



Förderung kultureller Teilhabe

Ein Leitfaden für Förderstellen

Herausgegeben vom
Nationalen Kulturdialog

Förderung kultureller Teilhabe

Ein Leitfaden für Förderstellen

04 Einleitung

07 Kulturelle Teilhabe

08 Was ist kulturelle Teilhabe?

08 Das Kulturleben gemeinsam gestalten

11 Formen der kulturellen Teilhabe

15 Merkmale von Teilhabeprozessen

16 Warum kulturelle Teilhabe fördern?

16 Kulturelle Teilhabe in der Kulturförderung

19 Schnittstellen zu anderen Förderbereichen

20 Drei Argumente für die Förderung kultureller Teilhabe

22 Wie kulturelle Teilhabe fördern?

23 Hindernisse abbauen, Zugänge schaffen

24 Förderung mit Wirkung

27 Neudenken und Bekenntnis

31 Kulturelle Teilhabe fördern

32 Kompetenzen der Förderstelle definieren und erweitern

33 Ziele, Aufgaben und Kompetenzen der Förderstelle

35 Personal- und Organisationsstruktur der Förderstelle

36 Berichterstattung und Evaluation der Förderstrategie

38 Kulturinstitutionen unterstützen

40 Personal und Partnerschaften: Teilhabe beginnt in der Institution selbst

40 Programmangebot: kritisch hinterfragen

43 Publikum: Menschen bedarfsgerecht ansprechen

44 Projekte fördern und begleiten

44 Projekte ausschreiben

51 Gesuche beurteilen

56 Projekte abschliessen

58 Nachwort und Dank

59 Impressum

Zum Geleit

Der Mensch hat das Bedürfnis, kulturellen Angeboten beizuwohnen und sich kulturell zu betätigen. Wie gross dieses Bedürfnis ist, spüren wir besonders dann, wenn die Möglichkeiten zur kulturellen Teilhabe eingeschränkt sind. Das gelegentlich abstrakt wirkende Anliegen der kulturellen Teilhabe wird in solchen Zeiten gerade durch das Fehlen von kulturellen Angeboten sinnlich, emotional und intellektuell erfahrbar. Ein tieferes Verständnis für jene, deren Wunsch nach kultureller Teilhabe tagtäglich auf äussere Hindernisse stösst, könnte eine der Lehren aus der Pandemie und den damit verbundenen Einschränkungen sein. Die in dieser Zeit gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse bestärken unsere Überzeugung, wie wichtig und notwendig es ist, kulturelle Teilhabe in unserer Gesellschaft zu stärken. Möglichst viele Menschen sollen Gelegenheiten haben, sich einzeln und in Gruppen auf unterschiedliche Weise mit Kultur auseinanderzusetzen und sich nach eigenen Vorstellungen kulturell auszudrücken. So gibt kulturelle Teilhabe unserem sozialen Miteinander ein menschliches Gesicht.

Kantone, Städte, Gemeinden und der Bund teilen das Anliegen, die gestaltende Teilhabe am kulturellen Leben zu stärken. Um diesem Ziel näherzukommen, sind staatliche, aber auch private Förderstellen der verschiedensten Bereiche gefordert, ihren Beitrag zu leisten. Der Nationale Kulturdialog hat im Jahr 2019 das Handbuch «Kulturelle Teilhabe» herausgegeben. Dieses wird mit dem vorliegenden Leitfaden für Förderstellen «Förderung kultureller Teilhabe» ergänzt. Der anwendungsorientierte Leitfaden hilft Ihnen, durch Ihre tägliche Förderpraxis dem Ziel der kulturellen Teilhabe von möglichst Vielen näherzukommen.

Für den Nationalen Kulturdialog

*Alain Berset
Bundesrat*

*Jean-Pierre Siggen
Staatsrat Kanton Freiburg*

*Sami Kanaan
Stadtrat Stadt Genf*

*Rudolf Grüninger, Vorstandsmitglied
Schweizerischer Gemeindeverband*

Einleitung

Der Leitfaden zeigt konkrete Wege auf, um die Teilhabe möglichst Vieler am kulturellen Leben zu stärken.

Institutionen, Organisationen und Projekte werden zunehmend an ihren Möglichkeiten zur Teilhabe gemessen – nicht zuletzt von der Bevölkerung. Die Teilhabe möglichst Vieler am kulturellen Leben zu stärken, ist jedoch leichter gesagt als getan. Der Leitfaden «Förderung kultureller Teilhabe» zeigt konkrete Wege auf, um diesem gesellschafts- und kulturpolitischen Ziel näherzukommen.

Ein Begriff wie «Kulturelle Teilhabe» kann nicht abschliessend definiert werden. Es existieren unterschiedliche Konzepte und Vorstellungen davon, zudem variieren diese in den Sprachräumen der Schweiz. Die Anerkennung, dass es mannigfaltige Erscheinungsformen von kultureller Teilhabe gibt, scheint uns daher wichtiger, als das Ringen um eine trennscharfe Definition des Begriffs. Aus dieser anerkannten Vielfalt lassen sich grundlegende Merkmale ableiten, die für die Art und Weise einer Förderung und Unterstützung von Bedeutung sind. Neben diesem grundsätzlichen Einstehen für Teilhabeorientierung ist jedoch auch eine konsistente Unterstützungsstrategie nötig.

Wir laden private und staatliche Förderstellen ein, zu prüfen, wie sie die Teilhabeorientierung von Kulturinstitutionen und Kulturprojekten gezielt unterstützen können:

- Befähigen Sie Ihre eigene Förderstelle, der Herausforderung «Förderung der Teilhabe» gerecht zu werden.
- Passen Sie Ihre Förderung den Besonderheiten teilhabeorientierter Projekte an.
- Positionieren Sie Teilhabe als Grundthema in den Leitungsgremien der von Ihnen geförderten Institutionen, Organisationen und Projekte.
- Fördern Sie Institutionen, Organisationen und Projekte gemeinsam mit den zuständigen Stellen anderer Förderbereiche.

Der Leitfaden gliedert sich in zwei Teile. Der erste bietet Unterstützung, um ein eigenes und dem Förderumfeld angemessenes Verständnis von kultureller Teilhabe zu entwickeln. Der zweite Teil liefert konkrete Anregungen zur Förderung der Teilhabeorientierung von Institutionen, Organisationen und Projekten.

Der Leitfaden richtet sich an staatliche und private Förderstellen in verschiedensten Umfeldern und Be-

reichen. Daher werden nicht alle Anregungen und Vorschläge für Ihre Förderstelle neu oder passend sein. Wir hoffen jedoch, dass der eine oder andere Hinweis Sie dabei unterstützt, Ihren eigenen Weg zur Förderung der kulturellen Teilhabe zu finden oder weiterzuentwickeln.

Der Leitfaden überlässt es Ihren Möglichkeiten, sich mit kultureller Teilhabe auseinanderzusetzen. Je nach Bedürfnis kann er unterschiedlich eingesetzt werden. Sie können die einzelnen Kapitel von vorne nach hinten durcharbeiten, sich auf die Lektüre des anwendungsorientierten Teils konzentrieren oder sich von Grafik zu Grafik hangeln.

Um sich vertieft mit dem Thema kulturelle Teilhabe auseinanderzusetzen, empfehlen wir Ihnen das Handbuch «Kulturelle Teilhabe». Dieses ist im Buchhandel erhältlich oder kann kostenlos heruntergeladen werden. Sie finden das Handbuch sowie weitere Arbeitshilfen zur Förderung kultureller Teilhabe im Internet über den nebenstehenden QR-Code. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

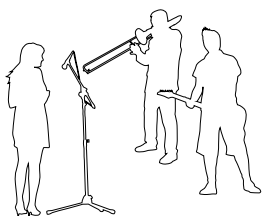
*Arbeitsgruppe Kulturelle Teilhabe
des Nationalen Kulturdialogs*



Kulturelle Teilhabe

Kulturelle Teilhabe zielt auf die Wertschätzung des kulturellen Tuns von Einzelnen und Gruppen, auf deren Selbstaussdruck, auf deren Mitgestaltung des kulturellen Lebens und – mehr noch – auf deren Mitverantwortung dafür: Teilen, Teil nehmen, Teil geben, Teil haben, Teil werden, Teil sein.

Was ist kulturelle Teilhabe?



«Unsere Blindenschule wurde angefragt, für ein lokales Musikfestival einen Song zu schreiben. Die Schülerinnen und Schüler waren sofort hoch motiviert! Dass sie den Song sogar noch aufnehmen durften, und das in einem professionellen Tonstudio, machte das Ganze noch spezieller. Für alle Beteiligten war dieses besondere Erlebnis eine grosse Anerkennung dafür, wie diese Jugendlichen das lokale Kulturleben mitgestalten.»

Wohngruppenleiter einer Blindenschule
für Kinder und Jugendliche

Das Kulturleben gemeinsam gestalten

Moderne Kulturförderung orientiert sich an einem breiten Kulturbegriff. Die Definition der Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO) ist umfassend und vielschichtig. Sie beschränkt sich nicht auf die Kunst und den Erhalt des kulturellen Erbes allein. «Kultur» wird vielmehr verstanden als wesentliches Element des gesellschaftlichen und politischen Lebens sowie als wirkungsvolles Instrument, um die soziale Integration und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern.

Eine aktive Kulturpolitik hat daher das Ziel, dass sich möglichst alle Bevölkerungsgruppen am kulturellen Leben beteiligen können. «Zugang» und «Vermittlung» sind Schlüsselemente, um dieses Ziel zu erreichen.



Kulturelle Teilhabe schafft Begegnungs- und Erfahrungsräume für alle Beteiligten.

«Teilhabe» ist ein ebenso umfassender Begriff. Er bezeichnet die Möglichkeiten von einzelnen Menschen und Gruppen von Menschen, sich als Teil des gesellschaftlichen Zusammenlebens zu begreifen und gestaltend auf Meinungsbildungs-, Entscheidungs-, und

Gestaltungsprozesse Einfluss zu nehmen. Verwandte Begriffe sind «Teilnahme», «Partizipation», «Inklusion», «Ko-Konstruktion», «Koope-ration», «Mitwirkung», «Mitbestimmung», «Mitsprache»

oder «Mitverantwortung». Teilhabe findet in vielfältigsten Formen von Interaktion, Kooperation und gegenseitiger Unterstützung statt. Sie bezieht alle Beteiligten und ihr Handeln ein und schafft so Begegnungs- und Erfahrungsräume, in denen die Beteiligten Selbstwirksamkeit erleben und ihr soziales und kulturelles Kapital stärken.

«Kulturelle Teilhabe» bezeichnet die Teilnahme möglichst vieler Menschen am Kulturleben und am kulturellen Erbe. Im Zentrum stehen dabei kultureller Selbstausdruck, Selbsttätigkeit und Selbstständigkeit. In diesem Sinne bedeutet kulturelle Teilhabe

- die Möglichkeit, sich Kultur in ihren Ausdrucks- und Erscheinungsfor-

men anzueignen, zu verstehen, zu reflektieren und zu nutzen;

- die Möglichkeit, Kultur durch eigene Betätigung auszuüben, weiterzugeben und weiterzuentwickeln.

Kulturelle Teilhabe zu stärken bedeutet, die Auseinandersetzung mit Kultur (im weiten Sinne) und die aktive Mitgestaltung des kulturellen Lebens (durch einzelne Menschen und Gruppen von Menschen) anzuregen und zu ermöglichen.

Inhaltlich lässt sich kulturelle Teilhabe nicht abschliessend definieren. Vielmehr verfolgt sie ein übergeordnetes kulturpolitisches Ziel: Möglichst viele Menschen sollen – trotz ungleicher Startchancen bezüglich Bildung, Einkommen, Herkunft sowie physischen, psychischen und kognitiven Voraussetzungen – die Möglichkeit haben, sich mit unterschiedlichen kulturellen Ausdruckformen auseinanderzusetzen, das kulturelle Leben aktiv mitzugestalten und sich selbst kulturell auszudrücken. Denn wer am kulturellen Leben teilnimmt, wird sich der eigenen kulturellen Prägungen bewusst, entwickelt eine eigene Stimme und trägt so zur kulturellen Vielfalt der Schweiz bei.



Ein breiter Kulturbegriff – An der Weltkonferenz über Kulturpolitik vom 26. Juli bis 6. August 1982 in Mexiko-City stimmten die 129 Mitgliedstaaten der UNESCO darin überein, dass «die Kultur in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden kann, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schliesst nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertssysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen».

Beteiligte – Durch Teilhabeprozesse werden Menschen und Gruppen zu Beteiligten und Mitentscheidenden. Der Teilhabeprozess gelingt dann, wenn die Moderation die Ressourcen der Beteiligten in den Vordergrund stellt und nicht eventuelle Defizite. Zu den Beteiligten gehören nicht nur die unmittelbar Angesprochenen. Auch das Umfeld – Eltern, Geschwister, Kinder, Nachbarschaft, Freunde, Lehr- und Betreuungspersonen, Sozialarbeitende usw. – kann in den Teilhabeprozess involviert sein.

Formen der kulturellen Teilhabe

In Prozessen und Projekten der kulturellen Teilhabe sind in unterschiedlichen Phasen vielfältige Formen der Partizipation möglich. Erfahrungsgemäss lohnt es sich, für jede Phase des Teilhabeprozesses den Partizipationsgrad und die Partizipationsmöglichkeiten der beteiligten Personen und Gruppen einzuschätzen. Dazu eignet sich die folgende allgemeine Typologie der Partizipationsformen:

- 1. Sich informieren:** Die Basis aller Partizipationsprozesse bildet die Information. Alle weiteren Formen der Partizipation bauen darauf auf.
- 2. Meinung äussern:** Menschen und Gruppen von Menschen äussern ihre Meinung zu einem Sachverhalt oder einem Thema.
- 3. Mitwirken und eigene Expertise einbringen:** Menschen oder Gruppen von Menschen nehmen basierend auf ihrem Erfahrungshintergrund explizit zu etwas Stellung.

4. **Gezielt mitarbeiten und mitbestimmen:** Menschen und Gruppen von Menschen werden zu Beteiligten. Entscheide fallen sie gemeinsam mit Fachkräften.
5. **Ko-kreieren und mitentscheiden:** Beteiligte Menschen und Gruppen von Menschen entscheiden in festgelegten Bereichen selbstständig.
6. **Selbstständig handeln und entscheiden:** Beteiligte Menschen und Gruppen von Menschen treffen zentrale Entscheide eigenständig. Bei Bedarf fordern sie bei Fachkräften Begleitung oder Unterstützung an.

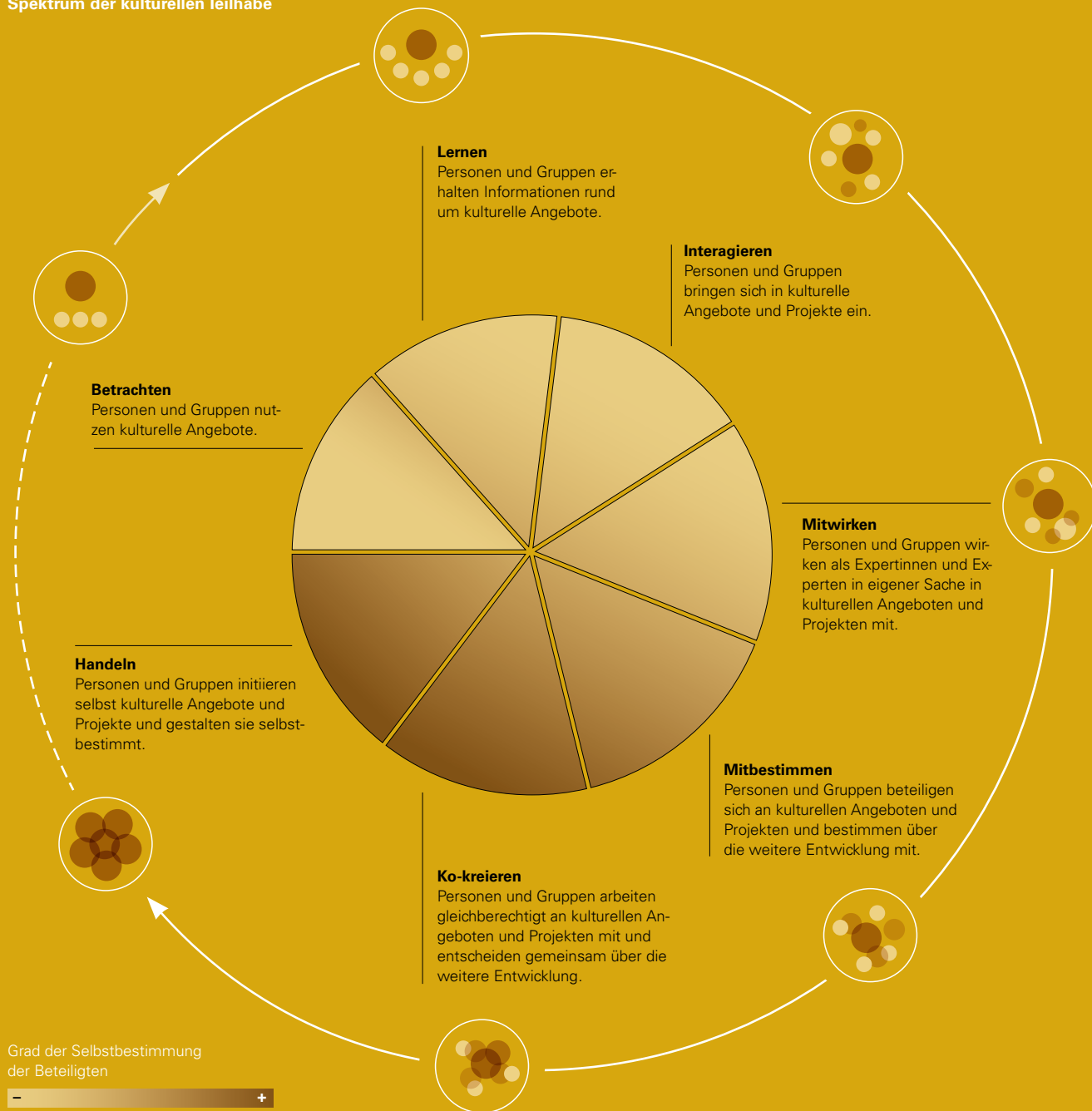
Ein breites Verständnis der kulturellen Teilhabe umfasst verschiedenste Erscheinungsformen von Partizipation: vom reinen Zuschauen über eigene interaktive Beteiligung bis zu einer selbstständigen, aktiven kulturellen Betätigung. Dieses umfassende Verständnis von kultureller Teilhabe bildet die Grundlage der vorliegenden Publikation.



Expertinnen und Experten in eigener Sache – Welche Art von Kulturvermittlung ist für sehbehinderte Menschen geeignet? Mit welchen Themen setzen sich fremdsprachige Zugewanderte auseinander? Niemand kann dazu besser Auskunft geben, als diese Menschen selbst. Es ist deshalb zielführend, wenn sie als Expertinnen und Experten in eigener Sache von Anfang an die Projektziele, die Inhalte und den gesamten Projektverlauf mitgestalten. Als Mitglieder des Projektteams können sie so Teilbereiche des Vorhabens eigenständig umsetzen.

Geteilte Deutungsmacht – Teilhabeprozesse verlangen von Kulturschaffenden Offenheit für unerwartete Zugänge zu Kunst und Kultur. Was Kultur und kulturelle Vorhaben bedeuten, wo sie stattfinden und an wen sie sich richten: solche Fragen können neue Antworten finden, wenn alle Beteiligten zur Mitgestaltung von kulturellen Vorhaben eingeladen werden und selbst Einfluss auf das Verständnis und die Wahrnehmung von Kultur nehmen können.

Grafik 1
Spektrum der kulturellen Teilhabe



Grafik 2
Merkmale von Teilhabeprozessen

Ergebnisoffenheit

Produkte werden im fortlaufenden gemeinsamen Dialog entwickelt und können sich im Laufe des Prozesses verändern.



Geteilte Entscheidungskompetenz

Kulturschaffende und die beteiligten Personen und Gruppen entscheiden gemeinsam.



Prozessorientierung

Alle am Prozess beteiligten gewinnen neue Erfahrungen und erweitern ihre Handlungsspielräume – auch wenn ein Projekt «scheitert».



Bezug zum Lebensumfeld

Jeder Teilhabeprozess ist in das Lebensumfeld der beteiligten Personen und Gruppen eingebettet.



Geteilte Deutungsmacht

Kulturschaffende teilen ihre Deutungsmacht mit den beteiligten Personen und Gruppen.



Niederschwelligkeit

Ein leichter Zugang ist entscheidend, damit sich möglichst viele Menschen an einem Teilhabeprozess beteiligen können.



Reflexivität

Teilhabeprozesse erlauben und erfordern ein Hinterfragen von Routinen, Werten und Hierarchien.



Merkmale von Teilhabeprozessen

Kulturelle Teilhabe ist vielfältig. Sie findet in verschiedensten Formen, Räumen und Zusammensetzungen statt. Die Teilhabeprozesse sind ebenso vielfältig und divers wie die Menschen und Gruppen, die sich daran beteiligen. Gemeinsam sind ihnen diese Merkmale:

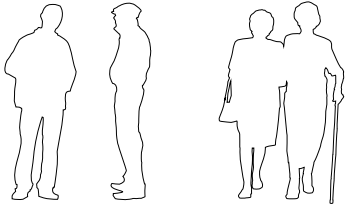
- **Bezug zum Lebensumfeld** – Jeder Teilhabeprozess ist in das Lebensumfeld der Beteiligten eingebettet. Die Beteiligten sind Expertinnen und Experten in eigener Sache und wissen selbst am besten, was für sie wichtig und nötig ist. So bringen sie ihre Erfahrungen und Anliegen aktiv ein: sowohl in die Teilhabeprozesse selbst, als auch in die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Angeboten.
- **Ergebnisoffenheit und Prozessorientierung** – Jeder Teilhabeprozess ist einzigartig und meist ergebnisoffen. Teilhabeprozesse laufen nicht nach einem vorhersehbaren Schema ab. Sie sind prozessorientiert: Das bedeutet, dass Men-

schen zusammenarbeiten, reflektieren und sich untereinander austauschen. Falls dabei kulturelle oder künstlerische Produkte entstehen, werden diese in einem fortlaufenden Dialog mit den beteiligten Personen und Gruppen entwickelt. Dabei kann sich auch das Format des Produktes im Laufe des Prozesses verändern. Alle Mitwirkenden gewinnen durch den Prozess neue Erfahrungen und erweitern ihre Handlungsspielräume. Auch wenn ein Projekt «scheitert», erzielen sie einen Erfahrungsgewinn und erleben Selbstwirksamkeit.

- **Geteilte Entscheidungskompetenz und Deutungsmacht** – Neugierde, gegenseitiger Respekt und Offenheit für ein prozessorientiertes, situationsbezogenes und ergebnisoffenes Vorgehen sind Voraussetzungen dafür, dass Teilhabe gelingt. Es ist unabdingbar, dass professionelle Kulturschaffende in diesem Zusammenhang bereit sind, die Beteiligten in Entscheidungen miteinzubeziehen und ihre Deutungsmacht zu teilen.

- **Reflexivität** – Der Teilhabeprozess erlaubt und erfordert ein stetes Hinterfragen. Dies bezieht sich sowohl auf das eigene Handeln, auf eigene Routinen und Werte als auch auf die Prozesse und Hierarchien in der Gruppe und in der Gesellschaft.
- **Niederschwelligkeit** – Alle Beteiligten möchten mitarbeiten und tun dies aus freien Stücken (intrinsische Motivation). Sie können nach eigenen Möglichkeiten und auf Augenhöhe mitgestalten und mitentscheiden. Ein leichter Zugang ist entscheidend dafür, dass möglichst viele Menschen sich an Projekten der kulturellen Teilhabe beteiligen und sich willkommen fühlen. Dazu gehören zum Beispiel ein einfaches Anmeldeprozedere, die Ausgestaltung des Projekts und des Orts, die Begrüßungskultur und der generelle Umgang untereinander.

Warum kulturelle Teilhabe fördern?



«Partizipatives Arbeiten heisst für mich, dass jede und jeder einen Anteil am Projekt hat und eigene Ideen einbringen kann. Aus den Gefühlen der Beteiligten und ihrer eigenen Beziehung zu den Figuren im Stück gestaltet sich die Geschichte, entstehen die Bilder und die Texte. Das ist intensiv und benötigt sehr viel Zeit. Aber am Schluss ist das Projekt ein bisschen wie ein gemeinsames Kind.»

LaienschauspielerIn in einem partizipativen Freilichttheaterprojekt

In den letzten Jahrzehnten ist die Schweizer Bevölkerung vielfältiger geworden. Auch das Bewusstsein für Vielfalt in der Gesellschaft ist grösser geworden. In derselben Zeit hat sich das Kulturangebot deutlich erweitert, die kulturellen Ausdrucksformen, ihre Organisation, die Formen ihrer Verbreitung und Nutzung und auch die Art und Weise, wie sie wahrgenommen werden, haben sich diversifiziert und vervielfacht. Trotzdem werden Kulturangebote je nach Bildung, Einkommen und Herkunft noch immer sehr unterschiedlich genutzt.

Kulturelle Teilhabe in der Kulturförderung

Das Recht auf Teilhabe am kulturellen Leben ist in verschiedenen Referenztexten zu den Menschenrechten verankert, insbesondere in Artikel 27 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und in



Kulturbotschaft – Das Kulturförderungsgesetz sieht eine mehrjährige Kulturbotschaft zur Finanzierung der Kulturförderung des Bundes vor. Die Kulturbotschaft legt die Ziele und Massnahmen der Kulturförderung fest. In der Kulturbotschaft 2016–2020 definierte der Bundesrat erstmals drei zentrale Handlungsachsen für die Kulturpolitik des Bundes: «Kulturelle Teilhabe», «Gesellschaftlicher Zusammenhalt» sowie «Kreation und Innovation». Diese kulturpolitischen Stossrichtungen werden in der Förderperiode 2021–2024 beibehalten.

Chancengerechtigkeit (Equity) – Jeder Mensch soll sein Begabungspotenzial ausschöpfen und die Fähigkeit zu eigenständigem Handeln entwickeln können. Chancengerechtigkeit in der Kultur ist dann erreicht, wenn jede und jeder Einzelne – unabhängig von unterschiedlichen Startbedingungen – am Kulturleben voll- und selbstständig teilhaben kann. Daher kann sich Chancengerechtigkeitspolitik nicht darauf beschränken, Zugangsbarrieren zu beseitigen. Sie muss darüber hinaus neue Möglichkeiten des Zugangs und der Teilhabe für bestimmte Menschen und Gruppen schaffen.

Artikel 15.1 des Internationalen Pakts über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte der Vereinten Nationen. Kulturelle Rechte beziehen sich auf die Rechte, Freiheiten und die Verantwortung einer Person, allein oder im Austausch mit anderen ihre kulturelle Identität zu bestimmen und auszudrücken. Kulturelle Teilhabe zu stärken bedeutet einerseits, die Rechte des Einzelnen, individuell und als Gruppe, zu respektieren, und andererseits, die kulturelle Eigenart aller zu schützen.

Der Bund setzt in seiner Kulturpolitik einen besonderen Schwerpunkt auf kulturelle Teilhabe – und damit auf Chancengerechtigkeit, Zusammenhalt und kulturelle Vielfalt. In seiner Kulturbotschaft 2016–2020 unterstreicht er den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang: «Die Stärkung der Teilhabe am kulturellen Leben wirkt den Polaritäten in der Gesellschaft entgegen und ist damit eine zentrale Antwort auf die Herausforderungen der kulturell diversen Gesellschaft».

Dies steht in Einklang mit anderen Entwicklungen im Schweizer Kulturrecht. Beispiele dafür sind

- die Einführung einer neuen Verfassungsbestimmung zur musi-

kalischen Bildung im Jahr 2012 (Art. 67a BV),

- die Ratifikation der UNESCO-Konventionen über die Bewahrung und Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen bzw. zur Bewahrung des immateriellen Kulturerbes im Jahr 2008,
- oder die Ratifikation des Rahmenübereinkommens des Europarats über den Wert des Kulturerbes für die Gesellschaft (Faro-Konvention) im Jahr 2019.

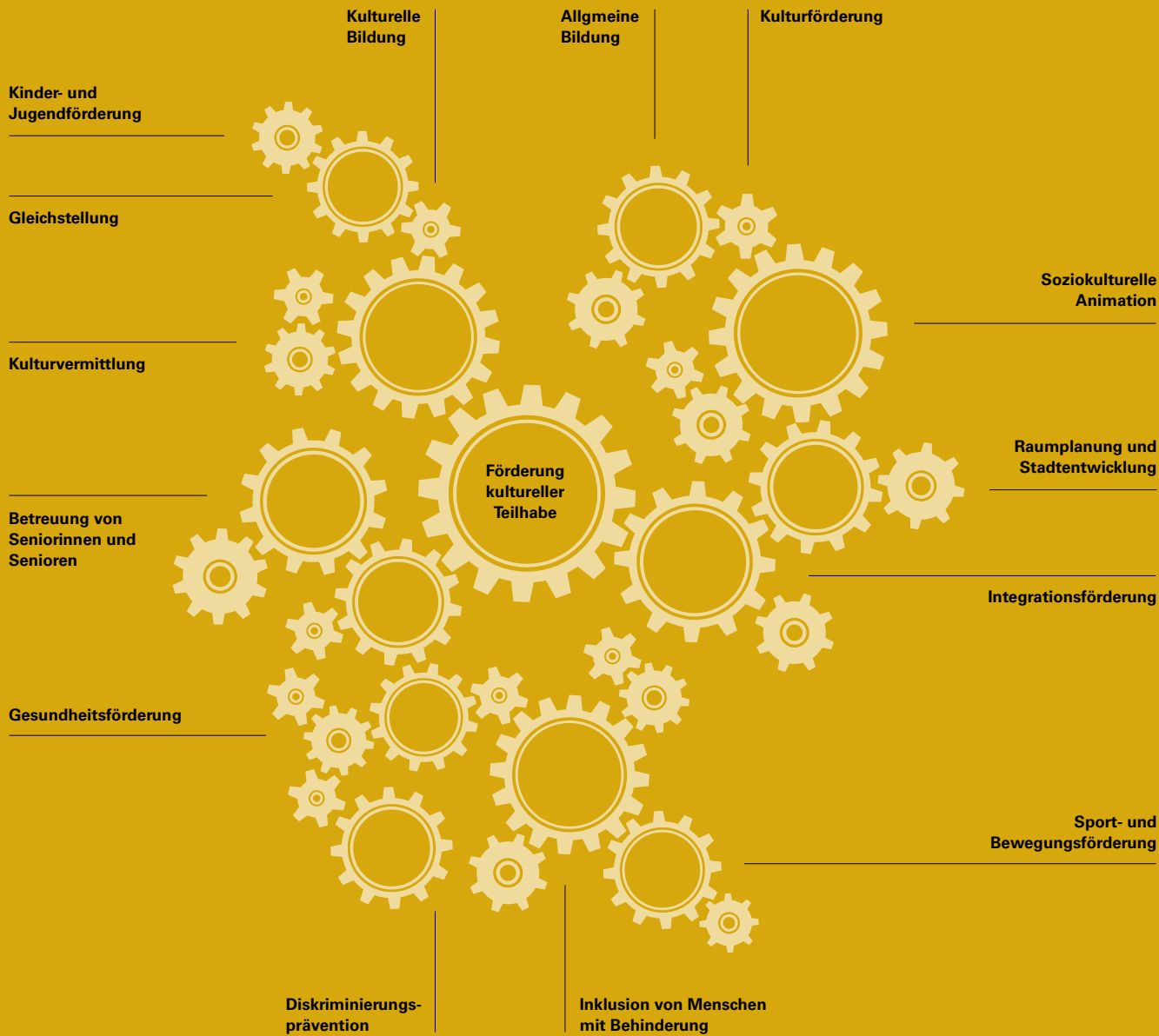
Neben der Dokumentation von bestehenden Massnahmen haben sich Bund, Kantone, Städte und Gemeinden im Rahmen des Nationalen Kulturdialogs die Aufgabe gestellt, gemeinsame Grundsätze einer Strategie zur Stärkung der kulturellen Teilhabe zu entwickeln.

Dank reger Diskussion auf politischer und fachlicher Ebene fand die Stärkung der kulturellen Teilhabe rasch Eingang in die Kulturleitbilder vieler Kantone, Städte und Kulturinstitutionen. Das gilt gleichermassen für die private Kulturförderung. Die Erfahrungen dieser öffentlich-rechtlichen und privaten Akteure werden nun

Grafik 3

Schnittstellen der Kulturellen Teilhabe
zu anderen Förderbereichen

18





Intersektionalität – Die Eigenschaften, Lebenswelten und Identitäten von Menschen werden durch unterschiedliche gesellschaftliche Kategorien geprägt: zum Beispiel Herkunft, Hautfarbe, Schichtzugehörigkeit, Geschlecht, Sexualität oder Behinderungen. Intersektionalität beschreibt das Überschneiden und Zusammenwirken dieser verschiedenen Ebenen und ermöglicht, die damit verbundenen Ressourcen oder Benachteiligungen zu erkennen. Das Zusammenwirken verschiedener Benachteiligungsformen (Mehrfachdiskriminierung) kann der kulturellen Teilhabe entgegenwirken. Andererseits können intersektionale Lebenslagen auch kulturelle Ressourcen beinhalten (Mehrfachzugehörigkeit).

Warum kulturelle Teilhabe fördern?

zunehmend zusammengeführt und konsolidiert. Die Praxis der kulturellen Teilhabe und ihrer Förderung in der Schweiz wird gleichzeitig weiterentwickelt.

Schnittstellen zu anderen Förderbereichen

Kulturelle Teilhabe betrifft nicht ausschliesslich den Förderbereich Kultur. Viele Ziele und Vorhaben überschneiden sich mit anderen Politikbereichen, und zahlreiche Projekte zeigen, wie politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Teilhabe ineinandergreifen. Die Zusammenarbeit mit themenverwandten Förderstellen kann daher für alle Beteiligten von Vorteil sein – und dies nicht nur dann, wenn es darum geht, teilhabeorientierte Vorhaben zu finanzieren. Das Zusammenwirken von Förderstellen verschiedener Bereiche trägt dem Umstand Rechnung, dass die kulturelle Teilhabe mancher Bevölkerungsgruppen mehrfach eingeschränkt ist (Intersektionalität).

Ziele und Vorhaben der kulturellen Teilhabe überschneiden sich mit anderen Politikbereichen.



Chancengerechtigkeit im Zugang zum Kulturleben und in der Entwicklung eigener kultureller Aktivitäten ist zum Beispiel auch in diesen Förderbereichen ein wichtiges Ziel:

- Kinder- und Jugendförderung,
- Integrationsförderung,
- Prävention von Diskriminierungen (zum Beispiel wegen Herkunft, Hautfarbe, Schichtzugehörigkeit, Geschlecht oder Sexualität),
- Inklusion von Menschen mit Behinderungen,
- Gesundheitsförderung und Betreuung von pflegebedürftigen Menschen,
- soziokulturelle Animation,
- Sport- und Bewegungsförderung,
- Raumplanung und Quartierentwicklung.

Drei Argumente für die Förderung kultureller Teilhabe

Chancengerechtigkeit gewährleisten
Kulturpolitik und Kulturförderung müssen sich als Teil einer umfassenden Gesellschaftspolitik an die gesamte Bevölkerung richten und das Miteinander ins Zentrum stellen.

Statistik des Kulturverhaltens – Die kulturellen Aktivitäten der Bevölkerung werden seit 2014 alle fünf Jahre durch das Bundesamt für Statistik erhoben. Die Ergebnisse aus den Jahren 2014 und 2019 zeigen, dass je nach soziodemografischem Profil der Besuch von Kulturinstitutionen unterschiedlich ausfällt. Besonders deutlich sind die Unterschiede beim Ausbildungsniveau ersichtlich. Im Jahr 2019 sagten 23 Prozent aus, dass sie sich beim Besuch von Kulturinstitutionen und -anlässen «fehl am Platz» fühlen. Dies gilt insbesondere für Befragte mit tieferem Bildungsabschluss und für solche mit geringeren finanziellen Mitteln.

Es ist Aufgabe der Kulturförderung, möglichst viele Bevölkerungsgruppen anzusprechen und auf ihre unterschiedlichen Interessen und Anliegen einzugehen. Kulturangebote müssen möglichst vielen Menschen zugänglich und so gestaltet sein, dass sie wahrgenommen werden und wirken können. Allen Menschen soll es möglich sein, sich mit Kultur auseinanderzusetzen, das Kulturleben mitzugestalten und selbst kulturell tätig zu werden. Ungleiche Startchancen in den Bereichen Bildung, Einkommen, physische, psychische und kognitive Voraussetzungen oder Herkunft sollen und dürfen dabei keine Rolle spielen.

Gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken

Teilhabe der gesamten Bevölkerung in den vier Dimensionen Politik, Wirtschaft, Soziales und Kultur ist ein grundlegendes Prinzip einer demokratischen Gesellschaft. Gemeinsam ist allen vier Dimensionen, dass sie auf die Beteiligung, Mitwirkung und Mitverantwortung der Bevölkerung am öffentlichen Leben zielen. Die vier Dimensionen ergänzen und verstärken sich gegenseitig und tra-

gen zur gesellschaftlichen Inklusion, zu Zusammenhalt und Zugehörigkeit bei.

Kulturelle Vielfalt wertschätzen

Die kulturellen Ausdrucks- und Organisationsformen haben sich angesichts von Globalisierung, Migration, fortschreitender Individualisierung und allgegenwärtiger Digitalisierung vervielfacht. Ein gesamtgesellschaftlich getragenes Verständnis von Kultur ist nicht gegeben. Kulturelle Teilhabe vereint verschiedene Kulturverständnisse und Kulturpraxen. Kulturelle Teilhabe zu stärken, heisst daher auch, kulturelle Vielfalt wertzuschätzen. Menschen, die sich kulturell engagieren, nehmen aus unterschiedlichen Interessen und Perspektiven Einfluss auf das öffentliche Leben. Die Beteiligung, Mitwirkung und Mitverantwortung breiter Bevölkerungskreise wirkt so als Antrieb für kulturelle Innovationen, erweitert das Spektrum kultureller Ausdrucksweisen und generiert neue ästhetische Formen.

**Politische, wirtschaftliche,
soziale und kulturelle
Teilhabe sind grund-
legende Prinzipien
einer demokratischen
Gesellschaft.**

Wie kulturelle Teilhabe fördern?



«In meiner Arbeit mit Seniorinnen und Senioren habe ich gelernt, meine Klischees über ältere Menschen grundsätzlich in Frage zu stellen. Vom ersten Tag an staunte ich über die Lust, die Spielfreude und die grosse Offenheit aller Beteiligten. Es kommt nicht drauf an, ob wir draussen auf der Strasse tanzen oder mit jungen Tanzprofis auf der Bühne: immer entstehen unerwartete Verbindungen zwischen Menschen aus verschiedenen Generationen.»

Künstlerischer Leiter eines Tanztheaters
für Menschen über 60

Teilhabe lässt sich weder mit einer einzelnen Massnahme erreichen noch mit einer einzigen Kennziffer messen. Um Teilhabe zu stärken, gilt es, verschiedene Möglichkeiten zur Teilhabe zu eröffnen und vielfältige Massnahmen umzusetzen. Einerseits müssen dabei Hindernisse abgebaut und neue Zugänge zu Kulturangeboten, zum kulturellen Erbe und zur eigenen kulturellen Aktivität eröffnet werden. Andererseits geht es in der Förderung kultureller Teilhabe darum, sich für neue Formen und Organisationsformen kulturellen Selbstausdrucks zu öffnen.

Für eine Förderpraxis ist es von Vorteil, wenn sie sich auf eine ausformulierte Förderstrategie abstützen kann. Diese schafft Orientierung und hilft im Einzelfall bei der Entscheidung, ob und weshalb eine Institution oder ein Projekt Mittel zugesprochen erhalten sollen. Nachfolgend findet sich eine Übersicht möglicher Handlungsfelder.



Teilhabe am Kulturerbe – Das Rahmenübereinkommen des Europarats von 2005 über den Wert des Kulturerbes für die Gesellschaft (Konvention von Faro) versteht Kulturerbe in seinen materiellen wie auch immateriellen und digitalen Erscheinungsformen als zentrale Ressource für die nachhaltige Entwicklung, den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Lebensqualität. Die Vertragsstaaten bekräftigen mit der Unterzeichnung ihren Willen, das Potenzial des Kulturerbes zu aktivieren, neue Zugänge zu schaffen und innovative Formen der Aneignung zu ermöglichen. Die Schweiz hat das Übereinkommen 2019 ratifiziert.

Kulturvermittlung – Der Begriff «Kulturvermittlung» bezeichnet Situationen, in denen Menschen über Kunst und Kultur informiert werden, sich über Kunst und Kultur austauschen und auf Kunst und Kultur reagieren. Kulturvermittlung umfasst daher sehr unterschiedliche Praktiken wie zum Beispiel Führungen, Publikumsgespräche, Workshops und Einführungsveranstaltungen, aber auch das Unterrichten der künstlerischen Schulfächer, theaterpädagogische Vorhaben oder Projekte mit Künstlerinnen und Künstlern an Schulen usw.

Hindernisse abbauen, Zugänge schaffen

Spezifische Instrumente helfen, Hindernisse abzubauen und den physischen, materiellen und intellektuellen Zugang zu Kultur, aber auch die kulturelle Eigenaktivität, zu fördern:

- **Abbau von Barrieren und Förderung des Zugangs zu Kultur** – dies erfolgt zum Beispiel durch das Beseitigen baulicher, technischer, organisatorischer oder finanzieller Hindernisse zu Kulturschaffen, Kulturveranstaltungen und Kulturerbe. Konkrete Massnahmen sind das Anbieten von vergünstigten Eintritten, das Anpassen von Öffnungs- und Ausführungszeiten, Informationen in leicht verständlicher Sprache, Audiodeskription, Gebärdensprachverdolmetschung, analoge und digitale Kommunikationskanäle.
- **Kulturelle Bildung** – Die Kulturelle Bildung hat zum Ziel, Menschen einerseits zu einer Auseinandersetzung mit Kultur zu befähigen und sie andererseits zu eigener kultureller Betätigung zu animieren.

Konkrete Massnahmen sind zum Beispiel zielgruppengerechte Bildungsangebote in Bereichen wie Musik, Literatur oder Film.

- **Kunst- und Kulturvermittlung** – Die Vermittlung macht kulturelles Erbe, Kunstwerke und künstlerische Darbietungen für das Publikum zugänglich. Konkrete Beispiele sind Vermittlungsangebote in Museen, Theatern, Bibliotheken oder Denkmälern.
- **Förderung der kulturellen Betätigung** – Geeignete Massnahmen sind zum Beispiel community-orientierte Kulturprojekte (d. h. Projekte, die sich an eine überschaubare soziale Gruppe, deren Mitglieder eng miteinander verbunden sind, richten) oder die Unterstützung von Veranstaltungen und Organisationen von kulturell tätigen Laienvereinen.

Förderstellen können auf verschiedenen Ebenen ansetzen. Wichtig ist, dass die verschiedenen Handlungsebenen den übergeordneten Wirkungszielen der jeweiligen Förderstelle angepasst sind.

Förderung mit Wirkung

Die Wirkung von Kulturförderung kann als Resultat der folgenden Wirkungslogik beschrieben werden: Mit vorhandenen Mitteln (Input) werden verschiedene Massnahmen realisiert (Output), die Veränderungen bei den beteiligten Personen oder in deren Lebensumfeld bewirken (Outcome). Diese strahlen in die Gesellschaft hinein und erzeugen Veränderungen (Impact).

Das Wirkungsziel (Impact) steht am Anfang und am Ende einer Wirkungslogik: Es stellt einen Zustand in der Zukunft dar, der mit Hilfe der Fördermassnahmen erreicht werden soll. Bei der Definition eines Wirkungsziels sollten nicht nur in der eigenen Förderstelle initiierte Massnahmen berücksichtigt werden, sondern auch Aktivitäten der Kulturinstitutionen, Organisationen oder Projekte, die von der eigenen Förderstelle finanziell und beratend unterstützt werden. Das auf gesellschaftliche Veränderung ausgerichtete

Wirkungsziel dient als Kompass, nach dem die Förderung und die Massnahmen ausgerichtet werden.

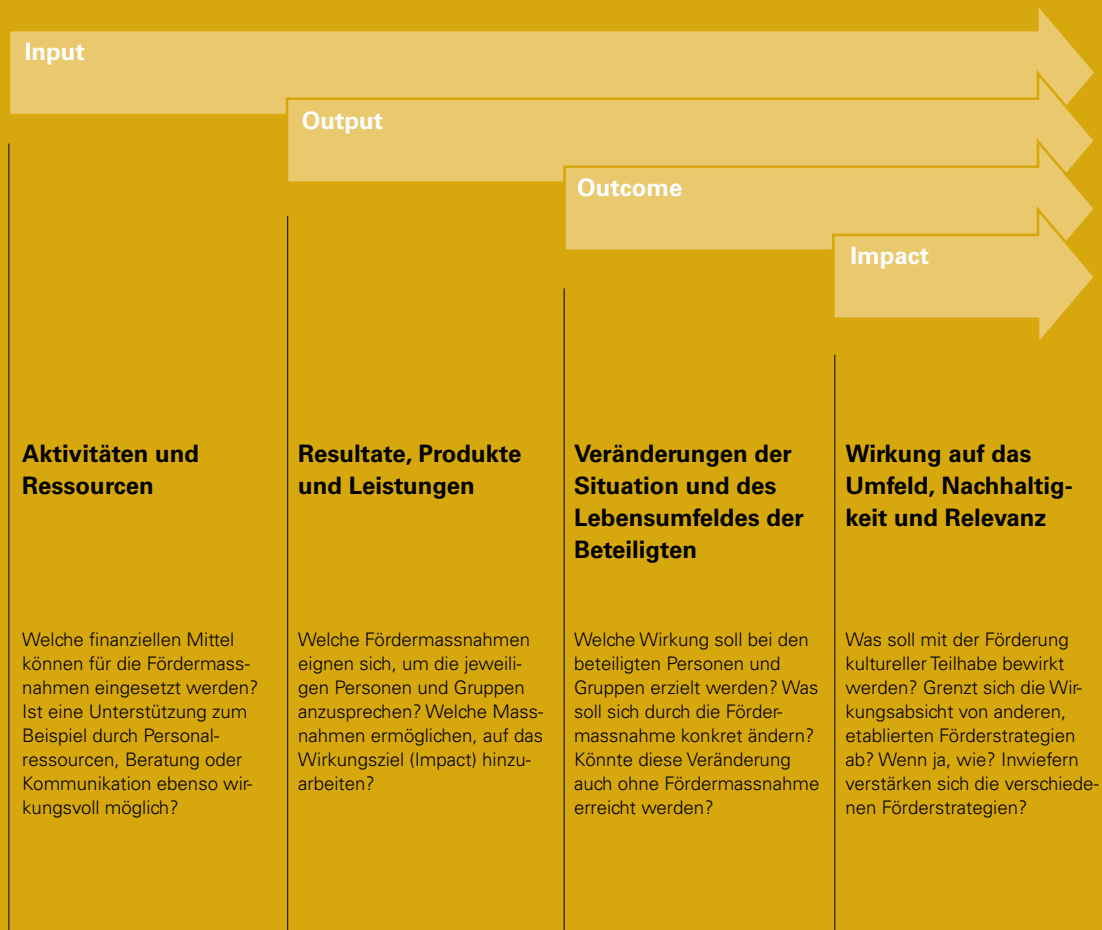
Für die Erarbeitung einer wirkungsorientierten Förderung empfiehlt es sich, Bedarf, Bedürfnisse, Umfeld und Partnerschaften zu Beginn genau abzuklären:

- **Bedarf analysieren** – Auf welche gesellschaftlichen Herausforderungen sollen die (neuen) Fördermassnahmen reagieren? Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse helfen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen? Welche Bevölkerungsgruppen sollen stärker einbezogen oder aktiviert werden? Welche anderen privaten und staatlichen Förderstellen widmen ihre Fördertätigkeit diesen Bevölkerungsgruppen?
- **Bedürfnisse eruieren** – Welche Bedürfnisse bestehen bei den zu involvierenden Gruppen und Personen? Welche Institutionen oder Fachpersonen müssen unbedingt – und in welcher Form – in die Abklärung dieser Bedürfnisse einbezogen werden?
- **Umfeld analysieren** – Wo findet Teilhabe bereits statt? Bei welchen Best-Practice-Projekten oder erfahrenen

Das auf gesellschaftliche Veränderung ausgerichtete Wirkungsziel dient als Kompass.

Grafik 4

Wirkungskette und wichtige Fragen bei der Erarbeitung einer Wirkungslogik





26

Trägerschaften stehen Informationen über Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zur Verfügung? Aus welchen «gescheiterten» Projekten lässt sich in Bezug auf die Förderung kultureller Teilhabe lernen?

- **Partnerschaften aufbauen** – Welche interessierten und engagierten Personen, Gruppen oder Organisationen können als Stakeholder aktiv in die Erarbeitung der Fördermassnahmen einbezogen werden? Wie können Synergien mit bestehenden Initiativen genutzt werden?

Um Wirkungsziele möglichst SMART – d.h. spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitlich terminiert – auszuformulieren, können die Erkenntnisse aus der Bedarfs- und Bedürfnisabklärung genutzt werden. Allerdings erweist sich die Evaluation eines Wirkungsziels trotz sorgfältiger Formulierung oft als komplex. Um festzustellen, ob und inwieweit ein Projekt Wirkung entfaltet, empfiehlt sich deshalb die Definition von konkreten Wirkungsindikatoren. Diese helfen dabei, festzustellen, ob ein bestimmtes Ereignis, das auf das Erreichen eines Wirkungsziels schliessen lässt, eingetreten ist.

Für die Erstellung einer Wirkungslogik zur Stärkung der kulturellen Teilhabe ist es entscheidend, dass die beteiligten Personen und Gruppen von Anfang an als Expertinnen und Experten in eigener Sache einbezogen werden. Konkret:

- bei der Bedarfs- und Bedürfnisanalyse: Was brauchen die Beteiligten als «Teilhabende» wirklich? Was ist für sie relevant?
- bei der Formulierung von Output- und Outcomezielen: Mit welchen Massnahmen, Prozessen und Teilhabeformaten werden die Beteiligten am besten aktiviert und wird eine Veränderung in ihrem Lebensumfeld erzielt?
- beim Setzen von Wirkungsindikatoren: Sind die Zielsetzungen realistisch? Woran lässt sich erkennen, ob der richtige Weg zum Erreichen der Wirkungsziele eingeschlagen wurde? Welche Ziele sind quantitativ zu erfassen, welche qualitativ?

Eine Wirkungslogik erhält breite Zustimmung, wenn sie sich auf Erfahrungen der Praxis abstützt und aus unterschiedlichen Perspektiven reflektiert wurde. Für Förderstellen ist es daher wichtig, das Gespräch sowohl mit den

Laienvereine – In tausenden Orchestern, Chören, Laientheatergruppen und Kulturvereinen engagieren sich Menschen aus unterschiedlichen Bevölkerungsschichten. Ihre Arbeit ist überwiegend freiwillig oder ehrenamtlich und steht im Dienst des kulturellen Lebens vor Ort und im Interesse der eigenen kulturellen Betätigung. Laienvereine ermöglichen Teilhabe und bilden die Basis für eine lebendige und vielfältige Kulturlandschaft.

beteiligten Personen und Gruppen, als auch mit den Institutionen und Projektträgerschaften zu suchen.

Neudenken und Bekenntnis

Die Förderung kultureller Teilhabe ist ein Lernprozess. Nur so wirkt sie nachhaltig und kann die Gesellschaft und das Kulturleben verändern. Es geht nicht um Sondermassnahmen, um sogenannte «nicht-kulturaffine» Gruppen in Kulturinstitutionen zu integrieren. Vielmehr ermöglicht und erfordert die Förderung kultureller Teilhabe eine Selbstprüfung der Angebote, Strukturen und Kompetenzen von Förderstellen und Kulturinstitutionen. Eine Förderstelle, die ihre Tätigkeit stärker auf Teilhabe ausrichten oder ein neues Förderprogramm entwickeln möchte, sollte dabei Folgendes bedenken:

- Sie muss sich den Voraussetzungen und Konsequenzen einer strategischen Neuausrichtung bewusst sein.
- Sie muss bereit sein, allenfalls ihre Strukturen anzupassen.

- Sie muss bereit sein, bewährte Ansätze der Kulturförderung zu überdenken und neu auszurichten.
- Sie muss bereit sein, ihre Massnahmen und ihre Kommunikation in diesem Sinne zu optimieren, Zugangshürden abzubauen, und Diversität in Leitung, Team und Gremien sicherzustellen.

Die Herausforderungen sind vielfältig. Die Erfahrung zeigt, dass sich ein Austausch mit Förderstellen, die in verwandten Bereichen tätig sind, sehr lohnen kann. Gegenseitiges Lernen und gegenseitige Inspiration durch Ansätze, Erfahrungen und Erkenntnissen des anderen Fachbereichs können die Basis für eine Zusammenarbeit im Sinne der Teilhabe auf allen Ebenen legen.

Die Grafik auf den nächsten zwei Seiten veranschaulicht die Herausforderungen, die sich einer Förderstelle bei der Förderung kultureller Teilhabe stellen. In der Hauptsache geht es um folgende zwei Fragen:

- Verständnis der Begriffe Qualität, Innovation, Wirkung.
- Haltung zu Ergebnisoffenheit, Risikobereitschaft, Diversität.

Die Förderung kultureller Teilhabe ist ein Lernprozess.

Wirkung

Kulturelles Engagement gründet oft auf einer Erfahrung der Selbstwirksamkeit.

Qualität

Die Qualität der Teilhabe und der Prozesse ist ebenso wichtig wie die ästhetische Qualität des Endprodukts.

Quantität

Mehr Beteiligte heisst nicht in jedem Fall mehr Qualität.

Förderung

Grosse Offenheit ermöglicht vielfältige Initiativen.

Erfolg

Auch neue Einsichten, veränderte Haltungen oder eine grössere Vernetzung sind Erfolge.

Expertise

Alle Beteiligten sind Expertinnen und Experten in eigener Sache.

Innovation

Wirkung entfaltet sich oft erst durch Wiederholung.

28 **Kulturelle Teilhabe stärken bedeutet ein Neudenken von ...**



Ergebnisoffenheit

Am Anfang stehen Beteiligte und Idee, nicht Inhalte und Produkte.

Prozessorientierung

Teilhabe ist prozessual, benötigt Zeit und entwickelt sich im steten Dialog.

Risikobereitschaft

Der Prozess ist ergebnisoffen und kann sich in unvorhergesehene Richtungen entwickeln.



Kulturelle Teilhabe stärken bedeutet ein Bekenntnis zu ...

Diversität

Prozesse und Entscheidungen basieren auf einer Vielfalt an Expertisen.

Vielfalt

Alle kulturellen Ausdrucksformen tragen zur kulturellen Vielfalt bei.

Zugänglichkeit

Hürden müssen abgebaut, Ausschreibungen zugänglich gemacht und Beratungsangebote angemessen sein.

Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit Förderstellen, die nicht im Bereich der Kultur tätig sind, kann äusserst produktiv und zielfördernd sein.

Kulturelle Teilhabe fördern

Eine wirkungsvolle Förderpraxis stützt sich auf eine ausformulierte Förderstrategie. Mit der richtigen Haltung und einem entsprechenden Leitbild können Förderstellen die Stärkung der kulturellen Teilhabe als Grundthema in den von ihnen geförderten Institutionen und Projekten positionieren.

Kompetenzen der Förderstelle definieren und erweitern



«Partizipation war unserer Stiftung schon immer ein grosses Anliegen. Wir suchten daher nach Möglichkeiten, um die Menschen aktiv in unsere Förderentscheide miteinzubeziehen. So entstand die Idee einer Laien-Jury. Die Jurymitglieder wurden per Los ausgewählt. Sie vertreten keine Institutionen, sondern nur sich selbst, ihre eigenen Meinungen und Interessen. Die Laien-Jury entscheidet während eines ganzen Jahres eigenständig, welche Kulturprojekte mit einem gewichtigen Anteil unserer Fördergelder gefördert werden.»

Leiterin einer Stiftung für Kulturförderung

Eine Strategie zur Förderung der kulturellen Teilhabe ist dann wirkungsvoll, wenn sie breit abgestützt und getragen wird. Daher ist es wichtig, dass Sie in einem ersten Schritt Ihre Rahmenbedingungen und Voraussetzungen umfassend analysieren und allfällige Lücken eruieren. Dabei können Ihnen zum Beispiel folgende Fragen helfen:

- **Struktur** – Wie ist unsere Förderstelle organisiert?
- **Prozesse und Kompetenzen** – Wie bereiten wir Entscheide vor, wie fällen wir sie?
- **Know-how** – Welche Kenntnisse und Erfahrungen sind in unserem Team vorhanden? Wo bestehen Lücken?
- **Umfeld und Partnerschaften** – In welchem Kontext agieren wir als Förderstelle? Mit welchen Partnerinstitutionen arbeiten wir bereits zusammen? Welche neuen Partnerschaften wollen wir für die Zusammenarbeit gewinnen?



Barrierefreiheit – Bauliche oder kommunikative Barrieren schränken die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Kulturleben allzu oft ein. Angebote oder Einrichtungen sind barrierefrei, wenn sie unabhängig von einer möglichen Behinderung oder Erkrankung uneingeschränkt zugänglich sind. Dabei geht es nicht allein um die physische Zugänglichkeit. Vermehrt ist auch das barrierefreie Erleben von Kultur und Kunst gemeint.

Die so gewonnenen Erkenntnisse helfen Ihnen, in einem nächsten Schritt verbindliche Grundlagen für die Arbeit Ihrer Förderstelle festzulegen.

Ziele, Aufgaben und Kompetenzen der Förderstelle

Schritt 1

Grundlagen anpassen

Die Aufgaben und strategischen Ziele einer Förderstelle sind meist vorgegeben: in juristischen und verwaltungsinernen Dokumenten, durch vorgesetzte Stellen oder z.B. Stiftungsurkunden. Oft ist die Förderung der kulturellen Teilhabe jedoch nicht explizit als Aufgabe oder strategisches Ziel festgehalten. In diesen Fällen empfehlen wir Ihnen, zuerst mit den Verantwortlichen oder Vorgesetzten die Förderziele zu klären und falls nötig eine Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen anzuregen. Denn eine Strategie zur Förderung kultureller Teilhabe ist nur dann erfolgreich, wenn die Umsetzung auf allen Stufen mitgetragen wird. Ein klares Bekenntnis zur Bedeutung der kulturellen Teilhabe ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür.

Schritt 2

Ziele definieren

Als nächstes definieren Sie zusammen mit den vorgesetzten Stellen konkrete Ziele. Erfahrungsgemäss ist es sinnvoll, wenn die Förderung der kulturellen Teilhabe als integraler Bestandteil der allgemeinen Kulturförderung in den Zielen enthalten ist – und nicht nur als Nebenprodukt einer Förderstrategie.

Schritt 3

Beteiligte und Betroffene einbeziehen

Um die Akzeptanz der Förderstrategie zu stärken, können Sie weitere Personen in die Ausarbeitung einbeziehen. Es lohnt sich, Sinn, Zweck und Methode eines solchen Mitwirkungsprozesses sorgfältig zu planen und allenfalls eine externe Expertin oder einen externen Experten beizuziehen. Geeignete Formen für die Mitwirkung sind zum Beispiel öffentliche Plenumsdiskussionen, Dialogveranstaltungen, Foren, Workshops und weitere – auch digitale – Formate. Wichtig ist es, die Mitwirkungsformate systematisch und über den gesamten Erarbeitungsprozess einzusetzen. Denn wenn die Anliegen der Beteiligten nur gesammelt, aber

- 34 nicht weiterverfolgt werden, können Unverständnis oder Ablehnung provoziert werden.

Schritt 4

Strategie bekannt machen

Damit eine Strategie bei allen Partnerorganisationen und in der Öffentlichkeit bekannt und breit getragen wird, muss sie in geeigneter Weise kommuniziert werden. Als Basis eignen sich verschiedene Formen wie ein Leitbild, ein mehrjähriges Arbeitsprogramm, Richtlinien oder Förderkonzepte.

Schritt 5

Fördergefäße definieren

Bevor Sie eine neue Förderstrategie der kulturellen Teilhabe definieren, lohnt es sich, die bestehenden Fördergefäße und -prozesse kritisch zu betrachten. Dabei helfen Ihnen zum Beispiel die folgenden Fragen:

- Ermöglichen die bestehenden Prozesse, kulturelle Teilhabe als Förderkriterium oder sogar als Förder Voraussetzung zu verankern?
- Befinden sich Barrieren in den Förderprozessen? Wenn ja, welche?

Sie müssen nicht alles neu erfinden, um die kulturelle Teilhabe zu stärken.

Erfolgversprechend ist ein Vorgehen, bei dem Sie auf Bewährtem aufbauen und gleichzeitig Neues entwickeln.

Suchen Sie zum Beispiel nach guten Praxisbeispielen, nach Schlüsselpersonen oder nach Pionierinstitutionen, die in den entsprechenden Fachkreisen bekannt und akzeptiert sind. Viele Kulturinstitutionen, aber auch solche aus dem sozialen Bereich, arbeiten seit vielen Jahren in partizipativen Projekten und Formaten. Ihre eigene Förderstrategie der kulturellen Teilhabe können Sie auf diesen bestehenden Erfahrungen und Erkenntnissen aufbauen. Allenfalls gewinnen Sie sogar einzelne Personen oder Institutionen aus Ihrem eigenen Netzwerk dafür, sie beim Entwickeln Ihrer Förderstrategie aktiv zu unterstützen. Geeignete Fördergefäße sind das Resultat eines Aushandlungsprozesses zwischen Förderstellen und verschiedenen Akteuren der kulturellen Teilhabe.

Schritt 6

Kompetent kommunizieren

Damit Ihre Förderstrategie bekannt und verstanden wird, ist es unerlässlich,

diese möglichst klar niederzuschreiben und gezielt zu verbreiten. Dabei helfen Ihnen die folgenden Orientierungspunkte:

- **Kommunikationsmittel und -kanäle** – Vermutlich setzen Sie bereits verschiedenste Kommunikationskanäle von Broschüren über Webseiten bis Social Media ein. Schaffen Sie keine neuen, sondern nutzen Sie die bestehenden möglichst effektiv und effizient.
- **Zielgruppen** – Erstellen Sie eine Übersicht Ihrer Zielgruppen und deren Informationsbedürfnisse. Denken Sie dabei auch an Gruppen mit besonderen Bedürfnissen wie zum Beispiel Hör- und Sehbehinderte, ältere Menschen oder fremdsprachige Personen. Informationen und Beispiele für Texte in leicht verständlicher Sprache finden sich bei den entsprechenden Dachorganisationen, Fachstellen und Fachverbänden.
- **Verständlichkeit** – Slogans, Statements von Menschen und Institutionen oder Piktogramme erhöhen die Verständlichkeit.



Social Media – Heute nutzen breite Teile der Bevölkerung das Internet und sind in diversen sozialen Medien aktiv. Daher müssen sich auch Behörden und private Förderstellen mit diesen Kommunikationskanälen auseinandersetzen. Nicht zuletzt deshalb, weil bestimmte Bevölkerungsgruppen, wie zum Beispiel Jugendliche, so am besten erreicht werden können. Social Media dienen zudem als Plattformen für einen offenen Dialog zwischen der Bevölkerung, den Projektträgerschaften und den Förderstellen.

Diversität – «Diversität» und der englische Begriff «Diversity» bedeuten «Verschiedenheit, Vielfältigkeit». Mit dem Begriff lässt sich die wirtschaftliche, kulturelle und soziale Vielfalt in menschlichen Gesellschaften beschreiben. Betrachtet werden dabei Aspekte wie ethnische und kulturelle Herkunft, Geschlecht, Gesundheit/Behinderung, sexuelle Orientierung, Alter, z. T. auch der Zugang zu Ressourcen wie Bildungschancen oder finanzielle Ausstattung. Auf die Kultur bezogen meint Diversität, die Unterschiede zwischen Menschen wertfrei anzuerkennen und sichtbar zu machen, ohne dabei das Verbindende zu vernachlässigen.

- **Expertise** – Es lohnt sich, wenn Sie Ihre Kommunikationsstrategie spiegeln. Zum Beispiel mit einer Begleitgruppe von betroffenen Personen, durch eine Partnerorganisation oder mithilfe einer Fachperson innerhalb Ihres Teams.

Schritt 7

Auf die Zusammensetzung von Juries und Gremien achten

Eine vielfältig zusammengestellte und unabhängige Fachjury ist unabdingbar für eine fachgerechte und konkrete Beurteilung von Vorhaben. Dies gilt auch und gerade im Bereich der kulturellen Teilhabe. Es geht dabei nicht um eine statistische Vielfalt, sondern darum, unterschiedliche und transdisziplinäre Perspektiven zuzulassen und anzuerkennen. Wählen Sie Fachpersonen und betroffene Personen speziell für diese Aufgabe aus. Berücksichtigen Sie unterschiedliche Profile, Kompetenzen, Kenntnisse, Lebensläufe und Erfahrungen. Denn eine Jury muss mehr als fachlich kompetent sein. Sie muss auch von der Bedeutung der kulturellen Teilhabe überzeugt sein und diese Überzeugung gegenüber den Kulturakteuren, der Politik und den be-

troffenen Personen vertreten. Nicht zuletzt können Sie als Förderstelle damit auch aufzeigen, welche Bedeutung Sie der kulturellen Teilhabe beimessen.

Personal- und Organisationsstruktur der Förderstelle

Als Förderstelle ist es Ihre Aufgabe, die Bedürfnisse verschiedenster Bevölkerungsgruppen aufzunehmen. Diversität in Ihrem eigenen Team kann dies erleichtern. Der Anspruch besteht dabei nicht in einer formalen statistischen Repräsentation von ausgewählten Bevölkerungsgruppen in Ihrem Personalbestand. Vielmehr geht es um die Bereitschaft, andere Realitäten und biographische Erfahrungen in Entscheidungsprozessen zuzulassen. Falls Sie Ihr Team nicht in diese Richtung ausbauen können, lohnt es sich, ein entsprechendes Netzwerk aufzubauen und zu pflegen. Partnerschaften finden Sie zum Beispiel in anderen Förderbereichen wie der Sozial-, Migrations-, Behinderten- oder Jugendförderung.

Diese Fragen können Ihnen helfen, Ihre Personal- und Organisationsstruktur kritisch zu hinterfragen:

- Welche Normen, Werte oder Erfahrungen prägen die Entscheidungen, Handlungen, Prozesse und Beziehungsformen unserer Förderstelle?
- Welche Ressourcen und Kompetenzen sind in unserem Team bereits vorhanden? Welche Ressourcen und Kompetenzen benötigen wir zusätzlich? Wie können wir die nötigen Kenntnisse und Erfahrungen bei den richtigen Fachpersonen innerhalb oder ausserhalb unserer Organisation einholen?
- Welche Gremien oder Arbeitsgruppen können wir für die Entwicklung einer umfassenden Strategie der Förderung kultureller Teilhabe nutzen?
- Wo gibt es verwandte Förderziele in anderen Bereichen und von anderen privaten oder öffentlichen Förderstellen mit Schnittstellen zur kulturellen Teilhabe?
- Wo können wir allenfalls Schulungen, Weiterbildungen finden, Erfahrungen einholen?

Berichterstattung und Evaluation der Förderstrategie

Berichten Sie über erfolgreiche Projekte auf all Ihren Kommunikationskanälen. Ermuntern Sie Beteiligte, von ihren Erfahrungen zu erzählen. Berichte in den Medien oder an Veranstaltungen fördern das grundsätzliche Verständnis für kulturelle Teilhabe. Sie zeigen darüber hinaus die Vielfalt der Projekte, machen deren Wirkung sichtbar und betonen die Bedeutung Ihrer Förderstelle. Rufen Sie zum Beispiel einen Förderpreis ins Leben, oder schaffen Sie ein Label oder eine Auszeichnung für besonders gelungene Formate der kulturellen Teilhabe. Sie zollen damit nicht nur den Beteiligten Anerkennung, sondern präsentieren gleichzeitig einer grösseren Öffentlichkeit besonders gute Beispiele.

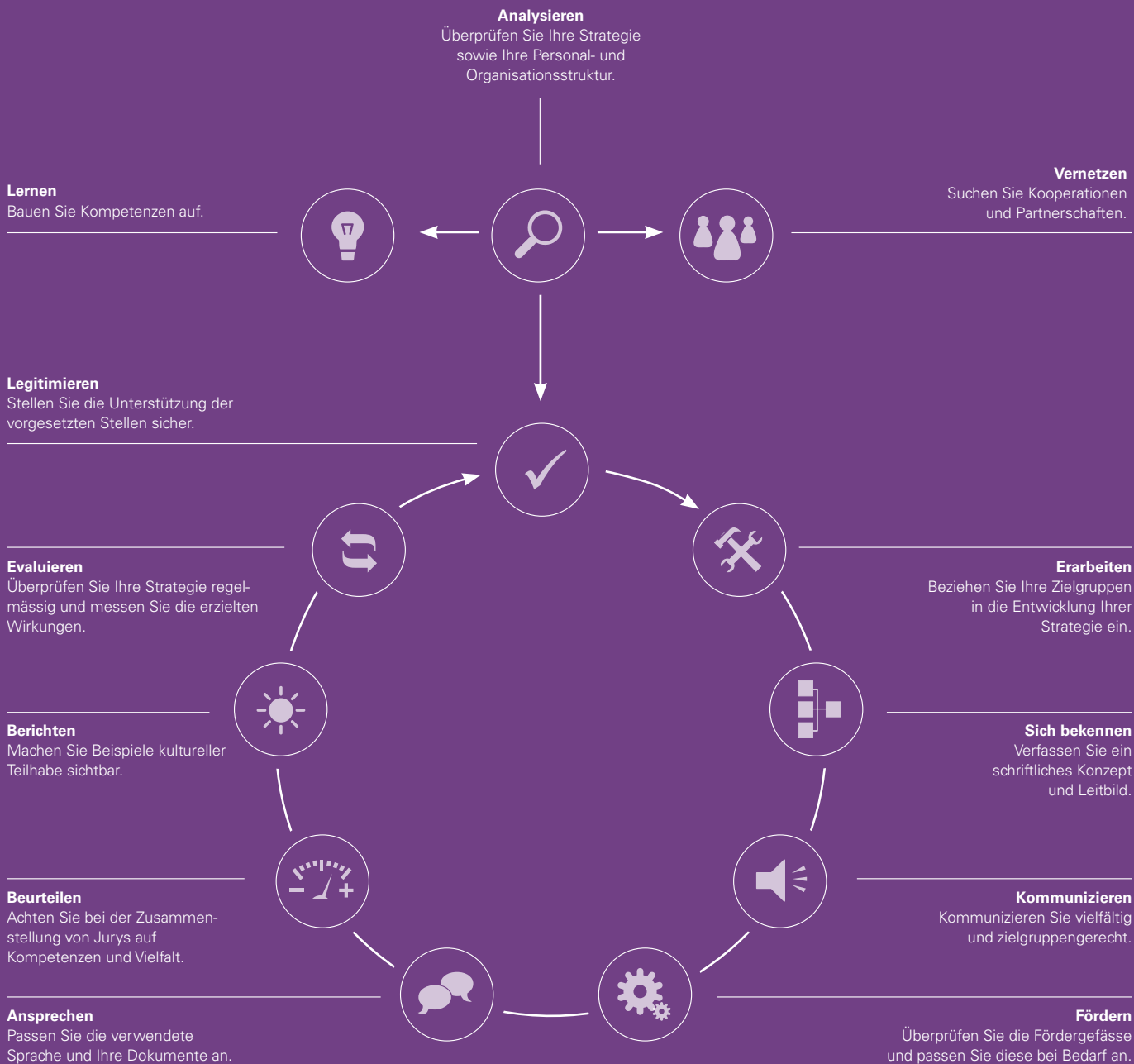
Als lernende Organisation überprüfen Sie Ihre Förderstrategie regelmässig. Lassen Sie sich dabei zum Beispiel von folgenden Fragen leiten:

- Haben wir die richtigen Ziele definiert?

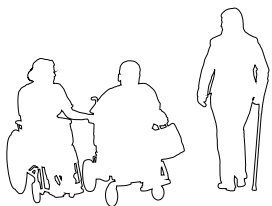
- Haben wir die richtigen Massnahmen gewählt, um unsere Ziele zu erreichen?
- Verfügen wir über die richtigen Fördergefässe?
- Haben wir die richtigen Partnerschaften aufgebaut?
- Entfaltet unsere Strategie eine nachhaltige Wirkung? Oder fördern wir kulturelle Teilhabe nur sporadisch und punktuell?
- Müssen wir die Strategie, die Ziele oder die Kommunikation inhaltlich anpassen?

Die Erfahrung zeigt, dass es sich lohnt, die Umsetzung der Strategie von einem Beirat begleiten, extern evaluieren oder von betroffenen Personen reflektieren zu lassen. Berichten Sie anschliessend über die Ergebnisse, so schaffen Sie Transparenz und Wohlwollen gegenüber Ihrer Förderstelle und Ihrer Arbeit.

Grafik 6
**Erstellung und Weiterentwicklung
 einer Förderstrategie**



Kulturinstitutionen unterstützen



«Wir wussten wenig über das Thema Inklusion, hatten nur Vermutungen und vage Vorstellungen. Die Begegnung mit den Betroffenen war fantastisch und hat sehr viel in Bewegung gesetzt. Sie haben uns als Expertinnen und Experten in eigener Sache gezeigt, was und wo im Museum mögliche Hindernisse sind. Jetzt haben wir den Mut, um weiter am Thema zu arbeiten. Und wir wissen, was wir selbst und ohne grossen Aufwand verbessern können.»

Verantwortlicher für Inklusion
in einem Museum

Damit Sie kulturelle Teilhabe als eine strategische Ausrichtung der Kulturförderung positionieren können, ist es hilfreich, auch etablierte Institutionen und ihre Angebote einzubinden. Am einfachsten gelingt dies mittels Vereinbarungen oder Leistungsverträgen, in denen die Förderung der kulturellen Teilhabe als Bestandteil der Kulturarbeit explizit festgehalten ist. Wenn Sie als Förderstelle Kulturinstitutionen oder Kulturschaffende mit Projekt- oder Werkbeiträgen unterstützen, finden Sie entsprechende Anregungen im Kapitel «Projekte fördern und begleiten».

Suchen Sie als Förderstelle offen, aber auch gezielt den Dialog mit den von Ihnen subventionierten Kulturinstitutionen und -organisationen. Erklären, sensibilisieren und motivieren Sie. Mögliche Themen sind:

- Warum ist kulturelle Teilhabe im Interesse der Kulturinstitution?
- Wie kann sie selbst dazu beitragen?
- Welche Anpassungen könnten dies unterstützen?



Inklusion – Die inklusive kulturelle Teilhabe wird im Artikel 30 der UNO-Behindertenrechtskonvention eingefordert. Diese hat die Schweiz im Jahr 2014 unterzeichnet. Inklusive Kulturangebote umfassen einen hindernisfreien Zugang zu Veranstaltungsorten, Zugangshilfen wie Audiodeskription, niederschwellige Settings sowie eine barrierefreie Vermittlung und Kommunikation. Inklusive Kultur fördert die gemeinsame Kulturproduktion von Kunstschaffenden mit und ohne Behinderungen und kreiert damit neue Ausdrucksformen.

Institutionelle Öffnung – Institutionelle Öffnung bezeichnet den strategischen Entscheid einer Organisation, Handlungsansätze zu entwickeln und umzusetzen, die den Anforderungen einer globalisierten und durch Zuwanderung geprägten Gesellschaft entsprechen. Alle Menschen sollen so Zugang zu den Dienstleistungen, Produkten und Ressourcen der jeweiligen Einrichtung erhalten. Die gelebte gesellschaftliche Vielfalt und die damit verbundenen Potenziale und Bedürfnisse sollen wahrgenommen werden und sich in Personal, Entscheidungsprozessen und Organisationskultur abbilden.

Das Leitbild Ihrer Förderstelle kann Sie dabei unterstützen, die von Ihnen angestrebten Wirkungsziele aufzuzeigen. Betonen Sie, dass es nicht um Publikumsquoten oder zielgruppenspezifische Vermittlungsformate geht. Sondern darum, die Komplexität der gesellschaftlichen Vielfalt mittels Themenwahl und Darstellungsformen in den Kulturinstitutionen zu spiegeln.

Viele Kulturinstitutionen oder Kulturschaffende haben den Wandel der Gesellschaft bereits erkannt und passen ihre Angebote auf die Förderung der kulturellen Teilhabe an. Sie können so zu überzeugenden Multiplikatoren der Teilhabeorientierung werden. Es kann sinnvoll sein, mit diesen Pionierinnen und Pionieren enger zusammenzuarbeiten und von ihren Erfahrungen und Kompetenzen zu profitieren.

Die vier «P»

- Personalpolitik,
- Programmangebot,
- Publikum und
- Partnerschaften

bieten eine Systematik, mit der Sie mögliche Schritte in Richtung einer grösseren kulturellen Teilhabe einer Kulturinstitution evaluieren können.

Teilhabeorientierte Öffnung und Diversität werden zu einem festen Bestandteil der Arbeit von Kulturinstitutionen.

Personal und Partnerschaften: Teilhabe beginnt in der Institution selbst

Halten Sie als Förderstelle in den Vereinbarungen mit den unterstützten Kulturinstitutionen fest, dass diese bei der Zusammensetzung ihres Teams und ihrer Partnerschaften auf eine Vielfalt von Kompetenzen, Biografien und Erfahrungen zu achten haben. So werden die teilhabeorientierte Öffnung und das Bekenntnis zu Diversität zu einem festen Bestandteil der Arbeit – und nicht nur als Zusatzaufgabe der Leitung zugeschlagen oder an die Vermittlungsabteilung delegiert.

Diese Kompetenzerweiterung kann unabhängig von Anstellungsverfahren stattfinden. Möglichkeiten sind zum Beispiel der Besuch von Fachtagungen oder Schulungen in interkultureller Öffnung und transkulturellen Kompetenzen, der Inklusion, der Diversitätsorientierung oder der soziokulturellen Animation. Um gewisse Aspekte einer Förderstrategie speziell zu betonen,

bieten einige Förderstellen ein eigenes Weiterbildungsangebot an. Vielleicht können Sie dieses nutzen, oder Sie entwickeln Ihr eigenes Angebot. Eine weitere Möglichkeit ist ein Job-Shadowing in einer anderen Förderstelle in Ihrem Umfeld, zum Beispiel im Bereich der Jugendförderung, der Gleichstellungs- oder der Behindertenpolitik. Der Austausch zwischen Mitarbeitenden verschiedener Institutionen fördert transdisziplinäre Kompetenzen, generiert neue Partnerschaften und wirkt sich allgemein positiv auf die tägliche Arbeit einer Kulturinstitution aus.

Programmangebot: kritisch hinterfragen

Untersuchen Sie zusammen mit den Kulturinstitutionen das Programm- und Vermittlungsangebot der letzten Jahre. Dazu eignen sich zum Beispiel folgende Fragen:

- Wie oft werden Werke von Künstlerinnen gezeigt?
- Wie divers waren die auf der Bühne dargestellten Geschichten? Und die Darstellerinnen und Darsteller?



Leicht verständliche Sprache – Leicht verständliche Sprache zwingt zu klaren, einfachen Aussagen. Sie eignet sich zum Beispiel für Menschen, die mit dem fachsprachlichen Vokabular einer Kultursparte nicht vertraut sind. «Leichte Sprache» hingegen ist zielgruppenspezifisch ausgerichtet, insbesondere auf Menschen mit kognitiven Behinderungen oder Leseeinschränkungen. Im Unterschied zur leicht verständlichen Sprache orientiert sich «Leichte Sprache» an festgelegten Regeln.

Dezentrale Kulturangebote – Der Begriff «dezentrale Kulturangebote» umfasst eine Vielfalt von oft selbstorganisierten kulturellen Aktivitäten abseits von etablierten kulturellen Strukturen. Es handelt sich häufig um Initiativen, die innerhalb der Quartier- oder der lokalen Vereinsarbeit entstehen. Beispiele sind Kunstfestivals in der urbanen Peripherie oder die kulturelle Reaktivierung eines denkmalgeschützten Gebäudes in ländlichen Regionen. Teilhabe, Mitbestimmung und der Bezug zum alltäglichen Umfeld der lokalen Bevölkerung sind wesentliche Merkmale von dezentralen Kulturangeboten.

Grafik 7 Die vier «P»

Team

Ist das Team divers zusammengesetzt?

Kompetenzen

Welche Kompetenzen bestehen, welche fehlen?

Führung

Welches sind die Kriterien für die Besetzung von Leitungsstellen?

Kultur

Welchen Stellenwert haben partizipative Arbeitsweisen?

Organisation

Wer entscheidet über das Programmangebot?

Inhalte

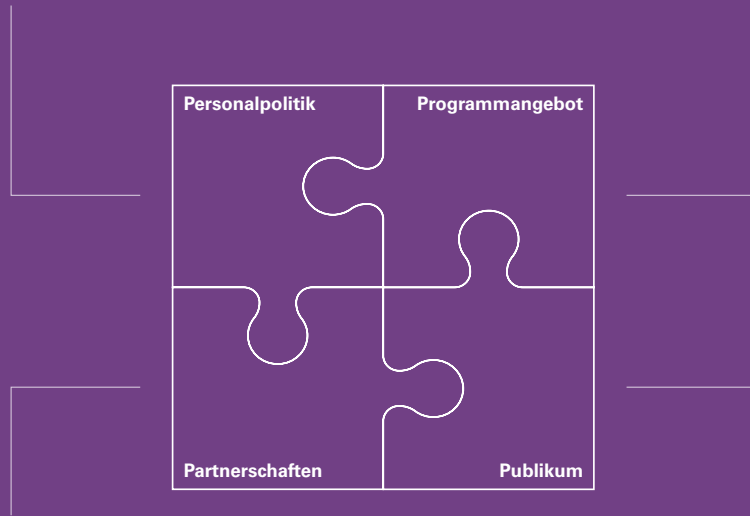
Welche Geschichten werden erzählt? Aus welcher Perspektive?

Besetzung

Welche Künstlerinnen und Künstler treten auf?

Leitideen

Welchen Vorstellungen von «Kunst», «Kultur» oder «Qualität» entspricht das Angebot?



Partnerschaften heute

Welche Partnerschaften bestehen bereits?

Partnerschaften morgen

Welche neuen Partnerschaften unterstützen eine grössere Vielfalt?

Partnerschaften suchen

Wie können wir neue Partnerschaften initiieren?

Zielpublikum

Für wen wird das Angebot konzipiert?

Erwartungen

Was erwartet das Publikum? Wie werden seine Bedürfnisse angesprochen?

Rolle

Schaut das Publikum zu oder gestaltet es aktiv mit?

Kulturelle Teilhabe ist eine Frage der Haltung sowie der Konsistenz der eigenen Handlungen.

- Aus welchem kulturhistorischen Kontext stammen die Ausstellungsobjekte?
- Wer entscheidet in der Institution, was «gut» oder «schön» ist?
- An welche Bevölkerungsgruppen richten sich die Angebote?
- Gibt es Publikumsstatistiken?
- Was sagen diese über die Vielfalt der Nutzerinnen und Nutzer aus?
- Welche Rollen ermöglicht die Institution dem Publikum?

Primär geht es bei dieser Analyse um die Frage, ob und inwieweit das Angebot gesellschaftliche Vielfalt in ihrer gesamten Breite widerspiegelt. Um das Angebot in diese Richtung weiterzuentwickeln, können Sie als Förderstelle mit der jeweiligen Kulturinstitution entsprechende Ziele vereinbaren und in den Leistungsverträgen festhalten. Dabei sind quantitative Ziele denkbar (zum Beispiel Budgets oder Quoten), Sie sollten sich jedoch nicht nur darauf beschränken. Kulturelle Teilhabe ist eine Frage der Haltung sowie der Konsistenz der eigenen Handlungen. Beides bedingt die Überzeugung aller Beteilig-

ten und lässt sich nicht mit Statistiken oder absoluten Vorgaben erreichen. Binden Sie daher alle beteiligten Personen und Gruppen von Anfang an aktiv ein, wenn Sie konkrete Massnahmen festlegen, und entscheiden Sie nicht einseitig, wer wie und wann teilhaben kann, soll oder muss.

Aussagen wie «Dafür ist unsere Institution bekannt» oder «Das erwartet unser Publikum» sollten Sie bei der kritischen Diskussion über das Programmangebot gezielt hinterfragen. Zum Beispiel mit folgenden Fragen: Wie wird die Kulturinstitution in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Besteht in der Öffentlichkeit der Eindruck, dass das Angebot nur für Jugendliche sei? Oder nur für Personen im Pensionsalter? Nur für Einheimische?

Analysieren Sie zusammen mit der Kulturinstitution, weshalb diese Wahrnehmung vorhanden ist. Finden Sie Möglichkeiten, wie die Kulturinstitution den Vorurteilen entgegensteuern kann und entwickeln Sie eine Diversitätsstrategie. Meist lässt sich mit einem neuen Leitbild, mit einer anderen Darstellung des Angebots oder einer zeitgemässen Kommunikation einiges erreichen.

Publikum: Menschen bedarfsgerecht ansprechen

Ansatz 1

Kommunikation anpassen

Diversität im Programmangebot ist eine wichtige Voraussetzung, um ein diverses Publikum anzusprechen. Ebenso wichtig ist die Kommunikation darüber, damit sich die Vielfalt der Gesellschaft auch im Publikum und bei den Teilhabenden zeigt. Ein Theaterstück mit Übersetzung in Gebärdensprache findet kein Publikum, wenn die betroffenen Personen und Gruppen dies nicht wissen oder sich nicht angesprochen fühlen.

Setzen Sie daher konkrete Ansprüche an die Kommunikations- und Marketingstrategie der von Ihnen subventionierten Kulturinstitutionen. Zum Beispiel, Richtlinien für Barrierefreiheit und leicht verständliche Sprache nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Oder dass Sie durch Präsenz in verschiedenen Kommunikationskanälen – von der lokalen Zeitung bis zu Social Media – verschiedene Altersgruppen ansprechen. Weisen Sie die Kulturinstitutionen darauf hin, dass eine Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen und

Schlüsselpersonen, die die betroffenen Gruppen und ihre Bedürfnisse besonders gut kennen, in der Regel sinnvoll und zielführend ist.

Ansatz 2

Neue Orte und Formate finden

Die geographische Distanz ist einer der wichtigsten Faktoren, weshalb Menschen sich nicht an kulturellen Angeboten beteiligen. Das zeigt die Statistik des Kulturverhaltens in der Schweiz. Erfahrungsgemäss gesellt sich dazu auch eine emotionale Distanz. Der traditionelle Kulturbetrieb mit seinen Angeboten wird von manchen Personen als unbekannter oder befremdlicher Ort empfunden. Es kann sich daher lohnen, ungewohnte Aufführungsorte zu wählen und Aktivitäten in Quartieren oder spezifischen Institutionen und Räumen umzusetzen. Diese dezentralen Formate ermöglichen neue Zugänge und bringen die Menschen an ihren Lebens-, Arbeits- oder Freizeitorten mit Kultur in Berührung.

Achten Sie in Ihren Vereinbarungen mit Kulturinstitutionen darauf, dass das Potenzial dezentraler Kulturangebote konkret festgehalten und für eine Diversifizierung des Publikums und aller Beteiligten genutzt wird.

Kulturelle und künstlerische Angebote leisten einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt, indem sie gesellschaftliche Fragen aufnehmen und zur Diskussion bringen, was die Menschen an einem bestimmten Ort bewegt. Kulturinstitutionen werden so zu Foren und offenen Häusern, in denen verschiedene Bevölkerungsgruppen mitgestalten können. Teilhabeorientierte Vorhaben eröffnen dabei neue kreative Räume, in denen sich Menschen begegnen, die sonst keinen Bezug zueinander hätten. Gleichzeitig dient die Beteiligung dieser neuen Akteurinnen und Akteure als Motor für neue Perspektiven und Transformationsprozesse im Kulturbetrieb und nicht zuletzt im Kulturschaffen selbst.

Projekte fördern und begleiten



«In unserem Projekt bieten wir einen Rahmen für den Austausch von kulturellen Erfahrungen und Wissen auf Augenhöhe. Die lokale Bevölkerung ist von den Begegnungen begeistert und fühlt sich bereichert. Ein Stammgast hat mir vor Kurzem gesagt, dass er sich noch mehr solche Initiativen wünsche, bei denen Geflüchtete so aktiv am lokalen Kulturleben teilhaben.»

Projektleiterin von kulturellen Workshops mit Geflüchteten

Am Anfang jedes Projekts steht eine gute Idee. Oder ein spezifisches Bedürfnis und der Wille, gemeinsam eine Idee zu entwickeln. Als Förderstelle tragen Sie wesentlich dazu bei, dass gute Ideen auch gut umgesetzt werden. Wie Sie dazu konkret bei der Ausschreibung, bei der Beurteilung von eingereichten Gesuchen und bei der Begleitung eines Projekts bis zu dessen Abschluss vorgehen können, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Projekte ausschreiben

Bevor Sie eine Ausschreibung vorbereiten, müssen Sie wissen, welche Art von Projekten Sie als Förderstelle überhaupt fördern möchten. Im Idealfall verfügen Sie über eine Förderstrategie der kulturellen Teilhabe, die Ihnen den grossen Rahmen vorgibt. Für die konkrete Ausschreibung empfiehlt es sich, die Kriterien – allenfalls in Zusammenarbeit



Digitale Kulturangebote – Digitale Technologien ermöglichen neue Formen kulturellen Ausdrucks und kultureller Teilhabe. In der Kulturvermittlung sind zum Beispiel Audio-Guides, Apps oder Virtual Reality bereits fest etabliert. In anderen Bereichen wie dem Theater- und Konzertbetrieb werden vorerst noch Erfahrungen gesammelt. Der digitale Zugang zu Kultur ist meist kostengünstig, ortsunabhängig, interaktiv und individualisiert. Er ist damit ein Faktor zur Stärkung der kulturellen Teilhabe, kann aber die physische Begegnung mit Kultur nicht ersetzen. Durch die Corona-Pandemie wurde seit dem Jahr 2020 eine Diskussion über Möglichkeiten und Grenzen digitaler Kulturangebote angestoßen.

mit den betroffenen Fachbereichen und Gruppen – weiter zu schärfen. Folgende Fragen und Überlegungen können Sie dabei unterstützen:

- **Zielgruppen der Ausschreibung** – Welche Organisationen, Institutionen oder Gruppen möchten Sie ansprechen? Dabei kann es sich lohnen, über die eigene Organisation und die bewährten Partnerschaften hinaus zu denken. Migrantenvereine, Behindertenorganisationen oder Laienkulturvereine kennen ihre Zielgruppen und deren Bedürfnisse, sind in ihrem Umfeld vernetzt und mit teilhabeorientierten Formaten vertraut. Nutzen Sie die vorhandenen Kompetenzen und Potenziale, indem Sie die unterschiedlichsten Trägerschaften in Ihre Förderstrategie einbeziehen und ihnen ermöglichen, eigene Projekte zu entwickeln.
- **Voraussetzungen und Kriterien für die Gesuchsberechtigung** – Es empfiehlt sich, diese nicht allzu eng zu setzen, um nicht ungewollt Initiativen auszuschließen. Orientieren Sie sich an den Kriterien und

Zielen Ihres Leitbilds und Ihres Wirkungsmodells:

- Was sollen die geförderten Projekte bewirken?
- Wie erkennen Sie, dass die beabsichtigte Wirkung erreicht wurde?

- **Formate** – Je nach Wirkungsziel sind unterschiedliche Förderformate geeignet, z.B.:
 - Wettbewerbe
 - Stipendien
 - Preise
 - Programme
 - Sensibilisierungs- oder Vernetzungsmassnahmen
- **Termine** – Überlegen Sie sich, ob Ihre Ausschreibung laufend (Gesuche können jederzeit eingereicht werden), periodisch (jährlich, zwei Mal jährlich, alle zwei Jahre zu einem festgelegten Zeitpunkt usw.) oder einmalig sein soll.
- **Gesuchsberechtigung** – Überlegen Sie sich, ob Ihre Ausschreibung öffentlich (alle Interessierten können ein Gesuch einreichen) oder selektiv (nur angeschriebene Organisationen oder Gruppen können ein Gesuch einreichen) sein soll.



- **Inhalte** – Sie können Ihre Ausschreibung auf spezifische Themen, Kulturbereiche, Zielgruppen oder Durchführungsorte ausrichten. Zum Beispiel auf Quartierprojekte, interkulturelle Anlässe, digitale Formate, Vorhaben rund um das lokale Kulturerbe usw.
- **Mehrstufige Förderung** – Dem Prozesscharakter und der Ergebnisoffenheit von Teilhabeprojekten werden Sie mit einer mehrstufigen Förderung besonders gerecht. Dabei genießt ein Projekt in seinen einzelnen Phasen unterschiedliche Formen der Förderung, je nach Stand und Bedarf. Oft liegen zu Beginn eines Teilhabeprojekts wesentliche Elemente des Konzepts und des Ablaufs noch gar nicht vor. Machen Sie daraus eine Stärke und starten Sie zum Beispiel Ihre Ausschreibung mit einem Ideenwettbewerb. Damit können Sie ohne viel Aufwand kreative Ideen zusammentragen. In einem zweiten Schritt können Sie Projektskizzen, die Potenzial haben, mit einem Beitrag zur Ausarbeitung der Idee unterstützen. Oder Sie unterstützen Vorprojekte wie Recherchen oder

Niederschwelligkeit – Gesellschaftliche oder individuelle Schwellen hindern einzelne Menschen oder Gruppen daran, vorhandene Angebote oder Strukturen zu nutzen. Die Schwellen sind vielfältig ausgeprägt, zum Beispiel räumlich (Erreichbarkeit), zeitlich (Öffnungszeiten), administrativ (Formulare), monetär (Kosten) oder psychologisch (Scham). Schwellen herabzusetzen, bedeutet ein aktives Entgegenkommen. Art und Grad der Niederschwelligkeit variieren stark: Sie reichen von Flexibilisierung und Kostengünstigkeit bis hin zu Akzeptanz von bestimmten Verhaltensweisen oder besonderem Schutz der Privatsphäre. Indem niederschwellige Angebote allen Menschen Zugang gewähren, richten sie sich nicht zwingend explizit an Personen oder Gruppen, die darauf angewiesen sind.

Projektentwicklungsphasen, welche schliesslich in ein ausgereiftes Projektgesuch münden können.

Nachdem Sie die Ziele, das Format und die Schwerpunkte Ihrer Ausschreibung festgelegt haben, überlegen Sie sich, wie Sie diese am besten formulieren und publizieren. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Grundsätzen:

- **Klar, verständlich und transparent** – Es ist nicht einfach, bei einer Ausschreibung die Balance zwischen klaren Vorgaben und grösstmöglicher Offenheit zu halten. Eine eng gefasste Ausschreibung kann eine Hürde für interessierte Projektträgerschaften sein. Eine zu breite oder ungenaue Ausschreibung wird nicht zu den gewünschten Projekteingaben führen. Formulieren Sie deshalb in Ihren Ausschreibungen klar und verständlich, was Sie suchen und was Sie erreichen möchten, basierend auf dem Leitbild Ihrer Förderstelle. Legen Sie den Budgetrahmen und die Möglichkeiten zur Mitfinanzierung offen. Zeigen Sie die Entscheidungskriterien und -prozesse transparent auf und nennen Sie wenn möglich die Namen

oder Funktionen der Mitglieder der Jury resp. des Auswahlgremiums.

- **Barrierefrei und auf den richtigen Kanälen** – Kommunizieren Sie alle Informationen zur Ausschreibung barrierefrei und in verschiedenen Sprachen. Nutzen Sie dazu die für die angesprochenen Personen und Gruppen relevanten Kanäle, allenfalls in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen.
- **Realistische Fristen** – Geben Sie Eingabefristen möglichst frühzeitig bekannt, so dass Ideen auch wirklich teilhabeorientiert entwickelt und im gemeinsamen Prozess erarbeitet werden können.
- **Formate der Gesuchseinreichung** – Strukturieren Sie allfällige Gesuchsformulare möglichst einfach, formulieren Sie einfach und klar, und sorgen Sie so für eine möglichst barrierefreie Ausgestaltung. Ein Formular ist nicht zwingend. Sie können bestimmte Teile der Projekteingabe auch in Form eines frei gestalteten Dossiers, einer Videobotschaft oder einer Fotoreportage einfordern oder zulassen.

Wenn Sie Einzelprojekte unterstützen, sollten Sie von den Trägerschaften bei der Eingabe eines Gesuchs eine sorgfältige Projekt- oder Meilensteinplanung verlangen. Beurteilen Sie diese primär nach dem Ablauf der verschiedenen Projektphasen und nicht nach den gesetzten Terminen. Sie tragen so dem ergebnisoffenen Charakter von Teilhabeprojekten besser Rechnung.

Konkret sollten die einzelnen Phasen in der Projektplanung immer auf das Projektziel ausgerichtet sein und genügend Spielraum für laufende Prozessanpassungen bieten. Die Projekt- und Meilensteinplanung sollte folgende Phasen enthalten:

1. **Projektentwicklungsphase:** Vorbereitungsarbeiten, die den Teilhabeprozess einleiten und der Projektentwicklung dienen; diese Phase dient der Klärung von unterschiedlichen Bedürfnissen, Motivationen und Zielen.
2. **Prozessvertiefungsphase:** Teilhabeprozess, welcher der Bearbeitung der formulierten Anliegen dient und Vorarbeiten für ein allfälliges Produkt beinhaltet.

3. **Vorbereitungs-/Realisierungsphase:** Arbeiten zur Vorbereitung, Umsetzung und Realisierung eines Produkts.
4. **Produktphase:** Das Produkt ist realisiert und für das Publikum resp. die Nutzerinnen und Nutzer zugänglich.
5. **Evaluationsphase:** Evaluation des Gesamtprojekts im Rahmen eines Abschlusstreffens. Rückblick auf den Prozess und Einschätzung des Produkts.

Beachten Sie, dass bei einem teilhaberorientierten Projekt der Fokus nicht ausschliesslich auf dem Produkt liegt (Phase 4). Ebenso wichtig ist der Prozess, der zum Produkt führt. Dennoch bleibt der Qualitätsanspruch an ein Produkt bestehen. «Niedrig» ist bei einem niederschweligen Kulturangebot nur die Hürde für Zugang und Teilhabe, auf keinen Fall aber die Qualität des Angebots.

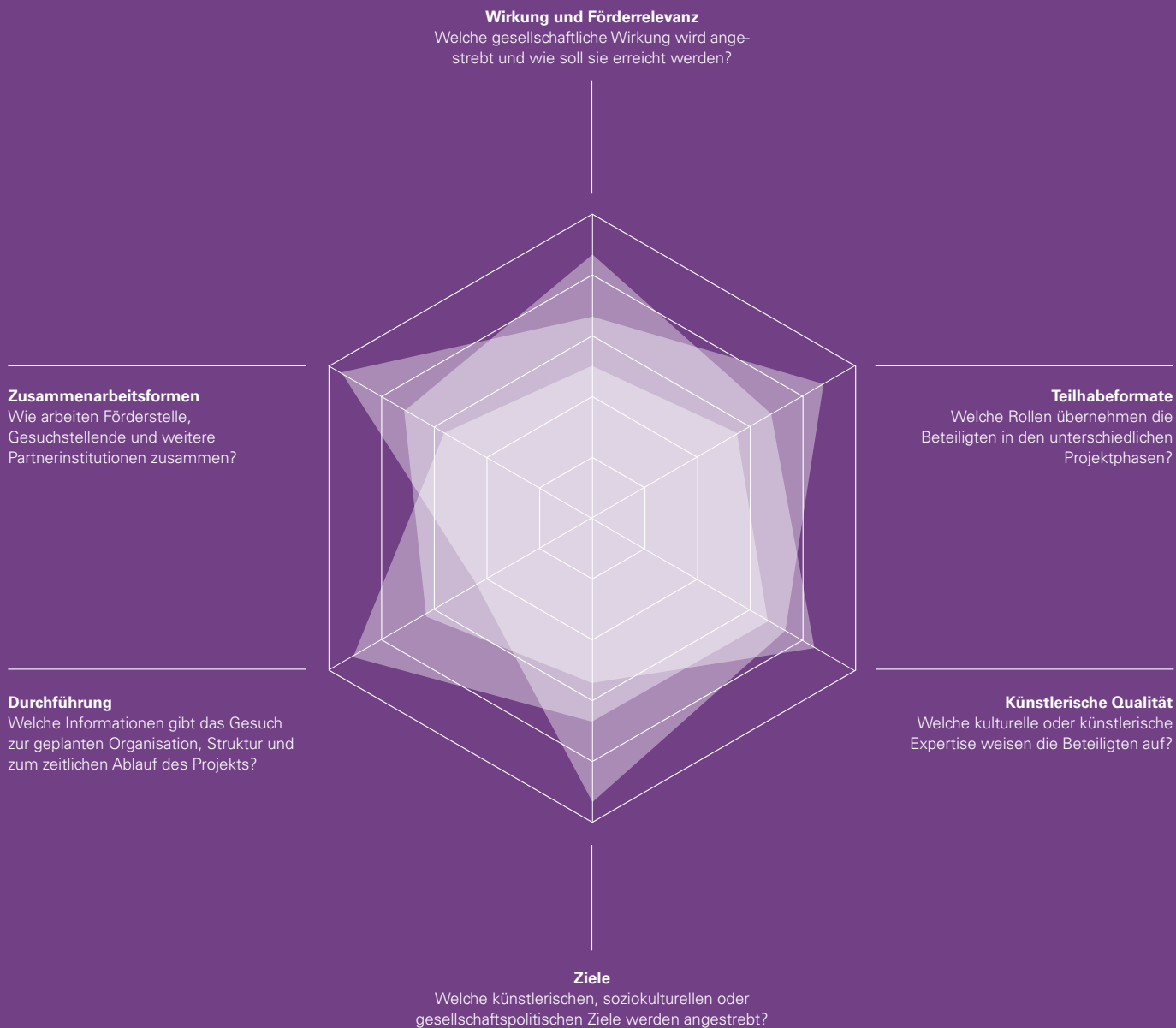
Nachhaltigkeit fördern

Wenn Sie Einzelprojekte fördern, müssen Sie sich dem Risiko einer kurzlebigen Wirkung bewusst sein. Seien Sie nicht erstaunt, wenn ein Teilhabeprojekt in der ersten Durchführung die angestrebte Wirkung nicht erzielt,



Grafik 8
Elemente einer Beurteilung

50



wenn Widerstand auftaucht oder das Vorhaben trotz kompetenter Projektleitung und -organisation scheitert. Manche Beteiligte fühlen sich erst im Laufe der Zeit und in der Wiederholung zur Mitwirkung, zur Kollaboration und/oder zur Ko-Kreation angesprochen. Die finanzielle und ideelle Unterstützung einer Förderstelle ist für solche Projekte jedoch von grosser Bedeutung: Sie schafft Legitimität und Vertrauen und steuert die Wahrnehmung des Projekts in der Öffentlichkeit – auch wenn das Endresultat nicht vollumfänglich dem ursprünglich formulierten Wirkungsziel entspricht.

Oft bilden gemeinnützige Organisationen und Vereine, die sich vorwiegend über Projektbeiträge finanzieren, den institutionellen oder organisationalen Rahmen für die Umsetzung von Teilhabeprojekten. Diese verfügen über breite Erfahrung, Wissen und Netzwerke. Indem Sie solche Organisationen mit einer Strukturförderung unterstützen, sichern Sie kompetente Partnerschaften und gewinnen zusätzlich eine gewisse Planungssicherheit, was die Umsetzung von längerfristigen Teilhabeprojekten ermöglicht.

Beratung und Begleitung

Manche Vereine oder Organisationen sind mit den administrativen Verfahren von Förderstellen nur wenig vertraut. Für sie ist das Konzipieren und Verschriftlichen eines Teilhabeprojekts eine grosse Herausforderung. Suchen Sie Möglichkeiten, diese Trägerschaften bei den konzeptionellen Überlegungen und den weiteren Prozessschritten zu unterstützen. Für einzelne Bevölkerungsgruppen bestehen spezialisierte Beratungsfachstellen. Klären Sie den Bedarf in Ihrem Umfeld, identifizieren Sie mögliche Partnerschaften und suchen Sie den Dialog. Möglicherweise lohnt es sich, ein gemeinsames Merkblatt – bei Bedarf in leicht verständlicher Sprache und in verschiedenen Sprachen – oder sogar ein spezifisches Beratungsangebot aufzubauen. Mit der richtigen Beratung und Begleitung entsteht aus einer guten Idee auch ein erfolgreiches Projekt.

Zeit, Geld, Netzwerke

Zeitliche Flexibilität ist eine unabdingbare Voraussetzung für prozessorientierte Projekte. Das Kennenlernen, das Aushandeln von Vorgehen und Zielen sowie eine umfassende Kommunikation mit Einbezug aller Beteilig-

ten dauern oft länger als ursprünglich geplant. Zeitdruck kann lähmen, er kann aber auch aktivieren. Motivieren Sie als Förderstelle die Projektträgerschaften, indem Sie Termine gemeinsam aushandeln und verfolgen – oder bei Bedarf gemeinsam anpassen.

Stellen Sie für die Umsetzung der verschiedenen Projektphasen genügend Mittel zur Verfügung. Teilhabeprojekte sind oft auf die Unterstützung von unterschiedlichen Förderstellen angewiesen. Netzwerke von öffentlicher Hand und privaten Förderstellen oder Kooperationen zwischen Förderstellen aus dem Sozialbereich und aus der Kultur sind wertvolle Ressourcen, um breite Unterstützung zu bieten.

Gesuche beurteilen

Bei der Beurteilung von Gesuchen geht es darum, systematisch vorzugehen, damit die unterschiedlichen Projektformate und die verschiedenen Dossierqualitäten gleiche Chancen auf eine Unterstützung haben. Oberster Grundsatz ist das Anwenden objektiver Beurteilungskriterien und des «vier-Augen-Prinzips».

Mit einer Strukturförderung können kompetente Partnerschaften gesichert werden.

Denken Sie daran, Jurys oder Beurteilungsgremien so zusammzusetzen, dass alle notwendigen Kompetenzen in die Beurteilung der Gesuche einfließen. Die Vielfalt von Perspektiven und Erfahrungen ermöglicht Einblicke, die Sie sonst allenfalls verpasst hätten. Berücksichtigen Sie bei der Beurteilung von Gesuchen, dass Gesuchstellende zum Teil unerfahren im Schreiben von Dossiers und Projektkonzepten sind oder ihre Muttersprache nicht Deutsch ist.

Bei der Beurteilung solcher

Gesuche achten Sie auf ein angemessenes Verhältnis von Anspruch und Grosszügigkeit. Im Sinne der Chancengerechtigkeit sollten Sie deshalb Rechtschreibfehler oder ein wenig professionelles Layout nicht in die Beurteilung der Inhalte miteinbeziehen.

Kriterium 1

Wirkung und Förderrelevanz

Wenn Sie ein Gesuch beurteilen, sollten die Aspekte Wirkung und Förderrelevanz an erster Stelle stehen. Konzentrieren Sie sich dabei auf folgende Punkte:

- Welche Auskünfte gibt das Gesuch über die angestrebte gesellschaftliche Wirkung des Vorhabens?

- Welche innovativen Ansätze oder Wege zur Förderung kultureller Teilhabe sind im Projekt ersichtlich?
- Welche Personengruppen werden einbezogen? Aus welchen Gründen haben diese Gruppen bisher kaum an ähnlichen kulturellen Aktivitäten teilhaben können?
- Inwiefern nimmt das Projekt Bezug zu den Lebenswelten der beteiligten Personengruppen?
- Wie wird im Gesuch die Relevanz des Projekts aus Sicht der Beteiligten begründet?

Diese erste allgemeine Beurteilung der Förderrelevanz orientiert sich natürlich auch an den strategischen Zielen und der Wirkungslogik Ihrer Förderstelle. Leistet das Projekt einen Beitrag zur Erreichung der von Ihnen formulierten Wirkungsziele? Wird aus dem Projekt ersichtlich, inwiefern gerade dieses Vorhaben zur Erreichung der von Ihrer Förderstelle angestrebten Ziele beiträgt?

Kriterium 2

Ziele

Als zweites Kriterium beurteilen Sie die Ziele des Projekts. Dazu eignen sich zum Beispiel die folgenden Fragen:



Freiwilligenarbeit – Freiwilligenarbeit umfasst alle Formen von unentgeltlichen, selbstbestimmten Einsätzen ausserhalb der eigenen Kernfamilie. Um das Potenzial der Freiwilligenarbeit erfolgreich zu nutzen, sind Organisationen zunehmend gefordert. Sie müssen ihr Freiwilligenmanagement professionalisieren, mit den Engagierten auf Augenhöhe mögliche Synergien finden und Gestaltungsräume zulassen. Bei Teilhabeprojekten empfiehlt es sich daher, zu berücksichtigen, welche konkreten Arbeiten und Einsatzbereiche von Freiwilligen übernommen werden können, mit welcher Begleitung und unter welchen Bedingungen.

Berichterstattung – Projektberichte können so unterschiedlich gestaltet sein wie die Projekte selbst. Wenn mehrere Personengruppen an einem Teilhabeprozess beteiligt sind, ist eine gemeinsame, partizipativ erarbeitete Berichterstattung sinnvoll. Diese muss nicht ausschliesslich schriftlich erfolgen: alternative Formate wie Videobotschaften, Fotoreportagen, Blogs oder ähnliche sind eine gute Ergänzung, um die erreichten Ziele sichtbar zu machen. Unbedingt Platz finden sollte die Sicht der Beteiligten selbst. Nur so kann die Förderstelle feststellen, ob das Vorhaben seine Wirkungsziele erreicht hat.

- Welche künstlerischen, soziokulturellen oder gesellschaftspolitischen Ziele werden angestrebt?
- Inwiefern sind diese Ziele für die beteiligten Personen und Gruppen relevant?
- In welchem Mass verfügen die Geschützten über das nötige Fachwissen, die nötige Erfahrung oder die richtigen Partnerschaften für die Umsetzung des Vorhabens?
- Verfolgt das Projekt einen zielgruppenspezifischen Ansatz (etwa bei marginalisierten oder kulturell stark exkludierten Personengruppen) und/oder einen breiter gefassten kulturellen Inklusionsanspruch auch zum Beispiel aufgrund mehrdimensionaler Einschränkungen oder Benachteiligungen (Intersektionalität)?
- Werden auch quantitative Ziele definiert?
- Wie stehen diese quantitativen Ziele – insbesondere wenn sich nur wenige Personen beteiligen – in Bezug zu anderen Zielen des Projekts?

Um die soziokulturellen und gesellschaftspolitischen Ziele eines Vorhabens zu beurteilen, kann es hilfreich sein, wenn Sie sich mit anderen

Fachstellen kurzschliessen und ihre Meinung zu den formulierten Zielen abholen.

Kriterium 3

Durchführung

In einem nächsten Schritt beurteilen Sie nun die konkrete Durchführung. Dabei stehen Prozess, Ressourcen, Infrastrukturen, Projektablauf und Kommunikation im Fokus. Im Folgenden finden Sie eine Auflistung von Fragen zu den einzelnen Punkten, die Sie bei der Beurteilung unterstützen.

Ressourcen / Kompetenzen

- Über welche Erfahrungen in partizipativen Prozessen verfügt das Projektteam?
- Wie viele und welche Arten von kollaborativen Arbeitsstrukturen sind bereits im Projektantrag ersichtlich?
- Wie werden die Mitwirkenden entschädigt? Werden zum Beispiel Honorare und Entschädigungen transparent dargelegt und werden freiwillige oder ehrenamtliche Leistungen als solche ausgewiesen?
- Welche Rollen übernehmen die verschiedenen Mitwirkenden und Beteiligten und welche Expertisen bringen sie in das Projekt ein?

- Auf welche geeigneten Netzwerke kann das Projektteam zurückgreifen?

Infrastrukturen

- Wo findet das Projekt statt? Auf welche Kriterien stützt sich die Wahl der Durchführungsorte (Erreichbarkeit, Relevanz für die beteiligten Personen, historisch-kulturelle Bedeutung usw.)?
- Inwiefern ist das Projekt lokal oder ortsspezifisch verankert?
- Werden über das Projekt neuartige (lokale/regionale) kulturelle Infrastrukturen – auch temporäre – geschaffen? Wenn ja, welche und inwiefern sind diese relevant für die beteiligten Personen und Gruppen?
- Mit welchen Massnahmen wird sichergestellt, dass die Infrastruktur barrierefrei zugänglich ist?

Projektablauf

- Welche Informationen gibt das Gesuch zur geplanten Organisation, Struktur (Teilprojekte, Phasen) und zum zeitlichen Ablauf des Projekts?
- Welche Freiräume zur Ausgestaltung durch die Beteiligten sind im Projektablauf vorgesehen?
- Wie werden die Phasen mit offenem Ausgang erläutert?

Kommunikation

- Über welche kommunikativen Kompetenzen oder Ressourcen verfügt das Projektteam?
- Welche zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sind für die Kommunikationsmassnahmen in den verschiedenen Projektphasen eingeplant?
- Sind spezifische Kommunikationsmassnahmen für verschiedene Personengruppen vorgesehen? Wenn ja, welche?
- Sind begleitende Dokumentationsmassnahmen geplant (Videodokumentationen, Social Media usw.)? Wenn ja, welche mit welchem Ziel?

Kriterium 4

Teilhabeformate

In unterschiedlichen Projektphasen stehen verschiedene Beteiligungsformate im Vordergrund. Vielleicht haben Sie in Ihrer Ausschreibung einen Schwerpunkt auf die eine oder andere Form der Teilhabe gelegt. Versuchen Sie, aus dem Projektbescrib die Formate der Teilhabe herauszulesen:

- Welche Rollen übernehmen die Beteiligten in den unterschiedlichen Projektphasen?

- Wie viel Raum zur Mitgestaltung, und -entscheidung bieten die Teilhabefomate in den unterschiedlichen Projektphasen?
- Von welchen Fachpersonen oder Kulturschaffenden werden die kreativen oder künstlerischen Prozesse begleitet? Welche Erfahrung bringen diese Personen in Teilhabeprozessen mit?
- Inwiefern werden Selbstermächtigungsprozesse unterstützt und über den Projektabschluss hinaus begleitet?

Kriterium 5

Künstlerische Qualität

Auch wenn bei teilhabeorientierten Kulturprojekten der partizipative Prozess im Vordergrund steht, spielt – je nach Ausrichtung des Projekts – auch die künstlerische Qualität eine Rolle.

Damit Teilhabeprojekte nicht als minderwertige Kulturprojekte wahrgenommen werden – und somit auch für die Mitwirkenden die angestrebte Wirkung entfalten können – sollten Sie sich bereits bei der Beurteilung der Gesuche mit der künstlerischen Qualität eines Vorhabens befassen.

- Welche kulturelle oder künstlerische Expertise weisen die Beteiligten auf?
- In welchem Verhältnis stehen künstlerischer Anspruch und kreative Mitgestaltung?
- Welche Schnittstellen werden zu bestehenden Angeboten von lokalen oder regionalen Kunst- und Kulturinstitutionen hergestellt?
- Welche zeitgenössischen künstlerischen Strömungen und kulturelle Praxen sind Teil der Ausrichtung des Projekts?

Bei Teilhabeprojekten, die von Kunstschaffenden und Kulturinstitutionen initiiert werden, sollten Sie neben deren künstlerischer Expertise auch die Erfahrung in partizipativen Prozessen mit diversen Personengruppen prüfen. Es ist sinnvoll, sich dabei nicht nur auf die Ausführungen der Projektleitenden, sondern auch auf Erfahrungsberichte der betroffenen Personen zu stützen. Bei weniger erfahrenen Projektleitungen besteht das Risiko eines einseitig gesteuerten Kulturprojekts, in dem die künstlerische Gestaltung und die Deutungsmacht nur ansatzweise mit den involvierten Bevölkerungsgruppen geteilt wird.

Kriterium 6

Zusammenarbeitsformen

Sobald Sie sich für die finanzielle Unterstützung eines Projekts entschieden haben, sollten Sie die Zusammenarbeitsformen zwischen Ihrer Förderstelle, den Gesuchstellenden und anderen involvierten Partnerinstitutionen klären.

Ein offener Dialog entlang der verschiedenen Projektphasen eignet sich, um gemeinsam mehr über das Projekt zu lernen und die angestrebten Wirkungen besser kennenzulernen.

Wenn Teilhabeprojekte von mehreren Förderstellen gleichzeitig begleitet und/oder finanziell unterstützt werden, müssen Sie mit den anderen Förderstellen das Vorgehen absprechen und festlegen, wer wofür die Koordination übernimmt.

Projekte abschliessen

Es ist wichtig, dass Sie bei der Begleitung von Teilhabeprojekten die Zielerreichung nicht erst bei Projektabschluss evaluieren. Besonders bei länger dauernden Projekten empfiehlt es sich, regelmässige Stand-

ortbestimmungen oder Zwischenberichte zu vereinbaren. Diese können schriftlich erfolgen oder auch mündlich im Rahmen eines Standortgesprächs oder eines Besuchs vor Ort. Ein solcher Dialog erlaubt es, auf notwendig gewordene Anpassungen zu reagieren, die sich in teilhabeorientierten Prozessen häufig ergeben. Als Förderstelle sollten Sie sich jederzeit ein Bild der Projektentwicklung sowie der aktuellen Herausforderungen und Hindernisse machen können, um die Projektbeteiligten gegebenenfalls zu unterstützen. Eine solche als Reflexion verstandene Evaluation stellt primär die Frage: «Was können wir aus den Abweichungen zwischen Soll-Ziel und Ist-Zustand lernen?»

Die Wirkungsmessung erfordert bei teilhabeorientierten Projekten ebenfalls eine gewisse Offenheit. Denn Wirkung lässt sich bei Teilhabeprojekten nur bedingt quantitativ nachweisen. Ein partizipativer Prozess ist nicht automatisch besser, wenn sich mehr Leute daran beteiligen und eine Wirkung auf einzelne Personen oder Gruppen ist vielleicht erst nach längerer Zeit erkennbar. Bei einem erfolgreichen Projekt kann es sich lohnen, eine mehrmalige Durchführung

zu planen oder ein reguläres Angebot zu schaffen. Die Anfangsinvestition entfaltet erst so ihre angestrebte Wirkung.

Ziehen Sie für die Wirkungsmessung von Teilhabeprojekten verschiedene Evaluationsverfahren in Betracht. Teilhabe- und Prozessqualität können zum Beispiel in reflektierenden Abschlussworkshops unter Einbezug aller Beteiligten evaluiert werden. Auch eine externe Evaluation mit Befragung von Beteiligten in unterschiedlichen Rollen ist denkbar. Wenn Sie ein Projekt vor Ort besuchen, sich aktiv einbringen und mitmachen, können Sie aufgrund dieser persönlichen Erfahrung oder dank direkter Gespräche mit Beteiligten die Teilhabe- und Prozessqualität einschätzen.

Nutzen Sie den Schlussbericht eines Projekts als gemeinsamen Lern- und Reflexionsraum für Ihre Förderstelle, für die Projektträgerschaften und ihre Partnerorganisationen. Ein begleitender Fragenkatalog kann Sie bei der Reflexion und Beurteilung der eigenen Arbeit, Haltung und Prozesse unterstützen.

Zeigen Sie Wertschätzung für erfolgreiche Teilhabeprojekte, gute Ideen und vorbildliche Teilhabepro-

zesse. Sie können sie zum Beispiel als Best-Practice in Form einer Publikation präsentieren oder im Rahmen eines Vernetzungstreffens vorstellen. So ermöglichen Sie einem Projekt im besten Fall eine überregionale Ausstrahlung und unterstützen eine Übertragung in andere Regionen oder Kontexte. Ein finanzieller Beitrag an eine qualitativ hochstehende Projektdokumentation ermöglicht Ihnen, auch Initiativen öffentlich sichtbar zu machen, die Sie nicht direkt gefördert haben. Damit können Sie neue Akteurinnen und Akteure für die kulturelle Teilhabe auf den Plan rufen.

Bei Teilhabeprojekten lässt sich Wirkung nur bedingt quantitativ messen.

Nachwort und Dank

58

Der Leitfaden «Förderung kultureller Teilhabe» entstand im Rahmen der Arbeiten der Arbeitsgruppe Kulturelle Teilhabe des Nationalen Kulturdialogs, dem Austauschgremium der Städte und Gemeinden, der Kantone und des Bundes im Bereich Kultur. Grundlagen für den Leitfaden waren die Erarbeitung eines Positionspapiers (2015) durch die Arbeitsgruppe, der von der Arbeitsgruppe in Auftrag gegebene und vom Verein Kulturvermittlung Schweiz verfasste Bericht «Stärkung kultureller Teilhabe in der Schweiz» (2016) sowie die inspirierenden Diskussionen im Rahmen der vom Bundesamt für Kultur veranstalteten nationalen Fachtagungen «Kulturelle Teilhabe fördern» (Bern 2017) und «Kulturelle Teilhabe» (Solothurn 2019). Bei der Redaktion des Leitfadens konnten wir zudem auf die Unterstützung zahlreicher Mitstreiterinnen und Mitstreiter bauen. Ihre Rückmeldungen zu Konzept und Textentwürfen haben uns ermutigt und immer wieder zu neuen Einsichten verholfen. All jenen, die auf die eine oder andere Weise gestärkt und unterstützt haben, danken wir herzlich. Und ein besonderer Dank geht an die folgenden Personen:

*Laura Amstutz, Infoklick.ch Kinder und Jugendförderung Schweiz
Rahel Bucher, Kollektiv Frei Raum Bern
Regula Düggelein, Pro Helvetia
Marianne Flubacher, Leiterin Kulturabteilung Stadt Thun
Lina Gafner, Rieder Kulturmanagement Bern
Rosalita Giorgetti-Marzorati, Bundesamt für Kultur
Hans Ulrich Glarner, Leiter Amt für Kultur Kanton Bern
Léa Gross, Staatssekretariat für Migration
Peter Haerle, Leiter Kulturabteilung Stadt Zürich
Natalia Huser, Integrationsförderung Stadt Zürich
Rohit Jain, Eidgenössische Migrationskommission
Cordula Kessler, Nationale Informationsstelle zum Kulturerbe
Stefan Koslowski, Bundesamt für Kultur
Siglinde Lang, Büro für künstlerisch-wissenschaftl. Praxis Krems an der Donau
Matthias Leicht, Eidg. Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung
René-Philippe Meyer, Amt für Kultur Kanton Wallis
Sandrine Micossé-Aikins, Diversity Arts Culture Berlin
Aline Minder, Bernisches Historisches Museum
Katja Müller, Fachstelle für Rassismusbekämpfung
Isabelle Nold, Kulturlegi Schweiz
Lisa Pedicino, Pro Helvetia
Christine Plüer, Stiftung Soziokultur Schweiz
Katrín Rieder, Rieder Kulturmanagement Bern
Silvan Rüssli, Fachstelle Kultur Inklusiv
Myriam Schleiss, Bundesamt für Kultur
Jessica Schnelle, Migros Genossenschafts-Bund
Nico Scholer, Stiftung Soziokultur Schweiz
Tatjana Simeunovic, Atelier Neue Schweiz Basel
Sara Stocker, Fachstelle Kultur Inklusiv
Olivier Tamarcaz, Pro Senectute Schweiz
Philippe Trinchán, Leiter Amt für Kultur Kanton Freiburg
David Vitali, Bundesamt für Kultur*

Impressum

Herausgeber

Nationaler Kulturdialog
Arbeitsgruppe Kulturelle Teilhabe

Konzept und Redaktion

Bundesamt für Kultur

Basierend auf Texten von
Lina Gafner, Stefan Koslowski,
Siglinde Lang, Katrin Rieder,
Myriam Schleiss und David Vitali

Lektorat

Klarkom, Bern

Übersetzungen

Französisch:

Jacques Lasserre, Myriam Schleiss

Italienisch:

Danilo Monteverde

Gestaltung und Realisation

www.medialink.net

ISBN 978-3-9525512-3-3

