

B e r a t u n g s f o l g e:

1. Ausschuss für Bildung und Kultur	07.07.2020	Vorberatung	N
2. Kreistag	09.07.2020	Entscheidung	Ö
3. Kreistag	20.10.2020	Entscheidung	Ö

Dr. Andreas Honikel-Günther / 03.07.2020

gez. Dezernent / Datum

Ergebnis der Organisationsuntersuchung im Bauernhausmuseum Allgäu-Oberschwaben Wolfegg - Handlungsalternativen

Beschlussentwurf:

Der unter 4. dargestellten Empfehlung zur Umsetzung der Variante 1 für die Jahre 2020 und 2021 und dem Weiterverfolgen der Aufbauvariante 2 ab dem Jahr 2022 wird zugestimmt.

1. Ausgangslage

Im Bauernhaus-Museum Allgäu-Oberschwaben Wolfegg wird derzeit eine Organisationsuntersuchung unter Begleitung der i-SYS Unternehmensberatung GmbH durchgeführt. Ausgangspunkt für die Organisationsuntersuchung und -entwicklung waren Überlastungsanzeigen von Seiten der Mitarbeitenden des Bauernhaus-Museums nach dreimaligem Wechsel der Museumsleitung binnen zwei Jahren. Diese Stelle ist nun seit Mitte 2019 vakant und wird derzeit kommissarisch von Herrn Dr. Eiden geführt. Die Fluktuation auf der Führungsstelle, aber auch in der Belegschaft bedingen bei den Mitarbeitenden Unsicherheiten bezüglich der Aufgabenzuteilung bzw. Prozessverantwortung. Es bestehen Bedenken, ob und wenn ja in welcher Form der Museumsbetrieb aufrechterhalten werden kann.

Im Museum gibt es eine große Bandbreite an zu bearbeitenden Aufgaben, die sehr vielschichtig sind und daher unterschiedliche Qualifikationen erfordern. Daraus resultieren eine sehr heterogene Mitarbeiterschaft und ein hoher Spezialisierungsgrad, der zu unzureichenden Vertretungsregelungen führt. Auch die Personalstruktur, die

durch viele Teilzeitkräfte mit geringem Arbeitsumfang gekennzeichnet ist, erschwert den Informationsaustausch innerhalb des Museumsbetriebs.

Als Ausgangssituation fiel eine gewachsene und engpassorientierte Struktur mit zum Teil unklaren Zuständigkeiten auf. Es zeigte sich eine strukturelle Überlastung der Mitarbeitenden, die sich durch Überstunden und wachsende Frustration deutlich macht.

Ziel der Organisationsuntersuchung ist es daher, die Problemstellungen in der heutigen Organisation umfassend zu identifizieren und Lösungen zur Stabilisierung des Betriebs zu erarbeiten. Für die Positionierung bzw. Entwicklung des Museums wurden nach Rückkopplung mit der Leitung des Landratsamts und dem Ausschuss drei verschiedene Szenarien untersucht und beschrieben.

2. Vorgehen

Das Projekt ist am 16.09.2019 mit einem Kick-Off Termin gestartet. Um die Mitarbeitenden umfassend zu beteiligen wurde zu Beginn des Projekts eine Kurzbefragung durchgeführt, in der die Mitarbeitenden auf die Schwächen bzw. Herausforderungen der Organisation aufmerksam machen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen konnten. Im Anschluss wurde auf Grundlage der Befragung ein Workshop in Form eines World Café durchgeführt, in dem erste Optimierungsbedarfe erarbeitet wurden. Die daraus resultierenden Quick Wins wurden bereits teilweise umgesetzt.

Im Anschluss daran wurden alle laufenden Prozesse im Bauernhausmuseum erhoben, die Zuständigkeiten innerhalb der Mitarbeiterschaft ermittelt und auf ihre Stärken und Schwächen untersucht. In einer Prozessmatrix wurden insgesamt 14 Aufgabefelder definiert, innerhalb derer 122 Prozesse abgewickelt werden.

Auf Basis der erhobenen Prozesse wurde für jede der drei Entwicklungsvarianten dargestellt, welche Aufgaben künftig in welchem Umfang geleistet werden. Relevant hierfür war insbesondere der Personalmehrbedarf, der je Variante errechnet wurde.

3. Ergebnisse der Organisationsuntersuchung

3.1 Ermittlung Personal-IST und Personalbedarf Status Quo

Bei der Berechnung des Personalbestands werden zunächst die Stellen laut Stellenplan berücksichtigt. Zusätzlich wurden rechnerisch Stellenanteile für die/den Auszubildende/n, das FSJ sowie das wissenschaftliche Volontariat angerechnet. Diese Stellen können grundsätzlich nicht als vollwertige Arbeitskräfte betrachtet werden, da sie sich in ihrer Ausbildung befinden. Da die o.g. Personengruppen aber zu 100% dem Bauernhaus-Museum zugeordnet sind, und nicht wie im Verwaltungsbereich nur über einen bestimmten Zeitraum im Amt hospitieren, werden die Arbeitsumfänge teilweise berücksichtigt.

Zusätzlich werden im Museum bereits seit vielen Jahren Aushilfskräfte im Aufgabenbereich „Bewirtung / Besucherservice“ und „Bauhof“ eingesetzt. Die Stunden im Jahr 2019 wurden auf VZÄ umgerechnet und als Bestand berücksichtigt. Es gilt zu beachten, dass damit vorausgesetzt wird, dass Aus-

hilfskräfte in diesem Umfang auch weiterhin zur Verfügung stehen.

Aufgabenfeld	Personalbestand	
Leitung + stellvertretende Leitung		
Besucherservice / Kasse / Museumsladen		
Vermietungen		
Sekretariatsaufgaben		
Veranstaltungsmanagement		
Vermittlung von museumsrelevanten Inhalten	14,15	Stellenplan (ohne Startervertrag)
Reinigung der Gebäude	0,5	Azubi
Landschaftspflege / Landwirtschaft	0,5	FSJ
Unterhalt der Gebäude und kulturellen / technischen Infrastruktur	0,75	Volontär
Sammeln und Erhalten	0,60	Bewirtung / Besucherservice
Ausstellungen und projektbezogene Forschungen	1,31	Bauhof
Marketing / Vertrieb		
Projekte 2020 (abhängig von den laufenden Projekten)		
Ausbildung		
Ergebnis	17,81	

Es wurde ein Personalbestand von **17,81 Stellen** ermittelt.

Werden die Überstunden und insbesondere die Arbeitsrückstände (u.a. in den Bereichen „Sammeln und Erhalten“, „Unterhalt der Gebäude“, „Forschen und Ausstellungen“ und „Marketing und Vertrieb“) in den verschiedenen Aufgabenfeldern berücksichtigt, ist für den **Status Quo** ein **Bedarf von 19,69 Stellen** (+ 1,88 Stellen) notwendig.

3.2 Variantenplanung und Personalbedarf

Die ermittelten Bearbeitungszeiten für die einzelnen Prozesse gehen bereits von prozessual und technisch optimierten Bearbeitungszeiten aus.

3.2.1 Variante 1: „Angebotsreduzierung u. Basisbetrieb mit vorhandenem Personal“

Die Variante 1 geht von folgendem Szenario aus: Das Bauernhaus-Museum erfüllt mit den bestehenden personellen Ressourcen seine Kernaufgaben und stabilisiert die Besucherzahlen auf einem niedrigeren Niveau als heute.

Die Aufgabenfelder werden dabei wie folgt gesteuert:

 Abbau/Reduzierung	 Ausbau/Steigerung
<ol style="list-style-type: none"> 1. Externe Vermietungen werden eingestellt 2. Anzahl der Großveranstaltungen wird ungefähr um die Hälfte reduziert 3. Offene pädagogische Angebote (Mitmach-Stationen und öffentliche Führungen) werden leicht reduziert 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eingesparte Ressourcen werden teilweise in das Aufgabenfeld Sammeln und Erhalten investiert 2. Marketing/Vertrieb werden gestärkt, insbesondere bezüglich der Akquise von Reisegruppen sowie im Bereich des Ausbaus von Social Media-Aktivitäten

Personalbedarf: Durch die Aufgabenreduzierung ist diese Variante definitionsgemäß mit vorhandenem Personal leistbar.

Es gilt zu beachten, dass der Einsatz von Aushilfskräften in den Bereichen „Bewirtung / Besucherservice“ und „Bauhof“ weiterhin notwendig ist (**gilt auch für Variante 2 und 3**).

Wichtiger Hinweis: Wie bereits dargestellt werden Azubi, FSJ-Kraft und Vontär sogar anteilig berücksichtigt (**gilt auch für Variante 2 und 3**).

Auswirkungen auf Jahresergebnis: Die Angebotseinschränkung wird sich auf die Erlös-situation aufgrund des Entfallens von Großveranstaltungen, auf ca. 118.000 Euro Mindereinnahmen pro Jahr auswirken.

Ergebnisverschlechterung: - 118.000 Euro

3.2.2 Variante 2: „Konsolidierung und leichte Expansion“

Die Variante 2 geht von folgendem Szenario aus: Das Bauernhaus-Museum erfüllt seine Kernaufgaben und setzt darüber hinaus den großen Publikumerfolg der vergangenen Jahre fort. Dafür werden für die Zukunft und Positionierung des Museums tragfähige personelle und organisatorische Bedingungen geschaffen. Zusätzliche Ressourcen werden insbesondere in den Aufgabenfeldern investiert, bei denen derzeit große Arbeitsrückstände zu verzeichnen sind.

Die Aufgabenfelder werden dabei wie folgt gesteuert:

 Abbau/Reduzierung	 Ausbau/Steigerung
<ol style="list-style-type: none"> keine 	<ol style="list-style-type: none"> Sammeln und Erhalten (+0,58 VZÄ Bereinigung Depots, retrospektive Grobverzeichnung als Voraussetzung künftiger Sammlungsentwicklung) Marketing/Vertrieb, insbesondere Akquise von Reisegruppen sowie Ausbau der Social Media-Aktivitäten (+0,16 VZÄ) Unterhalt der Gebäude (Hausmeister/ Bauhof) (+0,89 VZÄ) Programmentwicklung Veranstaltungen (+0,07 VZÄ) Forschen und Ausstellen (+0,29 VZÄ)

Aufgrund der stärkeren Veränderung der Besucherstruktur ist zu berücksichtigen, dass auch das Laden- und Gastronomieangebot verbessert werden muss. Dies ist mit geringen Auswirkungen auf den Personalbedarf verbunden, aber vermutlich mit investiven Anforderungen, da die heutigen räumlichen Bedingungen schätzungsweise nicht ganz ausreichen würden, um das Angebot spürbar auszubauen.

Personalbedarf: Die Differenz zum Personalbestand (17,81 Stellen) liegt bei insgesamt **3,87 zusätzlichen Stellen**. Diese setzen sich aus dem Personalbedarf für den Status Quo (1,88 Stellen) sowie der Personalsteigerung in den o.g. Aufgabenfeldern (1,99 Stellen) zusammen.

Auswirkungen auf Jahresergebnis: Deutlich höhere Personalkosten in Höhe von knapp 200.000 Euro stehen höhere Einnahmen durch mehr Besucher gegenüber. Der Mehrumsatz allein durch Reisegruppen, wurde mit ca. 51.000 Euro kalkuliert (Berechnungsgrundlage: 5 Reisegruppen pro Woche à 40 Teilnehmer/innen bei 30 Wochen Öffnung und einem kombinierten Erlös aus Eintrittsentgelt und Verkaufserlös von 8,50 Euro je Person).

Ergebnisverschlechterung: - 149.000 Euro

3.2.3 Variante 3: „Konsolidierung und umfangreichere Expansion“

Das Szenario für die Variante 3 setzt in Erweiterung von Variante 2 eine Erhöhung der Ansprüche in einem oder beiden Bereichen (Kernaufgaben bzw. Publikumserfolg) voraus, die Personalressourcen werden entsprechend gegenüber Variante 2 erhöht.

Die folgende Darstellung zeigt mögliche Grundsätze auf, die Ansätze sind kombinierbar:

 Abbau/Reduzierung	 Ausbau/Steigerung
1. keine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wissenschaftlich: Regelmäßige Publikation allgemeinverständlicher und wissenschaftlicher Texte, z.B. in Form eines Jahrbuchs (0,50 VZÄ, kaum refinanziert) 2. Touristisch: Intensive touristische Vernetzung der Umgebung mit dem Museum und seinen Themen (Ausflüge, geführte Wanderungen, thematische Routen für Wander-Apps (0,50 VZÄ, teils refinanziert) 3. Vermittlung/pädagogisch: Positionierung als führender Anbieter von Kulturvermittlung für Menschen mit besonderen Bedürfnissen (1,00 VZÄ, teils refinanziert, auch durch Fördermittel), z.B. Angebote für sinnesbehinderte Menschen 4. Vertrieblich: Grundlegende Gestaltung der Eingangs- und Ladenbereiche nach einem erlös- und marketingoptimierten Konzept (1,50 VZÄ, refinanziert, weitere Investitionen notwendig, hier aber auch Fördermittel möglich) 5. Veranstaltungen: Etablierung mindestens einer weiteren Veranstaltung mit überregionalem Alleinstellungscharakter mit 15.000 und mehr Besuchern (0,50 VZÄ, refinanziert)

Personalbedarf: Werden alle Vorschläge umgesetzt, würde die Differenz zum Personalbestand (17,81 Stellen) bei insgesamt **7,87 zusätzlichen Stellen** liegen. Diese setzen sich aus dem Personalbedarf der Variante 2 (3,87) sowie der Personalsteigerung in den o.g. Aufgabenfeldern (4,0) zusammen.

Auswirkungen auf Jahresergebnis: Der tatsächliche Nettomehraufwand dieser Variante kann derzeit nicht seriös kalkuliert werden. Eine politische

Diskussion über die Ausgestaltung der Variante und eine vertiefte betriebswirtschaftliche Betrachtung müssten einer Umsetzung vorausgehen.

Ergebnisverschlechterung: Nicht kalkulierbar

3.2.4 Übersicht der Varianten

Aufgabenfeld	Personalbestand	Variante 1	Variante 2	Variante 3
Leitung + stellvertretende Leitung		2,00	2,00	2,00
Besucherservice / Kasse / Museumsladen		2,51	2,51	4,01
Vermietungen		0,17	0,34	0,34
Sekretariatsaufgaben		0,29	0,29	0,29
Veranstaltungsmanagement		1,84	3,75	4,25
Vermittlung von museumsrelevanten Inhalten	14,15 Stellenplan (ohne Startervertrag)	3,01	3,17	4,17
Reinigung der Gebäude	0,5 Azubi	1,40	1,40	1,40
Landschaftspflege / Landwirtschaft	0,5 FSJ	1,18	1,18	1,18
Unterhalt der Gebäude und kulturellen / technischen Infrastruktur	0,75 Volontär	1,18	2,07	2,07
Sammeln und Erhalten	0,60 Bewirtung / Besucherservice	0,58	0,97	0,97
Ausstellungen und projektbezogene Forschungen	1,31 Bauhof	0,94	1,23	1,73
Marketing / Vertrieb		0,73	0,75	1,25
Projekte 2020 (abhängig von den laufenden Projekten)		1,88	1,88	1,88
Ausbildung		0,14	0,14	0,14
Ergebnis	17,81	17,85	21,68	25,68
Überstunden / Arbeitsrückstände	1,88			
Bedarf Status Quo	19,69			
Mehrbedarf an Planstellen		0,04	3,87	7,87

4. Entscheidungsvorschlag

Aufgrund der aktuellen Situation durch die Corona-Pandemie und der Empfehlungen der Haushaltsstrukturkommission wird **für die Jahre 2020 und 2021 zunächst die Variante 1 empfohlen**. Die Umsetzung dieser Variante gibt dem Bauernhaus-Museum die Möglichkeit, den Basisbetrieb mit dem vorhandenen Personal zu stemmen, allerdings unter der Prämisse einer Angebotsreduzierung. Auf diese Weise kann der Betrieb stabilisiert und der erarbeitete Optimierungsbedarf aus der Organisationsuntersuchung umgesetzt werden.

Der Betrieb des Bauernhaus-Museums sollte aber nicht langfristig eingeschränkt werden. Daher wird vorgeschlagen, **ab 2022 die Aufbauvariante 2 zu verfolgen**. Dies ermöglicht dem Museum seine Kernaufgaben zu erfüllen und setzt darüber hinaus den großen Publikumserfolg der vergangenen Jahre fort. Zudem können die Arbeitsrückstände insbesondere in den wissenschaftlichen Aufgabenbereichen abgebaut und die Aufgabenfelder Marketing (insb. die Akquise von Reisegruppen sowie die Social Media-Aktivitäten) und die Programmentwicklung der Veranstaltungen gestärkt werden.

Finanzielle Auswirkungen:

1. Kurzbeschreibung

Nachfolgende finanzielle Auswirkungen beziehen sich auf die vorgeschlagene Kombination aus Variante 1 und ab 2022 Variante 2.

2. Haushaltspositionen

Teilhaushalt / Dezernat		I
Unterteilhaushalt / Amt	95	KU
Produktgruppe museum	2810-01	Bauernhaus-

3. Finanzierung im Kreishaushalt

3.1. Konsumtiv

Ordentliches Ergebnis der Produktgruppe

(2021 / 2022: mit Umsetzung der Empfehlungen der Haushaltsstrukturkommission)

Haushaltsjahr	2020	2021 (vorl.)	2022 (vorl.)
Planansatz -			
Zuschussbedarf	1.172.021	1.104.021	1.104.021
Veränderung + / -	0	118.000	149.000
Aktualisierter Ansatz -			
Zuschussbedarf	1.172.021	1.222.021	1.253.021

Matthias Weber, 03.07.20

gez. (Name Amtsleitung FK / (Datum)

Um den Lesefluss zu erleichtern, verwenden wir nicht immer Mehrfachnennungen von Geschlechtern. Die verwendeten Bezeichnungen gelten für alle Geschlechter.