



# KulturRaumSchaffhausen

*Raum für Kultur in Schaffhausen  
Schaffhauser Kultur Räume*

## Leistungsvereinbarungen

*Elisabeth Dalucas und Roland E. Hofer*

### Bausteine zur kulturellen Entwicklung 1



# INHALT

---

## **Theorie**

*Einleitung*  
*Grundlagen*  
*Prozesse*  
*Evaluation*  
*Definitionen*

## **Praxis**

*Kriterienkataloge*  
*Verhandlungspunkte*  
*Leitfaden*  
*Grundvertrag*  
*Vertragsmuster*

## **Anhang**

*Literatur*  
*Impressum*

Im September 1999 stimmte die städtische Legislative der Vorlage des Stadtrates «Zur Neuausrichtung der städtischen Kulturpolitik» einstimmig zu. In der Folge erarbeitete der neugeschaffene Kulturrat ein Konzept zur städtischen Kulturpolitik, welches Anfang 2001 unter dem Titel «Kultur-RaumSchaffhausen» publiziert wurde.

Ausgehend von dieser strategischen Grundlegung, gelang in enger Zusammenarbeit von Kulturreferat und Erziehungsdepartement der Aufbau einer eigentlichen kulturellen Förderstruktur von Stadt und Kanton Schaffhausen mit den Bausteinen «Einzelgesuche, Leistungsvereinbarungen sowie Förderbeiträge und Atelierstipendien».

Im Juli 2002 konnten Kanton und Stadt erstmals Förderbeiträge an Schaffhauser Kulturschaffende vergeben werden, während im Dezember des gleichen Jahres die ersten Leistungsvereinbarungen mit kulturellen Institutionen unterzeichnet werden konnten.

Vorausgegangen war diesen Unterzeichnungen ein anspruchsvoller Prozess, der sich in der vorliegenden Schrift niederschlägt. Die beiden Kulturbeauftragten von Stadt und Kanton Schaffhausen erarbeiteten einen Leitfaden zur Schliessung von Leistungsvereinbarungen. Teil 1 (Theorie) bildet die Grundlage, auf der die in Teil 2 (Praxis) präsentierten Ergebnisse nachvollziehbar werden. Diese Publikation entspricht dem Wunsch nach Transparenz von Seiten der Kulturschaffenden. Gleichzeitig ist sie auch als Arbeitsinstrument gedacht für Kulturförderstellen der öffentlichen Hand und für interessierte privatwirtschaftliche Institutionen.

Als politisch Verantwortliche begrüßen wir diesen Leitfaden, da er auch Ausdruck der guten Zusammenarbeit von Stadt und Kanton Schaffhausen in kulturpolitischen Fragen ist. Die Bündelung der Kräfte kommt vor allem den Kulturschaffenden zugute und schafft einen verbindlichen und transparenten Rahmen für ihre Leistungen. Die Darstellung kann aber auch als Grundlage für Vereinbarungen in anderen subventionierten Bereichen dienen.

Es ist uns ein Anliegen, allen am Prozess der Erarbeitung der Leistungsvereinbarungen Beteiligten zu danken: den Vereinbarungspartnern von Jugendclub MoMoll, Kultur im Kammgarn KiK, Schauwerk das andere Theater, Theater Sgaramus, Theater im Fass TiF, Vebikus, Schaffhauser Jazzfestival und Sommertheater; dem Kulturrat der Stadt Schaffhausen und seinem Vorsitzenden, Stadtpräsident Marcel Wenger; den beratenden Juristen Christian Schneider, Kurt Fehr und Raphaël Rohner sowie ganz besonders den beiden Kulturbeauftragten, Elisabeth Dalucas für die Stadt und Roland E. Hofer für den Kanton, die diese kleine Publikation vorbereitet haben.

Schaffhausen, im Februar 2003

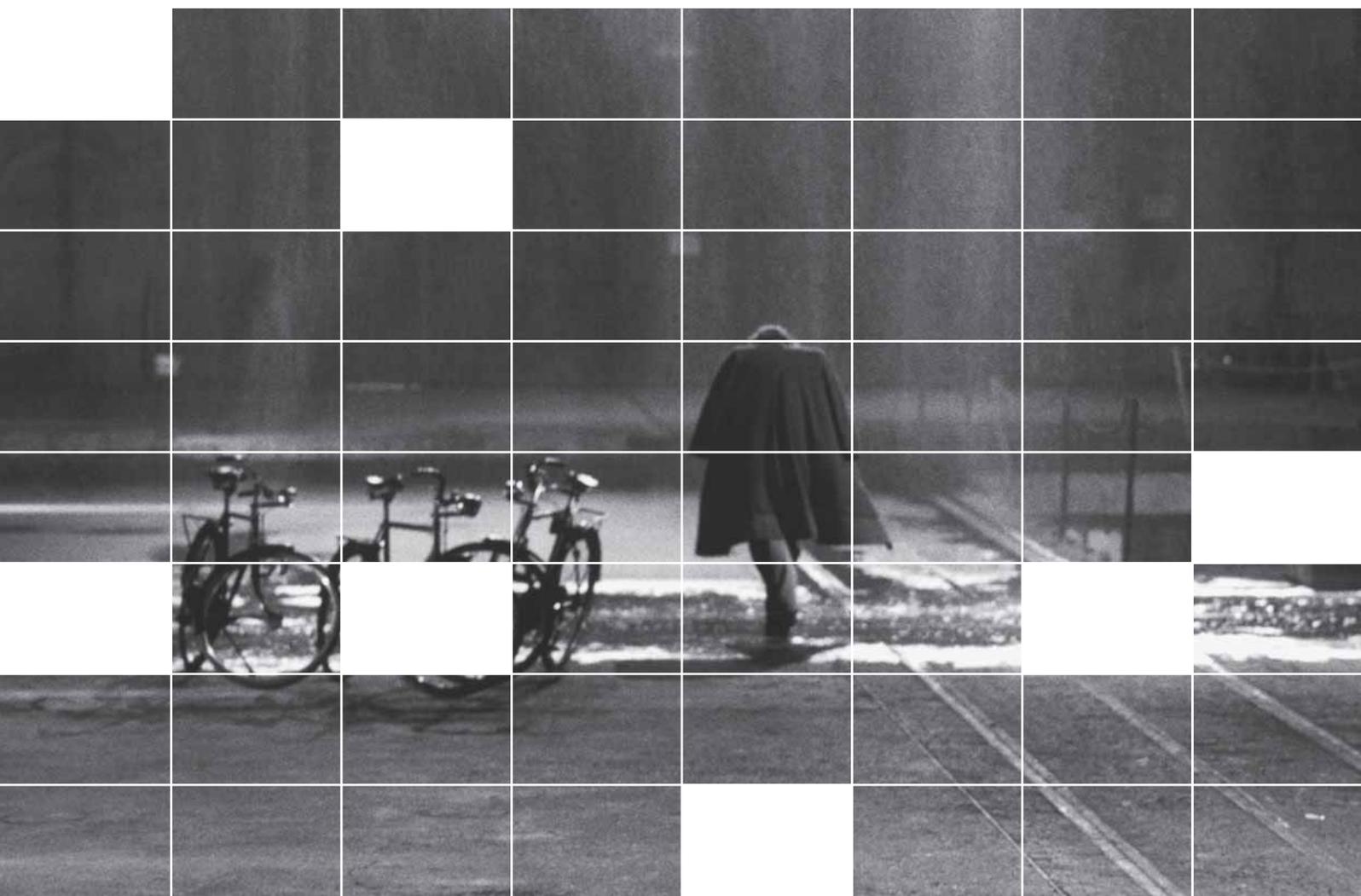
*Thomas Feurer*  
Stadtrat

*Heinz Albicker*  
Regierungsrat

# THEORIE

*Einführung*  
*Grundlagen*  
*Prozesse*  
*Evaluation*  
*Definitionen*

Seit einigen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen, unter denen die öffentliche Hand Kulturförderung betreibt, gewandelt. Dieser Wandel ist Teil eines eigentlichen Paradigmenwechsels innerhalb der staatlichen Verwaltung, ihrer politischen Organe und der breiteren Öffentlichkeit, der unter dem Schlagwort «New Public Management (NPM)»<sup>1</sup> zusammengefasst werden kann. Der damit ausgelöste Prozess ist noch nicht abgeschlossen, zeigt aber in verschiedenen Bereichen Wirkung. Dies gilt, selbst wenn in Rechnung gestellt wird, dass viele der Forderungen des NPM in ihrer Substanz in manchen Bereichen unter ande-



---

ren Titeln schon lange gelebt werden. Die Anwendung von Kriterien der Wirtschaftlichkeit, des eigenverantwortlichen Handelns, der Transparenz, von Zielvereinbarungen, der Qualitätssicherung und Wirkungsanalyse (Evaluation) werden aber durch den öffentlichen Diskurs zunehmend auch für staatliches Handeln relevant oder von den politischen Aufsichtsgremien gefordert. Umgekehrt sind auch die Erwartungen der Kulturschaffenden, im Besonderen bezogen auf das Kriterium der Transparenz, aber auch der Beurteilungsqualität und -kompetenz, deutlich gestiegen. Und schliesslich sind kulturelle Institutionen aus vielfachen internen und externen Gründen mit steigenden Kosten konfrontiert. Gleichzeitig professionalisieren und bündeln potenzielle Sponsoren aus der Privatwirtschaft ebenfalls ihre Leistungen und sind auf Grund der allgemeinen Wirtschaftslage generell eher zurückhaltend im Einsatz ihrer Mittel auf der Image-Ebene.

Einem klaren politischen Willen und den angesprochenen wirtschaftlichen Notwendigkeiten entsprechend, betrachten wir es für die weitere Entfaltung des kulturellen Schaffens für wichtig, dass die staatliche Kulturförderung auf diese gewandelten Rahmenbedingungen reagiert. Allerdings ist die Anwendung ökonomischer Kriterien im kulturellen Umfeld anspruchsvoll und heikel. Festzuhalten ist, dass staatliche Kulturförderung nicht dem Primat der Wirtschaftlichkeit unterworfen werden darf. Dies wäre das Ende einer auf freiheitlicher Absicht basierenden staatlichen Kulturförderung, die diesen Namen verdient. Im Spannungsfeld zwischen kultureller Freiheit, die ein demokratischer Staat gewährleisten will, und ökonomischen Forderungen gilt es einen gemeinsamen Weg zu finden im Gespräch zwischen Kulturschaffenden und staatlicher Kulturförderung. Fol-

gende Voraussetzungen erscheinen in diesem Prozess der Verhandlung von Leistungsvereinbarungen zur langfristigen Sicherung von Kontinuität und Qualität im Kulturbereich zentral:

**Transparenz.** Damit ist nicht nur gemeint, dass die finanziellen und allenfalls anderweitigen geldwerten Leistungen der öffentlichen Hand zugunsten von Kulturschaffenden und Kulturanbietern öffentlich gelegt werden sollen. Vielmehr soll mit einer Leistungsvereinbarung auch gegenüber der Öffentlichkeit transparent werden, welche Leistungen für die Kultursubventionen erbracht werden. Transparenz ist ausserdem ein zentrales Desiderat der Kulturschaffenden untereinander.

**Akzeptanz.** In einem Umfeld, in dem sich auf der einen Seite die Ansprüche an die staatliche Kulturförderung erhöhen, auf der anderen aber die finanziellen Mittel bestenfalls stagnieren, sind Leistungsvereinbarungen ein Instrument, um Kulturausgaben in klare Rahmenbedingungen zu fassen, ihre kulturpolitische Bedeutung aufzuzeigen und die kulturellen Leistungen zu definieren. Es entspricht unserer Erfahrung und unserer Meinung, dass sich diese Leistungen nicht zu verstecken brauchen. Leistungsvereinbarungen sind ein Mittel, um im politischen Diskurs belegen zu können, dass für das investierte Geld auch kulturelle Leistung erbracht wird. Dies kann zur politischen und gesellschaftlichen Akzeptanz nicht nur der staatlichen Kulturförderung, sondern vor allem auch der Kulturschaffenden beitragen.

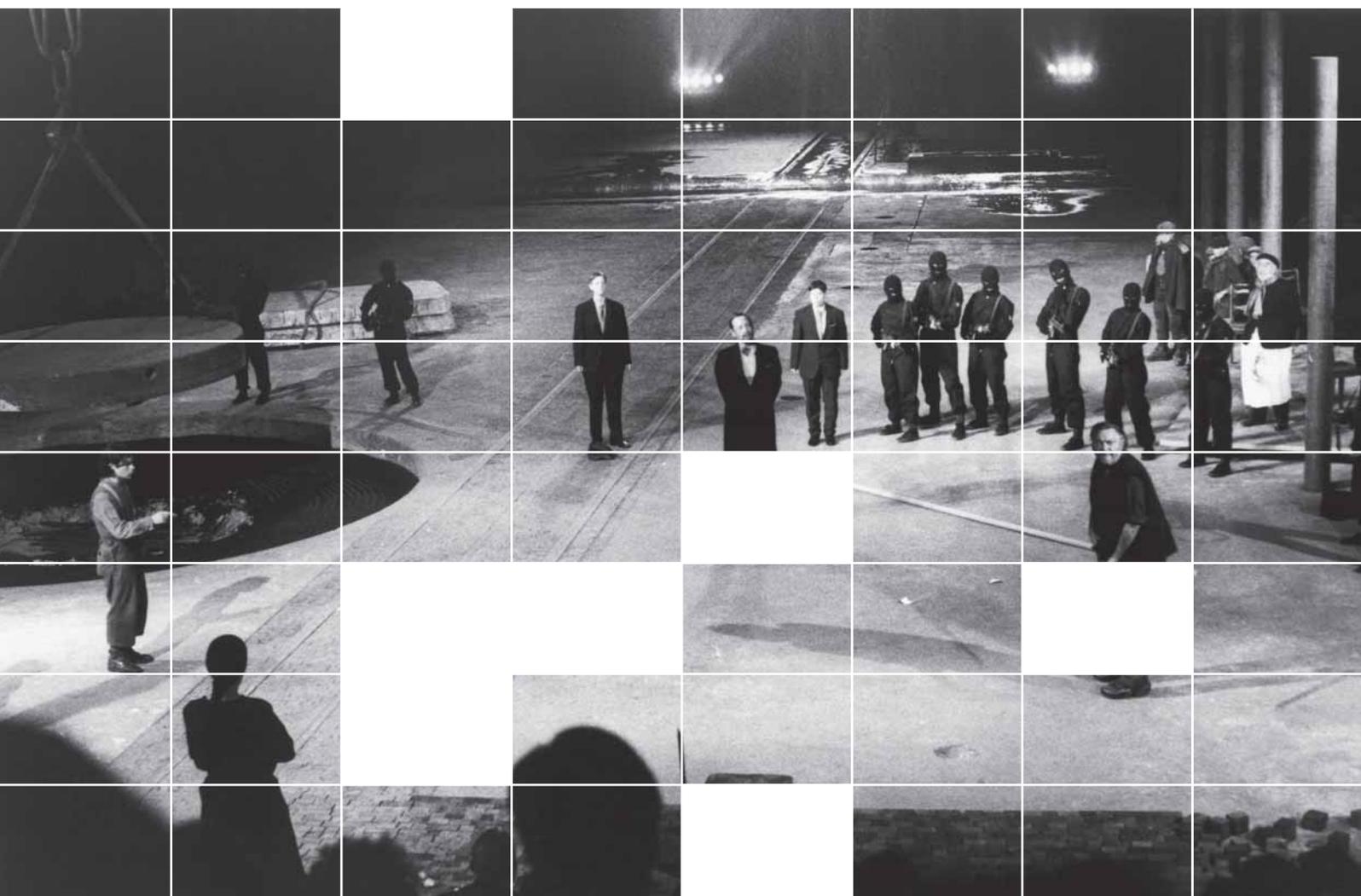
**Autonomie.** Auch Leistungsvereinbarungen sollen und dürfen die künstlerische Freiheit, die Freiheit der Programmation und Auswahl nicht einschränken. Es geht nicht darum, auf den Inhalt Einfluss zu nehmen, oder diesen gar bestimmen

# THEORIE

*Einführung*  
*Grundlagen*  
*Prozesse*  
*Evaluation*  
*Definitionen*

zu wollen. Die Zusicherung inhaltlicher Autonomie ist auch und gerade für die staatliche Kulturförderung ihrem Selbstverständnis nach zwingend. Die Garantie der Autonomie überträgt die teilweise indirekt durch abschlägige Einzelgesuchs-Behandlung der öffentlichen Hand erfolgte Einflussnahme auf die Programmation in die Verantwortung der Kulturschaffenden innerhalb eines vereinbarten Rahmens.

**Verantwortung.** Als Gegenstück zur inhaltlichen Freiheit gilt es aber mit einer Leistungsvereinbarung die betriebswirtschaftliche Verantwor-



tion an die Kulturschaffenden und die Kulturanbieter zu übertragen. Die Leistungsvereinbarung definiert die finanzielle Leistung der öffentlichen Hand und gibt damit Sicherheit für die Leistungserbringer. Die Leistungsvereinbarung eröffnet die Möglichkeit, Schwerpunkte zu setzen, ohne den permanenten Druck, die für eine Einzelveranstaltung notwendigen finanziellen Mittel beschaffen zu müssen. Gerade bei Kulturanbietern ist aber über die Laufzeit der Leistungsvereinbarung ein ausgeglichenes Ergebnis anzustreben. Es kann nicht mehr darum gehen, dass die staatliche Kulturförderung alle Defizite ausgleicht, die sich ergeben. Dafür fehlen die finanziellen Mittel.

**Prüfung.** Leistungsvereinbarungen sollen Instrumente des Controlling und der Wirkungsanalyse beinhalten. Ohne solche Instrumente sind sie im Grunde genommen wertlos. Es ist wesentlich, in den Leistungsvereinbarungen gemeinsam solche Instrumente zu definieren und festzulegen. Ihre Umsetzung wird im jährlichen Reporting gemeinsam überprüft. Mit der gemeinsamen Prüfung unterscheidet sich das Kultur-Controlling deutlich und im Sinne der freiheitlichen Absicht vom herkömmlichen Controlling in kommerziellen Betrieben. Es ist deutlich mehr ein Reporting zur Kulturförderung.

**Wirkung.** Die gemeinsame jährliche Überprüfung der Ziele soll namentlich der Qualitätssicherung dienen; längerfristig ist die Evaluation von Wirkungen kulturpolitischer Entscheide sowie nach Möglichkeit nachfolgend auch der Qualitätsentwicklung kultureller Angebote anzustreben. Damit erreicht staatliche Kulturförderung ihr Ziel: die Entfaltung kultureller Leistungen zu Gunsten der Gemeinschaft bzw. der Gesellschaft.

Aus den vorstehenden Ausführungen ergibt sich, dass der Abschluss von Leistungsvereinbarungen auf Grund des intensiven Arbeitsprozesses nur ab einer gewissen Grösse des finanziellen Engagements der staatlichen Kulturförderung sinnvoll ist. Zudem entspricht es dem Charakter von Leistungsvereinbarungen, dass sie wegen ihrer Laufzeit auf die Unterstützung und Förderung bereits bestehender Kulturanbieter fokussiert sind. Leistungsvereinbarungen stellen also kein kulturelles Risikokapital bereit. Wer das Instrument der Leistungsvereinbarung bewusst einsetzt, hilft damit unserer Meinung nach, eine zeitgemässe Grundlage für kulturelle Entwicklung zu schaffen. Ein Verzicht auf Leistungsvereinbarungen mit der Begründung, die Szene gut genug zu kennen, verkennt den Grundgedanken der Leistungsvereinbarungen. Sie schaffen sicherere kulturelle Rahmenbedingungen, gerade weil sie personenunabhängig angelegt sind.

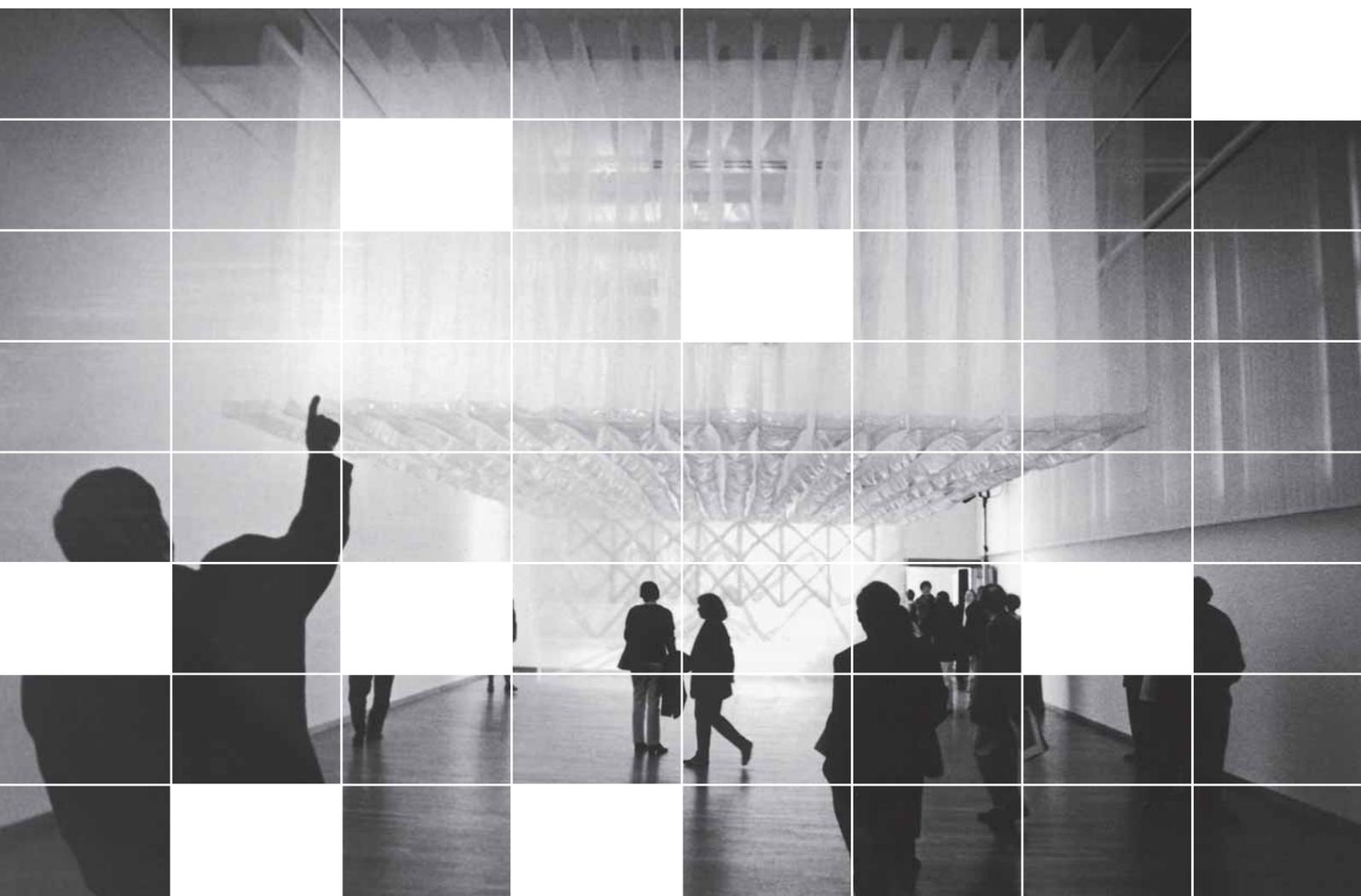
1) Es kann hier nicht darum gehen, den Begriff des New Public Management (oder verwandter Begriffe wie «wirkungsorientierte Verwaltungsführung WOV» bzw. Unterbegriffe wie «Globalbudget», «Zielvereinbarung» oder «Leistungsbeurteilung»), über den es mittlerweile eine reiche Literatur gibt, weiter zu vertiefen. Vgl. etwa im schweizerischen Umfeld: Schedler, Kuno und Proeller, Isabella. *New Public Management*, (Bern: Haupt, 2000) oder: Thom, Norbert und Ritz, Adrian. *Public Management*, (Wiesbaden: Gabler, 2000). Vgl. aber auch in Ergänzung: Delwing, Dieter und Windlin, Hans. «New Public Management: Kritische Analyse aus staatsrechtlicher und staatspolitischer Sicht», in: *Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht*, Nr. 97, 1996, S. 183-203.

# THEORIE

*Einführung*  
*Grundlagen*  
*Prozesse*  
*Evaluation*  
*Definitionen*

Am 1. Januar 2002 hat die Kulturförderung des Bundes mit Artikel 69BV eine Verfassungsgrundlage erhalten. Voraus gingen dieser verfassungsmässigen Verankerung die Versuche, 1984 einen Kulturprozent einzuführen und 1994 einen Kulturförderungsartikel festzuschreiben. Artikel 69BV stellt die Grundlage für das geplante Kulturförderungsgesetz (KFG) dar, welches wohl frühestens im Jahre 2005 in Kraft treten kann.<sup>2</sup>

Trotz dieses langen Weges ist eine eigentliche Basisarbeit und eine daraus folgende Literatur zu möglichen Zukunftsmodellen der Zusammenarbeit



von öffentlicher Hand und Kulturschaffenden kaum vorhanden. In Kantonen und Gemeinden ist das Bewusstsein für neue Modelle, insbesondere für die Vereinbarung von Leistungen, allerdings seit einigen Jahren präsent und wird in Teilprojekten auch umgesetzt.

Vorherrschend ist allerdings, und soweit wir sehen immer noch, die Schliessung von Subventionsverträgen zwischen Kulturschaffenden und der öffentlichen Hand. Diese beinhalten in der Regel

- a) eine Vereinbarung über die Beitragsleistungen der öffentlichen Hand an einen Kulturanbieter (Produzent oder Organisator),
- b) einen Beschrieb über die Art der zu erbringenden kulturellen Angebote sowie
- c) Aussagen über die Form der Berichterstattung (in der Regel Jahresrechnungen und -berichte).

Hingegen fehlen in der Regel spezifische Aussagen über die Kontrolle, wenn auch eine generelle Auskunfts- und Einsichtsgewährung erwähnt, jedoch wohl eher selten beansprucht wird.

Das Instrument der Leistungsvereinbarung unterscheidet sich zu herkömmlichen Subventionsverträgen insbesondere in diesem letzten Punkt. Leistungsvereinbarungen konkretisieren die Kontrolle, indem sie vorab Ziele bestimmen, Mechanismen der Überprüfung definieren und Wirkungen des Angebotes messen.<sup>3</sup> Darüber hinaus bieten Leistungsvereinbarungen die Möglichkeit gezielter Evaluationen über die einzelne Vereinbarung hinaus (z. B. zur Gesamtheit der kulturellen Vertragspartner der öffentlichen Hand) sowie daraus fol-

gend von strategischen Schwerpunkten und kulturpolitischen Entwicklungsschritten.

Ursprünglich entstanden Leistungsvereinbarungen als neues Managementkonzept/-instrument in der öffentlichen Verwaltung (NPM) zur Steigerung von Effektivität und Effizienz von Einheiten und nachfolgend von Mitarbeitenden. Die traditionelle Verwaltung wird über die zur Verfügung stehenden Produktionsmittel wie Finanzen, Personal, Ausstattung etc. gesteuert. Im NPM wird nach den Produkten, also nach den Leistungen bzw. ihren Wirkungen gefragt. Allerdings ist eine leistungsorientierte Führung nur dann möglich, wenn die Leistungswirkungen quantitativ und qualitativ messbar sind.<sup>4</sup>

Die ursprünglich auf interne Verwaltungsprozesse gerichtete Wirkungsorientierung erwies sich schnell als Möglichkeit, auch externe Beziehungen der öffentlichen Hand zu regeln. Als Leistungsvereinbarungen werden demnach heute Verträge bezeichnet, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen der öffentlichen Hand und Dritten regeln.<sup>5</sup>

2) «Factsheet, Auf dem Weg zum Kulturförderungsgesetz», Bundesamt für Kultur, 01/2003.

3) Mosimann, Hans-Jakob. «New Public Management zwischen theoretischem Programm und praktischer Umsetzung», in: *Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht*, Nr. 101, 2000, S. 337-355. Hier besonders, S. 351: «Bei der Frage nach den Wirkungen, deren Umschreibung und deren Messung, handelt es sich konzeptionell um ein Kernelement, wenn nicht gar das Herzstück von NPM.»

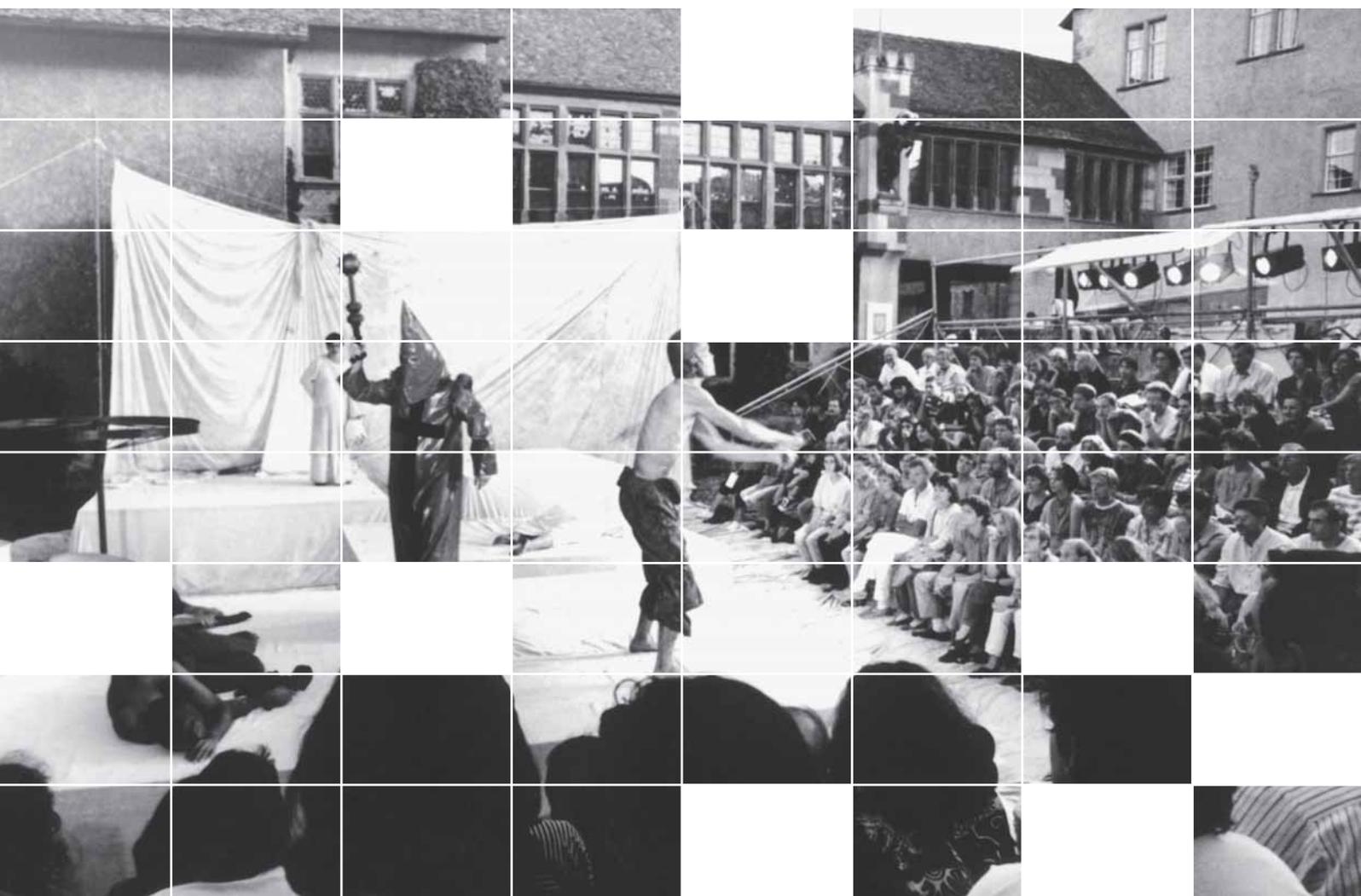
4) Vgl. Schedler/Proeller, op.cit., S. 59-63.

5) Ebd., S. 134

# THEORIE

*Einführung*  
*Grundlagen*  
*Prozesse*  
*Evaluation*  
*Definitionen*

Die objektivierbare und gesamtheitliche Beurteilung von vereinbarten Leistungen kann durch Leistungsindikatoren festgelegt und damit messbar gemacht werden. Quantitative Aspekte wie Anzahl der Aufführungen oder Anzahl Besuchende sind auf Basis der bis zum Zeitpunkt der Vereinbarung erbrachten Leistungen der Kulturschaffenden einfacher festzulegen als qualitative Aspekte wie Wirkungspotenzial oder Zufriedenheit des Publikums. Zur gemeinsamen Erarbeitung von Leistungsbeschreibungen können folgende Fragen dienen:<sup>6</sup>



- Wer ist Leistungsträger (öffentliche Hand: Verwaltungseinheit), wer ist Leistungserbringer (kultureller Anbieter: Produzent, Organisator)?
- Welches Produkt/Angebot mit welchen kulturellen Leistungen erwarten die Vertragspartner?
- Wie ist der konkrete Nutzen aus Sicht des Leistungsträgers und aus Sicht des Leistungserbringers?
- Welche Qualitätsanforderungen bestehen aus Sicht des Leistungsträgers und aus Sicht des Leistungserbringers?
- In welcher Weise können die Leistungswirkungen und die Qualitätsaspekte mess-, beurteil- und vergleichbar gemacht werden?
- Welche Leistungs- und welche Qualitätsstandards können den drei Beteiligten (öffentliche Hand, Kulturschaffende, Besuchende/Publikum) zugesichert werden?
- Welche Controlling-Instrumente können zu welchem Zeitpunkt für die Berichterstattung, das Reporting und die Erfüllung der Qualitätserwartungen eingesetzt werden?

Haben sich Leistungsträger und Leistungserbringer auf eine Beschreibung geeinigt, so kann eine Leistungsvereinbarung mit folgenden Bestandteilen erarbeitet werden.<sup>7</sup>

- Titel, Bezeichnung
- Dauer, Periode
- Partner
- Grundsätze, Vorgaben
- Strategie, Rahmen, Positionierung
- Leistungen Ziele, Zielgruppen<sup>8</sup>
- Rahmenbedingungen, Auflagen, Regelungen
- Finanzierung
- Steuerung, Kontrolle
- Qualitätssicherung, Indikatoren
- Änderung, Auflösung

Idealerweise bewirkt die Einführung von Leistungsvereinbarungen mit den wichtigsten Kulturpartnern der öffentlichen Hand längerfristig, d.h. frühestens nach einer ersten Vereinbarungsperiode von etwa drei Jahren, eine weiterführende Evaluation<sup>9</sup> und daraus folgend die qualitative Entwicklung des kulturellen Schaffens und kulturpolitischer Entscheide.

6) Vgl. hierzu: «Verwaltungsmanagement, 11 Thesen zur Entwicklung der öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz», in: *UBS Outlook*, Hrsg. UBS AG, 2000 (Neuaufgabe).

7) Vgl. hierzu Thom/Ritz, op. cit., S. 193.

8) Zur Definition der einzelnen Begriffe wie «Zielgruppen» siehe weiter unten: Kap. 1.5 Definitionen.

9) Hierzu Girardin, Benoit. «Evaluationen der Auswirkungen», Vortragskript zum Kongress Kultur und Oekonomie, Bern 30.01.2003.

# THEORIE

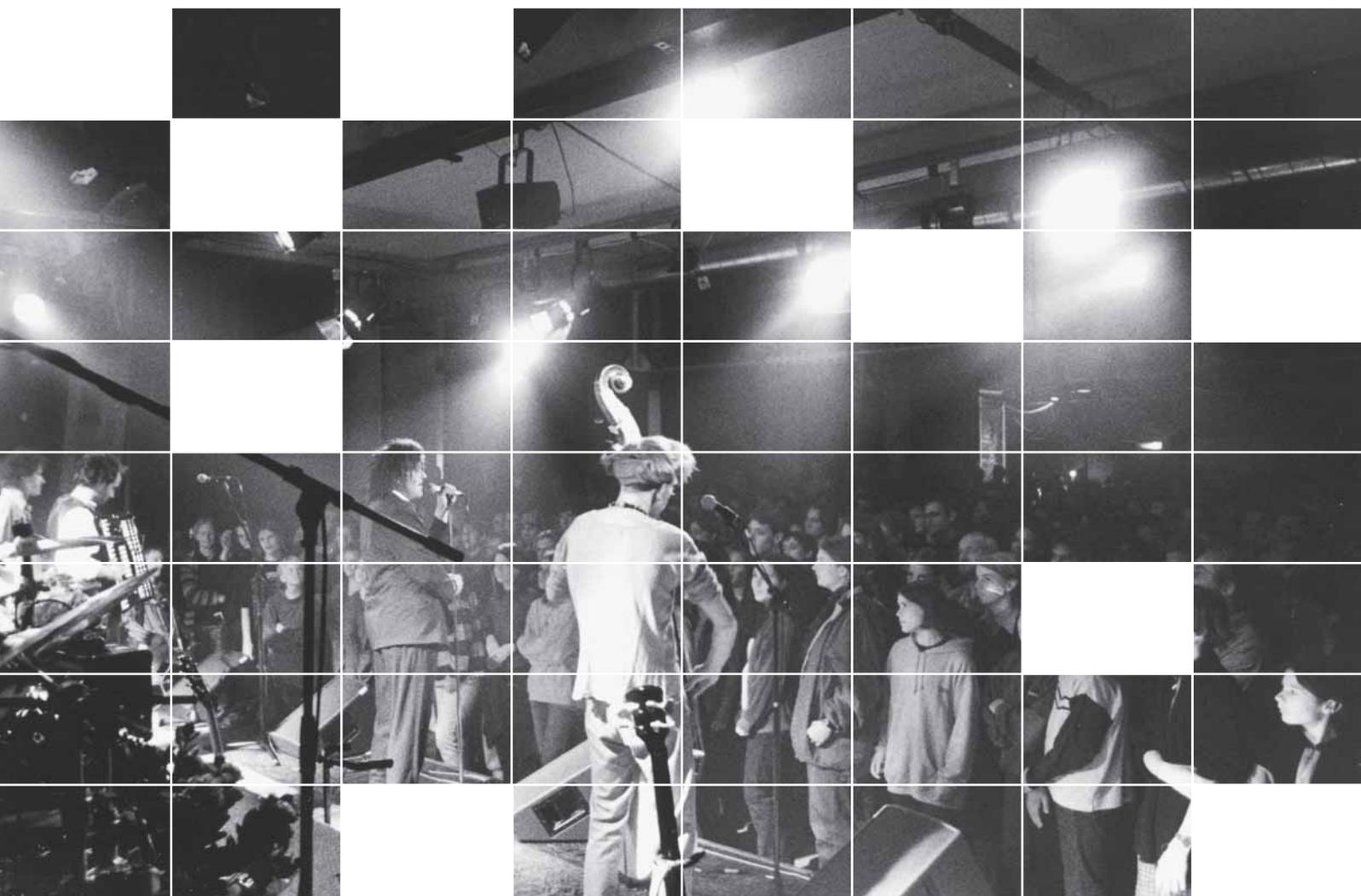
*Einführung*  
*Grundlagen*  
*Prozesse*  
*Evaluation*  
*Definitionen*

**Evaluation 1.** Die erstmalige Leistungsvereinbarung beinhaltet bereits Evaluationselemente, die jedoch auf einer unmittelbaren, direkten Wirkungsebene anzusiedeln sind.

*Wie viele Aufführungen wurden geboten?*

*Wie viele Besucherinnen und Besucher kamen?*

*Wie gross war das Medienecho?*



---

Die Evaluation auf dieser ersten Ebene kann in der Regel von den Leistungserbringern eigenverantwortlich durchgeführt werden. Allerdings ist es wünschenswert, dass vorgängig die Kriterien und Parameter der Messung gemeinsam mit den Leistungsträgern festgelegt werden.

**Evaluation II.** Der ersten Realisationsebene kann nun die Ebene der Entwicklung beigefügt werden, d.h. die Frage nach den erkennbaren Änderungen innerhalb der Zielgruppen/Nutzniesser und der Leistungserbringer.

*Hat die Aufführung den Nachwuchs gefördert und in welcher Form?*

*Welche zusätzlichen Zielgruppen konnten aktiviert und angesprochen werden?*

*Was ergab die Inhaltsanalyse des Medienspiegels?*

Die Komplexität der Messung verlangt nach professionellen Instrumenten und Know-how im Umgang mit statistischen Methoden, sodass die Evaluation weder von den Leistungserbringern noch im Regelfall von staatlichen Kulturförderstellen mit ihren knappen Personalressourcen erbracht werden kann. Daher dürfte sich bereits auf dieser Erhebungsstufe eine externe Vergabe der Evaluation mit entsprechenden Kostenfolgen aufdrängen. Angesichts der knappen finanziellen Ressourcen stellt sich allerdings die Frage, wer solche Kosten tragen kann und wird. Zur Umsetzung einer adäquaten Kulturförderpolitik bleibt es empfehlenswert, externe Evaluationen auf dieser Ebene periodisch vornehmen zu lassen.

**Evaluation III.** Schliesslich wäre es auf einer dritten Ebene auch möglich, nach den gesellschaftlichen Wirkungen insgesamt zu fragen.

*Welche soziokulturellen Veränderungen haben die Aufführungen im Gemeinwesen bewirkt?*

*Hat sich durch das Kulturschaffen das Zusammenleben und das Verständnis unter den Gemeindemitgliedern verändert?*

*Ergaben sich durch die Berichterstattung Rückwirkungen auf politische Prozesse?*

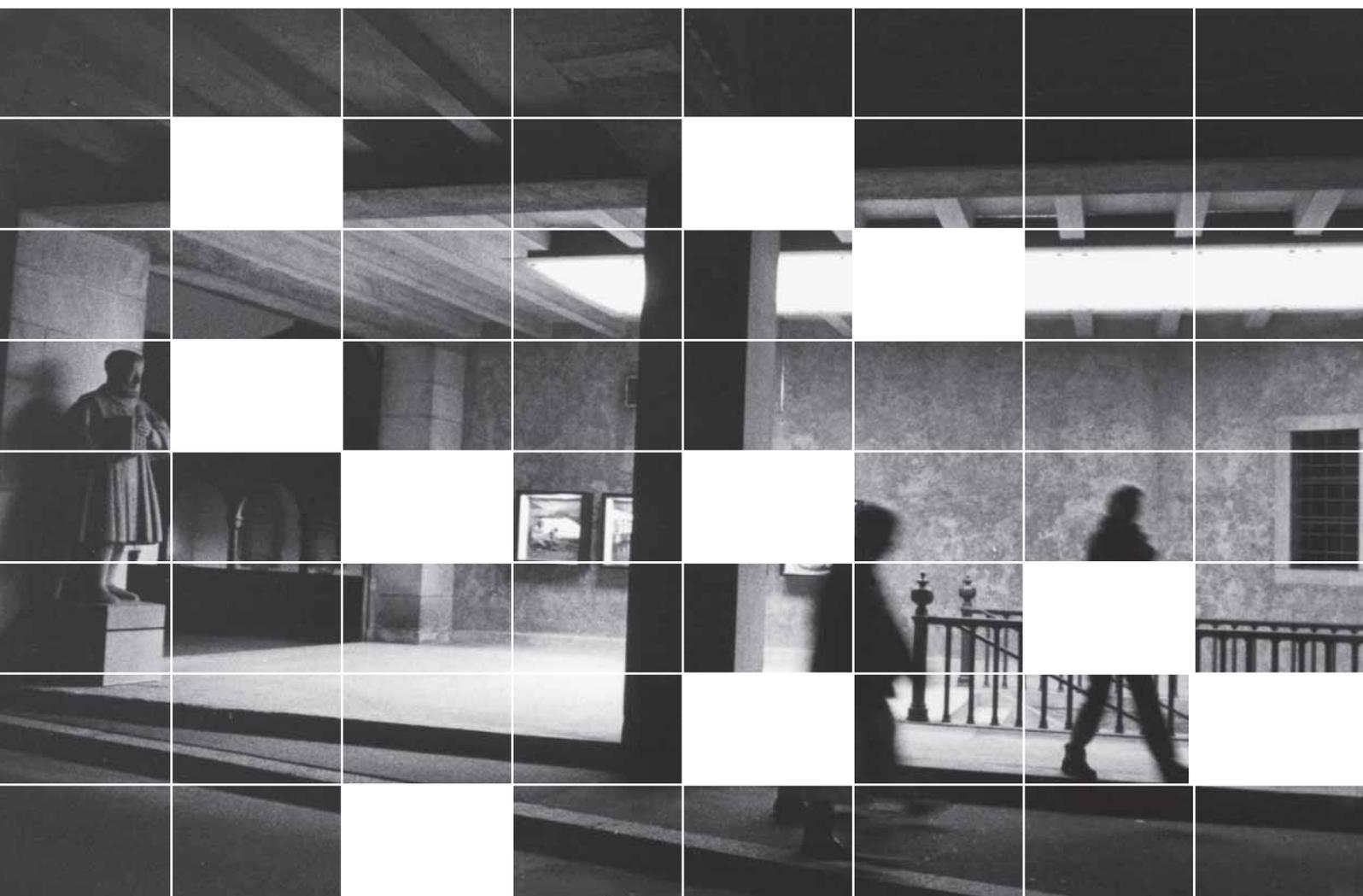
Diese letzte Kategorie der gesellschaftlichen Wirkungen kultureller Leistungen kann erst sehr langfristig und über Generationen hinweg mit kulturwissenschaftlichen Methoden, wie sie beispielsweise Soziologie oder Historiografie zur Verfügung stellen, sichtbar gemacht werden.

**Lernen durch Evaluation.** Die Auseinandersetzung mit kulturellen Leistungen durch Evaluation der Ergebnisse vermag das inhärente Potenzial kultureller Leistungen aufzuzeigen. Evaluation oder die Messung von Wirkungen ermöglicht nicht nur das Ablegen von Rechenschaft, sondern ist ein Führungs- und Steuerungsinstrument. Die wesentlichste Funktion von Evaluation ist in unseren Augen aber das Lernen. Wenn die gesellschaftlich von Leistungsträgern und Leistungserbringern mit ihren unterschiedlichen Perspektiven initiierte Evaluation als Lernprozess begriffen wird, können einbrechende Besucherzahlen, schwindende Mittel und damit situative Krisen kultureller Institutionen zugunsten der qualitativen Entfaltung frühzeitig erkannt, reduziert und unter Umständen sogar aufgefangen werden.

# THEORIE

*Einführung*  
*Grundlagen*  
*Prozesse*  
*Evaluation*  
*Definitionen*

**Finanzierungsträger.** Finanzierungsträger ist in der Regel die öffentliche Hand. Finanzierungsträger können aber auch privatwirtschaftliche Träger wie Stiftungen, Hauptsponsoren, gemeinnützige Institutionen sein. Vorstellbar ist, dass sich Private an der Schliessung von Leistungsvereinbarungen als dritte Partner neben der öffentlichen Hand und den kulturellen Leistungserbringern beteiligen. Die Leistungsvereinbarungen, welche die öffentliche Hand mit ihren Kulturpartnern schliesst, können auch als ein Leistungs- und Vertrauensausweis für Kulturschaffende gegenüber Dritten wirken.



---

**Leistungserbringer.** Der Begriff Leistungserbringer bezeichnet die kulturelle Institution, die Vereinigung oder die Organisation, die als Produzent oder als Organisator kulturelle Inhalte vermittelt.

**Leistungsrahmen.** Mit Leistungsrahmen ist die Positionierung des Vertragspartners gemeint. Positionierung umfasst eine Beschreibung der Leistungen im Hinblick auf den Kulturmarkt und versucht, die Einzigartigkeit und Kernkompetenzen des Leistungserbringers bzw. die Besonderheit seiner kulturellen Produkte zu definieren und gegenüber anderen Leistungserbringern abzugrenzen.

**Tätigkeitsfeld.** Das Tätigkeitsfeld umschreibt die hauptsächliche kulturelle Aktivität des Vertragspartners.

**Leistungsziel.** Mit Leistungsziel wird das konkrete Resultat, das sich aus der hauptsächlichen Aktivität ergibt, vereinbart.

**Leistungsbeschreibung.** Leistungsbeschreibung formuliert und definiert die Tätigkeitsbereiche und die Mittel zu ihrer Erreichung.

**Leistungsnutznieser.** Der Begriff beschreibt die Zielgruppen (Anspruchsgruppen) der Leistungserbringer. Der Begriff Zielgruppen ist nicht ausschliessend oder exklusiv gemeint, sondern legt den Fokus auf die für die Tätigkeit besonders relevante Bevölkerungsgruppe, ohne weitere Ansprechpartner auszuschliessen.

**Indikatoren.** Unter Indikatoren werden objektive und messbare Kriterien der Leistungsvereinbarung verstanden. Die Messung über die gesamte Laufzeit der Leistungsvereinbarung ermöglicht es, saisonale und konjunkturell bedingte Schwankungen zu berücksichtigen.

**Qualitätssicherung.** Die Qualitätssicherung definiert Kriterien wie kulturelle und regionale Relevanz, Vermittlungsleistung, Förderungsaspekt, Wirkungspotenzial, Resonanz und regionalen Bezug.

*Kriterienkatalog*

*Leitfaden*

*Verhandlungspunkte*

*Grundvertrag*

*Vertragsmuster*

Die Beurteilung kultureller Leistungen ist anspruchsvoll. Im besten Falle kann eine gewisse Intersubjektivität gewonnen werden, ein Konsens Vieler. Daher sind Kriterienkataloge Hilfsmittel, die es erlauben, angemessen fair, unabhängig von persönlichen Präferenzen und in einem nachvollziehbaren Verfahren zu einer Einschätzung zu gelangen.

Dass Kultur immer auch etwas mit Begeisterung zu tun hat, ist ihre Stärke. Im Beurteilungsprozess ist Begeisterung das Risiko der Beurteilenden. Entscheidungen werden erst langfristig glaubhaft. Subjektivität kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, hingegen kann die Transparenz der Kriterien und der Prozesse vertrauensbildend wirken und zur Entwicklung von qualitativen Standards beitragen. Nicht ein einzelnes Kriterium soll dabei entscheidend sein, sondern die Betrachtung der kulturellen Leistung durch den Zusammenklang aller (und weiterer) Kriterien steht im Vordergrund.

---

Die vorgeschlagenen, im Sinne einer nicht abschliessenden Auswahl aufgeführten Kriterien orientieren sich an den heute von Schweizer Kulturförderstellen oft angewandten Massstäben.<sup>10</sup> Sie sind für die Vorabklärungen des Finanzierungsträgers gegenüber einem Leistungserbringer von Nutzen.

**Bezug.** Haben die Leistungserbringer mit ihrer Tätigkeit einen konkreten Bezug zum fördernden Gemeinwesen?

**Tätigkeitsfeld.** Liegt eine umfassende Analyse vor, welche die Aktivitäten des Leistungserbringers strukturiert darstellt?

**Finanzierung.** Entsprechen die Produkte des Leistungserbringers den finanziellen Möglichkeiten des fördernden Gemeinwesens? Kann der Leistungserbringer eine konsolidierte Rechnung und ein realistisches Budget vorweisen? Wie sieht das Verhältnis von Eigen- und Fremdfinanzierung aus? Existieren weitere Finanzierungsträger?

**Planung.** Ist die terminliche Planung des Leistungserbringers realistisch zur erfolgreichen Umsetzung seiner Aktivitäten?

**Kommunikation.** Werden Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Werbung gezielt geplant und organisiert?

**Professionalität.** Arbeitet der Leistungserbringer mit professionellem Anspruch, d.h. der Sache angemessen? Ist die Kontinuität der kulturellen Leistung gewährleistet?

**Innovation.** Sind die Produkte eigenständig, ungewöhnlich? Ist der Leistungserbringer bereit

zur kontinuierlichen inhaltlichen Erneuerung seiner Produkte und zur Förderung der personellen Erneuerung (Fördergedanke)?

**Relevanz.** Vermögen die Produkte des Leistungserbringers einen Beitrag zum kulturellen Diskurs zu leisten? Kann der Leistungserbringer beitragen zur kulturpolitischen Positionierung des fördernden Gemeinwesens?

**Resonanz.** Stehen die zur Verfügung gestellten Mittel in einem angemessenen Verhältnis zu den zu erreichenden Zielgruppen? Kann die Tätigkeit des Leistungserbringers als Katalysator für andere kulturelle Initiativen wirken?

**Konsistenz.** Sind die Produkte des Leistungserbringers in sich stimmig und glaubwürdig? Sind die kulturellen Leistungen, finanziellen und personellen Möglichkeiten sowie die Massnahmen zur Kommunikation des Leistungserbringers in sich stimmig?

**Potenzial.** Kann der Leistungserbringer mit seinen Produkten neue Zielgruppen an sich und ausserhalb des fördernden Gemeinwesens aktivieren? Gelingt es dem Leistungserbringer, Erstrezipienten längerfristig an sich zu binden? Haben die Produkte des Leistungserbringers Erinnerungswert und Bildungswert?

10) Vgl. «Kulturschaffen mit knappen Mitteln effizient ermöglichen, Ein Leitfadens für die Evaluation von Kulturprojekten», Hg. Konferenz der Schweizer Städte für Kulturfragen/Konferenz der kantonalen Kulturbeauftragten, Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia, Barbara Comiotto, André Gunz, Jean-Pierre Hoby, Rolf Keller, Christian Schmid, Beatrice Stadelmann, 1997, S. 11-14.

# P R A X I S

---

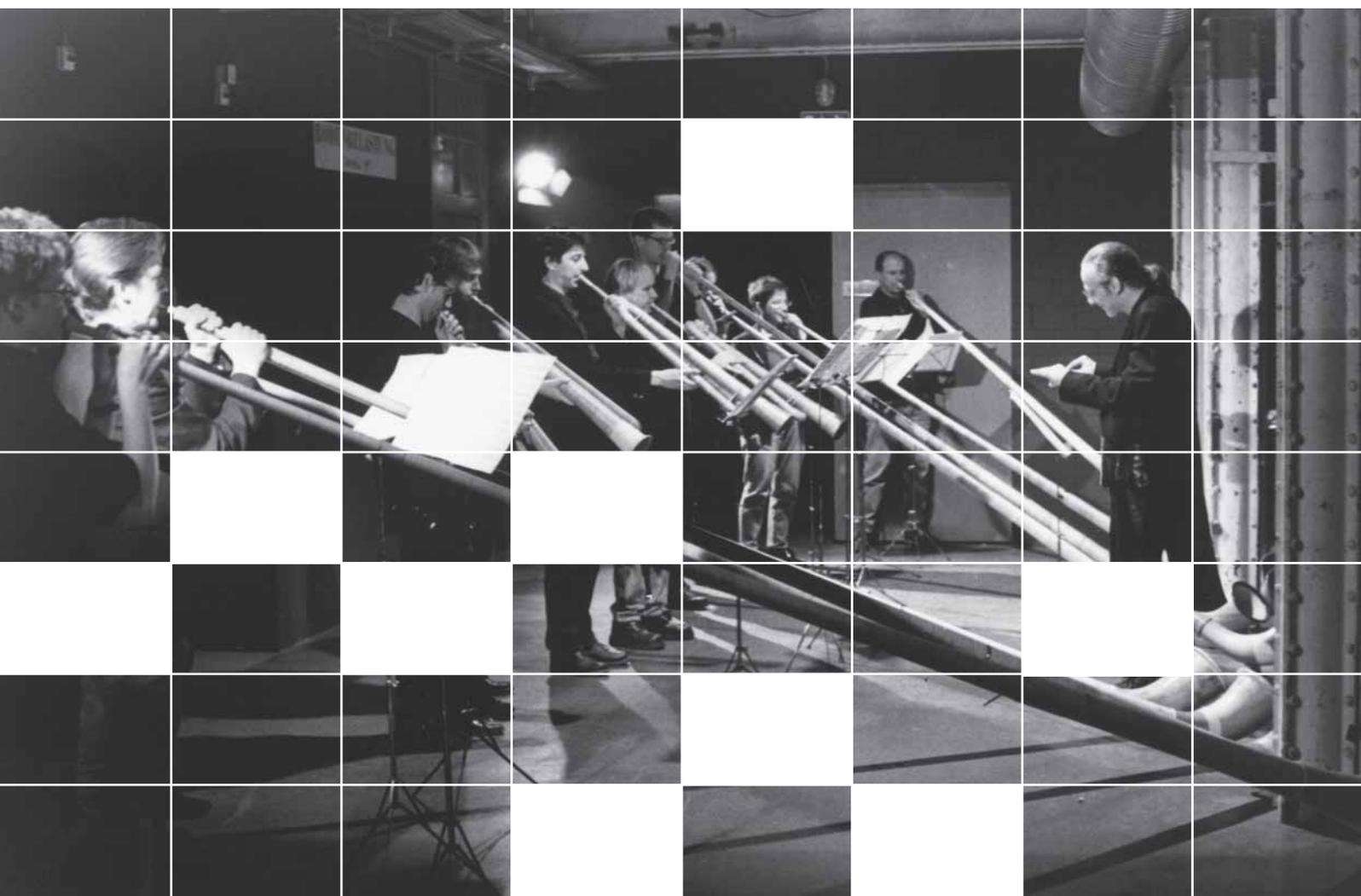
*Kriterienkatalog*

*Leitfaden*

*Verhandlungspunkte*

*Grundvertrag*

*Vertragsmuster*



---

**Für Finanzierungsträger  
vorgeschlagenes Vorgehen**

1. Delegation und Auftragsdefinition des Verfahrens durch die (politisch) Verantwortlichen an die Verhandlungsführenden (in der Regel die Kulturbeauftragten einer Körperschaft)
2. Definition der Ziele und Mittel durch die Finanzierungsträger
3. Informationsbeschaffung über den Leistungserbringer und über das Arbeitsfeld des Leistungserbringers generell sowie über das Leistungspotenzial (auf Basis von Kriterienkatalogen)
4. Vorbereitung des Verhandlungsablaufes
5. Durchführen der Verhandlungsschritte (Verhandlung Leistungsbeschreibung, Vereinbarung Leistungsziele, Bestimmung von Indikatoren zur Leistungsmessung)
6. Erstellen der Vertragsgrundlagen
7. Veranlassen der juristischen Prüfung
8. Bericht und Antrag für einen Vertrag an die (politisch) Verantwortlichen
9. Entscheid und Vertragsunterzeichnung
10. Regelmässiges Controlling mittels Reporting-Gesprächen

**Für Leistungserbringer  
vorgeschlagenes Vorgehen**

1. Delegation und Auftragsdefinition durch die Verantwortlichen (Vorstand etc.) an die Verhandlungsführenden (Geschäftsführende etc.)
2. Beschrieb der Tätigkeit, Leistungsfähigkeit und Strukturen durch die Leistungserbringer
3. Verhandlungen (evtl. Rückkoppelung auf Beschrieb, Leistungen, Strukturen)
4. Berichterstattung an die Verantwortlichen
5. Entscheid und Vertragsunterzeichnung
6. Regelmässige Berichterstattung und Reporting-Gespräche

*Kriterienkatalog*

*Leitfaden*

*Verhandlungspunkte*

*Grundvertrag*

*Vertragsmuster*

Die in Schaffhausen mit verschiedenen kulturellen Leistungserbringern (Organisatoren und Produzenten) erstmals im Sommer 2002 geführten Verhandlungen ergaben immer wieder ähnliche Diskussionspunkte. Dies ist einerseits auf die Neuheit des Instrumentes der Leistungsvereinbarungen zurückzuführen, andererseits zeigten sich gerade bei diesen Fragestellungen auch Vorbehalte der Kulturschaffenden gegenüber Instrumenten, die sich auf ökonomische Faktoren und Marketinginstrumente beziehen. Eine differenzierte Stellungnahme der Leistungserbringer ist daher besonders wünschenswert und wirkt vertrauensbildend. Nachfolgend finden sich daher die in Schaffhausen im Laufe des Verhandlungsprozesses oft reflektierten Themen.

---

**Laufzeit.** Auf welchen Zeitraum hin soll eine Leistungsvereinbarung getroffen werden? Drei, fünf oder mehr Jahre?

Grundsätzlich besteht eine wesentliche Zielsetzung der Leistungsvereinbarung in der Schaffung eines längerfristigen und damit finanziell eindeutigeren Rahmens für das kulturelle Schaffen. Vereinbarungen von kurzer Dauer, d.h. also weniger als zwei Jahre, würden ein wichtiges Ziel verfehlen bzw. könnten ohne den Verhandlungsaufwand mittels Einzelgesuchen bewältigt werden.

Andererseits sind gerade in einer Anfangsphase längerfristige Verträge, d.h. fünf oder mehr Jahre, eher als problematisch zu bewerten. Erstmalige Verhandlungen messen sich an den bisher geleisteten Beiträgen bzw. können aus kulturpolitischer Sicht nicht ohne Not radikale Änderungen ermöglichen. Es steht kein Argumentarium zur Verfügung, das sich aus vereinbarten Indikatoren speist. Für erstmalige Verträge scheinen aus diesen Gründen drei Jahre eine gute Testphase, um den Kulturschaffenden eine längerfristige Perspektive zu bieten und gleichzeitig die gewonnenen Erfahrungen aus dem Reporting fruchtbar umzusetzen und gegebenenfalls auch die kulturpolitischen Schwerpunkte zu verlagern.

Nach der Ersteinführung des Instrumentes scheint aber eine längerfristige vertragliche Regelung begrüssenswert, die sich den Legislaturzyklen (von in der Regel vier Jahren) entzieht und damit für das Kulturschaffen Kontinuität schafft, unabhängig von momentanen politischen Gewichtungen.

**Doppelsubventionierung.** Können Leistungserbringer für besondere Projekte weiterhin Einzelgesuche einreichen?

Da Leistungsvereinbarungen die finanziellen Leistungen abschliessend definieren, sind Doppelsubventionierungen nicht vorgesehen (Systemwidrigkeit). Mit Doppelsubventionierung ist gemeint, dass der Leistungserbringer zur Erreichung definierter Leistungen während der Laufzeit der Leistungsvereinbarung zusätzliche Gesuche um finanzielle Unterstützung an die Finanzierungsträger für Einzelprojekte richtet. Ein weiterer Aspekt, weshalb Doppelsubventionierungen auszuschliessen sind, liegt im Entstehen eines Ungleichgewichtes für ausgewogene Zugangschancen aller Kulturschaffenden zu Fördermitteln.

**Zusatzleistungen.** Welche materiellen Zusatzleistungen bzw. Investitionen können von den Finanzierungsträgern erbracht werden?

Finanzierungsträger können geldwerte Leistungen wie beispielsweise das kostenlose zur Verfügungstellen von Räumen, Materialien, Infrastrukturen, Energie und Wasser erbringen. Ebenso kann dies Investitionen in Bau und/oder Unterhalt von Infrastrukturen umfassen. Die öffentliche Hand hat als Trägerin von Infrastrukturen die Möglichkeit, derartige Zusatzleistungen zu erbringen und damit die Kulturarbeit indirekt zusätzlich zu fördern. Voraussetzung für die Gewährung von materiellen Zusatzleistungen ist, dass diese in der Leistungsvereinbarung klar definiert werden. Nur so können die Zusatzleistungen nicht als Doppelsubventionierungen gelten.

*Kriterienkatalog*

*Leitfaden*

*Verhandlungspunkte*

*Grundvertrag*

*Vertragsmuster*

***Drittmittel, Sponsorengelder.*** *Schmälern Sponsorengelder oder zusätzlich von den Leistungserbringern aufgebrauchte Drittmittel die vereinbarte Leistungssumme?*

Aus Fairness- und Glaubwürdigkeitsgründen darf die öffentliche Hand die vereinbarte Leistungssumme bei erfolgreichem Fundraising der Leistungserbringer nicht schmälern. Eine Verminderung der vereinbarten Leistungssumme würde der Intention der Leistungsvereinbarung widersprechen. Die öffentliche Hand hat ein Interesse, dass die Leistungserbringer aktiv weitere finanzielle Mittel zu akquirieren suchen. Die Schmälerung der vereinbarten Summe käme einer Bestrafung erfolgreicher Drittmittel-Akquisition gleich. Die öffentliche Hand versteht sich grundsätzlich als subsidiäre Finanzierungsquelle, weshalb die Finanzierung kultureller Leistungen durch Drittmittel im Interesse des Gemeinwesens liegt.

***Kommunikationspflicht, Logo.*** *Soll die öffentliche Hand Werberaum beanspruchen und durch den Wunsch nach dem Anbringen eines Logos zusätzlich die Begehrlichkeiten privater Sponsoren steigern? Soll sich die öffentliche Hand gleich verhalten wie private Sponsoren? Wieso will/braucht die öffentliche Hand für ihr Kulturenagement eine Kennzeichnung in Form eines Logos?*

---

Es ist festzuhalten, dass die öffentliche Hand nicht gleich agieren kann wie private Sponsoren. Bei der Kulturförderung der öffentlichen Hand geht es in erster Linie um eine Förderung gesellschaftlicher Werte und Entwicklungen. Kulturförderung kann aber auch Standortmarketing zur Profilierung eines Gemeinwesens sein. Das Anbringen eines Logos dient wesentlich mehr der Promotion der kulturellen Leistungen. Eine von der öffentlichen Hand unterstützte Produktion wird sowohl gegenüber dem Publikum wie auch gegenüber anderen Sponsoren mit der Anerkennung durch die öffentliche Hand zusätzlich aufgewertet. Darüber hinaus ist es aber auch eine Frage des Gleichgewichtes zwischen den verschiedenen Beitragszahlenden. Die öffentliche Hand sollte im Vergleich zu Sponsoren aus der Privatwirtschaft bei der Anbringung ihres Logos nicht benachteiligt werden. Und schliesslich ist es auch eine Verpflichtung zur Transparenz gegenüber dem Souverän, wenn das Logo der öffentlichen Hand erscheint. Auf Grund dieser Überlegungen ist es nachvollziehbar, dass ein Logo der öffentlichen Hand zurückhaltend und diskret erscheinen sollte.

***Eigenwirtschaftlichkeit.*** *Wieso und in welcher Form soll der Eigenfinanzierungsgrad nachgewiesen werden?*

Der Nachweis des Eigenfinanzierungsgrades ist eine Form der Rechenschaftslegung. Ein angemessener Eigenfinanzierungsgrad ist auch ein Leistungsausweis gegenüber Parlament und Souverän. Kulturschaffende können ihre Leistungsfähigkeit dokumentieren und kommunizieren. Die Form des Nachweises sollte individuell auf einzelne Leistungserbringer angewandt werden. Kann es in einem Falle sinnvoll sein, die Eigenwirtschaftlichkeit auf Basis verkaufter Eintritte und im Verhältnis zu Produktionsmitteln zu definieren, so ist es in einem anderen Falle beispielsweise angemessener, die Eigenwirtschaftlichkeit am Grad der Fremdvermietungsquote zu messen.

***Administrativer Anteil, organisatorischer Aufwand.*** *Wieso soll der administrative Anteil abgegrenzt und ausgewiesen werden?*

Die Darstellung des administrativen Aufwandes ist für die öffentliche Hand wichtig, da sie mit Kulturgeldern primär die kulturelle Leistung und Entwicklung finanzieren will. Es kann nicht angehen, dass mit öffentlichen Kulturgeldern ein Verwaltungsaufwand initiiert wird, der am Ende höher ist als der Aufwand für die eigentlichen Kulturausgaben. Im Verhältnis zu den Gesamtaufwendungen sollte der administrative Aufwand im Regelfall höchstens 20%, optimal wohl zwischen etwa 10 bis 12% betragen.

# PRAXIS

---

*Kriterienkatalog*

*Leitfaden*

*Verhandlungspunkte*

*Grundvertrag*

*Vertragsmuster*



---

**Beitragshöhe.** Wieso können Leistungsvereinbarungen erst ab einer gewissen Minimalsumme getroffen werden? Was ist eine sinnvolle Beitragshöhe?

Der Verhandlungs- und Reportingaufwand für Leistungsvereinbarungen sowie die in der Regel personell eher knapp ausgestatteten Kulturförderstellen legen es nahe, Leistungsvereinbarungen erst ab einer substanzielleren Summe zu sprechen. Mit dem Instrument der Einzelgesuche kann bei kleineren Beitragssummen wesentlich flexibler reagiert werden, während jährliche Förderbeiträge auch grössere Beitragssummen ermöglichen oder für einzelne Sonderprojekte ein geeignetes Gefäss bilden.

**Vorbehalt Budget.** Weshalb gibt es Budgetvorbehalte, und was bedeuten sie für die Leistungserbringer?

Ein Budgetvorbehalt ist für die politische Exekutive ab einer gewissen Beitragssumme zwingend, es sei denn, ein Rahmenkredit über die Laufzeit der Vereinbarung wird gesprochen. Die Kompetenzen der politischen Exekutive stehen in Abhängigkeit zur Regelung durch die Legislative. Letztlich unterliegen die Leistungsvereinbarungen der Finanzordnung der öffentlichen Hand, welche jährlich neu zu budgetieren hat. Trotzdem ist die Gewissheit der Beibehaltung eines Vertrages für die Leistungserbringer mit einer Leistungsvereinbarung wesentlich höher als diejenige eines Einzelgesuchstellers. Der Vorbehalt der Budgetgenehmigung gilt aber nicht nur für Leistungserbringer, sondern für alle Fachbereiche der öffentlichen Hand.



# P R A X I S

---

*Kriterienkatalog*

*Leitfaden*

*Verhandlungspunkte*

***Grundvertrag***

*Vertragsmuster*



# KULTURRAUMSCHAFFHAUSEN

Raum für Kultur in Schaffhausen  
Schaffhauser Kultur Räume

## Schaffhauser Leistungsvereinbarung

Leistungsvereinbarung von Kanton und Stadt Schaffhausen mit .....

### PRÄAMBEL

Mit dieser Leistungsvereinbarung soll ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Kulturschaffenden und der öffentlichen Hand zugunsten einer freien künstlerischen Entfaltung begründet werden. Die Partner streben eine transparente und kooperative Zusammenarbeit an, die dem Kulturschaffen eine qualitative Entwicklung ermöglicht.

### 1. Vereinbarungsdauer

.....

### 2. Vereinbarungspartner

#### 2.1 Finanzierungsträger Stadt

Stadt Schaffhausen, vertreten durch den Kulturreferenten

.....

#### 2.2 Finanzierungsträger Kanton

Kanton Schaffhausen, vertreten durch den Vorsteher des Erziehungsdepartementes

.....

und

#### 2.3 Leistungserbringer

.....

vertreten durch

.....

### 3. Vereinbarungsgrundsätze

#### 3.1 Kulturpolitik

Kulturpolitische Grundlage der Leistungsvereinbarung ist das Kulturkonzept der Stadt Schaffhausen «KulturRaumSchaffhausen, 2001».

#### 3.2 Leistungsvereinbarung

Die Leistungsvereinbarung soll entwicklungsfähige Rahmenbedingungen für ein dynamisches, auf inhaltlicher Autonomie basierendes Kulturschaffen bieten. Sie ist entweder an bestimmte Räume (KulturRaumSchaffhausen) oder an einzelne Organisationen gebunden und legt Wert auf die Erneuerungsfähigkeit (Fördergedanke).

### 4. Vereinbarungsrahmen

#### 4.1 Leistungsrahmen

.....

#### 4.2 Tätigkeitsfeld

.....

#### 4.3 Autonomiestatut

Die Finanzierungsträger anerkennen die künstlerische Freiheit und die grundsätzliche Programmfreiheit der Leistungserbringer.

## **5. Leistungsbereiche**

### **5.1 Leistungsziele**

---

### **5.2 Leistungsbeschreibung**

---

### **5.3 Leistungsnutznieser**

---

## **6. Leistungsaufgaben**

### **6.1 Allgemeines**

Der Leistungserbringer verpflichtet sich, die im gegenseitigen Einvernehmen ausgehandelten Leistungen inhaltlich und zeitlich optimal umzusetzen. Doppelsubventionierungen bzw. zusätzliche Projektsubventionierungen für die selben Leistungserbringer sind nicht möglich.

### **6.2 Genehmigungspflicht**

Eine Neuausrichtung bzw. eine wesentliche Veränderung des vereinbarten Leistungsrahmens (Punkt 4) unterliegt während der Vereinbarungsdauer der Genehmigung durch die Finanzierungsträger.

### **6.3 Leistungszugang**

Der Leistungserbringer verpflichtet sich, seine Leistungen ohne Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Personengruppen zugänglich zu machen (exkl. Preisgestaltung).

### **6.4 Informationspflicht**

Veränderungen in den Strukturen, personelle Wechsel bei leitenden Mitarbeitenden, sind dem Finanzierungsträger im Voraus in schriftlicher Form mitzuteilen. Akquisition von nicht budgetierten Drittmitteln ist dem Finanzierungsträger in schriftlicher Form anzuzeigen.

### **6.5 Kommunikationspflicht**

Der Leistungserbringer bringt bei seinen zentralen PR- und Werbemitteln das Logo der Finanzierungsträger und folgende Bezeichnung an: «Ein Engagement von Stadt und Kanton im KulturRaumSchaffhausen». Insbesondere platziert der Leistungserbringer das SH-Kulturlogo bei folgenden seiner PR- und Werbemittel:

---

Die Finanzierungsträger sind berechtigt, diesen Hinweis auf ihre Leistungen jederzeit anzupassen.

### **6.6 Marketingmassnahme**

Der Leistungserbringer verpflichtet sich, seine Eintrittskarten auch über eine zentrale, im Auftrag der Stadt Schaffhausen betriebene Billettverkaufsstelle zu vermarkten (vorbehaltlich der Konditionen).

## **7. Finanzierung**

### **7.1 Transparenz**

Der Leistungserbringer erarbeitet einen Finanzierungsplan über die Dauer der Leistungsvereinbarung. Er legt den Kontrollorganen bis ..... Budgetplanungen vor. Der Leistungserbringer stellt den Finanzierungsträgern die genehmigte und von einer Kontrollstelle geprüfte Jahresrechnung in der ersten Hälfte des folgenden Kalenderjahres zu. Die Finanzierungsträger sind berechtigt, Einsicht zu nehmen in sämtliche finanziellen Unterlagen des Leistungserbringers. Die Vertragspartner kommen überein, dass die Öffentlichkeit über die vereinbarte Vertragssumme informiert werden kann.

### **7.2 Finanzierungsumfang**

Die Abgeltung beträgt jährlich insgesamt CHF .....

---

Die Beiträge der Finanzierungsträger stehen unter dem Vorbehalt der Genehmigung der entsprechenden Budgetkredite durch die zuständigen Organe der Finanzierungsträger.

### **7.3 Materielle Zusatzleistungen**

Die materiellen Zusatzleistungen umfassen ..... (/entfallen)

### **7.4 Auszahlungsmodus**

Die Auszahlung erfolgt jährlich nach Genehmigung des Jahresberichtes durch die Finanzierungsträger.

### **7.5 Leistungsaufteilung**

**7.5.1 Die Stadt Schaffhausen** finanziert CHF ..... der Abgeltung und erbringt die unter 7.3 genannten Zusatzleistungen (/keine Zusatzleistungen).

**7.5.2 Der Kanton Schaffhausen** finanziert CHF ..... der Abgeltung und erbringt die unter 7.3 genannten Zusatzleistungen (/keine Zusatzleistungen).

### **7.6 Mitteleinsatz**

Die vom Finanzierungsträger bereitgestellten Mittel sollen primär für die Finanzierung der kulturellen Leistungen verwendet werden. Der Mitteleinsatz durch die Leistungserbringer ist so zu planen, dass der administrativ-organisatorische Aufwand bzw. die Vergütung von Mitarbeitenden für administrative Arbeiten deutlich geringer ist als der Einsatz von Mitteln für die kulturelle Leistung.

### **7.7 Mittelverwendung**

Über den Zeitraum der Vereinbarung ist ein ausgeglichenes Rechnungsergebnis anzustreben. Im Zeitraum der Vereinbarung erwirtschaftete Erträge werden vom Leistungserbringer als zweckgebundene Rückstellungen oder als Vortrag auf neue Rechnung ausgewiesen. Verluste werden durch Auflösung zweckgebundener Rückstellungen, Verwendung von Vorträgen auf neue Rechnung, gezielte Aufwandreduktionen oder durch die Akquisition von Beiträgen Dritter abgetragen.

### **7.8 Eigenwirtschaftlichkeit**

Der Leistungserbringer arbeitet wirtschaftlich. Er ist in der Gestaltung der Eintritts- und/oder Produktpreise frei. Die Einnahmen des Leistungserbringers aus ..... decken über den Zeitraum der Vereinbarung durchschnittlich .....% des ..... Ausserordentliche Investitionen oder Beträge, die nicht über die Betriebsrechnung finanziert werden können, werden ausserhalb dieser Leistungsvereinbarung entschieden. Der Leistungserbringer plant und sichert voraussehbare grössere Investitionen langfristig.

### **7.9 Dritteleistungen**

Der Leistungserbringer verpflichtet sich, weitere Beiträge und/oder Sponsoringleistungen Dritter aktiv zu akquirieren. Beiträge Dritter werden in der Jahresrechnung detailliert ausgewiesen. Diese schmälern den Umfang der Leistungen der Finanzierungsträger nicht.

## **8. Kontrolle**

### **8.1 Kontrollorgan**

Der Kontrollausschuss setzt sich aus je einem Vertreter bzw. einer Vertreterin der Finanzierungsträger sowie zwei Vertreterinnen oder Vertretern des Leistungserbringers zusammen. Der Kontrollausschuss trifft sich in der Regel jährlich bzw. aus besonderem Anlass (Veränderungen). Die Vertreter der Finanzierungsträger haben nach Absprache freien Zugang zu den erbrachten Leistungen. Der Leistungserbringer informiert die Vertreterinnen oder Vertreter der Finanzierungsträger regelmässig über die Leistungsangebote.

### **8.2 Berichtspflicht und Berichtsform**

Der Leistungserbringer legt den Finanzierungsträgern jährlich einen schriftlichen Bericht über seine Tätigkeit, eine revidierte Bilanz- und Erfolgsrechnung des abgelaufenen Geschäftsjahres sowie ein Budget und die inhaltliche Planung des Folgejahres bis zur Mitte des folgenden Geschäftsjahres vor.

### **8.3 Informationsrecht und Informationsleistung**

Die Vertreter und Vertreterinnen der Finanzierungsträger im Kontrollorgan erhalten bei Bedarf jederzeit Auskunft über den Geschäftsverlauf und die Geschäftstätigkeit.

#### 8.4 Indikatoren der Leistungserbringung, Kennzahlen während der vertraglichen Laufzeit

---

#### 8.5 Qualitätssicherung

---

### 9. Schlussbestimmungen

#### 9.1 Gültigkeitsdauer und vorzeitige Auflösung

Die Vereinbarungspartner nehmen rechtzeitig vor Ablauf der Laufzeit Verhandlungen über den Abschluss einer Folgevereinbarung auf. Wollen die Vereinbarungspartner die Leistungsvereinbarung nicht über das Jahr ..... hinaus fortsetzen, so ist dies gegenseitig mindestens ein Jahr im Voraus mitzuteilen. Die Kündigungsfrist beträgt ein Jahr. Die Kündigung kann nur auf Ende eines Geschäftsjahres erfolgen. Die Vereinbarung kann während der Laufzeit bei Vertragsverletzung oder Nichteinhaltung der Leistungsaufgaben sowie wesentlichen Änderungen der massgeblichen rechtlichen Grundlagen mit sofortiger Wirkung vom zuständigen Regierungsrat, in Absprache mit dem zuständigen Stadtrat, gekündigt werden.

#### 9.2 Änderung und Auflösung der Vereinbarung

Kann ein beträchtlicher jährlicher Betriebsverlust nicht gedeckt werden, so sind die Finanzierungsträger berechtigt, die Vereinbarung auf Ende des Kalenderjahres aufzulösen.

#### 9.3 Gerichtsstand

Gerichtsstand ist Schaffhausen.

Für den Regierungsrat

Für den Stadtrat

Schaffhausen,

Schaffhausen,

---

Für den Leistungserbringer

Schaffhausen,

Schaffhausen,

---

## Raum für Kultur in Schaffhausen Schaffhauser Kultur Räume

### Schaffhauser Leistungsvereinbarung

Leistungsvereinbarung von Kanton und Stadt Schaffhausen mit dem Cabaret Schnittmuster

#### PRÄAMBEL

Mit dieser Leistungsvereinbarung soll ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Kulturschaffenden und der öffentlichen Hand zugunsten einer freien künstlerischen Entfaltung begründet werden. Die Partner streben eine transparente und kooperative Zusammenarbeit an, die dem Kulturschaffen eine qualitative Entwicklung ermöglicht.

#### 1. Vereinbarungsdauer

1. Januar 2003 bis 31. Dezember 2005

#### 2. Vereinbarungspartner

##### 2.1 Finanzierungsträger Stadt

Stadt Schaffhausen vertreten durch den Kulturreferenten, *Stadtrat, Vorname, Name,*

##### 2.2 Finanzierungsträger Kanton

Kanton Schaffhausen, vertreten durch den Vorsteher des Erziehungsdepartementes, *Regierungsrat, Vorname, Name,*

und

##### 2.3 Leistungserbringer

*Cabaret Schnittmuster*

vertreten durch *Elfriede Muster*

#### 3. Vereinbarungsgrundsätze

##### 3.1 Kulturpolitik

Kulturpolitische Grundlage der Leistungsvereinbarung ist das Kulturkonzept der Stadt Schaffhausen «KulturRaumSchaffhausen, 2001».

##### 3.2 Leistungsvereinbarung

Die Leistungsvereinbarung soll entwicklungsfähige Rahmenbedingungen für ein dynamisches, auf inhaltlicher Autonomie basierendes Kulturschaffen bieten. Sie ist entweder an bestimmte Räume (KulturRaumSchaffhausen) oder an einzelne Organisationen gebunden und legt Wert auf die Erneuerungsfähigkeit (Fördergedanke).

#### 4. Vereinbarungsrahmen

##### 4.1 Leistungsrahmen

*Cabaret Schnittmuster*

- *bietet politisches Cabaret in der Region Schaffhausen*
- *ist ein Forum für eine kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen politischen Geschehen regional und national*

##### 4.2 Tätigkeitsfeld

*Cabaret Schnittmuster*

- *ist ein Kollektiv von professionellen Cabaretistinnen und Cabaretisten, die regelmässig in Schaffhausen auftreten*
- *vernetzt sich mit anderen professionell arbeitenden Cabaretruppen und Cabarets in der Schweiz und im grenznahen Ausland*
- *nimmt regelmässig an europäischen Wettbewerben der Cabaretszene teil*

### **4.3 Autonomiestatut**

Die Finanzierungsträger anerkennen die künstlerische Freiheit und die grundsätzliche Programmfreiheit der Leistungserbringer.

## **5. Leistungsbereiche**

### **5.1 Leistungsziele**

*Cabaret Schnittmuster*

- präsentiert regelmässig politisches und zeitkritisches Cabaret
- orientiert sich an aktuellen politischen Ereignissen und kontroversen gesellschaftlichen Themen
- stellt durch den Einbezug junger talentierter Nachwuchskräfte die permanente Erneuerung des Ensembles sicher
- pflegt die regionale und grenzüberschreitende Vernetzung (Region Schaffhausen bis in den Raum Winterthur, Waldshut, Bodensee)

### **5.2 Leistungsbeschreibung**

*Cabaret Schnittmuster*

- bietet monatlich je eine Aufführung in der Stadt und in der Region Schaffhausen an wechselnden Aufführungsorten
- erarbeitet politische Themen mit Schulklassen der Oberstufe
- stellt in der Cabaretszene der Schweiz die Stimme Schaffhausens sicher
- erreicht sein Zielpublikum durch adäquate Öffentlichkeitsarbeit und Werbemassnahmen

### **5.3 Leistungsnutznieser**

*Cabaret Schnittmuster*

- ist ein Ort für den Diskurs von politisch interessierten Menschen
- motiviert Schülerinnen und Schüler für politische Themen

## **6. Leistungsaufgaben**

### **6.1 Allgemeines**

Der Leistungserbringer verpflichtet sich, die im gegenseitigen Einvernehmen ausgehandelten Leistungen inhaltlich und zeitlich optimal umzusetzen. Doppelsubventionierungen bzw. zusätzliche Projektsubventionierungen für dieselben Leistungserbringer sind nicht möglich.

### **6.2 Genehmigungspflicht**

Eine Neuausrichtung bzw. eine wesentliche Veränderung des vereinbarten Leistungsrahmens (Punkt 4) unterliegt während der Vereinbarungsdauer der Genehmigung durch die Finanzierungsträger.

### **6.3 Leistungszugang**

Der Leistungserbringer verpflichtet sich, seine Leistungen ohne Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Personengruppen zugänglich zu machen (exkl. Preisgestaltung).

### **6.4 Informationspflicht**

Veränderungen in den Strukturen, personelle Wechsel bei leitenden Mitarbeitenden sind dem Finanzierungsträger im Voraus in schriftlicher Form mitzuteilen. Akquisition von nicht budgetierten Drittmitteln ist dem Finanzierungsträger in schriftlicher Form anzuzeigen.

### **6.5 Kommunikationspflicht**

Der Leistungserbringer bringt bei seinen zentralen PR- und Werbemitteln das Logo der Finanzierungsträger und folgende Bezeichnung an: «Ein Engagement von Stadt und Kanton im KulturRaumSchaffhausen». Insbesondere platziert der Leistungserbringer das SH-Kulturlogo bei folgenden seiner PR- und Werbemittel: *Monatlicher Flyer, Werbeplakate*  
Die Finanzierungsträger sind berechtigt, diesen Hinweis auf ihre Leistungen jederzeit anzupassen.

### **6.6 Marketingmassnahme**

Der Leistungserbringer verpflichtet sich, seine Eintrittskarten auch über eine zentrale, im Auftrag der Stadt Schaffhausen betriebene Billetverkaufsstelle zu vermarkten (vorbehaltlich der Konditionen).

## **7. Finanzierung**

### **7.1 Transparenz**

Der Leistungserbringer erarbeitet einen Finanzierungsplan über die Dauer der Leistungsvereinbarung. Er legt den Kontrollorganen *bis spätestens drei Monate vor Beginn des Rechnungsjahres* Budgetplanungen vor. Der Leistungserbringer stellt den Finanzierungsträgern die genehmigte und von einer Kontrollstelle geprüfte Jahresrechnung in der ersten Hälfte des folgenden Kalenderjahres zu. Die Finanzierungsträger sind berechtigt, Einsicht zu nehmen in sämtliche finanziellen Unterlagen des Leistungserbringers. Die Vertragspartner kommen überein, dass die Öffentlichkeit über die vereinbarte Vertragssumme informiert werden kann.

### **7.2 Finanzierungsumfang**

Die Abgeltung beträgt jährlich insgesamt *CHF 50 000.–*

Die Beiträge der Finanzierungsträger stehen unter dem Vorbehalt der Genehmigung der entsprechenden Budgetkredite durch die zuständigen Organe der Finanzierungsträger.

### **7.3 Materielle Zusatzleistungen**

Die materiellen Zusatzleistungen *umfassen den durch die Stadt Schaffhausen zu Vorzugskonditionen zur Verfügung gestellten Proberaum (in Absprache mit anderen Kulturschaffenden).*

### **7.4 Auszahlungsmodus**

Die Auszahlung erfolgt jährlich nach Genehmigung des Jahresberichtes durch die Finanzierungsträger.

### **7.5 Leistungsaufteilung**

**7.5.1 Die Stadt Schaffhausen** *finanziert CHF 25 000.– der Abgeltung und erbringt die unter 7.3 genannten Zusatzleistungen.*

**7.5.2 Der Kanton Schaffhausen** *finanziert CHF 25 000.– der Abgeltung und erbringt keine Zusatzleistungen.*

### **7.6 Mitteleinsatz**

Die vom Finanzierungsträger bereitgestellten Mittel sollen primär für die Finanzierung der kulturellen Leistungen verwendet werden. Der Mitteleinsatz durch die Leistungserbringer ist so zu planen, dass der administrativ-organisatorische Aufwand bzw. die Vergütung von Mitarbeitenden für administrative Arbeiten deutlich geringer ist als der Einsatz von Mitteln für die kulturelle Leistung.

### **7.7 Mittelverwendung**

Über den Zeitraum der Vereinbarung ist ein ausgeglichenes Rechnungsergebnis anzustreben. Im Zeitraum der Vereinbarung erwirtschaftete Erträge werden vom Leistungserbringer als zweckgebundene Rückstellungen oder als Vortrag auf neue Rechnung ausgewiesen. Verluste werden durch Auflösung zweckgebundener Rückstellungen, Verwendung von Vorträgen auf neue Rechnung, gezielte Aufwandreduktionen oder durch die Akquisition von Beiträgen Dritter abgetragen.

### **7.8 Eigenwirtschaftlichkeit**

Der Leistungserbringer arbeitet wirtschaftlich. Er ist in der Gestaltung der Eintritts- und/oder Produktpreise frei. Die Einnahmen des Leistungserbringers aus *Eintrittspreisen und Abonnements decken über den Zeitraum der Vereinbarung durchschnittlich 60 % der Gesamtaufwendungen.* Ausserordentliche Investitionen oder Beträge, die nicht über die Betriebsrechnung finanziert werden können, werden ausserhalb dieser Leistungsvereinbarung entschieden. Der Leistungserbringer plant und sichert voraussehbare grössere Investitionen langfristig.

### **7.9 Drittleistungen**

Der Leistungserbringer verpflichtet sich, weitere Beiträge und/oder Sponsoringleistungen Dritter aktiv zu akquirieren. Beiträge Dritter werden in der Jahresrechnung detailliert ausgewiesen. Diese schmälern den Umfang der Leistungen der Finanzierungsträger nicht.

## **8. Kontrolle**

### **8.1 Kontrollorgan**

Der Kontrollausschuss setzt sich aus je einem Vertreter bzw. einer Vertreterin der Finanzierungsträger sowie zwei Vertreterinnen oder Vertretern des Leistungserbringers zusammen. Der Kontrollausschuss trifft sich in der Regel jährlich bzw. aus besonderem Anlass (Veränderungen). Die Vertreter der Finanzierungsträger haben nach Absprache freien Zugang zu den erbrachten Leistungen. Der Leistungserbringer informiert die Vertreterinnen oder Vertreter der Finanzierungsträger regelmässig über die Leistungsangebote.

### **8.2 Berichtspflicht und Berichtsform**

Der Leistungserbringer legt den Finanzierungsträgern jährlich einen schriftlichen Bericht über seine Tätigkeit, eine revidierte Bilanz- und Erfolgsrechnung des abgelaufenen Geschäftsjahres sowie ein Budget und die inhaltliche Planung des Folgejahres bis zur Mitte des folgenden Geschäftsjahres vor.

### **8.3 Informationsrecht und Informationsleistung**

Die Vertreter und Vertreterinnen der Finanzierungsträger im Kontrollorgan erhalten bei Bedarf jederzeit Auskunft über den Geschäftsverlauf und die Geschäftstätigkeit.

### **8.4 Indikatoren der Leistungserbringung, Kennzahlen während der vertraglichen Laufzeit**

*Cabaret Schnittmuster*

- *bietet mindestens 30 verschiedene Produktionen für das breite Publikum, einschliesslich der definierten Zielgruppen an*
- *erarbeitet mindestens 6 Schülerinnen- und Schülerprogramme*
- *vernetzt sich mit der regionalen und nationalen Cabaretszene*

### **8.5 Qualitätssicherung**

*Cabaret Schnittmuster*

- *erstellt einen Medienspiegel*
- *führt eine Besucherstatistik*
- *nimmt periodisch an Cabaretfestivals teil*

## **9. Schlussbestimmungen**

### **9.1 Gültigkeitsdauer und vorzeitige Auflösung**

Die Vereinbarungspartner nehmen rechtzeitig vor Ablauf der Laufzeit Verhandlungen über den Abschluss einer Folgevereinbarung auf. Wollen die Vereinbarungspartner die Leistungsvereinbarung nicht über das Jahr 2005 hinaus fortsetzen, so ist dies gegenseitig mindestens ein Jahr im Voraus mitzuteilen. Die Kündigungsfrist beträgt ein Jahr. Die Kündigung kann nur auf Ende eines Geschäftsjahres erfolgen. Die Vereinbarung kann während der Laufzeit bei Vertragsverletzung oder Nichteinhaltung der Leistungsaufgaben sowie wesentlichen Änderungen der massgeblichen rechtlichen Grundlagen mit sofortiger Wirkung vom zuständigen Regierungsrat, in Absprache mit dem zuständigen Stadtrat, gekündigt werden.

### **9.2 Änderung und Auflösung der Vereinbarung**

Kann ein beträchtlicher jährlicher Betriebsverlust nicht gedeckt werden, so sind die Finanzierungsträger berechtigt, die Vereinbarung auf Ende des Kalenderjahres aufzulösen.

### **9.3 Gerichtsstand**

Gerichtsstand ist Schaffhausen.

Für den Regierungsrat

Für den Stadtrat

Schaffhausen,

Schaffhausen,

Für den Leistungserbringer

Schaffhausen,

Schaffhausen,

# A N H A N G

---

## **Literatur in Auswahl**

*Aargauer Kulturblatt*, Hrsg. Aargauer Kuratorium, Nr. 40, 4/2002.

Delwing, Dieter und Windlin, Hans. «New Public Management: Kritische Analyse aus staatsrechtlicher und staatspolitischer Sicht», in: *Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht*, Nr. 97, 1996, S. 183-203.

*Dossier kultur.bl, Kulturelles.bl*, Info Gazette der Erziehungs- und Kulturdirektion Kanton Basel-Landschaft, 2002.

«Factsheet, Auf dem Weg zum Kulturförderungsgesetz», Bundesamt für Kultur, 01/2003.

Girardin, Benoit. «Evaluation der Auswirkungen», Forum Kultur und Ökonomie, Vortragskript, 30.01.2003.

Gramaccini, Norbert und Krethlow, Michael. *Nützt die Kulturförderung den Förderern?*, *Neue Aspekte des Kunst- und Kultursponsorings*, (Frauenfeld: Huber, 1999).

Hablützel, Peter; Haldemann, Theo; Schedler, Kuno; Schwaar, Karl (Hg.). *Umbruch in Politik und Verwaltung, Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz*, (Bern: Haupt, 1995).

Heinrichs, Werner und Klein, Armin. *Kulturmanagement von A – Z, Wegweiser für Kultur- und Medienberufe*, (München: Beck, 1996).

*Kulturförderungsleitbild des Kantons Zürich*, Hg. Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich, Zürich 2002.

*KulturRaumSchaffhausen, Kulturkonzept der Stadt Schaffhausen*, Hg. Stadt Schaffhausen, 1. Aufl./2001, unveränd. Nachdruck 2. Aufl./2002.

«Kulturschaffen mit knappen Mitteln effizient ermöglichen, Ein Leitfaden für die Evaluation von Kulturprojekten», Hg. Konferenz der Schweizer Städte für Kulturfragen/Konferenz der kantonalen Kulturbeauftragten/Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia; Camiotto, Barbara; Gunz, André; Hoby, Jean-Pierre; Keller, Rolf; Schmid, Christian; Stadelmann, Beatrice, 1997.

Mosimann, Hans-Jakob. «New Public Management zwischen theoretischem Programm und praktischer Umsetzung», in: *Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht*, Nr. 101, 2000, S. 337-355.

Schedler, Kuno und Proeller, Isabella. *New Public Management*, (Bern: Haupt, 2000).

Schmidt, Thomas E. «Die Mauerblümchen giessen», *Die Zeit*, Feuilleton 34/2002.

Thom, Norbert und Ritz, Adrian. *Public Management*, (Wiesbaden: Gabler, 2000).

«Verwaltungsmanagement, 11 Thesen zur Entwicklung der öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz», in: *UBS Outlook*, Hg. UBS AG, 2000 (Neuaufgabe).

---

Impressum

1. Auflage, 2003

© bei den Autoren sowie Kanton  
und Stadt Schaffhausen

Die Verwendung der Vertragsvorlage ist unter  
der Bedingung der vollständigen Nennung der  
Quelle für nicht kommerzielle Zwecke gestattet.  
Der Wiederabdruck bedarf der Genehmigung  
der Autoren sowie von Kanton und Stadt  
Schaffhausen.

Gestaltung und Produktion:

Netfactory GmbH, Schaffhausen

Das Skript «KulturRaumSchaffhausen, Leistungs-  
vereinbarung» kann bei der Kulturförderung  
von Stadt und Kanton Schaffhausen bezogen  
werden.

**[www.sh.ch](http://www.sh.ch)**