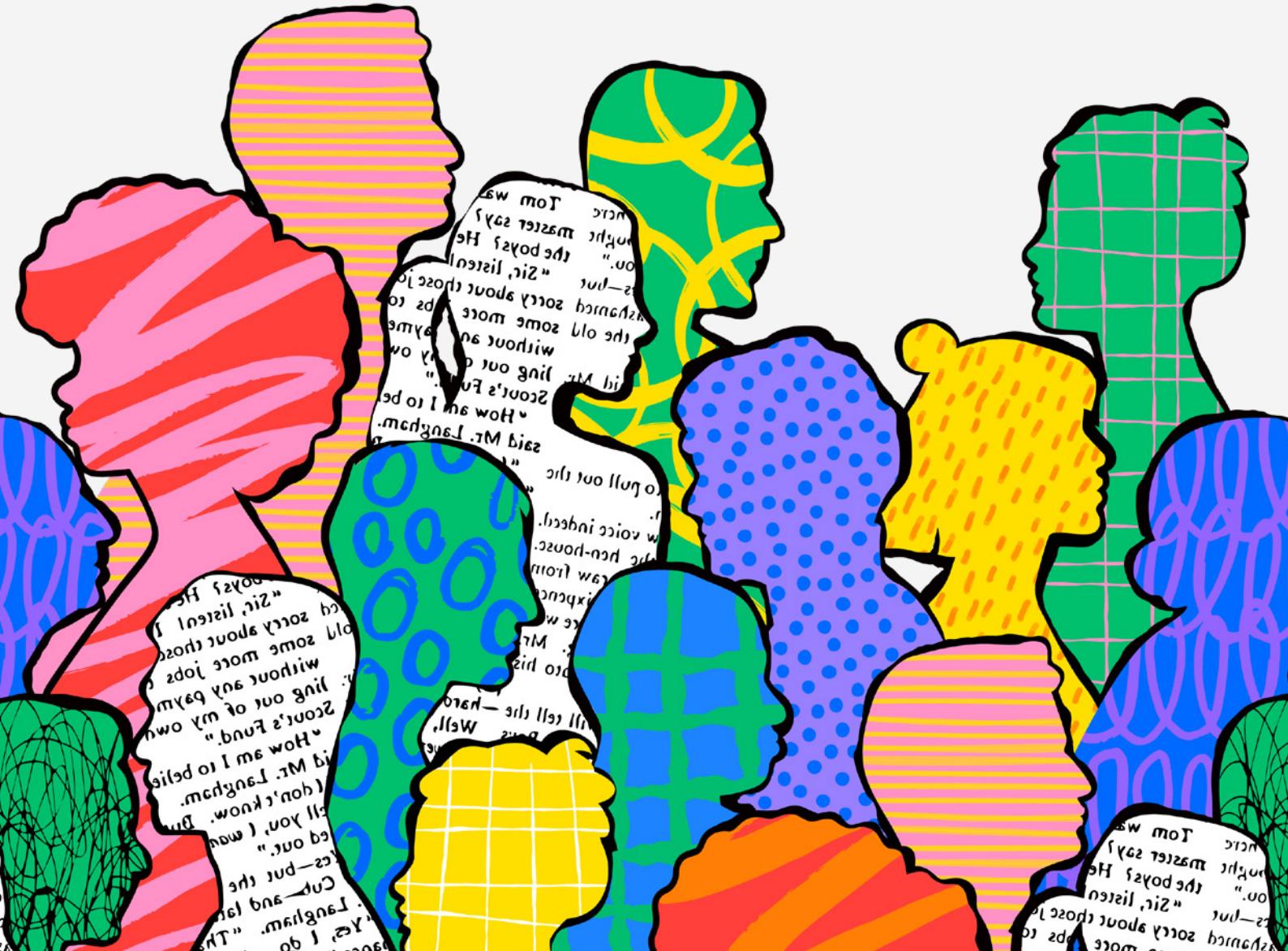


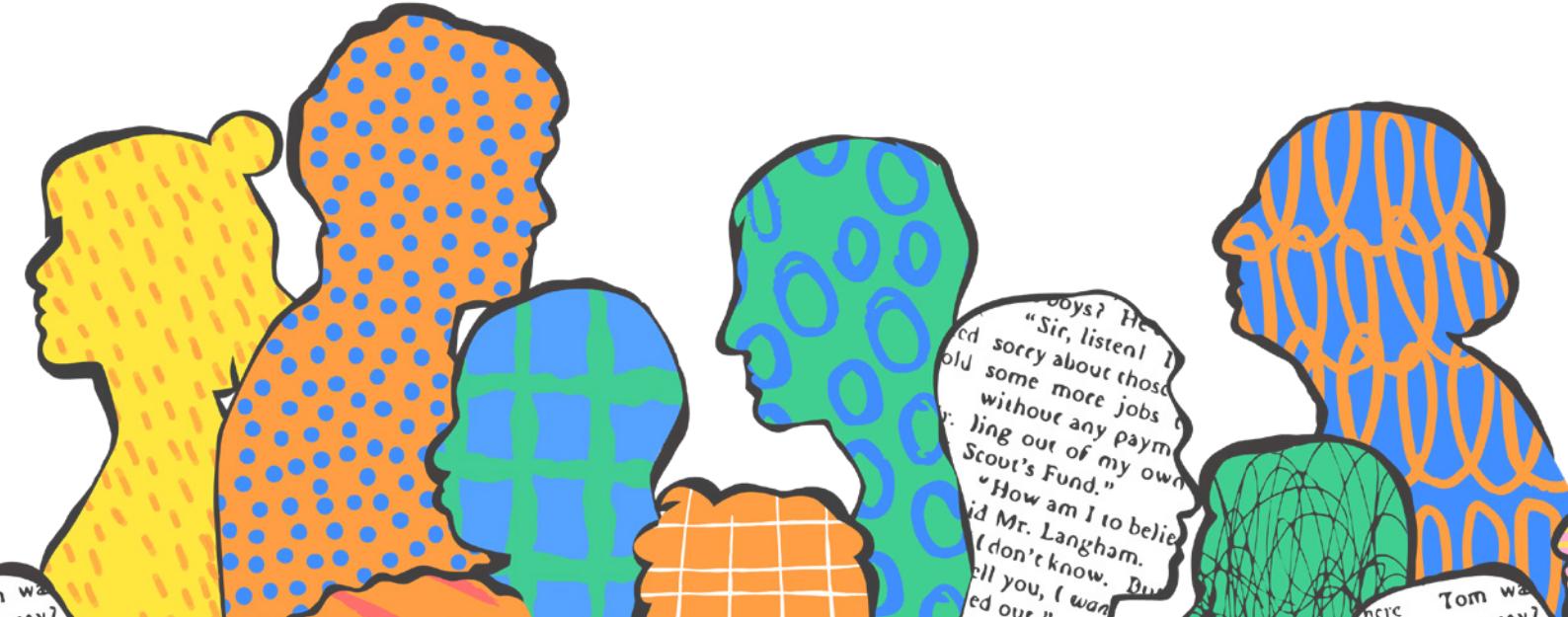
Vielfalt fördern, Gerechtigkeit stärken.

Ein Leitfaden für diversitätsorientierte
Kulturförderung für öffentliche und
private Trägerschaften



Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Einführung | 3 |
| Wie kam es zu diesem Leitfaden? | 4 |
| Demografische Wirklichkeit versus Förderpraxis | 5 |
| Was können wir unternehmen, um Diversität zu fördern? | 6 |
| 1. Haltung | 8 |
| 2. Wissen | 10 |
| 3. Handeln | 13 |
| 3.1 Entwicklungsprozess | 14 |
| 3.2 Organisationskultur | 15 |
| 3.3 Förderstruktur | 16 |
| 3.4 Personal | 17 |
| 3.5 Kommunikation | 19 |
| 3.6 Mitwirkung | 20 |
| Quellen | 21 |
| Weiterführende Lektüre | 22 |
| Impressum | 23 |



« Diversität ist kein Ziel, sondern gesellschaftliche Realität. » NRW, 2021

- Ist Diversität bei uns/in unserem Team ein Thema? Warum ist es eines? Warum ist es keines?
- Warum möchten wir Diversität zu einem Thema machen?
- Wie diskutieren wir über Diversität? Kennen wir die rechtlichen und gesellschaftlichen Grundlagen diesbezüglich?
- Haben wir in unserem Team schon einmal eine Weiterbildung zu Diversität und inklusiver Kulturarbeit besucht?
- Was wissen wir bezüglich der Diversität in der Gesellschaft? Wie bildet sich diese in unserer Förderung ab?
- Welche Vielfalt ist in unserem Team vertreten? Was könnte Menschen daran hindern, Teil unseres Teams zu sein?
- Was hat meine kulturelle Sozialisierung mit meiner ästhetischen Betrachtung von Kunst und Kultur zu tun?



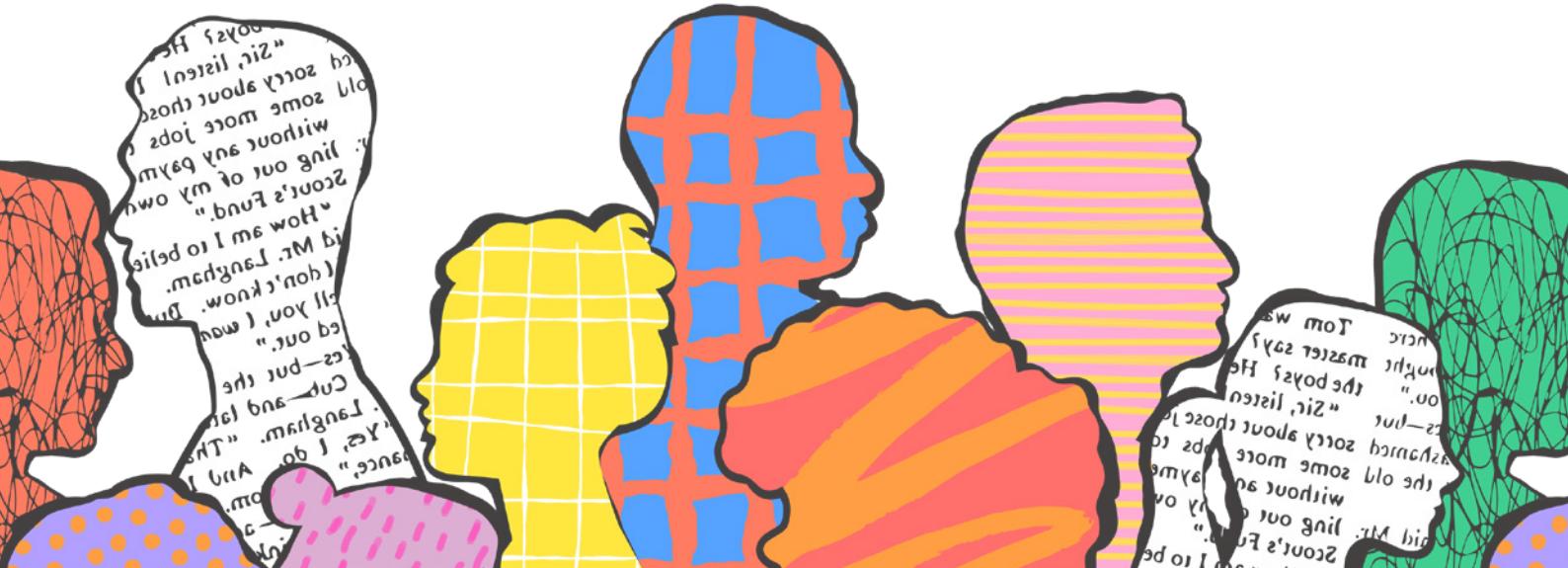
Wie kam es zu diesem Leitfaden?

Anhand zahlreicher Reflexionsfragen setzte sich Kultur Stadt Bern – die Abteilung für Kultur der Stadt Bern – mit der eigenen Haltung und dem eigenen Handeln auseinander. Der vorliegende Leitfaden stützt sich auf Erkenntnisse, die Kultur Stadt Bern in einem mehrjährigen Prozess der diversitätsorientierten Öffnung sammeln konnte. Das Hauptaugenmerk galt dabei der Projektförderung und der Arbeit mit Kommissionen und Jurys. Dasselbe gilt für diesen Leitfaden.

Dieser Prozess wurde von Pro Helvetia im Rahmen der Initiative «*Interkulturelle Gesellschaft*» (heute *Innovation und Gesellschaft*) 2020 bis 2024 unterstützt. Den Auftakt gestaltete Diversity Arts Culture aus Berlin. Der weitere Prozess wurde von Anisha Imhasly, Coach und Expertin für Diversität im Kulturbereich, und Rahel El-Maawi, Expertin für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung und Anti-Diskriminierung, konzipiert, extern begleitet und mündete in die Erarbeitung dieses Leitfadens.

Der Leitfaden stützt sich auf Erkenntnisse, die Rahel El-Maawi und Anisha Imhasly mittels Interviews mit Mitgliedern der damaligen Spartenkommissionen und Mitarbeiter*innen von Kultur Stadt Bern erarbeiteten. In der Folge wurden die Erkenntnisse mit dem Ziel, diese einem interessierten Fachpublikum zugänglich zu machen, entsprechend aufbereitet und generalisiert.

Dieser Leitfaden soll staatlichen und privaten Kulturförderstellen sowie Stiftungen Anregungen auf den Weg geben, um ihre eigene Förderung in diesem Sinne zu analysieren, anzupassen und weiterzuentwickeln.



Demografische Wirklichkeit versus Förderpraxis

Unsere Gesellschaft ist sehr vielfältig – Demograf*innen sprechen von einer «superdiversen Gesellschaft», was auch für die Schweiz gilt (Steven Vertovec, 2024). Doch obwohl die Schweiz ein breit gefächertes und weitverzweigtes öffentlich finanziertes Kulturangebot hat, bildet sich die demografische Wirklichkeit darin oft noch wenig ab – weder im Publikum noch in den Programmen und auch nicht im Hinblick auf Kulturschaffende selbst. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels sehen sich die Kulturförderstellen der Gemeinden, Städte und Kantone zunehmend verpflichtet, die vielfältige Bevölkerung zu erreichen und demokratischere Strukturen zu schaffen, um gesellschaftliche Teilhabe zu sichern (vgl. Box: Rechtliche Grundlagen). Die öffentliche Kulturförderung in der Schweiz wird aus den Steuern der hier lebenden Bevölkerung finanziert. Deshalb geniessen alle hier lebenden Menschen ein Recht auf kulturelle Räume und Angebote, die ihre Lebenswirklichkeit widerspiegeln. Der Nationale Kulturdialog schreibt in seinem Leitfaden zur Förderung der kulturellen Teilhabe: «*Teilhabe der gesamten Bevölkerung in den vier Dimensionen Politik, Wirtschaft, Soziales und Kultur ist ein grundlegendes Prinzip einer demokratischen Gesellschaft. Gemeinsam ist allen vier Dimensionen, dass sie auf Beteiligung, Mitwirkung und Mitverantwortung der Bevölkerung am öffentlichen Leben zielen.*»

Rechtliche Grundlagen

Auf welchen rechtlichen Rahmen stützen wir diversitätsorientierte Förderpraxis?

Das rechtliche Fundament für diversitätsorientierte institutionelle Öffnungsprozesse liefert das Diskriminierungsverbot (Art. 8) der Schweizerischen Bundesverfassung. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern, welche explizite Anti-Diskriminierungsgesetze kennen, ist es in der Schweiz die Bundesverfassung, die staatlichen Institutionen einen Orientierungsrahmen bietet. Dabei gilt es, indirekte und strukturelle Diskriminierung zu erkennen und darauf zu achten, dass einzelne Gruppen nicht systematisch benachteiligt werden. Mit dem ersten Handbuch zur kulturellen Teilhabe der Schweiz (2019) und dem Leitfaden zur Förderung der kulturellen Teilhabe (2021) formulierte der Nationale Kulturdialog im Jahr 2021 eine klare Empfehlung zuhanden der Kulturförderung.



Was können wir unternehmen, um Diversität zu fördern?

Ein Öffnungsprozess gelingt dann, wenn sich Massnahmen mit bestehenden Abläufen pragmatisch verschränken lassen, ihre Wirkung entfalten können und schliesslich zu einer Verstetigung führen (vgl. Nising und Naini, 2022).

Die hier vorgestellten Massnahmen stehen im Dialog miteinander und greifen erst im Zusammenspiel. Diversitätskompetenz kann als Interaktion von drei Dimensionen, die sich gegenseitig beeinflussen, beschrieben werden:

1. «Haltung»: Reflexion der Normvorstellungen (Seite 8)

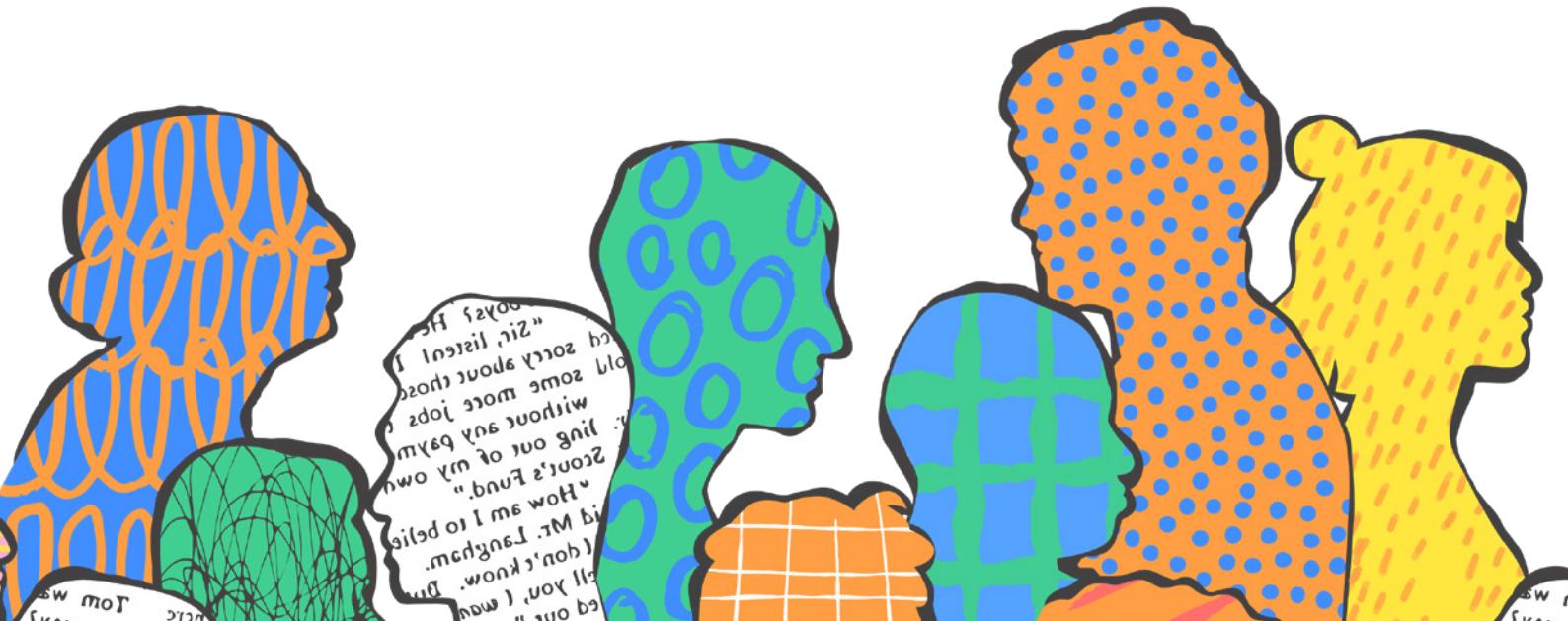
Es braucht die Bereitschaft, die eigene Praxis sowie die eigenen Einstellungen in Bezug auf Diversität immer wieder zu reflektieren und den demokratischen Mehrwert eines Öffnungsprozesses zu erkennen. Dazu gehört, sich der eigenen sowie gesellschaftlichen Normvorstellungen bewusst zu werden.

2. «Wissen»: Kenntnisse über die Thematik (Seite 10)

Es braucht eine gemeinsame Wissensbasis sowie Kenntnisse zu verschiedenen Theorien und Fakten im Bereich von Diversität und Teilhabegerechtigkeit im Kulturbereich. Das Wissen muss immer wieder aufgefrischt und auf gesellschaftliche Entwicklungen sowie den aktuellen Diskurs bezogen werden.

3. «Handeln»: Umsetzung in der Praxis (Seite 13)

Es werden diversitätsorientierte und inklusive Handlungsstrategien entwickelt und ein praktisches Handlungsrepertoire implementiert. Dieser Prozess wird in einem fortlaufenden Kreislauf überprüft, angepasst und weiterentwickelt.





1. Haltung

Welche Haltungen schaffen die nötigen Voraussetzungen für einen gelungenen Veränderungsprozess hin zu einer demokratischeren, diversitätssensiblen Förderung?



1. Haltung



Gender-Dominanz

Welche Expertise und Erfahrung ist im Gremium – abgesehen von Geschlechtergerechtigkeit – stark ausgeprägt?

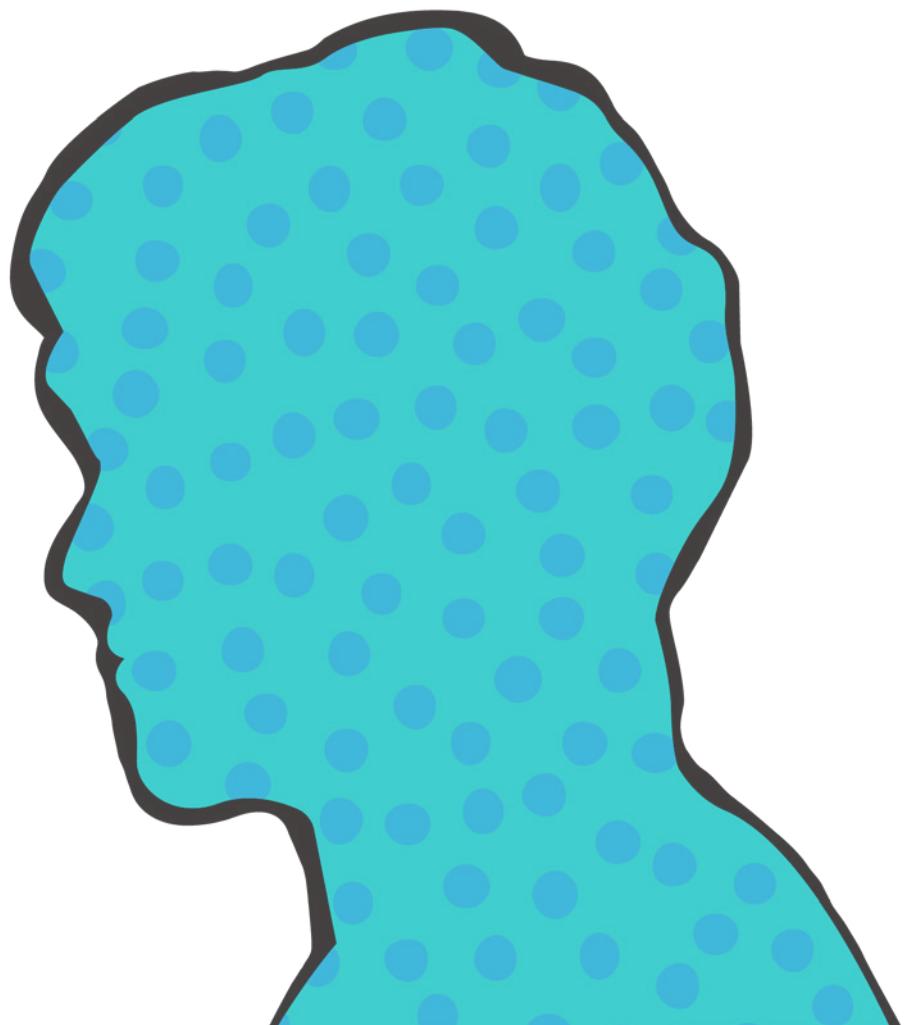
In Fachteams und bei vielen Mitgliedern von Jurys und Kommissionen ist der Blick auf (binäre) Geschlechtergerechtigkeit geschärft. Dies ist sowohl eine Chance als auch ein Hindernis. Es ist insofern eine Chance, als dass an dieses Wissen – und oft auch diese biografische Erfahrung – angeknüpft und eine Brücke zu anderen Marginalisierungen (Diskriminierungen) gebaut werden kann. Über (binäre) Geschlechtergerechtigkeit ist meistens die grösste Expertise vorhanden und Jury- und Kommissionsmitglieder wähnen sich auf sicherem Terrain. Wenn dieses Wissen deshalb stets im Vordergrund der Diskussionen steht, kommt zwar der Aspekt von Gender immer wieder zur Sprache. Allerdings geraten so andere Ausschlüsse aus dem Blickfeld beziehungsweise werden verdrängt, und die Chance wird zum Hindernis.

- Ein demokratisches Grundverständnis von Teilhabegerechtigkeit, nach welcher alle in der Gesellschaft ein Anrecht auf Gleichbehandlung und Zugang zu Kultur haben, bildet eine wichtige Voraussetzung.
- Diversitätssensible Kulturförderung ist eine Führungsentscheidung. Die Bereitschaft zu einem transformativen Prozess muss auf Leitungsebene getragen und unter Einbezug von Mitarbeitenden und Teams vorgelebt werden.
- Diversitätskompetenz kann gelernt werden. Es erfordert die Bereitschaft, sich einerseits auf einen Ver-/Lernprozess einzulassen, und andererseits, den Status Quo kritisch zu reflektieren (vgl. Box: Gender-Dominanz).
- Ver-/Lernprozesse führen bisweilen von individuellem Unbehagen zu passivem bis hin zu aktivem Widerstand. Durch eine fachliche Begleitung wird eine gemeinsame Lernkultur etabliert, die für den gekonnten Umgang mit solchen Widerständen sorgt.
- Ein solcher Prozess erfordert Engagement und muss dauerhaft in die Arbeitsstrukturen der gesamten Organisation sowie der einzelnen Mitarbeitenden eingebettet werden.
- Zum Lernen gehören Experimentieren sowie ein guter Umgang mit Ungewissheiten. Es erfordert die Bereitschaft, etwas auszuprobieren, zu evaluieren und gegebenenfalls anzupassen.
- Ein solcher Lernprozess erfordert Ressourcen, Commitment und die Freude am Gestalten.



2. Wissen

Mit welcher Perspektive blicken wir auf die heterogene Gesellschaft von heute? Wofür müssen wir den Blick schärfen und welche Bias – Voreingenommenheiten – wirken sich auf unsere Entscheidungen aus? Welche strukturellen Hürden prägen unser Denken?





Kulturelle Praxen

Welche künstlerischen Praxen gelten als hoch angesehen und sind Teil des sogenannten Kanons? Welche künstlerische Praxis, die (noch) wenig Anerkennung findet, kennen wir?

Zahlreiche künstlerische Praxen, aber auch kulturelles Schaffen etwa von Menschen mit Behinderungen, wurden von der Kulturförderung lange nicht anerkannt – und sind es zum Teil bis heute nicht. Diese fehlende Anerkennung basiert häufig auf impliziten Annahmen bezüglich etablierter versus populärer Kultur. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels erweitert eine diversitätssensible Kulturförderung ihren Förderkanon, um diese künstlerischen Praxen anzuerkennen.



Professionalität

Wie lässt sich Professionalität auf eine diversitätssensible Weise beurteilen?

Professionalität gilt in der Kulturförderung als ein formelles Kriterium, sprich: Es ist eine Voraussetzung dafür, dass ein Projekt überhaupt gefördert wird. Anstatt dass eine bestimmte Ausbildung oder eine langjährige Arbeitserfahrung Bedingung für eine Förderung sind, kann eine Förderstelle folgende Kriterien beziehen:

- Selbstdeklaration: Kulturschaffende, die ein Gesuch einreichen, bezeichnen sich selbst als professionell.
- Die Rahmenbedingungen des Vorhabens sind professionell: Die Arbeit der beteiligten Kulturschaffenden wird professionell entlohnt, Sozialversicherungen und Vorsorge werden einbezahlt, die Produktionsbedingungen ermöglichen eine professionelle Arbeitsweise (zum Beispiel Probeforster, Rollenaufteilungen, Distributionskanäle, etc.).

2. Wissen

- Zunächst gilt es, sich zu Fragen von Teilhabe-gerechtigkeit und ungleicher Ressourcenverteilung neues Wissen und Kompetenzen zu erarbeiten. Eine diversitätssensible Perspektive einzunehmen bedeutet anzuerkennen, dass aufgrund von Alter, Geschlechtsidentität, Klasse, Herkunft, Rassifizierung, körperlicher oder kognitiver Behinderung, körperlichen Normen, sexueller Orientierung oder Religionszugehörigkeit sowohl Einschlüsse als auch Ausschlüsse produziert werden können.
- Ein- und Ausschlüsse lassen sich mit den entsprechenden Instrumenten statistisch messen. Eine Analyse des Ist-Zustands liefert wichtige Erkenntnisse über bestehende strukturelle Ausschlussmechanismen und kann gleichzeitig als Massstab genutzt werden, um die avisier- te Veränderung statistisch festzuhalten. Dabei ist es wichtig, dass die Analyse möglichst viele Ein- und Ausschlüsse erfassen kann, um die Bandbreite von Teilhabemöglichkeiten zu reflektieren.
- Kulturförderung orientiert sich an normativen Standards. Die gegenseitige Verständigung unter Fachpersonen (etwa Jury- oder Kommissionsmitgliedern) basiert häufig auf einem impliziten Konsens bezüglich Qualität, beispielsweise was als «gute» Kunst, als «innovatives» Theaterschaffen oder als «literarisch» gilt. Ein machtkritisches Verständnis von Ein- und Ausschlussmechanismen führt dazu, dass implizite Normen explizit und damit für andere (sprich die Gesuchsteller*innen) transparenter und zugänglicher gemacht werden – etwa die Frage, was die Kategorie «Professionalität» umfasst. Der eigene Kulturbegriff und Kanon sollten in Jurys und Kommissionen kritisch hinterfragt werden und so zu einer grösseren Offenheit gegenüber weniger bekannten künstlerischen Praxen bzw. einer Diversität von Ästhetiken führen (vgl. Box: Kulturelle Praxen; Professio-nalität).

- Diversitätssensible Kriterien sind oft Teil der inhaltlichen Diskussion in Jurys und Kommissionen. Sie fliessen in die Beurteilung mit ein, etwa punkto Zusammensetzung von Projektgruppen, dem erhofften Publikum und dem Beitrag an die Vielfalt des kulturellen Angebots insgesamt. Im Vordergrund steht dabei, ob das Projekt auf unterschiedliche Perspektiven und Zugänge achtet, welche durch die jeweilige kulturelle Praxis ermöglicht werden. Dabei geht es nicht um persönliche Merkmale und auch nicht um inhaltliche Eingriffe in die Kunst – die Kunstrechte bleiben stets gewahrt.
- Diversitätswissen gilt es innerhalb von Teams, Fachkommissionen und Jurys nicht nur qua Besetzung zu erarbeiten – etwa durch eine diverser aufgestellte Jury – ([vgl. 3.4 Personal](#)), sondern soll bei allen breit abgestützt werden. Dadurch kann verhindert werden, dass eine Polarisierung entsteht oder dass Menschen defensiv reagieren, wenn sie nicht über das notwendige Wissen verfügen. Deshalb braucht es in solchen Öffnungsprozessen Weiterbildungen zu Ein- und Ausschlüssen in der Gesellschaft und dazu, wie sich diese im Kulturbereich auswirken und weiter reproduziert werden.
- Weiter gilt es, Wissen zu demografischer Vielfalt zu erarbeiten. Wer lebt in dieser Gemeinde / Stadt / diesem Kanton (statistische Daten)? Welche Communities sind hier vertreten? Wer ist in Gesuchen für kulturelle Vorhaben und im Publikum vertreten – und wer nicht?



3. Handeln

Was kann die Kulturförderung unternehmen, um die Förderung demokratischer und diskriminierungssensibler zu gestalten?





Qualität

Woran erkenne ich künstlerische Qualität? Wie wurde mein Verständnis von sogenannter guter Kunst geprägt?

In der Diskussion verlaufen die Aussagen zu Qualität häufig nach Kriterien, welche bei kritischer Betrachtung auf subjektive Kulturbegriffe zurückzuführen sind.

Dabei wird «Diversität» oftmals gegen «Qualität» ausgespielt, als ob sich diese gegenseitig ausschliessen würden. Gera-de deshalb gilt es die bis anhin geltenden, oft impliziten Kriterien (etwa Relevanz, Innovation, Dringlichkeit, Resonanz) sichtbar zu machen, zu konkretisieren und in Leitfragen aufzuschlüsseln (vgl. auch Leitfragen Kultur Stadt Bern, 2024). Eine Formulierung als (Leit-)Frage macht die teilweise diffusen Argumente transparent, welche sich oft an einem subjektiven Kulturbegriff orientieren und zeigt, dass es sich bei jeder Beurteilung um eine subjektive Perspektive handelt. Dies bietet Orientie-
rung und ermöglicht, die Diskussion über inhaltliche Aspekte in den Vordergrund zu rücken. Dabei sollen Kriterien regelmässig reflektiert und angepasst werden.



Ressourcenzuweisung

(Wo) wird Diversität im Budget abgebildet?

Für eine externe Begleitung, punktuelle oder regelmässige Weiterbildungs- oder Reflexionsformate, «Gesuchscoaching», Datenanalysen und weitere Massnahmen gilt es die nötigen Mittel zu reservieren, um den Wandel hin zu einer inklusiven und zugänglichen Förderpraxis nachhaltig zu begleiten. Diversitätssensible Förderung ist keine Zusatzaufgabe, sondern eine gesellschafts- und kultur-politische Notwendigkeit.

3.1 Entwicklungsprozess

- Die **Leitung** übernimmt die Verantwortung und stützt den Veränderungsprozess auf allen Ebenen (politisch, strategisch und operativ). Die Abteilung / Fachstelle lässt sich von **externen Fachpersonen** begleiten, welche Diversitätswissen und eine Aussensicht mitbringen.
- Der Prozess wird so strukturiert, dass Mitarbeiter*innen, Jury- und Kommissionsmitglieder sich einbringen und dazulernen können, und dadurch ein persönlicher Nutzen entsteht. So wird das Commitment gestärkt und der Prozess breit abgestützt (vgl. 3.4 Personal).
- Es wird ein gemeinsames Verständnis und eine offene Auseinandersetzung zu Fragen von **künstlerischer Qualität** entwickelt (vgl. Box: Qualität).
- Der **Entwicklungsprozess** braucht Zeit und Ressourcen. Dies erfordert eine vorausschauende und langfristige Planung und betrifft sowohl die internen Mitarbeitenden der Organisation wie auch die Expert*innen (Jury- und Kommissionsmitglieder). Wenn die vorhandenen Ressourcen nicht ausreichen, müssen neue Mittel extern beschafft bzw. intern freigestellt werden (vgl. Box: Ressourcenzuweisung).

3.2 Organisationskultur



Formalisierte Abläufe verhindern Willkür

Wie ist der Förderprozess strukturiert und sind unsere Angebote und Abläufe darin formalisiert?

Informelles Vorgehen läuft oftmals Gefahr, (unabsichtlich) willkürlich zu sein. Es entstehen Abläufe und Mechanismen, die nicht allen bekannt sind und auf die sich ausschliesslich jene, die davon wissen, berufen und sie zu ihren Gunsten nutzen können. Solche Abläufe sind, aufgrund ihres informellen und persönlichen Charakters, stark von Bias – Voreingenommenheit – der Ausführenden geprägt. Ein diversitätssensibles Vorgehen reflektiert und formalisiert bestehende Abläufe und macht diese transparent, damit alle sich darauf berufen können.

- Eine konstruktive **Sitzungs- und Gesprächskultur**, moderiert durch eine geschulte Sitzungsleitung, bietet eine gemeinsame Grundlage, damit sich Jury- und Kommissionsmitglieder wirksam einbringen können.
- Dazu braucht es einerseits in der Vor-, Nachbereitung und in den Sitzungen selbst **klare Strukturen**, nachvollziehbare Entscheidungswege sowie **regelmässige Reflexionsgefässe**, um die existierende Kultur zu analysieren und weiterentwickeln (vgl. Box: Formalisierte Abläufe verhindern Willkür). Indem ein entsprechend diversitätssensibles Team die Gremien begleitet, kann darauf geachtet werden, gesellschaftliche Ungleichheitsverhältnisse in den Jurys und Kommissionen nicht zu reproduzieren (vgl. 3.4 Personal).
- Über regelmässige **Weiterbildungen** sollen alle Mitwirkenden ihr Diversitätswissen wie auch -kompetenzen rund um Moderation und Gesprächskultur erweitern und eine gemeinsame Grundlage erarbeiten.



3.3 Förderstruktur

- **Transparente und nachvollziehbare Erläuterungen** zum Förderprozess erleichtern allen Gesuchstellenden die Eingabe. Diese sind inklusiv verfasst ([vgl. 3.5 Kommunikation](#)) und werden bestenfalls visuell grafisch oder in einem Erklärvideo mündlich vorgestellt. Das dient dem Abbau von Barrieren und schafft eine durchlässigere Förderpraxis. Dazu gehören ebenfalls die Überarbeitung von bestehenden Merkblättern und Förderkriterien – wenn möglich in verschiedenen Sprachen – und formulierte Leitfragen anstelle von «harten» Kriterien.
- Kulturförderstellen können die Kulturschaffenden über niederschwellige, aktive **Beratungsangebote** bei der Eingabe unterstützen. Dazu gehören Formate wie *Gesuchscoaching* (bei der Förderstelle selbst oder durch externe Fachpersonen) oder eigens dafür eingerichtete Sprechstunden (vor Ort, telefonisch oder in Videocalls). Dabei ist wichtig, dass diese Angebote transparent kommuniziert werden, damit die Gesuchstellenden wissen, dass diese Angebote allen offenstehen.
- Im Hinblick auf eine **demokratischere und transparentere Förderpolitik** lassen sich bestehende Förderinstrumente neu ausrichten. Statt dass eine Jury oder Kommission über die Shortlist für Werkbeiträge oder Preisträger*innen entscheidet, können mögliche Kandidat*innen durch öffentliche Nominierungen vorgeschlagen werden – und so ein plurales, mehrstimmiges Verfahren ermöglichen. Pluralität ist jedoch nur gewährleistet, wenn eine breite Bevölkerung über die Möglichkeit informiert ist und davon Gebrauch macht. Gute Information und breite Netzwerke sind dafür wesentlich ([vgl. 3.5 Kommunikation sowie 3.6 Mitwirkung](#)).
- Im Hinblick auf die Messbarkeit angestrebter Massnahmen und längerfristiges Monitoring sind Fördereinrichtungen darauf angewiesen, die getätigte Förderung regelmäßig auszuwerten. Das Monitoring liefert Anhaltspunkte darüber, ob der Öffnungsprozess Wirkung zeigt, unterstützt den kulturpolitischen Diskurs mit den entsprechenden Argumenten und zeigt auf, wo ein Nachteilsausgleich nötig ist. Bei der Erhebung von **Statistiken** von Antragsteller*innen ergibt sich allerdings eine Herausforderung: Zum einen ist es sinnvoll, diversitätssensible Daten bereits frühzeitig zu erheben, um ein Abbild der effektiven Förderung wiederzugeben; zum anderen gilt es den Persönlichkeitsschutz zu berücksichtigen ([vgl. Studie «Wer nicht gezählt wird, zählt nicht» von Ahyoud et al., 2018](#)).

3.4 Personal

- Die **Zusammensetzung** von Jurys, Kommissionen wie auch von Teams soll ein vielfältiges Abbild der Bevölkerung darstellen – nicht im Sinn einer statistisch-prozentualen Repräsentation, sondern durch die Einbindung unterschiedlicher Erfahrungen, Merkmale und Perspektiven.
- Damit eine vielfältige Besetzung gelingt, braucht es einerseits Kontakte zu Netzwerken sowie andererseits eine transparente und öffentliche Ausschreibung vakanter Sitze, die über zahlreiche Kanäle möglichst breit gestreut wird ([vgl. 3.5 Kommunikation](#)). Das Wissen und das **Netzwerk** der Organisation soll nicht an einzelne Mitarbeitende gebunden, sondern möglichst breit gestreut sein.
- Vakante Jury- und Kommissionssitze sollen **öffentlich und diversitätssensibel ausgeschrieben** werden. Bei der Auswahl gilt es Fachwissen, weitere Kompetenzen und biografische sowie soziodemografische Erfahrungen zu berücksichtigen.
- Eine heterogene Zusammensetzung erfordert zwangsläufig mehr Sorgfalt und eine **Pflege der Zusammenarbeitskultur** ([vgl. 3.2 Organisationskultur](#)). Indem ein entsprechend diversitätssensibles Team die Gremien begleitet, kann darauf geachtet werden, dass gesellschaftliche Ungleichverhältnisse in Jurys und Gremien nicht reproduziert werden.
- Damit alle Mitglieder sich entfalten können, ist es wichtig, dass möglichst **keine Token- oder Alibi-Besetzung** in Jurys und Kommissionen vorgenommen wird. Damit lässt sich vermeiden, dass Menschen auf Zugehörigkeitsmerkmale reduziert oder als Aushängeschild für Diversität instrumentalisiert werden. Erst durch das wiederholte Vorhandensein gewisser Positionen, Zugehörigkeiten und Erfahrungen kann sich eine Ausdifferenzierung und Heterogenität entfalten, die deutlich macht, dass nicht alle aus einer bestimmten Gruppe dieselbe Ansicht oder Haltung teilen ([vgl. Box: Differenzierung versus Tokenism](#)). Nur dann kann von einer hohen Vielstimmigkeit profitiert und von tatsächlicher Pluralität gesprochen werden.



Differenzierung versus Tokenism (Alibi-Besetzung)

Wer besitzt das Privileg, als Individuum gesehen zu werden, und wird nicht automatisch einer Gruppe bzw. Kategorie zugeordnet?

Aus der Geschlechterforschung ist bekannt, dass ab einer Vertretung von 30 Prozent minorisierte Positionen hörbar und differenziert wahrgenommen werden. Davor werden diese Positionen als weniger relevant abgetan (Internationale Arbeitsorganisationen IAO, 2019). Deshalb ist es wichtig, *Tokenism* zu vermeiden. Der Begriff beschreibt die Praxis, symbolische Anstrengungen zu unternehmen, um Vielfalt oder Inklusion ohne echte Gleichberechtigung oder Veränderung zu bewirken, vorzutäuschen und damit den Status Quo zu erhalten (Universität Köln, 2023). Erst durch mehrfache Besetzungen marginalisierter Positionen werden diese nicht auf eine Identität reduziert und wird Vielstimmigkeit sichtbar.



Access-Bedürfnisse

Ist es in den Gremien üblich, spezifische Bedürfnisse der Mitwirkenden zu erfragen und zu berücksichtigen?

Idealerweise ist die Förderstelle bereits inklusiv aufgestellt und berücksichtigt die Bedürfnisse der Mitglieder etwa bezüglich möglicher Sitzungszeiten oder Kommunikationskanäle. Eine diversitätssensible Zusammenarbeit bedeutet auch, aktiv nach den Access-Bedürfnissen aller neuer Mitglieder und nicht nur nach denen bei Menschen mit einer (sichtbaren Behinderung) zu fragen und diese zu kennen. Die Erfahrungen und Bedürfnisse neuer Mitglieder können die gesamte Förderkultur bereichern und einen stetigen Wissenszuwachs bezüglich Zugänglichkeit generieren.



Freiwilligkeitsprinzip

Wer kann sich freiwillige Arbeit finanziell leisten? Welcher Nutzen entsteht aus der Möglichkeit, ehrenamtlich tätig zu sein?

Das Freiwilligkeitsprinzip, das bei vielen Vereinen und öffentlichen Gremien zur Anwendung kommt, ist ein wichtiger zivilgesellschaftlicher Beitrag. Manche Menschen können sich die Teilnahme in einer Kommission oder Jury allerdings finanziell (aufgrund des hohen zeitlichen Aufwandes und der tiefen Entschädigung) nicht leisten. Diejenigen, die sich zur Verfügung stellen, profitieren vom Wissens- und Netzwerkuzuwachs. Auch wenn es für viele Förderstellen heute noch nicht realistisch ist, die Arbeit der Expert*innen professionell zu entlönen, muss das Ziel bleiben, in diese Richtung kontinuierlich Fortschritte zu machen, bis die Kulturförderung auch auf dieser Ebene allen zugänglich wird.

- Eine **Amtszeitbeschränkung** ermöglicht regelmässige Wechsel und neue Perspektiven. Es ist auch möglich, eine freiwillige Amtszeitbeschränkung einzuführen. Damit die Zusammenarbeit nicht zu hierarchisch gerät, ist es sinnvoll, den Vorsitz (etwa die Leitung einer Kommission) im **Rotationsprinzip** zu organisieren.
- Die gute **Einarbeitung** neuer Mitglieder sorgt für Kontinuität, um das erarbeitete Wissen zu pflegen und zu erweitern. Diese sollen mit bisherigen Erkenntnissen bezüglich der Fördertätigkeit und den Diversitätsgrundsätzen vertraut gemacht werden (vgl. 3.2 Organisationsstruktur).
- Ebenso wichtig ist es, die **Access-, also Zugangsbedürfnisse** der neuen Mitwirkenden zu erfragen und die Zugänglichkeit für alle sicherzustellen (vgl. Box: Access-Bedürfnisse).
- Die Mitwirkung in Jurys und Kommissionen muss finanziell fair entlohnt werden. Es darf kein **Mittelschichtsprivileg** sein, hier mitzuwirken und damit soziales Kapital anzuhäufen (vgl. Box: Freiwilligkeitsprinzip). Um eine diversitätsorientierte Förderung zu gewährleisten, braucht es breite **Netzwerke**. Die Angebote der Kulturförderung und die Möglichkeit zur Mitwirkung in Jurys oder Kommissionen sollen zivilgesellschaftliche Kreise erreichen und nicht ausschliesslich in etablierten «Szenen» bekannt sein.
- Die **Kooperation** mit Fachstellen und weiteren Fachpersonen ermöglicht die Weiterentwicklung der Förderung und Vernetzung in der Gesellschaft.

3.5 Kommunikation

- Häufig ist das Wissen über Kulturförderung – dass es diese gibt, dass sie grundsätzlich allen offen steht, wie man sich um Fördergelder bewerben kann, was die Chancen für Förderung erhöht – in der Gesellschaft sehr einseitig verteilt. Die Art und Weise, wie eine Kulturförderstelle nach Aussen kommuniziert, kann entscheidend für die Sichtbarkeit und **Zugänglichkeit** ihrer Angebote sein (vgl. 3.6 Mitwirkung).
- Es gilt dabei, die **Vielfalt der Kanäle**, über die eine Kulturförderung kommuniziert, zu untersuchen. Dazu gehören hochschwellige Formate (Newsletter, Website), niederschwellige Medien (Social Media) sowie eine direkte Anschrift von Netzwerkpartner*innen (z.B. Vereine und Kollektive) und Veranstalter*innen. Wichtig ist hier, Kulturschaffende direkt anzusprechen und einzuladen, sich zu bewerben. Gesuchsformulare, Merkblätter, Websitetexte und die Mailkommunikation sollen inklusiv formuliert und einfach verständlich sein.
- Jurys und Kommissionen handeln im Dienst der Öffentlichkeit. Daher sollte auch über ihre **Zusammensetzung transparent kommuniziert** werden. Damit sich die Gesuchsteller*innen vielseitig angesprochen und eingeladen fühlen, ist es sinnvoll, über die diversitätsorientierte Öffnung zu informieren und zu signalisieren – idealerweise mit einem Foto – dass diese die plurale Bevölkerung (zunehmend) abbilden. Öffentlichkeit schafft auch Sichtbarkeit und deshalb ist es wichtig, dass die Mitglieder bei allfälligen (diskriminierenden) Angriffen von der Abteilung geschützt werden.





Anrecht auf Mitsprache

Wessen Bedürfnisse sind uns bekannt? Wie können wir die Bedürfnisse von anderen Anspruchsgruppen erfassen und wie verstellen Voreingenommenheiten unseren Blick auf mögliche Lösungsansätze?

Die Forderung «Nichts über uns ohne uns» wurzelte in der internationalen Behindertenbewegung der frühen 1980er-Jahre und entfaltete weit darüber hinaus breite Wirkung (vgl. z.B. Valentin Aichele, 2019). Es geht um den Grundsatz, dass Menschen, die von einer Marginalisierung oder von struktureller Diskriminierung betroffen sind, Anrecht haben auf unmittelbare Mitsprache und Partizipation in der Ausgestaltung von Angeboten, die sie betreffen. Die Forderung gilt als Absage an paternalistische «Top-Down»-Massnahmen.

3.6 Mitwirkung

- Es gilt die Beteiligten, allen voran die **Gesuchsteller*innen**, in die Abläufe der Förderung einzubinden und die Qualität der Förderprozesse durch ihre Rückmeldungen zu optimieren (vgl. 3.3 Förderstruktur).
- Öffentliche Veranstaltungen und **Dialoge** mit Kulturschaffenden sind eine gute Möglichkeit, um regelmässig in Kontakt mit den Stakeholder*innen zu kommen, ihre Anliegen zu erfassen und sie in die Ausgestaltung der Angebote miteinzubeziehen (vgl. Box: Anrecht auf Mitsprache).



Quellen

NRW (2021). [Handlungsempfehlungen der AG Diversität/Kulturkonferenz](#). (aufgerufen 22.7.2025)

Aichele, Valentin (2019). [Eine Dekade UN-Behindertenrechtskonvention](#) in Deutschland. In «Aus Politik und Zeitgeschichte 2019». (aufgerufen 22.7.2025)

Ahyoud, Nasiha; Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Bechert, Naomi; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018). [Wer nicht gezählt wird, zählt nicht.](#) Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hrsg.), Berlin. (aufgerufen 22.7.2025)

[Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft](#) (Stand 2024). (aufgerufen 23.7.2025)

Internationale Arbeitsorganisationen IAO (2019). Frauen in Führungspositionen haben einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg. (aufgerufen 22.7.2025)

[Kultur Stadt Bern \(2024\)](#). Leitfragen Kulturförderung. (aufgerufen 23.7.2025)

Nationaler Kulturdialog (2019). [Handbuch zur kulturellen Teilhabe der Schweiz](#). Zürich: Seismo Verlag. (aufgerufen 22.7.2025)

Nationaler Kulturdialog (2021). [Leitfaden zur Förderung der kulturellen Teilhabe](#). (aufgerufen 22.7.2025)

Prabha Nising, Lena und Ali Bakhsh Naini, Sophie (2022). [Über Checklisten hinaus](#). (aufgerufen, 22.7.2025)

Universität Köln (2023). [Tokenism](#). (aufgerufen 22.7.2025)

Vertovec, Steven (2024). [Superdiversität](#). Migration und soziale Komplexität. Berlin: Suhrkamp.

Winheller, Sandra (2015) in Stadt Zürich (2022). [Gleichstellung in der Schule](#). (aufgerufen 22.7.25)

Bundesamt für Kultur (BAK), der Eidgenössischen Migrationskommission (EKM), der Schweizerischen Kulturstiftung Pro Helvetia und dem Staatssekretariat für Migration (SEM) (Hrsg.) (2024). Förderpraxis Kultur und Integration. [Empfehlungen zur Stärkung der kulturellen Teilhabe in der Migrationsgesellschaft zuhanden der Förderstellen](#). (aufgerufen am 16.09.25).

Weiterführende Lektüre

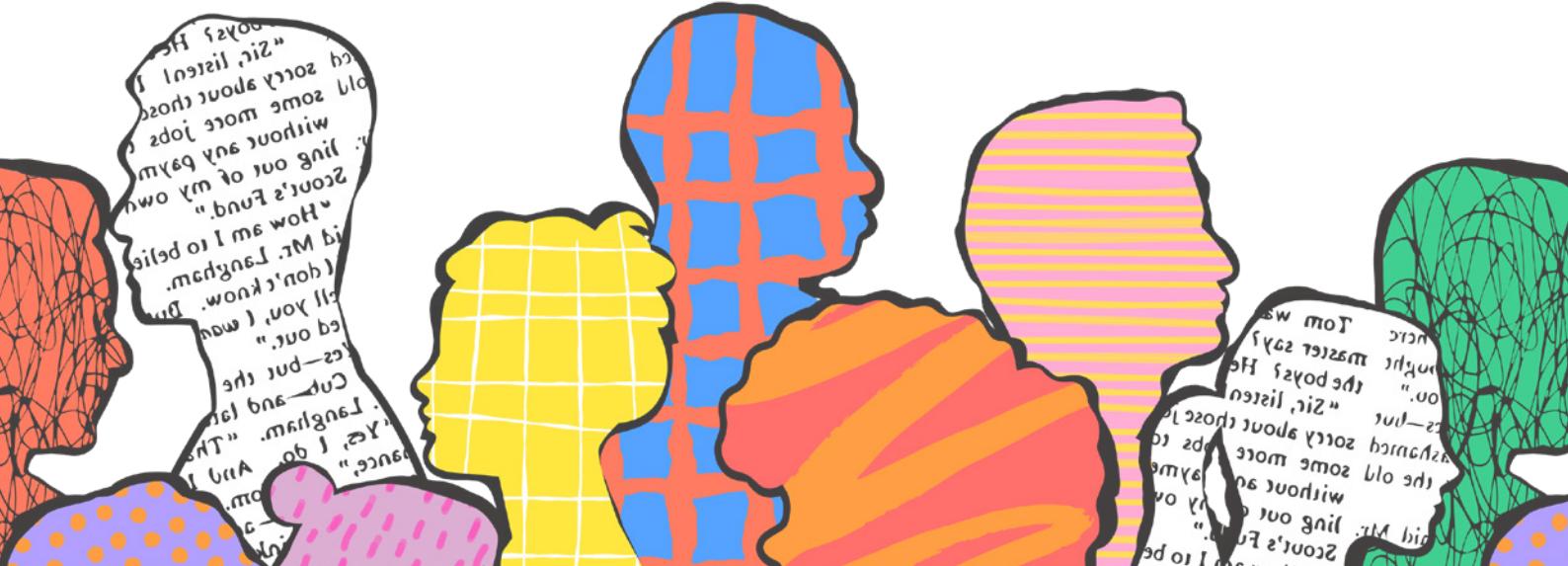
Diversity Arts Culture, Berlin. «Fair verteilt? Leitfäden für eine diskriminierungskritische Kulturförderung» – Für Fördergebende und Jurys

Kübra Gümüşay, *Sprache und Sein*, Hanser Berlin 2020

Kulturstiftung des Bundes – 360° Grad Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft, *Diversitätskompass*. Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm.

Hadija Haruna-Oelker, *Die Schönheit der Differenz*. Miteinander anders denken, btb Verlag, 2022

Elisa Liepsch, Julian Warner (Hg.), *Allianzen. Kritische Praxis an weissen Institutionen*, Transcript Verlag, 2018





Impressum

Absenderin: Kultur Stadt Bern, ein Partnerprojekt der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia im Rahmen der Initiative «Interkulturelle Gesellschaft».

Autorinnen: Rahel El-Maawi, Zürich (www.el-maawi.ch), und Anisha Imhasly, Bern (www.anishaimhasly.com), im Auftrag von Kultur Stadt Bern

Inhalt: Kultur Stadt Bern und Mitglieder der Kulturkommissionen

Lektorat: Ivana Perović, Bern

Korrektorat: Ursula Pfander, Kultur Stadt Bern

Gestaltung: Janis Koller, Logistik Bern

Bern, Januar 2026