

Kulturförderung in der Schweiz zu Pandemiezeiten: Erfahrungen und Schlussfolgerungen

2022

Kulturförderung in der Schweiz zu Pandemiezeiten: Erfahrungen und Schlussfolgerungen

Fondation Lombard Odier in Kooperation mit CEPS

2022

Über uns

Dieser Bericht ist das Ergebnis einer Kooperation zwischen der Fondation Lombard Odier und dem Center for Philanthropy Studies.



Die **Fondation Lombard Odier** ist die Unternehmensstiftung der Lombard Odier Gruppe, die die philanthropischen Aktivitäten der Gruppe und ihrer Partner umsetzt. Die Stiftung fördert zukunftsweisende Lösungen für drängende Probleme in den Bereichen Bildung und Soziales. Unser Ziel ist es, mit den Förderempfängern dort zusammenzuarbeiten, wo wir etwas bewirken können und wo wir mehr als nur Geld zu bieten haben.



Die **Center for Philanthropy Studies (CEPS)** der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Forschungs- und Weiterbildungsinstitut, das sich auf den Non-Profit-Sektor spezialisiert hat und sich mit dem vielschichtigen Thema Philanthropie beschäftigt. Das Institut wurde 2008 durch eine Initiative von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, gegründet. Ziel des CEPS ist es, sowohl die wissenschaftliche Verankerung als auch das Verständnis für Philanthropie zu verbessern. Im Jahr 2021 gründete das CEPS das Spin-off Con-Sense Philanthropy Consulting.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	7
Kapitel 1: Covid-19 und Kultur: Die allgemeinen Auswirkungen der Pandemie	11
Kapitel 2: Krisenmanagement ohne Handbuch: Interview mit Lionel Bovier, MAMCO	19
Kapitel 3: Fünf Schlüsseltrends, die die Kulturindustrie umgestalten	25
Kapitel 4: Partizipatives Storytelling auf dem Prüfstand: Interview mit Samuel Schwarz und Janet Grab, Maison du Futur	43
Kapitel 5: Die Finanzierung der Kultur nach der Pandemie: Sieben Empfehlungen	49
Kapitel 6: Die nächste Etappe: Impact Investing und die Kreativwirtschaft	59
Appendix 1: Vorschläge für weiterführende Literatur	64
Fussnoten	65
Impressum	70

VERZEICHNIS DER KÄSTEN

Kasten 1: Die Kulturwirtschaft in der Schweiz auf einen Blick - 9 wichtige Fakten	9
Kasten 2: Die Auswirkungen der Pandemie auf die Kultur - die Sicht der Kantone	17
Kasten 3: Trends im Kultursektor - die Sicht der Kantone	27
Kasten 4: Intelligente Digitalisierung - drei Bedarfe des Kultursektors	31
Kasten 5: Aufbau einer Nachhaltigkeitsagenda für die Kreativwirtschaft - drei zentrale Bedarfe	33
Kasten 6: Zwei Ansatzpunkte zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Kultur	35
Kasten 7: Chancen für den Kultursektor, faire Praktiken zu etablieren	37
Kasten 8: Chancen zur Förderung eines besseren Zugangs zur Kultur	41
Kasten 9: Kapazitätsaufbau durch Bildung - der Ausbildungslehrplan des Centre for Philanthropy der Universität Genf	54
Kasten 10: Partnerschaften zur Rettung des Kultursektors - die Sicht der Kantone	57

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Grafik 1: Die Auswirkungen der Pandemie auf den Schweizer Kultursektor	14-15
Grafik 2: Der Kultursektor der Zukunft - fünf wichtige Trends	29
Grafik 3: Gender-Beziehungen im Schweizer Kultursektor	38
Grafik 4: Transformative Kulturprojekte - Art und Form der Anträge	39
Grafik 5: Aufbau eines widerstandsfähigen Kultursektors nach der Pandemie - sieben Empfehlungen	51

*«Ohne Kultur
und die damit
verbundene
relative Freiheit ist
die Gesellschaft,
selbst wenn sie
vollkommen ist,
nur ein Dschungel.
Deshalb ist jedes
authentische
Kunstwerk ein
Geschenk an
die Zukunft.»*

Vorwort

Wie in den meisten Ländern war auch in der Schweiz die Kultur einer der am stärksten von der Covid-19-Pandemie betroffenen Sektoren. Einige Teilbereiche, wie die darstellenden Künste, mussten Umsatzeinbussen von bis zu 90 % hinnehmen.² Kulturschaffende konnten ihre Werke weder aufführen noch ausstellen, die Planung künftiger Projekte wurde zum Problem, und viele Künstler gerieten in eine persönliche Existenzkrise.

Kultur wird oft als der Kitt der Gesellschaft und der menschlichen Zivilisation angesehen. Sie ist auch ein wichtiger eigenständiger Wirtschaftszweig. In der Europäischen Union (EU) erwirtschaftete die Kreativ- und Kulturwirtschaft im Jahr 2017 eine Wertschöpfung von 413 Milliarden Euro, was rund 5,5 % des gesamten BIP der EU entspricht.^{3,4} In der Schweiz belief sich die gesamte Wertschöpfung des Kultursektors im Jahr 2019 auf 15,2 Milliarden Franken, was 2,1 % des Schweizer BIP entspricht.⁵ Mehr als 63.000 Kultur- und Kreativunternehmen produzieren und verbreiten täglich kulturelle Angebote in der ganzen Schweiz.⁶ Im Jahr 2021 arbeiteten 281.000 Menschen hauptberuflich für diese Unternehmen, und weitere 39.000 waren nebenberuflich (oder drittberuflich) im Kultursektor tätig.⁷ Neun wissenschaftliche Fakten zur Kulturwirtschaft in der Schweiz finden Sie in **Kasten 1**.

Die Covid-19-Pandemie hat sowohl die Kulturschaffenden als auch die Bevölkerung hart getroffen. Glücklicherweise haben neben dem Staat auch gemeinnützige Stiftungen und andere private Geldgeber dem Kultursektor geholfen, die Pandemie zu überstehen. Nach dieser existenziellen Krise ist es nun an der Zeit, nach vorne zu schauen.

Dieser Bericht stützt sich auf Erkenntnisse aus dem zweijährigen (2021-22) Sonderprogramm der Fondation Lombard Odier zur Unterstützung von Kulturinstitutionen in der Schweiz während und nach der Pandemie. Er basiert auch auf Forschungsergebnissen und Brancheninterviews, die von unserem Studienpartner, dem Center for Philanthropy der Universität Basel (CEPS), durchgeführt wurden, sowie auf Recherchen unserer Beratungseinheit, Lombard Odier Philanthropy Services.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei den Interviewpartnern für die aufschlussreichen Gespräche und die Zeit, die sie sich genommen haben, bedanken:

- **Felizitas Ammann**, Leiterin des Bereichs Darstellende Kunst, Pro Helvetia
- **Mathias Bremgartner**, Co-Leiter Kulturförderung, Percent Culture Migros
- **Peter Brey**, Direktor, Fondation Leenaards
- **Beate Engel**, Leiterin der Arbeitsgruppe Kultur, SwissFoundations; Programmleiterin Kultur, Stanley-Thomas-Johnson-Stiftung

- **Cristina Galbiati**, Co-Präsidentin, t. Theaterschaffende Schweiz, Regisseurin, Autorin, Performerin und freie Künstlerin
- **Daniel Imboden**, Leiter der Theaterförderung, Stadt Zürich
- **Benedikt von Peter**, Direktor und künstlerischer Leiter, Oper Theater Basel

Mit dem vorliegenden Bericht wollen wir den Leserinnen und Lesern, die in der Kulturförderung tätig sind oder sich dafür interessieren, einen umfassenden und praxisnahen Überblick über die Auswirkungen der Pandemie auf den Schweizer Kultursektor, die Folgen und die daraus resultierenden Bedürfnisse und Handlungsmöglichkeiten geben.

Zu diesem Zweck liefert der Bericht eine Momentaufnahme der Situation und der wichtigsten Trends, die die Kulturwirtschaft umformen, um daraus sieben Empfehlungen für eine wirksame Orientierung der Kulturförderer abzuleiten. Unser Interesse ist es, herauszufinden, welche Lehren und Empfehlungen für die Zukunft aus der Krise gezogen werden können. Wer kann den Kultursektor bei der Bewältigung von COVID-19 unterstützen und wie? Wie können wir das gesamte Unterstützungsinstrumentarium - von der Politik über Zuschüsse bis hin zu Impact Investments - optimal nutzen? Wie können Förderer dazu beitragen, die Innovations- und Integrationskraft der Kreativwirtschaft freizusetzen?

Ein eigenes Kapitel befasst sich mit Impact Investing als Grenzbereich der Finanzierung der Kultur- und Kreativwirtschaft. Zahlreiche Praxisbeispiele sollen unsere Leser inspirieren und der Kultur eine Stimme geben. Wir freuen uns besonders, vier Interviews mit den folgenden Persönlichkeiten zu präsentieren, die mit der Fondation Lombard Odier während ihrer zweijährigen Kulturinitiative (2021-2022) zusammengearbeitet haben:

- **Lionel Bovier**, Direktor des Museums für moderne und zeitgenössische Kunst (MAMCO) in Genf
- **Samuel Schwarz**, Gründer des Maison du Futur in Zürich, und seine Mitarbeiterin **Janet Grab**
- **Philippe Trinchan**, Leiter des Kulturdepartements des Kantons Freiburg
- **Annie Serrati**, Leiterin der Transformationsprojekte im Amt für Kultur und Sport des Kantons Genf, und **Cléa Redalié**, Interimsdirektorin des Kulturzentrums im Amt für Kultur und Sport des Kantons Genf

In einer Zeit, in der die Welt im Umbruch ist und unsere Gesellschaften vor zahlreichen Herausforderungen stehen, hat uns die Arbeit an diesem Bericht daran erinnert, wie kreativ, erfinderisch und anpassungsfähig wir alle sind. Wir danken allen, die an diesem Bericht mitgewirkt haben, und hoffen, dass er für den Leser ebenso anregend ist.

Genf, Oktober 2022

Dr. Maximilian Martin,
Global Head of Philanthropy

Die Covid-19-Pandemie hat mehrere Trends beschleunigt oder ins Blickfeld gerückt, die bereits zuvor begonnen hatten, den Kunst- und Kulturbereich zu verändern. Diese Trends schaffen neue Herausforderungen und neue Möglichkeiten; sie veranlassen uns, unsere Aufmerksamkeit auf die folgenden Fragen zu richten und zu fragen, was sie für die Finanzierungsprioritäten und -instrumente bedeuten:

1

Was bedeutet die Digitalisierung wirklich für die Kultur? Wie können wir ihre Vorteile nutzen, ohne in die Falle zu tappen, alles virtuell machen zu wollen und damit die Bedeutung der persönlichen Erfahrung zu vermindern?

2

Inwieweit dürfen wir darauf hoffen, dass kulturelle Produktion und kultureller Konsum mit ökologischer Nachhaltigkeit in Einklang gebracht werden? Was sollten wir tun, um die Kulturindustrie « grüner » zu machen?

3

Wie können die Arbeitsbedingungen für Kulturschaffende, die oft mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben und deren Arbeitsplätze nicht sicher sind, verbessert werden?

4

Wie sieht es mit dem Zugang zu Kultur aus? Was sind vielversprechende Strategien, um die Reichweite der Kulturindustrie zu vergrössern, damit sie in einer Zeit zunehmender Spaltung und Konflikte einen grösseren Beitrag zur sozialen Integration leisten kann?

5

Welche innovativen Finanzierungsmethoden müssen wir in Betracht ziehen, wenn wir wollen, dass die begrenzten Mittel die grösstmögliche soziale Wirkung entfalten?

« Kultur ist eine Art und Weise, mit der Welt zurechtzukommen, indem man sie im Detail definiert. »⁸

Malcolm Bradbury (1932-2000),
CBE, Schriftsteller und Wissenschaftler

KASTEN 1

**DIE KULTURWIRTSCHAFT IN DER
SCHWEIZ AUF EINEN BLICK
NEUN SCHLÜSSELFAKTOREN**

5,7 %

Anteil der im Kultursektor beschäftigten Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in der Schweiz (2021)⁹

-4,7 %

Rückgang der Zahl der Beschäftigten im Schweizer Kultursektor im Jahr 2020¹⁰

72 %

Anteil der Befragten einer grossen Umfrage der Schweizer Regierung im Jahr 2020, die angaben, mindestens ein Konzert oder eine Musikaufführung im Jahr 2019¹¹ besucht zu haben

77 %

Anteil der Befragten einer Schweizer Umfrage vom April 2021, die angaben, dass sie «trotz des neuen Kulturangebots im Internet auf jeden Fall zu kulturellen Veranstaltungen im öffentlichen Raum gehen wollen»¹²

59 %

Anteil der Schweizer Kulturschaffenden, die angaben, CHF 40.000 oder weniger pro Jahr zu verdienen (2017-19). In diesen drei Jahren lag der Durchschnittslohn für einen Vollzeitbeschäftigten in der Schweiz bei rund CHF 80.000¹³

+14,3

Prozentpunkte
Differenz im Jahr 2021 zwischen dem Anteil der Freiberufler im Schweizer Kultursektor (28,2 %) und in der Schweizer Wirtschaft insgesamt (13,9 %) ¹⁴

94,4 %

Anteil der Schweizer Kulturunternehmen mit neun oder weniger Beschäftigten im Jahr 2020¹⁵

-13,2

Prozentpunkte
Differenz zwischen den Anteilen der Schweizer Kulturschaffenden, die angaben, vor (57,1 %) und während (43,9 %) der Pandemie einen «sehr sicheren» Arbeitsplatz gehabt zu haben¹⁶

+17

Prozentpunkte
Unterschied in der Anzahl der Hochschulabschlüsse zwischen Schweizer Kulturschaffenden (60 %) und der allgemeinen Schweizer Bevölkerung (43 %) ¹⁷

*«Die Kunst
befreit die Seele
vom Staub
des Alltags.»*

KAPITEL 1

**COVID-19
UND
KULTUR:
DIE
ALLGEMEINEN
AUSWIRKUNGEN
DER PANDEMIE**

Wenige Wochen bevor der Bundesrat Mitte März 2020 den Lockdown beschloss und das öffentliche Leben fast vollständig zum Erliegen kam, hatte die Covid-19-Pandemie begonnen, ihren Schatten auf den Schweizer Kultursektor zu werfen. Nachdem am 25. Februar 2020 der erste Coronavirus-Fall in der Schweiz gemeldet wurde, konnten viele kulturelle Veranstaltungen nur noch eingeschränkt durchgeführt werden. Schon bald stellte sich die Frage, wie die Kultur und insbesondere die darstellenden Künste ohne direkten Kontakt mit der Öffentlichkeit und unter weitreichenden Kontaktbeschränkungen funktionieren können.

In diesem Kapitel werden die allgemeinen Auswirkungen der Pandemie auf den Kultursektor skizziert, wobei der Schwerpunkt auf den darstellenden Künsten liegt, zu denen nach allgemeiner Definition Musik, Tanz, Theater, Kabarett und andere Facetten der darstellenden Künste wie Performance, zeitgenössischer Zirkus, Puppentheater oder Strassenkunst gehören.

2,1 %

Anteil des Kultursektors am Bruttonationalprodukt (BSP) der Schweiz im Jahr 2018

64'800

Anzahl der Kultur- und Kreativunternehmen in der Schweiz (2019)

281'000

Anzahl der Personen in der Schweiz, die hauptberuflich im Kulturbereich tätig sind (2019)

AUSGANGSPUNKT: DIE KULTUR VOR DER PANDEMIE

Der Kultursektor ist dynamisch und innovativ und verfügt über das Potenzial, einen erheblichen Mehrwert für die Wirtschaft zu schaffen. Er ist zudem eine vernetzte Branche mit positiven Auswirkungen auf andere Wirtschaftssektoren, wie etwa Spillover-Effekte auf den Tourismus und das Gastgewerbe.

Im Jahr 2019 produzierten und verbreiteten fast 64.800 Kultur- und Kreativunternehmen kreative Güter und kulturelle Dienstleistungen, so die neuesten Daten des Bundesamtes für Statistik. Diese Unternehmen beschäftigten rund 281.000 hauptberufliche Erwerbstätige, was etwa 5,7 % der 5 Millionen Erwerbstätigen in der Schweiz entspricht (zusätzlich zu 39.000 Personen in sekundären oder tertiären Beschäftigungsverhältnissen).¹⁹ Zwischen 2008 und 2018 haben die Schweizer Gebietskörperschaften (Bund, Gemeinden und Kantone) ihre Kulturausgaben um rund 40 % erhöht.

Gemessen an den gesamten Staatsausgaben ist der Anteil der Kulturausgaben über die Jahre jedoch relativ stabil geblieben. Im Jahr 2018 betrug er auf Bundesebene 0,5 %, auf kantonaler Ebene 2 % und auf kommunaler Ebene 3,3 % der Gesamtausgaben. Im Bereich Konzerte und Theater betragen die öffentlichen Ausgaben 813,2 Millionen Franken, was rund 2,8 % der gesamten Kulturausgaben entspricht.²⁰ Die gesamte Wertschöpfung des Kultursektors belief sich 2018 auf 15,2 Milliarden Franken, was 2,1 % des Schweizer Bruttonationalprodukts (BSP) entspricht. Dieser Wert liegt unter dem EU-Durchschnitt von 2,3 % und bedeutet einen Rückgang von 1,3 % pro Jahr seit 2011 (inflationbereinigt: das Schweizer BIP wuchs im selben Zeitraum um 2 % pro Jahr).²¹

KULTUR WÄHREND DER PANDEMIE EIN SCHWER GETROFFENER SEKTOR

Von März 2020 bis Ende März 2022 kämpfte der Kultursektor mit der Ungewissheit über den Verlauf der Pandemie, kurzfristigen Absagen, Verschiebungen und häufigen Umplanungen von Aktivitäten. Der gesamte Sektor war von den Pandemiemassnahmen wie sozialer Isolation und Schliessungen stark betroffen. In einem 2021 veröffentlichten Bericht wird geschätzt, dass der Umsatz des Kultursektors in der Europäischen Union von 2019 bis 2021 um 31 % zurückgegangen ist, stärker noch als im Tourismussektor.²² Im selben Bericht wird festgestellt, dass der Teilssektor der darstellenden Künste mit einem Umsatzrückgang von erstaunlichen 90 % besonders betroffen war.²³ Eine Umfrage unter 398 Schweizer Kulturbetrieben zu den Auswirkungen der Pandemie zeigt die Auswirkungen des Umsatzrückgangs auf die Einrichtungen: 59 % der Befragten beurlaubten ihre Mitarbeiter, und 56 % erhielten eine Entschädigung für ausgefallene Aktivitäten. Einen Überblick über die Auswirkungen der Pandemie finden Sie in **Abbildung 1**.²⁴

Was die Finanzierung betrifft, so hat die Pandemie die Folgen der unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen aufgezeigt. Bei den aufeinanderfolgenden Wiedereröffnungsmassnahmen des Bundes konnten die Kultureinrichtungen, die keine oder nur geringe öffentliche Subventionen erhielten, nicht wiedereröffnen, da sich die erwarteten finanziellen Erträge als unzureichend erwiesen. Hochsubventionierte Kulturbetriebe wie das Konzert Theater Bern hingegen erzielten in der Spielzeit 2019-2020 rund 83 % ihrer Betriebseinnahmen durch die öffentliche Hand. Diese öffentliche Finanzierung versetzte sie in die Lage, trotz Verlusten kurzfristige Projekte im Rahmen des praktisch Machbaren zu realisieren.²⁵

Je nach Art ihrer Beschäftigung bedrohten die Folgen der Pandemie die berufliche Existenz der Kulturschaffenden. Eine von Suisseculture Sociale und der Schweizerischen Kulturstiftung Pro Helvetia in Auftrag gegebene Studie aus der Zeit vor der Pandemie zeigte, dass mehr als 50 % aller Kulturschaffenden in der Schweiz selbständig tätig sind. Rund 25 % aller Kunstschaftenden sind gleichzeitig selbständig und arbeiten für einen anderen Arbeitgeber. Zudem sind rund 40 % der Kulturschaffenden ausserhalb des Kultursektors tätig. Das mittlere Einkommen der Befragten liegt deutlich unter dem Schweizer Durchschnitt und beträgt rund 40.000 Franken pro Jahr, was der Hälfte des Schweizer Durchschnittslohns entspricht. Als Folge der Pandemie hat sich das Einkommen der Kulturschaffenden in der Schweiz deutlich verschlechtert. Fast 80 % der Befragten geben an, dass ihr Einkommen aufgrund der Covid-19-Krise gesunken ist, wobei die Hälfte der Befragten von einem Einkommensverlust von mehr als 50 % berichtet.²⁶

Die Pandemie stimulierte die Umsetzung innovativer Projekte wie Vorträge über soziale Medien oder per Telefon, Balkonkonzerte und die Produktion von digitalen Inhalten. Ein Ziel war es, das kulturelle Angebot und damit die Loyalität des Publikums aufrechtzuerhalten. Ein weiteres Ziel war es, Wege zu finden, um die durch die Pandemie entstandenen finanziellen Einbussen zu kompensieren. Die oben erwähnte Umfrage von 2021 unter fast 400 Schweizer Kulturinstitutionen ergab, dass 62 % der Institutionen vor der Pandemie kaum digitale Inhalte produzierten und 47 % während der Krise ihr digitales Angebot ausbauten.²⁷ Doch nur wenige Institutionen (29 %) gaben an, ihr bestehendes digitales Angebot weiter ausbauen zu wollen. Mit bisher über 12 gestreamten Premieren gilt das Opernhaus Zürich als internationaler Vorreiter in diesem Bereich.²⁸

Eine im April 2021 im Auftrag des Bundesamtes für Kultur durchgeführte repräsentative Umfrage bei 1.200 Personen über 20 Jahren (darunter ein selbst identifiziertes «Kulturpublikum») gibt interessante Aufschlüsse über den Erfolg digitaler Angebote. 87 % der Befragten gaben an, dass sie Filme, Serien und Dokumentationen streamen. Digitale Darbietungen wurden jedoch anfangs nur von 44 % des befragten Publikums gesehen oder gehört, und dieser Anteil ist weiter gesunken.²⁹ Diese Ergebnisse decken sich mit Erfahrungsberichten von Kulturschaffenden, denen zufolge das Streaming vorgeplanter kultureller Veranstaltungen zwar anfangs gut funktioniert hat, das Publikum jedoch schnell müde von solchen Angeboten wurde, die mit den für das Fernsehen produzierten Inhalten konkurrieren mussten.

Abbildung 1

Die Auswirkungen der Pandemie auf den Schweizer Kultursektor

Kultureinrichtungen sind von der Pandemie stark betroffen



59 %

der Einrichtungen waren auf staatliche Hilfe angewiesen, um die teilweise Arbeitslosigkeit zu kompensieren



56 %

der Einrichtungen waren auf eine kulturspezifische Entschädigung für finanzielle Verluste angewiesen



13 %

der Einrichtungen mussten Personal entlassen oder konnten Verträge nicht verlängern



41 %

der Einrichtungen, die ein Abonnement anbieten, verloren einen beträchtlichen Teil ihrer Abonnenten. In der Spielzeit 20/21 ging die Zahl der Abonnements im Durchschnitt um 35 % zurück

Für viele war die Pandemie ein Katalysator für digitale Inhalte, aber ein grosser Teil der Institutionen agiert zurückhaltend



62 %
der Einrichtungen boten vor der Krise «praktisch keine» digitalen Inhalte an



47 %
haben ihr digitales Angebot während der Pandemie erweitert



42 %
(ausgenommen Bibliotheken)
«haben keine Pläne, in Zukunft digitale Inhalte zu entwickeln»



29 %
wollen nach der Krise «mehr Wert auf digitale Inhalte/ Formate legen» (insbesondere Bibliotheken)

Die Aussichten sind positiv, und die Finanzhilfen haben eine entscheidende Rolle gespielt



71 %
der Einrichtungen sagen, dass sie die Krise überwinden und zu ihrem Vorkrisenniveau zurückkehren werden



9 %
sagen, dass sie aus der Pandemie «gestärkt hervorgehen werden und sie sich in Zukunft sogar noch weiter entwickeln werden»

DIE REAKTION ÖFFENTLICHER UND PRIVATER GELDGEBER

Die Kultur wird als wirtschaftlich relevanter Wirtschaftszweig und als unverzichtbar für eine offene Gesellschaft angesehen. **Kasten 2** zeigt die Ansichten der Kantone Freiburg und Genf.

Abgesehen von der zunehmenden Präsenz von Online-Angeboten war die Covid-19-Pandemie eine Zeit, in der neue Dinge ausprobiert wurden, von denen sich einige auf den Zugang zur Kultur ausgewirkt haben. Ein gutes Beispiel dafür ist, wie die darstellenden Künste zunehmend neue Aufführungsräume ausserhalb der traditionellen Theater erkunden. Im Bestreben, aus den traditionellen kreativen Strukturen und Zwängen auszubrechen, wurden in Genf mobile Projekte ins Leben gerufen, die die Kultur mit leichteren und mobileren Bühnen ins Freie bringen. Diese Projekte ziehen ein lokales Publikum an und bieten der Genfer Bevölkerung einen optimalen Zugang zur Kultur. Die positive Reaktion des Publikums auf diese neuen Formen der kulturellen Teilhabe ist ein guter Indikator für diese Art neuartiger Formen, die in der Zeit nach der Pandemie zweifellos fortbestehen werden.

Für die Menschen, deren Welt auf den Kopf gestellt wurde und die durch die Pandemie oft erhebliche finanzielle Einbussen hinnehmen mussten, hat die Kultur als Sinn- und Identitätsstifter noch mehr an Bedeutung gewonnen. Die Unterstützung der Zuschauer scheint heute sehr wichtig zu sein, um den Zugang zur Kultur zu fördern. Dies erfordert eine eingehende Untersuchung der Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse sowie eine mögliche Anpassung bestehender Programme, die in Zusammenarbeit mit kulturellen Akteuren erfolgen sollte.

Angesichts der Bedeutung des Sektors hat die Schweizer Regierung nach dem Ausbruch der Pandemie rasch gehandelt und den Sektor finanziell unterstützt. Am 20. März 2020 verabschiedete der Bundesrat ein befristetes Hilfspaket für Kulturschaffende und -institutionen in Höhe von 280 Mio. CHF, darunter 195 Mio. CHF für den Ausgleich wirtschaftlicher Verluste.³¹ Die Zeit wird zeigen, ob der Umfang des Pakets ausreichend war, aber es ist gelungen, ein Schutzschild im Interesse schneller Unterstützung aufzuspinnen.

In wirtschaftlichen Notlagen können Schweizer Kulturschaffende eine Soforthilfe beantragen, die nicht auf der Grundlage des steuerpflichtigen Einkommens, sondern auf der Grundlage einer Bedarfsermittlung berechnet wird. Darüber hinaus haben Bund und Kantone Kulturinstitutionen und Kulturschaffende finanziell unterstützt (z.B. kurzfristige Arbeitsstipendien, Überbrückungsdarlehen, Haftpflichtdeckungen für ungedeckte Kosten bei COVID-bedingten Schäden und andere Formen von Entschädigungszahlungen).

Auf der Umsetzungsebene erschwerten die verschiedenen Beschäftigungsformen im Kulturbereich sowie die stark föderalistische Staatsstruktur der Schweiz die staatliche Kulturförderung. Die bürokratischen Anforderungen standen oft in keinem Verhältnis zu den bescheidenen finanziellen Mitteln, und lokale Initiativen hatten es schwer, sich durchzusetzen. Im Kanton Zürich beispielsweise kündigte Jacqueline Fehr, Vorsteherin der Direktion der Justiz und des Innern, am 15. Januar 2021 an, dass freiberuflich tätige Kulturschaffende für drei Monate ein Grundeinkommen

von bis zu 3.840 Franken pro Monat beantragen könnten.³² Fehrs Initiative schloss Kulturschaffende aus, die projektbezogen arbeiteten und nicht dauerhaft selbständig waren. Gut zwei Wochen später schaltete sich jedoch der Bund ein, der für die Auszahlung des Geldes zuständig gewesen wäre, und beendete die Initiative, die er als «unbürokratisch» bezeichnete.³³

FÖRDERUNG DURCH STIFTUNGEN IM KULTURSEKTOR

Ende 2021 waren insgesamt 13.667 gemeinnützige Stiftungen im Schweizerischen Handelsregister eingetragen, von denen 22,4 % die Förderung der Kultur zu ihren Zwecken zählten.³⁴ Während der Pandemie reagierten zahlreiche fördernde Kulturstiftungen unbürokratisch, schnell und flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Zuwendungsempfänger und bewiesen damit ihre Bedeutung für den Kulturbereich.

Eine umfassende Studie über die Finanzierung durch gemeinnützige Stiftungen im Zusammenhang mit der Pandemie liegt noch nicht vor, so dass die folgenden Beispiele nur der Veranschaulichung dienen. Die Ernst Göhner Stiftung und die Fondation Leenaards haben ihr reguläres Budget um rund CHF 3 Mio. bzw. CHF 1 Mio. erhöht, um bedürftige Kulturschaffende sowie Partnerinstitutionen und Projektpartner zu unterstützen. Die Albert-Koechlin-Stiftung gewährte Soforthilfen in der Höhe von CHF 700.000, und der Rahn-Kulturfonds unterstützt seine Preisträgerinnen und Preisträger mit Zuschüssen für innovative Ideen und Projekte, die sich mit der Weiterentwicklung ihrer musikalischen Laufbahn in Zeiten der Pandemie befassen. Mehrere Stiftungen haben zudem ein beschleunigtes Bewilligungsverfahren eingeführt und gewähren Stipendien auch dann, wenn die geplante Aktivität abgesagt oder verschoben werden muss. Darüber hinaus haben die Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia und die Stiftung Schweiz Online-Wissensnetzwerke geschaffen, um gemeinnützigen Organisationen den Zugang zu Überbrückungsgeldern zu erleichtern.

Auch Stiftungen, die normalerweise keine Kulturförderung betreiben, haben sich engagiert. Wie bereits erwähnt, hat die Fondation Lombard Odier Zuschüsse von insgesamt CHF 1 Mio. über einen Zeitraum von zwei Jahren (2021-22) getätigt, um Kultureinrichtungen zu unterstützen, die ihr Angebot oder ihre Organisation umgestalten wollen, um Massnahmen im Zusammenhang mit Covid-19 umzusetzen oder sich besser auf die Situation nach der Pandemie einzustellen.

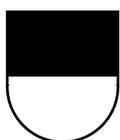
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Pandemie zu verheerenden finanziellen Verlusten im Kultursektor geführt hat, mit ersten persönlichen und beruflichen Folgen für die Kulturschaffenden. Gleichzeitig hat sie die Innovation beschleunigt und soziale und politische Debatten über Probleme des Sektors ausgelöst, die der Pandemie vorausgingen. Alles in allem sind die mittelfristigen Aussichten für Kulturschaffende positiv, sobald der Anpassungsschmerz vollständig überwunden ist. Viele sind davon überzeugt, dass ihre Fähigkeit, etwas zu schaffen, die Krise überstehen wird und dass ihr Bereich zu seiner «alten Grösse» zurückkehren wird. Die Krise hat auch ein intensives Nachdenken über die Zukunft ausgelöst. Um diese Zukunft zu gestalten, ist neben der staatlichen Finanzierung auch eine durchdachte finanzielle Unterstützung durch gemeinnützige Stiftungen und andere philanthropische Akteure erforderlich.

KASTEN 2

DIE AUSWIRKUNGEN DER PANDEMIE AUF DIE KULTUR

MEINUNGEN AUS DEN KANTONEN

Hat sich die Covid-19-Pandemie Ihrer Meinung nach auf den Zugang zur Kultur ausgewirkt?
Wenn ja, wie und in welchem Ausmass?
Welche Gruppen sind besonders betroffen?



FREIBURG

Die Pandemie hat sich erheblich auf den Zugang zur Kultur ausgewirkt, vor allem weil sie über viele Monate hinweg zu einem erheblichen Rückgang des Kulturangebots geführt hat, begleitet von einer allgemeinen Angst vor grossen Versammlungen und vielen Veränderungen in der Art und Weise, wie die Menschen Kultur konsumieren (auf der Suche nach mehr Flexibilität und mit einer «Last-Minute»-Mentalität). Die digitalen Technologien ermöglichten zwar die Fortführung vieler kultureller Angebote, wenn auch in abgewandelter Form, aber nicht jeder hatte Zugang zu ihnen, vor allem ältere Menschen. Auch junge Menschen waren von der Situation sehr betroffen, und das in einem Alter, in dem es entscheidend ist, sich mit verschiedenen Kunst- und Ausdrucksformen auseinanderzusetzen, um einen kritischen Blick zu entwickeln, die eigenen Vorstellungen zu hinterfragen und sich für den Reichtum und die Vielfalt der Welt zu öffnen. In einem Bericht des Staatsrats des Kantons Freiburg vom Juli 2022 über die Auswirkungen von Covid-19 auf den Kultursektor heisst es: «Die Krise hat uns daran erinnert, wie wichtig der Zugang zu allen Formen von Kultur und kulturellen Praktiken ist, um der Allgemeinheit Selbstverwirklichung und Wohlbefinden zu ermöglichen. Kultur stärkt den sozialen Zusammenhalt und ist Teil einer nachhaltigen Gesellschaft. Künstler bieten Räume zum Nachdenken und zur Diskussion über Themen, die unsere Fähigkeit zum Zusammenleben beeinflussen».³⁰



GENÈVE

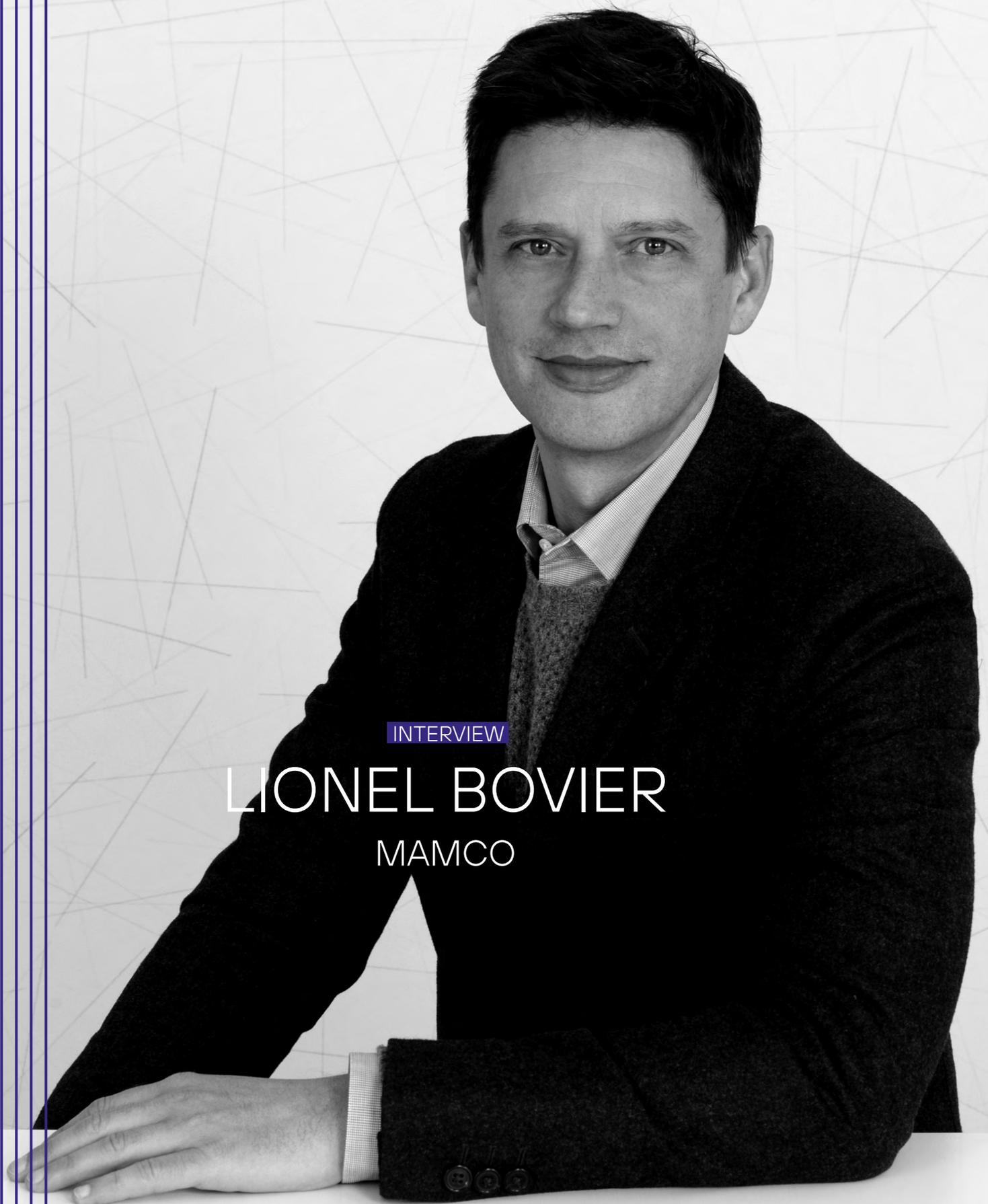
Auch wenn die Öffentlichkeit wieder normalen Zugang zu kulturellen Einrichtungen hat, sind die Auswirkungen der während der Pandemie verhängten Gesundheitsbeschränkungen auf die kulturellen Gewohnheiten der Menschen immer noch spürbar. Digitale Kanäle waren in den verschiedenen Phasen der Gesundheitsbeschränkungen wertvolle Methoden für den Zugang zur Kultur. Dennoch konnten wir beobachten, dass sich die Gewohnheiten der Menschen in den verschiedenen kulturellen Milieus unterschiedlich entwickelten.

Im Bereich der darstellenden Künste zum Beispiel empfand eine grosse Mehrheit derjenigen, die versuchten, sich Aufführungen online anzusehen, diese als vollwertigen Ersatz für Live-Aufführungen, wenn keine andere Option verfügbar war. Allerdings hat sich diese neue Praxis als vorübergehend erwiesen, und es scheint, dass das Publikum nun besonders ungeduldig ist, wieder ins Theater zu gehen. Was das Kino betrifft, so haben sich die Schliessungen langfristig auf die Konsumgewohnheiten ausgewirkt. Während die Kinosäle geschlossen waren, haben wir einen massiven Anstieg der Nutzung von Online-Streaming-Plattformen beobachtet, und es scheint, dass die Kinobesucher diesen Trend auch nach der Aufhebung der Beschränkungen fortsetzen. Wir haben auch festgestellt, dass sich das Publikum angewöhnt hat, sich Shows, insbesondere Konzerte, auf Abruf anzusehen.

«Hör auf, Kunstwerke als Objekte zu betrachten, sondern fang an, sie als Anstoss für Erfahrungen zu betrachten. Was ein Kunstwerk an Gutem für dich hat, ist nicht etwas, das bereits in ihm steckt, sondern etwas, das in dir passiert.»

KAPITEL 2

**KRISEN-
MANAGEMENT
OHNE
HANDBUCH
INTERVIEW MIT
LIONEL BOVIER,
MAMCO**



INTERVIEW

LIONEL BOVIER

MAMCO

MAMCO, das Museum für moderne und zeitgenössische und zeitgenössische Kunst in Genf, das Sie leiten, ist ein bewunderter Akteur der Schweizer und internationalen Kulturszene. Wie sollten wir MAMCO sehen? Inwiefern ist MAMCO ähnlich oder anders als die anderen grossen Museen für moderne Kunst auf der ganzen Welt?

Zunächst einmal muss ich darauf hinweisen, dass die Wurzeln des MAMCO nicht in der Politik oder im überkommenen kulturellen Erbe liegen: Es ist ein Museum, das auf dem Wunsch der Genfer Bürger beruht, in ihrer Stadt eine Institution zu haben, die sich der Kunst unserer Zeit widmet. Daher stammt auch der Name MAMCO (Musée d'art moderne et contemporain). In den 1970er Jahren bezog sich der Begriff «moderne» Kunst auf die künstlerischen Entwicklungen der Nachkriegszeit, «zeitgenössisch» wurde einfach hinzugefügt, um anzuzeigen, dass sich das Museum auf lebende Künstler konzentrieren würde. Wir verdanken die Gründung von MAMCO einer Organisation namens AMAM, die damals als Verein strukturiert war. Die Behörden der Stadt und des Kantons Genf haben das Museum seither unterstützt und fördern noch heute seine Arbeit.

MAMCO ist eines der wenigen Museen (vielleicht das erste) das eine «globale Ausstellung» anbietet, anstatt der traditionellen Trennung zwischen ständigen Sammlungen und temporären Ausstellungen. Es ist das Museum selbst, das ausgestellt wird, was sowohl eine Erneuerung der Präsentation seiner Sammlung als auch des Ausstellungsprogramms ermöglicht. So ist die Umschlagshäufigkeit der öffentlich ausgestellten Werke überdurchschnittlich hoch, da fast 80 % der ausgestellten Objekte dreimal pro Jahr wechseln. In der Tat arbeiten wir vor allem für ein regionales Publikum, das MAMCO wiederholt besucht und dessen Beziehung zu unserem Museum einer Art Langzeitdialog gleicht, bei dem Besucher uns bei jedem Besuch neu entdecken.

Schliesslich schlägt MAMCO in einem kurzen Zeitstrahl (von den 1960er Jahren bis heute) eine «historische Syntax» für die ausgestellten Werke vor. So entspricht jede Ausstellungssequenz einem Problem oder einer theoretischen Frage, die das Museum als Labor für die kollektive Geschichtsschreibung zu beantworten versucht. Die Ausstellungen sind gewissermassen eine öffentliche Präsentation seiner Forschung. Das Museum ist eine Einrichtung, die dem kulturellen Erbe gewidmet ist, und – im Sinne des 2019 gescheiterten Versuchs des International Council of Museums, den Begriff «Museum» neu zu definieren – auch ein Instrument der «integrativen und vielstimmigen Demokratisierung», doch im Grunde ist ein Museum ein Ort der Forschung. In diesem Sinne ist es viel näher an einer Universität oder einem Labor als an einem Ort der Freizeit oder des Tourismus – schliesslich präsentiert das MAMCO seine Sammlungen und deren Deutungen der Öffentlichkeit ohne akademische Diskriminierung und ohne Rückgriff auf die Fachsprache. Die Beschäftigung mit dem Museum wird nicht als Simulation angeboten, sondern zielt

darauf ab, die Handlungsfähigkeit des Besuchers zu fördern, indem nicht nur die Ergebnisse, sondern auch der Kontext und die Forschung, die sie hervorgebracht haben, so transparent wie möglich dargestellt werden

Am 25. Februar 2020 hat die Schweiz den ersten Fall von COVID-19 bestätigt. Wie haben Sie die ersten Tage der Pandemie erlebt? Wie haben Sie bei MAMCO reagiert? Wie haben Sie es geschafft?

Die Pandemie war für mich und meine Kollegen eine einzigartige und neue Situation. Sie hat uns wirklich überrascht, bevor sie zu der Krise wurde, mit der wir alle zu kämpfen hatten. Die Einhaltung der von den Regierungen ergriffenen Massnahmen zur Bekämpfung der Ausbreitung des Virus hat die Arbeit von MAMCO tiefgreifend verändert. Mehrere Monate lang waren wir von unserem Auftrag, die Öffentlichkeit zu informieren und zu empfangen, abgeschnitten. In den letzten zwei Jahren waren wir gezwungen, unsere Aktivitäten ständig neu zu organisieren. Darüber hinaus mussten wir unsere Prioritäten neu ordnen und mehrere Massnahmen zur Begrenzung der Auswirkungen ergreifen, da uns bereits bestehende gesellschaftliche Veränderungen und Trends dazu zwangen, unsere Arbeitsweise zu überdenken.

Jede Krise hat das Potenzial, die Strukturen, die unseren Praktiken zugrunde liegen, neu zu definieren

Zunächst wollten wir unseren Verpflichtungen gegenüber unseren Künstlern, Teams und Partnern nachkommen, um zu verhindern, dass sich die Schwierigkeiten, mit denen wir konfrontiert waren, auf andere nicht von uns zu kontrollierende Bereiche ausbreiten. Dann haben wir uns zwei Jahre lang auf die Aufgaben im Zusammenhang mit der Sammlung des Museums konzentriert: Nach Abschluss einer Inventarisierung haben wir erhebliche Fortschritte bei der Dokumentation und Online-Bereitstellung gemacht. Schliesslich hat uns die Krise gezwungen, die Rolle des Museums in der Gesellschaft zu überdenken, und wir haben neue Wege entwickelt, um unsere Beziehung zu einer Welt auszudrücken, die sich so schnell globalisiert hat.

Das MAMCO-Team hat die Gelegenheit genutzt, um nicht nur über unsere Arbeitsweise nachzudenken, sondern auch über die Dialektik internationaler und regionaler Zusammenhänge sowie über die ökologischen Auswirkungen unserer Arbeit. Wir haben daher eine Charta von Praktiken und Zielen aufgestellt, die unsere Positionen und Verantwortlichkeiten zu so unterschiedlichen Themen wie der Entschädigung von Künstlern, der Zugänglichkeit unserer Programme und der nachhaltigen Entwicklung klären sollen. Jede Krise bringt Probleme ans Tageslicht, deren Ursprünge manchmal weit zurückliegen; jede Krise hat das Potenzial, die Strukturen, die unseren Praktiken zugrunde liegen, neu zu definieren; jede Krise ist auch eine Gelegenheit,

sich als Organisation, als Kollektiv und als Individuen, die sich um ein Projekt versammeln, zu konsolidieren. Ich freue mich, sagen zu können, dass dies in unserem Museum der Fall war.

2020 und 2021 waren schwierige Jahre. Für viele Künstler war es schwierig, ihren Beruf auszuüben. Welchen Rat haben Sie für andere Kultureinrichtungen und ihre Förderer, wenn eine Krise eintritt?

Diese Pandemie war ein Test für unsere Fähigkeit, miteinander zu leben. Im Jahr 2020 schrieb ich im Leitartikel der sechsten Ausgabe des MAMCO-Journals, wir könnten bereits sehen, dass «wir in eine neue Ära menschlicher Beziehungen und politischer Mechanismen eingetreten sind. Und wir können durchaus Besorgnis empfinden, uns darüber wundern, dass die Medien immer das Echo des politischen Diskurses sind, die Schliessung von Grenzen befürchten, deren Öffnung so viele Jahre gedauert hat, und alarmiert sein über die Vorschläge der Staaten, Schutz und Überwachung miteinander zu verbinden. Wir können uns zu

Recht vor dem kommenden gesellschaftlichen Winter fürchten». Das Spektrum der von mir befürchteten Auswirkungen der Pandemie hat sich heute in einer viel beunruhigenderen Weise manifestiert. Obwohl die Jahre 2020-2021 in der Tat erschütternd waren, schienen sie uns zumindest vollständig in das 21. Jahrhundert zu führen und auf eine Reihe notwendiger, wenn auch manchmal schmerzhafter

Eine Krise testet die Anpassungsfähigkeit einer Struktur, ihrer Spannungskoeffizienten zwischen notwendigen Veränderungen und normalem Betrieb.

Veränderungen hinzuweisen. Im Jahr 2022, seit der Invasion in der Ukraine und den dadurch ausgelösten humanitären, Energie-, Nahrungsmittel-, Logistik- und Finanzkrisen, scheint es, als wären wir plötzlich in ein Paradigma des 20. Jahrhunderts zurückgefallen, das, wie wir uns erinnern, von so vielen Konflikten und Ungleichheiten geprägt war. Es war ein Jahrhundert, das von unglaublichen technologischen Fortschritten, aber auch von einem Rückzug der Identität geprägt war, ein Jahrhundert, in dem die gesamte Landfläche der Erde erobert, aber auch viel davon zerstört wurde, ein Jahrhundert des gesellschaftlichen Fortschritts, in dem die Ungleichheit jedoch überall spürbar war. Zumindest die Covid-19-Krise hat uns als Bevölkerung, die denselben Planeten teilt, trotz sozialer Distanzierung näher zusammengebracht. Die Krise, die in diesem Jahr begann, spaltet uns. Beide machen Ungleichheiten sichtbarer, die Krise schafft neue, beschleunigt sie und vervielfacht sie.

Krisen mischen naturgemäss die Karten neu, das heisst, sie bringen neue Kombinationen von Parametern hervor, die unser Leben in der vorangegangenen Epoche bestimmt haben. Die Pandemie hat uns dazu veranlasst, über unsere Rolle als Kunstinstitution nachzudenken

und neue Strukturen in unsere Praxis einzubeziehen. Die aktuelle Situation scheint uns aufzufordern, einen Schritt zurückzutreten, etwas konservativer zu sein und zu den gesellschaftlichen Werten zurückzukehren, die in den letzten Jahrzehnten umstritten waren. Vielleicht ist es in diesem Zusammenhang am besten, die in den letzten Jahren erwogenen Transformationsziele nicht aus den Augen zu verlieren - die Art und Weise, wie man seine Aufgaben erfüllt, zu ändern, nicht die Aufgaben selbst, solange sie für die Gesellschaft weiterhin relevant sind - und gleichzeitig die Mittel zur Erreichung dieser Ziele anzupassen.

Mit anderen Worten: Es gibt keine Schablone für die Bewältigung einer Krise. Der erste Schritt besteht darin, die Ursprünge und Folgen einer solchen kritischen Situation zu analysieren, um festzustellen, ob der Kontext für eine Transformation, für ein Fortbestehen oder vielleicht sogar für einen Widerstand förderlich ist. Die einzige Gemeinsamkeit dieser verschiedenen Formen des plötzlichen Wandels ist ein Testfaktor: Eine Krise testet die Anpassungsfähigkeit einer Struktur, ihrer Spannungskoeffizienten zwischen notwendigen Veränderungen und dem normalen Betrieb.

Mit Blick auf die Zukunft hat die Covid-19-Pandemie mehrere Trends in den Vordergrund gerückt, die die Künste bereits seit einiger Zeit umgestalten. Dazu gehören die Digitalisierung, das Streben nach ökologischer Nachhaltigkeit, die Beseitigung der Lücken im sozialen Schutz von Kulturschaffenden und selbstorganisierte Bottom-up-Initiativen wie die Fair Practice Initiative. Wie werden diese Trends die kulturelle Produktion bei MAMCO (neu) gestalten? Was ist Ihre Vision für MAMCO als Museum der Zukunft, nach der Covid-19-Pandemie?

Während der Pandemie haben wir uns sehr auf den Zugang zu unserem Museum und seiner Sammlung konzentriert, unter anderem durch eine verstärkte Digitalisierung. Wir dürfen jedoch nicht vergessen, dass Museen in erster Linie Aufbewahrungsorte für analoge Praktiken sind. Die Erfahrung, die ein Museum bietet - und ich betone diesen Begriff, der das kulturelle Angebot eines Museums von den verschiedenen Formen des Konsums, die darauf basieren, unterscheidet - kann daher nicht digitalisiert werden. In einer Gesellschaft, die das Digitale nicht nur als Werkzeug, sondern als einen anderen Seinszustand, als Alternative zum Realen schätzt, wird das, was ein Museum anbietet, immer wertvoller: eine Erfahrung von Bildern, Objekten, Zeichen und Erzählungen, die wir uns selbst erschliessen können, ohne jeden kommerziellen Zwang. Gerade in dieser freien Artikulation von Bedeutung liegt die bereicherndste Form des öffentlichen Engagements, das nicht auf den Prinzipien programmierter Interaktivität oder experimenteller Ersatzhandlungen beruht.

Die Schwierigkeiten, mit denen die Künstlerinnen und

Künstler während der Pandemie konfrontiert waren, da sie von ihren Produktions- und Ausstellungsorten abgeschnitten waren, haben uns dazu gebracht, die Beziehungen, die uns verbinden, zu formalisieren. Im Rahmen des Verbands der Schweizer Kunstmuseen haben wir ein Rahmendokument erstellt, in dem wir bewährte Praktiken darlegen und ein Vergütungssystem vorschlagen. Dies allein löst jedoch nicht die wirtschaftlichen Probleme, mit denen die grosse Mehrheit der Künstlerinnen und Künstler weiterhin konfrontiert ist. In dieser Hinsicht bleibt noch viel Arbeit mit den Bildungseinrichtungen zu leisten, ebenso wie bei der Einführung von Sozialversicherungssystemen, die besser auf selbständige Tätigkeiten abgestimmt sind.

Die Umsetzung der Kriterien für eine nachhaltige Entwicklung im Museumssektor hat begonnen und wird sicherlich noch einige Jahre andauern. Allerdings muss die Art der Aktivitäten des jeweiligen Museums berücksichtigt werden, um diese Kriterien an den einzigartigen Kontext anzupassen und die tatsächlichen Auswirkungen dieser Aktivitäten auf andere Bereiche der Gesellschaft zu messen.

Mir ist auch klar geworden, dass sich die Anforderungen an den Kultursektor in den letzten zehn Jahren weiter vervielfacht haben, darunter Forderungen nach «Wiedergutmachung», Inklusivität und Repräsentativität sowie ökologische oder gesellschaftliche Forderungen, die ein Exempel an dem Sektor statuieren sollen. Das Gewicht dieser Forderungen sollte nicht allein von den Kultureinrichtungen getragen werden. Um sich zu verbessern und den an sie gestellten Erwartungen gerecht zu werden, benötigen die Einrichtungen zusätzliche Ressourcen und Unterstützung aus allen Bereichen der Gesellschaft.

Die Pandemie hat uns daran erinnert, dass die Gesellschaft Kultur braucht. Wie wirkt sich die Pandemie Ihrer Meinung nach auf den Zugang zur Kultur aus? Wie kann die Kunst mehr und intensiver mit dem Rest der Gesellschaft in Dialog treten?

Seit Jahrzehnten arbeiten die Museen daran, die so genannten «Schwelleneffekte» zu beseitigen, d. h. die Hindernisse, die Menschen davon abhalten, ein Museum zu besuchen, seien sie kultureller, wirtschaftlicher oder identitätsbezogener Natur. Was ein Museum jedoch zu mehr macht als nur einem Ort, an dem Bilder ausgestellt werden, ist die Qualität seiner Forschung und seine Bereitschaft, auf eine schnellere - und damit kommerziell rentablere - Aufnahme von Ideen und Konzepten zu verzichten, um die Komplexität künstlerischer Produktionen zu erhalten. Auch wenn die Kulturindustrie bestimmte Elemente der Museumssprache übernommen hat und einige Derivate der Kunst vorschlägt (man denke beispielsweise an Orte, die Bilder berühmter Gemälde auf immersive Weise projizieren), ist es wichtig, sowohl unsere Besonderheiten als auch unsere Spezialisierung zu verteidigen. Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig kulturelle Erfahrungen sind,

aber auch, dass sie nicht immer gleichermassen zugänglich sind. Den Zugang zu erleichtern und dafür zu sorgen, dass die Museen von allen besucht werden, die es wollen, und nicht nur von denen, die es können, ist daher weiterhin eine der wichtigsten Aufgaben unserer Institution, ohne dabei das aufzugeben, was uns im Vergleich zu anderen Formen der Kulturvermittlung einzigartig macht.

Unter unseren Initiativen möchte ich die jüngste hervorheben: unser neues Sommerprogramm, das Ausstellungen mit Veranstaltungen kombiniert, aber auch Einladungen an Bars, Restaurants oder Geschäfte in der Umgebung verschickt. Die Idee besteht darin, eine lokale und multidisziplinäre Austauschplattform zu schaffen, deren Programm nicht nur den Museumsmitarbeitern, sondern mittels eines durchlässigen Informationssystems auch denjenigen offensteht, die dazu eingeladen werden. So wurde die Öffentlichkeit im Sommer 2022 eingeladen, lokale Werke, Filme, Performances, Köche, Winzerproduktionen zu entdecken, DJs, Modedesigner und andere.

Welchen Rat würden Sie schliesslich Förderern geben, die neu im Kunstbereich sind und sich für eine wirklich innovative philanthropische Unterstützung einsetzen wollen? Gibt es einige Tabus, die wir brechen müssen?

Die wirksamste, produktivste und transformativste Unterstützung im Bereich der Kultur basiert auf Vertrauen. Es war diese Art von Mäzenatentum, die die Entstehung des MAMCO ermöglichte und die es ihm heute erlaubt, sich weiterzuentwickeln: das Vertrauen, das dem Museum entgegengebracht wird, um seine eigene starke Basis zu schaffen und sich immer wieder neu zu erfinden; das Vertrauen, das dem Direktor entgegengebracht wird, was wiederum eine experimentelle statt einer bereits erprobten Programmgestaltung ermöglicht; das Vertrauen in die Künstler und in ihre Fähigkeit, etwas zu produzieren, was wir nicht erwarten. Erfolgsmetriken, Budgetzuweisung und Tätigkeitsberichte als Indikatoren verblassen im Vergleich zu dieser einfachen Qualität, die für die Schaffung dessen, was wir Gesellschaft nennen, grundlegend ist.

*«Kunst sollte
die Gestörten
trösten und
die Bequemen
stören.»*

KAPITEL 3

**FÜNF
SCHLÜSSEL-
TRENDS
BEI DER
UMGESTALTUNG
DER KULTUR-
INDUSTRIE**

Die Kulturindustrie ist in ständiger Entwicklung und Veränderung begriffen, aber fünf Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die darstellenden Künste während der Pandemie sind besonders bemerkenswert. Die Pandemie wirkte grösstenteils als Katalysator für eine Reihe von Veränderungen, die sich bereits in Europa und, in geringerer Masse, in der Schweiz abgezeichnet hatten.³⁷

Aufbauend auf dem Überblick über die allgemeinen Auswirkungen der Pandemie auf den Kultursektor im vorigen Kapitel werden in diesem Abschnitt fünf Schlüsseltrends beleuchtet, die den Kultursektor verändern. Es wird gefragt, welche Bedürfnisse und Möglichkeiten sie schaffen und wie Förderer sich sinnvoll einbringen können. Für Geldgeber und politische Entscheidungsträger stellt sich die folgende Frage: **Welche Art von Unterstützung brauchen die darstellenden Künste, um sicherzustellen, dass der aus Covid-19 resultierende Innovationsschub nicht verspielt wird und dass der negative Schock der Pandemie nicht zu einer Stagnation der Kulturindustrie insgesamt führt?**

→ Siehe **Abbildung 2** für die fünf wichtigsten Trends.

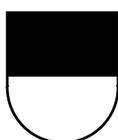
→ Siehe **Kasten 3** für die Ansichten der Kantone Freiburg und Genf zu den Sektorentrends

KASTEN 3

SEKTORTRENDS

ANSICHTEN AUS DEN KANTONEN

Die Pandemie hat mehrere bereits bestehende Trends im Kultursektor aufgezeigt, wie etwa die Digitalisierung, die zunehmende Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit und die prekäre Lebenssituation der in diesem Sektor Tätigen. Wie sehen Sie die Entwicklung dieser Trends in den kommenden Jahren? Planen Sie spezielle Initiativen, um auf diese Trends zu reagieren?



FREIBURG

Die Krise hat verschiedene bereits bestehende Probleme, darunter die soziale und finanzielle Unsicherheit der Kulturakteure, beschleunigt und in ein neues Licht gerückt. Dieses Problem ist nicht neu, aber die Massnahmen, die in den letzten Jahren ergriffen wurden, um es zu beseitigen, wurden durch die Pandemie stark beeinträchtigt. Da das Thema wieder im Vordergrund steht, werden verschiedene Massnahmen ergriffen bzw. in Angriff genommen: So wird die Gewährung von Zuschüssen an die Bedingung geknüpft, dass der Empfänger seinen Mitarbeitern ein angemessenes Gehalt zahlt, und es wird eine kulturelle Kooperative gegründet, die Dienstleistungen und Informationen bereitstellt (Projekt «BURO»). Ausserdem werden wir den Schwerpunkt auf künstlerische Recherche und Öffentlichkeitsarbeit legen. Bisher standen Produktion und Durchführung im Mittelpunkt unserer Zuschüsse; in Zukunft wollen wir weniger Projekte unterstützen, dafür aber unter besseren Bedingungen.

Dieser Ansatz «weniger, aber besser» soll Projekte hervorbringen, die stabiler und nachhaltiger sind, sowohl in wirtschaftlicher als auch in ökologischer Hinsicht - ein Ansatz, der in mehreren aktuellen Studien empfohlen wird. Schliesslich gewinnen die Digitalisierung und die digitale Kunst immer mehr an Bedeutung. Einige digitale Kreationen können mit den bestehenden Finanzierungsmodellen unterstützt werden, bei anderen müssen wir unsere

Verfahren und Methoden überdenken, um die Möglichkeiten, die sie bieten, richtig nutzen zu können.



GENEVE

Die Krise im Bereich der öffentlichen Gesundheit hat in der Tat bereits bestehende Tendenzen im Kultursektor ans Licht gebracht. Da sich diese Tendenzen fortzusetzen scheinen, wollen die Behörden in Zukunft spezifische Unterstützungsmassnahmen ergreifen, die besser an die Gegebenheiten nach Überwindung der COVID-Krise angepasst sind.

In Genf orientieren sich die neuen Prioritäten der kantonalen Kulturpolitik an diesen Grundsätzen, indem sie vor allem eine längerfristige Finanzierung vorschlagen, die den gesamten Lebenszyklus einer Produktion unterstützt. Konkrete Beispiele sind die Finanzierung der Recherche, die Überarbeitung der Probenzeiten, die Verstärkung der Finanzierung der Öffentlichkeitsarbeit oder die Schaffung von Strukturen, die den Kulturschaffenden den Wiedereinstieg ins Berufsleben erleichtern. Der Kanton wird sich auch dafür einsetzen, dass die Kultur die Natur und die Umwelt besser respektiert, indem er die Bedingungen für die Vergabe von Fördermitteln anpasst und gezielte Pilotprojekte unterstützt.



©HALLE NORD - THOMAS MAISONNASSE



©HALLE NORD - THOMAS MAISONNASSE



©MATHIER GESER



©XRA-11



©ANNE-LAURE LÉCHÂT



©ASSOCIATION FRI+SON - JÉRÉMY KÜNG



©MATHIER GESER

Abbildung 2

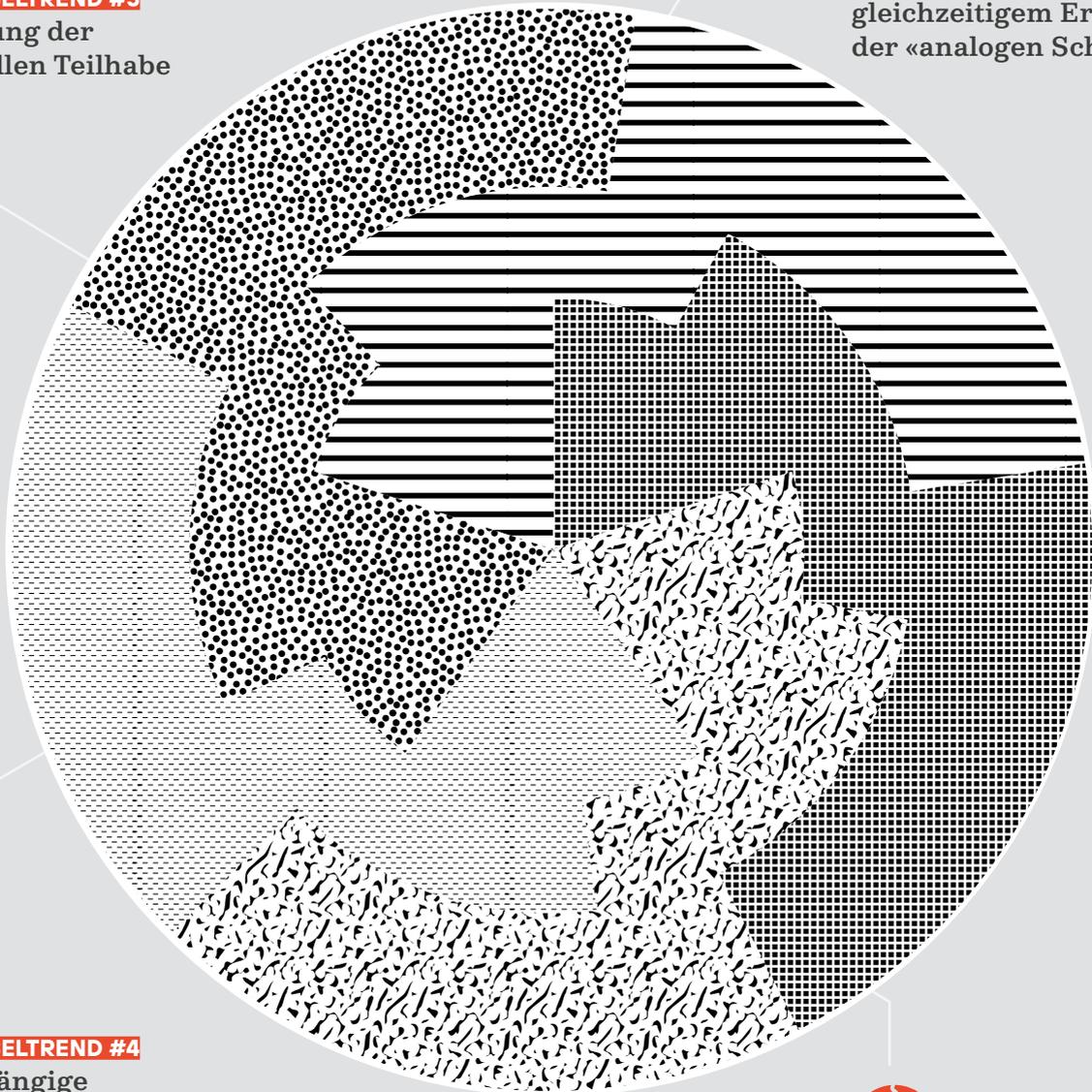
Der Kultursektor der Zukunft



SCHLÜSSELTREND #5
Förderung der kulturellen Teilhabe



SCHLÜSSELTREND #1
Digitalisierung des Kulturangebots bei gleichzeitigem Erhalt der «analogen Schätze»



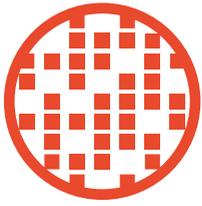
SCHLÜSSELTREND #4
Durchgängige Anwendung fairer Praktiken



SCHLÜSSELTREND #3
Verbesserung der sozialen Sicherheit von Kulturschaffenden



SCHLÜSSELTREND #2
Verbesserung des ökologischen Fussabdrucks der Kulturindustrie



Digitalisierung des Kulturangebots bei gleichzeitigem Erhalt der «analogen Schätze»

Wenn alle Live-Tanz- und Theateraufführungen verboten sind, welche Möglichkeiten gibt es dann noch für Künstler, aufzutreten? Schon vor der Corona-Krise hat sich gezeigt, dass Live-Streams allein viele Live-Erlebnisse nicht zufriedenstellend vermitteln können. Gibt es überhaupt gutes digitales Theater? Und wenn ja, wie sieht es aus?

Als der Lockdown im März 2020 plötzlich zuschlug, warf die Pandemie ein Licht auf eine Situation, die von den Akteuren des Schweizer Kulturbetriebs bis dahin nicht als problematisch empfunden wurde: Die Mehrheit der Schweizer Kulturbetriebe hat sich erst spät auf die Digitalisierung eingelassen. Vor der Pandemie haben rund zwei Drittel der Schweizer Kulturinstitutionen keine nennenswerten digitalen Inhalte produziert. Dies lag nicht nur daran, dass die Produzenten dies nicht wollten oder konnten, auch das Publikum interessierte sich nicht besonders für digitale Kanäle. Ein Beispiel ist das Theater Basel, das Stadttheater der Stadt Basel, in dem die Opern- und Ballettkompanien der Stadt beheimatet sind. Laut Direktor Benedikt von Peter holten vor der Pandemie 70 % der Besucher noch persönlich Tickets im Theater ab, während nur 30 % den Online-Shop nutzten.³⁸

Die tiefer gehenden Fragen sind, wie gross der Bedarf an «analogen» Interaktionen von Angesicht zu Angesicht ist, wo sich dieser Bedarf konzentriert und welche Teile der Wertschöpfungskette des Kulturangebots durch den Einsatz digitaler Werkzeuge effizienter und effektiver gestaltet werden können. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Theater. Laut Tina Lorenz, Expertin für digitales Theater und Projektleiterin für digitale Entwicklung am Staatstheater Augsburg, ist das Theater der analoge Fels in der digitalen Brandung». Für sie ist das Theater in den letzten 30 Jahren von der Digitalisierung überholt worden. Ihre Ballettproduktion «shifting_perspective» und ihr digitales Wissen über Theater haben sie zu einer gefragten Ressource in der Kulturindustrie gemacht.^{39,40}

Glücklicherweise haben viele Kultureinrichtungen die digitale Herausforderung angenommen und eine Reihe spannender neuer Formate geschaffen. Besonders vielversprechend waren mehrere Fälle, in denen eine Virtual Reality (VR)-Brille zum Einsatz kam, darunter das bereits erwähnte Ballett «Shifting Perspective» am Staatstheater (Augsburg, Deutschland) im April 2020. Bei dieser Produktion erhielt das Publikum bei der Ankunft im Theater eine VR-Brille. Im Inneren des Theaters konnte das Publikum die Aufführung von der Mitte der Bühne aus verfolgen und sich in alle Richtungen drehen, wobei es selbst entscheiden konnte, wohin es schauen wollte. Um diese Perspektive zu ermöglichen, wurde eine 360-Grad-Kamera in der Mitte des Raums aufgestellt. Eine ähnliche Idee verfolgte Gilles Jobin in «La Comédie Virtuelle» an der Comédie de Genève (Genf, Schweiz) im Jahr 2020.⁴¹ In diesem

«virtuellen Theater» kann sich das Publikum mit Hilfe von VR-Gläsern durch die Räume einer digitalen Version der Räumlichkeiten der Comédie de Genève bewegen. Sie können sich mit anderen Besuchern austauschen und eine Live-Show der Compagnie Gilles Jobin verfolgen, die in Echtzeit abläuft.

DIE ZUKUNFT IST HYBRID

Fast die Hälfte der fast 400 von der Schweizer Medienagentur L'Oeil du Public befragten Institutionen gibt an, dass die Covid-19-Krise ihre Digitalisierungsinitiativen beschleunigt hat.⁴² Auf der Nachfrageseite zeigt die Umfrage jedoch, dass das Publikum kein grosses Interesse an rein digitalen Theater- und Tanzaufführungen hat. Dies deutet darauf hin, dass hybride Angebote, die On- und Offline-Funktionen kombinieren, ein erhebliches Potenzial haben könnten. Die Verschmelzung von Live-Erlebnissen mit digitalen Technologien ermöglicht es Kulturschaffenden, die Grenzen zwischen Face-to-Face und virtueller Realität zu überschreiten und das Publikum mitzunehmen.⁴³

Hybride Aufführungen bieten Künstlern und Veranstaltern nicht nur neue Möglichkeiten, sondern können auch dazu beitragen, eine weitere Herausforderung in der Post-Covid-Zeit zu bewältigen: die Zurückhaltung des Publikums, massenhaft in die kulturellen Einrichtungen zurückzukehren. Als L'Oeil du Public im September 2020 die Schweizer Bevölkerung befragte, gaben zwei Drittel der Befragten an, dass sie in Zukunft seltener stark frequentierte Orte besuchen wollen, obwohl diese Zahl bis Juni 2021 schon auf 50 % gesunken war.⁴⁴ Zum Glück für die Kultureinrichtungen sank der Anteil der Befragten, die angaben, dass sie die Zahl ihrer Kulturbesuche reduzieren wollten, sogar noch stärker, nämlich von 52 % im September 2020 auf 31 % im Juni 2021. Als die Schweizer Theater und andere kulturelle Einrichtungen Anfang 2022 wieder ihre volle Kapazität erreichten, meldeten viele von ihnen durchweg geringere Besucherzahlen als vor der Pandemie.⁴⁵

Glücklicherweise gibt es bereits genügend hybride Formate, um ein Gefühl für den Wert zu bekommen, den sie für die Einbindung des Publikums bieten können. Ein Beispiel für Interaktivität und Mitbestimmung der Handlung ist Yan Duyvendaks «Virus» (2020). Duyvendak, ein niederländisch-schweizerischer Künstler und Performer, begann seine Arbeit an «Virus» im Jahr 2018, noch vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie. Gemeinsam mit Spielern und Forschern erfand er ein partizipatives Spiel, in dem die Zuschauer gemeinsam Entscheidungen zur Eindämmung einer Pandemie treffen müssen. Je nach den getroffenen Entscheidungen entwickelt sich die Gesellschaft dann zu einer Diktatur oder zu einer neuen und freien Ordnung. Siehe **Kasten 4** zu den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Digitalisierung des kulturellen Angebots.

KASTEN 4

INTELLIGENTE DIGITALISIERUNG DREI BEDÜRFNISSE DES SEKTORS

Was sind angesichts der schier Breiten und Tiefen der kulturellen Ausdrucksformen die wichtigsten Bedürfnisse der darstellenden Künste, um die Digitalisierung weiterhin auf nützliche und interessante Weise voranzutreiben?
Wie können Förderer dabei helfen, dies zu verwirklichen?

1

Wissens- und Erfahrungsaustausch

Digitale Formate stellen eine grosse technische Herausforderung dar: Sie sind äusserst anspruchsvoll und fehleranfällig, vor allem wenn sie in Live-Auftritten integriert werden (wie jeder weiss, der schon einmal versucht hat, ein Video während einer PowerPoint-Präsentation abzuspielen). Der Erfahrungs- und Wissensaustausch, ob analog oder in Form von digitalen Plattformen, kann hier etwas bewirken, wenn Kultureinrichtungen ihr Angebot um digitale Funktionen erweitern.

2

Ausbildung und Qualifizierung

Der blosse Austausch von Erfahrungen und Wissen kann die digitale Aus- und Weiterbildung von Kulturschaffenden nicht ersetzen. Damit die Kulturindustrie ihre digitalen Kompetenzen auf breiter Front verbessern kann, müssen Universitäten, Fachschulen und andere Ausbildungszentren ihre Angebote entsprechend ausbauen.

3

Archivierungs- und Weitergabestrategien

Einmal produzierte Kultur muss verbreitet und ggf. archiviert werden. Zwar lassen sich digitale Produktionen leichter archivieren als ihre analogen Pendanten, doch ist dies keineswegs durchgängig praktikabel oder gar möglich. Was die Verbreitung angeht, so ist es nicht sinnvoll, dass jeder seine eigene Online-Plattform entwickelt. Es ist wichtig, dass die Förderer genau hinschauen, bei Bedarf gezielte Unterstützung anbieten und bedenken, dass gemeinsame Plattformen oft der beste Weg sind, um Kosteneffizienz zu erreichen.



Verbesserung des ökologischen Fussabdrucks der Kulturindustrie

Schlüsseltrend #2

Die Einnahmequellen der darstellenden Künste beruhen im Grossen und Ganzen auf Kartenverkäufen und Tourneen. Es ist gängige Praxis, dass Tournee-Veranstalter nationale Auftritte ausländischer Gruppen auf exklusiver Basis aushandeln. Das bedeutet, dass Theater- und Tanzgruppen nicht das Recht haben, zusätzliche Auftritte im Land zu absolvieren, indem sie beispielsweise eine Tournee in ihren Terminkalender aufnehmen.

Einer der Nebeneffekte der Pandemie und des daraus resultierenden Reiseverbots war ein ungeplantes Experiment: Nationale Tourneeveranstalter konnten keine ausländischen Gruppen einladen. Dies warf eine wichtige Frage auf: Wie konnten Produktionen auf Tournee gehen, ohne dass ihre Darsteller tatsächlich reisten? Dies führte zu bedeutenden Experimenten mit so genannten «reisefreien» Aufführungen. Jérôme Bel, ein französischer Tänzer und Choreograf, hatte beschlossen, im Jahr 2019 aus Umweltgründen auf Flugreisen zu verzichten. Er begann, Choreografien zu schreiben, die er dann per Videokonferenz mit Tänzern an weit entfernten Orten einstudierte, die sie dann für ihr lokales Publikum aufführten. Seine Kreation «Dances for Wu-Kang Chen» (2020) wurde unter anderem auf dem Taipei Arts Festival aufgeführt, ohne dass Bel Frankreich je verlassen hat. Ein weiteres reisefreies Format ist das «Rimini Protokoll: Konferenz der Abwesenden» (Deutschland, 2021). In dieser Inszenierung spielen lokale Schauspieler ausländische Experten, die zu einer hochrangigen globalen Konferenz eingeladen sind. Um den Kontext dynamisch zu gestalten, erhalten die Schauspieler ihr Skript erst zu Beginn ihres «Gesprächs». Die Abwesenheit der ausländischen Gäste dient dem Zweck, das ständige Bedürfnis, überall dabei zu sein, zu hinterfragen.

Neben der Innovation einzelner Aufführungsformate haben auch die mit dem Covid zusammenhängenden Reiseverbote und Umweltaspekte die Gründung neuer Organisationen angeregt, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Kulturindustrie nachhaltiger zu gestalten, analog zu den Entwicklungen in anderen Sektoren. So entstand mitten in der Pandemie die Schweizer NGO Vert le Futur. Der Verein will den Kulturschaffenden Orientierung geben, wie sie umweltverträglicher arbeiten können. Mit dem Projekt «Tatenbank» will der Verein eine digitale Wissensplattform mit Tools und Best-Practice-Beispielen schaffen.

Das französische Pendant zu Vert le Futur ist eine gemeinnützige Organisation namens «Décarbonons la Culture!» Die Initiative schloss sich 2020 einer nationalen französischen Initiative an, die darauf abzielt, die französische Wirtschaft auf umweltfreundliche Weise umzugestalten. In einer Reihe von Artikeln schlagen die Initiatoren ein umfassendes Massnahmenpaket vor, um das kulturelle Schaffen umweltfreundlicher zu gestalten.⁴⁶ Ebenfalls im Jahr 2020 startete die EU das Projekt «Perform Europe», um «die grenzüberschreitende Präsentation von darstellenden Künsten in einer inklusiveren, nachhaltigeren und ausgewogeneren Weise zu überdenken». In der Praxis bedeutet dies die Entwicklung eines Förderprogramms für ökologische grenzüberschreitende Tourneen und den digitalen Vertrieb von Werken der darstellenden Künste in Europa. Gleichzeitig werden auf einer neu geschaffenen Online-Plattform Beispiele für bewährte Verfahren vorgestellt.

Die Verringerung des ökologischen Fussabdrucks der Kulturindustrie geht über den blossen Ausgleich oder die Reduzierung reisebedingter Auswirkungen hinaus. Zahlreiche Kultureinrichtungen haben sich bemüht, ihren gesamten Betrieb auf ökologisch nachhaltige Weise umzugestalten. Das Théâtre Vidy in Lausanne zum Beispiel hat in der Schweiz eine Vorreiterrolle übernommen und sich im Rahmen des Programms «Vidy durable» für das Jahr 2019 eigene Umweltziele gesetzt. Die Nachhaltigkeitsziele reichen vom Verzicht auf Plastikbecher bis zur Auswahl lokaler Lieferanten für das Café.⁴⁷ Gleichzeitig plant und diskutiert das Theater systematisch Produktionen mit Umweltthemen.

Das Reiseverbot hatte noch eine weitere wichtige Auswirkung: Felizitas Ammann von der Schweizer Kulturorganisation Pro Helvetia stellt eine Zunahme der Zusammenarbeit zwischen einheimischen Kulturschaffenden fest.⁴⁸ Zudem arbeitet der Kultursektor vermehrt mit der lokalen (Laien-)Bevölkerung zusammen, was sich sehr positiv auf die Erweiterung der kulturellen Teilhabe und den Zugang zur kulturellen Produktion auswirkt. **Kasten 5** skizziert die wichtigsten Erfordernisse, um die Kulturindustrie ökologisch nachhaltig zu machen.

KASTEN 5

AUFBAU EINER NACHHALTIGKEITSAGENDA FÜR DIE KREATIVWIRTSCHAFT DREI WICHTIGE HANDLUNGSFELDER

Welche Art von Unterstützung und Ermutigung brauchen die darstellenden Künste, damit sie auch nach der Pandemie auf der ökologischen Dynamik aufbauen können? Drei Aktionsarten scheinen relevant zu sein.

1

Verknüpfung der Akteure

Zunächst einmal ist kollektives Handeln in jedem Sektor eine Herausforderung. In der Kulturindustrie wird dies durch die schiere Anzahl starker Persönlichkeiten und kreativer Genies potenziell noch verstärkt. Dennoch geht der Umweltschutz alle an und kann nur gemeinsam erreicht werden. Nur wenn wir das gesamte kulturelle Ökosystem einbeziehen, können wir erwarten, dass Organisatoren, Kulturschaffende und Förderer an einem Strang ziehen, neue Vertragsformen schaffen und die Umweltauswirkungen der Kulturproduktion verringern.

2

Aufbau nationaler Initiativen

Zweitens sind nationale Initiativen wie «Showing without Going» in der Schweiz - eine Reihe von Aktivitäten, bei denen aus der Ferne performt und dadurch der Energieverbrauch reduziert wird - ein guter Weg, um das Bewusstsein zu schärfen und Veränderungen in Gang zu setzen. Damit solche Initiativen die kulturellen Konsum- und Produktionsmuster sinnvoll beeinflussen können, benötigen sie jedoch beträchtliche finanzielle und personelle Ressourcen, damit sie ihre Sensibilisierungs- und Orientierungsarbeit durchführen und ausweiten können.

3

Leitfaden in Form von Best-Practice-Beispielen

Drittens ist der Austausch von Best-Practice-Beispielen und Erfahrungen ein weiterer nützlicher Weg zur Verbesserung der Praxis. Ein neues Gütesiegel für nachhaltige Kultureinrichtungen, ähnlich dem Gütesiegel «Culture Inclusive», könnte es diesen Einrichtungen erleichtern, ihre Massnahmen zu kommunizieren.⁴⁹ Mit Blick auf die Wirtschaft könnten Gütesiegel wie B Corp, die es Unternehmen mit ehrgeizigen ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsstrategien ermöglichen, ihr Engagement ganzheitlich zu formulieren und anerkannt zu werden, auch eine Quelle der Inspiration für den Kultursektor sein.



Verbesserung der sozialen Sicherheit von Kulturschaffenden

Schlüsseltrend #3

Schon vor der Pandemie war bekannt, dass Kulturschaffende im Allgemeinen keine grosse Stabilität oder Sicherheit bei der Arbeit geniessen. Viele leben in prekären Verhältnissen oder werden de facto von Verwandten oder bereits vorhandenem Privatvermögen subventioniert. Im Jahr 2021 übten 13 % der Personen, deren Hauptbeschäftigung im Kulturbereich lag, noch eine Zweitbeschäftigung aus, was deutlich über dem schweizerischen Durchschnitt von 8 % lag.⁵⁰ Das Thema wurde in der Schweiz auf politischer Ebene aufgegriffen, aber die Pandemie hat gezeigt, dass die bisherigen Bemühungen bei weitem nicht ausreichend waren.

Sogenannte «Freiberufler» waren besonders gefährdet – eine Umfrage aus dem Jahr 2021 ergab, dass nur 69 % der selbständig erwerbstätigen Kulturschaffenden in das Schweizer Sozialversicherungssystem einzahlen.⁵¹ Nach dem Schweizer Sozialversicherungsrecht werden sie weder als Selbständige noch als Arbeitnehmer eingestuft, und daher fielen sie durch die Maschen der Coronavirus-Hilfsmassnahmen. Trotz des offensichtlichen Bedarfs hat die Schweizer Politik in letzter Zeit zwei Versuche, die Situation anzugehen, abgeblockt. Zunächst lehnte das Schweizer Stimmvolk 2016 ein allgemeines Grundeinkommen für die gesamte Bevölkerung mit grosser Mehrheit ab (76,9 % dagegen und 23,1 % dafür).⁵² Dann versuchte der Kanton Zürich, wie oben erwähnt, im Januar 2021 ein Grundeinkommen für den Kulturbereich einzuführen, doch der Bund lehnte den Plan wenige Tage nach seiner Ankündigung ab.⁵³

Leider beraubt diese restriktive Haltung den Sektor um einen Teil seines Potenzials. Christoph Weckerle vom Zurich Centre for Creative Economies, einem internationalen Exzellenzzentrum, das sich der Forschung, Lehre und Förderung der Kreativwirtschaft widmet, ist der Ansicht, dass die Kultur eine viel grössere Rolle spielen sollte.⁵⁴ Seiner Meinung nach kann die Kulturwirtschaft den Zuschauern helfen, mit der Unsicherheit über gesellschaftliche Fragen und die Zukunft umzugehen, indem sie neue Wege des Zusammenlebens aufzeigt. Sie bietet auch Erkenntnisse, die für andere Wirtschaftszweige von Bedeutung sind. Der Beitrag der Kulturwirtschaft sollte daher nicht ausschliesslich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen werden, sondern unter dem Aspekt des Gemeinwohls der Gesellschaft.

GEZIELTE ANSTRENGUNGEN ZUR VERBESSERUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

Ein Teil des Problems des Schweizer Kultursektors besteht darin, dass seine Repräsentation in der Vergangenheit durch die Zersplitterung in Sparten geschwächt war. Die existenzielle Krise von Covid-19 hatte den positiven Nebeneffekt, dass sich rund 90 Kulturverbände im Rahmen der «Task Force Kultur» zusammengeschlossen haben. Der Kultursektor ist nun in der Schweiz so stark wie nie zuvor vertreten. In **Kasten 6** sind Massnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Kulturschaffenden in der Schweiz aufgeführt, die die Task Force Kultur mit ihrer neu gewonnenen Lobbykraft vorantreiben könnte.

KASTEN 6

ZWEI WEGE ZUR VERBESSERUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE KULTUR

Welche Art von Unterstützung und Ermutigung brauchen die darstellenden Künste, damit sie auch nach der Pandemie auf der bestehenden Dynamik aufbauen können? Zwei Arten von Massnahmen scheinen angebracht.

1

Studien und Umfragen als Basis für fundierte Argumente

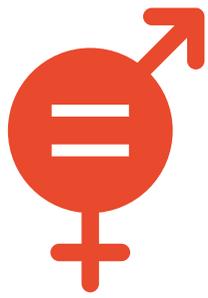
Die Finanzierung von Forschungsarbeiten ist ein wirksames Mittel, um die Bedeutung der Kulturwirtschaft und der Kreativität im Allgemeinen zu untermauern.

Philanthropen, die die Zukunft des Sektors mitgestalten wollen, könnten solche Initiativen finanziell unterstützen.

2

Eine starke Stimme für den Kultursektor

Kontinuierliche Beiträge zu gesellschaftlichen Debatten und starke Lobbyarbeit sind unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Akteure auf politischer Ebene die prekäre Situation der Kulturschaffenden weiter verbessern. Eine breitere öffentliche Debatte über die Rolle der Kultur, die während der Pandemie in Gang gekommen ist, ist wichtig und hilfreich und bedarf der finanziellen Unterstützung bei der Vermittlung strategischer Botschaften.



Durchgängige Anwendung fairer Praktiken

Schlüsseltrend #4

Der Begriff «faire Praxis» umfasst eine Vielzahl von Konzepten, darunter Vielfalt, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit. In der Schweiz entstand die Fair-Practice-Initiative im Zusammenhang mit einer Reihe von langjährigen Missständen in Kulturbetrieben. Machtmissbrauch, starre Hierarchien, strukturelle Benachteiligungen und Ausschlussmechanismen waren in den letzten Jahren immer wieder Thema im Kultursektor, was vor allem durch den #MeToo-Skandal in den USA ans Licht kam. Die Empfehlungen zur fairen Praxis richten sich an Arbeitgeber und fordern bessere und modernere Arbeitsbedingungen. Die faire Praxis fordert unter anderem gerechte Löhne (wie im vorangegangenen Trend festgestellt), eine vielfältige Zusammensetzung von Teams, ein stärkeres Bewusstsein für Machtverhältnisse und einen transparenten Umgang mit Informationen und Konflikten.

STUDIEN ZU GESCHLECHT UND MACHTMISSBRAUCH IN DER KULTUR

Die Fair-Practice-Initiative hat vor dem Ausbruch der Pandemie in der Schweiz keine grossen Fortschritte gemacht. Allerdings wurden in der Schweiz während der Pandemie zwei wegweisende Studien veröffentlicht. Die erste wurde von Pro Helvetia in Auftrag gegeben und untersuchte das Geschlechterverhältnis in Schweizer Kulturbetrieben. Sie zeigt, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, weniger verdienen als Männer, weniger sichtbar sind und weniger Auszeichnungen erhalten. Mit anderen Worten: Die Studie stellt eine «unbewusste Voreingenommenheit» fest, die einen nachhaltigen Strukturwandel behindert.⁵⁵ Zur Veranschaulichung des Geschlechterverhältnisses in künstlerischen Führungspositionen bzw. des Fehlens eines solchen, siehe **Abbildung 3**.⁵⁶

SzeneSchweiz, der grösste Berufsverband der darstellenden Künste des Landes, führte die zweite Studie durch.⁵⁷ Sie untersuchte die Themen Machtmissbrauch und sexuelle Belästigung und stellte fest, dass rund 80 % der Befragten angaben, in den zwei Jahren vor der Studie sexuelle Übergriffe erlebt zu haben. Als erste Massnahme hat der Verein SzeneSchweiz eine anonyme Plattform geschaffen, auf der Betroffene Übergriffe melden können, denen die Verbandsleitung dann nachgehen kann.⁵⁸

Ein weiteres Beispiel sind die Bemühungen von FAIRSPEC, ethische Richtlinien und Verfahren in den darstellenden Künsten zu etablieren. FAIRSPEC ist eine Bottom-up-Initiative von Vertreterinnen und Vertretern der Tanz- und Theaterszene in der Schweiz. Im August 2021 veröffentlichte die Gruppe den sogenannten FAIRSPEC Codex, der Richtlinien für eine ethische und faire Arbeitsweise formuliert.⁵⁹ Rund 150 Künstlerinnen und Künstler aus der Theater- und Tanzszenen sowie Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen und Förderern haben den Codex während der Pandemie gemeinsam erarbeitet.

Wie in **Kasten 7** hervorgehoben wird, sollten fortschrittliche Förderer, die sich für die kontinuierliche Weiterentwicklung fairer Praktiken in der Schweizer Kulturindustrie einsetzen wollen, zwei Arten von Anliegen des Kultursektors unterstützen.

KASTEN 7

MÖGLICHKEITEN IM KULTURSEKTOR FAIRE PRAKTIKEN ZU ETABLIEREN

Was würde es bedeuten, faire Praktiken zur Norm für den Kultursektor zu machen? Zwei Arbeitsbereiche sind besonders hervorzuheben.

1

Stärkung der Verbandsarbeit

Damit faire Praktiken auch nach dem Ende der Pandemie auf der Tagesordnung bleiben, müssen mehrere Arbeitsbereiche gefördert werden:

- Bewusstseinsbildung,
- Systematischer Austausch zwischen den Akteuren
- Es bedarf einer koordinierten Entwicklung von Leitlinien, Empfehlungen oder Gütesiegeln.

2

Studien und Umfragen für evidenzbasierte Argumente

Zweitens sind empirische Befunde ein wirksames Mittel, um intelligentes Handeln zu verorten und zu ermöglichen. Studien wie die oben genannten sind ein guter Anfang, aber es bedarf weiterer Forschung, um die Entwicklungen zu verfolgen und evidenzbasierte Handlungsmöglichkeiten zu ermitteln, die einen grösstmöglichen Beitrag zum positiven Wandel leisten.

Abbildung 3

Geschlechterverhältnisse im Schweizer Kulturbetrieb

Die Führungspositionen in der künstlerischen Produktion und in der schreibenden Zunft sind überwiegend von Männern besetzt, während Frauen vor allem als darstellende Künstlerinnen tätig sind

Quelle: Gender relations in the Swiss cultural sector - Pro Helvetia



Abbildung 4

Kulturelle Transformationsprojekte - Art und Typ der Antragstellung

Quelle, L'Oeil du Public, *Les Institutions Culturelles en temps de Covid*

Prozentuale Anteile einer Stichprobe von 51 Transformationsprojekten, die auf die genannten Ziele ausgerichtet sind (jedes Projekt kann in mehrere Kategorien fallen, so dass die Gesamtzahl grösser als 100% ist)

Struktureller Wandel



Publikumsbindung und -gewinnung





Förderung der kulturellen Teilhabe

Schlüsseltrend #5

Die Diskussion darüber, inwieweit sich das Angebot der Kulturwirtschaft an die gesamte Bevölkerung und nicht nur an die gebildete Mittel- und Oberschicht richten soll, reicht in Europa mindestens bis in die Zeit der Aufklärung zurück. Mit der Umsetzung des neuen Kulturförderungsgesetzes von 2009 erhielt das Ziel, die gesamte Schweizer Bevölkerung in das kulturelle Leben einzubeziehen, neuen Auftrieb. Im Rahmen des Nationalen Kulturdialogs trieben Städte, Kantone und der Bund das Thema koordiniert voran.⁶⁰ Unter anderem gab der Dialog 2019 das Handbuch Kulturelle Teilhabe heraus, in dem der aktuelle Wissensstand zum Thema praxisnah dargestellt wird.⁶¹

In einer sich wandelnden Gesellschaft stehen die darstellenden Künste also seit langem vor der Herausforderung, ein neues Publikum zu gewinnen und ihre Relevanz unter Beweis zu stellen. Die Covid-19-Krise veranlasste sie, sich aus ihren Institutionen herauszuwagen und in die Stadt zu gehen. Einige Beispiele dafür, wie Kultureinrichtungen neue Publikumsschichten ansprechen, sind von besonderem Interesse.

Neben der Wahl nicht-traditioneller Veranstaltungsorte besteht eine Möglichkeit, ein grösseres Publikum anzusprechen, darin, sich auf die Strassen zu begeben. Dies ist die Idee hinter einer zeitgenössischen Tanzperformance im öffentlichen Raum, dem «Domino Race» von Kollektiv F (Schweiz, 2021). Inspiriert vom Domino-Spiel war Domino Race eine Tanzperformance, die im öffentlichen Raum des Theaterfestivals auawirleben in Bern stattfand. Sechs bis acht Tänzerinnen und Tänzer bildeten ein «menschliches Domino», zeigten Kettenreaktionen und brachten den zeitgenössischen Tanz einem Publikum nahe, das sich solche Aufführungen normalerweise nicht ansehen würde.⁶²

Solche aussergewöhnlichen Programme sind sicherlich interessant, aber sie müssen regelmässiger stattfinden, wenn sie ein breiteres Publikum ansprechen sollen. Dieser Herausforderung hat sich die Comédie de Genève mit ihren «actions culturelles» gestellt.⁶³ Das Theater führt ein Programm mit dem Titel «Brücke der Künste» (Pont des Arts) durch, um sicherzustellen, dass das Theater zum Wohlbefinden der lokalen Gemeinschaft beiträgt. Das Programm besteht hauptsächlich aus Kursen, Reflexionsseminaren und Workshops. Die Aktivitäten zielen darauf ab, den Zugang zum Theater für eine Vielzahl von Zuschauern zu erleichtern: Menschen in weniger privilegierten Situationen, Familien und Kinder, mit dem Ziel, Barrieren und Vorurteile abzubauen. Dazu gehört auch, dass die Mitglieder der örtlichen Bevölkerung im Rahmen eines «offenen Theaters» das Wort erhalten.

Bei all diesen Aktivitäten darf der Aufwand nicht unterschätzt werden, der erforderlich ist, um neue Zielgruppen zu erreichen. Schaubild 4⁶⁴ gibt einen Überblick über die während der Pandemie vorgeschlagenen

Transformationsprojekte. Es überrascht nicht, dass der Schwerpunkt auf Massnahmen liegt, mit denen sowohl bestehende als auch neue Zielgruppen erreicht werden.

Es müssen neue Kommunikationskanäle genutzt und neue Partnerschaften sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Kulturindustrie geschlossen werden. Grössere Einrichtungen müssen nicht nur zusätzliche Spezialisten einstellen, die sich mit den neuen Zielgruppen und ihren Interessen auskennen, sondern auch ihre eigenen Teams mit vielfältigem Personal aufstocken. Wenn ein Stück zu sehr auf eine bestimmte Zielgruppe zugeschnitten ist, könnten sich andere Gruppen ausgeschlossen oder diskriminiert fühlen.

Ein Ausweg könnte die Schaffung von halbstaatlichen offenen Kulturräumen sein, die von anerkannten lokalen Institutionen angeboten werden. Das Theater Basel zum Beispiel öffnete 2021 sein Foyer für die Öffentlichkeit, und zwar kostenlos. Auf der Website des Theaters heisst es: «Im Foyer Public kann man sich mit Freunden treffen, zusammensitzen, in Gesellschaft entspannen, lesen, Karten spielen, arbeiten, basteln ... oder einfach auf dem Weg vom Bahnhof in die Innenstadt oder umgekehrt durch das Foyer schlendern. [...] das Foyer Public verwandelt das Theater Basel in einen öffentlichen, kulturellen und sozialen Raum im Herzen der Stadt.»⁶⁵

Die Pandemie befeuert die Debatte über die gesellschaftliche Relevanz von Kultur

Solche Forderungen nach Partizipation gehen oft mit der Erwartung einer gesellschaftlichen Wirkung einher. Kulturelle Angebote sollen demnach keine rein selbstreferentiellen ästhetischen Erfahrungen bieten, sondern als Motor wirken und gesellschaftlich relevant sein. Die ästhetische Erfahrung ist nur ein Mittel zum Zweck, Letztlich soll das kulturelle Schaffen einen Raum bieten, in dem gesellschaftliche Werte, Bürgerpflichten und -rechte diskutiert werden und der zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beiträgt. Diese Art von Forderungen sind nicht neu: Museen beispielsweise stehen seit langem im Mittelpunkt von Debatten darüber, ob es angemessen ist, die Produkte ferner Kulturen auszustellen, und welche Botschaften damit vermittelt werden.

Diese Bedenken gelten auch für Gruppen mit besonderen Bedürfnissen. Nehmen wir zum Beispiel Pro Infirmis. Die 1920 im nordschweizerischen Olten gegründete «Schweizerische Vereinigung für abnorme Menschen» ist heute die grösste Organisation der Schweiz, die Menschen mit körperlichen, geistigen und/oder psychischen Behinderungen unterstützt und berät. Mit dem Label «Kultur inklusiv» fördert Pro Infirmis die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen⁶⁶ am kulturellen Leben.⁶⁷ Die Idee ist so einfach wie einleuchtend. Kultureinrichtungen, die die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen - sei es als Zuschauer oder als Mitarbeiter - fördern und sich zu einer Charta

der kulturellen Inklusion verpflichtet, erhalten das Label, das ihr Engagement für Gleichstellung und Inklusion hervorhebt und signalisiert.

Der logische nächste Schritt in der sich entwickelnden Agenda der sozialen Wirkung von Kunst ist die Messung der erzielten Wirkung. Anders als im Vereinigten Königreich oder in den USA wurde dieser Ansatz in der Schweiz noch nicht von der etablierten Kulturindustrie

aufgegriffen. Die Frage ist, ob sich dies in den kommenden Jahren ändern und sich die Einsicht durchsetzen wird, dass die Kulturindustrie, um relevant zu bleiben, proaktiv über ihre Wirkung berichten und mit einem breiten Publikum darüber diskutieren muss, wie diese Wirkung verstärkt werden kann. **Kasten 8** zeigt verschiedene Möglichkeiten für Förderer auf, die diesen Prozess unterstützen möchten.

KASTEN 8

MÖGLICHKEITEN ZUR UNTERSTÜTZUNG EINES VERBESSERTEN ZUGANGS ZUR KULTUR

Was brauchen die darstellenden Künste, um ein breiteres Publikum anzusprechen?
Im Folgenden werden vier Möglichkeiten für Förderer aufgezeigt, ihre Mittel gezielt einzusetzen.

Finanzierungsüberlegungen zur gesellschaftlichen Rolle der Kultur

Mit oder ohne Wirkungsmessung müssen Kulturschaffende ihre eigene Arbeit und ihre Rolle in der Gesellschaft reflektieren, wenn sie gesellschaftlich relevant bleiben wollen. Angesichts der Tatsache, dass Kultur im Allgemeinen (wohl per Definition) durch ihre Beziehung zur Gesellschaft und ihren Beitrag zu ihr definiert und motiviert wird, scheint dies eine vernünftige Forderung zu sein. Förderer können sie dabei unterstützen, indem sie helfen, sichere und angemessene Räume zu schaffen, um dies zu tun.

Aufbau vielfältiger Teams mit speziellen Fähigkeiten

Um neue Zielgruppen anzusprechen, sind segmentspezifisches Fachwissen und zusätzliche Zeitressourcen erforderlich. Um dies effektiv zu tun, müssen die Institutionen die von ihnen vertretenen Prinzipien vorleben. Die Förderer können dazu beitragen, indem sie nicht nur Zuschüsse zur Unterstützung neuer Einstellungsverfahren und interner Überlegungen gewähren, sondern auch die Förderempfänger in die Verantwortung nehmen.

Bewertung des Nutzens von Gütesiegeln und Auszeichnungen

Gütesiegel und Auszeichnungen können hilfreich sein, um besonders erfolgreiche Beispiele im Bereich der Vielfalt, der Integration oder der kulturellen Teilhabe zu schaffen und zu stärken. Um diese positiven Effekte zu erzielen, muss jedoch zunächst die Vorarbeit finanziert werden. Es kann auch einige Zeit dauern, bis eine neue Auszeichnung anerkannt wird und an kulturellem Ansehen gewinnt.

Austausch von Wissen und Erfahrungen zu Beteiligungsformaten

Kultur ist keine Einbahnstrasse: Gesellschaftliche Relevanz lässt sich nicht ohne die Einbeziehung des Publikums erreichen. Laut Beate Engel von der Stanley-Thomas-Johnson-Stiftung haben viele Kulturschaffende positive Erfahrungen mit neuen Formaten gemacht und wollen diese weiter nutzen.⁶⁸ Jetzt ist der ideale Zeitpunkt, um den Austausch neuer Erfahrungen ausserhalb der Theatermauern oder mit digitalen Formaten zu fördern und so von erfolgreichen Beispielen zu lernen und sie zu reproduzieren, während gleichzeitig Fehler vermieden werden.

*«Wenn wir die
Kultur erhalten
wollen, müssen
wir sie weiterhin
erschaffen.»*

KAPITEL 4

**PARTIZIPATIVES
STORYTELLING
AUF DEM
PRÜFSTAND
INTERVIEW
MIT SAMUEL
SCHWARZ UND
JANET GRAB,
MAISON
DU FUTUR**

KAPITEL 4: PARTIZIPATIVES STORYTELLING AUF DEM PROBSTAND: INTERVIEW MIT SAMUEL SCHWARZ UND JANET GRAB, MAISON DU FUTUR

INTERVIEW

SAMUEL SCHWARZ UND JANET GRAB

MAISON DU FUTUR

Maison du Futur ist ein steuerbefreites Kompetenzzentrum für Narration, das während der Pandemie gegründet wurde. Gemeinsam mit Partnern und Dienstleistern aus Wissenschaft und Technik optimiert das Maison du Futur den Einsatz von Spitzentechnologie für künstlerische Zwecke. Ziel ist es, Kulturschaffenden die nötige Infrastruktur zu bieten, um die Entwicklung und Vermittlung digitaler Technologien unter Einbeziehung der lokalen Bevölkerung und digitaler Vermittlung praktisch zu erproben und zu demonstrieren.

In diesem Sinne hat sich das Maison du Futur während der Pandemie mit seinen «Corona-Bühnen» etabliert, die jederzeit die kulturelle Teilhabe (Literatur, Theater, Tanz, Film, interdisziplinäre Projekte) für ein breites Spektrum der Bevölkerung garantierten, auch während der drastischsten Einschränkungen durch die Schweizer Behörden. 2022-23 wird sich das Maison du Futur vermehrt mit den Themen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Stärkung der Resilienz der Gesellschaften gegenüber Pandemien, Fehlinformationen und Krieg beschäftigen.

Maison du Futur, die von Ihnen geleitete Institution, ist ein innovativer Akteur in der Schweizer und internationalen Kulturszene. Wie müssen wir uns das Maison du Futur vorstellen? Inwiefern ist Maison du Futur ähnlich oder anders als andere partizipative kulturelle Innovationsplattformen auf der ganzen Welt?

Das Maison du Futur versteht die Literatur als Kernstück all seiner Aktivitäten. Mit Hilfe modernster Technologie und international renommierter Partner aus Wissenschaft und Technik wollen wir die Kraft der Schweizer und internationalen Literatur nutzen, um das moderne Geschichtenerzählen zu verändern und partizipativer zu gestalten. Dazu gehört vor allem der Einsatz von Audioformaten mit nicht-linearen und Augmented-Reality (AR)-Elementen, die das Publikum dazu zwingen, seine eigene Erfahrung aktiv zu gestalten.

Ich denke, was uns von anderen partizipativen Kultureinrichtungen unterscheidet, ist das Ausmass, in dem wir die neuesten wissenschaftlichen Entdeckungen einbeziehen. Wir sind sehr glücklich, dass wir eine langjährige Zusammenarbeit mit Dr. Peter A. Gloor vom MIT, die uns wertvolle Erkenntnisse darüber liefert, wie bestimmte Formate unser Publikum ansprechen können - oder auch nicht. Der Einsatz moderner Technologie hilft uns, nicht-lineare Kulturformate zu schaffen, die nur an bestimmten Orten (unseren «Spaziergängen») erlebt werden können und sich je nach den Entscheidungen der Teilnehmer unterschiedlich entwickeln. Bislang ist uns keine andere Einrichtung bekannt, die mit diesen Instrumenten in dem Masse experimentiert wie wir. All dies scheint besonders wichtig zu sein, wenn man die Aussage von Harald Wolff berücksichtigt, dass die

grosse Herausforderung für Kultureinrichtungen in den nächsten fünf bis zehn Jahren die Schaffung von Formaten sein wird, die eine direkte Interaktion ermöglichen - wie interaktive Spaziergänge, Spiele, interaktives Theater und die Möglichkeit der direkten Begegnung zwischen einem Zuschauer und einem Darsteller.

Am 25. Februar 2020 hat die Schweiz ihren ersten Fall von COVID-19 bestätigt. Wie haben Sie persönlich die ersten Tage der Pandemie erlebt? Wie haben Sie im Maison du Futur reagiert? Wie haben Ihre Kollegen reagiert?

Ich erinnere mich an eine Diskussion Anfang März mit dem sehr kleinen Team, das wir damals hatten. Natürlich fragten wir uns, wie sich die Situation entwickeln würde. In dieser Diskussion wurde deutlich, dass wir alle der Meinung waren, dass es nur eine Frage der Zeit sein würde, bis die physische Präsenz so stark eingeschränkt sein würde, dass die Kultureinrichtungen sich radikal verändern müssten, um weiter funktionieren zu können. Viele unserer Kollegen meinten, wir seien in Panik geraten, aber wir hielten unsere Ansicht für gerechtfertigt, da wir uns an den Geschehnissen in anderen Ländern, wie z. B. in Italien, orientierten.

Für die Kunst- und Kulturindustrie waren die Jahre 2020 und 2021 problematisch. Für viele Künstler war es schwierig, ihren Beruf auszuüben. Wie hat das Maison du Futur die Pandemie gemeistert? Wenn eine Krise eintritt, welchen Rat haben Sie für andere Kulturschaffende?

Da wir mit einem ähnlichen Szenario gerechnet hatten,

wie es schliesslich eintrat, waren wir bereits auf viele verschiedene Szenarien vorbereitet, als die Regierung die Einschränkungen einführte. Für uns war es wichtig, sicherzustellen, dass kulturelle Veranstaltungen nicht nur online stattfinden. Stattdessen wollten wir einen sicheren, hybriden Ansatz bieten, der auch dann skaliert und angepasst werden kann, wenn sich die staatlichen Richtlinien kurzfristig ändern. Unter diesen Voraussetzungen haben wir die «Corona Stages» entwickelt. Im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem Kulturverein Max Frisch Bad in Zürich organisierten wir Konzerte, Literatur- und Theaterveranstaltungen sowie Podiumsdiskussionen im geschützten Umfeld im Freien.

Alle unsere Teilnehmer trugen mobile, drahtlose Kopfhörer. Mit Hilfe einer Antenne, die auf dem Dach des Veranstaltungsortes installiert war, wurden die Stimmen der Performer live gemischt und direkt in die Kopfhörer der Teilnehmer gestreamt. Dadurch, dass wir uns ausschliesslich im Freien aufhielten und den Abstand zwischen den Zuhörern so gering wie möglich hielten, war es möglich, inmitten einer Pandemie eine sinnvolle kulturelle Erfahrung zu schaffen. Andere Einrichtungen begannen, unserem Beispiel zu folgen.

Wenn wir in die Zukunft schauen, so hat die Covid-19-Pandemie mehrere Trends in den Vordergrund gerückt, die die Kunst bereits seit einiger Zeit umgestaltet haben. Dazu gehören die Digitalisierung, das Streben nach ökologischer Nachhaltigkeit, die

Beseitigung der Lücken im sozialen Schutz von Kulturschaffenden und selbstorganisierte Bottom-up-Initiativen wie die Fair Practice Initiative. Wie werden diese Trends die kulturelle Produktion im Maison du Futur (neu) gestalten? Was ist Ihre Vision für das Maison du Futur als partizipative Kulturplattform der Zukunft nach der Covid-19-Pandemie?

Maison du Futur ist aus 400asa hervorgegangen, das schon seit längerer Zeit Experimente und Grossprojekte unter Einbeziehung der Digitalisierung wie «Der Polder» durchführt. Wir bleiben also bei unserem Kernansatz, die Digitalisierung in unsere Formate einzubeziehen. Ich glaube aber, was sich im Laufe der Pandemie grundlegend geändert hat, ist die Beziehung der Menschen zur Aussenwelt und ihr verstärkter Drang, diese zu erleben – in einem hybriden Ansatz – im Gegensatz zum Sitzen in einem geschlossenen Theaterraum oder einem exklusiven Online-Umfeld. In Anbetracht der Tatsache, dass der tägliche Spaziergang für viele Menschen zu einer festen Routine wurde und die einzige Möglichkeit darstellte, etwas anderes als das eigene Wohnzimmer zu erleben, stieg auch der Drang, sich zu bewegen und spazieren zu gehen.

Aufgrund dieser veränderten Umstände sind wir dabei, ein neues Audioformat namens «Spaziergänge» zu entwickeln, bei dem das Publikum unsere Produktionen im Freien erleben kann, während es spazieren geht und seine eigene Erfahrung gestaltet. Nachhaltigkeit



und Umweltschutz waren für uns schon immer wichtig. Deshalb glauben wir, dass wir mit neuen Formen des modernen, interaktiven Geschichtenerzählens das Bewusstsein für Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen schärfen und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, die jeder in seinem Alltag umsetzen kann. Deshalb haben wir diesen wichtigen Themen eine ganze Reihe von «Spaziergängen» gewidmet. Diese «Bio-Walks», wie wir sie nennen, werden in Zusammenarbeit mit Biologen des Kantons Zürich sowie mit Unterstützung der Fondation Lombard Odier durchgeführt.

Die Pandemie hat uns daran erinnert, dass die Gesellschaft die Kultur braucht und umgekehrt. Wie wirkt sich die Pandemie Ihrer Meinung nach auf den Zugang zur Kultur aus? Wie kann die Kunst mehr und intensiver in einen Dialog mit dem Rest der Gesellschaft treten?

Als wir Maison du Futur gründeten, war es uns sehr wichtig, dass unser Team ein breites Spektrum der Gesellschaft repräsentiert. Wir haben viele Gespräche mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen an verschiedenen Orten des Landes geführt, von denen wir viel gelernt haben. Wir arbeiten oft mit dem Verein Mesela zusammen, der den kulturellen Austausch zwischen Schweizer Künstlern und Künstlern aus dem Nahen Osten ermöglicht. Nicht zuletzt liefern unsere Kooperationen mit nicht-kulturellen Institutionen wie Technologie-Start-ups und Universitäten - darunter US-Universitäten wie das MIT oder die University of Southampton im Vereinigten Königreich - einen zusätzlichen Blickwinkel. Kurzum, wir stehen in Kontakt mit einem breiten Spektrum der Gesellschaft - einer Gesellschaft, für die wir letztlich alle unsere Formate schaffen.

Zum Abschluss die Frage: Welchen Rat würden Sie Förderern geben, die neu in der Kunstszene sind und gerne philanthropische Unterstützung leisten möchten, die wirklich etwas bewirkt? Gibt es einige Tabus, die wir brechen müssen?

Wir sind der Meinung, dass es drei Hauptfaktoren gibt, die im soziokulturellen Kontext der Künste und damit für eine wirksame philanthropische Unterstützung von grundlegender Bedeutung sind: Erstens die Werte, die die Künste für die Gesellschaft bereitstellen, und die strukturellen Mittel, die sie dafür nutzen, zu konsolidieren. Zweitens einen fortlaufenden Prozess der Digitalisierung zu gewährleisten, und drittens die Widerstandsfähigkeit der Gesellschaft und der Umwelt zu fördern.

Die positive Wirkung der Künste auf unser psychisches und intellektuelles Wohlbefinden ist schwer zu leugnen, insbesondere nach der Covid-19-Pandemie. Es sind viele aussergewöhnliche Formate entstanden, die sonst wahrscheinlich nie das Licht der Welt erblickt hätten. Es wurde auch deutlich, dass viele dieser Formate einen auffallend neuen Ansatz für bestimmte Probleme bie-

ten, die bereits vor der Pandemie bestanden. Sie sollten daher angepasst und weiterentwickelt werden, auch wenn die Pandemie wieder einen «normalen» Zustand erreicht.

Was wir derzeit beobachten, ist jedoch genau das Gegenteil. Die Behörden haben die Pandemie inoffiziell für beendet erklärt, obwohl die aktuellen Entwicklungen darauf hindeuten, dass dies zu optimistisch ist. Darüber hinaus wurde die Unterstützung für die Kunst in vielen Ländern drastisch gekürzt (oder steht kurz davor), was es sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich macht, das Potenzial bestimmter Ansätze, die während der Pandemie entwickelt wurden, weiter zu erproben und zu entwickeln. Dies ist nicht nur aus künstlerischer Sicht äusserst nachteilig, sondern bedeutet auch eine weitgehende Vernachlässigung der durch die Pandemie hervorgerufenen Veränderungen in der Art und Weise, wie die Menschen Kultur konsumieren und erleben, und dies wird langfristige wirtschaftliche Auswirkungen auf den gesamten Kultursektor haben.

In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, warum es von grösster Bedeutung ist, weiter mit der Integration von Digitalisierung und hybriden Kulturformaten zu experimentieren. Erstens kann die Digitalisierung dazu beitragen, künstlerische Grenzen zu verschieben und neue Wege zu finden, den kulturellen Zeitgeist auszudrücken. Die Digitalisierung steht auch in direktem Zusammenhang mit dem Erreichen eines breiteren Publikums und kann einen gerechteren und demokratischeren Zugang zur Kunst ermöglichen. Schliesslich kann die Digitalisierung es uns ermöglichen, Menschen auf der ganzen Welt miteinander zu verbinden, um Diskussionen und den Austausch von Wissen in einem viel grösseren Rahmen zu fördern. Dies könnte wiederum zu einem grösseren sozialen Zusammenhalt führen, der in der heutigen Zeit dringend benötigt wird.

Dies führt zum letzten eingangs erwähnten Faktor: der Resilienz. Wir betrachten Resilienz sowohl auf der Ebene des Einzelnen als auch auf der Ebene des Ökosystems. Wir sind der Meinung, dass der soziale Zusammenhalt gestärkt werden sollte, vor allem durch das Erreichen und die Integration junger Menschen, die während der Pandemie oft vergessen wurden. Die Künste sind dafür ein sehr geeignetes Medium. Dies unterstreicht auch die Bedeutung der Digitalisierung. Darüber hinaus ist es, wie bereits kurz erwähnt, in einer Gesellschaft, die immer gespaltener zu sein scheint, wichtiger denn je, sinnvolle Diskussionen anzuregen und zu fördern und dafür einen einfachen Zugang zu kulturellen Strukturen zu schaffen.

Daher sind wir der Meinung, dass die Konzeption und Entwicklung von digitalen und hybriden Plattformen integraler Bestandteil einer solchen Strategie sein sollte. Wir halten Plattformen und andere Formate für den Wissenstransfer auch für sinnvoll, um das Bewusstsein für verschiedene Umweltthemen zu schärfen und ein breiteres Verständnis zu erreichen. Auf diese Weise möchte Maison du Futur dazu beitragen, die Widerstandsfähigkeit unseres Ökosystems zu erhöhen.

«Kultur ist der Name für das, was die Menschen interessiert, ihre Gedanken, ihre Leitbilder, die Bücher, die sie lesen und die Reden, die sie hören.»

KAPITEL 5

**KULTUR-
FÖRDERUNG
NACH DER
PANDEMIE
SIEBEN
EMPFEHLUNGEN**

KULTURFÖRDERUNG NACH DER PANDEMIE SIEBEN EMPFEHLUNGEN

Die Covid-19-Krise verschaffte den Stimmen des Kultursektors in den Entscheidungsgremien der öffentlichen und privaten Kulturförderung mehr Gehör. Neben den vielen persönlichen Tragödien und Dramen, die sie auslöste, führte die Pandemie letztlich auch zu einer gesunden Infragestellung etablierter Vorgehensweisen und zum Experimentieren mit neuen Finanzierungsformen. Aus purer Notwendigkeit heraus konnten nun neue Fördermassnahmen erprobt werden, die vor der Pandemie vielleicht nicht ernst genommen worden wären. Was haben wir angesichts der fünf im vorigen Abschnitt skizzierten Schlüsseltrends gelernt?

Auf der Grundlage der zuvor ermittelten Bedürfnisse werden in diesem Abschnitt mehrere Empfehlungen für Förderer formuliert, die den Kultursektor auf durchdachte Weise unterstützen wollen. Laut Peter Brey, dem Direktor der Fondation Leenaards, hat die Pandemie dazu geführt, dass private Förderorganisationen ihre eigenen Förderpraktiken ernsthaft überdenken.⁷¹ Wenn sie sich erst einmal zu Innovationen entschlossen haben, können sie schnell vorankommen, während öffentliche Fördermechanismen oft erst die rechtlichen Grundlagen für eine geänderte Praxis schaffen müssen (und dies auch in Zukunft tun müssen, da zumindest in der Schweiz die Covid-19-Beihilfegesetze zeitlich befristet waren). Natürlich sollte die Innovation nicht nur neu und anders, sondern auch besser sein. Um wirklich relevant zu sein, sollten neue Leitbilder idealerweise gemeinsam geschaffen werden, indem Kulturschaffende und andere Finanzierungsträger frühzeitig in den Prozess einbezogen werden. Dieser Aspekt wurde von Cris-

tina Galbiati, Co-Präsidentin des Vereins Theaterschaffende Schweiz, und Daniel Imboden, Direktor der Theaterförderung der Stadt Zürich, betont.⁷²

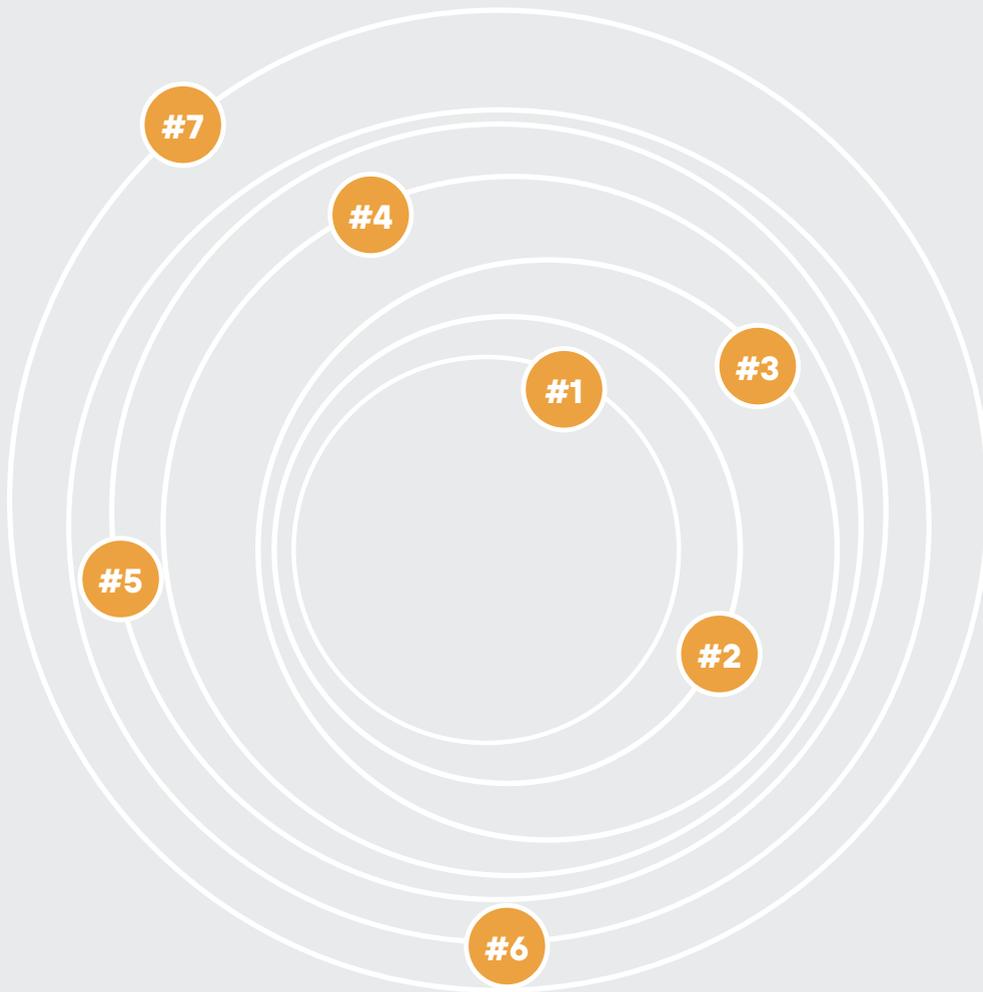
Für strategische Förderer lohnt es sich, die folgenden Empfehlungen ganzheitlich zu betrachten, bevor sie entscheiden, wie sie ihre Unterstützung so ausrichten, dass sie mit ihren Förderzielen und der Möglichkeit, soziale Wirkung zu erzielen, übereinstimmt.

Gehen wir nun die sieben Empfehlungen der Reihe nach durch. Für den ungeduldigen Leser sind sie auch in **Abbildung 5** aufgeführt.

Abbildung 5

Aufbau eines krisenfesten Kultursektors nach der Pandemie

Sieben Empfehlungen



EMPFEHLUNG #1

Abkehr von der ausschliesslichen Konzentration auf die Produktion und Einbeziehung ergebnisoffener Förderung

EMPFEHLUNG #2

Finanzierung des Aufbaus von Kapazitäten, um Kulturorganisationen darauf vorzubereiten, die Chancen der Digitalisierung, der ökologischen Nachhaltigkeit, der fairen Praktiken und der kulturellen Teilhabe zu nutzen

EMPFEHLUNG #3

Anreize für soziales, ökologisches und/oder faires Kulturschaffen durch Finanzierungskriterien geben

EMPFEHLUNG #4

Mittel für thematische Schwerpunktsetzung und Sichtbarkeit bereitstellen

EMPFEHLUNG #5

Offen bleiben für alternative Formate

EMPFEHLUNG #6

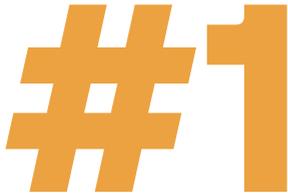
Wissenstransfer und Kooperationsprojekte unterstützen

EMPFEHLUNG #7

Innovative und wirkungsorientierte Fördermethoden erproben

ABKEHR VON DER AUSSCHLISSLICHEN KONZENTRATION AUF DIE PRODUKTION UND EINBEZIEHUNG ERGEBNISOFFENER FÖRDERUNG

EMPFEHLUNG



Viele Förderorganisationen wollen sich nicht längerfristig binden und entscheiden sich daher für die Förderung einzelner Produktionen. Für Kulturschaffende bedeutet dies, dass sie nur dann Einnahmen erzielen, wenn sie Stücke produzieren. Dies führt zu Überproduktion, was die Möglichkeiten für längere Tourneen einschränken kann. Im Jahr 2017 zum Beispiel wurden die rund 200 verschiedenen Produktionen unabhängiger Unternehmen, die mit öffentlichen Mitteln gefördert wurden, im Jahr 2017 im Durchschnitt nur an 2,5 Spielorten aufgeführt, einschliesslich des Ortes, an dem sie uraufgeführt wurden.⁷³

Dieses strukturelle Problem war schon vor der Pandemie bekannt. Als die Covid-19-Krise ausbrach und die Theater schlossen, wurde eine Abweichung von den normalen Produktionsanforderungen nicht nur möglich, sondern notwendig. Während der Pandemie gingen viele private und öffentliche Geldgeber von der Finanzierung einzelner Produktionen zu mehrjährigen Engagements über oder berücksichtigten bei ihrer Produktionsförderung die Entwicklungs- und Distributionsphase. In vielen

Fällen **boten die Geldgeber ergebnisoffene Formen der Förderung an**⁷⁴, wie die Finanzierung des Schreibens neuer Werke oder die Förderung von Forschung und Forschungsaufhalten.

Diese Veränderungen tragen auch einer interessanten Entwicklung im Bereich der darstellenden Künste Rechnung. Laut Daniel Imboden lösen sich die darstellenden Künste zunehmend vom traditionellen dreimonatigen Rhythmus von Proben, Premieren und Aufführungen und gehen zu längeren und prozessorientierten Arbeitsmethoden über.⁷⁵

Förderer wie die Albert Köchlin Stiftung in Luzern versuchen auf diesen Trend zu reagieren, indem sie beginnen, Originalwerke und Forschungsarbeiten zu fördern.⁷⁶ Ihr erklärtes Ziel ist es, «Raum für künstlerische Entwicklung zu schaffen». Als Reaktion auf die reduzierte Zahl von Aufführungen, so die Überlegung, sollen sich Kulturschaffende aller Disziplinen vermehrt auf das Schaffen von Werken und die Recherche konzentrieren können.

FINANZIERUNG DES AUFBAUS VON KAPAZITÄTEN, UM KULTURORGANISATIONEN DARAUF VORZUBEREITEN, DIE CHANCEN DER DIGITALISIERUNG, DER ÖKOLOGISCHEN NACHHALTIGKEIT, DER FAIREN PRAKTIKEN UND DER KULTURELLEN TEILHABE ZU NUTZEN

EMPFEHLUNG

#2

Wenn die Kulturindustrie neue Trends in den Bereichen Digitalisierung, Umweltverträglichkeit, faire Praktiken und kulturelle Teilhabe in bessere Praktiken umsetzen will, benötigen ihre Einrichtungen zusätzliche Kapazitäten und Ressourcen.

Für grössere Kultureinrichtungen **ist es sinnvoll, intern zusätzliches Fachwissen aufzubauen**. Anders sieht es in der freien Szene mit ihren kleineren Organisationen aus, für die es kosteneffizienter sein könnte, **externe Produktions- und Verbreitungsstrukturen zu nutzen**, wie etwa Tutu Production in Genf. Solche gemeinsamen Strukturen könnten u.a. Tourneen für mehrere Gruppen planen, Kooperationen organisieren oder Förderanträge vorbereiten. Die Förderer sollten auch erwägen, solche professionellen Organisationen direkt zu finanzieren: Ihre Dienstleistungen werden zwar dringend benötigt, aber ihr Geschäftsmodell ist nach wie vor kaum profitabel.

Professionelle Produktions- und Vertriebsmanager werden oft als Beispiele für bewährte Praktiken in der freien Szene angeführt, aber angesichts der begrenzten Ressourcen des Umfelds, in dem sie tätig sind, arbeiten viele fast ständig am Rande des Bankrotts. Bislang haben die Förderinstitutionen gezögert, solche vorgelagerten Verwaltungsstrukturen zu unterstützen. Im Kontext der Pandemie hat sich Pro Helvetia jedoch entschlossen, mit dem neuen Förderprogramm Fut:our gegen den Trend zu arbeiten.⁷⁷ Fut:our unterstützt gezielt professionelle Vertriebsstrukturen mit dem Ziel, die nationale und internationale Reichweite der darstellenden Künste zu stärken. **Kasten 9** gibt einen Überblick über die vom Genfer Zentrum für Philanthropie im akademischen Jahr 2022-23 angebotenen Berufsbildungsmöglichkeiten in Genf, die sich an ein Fachpublikum des zivilgesellschaftlichen Sektors richten.

ANREIZE FÜR SOZIALES, ÖKOLOGISCHES UND/ODER FAIRES KULTURSCHAFFEN DURCH FINANZIERUNGSKRITERIEN GEBEN

EMPFEHLUNG

#3

Suisseculture Sociale empfiehlt seit langem, dass Förderinstitutionen **von ihren Förderempfängern verlangen, dass sie faire Löhne bezahlen, einschliesslich Sozialversicherung**. Förderer

im Kulturbereich können ganz einfach Themen wie ökologische Nachhaltigkeit, faire Praktiken und Zugang zu Kultur fördern, indem sie entsprechende Kriterien in ihre Förderrichtlinien aufnehmen.

KASTEN 9

KAPAZITÄTSAUFBAU DURCH FORTBILDUNG

NUTZUNG DES AUSBILDUNGSPROGRAMMS DES ZENTRUMS FÜR PHILANTHROPIE DER UNIVERSITÄT GENÈVE

Um den Kultursektor in die Lage zu versetzen, die Chancen in den im Bericht genannten Schlüsselbereichen - Digitalisierung, ökologische Nachhaltigkeit, faire Praktiken, kulturelle Teilhabe und Innovation von Geschäftsmodellen - zu nutzen, ist der Ausbau organisatorischer Kapazitäten unerlässlich. Ein Teil der dazu nötigen Ausbildung ist in erster Linie technischer Natur. Die Kulturschaffenden werden sie über ihre bestehenden beruflichen Netzwerke beschaffen, und Förderer können dazu beitragen, sie durch die Übernahme von Kosten für Schulungen zugänglich zu machen. Wie wir in den vorangegangenen Kapiteln erörtert haben, ist ein Grossteil der anstehenden Veränderungen multidimensional. In vielen Fällen profitieren die Leiter von Kultureinrichtungen von zusätzlichen Managementschulungen, die sie in die Lage versetzen, die daraus resultierende Komplexität zu erfassen und die Entwicklungstrends in praktikable Betriebs- und Geschäftsmodelle umzusetzen.

Eine Möglichkeit, dies zu tun, sind spezialisierte Kurse mit integrierter Sektorenrelevanz. So hat die Universität Genf 2017 in Zusammenarbeit mit einer Reihe wichtiger philanthropischer Stiftungen mit internationaler Reichweite, darunter die Fondation Lombard Odier, das Geneva Centre for Philanthropy (GCP) gegründet und damit die Rolle der Stadt als eines der wichtigsten globalen Zentren der Philanthropie anerkannt. An den Aktivitäten des Zentrums sind verschiedene Fakultäten der Universität beteiligt, von der Verhaltensökonomie über die Neurowissenschaften bis hin zur Soziologie, um globale interdisziplinäre Forschung zu betreiben und Wissen nicht nur an Studierende, sondern auch an Praktiker und die breite Öffentlichkeit weiterzugeben.

Das Programm des Zentrums für 2022-23 umfasst eine Vielzahl von Kursen, die für Führungskräfte in der Kulturindustrie von Bedeutung sind, darunter:

- Ein Diploma of Advanced Studies (DAS) in Philanthropy (in englischer Sprache), das in Zusammenarbeit mit der Geneva School of Economics and Management (GSEM) und Genevensis communications angeboten wird und aus zwei Certificates of Advanced Studies (CAS) besteht, einem über strategische Philanthropie und einem über operative Philanthropie. Der DAS wird jährlich von September bis Juni durchgeführt.
- **La philanthropie et ses principaux enjeux juridiques** (Philanthropie und ihre wichtigsten rechtlichen Fragen», auf Französisch) von Prof. Giulia Neri-Castracane, Juristische Fakultät, Herbstsemester 2022.
- **L'éthique de la philanthropie** («Die Ethik der Philanthropie», in französischer Sprache) von Dr. Emma Tieffebach, Philosophische Fakultät, Herbstsemester 2022.
- **La philanthropie culturelle et le droit** («Kulturelle Philanthropie und das Recht», in französischer Sprache) von Dr. Anne Laure Bandle, Juristische Fakultät, Frühjahrssemester 2023.
- **Innovation and philanthropy** (in English) von Prof. Giuseppe Ugazio und Dr. Thomas Maillart, GSEM, Frühjahrssemester 2023.



Scannen,
um sich online anzumelden

(Aktuelle Informationen über die vom Zentrum angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen und die Möglichkeit des Zugangs für Nicht-Studierende finden Sie auf der Website des Zentrums unter: [https:// www.unige.ch/philanthropie/en](https://www.unige.ch/philanthropie/en))

MITTEL FÜR THEMATISCHE SCHWERPUNKTSETZUNG UND SICHTBARKEIT BEREITSTELLEN

EMPFEHLUNG

#4

Themen wie die soziale Absicherung von Kulturschaffenden, ökologische Nachhaltigkeit, faire Praktiken oder der Zugang zur Kultur sind zu vielschichtig, um auf einmal gelöst zu werden. Sie müssen auf der Tagesordnung bleiben, wenn wir langfristige Fortschritte erzielen

wollen. Dazu könnte nicht nur die Unterstützung von Lobbying-Initiativen und Aktivistengruppen gehören, sondern auch **Anreize für die Schaffung von künstlerischen Werken** - Theater, bildende Kunst usw. -, die die Probleme aufzeigen und Lösungen vorschlagen.

OFFEN BLEIBEN FÜR ALTERNATIVE FORMATE

EMPFEHLUNG

#5

Um weitere Fortschritte in der Kulturindustrie zu erzielen, müssen ständig neue Ideen erprobt und praktische Erfahrungen mit unterschiedlichen Arbeitsweisen gesammelt werden. Förderer sind gut beraten, **diese Entwicklungen aufmerksam zu verfolgen und neue Formate, die ein gewisses Risiko implizieren, zu unterstützen**. Wir brauchen neue Kriterien für die Bewertung von Projekten, damit digitale und analoge Projekte eigenständig betrachtet und nicht gegeneinander ausgespielt werden können. Auch sollten die Förderer bei ihren Annahmen sorgfältig sein: Es stimmt weder, dass digitale Projekte generell billiger sind, noch dass analoge Projekte generell weniger Reichweite haben.

Eine gute Möglichkeit, solche innovativen Förderungen zu bündeln, sind Sonderprogramme. So unterstützte beispielsweise «culture extra», ein Förderprogramm der

Stanley-Thomas-Johnson-Stiftung in Bern, gezielt die Kontinuität des kulturellen Schaffens und die Vernetzung von und mit dem Publikum. Um förderfähig zu sein, mussten die Antragsteller entweder Projekte vorschlagen, die während der Pandemie durchführbar waren, oder Ideen für künftige Arbeiten entwickeln. Laut Beate Engel, der Programmleiterin für Bildende Kunst der Stiftung, stiess das Förderformat in der Kulturszene auf positive Resonanz, weil die vereinfachten Förderkriterien den Antragstellern einen grossen Spielraum liessen.⁷⁸ In normalen Zeiten, so Engel, seien solche Förderformate im traditionell eher konservativen Kulturstiftungssektor eher schwierig umzusetzen. Die Stanley-Thomas-Johnson-Stiftung wird nun die Erfahrungen mit diesem recht offenen Förderformat auswerten und bei positiver Bewertung in Zukunft ähnliche offene Formate entwickeln.

WISSENSTRANSFER UND KOOPERATIONS- PROJEKTE UNTERSTÜTZEN

EMPFEHLUNG

#6

Während der Pandemie wurden viele neue Ideen zum ersten Mal erprobt, und in **Kasten 10** werden die Ansichten zweier Kantone zur Kooperation beleuchtet. Angesichts der Tatsache, dass philanthropische Ressourcen im Allgemeinen viel knapper sind als staatliche Budgets und Investitionsmittel auf den Kapitalmärkten, liegt es auf der Hand, dass es unnötig kostspielig wäre, jedes Mal das Rad neu zu erfinden, wenn eine Stiftung die Kultur unterstützen möchte.

Ebenso ist es nicht ressourceneffizient, wenn jede Kultureinrichtung ihre eigene Internetplattform entwickelt und regelmässig über alles, was sie tut und lernt, kommuniziert. **Kulturförderer sollten daher den Wissenstransfer und Kooperationen unterstützen, bei denen Kulturschaffende mit anderen Fachleuten zusammenarbeiten,** sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Kulturbereichs.

INNOVATIVE UND WIRKUNGSORIENTIERTE FÖRDERMETHODEN ERPROBEN

EMPFEHLUNG

#7

Eines der Probleme, mit denen der Kultursektor konfrontiert ist, ist schliesslich die Diskrepanz zwischen Inhalt und Fördermethode. Der Kultursektor ist nach wie vor durch eine Vorherrschaft traditioneller, punktueller Zuschussanträge (ein Antragsteller schreibt an einen Geldgeber) und die anschliessende Auszahlung und Berichterstattung gekennzeichnet.

In den letzten Jahren sind die Philanthropen jedoch vielseitiger in der Art und Weise geworden, wie sie Kultur finanzieren. Zu den Innovationen gehören Matching Grants, bei denen mehrere Geldgeber ihre Mittel für ein bestimmtes Projekt oder Programm zusammenlegen. Ebenso die Finanzierung der Betriebskosten eines Zuschussempfängers und des Aufbaus von Kapazitäten. Und schliesslich rückzahlbare Zuschüsse. Durch den Zugang zu vertieften sektoralen Kenntnissen

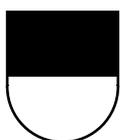
können partizipative Entscheidungsfindungsprozesse auch dazu beitragen, die Projektbeschaffung und Finanzierungsentscheidungen zu verbessern. Impact Investing in der Kreativwirtschaft kann auch dazu beitragen, sowohl eine soziale Wirkung als auch eine finanzielle Rendite zu erzielen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es viele Möglichkeiten gibt, wie Förderer dazu beitragen können, die Projektumsetzung zu beschleunigen oder die Effizienz und Reichweite zu erhöhen. Jetzt, wo die akute Phase der Pandemie zu Ende geht, bietet sich die Gelegenheit zur Neuorientierung. **Eine durchdachte Finanzierung der Kultur wird der Schlüssel sein, um die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und sie dorthin zu lenken, wo sie die grösstmögliche Wirkung entfalten können.**

KASTEN 10

PARTNERSCHAFTEN ZUR RETTUNG DES SEKTORS ANSICHTEN AUS DEN KANTONEN

Was haben Sie aus der Zusammenarbeit mit der Fondation Lombard Odier gelernt, und wie kann eine solche Partnerschaft für ein staatliches Organ von Nutzen sein?



FREIBURG

Die wertvolle Zusammenarbeit zwischen der Fondation Lombard Odier und dem Kulturdienst des Kantons Freiburg hat sich in vielerlei Hinsicht als nützlich erwiesen. Zunächst einmal hat sie gezeigt, wie wichtig öffentlich-private Partnerschaften im Kulturbereich sind. Ein kantonaler Kulturdienst verfügt über eine bedeutende Verwaltungskompetenz und wertvolle «Feld»-Kenntnisse, aber die rechtlichen und staatlichen Strukturen, in denen er tätig ist, können starr sein und seine operative Flexibilität einschränken. Indem wir unsere Kompetenzen mit denen eines privaten Partners kombinierten, konnten wir gezielter und reaktionsschneller handeln. Letztendlich profitieren davon drei Gruppen: der öffentliche Partner, der seine bestehenden Kulturprogramme weiter ausbauen kann; der private Partner, der von der Erfahrung, den Netzwerken und der Sichtbarkeit des öffentlichen Sektors profitiert; und der Kulturbereich, der die neuen Möglichkeiten nutzen kann. Es ist klar, dass eine gut definierte Partnerschaft mit klaren Rollen, Zielen und Zeitplänen die Mittel und Fähigkeiten des öffentlichen und des privaten Sektors nutzen kann, um relevante und erfolgreiche Initiativen hervorzubringen.



GENÈVE

Diese Partnerschaft ermöglichte es uns, relevante Projekte gemeinsam durchzuführen und die Finanzierungsquellen zu diversifizieren, die bestimmten Kultureinrichtungen zur Verfügung stehen, unabhängig davon, ob es sich um neue oder etablierte Einrichtungen handelt. Der Austausch bewährter Verfahren zur Unterstützung von Kulturschaffenden trug auch dazu bei, die Finanzierung zu optimieren und so die Arbeitsbedingungen zu verbessern und existenzsichernde Löhne zu gewährleisten. Und schliesslich konnten die Antragsteller durch die Aufforderung, ein Gesamtbudget vorzulegen, wertvolle Zeit sparen.

Unser Austausch mit der Fondation Lombard Odier über die Ziele der Partnerschaft hat die Bedeutung des Vorschlags- und Innovationspotenzials des Kultursektors hervorgehoben, insbesondere in dieser Zeit des Umbruchs, der die gesamte Gesellschaft betrifft.

*«Impact
Investing kann
ein wirksames
Instrument des
Wandels sein».*

KAPITEL 6

**DIE NÄCHSTE
ETAPPE
IMPACT
INVESTING
UND DIE
KREATIV-
WIRTSCHAFT**

Aufgrund der Covid-19-Pandemie befinden sich der Kultursektor und insbesondere die darstellenden Künste in der Schweiz und anderswo in einer existenziellen Krise. Glücklicherweise haben die gemeinsamen Anstrengungen von politischen Entscheidungsträgern, Kulturschaffenden und ihren Organisationen, öffentlichen und privaten Förderern und vielen anderen Akteuren einen totalen Zusammenbruch des kulturellen Angebots und der kreativen Kapazitäten des Sektors verhindert.

Die Umsetzung von Potenzial in Leistung erfordert jedoch Investitionen, und ein Grossteil des Kultursektors verfügt nur über begrenzte Ressourcen oder ist von öffentlichen und privaten Subventionen abhängig. Daher sind Investitionen in Forschung und Entwicklung oder in die Infrastruktur eine Hauptaufgabe des Kultursektors. Innovationen bei der Vorfinanzierung kultureller Aktivitäten, wie sie bereits erörtert wurden, sind ein Teil des Weges nach vorn, nicht nur um zusätzliches Zuschusskapital zu mobilisieren, sondern auch um es effizienter für die Produktion von Kulturprodukten einzusetzen.

NUTZUNG DES POTENZIALS MARKTBASIERTER LÖSUNGEN

Eine weitere Option ist der verstärkte Rückgriff auf marktorientierte Lösungen zur Finanzierung von Kultur, einschliesslich Impact Investments in Kultur, wo sie sinnvoll sind.

Dies ist keine neue Idee. Unter dem Begriff «Kreativwirtschaft» versteht man die Gesamtheit der Wirtschaftszweige, die die Kultur, die Traditionen und das Erbe eines Landes widerspiegeln, wobei der Begriff «Kultur» wesentlich weiter gefasst wird. In dieser weit gefassten Definition beinhaltet die Kreativwirtschaft zahlreiche Segmente, darunter ethische Mode, nachhaltige Lebensmittel, Medien mit sozialer Wirkung, kreative Orte und alle anderen Einrichtungen, Input-, Produktions- und Vertriebsunternehmen in den Bereichen Kunst, Design, Kultur und kulturelles Erbe, die nachhaltig betrieben werden, reguläre Arbeitsplätze bieten und nachweislich eine soziale Wirkung haben.⁸⁰

Auf der elften Tagung der Handels- und Entwicklungskonferenz der Vereinten Nationen (UNCTAD XI) wurde das Konzept der «Kreativwirtschaft» vor fast zwanzig Jahren, im Jahr 2004, erstmals auf UN-Ebene eingeführt. Der «Konsens von São Paulo» der UNCTAD kommt zu dem Schluss: «Die Kreativwirtschaft kann dazu beitragen, positive externe Effekte zu erzielen und gleichzeitig das kulturelle Erbe und die kulturelle Vielfalt zu erhalten und zu fördern. [...] Die internationale Gemeinschaft sollte die nationalen Bemühungen der Entwicklungsländer unterstützen, ihre Beteiligung an und ihren Nutzen aus dynamischen Sektoren zu erhöhen und ihre Kreativindustrien zu fördern, zu schützen und zu unterstützen.»⁸¹

In einem Bericht aus dem Jahr 2015 stellten das Netzwerk EY und die UNESCO fest, dass die Kreativwirtschaft im Jahr 2013 weltweit einen Umsatz von 2,25 Billionen US-Dollar erwirtschaftete und 29,5 Millionen Menschen eine Beschäftigung bot.⁸² In den Entwicklungsländern spielt die kunsthandwerkliche Wirtschaft eine wichtige Rolle im informellen Sektor. Nach Angaben von NEST, einer amerikanischen Non-Profit-Organisation, die sich auf die Kunsthandwerker- und Produzentenwirtschaft konzentriert, machte der globale Markt für Kunsthandwerk im Jahr 2017 einen Umsatz von 526,5 Mrd. USD aus und wird bis 2023 voraussichtlich 984,8 Mrd. USD erreichen.⁸³

Wie könnten Impact-Investitionen die Kulturindustrie wiederbeleben und ihr helfen, auf die oben genannten Trends zu reagieren, ohne das Konzept der Impact-Investitionen als eine Form der Investition, die bewusst sowohl eine finanzielle Rendite als auch eine nachweisbare, zurechenbare soziale Wirkung anstrebt, zu verwässern?

VERSTÄNDNIS FÜR DIE SEKTORALE AUFNAHMEBEREITSCHAFT

Der Kultursektor hat mehrere Hürden zu überwinden, um für Impact-Investitionen bereit zu sein. Eines der Hauptprobleme ist, dass Kunst- und Kulturunternehmen häufig nicht in der Lage sind, Banken davon zu überzeugen, ihnen Kredite zu gewähren, selbst wenn der Antrag auf plausiblen Geschäftsmodellen beruht.⁸⁴ Infolge der Schwierigkeiten, auf die sie stossen, geben viele Kreditsuchende auf. Sie beantragen keine Darlehen, weil sie davon ausgehen, dass sie ohnehin keines erhalten werden. Die EU versuchte, diese Situation im Rahmen des Förderprogramms Kreatives Europa (2014-2020) durch die Schaffung eines neuen Finanzierungsinstruments, des sogenannten «EU-Garantiefonds»⁸⁵, anzugehen. Ziel des Fonds ist es, der Kultur- und Kreativwirtschaft kostengünstige Darlehen zu gewähren.

In vielen Ländern ist die Situation ähnlich wie auf europäischer Ebene: Etwa die Hälfte der Kultur- und Kreativwirtschaft benötigt zusätzliche Mittel. Die benötigten Beträge sind gering, oft weniger als 15.000 EUR. Zu den Zugangsproblemen gehören Zinskosten, mangelhafte Geschäftspläne und Schwierigkeiten bei der Bewertung der immateriellen Vermögenswerte der Kreativwirtschaft sowie ein Mangel an unternehmerischen und Managementfähigkeiten in der Kultur- und Kreativwirtschaft.⁸⁶

“ *Die Kreativwirtschaft kann dazu beitragen, positive externe Effekte zu erzielen und gleichzeitig das kulturelle Erbe und die kulturelle Vielfalt zu erhalten und zu fördern.* ”

UMSETZUNG VON IMPACT INVESTING IN DIE PRAXIS: ERKENNTNISSE AUS DEM ARTS IMPACT FUND⁸⁷

Der 2015 von Nesta, einer britischen gemeinnützigen Organisation für soziale Innovation, die sich auf die Entwicklung, Erprobung und Skalierung neuer Lösungen für soziale Probleme konzentriert, gegründete Arts Impact Fund I war ein experimenteller Darlehensfonds für Impact Investment, der sich auf den Kunst- und Kultursektor konzentrierte. Ziel war es, die Möglichkeiten von Impact Investment als Finanzierungsmethode im Kunst- und Kultursektor aufzuzeigen. In Zusammenarbeit mit der Bank of America und der Esmée Fairbairn Foundation sowie mit Unterstützung des Arts Council England und der Calouste Gulbenkian Foundation gewährte Nesta für den Zeitraum 2015 bis 2019 Darlehen in Höhe von insgesamt 8,8 Mio. GBP zugunsten von 27 Unternehmen des Kultursektors.

Der Fonds investiert in Kunsteinrichtungen in England, die wachsen, eine hohe künstlerische Qualität erreichen und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben wollen. Zu diesem Zweck wurden rückzahlbare Darlehen in Höhe von 150.000-600.000 GBP bereitgestellt. Die Zinssätze wurden auf 4-7 % festgesetzt (vergleichbar mit den damals im Vereinigten Königreich verfügbaren ungedeckten Darlehen), mit einer Laufzeit von drei bis fünf Jahren. Zu den Fördergegenständen gehören die Überbrückung von Finanzierungslücken (z. B. aufgrund saisonaler Schwankungen oder ausstehender Schulden), Erweiterungsprogramme, Umstellungen auf neue Geschäftsmodelle, Übernahmen und Renovierungsarbeiten. Um sich für ein Darlehen zu qualifizieren, mussten die Kulturorganisationen nachweisen, wie sie das Darlehen zurück-

zahlen und wie sie eine soziale Wirkung in einem der Zielbereiche erzielen würden: Jugend und Bildung, Entwicklung des Gemeinwesens sowie Gesundheit und Wohlbefinden.

Die Gründe, die Nesta und ihre Partner für einen solchen Fonds sahen, gelten auch für die aktuelle Situation in der Schweiz. Einerseits sind die öffentlichen Budgets für Kunst und Kultur nicht üppig und werden in den kommenden Jahren möglicherweise schrumpfen, während die Einrichtungen und Dienstleistungen weiter ausgebaut werden müssen. Andererseits sind die Grundvoraussetzungen für rentable Investitionen in Teile der kulturellen Wertschöpfungskette, wie Ticketverkäufe und ein etablierter Markt, vorhanden.

Laut Seva Phillips von Nesta wurde durch den Fonds deutlich, dass im Kunst- und Kultursektor tatsächlich ein Bedarf an solchen Darlehen besteht.⁸⁸ Ein Beispiel für einen Subventionsempfänger von Nesta ist das Titchfield Festival Theatre. Das Theater, das jährlich mehr als 20 Produktionen aufführt, benötigte 150.000 GBP für die vollständige Renovierung seiner Räumlichkeiten, die in einem auffälligen ehemaligen Lagerhaus untergebracht sind. Das Theater rechnete damit, das Darlehen durch Ticketverkäufe und Einsparungen bei den Energiekosten zurückzahlen zu können.⁸⁹ Ein Beispiel für eine Zwischenfinanzierung zum Baubeginn war die Finanzierung von South East Dance, einer experimentellen Tanzkompanie in Brighton mit starker Beteiligung der Gemeinde. Sie hatte bereits 90 % der erforderlichen Mittel für die Einrichtung eines neuen Studios gesichert, das fast vier Millionen Menschen zugutekommen würde, benötigte aber eine Zwischenfinanzierung, um mit dem Bau zu beginnen.⁹⁰

Die Argumente für den Fonds und seine Erfolge führten dazu, dass er mit einigen Änderungen wiederaufgelegt wurde. Bei Fonds II handelt es sich um einen mit 23 Mio. GBP ausgestatteten Impact Investment Fonds, der sich ebenfalls an sozial orientierte Kunst-, Kultur- und Kulturerbeorganisationen richtet, die im Vereinigten Königreich registriert und tätig sind. Von 2020-2023 stellt der Fonds besicherte und unbesicherte Darlehen in Höhe von 150.000-1.000.000 GBP bereit, die bis Mai 2030 zu einem Zinssatz von 3-8 % zurückgezahlt werden können.⁹¹

SCHLUSSFOLGERUNG: DIE SCHWEIZ FIT MACHEN FÜR DIE NÄCHSTE ETAPPE

Im Kunst- und Kulturbereich besteht die Schwierigkeit darin, dass es immer Projekte geben wird, die sich finanziell nicht selbst tragen können und Subventionen benötigen. Das ist eine einfache Tatsache, die sich auch durch ausgeklügeltes Finanzmanagement nicht ändern lässt. Daher ist es besser, Projekte, die sich finanziell selbst tragen können, mit rückzahlbaren Zuschüssen oder anderen geeigneten Finanzierungsinstrumenten zu unterstützen und Zuschüsse zu Vorzugsbedingungen den Projekten vorzubehalten, die wirklich auf sie angewiesen sind. Auf diese Weise kann der Kapitalpool für die Kultur vergrößert und ihre Finanzierung insgesamt stabilisiert werden.

Ähnlich wie im Vereinigten Königreich zeichnet sich der Schweizer Kultursektor durch eine grosse Vielfalt von Geschäftsmodellen im Kunst- und Kulturbereich aus und verfügt im Allgemeinen über ein erhebliches wirtschaftliches Potenzial. Betrachtet man das Thema durch das Prisma der Besucherwirtschaft, so stellt der Arts Council England fest, dass der Kultursektor 4,5 Mrd. GBP an Ausgaben der Besucher beiträgt, die dem britischen Kultur- und Kulturerbe-Sektor zuzurechnen sind, und dass 2019 18 der 25 meistbesuchten Attraktionen im Vereinigten Königreich zum Kultursektor gehörten.⁹²

In Zukunft muss im Schweizer Kultursektor eine grössere Widerstandsfähigkeit und finanzielle Stabilität bei den Kunst- und Kultureinrichtungen gesichert und die Nachhaltigkeit des Sektors als Ganzes verbessert werden. Parallel dazu muss sich die Wirtschaft insgesamt der spezifischen Finanzierungsbedürfnisse im Kunst- und Kulturbereich stärker bewusstwerden. Impact Investing in der Kultur ist eine relevante Option zur Erweiterung des Finanzierungsmixes. Unter der Voraussetzung, dass der Fokus eher auf der Kultur als auf der Kreativwirtschaft im Allgemeinen liegt, ist es wahrscheinlich, dass - ähnlich wie bei anderen sozialen Finanzinnovationen - eine Koalition aus öffentlichen, philanthropischen und privaten Investoren ihre Kräfte in einem strategischen Projekt bündeln muss, um das Potenzial von Impact Investing für den Schweizer Kultursektor zu erschliessen.

ANHANG

VORSCHLÄGE FÜR WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Kulturförderung ist ein vielschichtiges Thema, zu dem es eine Vielzahl von Forschungsarbeiten gibt. Für Förderer, die kulturelle Aktivitäten unterstützen wollen, gibt es hier einige interessante, wegweisende Texte, die zum besseren Verständnis des Themas beitragen.

1. **Kreativität, Kultur und Kapital (2021)**. Kreativität, Kultur und Kapital: Affect investing in the Global Creative Economy. Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://www.creativityculturecapital.org/wp-content/uploads/2021/01/Creativity-Culture-and-Capital-Impact-investing-in-the-global-creative-economy-English.pdf>.
2. **Ecoplan (2021)**. Soziale Absicherung von Kulturschaffenden. Bern: Ecoplan.
3. **Die Europäische Vereinigung der Verwertungsgesellschaften (2021)**. Der Wiederaufbau Europas: Die Kultur- und Kreativwirtschaft vor und nach der COVID-19-Krise. Paris: EYGM Limited.
4. **Europäischer Investitionsfonds (2021)**. Marktanalyse des Kultur- und Kreativsektors in Europa: A Sector to Invest in. Luxemburg: Europäischer Investitionsfonds.
5. **EY (2015)**. Cultural Times: The first global map of cultural and creative industries. Aufgerufen am 17. August 2022 unter https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf.
6. **Nesta (2018)**. Rückzahlbare Finanzierungen im Kunst- und Kultursektor. London: Nesta.
7. **The Shift Project (2021)**. Décarbonons la culture! Paris: Das Shift-Projekt.
8. **Schweizerisches Bundesamt für Statistik (2020)**. Kulturwirtschaft in der Schweiz: Kulturunternehmen und Kulturschaffende. Neuchâtel, Schweiz: Bundesamt für Statistik.
9. **Schweizerisches Bundesamt für Statistik (2020)**. Les pratiques culturelles en Suisse: Principaux résultats 2019 et comparaison avec 2014. Neuchâtel, Switzerland: Swiss Federal Statistical Office.

FUSSNOTEN

1. Textappeal (2016). « 19 Insightful Quotes About Culture.» 29. September. Aufgerufen am 11. August 2022 unter <https://textappeal.com/cultureshocks/insightful-quotes-about-culture>.
2. Ecoplan (2021). *Soziale Absicherung von Kulturschaffenden*. Bern: Ecoplan. Aufgerufen am 8. August 2022 unter https://visarte.ch/wp-content/uploads/2021/07/Absicherung_Kulturschaffende_Bericht_Schlussbericht_210624_de.pdf.
3. KEA European Affairs (2021). « Market Analyses of the Cultural and Creative Sectors in Europe.» 10 February. Aufgerufen am 16. August 2022 unter <https://keanet.eu/new-market-analysis-of-the-cultural-and-creative-sectors-in-europe>.
4. Statista (2022). « European Union: Gross domestic product (GDP) from 2017 to 2027.» 29. Juni. Aufgerufen am 11. August 2022 unter <https://www.statista.com/statistics/527869/european-union-gross-domestic-product-forecast>.
5. Bundesamt für Statistik (2020). *Cultural Economy in Switzerland: Cultural enterprises and cultural workers*. Neuchâtel, Switzerland: Federal Statistical Office.
6. Ibid.
7. Bundesamt für Statistik (2022). « Economie culturelle: nouveaux chiffres sur les travailleurs culturels (2021) et les entreprises culturelles (2019).» 24. Mai. Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport.gnpdetail.2022-0638.html>.
8. Deepstash (no date). « Culture is a way of coping with the world by defining it in detail.» Aufgerufen am 18. August 2022 unter <https://deepstash.com/idea/100612/culture-is-a-way-of-coping-with-the-world-by>.
9. Bundesamt für Statistik (2022). « Économie culturelle: nouveaux chiffres sur les travailleurs culturels (2021) et les entreprises culturelles (2019).» 24. Mai. Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport.gnpdetail.2022-0638.html>.
10. Bundesamt für Statistik (2022). « Économie culturelle: premiers chiffres sur les travailleurs culturels durant l'année COVID 2020.» 31. Mai. Aufgerufen am 18. August 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/cunteralogues-banques-donnees/graphiques.assetdetail.17224094.html>.
11. Bundesamt für Statistik (2020). *Les pratiques culturelles en Suisse : Principaux résultats 2019 et comparaison avec 2014*. Neuchâtel, Switzerland: Bundesamt für Statistik.
12. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19: 3ème édition. L'Oeil du Public*. Bern: Office fédéral de la culture. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.
13. Elinor Landmann (2021). « So wenig verdienen Schweizer Kulturschaffende.» 24. Juni. Aufgerufen am 8. August 2022 unter <https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/kunst-und-prekariat-unter-so-wenig-verdienen-schweizer-kulturschaffende>.
14. Bundesamt für Statistik (2022). « Économie culturelle.» Aufgerufen am 18. August 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/economie-culturelle.html>.
15. Bundesamt für Statistik (2021). *L'économie culturelle en Suisse: Entreprises culturelles et travailleurs culturels*. Neuchâtel, Switzerland: Bundesamt für Statistik.
16. Bundesamt für Statistik (2022). « Travailleurs culturels.» Aufgerufen am 18. August 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/economie-culturelle/personnes.html#399391931>.
17. Ibid.
18. Goodreads (ohne Datum). "Pablo Picasso Quotes." Aufgerufen am 8. August 2022 unter <https://www.goodreads.com/quotes/4673-art-washes-away-from-the-soul-the-dust-of-everyday>.

19. Bundesamt für Statistik (2022). "Economie culturelle: nouveaux chiffres sur les travailleurs culturels (2021) et les entreprises culturelles (2019)." 24 May. Aufgerufen am 17 August 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport.gnpdetail.2022-0638.html>.
20. Bundesamt für Statistik (2020). "Statistik der Kulturfinanzierung. [Finanzstatistik]." Aufgerufen am 23. November 2021 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/437757/umfrage/kulturausgaben-der-oeffentlichen-hand-fuer-musik-theater-in-der-schweiz>.
21. Ibid.
22. The European Grouping of Societies of Authors and Composers (2021). *Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*. Paris: EYGM Limited. Aufgerufen am 8. August 2022 unter <https://www.rebuilding-europe.eu>.
23. Ibid.
24. L'Oeil du Public (2021). *Les Institutions Culturelles en temps de Covid*. Juin 2021. Aufgerufen am 7. September 2022 unter https://loeildupublic.com/wp-content/uploads/2021/07/Les-Institutions-Culturelles-en-temps-de-Covid-Juin-2021_FR.pdf.
25. Elinor Landmann (2021). "So wenig verdienen Schweizer Kulturschaffende." 24 June. Aufgerufen am 8. August 2022 unter <https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/kunst-und-prekariat-so-wenig-verdienen-schweizer-kulturschaffende>.
26. Ecoplan (2021). *Soziale Absicherung von Kulturschaffenden*. Bern: Ecoplan. Aufgerufen am 8. August 2022 unter https://visarte.ch/wp-content/uploads/2021/07/Absicherung_Kulturschaffende_Bericht_Schlussbericht_210624_de.pdf.
27. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19: 3ème édition*. L'Oeil du Public. Bern: Office fédéral de la culture. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.
28. Neue Zürcher Zeitung (2021). "Der Bundesrat lässt ab Ende Mai höhere Publikumszahlen zu – so steht es um Kunst und Kultur in der Schweiz." 27. Mai. Aufgerufen am 9 August 2022 unter <https://www.nzz.ch/feuilleton/oeffnungsperspektive-bundesrat-will-mehr-besucher-bei-veranstaltungen-zulassen-so-steht-es-um-kunst-und-kultur-in-der-schweiz-ld.1584252>.
29. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19: 3ème édition*. L'Oeil du Public. Bern: Office fédéral de la culture. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.
30. Conseil d'État du Canton de Fribourg (2022). *Impacts du Covid-19 dans le domaine de la culture*. 4 July. Aufgerufen am 8. August 2022 unter http://www.parlinfo.fr.ch/dl.php/fr/ax-62dad74c3c92a/fr_de_RG-C_2022-DICS-35.pdf.
31. Federal Office of Culture (2022). "Mesures visant à atténuer l'impact économique." Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/covid19/massnahmen-covid19.html>.
32. Hélène Arnet (2021). "3840 Franken « Grundeinkommen » für Zürcher Kulturschaffende." 15. Januar. *Tages-Anzeiger*. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.tagesanzeiger.ch/3850-franken-grundeinkommen-fuer-zuercher-kulturschaffende-760474726545>.
33. *Tages-Anzeiger* (2021). "Der Bund stoppt Jacqueline Fehrs « unbürokratische » Zürcher Kulturhilfe." 31. Januar. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.tagesanzeiger.ch/der-bund-stoppt-jacqueline-fehrs-unbuerokratische-zuercher-kulturhilfe-583734217004>.
34. Lukas von Orelli, Julia Jakob, Dominique Jakob und Georg von Schnurbein (2022). *Rapport sur les fondations en Suisse*. Zürich und Basel: SwissFoundations and CEPS. Aufgerufen am 9. August unter https://www.swissfoundations.ch/wp-content/uploads/2022/05/Swissfoundations_Rap.22_F_-2.pdf.
35. Goodreads (no date). "Brian Eno Quotes." Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.goodreads.com/quotes/9429365-stop-thinking-about-art-works-as-objects-and-start-thinking>.
36. Artists and writers who have put forward this quote include Banksy and Cesar A. Cruz.
37. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19: 3ème édition*. L'Oeil du Public. Bern: Office fédéral de la culture. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.
38. Recherche-Interview mit Benedikt von Peter, Theater Basel, 11.7.2021.
39. Staatstheater Augsburg (ohne Datum). "Shifting_perspective: Eine Inszenierung für virtuelle Realitäten." Aufgerufen am 12. August 2022 unter https://staats-theater-augsburg.de/shifting_perspective.
40. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19: 3ème édition*. L'Oeil du Public. Bern: Office fédéral de la culture, p. 28. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/67566.pdf>.

41. Compagnie Gilles Jobin (ohne Datum). "La Comédie Virtuelle – live show." Aufgerufen am 12. August 2022 unter <https://www.gillesjobin.com/creation/comedie-virtuelle-live-show>.
42. Fabien Morf and Reimar Walthert (2021). *Les sorties culturelles en temps de Covid-19: 3ème édition*. L'Oeil du Public. Bern: Office fédéral de la culture, p. 26. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/67566.pdf>.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Kunteria Berger (2022). "Moins de monde au théâtre: le virus n'est pas seul coupable." *Tribune de Genève*. 8 March. Aufgerufen am 10. August 2022 unter https://www.tdg.ch/moins-de-monde-au-theatre-le-virus-nest-pas-seul-coupable-614701902008?idp=OneLog&new_user=no.
46. The Shift Project (2021). "Décarbonons la Culture!": Le Shift publie son rapport final." 30. November. Aufgerufen am 12. August 2022 unter <https://theshift-project.org/article/decarboner-culture-rapport-2021>.
47. Théâtre Vidy-Lausanne (ohne Datum). "Vidy durable." Aufgerufen am 12. August 2022 unter <https://vidy.ch/vidy-durable>.
48. Recherche-Interview mit Felizitas Amman, Pro Helvetia, 8.4.2021.
49. Pro Infirmis (ohne Datum). "Label." Aufgerufen am 12. August 2022 unter <https://www.kulturinklusive.ch/de/label-292.html>.
50. Bundesamt für Statistik (2022). "Economie culturelle: nouveaux chiffres sur les travailleurs culturels (2021) et les entreprises culturelles (2019)." 24 May. Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport.gnpdetail.2022-0638.html>.
51. Ecoplan (2021). *Protection sociale des acteurs culturels*. Bern: Ecoplan. Aufgerufen am 11. August 2022 unter https://www.suisseculturesociale.ch/uploads/media/default/25/Absicherung_Kulturschaffende_Bericht_Schlussbericht_210624_fr_def.pdf.
52. Urs Geiser (2016). "Basic income plan clearly rejected by Swiss voters." *Swissinfo*. 5. Juni. Aufgerufen am 12. August 2022 unter https://www.swissinfo.ch/eng/direct-democracy/vote-june-6_basic-income-plan-awaits-voters-verdict/42200378.
53. Tages-Anzeiger (2021). "Der Bund stoppt Jacqueline Fehrs « unbürokratische » Zürcher Kulturhilfe." 31 January. Aufgerufen am 9. August 2022 unter <https://www.tagesanzeiger.ch/der-bund-stoppt-jac-queline-fehrs-unbuerokratische-zuercher-kulturhilfe-583734217004>.
54. Zurich University of the Arts. (ohne Datum). "Ist der kulturelle Sektor systemrelevant?" Aufgerufen am 7. September 2022 unter <https://www.zhdk.ch/jahresbericht2020-ist-der-kulturelle-sektor-systemrelevant>.
55. Pro Helvetia (2021). "Gender relations in the Swiss cultural sector." Aufgerufen am 12. August 2022 unter <https://prohelvetia.ch/en/gender-relations>.
56. Ibid.
57. SzeneSchweiz (2020). *Machtmissbrauch und sexuelle Belästigung in der darstellenden Kunst in der Schweiz*. Zürich: SzeneSchweiz. Aufgerufen am 12. August 2022 unter <https://szeneschweiz.ch/wp-content/uploads/2021/10/SzeneCH-Oktober-2021-Machtmissbrauch-Umfrage-Auswertung-Neu-Illustration.pdf>.
58. SzeneSchweiz (ohne Datum). "Anonyme Meldeplattform Sexuelle Übergriffe." Aufgerufen am 12. August 2022 unter <https://szeneschweiz.ch/dienstleistungen/machtmissbrauch/gegen-machtmissbrauch>.
59. FAIRSPEC (2021). *FAIRSPEC Kodex*. Aufgerufen am 15. August 2022 unter https://static1.squarespace.com/static/5f0844664b70fd15fc009404/t/619caf735b9ab532e5db1866/1637658483925/fairspec_kodex_2021_FR.pdf.
60. Office Fédéral de la Culture (ohne Datum). "Dialogue culturel national." Aufgerufen am 15. August 2022 unter <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/dialogue-culturel-national.html>.
61. Dialogue Culturel National (2019). *Participation culturelle : un manuel*. Zürich: Seismo Verlag.
62. Kollektiv F (ohne Datum). "Domino Race: Tanz im öffentlichen Raum." Aufgerufen am 15. August 2022 unter <https://www.kollektiv-f.ch/produktionen/domino-race-oder-wie-eins-zum-anderen-fuehrt>.
63. Comédie de Genève (ohne Datum). "Le Pont des Arts." Aufgerufen am 15. August 2022 unter <https://www.comedie.ch/fr/presentation-des-actions-culturelles>.
64. L'Oeil du Public (2021). *Les Institutions Culturelles en temps de Covid*. Juin 2021. Aufgerufen am 7. September 2022 unter https://loeildupublic.com/wp-content/uploads/2021/07/Les-Institutions-Culturelles-en-temps-de-Covid-Juin-2021_FR.pdf.
65. Basel Tourismus (ohne Datum). "Foyer Public." Aufgerufen am 15. August 2022 unter <https://www.basel.com/en/attractions/foyer-public-9049386ca2>.
66. Kuntery Romy (2020). "Pro Infirmis: 100 years of supporting people with a disability." *Swissinfo*. 31.

- Januar. Aufgerufen am 15. August 2022 unter https://www.swissinfo.ch/eng/society/helping-hand_pro-infirmis-100-years-of-supporting-people-with-a-disability/45531102.
67. Pro Infirmis (ohne Datum). "Label." Aufgerufen am 15. August 2022 unter <https://www.kulturinkluisiv.ch/de/label-292.html>.
 68. Recherche-Interview mit Beate Engel, Stanley Thomas Johnson Foundation, 13.9.2021.
 69. AllGreatQuotes (ohne Datum). "Johan Huizinga Quotes." Aufgerufen am 15. August 2022 unter <https://www.all-greatquotes.com/quote-203301>.
 70. Textappeal (2016). "19 Insightful Quotes About Culture." 29. September. Aufgerufen am 11. August 2022 unter <https://textappeal.com/cultureshocks/insightful-quotes-about-culture>.
 71. Research interview with Peter Brey, Foundation Leenaards, July 7, 2021.
 72. Research interview with Cristina Galbiuneri, t. Theaterschaffende Schweiz, September 3, 2021; research interview with Daniel Imboden, Stadt Zürich, Kulturförderung, Theater und Tanz, August 23, 2021
 73. In Western Switzerland, the evaluation is higher thanks to the support of Corodis (Commission romande de diffusion des spectacles). See: Dialogue culturel national (2021). Encouragement de la danse en Suisse: Panorama 2017. Bern: Dialogue culturel national, p. 4.
 74. Ibid.
 75. Recherche-Interview mit Daniel Imboden, Stadt Zürich, Kulturförderung, Theater und Tanz, August 23, 2021.
 76. Albert Koechlin Stiftung (ohne Datum). "Über die Albert Koechlin Stiftung." Aufgerufen am 15. August 2022 unter <https://www.aks-stiftung.ch/%C3%9Cber%20uns>
 77. Lisa Stadler (ohne Datum). "Perspektiven schaffen: Pro Helvetia passt ihre Förderung an." Pro Helvetia. Aufgerufen am 15. August 2022 unter <https://pro-helvetia.ch/de/press-release/pro-helvetia-lanciert-neue-massnahmen>.
 78. Recherche-Interview mit Beate Engel, Stanley Thomas Johnson Stiftung, September 13, 2021.
 79. Picture Quotes (ohne Datum). "Impact investing can be a powerful instrument of change." Aufgerufen am 17. August 2022 unter <http://www.picturequotes.com/impact-investing-can-be-a-powerful-instrument-of-change-quote-246790>.
 80. For a discussion of impact investing in the wider creative economy, see: Creativity, Culture and Capital (2021). Creativity, Culture and Capital: Impact investing in the global creative economy. Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://www.creativity-culture-capital.org/wp-content/uploads/2021/01/Creativity-Culture-and-Capital-Impact-investing-in-the-global-creative-economy-English.pdf>.
 81. United Nations Conference on Trade and Development (2004). São Paulo Consensus. Document TD/410. 25 June. Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://www.creativityculturecapital.org/wp-content/uploads/2021/01/Creativity-Culture-and-Capital-Impact-investing-in-the-global-creative-economy-English.pdf>.
 82. EY (2015). Cultural times: The first global map of cultural and creative industries. Aufgerufen am 17. August 2022 unter https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf.
 83. Nest (2018). The State of the Handworker Economy 2018. Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://assets.bbhub.io/dotorg/sites/2/2019/05/Nest-State-of-the-Handworker-Economy-Report.pdf>.
 84. Raimund Minichbauer (2016). "...Und wo kommt das Geld her? Neue Finanzierungsmodelle für Kultur und Kreativwirtschaft." Vienna: Bundeskanzleramt Österreich. Aufgerufen am 17. August 2022 unter https://www.creativeeurope.under/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo_kommt_das_Geld_her.pdf.
 85. European Commission (2016). "Creative Europe's guarantee facility for the cultural and creative sectors." 30. Juni. Aufgerufen am 17. August 2022 unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_16_2346.
 86. Raimund Minichbauer (2016). "...Und wo kommt das Geld her? Neue Finanzierungsmodelle für Kultur und Kreativwirtschaft." Vienna: Bundeskanzleramt Österreich. Aufgerufen am 17. August 2022 unter https://www.creativeeurope.under/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo_kommt_das_Geld_her.pdf.
 87. Nesta (ohne Datum). "Arts Impact Fund." Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://www.nesta.org.uk/project/arts-impact-fund>.

88. Raimund Minichbauer (2016). "...Und wo kommt das Geld her? Neue Finanzierungsmodelle für Kultur und Kreativwirtschaft." Vienna: Bundeskanzleramt Österreich. Aufgerufen am 17. August 2022 unter https://www.creativeeurope.unter/eu-kulturpolitik/veranstaltungen/leser/workshop-und-wo-kommt-das-geld-her-neue-finanzierungsmodelle-fuer-kultur-chancen-und-herausforderungen.html?file=files/BMUKK/EU-Kulturpolitik/Workshopreihe%20EU-Kulturpolitik%20%2B%20Veranstaltungen/wo_kommt_das_Geld_her.pdf.
89. Nesta (ohne Datum). "Titchfield Festival Theatre." Aufgerufen am 18. August 2022 unter <https://artsimpactfund.org/titchfield-festival-theatre>.
90. Nesta (ohne Datum). "South East Dance." Aufgerufen am 18. August 2022 unter <https://artsimpactfund.org/south-east-dance>.
91. Nesta (ohne Datum). "Arts & Culture Impact Fund." Aufgerufen am 17. August 2022 unter <https://www.artsculture-finance.org/our-funds/arts-culture-impact-fund>.
92. Arts Council England (ohne Datum). "How culture can play its part in developing local tourism." Aufgerufen am 7. September 2022 unter <https://www.artscouncil.org.uk/how-culture-can-play-its-part-developing-local-tourism>.

IMPRESSUM

© 2022 Fondation Lombard Odier. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Fondation Lombard Odier in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln vervielfältigt, in einem Datenabfragesystem gespeichert oder übertragen werden, es sei denn, dies ist ausdrücklich gesetzlich erlaubt, durch eine Lizenz oder unter den mit der entsprechenden Urheberrechtsvereinbarung vereinbarten Bedingungen. Anfragen zur Vervielfältigung ausserhalb des oben genannten Rahmens sind zu richten an: contact@fondationlombardodier.org.

Die nichtkommerzielle und wissenschaftliche Nutzung dieses Berichts durch staatliche Stellen, gemeinnützige Organisationen und Privatpersonen ist ausdrücklich gestattet, sofern die Quelle ordnungsgemäss angegeben wird.

Der Bericht wurde von Maximilian Martin, Georg von Schnurbein und Regula Wolf verfasst. Die Autoren danken Antoine Montavon und Adam Rodriques für wertvolle Unterstützung bei der Recherche. Bitte zitieren Sie als: Maximilian Martin, Georg von Schnurbein, und Regula Wolf. *Lessons Learned from Funding Culture in Switzerland during the Pandemic*. Genf: Fondation Lombard Odier, 2022.

Haftungsausschluss: Dieser Forschungsbericht ist das Ergebnis professioneller Forschung und gibt die Meinung der Autoren wieder. Er gibt weder die Positionen oder Meinungen des Geldgebers des Projekts noch die der im Rahmen der empirischen Forschung befragten Personen wieder.

Kopien können bei der Fondation Lombard Odier angefordert werden unter folgender Adresse: Fondation Lombard Odier, rue de la Corraterie 11, 1204 Genf.

Gestaltung des Berichts: Blou Design Sàrl,
Chemin du Courtil 14, CH-1241 Puplinge, Schweiz
www.blou-design.ch | natalie@blou-design.ch

Herausgegeben von der Fondation Lombard Odier,
Rue de la Corraterie 11, 1204 Genf, Schweiz ISBN 978-2-8399-3746-7

Gedruckt im Digitaldruck auf FSC-zertifiziertem Fisher-Papier, «Touch Bright» 300 gm² für den Umschlag und «Touch Bright» 115 gm² für die Innenseiten

