

# Bedarfs- und Umfeldanalyse Förderung kultureller Teilhabe durch das Bundesamt für Kultur

## Management Summary

18. Juli 2024, Christina von Rotenhan und Regula Wolf

### 1. Ausgangslage

Seit 2014 entwickelt das Bundesamt für Kultur (BAK) kulturelle Teilhabe als zentrales Kultur- und Gesellschaftsthema kontinuierlich weiter. Wichtige Grundlagen wurden durch das Positionspapier der „AG Kulturelle Teilhabe des Nationalen Kulturdialogs NKD“ (2015) und den „Bericht Kulturelle Teilhabe“ des Verbands Kulturvermittlung Schweiz KVS (2015) gelegt. Nationale Fachtagungen und das „Handbuch Kulturelle Teilhabe“ (2019), der „Leitfaden Kulturelle Teilhabe“ (2021) sowie das gemeinsam mit der Eidgenössischen Migrationskommission EKM, der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia und dem Staatssekretariat für Migration SEM durchgeführte Projekt «Förderpraxis Kultur und Integration» (2020–2024) förderten die Vernetzung zwischen wichtigen Akteurinnen und Akteuren im Bereich kulturelle Teilhabe und legten weitere Grundlagen für die Stärkung kultureller Teilhabe in der Schweiz. Parallel nahm 2016 das BAK die Förderung von kulturellen Teilhabeprojekten und 2021 die Förderung von Vorhaben im Bereich Grundlagen und Vernetzung der kulturellen Teilhabe auf.

### 2. Ziel des Auftrags

Im Kontext der Vorbereitung der Kulturbotschaft 2025–2028 erstellte Con·Sense zwischen Januar und Juni 2024 eine Bedarfs- und Umfeldanalyse, um Empfehlungen für die Anpassung der Förderverordnung zur Stärkung der kulturellen Teilhabe zu geben. Hierfür wurde eine fundierte Einschätzung aus Sicht relevanter Stakeholder zu den bisherigen Wirkungen der Förderung durch das BAK und zu aktuellen und zukünftigen Bedarfen der Akteurinnen und Akteure im Bereich der kulturellen Teilhabe erfasst.

Dieses Management Summary fasst die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen zusammen.

### 3. Begriff, Ziel und Massnahmen der kulturellen Teilhabe

Die Analyse verwendet eine Definition von kultureller Teilhabe, die auf dem Leitfaden für Förderstellen<sup>1</sup> basiert: Kulturelle Teilhabe bedeutet, sich mit verschiedenen kulturellen Ausdrucksformen auseinanderzusetzen, das kulturelle Leben aktiv mitzugestalten und sich selbst kulturell auszudrücken. Der Kulturbegriff wird gemäss UNESCO-Definition breit ausgelegt und umfasst die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen.

Die Stärkung der kulturellen Teilhabe hat das Ziel, dass möglichst viele Menschen, unabhängig von ihren persönlichen Merkmalen wie Geschlecht, Nationalität, Herkunft, Bildung, Einkommen und Vermögen am kulturellen Leben teilhaben und es mitgestalten können.

Massnahmen beziehen sich sowohl auf das professionelle Kulturschaffen, das Kulturerbe und die Amateurkultur und betreffen:

- 1) **Zugang zur Kultur:** Abbau von baulichen, finanziellen, technischen oder organisatorischen Hindernissen
- 2) **Kulturvermittlung:** Hinführung des Publikums zur Kunst und Kultur bis hin zu kultureller Teilhabe i.S. von kulturellem Selbstausdruck
- 3) **Kulturelle Bildung:** Menschen werden befähigt zur Auseinandersetzung mit Kultur und zur Ausübung von Kultur
- 4) **Kultureller Selbstausdruck:** Mitwirkung, Mitbestimmung und Ko-Kreation; basiert auf einem breiten Verständnis von Kultur und setzt nicht zwingend ein bestehendes Werk oder eine vermittelnde (Fach-)Person voraus

### 4. Vorgehen

Die Bedarfs- und Umfeldanalyse verwendet das „Inside-Out/Outside-In“-Prinzip. Zunächst wurden die eigenen Wirkungsannahmen des BAK mittels einer Theory of Change formuliert sowie eigene Hypothesen zur Förderung kultureller Teilhabe explizit gemacht (Inside-Out). Diese Annahmen wurden durch Vertretende der beiden Zielgruppen des BAK - aufgeteilt in zwei Fokusgruppen - überprüft und ergänzt um Bedarfe und Wünsche an die künftige Förderung durch das BAK. Dabei kamen quantitative und qualitative Methoden zum Einsatz (Fragebögen, Interviews, World Cafés). Dieses Vorgehen bietet wertvolle Einblicke, erhebt jedoch nicht den Anspruch auf wissenschaftliche Repräsentativität. Die Liste der Teilnehmenden der beiden Fokusgruppen findet sich am Schluss dieser Zusammenfassung.

---

<sup>1</sup> Nationaler Kulturdialog (Hrsg.), 2021: Förderung kultureller Teilhabe. Ein Leitfaden für Förderstellen. Bern (ohne Verlag)

Die Zielgruppen des BAK in Bezug auf die Förderung der kulturellen Teilhabe sind:

- a) **Öffentliche und private Förderstellen** (nachfolgend „**Fördernde**“) in den Bereichen Kultur und in Schnittstellenbereichen zur kulturellen Teilhabe wie Soziales, Migration, Jugend oder Menschen mit Behinderungen
- b) **Nonprofit-Organisationen und Institutionen**“ (nachfolgend „**Organisationen**“) in den Bereichen Kultur und aus Schnittstellenbereichen zur kulturellen Teilhabe wie Soziales, Migration, Jugend oder Menschen mit Behinderungen

## 5. Einschätzung bisheriger Wirkungen der Förderung durch das BAK

Nachstehend werden die Wirkungen der Förderung durch das BAK bezüglich (A) Publikationen und Veranstaltungen und (B) Förderbeiträgen zusammengefasst. Um die Wirkungen besser einschätzen zu können, wurde eine Wirkungslogik erstellt und das Jahr 2015, in dem der umfassende „Bericht kulturelle Teilhabe“ verfasst wurde, als Ausgangspunkt genommen.

### A. Publikationen und Veranstaltungen

Zahlreiche private und staatliche Förderstellen haben seit 2015 **ihrer Förderung eine teilhabeorientierte Perspektive hinzugefügt**. Auch lässt sich eine **Zunahme von Gesetzesgrundlagen** für die Förderung der kulturellen Teilhabe bei kantonalen und kommunalen Förderstellen und an **neu gegründeten Stiftungen**, welche ihren Zweck im Bereich der kulturellen Teilhabe festgelegt haben, feststellen.

Der Beitrag des BAK zu dieser **institutionellen Verankerung** wird als gross eingeschätzt.

Mit den Publikationen und Veranstaltungen vermochte das BAK gemeinsam mit dem NKD zum erfolgreichen **Agenda Setting** und zu einem **gemeinsamen Verständnis** kultureller Teilhabe beizutragen. Besonders hervorgehoben und als hilfreich erachtet werden die Publikationen „**Handbuch Kulturelle Teilhabe**“ (2019) und der „**Leitfaden zur Förderung der kulturellen Teilhabe**“ (2021). Die Fachtagungen und Vernetzungsanlässe des BAK werden ebenfalls, wenn auch nicht ganz so einhellig, als hilfreich eingeschätzt.

Nach wie vor nutzt nur eine Minderheit der Fördernden die breite Definition des Kulturbegriffs (vgl. Kap. 3) als Grundlage für ihre Förderung. Diese Definition ist Voraussetzung für eine Förderung der kulturellen Teilhabe, die auch Schnittstellen umfasst, an denen politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Teilhabe ineinandergreifen.

Insgesamt gibt es bei den Akteurinnen und Akteuren grosse Unterschiede in Bezug auf die Umsetzung der Massnahmen zur Stärkung der kulturellen Teilhabe. Eine Mehrheit der Akteurinnen und Akteure sieht bei sich noch **grosses Entwicklungspotenzial**.

## B. Förderung von Vorhaben im Bereich Grundlagen und Vernetzung und von Vorhaben und Projekten zur Stärkung der kulturellen Teilhabe

Die **Förderung von Grundlagen und Vernetzung** wurde von der Anlage her als **wirkungsvoll** eingeschätzt, auch wenn hier bislang wenig entsprechende Initiativen zur Förderung eingereicht wurden.

Private Fördernde schätzen die Wirkungen der **Projektförderung durch das BAK** als **eher gering** ein: Kantonale und kommunale Fördernde seien hier in engerem Austausch mit den Projektträgerschaften als das BAK. Anders die befragten Organisationen: Sie betonen, wie **wichtig für sie die Förderung durch das BAK sei**, da diese eine Art „Gütesiegel“ und Anerkennung in der öffentlichen Wahrnehmung darstelle.

Grundsätzlich **fehlt bei jeder Form von einmaliger Projektförderung eine mehrjährige Finanzierungsperspektive**.

Insbesondere **Schnittstellenprojekte** zu verwandten Politikbereichen wie Migration fallen oft **«zwischen Stuhl und Bank»**. Sie werden nur gefördert, wenn die zuständigen Projektleitenden eine breite Definition des jeweiligen Politik- resp. Förderbereichs anwenden. Bei solchen Projekten ist die Gefahr gross, dass sie, obwohl sie inhaltlich Zuspruch erhalten, nicht unterstützt werden und in Folge nicht umgesetzt oder redimensioniert werden müssen.

Die unter anderen vom BAK geförderte Initiative „Kultur inklusiv“ wurde hierfür oft als Beispiel genannt, auch wenn das Projekt nun in redimensionierter Form von dem Initiator und Träger Pro Infirmis weitergeführt wird. Allerdings gibt es auch positive Beispiele wie La Purla, das vom BAK in der Startphase mitfinanziert wurde und sich zu etablieren vermochte.

## 6. Bedarfe und Wünsche zur künftigen Förderung des BAK

Nachstehend sind die zentralen Bedarfe zusammengestellt, bei welchen aus Sicht der befragten Akteurinnen und Akteure das BAK eine unterstützende Rolle spielen könnte:

- **Organisationsentwicklung:** Es reicht nicht, wenn kulturelle Teilhabe in ein Projekt ausgelagert wird. Sie muss als transversales Thema innerhalb der Organisationen verankert sein. Hierfür sind organisatorische, strukturelle und prozessuale Anpassungen nötig. In der Organisationsentwicklung wird der grösste Hebel für Veränderung zu mehr kultureller Teilhabe gesehen. Bei Fördernden wie auch bei Organisationen jedoch können diese Transformationsprozesse nur schwer mit den bestehenden personellen und finanziellen Mitteln gestemmt werden.
- **Vernetzung:** Fördernde und Organisationen wünschen sich verstärkten Austausch innerhalb der Kultur und mit Schnittstellenbereichen. Idealerweise entstehen für die Fördernden aus dieser Öffnung und diesem Austausch heraus neue Initiativen und Experimente für Förderformen.

- **Kompetenzaufbau:** Es besteht nach wie vor ein grosser Bedarf an Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Unterstützung im Kompetenzaufbau, beispielsweise mit theoretischen Modellen und Methoden oder mit Checklisten analog Leitfaden. Auch eine Begriffsklärung wird gewünscht.
- **Wirkung:** Es besteht ein grosser Bedarf an einer Professionalisierung der Wirkungsmessung, z.B. an Kursangeboten, an Forschung und Aufbereitung von Daten. Auch der Bedarf an einem gemeinsamen Framework für Wirkungslogik und -messung, wie es z.B. in der Jugendarbeit mit dem Quali-Tool<sup>2</sup> existiert, wurde mehrfach genannt.
- **Strukturförderung:** Strukturförderung im Sinne einer mehrjährigen Förderung der gesamten Organisation (Betrieb, Angebote und Projekte, Fundraising) wird aus Sicht der Akteurinnen und Akteure als zentral erachtet, um eine nachhaltige Stärkung der kulturellen Teilhabe zu erreichen.
- **Vorbildrolle des BAK:** Das BAK als nationale Kulturförderstelle könnte die kulturelle Teilhabe als transversales Förderthema noch mehr innerhalb des Amtes etablieren. Beispielsweise könnte es in seinen Leistungsvereinbarungen und Förderbeiträgen die Förderpartnerinnen und -partner in punkto Stärkung der kulturellen Teilhabe vermehrt in die Pflicht nehmen.

## 7. Empfehlungen zur Förderung und zur Rolle des BAK

Die befragten Akteurinnen und Akteure bestätigen, dass die aktuelle Förderrolle des BAK grundsätzlich den Bedarfen und Wünschen entspricht. Angesichts der begrenzten Mittel, welche dem BAK zur Verfügung stehen, empfehlen wir dem BAK, sich für die kommende Legislaturperiode auf die nachstehenden vier Förderfelder zu konzentrieren:

### Förderfeld I: Verwaltungsbereichsübergreifende Initiativen der öffentlichen Hand

Die Schnittstellenproblematik zwischen verschiedenen Verwaltungsbereichen mit ihren klar zugeordneten Förderetats wird auch zukünftig eine grosse Herausforderung für eine nachhaltige Stärkung der kulturellen Teilhabe bleiben. Das BAK könnte hier als bedeutender nationaler Kulturförderer mit seinem breiten Kulturverständnis und in Ergänzung zu den Kantonen und Gemeinden eine wirkungsvolle Rolle vorrangig als Gastgeber, Vernetzer aber auch Förderer innovativer, bereichsübergreifender Initiativen und Experimente einnehmen. Im Idealfall entstehen aus diesen Experimenten neue, institutionalisierte Fördergefässe oder Angebote für kulturelle Teilhabe.

<sup>2</sup> Das Qualitool ist ein praxisnahes Instrument der Qualitätsentwicklung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit für Fachpersonen und Auftraggebende (Gemeinderäte, Jugendkommissionen, Vorstände, etc.). 2014 vom Dachverband Offene Kinder- und Jugendarbeit entwickelt kann mit dem Qualitool auch die Wirkung der offenen Kinder- und Jugendarbeit regelmässig überprüft werden. (<https://www.quali-tool.ch/de/>)

Wir empfehlen dem BAK einen Fokus zu legen auf die Förderung von (Pilot-)Initiativen der öffentlichen Hand. Denn der Grossteil der Fördermittel liegt bei den Kantonen und den Gemeinden. Wenn mit Hilfe der BAK-Förderung neue kantonale und kommunale Fördergefässe oder Angebote entstehen, so kann das BAK hier indirekt mehr bewirken, als wenn es Projekte direkt fördert.

#### **Mögliche Massnahmen:**

- Anschubfinanzierungen für verwaltungsbereichsübergreifende Initiativen im Bereich kulturelle Teilhabe von kommunalen und kantonalen Behörden (nach dem Beispiel "Tandem Interkultur" 2018–2020 von Pro Helvetia). Wenn z.B. die Verwaltungsbereiche Kultur und Soziales einer Gemeinde ein gemeinsames Pilotprojekt planen, kann das BAK eine Anschubfinanzierung leisten.
- Verstärkung der bisherigen Bemühungen des BAK im Bereich Grundlagen und Vernetzung durch die (Mit-)Organisation von Tagungen an Schnittstellen, dem Ermöglichen von Erfahrungsaustausch und Publikation von Leitfäden in Bezug auf innovative Möglichkeiten im Umgang mit den verwaltungsinternen Schnittstellen.

#### **Förderfeld 2: Wirkung**

Beim Thema Wirkung besteht bei Fördernden und bei Organisationen ein Bedarf an Kompetenzaufbau, sowohl bei der Planung mit Hilfe der Theory of Change als auch bei der Wirkungsmessung. Die ersten Initiativen des BAK, das Förderfeld Wirkung in Roundtables zu diskutieren, sollte in den kommenden Jahren mit weiteren Massnahmen ausgebaut werden.

#### **Mögliche Massnahmen:**

- Finanzierung einer professionellen Begleitung für die Wirkungsmessung von geförderten Projekten, damit Daten als Grundlage für die inhaltliche Weiterentwicklung und (politische) Legitimation genutzt werden können.
- Capacity Building zum Thema Wirkungsorientierung und -messung für Fördernde und Organisationen, z.B. Organisation und / oder Finanzierung von Schulungen und Entwicklung eines gemeinsamen Frameworks zur Wirkungslogik kultureller Teilhabe
- Zielgruppengerechte Kommunikation der Wirkungsbelege von geförderten Projekten und Initiativen durch das BAK

#### **Förderfeld 3: Öffnung der Amateurkultur**

Die Förderung der Amateurkultur ist ein wichtiger Hebel zur Umsetzung kultureller Teilhabe. Die Amateurkultur bietet zwar einen niedrigschwelligen Zugang, noch fehlt es aber allzu oft an einer aktiven Öffnung von Amateurkulturangeboten gegenüber weiteren Personengruppen mit erschwertem Zugang zur Kultur. Das BAK, das sich in der Förderung

der Amateurkultur bereits als wichtiger Akteur positioniert hat, verfügt hier über eine optimale Ausgangslage, um diese Öffnung gezielt weiter zu fördern.

**Mögliche Massnahmen:**

- Erweiterung der Leistungsvereinbarungen mit Amateurkulturverbänden um Anforderungen bezüglich Öffnung gegenüber neuen Personengruppen
- Finanzielle Unterstützung der Amateurkulturverbände für ihre Massnahmen zur Öffnung gegenüber neuen Personengruppen
- Förderung von Netzwerken und Erfahrungsaustausch zum Thema kulturelle Teilhabe innerhalb der Amateurkultur

**Förderfeld 4: Strukturförderung und Sicherung des Erreichten**

Das BAK konnte mit seinen bisherigen Fördermassnahmen bereits viel bewirken. Nach wie vor ist aber der Bedarf bei den Akteurinnen und Akteuren an Vernetzung, Erfahrungsaustausch und Kompetenzaufbau gross. Wir empfehlen deshalb dem BAK Massnahmen zur Sicherung des bisher Erreichten.

**Mögliche Massnahmen:**

- Strukturförderung im Sinne einer mehrjährigen substantiellen Förderung der gesamten Organisation (Betrieb, Angebote und Projekte, Fundraising) für Verbände und Netzwerke, welche auf nationaler Ebene das kulturpolitische Anliegen der kulturellen Teilhabe vorantreiben
- Weiterführung der Publikationen mit dem Ziel des Capacity Buildings (z.B. Aktualisierung des Leitfadens, Vorlagen für Leistungsvereinbarungen, Teilen von nationalen und internationalen Good practice-Beispielen)

**Transversales Förderfeld: Das BAK als Vorreiter und Vorbild**

Das BAK könnte über die bisherige Förderung der kulturellen Teilhabe hinaus noch stärker über sämtliche Sektionen hinweg in eine Vorreiter- und Vorbildrolle gehen und zeigen, wie kulturelle Teilhabe alle Ebenen der Kulturförderung und sämtliche Kulturbereiche betreffen kann, so wie es in der Kulturbotschaft empfohlen wird.

So könnte das BAK z.B. seine Leistungsvereinbarungen mit seinen eigenen Institutionen und Förderpartnern und -partnerinnen ergänzen um passende Elemente kultureller Teilhabe. Oder es könnte, nicht nur im Bereich der Amateurkultur, seinen geförderten Organisationen eine Transformation hin zur verstärkten kulturellen Teilhabe (mit-)finanzieren.

## 8. Schlusswort

Die befragten Akteurinnen und Akteure bestätigen, dass die aktuelle Förderrolle des BAK mit dem Fokus auf Förderung nationaler Initiativen, auf Vernetzung der Akteurinnen und Akteure und auf Wissensvermittlung sowie Erfahrungsaustausch grundsätzlich den Bedarfen und Wünschen entspricht.

Durch eine Konzentration auf die nachstehenden vier Förderfelder könnte sich das BAK noch stärker in dieser Rolle positionieren und die bestehende Förderung der Kantone und Gemeinden noch optimaler ergänzen, wodurch eine systemische und somit nachhaltige Stärkung der kulturellen Teilhabe erzielt werden kann.

- 1) Das BAK könnte in Ergänzung zu den Kantonen und Gemeinden noch mehr als Gastgeber, Vernetzer und Förderer innovativer, **verwaltungsbereichsübergreifender Initiativen der öffentlichen Hand** fungieren.
- 2) Das BAK könnte **Capacity building im Bereich Wirkungsplanung und Wirkungsmessung** fördern und erfolgreiche, wirkungsorientierte Projekte sichtbar machen. Der Bedarf ist gross, bislang besteht hier aber eine Förderlücke, welche das BAK in seiner Rolle als Wissensvermittler gut schliessen könnte.
- 3) Das BAK als bereits wichtiger Förderer der Amateurkultur könnte zur aktiven **Öffnung von Amateurkulturangeboten** gegenüber Personengruppen mit erschwertem Zugang zur Kultur beitragen.
- 4) In Ergänzung zu den Kantonen und Gemeinden könnte das BAK Verbände und Netzwerke, welche auf nationaler Ebene das kulturpolitische Anliegen der kulturellen Teilhabe vorantreiben, substantiell fördern (**Strukturförderung**).

Als transversale Massnahme, welche sich auf sämtliche Sektionen des BAK bezieht, empfehlen wir eine stärkere Einbindung kultureller Teilhabe in die Leistungsvereinbarungen und Fördervereinbarungen des BAK.

## **Anhang: Teilnehmende an den Fokusgruppen**

### **A Fördernde**

1. Franziska Burkhardt, Kulturförderung Stadt Bern, Co-Präsidentin SKK, Kulturbeauftragte von Bern
2. Aldo Caviezel, Konferenz der kantonalen Kulturbeauftragten (KBK), Kulturbeauftragter Kanton Zug, Präsident KBK, Mitglied NKD
3. Carolin Fedier, Kulturförderung Kanton Bern, Leiterin des Fachbereichs Kulturvermittlung
4. Lisa Fuchs, Fachstelle Kultur Kanton Zürich, Leiterin Ad. Int.
5. Meret Jehle, Staatssekretariat für Migration (SEM) / Netzwerk Partizipation, Fachspezialistin Integration
6. Agata Lawniczak, Stanley Thomas Johnson Stiftung, Sonderprojekt «Kulturelle Teilhabe»
7. Matthias Leicht-Miranda, Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB), Stv. Leiter
8. Valeria Lucentini, Städtekonferenz Kultur (SKK), Geschäftsführerin
9. Christoph Meneghetti, DROSOS Stiftung, Projektleiter Schweiz (Social Inclusion & Protection)
10. Sonia Meyer, Referent/in für kulturelle Teilhabe, Stadt Lausanne
11. Marion Rime, Kulturförderung Kanton Fribourg, Stellvertreterin des Abteilungsleiters Direktion für Bildung und kulturelle Angelegenheiten
12. Jessica Schnelle, Migros-Kulturprozent, Leiterin Soziales
13. Iris Weder, Leiterin Abteilung Kultur, Stadt Zug

### **B Organisationen**

14. Anja Adam, Theater Basel, Co-Leitung Theater Public/Foyer Public
15. Nicola v. Albrecht, Museum für Gestaltung (Museum(hoch)jung), Kuratorin Bereich Vermittlung
16. Sabina Buro, Caritas, Geschäftsstelle KulturLegi Schweiz
17. Rita Gfeller, Pro Infirmis, Kultur Inklusiv
18. Franziska Dürr, Kuverum Geschäftsleitung, Gründerin «TiM-Tandem im Museum»
19. Pamela Dürr, Kulturkosmonauten Künstlerische Leiterin
20. Davide Dosi, Bibliomedia, Direktor
21. Annina Friz, HSLU, Institut für soziokulturelle Entwicklung, Dozentin und Projektleiterin
22. Eva Grädel, Zentrum Paul Klee, Leiterin Partizipation & kulturelle Teilhabe
23. Daniel Kissling, Kultur in der Futterfabrik (KIFF), Geschäftsleitung Kommunikation, Programm, Personal

24. Hanna Pfister, Nationale Informationsstelle zum Kulturerbe (NIKE),  
Finanzverantwortliche
25. Sandra Tinner, Schweizer Musikrat, Geschäftsleiterin und Leiterin politische Arbeit
26. Gerda Wurzenberger, Junges Literaturlabor

**Interviews mit Personen, welche an den World Cafés nicht teilnehmen konnten**

27. Sophie Cattin, Service de l'intégration de Bulle, Déléguée à l'intégration
28. Lisa Fuchs, Fachstelle Kultur Kanton Zürich, Leiterin ad interim
29. Lisa Pedicino, Pro Helvetia, Spezialistin Innovation & Gesellschaft