



Grosser Rat des Kantons Basel-Stadt

## **Bildungs- und Kulturkommission (BKK)**

An den Grossen Rat

**09.1804.02**

Basel, den 24. November 2009

Kommissionsbeschluss  
vom 13. November 2009

### **Bericht der Bildungs- und Kulturkommission**

**zum**

**Ratschlag Nr. 09.1804.01 Bewilligung von Staatsbeiträgen an den  
Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel für die Jahre 2010–2012**

**Inhaltsverzeichnis**

1	Ausgangslage .....	3
2	Ratschlag .....	3
3	Kommissionsberatung .....	4
3.1	Kaserne und Theater .....	4
3.2	Führungsorganisation und unternehmerisches Selbstverständnis .....	5
3.3	Arealentwicklung .....	5
3.4	Worst Case Szenario .....	6
3.5	Zeitpunkt der Untersuchung .....	6
3.6	Vertrauensbildende Massnahmen .....	7
3.7	Ausgaben- und Einnahmenpotentiale .....	7
4	Antrag .....	9

## 1 Ausgangslage

Der Grosse Rat hat die Bildungs- und Kulturkommission mit der Vorberatung des Ratschlags Nr. 09.1804.01 betreffend Bewilligung von Staatsbeiträgen an den Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel für die Jahre 2010–2012 beauftragt. Die Bildungs- und Kulturkommission hat das Geschäft und ihren Bericht in drei Sitzungen behandelt. An den Beratungen teilgenommen haben auch der Vorsteher des Präsidialdepartements und der Leiter der Abteilung Kultur. Im Vorfeld des Geschäfts liess sich die Kommission von Carena Schlewitt, künstlerische Leiterin der Kaserne Basel, und Thomas Keller, Geschäftsführer der Kaserne Basel, in Form eines Hearings über den laufenden und den geplanten Betrieb der Kaserne informieren.

## 2 Ratschlag

Die Kaserne Basel ist Kulturvermittlerin und Kulturförderin, indem sie Gruppen im Bereich Tanz und Theater («Performing Arts») sowie Musik Auftrittsmöglichkeiten und Förderplattformen bietet. Vermehrt treten auch qualitativ hoch stehende nationale und internationale Gruppen auf. Die Aktivitäten in der Kaserne sind Inspirationsquelle und Impulsgeber für die hiesige Kulturszene und deren Publikum. Die Kaserne funktioniert konzeptionell im Rahmen ihres Subventionsauftrags und der breit abgestützten «Richtlinien für Programm und Betrieb». Bezuglich professioneller Qualität der Organisation und Produktion gilt sie als sehr gute Adresse. Trägerin der Kaserne Basel ist der Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel.

Der aktuelle Subventionsvertrag des Kantons Basel-Stadt mit dem Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel hat die Laufzeit 2008–2011. Die Höhe der Grundsubvention beträgt CHF 1'060'000, die der Sachleistungen (kalkulatorischer Wert Räumlichkeiten Kasernenareal) CHF 561'480 p.a.

Per Ende 2008 wies die Kaserne ein Defizit von CHF 309'000 aus. Die Überschuldung und die damit verbundene grosse Unsicherheit über die Fortführung des Vereins liess den Regierungsrat zum Schluss kommen, dass das bisherige Finanzierungsmodell nicht mehr funktioniert. Die bisherigen Subventionen der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft decken lediglich die allgemeinen Betriebs- und Gebäudekosten. Die eigentlichen künstlerischen Produktionen muss die Kaserne aus Drittmitteln finanzieren. Der Ratschlag erwähnt, dass die Kaserne aufgrund der generell höheren Kosten bei Produktion und Technik sowie infolge der zunehmend schwieriger gewordenen Akquisition von Drittmitteln kaum mehr eine aktive Rolle als Produktions- und Koproduktions-Haus spielen kann. Dies ist aber für das sinnvolle Funktionieren der Kaserne und die Erfüllung ihres Auftrags in einem regionalen, nationalen und internationalen Netzwerk unabdingbar. Eine ausstrahlende und finanziell konsolidierte Kaserne ist zudem für den Regierungsrat ein entscheidender Partner und Faktor bei der von ihm angestrebten Entwicklung des Kasernenareals.

Die Firma NonproCons AG hat im Auftrag der beiden Subventionsgeber Basel-Stadt und Basel-Landschaft den Auftrag der Kaserne Basel (definiert in den in einem breiten Mitwirkungsprozess 2007 geschaffenen «Richtlinien für Programm und Betrieb») sowie die finanziellen und betrieblichen Strukturen überprüft. Sie hat keine Misswirtschaft oder gravierende organisatorischen Mängel festgestellt, empfiehlt aber Verbesserungen im

Bereich der Planung und des strategischen und operationellen Controllings. Die Betriebsanalyse empfiehlt auf Grund des definierten Leistungsauftrags, der sinnvollen und notwendigen Zahl von Produktionen und Konzerten, einem Vergleich mit anderen Häusern und unter Berücksichtigung der heute relevanten Marktfaktoren eine Erhöhung der Subvention für die Kaserne um insgesamt CHF 600'000 von derzeit CHF 1'650'000 auf neu CHF 2'250'000 p.a. ab 2010.

Der Regierungsrat beantragt dem Grossen Rat die Erhöhung der Subvention Basel-Stadt um CHF 400'000 p.a. Am jährlichen Mehrbedarf der Kaserne Basel von CHF 600'000 ab 2010 soll sich der Kanton Basel-Landschaft mit CHF 200'000 beteiligen. Der Regierungsrat verbindet die Erhöhung aber auch mit konkreten Auflagen an die Leitung und Geschäftsführung der Kaserne. Die Quartalsabschlüsse der Kaserne Basel werden ein Jahr lang von der Finanzkontrolle Basel-Stadt, Ausgaben über CHF 50'000 von der Abteilung Finanzen und Controlling des Präsidialdepartements überprüft. Zudem hat der staatliche Delegierte im Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne ein Vetorecht bei allen Finanzbeschlüssen.

### **3 Kommissionsberatung**

Die Kommission konnte sich anlässlich der Beratung und im direkten Kontakt mit der operativen Leitung der Kaserne Basel von deren hoher Kompetenz und dem grossen, professionell wahrgenommenen Engagement überzeugen. Sie anerkennt die wichtige kulturelle Funktion der Kaserne für die freie Szene und die Jugendkultur in und über Basel hinaus.

Die finanziellen Probleme der Kaserne verweisen auf eine tief liegende Problematik jenseits der operativen Aspekte. Wiederholte Neuanfänge der Kaserne in den letzten Jahren führten stets zum Ausgangspunkt aller Kasernendebatten, dem Finanzierungsmodell und dem Leistungsauftrag, zurück. Die damit zusammenhängende Skepsis und Sorge haben eingehende kritische Fragen aus der Kommissionsmitte zu Grundlage und Ziel der Vorlage hervorgerufen. Die zentralen Diskussionspunkte werden nachfolgend dargestellt.

#### **3.1 Kaserne und Theater**

Das Verständnis einer Kulturinstitution als Spartenhaus (Spiel-, Musik- u/o Tanzbühne) ist eine traditionelle Zuweisung, die im Umfeld deutscher Stadttheater entstanden ist. Sie hat im Zusammenhang mit dem Theater Basel zur Frage geführt, ob nicht ein Dreispartenhaus zu viel am Platz und eine Konzentration des Angebots in der kleineren Kaserne angemessen seien. Die Kasernenleiterin erklärte demgegenüber, dass das Spartendenken in den letzten Jahren stark abgenommen hat. Demgegenüber hat sich der Begriff des «Crossover» etabliert, indem künstlerische Ausdrucksformen immer mehr ineinander übergehen. Im Fall von Theater und Tanz wird dafür der Begriff «Performing Arts» verwendet. In Konsequenz davon werden in den Betriebszahlen der Kaserne Tanz und Theater auch zusammengefasst.

In den grossen Häusern wie dem Theater Basel sind Produktionen durch den hohen Grad an innerer Organisation mit Spartenleitern unter dem Direktor zwar leicht den traditionellen Sparten zuzuweisen. In der freien und experimentellen Szene, deren Publikum die Kaserne aufsucht, werden aber Programme erwartet, welche die Übergänge von Theater und Tanz in

Performing Arts abbilden. Eine Spartenzuweisung von Aufführungen und eine darauf basierende Angebotskonzentration wäre etwas Künstliches und käme einem Attraktivitätsverlust gleich. Nicht zuletzt hat auch der Direktor des Theater Basel betont, dass die Kaserne eine künstlerische Laborfunktion ausübt, die das Theater aufgrund seines davon klar abgegrenzten Auftrags nicht wahrnehmen kann.

### ***3.2 Führungsorganisation und unternehmerisches Selbstverständnis***

Grosse Beachtung fand die Handlungsempfehlung der Betriebsanalyse, dass der Trägerschaftsverein, ein stärkeres unternehmerisches Selbstverständnis (inklusive entsprechende Führungsinstrumente und -strukturen) entwickeln müsse, damit er seine Führungsrolle entschiedener wahrnehmen kann. Diese Aussage gab Anlass, die derzeitige Organisation der Trägerschaft als Verein in Frage zu stellen, zumal die Subvention an die Kaserne nicht unbedeutend ist. Relativierend ist dazu zu sagen, dass die Handlungsempfehlung sich nicht so sehr auf die Kaserne in ihrer jetzigen Rolle als Veranstaltungsort, sondern in ihrer angestrebten Rolle als aktive Produzentin und Koproduzentin bezieht.

Das Departement weist darauf hin, dass die in Basel seit langem bewährte Vereinsform in ihrer Handlungsfähigkeit zwar an Grenzen stossen könne, aber andere und zwar grössere Subventionsnehmer vergleichbare Organisationsstrukturen kennen: So ist das Theater Basel eine Genossenschaft oder die Basler Freizeitaktion ebenfalls als Verein organisiert. «Governance» lässt sich mithin für die Kaserne auch in Vereinsform leisten. Eine Übernahme der Kaserne durch den Staat ist keine Option, da die Kosten dadurch nur ansteigen können. Vereine garantieren gewisse Eigenleistungen und ehrenamtliche Arbeit.

Die Forderung nach mehr Unternehmertum ist relativ neu in der freien Szene und trifft nicht selten auf Skepsis und Widerstand. Die Akzeptanz und Integration unternehmerischen Handelns muss behutsam gefördert werden. Durchgehende Ökonomisierung der Kultur ist allerdings kein wünschbares Ziel, da kulturelle Experimentierfreude – das Kennzeichen der freien Szene – dadurch beschnitten, wenn nicht gar verhindert wird. Angesichts der derzeitigen Finanzierung waren der Kaserne zudem nicht alle Führungsinstrumente möglich. Eine ordentliche Budgetplanung besteht, aber es gibt schon keine Mittel mehr für eine Investitionsplanung. Die Zusammensetzung des Vereinsvorstands, d.h. Ausbildung und Erfahrung der betreffenden Personen, wird dem Aspekt unternehmerischer, insbesondere betriebswirtschaftlicher Führung gerecht und berücksichtigt auch die Vertretung des Musikbereichs.

### ***3.3 Arealentwicklung***

Fragen bestehen im Zusammenhang mit der Entwicklung des Kasernenareals. Kritisiert wurde ein Mangel an fundierten Angaben zu Kopfbau und Areal sowie zu den damit verknüpften Entwicklungsplanungen. Zwischen dem Szenario «Brutstätte» und der empfohlenen Professionalisierung der Kaserne wird ein Widerspruch gesehen. Gefragt wurde auch, ob es überhaupt der richtige Zeitpunkt sei, jetzt den Zukunftsboden für die Kulturinstitution Kaserne zu legen, wenn frühestens 2012 klar wird, was mit dem Kasernenareal an sich geschehen soll.

Demgegenüber wurde seitens des Departements erklärt, dass die Kulturinstitution Kaserne und das Areal Kaserne nicht als eins zu verstehen sind. In Bezug auf das Areal selbst stecken die Vorhaben tatsächlich in einer Entwicklungsphase, für die erst einige Komponenten wie der Auszug aller Schulen feststehen. Die Kulturinstitution hingegen verfügt über klare Unterlagen wie den Leistungsauftrag und die Betriebsrichtlinien. Der beantragten Subventionsanpassung liegen zudem ausführliche und komplexe Berechnungstabellen zugrunde. Der Ratschlag hält fest, dass eine gefestigte und aktive Kaserne der Arealentwicklung vorangehen muss, um dem bisherigen Publikum Struktur zu gewährleisten und gleichzeitig die klaren Impulse zu geben, welche die weitere Öffnung ermöglichen. In diesem Sinn schliessen sich eine «Brutstätte Areal» und ein «Kristallisierungskern Kaserne» auch nicht aus. Das Verhältnis ist ein ambivalentes, doch man erwartet sich gegenseitigen Nutzen davon.

### **3.4 Worst Case Szenario**

Bei einer Ablehnung des neuen Finanzierungsmodells würde das bisherige Subventionsverhältnis weiterlaufen. Dies würde letztlich auf eine Situation wie in den Jahren 2004 bis 2007 hinauslaufen. Die Stabilisierung, die damals nach massiven personellen Turbulenzen und finanziellen Unterdeckungen erreicht werden musste, gelang nur mittels einer deutlichen Reduktion eigener Aktivitäten. Die kulturpolitische Unzufriedenheit und schwache Ausstrahlungskraft der Kaserne, die sich daraus ergab, zeigte sich unter anderem in dem kontroversen Vorschlag, die Kaserne auf den Bereich der Populärmusik zu reduzieren. Ohne neues Finanzierungsmodell müsste der Auftrag (gemäss Papier «Richtlinien Programm und Betrieb») auf ein nicht mehr verantwortbares Mass eingeschränkt werden. Das Departement sieht weder einen Sparbetrieb noch eine einseitige Ausrichtung der Kaserne als ausreichende Zukunftsperspektive an.

### **3.5 Zeitpunkt der Untersuchung**

Sorge bereitete der Kommission, dass die Datenerhebung zur Betriebsanalyse in der Sommerpause stattfand. Dies bedeutete den Mangel, keine Betriebsabläufe während der Spielzeit beobachtet zu haben.

Das Departement gab zur Auskunft, dass sich der Zeitpunkt der Untersuchung aus der Notwendigkeit ergab, nach der Defizitmeldung im Frühjahr 2009 noch vor Ende Jahr eine Lösung vorzulegen, die auf eigens dazu angestellten Erhebungen beruhte. Die Erwähnung des Mangels in der Studie selbst beweist die Erfüllung der Sorgfaltspflicht und zeigt die inhaltliche Verlässlichkeit. Dieser Mangel bedeutet kein Ungenügen in der Gesamtheit der ausgewerteten Informationen. Ansonsten wäre keine Betriebsanalyse in der vorliegenden Detailliertheit abgeliefert worden. Anzumerken ist auch, dass die Untersuchungszeit zwar keine Gelegenheit bot, Betriebsabläufe im Rahmen von Aufführungen oder Konzerten zu beobachten. Nichtsdestotrotz geht der Betrieb der Kaserne auch in dieser Zeit mit den gewohnten Strukturen weiter; die Sommermonate bringen eine Spielpause, keinen Pausenbetrieb. Anhand dieser Strukturen lassen sich wesentliche Schlüsse ziehen. Hinweise auf ein grundsätzliches Problem in diesem Bereich hat der Bericht nicht gefunden und drängt auch nicht auf eine sofortige Nachprüfung der Betriebsabläufe während der

Spielzeit. Die Betriebsanalyse sieht bei allfälligen Defiziten keinen akuten, sondern mittelfristigen Handlungsbedarf.

### **3.6 Vertrauensbildende Massnahmen**

Der Kommission ist klar, dass das wiederkehrende Muster der massiv fehlenden Mittel nicht allein durch eine höhere Subventionsleistung des Kantons zu durchbrechen ist. Sie legt grossen Wert auf Strukturen und Massnahmen, die diesem Zweck dienen und einen verlässlichen Rahmen für das weitere Funktionieren der Kaserne schaffen. Neben den Empfehlungen an die Kaserne bzw. ihren Trägerverein stehen auch der Kanton und seine Organe in der Pflicht. Als vertrauensbildende Massnahmen als Kern der politischen Akzeptanz für die höhere Subventionsleistung dienen seitens des Kantons in erster Linie:

- Der Vertreter des Kantons im Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne hat ein Vetorecht bei allen Finanzbeschlüssen. (Üblicherweise hat der staatliche Vertreter in subventionierten Institutionen bloss beratende Funktion.) Die Politik hat einen begrenzten Einfluss auf den Vorstand, aber das Departement will im Gespräch bleiben über dessen personelle Zusammensetzung.
- Die Finanzkontrolle Basel-Stadt hat sich bereit erklärt, die drei Quartalsabschlüsse der Kaserne Basel im Jahr 2010 zu prüfen und dem Präsidialdepartement zu berichten. Ergibt sich nach einem Jahr eine positive Beurteilung der Geschäftsführung, endet dieser Auftrag. Bei Bedarf kann er auf Antrag des Präsidialdepartements verlängert werden.
- Zudem werden Ausgaben über CHF 50'000 vom Leiter der Abteilung Finanzen und Controlling des Präsidialdepartements geprüft.

Der Verein Kulturwerkstatt Kaserne hat von diesen geplanten Massnahmen zustimmend Kenntnis genommen.

Der Idee, eine auf ein Jahr begrenzte Subventionserhöhung zu sprechen und deren Verlängerung von einem dann vorliegenden Businessplan abhängig zu machen, brachte das Departement ein gewisses Verständnis entgegen. Als kritisch dabei nannte es allerdings, dass dadurch nach wenigen Monaten eine erneute Grundsatzdebatte geführt werden müsse und dass ein Jahreshorizont die Programmplanung massiv behindern würde. In der Bühnenkunst sind mehrjährige Vorlaufzeiten üblich.

### **3.7 Ausgaben- und Einnahmenpotentiale**

Die dramatische Verschlechterung der Finanzen der Kaserne im Rechnungsjahr 2008 ist weder auf Misswirtschaft noch Verfehlungen zurückzuführen. Im laufenden Rechnungsjahr 2009 konnte ein Zwischenabschluss einen moderaten Überschuss ausweisen. Allerdings wurde dabei mit «angezogener Handbremse» gefahren, d.h. das Programm wurde stark reduziert. Dies gab wiederum Anlass zur Kritik, dass dies nicht der Weg sein sollte, Reserven zu bilden. Auch muss die Gefahr der Abwärtsspirale in Betracht gezogen werden. Um überhaupt ihre Bedeutung für Kunstschaaffende und Publikum zu behalten, braucht die Kaserne eine Mindestzahl an Aufführungen. Die Kasernenleitung gab in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass Einnahmensteigerungen durch höhere Eintrittspreise

keine taugliche Massnahme sein können, da vor allem auch ein junges, also nicht finanziell kräftiges Publikum erreicht werden soll. Es gibt aufgrund der Notwendigkeit von z.B. Ausrüstung, Sicherheit und Reinigung keine Veranstaltungen mehr, die mit wenig Aufwand viel Geld generieren.

Die Gebäudeunterhaltskosten sind eine dringliche Sorge der Kaserne und des Präsidialdepartements. In den vergangenen vier Jahren verdoppelten sich diese. Knapp CHF 240'000 Gebäudeunterhaltskosten stehen rund CHF 1'600'000 Subventionen gegenüber. Die historische Bausubstanz der Kaserne und die unterhaltsintensiven Sanierungsbauten geben offenbar wenig Einsparungspotential. Allenfalls besteht die Möglichkeit, in Verhandlungen mit dem Vermieter Immobilien Basel die maximale Belastung der Kaserne zu plafonieren.

## 4 Antrag

Mit dem vorliegenden Ratschlag fällt der Grossen Rat einen Grundsatzentscheid über die Zukunft der Kaserne und indirekt über die Entwicklung des Kasernenareals. Als Kulturbetrieb mit einem breiten, nicht-kommerziell ausgerichteten Angebot kann die Kaserne ohne staatliche Mittel nicht existieren. Sie braucht eine nachhaltige Finanzbasis. Erst wenn sie ein quantitativ und qualitativ überzeugendes Grundprogramm anbieten kann, wird sie für Partner und Sponsoren interessant. Diese wollen sicher sein, dass sie in Kontinuität investieren. Die bisherigen staatlichen Mittel stehen nicht im Verhältnis zum gültigen Leistungsauftrag, die Kaserne leidet unter einem strukturellen Defizit.

Kostenkontrolle, Drittmittelakquisition und auch personelle Solidität sind die dringlichen Aufgaben der neuen Kasernenleitung. Der Einforderung höherer Professionalität von der Kaserne muss seitens der Geldgeber eine Anerkennung der Wettbewerbsbedingungen entsprechen, denen sich die Kaserne laut Leistungsauftrag stellen soll. Die Frage nach einem entsprechenden Engagement der Subventionsgeber muss beantwortet werden. Die selbstgenügsame Kunstproduktion in der freien Szene ist ein idealisiertes Bild, das von der Realität weit entfernt ist.

Die Kaserne hat von den beiden Basler Kantonen einen Leistungsauftrag erhalten und ist der wichtigste Spielort der lokalen, regionalen, nationalen wie auch internationalen freien Szene. Sie nimmt sich der Förderung der freien Szene mit Erfolg an. Die freie Szene und die Populärmusik sind wesentliche Elemente der Kultur Basels, nicht zuletzt für die Jugend. Die Kommissionsmehrheit hat sich nach Abwägung der Argumente und dem Erhalt mündlicher und schriftlicher Auskünfte seitens des Präsidialdepartements schliesslich für die Unterstützung der Vorlage entschieden.

Die Bildungs- und Kulturkommission beantragt dem Grossen Rat mit 6 gegen 1 Stimmen bei 3 Enthaltungen die Annahme des beiliegenden Beschlussentwurfs.

Die Bildungs- und Kulturkommission hat diesen Bericht einstimmig verabschiedet und ihre Präsidentin zur Sprecherin bestimmt.

Für die Bildungs- und Kulturkommission

*Christine Heuss*

Dr. Christine Heuss  
Präsidentin

## **Grossratsbeschluss**

betreffend

### **betreffend Bewilligung von Staatsbeiträgen an den Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel für die Jahre 2010 bis 2012**

(vom [Hier Datum eingeben])

Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, nach Einsicht in den Ratschlag des Regierungsrates Nr. 09.1804.01 vom 5. November 2009 und in den Bericht der Bildungs- und Kulturkommission Nr. 09.1804.02 vom 13. November 2009, beschliesst:

Der Regierungsrat wird ermächtigt, dem Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel für die Jahre 2010 bis 2012 folgende nicht-indexierte Beiträge zu bewilligen:

Grundsubvention 2010–2012	CHF 1'460'000 p.a.
---------------------------	--------------------

Sachleistung Überlassung der Räume auf dem Kasernenareal	
Kalkulatorischer Wert	CHF 571'402 p.a.

Kostenstelle	3708211
Kostenart	365100
Statistischer Auftrag	370821100005

Dieser Beschluss ist zu publizieren. Er unterliegt dem Referendum.