

Bern, Mai 2025

Bericht

Evaluation Strategie Förderung

SKKG

Francesca Rickli

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	3
1.1	Gegenstand und Ziele der Evaluation	3
1.1.1	Abgrenzung und Einordnung	3
2	Erhebungs- und Analyseverfahren	5
3	Ergebnisse.....	6
3.1	Analyse der Wirkung entlang des Wirkungsweges der Abteilung «Förderung»	6
3.1.1	Partizipation.....	6
3.1.2	Wissen entsteht.....	8
3.1.3	Vernetzung entsteht	10
3.1.4	Zwischenfazit Wirkungsweg Förderung	11
3.2	Aufwand - Ertrag.....	11
3.2.1	Für die Geförderten	11
3.2.2	Für die Stiftung.....	13
3.2.3	Zwischenfazit Aufwand/Ertrag.....	15
3.3	Verhältnis zur Gesamtstrategie	16
3.3.1	Zuschreibung von Werten	16
3.3.2	Anschlussfähigkeit an andere Bereiche oder Abteilungen anhand des Beispiels «Sammlung»	17
3.3.3	Zwischenfazit Anschlussfähigkeit.....	18
3.4	Einbettung in heutige Förderungslogiken.....	19
3.4.1	Was sind wichtige thematische Diskurse	19
3.4.2	Was sind wichtige methodische Diskurse	21
3.4.3	Rolle der SKKG in der Förderungsszene	22
4	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	23
4.1	Schlussfolgerungen	23
4.1.1	Hinweise für strategische Ausrichtung aus Sicht der Interviewten	24
4.2	Empfehlungen	26
5	Anhang.....	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vereinfachte Wirkungslogik Strategie «Förderung»	6
Abbildung 2: Wirkungsweg SKKG «Kultur»	14
Abbildung 3: Wortwolke "Stichworte"	16
Abbildung 4: Leitfaden Interviews	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die beschlossene und ausbezahlte Förderung	13
Tabelle 2: Empfehlungen für die zu erarbeitende Förderungsstrategie.....	26

1 Ausgangslage

Die Stiftung für Kultur, Kunst und Geschichte (SKKG) in Winterthur wird im Jahr 2025 ihre Förderungsstrategie neugestalten. Die aktuelle Förderungsstrategie der SKKG (2022-2026) legt fest, wie die Stiftung ihre Fördermittel gezielt einsetzen will, um die Entwicklung von Museen und Sammlungen in der Schweiz zu unterstützen. Dabei strebt die Stiftung an, ein innovatives und partnerschaftliches Vorgehen zu verfolgen und sich an den Grundsätzen des Swiss Foundation Code zu orientieren und alle Dimensionen der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Als Grundlage für den Strategieprozess im Jahr 2025 wünschte sich die Stiftung eine Evaluation (Bewertung und Einordnung) der aktuellen Strategieperiode (2022-2026). Die socialdesign ag wurde angefragt, diese externe Evaluation zu übernehmen.

1.1 Gegenstand und Ziele der Evaluation

Gegenstand dieses Berichtes sind die Resultate der Evaluation der [Förderungsstrategie 2022-2026](#) der SKKG.

Dabei fokussiert die Evaluation auf vier zentrale Themen:

1. Validierung des Wirkungswegs zur Förderungsstrategie 2022-2026
 - Für die Geförderten
 - Für die Museumsszene
 - Für die Förderungsszene
2. Verhältnismässigkeit von Aufwand und Ertrag, respektive zur operativen Effizienz
3. Anschlussfähigkeit zur Gesamtstrategie der SKKG
4. Einordnung im aktuellen Förderdiskurs (methodischer Diskurs (State of the Art) und Bedarfsdiskurs (Museen))

Mit der Evaluation werden folgende Ziele verfolgt:

- ⇒ Die Evaluation liefert Erkenntnisse darüber, ob die Ziele der Strategie 2022-2026 erreicht wurden, welche Ziele in eine nächste Strategieperiode übertragen und welche ggf. nicht weiterverfolgt werden sollen.
- ⇒ Die Evaluation liefert Erkenntnisse darüber, ob die Förderungsstrategie dem aktuellen Diskurs entspricht und bei welchen Themen es für eine zukünftige Strategie Anpassungen bräuchte.
- ⇒ Mit dem Evaluationsbericht wird eine interne Grundlage für die Erarbeitung der zu entwickelnden Förderungsstrategie geschaffen.

1.1.1 Abgrenzung und Einordnung

Die Evaluation reiht sich in verschiedene aktuell stattfindende Auseinandersetzungen mit der Förderungsstrategie und in eine Standortbestimmung der Abteilung «Förderung» ein. Aktuell wird einerseits eine Befragung bei den Partner:innen der SKKG durchgeführt, d.h. Geförderte und Nicht-Geförderte werden im Rahmen der «Systematischen Partner:innenbefragung 2025» zum Gesuchsprozess und zur Zusammenarbeit mit der SKKG befragt. Teilweise wurden diese Themenbereiche im Rahmen der Interviews für diese Evaluation ebenfalls angesprochen. Die Resultate aus der Partner:innen-Befragung und der vorliegende Bericht ergänzen sich also idealerweise.

Es ist ebenfalls anzumerken, dass das Kultur Komitee¹ nicht explizit Teil dieser Evaluation war. Das Kultur Komitee wird seit seiner ersten Durchführung in den Jahren 2021/2022 extern, respektive seit der zweiten Durchführung intern, evaluiert.

¹ Kultur Komitee Winterthur, online: <https://kulturkomitee.win/> [Zugriff März 2025].

Ebenfalls nicht Teil dieser Evaluation war die Erreichung der in der Strategie 2022-2026 definierten OKRs (Objectives and Key Results)². Es werden in der Abteilung «Förderung» vier Objectives verfolgt. Diese sollen bis Ende 2026 erreicht werden. Der Entscheid gegen eine Überprüfung der Erreichung dieser Ziele im Rahmen der externen Evaluation wurde deshalb gefällt, da sie nur bedingt der Beantwortung der gewählten Evaluationsfragen gedient hätte. Aus externer Sicht können mit OKRs die Ziele in kurzen Abständen überprüft werden. Der Fokus in der vorliegenden Evaluation lag auf einer langfristigen Perspektive.

² SKKG (2022): "Leitbild und Strategie: Strategieperiode 2022-2026", Winterthur.

2 Erhebungs- und Analyseverfahren

Die Evaluation der Förderungsstrategie bearbeitet vier Themen. Für die Datenerhebung wurden hauptsächlich semi-strukturierte Interviews mit den verschiedenen Stakeholdern durchgeführt. Die interviewten Personen wurden von der Auftraggeberschaft vorgeschlagen.

Es wurden folgende Interviews durchgeführt:

- 5 Interviews mit Geförderten
- 1 Interview mit Exponent:in aus Museumsszene
- 3 Interviews mit Vertreter:innen der Förderungsszene
- 1 Interview mit Mitglied des Stiftungsrates der SKKG
- 1 Interview mit Leiter Förderung SKKG
- 1 Interview mit Leiter Sammlung SKKG
- 1 Interview Leiter Controlling SKKG/Terresta

Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens durchgeführt (vgl. Anhang) und dauerten ungefähr 45 Minuten. Der Leitfaden basierte auf vier Evaluationsfragen:

Nr.	Evaluationsfragen
E1	Inwiefern entfaltet sich die Wirkung der Förderungsstrategie 2022-2026 anhand des vorgezeichneten Wirkungsweges (für die Geförderten, die Museen und die Förderungsszene)?
E2	Stehen Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis?
E3	Inwiefern ist die Förderungsstrategie anschlussfähig zur Gesamtstrategie 2022-2026 der SKKG?
E4	Inwiefern widerspiegelt die Förderungsstrategie der SKKG den aktuellen Förderungsdiskurs?

Überdies erfolgte ein Dokumentenstudium mit Fokus auf interne und förderungsrelevante Dokumente:

Dazu gehören:

- Das «Leitbild und Strategie» (2022-2026) sowie die frühere Version aus dem Jahr 2021, d.h. das Leitbild aus dem Oktober 2021³
- Wirkungsweg «Bereich Kultur» SKKG
- Das von der SKKG verfasste Arbeitspapier «*Oral Reporting*»⁴
- Verschiedene Studien
 - «*Bedarfs- und Umfeldanalyse: Förderung kultureller Teilhabe durch das Bundesamt für Kultur*» von C. von Rothenhahn und R. Wolf⁵
 - Die Analyse «*Partizipation im Kulturerbe: Themen und Bedarfsanalyse*» von R. Wolf⁶
- Jahresberichte der SKKG (2020-2023)
- Protokolle (Schlussgespräche, Sitzungsprotokolle (KA-Sitzung), Reportingprotokolle (von verschiedenen Retraiten)) und interne Abläufe (bspw. Förderungsprozess intern)
- Etc.⁷

³ SKKG (2021): «*Leitbild – Oktober 2021*», Winterthur.

⁴ SKKG (2023) «*Arbeitspapier Oral Reporting*», Winterthur. Online: [Arbeitspapier Oral Reporting](#) [Zugriff März 2025].

⁵ Von Rothenhahn, C. / Wolf, W. (2024): «*Bedarfs- und Umfeldanalyse: Förderung kultureller Teilhabe durch das Bundesamt für Kultur*», Basel.

⁶ R. Wolf (2019): «*Partizipation im Kulturerbe: Themen- und Bedarfsanalyse*», Zürich.

⁷ Weitere Dokumente werden jeweils direkt im Text referenziert.

3 Ergebnisse

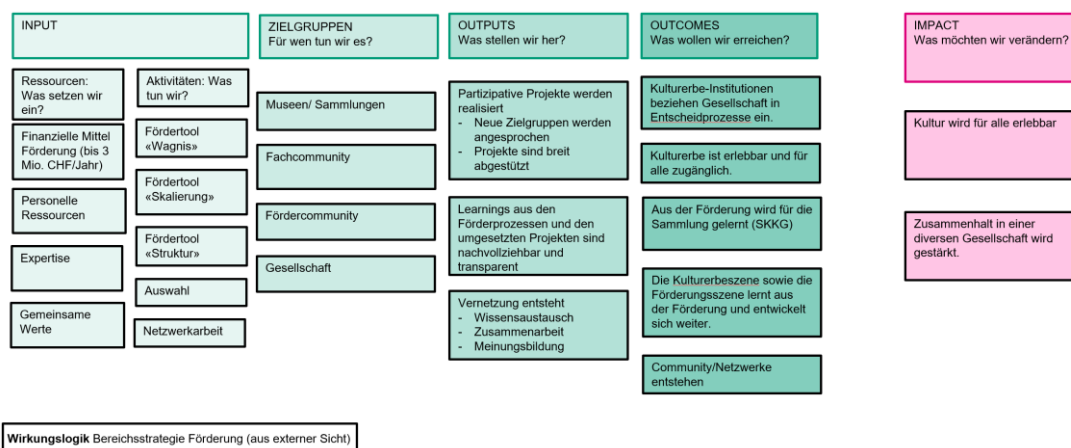
3.1 Analyse der Wirkung entlang des Wirkungsweges der Abteilung «Förderung»

Die folgende Analyse geht der Frage nach, inwiefern sich die angestrebte Wirkung der Förderstrategie 2022–2026 entlang des vorgezeichneten Wirkungsweges entfaltet – bezogen auf zentrale Zielgruppen: die Geförderten, die Museen und die Förderlandschaft. Dabei handelt es sich nicht um eine Wirkungsevaluation im engeren Sinne. Der Fokus der Analyse liegt auf einer qualitativen Einschätzung, ob und wie die im Rahmen der Umsetzung der Strategie ergriffenen Massnahmen geeignet sind, eine intendierte Wirkung bei den genannten Zielgruppen zu entfalten.

Die Wirkungsorientierung ist für die Stiftung ein zentrales Anliegen – sowohl zur strategischen Steuerung als auch zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Förderpraxis. Für die Teilstrategie «Förderung» lag zu Beginn der Strategieperiode 2021 noch keine vertieft ausgearbeitete, visualisierte Wirkungslogik vor. Der hier zugrunde gelegte Wirkungsweg wurde im Rahmen dieses Berichts extern erarbeitet und mit der Abteilung «Förderung» abgestimmt. Die nachfolgende Analyse nimmt diesen extern entwickelten Wirkungsweg als Bezugsrahmen, um die bisherige Umsetzung der Förderstrategie im Hinblick auf ihre Wirkungsentfaltung zu reflektieren.

Aus externer Sicht⁸ sieht der Wirkungsweg (stark vereinfacht) folgendermassen aus:

Abbildung 1: Vereinfachte Wirkungslogik Strategie «Förderung»



In der Folge werden verschiedene Elemente in dieser Wirkungslogik geprüft – dies geschieht hauptsächlich auf der Output-Ebene:

3.1.1 Partizipation

Seit 2020 wurden durch die Förderung der SKKG **131 Projekte** finanziert. Auf die einzelnen Jahre heruntergebrochen waren es für die Förderungsprogramme «Wagnis» und «Struktur»: Im Jahr 2020 21 Projekte⁹, im Jahr 2021 25 Projekte¹⁰, im Jahr 2022 22 Projekte¹¹, im Jahr

⁸ Diese Wirkungslogik wurde von socialdesign erarbeitet und mit der SKKG abgesprochen. Sie widerspiegelt die Aussensicht auf die Wirkung der Abteilung «Förderung».

⁹ SKKG (2020): «SKKG Jahresbericht 2020», Winterthur. Online: https://cms.skkg.ch/uploads/documents/Jahresberichte/SKKG-Jahresbericht-Digital_2020.pdf, [Zugriff März 2025].

¹⁰ SKKG (2021): «SKKG Jahresbericht 2021», Winterthur. Online: https://cms.skkg.ch/uploads/documents/Jahresberichte/SKKG-Jahresbericht-Digital_2021.pdf, [Zugriff März 2025].

¹¹ SKKG (2022): «SKKG Jahresbericht 2022», Winterthur. Online: https://cms.skkg.ch/uploads/documents/Jahresberichte/SKKG-Jahresbericht-Digital_2022.pdf, [Zugriff März 2025].

2023 38¹² und im Jahr 2024 78¹³ Projekte. Dazu kommen im Förderungsprogramm «Skalierung» für jedes Jahr Fördergelder für die fünf Museen im Programm. Nicht berücksichtigt ist in dieser Aufzählung das Kultur Komitee und dessen Förderungen.

Mit den drei Fördertools «Wagnis», «Skalierung» und «Struktur» hat die SKKG Instrumente entwickelt, die Partizipation sowohl auf Ebene von Museen und Sammlungen und darüber hinaus auch auf Ebene der Fachcommunities (sowohl derjenigen des Kulturerbes als auch der Förder-Community) angestossen haben.

Relevante Indikatoren dafür, ob die geförderten partizipativen Projekte ihre Wirkung entfalten, sind gemäss Förderungsstrategie¹⁴:

- Projekte sprechen neue Zielgruppen an
- Projekte sind innerhalb der Organisation breit abgestützt
- Projekte verfolgen nachhaltige Ziele

Ein Thema, das sich durch alle Interviews durchzieht, ist, dass sich durch die Durchführung der partizipativen Projekte eine *Haltung* gegenüber Partizipation manifestiert oder verfestigt, die durchaus als nachhaltig eingeschätzt wird. Das heisst etwa, dass die Zielgruppen, mit welchen gearbeitet wurde, in geförderten Institutionen weiterhin berücksichtigt werden oder dass die Einstellung zu partizipativen Methoden sich (zum Positiven) verändern. Allerdings erwecken die Interviews den Eindruck, dass es schwierig ist, partizipative Projekte über das Ende der Projektdauer zu verankern, da die entsprechenden Ressourcen oftmals fehlen. Der Wille oder eben die entsprechende Haltung bei den Projektleitenden und ihren Institutionen wäre gemäss den interviewten Personen aber grundsätzlich da.

Diejenigen Museen, die über «Wagnis» gefördert und welche in dieser Evaluation unter die Lupe genommen wurden, richteten ihre Projekte zwar teilweise an neuen Zielgruppen aus, allerdings scheint diese Dimension aus Sicht der Geförderten weniger im Fokus zu stehen als bspw. die Eingabe von Projekten mit nachhaltigen Zielen. Aus externer Sicht wäre eine mögliche Erklärung dafür, dass die Aspekte der «neuen Zielgruppen» und der «breiten Abstützung in der Organisation» nicht explizit als Bewertungskriterien auf der Website angegeben sind¹⁵. Vergleicht man also die Indikatoren aus der Strategie mit den Vorgaben in der veröffentlichten Bewertung der Projektgesuche, zeigt sich eine gewisse Diskrepanz.

Die Auswahlkriterien, welche die Stiftung in den Informationen zum Gesuchsprozess¹⁶ angibt, reflektieren die drei Dimensionen zwar teilweise explizit – insbesondere durch den Fokus auf Wirksamkeit, partizipative Ziele, strategisches Vorgehen und nachhaltige Ressourcenverwendung. Allerdings zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass einzelne Aspekte der Wirkungsannahme – insbesondere die breite Verankerung innerhalb der Organisation sowie das Erreichen neuer Zielgruppen – in den prüfenden Fragen nur indirekt adressiert werden. Hier könnte eine gezieltere Operationalisierung und entsprechende Kommunikation der strategischen Wirkungskriterien die Kohärenz zwischen Strategie und Umsetzungspraxis stärken.

Herausforderungen bzgl. Nachhaltigkeit bei kleinen Museen

Eine Rückmeldung von verschiedenen kleineren Institutionen, aber auch von der Museumsszene, bzgl. der Förderung von partizipativen Projekten lässt bezüglich allen drei Faktoren aufhorchen. Mehrere Male wurde darauf hingewiesen, dass partizipative und auf Teilhabe beruhende Projekte in kleinen Museen letztlich langfristige Strukturen über die reine Projektförderung hinaus erfordern. Zwar mag sich eine grundsätzliche Veränderung in der Haltung bzgl. Partizipation bei allen Geförderten etablieren. Gerade die kleinen Museen sind jedoch nicht immer in der Lage langfristige Investitionen zu leisten, die dieser Haltung folgen müssten. Echte Partizipation basiert auf Beziehungsarbeit. Dies bedeutet, dass während des

¹² SKKG (2020): "SKKG Jahresbericht 2020", Winterthur. Online: https://cms.skkg.ch/uploads/documents/Jahresberichte/SKKG-Jahresbericht-Digital_2023.pdf. [Zugriff März 2025].

¹³ SKKG (2024) "SKKG Jahresbericht 2024", Winterthur. Online: Publikation im Q2/2025 auf www.skkg.ch/downloads

¹⁴ "Wir erzielen insbesondere dann Wirkung bei den geförderten Museen und Sammlungen, wenn die unterstützten Vorhaben nachhaltige Ziele verfolgen, in der Organisation breit abgestützt sind und neue Zielgruppen angesprochen werden." Vgl.: SKKG: "Leitbild und Strategie. Strategieperiode 2022-2026", S. 24.

¹⁵ Vgl. dazu "So bewerten wir" – Online: <https://www.skkg.ch/foerderung/wagnis>, [Zugriff April 2025].

¹⁶ ebenda

(geförderten) Projektes viel Zeit in die Beziehung zu der Gruppe, die partizipiert, investiert werden muss (Kommunikation und direkter Kontakt).

Damit die neuen Zielgruppen auch längerfristig erhalten bleiben und die partizipative Beziehung zwischen Institution und Zielgruppe weiter besteht, müsste die Beziehungsgestaltung idealerweise in die institutionellen Strukturen übergehen. Längerfristige Beziehungen zu erhalten ist gerade für kleine Museen nach Beenden des Projektes mit grossem Zeitaufwand verbunden. Es handelt sich um zeitliche Ressourcen, die unter Umständen in der Folge für die Institution an anderen Orten fehlt. Aus Sicht der kleineren Institutionen ergibt sich aus dieser Situation folgende Problematik: Durch den Aufbau der Beziehung zur Bevölkerung oder Bevölkerungsgruppen werden Erwartungen geschürt, die es vor der partizipativen Zusammenarbeit nicht gab. Wenn diese Erwartungen nicht entsprechend eingehalten werden können, kann dies zu einem Vertrauensverlust zwischen Institution und Bevölkerung führen.

Förderung hat Einfluss auf Strukturen

Aus Sicht von grösseren Museen und der Museumsszene wird festgestellt, dass durch die Förderung der SKKG Einfluss auf Strukturen innerhalb der Organisationen (seien dies nun Museen oder Netzwerke) genommen wird, dass sich etwa Organigramme ändern oder Arbeitshaltungen anpassen und teilweise partizipativer werden. Punkto Nachhaltigkeit lässt sich diesbezüglich die These formulieren, dass grössere Museen (aufgrund ihres verhältnismässig grösseren finanziellen Spielraums) eher in der Lage sind, partizipative Strukturen aufrecht zu erhalten, als dies für kleinere Museen der Fall ist.

Partizipation und kulturelle Teilhabe haben sich aus Sicht aller interviewten Stakeholdergruppen durch die Förderung der SKKG in den letzten Jahren als Diskurse weiter verfestigt und verschiedene Projekte (wie bspw. «Entsammeln») haben gemäss Einschätzungen der interviewten Personen eine nationale Strahlkraft erreicht. In diesem Zusammenhang wurde auch das Kultur Komitee mehrere Male erwähnt. Aus Sicht aller Stakeholdergruppen ist die Tatsache, dass die SKKG mit diesem Projekt die Partizipation auf solch konsequente Weise selbst umsetzt, sehr überzeugend dafür, dass sie mit gutem Beispiel vorausgeht. Durch die Förderung der SKKG wurden Partizipation in Museen und Fachcommunities gestärkt und langfristige Diskurse gefestigt.

3.1.2 Wissen entsteht

Lernmomente für Museums- und Kulturförderungsszene

In den Gesprächen mit Vertreter:innen aller drei Stakeholder-Gruppen zeigt sich: Die Förderung der SKKG entfaltet Wirkung über die unmittelbare Projektumsetzung hinaus. Sie stösst Lernprozesse an – sowohl innerhalb der geförderten Projekte selbst als auch im weiteren Feld der Museums- und Kulturförderung. Wissensentstehung und -weitergabe erfolgen dabei über unterschiedliche Kanäle: durch konkrete Projekterfahrungen, durch begleitende Austauschformate sowie durch informelle Vernetzungen innerhalb der Förderlandschaft.

- **Lernen aus den Projekten:** Aus Sicht aller Geförderten ist im Verlauf des Förderprozesses Wissen entstanden. Zum einen handelt es sich dabei um praktisches Wissen zu partizipativen Prozessen, das über das geförderte Projekt hinaus in ähnliche Vorhaben innerhalb der Institution eingebracht werden kann. Zum anderen berichten die Befragten von wiederkehrenden Lernmomenten während der Förderung – etwa im Austausch mit der Stiftung, die dabei als kritische Sparringspartnerin fungierte: um Ideen zu reflektieren, zu schärfen oder gegebenenfalls auch grundlegend zu überdenken. Auch der Kontakt mit anderen Geförderten wurde als wichtige Ressource für gemeinsames Lernen wahrgenommen.
- **Aktives Teilen von Erkenntnissen aus der Förderung:** die breitwillig geteilten Erkenntnisse aus dem Kultur Komitee, aber auch die Haltung der SKKG, über LinkedIn, Podcasts oder White Papers ihre Learnings und ihr Wissen zu teilen, wird von allen Stakeholdern wahrgenommen und geschätzt. Durch dieses Teilen von Erkenntnissen wird die Stiftung sehr sichtbar und bleibt stets im Gespräch. Gleichzeitig wird es als erfrischend wahrgenommen, dass die SKKG sich zumutet, Erkenntnisse, die unter Umständen noch nicht

erprobt sind, zu teilen. Dies sei gerade in der Stiftungslandschaft, die gerne auf gesichertes Wissen zurückgreife, sehr erfrischend.

- **Offenheit Mitarbeitende SKKG an Vernetzungs- und Austauschtreffen:** Aus den Interviews wurde klar, dass die Teilnahme von Mitgliedern des Förderungsteams der SKKG an Anlässen der Stiftungs-, Kulturerbe- und Museumsszene sehr geschätzt wird. Die Jahresberichte der SKKG zeigen auf, wie oft Mitglieder des Teams an solchen Anlässen teilnehmen (bspw. 11 Inputs, Präsentationen und Podiumsteilnahmen im Jahr 2022 oder deren 14 im Jahr 2023)¹⁷. Die Interviews belegen, dass die Teammitglieder als sehr offen, zugänglich und unkompliziert gelten und gewillt sind, das Gelernte zu teilen. Direkte Ansprachen werden als einfach und unkompliziert wahrgenommen.
- **Teilnahme an Schulungen, Retraiten, Weiterbildungen:** Die interviewten Personen, die an Schulungen, Retraiten oder von der SKKG finanzierten Weiterbildungstagen teilnahmen, bewerten diese Lernformate durchwegs positiv. Sie schätzen sie nicht nur als Gelegenheiten zur fachlichen Weiterentwicklung, sondern auch als Räume für Austausch und kollegiales Lernen. Der Dialog mit anderen Geförderten wurde dabei als besonders bereichernd erlebt – insbesondere, um voneinander zu lernen und unterschiedliche Herangehensweisen kennenzulernen.
- **Multiplikation - Geförderte teilen Wissen weiter:** geförderte Institutionen geben ihr Wissen als Multiplikator:innen ebenfalls weiter – gerade Ansätze, die auch medial für Aufmerksamkeit sorgen werden durch die Museen und ihre Mitarbeitenden gemäss Interviews weitergetragen.

Aus Sicht der geförderten Parteien wird in den Interviews klar, dass der Ansatz, Wissen zu teilen, äusserst geschätzt wird und als sehr fruchtbar angeschaut wird.

Lernmomente für die eigene operative Arbeit

Bezogen auf das Generieren von Wissen für die Arbeit der SKKG ergeben sich zwei verschiedene Ebenen. Einerseits das Lernen aus Förderprojekten für die weitere Förderung und andererseits das Lernen für die Sammlung.

- **«Lernen für die bessere Förderung»:** Die Stiftung verfolgt einen kontinuierlichen Lernprozess, um ihre Förderstrategie zu verbessern. Dies geschieht durch eine Vielzahl von Massnahmen wie externe und interne Evaluationen, den direkten Austausch mit Geförderten sowie mit Akteuren aus der Museums-, Kulturerbe- und Stiftungslandschaft. Formate wie Oral Reporting und Reporting-Retraiten schaffen Räume für Reflexion und Erkenntnisgewinn. Diese unterschiedlichen Gefässe erfordern einen hohen Einsatz der Abteilung «Förderung», bieten jedoch zugleich wertvolle Lernmomente, die zur Weiterentwicklung der eigenen Praxis beitragen.

Narrativ «Fördern, um zu Lernen»: In den Interviews mit verschiedenen Stakeholdern wurde immer wieder das Narrativ angesprochen, dass die SKKG (auch) fördert, um für ihre Sammlung zu lernen. Dies hat zwei Effekte. Erstens scheint die Tatsache, dass die SKKG selbst auch eine Sammlung besitzt, eine Auswirkung auf die Wahrnehmung der Kompetenz der Mitarbeitenden der SKKG zu haben, egal ob diese nun für die Sammlung arbeiten oder nicht. Den Mitarbeitenden der Förderung wird eine hohe Kapazität attestiert, die Herausforderungen im Sammlungs- und Museumsalltag zu verstehen. Zweitens besteht aus Sicht der Geförderten das Interesse aus der Erfahrung der (Ent-)Sammlungstätigkeit der SKKG zu lernen. Die Stiftung wird als lernende Organisation mit hoher Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten verstanden¹⁸.

Wirkung der lernenden Haltung

Insgesamt zeigt sich, dass die Förderung der Stiftung auf verschiedenen Ebenen Lernprozesse anstösst – sowohl innerhalb der geförderten Projekte als auch darüber hinaus im Feld

¹⁷ Vgl. Jahresberichte "SKKG Jahresbericht 2022", S.19 und "SKKG Jahresbericht 2023", S.21.

¹⁸ Inwiefern das Gelernte aus der Abteilung "Förderung" dann tatsächlich in die Abteilung "Sammlung" übergeht, ist Gegenstand des Kapitels 3.2.2

und in der Stiftung selbst. Projekte generieren praktisches Wissen, das in die Institutionen zurückfliesst und dort neue Entwicklungen anstossen kann. Gleichzeitig fördert die Stiftung den aktiven Austausch unter den Geförderten, etwa durch informelle Vernetzung oder gezielte Formate wie Schulungen und Retraiten. Diese werden nicht nur als Orte des Wissenserwerbs, sondern auch als Räume für kollegiales Lernen und Perspektivenvielfalt wahrgenommen.

Ein zentraler Faktor für die Wirksamkeit dieser Lernprozesse ist die Offenheit und Reflexionsbereitschaft der Mitarbeitenden der Stiftung. Ihre Rolle als kritische Begleiter:innen und Sparringspartner:innen schafft Vertrauen und macht den Austausch produktiv. So entsteht eine Wirkung, die über individuelle Projekte hinausweist: Sie stärkt gemeinsames Lernen im Feld, fördert eine Kultur des Teilens von Erkenntnissen und trägt dazu bei, dass partizipative und reflexive Arbeitsweisen im Museums- und Förderkontext weiter Verbreitung finden.

3.1.3 Vernetzung entsteht

Aus Sicht der Förderungsstrategie besteht ein weiteres Ziel darin, Vernetzung zu fördern¹⁹. Auffallend ist, dass in vielen Interviews das Vernetzen kaum vom Lernen getrennt werden konnte. Die Analyse zeigt, dass die Interviewten die Vernetzung, respektive das Aufrechterhalten und die Erweiterungen von Netzwerken, als wichtigen Teil der Arbeit oder als Produkt der Arbeit der SKKG verstehen. Sie sehen darin teilweise auch noch mehr, aktuell noch schlummerndes Potenzial. Die bis anhin umgesetzten Vernetzungsanlässe der SKKG waren sehr niederschwellig und hatten zum Ziel, einen Anlass zu schaffen, um Menschen miteinander ins Gespräch zu bringen (Visite, Piazza, Ansprechbar). Dass die Vernetzungsanlässe der SKKG bis anhin eher informeller Natur waren, passt gemäss Zuschreibungen von aussen gut zur Stiftung.

Es lassen sich folgende Formen der Vernetzung differenzieren:

- **Vernetzung geförderter Projekte:** Die SKKG schafft Austauschmöglichkeiten, in denen Vernetzung gefördert wird. Gerade aus Sicht von kleinen und mittelgrossen Institutionen, in welchen Themen wie Partizipation teilweise von Einzelkämpfer:innen bearbeitet werden, scheint dies ein grosses Bedürfnis zu sein. Da Zeit und Ressourcen knapp sind, sind der Austausch, Vernetzung und gegenseitiges Empowerment mit anderen Institutionen ähnlicher Grösse aus ihrer Sicht sehr hilfreich.
- **Vernetzung von Institutionen:** Aus Sicht von Geförderten, die am Programm «Das relevante Museum» teilgenommen haben, ist der Mehrwert, der über diese Teilnahme entstanden ist, sehr gross.
- **Vernetzung als Multiplikator:** Gemäss den Geförderten, aber auch gemäss Museums- und Förderszene, erweitert und multipliziert die Vernetzung, die die SKKG fördert, den Effekt der geförderten Projekte. Einzelpersonen und Institutionen lernen von den in den Projekten gemachten Erfahrungen. Gleichzeitig profitieren jene, die Wissen und Erfahrungen teilen von zusätzlichem Feedback.
- **Mitarbeitende als Vernetzer:innen:** Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden der SKKG auch als aktive, stets ansprechbare Vernetzer:innen wahrgenommen, die sich und die SKKG in die relevanten Konversationen einzubringen vermögen und Diskurse mitprägen. Dies gelinge unter anderem auch über die gelungene Vernetzung und Netzwerktätigkeiten und die diesbezüglichen Förderungstätigkeiten. Die Geförderten erwähnten auch immer wieder, dass die Mitarbeitenden der SKKG «grosszügig» mit dem Teilen von Kontakten seien.

Damit trägt die Stiftung auch mit ihren Bestrebungen bezüglich Vernetzung dazu bei, dass sich innerhalb der Museums- und Kulturförderungsszene ein lebendiges, lernendes Netzwerk entfaltet, das über die einzelnen Förderprojekte hinauswirkt.

¹⁹ "Wir vernetzen interessierte Akteur:innen und unterstützen Wissensaustausch, Zusammenarbeit und Meinungsbildung." Vgl.: SKKG: "Leitbild und Strategie. Strategieperiode 2022-2026", S. 24.

3.1.4 Zwischenfazit Wirkungsweg Förderung

Die Wirkungsorientierung der SKKG zeigt sich unter anderem darin, dass auch kleinere Förderbeiträge gezielt dort eingesetzt werden, wo sie eine besonders grosse Wirkung entfalten können. Gerade für kleine und mittlere Museen kann bereits eine vergleichsweise geringe Förderung substanzielle Veränderungen ermöglichen – etwa durch die strukturelle Weiterentwicklung der Institution oder gezielte Projekte.

Für die interviewten Geförderten scheint sich durch die Beziehung zur und der multidimensionalen Förderung der SKKG eine Wirkung auf verschiedenen Ebenen zu ergeben:

- (1) Projektebene
- (2) Individuelle Ebene
- (3) Institutionsebene
- (4) Netzwerkebene

Die SKKG fördert nicht nur Projekte, sondern stärkt gezielt auch Einzelpersonen – etwa durch Spiegeln und Austauschen an regelmässigen Jour fixes und oder den Support von Ideen, die direkt aus ihrer Initiative hervorgehen. Ziel ist es, diese Akteur:innen darin zu befähigen, ihre Institutionen partizipativer zu gestalten. Wenn auch mutige oder ungewöhnliche Projekte unterstützt werden, kann dies darüber hinaus einen Impuls für die Offenheit und Veränderungsbereitschaft in den Institutionen selbst auslösen.

Diese mehrdimensionale Wirkung wird von den Befragten als nachhaltig, befähigend und wertvoll beschrieben – sowohl für die Institutionen als auch für die darin tätigen Personen. Gleichzeitig wird durch die gezielte Förderung von Austauschformaten und Netzwerken auch die Verbindung zwischen den Akteur:innen gestärkt: Einzelpersonen und Institutionen treten verstärkt in Kontakt, tauschen Erfahrungen aus und lernen voneinander.

Gemäss Einschätzungen der verschiedenen Stakeholder ist auf Ebene der Netzwerke im Minimum das Interesse an den Methoden (Oral Reporting²⁰), Haltungen (Offenheit, Niederschwelligkeit), Projekten (Kultur Komitee) und Themen der SKKG entfacht. Auch wenn diese Evaluation keine Evidenz für eine direkte Übertragung dieser Ansätze auf andere Stiftungen liefern kann, entsteht doch der Eindruck, dass das Wirken der Stiftung im Feld mit Aufmerksamkeit und Neugier verfolgt wird. Ob daraus mittelfristig Nachahmung oder gar eine nachhaltige Wirkung auf die Förderlandschaft insgesamt erwächst, bleibt offen – das Potenzial dafür ist jedoch vorhanden.

3.2 Aufwand - Ertrag

In diesem Kapitel wird dargelegt, inwiefern Aufwand und Ertrag der Förderung für die Geförderten und für die SKKG in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Diese Frage wird einerseits für die Geförderten beantwortet²¹ und andererseits für die Abteilung «Förderung».

3.2.1 Für die Geförderten

Die geförderten Akteur:innen bewerten das Aufwand-Ertrag-Verhältnis der Förderung durch die Stiftung insgesamt als äusserst positiv. Insbesondere werden die geringen administrativen Hürden hervorgehoben, die es ermöglichen, sich stärker auf die inhaltliche Projektarbeit zu konzentrieren, anstatt Zeit mit aufwendigen Antrags- und Berichtsverfahren zu verlieren. Im Vergleich zu anderen Förderprogrammen, die oft mit hohen bürokratischen Anforderungen verbunden sind, wird die Förderung durch die SKKG als effizient und praxisnah

²⁰ Die Jahresberichte 2022 und 2024 geben Hinweise darauf, wie oft die Mitarbeitenden der SKKG angefragt werden, Oral Reporting vorzustellen. So wurden beispielsweise im Jahr 2022 ein Webtalk für die Stiftungswelt zum Thema gehalten («ImpulseStiften – Webtalk für die Stiftungswelt: Berichtssaison: Vom Verwaltungsakt zur Learning Journey, 22.03.2022) oder das Framework an deutschen Stiftungstag präsentiert («Deutscher Stiftungstag: Präsentation «Oral Reporting Framework»», 28.09.2025). Im Jahr 2024 präsentierte die SKKG Oral Reporting beispielsweise der Daylan Foundation («Daylan Foundation: Like-Minded Donors Working Lunch: Input zu Oral Reporting», 02.02.2024) oder im Rahmen der Monatsausbildung bei Infrass («Infrass: Montagsausbildung - Oral Reporting und Förderungspraxis», 28.10.2024).

²¹ Hier noch einmal der Hinweis auf die systematische Partner:innen-Befragung 2025. Im von dieser Evaluation getrennt gehaltenen Bericht zur Partner:innen-Befragung werden diese Themen ausführlicher behandelt. Die Evaluatorin hatte keine Einsicht in die strukturierte Partner:innen-Befragung.

wahrgenommen. Der Antragstellungsprozess ist klar strukturiert, verständlich und mit wenig administrativem Aufwand verbunden, was den Einstieg in die Förderung erleichtert.

Austausch mit der Stiftung

Ein zentraler Aspekt ist der direkte, dialogische, oftmals ergebnisoffene und vertrauensvolle *Austausch mit der Stiftung*, der von den Befragten durchweg als positiv beschrieben wird. Die Möglichkeit, sich im persönlichen Gespräch zu Beginn einer möglichen Förderbeziehung, aber später auch über den Projektfortschritt auszutauschen und abzugleichen, wird als besonders hilfreich empfunden. So können individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden. Das Fehlen starrer Vorgaben in der Förderbeziehung ermöglicht eine grössere Flexibilität, wodurch sich die Unterstützung besser an die jeweiligen Kontexte der Projekte anpassen lässt. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die enge und persönliche Zusammenarbeit auch Risiken birgt – beispielsweise in Fällen von Personalwechseln innerhalb der Stiftung, die den bestehenden Vertrauensaufbau beeinflussen könnten.

Einige der Interviewten wurden im Rahmen der Förderbeziehung enger begleitet. Im Rahmen von monatlich stattfindenden «Jour fixes» fanden Zoom-Gespräche zum Austausch bzgl. Fortschritt des Projektes statt. Diese Art der Begleitung wurde als zeitintensiv, aber auch sehr hilfreich und ertragreich beschrieben. Immer wieder wurde seitens Geförderten betont, dass die SKKG ihnen im Förderprozess entgegengekommen ist und stets interessiert daran sei, den Museen ihre Arbeit zu erleichtern.

Oral Reporting

Besonders hervorzuheben ist die Rolle des Oral Reportings²², das von vielen Befragten als wert- und sinnvolles und zweckgebundenes Element der Förderung angesehen wird. Das mündliche Austauschgespräch ersetzt schriftliche Berichte und ermöglicht es, direkt mit den Ansprechpersonen bei der SKKG das geförderte Projekt auszuwerten. Dies schafft gemäss den Geförderten Raum für Reflexion und Weiterentwicklung im Förderprozess, da Herausforderungen unmittelbar besprochen und gemeinsam Lösungen entwickelt werden können. Während alle Geförderte diese Form des Reportings als angenehm und effizient empfinden, wurde auch darauf hingewiesen, dass die fehlende schriftliche Dokumentation dazu führen kann, dass Entscheidungen oder Vereinbarungen später schwerer nachvollziehbar sind.

Der zeitliche Aufwand bzgl. Oral Reportings wird als vergleichsmässig gering eingeschätzt. Während einige es als wertvolle Ergänzung zum schriftlichen Austausch sehen, argumentieren andere, dass der Aufwand sicherlich verringert bleibt, solange einzelne Stiftungen die Förderbeziehung so handhaben. Würden alle Institutionen auf der Förderseite auf diese Instrumente setzen, würde der Ertrag allenfalls nicht mehr gleich hoch ausfallen: Die Vorstellung in Gesprächen immer wieder von ähnlichen Erkenntnissen zu erzählen und vergleichbare Rückmeldungen zu erhalten, scheint eine weniger positive Auswirkung zu haben.

Weiterbildungsangebote

Über die finanzielle Unterstützung hinaus wird zudem der Mehrwert von Weiterbildungsangeboten und Netzwerkmöglichkeiten hervorgehoben. Die Stiftung ermöglicht es Geförderten, an praxisorientierten Weiterbildungen teilzunehmen und sich mit anderen Akteur:innen auszutauschen. Dies wird als besonders nachhaltig angesehen, da es über die reine Projektförderung hinaus die Professionalisierung der geförderten Institutionen und Einzelpersonen unterstützt.

Gemäss verschiedenen interviewten Personen (Vertreter:innen von Geförderten) erhöht oder vervielfacht sich der Ertrag für sie und ihre Institutionen mit der Teilnahme an Weiterbildungsangeboten oder am Programm «Das relevante Museum».

Möglichkeit für weitere Effizienzsteigerung

Die Methode des Oral Reportings wurde von fast allen Interviewteilnehmenden (egal ob gefördert oder nicht) als richtungsweisend empfunden und aufgebracht und scheint aus ihrer

²² Darunter versteht die SKKG «ein mündliches Berichtswesen, das schriftliche Berichte ersetzt», vgl. SKKG (2023) «Arbeitspapier Oral Reporting». Online: [Arbeitspapier Oral Reporting](#) [Zugriff März 2025]. Gründe für Oral Reporting sind: Aufwand reduzieren, Berichte schärfen, Lernen ermöglichen (beiden Seiten), Stellschrauben identifizieren, Barrieren abbauen.

Sicht kopierungsfähig. Ausserdem wurde auch immer wieder das Potenzial angesprochen, die durch mehr gemeinsame Arbeit von Förderer:innen entstehen könnte. So wurde beispielsweise eingebracht, dass verschiedene Förderstellen sich bzgl. Reporting koordinieren oder aber übergeordnet Berichte und Reportings akzeptiert werden könnten. Diese Thematik wurde auch weitergedacht: idealerweise könnte man als Organisation mit einem Konglomerat an Stiftungen zusammenarbeiten. Dies hätte eine Reduktion der Ansprechpersonen zur Folge.

Sicht kleiner Organisationen

Aufschlussreich ist auch die Sicht kleiner Organisationen mit wenig vorhandenen Mitteln und Stellen. Aus Sicht dieser geförderten Institutionen ist aufgrund des verhältnismässig geringen Aufwandes die Verlockung gross, nur noch in die Förderbeziehung mit der SKKG zu investieren. Obwohl dies für die Förderperiode opportun sei, führe dies zur Vernachlässigung anderer Förderbeziehungen, die wieder wichtiger werden, sobald die Förderung durch die SKKG endet. Zusätzlich belastet wird das Zeitbudget dieser Organisationen durch die Tatsache, dass partizipative Projekte zeit- und somit ressourcenintensiv und – bindend sind.

3.2.2 Für die Stiftung

Üblicherweise würde an dieser Stelle vorrangig eine quantitative Betrachtung erfolgen – etwa in Form von Kennzahlen zu erreichten Personen, finanzierten Projekten oder ausgeschütteten Fördermitteln. Da es sich bei der Untersuchung jedoch um eine rein qualitative Evaluation handelt, rückt ein anderer Aspekt in den Vordergrund. Auf Grundlage der geführten Interviews sowie der analysierten Dokumente richtet sich die Aufmerksamkeit dieses Unterkapitels auf jene Aufwände seitens der SKKG, die über die unmittelbare finanzielle Förderung hinausgehen. Ziel ist es, diese ergänzenden Investitionen sichtbar zu machen und in ihrer Bedeutung für die Förderpraxis der Stiftung einzuordnen.

Fördergelder

Die folgende Tabelle erlaubt einen Überblick über die beschlossene und ausgezahlte Förderungssummen pro Jahr. Ab 2021 wurden diese Summen jeweils über die drei Förderungsprogramme Wagnis, Skalierung und Struktur ausgegeben. Zielvorgabe ist gemäss Mittelfristplanung drei Millionen Franken pro Jahr. Diese soll eine Mischung aus projekt- und prozessorientierter Förderung umfassen.

Tabelle 1: Übersicht über die beschlossene und ausbezahlte Förderung

Jahr	Zielvorgabe	Beschlossene Förderung	Ausgezahlte Förderung
2020 ²³			569'000 CHF (inkl. Corona-Förderung Winterthur)
2021	3'000'000 CHF	4'700'000 CHF	1'417'000 CHF
2022	3'000'000 CHF	1'800'000 CHF	2'100'000 CHF
2023	3'000'000 CHF	2'200'000 CHF	2'200'000 CHF
2024	3'000'000 CHF	2'200'000 CHF	ca. 4'000'000 CHF ²⁴

Diese Tabelle zeigt, dass ein Anstieg des Fördervolumens über die ersten vier Jahre der Förderung stattgefunden hat. **Im Jahresschnitt wurden zwischen 2021 bis 2024 CHF 2.7 Millionen gesprochen.** Die reine Jahresbetrachtung macht nur beschränkt Sinn, da die Fördergelder oftmals in einem Jahr gesprochen und in einem anderen Jahr tatsächlich ausgezahlt

²³ Gemäss Interview mit dem Leiter «Förderung» wurde erst ab Oktober 2020 gefördert.

²⁴ Schätzung aus Sicht des Controllings der SKKG für das abgeschlossen Jahr 2024, gemäss Interview mit dem Leiter Controlling

werden. An Aufwänden fallen für die Abteilung «Förderung» zusätzlich im Schnitt circa CHF 350'000 pro Jahr plus grob noch ca. 8-10 Prozent für Raumkosten, IT etc. an.

Gemäss Interviews sind aktuell nebst der Leitung der Abteilung «Förderung» zwei weitere Personen zu jeweils 80 Stellenprozenten in der Förderung angestellt. Aus externer Sicht stelle sich die Frage, inwiefern die aktuell vorhandenen Stellenprozente angesichts der teilweise intensiven Betreuung der Destinatär:innen ausreichen.

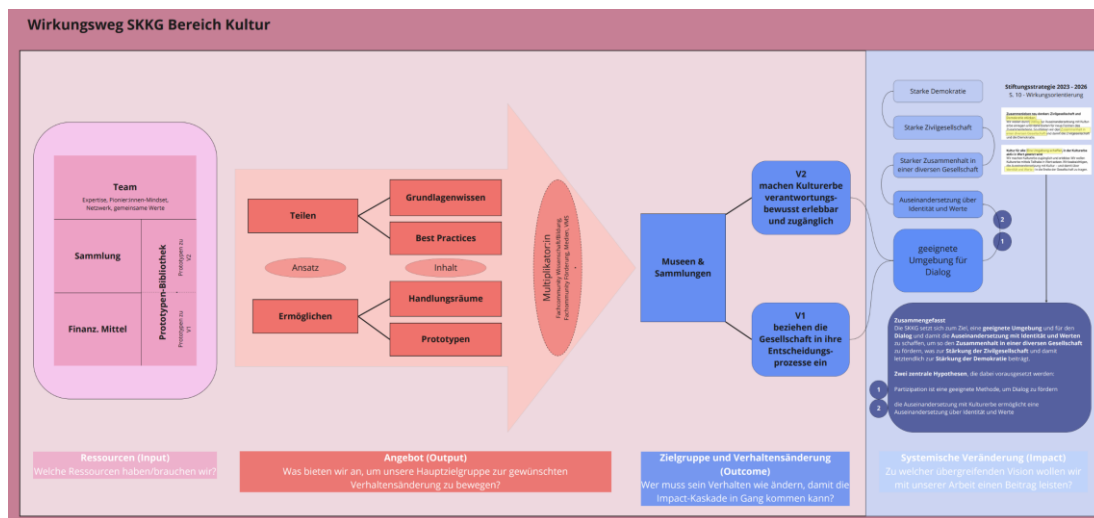
Es ist nicht Aufgabe dieser externen Evaluation, diesbezüglich Antworten zu finden. Falls eine entsprechende Auseinandersetzung mit dieser Thematik intern stattfinden soll, wären weitere Faktoren, die für diese Berechnung von Relevanz sein könnten:

- Anzahl der eingereichten Förderprojekte
- Intensität der Betreuung im Vergleich zu anderen Förderer:innen
- Art und Weise der Suche nach Projekten (Scouting ist bspw. ressourcenaufwändiger)
- Grad der Digitalisierung und die Effizienz der internen Prozesse

Weitere Inputs

Basierend auf dem von SKKG Mitarbeitenden im Jahr 2024 entwickelten Wirkungsweg für den Bereich «Kultur»²⁵ umfasst der Input der Abteilung «Förderung» weit mehr als die reinen Fördermittel. Zur Wirkung tragen ebenso die fachliche Expertise, das Mindset, das Netzwerk sowie die gelebten Werte des Teams und der Sammlung bei.

Abbildung 2: Wirkungsweg SKKG «Kultur»



Das Mindset, dass sich die Wirkung des Inputs der Abteilung «Förderung» weit über die tatsächlich gesprochenen Fördergelder hinaus entfaltet, zeigt sich in verschiedenen Aspekten – einige davon wurden bereits angesprochen. Vor diesem Hintergrund greift eine reine Betrachtung des finanziellen Fördervolumens als Aufwand zu kurz. Vielmehr müsste auch berücksichtigt werden, dass die Wirkung der Stiftung massgeblich durch weitere Faktoren mitgetragen wird. Entsprechend können – im Sinne eines umfassenderen Verständnisses von Aufwand – auch folgende Aspekte der Förderung als relevante Beiträge zum Wirken der Stiftung verstanden werden:

- **Beziehungsarbeit und informeller Austausch:** Bspw. Jour fixe mit verschiedenen Geförderten, teilweise sogar bevor eine tatsächliche Förderung stattgefunden hat. Somit wird an Beziehungen zu Institutionen gearbeitet. Eine interviewte Person spricht von

²⁵ Der «Wirkungsweg SKKG Bereich Kultur» wurde von den Mitarbeitenden des Bereichs Kultur erarbeitet und im Mai 2024 eingeführt.

«Kompliz:innenschaft». Auf diese informelle Art und Weise werden gemeinsame Lösungen und Projektideen skizziert. Die Förderbeziehung entsteht somit zumindest teilweise über direkte Ansprache, bevor Gelder fliessen. Gerade auch kleine Institutionen empfinden die persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitenden der SKKG als äusserst unterstützend: die Mitarbeitenden der SKKG seien somit nah an den Institutionen dran und ermöglichen somit eine (Weiter-)Entwicklung von Projekten, aber auch eine hilfreiche Ausenperspektive.

- **Vernetzung mit anderen Stiftungen:** Die SKKG vernetzt sich aktiv mit anderen Stiftungen in der Schweiz und bietet beispielsweise gemeinsam mit der deutschen Nordmetall Stiftung das Austauschprogramm «Das relevante Museum»²⁶ an.
- **Prägung von Diskursen und Methoden** (bspw. Oral Reporting): Die Repräsentant:innen der Stiftungs- und Museumslandschaft scheinen sich der Haltung der Stiftung und der Anwendung der Methode des Oral Reportings seitens SKKG bewusst zu sein. Dies ist ein erster Indikator, dass sich diese als eine Art Best-Practice entwickeln könnte. Ob diese Methoden auch Nachahmer:innen in der Stiftungswelt finden, ist aktuell noch nicht beschreibbar.
- **Teilnahme an Workshops und Konferenzen:** Wie bereits unter 3.1.2. geschildert, nehmen die Mitarbeitenden der SKKG und insbesondere auch der Abteilung «Förderung» an unterschiedlichsten Veranstaltungen teil und teilen dort ihr Wissen, vernetzen sich weiter und prägen das Bild und die Wirkung der SKKG weiter.

3.2.3 Zwischenfazit Aufwand/Ertrag

Die qualitative Analyse zeigt, dass das Aufwand-Ertrag-Verhältnis der Förderpraxis der SKKG aus Sicht der Geförderten sehr positiv bewertet wird. Die geringe administrative Belastung, der vertrauensvolle Austausch und die flexible Ausgestaltung der Förderbeziehungen ermöglichen es den Institutionen, sich auf die inhaltliche Arbeit zu konzentrieren und partizipative Vorhaben mit hoher Wirkung umzusetzen. Besonders hervorgehoben werden das Oral Reporting, die persönliche Begleitung sowie die Angebote zur Weiterbildung und Vernetzung, die über die reine Projektförderung hinausgehen und einen nachhaltigen Mehrwert schaffen. Hier muss betont werden, dass diese Aspekte zwar die Aufwände seitens Geförderten mindern, diese aber durchaus bei der Stiftung anfallen. Somit übernimmt die SKKG den «Preis» des Aufwandes gewissermassen für die Geförderten.

Auch für die Stiftung selbst ist der «Ertrag» der Förderung nicht allein an der Summe der gesprochenen Gelder zu messen. Die Wirkung entfaltet sich in einem komplexen Zusammenspiel aus finanzieller Unterstützung, Beziehungsarbeit, methodischer Innovation und gezielter Vernetzung. Die Förderpraxis der SKKG wirkt damit nicht nur auf Projektebene, sondern auch auf individueller, institutioneller und struktureller Ebene. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Förderarbeit – gemessen an den vorhandenen Ressourcen – anspruchsvoll und personalintensiv ist. Eine rein quantitative Betrachtung würde diesem Wirkungsverständnis nicht gerecht.

Insgesamt lässt sich festhalten: Der «Ertrag» der Förderung übersteigt in vielen Fällen den unmittelbar sichtbaren Output – sowohl für die Geförderten als auch für die Stiftung selbst. Dieses erweiterte Verständnis von Aufwand und Wirkung bildet aus externer Sicht ein zentrales Merkmal der Förderstrategie der SKKG und ist reflektiert im Wirkungsweg des Bereichs «Kultur».

²⁶ Vgl. dazu: Nordmetall Stiftung. Online: <https://www.nordmetall-stiftung.de/projekte/das-relevante-museum/>. [Zugriff April 2025].

3.3 Verhältnis zur Gesamtstrategie

In diesem Unterkapitel wird diskutiert, inwiefern die Förderungsstrategie anschlussfähig zur Gesamtstrategie 2022-2026 ist. Aus externer Sicht scheint sich die Förderungsstrategie gut in die Gesamtstrategie einzupassen, dies zeigt sich von aussen insbesondere dadurch, dass der SKKG als Gesamtkonstrukt eine grosse Glaubwürdigkeit zugeschrieben wurde (vgl. dazu auch 4.1.1).

3.3.1 Zuschreibung von Werten

Die Interviewteilnehmer:innen wurden gebeten, die SKKG in einigen Stichworten zu umschreiben. Die folgende Grafik gibt wieder, welche Stichworte dabei genannt wurden.

Abbildung 3: Wortwolke "Stichworte"



Übereinstimmung der selbstauferlegten Werte der Stiftung mit der Aussenwahrnehmung

Die Stiftung hat sich selbst eine Reihe von Werten gegeben, die im Grossen und Ganzen auch von aussen so wahrgenommen werden. Eine detaillierte Betrachtung der selbstauferlegten Werte und der Aussenwahrnehmung zeigt viele Übereinstimmungen:

- **Pionierhaft & risikobereit**
Die Stiftung beschreibt sich als neugierige Impulsgeberin, die auch risikoreiche Ansätze unterstützt. Diese Werte spiegeln sich in der Aussenwahrnehmung wider, da die Stiftung als «innovativ», «initiativ», «entscheidungsfreudig» und «zukunftsgestaltend» wahrgenommen wird. Es zeigt sich, dass die Stiftung als mutige Akteurin, die neue Wege geht, wahrgenommen wird.
- **Nachhaltig & langfristig denkend**
Die Stiftung betont die Bedeutung eines nachhaltigen, langfristigen Handelns und einer werthaltigen Zukunftsgestaltung. Diese Haltung wird in der Aussenwahrnehmung durch Begriffe wie «relevant», «konsistent» und «zukunftsgestaltend» und «nachhaltig» unterstützt. Die Stiftung wird als langfristig orientiert und weitsichtig wahrgenommen. Insbesondere die Investitionen im Rahmen des Förderungsprogramms «Struktur» werden als nachhaltigkeitsfördernd verstanden.
- **Partnerschaftlich & kollaborativ**
Ein zentraler Wert der Stiftung ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit und die Förderung von Partizipation. Die Aussenwahrnehmung bestätigt dies durch Begriffe wie «partnerschaftlich», «unterstützend», «prozessorientiert», «offen» und «partizipativ». Die Stiftung wird als kollaborativer Partner wahrgenommen, der gemeinsam mit anderen an Lösungen arbeitet.

- **Nachvollziehbar & transparent**

Die Stiftung versteht sich als transparent und nachvollziehbar in ihrem Handeln. Dies wird durch die Begriffe «transparent», «sichtbar» und «lerninteressiert» in der Aussenwahrnehmung untermauert. Besonders die Wahrnehmung als «selbstkritisch» und «kritikfähig» zeigt, dass die Stiftung auch von aussen als lernende Organisation wahrgenommen wird, die sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Zusätzlich dazu wurden auch die Stichwörter «niederschwellig», «jung» oder «hip» und «grosszügig» erwähnt, die allesamt auch positive Konnotationen hervorrufen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die selbstauferlegten Werte der Stiftung in vielen Bereichen mit der Aussenwahrnehmung von Personen, die mit der Förderung zu tun haben, übereinstimmen. Die Stiftung wird als mutig, langfristig orientiert, partnerschaftlich, transparent und lernbereit wahrgenommen – Werte, die auch im Leitbild klar betont werden.

3.3.2 Anschlussfähigkeit an andere Bereiche oder Abteilungen anhand des Beispiels «Sammlung»

Da die beiden Abteilungen «Sammlung» und «Förderung» nah beieinander sind, wurde ein besonderer Fokus auf die Anbindung zwischen diesen beiden Einheiten gelegt.

Rückfluss der Erkenntnisse aus der Förderung in die Sammlung

Die Erkenntnisse aus der Förderung fliessen bislang verzögert in die Sammlung zurück. In erster Linie hat dies damit zu tun, dass die Sammlung aktuell insbesondere Grundlagenarbeit leistet. Die verschiedenen befragten Exponent:innen der SKKG sind zuversichtlich, dass bezüglich der Schnittstelle zwischen Sammlung und Förderung gute Vorarbeit geleistet wurde, die bald Früchte tragen wird.

Gewisse Schnittstellen werden heute schon aktiv bewirtschaftet. Als Mitglieder der Geschäftsleitung wirken die beiden Leiter auch auf die jeweils anderen Abteilungen ein, entscheiden etwa beide über Sammlungsprojekte. Ausserdem entsteht gemeinsames Wissen, da mit neuen Direktor:innen von Museen sogenannte «Erstgespräche» geführt werden, die jeweils von einem der Bereichsleiter durchgeführt werden. Ansonsten handelt es sich bei der direkten Zusammenarbeit bis anhin eher um Testläufe. Beispielsweise wurde in geförderten Projekten auf Personen aus der Sammlung und ihre Expertise hingewiesen.

Die von der SKKG geförderten Projekte sind stark auf den Austausch mit dem Publikum ausgerichtet, insbesondere wenn Partizipation eine zentrale Rolle spielt. Die Sammlung selbst befindet sich in einem Prozess der Aufarbeitung und erreicht mit Abschluss der ersten Fassung der «Sammlung digital»²⁷ den Punkt, an dem sie partizipativere Schritte umsetzen könnte. Allerdings fehlen noch die betrieblichen Voraussetzungen und geeignete Orte, um diesen Ansatz zu realisieren. Dennoch ist das Bewusstsein vorhanden, dass diese Entwicklung notwendig ist, und erste Schritte in diese Richtung werden bereits unternommen. Ein besonders spannendes Thema ist die Deakzession. Hier entsteht ein wachsender Druck, von entsprechenden geförderten Projekten zu lernen und diesen Anspruch aktiv umzusetzen.

Bis 2026 wird ein neues Sammlungskonzept entwickelt, das als grundsätzliche Ethik für die Sammlungsarbeit dienen soll. In diesem Prozess wird es entscheidend sein, dass die Förderung involviert ist, da sie wertvolle Einblicke in transformative Prozesse und partizipative Ansätze liefern kann.

Perspektiven für eine Zusammenarbeit

Das Narrativ «Fördern, um zu lernen» entfaltet nach aussen eine starke Wirkung und prägt das Bild der Stiftung in der Förderlandschaft deutlich. Die Gespräche mit den Leitungen «Sammlung» und «Förderung» deuten jedoch darauf hin, dass diese Logik intern bislang nur teilweise umgesetzt werden konnte. Dies schmälert die externe Wirkung nicht, zeigt aber eine Lücke zwischen Anspruch und gelebter Praxis auf. Der Wille, diese Lücke zu schliessen und die Lernorientierung auch intern zu verankern, ist auf allen Ebenen spürbar. Gleichzeitig

²⁷ SKKG Sammlung digital. Online: <https://digital.skkq.ch/de/intro>. [Zugriff Mai 2025].

besteht ein reflektiertes Bewusstsein dafür, dass eine wirksame Kommunikation auch dazu verleiten kann, diese bereits mit gelebter Realität gleichzusetzen – ohne dass entsprechende Veränderungsprozesse schon vollzogen sind.

Aus Sicht der Abteilung «Sammlung» wäre sinnvoll, das bestehende Wissen über Museen gezielt und unter Berücksichtigung von Synergien auch für die Förderung, d.h. gegen aussen zu nutzen. Idealerweise würde ein gemeinsamer Fokus ausgewählt, beispielsweise, die Transformation kleiner Museen: Das Wissen und die Möglichkeiten aus beiden Abteilungen könnte genutzt werden, um ein Angebot aufzubauen. Ein anderer möglicher Schwerpunkt, wo Austausch und Zusammenarbeit zwischen den beiden Einheiten sinnvoll wäre, ist die Thematik der Provenienz.

Im Allgemeinen sollte aus Sicht der Sammlung die Förderung nicht mehr primär als treibende Kraft agieren müssen, sondern die Sammlung selbst verstärkt Wissen aufnehmen und verarbeiten. Dies erfordert eine verstärkte Einbindung der Sammlung in den internen Wissenskreislauf und eine gezielte Nutzung der Erkenntnisse aus der Förderung für die Weiterentwicklung der Sammlung.

- **Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit Abteilung «Sammlung» (operativ):**
 - Möglicherweise könnte jeweils in den Abschlussgesprächen mit den Geförderten eine Frage eingearbeitet werden, die ein Thema beleuchtet, welches aus Sicht der Sammlung von Relevanz ist.
 - Zusammenarbeit mit regionalen oder überregionalen Museumsverbänden: Verstehen und Abholen von Problemen der kleinen Museen, gemeinsame Lösungsfindung.
 - Gezielte Zusammenarbeit im Bereich Provenienzforschung
 - Nutzen der Expertise aus beiden Abteilungen bei der Unterstützung von Change- und Transformationsprozessen von kleinen Museen
- **Weitere mögliche Schnittstellen zwischen Förderung und übergeordneter Strategie SKKG:**
 - Kunst und/am Bau; Fokus auf gemeinsame Kultur in der SKKG und nicht zwingend thematische Schnittstellen; Digitalisierung; Restaurierung

3.3.3 Zwischenfazit Anschlussfähigkeit

Die Analyse zeigt, dass die Förderungsstrategie der SKKG insgesamt gut an die Gesamtstrategie 2022–2026 anschlussfähig ist. Dies wird insbesondere durch die hohe Glaubwürdigkeit des Gesamtauftritts der Stiftung untermauert, wie sie auch von externen Akteur:innen wahrgenommen wird. Die selbst formulierten Werte der Stiftung werden von aussen weitgehend bestätigt und widerspiegeln sich deutlich in der Wahrnehmung der Stakeholder.

Auch in Bezug auf die interne Anschlussfähigkeit, exemplarisch betrachtet am Zusammenspiel der Abteilungen «Förderung» und «Sammlung», lassen sich Potenziale erkennen. Zwar bestehen derzeit noch strukturelle und prozessuale Hürden, etwa in der systematischen Rückführung von Erkenntnissen aus der Förderung in die Sammlung, doch erste Schritte in Richtung engere Zusammenarbeit sind erkennbar. Die gemeinsame Leitungsebene, punktuelle Kooperationen sowie die geplante Erarbeitung eines neuen Sammlungskonzepts bieten Anknüpfungspunkte, um das Lernpotenzial aus der Förderung künftig stärker in die Abteilung «Sammlung» zu verankern. Dabei ist es zentral, die interne Lernorientierung ebenso konsequent zu leben, wie sie nach aussen kommuniziert wird.

Insgesamt ergibt sich ein Bild von einer strategisch kohärenten Stiftung, deren Förderungsstrategie inhaltlich, wertemässig und perspektivisch gut in die Gesamtstrategie eingebettet ist – mit Entwicklungspotenzial vor allem in der vertieften internen Verknüpfung von Wissen und Praxis.

3.4 Einbettung in heutige Förderungslogiken

In diesem letzten Kapitel wird der Frage nachgegangen, inwiefern die Förderungsstrategie der SKKG aktuelle Förderungsdiskurse widerspiegelt. Diese Frage wurde in den Interviews mit allen Stakeholdergruppen rege diskutiert.

3.4.1 Was sind wichtige thematische Diskurse

Partizipation & kulturelle Teilhabe

Kulturelle Teilhabe war bis dato ein wichtiger Diskurs (BAK, Pro Helvetia mit SEM)²⁸. Aus Sicht der Museumsszene hat Partizipation einen nachhaltig wichtigen Stellenwert. So hat der *International Council of Museums* (ICOM) in seiner 2023 angepassten Definition für das Museum Partizipation als wichtiges Element festgeschrieben²⁹. Obwohl aus Sicht der Vertreter:innen der Museums- und Förderungsszene Institutionen nach wie vor unterschiedlich offen sind für partizipative Prozesse und Projekte, verstehen sich Museen heute zusehends als Teil der Gesellschaft und Teil der sozialen Veränderung. Partizipation und kulturelle Teilhabe sind daher diesen Ansichten nach als Konzepte nach wie vor von Relevanz.

Aus Sicht der Förderungsszene haben Partizipation und kulturelle Teilhabe in der Stiftungswelt weiterhin einen zu geringen Stellenwert. Obwohl sich Diskussionen öfters um diese Themen drehen, sind beide Themen noch selten in Förderkriterien präsent oder in Strukturen eingebettet (bspw. in Konsultationsprozessen). Gerade, was die Abgabe von Entscheidungsmacht anbelangt, besteht noch Aufholbedarf. Gleichzeitig wird auch darauf hingewiesen, dass «Partizipation» eine Art Trendwort wurde, welches mit sehr Unterschiedlichem ausgefüllt werden könne. Die SKKG wiederum schöpfe den Begriff in seiner ganzen Bandbreite aus: vom «äusserst partizipativen Kultur Komitee», über die offene Feedbackkultur oder den Förderfokus.

In der Folge werden die Resultate aus der Beantwortung von zwei Fragen, die allen Stakeholdern gestellt wurden, dargelegt. Einerseits ging es darum, mit den Geförderten zu erörtern, welche Themen aus ihrer Sicht Museen aktuell und künftig beschäftigen, und andererseits wurden Exponent:innen der Museums- und Förderungsszene gefragt, welche Diskurse in der Förderung von Museen und Kulturerbe-Institutionen aktuell von Relevanz sind. Die Resultate wurden in zwei Kategorien aufgeteilt:

(1) Themen, die aktuell im Förderfokus der SKKG liegen und

(2) Themen, die aktuell *nicht* im direkten Förderfokus der SKKG liegen

Die Antworten wurden gebündelt und verdichtet und nicht weiter analysiert. Sie geben entsprechend die Sichtweisen der interviewten Stakeholder dar:

(1) Themen, denen sich die SKKG heute mit der Förderung direkt oder indirekt bereits widmet:

- Frage der **Beteiligung/Teilhabe** in Museen: Viele klassische Museen tun sich gemäss Interviews weiterhin schwer damit, Vielstimmigkeit aktiv zu fördern. Die Deutungshoheit liegt oft bei den Institutionen selbst, was zunehmend hinterfragt wird. Während einige Häuser bereits partizipative Ansätze erproben, bleibt die strukturelle Öffnung für verschiedene Perspektiven eine Herausforderung. Die Abgabe von Deutungshoheit muss nicht zwangsläufig durch Partizipation erfolgen. Partizipation kann aber dazu beitragen, Museen als offene, dialogorientierte Orte zu etablieren, die unterschiedliche Narrative gleichberechtigt nebeneinanderstehen lassen.

²⁸ Pro Helvetia, EKM, BAK und SEM (2024): "Förderpraxis Kultur und Integration: Resultate aus dem Kooperationsprojekt", Bern. Online: [Broschuere FKI DT 4 .pdf](#) [Zugriff April 2025].

²⁹ Die Definition lautet: "A museum is a not-for-profit, permanent institution in the service of society that researches, collects, conserves, interprets and exhibits tangible and intangible heritage. Open to the public, accessible and inclusive, museums foster diversity and sustainability. They operate and communicate ethically, professionally and **with the participation of communities**, offering varied experiences for education, enjoyment, reflection and knowledge sharing.". International Council of Museums. Online: <https://icom.museum/en/>. [Zugriff April 2025].

Damit verbunden sind Themen wie:

- **Diverse Gesellschaft, d.h. Generationenvielfalt, Migrationsbevölkerung, Menschen mit Behinderungen etc.:** Verschiedene Interviewte stellten sich die Fragen, wer heute noch in Museen kommt, was gemacht werden muss, damit «diverse» Zielgruppen angesprochen werden können. Insbesondere, da gerade staatliche Förderung immer öfters davon abhängig gemacht wird, dass ein diverses Publikum angesprochen wird.
- **Strukturelle Förderung vs. Projektförderung:** Ein zentrales Spannungsfeld in der Förderung ist das Verhältnis zwischen struktureller Förderung und Projektförderung. Während private Förderprogramme primär auf zeitlich begrenzte Projekte ausgerichtet sind, bleibt die Finanzierung von Strukturkosten eine grosse Herausforderung. Steigende Betriebskosten sowie der Bedarf an personellen Ressourcen zur nachhaltigen Verankerung partizipativer Strukturen erschweren die langfristige Planung. Angesichts steigender finanzieller Belastungen stellt sich aus Sicht gewisser interviewter Exponent:innen die Frage, inwieweit Förderinstitutionen nicht nur Projekte, sondern auch die notwendige Infrastruktur zum nachhaltigen Bestehen von Museen und Sammlungen unterstützen sollten.

Themen, die in diesem Zusammenhang immer wieder genannt wurden und die strukturelle Förderung umfassen:

- **Organisationsentwicklungsprozesse:** Transformationen der Organisationsstruktur (Umstellung von hierarchischen zu egalitäreren Strukturen) oder der Vermittlungskultur («vom klassischen Museum zum innovativen Haus») wurden immer wieder als sehr wichtige und aktuell schwer finanzierbare Prozesse bezeichnet, die dringend Förderung benötigten.
- **Kleine und mittlere Museen:** Die kleinen und mittleren Museen sind bzgl. notwendiger Technik und Infrastruktur schlecht aufgestellt. In den Interviews wurde immer wieder angesprochen, dass es grundsätzlich Aufgabe der öffentlichen Hand sein sollte, diese Infrastruktur zu unterstützen. Gleichzeitig sind sich alle beteiligten Stakeholder einig, dass diese Ressourcen beschränkt sind, weshalb den Stiftungen dennoch eine Rolle zukommen könnte. Sinnvoll wäre im Minimum eine Stärkung von Initiativen, wie «KIM.BL»³⁰
- **Bildung und Ausbildung:** Die vielen Anforderungen an Museen und Kulturerbe Institutionen, beispielsweise offen für unterschiedliche Zielgruppen und gleichzeitig partizipativ zu arbeiten, erfordert viel praktisches Wissen bei den Institutionen. Bildung und Ausbildung von Personen, die Kultur vermitteln ist anspruchsvoller geworden, gerade auch, weil der Anspruch an die Einordnung der Museumsinhalte in gesellschaftspolitische Diskurse immer wichtiger wird. Demnach entspringt für die Interviewten ein Bedarf nach Förderung von Bildung, Aus- und Weiterbildung für Personen, die in den Sektoren Museum- und Kulturerbe tätig sind.
- **Deakzession:** Viele Sammlungen sind sehr gross und wachsen teilweise weiterhin. Fragen nach sinnvollem, ressourcenschonendem Sammeln und Entsammlen werden entsprechend gemäss den Interviewten immer wichtiger. Diese Thematik können aus Sicht der Befragten mit Fragen der Nachhaltigkeit, teilweise auch mit Fragen der Provenienz und mit der Grossthematik Digitalisierung verknüpft werden.

Weitere Themen, denen sich die Förderung der SKKG aktuell nicht widmet

Weiter wurden folgende Themen als dringlich und für Förderung empfänglich erwähnt. Diese drei Themen werden aktuell von der SKKG nicht explizit gefördert:

- **Förderung Provenienzforschung:** Die Förderung der Provenienzforschung spielt gemäss den interviewten Stakeholdern eine zentrale Rolle im Umgang mit kulturellem Erbe. Dies erfordert Investitionen, die aktuell selten gedeckt sind. Museen stehen vor der

³⁰ KIM.bl– ist ein Kulturgüterportal der Schweizer Museumslandschaft – basierend auf einer Initiative von Museen und Kulturinstitutionen aus dem Kanton Baselland. Vgl. dazu: KIM.bl Online: https://www.kimnet.ch/objects?fq=%28_canton_%3A%22Basel-Landschaft%22%29 [Zugriff April 2025].

Herausforderung, ihre Sammlungen kritisch zu hinterfragen, historische Kontexte des Sammelns offenzulegen und sich mit ihrer eigenen Geschichte auseinanderzusetzen.

- **Digitalisierung:** Diesbezügliche Themen sind laut den Stakeholdern unter anderem das Erfassen und Digitalisieren von Katalogen, Beständen, Langzeitarchivierungen, «hybrides im digitalen und analogen Raum präsent sein», etc. Für bestimmte Bestände bestehe beispielsweise ein hoher (zeitlicher) Digitalisierungsdruck (bspw. Foto- und Filmsammlungen, die aus konservatorischer Sicht an einen kritischen Punkt kommen). Es stelle sich ausserdem die Frage, was an digitalem Gut gesammelt werden soll. Dabei sind Digitalisierungsprojekte gemäss Einschätzung verschiedener Interviewter besonders ressourcenintensiv.
- **Nachhaltigkeit:** Dazu zählt laut den Stakeholdern sowohl soziale Nachhaltigkeit, aber auch ökologische Nachhaltigkeit (Stichwort «Culture for the Planet»).

Zusätzlich wurde in vielen Interviews auch allgemein die Frage gestellt, wie sich die aktuelle geopolitische, sehr volatile Weltlage auf die öffentliche Förderung auswirkt. Dies insbesondere, da Kostensteigerungen (aufgrund steigender Betriebskosten) bei Kulturerbe-Institutionen und Museen auf eine gesellschaftliche Erwartungshaltung an die Organisationen und die Vermittlung stossen.

Zwischenfazit thematische Diskurse

Die Analyse zentraler thematischer Diskurse zeigt, dass die SKKG mit ihrer aktuellen Förderpraxis wesentliche Herausforderungen und Entwicklungen für Museums- und Kulturerbe Institutionen aufgreift – insbesondere im Hinblick auf Partizipation, kulturelle Teilhabe und strukturelle Transformation. Diese Themen sind sowohl auf politischer wie auch auf fachlicher Ebene hochaktuell. Die SKKG wird dabei als eine Stiftung wahrgenommen, die den Begriff der Partizipation ernst nimmt und ihn in seiner ganzen Bandbreite umsetzt – ein Alleinstellungsmerkmal in der Schweizer Förderlandschaft.

Gleichzeitig wird deutlich, dass bestehende Förderlücken – etwa in den Bereichen Provenienzforschung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit – von vielen Akteur:innen als dringlich eingeschätzt werden. Hier ergibt sich für die SKKG ein potenzielles Erweiterungsfeld, in dem sie entweder Impulse setzen oder Synergien mit anderen Förderinstitutionen suchen könnte. Auch die verstärkte Förderung von Bildungs- und Ausbildungsinitiativen sowie struktureller Prozesse, insbesondere bei kleinen und mittleren Museen, wird als zukunftsrelevant eingeschätzt.

3.4.2 Was sind wichtige methodische Diskurse

Die Exponent:innen der Förder- und Museumsszene wurden nach ihrer Einschätzung gefragt, welche methodischen Diskurse (Fragen, Tools) aktuell von Relevanz sind. In der Folge wurden die Antworten ausgewertet und zusammengefasst und die (aus externer Sicht wahrgenommene) Haltung der SKKG zu diesen Diskursen aufgezeigt.

- **Agile, prozesshafte Organisations-, Projekt- und Ausstellungsentwicklung:** «Change», «Ergebnisoffenheit» und «Agilität» sind gemäss den interviewten Stakeholdern schon länger Begriffe, die in der Entwicklung von Organisationsstrukturen, aber zusehends auch in der Entstehung von Vermittlungskonzepten und Projekten etc. relevant sind.
- ⇒ Die SKKG kann diesbezüglich mit verschiedenen Förderungstools Hand bieten. Die prozesshafte, gemeinsame Entwicklung und Unterstützung von Projekten seitens SKKG passt ebenfalls gut zu diesen Bedürfnissen.
- **Wirkungsorientierung:** Hier sind sich die Interviewten uneins. Gewisse Exponent:innen vermerken, dass Wirkungsorientierung weiterhin und immer mehr ein zentrales Framework ist, was beispielsweise auch dazu führe, dass die Bewerbstellung von Förderbeziehungen immer ressourcenintensiver werde (da beispielsweise stets auch die Nachhaltigkeit und die soziale Wirkung belegt werden müsse). Andere zeigen auf, dass sich insbesondere der Fokus der Wirkungsmessung und -orientierung verändere. Das heisst bspw. von quantitativem Fokus hin zu Exzellenzwirkung.

- ⇒ Wirkungsorientierung ist für die SKKG ein wichtiges Anliegen. Die diesbezüglichen Anforderungen der SKKG scheinen auch Sicht der Geförderten in einem angemessenen Rahmen stattzufinden.
- **Zunahme Relevanz Beziehung zwischen Destinatären und Stiftungen:** «Partnerschaft, Beziehungspflege, Augenhöhe»: Die Beziehungen zwischen Stiftungen und den Geförderten haben in den letzten Jahren gemäss Förderungsszene an Relevanz zugenommen. Ohne diesen Austausch verlieren Stiftungen wertvolle Lernmöglichkeiten, da schriftliche Berichte oft nicht die vollständige Wahrheit wiedergeben – daher steigt auch die Wichtigkeit von Ansätzen wie Oral Reporting. Entscheidend sei nicht nur, wie eine Stiftung ihre Förderung gestaltet, sondern was sie daraus lerne und wie dieses Wissen in ihre Prozesse zurückflüsse.
- ⇒ Die Förderung der SKKG ist mit ihren Credos der Niederschwelligkeit und der Partnerschaftlichkeit und insbesondere mit dem Oral Reporting diesbezüglich absolut am Puls der Zeit.
- **KI:** Aus Sicht verschiedener Stakeholder wird KI in Förderungsprozessen, insbesondere bzgl. Wirkungsmessung und Berichterstattung, eine zentrale Funktion einnehmen, bspw. KI gestützt Analysen seitens Destinatär:innen für die Berichterstattung gegenüber der Förderung.
- ⇒ Soweit bekannt verfügt die SKKG aktuell über keine Strategie bzgl. KI.

Zwischenfazit methodische Diskurse

Die SKKG scheint am Puls der Zeit, was die Anwendung methodischer Entwicklungen anbelangt. Insgesamt zeigt sich die SKKG offen für methodische Weiterentwicklungen und bewegt sich mit ihrem pragmatisch-kooperativen Ansatz nahe an der Förderrealität der Akteur:innen – gleichzeitig bleibt offen, wie technologische und methodische Umbrüche strategisch aufgegriffen werden. Das Thema KI beschäftigt alle Stakeholder – hier liegt Potenzial für die SKKG, sich ebenfalls zu positionieren.

3.4.3 Rolle der SKKG in der Förderungsszene

Um die Gesamtsicht auf die Positionierung der SKKG in der Förderungslandschaft abzurufen, wurden die interviewten Stakeholder gefragt, welche Rolle die SKKG mit ihrer Förderung in der Förderungsszene in den vergangenen Jahren eingenommen hat. Auch diese hier zusammengefassten Antworten bestätigen weiter, dass die SKKG in den letzten Jahren eine einflussreiche Stellung wahrgenommen hat und ihre Förderungstätigkeit in der Szene sichtbar ist.

Die Rolle der SKKG wurde von den Geförderten folgendermassen umschrieben:

- **«Uneingespurte Förderung»:** Die SKKG bietet Förderungsmöglichkeiten, die noch nicht gleich eingespurt scheinen wie bei anderen Stiftungen, die über Jahrzehnte hinweg eine gewisse Förderungslogik entwickelt haben. Bei der SKKG scheint Spielraum und Flexibilität zu bestehen. Dies wird sehr geschätzt.
- **Relevante Förderlücke und diskursprägende Rolle:** Mit dem Fokus auf Partizipation und kulturelle Teilhabe besetzt die SKKG eine Förderlücke, die in der Stiftungslandschaft bislang wenig explizit adressiert wird – insbesondere in Bezug auf kleinere Museen. Das Thema ist sowohl kulturpolitisch anschlussfähig als auch gesellschaftlich hochaktuell und greift zentrale Diskurse öffentlicher Kulturförderung auf.

Die SKKG wird in diesem Bereich als Taktgeberin wahrgenommen, die nicht nur fördert, sondern den Diskurs aktiv mitprägt. Dieses Engagement wird von vielen als zeitgemäss und richtungsweisend gewertet. Zugleich kann der Anspruch an Partizipation, gerade im Zusammenspiel mit der Sichtbarkeit und Positionierung der SKKG, auch einen gewissen Erwartungsdruck erzeugen. Die ist insbesondere für kleinere Institutionen, die mit limitierten Ressourcen arbeiten der Fall (vgl. Kapitel 3.1.1). Damit wird die SKKG zunehmend zu einem Bezugspunkt für die Gestaltung von Teilhabeprozessen im Kulturbereich.

- **Bedarfsorientierte Förderung:** Förderung nach Bedarf des Betriebes und nicht nach vordefinierter Logik: Die SKKG fördert aus Sicht der Geförderten sehr bedarfsnah. Die Tatsache, dass bspw. auch organisationale Transformationen gefördert werden, wenn diese die Teilhabe innerhalb der Institution oder partizipative Prozesse fördern (bspw. Workshops, Strategieprozesse), ist aus Sicht der geförderten Institutionen einzigartig und sehr wertvoll.
- **Türöffnerin:** Die SKKG wird als Türöffnerin für Institutionen kleiner und mittlerer Grösse gesehen. Gerade auch, weil eine gewisse Ergebnisoffenheit der geförderten Projekte möglich ist, erlaubt die Förderung der SKKG Institutionen gewagte Projekte umzusetzen. Insbesondere dann, wenn diese Projekte erfolgreich sind, kann dies zur Folge haben, dass zusätzliche Fördergelder eingeworben werden können.

Die Rolle der SKKG aus Sicht der Museums- und Förderszene:

- **Wirkungsvolle Vergabestiftung:** Die SKKG hat sich innerhalb kurzer Zeit einen Namen gemacht und ist zu einer der entschiedensten Vergabestiftungen geworden, die einen verhältnismässig grossen Impact auf Diskurse habe.
- **Vorbildcharakter:** Die methodischen Ansätze und die inhaltlichen Schwerpunkte der Förderung der SKKG werden sehr positiv bewertet. Einschätzungen aus der Museums- und Förderszene zufolge hat die SKKG eine einflussreiche Stimme, wird als Pionierin gesehen und könnte andere, teilweise «verstaubtere» Stiftungen idealerweise ermuntern, bspw. bzgl. Förderprozessen in eine ähnliche Richtung zu ziehen (Stichwort «Oral Reporting»).
- **«Phönix aus der Asche»:** Mehrere Male wurde erwähnt, dass es die SKKG als Gesamtstiftung geschafft habe, sich ihrer Geschichte zu entledigen und als relevante Förderstiftung aufzutreten. Dies widerspiegelt sich konsequent in ihrer Haltung und Strategie.

4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

4.1 Schlussfolgerungen

Die Auswertung der Datenerhebung zeigt ein ausgesprochen positives Gesamtbild: Die Förderstrategie der SKKG wird von allen befragten Zielgruppen als wirkungsvoll, relevant und förderlich für ihre Arbeit wahrgenommen. Besonders geschätzt werden die dialogorientierte Haltung, der geringe administrative Aufwand in der Zusammenarbeit sowie die persönliche und flexible Begleitung durch die Projektleiter:innen der SKKG. Diese Kombination schafft eine hohe Effizienz und ermöglicht es den Geförderten, sich auf ihre inhaltliche Arbeit zu konzentrieren.

Die verschiedenen strategischen Elemente der Förderungsstrategie greifen stimmig ineinander und entfalten in ihrer Gesamtheit eine starke Wirkung. Dabei reagiert die SKKG mit ihrem thematischen Förderfokus auf zentrale kultur- und gesellschaftspolitische Diskurse und nimmt zunehmend eine prägende Rolle innerhalb der Förderlandschaft ein.

Gerade für die kleinen und mittelgrossen Museen, die in den ersten Jahren stark von der Förderung der SKKG profitiert haben, können sich mit der Zeit eine gewisse Abhängigkeit ergeben. Der Anspruch der SKKG auf eine partnerschaftliche Beziehung zu den Geförderten steht dabei potenziell im Spannungsverhältnis zum Ziel, risikofreudiges Arbeiten zu ermöglichen. Um diesem Spannungsfeld konstruktiv zu begegnen, erscheint der weitere Ausbau eines tragfähigen Netzwerks besonders sinnvoll – sowohl als Ressource für die Geförderten als auch als Struktur, die Vertrauen, Austausch und langfristige Selbstwirksamkeit stärkt.

Gleichzeitig bewegt sich die SKKG in einem komplexer werdenden Feld: Steigende Anforderungen an Wirkungsnachweise, zunehmender Wettbewerbsdruck und begrenzte Ressourcen stellen insbesondere kleinere Institutionen vor Herausforderungen. Eine Nähe zur Szene, verbunden mit der Bereitschaft, Förderprozesse kontinuierlich zu reflektieren und anzupassen, könnte sich als tragfähiger Hebel für langfristige Wirksamkeit für die zukünftige Förderungsstrategie erweisen.

4.1.1 Hinweise für strategische Ausrichtung aus Sicht der Interviewten

Als Bonus- respektive Abschlussfrage wurden die Interviewten gebeten, der Abteilung «Förderung» der SKKG ihr Anliegen für die nächste Strategieperiode mitzugeben. Diese Antworten eignen sich aus externer Sicht als anregende Ausgangslage für die Diskussionen zur zukünftigen strategischen Ausrichtung der Förderung der SKKG.

Die Antworten lassen sich in zwei Lager einteilen:

- (1) Konstanz zeigen, innovativ bleiben
- (2) Ein Plateau ist erreicht, es braucht neuen Wind

Konstanz zeigen, innovativ bleiben

Weitermachen: Verantwortung dafür übernehmen, was bis anhin geleistet und «angerissen» wurde.

- Gerade weil die SKKG mit ihrer multidimensionalen Strategie bereits innert kurzer Zeit einen grossen Impact hatte, scheint sie aus Sicht der interviewten Personen eine Verantwortung zu tragen, das «Angestiftete» weiterhin zu verfolgen. Weitere Stimmen sind der Meinung, dass die Wirkung der Strategie noch nicht abgeschlossen ist und es deshalb zumindest eine teilweise Weiterverfolgung gewisser strategischer Schwerpunkte bedarf, um den Wirkungszyklus abschliessen zu können.

Weiterhin Netzwerke, Querschnittsorganisationen oder Plattformen unterstützen

- Die SKKG soll weiterhin die Förderung von Vernetzungsstrukturen und von Organisationen, die Querschnittsfunktionen wahrnehmen übernehmen, d.h. Organisationen, die Kulturinstitutionen vernetzen.
- Die SKKG könnte auch vermehrt eine Vernetzungsfunktion einnehmen, die auf den verschiedenen Themen innerhalb der Stiftung basieren, d.h. zwischen dem Sammeln und dem Fördern. So könnte beispielsweise eine Plattform entwickelt werden, auf der bspw. alte Vitrinen, Stoffe etc. die von einer Institution nicht mehr gebraucht werden, an andere Institutionen vermittelt werden könnten (im Sinne der Nachhaltigkeit).

Partizipation/ kulturelle Teilhabe weiterführen, aber reflektieren

- Aus Sicht der meisten interviewten Personen ist Teilhabe als Konzept sinnvoll und, da es auch ein Alleinstellungsmerkmal der Förderung der SKKG ist, beizubehalten. Allerdings wurde immer wieder diskutiert, dass das Verständnis davon einem steten Wandel unterliegt und daher evtl. darüber sinniert werden muss, was darunter heute und in Zukunft seitens SKKG verstanden wird und es klarere Grenzen und Kriterien bräuchte, was darunter verstanden wird.
- Die Frage stellte sich auch, inwiefern die Förderung der SKKG an eine materielle Sammlung gebunden sein muss. So besteht beispielsweise die Idee, auch Wanderausstellungen zu fördern, die nicht von Institutionen bearbeitet werden, sondern von Vereinen oder Aktivist:innen – würde Teilhabe und Partizipation im kulturellen Erbe u.U. niederschwelliger ermöglichen.

Dem Stiftungsprofil weiterhin gerecht werden

- Die SKKG hat ein klares Stiftungsprofil, das tief mit ihrer Sammlung, Geschichte und der Person dahinter verwoben ist. Dieses Profil bildet den zentralen Orientierungspunkt und den Funken, der die Stiftung ursprünglich ins Leben gerufen hat. Dieses Profil ist ein wertvoller Ausgangspunkt für künftige Entwicklungen. Das Stiftungsprofil wird von den Interviewteilnehmer:innen als klarer USP wahrgenommen. Narrative wie «Fördern, um zu lernen» oder «We love Kulturerbe» sowie die Haltung der Stiftung schaffen eine starke Verbindung zu den Destinatär:innen und sind ein wesentlicher Bestandteil der Wahrnehmung der Stiftung. Das materielle Kulturerbe wird als Kern der Stiftung verstanden und macht auch die Förderung sehr überzeugend.
- Aus Sicht gewisser interviewter Personen könnten Inspirationen für die zukünftige Förderstrategie auch aus den anderen Abteilungen oder Bereichen der Stiftung kommen, wie

bspw. den Immobilien, etwa durch die Förderung von Projekten wie Dachsanierungen, die thematisch sinnvoll an die Gesamtlogik der Stiftung anschliessen. Ein solches Vorgehen würde den roten Faden der Stiftung aufrechterhalten und könnte neue, aber konsistente Ansätze fördern.

- Die nächste Förderstrategie wird nicht nur die Präsenz und Reputation der Stiftung prägen, sondern auch ihre Identität in der Öffentlichkeit weiter stärken. Besonders positiv wird wahrgenommen, dass es keine Diskrepanz zwischen der Förderung und der Selbstwahrnehmung der Stiftung gibt. Diese konsistente Haltung zieht sich durch alle Ebenen der Stiftung – von der Art und Weise, wie sie im Dialog tritt, bis hin zur Gestaltung der Website.

Multidimensionale Förderung beibehalten

- Die verschiedenen Ebenen der Förderung (d.h. Projekt, Wissen, Netzwerk) ist aus Sicht der interviewten Personen beizubehalten und weiter zu stärken. Sinnvoll könnte es sein, das Wissen aus geförderten Projekten systematischer und gezielter einzuholen, um es dann wieder zu teilen.
- Ziel wäre es idealerweise den Sektor als Ganzes zu stärken. Damit verbunden kamen folgende Fragen auf: Wie kann Wissen für bestimmte Zielgruppen am besten zugänglich gemacht werden – wer interessiert sich für welches Wissen (Erfahrungswissen, niederschwellige Zugänge, Expert:innen-Wissen)? Wie kann auch das Wissen der renommierten Institutionen, die teilweise gefördert werden, eingeholt werden – wer profitiert davon? Sinnvoll wäre daher, ein Wissensdiffundierungskonzept zu erarbeiten.

Ein Plateau ist erreicht, es braucht neuen Wind

Etwas leiser waren die Stimmen, die sich neuen Wind wünschen:

Langfristige Förderung statt nur kurzfristige Projekte:

Immer wieder wurde gefordert, dass die SKKG auch strukturell anstatt nur kurzfristige Projekte fördern soll, d.h. Strukturen von Museen stabilisieren und nachhaltige Prozesse fördern. Anstatt lediglich einzelne Projekte zu finanzieren geht es darum, kontinuierliche Entwicklungsprozesse zu unterstützen, die langfristig Wirkung zeigen. Eine Möglichkeit ist die strukturelle Förderung in Form von Betriebsbeiträgen, die jedoch idealerweise an herauslösbare Projekte gebunden sind, wie z. B. Sammlungs- und Inventarisierungsprozesse, Weiterentwicklungen oder Organisationsentwicklungssprints. Das Ziel dabei sollte sein, die geförderten Institutionen nicht dauerhaft von der Stiftung abhängig zu machen, sondern ihnen die nötige Eigenständigkeit und Zukunftsfähigkeit zu ermöglichen.

Rolle der SKKG: Stärkerer Auftritt als Vermittlerin zwischen Stiftungen

- Die SKKG wäre aufgrund ihrer Aussenwahrnehmung in einer guten Position, die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen für Destinatär:innen zu erleichtern. Ein gemeinsames Antragsverfahren oder koordinierte Förderung könnte Synergien schaffen.

Transparenz bei Förderkriterien & Wirkungsmessung verbessern

- Kriterien schärfen, um Wirkung und Auswahlprozess nachvollziehbarer zu machen.

Innovation und Experimentierfreude bewahren

- Immer wieder wurde der SKKG mitgegeben, dass Risikofreude und Innovation, zentrale Werte der Stiftung, bedeuten, nicht in Routinen zu verfallen, sondern offen für neue Ansätze zu bleiben.

Förderbereiche breiter denken

- Ausgehend von der Stiftungsgeschichte wäre es sinnvoll, nicht nur Museen, sondern auch Denkmalpflege und interdisziplinäre Projekte zu fördern und den Förderfokus auch auf das immaterielle Kulturerbe zu legen.

4.2 Empfehlungen

Empfehlung zum Umgang mit den Ergebnissen (externe Perspektive)

Aus externer Sicht erscheint es sinnvoll, den Bericht nicht nur als Rückblick auf die bisherige Umsetzung der Förderstrategie zu verstehen, sondern auch als Ausgangspunkt für weiterführende Lernprozesse. Die SKKG hat sich mit der Förderstrategie 2022–2026 strategisch differenziert aufgestellt – die hier dokumentierten Ergebnisse zeigen dies deutlich. Sinnvoll könnte es sein, die Überarbeitung oder Neuerarbeitung der Förderungsstrategie bewusst mit Fokus auf die Wirkung zu überdenken – wo und wie haben wir als SKKG die grösste Wirkung?

Für die Entwicklung der neuen Förderungsstrategie bestehen folgende (wenige) Empfehlungen:

Tabelle 2: Empfehlungen für die zu erarbeitende Förderungsstrategie

Thema	Empfehlung
Vernetzung und Community Building	Die Vernetzungsarbeit der SKKG wird bereits sehr geschätzt. Sie könnte künftig noch gezielter als Instrument zur Wirkungssicherung genutzt werden. Etwa könnte sich eine Prüfung lohnen, inwiefern die SKKG systematische Allianzen mit anderen Förderungsstiftungen aufbauen könne (bspw. bzgl. Reporting-Standards oder im Bereich Weiterbildung).
Abstimmung Förderkriterien mit Strategie	Die Auswahlpraxis der SKKG orientierte sich bereits an den strategischen Grundsätzen, allerdings noch nicht stringent genug. Eine vertiefte, systematische Abstimmung zwischen strategischen Wirkungsannahmen und konkreten Auswahlkriterien könnte helfen, die Wirkung einer zukünftigen Förderungsstrategie noch gezielter zu steuern und zu reflektieren.

Drei mögliche Ansätze zur Weiterverwendung der Ergebnisse, die über die Grundlage für die neue Strategie hinausgeht:

- **Erkenntnisse gezielt in interne Reflexionsprozesse einspeisen**, etwa in Form eines Workshops, um gemeinsame Linien und offene Fragen zu identifizieren. Dies scheint insbesondere für die Zusammenarbeit mit der Abteilung «Sammlung» am aktuellen Zeitpunkt und noch vor der Erarbeitung der neuen Förderungsstrategie von Relevanz. Aus externer Perspektive ist die angelegte Logik stimmig. Es braucht nun aber noch eine Professionalisierung der Übergänge zwischen «Förderung» und «Sammlung», um die Idee des «Förderns, um zu Lernen» für die Sammlung in die Praxis umzusetzen. Eine diesbezügliche Anpassung der Strategie braucht es nicht.
- **Zentrale Einsichten mit Akteur:innen im Feld teilen**, um eine wechselseitige Auseinandersetzung über Rollen, Wirkung und Lernkulturen zu ermöglichen. Beispielsweise wäre ein Dialog mit Akteuren der öffentlichen Hand zur vermehrten gemeinsamen Förderung denkbar. Dabei kann die SKKG mit ihrem Fördervolumen nur bedingt mit den finanzstarken Kantonen mithalten. Tritt sie aber weiterhin mit so viel Überzeugungskraft auf, könnte auch hier eine Wirkung weit über das Fördervolumen hinaus entstehen.
- **Ausgewählte Themen vertiefen**, etwa über kleine explorative Studien oder gezielte Dialogformate – insbesondere dort, wo der Bericht Entwicklungspotenziale aufzeigt. Also beispielsweise rund um das Thema der Abhängigkeit der kleinen Museen. Was wären allenfalls Möglichkeiten, dieser Abhängigkeit bewusst auch entgegenzuwirken? Wäre es beispielsweise denkbar, diesbezüglich statt fördernd eher beratend und begleitend (bspw. gemeinsam mit der Abteilung «Sammlung») aufzutreten?

In diesem Sinne kann der Bericht als strategisches Lerninstrument verstanden werden, dass die Stiftung in ihrer Weiterentwicklung stärkt – und gleichzeitig Signale in die Förderlandschaft sendet, wie reflektiertes, lernorientiertes Handeln gestaltet werden kann.

5 Anhang

Abbildung 4: Leitfaden Interviews

Nr.	Evaluationsfragen	Wen befragen?			
		Geförderte	Muse- umsszene	Förde- rungs- szene	Intern
Start	In welchem Zusammenhang standen Sie bis anhin im Austausch mit der SKKG?	x	x	x	
	Was ist für Sie typisch SKKG? <i>Aufforderung SKKG mit einigen Stichworten zu umschreiben</i>	x	x	x	x
	Was wurde gefördert?	x			
	Wie war der Förderungsprozess für Sie?	x			
E1	Inwiefern entfaltet sich die Wirkung der Förderungsstrategie 2022-2026 anhand des vorgezeichneten Wirkungsweges (für die Geförderten, die Museen und die Förderungs-szene)?				
	Wie bettet sich das durch die SKKG geförderte Projekt in ihrem Museum ein? Nachfragen nach: Abstützung in der Organisation, Zielgruppe, Nachhaltigkeit	x			
	Ein Ziel der SKKG ist es, möglichst viele ihrer Erkenntnisse zu teilen: Können Sie beurteilen, ob dieser Ansatz gelingt? Je nach dem: Und inwiefern konnten Sie als Institution oder als Fachperson davon profitieren?	x	x	x	
	Welchen Stellenwert hat Partizipation aus Ihrer Sicht in der Schweizer Museums-/Förderszene?		x	x	
	Inwiefern nehmen Sie die Rolle der SKKG als Vernetzerin (im Bereich «Partizipation im Kulturerbe») wahr?	x	x	x	
	Stehen Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis?				
E2	Welcher Aufwand ist bei Ihnen durch die Förderung der SKKG entstanden?	x			
	Wenn Sie vergleichen, wieviel Aufwand Sie für die TN am Förderungsprogramm der SKKG hatten und wie der Aufwand bei anderen Förderformaten war, können Sie Aufwand-Ertrag etwas einordnen?	x			x
	Evtl.: Was hat den Aufwand für Sie verringert? Was vergrössert?	x			x
E3	Inwiefern ist die Förderungsstrategie anschlussfähig zur Gesamtstrategie 2022-2026 der SKKG? ⇒ Was war mit Strategie beabsichtigt, inwiefern wird dies auch «gegen innen» umgesetzt und eingelöst?				
	Inwiefern fliessen bis anhin Erkenntnisse aus der Förderung in die Sammlung zurück?				x

Nr.	Evaluationsfragen	Wen befragen?			
		Geförderte	Museumsszene	Förderungs-szene	Intern
	Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen «Sammlung» und «Förderung»? Welche Schnittstellen haben Sie?				X
	Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial oder Möglichkeiten, die sich erst entwickeln?				X
E4	Inwiefern widerspiegelt die Förderungsstrategie der SKKG den aktuellen Förderungs-diskurs? Die SKKG verfolgt mit ihrer Strategie das Ziel «Innovation und Stärkung der Museumsszene im Bereich Partizipation Im Kulturerbe»,				
	Die SKKG ist in der Förderungsszene neu. Welche Rolle nimmt sie dabei ein?	X	X	X	
	Welche Bedürfnisse haben (Sie als) Museen aktuell? Welche Bedürfnisse könnten wichtig werden?	X	X	X	
	Methodisch: Was sind wichtige Fragen, Methoden und Tools die aktuell in der Förderungsszene diskutiert werden?		X	X	X
	Thematisch: Was sind wichtige und dringende Themen in der Förderung von Museen und Kulturerbe-Institutionen?		X	X	X
	Eventuell: Wo sehen Sie einen ersten Impact der Förderungstätigkeit der SKKG im Bereich Innovation und Stärkung der Museumsszene?		X	X	
	Eventuell: Wo sehen Sie einen ersten Impact der Förderungstätigkeit der SKKG im Bereich Partizipation im Kulturerbe?		X	X	
Ab-sch-luss	Was würden Sie der SKKG gerne für die nächste Förderstrategie mitgeben?	X	X	X	