prioritätensetzung motivierte Willensäußerung des zuständigen Ministeriums. Deshalb haben es die Bundesmuseen bisher mehrheitlich selbst übernommen, die aus ihrer individuellen Sicht erforderlichen Projekte und Investitionen zu definieren. Anzahl und Volumen der Vorhaben übersteigen jedoch die Leistungsfähigkeit des staatlichen Budgets.

Auf der Grundlage mittel- und langfristiger kulturpolitischer Zielsetzungen des Bundes muss ein umfassender langfristiger Entwicklungsplan auch für Investitionsnotwendigkeiten und Ausbauwünsche für einen (mindestens) zehnjährigen Investitionszeitraum verfasst werden – inklusive der Entscheidung über Dringlichkeit, Reihenfolge und Größenordnung der Vorhaben.

4.2.5 Finanzierung und Controlling

Die Bundesmuseen wurden in den Jahren 1999 bis 2003 aus der Hoheitsverwaltung ausgegliedert. Die Ausgliederung sah zu Beginn strukturell sehr autonome Organisationseinheiten vor, die zwar einen übergeordneten gleichen Rahmen hatten, aber ansonsten wenig gemeinsame Organisationsstrukturen aufwiesen. Die Zuteilung der Basisabgeltung erfolgte in Form eines Globalbudgets zur Erfüllung der gesetzlich festgelegten Kernaufgaben der einzelnen Anstalten. Die vom Bund zur Verfügung gestellten Mittel sind in den Museumsordnungen nur peripher mit



Inhalten und Leistungen in Hinblick auf die Kernaufgaben der Bundesmuseen verknüpft. Aufgrund des Drucks nach Quote und Öffentlichkeit zur verstärkten Erlangung von Erträgen und Drittmitteln wird in Ausstellungsprogramme und Marketing, jedoch verhältnismäßig wenig in die Sammlung (Ankauf und Restaurierung) investiert.

Eine Überarbeitung der Finanzierungsstruktur in Hinblick auf eine stärkere Differenzierung von museologischen Kernaufgabenbereichen (etwa mit einem tendenziell höheren Bundesanteil für Permanenzaufgaben wie Forschung, Ankäufe, Personal, Gebäude, Vermittlung u. ä.) ist empfehlenswert.

4.2.6 Governance – Struktur- und Rechtsfragen

Das Arbeitsprogramm der österreichischen Bundesregierung 2013-2018 sieht eine Governance-Optimierung im Bereich der Bundes-Kultureinrichtungen mit dem Ziel einer nachhaltigen Absicherung von Kunst und Kultur in Österreich vor.

Ein wesentliches Desiderat in dieser Hinsicht seit Einführung der Vollrechtsfähigkeit der österreichischen Bundesmuseen, die das Hauptaugenmerk auf die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der einzelnen Anstalten fokussierte, ist die Ausarbeitung eines langfristig gültigen Entwicklungsplans, der alle Bundesmuseen und die ÖNB umfasst und neben der Identifizierung museumsübergreifender Bereiche eine präzise und ausgewogene Zuständigkeitsstruktur zwischen den einzelnen wissenschaftlichen Anstalten und dem zuständigen Ministerium abbildet.

Es gibt zahlreiche Themen, von denen alle oder einige Bundesmuseen und die ÖNB betroffen sind, doch fehlt eine gemeinsame Gesprächsplattform zwischen BKA und Bundesmuseen, die gemeinschaftliche Lösungen an die Stelle der bisherigen Gepflogenheit von Einzelgesprächen und Interventionen setzt.

Darüber hinaus werden die im Rahmen des Bundesmuseen-Gesetzes 2002 und in bestehenden Regelwerken vorgesehenen Ablaufprozesse nur teilweise eingehalten. Dies beeinflusst die Transparenz der Entscheidungsprozesse und die Kontrolle und Beurteilung der Ergebnisse.

Das bisherige Fehlen einer steuernden, ergebnisorientierten und institutionalisierten Kooperationsebene zwischen dem BKA und der Gesamtheit der Bundesmuseen auf Basis der Direktorenkonferenz führte immer wieder zu Diskussionen um Zuständigkeiten in übergreifenden konzeptionellen, organisatorischen und wirtschaftlichen Fragen.

Eine schriftliche Festlegung allfälliger Schnittstellen und die Schaffung klar definierter, verbindlich einzuhaltender und nachvollziehbarer Arbeits- und Verantwortungsverhältnisse zwischen dem BKA, dem Aufsichtsorgan (Kuratorium) und den Geschäftsführungen der Bundesmuseen ist vordringlich anzustreben.



4.3 Maßnahmenkatalog

4.3.1 Sammlungspolitik

1. Festlegung der Eckpunkte einer Sammlungsstrategie für einen langfristigen Zeithorizont (z. B. zehn Jahre) im Rahmen eines Entwicklungsplans. Dieser bildet eine Grundlage für die mittelfristigen Museumskonzepte der Geschäftsführungen.
2. Präzisierung und Abstimmung der Sammlungspolitik der ÖNB und der einzelnen Bundesmuseen, insbesondere der Kunstmuseen, auf Grundlage ihrer Kernbestände, um allfällige Schnittstellen eindeutiger zu klären.
3. Vorsorge für einen kontinuierlichen Ausbau des durch die Bundessammlungen repräsentierten kulturellen Vermögens Österreichs durch:
 - Ausbau der steuerlichen Absetzbarkeit von Schenkungen an Museen, um private Sammler für eine dauerhafte Unterstützung des Sammlungsbaus zu gewinnen, und
 - Entwickeln von zusätzlichen Finanzierungskonzepten wie Matching Budgets von Sponsorengeldern, die für Ankäufe akquiriert werden, um einen zusätzlichen Anreiz für private Finanzierungen zu bieten.
 - Wünschenswerte Erhöhung der Ausgaben des Bundes für den Sammlungserwerb.
4. Erarbeitung von Richtlinien für die Integration privater Sammlungsbestände in Form von Leihgaben oder Schenkungen.
5. Erarbeitung von Richtlinien für die Zusammenarbeit mit Sammlern und Galerien.
6. Wünschenswerter Aufbau eines Nationalfonds/einer Stiftung mit Sonderdotierung für Sonderankäufe von nationaler Bedeutung.
7. Motivation der Bundesmuseen zur besseren Nutzung der Sammlungen.

4.3.2 Ausstellungspolitik

1. Präzisierung und Abstimmung der Ausstellungspolitik der Bundesmuseen auf Grundlage der Kernbestände ihrer Sammlungen und Herstellung eines klaren Bezuges zum langfristigen Entwicklungsplan, um die derzeit zwischen ihnen bestehenden Überschneidungen einvernehmlich aufzulösen bzw. zeitliche und inhaltliche Abstimmung bei Ausstellungen zum selben Thema bzw. zur/zum selben Künstler/in zu erreichen.
2. Motivation der Bundesmuseen zur besseren Nutzen des Sammlungsvermögens vor allem durch Intensivierung der Zusammenarbeit untereinander sowie mit regionalen Museen. Ei-



ne Initiative dafür wurde bereits mit den Rahmenzielvereinbarungen 2017 bis 2019 eingeleitet.

3. Ausschreibung von zusätzlichen Sondermitteln für kooperative Ausstellungskonzepte im Rahmen von kulturpolitischen Schwerpunktsetzungen des BKA unter finanzieller Beteiligung der Länder und Gemeinden sowie auch benachbarter Staaten.
4. Überarbeiten der Richtlinien für Entscheidungen über den Verleih sensibler Objekte für Ausstellungen im In- und Ausland mit dem Ziel, die sensiblen Sammlungsobjekte vor nachhaltigen Schäden als Teil einer nachhaltigen werterhaltenden Sammlungspolitik zu schützen. Das ist insbesondere eine Aufgabe des Bundesdenkmalamts/Bundes.

4.3.3 Forschung

1. Förderungsmaßnahmen für eine auf die Sammlungen des Bundes bezogene Forschung sowie eine verstärkte Teilnahme an internationaler museologischer Grundlagenforschung auf Basis der wissenschaftlichen Kooperation zwischen den Bundesmuseen.
2. Öffentlichkeitsarbeit zur Vermittlung der Leistungen und der Bedeutung von Museumsforschung auch außerhalb der Forschungsgemeinschaft (public understanding of science). Entwicklung und Förderung von Citizen-Science-Projekten.

4.3.4 Projekte und Investitionen

1. Schaffung der Grundlagen für eine möglichst einheitliche Digitalisierung mit einer gemeinsamen Strategie für alle Bestände und unter Berücksichtigung der Langzeitarchivierung digitaler Medien und freier Zugriff über eine eigene Website.
2. Aufnahme des Themas Raumbedarf und Investitionen für die Bundesmuseen in den langfristigen Entwicklungsplan unter Nutzung von Synergien. Einer der Schwerpunkte sollte dabei auf die Schaffung von zusätzlichem Raum für die Gegenwartskunst gelegt werden.

4.3.5 Finanzierung und Kontrolle

1. Evaluierung der Basisabgeltung hinsichtlich Neuverteilung und Systematik.
2. Schrittweiser Ausgleich der Mittelverteilung zugunsten tendenziell unterdotierter Häuser durch Erhöhungen und adäquate Umverteilung der Basisabgeltung auf Grundlage nachvollziehbarer Kriterien.
3. Externe wirtschaftliche und inhaltliche Evaluierung in periodischen Abständen (vgl. Leibniz-Gemeinschaft in Deutschland), deren Ergebnisse durch das BKA wieder in Vereinbarungen mit den Bundesmuseen einfließen.

4. Anreizprogramme: Vergabe nach thematischen Schwerpunkten wie etwa für besondere Vermittlungsprojekte oder für außerordentliche Forschungsprojekte (Kooperation mit Wissenschaftsministerium), die Erschließung neuer Besuchergruppen.
5. Ausbau einer transparenten Gesamtsicht der wirtschaftlichen Verhältnisse der Bundesmuseen als Grundlage für Entscheidungen und strategische Planungen durch das BKA.
6. Weiterentwickeln der betriebswirtschaftlichen Standards.

4.3.6 Governance – Struktur- und Rechtsfragen

4.3.6.1. Maßnahmen im Bereich des BKA

1. Entwicklung eines Leitbildes des Bundes für Kunst, Kultur und Museumspolitik unter der Leitung des BKA (Strategieteam und Wissenschaftlicher Beirat) und unter Einbeziehung der Betroffenen, von Interessensgruppen sowie zusätzlicher Experten aus dem In- und Ausland.
2. Entwicklung eines langfristigen Entwicklungsplans für die Bundesmuseen, in dem die strategischen Eckpunkte für Sammlungs-, Ankaufs- und Forschungspolitik, Bildungsziele sowie notwendige Investitionen über einen langfristigen Zeitraum festgelegt werden.
3. Aufbau eines Strategieteams im BKA für mittel- und langfristige Planungen: Das BKA verfügt bereits jetzt über Kompetenzen in Rechtswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen/Wirtschaftsprüfung, Personalmanagement, Strategische Planung und bauliche Angelegenheiten. Zusätzliche Kompetenzen werden im museologischen Bereich benötigt, dafür wären weitere Mitarbeiter aufzunehmen.
4. Überarbeitung und Präzisierung der Museumsordnungen als transparentes Instrumentarium für eine produktive Zusammenarbeit zwischen BKA, Kuratorium und Geschäftsführung. Ziel ist die Vereinheitlichung der inhaltlichen Struktur sowie der Definition von organisatorischen Mindestanforderungen. Das grundsätzliche Bekenntnis der Bundesmuseen zu den im I-COM Code of Ethics zusammengefassten Grundsätzen der modernen Museumsarbeit wird in alle Museumsordnungen aufgenommen.
5. Überarbeiten der administrativen und organisatorischen Leitlinien sowie der Geschäftsordnungen für die Geschäftsführungen und für die Kuratorien der Bundesmuseen zur Schaffung vergleichbarer Verhältnisse.
6. Eliminieren aller Zuständigkeiten aus den Geschäftsordnungen, die nicht nur die jeweilige Institution, sondern das Gesamtgefüge der Bundesmuseen betreffen. Delegation dieser Aufgaben auf die Ebene des BKA.
7. Schaffung eines produktiven Gleichgewichts zwischen qualitativen und quantitativen Erfolgskriterien durch Definition von ausgeglichenen Kernzahlen und Kernqualitäten, wobei qualitative Erfolgsfaktoren vor quantitativen zählen. Dazu sollen nationale und internationale



Experten einbezogen sowie internationale Erfahrungen berücksichtigt werden. Ziel ist eine Außenevaluierung der Sammlungs-, Forschungs- und Ausstellungstätigkeit sowie des wirtschaftlichen Erfolges jedes Bundesmuseums und der ÖNB in periodischen Abständen.

8. Schaffung eines gemeinsamen Rahmenkollektivvertrages, um eine Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen eines Sektors mit identischen Eigentumsverhältnissen zu erreichen. Dabei sind die damit verbundenen finanziellen Konsequenzen für die Bundesmuseen in den Verhandlungen zu berücksichtigen.
9. Identifizierung museumsübergreifender (z. B. administrativ/technischer oder auch anderer) Aufgaben in Hinblick auf eine mögliche gemeinsame Aufgabenerledigung der Bundesmuseen, um durch Nutzung von Synergien höhere Effizienz in operativen Bereichen zu erzielen.
10. Schulung und Weiterbildung von Mitarbeitern des BKA und der Bundesmuseen.

4.3.6.2. Schaffung eines Wissenschaftlichen Beirates

Der Wissenschaftliche Beirat ist eine ergänzende Wissensinstanz für das BKA. Er setzt sich aus nicht weisungsgebundenen Vertretern der Zivilgesellschaft zusammen und ist ein Signal für glaubwürdige Entpolitisierung und Transparenz. Zweck des Beirats ist es, das BKA durch die Erfahrung seiner Mitglieder in den zentralen Aufgabenfeldern der Bundesmuseen (Vermitteln, Sammeln, Bewahren, Dokumentieren, Forschen und Ausstellen) zu unterstützen.

Das Präsidium besteht aus vier Mitgliedern. Es ist mit drei Anwesenden beschlussfähig, und seine Mitglieder üben die Funktion für die Dauer von fünf Jahren aus. Ein Vertreter des Strategieteam ist ebenfalls Mitglied im Präsidium.

Die Fachbeiräte werden temporär und projektbezogen (z. B. für den langfristigen Entwicklungsplan) für alle Aufgabenbereiche der Bundesmuseen gebildet.

Die Entscheidungen des Beirats haben Empfehlungscharakter und werden im Internet veröffentlicht.

Aufgaben des Wissenschaftlichen Beirats:

Einmalige bzw. Gründungs- oder Startaufgaben (beispielhafte Aufzählung)

Die Ergebnisse all dieser Projekte bedürfen der Befassung des Beirats.

- Befassung mit dem Leitbild des Bundes für Kunst und Kultur (bezogen auf den Museumsteil)
- Befassung mit dem langfristigen Entwicklungsplan,
- Befassung mit den überarbeiteten Museumsordnungen und darauf abgestimmten Geschäftsordnungen der Kuratorien,
- Ausarbeitung eines verbindlichen und einheitlichen Modus für Neu- und Nachbesetzungen der Geschäftsführungen in den Bundesmuseen,
- Befassung mit Modellverträgen für die Annahme von Leihgaben und Schenkungen,
- Befassung mit den Regelungen für das Aussondern von Sammlungsobjekten.

Gemeinsame permanente bzw. periodische Aufgaben von Strategieteam und Beirat (beispielhafte Aufzählung)

- Prüfung der Museumskonzepte, die jeweils für eine Funktionsperiode der Geschäftsführungen erstellt werden,
- Prüfung der Annahme von Leihgaben und Schenkungen,
- Prüfung von Baumaßnahmen zur Gewinnung von Ausstellungsflächen,
- Beauftragung von Forschungsprojekten, Konzepten,
- Beauftragung einer externen wirtschaftlichen und inhaltlichen Evaluierung in periodischen Abständen,
- Stellungnahme bei intern nicht lösbaren Problemen zwischen Geschäftsführung – Kuratorien oder auch zwischen den Bundesmuseen,
- Generell Prüfung von Aufgaben, die sich allen Bundesmuseen in vergleichbarer Weise stellen.



4.3.6.3. Maßnahmen im Bereich Kuratorien

1. Stärken der Kuratorien in ihrer Gesamtverantwortung als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA. Die Einhaltung der Museumsordnung und des Museumskonzepts durch die jeweiligen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Geschäftsführer muss oberstes Ziel sein.
2. Zusammensetzung der Kuratorien mit neu und klar definierten Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen: Finanzen, Betriebsorganisation, Recht, Personal und Fachbereich Museum, letztere beispielsweise auf Vorschlag des Beirats. Idealerweise wird im BKA eine Liste mit potentiellen Kandidaten auf Basis von fachlichen und persönlichen Kriterien geführt. Reduktion der Mitgliederzahl der Kuratorien.
3. Klarstellung, dass die Zuständigkeit über die rein wirtschaftliche Aufsicht hinausgeht. Auch die inhaltliche Kontrolle (Museumsordnungen, Museumskonzept) ist Voraussetzung für eine verantwortliche Aufsicht im Spannungsfeld zwischen Geschäftsführung und BKA.
4. Verzicht auf das Vetorecht einzelner Ministerien und Bereinigung der Entscheidungsfindung durch Festlegung eines klaren Instanzenzuges (Geschäftsführung -> Kuratorium -> Ministerien).
5. Einmal pro Kalenderjahr gemeinsame Sitzung aller Kuratoriumsvorsitzenden mit dem BKA.

4.3.6.4. Maßnahmen Bundesmuseenkonferenz

Etablierung einer strukturierten und ergebnisorientierten Bundesmuseenkonferenz als ständige gemeinsame Einrichtung der Bundesmuseen und des BKA mit der Aufgabe, auf Leitungs- und Expertenebene gemeinschaftlich Vorschläge zu entwickeln bzw. die Tätigkeit der einzelnen Häuser zu koordinieren, Konsens in konzeptionellen, organisatorischen und wirtschaftlichen Fragen herzustellen sowie den Informationsaustausch zwischen den Institutionen und dem BKA sicherzustellen.

Den Vorsitz führt das BKA und aus dem Kreis der wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Geschäftsführer wird je ein Sprecher/eine Sprecherin gewählt, die gemeinsam mit dem BKA agieren. Die Sprecher werden für ein Jahr gewählt, die Wiederwahl ist möglich.

Der Vorsitz lädt zu Sitzungen ein, erstellt die Sitzungsprotokolle, ist verantwortlich für die Tagesordnung und berichtet an den Bundesminister/die Bundesministerin.

Mitglieder: wirtschaftliche und wissenschaftliche Geschäftsführer der Bundesmuseen und BKA.

Aufgaben der Bundesmuseenkonferenz:

1. Erstellung eines Vorschlages für ein langfristiges Leitbild sowie den langfristigen Entwicklungsplan,
2. Operative Umsetzung der Empfehlungen/kulturpolitischen Vorgaben (Leitbild, langfristiger Entwicklungsplan) des BKA,
3. Diskussion geplanter Gesetzesinitiativen,
4. Erstellung von Vorschlägen für neue Museumsordnungen und darauf abgestimmte Geschäftsordnungen der Kuratorien,
5. Abstimmung der Ausstellungsprogrammierung und Sammlungspolitik mit den einzelnen Häusern,
6. Abstimmen der Ankaufspolitik in den Überschneidungen der Kernsammlungen,
7. Benchmarking,
8. Festlegung der Politik für Leihnahmen und Leihgaben,
9. Prüfung wirtschaftlicher Synergien z. B. bei Sicherheit, Personalwesen, Rechnungswesen, EDV, Revision, Durchführung von Lager- und Transportleistungen, Steuer- und Rechtsberatung, Restitution,
10. Einheitliche Definition von Bereichen der Digitalisierung (Softwareprogramme, Umfang, Regeln, Kriterien, Kulturgüterarchiv),
11. Denkmalschützerische Maßnahmen (u. a. Anpassung der Vorgangsweisen bei Leihverkehr über die Landesgrenzen und innerhalb des Bundesgebietes), Behandlung archäologischer Grabungen,
12. Ausbau der Schulung als Voraussetzung für einheitliche Qualitätsstandards, u. a. durch Nutzen der bereits geschaffenen Angebote.



4.4 Strategische Überlegungen zur Struktur

Die kulturpolitische Fragestellung, wo die Museen des Bundes in zwanzig Jahren stehen sollten, provoziert naturgemäß Überlegungen, die weit über die derzeitige Struktur des Verbandes der Bundesmuseen hinausgehen. Eine Erweiterung des Verbandes der Bundesmuseen ist mittel- bis langfristig auch deshalb vorzusehen, weil die Verantwortung für Museen, die alle Institutionen für Bildung und Kultur sind, mit guten Gründen ausschließlich beim BKA/Kulturministerium liegen sollte.

Grundsätzlich sollen alle Museen des Bundes in Überlegungen zu einem nachhaltigen langfristigen Entwicklungsplan einbezogen werden.

Für etwaige Zusammenschlüsse neu hinzukommender Einrichtungen mit bestehenden Bundesmuseen oder deren Einordnung in übergreifende Organisationsstrukturen sind jeweils Größe, gewachsene räumliche Struktur, historische Entwicklung der Sammlung und Lage der Institution zu berücksichtigen und abzuwägen.

Die spezifische Ausrichtung einer Sammlung allein ist nicht ausreichend, um ein eigenes Bundesmuseum zu begründen.

Die Herauslösung von Institutionen aus bestehenden Verbänden oder deren Einbindung in neue Zusammenhänge muss der Konzentration und/oder der gegenseitigen Abstimmung von Inhalten dienen.

Neueinbindungen müssen sich schlüssig in die großen Bezugsfelder bildende und angewandte Kunst, Wissenschaft und Technik, Geschichte, Naturwissenschaft und zeitgenössische Kultur fügen.

Die Sinnhaftigkeit bestehender Verbände wie KHM-Verband und ÖNB/HGÖ, die nicht aus inhaltlichen, sondern aus organisatorischen Gründen zusammengeschlossen wurden, ist strukturabhängig neu zu überdenken.

Beispiele für Maßnahmen

1. Einbindung des Volkskundemuseums in die Gruppe der Bundesmuseen in Übereinkunft mit dem Trägerverein und inhaltliche Abstimmung mit dem Weltmuseum.
2. Stärkung der Selbständigkeit des Weltmuseums, eventuell durch Herauslösung aus dem KHM-Verband.
3. Stärkung der Selbständigkeit des Österreichischen Staatsarchivs
4. Herauslösung des Hauses der Geschichte Österreichs aus der ÖNB und Schaffung eines Museumskomplexes für die Geschichte Österreichs im internationalen Kontext. In dahingehende Überlegungen sollen das Heeresgeschichtliche Museum, die Gedenkstätte Mauthausen und das Österreichische Staatsarchiv einbezogen werden.



5. Eingliederung der Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H. in den KHM-Verband.
6. Eingliederung des Leopold Museums in den Verband der Bundesmuseen. Fragen der Zuordnung des Gebäudes und der Sammlungen sind im Rahmen einer Neuordnung des gesamten Bereiches moderner und zeitgenössischer Kunst zu lösen. In solche Überlegungen sollte auch das 21er Haus mit einbezogen werden.

In den Bundesmuseen, in der ÖNB und im Österreichischen Staatsarchiv konzentriert sich ein beträchtlicher Teil des öffentlichen und kollektiven Gedächtnisses Österreichs. Sie sind Vermittlungsorte wesentlicher kultur- und gesellschaftspolitischer Werte und Themen. Auch wenn die von den Bundesmuseen/der ÖNB betreuten Sammlungen nahezu aus der gesamten Geschichte Österreichs stammen, so unterliegt ihre Bewertung und das allgemeine Interesse an ihnen dennoch von Zeit zu Zeit gewissen Wandlungen. Daraus ergibt sich aber auch die Verpflichtung der Gesellschaft zu einer laufenden Auseinandersetzung mit den Werten, den geistes- und naturwissenschaftlichen Strömungen sowie den gesellschaftspolitischen Konzepten, die sie repräsentieren. Die Bundesmuseen verstehen sich als Träger, Plattform und Moderator dieses notwendigen Prozesses. Mit ihren zentralen Aufgaben des Sammelns, Bewahrens, Dokumentierens, Forschens, Vermittelns und Ausstellens nehmen sie eine wichtige gesellschaftspolitische Funktion wahr. Diese gilt es ebenso zu stärken. Dem BKA kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, die gesamtstaatliche Sicht zu wahren. Dazu bedarf es aber auch einer gewissen Steuerungsfunktion in kulturpolitischer Hinsicht.

Mit den nunmehr der Öffentlichkeit vorgelegten, gemeinsam erarbeiteten Empfehlungen wollen die Mitglieder der Expertengruppe einen wirkungsvollen Impuls für notwendige Änderungen geben, und das Gremium hofft, dass die politische Ebene diese aufgreift und zur Umsetzung bringt.



5 Schlüsselfragen für die Gestaltung der künftigen Organisationsstruktur

Die Empfehlungen der Expertengruppe im vorhergehenden Kapitel sind auch für die Auswahl und Bewertung möglicher Organisationsvarianten von großer Bedeutung. Einerseits werden von den Experten aufgrund ihrer inhaltlich-strategischen Empfehlungen verschiedene konkrete organisatorische Strukturelemente zur Umsetzungsunterstützung vorgeschlagen (z.B. Wissenschaftlicher Beirat), andererseits sind insbesondere die inhaltlich-strategischen Empfehlungen der Experten zu Fragen der strategischen Steuerung und der langfristigen Veränderung/Erweiterung der Agenda der Bundesmuseen wesentliche Rahmenbedingungen für die Optimierung der Organisationsstruktur der Bundesmuseen. Daher fließen die Ergebnisse des Kapitels 4 maßgeblich in die Darstellung der folgenden Schlüsselfragen ein.

Neben diesen inhaltlich-strategischen Einflussfaktoren gibt es auch wichtige betriebswirtschaftlich-organisatorische Faktoren, die bei einer Optimierung von Organisationsstrukturen zu beachten sind. Bei der im Jahr 2003 abgeschlossenen Ausgliederung der Bundesmuseen wurde – im Unterschied zur Ausgliederung der Bundestheater – nicht der Ansatz gewählt, die verschiedenen Bundesmuseen als Teile einer größeren Gesamtheit zu sehen, die auch organisatorisch und strukturell kooperieren (müssen), um für die Gruppe der Bundesmuseen insgesamt ein höheres Gesamtoptimum zu erzielen. Die Bundesmuseen wurden vielmehr als sehr selbständige und voneinander unabhängige Anstalten öffentlichen Rechts konzipiert, die allerdings einen gemeinsamen rechtlichen Rahmen haben. In den Jahren seit der Ausgliederung gab es zwar einige wichtige weitere Schritte zur Förderung der Zusammenarbeit der Bundesmuseen (z.B. die Einführung der Direktorenkonferenz oder insbesondere in den letzten Jahren auch die Weiterentwicklung von Standards und Richtlinien für das Controlling und Berichtswesen der Bundesmuseen), allerdings sind die acht Bundesmuseen aus Sicht von ICG organisatorisch nur eingeschränkt als zusammengehörige Gruppe ausgestaltet.

Die Bundesmuseen waren seit der Ausgliederung – wie bereits im Kapitel 3 „Ausgangssituation“ ausführlicher beschrieben – sehr erfolgreich, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass die derzeitige Organisationsstruktur gut für die Erfüllung der direkten Kundenbedürfnisse geeignet ist. Für Überlegungen bezüglich Gestaltungsoptionen einer Neustrukturierung der österreichischen Bundesmuseen bedeutet das, dass die dafür verantwortlichen Strukturelemente bewahrt werden sollten (z.B. sollten die Museen aus Sicht von ICG und des BKA jedenfalls weiter wirtschaftlich selbständig agieren können). Hingegen könnten andere Elemente der Organisationsstruktur, die sich stärker auf Themen wie „Standardisierung von Prozessen“, „übergreifende Kooperation“ und „strategische Steuerung“ beziehen auch anders gestaltet werden, um den künftigen Erfolg der Bundesmuseen zu sichern und wenn möglich noch zu erhöhen. Daher sollen hier zunächst diese Schlüsselfragen für die Gestaltung wichtiger Einzelelemente möglicher Organisationsstrukturen erörtert werden.



1) Wie sollen die Interessen der Republik Österreich wahrgenommen werden?

Wie in Österreich normiert, werden die Interessen der Republik derzeit vom für Kultur zuständigen Bundesministerium wahrgenommen, jedenfalls in Bezug auf den kulturpolitischen Auftrag. Zu beachten ist, dass die Vertretung der Interessen bei den Gebäuden der Bundesmuseen vom BMWFW bzw. der Burghauptmannschaft wahrgenommen werden. In anderen Staaten gibt es – neben dieser Form der Interessenswahrnehmung – auch noch die Zuordnung zum Parlament oder die gemeinsame Wahrnehmung dieser Interessen durch Bund und Länder (z.B. Stiftung Preußischer Kulturbesitz). Aus Sicht von ICG ist eine alleinige Vertretung der Interessen durch den Bund sinnvoll bzw. ausreichend. Auch die ausschließliche Zuordnung der Museen zum BKA / Kulturministerium ist sachlich sinnvoll. Als Alternative soll aber auch geprüft werden, wie eine Variante zu beurteilen ist, in der die Interessen der Republik Österreich vom Parlament wahrgenommen werden.

Bezüglich der Wahrnehmung der Interessen der Republik Österreich ist hier auch zu berücksichtigen, dass im Bundesmuseen-Gesetz 2002 zwar ein Aufsichtsrecht des Bundeskanzlers aber kein Weisungsrecht und damit auch kein direktes Steuerungsinstrument für den zuständigen Bundesminister vorgesehen ist und die Bundesmuseen auch keine GmbH wie die Bundestheater sind, wo sich dieses Weisungsrecht aus dem Gesellschaftsrecht ergibt. Zu erwägen ist daher, ob ein dem GmbH-Recht vergleichbares direktes Steuerungsinstrument für den zuständigen Minister die Wahrnehmung der Interessen der Republik besser unterstützen könnte, wobei die wissenschaftlich-künstlerische Freiheit der Geschäftsführer besonders sicherzustellen wäre (so wie z.B. bei den Bundestheater-Gesellschaften die künstlerische Freiheit der künstlerischen Geschäftsführer sichergestellt wird).

2) Wie soll die strategische Steuerung der Bundesmuseen organisiert werden?

Gemäß dem Verständnis von ICG sind die strukturelle Verankerung des regelmäßigen Controllings und die Evaluierung des kulturpolitischen Auftrags sehr wichtige Elemente für die Gestaltung der Organisationsstruktur. Der Bund leistet die Basisabgeltung ja für die Erfüllung dieses kulturpolitischen Auftrages bzw. die Basisabgeltung muss auch so bemessen werden, dass dieser Auftrag erfüllt werden kann. Für die Wahrnehmung der Evaluierung der Auftragserfüllung müssen daher in der Organisationsstruktur ausreichende Ressourcen vorgesehen werden. Die Festlegung und die letztendliche Beurteilung der Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags ist aus Sicht von ICG eine Aufgabe des zuständigen Ministeriums. Die „operative Durchführung“ kann entweder im Ministerium selbst oder auch in einer dafür geschaffenen, ausgegliederten Organisationseinheit erfolgen. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile, deren Bewertung auch stark von der übergeordneten Personalpolitik des Bundes bzw. des Ministeriums abhängen. Aus Sicht von ICG gibt es für diese Steuerung folgende sinnvolle Strukturelemente:

- Steuerung durch die zuständige Fachabteilung,
- Steuerung durch eine Beteiligungs- oder Strategische Managementholding,



- (Selbst)Steuerung durch verbindliche Kooperation, z.B. in Form einer intensiveren Zusammenarbeit in der Direktorenkonferenz bzw. Bundesmuseenkonferenz gemäß dem Vorschlag der Expertengruppe in Kapitel 4.

Für die Aufgabe der strategischen Steuerung werden nach Ansicht von ICG jedenfalls mehr Personalressourcen als bisher benötigt werden (unabhängig von der Organisationsform). Neben der Organisationsstruktur werden die entsprechenden Instrumente (Kennzahlen, Berichte) und Steuerungsinformationen benötigt. Im wirtschaftlichen Bereich ist das derzeitige Berichtswesen grundsätzlich bereits gut dafür geeignet (evtl. kann die Vergleichbarkeit in Teilbereichen noch verbessert werden). Für die Beurteilung des kulturpolitischen Auftrags (insbesondere hinsichtlich der qualitativen Komponenten) sollte das Berichtswesen noch um ein aussagekräftiges Kennzahlensystem nach dem Vorbild des Balanced-Scorecard-Modells erweitert werden. Dieses Kennzahlensystem ist so zu gestalten, dass es die Vielfalt der Aufgaben der Museen (Ausstellungen, Forschung, Sammlung, etc.) und die Vielfalt der Museumstypen gut berücksichtigen kann. Darüber hinaus sollten auch regelmäßig inhaltliche und organisatorische Evaluierungen der Bundesmuseen durchgeführt werden, so wie dies z.B. in der deutschen Leibniz-Gemeinschaft gehandhabt wird, in der alle Einrichtungen spätestens alle 7 Jahre durch den Leibniz-Senat evaluiert werden.

3) Sollen nationale und internationale Museumsexperten bei der Festlegung und Evaluierung des kulturpolitischen Auftrags unterstützend eingebunden werden?

Im Unterschied zu etlichen anderen großen Museen im Ausland gibt es bei den Bundesmuseen keinen „Wissenschaftlichen Beirat“ für die einzelnen Museen oder für das Bundeskanzleramt. Auch in den Kuratorien sind tendenziell wenig „Museumsexperten“ vertreten. ICG ist – so wie auch die Expertengruppe – der Ansicht, dass ein „Wissenschaftlicher Beirat“ als Unterstützung für das Bundeskanzleramt einen wertvollen Beitrag für die Weiterentwicklung der Bundesmuseen leisten kann. Daher wird in der Mehrzahl der untersuchten Strukturvarianten dieses Strukturelement berücksichtigt.

4) Soll die betriebliche Selbständigkeit der Bundesmuseen beibehalten werden?

Das BKA, die Expertengruppe und ICG sind unisono der Meinung, dass der grundsätzliche Erfolg der Ausgliederung der Bundesmuseen, d.h. die Vollrechtsfähigkeit bzw. betriebliche Selbständigkeit der einzelnen Bundesmuseen, außer Zweifel steht. Für ICG ist es ein wesentliches Erfolgsmerkmal, dass ein Museum, das ein eigenständiges Profil und eine eigene Identität haben soll, auch in der wissenschaftlich-künstlerischen Leitung autonom und selbstbestimmt agieren kann. Daher wird bei fast allen untersuchten Strukturvarianten davon ausgegangen, dass diese betriebliche Selbständigkeit der Bundesmuseen erhalten bleibt. Da es aber international bei großen Museen auch Beispiele mit einer eingeschränkten Selbständigkeit gibt, werden diese Varianten ebenfalls dargestellt und beurteilt.

5) Wie soll die die strukturelle Zusammenarbeit der Bundesmuseen in Servicebereichen gefördert werden?

Die Realisierung von Synergiepotenzialen bei Servicefunktionen und administrativen Prozessen verschiedener Organisationen kann durch die Organisationsstruktur unterstützt werden. Bei den Bundesmuseen ist zu beachten, dass sich diese Geschäftsprozesse seit der Ausgliederung unterschiedlich entwickelt haben und daher eine „radikale“ Umstellung auf gemeinsame Serviceprozesse unter Umständen mit hohen Umstellungskosten verbunden ist. Dennoch sollten auch in diesen Bereichen durch eine stärkere Kooperation mittel- bis langfristig Einsparungspotenziale und/-oder Qualitätssteigerungen realisiert werden können. In verschiedenen Beschaffungsbereichen (z.B. Versicherungen) womöglich schon kurzfristig. Aus Sicht von ICG sind hier vor allem folgende Kooperationsvarianten sinnvoll möglich:

- Einvernehmliche Bildung von Kompetenzzentren in den einzelnen Museen, die schrittweise bestimmte Aufgaben für alle Museen übernehmen können (gegen Verrechnung).
- Gründung einer eigenen Serviceorganisation für ausgewählte Dienstleistungen (z.B. Instandhaltung, Reinigung, IT-Services, Aufsicht, Depot, Sicherheitstechnik, Rechnungswesen, Personalverrechnung) und schrittweise Beauftragung dieser Organisation mit diesen Serviceaufgaben.
- Beauftragung bzw. Weiterentwicklung der Art for Art Theaterservicegesellschaft mit ausgewählten Dienstleistungen als zentraler Dienstleister für die Bundesmuseen (wie im BThOG grundsätzlich schon vorgesehen).
- Förderung der Kooperation und der Selbstorganisation der Zusammenarbeit der Bundesmuseen (z.B. über Abstimmung in der Direktorenkonferenz bzw. Bundesmuseenkonferenz gemäß dem Vorschlag der Expertengruppe in Kapitel 4).

6) Wie soll die Geschäftsführung in den Bundesmuseen organisiert werden?

Aktuell wurde gerade in den letzten Bundesmuseen die Allein-Geschäftsführung durch eine Doppelgeschäftsführung (wissenschaftlich und kaufmännisch) abgelöst, was aus Sicht von ICG auch dem Aufgabenumfang und der Organisationsgröße der Museen gut entspricht. Aus Sicht von ICG sollten dabei jeweils gleichberechtigte Geschäftsführer installiert werden, die sich in allen Belangen wechselseitig vertreten (im Außenverhältnis).

7) Wie sollen die Aufsichtsorgane der Bundesmuseen organisiert werden?

Derzeit üben die Kuratorien die Funktion der wirtschaftlichen Aufsicht für die Bundesmuseen aus. Aus Sicht von ICG sollte es künftig ein „aufsichtsratsähnliches“ Aufsichtsorgan für jedes Bundesmuseum geben. Die Besetzung dieses Aufsichtsorgans sollte sich primär an der Aufsichtsfunktion orientieren. Für die Einbeziehung der Förderer/Unterstützer eines Bundesmuseums sollten andere Strukturen geschaffen werden, die je Bundesmuseum durchaus unterschiedlich sein können, sich aber grundsätzlich nicht mit den Aufgaben der Kontrolle der Geschäftsführung vermischen sollen. Dies deckt sich mit den Ausführungen der Expertengruppe



zur künftig empfohlenen Rolle der Kuratorien als Aufsichtsorgan mit Gesamtverantwortung (siehe dazu Kapitel 4).

8) Welche Rechtsform soll für die Bundesmuseen gewählt werden?

Die Museen sind derzeit wissenschaftliche Anstalten öffentlichen Rechts, die in ihrer Funktionsweise stark an das GmbH-Gesetz angelehnt sind (bzw. mit einem Verweis auf das GmbH-Gesetz für allfällig unregelte Sachverhalte). Auch international sind große Museen häufig „Körperschaften öffentlichen Rechts“, in Deutschland gibt es relativ viele Stiftungen. Aus Sicht von ICG ist die Frage der Rechtsform – im Vergleich zur grundsätzlichen Organisationsstruktur – eher von nachgeordneter Bedeutung. Da Körperschaften öffentlichen Rechts grundsätzlich für Museen gut geeignet erscheinen und die Bundesmuseen stark am GmbH-Gesetz orientiert sind, sieht ICG hier keinen großen Handlungsbedarf zu einer Rechtsformänderung. Bei einigen untersuchten Strukturvarianten wird allerdings aus rechtlichen Gründen eine Rechtsformänderung (in eine GmbH oder in eine Stiftung) erforderlich sein.

9) Welche inhaltlich-strategischen Überlegungen sind zu berücksichtigen?

Die derzeitige organisatorische und inhaltliche Struktur der Bundesmuseen ist das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses, in dem es immer wieder zu Änderungen der Zuordnung einzelner Museen gekommen ist (z.B. zuletzt das neu zu errichtende Haus der Geschichte Österreichs). Derartige Veränderungen werden und sollen auch in Zukunft möglich sein, da eine mittel- und langfristige kulturpolitische Perspektive eine Erweiterung des derzeitigen Verbands der Bundesmuseen berücksichtigen muss, um tatsächlich einen übergreifenden langfristigen Entwicklungsplan für die Museen der Republik Österreich erstellen zu können. Seitens der Expertengruppe sind hier beispielhaft das Volkskundemuseum, die Museen der Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H., das Heeresgeschichtliche Museum, das Österreichische Staatsarchiv, das Leopold Museum und die Gedenkstätte Mauthausen genannt worden, die in solche Überlegungen einbezogen werden sollten. Neben der anzustrebenden Erweiterung des Verbands der Bundesmuseen muss geprüft werden, ob die derzeit in einen Museumsverband eingegliederten Museen (z.B. Weltmuseum) organisatorisch und inhaltlich optimal organisiert oder ob eine strukturelle Veränderung sinnvoll wäre. Aus Sicht von ICG können diese wichtigen Überlegungen bezüglich Erweiterung der Bundesmuseen strukturell bei allen untersuchten Varianten umgesetzt werden.



6 Beschreibung der verschiedenen Organisationsvarianten

6.1 Einleitung

Auf den folgenden Seiten sind die wesentlichen Merkmale der verschiedenen Organisationsvarianten in einer einheitlichen Struktur kurz beschrieben (für einen raschen Überblick über die wesentlichen Merkmale der verschiedenen Varianten siehe S. 5f.).

6.2 Variante 1: Optimierung Status quo

In dieser Variante gibt es keine grundlegenden Änderungen der Organisationsstruktur, allerdings werden einzelne strukturelle Elemente der Steuerung und Kooperation der Bundesmuseen geschärft.



Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die einzelnen Bundesmuseen vor und legt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest, das auch inhaltliche Wirkungsziele berücksichtigt und misst. Das Ministerium sorgt für die regelmäßige Evaluierung der Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags. Für diese Aufgaben müssen im Ministerium die erforderlichen Personalressourcen geschaffen werden, insgesamt werden dafür 6-7 VZÄ erforderlich sein, das sind 1-2 VZÄ mehr als bisher. Zusätzlich sollten im BKA die finanziellen Ressourcen vorgesehen werden, um für spezifische inhaltliche museologische Fragen externe, nationale und internationale Experten unterstützend beiziehen zu können (fallweise Unterstützung durch externe Museumsexperten, allerdings kein ständiger Wissenschaftlicher Beirat wie in anderen Varianten). Ansprechpartner für das Ministerium sind die einzelnen Museen und die Direktorenkonferenz als eigenes Forum. Die wichtigsten Aufgaben des Ministeriums sind also die strategische Steuerung der Bundesmuseen im Sinne des kulturpolitischen Auftrags und das operative Beteiligungscontrolling.



Bei den Bundesmuseen gibt es 2 Geschäftsführer (wissenschaftlich bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten, die gleichberechtigt das Bundesmuseum leiten. Die Bundesmuseen planen eigenständig ihre Aktivitäten und ihre Budgets, wobei sie natürlich den kulturpolitischen Auftrag und die strategischen Zielsetzungen beachten.

Die Kuratorien werden in dieser Variante – so wie von der Expertengruppe vorgeschlagen – in ihrer Gesamtverantwortung als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA gestärkt und daher funktionell wie ein GmbH-Aufsichtsrat gestaltet (siehe zu den Aufgaben der Kuratorien auch Kapitel 4). Aus Sicht von ICG wäre eine Personenidentität von Kuratorien anzustreben, d.h. das gleiche Kuratorium für mehrere Bundesmuseen (Clusterbildung). Aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes und der höheren Verantwortung sollte die Vergütung für die Kuratoriumsmitglieder erhöht werden.

Der Direktorenkonferenz kommt in dieser Variante eine wichtige Rolle zu, da sie das Forum ist, in dem die wechselseitige Koordination und Kooperation der einzelnen Bundesmuseen angestoßen und gesteuert werden muss. Im Sinne des Vorschlages der Expertengruppe soll die Direktorenkonferenz auch in diesem Szenario ein gemeinsames Forum der Museen und des BKA für die strukturierte und ergebnisorientierte Bearbeitung übergreifender Aufgabenstellungen sein. Die Detailorganisation und Arbeitsweise der Direktorenkonferenz wird in dieser Strukturvariante in Selbstorganisation festgelegt. Selbstverständlich kann (und sollte es auch) multilateral zusammengesetzte Arbeitsgruppen der Bundesmuseen geben, die von der Direktorenkonferenz initiiert werden.

In dieser Variante gibt es darüber hinaus keine strukturell vorgegebene Form der Zusammenarbeit der Bundesmuseen, sondern es wird angenommen, dass sinnvolle Formen von Shared Services und Zusammenarbeitsbeziehungen von der Direktorenkonferenz entwickelt und umgesetzt werden können. Dabei wäre es aus Sicht von ICG durchaus sinnvoll, wenn das Ministerium, derartige Projekte durch entsprechende Zielvorgaben und Anreizsysteme⁶ fördern würde.

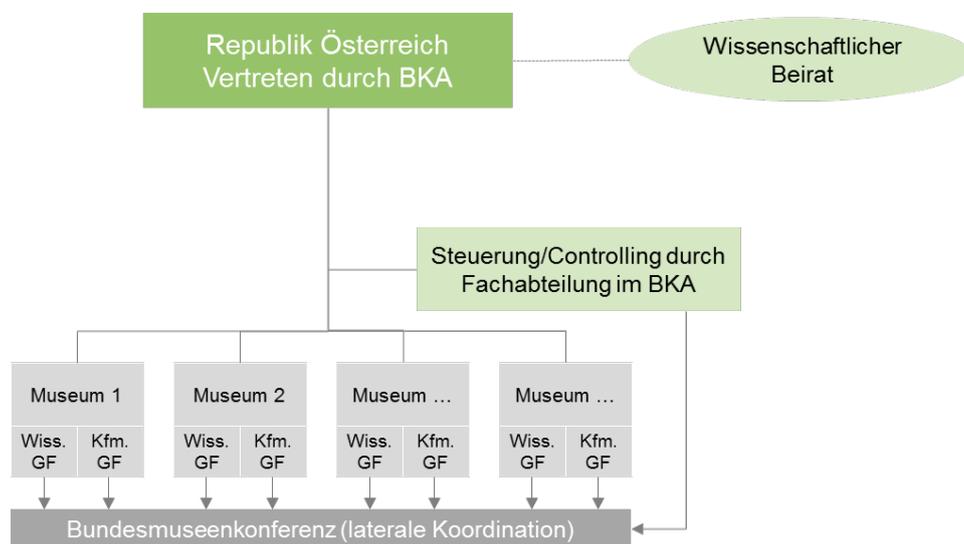
Die Basisabteilung sollte entsprechend dem kulturpolitischen Auftrag vom Ministerium für die einzelnen Bundesmuseen festgelegt werden. Eventuell kann ein Teil davon für die Förderung von multilateralen Kooperationen oder Shared Services „zweckgewidmet“ werden.

⁶ Siehe dazu z.B. Förderungsmodelle in den Niederlanden, wie im Anhang angeführt.

6.3 Variante 2: Strategisches Beteiligungsmanagement durch BKA

Anmerkung: Diese Variante weist teilweise Übereinstimmungen mit der Variante „Optimierung Status quo“ auf. Um die Lesbarkeit der Beschreibung dieser Variante zu erhöhen, werden die von der Variante 1 inhaltlich abweichenden Teile in blauer Schrift dargestellt.

In dieser Variante wird die Funktion und Rolle des zuständigen Ministerium insofern gestärkt, da die Fachabteilung den klaren Auftrag der zentralen strategischen Steuerung und Koordination der Bundesmuseen erhält und dafür die erforderlichen Ressourcen (personell und finanziell) zur Verfügung gestellt werden. Außerdem sollte für das zuständige Ministerium im Bundesmuseen-Gesetz 2002 gesetzlich ein Steuerungsinstrument verankert werden, dass dem Minister eine zum GmbH-Gesetz vergleichbare Stellung einräumt, wobei die wissenschaftlich-künstlerische Freiheit der Geschäftsführer besonders sicherzustellen wäre (so wie z.B. bei den Bundestheater-Gesellschaften die künstlerische Freiheit der künstlerischen Geschäftsführer sichergestellt wird). Die regelmäßige Kommunikation zwischen BKA und den Bundesmuseen wird durch die Einrichtung der Direktorenkonferenz als gemeinsames Gremium institutionalisiert, wobei diese als Bundesmuseenkonferenz unter Vorsitz des BKA organisiert wird. Zusätzlich wird in dieser Variante auch ein Wissenschaftlicher Beirat als Unterstützung des BKA bei der inhaltlich-strategischen Steuerung eingesetzt.



Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die einzelnen Bundesmuseen vor und legt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest, das inhaltliche Wirkungsziele berücksichtigt und misst. Das Ministerium sorgt für die regelmäßige Evaluierung der Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags. Für diese Aufgaben müssen im Ministerium die erforderlichen Personalressourcen geschaffen werden, insgesamt werden dafür **7-8 VZÄ erforderlich sein, das sind 2-3 VZÄ mehr als derzeit**. Ansprechpartner für das Ministerium sind die



einzelnen Museen und die Direktorenkonferenz als eigenes Forum. Die wichtigsten Aufgaben des Ministeriums sind also die strategische Steuerung und Koordination der Bundesmuseen im Sinne des kulturpolitischen Auftrags und das operative Beteiligungscontrolling. [Dazu gehört die regelmäßige Beauftragung von inhaltlichen und organisatorischen Evaluierungen der Bundesmuseen \(wie z.B. in der deutschen Leibniz-Gemeinschaft, in der alle Leibniz-Einrichtungen spätestens alle 7 Jahre durch den Leibniz-Senat evaluiert werden\).](#)

[Das Ministerium wird bei der Festlegung des kulturpolitischen Auftrags und bei der Festlegung der Messmethoden bzw. der Evaluierungen der Zielerreichung von einem „Wissenschaftlichen Beirat“ aus Museumsexperten \(zur Detailbeschreibung des Wissenschaftlichen Beirats siehe die Ergebnisse der Expertengruppe in Kapitel 4\) beraten.](#) Eventuell könnte die Steuerungsrolle des Ministeriums durch die Verankerung eines Weisungsrechts des Ministers unterstützt werden (was z.B. bei der Rechtsform der GmbH ohnehin der Fall wäre).

Bei den Bundesmuseen gibt es 2 Geschäftsführer (wissenschaftlich bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten, die gleichberechtigt das Bundesmuseum leiten. Die Bundesmuseen planen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrags eigenständig ihre Aktivitäten und ihre Budgets.

Die Kuratorien werden in dieser Variante – so wie von der Expertengruppe vorgeschlagen – in ihrer Gesamtverantwortung als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA gestärkt und daher funktionell wie ein GmbH-Aufsichtsrat gestaltet (siehe zu den Aufgaben der Kuratorien auch Kapitel 4). Aus Sicht von ICG wäre eine Personenidentität von Kuratorien anzustreben, d.h. das gleiche Kuratorium für mehrere Bundesmuseen (Clusterbildung). Aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes und der höheren Verantwortung sollte die Vergütung für die Kuratoriumsmitglieder erhöht werden.

Der Direktorenkonferenz kommt in dieser Variante eine wichtige Rolle zu, da sie das Forum ist, in dem die wechselseitige Koordination und Kooperation der einzelnen Bundesmuseen angestoßen und gesteuert werden muss. Im Sinne des Vorschlages der Expertengruppe soll die Direktorenkonferenz als Bundesmuseenkonferenz (siehe Kapitel 4, Seite 32) ein gemeinsames Forum der Museen und des BKA für die strukturierte und ergebnisorientierte Bearbeitung übergreifender Aufgabenstellungen sein. [Den Vorsitz in dieser Bundesmuseenkonferenz sollte aus Sicht der Expertengruppe und von ICG das BKA übernehmen.](#) Selbstverständlich kann (und sollte es auch) multilateral zusammengesetzte Arbeitsgruppen der Bundesmuseen geben, die von der Bundesmuseenkonferenz initiiert werden.

In dieser Variante gibt es darüber hinaus keine strukturell vorgegebene Form der Zusammenarbeit der Bundesmuseen, sondern es wird angenommen, dass sinnvolle Formen von Shared Services und Zusammenarbeitsbeziehungen von der Bundesmuseenkonferenz entwickelt und umgesetzt werden können. Dabei wäre es aus Sicht von ICG durchaus sinnvoll, wenn das Mi-

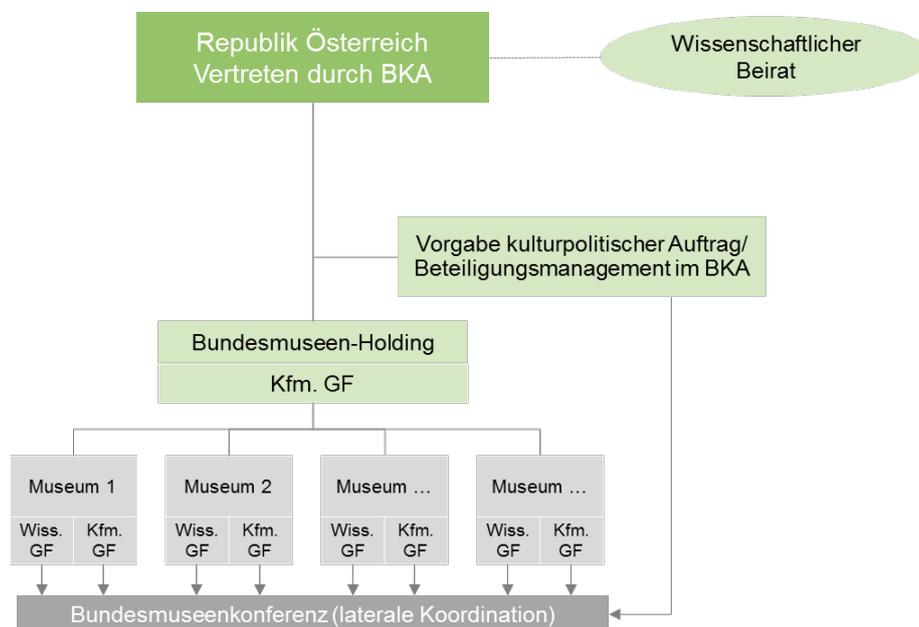
nisterium, derartige Projekte durch entsprechende Zielvorgaben und Anreizsysteme⁷ fördern würde.

Die Basisabteilung sollte entsprechend dem kulturpolitischen Auftrag vom Ministerium für die einzelnen Bundesmuseen festgelegt werden. Eventuell kann ein Teil davon für die Förderung von multilateralen Kooperationen oder Shared Services „zweckgewidmet“ werden.

6.4 Variante 3: Beteiligungsholding

Anmerkung: Diese Variante weist teilweise Übereinstimmungen mit der Variante „Optimierung Status quo“ auf. Um die Lesbarkeit der Beschreibung dieser Variante zu erhöhen, werden die von der [Variante 1 inhaltlich abweichenden Teile](#) in blauer Schrift dargestellt.

In dieser Variante wird zur Unterstützung der Koordination und Kooperation eine Beteiligungsholding errichtet, womit ein Teil der Steuerungsaufgaben des Ministeriums ausgelagert wird. In dieser Variante übernimmt die **Holding keine strategische Führungsrolle im Konzern**, sondern beschränkt sich auf Budgetüberwachung und Controlling sowie eine Vermittlerfunktion zwischen den Bundesmuseen.



Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die einzelnen Bundesmuseen vor und legt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest, das inhaltliche Wirkungsziele berücksichtigt und misst. [Dazu gehört die regelmäßige Beauftragung von inhaltli-](#)

⁷ Siehe dazu z.B. Förderungsmodelle in den Niederlanden, wie im Anhang angeführt.



chen und organisatorischen Evaluierungen der Bundesmuseen (wie z.B. in der deutschen Leibniz-Gemeinschaft, in der alle Leibniz-Einrichtungen spätestens alle 7 Jahre durch den Leibniz-Senat evaluiert werden). Da die operativen Aufgaben des Beteiligungscontrollings und der Evaluierung des kulturpolitischen Auftrags weitgehend an die Beteiligungsholding ausgelagert werden, sollten im Ministerium 3-4 VZÄ für die Wahrnehmung dieser Aufgaben ausreichen (das sind 1-2 VZÄ weniger als bisher). Primärer Ansprechpartner für das Ministerium ist die Beteiligungsholding. Bei besonders wichtigen Fragen wird eine direkte Abstimmung zwischen dem Ministerium und einzelnen Bundesmuseen oder der Direktorenkonferenz insgesamt erfolgen müssen.

Das Ministerium wird bei der Festlegung des kulturpolitischen Auftrags und bei der Festlegung der Messmethoden bzw. der Evaluierungen der Zielerreichung von einem „Wissenschaftlichen Beirat“ aus Museumsexperten (zur Detailbeschreibung des Wissenschaftlichen Beirats siehe die Ergebnisse der Expertengruppe in Kapitel 4) beraten.

Die Beteiligungsholding hat die Aufgabe des operativen Controllings der Ziele des kulturpolitischen Auftrags sowie die Aufgabe der Koordination der Bundesmuseen, um deren Effektivität und Effizienz zu fördern. Die Holding hat allerdings keine strategische Führungsrolle im Konzern, allfällige Schwachstellen bei der Erreichung der Ziele des kulturpolitischen Auftrags müssen von der Holding an das Ministerium berichtet werden, damit diese entsprechende Steuerungsmaßnahmen beauftragen kann. Aufgrund des eingeschränkten Aufgabenumfanges in der Beteiligungsholding sollte eine Personalbesetzung von 4-5 VZÄ ausreichen. Die Holding-Unternehmensleitung sollte dennoch mit einem „Allein-Geschäftsführer“ und einem Prokuristen besetzt werden, damit das „4-Augen-Prinzip“ in der Holding selbst gut umgesetzt ist.

Bei den Bundesmuseen gibt es 2 Geschäftsführer (wissenschaftlich bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten, die gleichberechtigt das Bundesmuseum leiten. Die Bundesmuseen planen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrags eigenständig ihre Aktivitäten und ihre Budgets **und stimmen diese mit der Holding ab.**

Die Kuratorien werden in dieser Variante – so wie von der Expertengruppe vorgeschlagen – in ihrer Gesamtverantwortung als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA gestärkt und daher funktionell wie ein GmbH-Aufsichtsrat gestaltet (siehe zu den Aufgaben der Kuratorien auch Kapitel 4). Aus Sicht von ICG wäre eine Personenidentität von Kuratorien anzustreben, d.h. das gleiche Kuratorium für mehrere Bundesmuseen (Clusterbildung). Aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes und der höheren Verantwortung sollte die Vergütung für die Kuratoriumsmitglieder erhöht werden.

Der Direktorenkonferenz kommt in dieser Variante eine wichtige Rolle zu, da sie das Forum ist, in dem die wechselseitige Koordination und Kooperation der einzelnen Bundesmuseen ange-



stoßen und gesteuert werden muss. Im Sinne des Vorschlages der Expertengruppe soll die Direktorenkonferenz als Bundesmuseenkonferenz (siehe Kapitel 4, S. 32) ein gemeinsames Forum der Museen und des BKA für die strukturierte und ergebnisorientierte Bearbeitung übergreifender Aufgabenstellungen sein, wobei auch die Holding in diesem Gremium vertreten ist. Den Vorsitz in dieser Bundesmuseenkonferenz sollte aus Sicht der Expertengruppe und von ICG das BKA übernehmen. Selbstverständlich kann (und sollte es auch) multilateral zusammengesetzte Arbeitsgruppen der Bundesmuseen geben, die von der Direktorenkonferenz initiiert werden.

In dieser Variante gibt es darüber hinaus keine strukturell vorgegebene Form der Zusammenarbeit der Bundesmuseen, sondern es wird angenommen, dass sinnvolle Formen von Shared Services und Zusammenarbeitsbeziehungen von der Bundesmuseenkonferenz entwickelt und umgesetzt werden können. Dabei wäre es aus Sicht von ICG durchaus sinnvoll, wenn das Ministerium, derartige Projekte durch entsprechende Zielvorgaben und Anreizsysteme⁸ fördern würde.

Die Basisabgeltung sollte entsprechend dem kulturpolitischen Auftrag vom Ministerium für die einzelnen Bundesmuseen und die Holding festgelegt werden. Eventuell kann ein Teil davon für die Förderung von multilateralen Kooperationen oder Shared Services „zweckgewidmet“ werden.

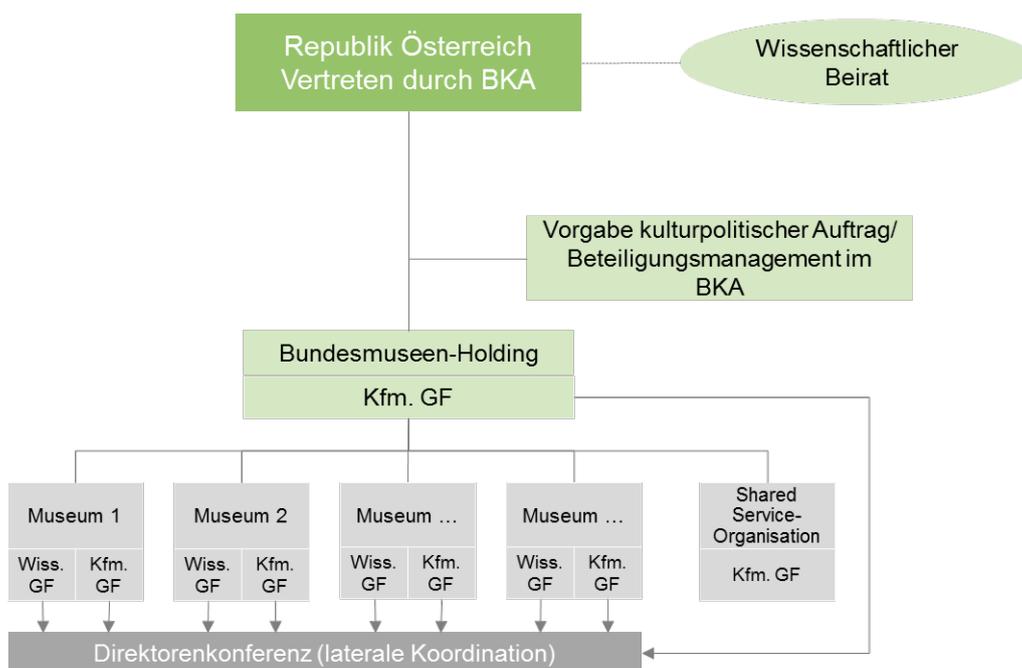
In dieser Variante ist die Rechtsformfrage gesondert zu beachten. Aus Sicht von ICG sollte hier grundsätzlich für alle Gesellschaften die Rechtsform der GmbH gewählt werden, damit es einen klareren rechtlichen Rahmen auch für die Holdingstruktur gibt. Aufgrund der Gestaltungsmöglichkeiten des Bundes bei derartigen Rechtsformänderungen ist zu erwarten, dass keine nennenswerten zusätzlichen Kosten durch eine Rechtsformänderung entstehen würden.

⁸ Siehe dazu z.B. Förderungsmodelle in den Niederlanden, wie im Anhang angeführt

6.5 Variante 4: Strategische Managementholding mit Shared Service-Organisation

Anmerkung: Diese Variante weist teilweise Übereinstimmungen mit der Variante „Optimierung Status quo“ auf. Um die Lesbarkeit der Beschreibung dieser Variante zu erhöhen, werden die von der Variante 1 inhaltlich abweichenden Teile in blauer Schrift dargestellt.

In dieser Variante wird die Koordination und Kooperation zwischen den einzelnen Bundesmuseen strukturell in sehr hohem Maße unterstützt und forciert. Einerseits wird eine Strategische Management-Holding zur Steuerung und Koordination der Bundesmuseen und zusätzlich eine zentrale Serviceorganisation errichtet, die von der Holding gesteuert wird und die schrittweise derzeit dezentral wahrgenommene Serviceaufgaben für die Bundesmuseen erbringen wird. Vorbild für dieses Modell ist die Organisationsstruktur der Österreichischen Bundestheater.



Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die Holding und die Bundesmuseen vor und legt in Zusammenarbeit mit der Holding ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest, das inhaltliche Wirkungsziele berücksichtigt und misst. Dazu gehört die regelmäßige Beauftragung von inhaltlichen und organisatorischen Evaluierungen der Bundesmuseen (wie z.B. in der deutschen Leibniz-Gemeinschaft, in der alle Leibniz-Einrichtungen spätestens alle 7 Jahre durch den Leibniz-Senat evaluiert werden). Für diese Aufgaben werden im Ministerium ca. 2-3 VZÄ erforderlich sein (d.h. 2-3 VZÄ weniger als bisher), evtl. werden fallweise auch externe Museumsexperten unterstützend beigezogen. Der Ansprechpartner für das Ministerium ist die Holding, diese ist gegenüber dem Ministerium für die Bundesmuseen verantwortlich.



Das Ministerium wird bei der Festlegung des kulturpolitischen Auftrags und bei der Festlegung der Messmethoden bzw. der Evaluierungen der Zielerreichung von einem „Wissenschaftlichen Beirat“ aus Museumsexperten (zur Detailbeschreibung des Wissenschaftlichen Beirats siehe die Ergebnisse der Expertengruppe in Kapitel 4) beraten.

Für die Holding wird eine **strategische Führungsrolle der Holding für die Bundesmuseen gesetzlich verankert**. Die Führungsrolle der Holding wird durch Vorgabe von Richtlinien und Standards in, für die Steuerung der Bundesmuseen besonders wichtigen Bereichen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IKS, IT) und durch die Kontrolle der Einhaltung dieser Richtlinien sowie generell durch die Vereinbarung von Zielen mit den Bundesmuseen wahrgenommen. Sollten Richtlinien nicht eingehalten oder wichtige Ziele nicht erreicht werden, muss die Holding auch operativ in das Management der Bundesmuseen eingreifen. Im Regelfall bleibt aber die wissenschaftliche, künstlerische und auch wirtschaftliche Selbständigkeit und Autonomie der Bundesmuseen unbeeinflusst, solange diese im Rahmen ihres kulturpolitischen Auftrags tätig sind. In der Holding werden bei einer „schlanken Besetzung“ für die Steuerungsaufgaben ca. 7-9 VZÄ erforderlich sein, also weniger Mitarbeiter als in der Bundestheater-Holding, in der zusätzlich andere Aufgaben wie z.B. Gebäudemanagement oder das Personalamt wahrgenommen werden. Bei einer Holding-Variante könnte das Personalamt analog zu den Bundestheatern an die Holding ausgegliedert werden.

Die strategische Führungsrolle der Holding für die Bundesmuseen ist bei der Besetzung und Auswahl der Geschäftsführung der Holding zu berücksichtigen. Die Unternehmensleitung der Holding muss zusätzlich zu den Aufgaben der wirtschaftlichen Steuerung des Konzerns (z.B. Gestaltung von Planungs- und Berichtsprozessen, Aufbau Konzernrechnungswesen und Konzerncontrolling) und allgemeinen Repräsentations- und Koordinationsaufgaben weitere wichtige Aufgaben wahrnehmen. Die Unternehmensleitung der Holding muss einerseits konzernübergreifend die Weiterentwicklung wichtiger Themen fördern (z.B. IT-Strategie, Personal- und Organisationsentwicklung, Entwicklung von funktionierenden „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ zwischen den Bundesmuseen und der Serviceorganisation, etc.) und andererseits die Vermittlerfunktion bei Konflikten zwischen den Bundesmuseen übernehmen, Interessensausgleiche managen und bei Bedarf klare und konsequente Entscheidungen treffen können. Schließlich muss die Unternehmensleitung der Holding für alle Geschäftsführer der Bundesmuseen ein fachlich und sozial kompetenter Ansprechpartner sein, um die strategische Weiterentwicklung des Konzerns gemeinsam mit allen Organisationen gestalten zu können. Die Holding-Unternehmensleitung hat aber keine „Generaldirektorfunktion“.

Personell sollte die Holding-Unternehmensleitung mit einem „Allein-Geschäftsführer“ und einem Prokuristen besetzt werden, damit das „4-Augen-Prinzip“ in der Holding selbst gut umgesetzt ist.



Bei den Bundesmuseen gibt es 2 Geschäftsführer (wissenschaftlich bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten, die gleichberechtigt das Bundesmuseum leiten. Die Bundesmuseen planen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrags eigenständig ihre Aktivitäten und ihre Budgets und stimmen diese mit der Holding ab. Die Bundesmuseen sind der Holding gegenüber verantwortlich für die Einhaltung der Budgets und für die Erreichung der vereinbarten Ziele.

Die Shared Services-Organisation soll künftig zentral jene Serviceleistungen für die Bundesmuseen erbringen, bei denen diese Zentralisierung der Leistungserbringung oder auch der Beschaffung Kosteneinsparungen und/oder Qualitätsvorteile verspricht. Aufgrund der derzeit sehr unterschiedlichen Systeme und Geschäftsprozesse in den Bundesmuseen muss diese Übertragung der Leistungserbringung schrittweise erfolgen, um teilweise hohe Umstellungskosten zu vermeiden. Es ist eine wichtige Aufgabe der Holding diesen Prozess der Aufgabenübertragung an die Servicegesellschaft zu steuern und in weiterer Folge die Effizienz der Leistungserbringung der Serviceorganisation sicherzustellen. Die Errichtung der Serviceorganisation muss nach einer Anfangsphase (maximal 3 Jahre) jedenfalls dazu führen, dass die Bundesmuseen, die von der Serviceorganisation erbrachten Leistungen deutlich kostengünstiger als vorher beziehen können. Die empirischen Erfahrungen aus der Einführung von Shared Service Center bei zahlreichen Organisationen (auch im Non-Profit-Bereich) zeigen, dass dies eine erreichbare Zielvorgabe ist.

Die Kuratorien werden in dieser Variante – so wie von der Expertengruppe vorgeschlagen – in ihrer Gesamtverantwortung als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA gestärkt und daher funktionell wie ein GmbH-Aufsichtsrat gestaltet (siehe zu den Aufgaben der Kuratorien auch Kapitel 4). Aus Sicht von ICG wäre eine Personenidentität von Kuratorien anzustreben, d.h. das gleiche Kuratorium für mehrere Bundesmuseen (Clusterbildung). Aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes und der höheren Verantwortung sollte die Vergütung für die Kuratoriumsmitglieder erhöht werden.

Auch in dieser Variante soll die Direktorenkonferenz als eigenes Gremium zur Abstimmung der Bundesmuseen beibehalten werden, da durch die regelmäßige Abstimmung zwischen den Direktoren eine weitere Intensivierung und qualitative Verbesserung der Kooperation der Bundesmuseen erreicht werden kann. Eine ständige Teilnahme des BKA an der Direktorenkonferenz ist in dieser Variante nicht nötig, da die Holding die Aufgabe der strategischen Führung inne hat und daher den Vorsitz in der Direktorenkonferenz übernehmen sollte. Selbstverständlich kann (und sollte es auch) multilateral zusammengesetzte Arbeitsgruppen der Bundesmuseen geben.

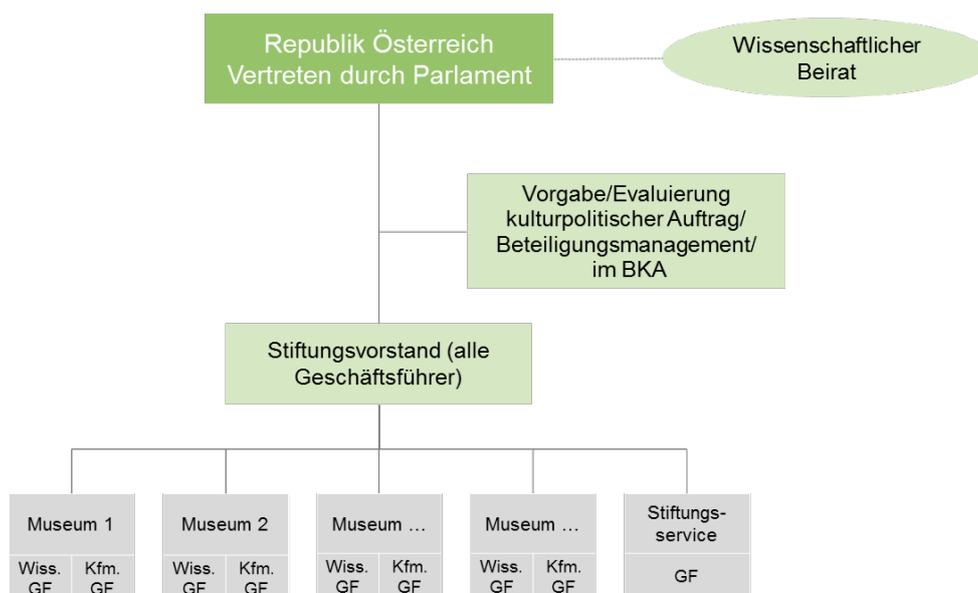
Die Basisabgeltung sollte entsprechend dem kulturpolitischen Auftrag für den „Bundesmuseen-Konzern“ insgesamt gesetzlich festgelegt werden, die Verteilung erfolgt durch die Holding.

In dieser Variante ist die Rechtsformfrage gesondert zu beachten. Aus Sicht von ICG sollte hier grundsätzlich für alle Gesellschaften die Rechtsform der GmbH gewählt werden, damit es einen klareren rechtlichen Rahmen auch für die Holdingstruktur gibt. Aufgrund der Gestaltungsmöglichkeiten des Bundes bei derartigen Rechtsformänderungen ist zu erwarten, dass hier keine nennenswerten zusätzlichen Kosten durch eine Rechtsformänderung entstehen.

6.6 Variante 5: Stiftung Sammlung Österreich

Anmerkung: Diese Variante weist teilweise Übereinstimmungen mit der Variante „Optimierung Status quo“ auf. Um die Lesbarkeit der Beschreibung dieser Variante zu erhöhen, werden die von der Variante 1 inhaltlich abweichenden Teile in blauer Schrift dargestellt.

In dieser Variante übernimmt das Parlament die Rolle des Eigentümervertreters für die Bundesmuseen. Operational werden der kulturpolitische Auftrag und das Teilnehmungscontrolling in dieser Variante im zuständigen Ministerium wahrgenommen, dieses berichtet aber jährlich an das Parlament. In dieser Variante wird mit der Stiftung eine andere Rechtsform angenommen. Die Stiftung hat einen gemeinsamen Servicebereich für die anderen Organisationen (ähnlich wie z.B. die Opernstiftung Berlin). In dieser Stiftung bilden alle wissenschaftlichen Geschäftsführer und der Geschäftsführer der Serviceorganisation gemeinsam den Stiftungsvorstand. Die einzelnen Bundesmuseen bleiben wirtschaftlich eigenständige Betriebe mit eigenem Budget und voller Autonomie.



Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort – nach Abstimmung mit dem Parlament – kulturpolitische Ziele für die einzelnen Bundesmuseen vor und legt ein aussagekräftiges Teilnehmungscontrolling fest, das inhaltliche Wirkungsziele berücksichtigt und misst. Das Ministerium



sorgt für die regelmäßige Evaluierung der Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags. Dazu gehört die regelmäßige Beauftragung von inhaltlichen und organisatorischen Evaluierungen der Bundesmuseen (wie z.B. in der deutschen Leibniz-Gemeinschaft, in der alle Leibniz-Einrichtungen spätestens alle 7 Jahre durch den Leibniz-Senat evaluiert werden). Für diese Aufgaben müssen im Ministerium die erforderlichen Personalressourcen geschaffen werden, insgesamt werden dafür 7-8 VZÄ erforderlich sein, das sind 2-3 VZÄ zusätzlich. Ansprechpartner für das Ministerium sind die einzelnen Museen bzw. der Vorsitzende des Stiftungsvorstands.

Das Ministerium wird bei der Festlegung des kulturpolitischen Auftrags und bei der Festlegung der Messmethoden bzw. der Evaluierungen der Zielerreichung von einem „Wissenschaftlichen Beirat“ aus Museumsexperten (zur Detailbeschreibung des Wissenschaftlichen Beirats siehe die Ergebnisse der Expertengruppe in Kapitel 4) beraten.

Bei den Bundesmuseen gibt es 2 Geschäftsführer (wissenschaftlich bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten, die gleichberechtigt das Bundesmuseum leiten. Die Bundesmuseen planen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrags eigenständig ihre Aktivitäten und ihre Budgets. Die Bundesmuseen sind dem Parlament gegenüber verantwortlich für die Einhaltung der Budgets und für die Erreichung der vereinbarten Ziele. Zusätzlich gibt es in dieser Variante einen Stiftungsvorstand und ein gemeinsames Stiftungsservice. Der Stiftungsvorstand wird aus allen Geschäftsführern der Bundesmuseen und des Stiftungsservices gebildet, der Vorsitz wird gewählt.

Die Kuratorien werden in dieser Variante – so wie von der Expertengruppe vorgeschlagen – in ihrer Gesamtverantwortung als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA gestärkt und daher funktionell wie ein GmbH-Aufsichtsrat gestaltet (siehe zu den Aufgaben der Kuratorien auch Kapitel 4). Aus Sicht von ICG wäre eine Personenidentität von Kuratorien anzustreben, d.h. das gleiche Kuratorium für mehrere Bundesmuseen (Clusterbildung). Aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes und der höheren Verantwortung sollte die Vergütung für die Kuratoriumsmitglieder erhöht werden.

In dieser Variante gibt es kein eigenes Gremium „Direktorenkonferenz“, da die Zusammenarbeit der einzelnen Bundesmuseen im Stiftungsvorstand institutionalisiert ist und dieser die bisherigen Aufgaben der Direktorenkonferenz wahrnehmen soll. Selbstverständlich kann (und sollte es auch) multilateral zusammengesetzte Arbeitsgruppen der Bundesmuseen geben.

Der Stiftungsvorstand steuert die schrittweise Übernahme von Serviceaufgaben für die Bundesmuseen durch das Stiftungsservice. Das Stiftungsservice erbringt diese Leistungen gemäß einer Kunden-Lieferantenbeziehung auf Basis einer Leistungsverrechnung.

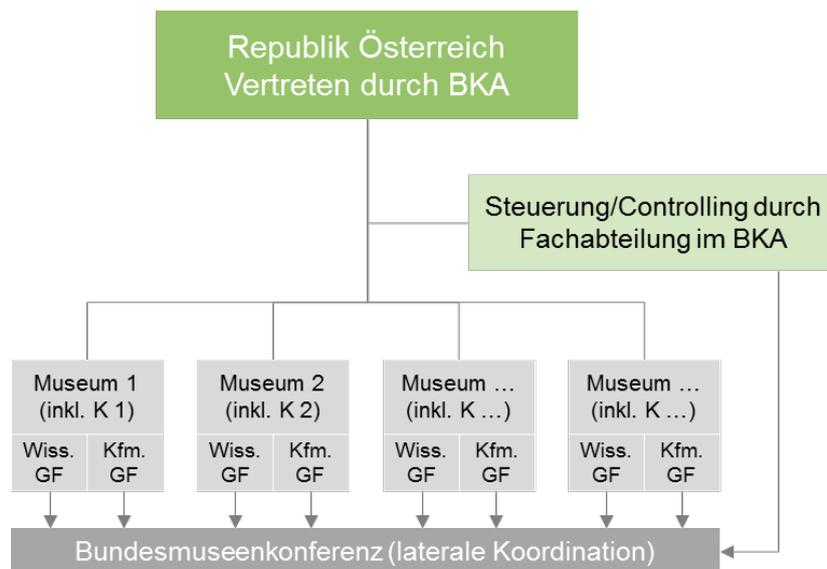
Die Basisabgeltung sollte entsprechend dem kulturpolitischen Auftrag vom Parlament (über Vorschlag des zuständigen Ministeriums) für die einzelnen Bundesmuseen festgelegt werden.

Eventuell kann ein Teil davon für die Förderung von multilateralen Kooperationen oder Shared Services „zweckgewidmet“ werden.

6.7 Variante 6: Koordination mit Kompetenzzentren

Anmerkung: Diese Variante weist teilweise Übereinstimmungen mit der Variante „Optimierung Status quo“ auf. Um die Lesbarkeit der Beschreibung dieser Variante zu erhöhen, werden die von der [Variante 1 inhaltlich abweichenden Teile](#) in blauer Schrift dargestellt.

In dieser Variante gibt es keine grundlegenden Änderungen der Organisationsstruktur, es werden aber Anreize geschaffen, dass in den einzelnen Bundesmuseen verschiedene Kompetenzzentren gebildet werden, die ihre Leistungen auch für die anderen Bundesmuseen erbringen.



K...Kompetenzzentrum

Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die einzelnen Bundesmuseen vor und legt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest, das inhaltliche Wirkungsziele berücksichtigt und misst. Das Ministerium sorgt für die regelmäßige Evaluierung der Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags. Für diese Aufgaben müssen im Ministerium die erforderlichen Personalressourcen geschaffen werden, insgesamt werden dafür 6-7 VZÄ erforderlich sein, das sind 1-2 VZÄ mehr als bisher. Zusätzlich sollte im BKA die finanziellen Ressourcen vorgesehen werden, um für spezifische inhaltliche museologische Fragen externe internationale Experten unterstützend beiziehen zu können (fallweise Unterstützung durch externe Museumsexperten, allerdings kein ständiger Wissenschaftlicher Beirat wie in anderen Varianten). Ansprechpartner für das Ministerium sind die einzelnen Museen und die Direktorenkonferenz als eigenes Forum. Die wichtigsten Aufgaben des Ministeriums sind also die strategische



Steuerung der Bundesmuseen im Sinne des kulturpolitischen Auftrags und das operative Beteiligungscontrolling.

Bei den Bundesmuseen gibt es 2 Geschäftsführer (wissenschaftlich bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten, die gleichberechtigt das Bundesmuseum leiten. Die Bundesmuseen planen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrags eigenständig ihre Aktivitäten und ihre Budgets.

Die Kuratorien werden in dieser Variante – so wie von der Expertengruppe vorgeschlagen – in ihrer Gesamtverantwortung als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA gestärkt und daher funktionell wie ein GmbH-Aufsichtsrat gestaltet (siehe zu den Aufgaben der Kuratorien auch Kapitel 4). Aus Sicht von ICG wäre eine Personenidentität von Kuratorien anzustreben, d.h. das gleiche Kuratorium für mehrere Bundesmuseen (Clusterbildung). Aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes und der höheren Verantwortung sollte die Vergütung für die Kuratoriumsmitglieder erhöht werden.

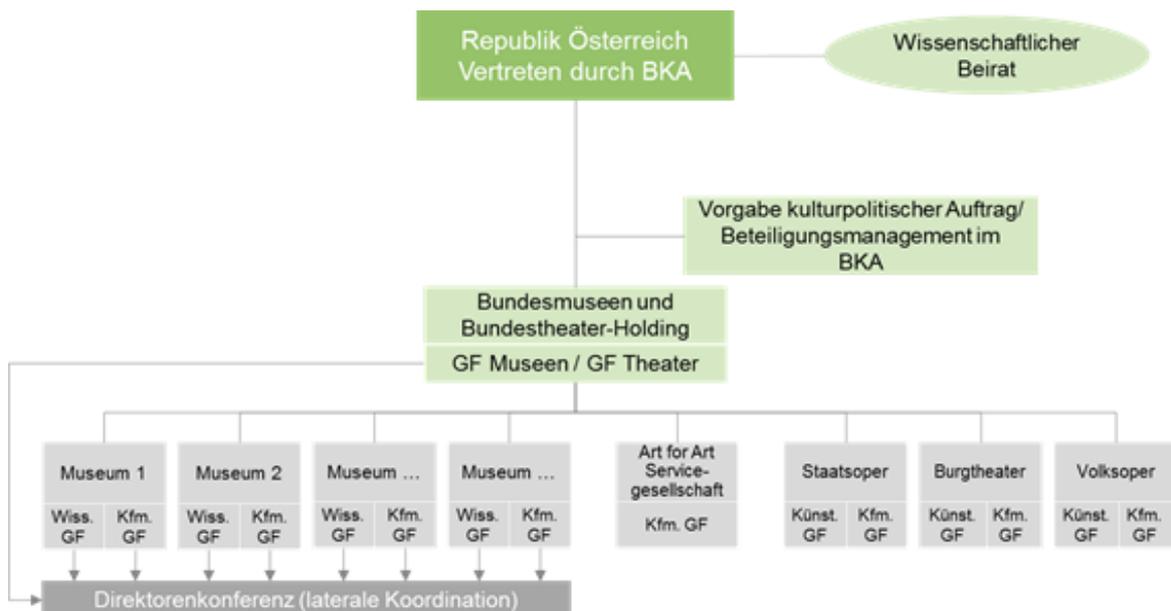
Der Direktorenkonferenz kommt in dieser Variante eine wichtige Rolle zu, da sie das Forum ist, in dem die wechselseitige Koordination und Kooperation der einzelnen Bundesmuseen **und die Bildung und Zuordnung der verschiedenen Kompetenzzentren** angestoßen und gesteuert werden muss. Im Sinne des Vorschlages der Expertengruppe soll die Direktorenkonferenz als Bundesmuseenkonferenz (siehe Kapitel 4, Seite 32) ein gemeinsames Forum der Museen und des BKA für die strukturierte und ergebnisorientierte Bearbeitung übergreifender Aufgabenstellungen sein. **Den Vorsitz in dieser Bundesmuseenkonferenz sollte aus Sicht der Expertengruppe und von ICG das BKA übernehmen.** Selbstverständlich kann (und sollte es auch) multilateral zusammengesetzte Arbeitsgruppen der Bundesmuseen geben, die von der Bundesmuseenkonferenz initiiert werden.

Die Basisabteilung sollte entsprechend dem kulturpolitischen Auftrag vom Ministerium für die einzelnen Bundesmuseen festgelegt werden. Eventuell kann ein Teil davon auch für die **Bildung der Kompetenzzentren** „zweckgewidmet“ werden.

6.8 Variante 7: Kulturholding für Bundesmuseen und Bundestheater mit Shared Service-Organisation

Anmerkung: Diese Variante weist teilweise Übereinstimmungen mit der Variante „Optimierung Status quo“ auf. Um die Lesbarkeit der Beschreibung dieser Variante zu erhöhen, werden die von der Variante 1 inhaltlich abweichenden Teile in blauer Schrift dargestellt.

In dieser Variante wird eine bereits bestehende Steuerungsstruktur für bedeutende Kultureinrichtungen des Bundes erweitert. Die Bundestheater-Holding wird in dieser Variante zur Kulturholding für Bundestheater und Bundesmuseen in Form einer Strategische Management-Holding ausgebaut. Die bestehende Theaterservicegesellschaft wird zur Servicegesellschaft für Bundesmuseen und Bundestheater⁹, wobei auch in dieser Variante die derzeit dezentral wahrgenommenen Serviceaufgaben der Bundesmuseen schrittweise an diese Servicegesellschaft übertragen werden.



Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die Holding und die Bundesmuseen (und Bundestheater) vor und legt in Zusammenarbeit mit der Holding ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest, das inhaltliche Wirkungsziele berücksichtigt und misst. Dazu gehört die regelmäßige Beauftragung von inhaltlichen und organisatorischen Evaluierungen der Bundesmuseen (wie z.B. in der deutschen Leibniz-Gemeinschaft, in der alle Leibniz-Einrichtungen spätestens alle 7 Jahre durch den Leibniz-Senat evaluiert werden). Für diese

⁹ In diesem Zusammenhang sollte die Art for Art Servicegesellschaft auch wieder eine 100%ige Tochtergesellschaft der Holding werden, d.h. die Bühnengesellschaften sollten ihre Anteile an der Servicegesellschaft abgeben



Aufgaben werden im Ministerium ca. 2-3 VZÄ (d.h. 2-3 VZÄ weniger als bisher) erforderlich sein, evtl. werden fallweise auch externe Museumsexperten unterstützend beigezogen. Der Ansprechpartner für das Ministerium ist die Holding, diese ist gegenüber dem Ministerium für die Bundesmuseen verantwortlich.

Das Ministerium wird bei der Festlegung des kulturpolitischen Auftrags und bei der Festlegung der Messmethoden bzw. der Evaluierungen der Zielerreichung von einem „Wissenschaftlichen Beirat“ aus Museumsexperten (zur Detailbeschreibung des Wissenschaftlichen Beirats siehe die Ergebnisse der Expertengruppe in Kapitel 4) beraten.

Für die Holding wird eine **strategische Führungsrolle der Holding für die Bundesmuseen und Bundestheater gesetzlich verankert**. Die Führungsrolle der Holding wird durch Vorgabe von Richtlinien und Standards in für die Steuerung der Bundesmuseen und Bundestheater besonders wichtigen Bereichen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IKS, IT) und durch die Kontrolle der Einhaltung dieser Richtlinien sowie generell durch die Vereinbarung von Zielen mit den Bundesmuseen und Bundestheatern wahrgenommen. Sollten Richtlinien nicht eingehalten oder wichtige Ziele nicht erreicht werden, muss die Holding auch operativ in das Management der Bundesmuseen und Bundestheater eingreifen. Im Regelfall bleibt aber die wissenschaftliche, künstlerische und auch wirtschaftliche Selbständigkeit und Autonomie der Bundesmuseen wie auch der Bundestheater unbeeinflusst, solange diese im Rahmen ihres kulturpolitischen Auftrags tätig sind. In der Holding werden für die Steuerungsaufgaben zunächst ca. 6-7 VZÄ zusätzlich erforderlich sein. Aufgrund von zu erwartenden Synergieeffekten mit der bestehenden Bundestheater-Holding werden 1-2 VZÄ weniger benötigt als in der Variante 4, in der es jeweils eine eigene Holding für die Bundesmuseen und Bundestheater gibt.

Die strategische Führungsrolle der Holding für die Bundesmuseen und Bundestheater ist bei der Besetzung und Auswahl der Geschäftsführung der Holding zu berücksichtigen. Die Unternehmensleitung der Holding muss einerseits konzernübergreifend die Weiterentwicklung wichtiger Themen fördern (z.B. IT-Strategie, Personal- und Organisationsentwicklung, Entwicklung von funktionierenden „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ zwischen den Bundesmuseen und der Serviceorganisation, etc.) und andererseits die Vermittlerfunktion bei Konflikten zwischen den Bundesmuseen und Bundestheatern übernehmen, Interessensausgleiche managen und bei Bedarf klare und konsequente Entscheidungen treffen können. Schließlich muss die Unternehmensleitung der Holding auch für alle Geschäftsführer der Bundesmuseen und Bundestheater ein fachlich und sozial kompetenter Ansprechpartner sein, um die strategische Weiterentwicklung des Konzerns gemeinsam mit allen Organisationen gestalten zu können. Die Holding-Unternehmensleitung hat aber keine „Generaldirektorfunktion“. Personell sollte die Holding-Unternehmensleitung daher jedenfalls mit zwei Geschäftsführern (je einer für Bundestheater und Bundesmuseen) besetzt werden.



Bei den Bundesmuseen gibt es 2 Geschäftsführer (wissenschaftlich bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten, die gleichberechtigt das Bundesmuseum leiten. Die Bundesmuseen planen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrags eigenständig ihre Aktivitäten und ihre Budgets und stimmen diese mit der Holding ab. Die Bundesmuseen sind der Holding gegenüber verantwortlich für die Einhaltung der Budgets und für die Erreichung der vereinbarten Ziele.

Die Shared Service-Organisation, d.h. die derzeitige Art for Art Theaterservicegesellschaft soll künftig auch zentral Serviceleistungen für die Bundesmuseen erbringen, bei denen diese Zentralisierung der Leistungserbringung oder auch der Beschaffung Kosteneinsparungen und/oder Qualitätsvorteile verspricht. Aufgrund der derzeit sehr unterschiedlichen Systeme und Geschäftsprozesse in den Bundesmuseen muss diese Übertragung der Leistungserbringung schrittweise erfolgen, um teilweise hohe Umstellungskosten zu vermeiden. Überdies muss in der derzeitigen Theaterservicegesellschaft teilweise erst das Know-how für die Wahrnehmung dieser Aufgaben aufgebaut werden. Es ist eine wichtige Aufgabe der Holding diesen Prozess der Aufgabenübertragung an die Servicegesellschaft zu steuern und in weiterer Folge die Effizienz der Leistungserbringung der Serviceorganisation sicherzustellen. Die Übernahme von Aufgaben durch die Servicegesellschaft muss nach einer Anfangsphase (maximal 3 Jahre) jedenfalls dazu führen, dass die Bundesmuseen die von der Servicegesellschaft erbrachten Leistungen deutlich kostengünstiger als vorher beziehen können. Die empirischen Erfahrungen aus der Einführung von Shared Service Center bei zahlreichen Organisationen (auch im Non-Profit-Bereich) zeigen, dass dies eine erreichbare Zielvorgabe ist.

In dieser Variante ist die Rechtsformfrage gesondert zu beachten. Aus Sicht von ICG sollte hier grundsätzlich für alle Gesellschaften die Rechtsform der GmbH gewählt werden, damit es einen klareren rechtlichen Rahmen gibt. Da die Bundestheater als GmbH organisiert sind, ist bei einer Zusammenführung in eine Steuerungsstruktur jedenfalls die Anpassung der Rechtsform erforderlich. Aufgrund der Gestaltungsmöglichkeiten des Bundes bei derartigen Rechtsformänderungen ist zu erwarten, dass keine nennenswerten zusätzlichen Kosten durch eine Rechtsformänderung entstehen würden.

Die Kuratorien werden in dieser Variante – so wie von der Expertengruppe vorgeschlagen – in ihrer Gesamtverantwortung als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA gestärkt und daher funktionell wie ein GmbH-Aufsichtsrat gestaltet (siehe zu den Aufgaben der Kuratorien auch Kapitel 4). Aus Sicht von ICG wäre eine Personenidentität von Kuratorien anzustreben, d.h. das gleiche Kuratorium für mehrere Bundesmuseen (Clusterbildung). Aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes und der höheren Verantwortung sollte die Vergütung für die Kuratoriumsmitglieder erhöht werden.



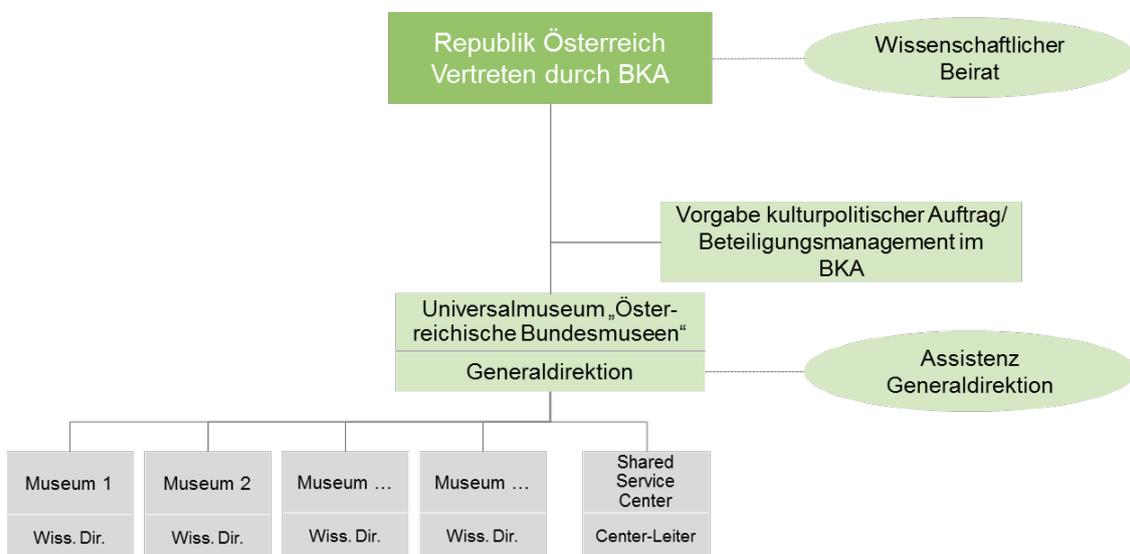
Auch in dieser Variante soll die Direktorenkonferenz als eigenes Gremium zur Abstimmung der Bundesmuseen beibehalten werden, da durch die regelmäßige Abstimmung zwischen den Direktoren eine weitere Intensivierung und qualitative Verbesserung der Kooperation der Bundesmuseen erreicht werden kann. **Eine ständige Teilnahme des BKA an der Direktorenkonferenz ist in dieser Variante nicht nötig, da die Holding die Aufgabe der strategischen Führung inne hat und daher den Vorsitz in der Direktorenkonferenz übernehmen sollte.** Selbstverständlich kann (und sollte es auch) multilateral zusammengesetzte Arbeitsgruppen der Bundesmuseen geben.

Die Basisabgeltung sollte entsprechend dem kulturpolitischen Auftrag für die Bundesmuseen und die Bundestheater jeweils insgesamt gesetzlich festgelegt werden, die Verteilung erfolgt durch die Holding. Durch diese Festlegung gibt es keine „Verteilungskonkurrenz“ bei der Basissubvention zwischen den Bundestheatern und den Bundesmuseen.

6.9 Variante 8: Universalmuseum „Österreichische Bundesmuseen“

Anmerkung: Diese Variante weist teilweise Übereinstimmungen mit der Variante „Optimierung Status quo“ auf. Um die Lesbarkeit der Beschreibung dieser Variante zu erhöhen, werden die von der Variante 1 inhaltlich abweichenden Teile in blauer Schrift dargestellt.

In dieser Variante werden alle Bundesmuseen in einer Organisation zusammengeführt. Die einzelnen Museen werden wirtschaftlich als selbständige „Betriebe“ mit eigenem Budget geführt (ähnlich wie z.B. die einzelnen Museen der Staatlichen Museen zu Berlin). Im Unterschied zu den Staatlichen Museen zu Berlin wird dem Direktor der jeweiligen Museen wissenschaftliche Autonomie gewährt. Der Generaldirektor des Universalmuseums hat allerdings in allen administrativen und budgetären Angelegenheiten Entscheidungskompetenz. Der Generaldirektor bestellt die Direktoren der Museen. Auch in dieser Variante werden derzeit dezentral wahrgenommenen Serviceaufgaben sukzessive von einer Shared Service Organisation übernommen, wobei die Steuerung dieser Aufgabenverlagerung von der Generaldirektion wahrgenommen wird.



Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für das Universalmuseum vor und legt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest, das inhaltliche Wirkungsziele berücksichtigt und misst. Dazu gehört die regelmäßige Beauftragung von inhaltlichen und organisatorischen Evaluierungen der Bundesmuseen (wie z.B. in der deutschen Leibniz-Gemeinschaft, in der alle Leibniz-Einrichtungen spätestens alle 7 Jahre durch den Leibniz-Senat evaluiert werden). Für diese Aufgaben müssen im Ministerium die erforderlichen Personalressourcen geschaffen werden, insgesamt werden dafür ca. 3-4 VZÄ (d.h. 1-2 VZÄ weniger als bisher) erforderlich sein. Ansprechpartner für das Ministerium ist der Generaldirektor des Universalmuseums.



Das Ministerium wird bei der Festlegung des kulturpolitischen Auftrags und bei der Festlegung der Messmethoden bzw. der Evaluierungen der Zielerreichung von einem „Wissenschaftlichen Beirat“ aus Museumsexperten (zur Detailbeschreibung des Wissenschaftlichen Beirats siehe die Ergebnisse der Expertengruppe in Kapitel 4) beraten.

Die Generaldirektion leitet administrativ das Universalmuseum und sorgt in Zusammenarbeit mit den Direktoren der Museen für die Erreichung der kulturpolitischen Ziele. Die Generaldirektion sorgt für eine effiziente und effektive Wahrnehmung der Support- und Administrativprozesse einschließlich der Verlagerung von Aufgaben in ein Shared Service Center. Insgesamt werden in der Generaldirektion ca. 5-6 VZÄ tätig sein.

Bei den Museen gibt es einen Direktor, der das Museum leitet. Dieser wissenschaftliche Direktor wird betriebswirtschaftlich von einem Controller unterstützt. Die Museen planen eigenständig ihre Aktivitäten und ihre Budgets, müssen diese aber von der Generaldirektion genehmigen lassen. Die Museen sind der Generaldirektion gegenüber verantwortlich für die Einhaltung der Budgets und für die Erreichung der vereinbarten Ziele.

In dieser Variante wird ein Shared Service Center eingerichtet, das künftig zentral jene Serviceleistungen für die einzelnen Museen erbringt, bei denen diese Zentralisierung der Leistungserbringung oder auch der Beschaffung Kosteneinsparungen und/oder Qualitätsvorteile verspricht. Aufgrund der derzeit sehr unterschiedlichen Systeme und Geschäftsprozesse in den Bundesmuseen muss diese Übertragung der Leistungserbringung schrittweise erfolgen, um teilweise hohe Umstellungskosten zu vermeiden. Es ist eine wichtige Aufgabe der Generaldirektion diesen Prozess der Aufgabenübertragung an das Shared Service Center zu steuern und in weiterer Folge die Effizienz der Leistungserbringung durch das Shared Service Center sicherzustellen. Die Übernahme von Aufgaben durch Shared Service Center muss nach einer Anfangsphase (maximal 3 Jahre) jedenfalls dazu führen, dass die Museen die vom Shared Service Center Leistungen deutlich kostengünstiger als vorher beziehen können (auch in dieser Variante soll es eine verursachungsgerechte innerbetriebliche Leistungsverrechnung geben).

In dieser Variante ist die Rechtsformfrage gesondert zu beachten. Aus Sicht von ICG sollte auch hier die Rechtsform der GmbH gewählt werden, damit es einen klareren rechtlichen Rahmen gibt und die Zusammenführung aller Museen in eine Organisation erleichtert wird. Außerdem gibt es in der GmbH klar festgelegte Verantwortungen und Entscheidungskompetenzen für die Geschäftsführung (= Generaldirektor), die für die Führung einer so großen Organisation jedenfalls notwendig sind. Aufgrund der Gestaltungsmöglichkeiten des Bundes bei derartigen Rechtsformänderungen ist zu erwarten, dass hier keine nennenswerten zusätzlichen Kosten durch eine Rechtsformänderung entstehen würden.



In dieser Variante wird nur ein GmbH-Aufsichtsrat benötigt. Die Funktion dieses Aufsichtsrats entspricht durchaus der Stärkung der Gesamtverantwortung der bisherigen Kuratorien als Aufsichtsorgan zwischen Geschäftsführung und BKA und sollte daher grundsätzlich auch die Aufgaben wie von der Expertengruppe vorgeschlagen wahrnehmen (siehe dazu auch Kapitel 4). Aufgrund des höheren Arbeitsaufwandes und der höheren Verantwortung sollte die Vergütung für die Kuratoriumsmitglieder erhöht werden.

Die Direktorenkonferenz als eigenes Gremium wird in dieser Variante nicht benötigt, da die – weiterhin erforderliche – Abstimmung zwischen den Direktoren von der Generaldirektion koordiniert und gefördert werden wird.

Die Basisabteilung sollte entsprechend dem kulturpolitischen Auftrag für das Universalmuseum insgesamt gesetzlich festgelegt werden, die Verteilung erfolgt durch die Generaldirektion.



7 Festlegung von Kriterien für die Bewertung möglicher künftiger Strukturmodelle

7.1 Festlegung von K.o.-Kriterien

Bei der Auftragserteilung wurde vom Auftraggeber betont, dass es sich um ein völlig ergebnisoffenes Projekt handeln soll, sodass sich aus dieser Perspektive keine K.o.-Kriterien ableiten lassen. Die Bewertung der Ausgangssituation der Bundesmuseen hat aus Sicht von ICG eindeutig eine positive Beurteilung der Ausgliederung der Bundesmuseen ergeben. Organisationsvarianten, die eine Rückführung der Bundesmuseen in die Öffentliche Verwaltung zur Folge hätten (z.B. als nachgeordnete Dienststelle des BKA) wurden daher von ICG nicht weiter untersucht. Anzumerken ist, dass auch seitens des Auftraggebers die Rückführung der Bundesmuseen in die Ministerialverwaltung als nicht sinnvoll beurteilt wird.

7.2 Festlegung von Bewertungskriterien

Ausgehend von den Erfahrungen aus zahlreichen ICG-Projekten mit diesem Vorgehensmodell hat ICG folgende Kriterien für die Bewertung der Organisationsmodelle für die Bundesmuseen erstellt.

Kriterien zur Beurteilung der Auswirkungen auf das Leistungsangebot (Qualität)

- **Eigenständigkeit des Profils des jeweiligen Bundesmuseums**
Auswirkungen auf die Gestaltungsmöglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums, insbesondere in Bezug auf die Ausstellungspolitik zur Schärfung des eigenständigen Profils.
- **Qualität der Wahrnehmung der Kernaufgaben**
Auswirkungen auf die Möglichkeiten zur Wahrnehmung der in Gesetz und Verordnungen festgelegten Kernaufgaben der Bundesmuseen, insbesondere auch der Grundaufgaben von Museen Sammeln, Erhalten, Forschen, Ausstellen.
- **Ausrichtung nach den Kundenbedürfnissen**
Einschätzung der Orientierung an den Bedürfnissen der Besucher in den einzelnen Varianten.
- **Qualität der (internen) Management- und Serviceleistungen**
Auswirkungen auf die Qualität der internen Management- und Serviceleistungen der Bundesmuseen (jene Leistungen, die nicht unmittelbar für den Besucher sichtbar sind, wie z. B. Rechnungswesen, Controlling).

Kriterien zur Beurteilung der Auswirkungen auf die Kosten der Leistungserbringung

- **Kosten der Änderung der Organisationsform**
Beurteilung der kurzfristig wirksamen Kosten der Änderung des Organisationsmodells.
- **(Betriebs-)Kosten und budgetäre Auswirkungen**
Auswirkungen auf das Budget der Öffentlichen Hand und Beurteilung des Finanzierungsaufwandes inkl. der Beurteilung von erforderlichen Investitionsmaßnahmen; insbesondere auch Berücksichtigung der Förderung der Effizienz der Leistungserbringung.
- **Förderung von Synergieeffekten zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Bundesmuseen**
Beurteilung der Auswirkungen auf die Kooperation der Bundesmuseen zur Förderung eines Gesamtoptimums des Angebots für die Besucher und Steuerzahler.

Kriterien zur Beurteilung der Auswirkungen auf die Steuerbarkeit, Umsetzbarkeit und sonstige Kriterien

- **Strategische Steuerung und Kontrolle des Einsatzes von finanziellen Mitteln der Öffentlichen Hand**
Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Steuerung der Organisation durch die politisch verantwortlichen Entscheidungsträger (Minister, Ressort).
- **Managementverantwortung, Führung und organisatorische Flexibilität:**
Beurteilung der Auswirkungen auf die Klarheit der Managementverantwortungen auf den unterschiedlichen Managementebenen.
- **Förderung der Kooperation der Bundesmuseen**
Beurteilung der Unterstützung der multilateralen Kooperation der Bundesmuseen miteinander sowie mit anderen Kultureinrichtungen, um das Gesamtoptimum der Wirkung für Besucher und die Republik Österreich weiter zu erhöhen.
- **Formale Kontrollmöglichkeiten und politische Aspekte**
Beurteilung der Auswirkungen des Organisationsmodells auf die Kontrollmöglichkeiten hinsichtlich des effektiven und effizienten Einsatzes der öffentlichen Finanzmittel durch die politisch zuständigen Organe (z. B. Parlament, Rechnungshof).
- **Akzeptanz bei den Bundesmuseen**
Einschätzung des Grades der Akzeptanz bei Führungskräften, Mitarbeitern, Kuratoriumsmitgliedern der Bundesmuseen.
- **Akzeptanz in der Öffentlichkeit**
Einschätzung des Grades der Akzeptanz auf der politischen Ebene und in der Öffentlichkeit
- **Rechtliche Aspekte der Organisationsänderung**
Beurteilung der Auswirkungen aus rechtlicher Sicht (z. B. Steuer- und Abgabenrecht, Vergaberecht).



Die Ausprägungen dieser Kriterien in den verschiedenen Organisationsvarianten werden in der folgenden Tabelle¹⁰ beschrieben („Argumentebilanz“).

Merkmal / Variante	1 - Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Österreich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Bundesmuseen“
Kriterien zur Beurteilung der Auswirkungen auf das Leistungsangebot (Qualität)								
Eigenständigkeit des Profils des jeweiligen Bundesmuseums	Die Bundesmuseen sind im Rahmen ihres kulturpolitischen Auftrags völlig frei bei der Ausgestaltung ihres Profils.	Die Bundesmuseen sind im Rahmen ihres kulturpolitischen Auftrags völlig frei bei der Ausgestaltung ihres Profils. Bei Überschreitungen des kulturpolitischen Auftrags würde allerdings vom BKA (unterstützt durch den Wissenschaftlichen Beirat) gegengesteuert werden.	Die Bundesmuseen sind im Rahmen ihres kulturpolitischen Auftrags völlig frei bei der Ausgestaltung ihres Profils. Bei Überschreitungen des kulturpolitischen Auftrags würde allerdings vom BKA (unterstützt durch den Wissenschaftlichen Beirat) gegengesteuert werden.	Die Bundesmuseen stimmen grundsätzlich strategische Themen mit der Holding ab. Innerhalb des kulturpolitischen Auftrages des BKA und des mit der Holding abgestimmten Profils können die Bundesmuseen eigenständig agieren.	Die Bundesmuseen sind im Rahmen ihres kulturpolitischen Auftrags völlig frei bei der Ausgestaltung ihres Profils. Bei Überschreitungen des kulturpolitischen Auftrags würde allerdings vom BKA (unterstützt durch den Wissenschaftlichen Beirat) gegengesteuert werden.	Die Bundesmuseen sind im Rahmen ihres kulturpolitischen Auftrags grundsätzlich frei bei der Ausgestaltung ihres Profils. Die Einrichtung von Kompetenzzentren wird untereinander abgestimmt.	Die Bundesmuseen stimmen grundsätzlich strategische Themen mit der Holding ab. Innerhalb des kulturpolitischen Auftrages des BKA und des mit der Holding abgestimmten Profils können die Bundesmuseen auch strategisch eigenständig agieren.	Die Bundesmuseen planen eigenständig, müssen diese Pläne aber von der Generaldirektion genehmigen lassen, daher ein geringerer Grad an Eigenständigkeit als in allen anderen Varianten.
Qualität der Wahrnehmung der Kernaufgaben	Hohe Qualität gemäß den individuellen Möglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums; Bei Budgetengpässen besteht die Gefahr, dass weniger öffentlichkeitswirksame bzw. nicht direkt mit Erfolgsindikatoren verknüpfte/verknüpfbare Kernaufgaben vernachlässigt werden.	Hohe Qualität gemäß den individuellen Möglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums; Die kulturpolitische Steuerung und Koordination des BKA kann einen wichtigen Beitrag zur Qualität der Aufgabenwahrnehmung leisten (insbesondere im Sinne eines Gesamtoptimums).	Hohe Qualität gemäß den individuellen Möglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums; Die kulturpolitische Steuerung des BKA und Koordination der Beteiligungsholding kann einen wichtigen Beitrag zur Qualität der Aufgabenwahrnehmung leisten (insbesondere im Sinne eines Gesamtoptimums).	Hohe Qualität gemäß den individuellen Möglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums, die von der Holding im Sinne eines maximalen Gesamtoptimums koordiniert werden. Bei Budgetengpässen kann die Holding in gewissem Umfang auf die ausreichende Qualität aller Kernaufgaben achten	Hohe Qualität gemäß den individuellen Möglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums, die im Stiftungsvorstand abgestimmt werden; Bei Budgetengpässen besteht die Gefahr, dass weniger öffentlichkeitswirksame bzw. nicht direkt mit Erfolgsindikatoren verknüpfte/verknüpfbare Kernaufgaben ver-	Hohe Qualität gemäß den individuellen Möglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums; Bei Budgetengpässen besteht die Gefahr, dass weniger öffentlichkeitswirksame bzw. nicht direkt mit Erfolgsindikatoren verknüpfte/verknüpfbare Kernaufgaben vernachlässigt werden.	Hohe Qualität gemäß den individuellen Möglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums, die von der Holding im Sinne eines maximalen Gesamtoptimums koordiniert werden. Bei Budgetengpässen kann die Holding in gewissem Umfang auf die ausreichende Qualität aller Kernaufgaben achten.	Hohe Qualität gemäß den individuellen Möglichkeiten des jeweiligen Bundesmuseums, unter der strategischen Führung der Generaldirektion. Bei Budgetengpässen kann die Generaldirektion auf die ausreichende Qualität aller Kernaufgaben achten (für das Universalmuseum insgesamt).

¹⁰ In der Tabelle werden aus Platzgründen teilweise die Begriffe „Museum“ und „Museen“ für die in § 1 Bundesmuseen-Gesetz 2002 aufgezählten Einrichtungen des Bundes verwendet.



Merkmal / Variante	1 - Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Österreich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Bundesmuseen“
					nachlässigt werden			
Ausrichtung nach Kundenbedürfnissen	Kann von jedem Bundesmuseum individuell bestmöglich erfolgen; wechselseitige Abstimmung in Selbstorganisation möglich; wenn Überschneidungen/Interessenskonflikte auf dieser Basis nicht lösbar sind, wäre Eskalation zum BKA nötig.	Kann von jedem Bundesmuseum individuell bestmöglich erfolgen; wechselseitige Abstimmung in Selbstorganisation möglich; wenn Überschneidungen/Interessenskonflikte auf dieser Basis nicht lösbar sind, wäre Eskalation zum BKA nötig.	Kann von jedem Bundesmuseum individuell bestmöglich erfolgen; wechselseitige Abstimmung in Selbstorganisation möglich; wenn Überschneidungen/Interessenskonflikte auf dieser Basis nicht lösbar sind, wäre Eskalation zum BKA nötig.	Unter der strategischen Führung und Koordination der Holding erfolgt für jedes Bundesmuseum die bestmögliche Ausrichtung nach den Kundenbedürfnissen (im Sinne des kulturpolitischen Auftrages und des Gesamtoptimums der Bundesmuseen). Interessenskonflikte würden zur Holding eskaliert werden.	Kann von jedem Bundesmuseum individuell bestmöglich erfolgen; wechselseitige Abstimmung im Stiftungsvorstand; wenn Überschneidungen/Interessenskonflikte auf dieser Basis nicht lösbar sind, wird zunächst im Stiftungsvorstand eine Lösung gesucht, sonst Eskalation zum BKA.	Kann von jedem Bundesmuseum individuell bestmöglich erfolgen; wechselseitige Abstimmung in Selbstorganisation möglich; wenn Überschneidungen/Interessenskonflikte auf dieser Basis nicht lösbar sind, wäre Eskalation zum BKA nötig.	Unter der strategischen Führung und Koordination der Holding erfolgt für jedes Bundesmuseum die bestmögliche Ausrichtung nach den Kundenbedürfnissen (im Sinne des kulturpolitischen Auftrages und des Gesamtoptimums der Bundesmuseen). Interessenskonflikte würden zur Holding eskaliert werden.	Unter der strategischen Führung und Koordination der Generaldirektion erfolgt für jedes Bundesmuseum die bestmögliche Ausrichtung nach den Kundenbedürfnissen (im Sinne des kulturpolitischen Auftrages und des Gesamtoptimums). Interessenskonflikte würden zur Generaldirektion eskaliert werden.
Qualität der (internen) Serviceleistungen	Jedes Bundesmuseum optimiert mittelfristig seine Leistungserbringung individuell; Best-practice-Erfahrungen werden in der Direktorenkonferenz und in bi- bzw. multilateralen Kontakten ausgetauscht, teilweise werden gemeinsame Standards erarbeitet. Das BKA kann bei den Zielen und budgetären Mitteln gezielte Anreize setzen.	Jedes Bundesmuseum optimiert mittelfristig seine Leistungserbringung individuell; Best-practice-Erfahrungen werden in der Direktoren- bzw. Bundesmuseenkonferenz und in bi- bzw. multilateralen Kontakten ausgetauscht, teilweise werden gemeinsame Standards erarbeitet. Das BKA kann bei den Zielen und budgetären Mitteln gezielte Anreize setzen.	Jedes Bundesmuseum optimiert mittelfristig seine Leistungserbringung individuell; Best-practice-Erfahrungen werden in der Direktoren- bzw. Bundesmuseenkonferenz und in bi- bzw. multilateralen Kontakten ausgetauscht, teilweise werden gemeinsame Standards erarbeitet. Das BKA kann bei den Zielen und budgetären Mitteln gezielte Anreize setzen, die	Die Holding erstellt Richtlinien und Standards für die wichtigsten internen Serviceleistungen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IT), die von den Bundesmuseen schrittweise umzusetzen sind, sodass eine Vereinheitlichung dieser Prozesse erreicht wird; die Umsetzung dieser Richtlinien führt insgesamt auch zu einer höheren	Jedes Bundesmuseum optimiert mittelfristig seine Leistungserbringung individuell; Best-practice-Erfahrungen werden im Stiftungsvorstand und in bi- bzw. multilateralen Kontakten ausgetauscht, teilweise werden gemeinsame Standards erarbeitet. Das BKA kann bei den Zielen und budgetären Mitteln gezielte Anreize setzen.	Jedes Bundesmuseum optimiert mittelfristig seine Leistungserbringung individuell; Best-practice-Erfahrungen werden in der Direktoren- bzw. Bundesmuseenkonferenz und in bi- bzw. multilateralen Kontakten ausgetauscht, teilweise werden gemeinsame Standards erarbeitet. Das BKA kann bei den Zielen und budgetären Mitteln gezielte Anreize setzen.	Die Holding erstellt Richtlinien und Standards für die wichtigsten internen Serviceleistungen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IT), die von den Bundesmuseen schrittweise umzusetzen sind, sodass eine Vereinheitlichung dieser Prozesse erreicht wird; das führt auch zu einer höheren Qualität bei diesen Leistungen. Erfahrungen	Die Generaldirektion erstellt Richtlinien und Standards für die wichtigsten internen Serviceleistungen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IT), die von den Bundesmuseen schrittweise umzusetzen sind, sodass eine Vereinheitlichung dieser Prozesse erreicht wird; die Umsetzung dieser Richtlinien führt insgesamt auch zu einer höheren



Merkmal / Variante	1 - Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Österreich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Bundesmuseen“
			Beteiligungsholding kann zusätzlich koordinierend tätig werden.	Qualität bei diesen Leistungen.			der Theaterholding werden dabei effizienzsteigernd genutzt.	Qualität bei diesen Leistungen.

Kriterien zur Beurteilung der Auswirkungen auf die Kosten der Leistungserbringung

Kosten der Änderung der Organisationsform	Gering. Im BKA werden 1-2 VZÄ zusätzlich beschäftigt werden müssen (insgesamt also ca. 6-7 VZÄ) plus allfällige Kosten für externe Experten (z.B. Evaluierungen, fallweise Unterstützung). Die Aufwandsentschädigung für die Kuratoren/Aufsichtsräte sollte erhöht werden (Verantwortung als Aufsichtsräte).	Relativ gering. Im BKA werden 2-3 VZÄ zusätzlich beschäftigt werden müssen, insgesamt also ca. 7-8 VZÄ. Zusätzlich gibt es einen Wissenschaftlichen Beirat aus externen Experten, der das BKA unterstützt (Evaluierungen, inhaltliche Beratung des BKA). Die Aufwandsentschädigung für die Kuratoren/Aufsichtsräte sollte erhöht werden (Verantwortung als Aufsichtsräte).	Relativ gering, da eine sehr schlanke Holding mit 4-5 VZÄ ausreichen sollte. Insgesamt (BKA und Holding) werden also ca. 7-9 VZÄ für die Bundesmuseen tätig sein. Zusätzlich gibt es einen Wissenschaftlichen Beirat aus externen Experten, der das BKA unterstützt (Evaluierungen, inhaltliche Beratung des BKA). Die Aufwandsentschädigung für die Kuratoren/ Aufsichtsräte sollte erhöht werden (Verantwortung als Aufsichtsräte). Annahme, dass rechtlich nötige Änderungen ohne zusätzliche Steuern/Gebühren durchgeführt werden können.	Relativ hoher Änderungsaufwand. Die Steuerungs- und Koordinationsaufgaben werden operativ primär von der Holding (ca. 7-9 VZÄ) wahrgenommen, im BKA verbleiben nur die strategische Steuerung und das Beteiligungsmanagement. Insgesamt werden also ca. 9-12 VZÄ für die Bundesmuseen tätig werden. Zusätzlich gibt es einen Wissenschaftlichen Beirat aus externen Experten, der das BKA unterstützt (Evaluierungen, inhaltliche Beratung des BKA). Die Aufwandsentschädigung für die Kuratoren/Aufsichtsräte sollte erhöht werden (Verantwortung als Aufsichtsräte). Annahme, dass recht-	Der Transformationsprozess in eine Stiftung, für die das Parlament die Eigentümerrolle wahrnimmt wird rechtlich einen größeren Umstellungsaufwand erfordern. Der Personalaufwand für die Steuerung selbst wird relativ gering sein (vgl. Variante 2). Im BKA werden 2-3 VZÄ zusätzlich beschäftigt werden müssen, insgesamt ca. 7-8 VZÄ. Zusätzlich gibt es einen Wissenschaftlichen Beirat aus externen Experten, der das BKA unterstützt (Evaluierungen, inhaltliche Beratung des BKA). Die Aufwandsentschädigung für die Kuratoren/Aufsichtsräte sollte erhöht werden (Verantwortung als Aufsichtsräte).	Gering. Im BKA werden 1-2 VZÄ zusätzlich beschäftigt werden müssen (insgesamt also ca. 6-7 VZÄ) plus allfällige Kosten für externe Experten (z.B. Evaluierungen, fallweise Unterstützung). Die Aufwandsentschädigung für die Kuratoren/Aufsichtsräte sollte erhöht werden (Verantwortung als Aufsichtsräte).	Mittlerer Aufwand, allerdings geringer als in Variante 4. Die Steuerungs- und Koordinationsaufgaben werden operativ primär von der Holding (ca. 6-7 VZÄ) wahrgenommen, im BKA verbleiben die strategische Steuerung und das Beteiligungsmanagement. Insgesamt werden also ca. 8-10 VZÄ für die Bundesmuseen tätig werden. Zusätzlich gibt es einen Wissenschaftlichen Beirat aus externen Experten, der das BKA unterstützt (Evaluierungen, inhaltliche Beratung des BKA). Die Aufwandsentschädigung für die Kuratoren/Aufsichtsräte sollte erhöht werden (Verantwortung als Aufsichtsräte).	Relativ hoher organisatorischer Umstellungsaufwand, da die derzeit rechtlich selbständigen Bundesmuseen quasi zu Abteilungen des Universalmuseums werden. Im BKA werden ca. 3-4 VZÄ beschäftigt sein (1-2 VZÄ weniger als bisher), in der Generaldirektion ca. ca. 5-6 VZÄ. (insgesamt also ca. 8-10 VZÄ) plus allfällige Kosten für externe Experten (z.B. Evaluierungen, fallweise Unterstützung). Zusätzlich gibt es einen Wissenschaftlichen Beirat aus externen Experten, der das BKA unterstützt (Evaluierungen, inhaltliche Beratung des BKA). Die Aufwandsentschädigung für die Kuratori-
---	--	--	---	---	---	--	--	---



Merkmal / Variante	1 - Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Österreich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Bundesmuseen“
				lich nötige Änderungen ohne zusätzliche Steuern/Gebühren durchgeführt werden können.	Annahme, dass rechtlich nötige Änderungen ohne zusätzliche Steuern/Gebühren durchgeführt werden können.		Annahme, dass rechtlich nötige Änderungen ohne zusätzliche Steuern/Gebühren durchgeführt werden können.	en/Aufsichtsräte sollte erhöht werden (Verantwortung als Aufsichtsräte, wobei es nur mehr einen Aufsichtsrat gibt).
Betriebskosten und budgetäre Auswirkungen	Sehr geringe Auswirkungen auf die derzeitige Kostenstruktur zu erwarten.	Mittelfristig kann die Kostenstruktur der Bundesmuseen durch geeignete Zielvorgaben und budgetäre Anreize weiter optimiert werden.	Mittelfristig kann die Kostenstruktur der Bundesmuseen durch geeignete Zielvorgaben und budgetäre Anreize sowie durch die Koordination der Holding weiter optimiert werden.	Kurzfristig ist der Aufbau eines Shared Service Centers für die Bundesmuseen mit höheren Kosten verbunden (Investition). Mittelfristig ist aufgrund der betriebswirtschaftlichen und empirischen Erkenntnisse aus vielen anderen Shared-Service-Center-Organisationen eine deutliche (ca. 10-20%) Reduktion der Kosten für diese Leistungen zu erwarten.	Mittelfristig kann die Kostenstruktur der Bundesmuseen durch geeignete Zielvorgaben und budgetäre Anreize sowie durch die Abstimmung im Stiftungsvorstand weiter optimiert werden.	Mittel- und langfristig kann die Kostenstruktur der Bundesmuseen durch geeignete Zielvorgaben und budgetäre Anreize sowie durch die Bildung der Koordinationszentren und schrittweisen Übernahme von Aufgaben für mehrere Bundesmuseen weiter optimiert werden.	In dieser Variante wird die bestehende Theaterservicegesellschaft sukzessive auch für die Bundesmuseen tätig werden. Da auf bestehende Strukturen und für manche Aufgaben bereits auf das entsprechende Know-how zugegriffen werden kann, sollte die Aufgabenverlagerung geringere Investitionskosten verursachen und etwas rascher durchgeführt werden können. Mittelfristig ist aufgrund der betriebswirtschaftlichen und empirischen Erkenntnisse aus vielen anderen Shared Service-Center-Organisationen mit einer deutlichen (ca. 10-20%) Reduktion der Kosten für diese	In dieser Variante ist der Aufbau eines Shared Service Centers für die Bundesmuseen sehr effizient möglich, da es sich rechtlich um eine Organisation handelt. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausgangslage der Bundesmuseen (z.B. IT, Geschäftsprozesse etc.) muss dennoch mit ähnlichen Investitionskosten wie in den Holding-Varianten gerechnet werden. Mittelfristig ist aufgrund der betriebswirtschaftlichen und empirischen Erkenntnisse aus vielen anderen Shared Service Center-Organisationen mit einer deutlichen (ca. 10-20%) Reduktion der Kosten für diese



Merkmal / Variante	1 - Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Österreich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Bundesmuseen“
							Leistungen zu erwarten.	Leistungen zu erwarten.
Förderung von Synergieeffekten	Die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bundesmuseen erfolgt in Selbstorganisation, (z.B. Abstimmung in der Direktorenkonferenz) es gibt darüber hinaus keine institutionellen Anreize.	Die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bundesmuseen erfolgt in Selbstorganisation, (z.B. Abstimmung in der Direktoren bzw. Bundesmuseenkonferenz). Das BKA kann darüber hinaus entsprechend Ziele vorgeben und in der Direktorenkonferenz Kooperationen aktiv „fördern“.	Die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bundesmuseen erfolgt in Selbstorganisation, (z.B. Abstimmung in der Direktoren- bzw. Bundesmuseenkonferenz). Das BKA kann darüber hinaus entsprechend Ziele vorgeben. Die Holding kann in der Direktorenkonferenz Kooperationen aktiv „fördern“.	Die Holding setzt im Rahmen der Verteilung der Basisabgeltung aber auch durch Richtlinien und Zielvorgaben Anreize für die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bundesmuseen.	Die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bundesmuseen erfolgt in Selbstorganisation, (z.B. Abstimmung im Stiftungsvorstand), es gibt darüber hinaus keine institutionellen Anreize. Das BKA kann darüber hinaus entsprechend Ziele vorgeben.	Die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bundesmuseen erfolgt in Selbstorganisation, (z.B. Abstimmung in der Direktoren- bzw. Bundesmuseenkonferenz). Das BKA kann darüber hinaus entsprechend Ziele vorgeben (z.B. für die Bildung von Kompetenzzentren)	Die Holding setzt im Rahmen der Verteilung der Basisabgeltung aber auch durch Richtlinien und Zielvorgaben Anreize für die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bundesmuseen.	Die Generaldirektion setzt im Rahmen der Verteilung der Basisabgeltung aber auch durch Anweisungen Anreize für die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bundesmuseen.

Kriterien zur Beurteilung der Steuerbarkeit, Umsetzbarkeit und sonstige Kriterien

Strategische Steuerung und Kontrolle des Einsatzes finanzieller Mittel	Strategische Steuerung und Kontrolle sollte durch das Ressort erfolgen, diese Funktion muss im Ressort ausgebaut werden.	Strategische Steuerung und Kontrolle sollte durch das Ressort erfolgen, diese Funktion muss im Ressort ausgebaut werden. Das BKA wird bei der inhaltlich-strategischen Steuerung durch einen Wissenschaftlichen Beirat unterstützt.	Das Ressort steuert und kontrolliert die Bundesmuseen über die Holding. Die Holding ist Koordinator zwischen den Bundesmuseen. Das BKA wird bei der inhaltlich-strategischen Steuerung durch einen Wissenschaftlichen Beirat unterstützt.	Das Ressort steuert und kontrolliert die Bundesmuseen über die Holding. Die Holding ist Koordinator und Schnittstelle zwischen Ressort und Bundesmuseen und übernimmt die strategische Führungsrolle im Konzern. Das BKA wird bei der inhaltlich-strategischen Steuerung durch einen Wissenschaftlichen Beirat unterstützt.	Strategische Steuerung und Kontrolle sollte durch das Ressort erfolgen, diese Funktion muss im Ressort ausgebaut werden. Das BKA wird bei der inhaltlich-strategischen Steuerung durch einen Wissenschaftlichen Beirat unterstützt.	Strategische Steuerung und Kontrolle sollte durch das Ressort erfolgen, diese Funktion muss im Ressort ausgebaut werden.	Das Ressort steuert und kontrolliert die Bundesmuseen über die Holding. Die Holding ist Koordinator und Schnittstelle zwischen Ressort und Gesellschaften und übernimmt die strategische Führungsrolle im Konzern. Das BKA wird bei der inhaltlich-strategischen Steuerung durch einen Wissenschaftlichen Beirat unterstützt.	Strategische Steuerung und Kontrolle sollte durch das Ressort erfolgen, Das BKA wird bei der inhaltlich-strategischen Steuerung durch einen Wissenschaftlichen Beirat unterstützt.
--	--	---	---	---	---	--	---	--



Merkmal / Variante	1 - Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Österreich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Bundesmuseen“
Managementverantwortung, Führung und organisatorische Flexibilität	Klare Managementverantwortung bei den Geschäftsführungen der Bundesmuseen.	Klare Managementverantwortung bei den Geschäftsführungen der Bundesmuseen.	Die Verantwortungen sind grundsätzlich auf die jeweiligen Managementebenen (Holding, Bundesmuseen) gut zuordenbar; gegenüber den politischen Entscheidungsträgern sind die Holding und die Bundesmuseen verantwortlich.	Die Verantwortungen sind grundsätzlich auf die jeweiligen Managementebenen (Holding, Bundesmuseen) gut zuordenbar; gegenüber den politischen Entscheidungsträgern ist primär die Holding verantwortlich.	Die Verantwortungen sind grundsätzlich auf die jeweiligen Managementebenen (Stiftungsvorstand, Bundesmuseen) gut zuordenbar; gegenüber den politischen Entscheidungsträgern ist der Stiftungsvorstand verantwortlich.	Klare Managementverantwortung bei den Geschäftsführungen der Bundesmuseen.	Die Verantwortungen sind grundsätzlich auf die jeweiligen Managementebenen (Holding, Bundesmuseen) gut zuordenbar; gegenüber den politischen Entscheidungsträgern ist primär die Holding verantwortlich.	Klare Managementverantwortung bei der Generaldirektion des Universalmuseums. Die Direktoren der Bundesmuseen sind der Generaldirektion verantwortlich.
Förderung der Kooperation der Bundesmuseen	Kooperationen finden primär in Selbstorganisation statt. Die Direktorenkonferenz fördert die nötige Abstimmung.	Kooperationen finden primär in Selbstorganisation statt. Vorsitz des BKA in der Direktoren- bzw. Bundesmuseenkonferenz fördert die nötige Abstimmung.	Kooperationen finden primär in Selbstorganisation statt. Vorsitz des BKA in der Direktoren- bzw. Bundesmuseenkonferenz fördert die nötige Abstimmung.	Förderung von Kooperationen zur Steigerung des Gesamtoptimums der Bundesmuseen ist eine wichtige Aufgabe der Holding. Daher wird die Holding Kooperationen aktiv fördern (z.B. finanzielle Anreize, Vorsitz in der Direktorenkonferenz etc.).	Im Stiftungsvorstand müssen regelmäßig Abstimmungen und Kooperationen besprochen werden, wobei bei bestimmten Aufgaben auch „Mehrheitsbeschlüsse“ denkbar sind.	Kooperationen finden primär auf freiwilliger Basis statt, wobei die Einrichtung von Kompetenzzentren die Notwendigkeit für Kooperationen erhöht. Die Direktoren- bzw. Bundesmuseenkonferenz fördert die nötige Abstimmung.	Förderung von Kooperationen zur Steigerung des Gesamtoptimums der Bundesmuseen ist eine wichtige Aufgabe der Holding. Daher wird die Holding Kooperationen aktiv fördern (z.B. finanzielle Anreize, Vorsitz in der Direktorenkonferenz etc.). Mittelfristig werden auch Kooperationen zwischen Theatern und Museen gefördert.	Kooperationen zwischen den Bundesmuseen werden von der Generaldirektion aktiv gefördert und koordiniert.
Formale Kontrollmöglichkeiten und politische Aspekte	Die Bundesmuseen unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten	Die Bundesmuseen unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten	Die Bundesmuseen unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten	Die Bundesmuseen unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten	Die Bundesmuseen unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten	Die Bundesmuseen unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten	Die Bundesmuseen unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten	Das Universalmuseum unterliegt allen Kontrollpflichten von ausgegliederten



Merkmal / Variante	1 - Optimierung Status quo	2 – Strategisches Beteiligungsmanagement BKA	3 - Beteiligungs-holding	4 - Strategische Management-holding mit Shared Service-Organisation	5 - Stiftung Sammlung Österreich	6 - Koordination mit Kompetenzzentren	7 - Kulturholding (Museen/Theater) mit Shared Service-Organisation	8 - Universalmuseum „Bundesmuseen“
	Gesellschaften des Bundes; über die Richtlinien des BKA für das Berichtswesen wird die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt.	Gesellschaften des Bundes; über die Richtlinien des BKA für das Berichtswesen wird die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt.	Gesellschaften des Bundes; über die Holding ist die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt.	Gesellschaften des Bundes; über die Holding ist die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt.	Gesellschaften des Bundes; über die Richtlinien des BKA für das Berichtswesen wird die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt.	Gesellschaften des Bundes; über die Richtlinien des BKA für das Berichtswesen wird die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt.	Gesellschaften des Bundes; über die Holding ist die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt.	Gesellschaften des Bundes; die Vergleichbarkeit der Daten der einzelnen Bundesmuseen wird von der Generaldirektion sichergestellt.
Erwartete Akzeptanz bei den Bundesmuseen	Hoch	Hoch	Mittel	Sehr gering	Sehr gering	Mittel	Sehr gering	Sehr gering
Erwartete Akzeptanz in der Öffentlichkeit	Eher gering	Relativ hoch, wenn z.B. der Wissenschaftliche Beirat hochkarätig besetzt werden kann.	Gering	Ambivalent, da positive Aspekte einer stärkeren Einheitlichkeit und besseren Steuerung wie auch die Kosten einer eigenen Holding wahrgenommen werden.	Positiv, da „Sammlung Österreich“ und eine Anbindung an das Parlament eher positiv „konnotiert“ sind.	Eher neutral	Positiv, da bestehende Holdingstrukturen genützt werden.	Eher gering, da die vorhandenen Profile der Bundesmuseen „verschwimmen“.
Rechtliche Aspekte der Organisationsänderung	Einzelne rechtliche Anpassungen im Bundesmuseen-Gesetz 2002 sowie in den Museumsordnungen sind anzuraten. Insgesamt aber wenig rechtliche Änderungen.	Einzelne rechtliche Anpassungen im Bundesmuseen-Gesetz 2002 sowie in den Museumsordnungen sind anzuraten. Insgesamt aber wenig rechtliche Änderungen.	Beteiligungsholding muss rechtlich verankert werden, empfohlen ist eine Umwandlung der wissenschaftlichen Anstalten in GmbH. Relativ umfangreiche gesetzliche Änderungen notwendig.	Strategische Management-Holding muss rechtlich verankert werden, empfohlen ist eine Umwandlung der wissenschaftlichen Anstalten in GmbH. Relativ umfangreiche gesetzliche Änderungen notwendig.	Sehr umfangreiche rechtliche Änderungen nötig, auch im laufenden Betrieb rechtlich aufwändiger.	Einzelne rechtliche Anpassungen im Bundesmuseen-Gesetz 2002 sowie in den Museumsordnungen sind anzuraten. Insgesamt aber eher wenig rechtliche Änderungen.	Bundestheater-Holding muss zur „Kulturholding“ werden, daher umfangreiche gesetzliche Änderungen nötig. Empfohlen ist eine Umwandlung der wissenschaftlichen Anstalten in GmbH.	Die gesetzlichen Grundlagen für ein Universalmuseum müssen geschaffen werden, relativ umfangreiche Änderung nötig.



8 Gesamtbeurteilung und Empfehlung für die künftige Organisationsstruktur der Bundesmuseen

Die Beschreibung der Varianten in der Argumentebilanz zeigt vor allem bei folgenden Kriterien größere relevante Unterschiede zwischen den Modellen:

Eigenständigkeit des Profils der Bundesmuseen:

Das ist jenes Kriterium, bei dem die Holding-Varianten – bei einer kritischen Beurteilung – schlechter zu bewerten sind als die Variante „Strategisches Beteiligungsmanagement durch BKA“, da einerseits in den Holding-Varianten auch ein gewisses Risiko für eine weniger eigenständige und weniger motivationsfördernde Profilbildung der einzelnen Bundesmuseen besteht, andererseits das einzelne Bundesmuseum mehr institutionalisierten Abstimmungsbedarf hat. Am besten ist bei diesem Kriterium die Variante „Optimierung Status quo“ zu beurteilen.

Allerdings besteht bei den Varianten „Kulturholding“ und „Strategische Managementholding“ auch die Chance, dass die Abstimmung der Profile mit und durch die Holding zu einem besseren Gesamtoptimum für die Bundesmuseen insgesamt führt, ohne die Eigenständigkeit der Bundesmuseen zu gefährden. Bei den Bundestheatern gelingt es jedenfalls ausgezeichnet, die Eigenständigkeit der Profile von Staatsoper, Volksoper und Burgtheater in vollem Umfang zu wahren.

Qualität der Wahrnehmung der Kernaufgaben:

Bei diesem Kriterium sind die Varianten „Kulturholding“ und „Strategische Managementholding“ nach Ansicht von ICG am besten zu beurteilen, da in diesen beiden Varianten (so wie auch in der Variante „Universalmuseum“) am besten auf das Gesamtoptimum für die Bundesmuseen insgesamt und damit für die Republik Österreich und ihre Bürger geachtet werden kann. Insbesondere kann und soll die Holding auch darauf achten, dass alle Kernaufgaben der Bundesmuseen entsprechend den Zielvorgaben gleichermaßen verfolgt und nicht die weniger „öffentlichkeitswirksamen“ Aufgaben wie z.B. Sammeln oder Restaurieren zugunsten anderer Aufgaben vernachlässigt werden. Auch in den anderen Varianten ist von einer hohen Qualität der Aufgabenerfüllung auszugehen, allerdings stärker gekennzeichnet durch die individuelle Optimierung für das einzelne Bundesmuseum, was nicht „zwingend“ auch zu einem Gesamtoptimum führen muss.

Qualität der internen Management- und Serviceleistungen:

Bei diesem Kriterium gilt ähnliches wie beim o.a. Kriterium „Qualität der Kernaufgaben“. Auch hier bieten die Holding-Varianten wegen der leichteren Etablierung von gemeinsamen Standards eine größere Chance auf eine Qualitätssteigerung für die Bundesmuseen insgesamt (ausgehend von einem bereits recht hohen Niveau).

**Kosten der Änderung der Organisationsform:**

Die Veränderungskosten sind bei den Holding-Varianten und bei der Variante „Strategisches Beteiligungsmanagement durch BKA“ relativ gering und müssen vor allem auch als notwendige Investition für die Weiterentwicklung der Bundesmuseen angesehen werden. Besonders bei diesem Kriterium ist die „Kulturholding“ eine interessante Variante, da hier kurzfristig Synergieeffekte (bestehende Holdingstrukturen, Ausbau der Art for Art Theaterservicegesellschaft zur Servicegesellschaft für die Bundesmuseen) erzielt werden können. Naturgemäß werden Varianten, die nur sehr geringe organisatorische Veränderungen vorsehen (wie z.B. Optimierung Status quo) hier relativ am besten beurteilt.

Betriebskosten und budgetäre Auswirkungen:

Dieses Kriterium wird „quasi gegengleich“ mit den Änderungskosten beurteilt. Varianten, in denen es wenig Veränderungen gibt (wie z.B. Optimierung Status quo) sind schlecht zu beurteilen, da die Anreize für die mittel- und langfristigen Realisierung von Synergiepotenzialen hier gering bleiben. Am besten sind nach Ansicht von ICG jene Varianten zu beurteilen, in denen es eine zentrale Koordination (Holding, Universalmuseum) gibt, die schrittweise ein Shared Service Center für die Bundesmuseen aufbauen. Das ist auch das Kriterium, bei dem die Variante „Strategisches Beteiligungsmanagement durch BKA“ aus Sicht von ICG deutlich schlechter zu beurteilen ist als die Holdingvarianten (Strategische Management-Holding oder Kulturholding), da insbesondere die Umsetzung von Shared Services bei den Holding-Varianten deutlich rascher und effektiver möglich ist.

Förderung von Synergieeffekten:

Bei diesem Kriterium erfolgt die Einschätzung von ICG analog zum Kriterium „Betriebskosten und budgetären Auswirkungen“. Synergieeffekte werden zwar in allen Varianten gefördert, allerdings gibt es nach Ansicht von ICG in den Varianten mit einer Strategischen Management-Holding (sowie in der Variante „Universalmuseum“) die stärksten organisatorischen Anreize zur Förderung der Kooperation der Bundesmuseen zur Erzielung von Synergien.

Förderung der Kooperation der Bundesmuseen:

Bei diesem Kriterium werden die Varianten, in der die Bundesmuseen bereits organisatorisch als zusammengehörige Gruppe von Kultureinrichtungen betrachtet werden (also Strategische Management-Holding, Kulturholding oder Universalmuseum) besonders gut bewertet. Natürlich gibt es in allen Varianten Kooperationen, die auch institutionell gefördert werden (z.B. Direktorenkonferenz), doch sind die institutionelle Verankerung und mögliche finanzielle Anreize in diesen anderen Varianten relativ betrachtet doch geringer als in den am besten bewerteten Varianten.



Erwartete Akzeptanz bei den Bundesmuseen:

Aus Sicht von ICG ist zu erwarten, dass die Bundesmuseen Holding-Varianten tendenziell sehr skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen. Auch die Einführung von Shared Service-Center wird zumindest teilweise auf deutliche Skepsis stoßen, zumal die – wirtschaftlich sinnvolle – schrittweise Umsetzung auch bedeutet, dass die mittelfristig zu erwartenden Kosteneinsparungen - nach den publizierten empirischen Erfahrungen von Shared Service Center - erst mit einer zeitlichen Verzögerung eintreten werden. Für die Variante „Strategisches Teilnehmungsmanagement durch BKA“ – durchaus verbunden auch mit einer verstärkten Einbindung des BKA in die Direktorenkonferenz – wird von ICG hingegen eine hohe Akzeptanz angenommen.

Erwartete Akzeptanz in der Öffentlichkeit:

Bei diesem Kriterium ist die Variante „Stiftung Sammlung Österreich“ aus Sicht von ICG sehr gut zu beurteilen, da dieser übergreifende und überparteiliche Aspekt der Eigentümerversammlung sehr positiv gesehen werden dürfte. Allerdings ist die Stiftungsvariante bei den meisten anderen Kriterien schlechter zu beurteilen. Nach Ansicht von ICG kann auch für die Variante „Kulturholding“ eine recht hohe Akzeptanz in der Öffentlichkeit erwartet werden, da bestehende Strukturen genutzt werden und somit auch stark mit Kostenvorteilen argumentiert werden kann. Eine durchaus hohe Akzeptanz wird von ICG für die Variante „Strategisches Teilnehmungsmanagement durch BKA“ erwartet, insbesondere wenn der vorgesehene Wissenschaftliche Beirat mit hochkarätigen (inter)nationalen Experten besetzt werden kann und so zu einem positiven Image beiträgt. Aus Sicht von ICG werden alle übrigen Varianten in der Öffentlichkeit eher neutral beurteilt werden oder sogar auf geringe Akzeptanz stoßen.

Zusammenfassend ergeben sich für ICG daher vor allem drei Strukturvarianten, die für die **Bundesmuseen besonders gut geeignet erscheinen** und zwar

- **Schaffung einer Kulturholding (für Bundesmuseen und Bundestheater) mit Shared-Service-Organisation**
- **Schaffung einer eigenen Strategischen Managementholding mit Shared Service-Organisation**
- **Strategisches Teilnehmungsmanagement durch das BKA**

Die Variante „**Strategisches Teilnehmungsmanagement durch BKA**“ hat den Vorteil, dass sie sehr rasch umgesetzt werden kann und derzeit wohl auch eine hohe Bereitschaft bei den Geschäftsführern der Bundesmuseen besteht, sich mit diesen übergreifenden Aufgaben zu beschäftigen. Eine besonders wichtige Rolle kommt in dieser Variante dem zuständigen Ministerium bzw. der Fachabteilung zu, die – unterstützt durch den Wissenschaftlichen Beirat – proaktiv steuernd und koordinierend tätig werden muss. Daher ist die langfristige Sicherung der personellen und finanziellen Ressourcen für diesen Fachbereich sehr wichtig.

Aus Sicht von ICG ist diese nachhaltige und langfristige Sicherung ausreichender personeller und finanzieller Ressourcen bei ausgelagerten Bereichen – gerade im Kulturbereich – etwas



besser gegeben, alleine schon deshalb weil die Kulturgagenden immer wieder verschiedenen Ressorts zugeordnet werden. Zusätzlich kann nach Ansicht von ICG eine **Strategische Management-Holding** die Schaffung von Shared Service Strukturen auch besser und nachhaltiger unterstützen und fördern als dies bei einer Selbstorganisation der Bundesmuseen in der Direktorenkonferenz zu erwarten ist (auch wenn das zuständige Ressort entsprechende Zielvorgaben und Anreize setzt). Aufgrund der doch recht großen Unterschiede bei den Geschäftsprozessen und IT-Systemen der einzelnen Bundesmuseen sollte die Schaffung von Shared Services aus wirtschaftlichen Gründen schrittweise erfolgen (siehe dazu auch Kapitel 9.2.). Dieser insgesamt sicher mehrjährige Prozess zur Einführung von Shared Service Strukturen bedarf daher auch einer konsequenten Steuerung.

Die Zusammenführung der Bundesmuseen und der Bundestheater in einer eigenen **Kulturholding mit einer gemeinsamen Servicegesellschaft** wäre nach Ansicht von ICG das innovativste Strukturmodell, mit dem langfristig in Bezug auf Qualität und Kosten die größten Effekte zu erwarten wären. Diese Variante würde aber mehr Vorbereitungszeit für die Umsetzung erfordern und wäre wahrscheinlich erst ab 1.1.2019 realistisch möglich.

Alle drei genannten Varianten ermöglichen nach Ansicht von ICG eine Weiterentwicklung der Bundesmuseen mit dem Ziel, die Bundesmuseen besser miteinander zu vernetzen und übergreifende Aufgaben besser steuern und koordinieren, und somit auch die geforderten inhaltlich-strategischen Überlegungen der Expertengruppe umsetzen zu können. Welche dieser drei Varianten dann letztlich gewählt werden soll, hängt von den Präferenzen und Gewichtungen der Entscheidungsträger in Bezug auf die erwähnten Vor- und Nachteile der Varianten sowie auf die gewünschte Umsetzungsgeschwindigkeit ab.



9 Strukturunabhängige Anregungen zu den Bundesmuseen

Im Rahmen des Auftrags an ICG sollten neben den strukturellen Fragen in Bezug auf Organisation und Steuerung der Bundesmuseen auch einige zusätzliche Aufgabenstellungen bearbeitet werden (siehe dazu Kapitel 2, Projektauftrag). Der überwiegende Teil dieser zusätzlichen Aufgabenstellungen (z.B. Aspekte der Governance-Struktur, Shared Services etc.) wurde bereits bei der Beschreibung und Beurteilung der möglichen Strukturvarianten berücksichtigt. In diesem Kapitel werden daher vor allem jene Aspekte zu diesen zusätzlichen Aufgabenstellungen zusammenfassend dargestellt, die weitgehend unabhängig von der Organisationsstruktur behandelt werden können.

9.1 Verbesserungspotenziale in der Governance-Struktur und Funktion

Das Thema „Governance-Struktur und Funktion“ wurde im Rahmen dieses Projektes zweigeteilt betrachtet. Ein wesentlicher Teil dieser Fragestellung (insbesondere Steuerung, Zielvorgaben und Controlling) wird bei der Darstellung der Strukturvarianten berücksichtigt. Der zweite Teil dieser Fragestellung, der sich überwiegend mit eher operativen Detailthemen beschäftigt, wird in diesem Kapitel dargestellt.

Wie schon bei der Beurteilung der Ausgangssituation festgestellt, entsprechen die vorhandenen Governance-Standards und Richtlinien der Bundesmuseen durchaus den betriebswirtschaftlich empfohlenen Grundsätzen, wenngleich dadurch einzelne Verfehlungen, die auch in den Medien öffentlich diskutiert wurden, nicht ausgeschlossen werden konnten. Positiv aus Sicht von ICG ist dazu festzuhalten, dass die Direktorenkonferenz als Reaktion auf aktuelle Vorkommnisse derzeit an einer Vereinheitlichung der Compliance- Richtlinien der Bundesmuseen – im Sinne von Festlegung von Mindeststandards, die für alle Bundesmuseen gelten – arbeitet. Ebenfalls als positiver Beitrag zu einer weiteren Vereinheitlichung von (Mindest-)Standards ist auch anzumerken, dass die Direktorenkonferenz auch an einem Entwurf für einen „Rahmenkollektivvertrag“ bzw. für einheitliche arbeitsrechtliche Grundsätze für alle Bundesmuseen arbeitet.

Diese Vereinheitlichung von Verfahrensweisen zwischen den Bundesmuseen (z.B. 4-Augen-Prinzip, standardisierte Genehmigungsverfahren für Dienstreisen etc.) könnte und sollte aus Sicht von ICG noch konsequenter verfolgt werden. Dabei geht es nicht darum, inhaltlich alle Bundesmuseen gleich zu behandeln (z.B. werden die Anzahl der Dienstreisen der Geschäftsführungen und die dafür anfallenden Reisekosten je nach den Aufgaben des Bundesmuseums sehr unterschiedlich sein können), sondern für alle Bundesmuseen vergleichbare Rahmenbedingungen zu schaffen.



Ein Governance-Bereich, in dem die Vereinheitlichung schon weitgehend erreicht ist, ist aus Sicht von ICG das Berichtswesen. Hier sind Verbesserungen aus Sicht von ICG vor allem bei der Rückkoppelung bzw. Besprechung der Ergebnisse und Ableitung von Schlussfolgerungen zwischen zuständigem Ministerium und Bundesmuseen möglich.

Ein Ausbau des Berichtswesens wird von ICG vor allem in Bezug auf die Messung und Evaluierung des kulturpolitischen Auftrags für sinnvoll erachtet. Hier könnte z.B. für die Bundesmuseen ein Kennzahlen-System nach dem Vorbild des Balanced-Scorecard-Modells erarbeitet werden, um auch die Qualität der Leistungen der Bundesmuseen entsprechend beurteilen zu können.

9.2 Shared Services bei den Bundesmuseen

Shared Services sind bei den Bundesmuseen derzeit kaum oder gar nicht vorhanden und spielen auch in den künftigen Überlegungen aus Sicht der Geschäftsführungen nur bei wenigen Themen (z.B. gemeinsames Depot) eine Rolle, wenngleich es aktuell Überlegungen der Bundesmuseen über eine Intensivierung der Zusammenarbeit insbesondere in den Bereichen Beschaffung, IT und Security zur Nutzung von Synergien gibt. Aus Sicht der Bundesmuseen werden bei den Shared Service-Überlegungen oft die Qualitätsaspekte zu wenig beachtet, insbesondere die erforderliche Identifikation mit dem Haus (vor allem bei Aufgaben, bei denen es einen unmittelbaren Kontakt mit Besuchern gibt, wie z.B. bei der Aufsicht).

Aus Sicht von ICG ist festzuhalten, dass die Bundesmuseen in Bezug auf Shared Services eine deutlich andere Ausgangsposition haben, als z.B. dies bei den Bundestheatern der Fall war. Die Bundesmuseen haben ihre Prozesse für die Aufgabenerfüllung seit der Ausgliederung weitgehend unabhängig voneinander gestaltet und weiterentwickelt, hingegen hatten die Bundestheater mit dem Bundestheaterverband eine gemeinsame Ausgangsbasis. Die Ausgliederung der Bundesmuseen wäre grundsätzlich eine gute Gelegenheit für die Einrichtung effizienter Shared Service Strukturen gewesen, die damals aber nicht genutzt worden ist. Eine abrupte Zusammenführung grundsätzlich für Shared Services geeigneter Aufgaben wäre nun in diesen Bereichen mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden. Dennoch gibt es aus Sicht von ICG auch bei den Bundesmuseen Support- und Administrativprozesse (z.B. Reinigung, teilweise Transport, Depot, Beschaffungswesen) bei denen eine Shared Service-Organisation kurzfristig realisierbar wäre und womit Kosteneinsparungen und/oder Qualitätssteigerungen erzielt werden könnten. Für die Umsetzung bedarf es jedoch entweder einer entsprechenden strukturell-organisatorischen Unterstützung (siehe dazu die Ausführungen bei den verschiedenen Strukturvarianten) oder entsprechender Anreizsysteme¹¹ (z.B. Förderung von Shared Service-Projekten). Die Bundesmuseen werden solche Projekte nur dann umsetzen, wenn sie auch

¹¹ In den Niederlanden wird die Zusammenarbeit zwischen den Museen untereinander wie auch mit anderen Kultureinrichtungen als ein zentraler Schlüsselfaktor für den zukünftigen Erfolg angesehen. Daher wurden für die Förderung dieser Zusammenarbeit auch eigene Budgetmittel reserviert (siehe z.B. Museumbrief, Samen werken samen sterker, Ministerie van OCW, 2013).



einen Großteil der dadurch eingesparten Mittel für andere Zwecke nützen können, d.h. nicht fürchten müssen, dass ihre Subvention im Gegenzug gekürzt wird.

Die Einführung von Shared Services wird – aus wirtschaftlichen Überlegungen – schrittweise erfolgen müssen, wobei hier zunächst bei jenen Einrichtungen begonnen werden soll, die selbst Vorteile aus dieser Aufgabenverlagerung sehen und daher auch bereit sind aktiv an Veränderungen mitzuwirken. Des Weiteren sollte bei anstehenden Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen (z.B. IT-Systeme, Depotflächen etc.) geprüft werden, ob dies ein günstiger Zeitpunkt für die Verlagerung dieser Aufgaben in ein Shared Service Center ist. Eine frühzeitige Planung dieses Transformationsprozesses ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Mittelfristig ist das Potenzial für Shared Services aus Sicht von ICG noch deutlich höher, denn dann können auch Aufgaben wie z.B. Rechnungswesen, Personalverrechnung, IT oder Aufsicht in Form von Shared Services organisiert werden, wie das ja bei Museen in anderen Ländern oder auch bei anderen Kultureinrichtungen der Fall ist. Beispielhaft soll hier eine empirische Erhebung aus den Niederlanden¹² erwähnt werden, in der erfolgreiche Beispiele für „Shared Services“ bei klassischen Kernaufgaben (wie z.B. gemeinsamer Ankauf von Kunstwerken oder gemeinsam genutzte Depots) wie auch bei typischen Supportaufgaben (wie z.B. gemeinsame IT-Unterstützung oder Facility-Management) aufgezeigt werden. Zu beachten ist dabei, dass diese Entwicklung zu Shared Service Centern schrittweise erfolgen sollte, nicht zuletzt, weil dabei auch Unternehmenskulturen weiterentwickelt werden müssen, damit die Shared Service Center erfolgreich agieren können.

Eine präzise Quantifizierung eines langfristig (z.B. 10 Jahre) erreichbaren Einsparungspotenzials ist ohne detaillierte Analyse der Ausgangssituation – die den Rahmen dieses Projektes bei weitem gesprengt hätte – nicht möglich. Verschiedene empirische Erhebungen über die Wirkungen von Shared Service Center-Organisationen zeigen langfristige Einsparungen von 5 – 60% auf, weisen also eine sehr große Bandbreite auf. Der Großteil der empirischen Erhebungen weist Einsparungen von ca. 10 – 20% aus, wenn man unterstellt, dass keine Auslagerung der Shared Service Organisationen in das kostengünstigere Ausland geplant ist. ICG selbst konnte bei zahlreichen Projekten Einsparungen bei Shared Service Organisationen – auch im Kulturbereich – zwischen 14% und 18% der ursprünglichen Kosten ermitteln¹³, meist bereits in kürzeren Zeiträumen (ca. 4-5 Jahre). Aus Sicht von ICG sollte die o.a. Größenordnung langfristig auch bei den Bundesmuseen erreicht werden können, wobei ein Großteil dieser Einsparungen bei den Bundesmuseen für andere Aufgaben (Sammlungsankäufe etc.) verbleiben sollte.

Nicht zu vergessen ist, dass neben typischerweise zu erzielenden Kosteneinsparungen vor allem auch Verbesserungen in der Leistungsqualität für Shared Service Center sprechen. Die

¹² Siehe <https://www.museumvereniging.nl/Portals/0/6-Publicaties/Bestanden/Tried%20and%20tested%20partnerships%20web.pdf>

¹³ Die Kostenreduktion der Dekorations- und Kostümwerkstätte der Art for Art Theaterservicegesellschaft für die Bühnengesellschaften sind hier nicht angeführt, da diese höheren Kostenreduktionen auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sind



Erfahrungen anderer Organisationen bei der Einführung von Shared Service Centern zeigen, dass Shared Service Center – nach einer kurzen Übergangsphase – eine Qualitätsverbesserung im Prozessoutput ermöglichen, insbesondere durch Standardisierung der Prozesse und Spezialisierung der Mitarbeiter auf Kernaufgaben. Dies gilt natürlich nicht für alle Bundesmuseen und alle Aufgaben in gleicher Weise, tendenziell wird aber erfahrungsgemäß das qualitative Gesamtniveau einer Unternehmensgruppe bei diesen Leistungen erhöht. Des Weiteren erleichtern Shared Service Center auch die Einführung von neuen Technologien (z.B. zunehmende Digitalisierung im Rechnungswesen), da diese dann kostengünstiger in allen Bundesmuseen eingeführt werden können, als dies bei den derzeit dezentralen Systemen möglich wäre. Schließlich sollte die, bei einer Shared Service Center-Organisation zu erwartende Vereinheitlichung von Prozessabläufen, auch den Austausch von best-practice-Lösungen zwischen den Bundesmuseen erleichtern und so zu einer Verbesserung der Leistungsqualität beitragen.

Bei der Umsetzung von Shared Services für die Bundesmuseen sollte nach Ansicht von ICG auch die Art for Art Theaterservicegesellschaft eingebunden werden. Im Bundestheaterorganisationsgesetz ist bereits die Möglichkeit vorgesehen, dass die Art for Art auch für die Bundesmuseen Leistungen erbringt. In den Bereichen Depot, Ausstellungsaufbauten, Facility Management oder teilweise auch Transport könnte die Art for Art bereits kurzfristig Leistungen für die Bundesmuseen erbringen. Erste Projekte zwischen der Art for Art und den Bundesmuseen gibt es schon, so errichtet die Art for Art derzeit ein Depot für das TMW, mit dem das TMW künftig qualitativ hochwertige und ausreichende Depotfläche zu relativ niedrigen Kosten nützen kann. In anderen Bereichen müsste die Art for Art wahrscheinlich noch Know-how und auch entsprechende Ressourcen aufbauen (oder erwerben), um auch diese Leistungen für die Bundesmuseen erbringen zu können.

9.3 Modernes Personalmanagement/zeitgemäße Personalentwicklung

Bei der IST-Analyse konnte ICG feststellen, dass das Thema „Personalmanagement und -entwicklung“ bei den Bundesmuseen überwiegend einen sehr hohen Stellenwert besitzt. Daher gibt es auch in allen Bundesmuseen wichtige Instrumente der Personalentwicklung (wie z.B. Weiterbildungspläne, in-house Schulungen, Teilnahme an Qualifizierungsprogrammen für Mitarbeiter wie z.B. Echocast, standardisierte On- und Offboarding-Prozesse, interne Wissensportale für die Mitarbeiter, Gesundheitsmanagement-Maßnahmen für Mitarbeiter etc.), die in dieser Form nur bei wenigen Kultureinrichtungen vergleichbarer Größe als Standard anzusehen sind. In etlichen Bundesmuseen wird auch abteilungsübergreifend explizit der Teamgedanke herausgestrichen und durch entsprechende Kommunikationsformen unterstützt. Dies entspricht durchaus den aktuellen Trends moderner Organisationen, insbesondere wenn dadurch auch mehr Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Autoren wie Frederic Laloux (Reinventing Organizations) oder Brian Robertson (Holacracy) sehen selbstgesteuerte Teams mit hoher Eigenverantwortung (im Unterschied zu einer klassisch-hierarchischen Struktur mit



großer Aufgabenspezialisierung und -teilung) als ein ganz zentrales Element für eine zukunftsfähige Organisation. Darüber hinaus werden in diesen modernen Organisationstheorien vor allem folgende Elemente als sehr wichtig für zukunftsorientierte Organisationen erachtet:

- Sinnhaftigkeit der Aufgabe: Es muss einen klar erkennbaren Sinn der Aufgabe geben, damit selbstgesteuerte Teams funktionieren können;
- Wenige, aber klare Regeln der Zusammenarbeit (klarer Rahmen für die Teams);
- Gemeinsames Verständnis an Werten, gemeinsame Unternehmenskultur;
- Aufgaben in Selbstverantwortung, Entscheidungsbefugnisse sind an Kompetenz und Aufgaben angepasst (Entscheidungen werden nicht primär hierarchisch getroffen bzw. wenn doch, dann mit starker Einbindung und nachvollziehbar);
- Hohe Transparenz der Informationen;
- Hoher Wert für interne Kommunikation und Feedback (positive wie negative Themen werden offen angesprochen).

Aus Sicht von ICG sind die Bundesmuseen in Bezug auf Personalentwicklung/Personalmanagement grundsätzlich gut für die Anforderungen der Zukunft vorbereitet. Verbesserungen des Personalmanagements wären aus Sicht von ICG vor allem durch die museumsübergreifende Abstimmung und Weiterentwicklung der Personalmanagement-Maßnahmen zu erreichen. Diesbezüglich könnte auch die Schaffung eines gemeinsamen Kollektivvertrages einen Beitrag leisten, indem einheitliche Rahmenbedingungen und letztlich vergleichbare Gehaltsstrukturen bei den Bundesmuseen geschaffen werden.

Auch bei den Gehaltsstrukturen für die Geschäftsführungen sollten zukünftig noch besser vergleichbare Rahmenbedingungen geschaffen werden. Derzeit gibt es – historisch gewachsen – noch eine ziemlich große Bandbreite an vertraglichen Regelungen in Bezug auf Entgelthöhe und Entgeltfaktoren (z.B. Prämienregelungen) für die Geschäftsführungen, was im Ergebnis teilweise zu einer recht großen Differenz bei der Gesamtvergütung führt, wie auch aus den Einkommenserhebungen des Rechnungshofes ersichtlich ist. Anzumerken ist, dass die Gesamtvergütung für die Geschäftsführer der Bundesmuseen im europäischen Vergleich durchaus als sehr gut einzustufen ist. So erhalten etwa die Direktoren deutscher Museen, die meist gemäß Besoldungstabellen des Bundes oder Länder entlohnt werden, eine deutlich geringere Jahresvergütung. Zu berücksichtigen ist aber, dass Nebentätigkeiten der Geschäftsführungen bei den österreichischen Bundesmuseen generell genehmigungspflichtig sind. Im Rahmen dieses Projektes konnte nicht erhoben werden, ob dies auch bei den deutschen Museen so gehandhabt wird. Allerdings liegen die Vergütungen für die Geschäftsführer der Bundesmuseen auch im Vergleich mit anderen österreichischen Kultureinrichtungen im oberen Bereich.

Eine weitere grobe Orientierungshilfe bieten branchenübergreifende Vergleiche von Geschäftsführungsentgelten. So weist z.B. der Kienbaum Vergütungsreport 2015 für Geschäftsführer in Österreich im Jahr 2015 ein durchschnittliches Jahresgehalt von 292.000,- Euro (davon durch-

schnittlich 25% variabel)¹⁴ aus. Eine andere Erhebung aus dem Jahr 2014 der Personalberatung Pedersen & Partners ergibt für Geschäftsführer von Unternehmen mit „ein paar Hundert Mitarbeitern“ ein Grundgehalt zwischen 150.000,- und 200.000,- Euro, zusätzlich gibt es noch – meist gewinnabhängige – variable Bonuszahlungen, die für Geschäftsführer dieser mittelständischen Unternehmen zwischen 30% und 50% liegen, also 45.000,- bis 100.000,- Euro betragen können (insgesamt ergibt sich eine Bandbreite von ca. 195.000,- bis 300.000,- Euro Jahresgehalt).¹⁵ Bei diesen Erhebungen sind allerdings zum Teil auch deutlich größere Unternehmen (insbesondere bei der Kienbaum-Erhebung) und andererseits auch Allein-Geschäftsführungen berücksichtigt. Bei Vergleichen mit der Privatwirtschaft muss auch das deutlich höhere Risiko für die Geschäftsführer in der Privatwirtschaft berücksichtigt werden.

Aus Sicht von ICG kann das leistungs- und erfolgsorientierte Prinzip der Entlohnung von Geschäftsführungen in der Privatwirtschaft – in adaptierter Form – auch auf Non-Profit-Einrichtungen wie z.B. Kultureinrichtungen angewandt werden. Einerseits sollte es ein angemessenes¹⁶, aber nicht überhöhtes Grundgehalt geben, welches von der Größe der Organisation und dem Aufgabenprofil der Kultureinrichtung und der Geschäftsführer (insbesondere Unterscheidung zwischen wissenschaftlicher und kaufmännischer Funktion) abhängt. Die Grundgehälter für Geschäftsführer dieser Kultureinrichtungen – wie z.B. für die Bundesmuseen – sollten auch untereinander in einen nachvollziehbaren Rahmen gebracht werden können. Zusätzlich sollte es nach Ansicht von ICG auch einen variablen Entgeltbestandteil geben, der vom individuellen Erfolg der Geschäftsführung abhängt. In Non-Profit-Organisationen wie den Bundesmuseen können dafür natürlich keine gewinnorientierten Kennzahlen herangezogen werden, sondern es müssen verschiedene Performance-Indikatoren festgelegt werden, die für die Erreichung der strategischen Ziele der Bundesmuseen besonders wichtig sind. Die Gewährung erfolgsorientierter variabler Entgeltbestandteile erfordert daher die vorherige Festlegung strategischer Ziele und deren regelmäßige Evaluierung und Messung (z.B. nach dem Vorbild des Balanced-Scorecard-Modells), wobei das Kennzahlensystem für die Bemessung des variablen Entgeltanteils so zu gestalten ist, dass es die Vielfalt der Aufgaben der Museen (Ausstellungen, Forschung, Sammlung, etc.) gut berücksichtigen kann. Eine Ausrichtung des variablen Entgeltanteils an einer einzigen Kennzahl (z.B. Steigerung Sponsoringeinnahmen) wäre nach Ansicht von ICG nicht sinnvoll. Der variable, leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltanteil sollte nur dann in vollem Umfang gewährt werden, wenn die – ambitionierten – Ziele erreicht bzw. übertroffen werden konnten. Dieser variable Anteil sollte ca. 20% des Grundgehalts betragen können (bei voller Zielerreichung) und damit etwas niedriger sein, als die variablen Entgeltbestandteile in der Privatwirtschaft, die sich in erster Linie an gewinnorientierten Kennzahlen orientieren. Insgesamt würden die Jahresgehälter der Geschäftsführer der Bundesmuseen dann wohl größeren Schwankungen als bisher unterliegen, da diese variablen Entgeltanteile nur in sehr erfolgreichen Jahren in voller Höhe anfallen würden.

¹⁴ <http://newsroom.sparkasse.at/gehalt-so-viel-verdienen-oesterreichs-geschaefsfuehrer/>

¹⁵ <http://derstandard.at/2000006812239/Was-Geschaefsfuehrer-verdienen>

¹⁶ Dieses Grundgehalt könnte sich z.B. an den Entgelten vergleichbarer deutscher Museen orientieren



Sollten die Voraussetzungen für die Vereinbarung echter leistungs- und erfolgsorientierter variabler Entgeltanteile nicht gegeben sein, dann sollte auf variable Entgeltanteile ganz verzichtet werden und dafür die Grundbezüge etwas höher als vorhin beschrieben bemessen werden (ca. 5%). Außerordentliche Leistungen und Erfolge von Geschäftsführungen müssten und sollten dann auf andere Art und Weise honoriert bzw. gewürdigt werden.

Die derzeit im Mustervertrag vorgesehene jährliche Anpassung des Entgeltes – analog zur Entwicklung bei den Beamten – könnte entweder ganz gestrichen oder durch eine Indexanpassung an den VPI (ab Erreichen eines bestimmten Grenzwertes) ersetzt werden.

9.4 Mehrjährige Garantie der Basisabgeltung zur Verbesserung der Planungssicherheit

ICG vertritt bezüglich der Basisabgeltung der Bundesmuseen – so wie auch für die Basisabgeltung der Bundestheater – die Meinung, dass diese Basisabgeltung für einen bestimmten Leistungsauftrag gewährt wird. Wenn dieser Leistungsauftrag effizient und qualitativ den Zielvorgaben entsprechend erfüllt wird, sollte daher auch die Basisabgeltung entsprechend dem VPI valorisiert werden (sofern es keine Änderungen am Auftrag oder den grundsätzlichen Rahmenbedingungen gibt).

Die Basisabgeltung sollte den Bundesmuseen für einen mehrjährigen Zeitraum (mindestens drei Jahre, kongruent zum Bundesfinanzrahmengesetz wären 4 Jahre möglich) garantiert werden (in Abhängigkeit von der Erreichung qualitativer wie quantitativer Ziele), sodass die Planungssicherheit für die Bundesmuseen erhöht wird.

Durchaus empfehlenswert wäre es eine regelmäßige (z.B. mindestens alle 4 – 7 Jahre) externe Evaluierung vorzunehmen (wie z.B. in Deutschland oder den Niederlanden üblich), in wie weit das jeweilige Bundesmuseum den „kulturpolitischen Auftrag“ erfüllt und die Ergebnisse dieser externen Evaluierung bei der Bemessung der Basisabgeltung zu berücksichtigen.

9.5 Zuordnung der Gebäude zu den Bundesmuseen

Die Gebäude der Bundesmuseen sind diesen gemäß § 5 Bundesmuseen-Gesetz 2002 zum entgeltlichen Gebrauch überlassen, für die Erhaltung der Gebäude im Äußeren und in den konstruktiven Teilen ist das für Hochbau zuständige Ministerium (derzeit die Burghauptmannschaft als nachgeordnete Dienststelle des BMWFV) zuständig. Dies führt dazu, dass es regelmäßig Diskussionen über die Rechte und Pflichten der Bundesmuseen in Bezug auf die Instandhaltung der Gebäude gibt. Da die Gebäude eine zentrale Bedeutung für die Positionierung und Leistungserbringung der Bundesmuseen haben, sollte geprüft werden, ob die Gebäude (mit den derzeitigen Instandsetzungs- bzw. Instandhaltungsbudgets, das waren durchschnittlich ca. 7,1



Mio. Euro jährlich) an die Bundesmuseen übertragen werden sollten, wie das z.B. bei den Bundestheatern der Fall ist oder auch derzeit in den Niederlanden für die dortigen staatlichen Museen geprüft wird. Um eine kontinuierliche Instandsetzung und Instandhaltung der Gebäude auch in allfälligen budgetär angespannten Jahren sicherzustellen, müssten die entsprechenden Budgets „zweckgewidmet“ werden oder diese Aufgabe und die entsprechenden Budgets bei den Strukturvarianten mit einer Holding an die Holding übertragen werden.

Untersuchungsvorgehen

- Untersucht wurden in einer Desk-Recherche zunächst die Museumslandschaften in Deutschland und in der Schweiz, weil hier hinreichend vergleichbare Rahmenbedingungen gegeben sind
- Die Untersuchung orientierte sich an den besucherstärksten Museumsorganisationen in beiden Ländern und fokussierte auf Verbundorganisationen und dort auf
 - Rechtsform und Trägerschaft
 - Organisationsstruktur
 - Aufsicht und Führung
- Parallel ergaben sich Erkenntnisse zu übergeordneten Museumsdiensten und Servicegesellschaften, die in einem eigenen Abschnitt vorgestellt werden
- Die Untersuchung wurde ergänzt durch Beispiele bemerkenswerter Organisationen in Frankreich und im Vereinigten Königreich. Für Frankreich wurden auch zusätzlich kurz die zentralen Grundsätze für die Führung von Museen beschrieben, da für manche Museumsexperten der Anspruch an die professionelle Führung von öffentlichen Museen in Frankreich als „best practice“ angesehen wird
- Schließlich wurde noch die Entwicklungen in den Niederlanden beschrieben, da sich die Museen hier gerade in einer Zeit des „kulturpolitischen Wandels“ befinden

Verbundorganisationen



- Größere Verbundorganisationen gibt es in Deutschland mehrere, in der Schweiz keine. In Deutschland sind viele wissenschaftlich tätige Museen auch Mitglied in der großen Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibnitz e.V.
- Im Vereinigten Königreich sind die großen Museen überwiegend Einzelmuseen
- In Frankreich ist die direction des musées de France (DMF) verantwortlich für die Verwaltung der R.M.N. Reunion des Musées Nationaux. Die DMF „kontrolliert“ (als Aufsichtsbehörde und über Beiräte) fachlich in Bezug auf die Kernaufgaben auch Städtische Museen und Landesmuseen
- Besucherstärkste Organisation im Untersuchungsbereich ist die Science Museum Group mit Sitz in London
 - Science Museum (London), National Media Museum (Bradford), National Railway Museum (York, Shildon), Museum of Science & History (Manchester)
 - 5,5 Mio. Museumsbesuche, davon über 3 Mio. beim Science Museum
 - Budget rund 99 Mio. Pfund, rund 800 MitarbeiterInnen
- Größte Organisation ist die Stiftung Preußischer Kulturbesitz in Berlin
 - Einrichtungen: Staatliche Museen zu Berlin (15 Sammlungen / 19 Standorte), Staatsbibliothek zu Berlin, Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, Staatliches Institut für Musikforschung, Ibero-Amerikanisches Institut
 - 3,8 Mio. Museumsbesuche, Staatsbibliothek über 1 Mio. Besuche
 - Budget rund 289 Mio. Euro, rund 2.000 Mitarbeiter

Mitglieder der Leibniz-Gemeinschaft werden mindestens alle 7 Jahre evaluiert (Grundlage für Förderungen)



- Die Leibniz-Gemeinschaft steht satzungsgemäß für kooperative Wissenschaft von herausragender Qualität und Relevanz, für wissenschaftlichen Wettbewerb und Qualitätssicherung.
- Die Einrichtungen der Forschung und der wissenschaftlichen Infrastruktur, die sich in der Leibniz-Gemeinschaft zusammengeschlossen haben (u.a. Deutsches Museum München, Museum für Naturkunde Berlin) werden von Bund und Ländern wegen ihrer überregionalen Bedeutung und eines gesamtstaatlichen wissenschaftspolitischen Interesses gemeinsam gefördert.
- Eine wesentliche Grundlage für die Förderung ist eine regelmäßige (mindestens alle 7 Jahre) Evaluierung der geförderten Organisationen durch den unabhängigen Evaluierungsausschuss des Senats der Leibniz-Gemeinschaft
- Die gesamtheitliche Evaluierung wird von unabhängigen, externen Sachverständigen durchgeführt. Diese beurteilen qualitativ die Leistungen der Einrichtung und sprechen Empfehlungen aus (u.a. auch Förderempfehlung).
- Unabhängige Evaluierungen gibt es auch bei Kunstmuseen, so wurden z.B. die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden 2011 im Auftrag des Freistaates Sachsen vom Evaluationsausschusses des Wissenschaftsrates umfassend evaluiert

Eckdaten der untersuchten Organisationen 1/2



Land	Stadt	EW	Organisation	Einrichtungen	Besuche	Budget	Personal
UK	London	zs. rund	Science Museum Group	Science Museum, London	5,5 Mio.	99 Mio.	802 MA
	Bradford	10 Mio.	(größte Sammlung im Feld weltweit)	National Media Museum, Bradford		(Pfund)	(792 fest)
	York u. Shildon			National Railway Museum, York und Shildon			
	Manchester			Museum of Science & History, Manchester			
BRD	Berlin	3,5 Mio.	Stiftung Preußischer Kulturbesitz (z.T. UNESCO Weltkulturerbe)	Staatl. Museen zu Berlin (15 Sammlungen, 19 Standorte)	3,8 Mio. (Museen)	289 Mio.	ca. 2.000
				Staatsbibliothek zu Berlin (zwei Standorte)			
				Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz			
				Staatliches Institut für Musikforschung			
				Ibero-Amerikanisches Institut			
BRD	Dresden u. Umgebung	500 T	Staatliche Kunstsammlungen Dresden	12 Museen od. Sammlungen (z.T. mit Untereinrichtungen u.a. Gemäldegalerie, Grünes Gewölbe, Rüstkammer, Kupferstich-Kabinett, Museum für Völkerkunde, Galerie Neue Meister, Kunstgewerbemuseum, Kunstab., Kunstfonds, Archiv, Landesst. f. Mus.wesen	2,5 Mio.	40 Mio.	400 MA (318 fest)
BRD	München	1,5 Mio.	Bayerische Staatsgemälde- sammlungen	In München:	1,4 Mio. (gesamt)	17 Mio.	300 MA
				Alte Pinakothek			
				Neue Pinakothek			
				Sammlung Moderne Kunst in der Pinakothek der Moderne			
				Museum Brandhorst			
				Sammlung Schack			
13 Filialgalerien in 12 Städten im Freistaat Bayern							

Quellen: Webseiten der Museen / Organisationen, Zahlen (gerundet) aus Jahresberichten

Eckdaten der untersuchten Organisationen 2/2



Land	Stadt	EW	Organisation	Einrichtungen	Besuche	Budget	Personal
BRD	Bonn (Sitz)	300 T	Haus der Geschichte	Haus der Geschichte Bonn	1,2 Mio.	22 Mio.	133,5 (Stellen)
	Leipzig, Berlin			Zeitgeschichtliches Forum Leipzig			
				Tränenpalast Berlin			
				Museum in der Kulturbrauerei Berlin			
BRD	Kassel u. Umgebung	200 T	Museumslandschaft Hessen Kassel (z.T. UNESCO Weltkulturerbe)	Bergpark Wilhelmshöhe mit Einrichtungen	800 T (Bergpark)*	k.A.	k.A.
				Staatspark Karlssau mit Einrichtungen			
				darunter 5 Museen und 3 Schlossmuseen, u.a.			
				Schloss Wilhelmshöhe, Neue Galerie, Hess. Landesmus. weitere Einrichtungen			
BRD	Weimar u. Umgebung	60 T	Klassik Stiftung Weimar (z.T. UNESCO Weltkulturerbe)	Über 20 Museen, Schlösser, historische Häuser u. Parks	700 T (gesamt)	41 Mio.	364 MA (257 fest)
				sowie Sammlungen der Literatur und Kunst, u.a.			
				Goethe-Nationalmuseum, Schiller-Museum, Liszt-Haus,			
BRD	Hamburg	1,8 Mio.	Historische Museen Hamburg (eine der größten stadt- u. regional- geschichtl. mus. Einrichtungen Europa)	Museum für Hamburgische Geschichte	366 T	ca. 13 Mio.	240 MA
				Altonaer Museum			
				Museum der Arbeit			
				Museumsdienst Hamburg (Besucherservice)			
				6 museale Außenstellen			

Quellen: Webseiten der Museen / Organisationen, Zahlen (gerundet) aus Jahresberichten bzw. Presseberichten (Kassel)

*Andere Zahlen nicht valide



- Verbundorganisationen des Bundes oder mit Beteiligung des Bundes in Deutschland sind Stiftungen öffentlichen Rechts
- Die untersuchten Verbundorganisationen in Trägerschaft von Bundesländern sind mit einer Ausnahme in die Landesverwaltungen eingebunden oder eng angebunden
 - Modernste Organisation sind hier die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden als dem zuständigen Ministerium unmittelbar nachgeordneter Staatsbetrieb
 - Ausnahme sind die Historischen Museen Hamburg, deren Rechtsform Stiftung öffentlichen Rechts gut zur bürgerschaftlichen Prägung des Stadtstaates passt
- In der Schweiz gibt es wie gesagt keine größeren Verbundorganisationen
- Die Science Museum Group (Vereinigtes Königreich) ähnelt als (allerdings nationaler) non-departmental public body am ehesten den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden
- Auf Bundesebene gibt es gemischte Trägerschaften, die untersuchten Organisationen auf Landesebene sind in alleiniger Trägerschaft des jeweiligen Bundeslandes

Übersicht Rechtsform und Trägerschaft



Land	Stadt	Organisation	Rechtsform	Rechtsgrundlagen	Träger
UK	London Bradford York u. Shildon Manchester	Science Museum Group	non-departmental public body (eine Art Eigenbetrieb)	National Heritage Act von 1983	Department for Culture, Media and Sport (national)
BRD	Berlin	Stiftung Preußischer Kulturbesitz	Stiftung des öffentlichen Rechts	Bundesgesetz; Satzung	Bund (75%) und Länder (25%) Bauhaushalt: Nur Bund
BRD	Dresden u. Umgebung	Staatliche Kunstsammlungen Dresden	Staatsbetrieb (Bundesland) (dem zuständigen Ministerium unmittelbar nachgeordnet)	Landesrecht	Freistaat Sachsen
BRD	München	Bayerische Staatsgemälde- sammlungen	Teil des Geschäftsbereichs Museen des zuständigen Ministerium	Landesrecht	Freistaat Bayern
BRD	Bonn (Sitz) Leipzig, Berlin	Haus der Geschichte	Stiftung des öffentlichen Rechts	Stiftungsgesetz Satzung	Bund und Länder
BRD	Kassel u. Umgebung	Museumslandschaft Hessen Kassel	Einrichtung des Landes Hessen	Landesrecht	Land Hessen
BRD	Weimar u. Umgebung	Klassik Stiftung Weimar	Stiftung des öffentlichen Rechts	Stiftungsgesetz Satzung	Bund, Freistaat Thüringen, Weimar
BRD	Hamburg	Historische Museen Hamburg	Stiftung des öffentlichen Rechts	Satzung	Freie und Hansestadt HH (Bundesland)

Erkenntnisse zu Organisationsstruktur, Aufsicht und Führung



- Von den untersuchten Organisationen erscheinen die drei größten am interessantesten für die Bundesmuseen
 - Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz hinsichtlich der Aufgabengliederung zwischen Hauptverwaltung und Einrichtungen und innerhalb der Einrichtungen (hier: Staatliche Museen zu Berlin)
 - Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden hinsichtlich ihrer Führungsstruktur
 - Die Science Museum Group hinsichtlich ihrer Aufsichtsstruktur
- Diese drei Einrichtungen werden nach einer weiteren Übersicht (Tabellen) genauer dargestellt

Übersicht Organisationsstruktur, Aufsicht und Führung 1/2



Organisation	Organisationsstruktur	Aufsicht und Führung	Beirat
Science Museum Group	Direktion Group mit Stäben / Abteilungen Einrichtungen (mit Direktionen) SCMG Enterprises Ltd (Merchandising) (100%ige Tochter der SCMG)	Board of Trustees (Aufsichtsrat) u. Committees Director and Chief Executive (Personalunion)* Group Executive (Geschäftsleitung Gruppe) Direktoren der Museen	5 Advisory Boards (Beiräte)
Stiftung Preußischer Kulturbesitz	Präsidium mit Hauptverwaltung Einrichtungen mit Generaldirektionen (Staatl. Museen, Staatsbibliothek) bzw. Direktionen z.T. übergreifende Abteilungen zugehörige Einrichtungen (z.B. Museen) bzw. Abteilungen	Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (Rechtsaufsicht) Stiftungsrat (Beschlussorgan) Präsident, Vizepräsident (Stiftung) (General-)Direktoren (Einrichtungen)	Fachbeirat berät Stiftungsrat u. Präsident
Staatliche Kunstsammlungen Dresden	Geschäftsführung mit Stäben / Abteilungen Einrichtungen / Sammlungen mit Direktionen bzw. Leitungen z.T. mit Untereinrichtungen	Verwaltungsrat (berufen durch Ministerium) Geschäftsführung (Generaldir., Kaufm. Dir., bis zu drei Stellvertreter der Generaldir.) Direktorenkonferenz Leiterkonferenz (Direktoren und Leitungen) 12 DirektorInnen Museen / Sammlungen 3 LeiterInnen und 1 Direktorin weitere Einr.	Wissenschaftlicher Beirat
Bayerische Staatsgemälde- sammlungen	Generaldirektion Einrichtungen / Sammlungen mit Referenten bzw. Leitungen	Ministerium Generaldirektor Referenten bzw. Leitungen	k.A.

*gleichzeitig Direktor des Science Museum

Übersicht Organisationsstruktur, Aufsicht und Führung 2/2



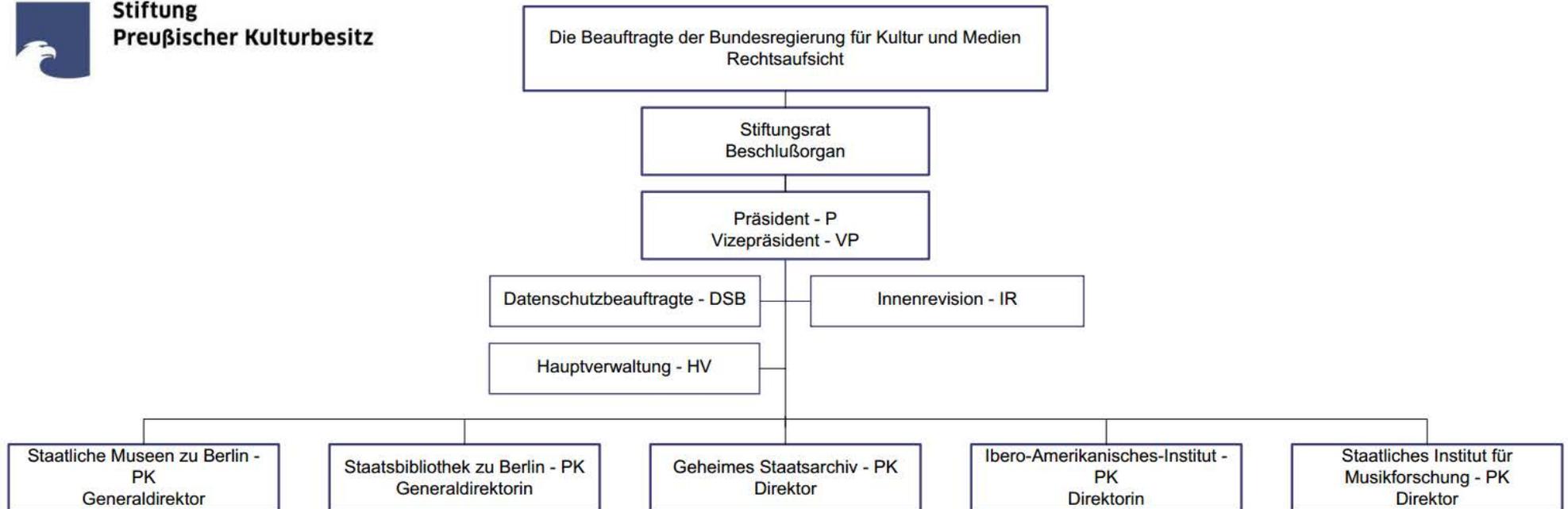
Organisation	Organisationsstruktur	Aufsicht und Führung	Beirat
Haus der Geschichte	Präsidium	Kuratorium	Wissenschaftlicher Beirat
	Einrichtungen mit Leitungen	Präsident	Arbeitskreis gesellsch. Gruppen
		Leitungen Abteilungen / Museen	
Museumslandschaft Hessen Kassel	Direktion	Ministerium	k.A.
	Einrichtungen / Sammlungen mit Leitungen	Direktor	
		Leitungen Sammlungen / Einrichtungen	
Klassik Stiftung Weimar	Präsidium mit Stäben	Stiftungsrat	Wissenschaftlicher Beirat
	5 Direktionen: Verwaltung; Schlösser, Gärten und Bauten; Museen; Goethe- und Schiller- Archiv; Herzogin Anna Amalia Bibliothek	Präsident	
	jeweils mit Abteilungen	DirektorInnen	
Historische Museen Hamburg	Alleinvorstand	Stiftungsrat	Kuratorium
	Einrichtungen	Alleinvorstand	
		DirektorInnen	

Stiftung Preußischer Kulturbesitz

– gesamt

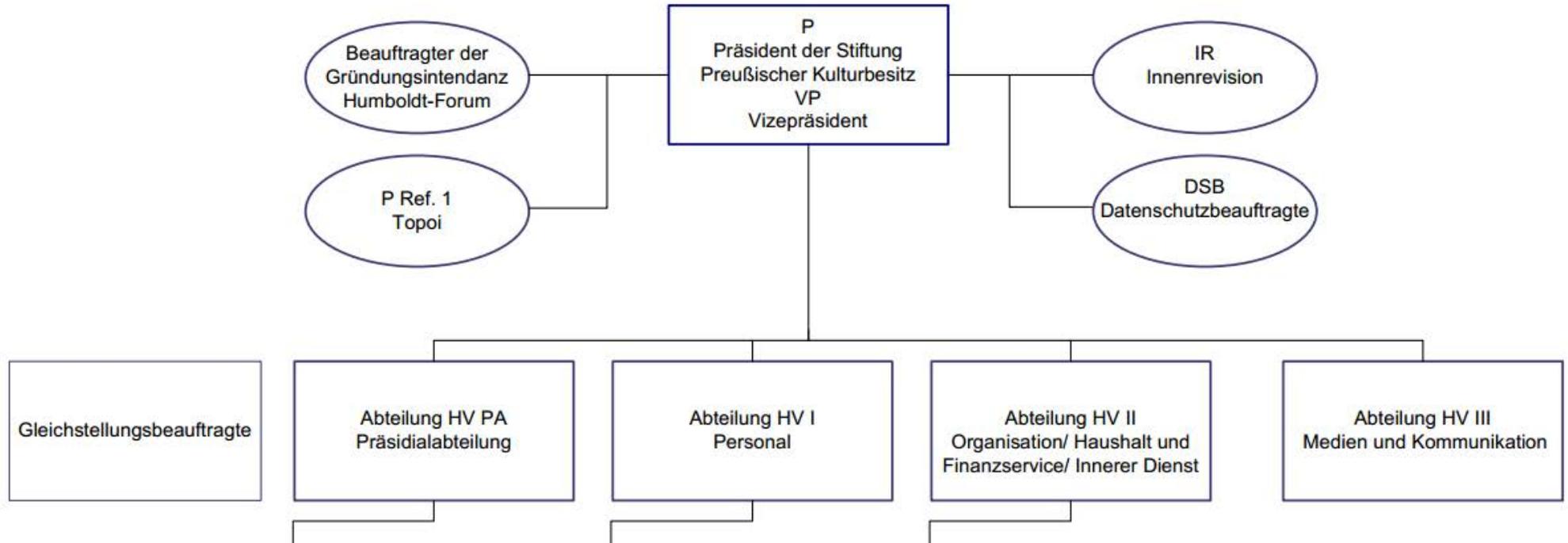


Stiftung
Preußischer Kulturbesitz



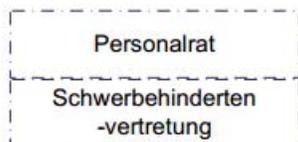
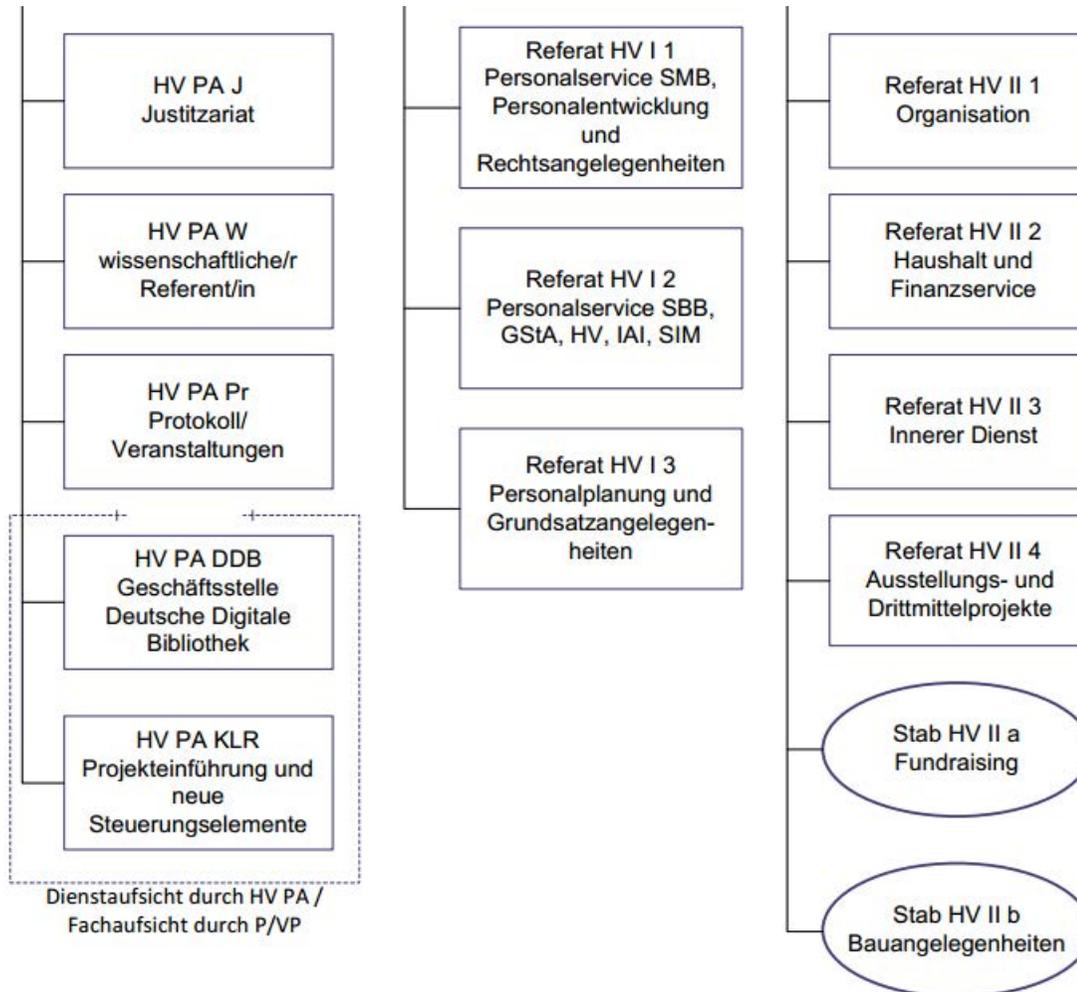
Stiftung Preußischer Kulturbesitz

– Hauptverwaltung 1/2



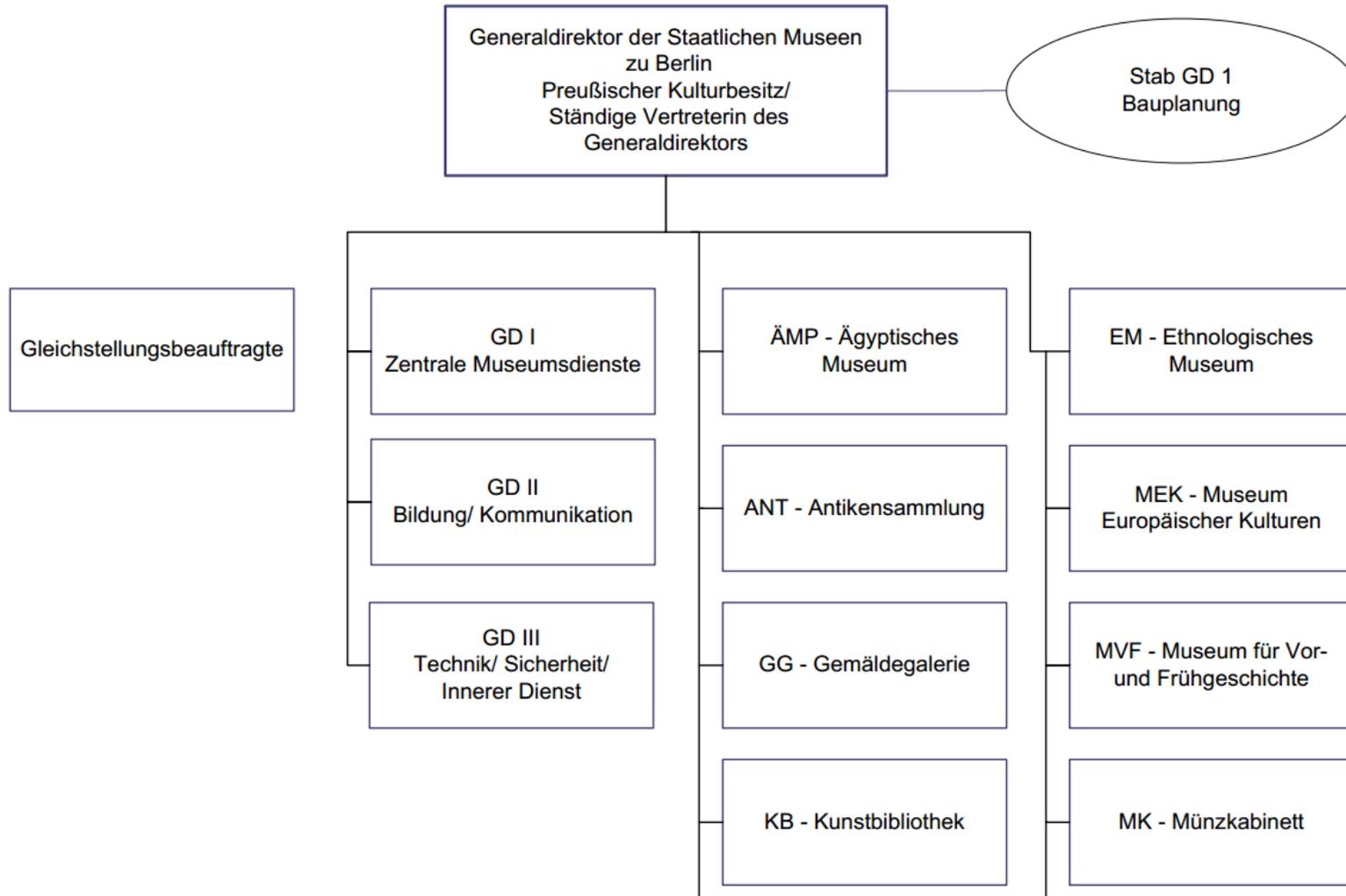
Stiftung Preußischer Kulturbesitz

– Hauptverwaltung 2/2



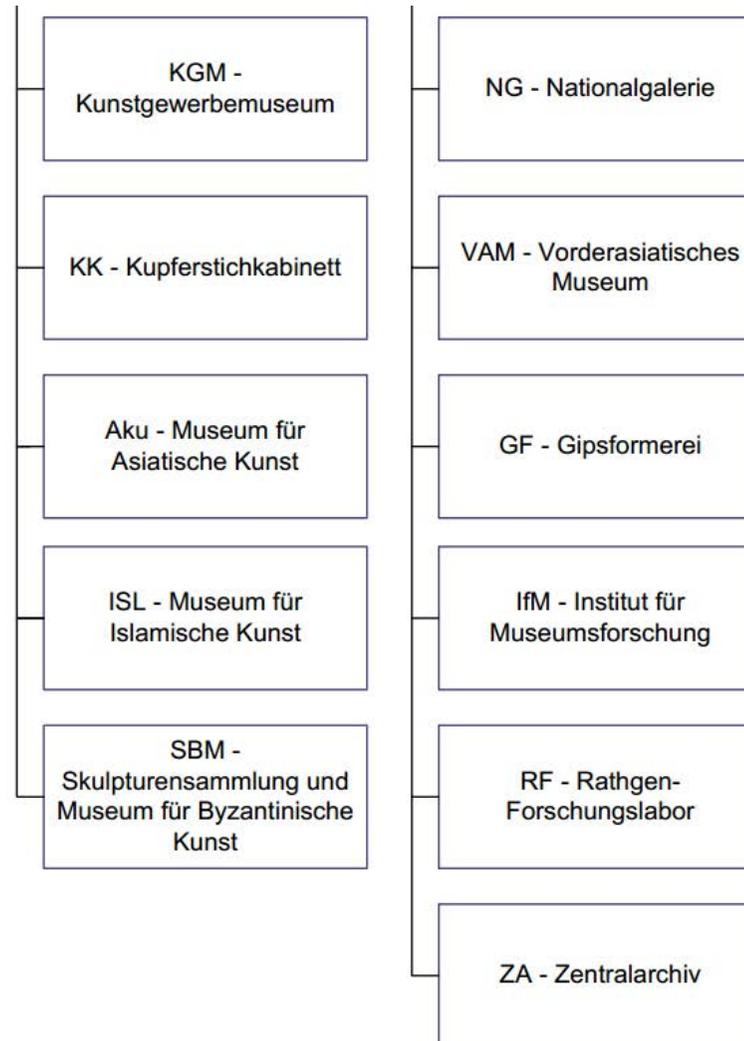
Stiftung Preußischer Kulturbesitz

– Staatliche Museen zu Berlin 1/2



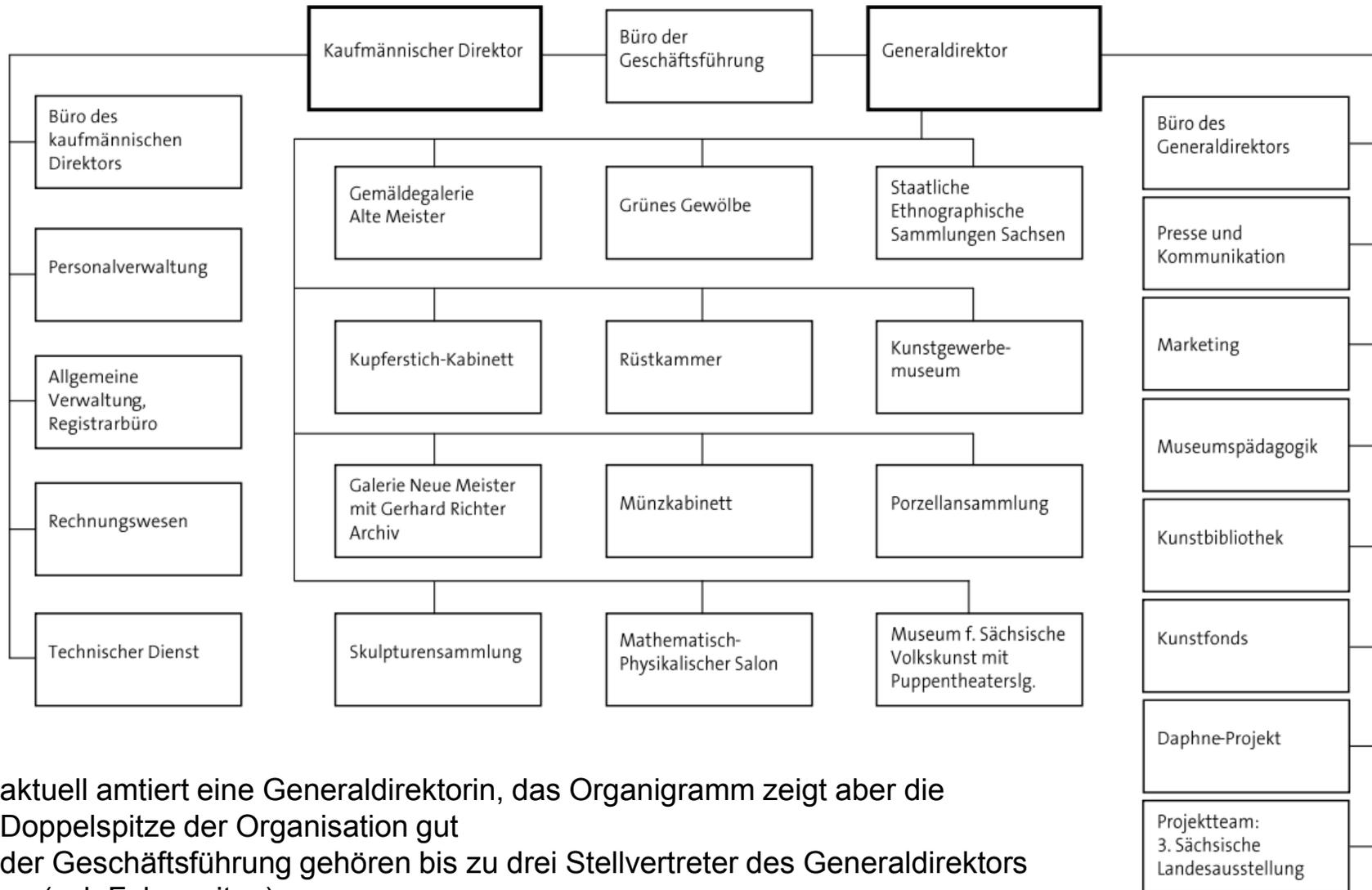
Stiftung Preußischer Kulturbesitz

– Staatliche Museen zu Berlin 2/2



örtlicher Personalrat
Schwerbehinderten-
vertretung

Staatliche Kunstsammlungen Dresden 1/3



- aktuell amtiert eine Generaldirektorin, das Organigramm zeigt aber die Doppelspitze der Organisation gut
- der Geschäftsführung gehören bis zu drei Stellvertreter des Generaldirektors an (vgl. Folgeseiten)



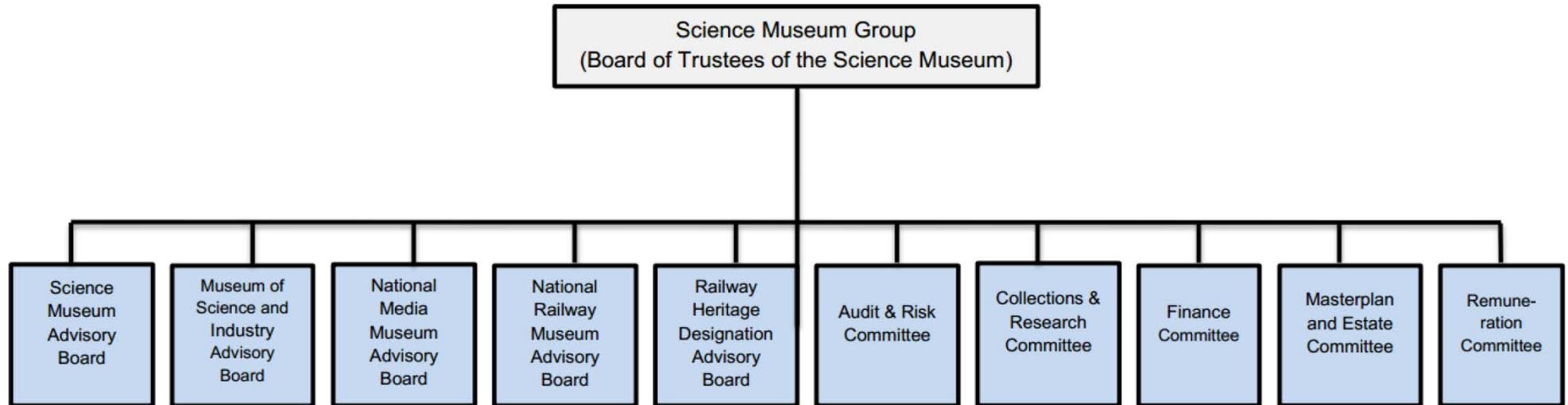
- Die „museumsfachliche Verantwortung“ für den Verbund liegt beim **Generaldirektor**; er ist gleichzeitig Sprecher der Geschäftsführung und Dienstvorgesetzter des wissenschaftlichen Personals; gemeinsam mit dem Kaufmännischen Direktor bestimmt er die organisatorischen Richtlinien für die Arbeit der SKD
- Der **Kaufmännische Direktor** trägt die kaufmännische Verantwortung und ist der Beauftragte für den Haushalt nach § 9 SäHO (Sächsische Haushaltsordnung). Er ist Dienstvorgesetzter des Verwaltungspersonals und des technischen Personals
- Unbeschadet der Verpflichtung zur gemeinsamen Geschäftsführung vertreten der Generaldirektor und der Kaufmännische Direktor den Freistaat Sachsen in Angelegenheiten der SKD

Quelle: Stellungnahme des Wissenschaftsrats zu den SKD, Drs. 3634-14, vom 24.01.2014



- Die SKD werden von einer **Geschäftsführung** geleitet. Ihr gehören der Generaldirektor, der Kaufmännische Direktor und bis zu drei Stellvertreter des Generaldirektors an, die sich aus dem Kreis der Direktoren der einzelnen Sammlungen rekrutieren. Aufgabe der Geschäftsführung ist es, die museumsfachliche Entwicklung, Themen und Schwerpunkte für die Arbeit der gesamten SKD in Abstimmung mit der Direktorenkonferenz festzulegen. In zustimmungspflichtigen Angelegenheiten legt die Geschäftsführung ihre Entscheidungen einem Verwaltungsrat vor
- Die Diskussion von Themen, Schwerpunkten und konkreten Projekten der SKD finden in der **Direktorenkonferenz** statt, die vom Generaldirektor geleitet wird und an der auch der Kaufmännische Direktor teilnimmt. Die Direktorenkonferenz dient der Abstimmung museumsübergreifender Fragen und dem regelmäßigen gegenseitigen Informationsaustausch in den SKD
- Die Direktorenkonferenz wird ergänzt durch die ebenfalls vom Generaldirektor geleitete **Leiterkonferenz**, in der neben den Direktoren auch die Leiter der Institutionen, Stabs- und Querschnittsabteilungen teilnahmeberechtigt sind

Quelle: dito



Museumsdienste / Servicegesellschaften

Erkenntnisse zu den untersuchten Diensten / Servicegesellschaften



- Die untersuchten Organisationen sind in Aufgaben, Rechtsform und Trägerschaft sehr unterschiedlich
- Die von den Aufgaben her weitestgehenden und gleichzeitig größten Organisationen sind culturespaces in Frankreich (privatwirtschaftlich) und Rheinland Kultur im Rheinland (Tochter des Landschaftsverband Rheinland)
 - culturespaces ist durch seine privatwirtschaftliche Verfasstheit, die den Kunden angebotenen verschiedenen Management-Modelle (siehe Folgeseite) und das mögliche Leistungsspektrum interessant
 - Rheinland Kultur hat neben den eigentlichen Museumsdiensten mit dem Besucherservice für alle Kultureinrichtungen des LVR und insbesondere mit dem Facility Management für den gesamten LVR weitergehende Aufgaben

Übersicht Museumsdienste / Servicegesellschaften 1/2



Land	Stadt	Einwohner	Organisation	Aufgaben	Rechtsform	Träger
Frankr.	versch. Standorte		culturespaces	Management von aktuell 13 Monumenten und Museen darunter Jacquemart-André Museum (Paris), Cité du Train u. Automuseum Collection Schlumpf (Mulhouse), die römischen Monumente in Nimes (in Summe rd. 2 Mio. Besuche) Leistungen: Besucherführung Marketing/Kommunikation, Bildungsprogramme Kasse, Aufsicht, Security Ausstellungs-Management, Ausstellungs-Design Gastronomiebetrieb, Shopbetrieb, Event Management Bewirtschaftung von Parks / Gartenanlagen	privatwirtschaftlich (keine genauere Angabe)	Havas / Suez Group
BRD	Rheinland (Sitz Köln)	9,3 Mio.	Rheinland Kultur (Tochter des Landschaftsverband Rheinland*)	Services für die 7 Museen des LVR (zs. 1,3 Mio. Besuche) Museums-Management Veranstaltungs-Management Besucherservicezentrum „kulturinfo rheinland“ Veranstaltungsplattform „Tagen und Feiern im Museum“ Abtei-Shop und Versandbuchhandlung Facility-Management für den gesamten LVR (!)	GmbH	LVR

- culturespaces bietet ihren Kunden vier mögliche Management-Modelle an:
 - Konzession
 - Management-Mandat
 - Public-Private Joint Venture
 - Public-Private Partnership Vereinbarung

*Ein sog. höherer Kommunalverband (Körperschaft öffentlichen Rechts ohne Gebietshoheit), getragen von 12 Landkreisen, 13 kreisfreien Städten sowie einer Stadtregion, mit 18.000 Mitarbeitern und zahlreichen Einrichtungen. Der LVR erfüllt rheinlandweit Aufgaben in der Behinderten- und Jugendhilfe, in der Psychiatrie und der Kultur. Er ist der größte Leistungsträger für Menschen mit Behinderungen in Deutschland, betreibt 41 Schulen, zehn Kliniken und drei Netze heilpädagogischer Hilfen sowie 19 Museen und Kultureinrichtungen. Er engagiert sich für eine inklusive Gesellschaft in allen Lebensbereichen.

Übersicht Museumsdienste / Servicegesellschaften 2/2



Land	Stadt	Einwohner	Organisation	Aufgaben	Rechtsform	Träger
BRD	Hamburg	1,8 Mio.	Museumsdienst Hamburg (in der Stiftung Hist. Museen HH)	Zentraler Besucherservice für 22 Hamburger Museen	Stiftung	Freie u. Hansestadt Hamburg
BRD	Köln	1,1 Mio.	Museumsdienst Köln	Zentrale städtische Institution für Museumspädagogik, Bildungs- und Vermittlungsarbeit in den Kölner Museen	Amt der Stadt	Stadt Köln
CH	Basel	200 T	museen basel	Beteiligt sich an der strategischen Entwicklung der Museen und ist für die Dachkommunikation der Museen in Basel sowie für deren Vermittlung und Marketing zuständig	Teil der Abt. Kultur des Stadtkantons	Kanton Basel Stadt

Organisation von Museen in Frankreich

Starke zentrale Steuerung der Museen in Frankreich



- Entsprechend dem zentralen Staatsaufbau in Frankreich ist die direction des musées de France (DMF) des Kulturministeriums verantwortlich für die Verwaltung der R.M.N. Reunion des Musées Nationaux, wie z.B. das Musée d'Orsay. Die DMF „kontrolliert“ (als Aufsichtsbehörde und über Beiräte) fachlich in Bezug auf die Kernaufgaben auch Städtische Museen und Landesmuseen
- Der französische Staat orientiert sich bei der Führung der Museen vor allem an der Sicherung professioneller Standards für die Kernaufgaben der Museen (Sammeln, Bewahren/Restaurieren, Beforschen des Sammlungsguts sowie Präsentieren/Ausstellen und Vermitteln). Internationale Museumsstandards sind dabei ein wichtiger Maßstab (die ICOM hat auch ihren Sitz in Paris)
- In Frankreich sind „Shared Services“ auch bei den Museen üblich. Die zentrale Serviceorganisation „Le service des musées de France“ nimmt z.B. folgende Aufgaben wahr:
 - Sammeln, Sammlungsankauf, Restaurierung und Forschung
 - Inventarisierung, Verteilung der Kulturgüter auf Frankreich
 - Digitale Strategie
 - Investitionspolitik
 - Innovation und Professionalisierung



- Das Musée d'Orsay ist ein **nationales Museum des Kulturministeriums**. Seit dem 1. Januar 2004 ist das Musée d'Orsay eine öffentliche Verwaltungseinrichtung (öffentlich-rechtliche Anstalt). Das Musée d'Orsay hat etwa 700 Mitarbeiter
- Das Museum verfügt über einen **Verwaltungsrat**, dessen Vorsitz ein Präsident hat. Der Verwaltungsrat bestimmt die wissenschaftliche und die kulturelle Politik des Museums, die Programmgestaltung der Ausstellungen und der anderen kulturellen Aktivitäten. Er verabschiedet das Budget, berät die Preispolitik und bestimmt insbesondere die allgemeinen Beschäftigungsbedingungen der Angestellten im öffentlichen Dienst
- Der **wissenschaftliche Beirat** berät die Kulturpolitik des Museums, bevor diese dem Verwaltungsrat unterbreitet wird, sowie über Projekte für Ankäufe, Leihgaben oder Dauerleihgaben
- Die **Kommission für den Ankauf** des Musée d'Orsay prüft die allgemeine Ausrichtung der Ankaufpolitik und berät autonom darüber, welche Werke in Sammlungen aufgenommen werden, sofern deren Preis innerhalb des durch das Ministerium vorgegebenen Rahmens liegt. Liegt er darüber, muss der „Conseil artistique“ der nationalen Museen konsultiert werden. Das Museum stellt mindestens 16 % des Eintrittspreises für die ständigen Sammlungen und für den Ankauf von Werken bereit

Organisation von Museen in den Niederlanden

In den Niederlanden werden Subventionen für Museen mit inhaltlichen Zielen und Vorgaben verknüpft



- In den Niederlanden sind ca. 400 Museen in der „Niederländischen Museumsvereinigung“ organisiert (insgesamt gibt es ca. 1.000 Museen in den Niederlanden). Diese Vereinigung ist einerseits „**Interessensvertretung**“ und andererseits auch ein **Qualitätsmaßstab**, da nur von einem unabhängigen „Museumsregister“ zertifizierte Museen Mitglied sein können
- Dieser Verband organisiert auch die „Museumkaart“, ein **Museumspass als Jahreskarte für diese ca. 400 Museen**. Über 1 Million Niederländer haben eine „Museumkaart“
- Die **Niederländische Regierung** (Ministerium für Bildung, Kultur und Bildung) subventioniert ca. **50 Museen**, die **jährlich ca. 20 Mio. Besucher** anziehen. Subventioniert werden die Nationalmuseen (Sammlungen gehören dem Staat) und Museen mit Sammlungen von nationaler Bedeutung
- Die Niederländische Regierung wird hinsichtlich der **Kulturpolitik** von dem „**Raad voor Cultuur**“ beraten, der aus 8 Mitgliedern besteht. Dieser „Beirat“ besteht aus 8 Mitgliedern, hat ein eigenes Sekretariat und kann Ausschüsse für spezielle Sachthemen bilden
- Der „**Raad voor Cultuur**“ gibt alle 4 Jahre **Empfehlungen in Bezug auf die staatlich geförderten Kultureinrichtungen** ab, wobei diese Empfehlungen keinen rechtlich bindenden Charakter haben. Darüber hinaus kann der Rat auch zu speziellen Anliegen befragt werden (wurde z.B. von der Niederländischen Regierung auch zu den Auswirkungen deutlicher Subventionskürzungen befragt). Der Rat gibt auch Empfehlungen zur Subvention von Basisinfrastruktur für die geförderten Kultureinrichtungen

Die Museen in den Niederlanden sind in einer Zeit des starken kulturpolitischen Wandels



- Die Niederlande haben in den letzten Jahren ihr **Kulturbudget** von ca. 900 Mio. Euro auf ca. 700 Mio. Euro reduziert. Die Museen mussten generell 5% Budgetkürzung hinnehmen, zusätzlich gab es je nach „Qualität“ eine weitere Kürzung von 2 bis 11% („je besser, desto geringer die Kürzung“)¹
- Eine 2012 von der „Nederlandse Museumvereniging“ und „Vereniging Rijksgesubsidieerde Musea“ beauftragte **Studie** (Musea voor Morgen, Asscher-Vonk advisory comitte) kam u.a. zu dem Ergebnis, dass die **Zusammenarbeit der Museen verbessert werden muss**, um auch in Zukunft eine bedeutende Rolle zu spielen
- Die **Niederländischen Kulturminister** diagnostizierten aufgrund der verschiedenen Studien (auch vom „Raad voor Cultuur“) folgende **Hauptprobleme für die niederländischen Museen**:
 - Zu wenig Zusammenarbeit zwischen Museen untereinander und anderen Kultureinrichtungen, sowohl inhaltlich wie auch in der Verwaltung
 - Große Teile der Sammlungen sind zu wenig für die Öffentlichkeit zugänglich
 - Ein zu großer Teil der Bevölkerung besucht kaum oder gar kein Museum
 - Die Möglichkeiten der digitalen Entwicklungen sind noch nicht ausgeschöpft
 - Die öffentlichen Mittel für unsere Museen sind unter Druck, während gleichzeitig Dritteinnahmen zurückgehen. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs auf dem Freizeitmarkt, müssen die Museen in den nächsten zehn Jahren die Anstrengungen „verdoppeln“ um nicht an Bedeutung zu verlieren.
 - Sammlungen sind nicht ausreichend geschützt.

1: Quelle:<http://www.art-magazin.de/szene/7054-rtkl-niederlande-staatliche-museen-von-gut-bis-ungenuegend> art-magazin.de; Kerstin Schweighöfer, 18.02.2014

Die Kulturpolitik in den Niederlanden will künftig einen Schwerpunkt auf die Kooperation von Museen legen



- Die **Niederländische Kulturpolitik** fördert künftig explizit (2 Mio. Euro jährlich) **Kooperationen** zwischen den Museen oder zwischen Museen und anderen Kultureinrichtungen, die eine oder mehrere der folgenden Zielsetzungen verwirklichen:
 - Erhöhung der Besucherzahlen (insbesondere auch neue Zielgruppen)
 - Realisierung von Kosteneinsparungen und/oder höheren Einnahmen
 - Erhöhung der Qualität der Leistungen (bei maximal gleichen Kosten)
- Die **Niederländische Regierung** wird künftig auch **Basissubventionen** an die **Erfüllung von Zielen in Bezug auf die Kooperation** knüpfen. Bezüglich Kooperationen sollen keine konkreten Formen vorgeschrieben werden, aber es wird geprüft, ob die Ziele erreicht werden (z.B. Beurteilung durch den „Raad voor Cultuur“)
- **Digitalisierung** ist ein weiterer Schwerpunkt der niederländischen Kulturpolitik, bei dem auch das Thema Kooperation von großer Bedeutung ist. Auch dafür sollen zusätzlich ca. 2 Mio. Euro jährlich zur Verfügung gestellt werden
- Auch in den Niederlanden sind die Nationalmuseum nicht Eigentümer der Gebäude sondern nur Mieter. Es werden **Szenarien** geprüft, die eine **bessere Übereinstimmung zwischen Rechten und Pflichten der Museen in Bezug auf die Gebäude** bewirken (z.B. Übertragung des Eigentums an die Museen)

Kooperationen zwischen den Museen werden auch in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen



- Im Jahr 2014 haben sich die **beiden Museumsverbände** „Nederlandse Museumvereniging“ und „Vereniging Rijksge subsidieeierde“ als Ergebnis der beauftragte Studie zur Zukunft der Museen **fusioniert**
- Der „**Mondriaan Fonds**“ ist ein öffentlicher Fonds zur Förderung des künstlerischen und kulturellen Erbes der Niederlande mit einem jährlichen Budget von ca. 26 Mio. Euro. Der Fonds **fördert** seit einigen Jahren auch konsequent **Kooperationsprojekte von Museen** (mit bis zu 40% der Projektkosten) und veröffentlicht diese Projekte auch auf seiner Homepage. Damit wurden in den letzten 3 Jahren mehr als 80 Projekte gefördert. Diese Projekte sind auch mit Kurzbeschreibung auf der Homepage dargestellt
- Der **Museumsverband** hat 2014 eine weitere Studie von „Asscher-Vonk“ beauftragt, die **Beispiele erfolgreicher Kooperationen erheben** und einer breiteren Öffentlichkeit bekannt machen sollte. Die Studie zeigte, dass es bereits eine Vielzahl an Kooperationen von Museen untereinander aber auch von Museen mit anderen Einrichtungen gibt, welche die von der Kulturpolitik geforderten Zielsetzungen für Kooperationen erfüllen
- Der „**Raad voor Cultuur**“ empfiehlt als nächsten Schritt die Etablierung einer „**Niederlande Sammlung**“. Dies erfordere den Wechsel von einer primär „institutionsbezogenen Kulturpolitik“ **zu einer primär „systembezogenen Kulturpolitik“**, mit dem Hauptziel, die Zugänglichkeit der „Niederlande Collection“ für die Öffentlichkeit weiter zu erhöhen. Dafür werden die Museen noch intensiver als bisher miteinander und auch mit anderen Einrichtungen kooperieren müssen.