HSB
Hochschule Bremen
City University of Applied Sciences
Internationaler Studiengang
Angewandte Freizeitwissenschaft

EINGEREICHT AM 17.08.2023 IN BREMEN

ENTWICKLUNGSPOTENTIALE VON KULTUREINRICHTUNGEN ALS IMPULS FÜR KULTURPOLITISCHE MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG KULTURELLER TEILHABE.

Eine Auswertung der Ergebnisse des Förderprogramms „360 Grad-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ in Bremer Kultureinrichtungen

---

BACHELORARBEIT

EINGEREICHT VON:

JOANA HAWNER [redacted]

[redacted]

[redacted]

1. GUTACHTER: PROF. REINHARD STRÖMER.

2. GUTACHTERIN: PROF. DR. RENATE FREERICKS

Zusammenfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Perspektive einer kulturpolitischen Förderung kultureller Teilhabe durch das Implementieren von Entwicklungsprozessen in Kultureinrichtungen. Dabei wird kulturelle Teilhabe im Kontext sozialer Ungleichheiten in Verbindung mit Diversitätsorientierung und Antidiskriminierung gebracht. Strategien zur Förderung kultureller Teilhabe müssen macht- und diskriminierungskritisch konzipiert sein, um innerhalb eines systematischen und kontinuierlichen Entwicklungsprozesses Ausschlüsse von unterrepräsentierten Gruppen in den Organisationsstrukturen von Kultureinrichtungen abbauen zu können. Untersucht wurden die Kultureinrichtungen „Stadtbibliothek Bremen“, „Kunsthalle Bremen“ und „Theater Bremen“, die durch das Programm „360 Grad-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes bei der Umsetzung eines diversitätsorientieren Öffnungsprozesses gefördert wurden. Die Entwicklungen der Einrichtungen seit Beginn des Förderzeitraumes 2018 wurden in Expert*inneninterviews erfasst und durch weitere Interviews mit Expert*innen aus dem erweiterten kulturpolitischen Feld weiter kontextualisiert. Die Interviews wurden mithilfe der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Durch die Analyse der Voraussetzungen, Hindernisse und Erfolgsfaktoren für diversitätsorientierte Öffnungsprozesse entstand ein Prozessmodell für eine teilhaberorientierte Entwicklung der Bremer Kulturszene.

Für eine teilhaberorientierte Entwicklung der Bremer Kulturszene wird der Bremer Kulturpolitik empfohlen, diversitätsorientierte Öffnungsprozesse auf Ebene der Kulturverwaltung, der institutionell geförderten Einrichtungen und der freien Szene zu ermöglichen, zu implementieren und zu begleiten.

Abstract

This Bachelor's thesis deals with the perspective of promoting cultural participation through the implementation of development processes in cultural institutions by cultural policy. Cultural participation in the context of social inequalities is associated with diversity orientation and anti-discrimination. Diversity-oriented strategies to promote cultural participation must be designed in a way that is critical to discrimination and the distribution of power in society in order to be able to reduce the exclusion of underrepresented groups in the organizational structures of cultural institutions within a systematic and continuous development process. The thesis examines the cultural institutions "Stadtbibliothek Bremen", "Kunsthalle Bremen" and "Theater Bremen", which were funded by the programme "360 Grad-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft" of the German Federal Cultural Foundation in the implementation of a diversity-oriented opening process. The developments of the institutions since the beginning of the 2018 funding period were recorded through expert interviews and further contextualized through additional interviews with experts from the broader cultural policy field. The interviews were analyzed using structured qualitative content analysis. By analyzing the preconditions, obstacles and key success factors for the diversity-oriented opening processes, a process model for a development of Bremen's cultural scene that focuses on cultural participation was created.

To promote a development of Bremen's cultural scene that focuses on cultural participation it is recommended that Bremen's cultural policy enable, imply and support diversity-oriented opening processes at the level of the cultural administration, the institutionally funded institutions and the independent arts scene.

Danksagung

Ein herzlicher Dank gilt meinem Erstprüfer Prof. Reinhard Strömer, der sich viel Zeit genommen hat, um mich bei der Themenfindung zu betreuen. Aus den äußerst konstruktiven Treffen konnte ich viel für die Bearbeitung dieser Arbeit mitnehmen.

Ebenfalls möchte ich mich bei Herrn Strömer für die hervorragende Kommunikation während der Bearbeitungszeit bedanken. Ihm und Prof. Dr. Rainer Hartmann gilt zudem ein besonderer Dank für das rasche und unkomplizierte Ermöglichen einer Verlängerung der Bearbeitungszeit, als der Arbeitsprozess durch einen unerwarteten Todesfall unterbrochen wurde.

Ich bedanke mich ebenfalls bei Prof. Dr. Renate Freericks für ihre Bereitschaft, diese Arbeit als Zweitprüferin zu begutachten.

Ich danke allen Interviewpartner*innen, die sich die Zeit genommen haben, mit ihrer Expertise und ihren vielfältigen Perspektiven einen wichtigen Teil zu dieser Arbeit beizutragen.

Ich danke Carolina Delles, Melissa Maubach und Ezgi Bilmen für die Korrekturen und das wertvolle Feedback.

Ich danke Philipp Rebmann und Ilva Völker dafür, dass sie mit mir durch die Höhen und Tiefen gegangen sind und mich stets aufgemuntert und aufgebaut haben.

Danke Frank.

INHALTSVERZEICHNIS

I. ABBILDUNGSVERZEICHNIS I

II. TABELLENVERZEICHNIS I

III. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS II

IV. GLOSSAR II

1. EINLEITUNG 1

1.1 Hintergrund und Relevanz des Themas 1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung 2
1.3 Aufbau der Arbeit 3
1.4 Methodik und wissenschaftliches Vorgehen 3

2. KULTURELLE TEILHABE IM KONTEXT SOZIALER UNGLEICHHEIT 5

2.1 Unterrepräsentierte Gruppen im Kulturbereich 5
2.2 Kultur und Kulturverständnis in Deutschland 7
2.3 Teilhabe und Diskriminierung 9
2.4 Kulturelle Teilhabe – ein macht- und diskriminierungskritischer Blick auf bestehende Förderkonzepte 11
2.4.1 Veränderung der Nachfrageseite 11
2.4.2 Veränderung der Angebotsseite 12

3. DIVERSITÄT ALS SCHLÜSSELFAKTOR ZUR FÖRDERUNG KULTURELLER TEILHABE 15

3.1 Diversität und Diversitätsdimensionen 15
3.2 Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb 17
3.3 Ansatz des Programms „360 Grad – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ 20

4. POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR KUNST UND KULTUR IN DEUTSCHLAND 22

4.1 Kulturelle Teilhabe in der Kulturpolitik der BRD 22
4.2 Förderstrukturen der deutschen Kulturpolitik 23
4.3 Zukunftskonzept transformative Kulturpolitik 25
4.4 Kulturpolitik in Bremen 27

5. ENTWICKLUNGEN DREIER BREMER KULTUREINRICHTUNGEN IM 360-GRAD-PROGRAMM 29

5.1 Stadtbibliothek Bremen 29
5.2 Kunsthalle Bremen 32
5.3 Theater Bremen 35
5.4 Kernerkenntnisse aus dem Vergleich der Entwicklungsprozesse 38

6. PERSPEKTIVEN FÜR EINE TEILHABEORIENTIERTE ENTWICKLUNG DER BREMER KULTURSZENE 39

6.1 Ermöglichen von diversitätsorientierten Öffnungsprozessen 39
6.1.1 Politische Rahmenbedingungen 40
6.1.2 Grundvoraussetzungen 41

6.2 Implementieren von diversitätsorientierten Öffnungsprozessen 46
6.2.1 Ebene Organisation & Struktur 47
6.2.2 Ebene Personal 49
6.2.3 Ebene Programm 51
6.2.4 Ebene Publikum 53
6.3 Handlungsempfehlungen für die kulturpolitische Praxis 54

7. FAZIT UND AUSBLICK 57

V. LITERATURVERZEICHNIS IV
i. Literaturverzeichnis iv
ii. Online-Ressourcen ix
iii. Videoverzeichnis xi

VI. ANHANG XII
iv. Transkriptionsregeln xii
v. MAXODA Codebaum I1-I6, Forschungsfrage 2 xiii
vi. Themenmatrix „Grundvoraussetzungen“ xiv
vii. Maßnahmenübersicht xv
viii. Interviewleitfäden xvi

VII. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG XXII

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Subjektive Diskriminierungserfahrungen nach Gründen (Bertelsmann Stiftung, 2023: 28). 10
Abbildung 2: Diversity-Dimensionen („Charta der Vielfalt e.V." in Anlehnung an Gardenswartz/Rowe, o. J.) 15
Abbildung 3: Persönlichkeitsmerkmale innerhalb einer Organisation in Anlehnung an Gardenswartz/Rowe (Nader & Camara, 2017: 4). 17
Abbildung 4: Vier-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Brocchi, D. in Kröger et al., 2022: 147). 25
Abbildung 5: Ermöglichen von DÖ-Prozessen in Bremen. Eigene Darstellung 39
Abbildung 6: Implementieren von DÖ-Prozessen in Bremen. Eigene Darstellung. 46
Abbildung 7: Codebaum I1-I6, Forschungsfrage 2 (MAXQDA) xiii

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Induktive Kategorienbildung I1-3. Eigene Darstellung 4
Tabelle 2: Themenmatrix Grundvoraussetzungen. Eigene Darstellung. xiv
Tabelle 3: Maßnahmenübersicht 360 Grad Programm. Eigene Darstellung nach Kulturstiftung des Bundes, 2022: 42f xv

III. Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BRD	Bundesrepublik Deutschland
DDR	Deutsche demokratische Republik
DM	Diversity Management
DO	Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung
DÖ	Diversitätsorientierte Öffnung
DAC	Diversity Arts Culture Berlin
EQ-Maßnahme	Einstiegsqualifikationsmaßnahme
GG	Grundgesetz
IKTf	Institut für kulturelle Teilhabeforschung
KSB	Kulturstiftung des Bundes
KuPoGe	Kulturpolitische Gesellschaft
SenKultGZ	Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt
Stabi	Stadtbibliothek Bremen
PPP / 3 P´s	Personal, Programm, Publikum
OE	Organisationsentwicklung
OPPP	Organisation & Struktur, Personal, Programm, Publikum
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
ZfK	Zentrum für Kunst Bremen

IV. Glossar

Ableismus: Die Diskriminierung von Personen mit Behinderung oder chronisch Kranken (vgl. „Ableismus“, o. J.). **Able-bodied** bezeichnet in diesem Kontext die entgegenstehende gesellschaftliche Norm von Menschen, die keine Behinderung oder Beeinträchtigung jeglicher Art haben (vgl. „the able bodied“ o. J.).

BIPoC: steht für Black, Indigenous and People of Color (im Singular Person of Color) und ist eine Selbstbezeichnung von Menschen, die Rassismus erfahren (vgl. „People of Color“, o. J.).

Community: Eine (politische) Interessensgemeinschaft von Menschen die Diskriminierungserfahrungen teilen (vgl. „Community“, o. J.).

Intersektionalität: Der Begriff beschreibt die Verbindung und Überschneidung von verschiedenen Diskriminierungsformen. „Obwohl man auch von Mehrfachdiskriminierung spricht, geht es nicht nur um das bloße Addieren der Kategorien. Vielmehr geht es um das Verständnis, wie sich diese Strukturen gegenseitig beeinflussen und bedingen.“ („DIVERSITY.Glossar - Charta der Vielfalt“, o. J.).

Klassismus: Die Diskriminierung von Personen aufgrund der (zugeschriebenen) sozialen Herkunft (vgl. „Klassismus“, o. J.).

Marginalisierung: Der Begriff bezeichnet die Verdrängung von Individuen oder Gruppen an den Rand der Gesellschaft auf geografischer, wirtschaftlicher, sozialer und/oder kultureller Ebene („Marginalisierung“, o. J.).

Migrant*in: bezeichnet Personen, die ihren Lebensmittelpunkt über Staatsgrenzen hinweg an einen anderen Ort verlegen. „Bei der Bezeichnung von Personen als Migrant*innen muss zwischen der Selbstwahrnehmung und der Zuschreibung von außen unterschieden werden.“ („Migrant*in“, o. J.).

Schwarz: Eine Selbstbezeichnung von Menschen mit afrikanischer und afro-diasporischer Herkunft und people of colo(u)r. „Das großgeschriebene „S“ wird bewusst gesetzt, um eine sozio-politische Positionierung in einer mehrheitlich weiß dominierten Gesellschaftsordnung zu markieren und gilt als Symbol einer emanzipatorischen Widerständigkeitspraxis.“ („Schwarz“, o. J.).

Statistischer Migrationshintergrund: Eine „Person mit Migrationshintergrund“ ist laut Statistischem Bundesamt eine Person, die selbst, oder bei der mindestens ein Elternteil nicht mit der deutschen Staatsangehörigkeit geboren wurden (vgl. „Migrationshintergrund“, o. J.). Die Bezeichnung „Person mit Migrationshintergrund“ ist eine Fremdbezeichnung und wird als rassistisch, stereotypisierend und statistisch zu ungenau kritisiert[1]. Daher wird in dieser Arbeit der Begriff nur in Verbindung mit der statistischen Erhebungskategorie verwendet.

weiß: bezeichnet nicht die Hautfarbe, sondern eine gesellschaftspolitische Norm und Machtposition und wird zur Differenzierung bewusst klein und kursiv geschrieben (vgl. „weiß“, o. J.).

Queer: Der Begriff wird in dieser Arbeit als Sammelbegriff für alle geschlechtlichen und sexuellen Identitäten bzw. Labels abseits der zweigeschlechtlichen (**cis-gender**) und heterosexuellen gesellschaftlichen Norm verwendet (vgl. „Queer“, o. J.).

[1] Siehe hierzu auch: Peşmen, 2021

1. Einleitung

1.1 Hintergrund und Relevanz des Themas

> „Öffentlich geförderte Kulturinstitutionen sind in der Verantwortung, kulturelle Teilhabe für alle zu ermöglichen und zu fördern: Sie sind die Orte, an denen die kulturellen Narrative für die gesamte Gesellschaft entstehen sollen. Ihre Aufgabe muss es sein, sowohl Zugänge zu schaffen und Barrieren abzubauen als auch ein attraktives und vielfältiges Kulturangebot für alle Teile der heterogenen Stadtgesellschaft zu schaffen." (Kulturstiftung des Bundes, 2021: 2).

Damit beschreibt die Kulturstiftung des Bundes (KSB) ein Ziel, das unter dem Anspruch „Kultur für alle" bereits seit den 1970er Jahren von der Kulturpolitik formuliert wird. Doch zumeist wurden Maßnahmen zur Förderung kultureller Teilhabe in die kulturelle Bildung ausgelagert oder fanden in den Hochkultureinrichtungen höchstens im Sinne von sogenannten „Kulturvermittlungsangeboten" statt. Dass die Einrichtungen selbst das Problem sind, daran wagte lange Zeit niemand zu denken.

Gerhard Schulze identifizierte die „korporative Selbsterhaltung" (1992: 504) als große gemeinsame Konstante der Kulturpolitik und -verwaltung sowie geförderter Kultureinrichtungen. Die Sicherung des Fortbestandes beruht auf einer Legitimität, also einer öffentlichen Anerkennung als förderungswürdig, die den Einrichtungen der Hochkultur „fast diskussionslos garantiert" (ebd.) wird. Diese Feststellung aus dem Jahr 1992 gilt heute zwar noch immer, allerdings erodiert diese Legitimität angesichts rückläufiger Besuchszahlen, insbesondere in den öffentlich finanzierten Theatern (vgl. Deutsches Musikinformationszentrum, 2021: 4), zunehmend. Von einer allgemeinen „Legitimitätskrise" der Hochkultur spricht man allerdings vor allem in Fachkreisen und kaum im öffentlichen Diskurs. „Die klassische bürgerliche Hochkultur gilt immer noch als Kernbestandteil einer deutschen Identität, die selbst von denjenigen nicht hinterfragt wird, die darunter leiden" (Mandel, 2017).

Es scheint sich ein Bewusstsein dafür zu bilden, dass Veränderungen in der Sozialstruktur wie Zuwanderung oder der demographische Wandel sowie eine allgemein veränderte Interessenlage der Bevölkerung ein beibehalten des Status quo nicht zulassen, wenn man zukünftigen Legitimationsdebatten aus dem Weg gehen will (vgl. Sievers, 2016: 15). Diese Reaktionen sind allerdings nicht per se als positiv für kulturelle Teilhabe zu bewerten, da in der Theorie eine reine Erhöhung der Besuchsfrequenzen des bestehenden Publikums als Legitimierung ausreicht (vgl. Renz, 2016: 28). Die Entscheidung für einem teilhaberorientierten Öffnungsprozess erfordert also neben der rein ökonomischen Steigerung des Publikums noch weitere Gründe.

Hierzu können Zielformulierungen aus der Kulturpolitik angeführt werden. So findet sich im Abschlussbericht der Enquetekommission „Kultur in Deutschland" folgende Aussage: „Kunst und Kultur dürfen kein Luxusgut einiger weniger Privilegierter sein. Die Teilhabe aller an der Kultur muss

gewährleistet sein, denn sie bedeutet auch Teilhabe an der Gesellschaft.“ (Deutscher Bundestag, 2007: 8). Auch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien formuliert für die vom Bund geförderten Kultureinrichtungen die Erwartung, dass diese „noch intensiver als bisher kulturelle Teilhabemöglichkeiten eröffnen und die Diversität in den Einrichtungen stärken. Das gilt für die Gremien- und Personalbesetzung ebenso wie für die Programmgestaltung, die Ansprache des Publikums oder die Zugänglichkeit der Angebote.“ (Die Bundesregierung, o. J.). Auch die Kulturpolitik des Landes Bremen, welche mit den Ergebnissen dieser Arbeit adressiert wird, benennt kulturelle Teilhabe als eine der fünf kulturpolitischen Leitlinien:

> Erklärtes strategisches Ziel des Senators für Kultur ist es, möglichst vielen Menschen – unabhängig von ihren kulturellen oder sozialen Hintergründen – den Zugang zu Kulturangeboten und zur aktiven Entfaltung der eigenen schöpferischen Kraft zu ermöglichen. (Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Kultur, 2018: 25).

Politisch wird damit sowohl auf Bundesebene als auch im Land Bremen ein positives Leitbild für eine teilhaberorientierte Entwicklung des Kultursektors formuliert, die Umsetzung konkreter Strategien liegt jedoch in der Regel in der Selbstverantwortung der öffentlich geförderten Kulturinstitutionen. Das Erkennen der eigenen exklusiven Strukturen und die Bereitschaft, diese in Frage zu stellen, sind unverzichtbar für die Perspektive einer nachhaltigen teilhaberorientierten Öffnung von Kultureinrichtungen. Hier setzt das Programm „360 Grad – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der KSB an.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist das Erfassen von Entwicklungen, die in den Häusern „Theater Bremen“, „Kunsthalle Bremen“ und „Stadtbibliothek Bremen“ im Zuge der Teilnahme am 360 Grad Programm seit 2018 stattgefunden haben bzw. noch immer stattfinden. Unter der Annahme, dass die Öffnungsprozesse einzelner Einrichtungen Impulse für eine teilhabeorientierte Entwicklung der gesamten Kulturszene geben können, sollen die Entwicklungen im 360-Grad-Programm analysiert werden, um aus den Ergebnissen ableiten zu können, welche Maßnahmen die Bremer Kulturpolitik treffen kann, um kulturelle Teilhabe in Bremen zu fördern. Die Forschungsfragen lauten dementsprechend:

1. Welche Entwicklungen können in Kultureinrichtungen festgestellt werden, die eine Förderung durch das Programm „360 Grad – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ erhalten haben?

2. Wie kann die Kulturpolitik diese Entwicklungspotentiale zur Förderung kultureller Teilhabe in Bremen nutzen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wird die Arbeit wie folgt aufgebaut:

Zu Beginn der Arbeit wird in **Kapitel eins** in die Problemstellung eingeführt und darauf basierend die Zielsetzung und die Forschungsfragen erläutert.
In **Kapitel zwei** werden die theoretischen Hintergründe zu kultureller Teilhabe dargelegt sowie macht- und diskriminierungskritisch auf bestehende Konzepte zur Förderung dieser eingegangen.
In **Kapitel drei** wird auf Diversität als Konzept eingegangen, um über den Ansatz der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung das untersuchte Programm vorzustellen.
Anschließend wird in **Kapitel vier** ein Überblick über die politischen Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur gegeben, sowohl allgemein für Deutschland als auch bremenspezifisch.
Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage werden in **Kapitel fünf** die Entwicklungen der drei befragten Einrichtungen sowie die Kernerkenntnisse für das weitere Vorgehen dargelegt.
In **Kapitel sechs** wird basierend auf den Ergebnissen der Expert*inneninterviews ein teilhabeorientierter Entwicklungsprozess der Bremer Kulturszene skizziert. Die Möglichkeiten der Kulturpolitik, diesen Prozess zu initiieren und zu fördern, werden gesammelt und am Ende dieses Kapitels als Handlungsempfehlungen aufbereitet.
Abschließend wird in **Kapitel sieben** ein Fazit gezogen und die eigene Arbeit reflektiert, gefolgt von einem kurzen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Bremer Kulturszene.

1.4 Methodik und wissenschaftliches Vorgehen

Der theoretische Rahmen zur Verortung des 360-Grad-Programms im Kontext von kultureller Teilhabe, Diversität und Kulturpolitik wurde über eine Literaturrecherche erstellt. In einer anschließenden qualitativen empirischen Forschung wurden Expert*inneninterviews durchgeführt, wobei ein zweistufiges Interviewverfahren genutzt wurde, um beide Forschungsfragen beantworten zu können. Da in der vorliegenden Arbeit ein spezifisches Projekt ausgewertet wurde, sind Namen und Funktionen der befragten Expert*innen für die Arbeit von Relevanz und wurden nicht anonymisiert[2]. Die Transkripte der Interviews werden den Gutachter*innen dieser Arbeit gesondert als Anlage zur Verfügung gestellt. Die Interviews wurden mithilfe der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) computergestützt unter Verwendung der Codierungssoftware MAXQDA ausgewertet.

Der ersten Forschungsfrage widmet sich die erste Interviewstufe, in der als interne Expert*innen Vertreter*innen der geförderten Einrichtungen befragt wurden. Zur Auswertung der Interviews der ersten

[2] Der Name der Vertretung der KSB wird auf Wunsch nicht genannt.

Interviewstufe wurden nach der deduktiven Methode drei Hauptkategorien entwickelt, die in Anlehnung an die im Programm genutzten Säulen jeweils in die Unterkategorien „Organisation“, „Personal“, „Publikum“ und „Programm“ aufgeteilt wurden:

1. Entwicklungen in den Kultureinrichtungen
2. Maßnahmen, die zu den Entwicklungen geführt haben
3. Ausblick auf den weiteren Entwicklungsprozess

Die Themenblöcke der Interviewleitfäden wurden in Anlehnung an diese Kategorien erstellt. In der Auswertung der Interviews mit den Kultureinrichtungen wurde zunächst nach der genannten Kategorisierung codiert. In einer zweiten Auswertungsrunde wurden dann induktiv am Material weitere Kategorien hinzugefügt, um Ergebnisse, die zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage dienen, herauszuarbeiten. In der ersten Codierrunde entstanden folgende Kategorien:

Überkategorie	1. Erfolgsfaktoren	2. Hindernisse	3. Externe Faktoren
Unterkategorien	• Repräsentanz • Diversität im Personal • Aufbrechen der Grenzen von E- und U-Kultur • Förderung der jungen Szene • Netzwerke • Rückhalt aus der Politik • Haltung Selbstverpflichtungen Verhaltenskodex Fort- und Weiterbildungen	• Fehlende Professionalisierung hinsichtlich Inklusion • Fehlende Regelfinanzierung der Kulturvereine / Selbstorganisationen/Communities • Bürokratische Hürden bei der Antragstellung • Fehlende Publikumsforschung • Klassismus	

Tabelle 1: Induktive Kategorienbildung I1-3. Eigene Darstellung.

Ausgehend von den Ergebnissen der ersten Interviewstufe wurden die DENKZELLEN als Vertretung der freien Szene Bremens, eine Programmsachbearbeiterin der KSB und Lena Prabha Nising von Diversity Arts Culture Berlin befragt, mit dem Ziel, die Ergebnisse in Bezug auf die zweite Forschungsfrage weiter zu kontextualisieren.

Die Interviews der zweiten Stufe wurden zunächst mit dem entwickelten Kategoriensystem codiert, anschließend folgte eine Überprüfung des Kategoriensystems, in Folge derer weitere Über- und Unterkategorien erstellt wurden. Im Anschluss wurden die Interviews noch einmal überprüft und Textstellen entsprechend umcodiert. Basierend auf dem finalen Kategoriensystem wurden für die Darstellung der Ergebnisse Themenmatrizen erstellt. Das finale Kategoriensystem ist als MAXQDA Codebaum im Anhang zu finden (Abb. 7), ebenso wie die Themenmatrix für die Überkategorie „Grundvoraussetzungen“ als Anschauungsbeispiel (Tabelle 2). Die zweite Forschungsfrage wurde durch die Auswertung aller durchgeführten Interviews beantwortet, indem aus den ausgewerteten Ergebnissen Handlungsempfehlungen entwickelt wurden.

2. Kulturelle Teilhabe im Kontext sozialer Ungleichheit

Ich stehe vor diesem herrschaftlichen Haus am Goetheplatz und denke, da komme ich gar nicht vor. Die da drin, die machen das Programm, die bestimmen alles, die sind privilegiert.

- Aykut Taşan, Mitglied des Bremer Theaterbeirates, 2022

Stefan Hradil definiert soziale Ungleichheit als einen Zustand, „wenn Menschen aufgrund ihrer Stellung in sozialen Beziehungsgefügen von den ‚wertvollen Gütern' einer Gesellschaft regelmäßig mehr als andere erhalten" (2001: 30). In Deutschland zählt knapp die Hälfte der Bevölkerung zu Nie-Besucher*innen von öffentlich geförderten Kulturveranstaltungen (vgl. Renz, 2016a: 130). Ausgehend von aktuellen Studien nach der Corona-Pandemie lässt sich davon ausgehen, dass diese Zahl sich sogar weiter erhöht hat und für die Einrichtungen der Hochkultur je nach Sparte sogar von 64 bis 88 % Nie-Besucher*innen ausgegangen werden kann (vgl. Liz Mohn Center, 2023: 15). Der Anspruch, dass das öffentlich subventionierte Kulturangebot allen Teilen der Gesellschaft gleichermaßen zugänglich sein soll, steht für sich als Argument, eine gerechte Teilhabe an öffentlich geförderter Kultur herzustellen. Diskussionen, die sich um Gerechtigkeit drehen, sind jedoch immer komplex und fordern eine Differenzierung zwischen Ideologie, Philosophie und Empirie. Im folgenden Kapitel möchte die Autorin einen Überblick über die Debatte rund um kulturelle Teilhabe geben und aufzeigen, dass sich die Perspektiven stark zwischen Theorie und Praxis, Diskriminierung und Privileg sowie Macht und Repression unterscheiden.

2.1 Unterrepräsentierte Gruppen im Kulturbereich

Flächendeckend und spartenübergreifend empirisch zu belegen, welche Gruppen zu den Nie-Besucher*innen gehören, stellt aufgrund der mangelhaften statistischen Datenlage über die Besuchsstrukturen in deutschen Kultureinrichtungen eine Herausforderung dar. Es ist zwar weitestgehend bekannt, dass sich das Kernpublikum der Hochkultureinrichtungen durch einen überdurchschnittlich hohen Bildungsstand auszeichnet (vgl. Renz, 2016a: 65), differenziertere Aussagen zur soziodemographischen Zusammensetzung der Kulturnutzer*innenschaft lassen sich jedoch meist nur bezogen auf einzelne Einrichtungen, Sparten oder Regionen treffen. Eine Reihe von Defiziten in der deutschen Publikumsforschung führt dazu, dass eine kontinuierliche und systematische Erfassung von Besuchsdaten fehlt (vgl. Reuband, 2016: 3). In der Dokumentation „Datenlage zu kultureller Teilhabe und Besucherforschung" des Deutschen Bundestages vom Juni 2023 bestätigt sich, dass sich die Datenlage zur Kulturnutzung in Deutschland nicht zu einem Gesamtbildung zusammenfügen lässt, welche Rückschlüsse auf die soziale Selektivität des Kulturpublikums zuließe.

Auch die Studie „Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors“, die zur Einrichtung des Projektbüros „Diversity Arts Culture“ (DAC) durch die Berliner Senatsverwaltung für Kultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt (SenKultGZ) führte, merkt an, dass in der aktuell gängigen Praxis die von Kultureinrichtungen übermittelten Publikumsdaten empirisch nicht belastbar sind (vgl. Aikins & Gyamerah, 2016: 27). Sie verweisen darauf, dass die Publikumsforschung deutlich intensiviert und unter Erhebung soziodemographischer Daten kontinuierlich und diskriminierungssensibel ausgebaut werden muss, um einrichtungs- bzw. spartenspezifisch unterrepräsentierte Gruppen definieren zu können. In diesem Zusammenhang nennen sie das KulturMonitoring Programm „KulMon®“ als Chancenträgerin (vgl. ebd: 28).

„KulMon®“ wird seit 2020 vom Institut für kulturelle Teilhabeforschung (IfkT) in Berlin betreut, wurde aber bereits seit 2008 in Kooperation mit ursprünglich sechs öffentlich geförderten Kultureinrichtungen Berlins entwickelt (vgl. „Geschichte von KulMon®“ o. J.). „KulMon®“ stellt heute das größte und wichtigste Projekt für die Langzeitbeobachtung von Publikumsentwicklungen von Kultur- und Freizeiteinrichtungen in Deutschland dar. Neben dem Kern-Forschungsraum Berlin nutzen auch Kultur- und Freizeiteinrichtungen aus Düsseldorf, Köln, Lindau am Bodensee, Ravensburg, Weimar und Weingarten das KulturMonitoring (vgl. „KulMon®-Einrichtungen“, o. J.). Für die Öffentlichkeit aufbereitet werden die Ergebnisse des KulturMonitorings derzeit nur als „touristischer KulMon® Report“ durch die Berliner Tourismusbehörde „visitBerlin“, welche bis 2020 KulMon® betreute, die Ergebnisse fließen aber auch in diverse Studien des IKTf ein (vgl. „KulturMonitoring [KulMon®]“, o. J.).

Aikins und Gyamerah definieren für die Diversifizierung des Berliner Kultursektors die Zielgruppen, die sowohl im Personal als auch im Publikum unterrepräsentiert sind, aufgrund der dargelegten Defizite in der Publikumsforschung nicht basierend auf empirischen Daten aus dem Kultursektor, sondern ausgehend von gesamtgesellschaftlichen Ungleichheiten, die auf Diskriminierung basieren:

Demnach werden **von Rassismus betroffene Menschen / BIPoC**, **behinderte Menschen** sowie **Menschen mit einem niedrigen sozioökonomischen Status** unter Beachtung von intersektionalen Verbindungen als unterrepräsentierte Gruppen im Kultursektor definiert (vgl. Aikins & Gyamerah, 2016: 26f.). Konzepte zur Förderung kultureller Teilhabe sollten sich demnach auf diese Zielgruppen fokussieren.

Dabei kann eine Diskussion über kulturelle Teilhabe und Partizipation am kulturellen Angebot nicht geführt werden, ohne abzugrenzen, von welcher Kultur wir eigentlich sprechen, wenn es um

kulturelle Teilhabe geht. Daher wird im folgenden Kapitel auf das Kulturverständnis eingegangen, welches die Basis für kulturpolitisches Handeln in Deutschland darstellt.

2.2 Kultur und Kulturverständnis in Deutschland

In Anlehnung an die lateinische Wortbedeutung von „cultura“ als „Pflege“ oder „Landbau“ (vgl. Brockhaus Enzyklopädie) wird Kultur in einer weiten Interpretation häufig als das „vom Menschen Geschaffene“, welches im Gegensatz zum natürlich Gewachsenen steht, bezeichnet (vgl. Nünning, 2009). Im Alltagsgebrauch werden nach Klaus Peter Hansen (1995: 9ff.) vier verschiedene Begriffsdimensionen von Kultur unterschieden:

Kultur im Sinne von Kunst bezeichnet die Ergebnisse künstlerischen Arbeitens. Kultur wird als etwas geistig Wertvolles angesehen, das durch entsprechende Begabung oder Bildung geschaffen und konsumiert werden kann.

Kultur im Sinne von Lebensart macht Kultur als „Kultiviertheit“ zum Ausdruck einer bestimmten Lebensart, die sich über vermeintlich höherwertige Attribute wie Bildung, Werte, Geschmack und Interessen vom Rest der Gesellschaft abgrenzt.

Kulturen im Plural beschreiben wertneutral die Existenz von vielfältigen Kulturen in den verschiedenen globalen Gesellschaften.

Kultur im Sinne einer Nutzbarmachung der Natur bezieht sich auf die menschgemachte Umgestaltung der Natur.

Die Bedeutungsdimension der Kulturen im Plural wird international eng mit dem Begriff der Zivilisation in Verbindung gebracht. Der Ethnologe Sir Edward Burnett Tylor definierte Kultur in einem weiten Kulturverständnis bereits im Jahre 1871 wie folgt: „Cultur oder Civilisation im weitesten ethnographischen Sinne ist jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat“ (Tylor, 1873 [1871]: 1).

Das in Deutschland vorherrschende Kulturverständnis basiert hingegen auf einem engen Kulturbegriff und weist vielmehr einen Zusammenhang mit den ersten beiden Bedeutungsdimensionen nach Hansen auf (vgl. Klein, 2009: 40). Dieses verengte Kulturverständnis lässt sich auf die deutsche Geschichte und insbesondere auf den Aufstieg des europäischen Bildungsbürgertums im späten 18. Jahrhundert zurückführen (vgl. Mommsen, 2002: 11). Viele der heutigen Kultureinrichtungen gehen auf bürgerliche Gründungen im 18 und 19. Jahrhundert zurück, wie beispielsweise auch die „Kunsthalle

Bremen“, welche 1849 als eine der ersten Zweckbauten zur Ausstellung einer bürgerlichen Sammlung erbaut wurde (vgl. „Tradition und Moderne“, o. J.).

> „Das, wodurch sich diese mittelständische Intelligenz des 18. Jahrhunderts legitimiert, was ihr Selbstbewusstsein, ihren Stolz begründet, liegt jenseits von Wirtschaft und Politik: in dem, was man gerade deswegen im Deutschen ‚Das rein Geistige‘ nennt, in der Ebene des Buches, in Wissenschaft, Religion, Kunst, Philosophie.“ (Elias, 1977: 27).

Dieses auf das Bildungsbürgertum als Klasse fixierte Kulturverständnis weist einen deutlichen Unterschied zum erweiterten Kulturverständnis auf und festigte sich unter dem rassistischen Weltbild der Kolonialzeit im deutschen Kaiserreich und der Weimarer Republik weiter. Thomas Mann beschreibt 1918 die Herausbildung einer deutschen Leitkultur in Abgrenzung zur Kultur anderer westlicher Länder wie folgt: „Deutschtum, das ist Kultur, Seele, Freiheit, Kunst und nicht Zivilisation, Gesellschaft, Stimmrecht, Literatur.“ (Mann, 1918: 68). Nach dem zweiten Weltkrieg waren es die bürgerlichen Hochkultureinrichtungen, die als erstes wiederaufgebaut, in kommunale Trägerschaft überführt und vorrangig mit den „Klassikern“ aus dem 19 Jh. bespielt wurden (vgl. Höhne, 2009: 25ff.).

Die UNESCO erkennt seit 1982 einen erweiterten Kulturbegriff an:

> „Die Kultur [kann] in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden […], die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“ (UNESCO, 1982).

Dennoch prägt in Deutschland eine Überhöhung des Kulturbegriffs auf Bildung und Künste auch heute noch das allgemein vorherrschende Kulturverständnis, was sich auch im Wirkungsbereich der Kulturpolitik widerspiegelt: „Kulturpolitik ist in Deutschland in erster Linie Kunstförderpolitik.“ (Renz, 2016a: 17). Das enge Kulturverständnis begünstigt dabei die normative, d.h. „wertende“ Praxis einer Differenzierung zwischen bestimmten ästhetischen Phänomenen und schreibt hierbei einer bestimmten ästhetischen Praxis einen höheren Wert als anderen Formen kreativen Arbeitens zu (vgl. Nünning, 2009). Um die Künste als vermeintlich höherwertige ästhetische Praxis von anderen kulturellen Strömungen wie der Soziokultur oder Populärkultur abzugrenzen, hat sich hierfür die Bezeichnung der „Hochkultur“ etabliert.

Eine Umfrage in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main ergab 2022, dass vorwiegend Angebote der Hochkultur mit Kultur assoziiert werden, wie Theater und klassische Konzerte (80%) sowie Ausstellungen (74%). Dennoch gab über die Hälfte der befragten Personen auch „Rock- und Popkonzerte, Events und Straßenkunst“ als Bestandteil ihres individuellen Kulturverständnisses an (vgl. „Kulturbarometer 2022“, 2022). Letztere werden der kommerzialisierten **Populärkultur** zugeordnet.

Als **Subkulturen** werden hingegen progressive Teilkulturen einer Stammkultur bezeichnet. Sie sind häufig politisch geprägt und entstehen aus dem Ablehnen der Werte und Normen der jeweiligen gesellschaftlichen „Normkultur" (vgl. Schwendter, 1970: 11f.). Die Subkultur wird in der jüngsten Vergangenheit immer häufiger in kulturpolitische Förderprogramme aufgenommen, wobei Subkultur oft mit „Jugendkultur" gleichgesetzt wird (vgl. z.B. Der Senator für Kultur, o. J.).

Die **„Soziokultur"**, oder zum Teil auch „Stadtkultur" genannt, agiert am ehesten unter dem „erweiterten Kulturbegriff" und wird entsprechend vom Bundesverband Soziokultur als „eine programmatische Bezeichnung für Diskurse, Inhalte, Praxis- und Organisationsformen, die gesellschaftliches Leben und kulturellen Ausdruck aufeinander beziehen," („Soziokultur", o. J.) definiert. Obwohl sie sich damit deutlich über die Grenzen eines engen Kulturbegriffes hinausbewegt, ist die Soziokultur, die häufig in Stadt(teil)kulturzentren angesiedelt ist, fester Bestandteil der meisten kommunalen Kulturförderprogramme.

Die Ausführungen in diesem Kapitel zeigen, dass das Kulturverständnis in Deutschland historisch gesehen entlang einer weißen, bürgerlichen und männlichen Norm geformt wurde (vgl. Sharifi et al., 2023). Die Konstruktion und Generierung von Ausschlüssen von Personen abseits der bildungsbürgerlichen „Dominanzkultur"[3], werden im Kontext sozialer Ungleichheit bis heute reproduziert, was dazu führt, dass die Hochkultur diejenige Kulturströmung ist, die vornehmlich gemeint ist, wenn es um eine fehlende kulturelle Teilhabe geht. Da kulturelle Teilhabe sich immer auch im Spannungsfeld gesellschaftlicher Teilhabe bewegt, gibt das folgende Kapitel eine kompakte Übersicht über Teilhabe in Verbindung mit den Menschenrechten, sozialen Ungleichheiten und Diskriminierung.

2.3 Teilhabe und Diskriminierung

Unter Teilhabe wird die Möglichkeit verstanden, selbstbestimmt an allen Teilen des Lebens teilnehmen und das eigene Leben nach den eigenen Maßstäben erfüllt leben zu können. Dazu gehört maßgeblich auch die Zugehörigkeit zu einer Gesellschaft sowie die Befähigung dazu, das Gemeinwesen dieser mitzugestalten. Teilhabe steht als Voraussetzung für Selbstbestimmung immer in direkter Verbindung zur Menschenwürde und wird dadurch zu einer Bedingung für die individuelle Ausübung der Menschenrechte (vgl. Rudolf, 2017: 15f.).

Der Teilhabe an Kultur wurde mit Artikel 27 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte innerhalb der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte ein eigenes Menschenrecht gewidmet. Darin heißt es: „Jeder hat das Recht, am kulturellen Leben der Gemeinschaft frei teilzunehmen, sich an

[3] Siehe hierzu ausführlich: Rommelspacher, 1998.

den Künsten zu erfreuen und am wissenschaftlichen Fortschritt und dessen Errungenschaften teilzuhaben“ (Vereinte Nationen, 1948). Aus der Unteilbarkeit der Menschenrechte ergibt sich die Notwendigkeit, soziale, politische, ökonomische und kulturelle Teilhabe als Komplex zu verstehen, in welchem keine Dimension losgelöst voneinander betrachtet werden kann (vgl. Fuchs, 2008: 71f.).

Wesentliche Bestandteile des menschlichen Lebens basieren auf dem Zusammenleben mit anderen, und können damit im Kontext von gesellschaftlichen Subsystemen, beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt, in der Bildung und im Kontext von Freizeit und Kultur, verortet werden. Der gleichberechtigte Zugang zu den Orten, in denen innerhalb dieser Subsysteme menschliches Zusammentreffen möglich wird, ist also die Voraussetzung dafür, die Freiheit zur Wahl der eigenen Lebensgestaltung wahrnehmen zu können (vgl. Rudolf, 2017: 15f.). Gleichberechtigung setzt jedoch das Fehlen von Diskriminierung voraus.

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung erfasste im Herbst 2022 subjektive Diskriminierungserfahrungen und kommt zu dem Ergebnis, dass ein niedriges Einkommen mit 24% der häufigste Grund für Diskriminierungserfahrung war. 35% der Personen mit statistischem Migrationshintergrund gaben an, aus rassistischen oder antisemitischen Motiven diskriminiert worden zu sein. Insgesamt waren die Diskriminierungserfahrungen bei Personen mit statistischem Migrationshintergrund bei allen abgefragten Diskriminierungsgründen, außer der Behinderung oder chronischen Erkrankung, höher als bei den Personen ohne statistischen Migrationshintergrund. Der Spitzenwert von 24%

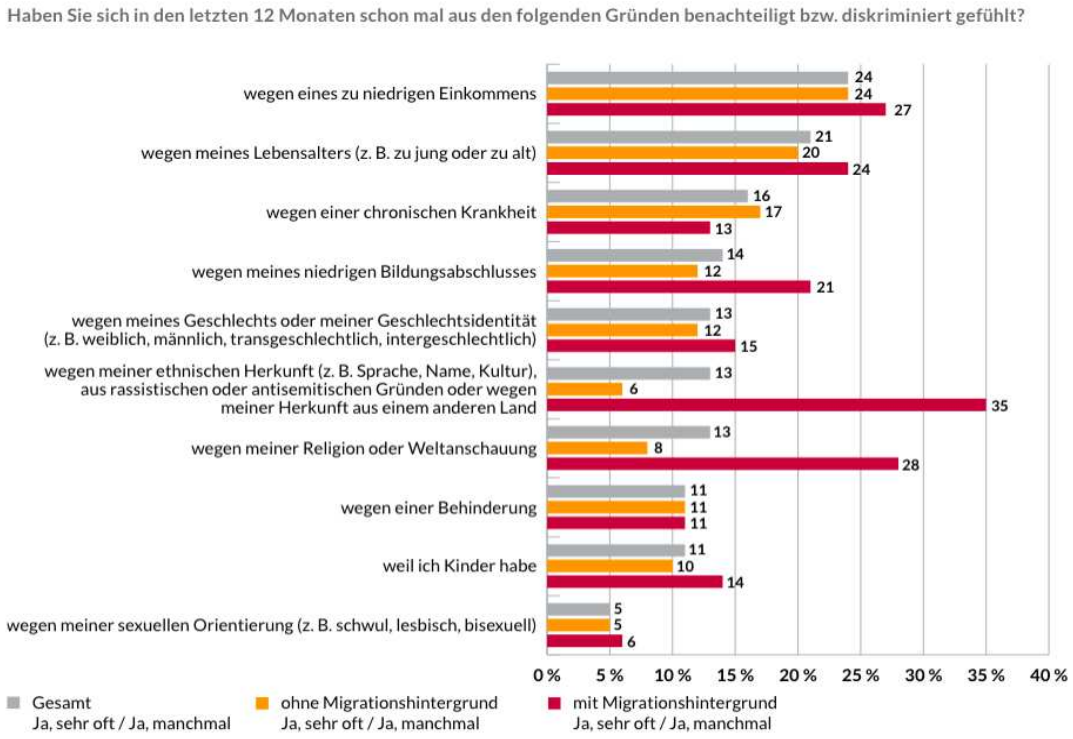


Abbildung 1: Subjektive Diskriminierungserfahrungen nach Gründen (Bertelsmann Stiftung, 2023: 28).

Diskriminierung aufgrund eines niedrigen Einkommens wurde sogar von 27% der Personen mit statistischem Migrationshintergrund angegeben, die Diskriminierung aufgrund niedriger Bildung mit 21% im Vergleich zu 12% bei den Personen ohne statistischen Migrationshintergrund (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2023: 28).

Diese Zahlen zeigen, dass Diskriminierung in Deutschland existiert und weite Teile der Bevölkerung betrifft, wobei Personen mit statistischem Migrationshintergrund häufig sogar von Mehrfachdiskriminierung betroffen sind. Nach dem Argument, dass Teilhabe Diskriminierungsfreiheit voraussetzt, werden Personen mit Diskriminierungserfahrungen von Teilhabechancen ausgeschlossen (vgl. Schlenzka, 2017: 2). Dies gilt für alle Bestandteile des Lebens und damit auch für die Teilhabe am kulturellen Angebot. Dennoch finden sich in den bestehenden Konzepten zur Förderung kultureller Teilhabe selten Antidiskriminierungsperspektiven.

2.4 Kulturelle Teilhabe – ein macht- und diskriminierungskritischer Blick auf bestehende Förderkonzepte

2.4.1 Veränderung der Nachfrageseite

Angebote der kulturellen Bildung werden in der Kinder- und Jugendarbeit, aber auch in der Erwachsenenbildung vielfach unter einem erweiterten Kulturverständnis konzipiert, können aber auch explizit die Teilhabe am Kulturkanon der Künste zum Ziel haben. Diese Ausrichtung wird von der Bundeszentrale für politische Bildung als „Bildung zur kulturellen Teilhabe“ (Emert, 2009) bezeichnet, mit dem Ziel der Herausbildung einer „Fähigkeit zur erfolgreichen Teilhabe an kulturbezogener Kommunikation“ (ebd.).

Machtkritisch stellt sich hier die Frage, wer diskursbestimmend diese sogenannte kulturbezogene Kommunikation definiert und inwiefern diese auf konstruierten dominanzkulturellen Wissensbezügen und Normalitätsvorstellungen basiert (vgl. Bücken, 2020: 63). So neigt man in der wissenschaftlichen Debatte um kulturelle Teilhabe lange dazu, ausgehend von der ästhetischen Norm der Hochkultur den Nicht-Besucher*innen öffentlicher Kultureinrichtungen eine Bildungs- und Kulturferne zuzusprechen, die es mit pädagogischen Ansätzen der kulturellen Bildung und Kulturvermittlung zu beheben gilt (vgl. Henschel, 2016: 145). „Wenn der Anspruch […] ist, Hochkultur zugänglicher zu machen, anstatt sie radikal zu hinterfragen […], sind wir wieder dabei, dass Menschen geformt und angepasst werden müssen, jedoch nicht die Kulturinstitutionen oder das gängige Verständnis von Kunst und Kultur.“ (Bellounar, 2020). Kulturelle Bildung, die nicht diskriminierungs- und machtkritisch konzipiert wird, ignoriert damit, dass fehlendes Interesse an den eurozentrischen Hochkulturangeboten in Deutschland keinesfalls mit einem allgemein fehlenden kulturellen Interesse oder

fehlenden kulturellen Kompetenzen gleichzusetzen ist. Dies wird dann besonders problematisch, wenn sich kulturelle Angebote, die sich an Geflüchtete oder Migrant*innen richten, die kulturellen und ästhetischen Erfahrungen der Teilnehmenden aus ihren Herkunftskulturen als minderwertig einstuft und das Erlernen der kulturellen Codes der vermeintlich ästhetisch höherwertigen deutschen Hochkultur als Teil von Integration und gesellschaftlichem Aufstieg klassifiziert. Bei einer solchen Praxis der rassifizierenden Differenzierung in der Kulturvermittlung und kulturellen Bildung wird ein rassistisches Machtgefälle bedient und aufrechterhalten, und die sicherlich gut gemeinten Vermittlungsansätze tragen dazu bei, Ausschlüsse von BIPOC Personen zu festigen (vgl. Bücken et al., 2019: 31f.).

Die Entwertung bestimmter kultureller Ausdrucksformen betrifft jedoch nicht nur von Rassismus betroffene Personen. Auch insbesondere im Zusammenhang mit Klassismus besteht die Gefahr, alltags- und popkulturelle Vorlieben abzuwerten und damit den Betroffenen ihre eigenen kulturellen Erfahrungen abzusprechen (vgl. Hornberger, 2016: 221).

Die dargelegte Kritik an der kulturellen Bildung soll diese nicht als wichtiges Instrument zur Förderung kultureller Teilhabe degradieren. Kulturelle Bildung als Auseinandersetzung mit den eigenen ästhetischen Fähigkeiten und Interessen ist ein elementarer Bestandteil kultureller Teilhabe, jedoch muss sie macht- und diskriminierungskritisch konzipiert sein, um tatsächlich Zugänge zu schaffen, statt Ausschlüsse zu verfestigen.

2.4.2 Veränderung der Angebotsseite

Ansätze, die auf eine Veränderung auf Seiten der Kultureinrichtungen abzielen, beziehen sich häufig auf sogenannte „Besuchsbarrieren“, die Nicht-Besucher*innen am Besuch hindern. Max Fuchs überträgt die vier grundlegenden Faktoren für soziale Teilhabe nach Kaufmann auf die kulturelle Teilhabe und bestätigt „Erreichbarkeit“, „Finanzierbarkeit“ und „Bildung“ als relevante Faktoren für die Teilhabe an Kultur (Fuchs, 2016: 55ff.). Diese Faktoren können sich als mangelnde kulturelle Infrastruktur, zu hohe Eintrittspreise und niedrige Bildung in grundlegende Barrieren für kulturelle Teilhabe übersetzen lassen. Darüber hinaus benennt die Forschung zahlreiche weitere Barrieren, wobei unter vom Objekt ausgehenden Barrieren und vom Subjekt ausgehenden Barrieren unterschieden wird (vgl. Renz, 2016: 136ff.).

Kultureinrichtungen, die ein breiteres Publikum erreichen wollen, setzen häufig an diese Barrieren an und entwickeln entsprechende „niedrigschwellige“ Angebote. Die oben genannten grundlegenden Barrieren führen dann zu (temporären) Outreach-Aktionen, der (temporären) Senkung des Eintrittspreises, und für „bildungsferne Schichten“ werden die Vermittlungsangebote ausgebaut. Diese

Konzepte wie auch die Forschung, die dahintersteckt, werden selten macht- und diskriminierungskritisch hinterfragt. Der Erkenntnis, dass das bisherige homogene Publikum schrumpft und ein nachwachsendes Publikum nicht in Sicht ist, wird häufig mit temporären (Marketing-)Strategien begegnet, während die Strukturen der Institutionen unhinterfragt und unangetastet bleiben.

Dass solche Lösungsansätze kaum eine nachhaltige Wirksamkeit aufweisen, zeigt das Beispiel des „Eintrittsfreien Museumssonntags" in Berlin, wo es durch die temporäre Auflösung der finanziellen Barriere nicht gelang, Menschen mit niedrigem formalem Bildungsgrad oder finanziell vulnerable Gruppen gesteigert zu erreichen. Stattdessen waren die Besucher*innen des eintrittsfreien Museumssonntags sogar tendenziell noch formal höher gebildet als an anderen Sonntagen (vgl. Allmanritter et al., 2022: 33ff.)

In der Kulturmanagement- und Kulturvermittlungsforschung finden sich jedoch auch Konzepte, die über Einzelmaßnahmen hinausgehen und eine größere Strategieeinbettung mitbringen, wie das Audience Development, welchem eine strategische Betrachtung und Kombination von Marketing, Programmgestaltung, Beteiligungsformaten, Bildung und Betreuung zur Gewinnung und Bindung neuer Publika zugrunde liegt (vgl. Arts Council England, 2018). Interessant ist, dass das Konzept des Audience Development zur Förderung kultureller Teilhabe im deutschsprachigen Forschungsraum häufig auf die Arbeit des britischen „Arts Council" als Best Practice Beispiel verweist. Während der britische Arts Council mit seinem „Creative Case for Diversity" jedoch grundlegend auf Prinzipien von Diversität und Antidiskriminierung aufbaut (vgl. Mahamdallie, o. J.), beobachtet die Autorin dieser Arbeit, dass dieser Aspekt bei der Übersetzung in den deutschsprachigen Forschungsraum weitestgehend verlorengegangen ist. Dass gesellschaftliche Einflussfaktoren in der deutschsprachigen Forschung zu kultureller Teilhabe nicht ausreichend differenziert werden, ist dabei keine Seltenheit. Dabei geht es nicht darum, dass soziale Ungleichheiten nicht erkannt werden, sondern vielmehr darum, dass diese nicht macht- und diskriminierungskritisch betrachtet und benannt werden.

Die bestehende Kritik an weiten Teilen der deutschen Kulturvermittlungs- und Kulturmanagement-Forschung durch marginalisierte Kulturakteur*innen verdeutlicht die Problematik, die sich aus dieser Ignoranz innerhalb der Forschung für die Praxis ergibt. Unter anderem ist hier das Bündnis kritischer Kulturpraktiker*innen zu nennen, die bei einer Tagung zu „niedrigschwelliger Kulturvermittlung", unter dem Titel „Mind the Trap!",[4] darauf aufmerksam machten, dass kein*e einzige*r Expert*in aus einer der definierten Zielgruppen „Jugendliche, Menschen mit unterschiedlichen Migrationshintergründen, Arbeitslose, Menschen mit geringem Einkommen, Menschen mit

[4] Siehe hierzu auch ausführlich: Sharifi A. & Sharifi B., 2014

körperlicher oder geistiger Behinderung“ (Mandel & Renz, 2014: 5) zur Tagung eingeladen wurden (vgl. Sharifi, A., 2018: 208).

> „Sie haben uns nicht […] eingeladen, wir sind trotzdem gekommen. Wir sind gekommen, um Euch eine helfende Hand zu reichen und kostenlos Nachhilfe zu geben, man könnte es auch Entwicklungshilfe nennen. Wir haben uns gefragt, warum die Diskriminierung von Menschen an Kulturinstitutionen aufgrund von Rassismus, Sexismus, Klassismus, Ableismus etc. nicht beim Namen genannt wird.“ (Çığır Özyurt in Sharifi A., 2018: 207f.).

Dass die Verantwortlichen der Tagung im Nachgang der Intervention keinen konstruktiven Umgang mit der Kritik zeigten (vgl. Henschel, 2016: 145; Sharifi, A. 2018: 209), offenbart den Mangel an machtkritischen Perspektiven in den betroffenen Forschungskreisen.

Das 360-Grad-Programm der KSB, welches in dieser Arbeit untersucht wird, positioniert sich hingegen explizit diskriminierungs- und machtkritisch. Unter der Anerkennung, dass Einrichtungen der Hochkultur „höchst codierte, normative, machtvolle Räume [sind], in denen dieselben gesellschaftlichen Ungleichheits- und Machtdynamiken wirken wie außerhalb und [die] sich über äußerst wirksame Zugehörigkeits- und Ausschlussdynamiken reproduzieren“ (Kulturstiftung des Bundes, 2022: 17), weist die KSB darauf hin, dass Kultureinrichtungen die unsichtbaren und unausgesprochenen Normativitäten und Regeln, unter denen sie existieren, hinterfragen müssen, um ein Zugehörigkeitsgefühl für bisher unterrepräsentierte Gruppen herstellen zu können. Öffentlich geförderte Kulturangebote sollten wertfrei und losgelöst von einem dominanzkulturellen Habitus auf die Interessen der Stadtbevölkerung eingehen. Dafür braucht es grundlegende Veränderungen in der öffentlich geförderten Kulturlandschaft und insbesondere in den öffentlich geförderten Institutionen der Hochkultur. Dabei spielt Diversität und Diskriminierungssensibilität eine große Rolle.

3. Diversität als Schlüsselfaktor zur Förderung kultureller Teilhabe

3.1 Diversität und Diversitätsdimensionen

Diversität als Konzept beschreibt zunächst einmal den Umstand, dass die Individuen einer Gesellschaft basierend auf einer Vielzahl von inneren sowie äußeren Faktoren und Eigenschaften unterschieden werden können. Ausgehend von politischen Protestbewegungen, wie der Schwarzen Bürgerrechtsbewegung in den USA, kam es zu einer globalen Verwendung des menschenrechtsbasierten Begriffes „Diversity" als Konzept zum Abbau von Diskriminierung und zur Herstellung von Gleichberechtigung. Im sogenannten „Diversity Management" (DM) wurde Diversität zur Strategie für den produktiven Umgang mit Vielfalt im unternehmerischen Kontext (vgl. Gregull, 2018). Das DM basiert auf einem positivistischen Diversitätsverständnis, welches Diversität als gegebenen Umstand betrachtet und strikt zwischen veränderlichen und unveränderlichen Diversitätsdimensionen unterscheidet (vgl. Bührmann 2020: 41). Ausgehend von diesem Ansatz entwickelten Gardenswartz und Rowe 1998 für das DM die „Four Layers of Diversity", welche heute in zahlreichen erweiterten und abgewandelten Formen genutzt werden, um die vielfältigen Einflussfaktoren zu visualisieren, durch die Individuen innerhalb einer Gesellschaft unterschieden werden können. Dabei werden heute meist sieben Kerndimensionen berücksichtigt, die als weitestgehend nicht-beeinflussbar gelten: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft. Vor Diskriminierung aufgrund dieser Kerndimensionen, abzüglich der Dimension der sozialen Herkunft, schützt in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Gemäß § 13 AGG werden Betriebe in Deutschland zur Einrichtung einer Beschwerdestelle verpflichtet, weiterhin müssen präventive Maßnahmen gegen Diskriminierung sowie Maßnahmen bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot (§ 7 Abs. 1) getroffen werden. Auch wenn das AGG die Benachteiligung aufgrund des sozialen Status derzeit noch nicht als

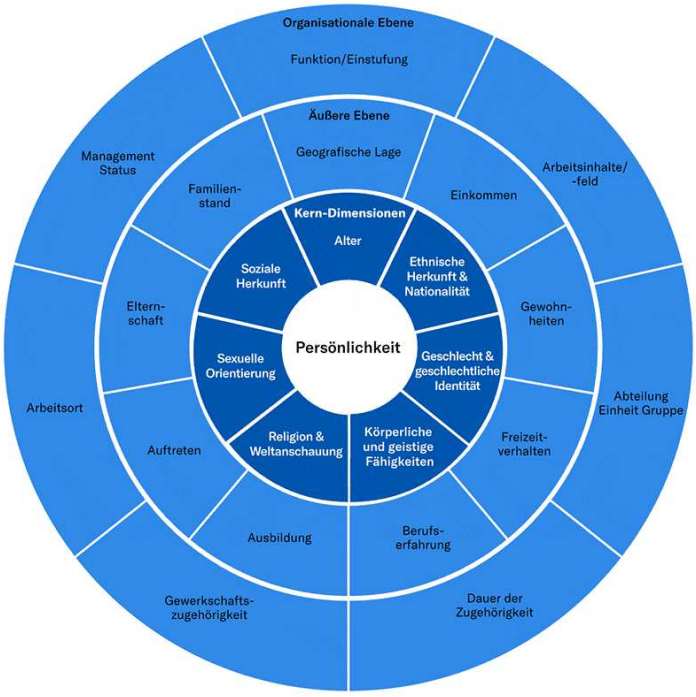


Abbildung 2: Diversity-Dimensionen („Charta der Vielfalt e.V." in Anlehnung an Gardenswartz/Rowe, o. J.)

Diskriminierungsmerkmal listet, wird diese in der Forschung oft auf Basis der Indikationen Bildungsstand und Einkommensstand erhoben (vgl. Antidiskriminierungstelle des Bundes, 2018).

Die äußere Ebene des Modells wird von der jeweiligen Sozialisation des zu betrachtenden Individuums bzw. der zu betrachtenden Gruppe geprägt und gilt als weitestgehend beeinflussbar, während die organisationale Ebene das Individuum in den Kontext des Arbeitsortes bzw. Unternehmens einordnet (vgl. Gardenswartz, Rowe 2003: 32).

Das positivistische Diversitätsverständnis und die Anwendung im Diversity-Management steht jedoch auch in der Kritik, in einem Eifern nach Gleichbehandlung diejenigen Mitarbeitenden, die sich in den Kerndimensionen vom „homogenen Ideal" des *weißen* heterosexuellen cisgender able-bodied Mannes unterscheiden, als defizitär einzustufen und von ihnen eine Anpassung an die eigene Norm unter weitestgehender Verleugnung der eigenen Identität zu erwarten. Unter diesen Voraussetzungen wird eine Gleichbehandlung in Aussicht gestellt. Die Veränderung wird demnach von den Diskriminierten erwartet und nicht von den Diskriminierenden, in diesem Fall die Organisation (vgl. Loden & Rosener, 1991: 28). Dazu kommt, dass die positivistische Perspektive die verschiedenen Dimensionen stark voneinander abhebt, wodurch die Unterschiede zwischen einzelnen sozialen Gruppen hervorgehoben werden, während gleichzeitig die Vielfalt innerhalb der einzelnen Gruppen ignoriert und damit Stigmatisierung und Stereotypisierung begünstigt wird (vgl. Bührmann 2020: 41).

Im Gegensatz dazu betrachtet eine kritische Diversitätsperspektive nicht nur den Aspekt der Vielfalt, sondern insbesondere auch die damit einhergehenden Unterschiede im gesellschaftlichen Machtgefüge unter Anerkennung von Intersektionalität. Einen zentralen Aspekt stellt hierbei die Machtdynamik zwischen Diskriminierung und Privilegien dar. Im kritischen Diversitätsverständnis geht man davon aus, dass Diversität als Phänomen erst durch unterschiedliche soziokulturelle Kontexte konstruiert wird und damit privilegierte Gruppen und diskriminierte Gruppen voneinander abgrenzt, was zur Reproduktion bestehender Herrschafts- und Machtverhältnisse führt (vgl. ebd: 42). Vertreter*innen des kritischen Diversitätsverständnisses fordern demnach ein besonderes Augenmerk auf die Befähigung von Individuen und Gruppen, die unter den bestehenden Herrschafts- und Machtverhältnissen von Repressionen und Ausschlüssen betroffen sind. Die Gender Studies definieren hier die Dimensionen „race", „class" und „gender" als besonders relevant, die auch als „zentrale Achsen der Ungleichheit" (Klinger et al., 2007) bezeichnet werden. Befähigung meint in diesem Kontext keinesfalls eine Homogenisierung der Unterschiede im Sinne einer Angleichung der Identitäten der Diskriminierten und Privilegierten, sondern emanzipative und antidiskriminierende Empowerment-Strategien, welche die Dekonstruktion der bestehenden Machtverteilung und ihrer Bindung an normativ konstruierte Marker zum Ziel hat (vgl. Mayer, 2020: 76).

Ausgehend vom kritischen Diversitätsverständnis entwickelten sich aus dem DM die bisher als eigenständiger Ansatz noch relativ unbekannte „diversitätsorientierte Organisationsentwicklung“ (DO). Das Prinzip der DO bringt Grundsätze aus dem DM, Instrumente aus der „Organisationsentwicklung“ und Ansätze der Antidiskriminierungsarbeit zusammen, um Diversität in einem ganzheitlich gedachten Veränderungsprozess in Organisationen zu verankern (vgl. „Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung“, o. J.).

3.2 Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb

Den Begriff „Organisationsentwicklung“ (OE) nutzte erstmals der Wirtschaftswissenschaftler Richard Beckhard 1969 als Beschreibung einer systematischen Entwicklung und Optimierung von Prozessen, Strukturen und der Arbeitskultur von Organisationen (vgl. Brandl, 2021: 63f.). Der Ansatz der DO ergänzt die Organisationsentwicklung um Aspekte der Antidiskriminierungsarbeit. Die regionalen Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (rAA) e.V. in Berlin entwickelten 2017 nach diesem Ansatz eine Reihe von Grundsätzen und Qualitätskriterien für die DO. Dabei arbeiten die rAA mit einem eigenen Modell der Diversitätsdimensionen nach Rowe: Die Ansätze aus dem kritischen Diversitätsverständnis werden hier unter anderem darin erkennbar, dass die Dimension der ethnischen Herkunft durch „rassistische Zuschreibungen“ ersetzt wird. Damit wird verdeutlicht, dass die ethnische Herkunft erst durch das Konstrukt Rassismus und darauf basierenden Fremdzuschreibungen zu einer Unterscheidungskategorie wird, die für rassifizierte Menschen zu Diskriminierung führt. Die Abgrenzung zu den Ansätzen des Diversity-Managements sehen Nader und Camara zudem in einem ganzheitlichen Verständnis von Vielfalt und dem Ziel, „eine umfassende und präventive Strategie [zu entwickeln,] um Benachteiligungen in allen Bereichen von vornherein zu verhindern“ (Nader & Camara, 2017: 3).

Abbildung 3: Persönlichkeitsmerkmale innerhalb einer Organisation in Anlehnung an Gardenswartz/Rowe (Nader & Camara, 2017: 4).

Dennoch ist DO als Weiterentwicklung des DM zu verstehen und bedient sich hieraus verschiedener Prinzipien. So basiert bei rAA die Umsetzung auf dem aus dem DM stammenden „Lern- und

Effektivitätsansatz“ (Thomas & Ely, 1996), der die Organisation als flexible, lernende Struktur betrachtet. Die individuellen Potentiale von Mitarbeitenden mit diversen Hintergründen und Erfahrungen werden hier nicht als Ressource zugunsten der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, sondern als wichtige Ressource für die Umsetzung eines systematischen Entwicklungsprozesses betrachtet (vgl. Nader & Camara, 2017: 5). Die Kernaufgabe des DO ist die Identifizierung und der Abbau struktureller Ausschlüsse. Dabei ist der Blick nach innen gerichtet, stellt bestehende Strukturen, Abläufe, Haltungen und Normen der Organisation, der Hausleitungen und der Belegschaft infrage und stößt Reflexions- und Aushandlungsprozesse an, mit dem Ziel, diskriminierende Einstellungen zu erkennen und abzubauen (vgl. Mayer, 2020: 77).

Im Kulturbereich findet DO vor allem in Berlin über die Arbeit des Projektbüros „Diversity Arts Culture“ statt, welches im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Kultur die Diversifizierung des Berliner Kultursektors begleitet. Die Leiterinnen des Projektbüros, Dr. Sandrine Micossé-Aikins und Bahareh Sharifi, formulieren für den Kultursektor besondere Herausforderungen, die grundlegende Veränderungen in den Strukturen von Kultureinrichtungen erfordern:

> „Das künstlerische Feld ist […] stark von Ausschlüssen geprägt, die von den Ausbildungsstätten über die staatlich geförderten Institutionen bis hin zur Einzel- und Projektförderung reichen. Im Kern dieser strukturellen Benachteiligung steht ein Kunstverständnis, das sowohl von Klassendenken als auch von einem eurozentrischen und insgesamt normativen Weltbild gezeichnet ist.“ (Micossé-Aikins & Sharifi, 2019: 103).

Dabei sind Diversity-Programme ohne strukturelle Veränderungen keine Lösung, sondern Teil des Problems, wie Micossé-Aikins am Beispiel von Kulturproduktionen mit Geflüchteten ausführt. Diese Produktionen mit Laien sollen die vermeintliche Toleranz und Offenheit der Einrichtung nach außen transportieren, geschehen aber zumeist bei „gleichzeitiger Weiterführung von Ausschlüssen, die professionell ausgebildete, lokal verwurzelte Menschen mit Rassismuserfahrung treffen“ (Sharifi & Micossé-Aikins, 2019).

Zum Abbau dieser Ausschlüsse bedarf es laut ihres Ansatzes grundlegende strukturelle Entwicklungen, die Ausschlüsse und ihr Zusammenspiel auf den Ebenen Personal, Programm, Publikum und Zugänge in den Fokus rücken.

Die Ebene **Zugänge** rückt dabei die Ausschlüsse in den Fokus, denen marginalisierte Künstler*innen bereits vor ihrem Eintreten in Kultureinrichtungen ausgesetzt sind, beispielsweise im Bildungssystem. Demnach verfügen marginalisierte Personen, die nicht die entsprechenden Privilegien mitbringen, um an einer Kunsthochschule zu studieren, meist unabhängig von ihrem künstlerischen Potential nicht über formalisierte Abschlüsse und haben damit schlechtere Chancen auf Engagements und

Anstellungen in Kultureinrichtungen. Um Zugänge für unterrepräsentierte Künstler*innen zu generieren, empfehlen Micossé-Aikins und Sharifi den „Hiring-For-Potential"-Ansatz (vgl. 2019: 105), der eng mit der Idee des Lern- und Effektivitätsansatzes verbunden ist, um nicht nur nach Qualifikation im Sinne der bisherigen (Aus-)Bildungsbiografie einzustellen, sondern auf Basis von Lernbereitschaft und Entwicklungspotential.

Die Ebene **Personal** knüpft direkt an die Ebene Zugänge an. Hier beschäftigt man sich mit Strategien, wie Mitarbeitende mit diversen Hintergründen akquiriert werden können, bezieht sich aber auch auf den Abbau von Ausschlüssen, die marginalisierte Beschäftigte innerhalb von Kultureinrichtungen betreffen und die Prävention von Diskriminierung im Betrieb. In diesem Zusammenhang ist auch die bisher mangelnde Erhebung von Antidiskriminierungsdaten im Betrieb zu nennen: „Es braucht Zahlen, um den Status quo im Kulturbetrieb besser beschreiben und datenbasiert Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit ergreifen zu können" (Aikins et al., 2021).

Der Erfolg von Kultureinrichtungen, Diversität im Personal zu verankern, wirkt sich auch auf die **Programm**ebene aus. „Kulturproduktionen ist es anzumerken, ob sie von Menschen konzipiert wurden, die unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema mitbringen oder nicht." (Scheibner & Sharifi, 2022: 12). Auf der Ebene Programm entstehen Ausschlüsse auf vielfältige Art und Weise. Generell empfehlen Micossé-Aikins und Sharifi Kultureinrichtungen, sich bei der Programmgestaltung die Frage zu stellen: „Wer spricht hier mit wem über wen und mit welchen Mitteln?" (2019: 107). In Einzelfällen kann eine Rückversicherung unter Einbezug externer Expertise diskriminierende Inhalte enttarnen, bevor sie auf der Bühne oder in der Ausstellung landen. Die DO zielt langfristig darauf ab, Diskriminierungssensibilität nicht nur im Rahmen von zeitlich begrenzten Projekten, sondern auf allen Ebenen der künstlerischen Prozesse zu verankern. Dafür ist in Kulturbetrieben ein Hinterfragen der Normativität künstlerischer Einstellungen nötig, für die es wiederum machtkritische Diskurse braucht.

Auf der Ebene **Publikum** geht es vor allem um Vertrauensbildung. Ob und wie ein potenzielles Publikum sich in Kultureinrichtungen wiederfindet, hängt unmittelbar mit den übrigen Ebenen Zugänge, Personal und Programm zusammen (vgl. ebd: 109). Einzelne Institutionen, die DO als langfristigen Prozess durchführen und Ausschlüsse kontinuierlich abbauen, haben damit das Potential, über die Entwicklungen in Personal und Programm quasi automatisch Zugänge für ein unterrepräsentiertes Publikum zu generieren. Es lässt sich jedoch davon ausgehen, dass es Veränderungen auf ganzer Ebene und nicht nur innerhalb einzelner „Leuchtturmprojekte" braucht, um langfristig ein Vertrauen in öffentlich geförderte Kulturinstitutionen zu schaffen.

In diesem Zusammenhang förderte die KSB im Programm „360 Grad – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ deutschlandweit Kulturinstitutionen aus den Sparten „Kunst“, „Musik“, „Darstellende Künste“ und „Literatur“ (vgl. Kulturstiftung des Bundes, 2020: 32), die sich über eine „Strahlkraft“ in die lokalen Kulturszenen hinein auszeichneten und als Experimentierraum potenziell auch weiterführende Entwicklungen auf kommunaler Ebene anstoßen können (vgl. I5: 83).

3.3 Ansatz des Programms „360 Grad – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“

Das 360-Grad-Programm ist ein Förderprogramm der KSB, welches 2018 zunächst auf einen Förderzeitraum von vier Jahren ausgelegt wurde. Das Programm setzte sich zum Ziel, öffentlich geförderte Kultureinrichtungen dabei zu unterstützen, Wege zu finden, um die gesellschaftliche Vielfalt in ihrem Personal und Publikum abzubilden (vgl. Kulturstiftung des Bundes, 2016: 1). Dabei stand zu Beginn des Programms Migration und entsprechend die Diversitätsdimension „Ethnische Herkunft & Nationalität“ im Fokus des Förderprogramms, welches als Prozessförderung angelegt wurde. Damit betrat die KSB, die bis 2018 üblicherweise mit der Förderpraxis der Projektförderung arbeitete, Neuland.

Im Programmzeitraum sollte ein Prozess angestoßen und begleitet werden, in welchem Kultureinrichtungen eine diversitätssensible Haltung entwickeln und aus dieser heraus eigene Ansätze erarbeiten, Schwerpunkte setzen, neue Perspektiven und Expertisen von außen einholen und damit neue Formate und Inhalte entwickeln und ausprobieren können. Dabei sollte es explizit nicht um die Konzeption von „Sonderprogrammen“ für eine migrantische Zielgruppe gehen, sondern um einen Lernprozess, in welchem der gesamte Kulturkanon der Einrichtungen auf Ausschlüsse untersucht und diversitätssensibel weiterentwickelt werden kann (vgl. Zosik in Kulturstiftung des Bundes, 2018). Die Zielsetzungen des Förderprogramms stimmen damit wesentlich mit den Zielen der DO überein. Die KSB selbst ordnet 360 Grad im Kontext der OE wie folgt ein: „Das Modellprogramm verfolgt einen langfristigen Ansatz, der nicht von außen Instrumente zur Organisationsentwicklung aufzeigt, sondern in den Strukturen der Organisationen selbst ansetzt“ (Kulturstiftung des Bundes, 2021: 2). Hierzu erhielten die 39 teilnehmenden Kulturinstitutionen —16 Museen, 13 Theater, acht Bibliotheken, eine Staatsphilharmonie und eine Musikschule— (vgl. ebd: 1) eine Vollzeitstelle für die 360-Grad-Agent*innen sowie bis zu 100.000 € Projektmittel für Beratung, Veranstaltungen, partizipative Formate, externe Expertisen, Übersetzungen, Konfliktmanagement und Mitarbeiterfortbildung. Weitere 50.000 € Eigenmittel mussten von den Institutionen eingebracht werden (vgl. Zosik in Kulturstiftung des Bundes, 2018). Den teilnehmenden Kultureinrichtungen wurde nach Ablauf des Programmzeitraumes von vier Jahren die Möglichkeit einer 12- oder 24-monatigen Verlängerung

gegeben, in welcher die Personalstelle der 360-Grad-Agent*innen zu 50% bis maximal Sommer 2024 von der KSB weiter finanziert wird (vgl. I5: 9,17).

Das gesamte Programm wurde stark von Lernprozessen geprägt. „Wir hatten alle unsere Ideen und Vorstellungen zur Umsetzung des Programms, aber noch lange keinen klaren Plan. Jedoch: Wir waren bereit, gemeinsam zu lernen." (Zosik, 2022: 5). So beschreibt Anna Zosik, die Leiterin des Programms, das Kick-Off-Treffen für das 360-Grad-Programm. Auch den Fördergrundsätzen des 360-Grad-Programms lässt sich kein „Fahrplan" für den angestrebten Entwicklungsprozess entnehmen. Hier heißt es: „Der Fonds fördert eine Bandbreite von Ansatzpunkten, Strategien und Methoden, die in exemplarischer Weise aufzeigen, wie Institutionen – thematisch und personell – ihr Potential zur Mitgestaltung der neuen Stadtgesellschaft wirksam entfalten können" (Kulturstiftung des Bundes, 2016: 1). Hier wird bereits darauf verwiesen, dass den teilnehmenden Kultureinrichtungen kein konkreter Ansatz für den Veränderungsprozess an die Hand gegeben wurde. Stattdessen liegt die Verantwortung bei den 360-Grad-Agent*innen, bezogen auf die unterschiedlichen Ausgangspunkte, Schwerpunkt- und Zielsetzungen entsprechende Maßnahmen zum Wandel der Einrichtungen festzulegen. Festgelegt wurden jedoch die aus dem DO bekannten drei Säulen „Personal", „Programm" und „Publikum" (PPP), innerhalb welcher die Maßnahmen lokalisiert werden sollten. Diese Säulen wurden im Verlauf des Programms um die Arbeitsschwerpunkte „Organisation & Struktur", „Interne Kommunikation" und „Externe Kommunikation" ergänzt (vgl. Kulturstiftung des Bundes, 2022: 38).

Der Bedarf nach weiteren Arbeitsschwerpunkten ist dabei nur eine von vielen Entwicklungen, die bei den zweimal jährlich stattfindenden „Akademien" unter verpflichtender Beteiligung der Agent*innen bzw. Hausleitungen angestoßen wurden. Neben fachlichen Fortbildungen und Workshops wurde mit den Akademien insbesondere auch eine Netzwerkplattform geschaffen (Kulturstiftung des Bundes, 2016: 4), in welcher die Erkenntnisse aus dem „lernenden Programm" zusammengetragen, reflektiert und bei Bedarf in Anpassungen am Programm überführt wurden. So erkannte man beispielsweise frühzeitig, dass ein Fokus auf die Diversitätsdimension der „ethnischen Herkunft und Nationalität" ohne eine Anerkennung der übrigen Diversitätsdimensionen und ihrer intersektionalen Verschränkungen nicht zielführend sei, was dazu führte, dass sich der Fokus auf Migration zugunsten eines Einbezuges weiterer unterrepräsentierter Gruppen erweiterte (vgl. I5: 41, 45). Insbesondere der Bereich Inklusion wurde infolgedessen in vielen teilnehmenden Einrichtungen weiter beleuchtet (vgl. I5: 75).

Das 360-Grad-Programm lässt sich in enge Verbindung mit dem Ansatz der DO bringen, eine allgemeine Aussage dazu, welcher Ansatz dem Programm zu Grunde liegt, kann aber nicht getroffen werden. Die experimentelle Herangehensweise, das Instrument der Diversitäts-Agent*innen, welches als

„Pilotvorhaben, ohne Vorbilder im deutschsprachigen Raum“ (Zosik, 2022: 6) bezeichnet wurde, sowie die unterschiedlichen Organisationsstrukturen, Ausgangspunkte und Schwerpunktsetzungen führen dazu, dass die Transformationsprozesse in den einzelnen Einrichtungen sehr unterschiedlich ausgestaltet wurden.

Als Überbegriff für die Entwicklungsprozesse im Programm „360 Grad – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ wird für den weiteren Verlauf der Arbeit der Begriff „Diversitätsorientierte Öffnung“ (DÖ) (vgl. Kulturstiftung des Bundes, 2016: 1) verwendet.

4. Politische Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur in Deutschland

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt wurde, dass es für eine teilhaberorientierte Öffnung im Kulturbereich strukturelle Veränderungen mit dem Fokus auf Diversität und Antidiskriminierung braucht, wird nachfolgend der Rahmen abgesteckt, in welchem sich diese Veränderungen vollziehen können, denn Kunst und Kultur wird in Deutschland vorrangig staatlich gefördert.

4.1 Kulturelle Teilhabe in der Kulturpolitik der BRD

Die Kulturpolitik der BRD setzte sich im Rahmen allgemeiner Demokratisierungsprozesse in der Sozialpolitik in den 1970er Jahren erstmals mit der sozialen Relevanz von Kunst und Kultur auseinander. Ein Streben nach Chancengleichheit bestimmte den politischen Diskurs und ebnete erstmals den Weg für eine öffentliche Diskussion kultureller Teilhabe. Dies mündete in Forderungen nach einer teilhaberorientierten Kulturpolitik, die 1979 mit Hilmar Hoffmanns „Kultur für alle“ und der Idee eines „Bürgerrechts Kultur“ (Glaser & Stahl 1983) ihren Höhepunkt fanden. Die Idee der „Neuen Kulturpolitik“ forderte Veränderungen in der Kulturpolitik, um der gesellschaftlichen Entwicklung gerecht zu werden und einen breiten Zugang zu Kultur als wertvollem Gut für alle Bevölkerungsteile sicherzustellen. Es etablierte sich die Vorstellung einer Kulturpolitik, die es sich zum Ziel macht, „möglichst jedem Menschen den organisatorischen Zugang zu und die rezeptive Teilhabe an den verschiedenen Erscheinungsformen von Kunst zu ermöglichen“ (Hoffmann 1981: 46). Alle Bürger*innen sollten nach Hoffmann in der Lage sein, „Angebote in allen Sparten und mit allen Spezifizierungsgraden wahrzunehmen“ (1981: 29). Gleichzeitig forderte Hoffmann auch explizit eine künstlerische Praxis außerhalb der traditionellen Kulturinstitutionen. Das Potential hierfür sah er in der damals noch jungen „Soziokultur“ mit ihren Kulturzentren als Orte kulturellen Lebens und kultureller Partizipation. (vgl. Knoblich, 2007: 7ff.).

Hoffmanns „Kultur für Alle“ hat sich zum kulturpolitischen Konsens entwickelt (vgl. Renz 2016a: 31). Seit den 1970er Jahren versteht sich Kulturpolitik demnach auch als Gesellschaftspolitik, die unter Anerkennung eines weiten Kulturbegriffes unter Kultur mehr als nur „die Künste“ versteht und

die gesellschaftliche Relevanz von Kultur im weiten Sinne anerkennt. Dennoch blieb die Kernaufgabe der deutschen Kulturpolitik die Kulturförderung, mit welcher die kulturelle Infrastruktur in Deutschland aufrechterhalten und ausgebaut werden soll.

4.2 Förderstrukturen der deutschen Kulturpolitik

Der politische Förderauftrag ergibt sich für die Künste direkt aus der Kunstfreiheit nach Art. 5 (3) GG, die dem Staat zum Schutze dieser eine Schutz- und Förderpflicht auferlegt, wobei der Umfang dieser Förderpflicht nicht rechtlich bestimmt wird (vgl. BVerfGE 36: 321, 331). Der direkte Bedarf der Künste an Fördermitteln ergibt sich auch aus der Vielzahl der heute etablierten Hochkultureinrichtungen, die im Verlauf des 19. und 20. Jahrhunderts in staatliche Trägerschaft bzw. öffentliche Förderung überführt wurden. Diese zeichnen sich durch hohe Betriebskosten und einen hohen Verwaltungsaufwand aus, die eine öffentliche Förderung zur Grundbedingung für den Betrieb machen und einen nicht unwesentlichen Teil der öffentlichen Mittel für Kultur vereinnahmen (vgl. Renz 2016a: 18).

Für diejenigen Kulturformen, die unter Einbezug eines weiten Kulturverständnisses gefördert werden, ist hingegen nicht klar festgelegt, ob die Kunstfreiheit im GG als grundsätzliche Legitimierung für eine öffentliche Förderung gelten kann. Die Sorge, dass die Förderung der Kulturformen abseits der Künste gesetzlich nicht genug abgesichert ist, führte in der jüngeren Vergangenheit zu Forderungen, den Schutz und die Förderung von Kultur im Sinne eines „Staatsziels Kultur" zusätzlich zur Kunstfreiheit ins GG aufzunehmen (vgl. Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland, 2005, Bundestagsfraktion der SPD, 17. Wahlperiode, 2012). Eine solche Gesetzesänderung auf Bundesebene kam bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht zustande, in einigen Bundesländern gibt es jedoch verfassungsrechtliche Vorgaben für die Kulturförderung, wie beispielsweise das Kulturfördergesetz in Nordrhein-Westfalen, welches 2014 als „Gesetz zur Förderung und Entwicklung der Kultur, der Kunst und der kulturellen Bildung" (Kulturfördergesetz NRW §1 [1]) beschlossen wurde.

Die hohe Bedeutung der Länder und Kommunen für die Kulturförderung ergibt sich durch das föderale System Deutschlands, in welchem die Kulturhoheit bei den Ländern liegt (Art. 30 GG). Aber auch der Bund finanziert neben der auswärtigen Kulturarbeit Einrichtungen und Projekte im Inland. 2019 gaben die Länder knapp 4,9 Milliarden € für die Kulturfinanzierung aus, die Gemeinden knapp 5,5 Milliarden € und der Bund knapp 2,1 Milliarden € (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2022: 22)[5]. Allgemein lässt sich zwischen drei übergeordneten kulturpolitischen Förderarten

[5] Aufgrund der Mehrausgaben zur Existenzsicherung während der Corona-Pandemie werden in diesem Kapitel Daten aus den Kulturfinanzberichten 2020 und 2022 verwendet, die sich vorrangig auf die Jahre 2017–2019 beziehen.

unterscheiden, wobei sich die jeweiligen Förderkriterien je nach Bundesland bzw. Gemeinde unterscheiden und in individuellen Förderrichtlinien festgelegt werden.

Über eine **institutionelle Förderung** werden nicht-kommerzielle Kultureinrichtungen langfristig und regelmäßig durch öffentliche Mittel gefördert. Neben den klassischen Hochkultureinrichtungen betrifft diese Förderart auch z.B. soziokulturelle Zentren. Häufig werden Einrichtungen auch paritätisch von Land und Kommune und in manchen Fällen auch unter Beteiligung des Bundes finanziert.

Als **Projektförderung** bezeichnet man die Förderung von kulturellen Projekten, die über einen eingegrenzten Förderzeitraum gewährt wird. Über Projektförderungen wird in Deutschland in der Regel die freie Szene gefördert, aber auch Vereine und soziokulturelle Zentren, die aus verschiedensten Gründen keine institutionelle Förderung erhalten, sind auf Projektförderungen angewiesen.

Unter die **personenbezogene Förderung** fallen beispielsweise mit Preisgeldern dotierte Wettbewerbe und Preise sowie Künstler*innenstipendien. Insbesondere in den Gemeinden kann eine personenbezogene Förderung aber auch bedeuten, dass lokalen Kunst- und Kulturschaffenden Plattformen im Rahmen von öffentlich geförderten Kulturveranstaltungen gegeben oder Kunstwerke und Bücher priorisiert angekauft werden (vgl. Klein, 2009: 233f., 239).

2017 erhielten die Sparten Theater und Musik 42.3% der Ausgaben der Gemeinden und 39% der Ausgaben der Länder, die Bildende Kunst mit ihren Museen, Sammlungen und Ausstellungen bildete die zweitgrößte Sparte, welche mit 21,9% der Ausgaben der Gemeinden und 13,7% der Ausgaben der Länder bedacht wurde. An die wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bibliotheken gingen 16,5% der Mittel der Gemeinden sowie 10% der Mittel der Länder (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2020: 29ff.).

Neben der Förderung durch die Kulturpolitik des Bundes, der Länder und Kommunen ist zudem die **Drittmittelförderung** von großer Bedeutung**,** welche sich in der Förderung durch öffentliche und private Zuwendungsgeber unterscheidet (vgl. Hausmann, 2011: 94). Im Kontext dieser Arbeit konzentriert sich dieser Überblick auf öffentliche Kulturstiftungen als Fördermittelgeber. Diese Stiftungen bürgerlichen Rechts werden staatlich mit dem Zweck der Kulturförderung gegründet und erhalten dafür eine laufende Finanzierung zur Selbstverwaltung. Die KSB und die Kulturstiftung der Länder fallen unter diese Kategorie. Auch Bundesländer können sogenannte landeseigene Stiftungen gründen, wobei diese sowohl komplett unabhängig von der Kulturpolitik des jeweiligen Bundeslandes als auch in einer Funktion als Zweigstelle mit starker Orientierung an der Landespolitik auftreten können (vgl. von König, 2004). Letzteres trifft beispielsweise auf die Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung in Berlin zu. Die Stiftung wird von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und

gesellschaftlichen Zusammenhalt finanziert und ist Trägerin von vier Initiativen, darunter das IKTf (vgl. Kap 2.1) und DAC (vgl. Kap 2.1.; 3.1.). Die Drittmittelförderung hat mehr Gestaltungsspielraum als die Kulturpolitik und kann flexibler auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen eingehen. „Gut geführte Stiftungen sind dem Zeitgeist, aber auch der herrschenden Kulturpolitik immer ein Stück voraus." (von König, 2004). So entwickelten sich vor allem in der Drittmittellandschaft zuletzt flexible Förderformate wie die Netzwerk- und Strukturförderung des Fonds Darstellende Künste (vgl. „Netzwerk- und Strukturförderung", o. J.) oder auch das 360-Grad-Programm als Prozessförderung durch die KSB (vgl. Kap 3.3). Die Zunahme von flexiblen Förderformaten, insbesondere in Zeiten der Corona-Pandemie, können auch als Antwort auf die zunehmenden Forderungen nach einer Transformation der Kulturpolitik bzw. einer „transformativen Kulturpolitik" verstanden werden.

4.3 Zukunftskonzept transformative Kulturpolitik

Der Ansatz einer transformativen Kulturpolitik fordert flexiblere Wirkweisen der Kulturpolitik, die über den bloßen Erhalt von Kunst über die traditionellen Förderungsstrukturen hinausgeht. In der transformativen Kulturpolitik tritt diese als Akteurin des Wandels auf und strebt eine Wirkkraft der Kultur als Begleiterin gesellschaftlicher Transformationsprozesse an.

Der Ansatz entwickelte sich insbesondere im Kontext von Nachhaltigkeit. Der deutsche Kulturrat bringt nachhaltige Entwicklung direkt in Zusammenhang mit Kultur:

> Die Idee der Nachhaltigen Entwicklung ist im Kern ein kulturelles Projekt […]. Die Kraft von Kunst und Kultur regen Innovationen an und mobilisieren moralische Ressourcen. Sie sind Mahner und Mittler in gesellschaftlichen Diskussionsprozessen. Sie schaffen die Grundlage für eine [sic] einen kulturellen Wandel. (Deutscher Kulturrat, 2019: 11).

Transformative Kulturpolitik soll auf lange Sicht dazu beitragen, dass Kultur zum Instrument für gesellschaftliche Veränderungen wird. Dazu muss die Kulturpolitik, die sich zum jetzigen Zeitpunkt bereits seit knapp 40 Jahren als Gesellschaftspolitik begreift (vgl. Kap 4.1), grundsätzlich hinterfragen, wie sie diesem Anspruch gerecht werden kann.

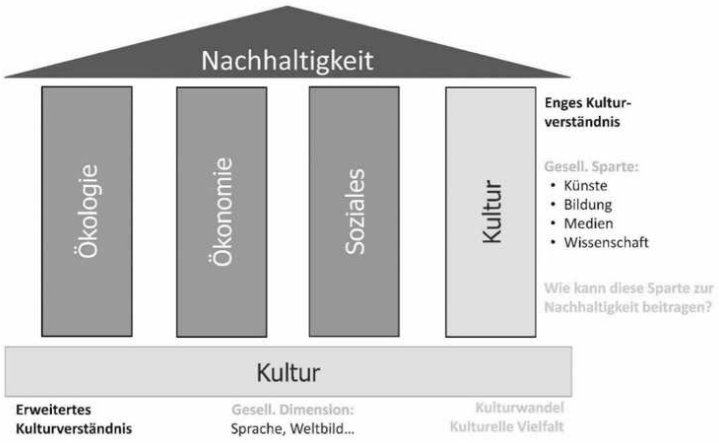


Abbildung 4: Vier-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Brocchi, D. in Kröger et al., 2022: 147).

Davide Brocchi (2022: 147) bringt Kultur auf zwei Ebenen in Verbindung mit dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit. Kultur wird hier sowohl in einem weiten als auch einem engen Verständnis eine Bedeutung für eine nachhaltige gesellschaftliche

Transformation zugesprochen. Die Kultur im weiteren Sinne (vgl. Kap 2.2) wird dabei als Basis für gesellschaftliche Transformationsprozesse erkannt. Dabei legt Brocchi ein besonderes Augenmerk auf die kulturelle Vielfalt und betont die Bedeutung dieser für die Krisenresilienz von sozialen Systemen. Die Kultur im engeren Sinne (vgl. Kap 2.2) hingegen wird als eine vierte Säule neben Ökologie, Ökonomie und Sozialem betrachtet: Es gilt, sich zu fragen, welche Rolle die Künste[6] für eine nachhaltige Gesellschaft spielen und wie eine kulturelle Nachhaltigkeit aussehen kann (vgl. Brocchi, 2022: 147f.).

Die Kulturpolitische Gesellschaft (KuPoGe) reagiert auf die zunehmenden Forderungen nach einem solchen kulturellen Wandel und positioniert sich seit 2021 als „Think-Tank für die Transformation des Kulturbereichs" (Mohr, 2021). Dabei bezieht sie sich im Modell nach Brocchi auf die Kultur als Säule, die sich eigenständig nachhaltig entwickeln muss, und nimmt die öffentlich geförderten Kulturinstitutionen in die Verantwortung: Die strukturkonservativen Haltungen, die sich durch die gesicherte Förderung, eine hohe Machtzentrierung und die Überhöhung des eigenen künstlerischen Ideals innerhalb eines stark akademischen Kanons reproduzieren, führen dazu, dass sich die Einrichtungen der Hochkultur von gesellschaftlichen Fragestellungen entkoppelt haben und kaum aus einer Eigeninitiative heraus einen reflektierten Bezug zu diesen aufbauen (vgl. ebd). Dabei bezieht sich die KuPoGe auch explizit auf erfolglose Reformversuche der institutionell geförderten Kultureinrichtungen, die sich nicht nachhaltig in den Strukturen der Einrichtungen verankern und daher nicht zum Abbau von Machtasymmetrien führen (vgl. Kap 2.4.2).

Hier wird die Notwendigkeit einer transformativen Kulturpolitik erkennbar: Veränderungsprozesse in traditionell gewachsenen Kulturinstitutionen werden von denjenigen, die von der bestehenden Machthierarchie profitieren, tendenziell verhindert, weshalb Veränderungen von den jeweiligen kulturpolitischen Instanzen initiiert, begleitet und eingefordert werden müssen (vgl. Mohr, 2021).

Der recht junge Diskurs über eine transformative Kulturpolitik kann langfristig dazu führen, dass Kulturpolitik neben einem reinen Förderauftrag auch ein Gestaltungsauftrag zugesprochen wird, was auch eine Neuaushandlung der Maxime der Kunstfreiheit nach sich zieht. In den jetzigen Strukturen und der vornehmlichen Wirkweise als Kunstförderpolitik kann die Kulturpolitik vor allem die geförderten Einrichtungen und Akteur*innen dazu auffordern, sich im Gesamtgefüge gesellschaftlichen Wandels zu positionieren sowie Verantwortung zu übernehmen und sie bei diesem Prozess unterstützen.

[6] Brocchi bezieht hier in seiner Darstellung nach dem engen Kulturverständnis der UNESCO auch Bildung, Medien und Wissenschaft ein.

4.4 Kulturpolitik in Bremen

„Der Staat schützt und fördert das kulturelle Leben." (Bremische Landesverfassung Art .11 (3)). Auf dieser Basis agieren der Senator für Kultur und die senatorische Behörde, welche aufgrund der Sonderstellung Bremens als Stadtstaat sowohl die Funktion des Landesministeriums, als auch die der kommunale Kulturverwaltung für die Stadtgemeinde Bremen einnimmt. Der Senator für Kultur ist mit einem jährlichen Haushalt von ca. 98 Mio. € (Stand 2021) ausgestattet, der sich aus 8,2 Mio. € Landesmitteln und 89,6 Mio. € kommunalen Mittel zusammensetzt (vgl. „Senatorische Behörde", o. J.). Über Angelegenheiten der Kulturverwaltung beraten und entscheiden in Bremen die städtischen und staatlichen „Kulturdeputationen", die als Verwaltungsausschüsse mit Mitgliedern der Bürgerschaft und dem Senator für Kultur besetzt sind, während die Bürgerschaft als Landtag über Ausgaben und Haushaltsverteilung des Landes und der Stadtgemeinde Bremen entscheidet (vgl. Scherer 127).

Der Senator für Kultur richtet seine Förderpolitik an einer Reihe von Leitlinien aus: Neben „Verlässlichkeit der Kulturförderung", „Förderung der künstlerischen Produktion", „Stärkung der freien Szene" und „Vernetzung" ist auch „Kulturelle Teilhabe" eine dieser Leitlinien (vgl. Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Kultur, 2018: 25).

In Bremen gingen 2017 51% des Kulturetats an die Sparten Theater und Musik, 15,2% an die Einrichtungen der bildenden Kunst und 11,6% an die Bibliotheken (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2020: 88). Dabei nehmen die institutionellen Förderungen im Vergleich zu den Projektförderungen und personenbezogenen Förderungen den Großteil der öffentlichen Mittel ein. So sah der Haushaltsplan allein für das Theater Bremen im Haushaltsjahr 2017 knapp 28 Mio. € öffentliche Mittel vor (vgl. Der Senator für Finanzen, 2020: 139, 144). Im gleichen Zeitraum belief sich der Projektmitteltopf für die freie Szene auf 609.225 €. Hiervon stammte allerdings nur knapp die Hälfte aus Projektmitteln der Kulturverwaltung, die andere Hälfe stammte aus Mitteln der institutionell geförderten Einrichtungen, die diese im Rahmen des Bremer „Solidarpakts" als Nothilfe für die freie Szene freigegeben hatten (vgl. Der Senator für Kultur, 2017: 4).

Neben der allgemeinen Projektmittelvergabe können auch über spezifische Sonderprogramme wie beispielsweise das Förderprogramm „Junge Szene und Subkultur" Projektmittel beantragt werden. Dieses Förderprogramm benennt als Förderungskriterien eine „experimentelle Herangehensweise" sowie „unkommerzielle Absichten, Ehrenamt oder Aktivismus" (Der Senator für Kultur, o. J.). Gefördert wurden in der letzten Vergaberunde unter anderem feministische und queerfeministische Projekte, Kneipenkultur und Techno-Veranstaltungen (vgl. Der Senator für Kultur, 2023). Die

senatorische Behörde nutzt neben der institutionellen Förderung und der Projektförderung auch personenbezogene Förderinstrumente, darunter eine Reihe von Preisen und Stipendien, wie den Bremer Förderpreis für Bildende Kunst, den Frauenkulturförderpreis oder das Bremer Atelierstipendium. Mit der landeseigenen ST ART Stiftung unterstützt der Bremer Senat zudem die künstlerische Kinder- und Jugendförderung (vgl. „Projektförderung“, o. J.).

Der Senator für Kultur fördert auch über die klassischen Förderstrukturen hinaus das künstlerische Arbeiten in Bremen: Mit den „Denkzellen“ entstand 2018 ein gefördertes Dialogformat, welches spartenübergreifend die Interessen der freien Szene gegenüber der Kulturverwaltung und Kulturpolitik gebündelt vertritt. Ein zentrales Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist die Entstehung des „Zentrums für Kunst“ (ZfK), welches 2023 fertiggestellt und vom Senator für Kultur für die freie Szene angemietet wurde. Das ZfK bietet freien Kunstschaffenden Arbeits- und Atelier- sowie Proben-, Aufführungsräume und Tonstudios. Die Plätze wurden in Form von Stipendien über ein Bewerbungsverfahren vergeben (vgl. Freie Hansestadt Bremen – Pressestelle des Senats, 2021).

Dass aus dem Dialogformat der Denkzellen kulturpolitisches Handeln in einem solchen Umfang resultierte, zeigt, dass die Bremer Kulturpolitik bereit ist, bedarfsorientiert zu handeln. Die Investitionen in die freie Szene zeigen auch, dass die Bremer Kulturpolitik die eigenen Leitlinien ernst nimmt und zusätzliche Mittel zur Förderung dieser bereitstellen kann. Für die Förderung kultureller Teilhabe, die auch eine der Leitlinien darstellt, ist dies perspektivisch als positiv zu bewerten. Dies setzt allerdings voraus, dass die Bremer Kulturpolitik Antidiskriminierung und Diversitätsorientierung neben der kulturellen Bildung als Schlüsselfaktoren zur Förderung kultureller Bildung anerkennt. Das 360-Grad-Programm wurde in vergangenen Veröffentlichungen des Senators für Kultur durchaus in Verbindung mit kultureller Teilhabe gebracht (vgl. Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Kultur, 2018: 241; Bremische Bürgerschaft, 2022: 27).

5. Entwicklungen dreier Bremer Kultureinrichtungen im 360-Grad-Programm

In Bremen wurden im 360-Grad-Programm vier Einrichtungen gefördert, darunter das Theater Bremen als größte Kultureinrichtung Bremens (vgl. „Theater – Der Senator für Kultur“, o. J.) und die Stadtbibliothek als Einrichtung mit den meisten Besucher*innen in Bremen (vgl. „Stadtbibliothek Bremen“, o. J.). Die Entwicklungen dieser beiden Kultureinrichtungen sowie der Kunsthalle Bremen im 360-Grad-Programm werden im folgenden Kapitel dargelegt.

5.1 Stadtbibliothek Bremen

Die Teilnahme der Stadtbibliothek (StaBi) am 360-Grad-Programm zeichnete sich bereits deutlich früher ab als bei den beiden anderen befragten Einrichtungen. Als Mitglied einer Kommission des Deutschen Bibliotheksverbandes wurde die Zielgruppenbeauftragte der StaBi in die Konzeption und Entwicklung des Förderprogramms einbezogen (vgl. I1: 5). Die Existenz einer Stelle für Kontakt- und Netzwerkarbeit zeigt, dass die StaBi bereits vor Beginn des Förderprogramms daran arbeitete, sich für die Stadtgesellschaft zu öffnen. In dem Bewusstsein, dass es trotz aller bisherigen Bemühungen noch blinde Flecken geben kann, entschied sich die StaBi, am 360-Grad-Programm teilzunehmen (vgl. I1: 6).

In der Säule Personal wurden bereits vor dem 360-Grad-Programm regelmäßige Diversity-Kompetenzschulungen durchgeführt. Eine zweitägige Grundschulung zu interkultureller Kompetenz war bereits seit 2012 verpflichtend für alle Personen, die in der StaBi neu eingestellt wurden, zudem gab es für die Mitarbeitenden bereits die Möglichkeit, sich zu „Diversity-Multiplikator*innen“ ausbilden zu lassen. Die StaBi nahm an einer EQ-Maßnahme für geflüchtete Personen teil (vgl. I1: 10).

Die Maßnahmen im 360-Grad-Förderprogramm fokussierten — auch aus Pandemiegründen — die Säule Personal. Es wurde eine Mitarbeitendenbefragung zu Diskriminierungserfahrungen innerhalb der Belegschaft und Diskriminierungspotentialen bisher nicht repräsentierter Gruppen durchgeführt (vgl. I1: 22). Die Erhebung von Gleichstellungsdaten bei den Neueinstellungen kam zu dem Ergebnis, dass es der StaBi gelungen ist, 28% der freigewordenen Stellen mit Personen mit internationaler Biographie zu besetzen im Vergleich zu 10% vor Beginn der Förderung (vgl. I1: 37). Ein Maßnahmenkomplex, der besondere Beachtung fand, war die diversitätssensible Umgestaltung der Bewerbungsverfahren. In Zusammenarbeit mit den Auszubildenden der StaBi wurden neue Formate für die Ansprache von potenziellen Bewerber*innen ausprobiert, unter anderem wurde erfolgreich das Format einer Ausbildungsführung etabliert. Diese Form der direkten Ansprache führte laut Lucia Werder dazu, dass es zu einer deutlichen Diversifizierung des Bewerber*innenpools kam (vgl. I1: 23).

In Folge der Öffnung des 360-Grad-Programmes für weitere Diversitätsdimensionen legte die StaBi während des Programmes weitere Schwerpunkte auf die Dimensionen „Sexuelle Orientierung“ und „Geschlecht & geschlechtliche Identität“ sowie „körperliche und geistige Fähigkeiten“ (vgl. I1: 41). In diesem Zuge wurde die Stelle der Zielgruppebeauftragten 2019 zur Diversity-Managerin erweitert (vgl. I1: 3). Auch die bereits bestehende, verpflichtende Grundschulung zu interkultureller Kompetenz wurde zur Diversity-Kompetenz erweitert (vgl. I1: 10). Neben den bestehenden Grund- und Kompetenzschulungen wurden Workshopangebote und interne Fortbildungsformate ausgebaut, die sich mit Diversitätsfragen beschäftigen, und die Belegschaft wurde über aktive Beteiligungsprozesse in die Entwicklungen miteinbezogen (vgl. I1: 40f.). Weiterhin wurde in der Säule Personal ein Fachtag zum Thema „Diversität und Personal“ durchgeführt (vgl. I1: 22). In der StaBi wurden bisher fünf Mitarbeitende zu Diversity-Multiplikator*innen ausgebildet, die in den Netzwerken der Stadtgemeinde aktiv sind. Die diversitätsorientierte Haltung der StaBi wird von Personal quer durch die Belegschaft getragen und findet sich in der alltäglichen Arbeit der Mitarbeitenden wieder, „sei es in der Ansprache von Kund*innen, wenn es um den Bereich Marketing geht, sei es bei der Entwicklung und Konzeption von Angeboten für verschiedenste Altersgruppen und verschiedenste Diversity-Dimensionen oder eben auch im IT-Bereich oder im Verwaltungsbereich“ (Werder, 2023, I1: 40).

In der Säule Programm wurden verschiedenste partizipative Veranstaltungsformate entwickelt, wie beispielsweise das Open-Stage-Format „Lyrik grenzenlos!“, die „Sprachentage“ oder die „queeren Thementage“ (vgl. I1: 39ff.). Ein machtkritischer Ansatz in der Säule Programm basiert auf dem Empowerment marginalisierter Personen. So werden von der StaBi regelmäßig Räume und finanzielle Mittel für eigene Projekte von unterrepräsentierten Kulturakteur*innen bereitgestellt, und diesen wird die Möglichkeit gegeben, sich städtische Orte anzueignen (vgl. I1: 27). Ein konkretes Projekt, das aus Pandemiegründen nicht wie geplant durchgeführt werden konnte, ist die Umsetzung von Lesekreisen auf Spanisch und Russisch zur Beteiligung von Muttersprachler*innen am Bestandsaufbau (vgl. I1: 45). Allgemein legte die StaBi im Bestandsaufbau während der Corona-Pandemie einen Fokus auf mehrsprachige Medien, insbesondere in Form von E-Books (vgl. I1: 39).

Die Maßnahmen in der Säule Publikum fielen aufgrund der Corona-Pandemie vergleichsweise gering aus (vgl. I1: 17). Daten, die von Bib-Card-Inhaber*innen erhoben werden, lassen lediglich Rückschlüsse auf deren Alter, Geschlecht und Wohnort zu, dabei ist auch zu beachten, dass die Bib-Card-Inhaber*innen keinesfalls die gesamte Besucher*innenschaft der StaBi abbilden, da viele Personen die Vor-Ort-Angebote der Bibliothek auch ohne eine Bib-Card nutzen (vgl. I1: 25). Die StaBi führte vor der Corona-Pandemie offene Kund*innenbefragungen durch. Zum aktuellen Zeitpunkt ist sie Forschungsobjekt einer Promotion an der Universität Bremen zum Thema „Die Bibliothek und das

Recht auf Stadt“ (vgl. I1: 35), in welcher qualitative Daten über die Bedeutung und Nutzung der Bibliothek gewonnen werden. Die befragten migrantischen Personen äußerten hier durchweg ein positives Zugehörigkeitsgefühl zur (Stadtteil-)Bibliothek.

> „‚Man fühlt sich hier wohl, wenn man reingeht. Es gibt keinen Unterschied, ob du Migrant bist oder ein Bio-Deutscher oder eine andere Farbe hast. Das spielt überhaupt keine Rolle. Alle werden gleichbehandelt und das fühlt man. [...] Das fühlt sich gut an. Habe ich beim ersten Mal sofort gefühlt. Das ist so ein Ort.’ (Älterer Mann, gebürtig türkisch und vor 45 Jahren nach Bremen zugezogen, alleinlebend in der Vahr).“ (in Peterson, 2021: 5).

Die Publikumsansprache der StaBi ist im Kontext von Diversität stark auf den Outreach ausgelegt. So gehen Mitarbeitende der StaBi regelmäßig in die Stadtteile und beteiligen sich an Veranstaltungen der Communitys, wie dem Afrika-Kultur-Tag des Pan-Afrikanischen Kulturvereins. Mit der Präsenz auf Veranstaltungen, die insbesondere von migrantischen und BIPoC-Personen besucht werden, möchte die StaBi der Vorstellung entgegenwirken, dass die Bibliothek nur für ein deutschsprachiges Publikum zugänglich sei (vgl. I1: 26). Mit Blick auf die Publikumsansprache betont Lucia Werder auch die Bedeutung von Diversität im Personal. Die migrantischen und BIPoC-Kolleg*innen können durch ihre Kenntnisse der bevorzugten Vernetzungs- und Kommunikationswege der jeweiligen Communitys eine zielführende und vertrauensbasierte Ansprache in die Wege leiten (vgl. I1: 45).

Auch nach Abschluss des Förderzeitraumes führt die StaBi weiterhin Veranstaltungen mit dem Schwerpunktthema Diversität durch. Die erfolgreichen Veranstaltungsformate, die im 360-Grad-Programm entstanden sind, werden mittlerweile von anderen Kolleg*innen betreut und weitergeführt (vgl. I1: 39). Im Hinblick auf Repräsentanz und Teilhabe von queeren Personen sowie von Personen mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen gibt es noch deutlichen Ausbaubedarf. „Da sind wir noch stark dabei zu gucken: Was können wir umsetzen? Was entwickeln wir noch? Weil wir da einfach auch lange zu wenig gemacht haben und da einfach noch ganz viel Entwicklungspotential besteht.“ (Schmedemann, 2023, I1: 41). Ein weiterer langfristiger Prozess sei die Beteiligung der Stadtgemeinschaft an Angebotsentwicklungsprozessen. Programme wie die oben genannten Lesezirkel sind Formate, die aufgrund der Corona-Pandemie nicht die gewünschten Ergebnisse erzielten, perspektivisch sei die Beteiligung von Muttersprachler*innen am Ausbau des fremdsprachigen Medienbestandes aber weiterhin gewünscht (vgl. I1: 45).

Die Stelle der Diversity-Managerin im Betrieb steht für eine langfristige Öffnungsperspektive der StaBi über den Projektzeitraum von 360 Grad hinaus.

> „Diversity ist und bleibt eine Querschnittsaufgabe, und wir werden da auch niemals als Selbstverständlichkeit an einen Punkt gelangt, wo wir sagen können: jetzt sind wir fertig, jetzt können wir was anderes

machen, sondern das ist eben ein Thema, das immer mitspielt auf verschiedensten Ebenen.“ (Werder, 2023, I1: 40).

5.2 Kunsthalle Bremen

Die Kunsthalle Bremen befindet sich aufgrund einer Verlängerung aktuell in den letzten Zügen der insgesamt fünfjährigen Förderung durch das 360-Grad-Programm. Die 360-Grad-Agentin Jennifer J. Smailes beschreibt, dass die Kunsthalle mit Beginn der 360-Grad-Förderung keinesfalls bei null startete. In der Organisationsstruktur als Verein sei man grundsätzlich schon immer stark am Publikum orientiert gewesen und lege großen Wert auf Erreichbarkeit und Ansprache. Auch Veranstaltungsformate für bestimmte marginalisierte Gruppen gab es bereits vor Beginn der Förderung. Mit dem Ausstellungsprojekt „Der blinde Fleck“ begann die Kunsthalle 2016 damit, die eigene koloniale Vergangenheit aufzuarbeiten und rassistische Kontinuitäten zu identifizieren. Das Projekt wurde von einem Beirat bestehend aus BIPoC-Personen begleitet, durch die Ausstellung führten Tandem-Teams bestehend aus jeweils einer BIPoC-Person und einer Person aus dem Vermittlungsteam der Kunsthalle Bremen (vgl. I2, 12). Im Rahmen des Ausstellungsprojektes „Der Blinde Fleck“ wurden die Perspektiven von Schwarzen Menschen auf verschiedenen Ebenen ins Haus getragen und damit Reflexions- und Aufarbeitungsprozesse angestoßen und Impulse für weitere Öffnungsschritte gesetzt.

Im Zuge des 360-Grad-Programmes kam es in der Kunsthalle Bremen zu einer Überarbeitung der Hausordnung, bei welcher die Prävention von diskriminierendem Verhalten in den Fokus gerückt wurde (vgl. I2, 28). Die Kunsthalle richtete eine interne Beschwerdestelle ein, welche zwar vornehmlich Ansprechperson für Diskriminierung innerhalb der Belegschaft sein soll, jedoch auch für Besucher*innen bei Diskriminierungsfällen ansprechbar ist (vgl. I2, 46).

Das Personal der Kunsthalle wurde umfangreich geschult, wobei darauf geachtet wurde, qualifizierungsorientiert weiterzubilden, um Diskriminierungssensibilität nicht nur als allgemeine Kompetenz zu vermitteln, sondern konkret im Zusammenhang mit den alltäglichen Aufgaben der Mitarbeitenden (vgl. I2, 38). In der Vermittlungsarbeit wurden beispielsweise Workshops zu rassismuskritischer sowie zu inklusiver Kunstvermittlung gegeben (vgl. I2, 46). Eine weitere Maßnahme war die Evaluierung der Jury für den Kunstpreis der Böttcherstraße, um durch eine diversere Besetzung dieser strukturelle Ausschlüsse im Auswahlprozess erkennen und abbauen zu können (vgl. I2, 38).

Neben programmatischen Kooperationsformaten mit Netzwerkpartner*innen aus den migrantischen Communitys und Selbstorganisationen wie Veranstaltungen im Rahmen des Black Story Month Bremen wurden auch eigene Formate konzipiert und weiterentwickelt (vgl. I2, 26). Ein besonderes Format, welches im Projektzeitraum entstand, ist das „Fest der Frauen*“, eine kulturelle

Partyveranstaltung für Frauen*[7] mit geöffneter Ausstellung, die partizipatorisch unter Einbezug von Frauen* aus dem Netzwerk mit den migrantischen Kooperationspartner*innen programmatisch ausgestaltet wird. Dabei betont Smailes nicht nur die Bedeutung der Kooperationspartnerinnen für die Gestaltung des mehrsprachigen Programms, sondern auch deren Funktion als Multiplikatorinnen innerhalb der jeweiligen Communitys (vgl. I2, 50). Ein prägnantes Ergebnis des Förderprogramms ist die derzeit laufende Ausstellung „Generation* – Jugend trotz(t) Krise", die gemeinsam mit dem Jugendkuratorium „New Perceptions" kuratiert wurde (vgl. I2, 18). Das Jugendkuratorium wurde 2021 im Sinne eines Beirates im Rahmen der 360-Grad-Förderung ins Leben gerufen. Die ehrenamtlich agierenden „New Perceptions" bezeichnen sich als Kollektiv und setzen sich zum Ziel, unter dem Motto #KUNSTFÜRALLE Teilhabe und Repräsentanz für (junge) Menschen zu schaffen, die sonst in der Kunst unterrepräsentiert sind (vgl. New Perceptions, o. J.). Um nachhaltig Besuchsbarrieren abzubauen, wurde in der Kunsthalle unter anderem eine barrierefreie Feedbackstation eingerichtet. Weiterhin wurde das Wegeleitsystem der Kunsthalle überarbeitet, um Besucher*innen mit Behinderung oder Sprachbarrieren den Besuch zu vereinfachen (vgl. I2, 38). Um Personen mit geringen finanziellen Möglichkeiten zu erreichen, wurde der ermäßigte Eintritt weiter reduziert, zudem gab es ein Projekt für Menschen in prekären Lebenssituationen wie Obdach- oder Wohnungslosigkeit (vgl. I2, 50).

Vor der Förderung durch 360 Grad führte die Kunsthalle Bremen bereits regelmäßig Besucher*innenbefragungen mit „Marktforschung Kultur" durch. Im Zuge des 360-Grad-Programmes wurden die Besucher*innenbefragungen 2019 um Gleichstellungsdaten ergänzt. Die Mehrkosten hierfür wurden durch die Projektmittel der 360-Grad-Agentin gedeckt. Im Zusammenhang mit der Verwendung des statistischen Migrationshintergrundes weist Jennifer Smailes darauf hin, dass dies die Möglichkeit gibt, die Publikumszusammensetzung mit der Gesamtbevölkerung Bremens abzugleichen. Die Auswertung der Befragungen zeigte so, dass insbesondere türkeistämmige Menschen im Publikum der Kunsthalle in Relation zu ihrem Gesamtanteil an der Bremer Bevölkerung unterrepräsentiert sind. Dies bestätigt sich auch für Spätaussiedler*innen aus Ost- und Südosteuropa.

Durch die Durchführung der jährlichen Besucher*innenbefragungen ist die Kunsthalle Bremen die einzige der befragten Einrichtungen, bei der sich Publikumsveränderungen über den Projektzeitraum empirisch beobachten lassen. Vor Beginn der Förderung war die Persona der klassischen Besucherin weiblich, ca. 56 Jahre alt und verfügte über einen sehr hohen Bildungsstand. Während die erste Besucher*innenbefragung unter Verwendung von Gleichstellungskategorien 2019 einen Anteil von

[7] Die Veranstaltung richtete sich an alle Personen, die sich als Frau identifizieren (vgl. I2, 50).

15% Besucher*innen mit statistischem Migrationshintergrund ergab, stieg dieser in der ersten Befragung nach der Corona-Pandemie auf 18% an. Das Durchschnittsalter senkte sich von 56 auf 48 Jahre. Auch aktuell wird in der Kunsthalle Bremen wieder eine Besucher*innenbefragung durchgeführt, wobei repräsentative Ergebnisse erst im Herbst erwartet werden, Smailes spricht allerdings basierend auf den ersten – internen – Ergebnissen von einer erfolgreichen Vertiefung der Tendenz, die sich bereits abzeichnete. Die ersten Befragungen während der Ausstellung „Generation* – Jugend trotz(t) Krise" zeigen: Das Publikum wird weiterhin deutlich jünger und diverser, der Anteil der Besucher*innen mit statistischem Migrationshintergrund steigt stark an, ebenso der Anteil an Erstbesucher*innen (vgl. I2, 16, 18). Keine Veränderung zeigt sich hingegen bei der sozialen Herkunft. Die Kunsthalle erhebt das Einkommen nicht im Rahmen der Besucher*innenbefragungen, ausgehend vom Bildungsstand zeigt sich aber, dass dieser im Publikum nach wie vor formal hoch ist (vgl. I2, 18, 48). „Wir haben [es] geschafft, an ganz vielen Stellen ein weitaus diverseres Publikum zu erreichen, außer da, wo der Klassismus greift, da gibt es schon wieder keinerlei Bewegung." (Smailes, 2023, I2: 18).

Für die Kunsthalle stellen die Ergebnisse der Besucher*innenbefragungen langfristig einen wichtigen Anhaltspunkt für die Weiterführung des Öffnungsprozesses dar. Die Förderung der Kunsthalle über das 360-Grad-Programm läuft in diesem Sommer aus, man ist jedoch zuversichtlich, dass der Öffnungsprozess langfristig weitergehen wird (vgl. I2, 38). Insbesondere die dauerhafte Übernahme und Finanzierung der Gleichstellungsfragen in die bestehende Besucher*innenforschung soll weiterhin Aufschluss darüber geben, ob der Öffnungsprozess langfristig eine Wirkung im Publikum zeigt. Ein weiterer anhaltender Prozess, in dem sich die Kunsthalle befindet, ist die Evaluierung der Ankäufe. Zukünftig sollen Gleichstellungsfragen hier mit einbezogen werden, um die Sammlung heterogener auszubauen und Repräsentanz für unterrepräsentierte Personengruppen zu schaffen (vgl. I2, 38). Potenzielle Probleme sieht Jennifer Smailes in der zukünftigen Aufrechterhaltung des Netzwerkes, welches im Förderzeitraum ausgebaut und gepflegt wurde (vgl. I2, 38). Dabei bezeichnet sie die Netzwerkarbeit als einen der wichtigsten Faktoren für einen langfristigen und erfolgreichen Öffnungsprozess, der über die Grenzen einzelner Einrichtungen hinausgeht.

> „Es geht nicht ohne Austausch. Ich glaube, man kann nicht in seiner eigenen Blase diese Programme entwickeln, weil man an den Bedürfnissen von Menschen vorbei entwickelt, also man muss in diesen Partnerschaften immer wieder zuhören […] und man muss sie einfach sehr ernst nehmen." (Smailes, 2023, I2: 58).

Die Notwendigkeit, die Netzwerke und Partnerschaften nach Abschluss des Förderzeitraumes aufrechtzuerhalten, wird von der Kunsthalle erkannt, und die Einrichtung einer Nachfolgestelle wird intern diskutiert.

5.3 Theater Bremen

Mit der Teilnahme am 360-Grad-Programm wollte das Theater Bremen, basierend auf positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit BIPoC-Ensembles wie Gindersdorffer/Klaßen als Artists in Residence, einen Schritt weitergehen, um den Austausch und die Diversifizierung des Theaters Bremen voranzutreiben (vgl. I3: 2, 4). Im Entwicklungsprozess legte die 360-Grad-Agentin Ferdaouss Adda den Fokus auf strukturelle Entwicklungen und auf den Abbau von internen Machtstrukturen und Ausschlüssen.

Im Theater Bremen begann man bereits 2018, sensibilisiert durch die #Metoo-Debatte, in der Medien- und Kulturbranche mit der Erarbeitung eines Verhaltenskodex für die Belegschaft, der zunächst einmal die Prävention bzgl. sexueller Gewalt beinhaltete (vgl. Seidler, o. J.). Im Zuge des 360-Grad-Programmes wuchs die inhaltliche Ausrichtung dieses Kodex weiter an, sodass auch Diversität in diesem eine strukturelle Verankerung fand. Zur Erarbeitung des Kodex wurde die „AG Verhalten" gegründet. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, der Frauenbeauftragten und der 360-Grad-Agentin entstand aus dem Arbeitsprozess ein umfassendes Regelwerk, welches neben sexueller Gewalt und Machtmissbrauch auch Diskriminierung und Mobbing einschließt. Der Verhaltenskodex wurde als „Betriebsvereinbarung zur Prävention von Sexismus, Rassismus, Diskriminierung und Machtmissbrauch am Theater Bremen" für alle Mitarbeitenden des Theaters Bremen bindend, bei Verstoß droht eine Abmahnung (vgl. I3: 32). Als weitere Basis für eine diskriminierungssensible Arbeitskultur wurde eine interne Beschwerdestelle im Theater Bremen eingerichtet und strukturell verankert (vgl. I3: 87f.).

In der Säule Personal wurden die Bewerbungsverfahren unter Begleitung der 360-Grad-Agentin auf Ausschlüsse untersucht und diskriminierungssensibel umgestaltet (vgl. I3: 92). Ein statistischer Migrationshintergrund wurde bei den Neueinstellungen zwar nicht erhoben, der Generalintendant des Theaters Bremen, Michael Börgerding, ist allerdings basierend auf einem lesbaren Migrationshintergrund der Meinung, dass mindestens die Hälfte der freien Stellen mit Personen mit Migrationsgeschichte besetzt wurden (vgl. I3: 10). Insbesondere in der Bühnen- und Veranstaltungstechnik seien ca. zwei Drittel der Neueinstellungen Personen mit Migrationsgeschichte und Geflüchtete (vgl. I3: 44). Für die Mitarbeitenden werden wechselnde Schulungs-, Coaching- und Workshopangebote zur freiwilligen Teilnahme angeboten, zudem gründete die 360-Grad-Agentin mehrere Arbeitsgruppen, um Austausch und Beteiligung der Belegschaft zu fördern. Zwei Mitarbeiter*innen des Theaters Bremen absolvierten aus eigener Initiative Weiterbildungen zu Diversitätskompetenz, die aus dem Fortbildungsetat des Theaters Bremen finanziert wurden (vgl. I3: 40, 44).

Entwicklungen gibt es auch in der pädagogischen Arbeit im Kinder- und Jugendtheater. Hier setzte man zuletzt auf choreografische Theaterabende, die ohne oder mit wenig Sprache auskommen, um Kindern, die Deutsch nicht als Erstsprache sprechen, die aktive Teilhabe an den Vorstellungen zu ermöglichen und damit die Voraussetzungen für ein gutes Ersterlebnis zu schaffen (vgl. I3: 22). Basierend auf der Erkenntnis, dass Repräsentanz in der Pädagogik über die Bühne hinaus geht, sucht das Theater explizit nach BIPoC-Pädagog*innen, um den Schüler*innen bereits vor Besuch eines Stückes die Zugehörigkeit zur Einrichtung zu vermitteln (vgl. I3: 34).

Im 360-Grad-Förderzeitraum entwickelte das Theater Bremen Kooperationsformate mit verschiedenen Akteur*innen aus den migrantischen Communitys, wobei die Zusammenarbeit seit 2021 über den neu gegründeten Theaterbeirat läuft. Die Einberufung eines unabhängigen Theaterbeirates, zusammengesetzt aus Interessensvertreter*innen verschiedenster migrantischer Communitys und Initiativen stellt einen wichtigen Meilenstein für die Entwicklung des Theater Bremen dar. Der Beirat bemüht sich um einen bedarfsorientierten Austausch mit den Mitarbeitenden des Theaters Bremen, um Perspektiven und Wünsche marginalisierter Gruppen einzubringen (vgl. Adda & Taşan, 2022). Das Theater Bremen unterstützt regelmäßig Projekte und Vorhaben von migrantischen Organisationen (vgl. I3: 137). So findet im Zuge der feministischen Protestbewegung im Iran seit 202 eine umfangreiche Kooperation mit dem „Kargah e. V., Rat der Iranischen Flüchtlinge“ statt. Das Theater Bremen kooperiert wie auch die Kunsthalle und die StaBi mit der Initiative „Zukunft ist bunt“, die den Black Story Month Bremen veranstaltet. 2023 richtete man im Kleinen Haus des Theaters Bremen die Eröffnungsfeier des Black Story Month aus, in welchem ebenfalls die Verleihung des Bremer Diaspora-Preises stattfindet (vgl. I3: 48, 137).

Entwicklungen im Bühnenprogramm sieht Michael Börgerding vor allem im Schauspiel. Aktuelle Produktionen wie „ÂŞIKLAR – Die Liebenden“ oder „MACH ES GUT! – Geschichte eines Arbeitslebens“ befassen sich explizit mit Diskriminierung und gesellschaftlichen Ungleichheiten, von Sexismus über Rassismus bis hin zu Klassismus und ihren intersektionalen Überschneidungen. Allerdings erkennt er auch an, dass die Entwicklungen im Schauspiel bisher so nicht auch im Musiktheater festzustellen sind (vgl. I3: 42ff.). Programmatisch ist beim Theater Bremen die Konzipierung und Weiterentwicklung von „Common Ground“ als Umsonst-und-Draußen-Angebot hervorzuheben, mit dem man sich dem Konzept des dritten Ortes annähern möchte (vgl. I3: 115). Obwohl Common Ground als niedrigschwelliges Format konzipiert ist, nimmt Michael Börgerding wahr, dass die Theaterstücke zum Großteil vom bestehenden Schauspielpublikum des Theaters Bremen besucht werden, wobei er anmerkt, dass sich insbesondere dieses Schauspielpublikum in den letzten Jahren verändert hat und zum jetzigen Zeitpunkt bereits ein relativ junges und heterogenes Publikum ist (vgl. I3: 117). Neben

dem Schauspiel beobachtet er diese Publikumsveränderungen auch im Tanz (vgl. I3: 30). Im Musiktheater hingegen spricht er von einer Krise: „Da haben wir auch richtige Zuschauerverluste, in der klassischen Oper. Und das ist ja ein sehr reiches Bildungspublikum, was dort regelmäßig geht. Die verabschieden sich ein bisschen." (Börgerding, 2023, I3: 141).

Eine spannende Entwicklung am Theater Bremen ist der Erfolg der jüngst inszenierten Musical-Komödie „Hello Dolly": „Es ist eher Publikum mit nicht so viel Geld, was aber in ‚Hello Dolly' geht und bereit ist, viel Geld auszugeben dafür." (Börgerding, 2023, I3: 24). Im Kontext von Klassismus erkennt man im Theater Bremen an, dass der Einzug von Unterhaltungskultur in Hochkultureinrichtungen Publikum über die Grenzen sozialer Schichten hinweg anlocken kann (vgl. I3: 26).

Für den weiteren Öffnungsprozess steht dem Theater Bremen vor allem der Theaterbeirat zur Seite, denn die Stelle der 360-Grad-Agentin, am Theater Bremen „Referentin für interkulturelle Öffnung" genannt, wurde nach Abschluss des 360-Grad-Programmes nicht weitergeführt. Die angestoßenen Prozesse werden seit Abschluss des Förderprogramms auch durch die gegründeten Arbeitsgruppen AG Diversität, AG Nachhaltigkeit und AG Integration weitergeführt (vgl. I3: 32). Darüber hinaus hofft Michael Börgerding, dass der Öffnungsprozess nachhaltig die Haltung in den Dramaturgien der einzelnen Sparten beeinflusst hat (vgl. I3: 58). Das Theater Bremen zieht nach Abschluss des Programmes ein positives Fazit: Man konnte über den 360-Grad-Förderzeitraum strukturelle Verankerungen schaffen, die nachhaltig wirken und die Basis für weiterführende, kontinuierliche Prozesse der Diversifizierung und Öffnung des Hauses bilden. Im Theater Bremen ist klar, dass der Prozess weitergehen muss. Die Grundsteine hierfür wurden durch die 360-Grad-Referentin implementiert, „die Frage ist aber noch, wie elitär sind wir in den Angeboten, die wir machen oder wie niedrigschwellig sind wir. Das ist halt ein schwieriger, komplizierter Prozess, der viel mit künstlerischen Einstellungen zu tun hat." (Börgerding, 2023, I3: 22). Im Programm möchte man daher zukünftig daran arbeiten, vielfältiger zu werden, Diversitätsthemen zu behandeln und weiter an der Repräsentanz auf der Bühne zu arbeiten. Hierzu sieht Börgerding ein großes Potential darin, dass im Schauspiel „eine junge Generation von Autorinnen und Autoren gewachsen ist, die diese Themen behandeln" (Börgerding, 2023: 3). Das Theater Bremen ist für die übernächste Spielzeit mit drei weiblichen BIPoC-Regisseurinnen im Gespräch, die aus einer intersektionalen Perspektive heraus am Theater Bremen ein vielfältiges Programm inszenieren sollen (vgl. I3, 44).

5.4 Kernerkenntnisse aus dem Vergleich der Entwicklungsprozesse

Die Entwicklungen der Bremer Kultureinrichtungen zeigen, dass Veränderung möglich ist, aber auch, dass Veränderungsprozesse langfristige Unternehmungen sind, die sich organisch entwickeln und nicht zu kurzfristigen Ergebnissen führen, selbst, wenn die nötigen Ressourcen in hohem Umfang bereitgestellt werden. Vor allem zeigen die Entwicklungen in den befragten Einrichtungen aber auch, dass durch das 360-Grad-Programm Lernprozesse initiiert wurden, unter welchen die Öffnungsprozesse eine Eigendynamik entwickeln konnten, die auch nach Abschluss der Förderung unabhängig von der Unterstützung der Agent*innen weiterhin Entwicklungen in den Einrichtungen bewirken.

Die Kernerkenntnis für die Förderung kultureller Teilhabe ist daher, dass kulturpolitische Maßnahmen Lernprozesse auslösen müssen, unter denen sich die Öffnung in Eigendynamik entwickeln kann. Diese Schlussfolgerung klingt zunächst einmal sehr simpel, ist in einer Anwendung für die Bremer Kulturszene jedoch als hochkomplexer Prozess zu verstehen. Die Rahmenbedingungen für einen umfassenden Entwicklungsprozess müssen so ausgestaltet werden, dass alle Teile der heterogenen Bremer Kulturlandschaft und ihre unterschiedlichen Unterstützungsbedarfe berücksichtigt werden. Im Vergleich der Entwicklungen zeigt sich, dass die individuellen Voraussetzungen, welche die Häuser mitbringen, den späteren Erfolg bedingen und sich aus ihnen zugleich auch Hindernisse ergeben, die den Öffnungsprozessen im Weg stehen. Die Ausgangssituationen und Schwerpunktsetzungen sowie die allgemeinen Unterschiede zwischen den Sparten und Organisationsstrukturen beeinflussen die Ausgestaltung der Prozesse und die Entwicklungen in diesen. Zum Beispiel unterschied sich unter den befragten Einrichtungen die Umsetzung von Beteiligungsformaten stark: Die StaBi setzte hier auf punktuelle Beteiligung über partizipative Formate, während die Kunsthalle das Jugendkuratorium „New Perceptions“ in einer hohen Intensität in die inhaltliche Arbeit einbezieht und der Theaterbeirat des Theaters Bremen eher eine Funktion von „Critical Friends“ einnimmt.

Basierend auf diesen Feststellungen werden im folgenden Kapitel die identifizierten Grundvoraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse für DÖ-Prozesse im Mikrokosmos Kulturbetrieb auf die Bremer Kulturszene übertragen, um einen teilhabeorientierten Entwicklungsprozess dieser zu skizzieren.

6. Perspektiven für eine teilhabeorientierte Entwicklung der Bremer Kulturszene

Die Entwicklungen im 360-Grad-Programm liefern Erkenntnisse über Voraussetzungen und Ablaufstrukturen von DÖ-Prozessen. Um hieraus Möglichkeiten zur teilhabeorientierten Entwicklung der Bremer Kulturszene ableiten zu können, müssen Handlungsfelder identifiziert werden, an denen kulturpolitische Maßnahmen anknüpfen können. Da die jeweiligen Ausgangssituationen der 360- Grad-Einrichtungen die Entwicklungen stark bedingt haben, wird für die Bremer Kulturszene zunächst eine Grundlage erarbeitet, auf welcher weiterführende kulturpolitische Maßnahmen im Sinne von DÖ-Prozessen ansetzen können. Die folgende Abbildung (Abb. 5) stellt einen möglichen Prozessablauf zur Erarbeitung dieser Grundlage durch die drei Kernakteur*innen dar: die Kulturpolitik und Kulturverwaltung, die institutionell geförderten Einrichtungen und die nicht-institutionell geförderten Akteur*innen.

6.1 Ermöglichen von diversitätsorientierten Öffnungsprozessen

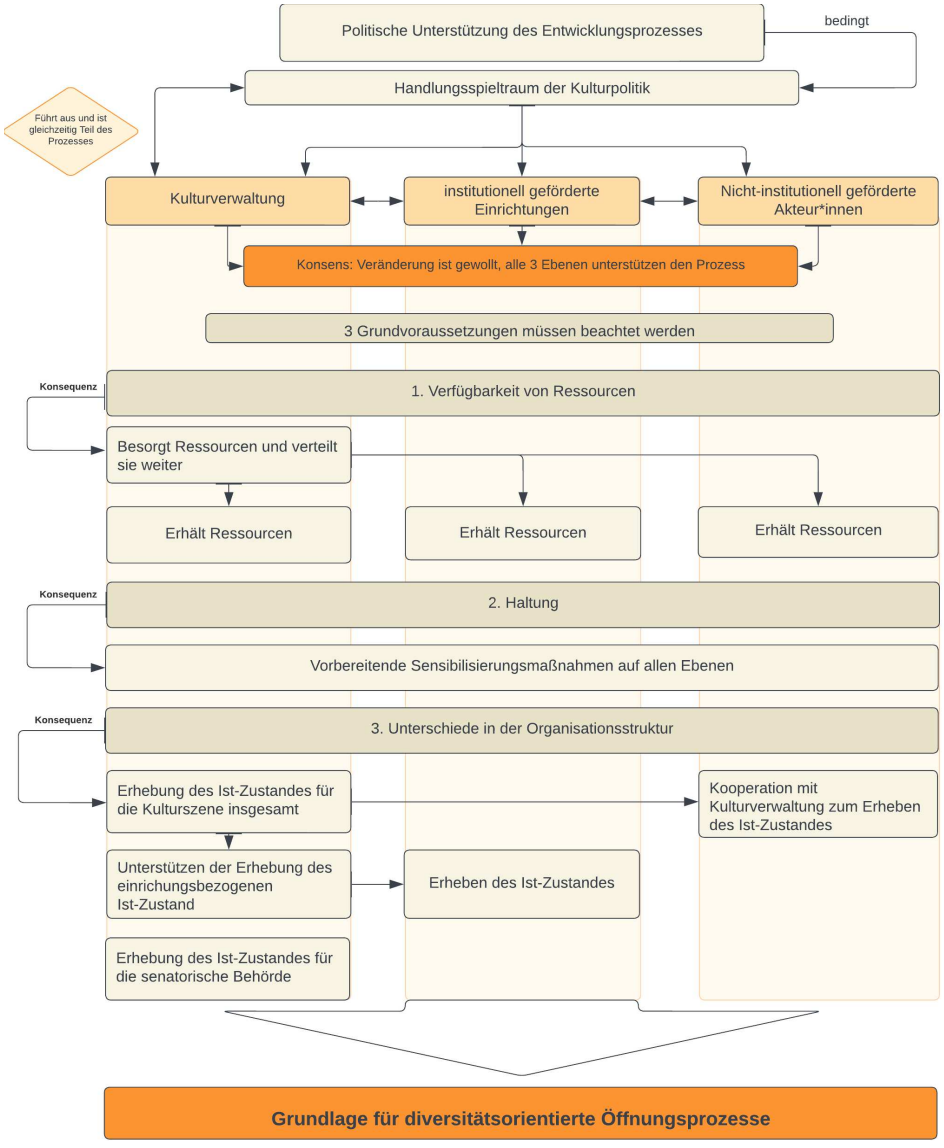


Abbildung 5: Ermöglichen von DÖ-Prozessen in Bremen. Eigene Darstellung.

6.1.1 Politische Rahmenbedingungen

Die politischen Rahmenbedingungen lassen sich in zwei übergeordnete Aspekte aufteilen: die allgemeine politische Unterstützung und die Unterstützung der Kulturpolitik.

Die allgemeine politische Ausrichtung wird vor allem dann für Öffnungsprozesse von Kultureinrichtungen relevant, wenn der Rückhalt fehlt (vgl. I1: 50). Die StaBi verweist auf die Stadtbibliothek München – auch eine 360-Grad-Einrichtung –, wo eine Drag-Queen-Lesung nach verbalen Attacken aus den Reihen der CSU-Stadtratsfraktion und einem darauffolgenden Stürmungsversuch durch Mitglieder der Identitäten Bewegung polizeilich geschützt werden musste (vgl. Krattiger & von Loeper, 2023). Angesichts der steigenden Hasskriminalität in Deutschland (vgl. Bundeskriminalamt, 2023: 10ff.), des Vormarsches rechtsextremer Gruppen in politische Ämter (vgl. Roßbach, 2023) und der aktuell offenbar politisch wieder salonfähig gewordenen Homophobie und Transfeindlichkeit (vgl. Reveland, 2023) steigt die Gefahr, mit Angeboten, die Repräsentanz für marginalisierte Gruppen schaffen, zur Zielscheibe für Hass von Rechts zu werden. Auch wenn man in Bremen bisher kaum negatives Feedback erfahren hat (vgl. I2: 42), braucht es auch zukünftig eine entschlossene politische Haltung, um Anfeindungen oder Konflikten entgegenwirken zu können (vgl. I1: 50). Zudem besteht die Gefahr, dass bei einem politischen Machtwechsel Mittel gestrichen werden. DAC, die im Auftrag der SenKultGZ die Diversifizierung des Berliner Kultursektors begleiten, stellen fest, dass die Mittelbereitstellung für Themen wie Antidiskriminierung und Machtmissbrauch von der politischen Ausrichtung abhängig sein kann, und sieht in dieser Abhängigkeit eine potenzielle Gefährdung der eigenen Arbeit und Zielsetzung bei einem politischen Machtwechsel (vgl. I6: 52). Die politische Ausrichtung der Kommunen und Länder, aber auch des Bundes spielt demnach bei der Umsetzung von diversitätsorientierten Öffnungsprozessen eine wichtige Rolle.

Die KSB stellt nach vier Jahren 360 Grad fest, dass es zur Weiterführung der angestoßenen Öffnungsprozesse in den Kultureinrichtungen klare kulturpolitische Rahmenbedingungen braucht (vgl. Kulturstiftung des Bundes, 2022: 39). Damit sind alle Handlungsfelder, die im Folgenden aufgeführt werden, abhängig von der Bereitschaft der Kulturpolitik zu Veränderungen. Für die Bremer Kulturpolitik bedeutet dies vor allem, die eigenen Strategien zur Förderung kultureller Teilhabe auf den Prüfstand zu stellen, die sich bisher weitestgehend auf die Förderung der kulturellen Bildung beschränken (vgl. Bremische Bürgerschaft, 2022: 1). Die Anerkennung von Diversitätsorientierung und Antidiskriminierung als Schlüsselfaktoren zur Förderung kultureller Teilhabe ist die grundlegende Voraussetzung dafür, dass teilhaberorientierte Öffnungsprozesse in der Bremer Kulturszene realisiert werden können.

Ein umfassender Veränderungsprozess betrifft nicht nur institutionell geförderte Einrichtungen und nicht-institutionell geförderte Akteur*innen, sondern auch die Kulturverwaltung selbst. Als Fördermittelgeberin sollte sie aktiv am Prozess teilnehmen, den Wissenstransfer durch Austausch und Zusammenarbeit fördern und die Kulturakteur*innen von Anfang an in den Prozess einbeziehen. Alle Beteiligten müssen den Wunsch nach Veränderung gemeinsam unterstützen. Gegebenenfalls können symbolisch Selbstverpflichtungen zum Einsatz kommen.

Weiterhin bedingen drei übergeordnete Einflussfaktoren die Umsetzbarkeit von diversitätsorientierten Öffnungsprozessen. Diese Faktoren bestimmen den individuellen Ist-Zustand, an welchem konkrete Maßnahmen ansetzen können.

6.1.2 Grundvoraussetzungen

Veränderungsprozesse sind ressourcenintensive Unterfangen. Daher ist eine maßgebliche Voraussetzung für DÖ-Prozesse, die im 360-Grad-Programm erfüllt wurde, die **Bereitstellung von Ressourcen**. Die KSB stellt hierzu fest:

> „Notwendig für diesen Wandel sind Zeit, Personal, finanzielle Mittel, Bereitstellung von Infrastruktur und neues Wissen. Um diesen Bedarfen gerecht zu werden, können einerseits Ressourcen in den Institutio-nen umverteilt, andererseits von der Kulturpolitik zusätzliche Mittel bereit- gestellt werden.“ (Kulturstiftung des Bundes, 2022: 39).

Die Voraussetzung für eine Öffnung der Bremer Kulturszene ist, dass die Kulturpolitik zusätzliche finanzielle Mittel akquiriert oder bestehende Mittel umverteilt. Die Ausschüttung dieser Mittel kann entweder direkt über die Kulturverwaltung oder über eine zu gründende landeseigene Stiftung erfolgen (vgl. Kap. 4.2.). Diese Mittel müssen langfristig in den Öffnungsprozess investiert und so umverteilt werden, dass die Kulturakteur*innen in Form von Finanzmitteln, Wissen, Beratung sowie materieller und immaterieller Infrastruktur davon profitieren.

Entscheidend ist neben der Bereitstellung von Ressourcen auch eine langfristige Verfügbarkeit dieser. Von 34 Maßnahmen, die sich im 360-Grad-Programm als erfolgreich erwiesen hatten, setzte die Kunsthalle, die mit fünf Jahren am längsten gefördert wurde, 29 um, das Theater Bremen, welches vier Jahre lang gefördert wurde, 26 Maßnahmen, und die StaBi, die drei Jahre lang gefördert wurde, setzte 21 dieser Maßnahmen um (vgl. Tabelle 3). Daraus lässt sich schließen, dass die Dauer der Ressourcenverfügbarkeit eine übergeordnete Rolle spielt. Die Kunsthalle selbst stellt im Hinblick auf den Förderzeitraum fest, dass nach fünf Jahren erste messbare Erfolge darauf hinweisen, dass die zuvor getroffenen Maßnahmen beginnen zu greifen (vgl. I2: 18). Demnach müssen Ressourcen für DÖ-Prozesse langfristig Einzug in Haushaltsplanungen finden, in dem Bewusstsein, dass nicht mit kurzfristigen Ergebnissen gerechnet werden kann. Es ist zu erwarten, dass Veränderungen, die sich

statistisch erfassen lassen, beispielsweise in der Personal- und Publikumszusammensetzung, erst nach mehreren Jahren auftreten. Eine Evaluierung und Neubewertung des Ressourceneinsatzes in kurzfristigen Zyklen und auf Basis harter Indikatoren sind daher insbesondere zu Beginn des Öffnungsprozesses nicht zielführend (vgl. I6: 8).

Als zweite Grundvoraussetzung sind die **Haltung und Motivation** der am Prozess Beteiligten zu nennen. Die KSB ermittelte bei einer Zwischenbefragung der am 360-Grad-Programm teilnehmenden Einrichtungen eine „dezidierte Haltung und starke Motivation der Leitung eines Hauses" (Kulturstiftung des Bundes, 2022: 38) als wichtigste Voraussetzung für den Erfolg des Programms. Dies bestätigte sich auch in den durchgeführten Interviews. Dem Schlagwort „Haltung" wurden während des Codierungsprozesses mit den befragten Einrichtungen mit Abstand die meisten Aussagen zugeordnet (vgl. Anhang 1). Dabei ist nicht nur eine Aufgeschlossenheit für das Vorhaben der DÖ relevant, sondern auch die bewusste Entscheidung zur Selbstreflexion während des Prozesses sowie die Bereitschaft, eigene Abwehrreaktionen zu hinterfragen sowie Abwehrreaktionen der Mitarbeitenden zu moderieren (vgl. I1: 48, I2: 58). Die Erfahrungen der KSB im Programm weisen darauf hin, dass eine offene Haltung der Hausleitung sich auch im Prozess entwickeln kann (vgl. I5: 105).

Für die Entwicklung einer offenen, diskriminierungssensiblen Haltung braucht es vor allem eins: Wissen. Denn solange kein Verständnis für Diskriminierung vorliegt, kann sich keine Sensibilität für Betroffene einstellen. Die Vermittlung von Wissen um diskriminierende Praktiken sowohl spezifisch in der Kunst als auch am Arbeitsplatz und im Alltag stellte in fast allen 360-Grad-Einrichtungen eine der ersten getroffenen Maßnahmen der Agent*innen dar (vgl. I5: 107). Die Erfahrungen aus den umfangreichen Schulungen der Mitarbeitenden seit 2012 lassen die StaBi zu dem Schluss kommen, dass die kontinuierlichen Weiterbildungen der Beschäftigten eine Grundvoraussetzung dafür sind, dass alle beteiligten Personen in der Lage sind, die Notwendigkeit für einen Öffnungsprozess zu erkennen und diesen mit der nötigen Sensibilität zu begleiten (vgl. I1: 48). Die Kunsthalle nennt Sensibilisierungsmaßnahmen und Reflexionsprozesse neben der aktiven Öffnung der Institution nach außen, dem Veranstaltungsbesuch und dem Netzwerken mit den Kooperationspartner*innen und Communities als Möglichkeiten, an der eigenen Haltung zu arbeiten (vgl. I2: 58).

Für den Öffnungsprozess der Bremer Kulturszene bedeutet dies, dass insbesondere zu Beginn, aber auch während des Prozesses kontinuierliche Formate zur Wissensvermittlung von Diversitätskompetenz und Diskriminierungssensibilität durchgeführt werden müssen. Während jedoch Schulungen zu Kompetenzvermittlung während des Prozesses durchgeführt werden können, sollte darauf geachtet werden, grundlegende Sensibilisierungsprogramme bereits durchzuführen, bevor mit konkreten Maßnahmen Entwicklungen angestoßen werden. Hiermit kann sichergestellt werden, dass alle Beteiligten

über den gleichen Wissensstand verfügen und die Notwendigkeit eines Öffnungsprozesses erkennen, wobei insbesondere die Leitungen der öffentlich geförderten Kultureinrichtungen und die jeweiligen Personalverantwortlichen in den Häusern adressiert werden sollten. Weiterhin sollten die Leitungen der Verbände der freien Künste und die Entscheidungsträger*innen der senatorischen Behörde sowie die Jury-Mitglieder der Auswahlgremien für Stellenbesetzungen und Fördermittel grundlegend sensibilisiert werden. Im besten Fall werden diese Sensibilisierungsprogramme in eine Kontinuität überführt und finden regelmäßig statt. Weiterhin sollte angesichts der hohen Bedeutung der Haltung der Hausleitungen bei denjenigen Leitungspositionen, die mit politischem Einfluss vergeben werden, Diversitätskompetenz in die Anforderungsprofile aufgenommen werden (vgl. I1: 48; I2: 40; I6: 48), damit der Öffnungsprozess bei einem Führungswechsel nicht von einer neuen Leitung ausgebremst wird, die kein ausreichendes Verständnis für die Prozesse mitbringt (vgl. I5, 47).

Die dritte Grundvoraussetzung für eine Öffnung der Bremer Kulturszene ist der Einbezug der Vielfalt der **Organisationsstrukturen** in die Planung. Obwohl die in dieser Arbeit untersuchten Einrichtungen unter dem Überbegriff der „Kultureinrichtungen“ zusammengefasst werden, gibt es grundlegende Unterschiede in Organisation, Auftrag und Funktion. Im 360-Grad-Programm wurde sichergestellt, dass der Veränderungsprozess von innen heraus impliziert wird und auf den jeweiligen individuellen Organisationsstrukturen aufbaut.

Die KSB stellt fest, dass das Instrument der Agent*in für die Bibliotheken zu durchweg guten Ergebnissen geführt habe. Für die Theater lässt sich ein weniger positives Resümee ziehen. So seien die Theater im Förderprogramm diejenige Sparte mit der höchsten Fluktuation unter den Agent*innen, vor allem, da sich aufgrund bestehender Machthierarchien die Anbindung der Agent*innen an die Hausleitung oft schwierig gestaltete. Dazu kamen zum Teil dynamische Personalwechsel in der Leitungsebene sowie ein hohes Stresslevel im Betrieb und damit einhergehende Abwehrreaktionen der Belegschaft. Zudem gab es in der Sparte der Theater vereinzelt auch während des Programmes Fälle von Rassismus und Misogynie. Positivbeispiele zeigten dennoch, dass das Instrument für die Theater funktionieren kann und es in vielen Fällen auch getan hat (vgl. I5: 35, 47). Die Bibliotheken in ihrer Stellung als konsumfreie dritte Orte bieten deutlich niedrigschwelligere Zugänge als die klassischen Hochkultureinrichtungen und einen Besuchsmehrwert, der über eine kulturell-künstlerische Rezeption hinausgeht, den Fokus auf Bildung und lebenslanges Lernen legt und bei der Alltagsbewältigung unterstützt. Damit sprechen Bibliotheken eine viel breitere Zielgruppe an als Theater und Museen und werden auch deutlich häufiger von Personen besucht, die in Hochkultureinrichtungen unterrepräsentiert sind (vgl. I1: 20). Die Vielfalt der möglichen Organisationsstrukturen von Museen lässt keine so pauschalisierende Aussage zu wie bei den Theatern und Bibliotheken (vgl. I5: 47). In den

Strukturen von Kunstmuseen werden sich sicherlich vollkommen andere Ausschlüsse finden lassen als in Heimat- oder Naturkundemuseen.

Allgemein lässt sich schließen, dass Einrichtungen, die hierarchiearm arbeiten, weniger anfällig für Machtmissbrauch sind, der strukturelle Ausschlüsse bedingen und verfestigen kann. Zudem lässt sich festhalten, dass hierarchiearme Einrichtungen empfänglicher für externe Expertisen sind, sei es in Form der 360-Grad-Agent*innen, einer anderen externen Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen oder Beteiligungsgruppen wie Beiräten oder Ähnlichem.

Die Finanzstruktur von Kultureinrichtungen stellt einen weiteren Unterschied dar, der eng mit der Organisationsstruktur verbunden ist. So positioniert sich die Kunsthalle als Verein, der sich zu 55% (vgl. Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Kultur, 2018: 100) eigenfinanziert, deutlich publikumsorientierter als die städtischen Betriebe (vgl. I3: 12). Öffentlich geförderte Kultureinrichtungen mit einem höheren Eigenmittelanteil sind daher potenziell eher bereit, zugunsten des Publikums Veränderungsprozesse anzustoßen als öffentlich geförderte Kultureinrichtungen mit einem niedrigen Eigenmittelanteil, die nur eingeschränkt vom Publikumszuspruch abhängig sind.

Dass sich allein unter den drei befragten Einrichtungen eine so große Anzahl von Unterschieden feststellen lässt, die den Ausgangspunkt und Verlauf des Öffnungsprozesses bedingt, lässt mit Blick auf die gesamte Bremer Kulturszene darauf schließen, dass eine Vielzahl von weiteren Faktoren, von spartenbezogenen Unterschieden über Hierarchien, Finanzstrukturen, die Anzahl der Beschäftigten, Leitbildern und vielen mehr zu berücksichtigen ist. Hieraus ergibt sich die Konsequenz, dass die Kulturpolitik nicht auf eine One-fits-all-Lösung setzen kann. Öffnungsprozesse in den Einrichtungen müssen individuell von innen heraus nach den gegebenen Möglichkeiten und basierend auf dem jeweiligen Ist-Zustand verfolgt werden. Dazu kommt, dass auch die soziokulturellen Einrichtungen, die freien Szenen und Initiativen sowie Communities in Vereinsstruktur mit ihren vielfältigen Voraussetzungen, von kulturpolitischen Maßnahmen profitieren sollen. Daher erscheint es sinnvoll, statt umfassende Interventionen in einzelnen Häusern anzustoßen, eine Reihe von Tools zu entwickeln, deren sich die Akteur*innen der Bremer Kulturszene für ihren individuellen Entwicklungsprozess bedienen können.

Die Voraussetzung dafür, dass die Akteur*innen mithilfe dieser Tools Veränderungsprozesse anstoßen können, ist die Kenntnis über den Ist-Zustand: Wie homo- bzw. heterogen ist die eigene Belegschaft? Wer ist unterrepräsentiert und warum? Welche Diskriminierungspotentiale gibt es im Betrieb? Welches Publikum wird erreicht und welches nicht? Hierfür gibt es auf Ebene der Kultureinrichtungen verschiedene Möglichkeiten: Eine externe Beratung kann bei größeren

Einrichtungen Strukturuntersuchungen durchführen, aber auch Befragungen der Belegschaft zu Diskriminierungspotentialen im Betrieb können ressourcenschonend Erkenntnisse liefern (vgl. I1: 22).

Es bieten sich zwei Möglichkeiten an, wie die Kulturpolitik die Akteur*innen dabei unterstützen kann, einen Überblick über den Ist-Zustand zu erhalten: die Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten im Personal und die Durchführung von Publikumsforschung. Ersteres sollte sowohl auf Ebene der Senatsverwaltung als auch der Kultureinrichtungen durchgeführt werden. Die Ergebnisse dieser Erhebungen geben nicht nur einen Überblick darüber, welche Gruppen im Personal der Kulturverwaltung und der institutionell geförderten Einrichtungen gegenwärtig unterrepräsentiert sind und welche Diskriminierungspotentiale es abzubauen gilt, sondern können auch die Basis für ein späteres Monitoring des Öffnungsprozesses bilden. Dazu braucht es weiterhin kontinuierliche Erhebungen von Gleichstellungsdaten bei Neueinstellungen.

Weiterhin sollte das Bremer Kulturpublikum unter Einbezug von Gleichstellungsdaten untersucht werden. Hierzu kann die Kulturpolitik eine umfassende Studie zur Kulturnutzung für die Stadt Bremen in Auftrag geben. Ein Vorbild hierfür kann die seit 2019 alle zwei Jahre stattfindende Studienreihe „Kulturelle Teilhabe in Berlin“ (vgl. Allmanritter & Tewes-Schünzel, 2022: 6) sein. Zudem sollte die Publikumszusammensetzung der einzelnen geförderten Einrichtungen erhoben werden.

Die Institutionen wurden im 360 Grad Programm nicht zur Datenerhebung verpflichtet, was eine strategische Auswertung des Förderprogramms erschwert und auch das Risiko mit sich bringt, dass es aufseiten der Kultureinrichtungen zu Fehleinschätzungen in Bezug auf die eigenen Erfolge kommen kann. Bei einer Umsetzung in Bremen sollte die kontinuierliche Erhebung von Gleichstellungsdaten bei Neueinstellungen und die kontinuierliche Durchführung von Besucher*innenbefragungen daher unbedingt mitgedacht werden, um ein Monitoring zu gewährleisten.

Für die freie Szene wird es schwieriger werden, Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten zu erheben. Eine Erhebung von Gleichstellungsdaten bei der Antragstellung für Projektmittel erscheint langfristig sinnvoll, um zu erkennen, welche Gruppen unter den Antragstellenden unterrepräsentiert sind und demnach vermehrt bei der Antragstellung unterstützt werden müssen (vgl. I4, 36ff.).

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass die Beteiligten am Öffnungsprozess eine diversitätsorientierte Grundhaltung und eine Motivation für den Wandel mitbringen müssen. Öffnungsprozesse in Kultureinrichtungen müssen individuell basierend auf der jeweiligen Organisationsstruktur geplant werden, und es müssen ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Prozess langfristig umsetzen und begleiten zu können. Weiterhin müssen Wege gefunden werden, auch die nicht-institutionell geförderten Einrichtungen auf dem Öffnungsweg mitzunehmen.

6.2 Implementieren von diversitätsorientierten Öffnungsprozessen

Basierend auf den Erfolgsfaktoren und Hindernissen aus den Entwicklungsprozessen der 360-Grad-Einrichtungen wird im folgenden Kapitel erörtert, wie die Kulturpolitik auf den einzelnen Ebenen OPPP gezielte Förderinstrumente schaffen kann, um einen Öffnungsprozess der Bremer Kulturszene zu gestalten. Das hierzu erarbeitete Modell zur Implementierung von DÖ-Prozessen in Bremen (Abb. 6) zeigt auf, dass sich die Ebenen in der Theorie in einer Linearität bedingen. In der Praxis sollten Maßnahmen jedoch nicht an eine starre zeitliche Abfolge gebunden sein und müssen flexibel und offen gegenüber weiteren externen Einflussfaktoren sein.

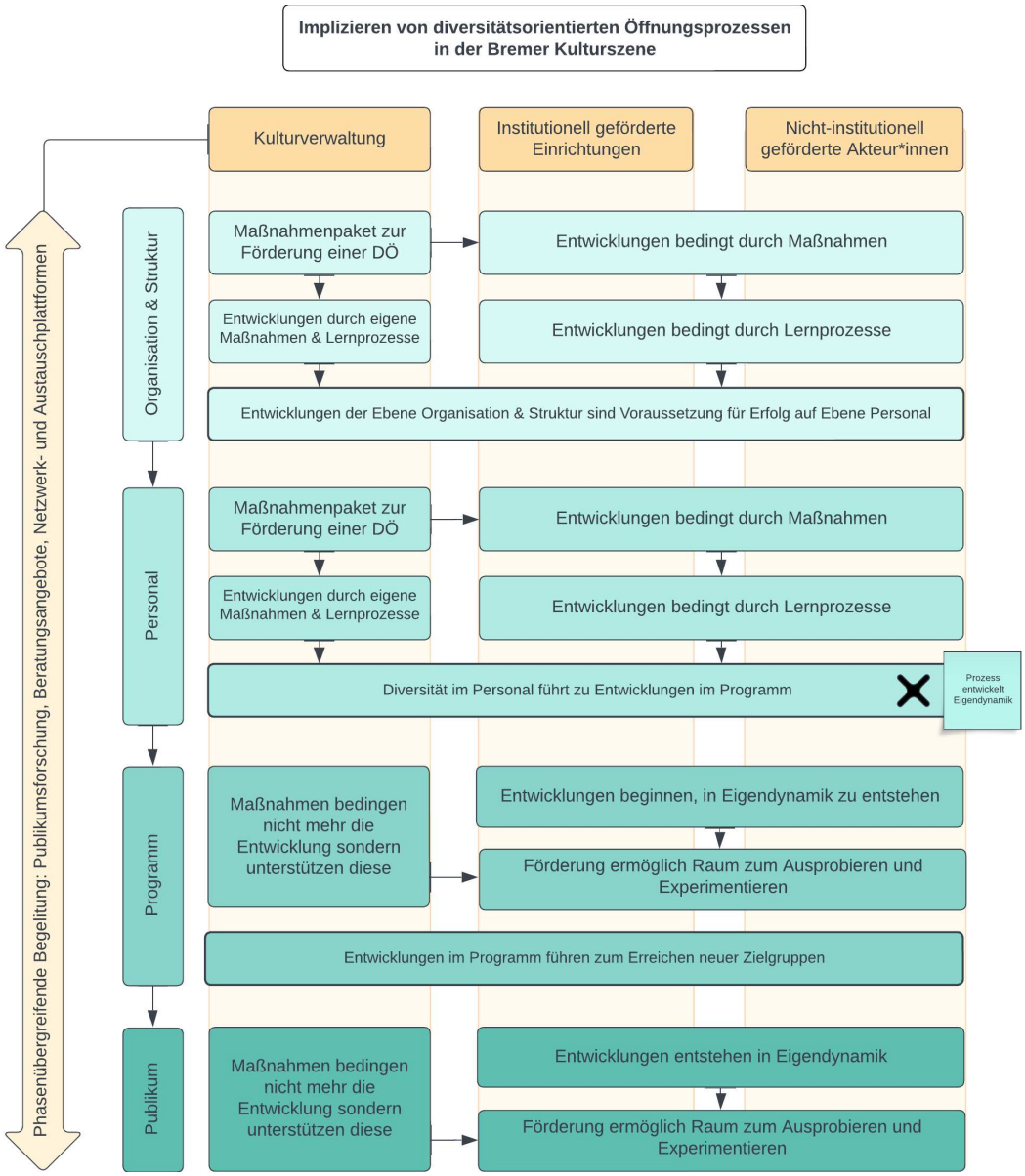


Abbildung 6: Implementieren von DÖ-Prozessen in Bremen. Eigene Darstellung.

Es lässt sich vermuten, dass mit einer erhöhten Anzahl an inhaltlich verantwortlichen Personen aus zuvor unterrepräsentierten Gruppen, die sich in einem diskriminierungsarmen Arbeitsumfeld

entfalten können und die Diskurse mitbestimmen, automatisch Entwicklungen im Programm stattfinden, die ein neues Publikum ansprechen. Daher sollten sich kulturpolitische Maßnahmen darauf konzentrieren, Ausschlüsse auf den Ebenen Organisation & Struktur und Personal abzubauen. Entwicklungen auf Programm- und Publikumsebene sollten dennoch unterstützt werden, um Raum für künstlerisches Ausprobieren und Experimentieren zu schaffen.

6.2.1 Ebene Organisation & Struktur

Zum einen empfiehlt es sich, auf dieser Ebene **Verbindlichkeiten** zu schaffen. Dies beinhaltet die Umsetzung der Vorgaben nach dem AGG (vgl. Kap 3.1.). Hierzu wurden in der Kunsthalle und im Theater Bremen während des 360-Grad-Programms Maßnahmen getroffen (vgl. I2: 38; I3, 32, 87f.). DAC weist allerdings darauf hin, dass AGG Anlaufstrukturen in Kultureinrichtungen oft nicht so vorhanden sind, wie das Gesetz sie vorgibt und selten kontrolliert werden (vgl. I6: 8). Beschwerdestellen sind zudem oft formal bei den Personalverantwortlichen angesiedelt, ohne dass diese über eine ausreichende Kompetenz verfügen. Die Auswahl einer umfassend geschulten Person oder einer Person, die selbst Diskriminierungserfahrungen gemacht hat, kann verhindern, dass Mitarbeitende, die eine Beschwerde einreichen, nicht erst genommen werden oder mit negativen Konsequenzen rechnen müssen[8]. Größere Einrichtungen können dies leichter umsetzen als kleinere Betriebe (vgl. I6: 30). Verbindliche Sensibilisierungsprogramme für die Belegschaft, wie die Diversity-Grundschulungen der StaBi Bremen (vgl. I1: 40), tragen zwar dazu bei, Diskriminierungspotentiale abzubauen. Dennoch ist es von zentraler Bedeutung, den Schutz von Personen, die trotz Präventionsmaßnahmen Diskriminierung erfahren, in den Kultureinrichtungen zu verankern.

Hier kann die Kulturverwaltung ansetzen, indem sie als Kontrollinstanz die Einhaltung der Vorgaben des AGG in den öffentlich geförderten Kultureinrichtungen überprüft. Die Bereitstellung von externer Beratung und Begleitung kann dafür sorgen, dass AGG-Anlaufstrukturen nicht nur den formalen Mindestansprüchen genügen, sondern ganzheitlich diversitätsorientiert angelegt werden. Mit Blick auf die freie Szene ist festzustellen, dass es in Bremen bisher bis auf den Landesbehindertenbeauftragten keine Anlaufstelle für freischaffende Künstler*innen gibt, die Diskriminierung erfahren (vgl. I4: 45). DAC prüft derzeit die AGG-Konformität von unabhängigen Beschwerdestellen in Berlin (vgl. I6: 30). Eine solche unabhängige Anlaufstelle ist nicht nur für die freie Szene sinnvoll, sondern bietet auch den Vorteil, dass sich Mitarbeitende von Kultureinrichtungen bei fehlenden AGG-

[8] 2022 kam es beispielsweise nach einer Beschwerde über rassistische Sprache zur Entlassung eines Auszubildenden am Bremer Schnürschuh Theater (vgl. Drügemöller, 2022).

Beschwerdestrukturen im Haus oder bei Problemen mit der eingerichteten Beschwerdestelle an eine unabhängige Stelle wenden können.

Weiterhin dürfen auch die generellen Strukturprobleme der freien Szene nicht außer Acht gelassen werden. Mit den DENKZELLEN wurde zwar seit 2018 bereits ein professionelles Dialogformat geschaffen, welches zusätzlich zu den Verbänden als Interessenvertretung fungiert, die allgemein prekäre Situation vieler freier Kulturtätiger ist jedoch allgegenwärtig (vgl. I4: 14). Hierzu braucht es nach Auffassung der DENKZELLEN „einen grundsätzlicheren Eingriff in Fördersysteme“ (Pflug, 2023, I4: 36). Man begrüßt zwar die kulturpolitische Zielsetzung zur Stärkung der freien Szene (vgl. Kap 4.4), jedoch braucht es auf lange Sicht verbindliche Grundlagen, um besserer Arbeitsbedingungen herzustellen. Eine Chance hierfür bietet ein Kulturfördergesetz (siehe Kap. 4.2), welches klare Förderleit- und Richtlinien beinhaltet und belastbare Grundsätze für die Förderung der freien Szene schafft (vgl. I4: 92). Die Aufnahme von Diversität und Antidiskriminierung in konkreten Förderrichtlinien könnte hier nachhaltig auf eine teilhabeorientierte Entwicklung der Bremer Kulturszene einwirken, da nicht nur die Entscheidungen der Jurys auf diesen Richtlinien basieren, sondern auch die Antragstellenden selbst sich an diesen orientieren (vgl. I6: 48). Wichtig hierfür ist, dass dies nicht nur in kleinen ausgelagerten Sondertöpfen (vgl. Kap 4.4) passiert, sondern dass Projekte, die sich diversitätsorientiert positionieren, auch über die Hauptprojektmittelvergabe eine Chance auf Förderung haben (vgl. I6: 50).

Ein weiterer Faktor, der bei den befragten Kultureinrichtungen erfolgreiche Veränderungen auf der Ebene Organisation und Struktur bewirkte, ist **der Blick von außen** (vgl. I1: 61; I2: 14, I3: 56). Die 360-Grad-Agent*innen konnten demnach gewachsene Strukturen bzgl. blinder Flecke untersuchen, die der Belegschaft in ihrer alltäglichen Arbeit verborgen blieben, und damit den Prozess ins Laufen bringen. Jedoch birgt die Einrichtung einer Personalstelle für Diversitätsentwicklung auch die Gefahr, dass die Verantwortung auf eine einzelne Person ausgelagert wird, statt dass es zu einer ganzheitlichen Veränderung kommt (vgl. I6: 4). In der Arbeit der 360-Grad-Agent*innen hatte die zeitliche Befristung den Vorteil, dass Projekte in Zusammenarbeit mit Kolleg*innen konzipiert wurden, die diese nach Abschluss des Programms eigenständig weiterführen konnten (vgl. I1: 39, I3: 54). Weiterhin wurden Arbeitsgruppen zur Weiterführung des Öffnungsprozesses gegründet (vgl. I3: 32). Für die Entwicklung der Bremer Kulturszene sollte mitgenommen werden, dass eine externe Begleitung neue Sichtweisen auf altbewährte Probleme bieten kann. Es scheint für die Kulturpolitik perspektivisch sinnvoll, durch externe Expertise interne Impulse zu setzen. Eine externe Betreuung kann nicht nur zu Beginn eines Öffnungsprozesses Veränderungsbedarf aufzeigen, sondern auch durch

regelmäßige Rücksprache und das Einfordern von Fortschrittsberichten verhindern, dass einmal angestoßene Prozesse wieder einschlafen.

Weiterhin ist für die Ebene Struktur und Organisation festzuhalten, dass Möglichkeiten für den **Einbezug der nicht-institutionell geförderten Akteur*innen** gefunden werden müssen. Dies gilt für die freie Szene ebenso wie für die migrantischen Kulturvereine und Selbstorganisationen. Mit letzteren führten die Einrichtungen im 360-Grad-Programm regelmäßige Kooperationsveranstaltungen durch. Umfang und Kontinuität dieser Kooperationen stoßen aufgrund der fehlenden Regelfinanzierung der Vereine jedoch schnell an ihre Grenzen. Gleiches gilt für die freie Szene: Der Wunsch nach Zusammenarbeit und Austausch ist da, ohne finanzielle Sicherheit müssen die Akteur*innen jedoch andere Prioritäten setzen (vgl. I4: 60). Die StaBi merkt an, dass sie für die zukünftige Zusammenarbeit auf eine bessere (Regel-)Finanzierung der Partner*innen hofft, und weist darauf hin, dass momentan bei Kooperationen auf Seite der Vereine und Selbstorganisationen zu 99% ehrenamtlich gearbeitet wird (vgl. I1: 54). „Ich finde, da wird einer großen Säule unserer Gesellschaft wahnsinnig viel abverlangt, ohne dass es dafür in irgendeiner Form eine Würdigung gibt." (Schmedemann, 2023, I3: 54).

Im 360-Grad-Programm ging der Öffnungsprozess nur von Seiten der Kultureinrichtungen aus. Machtkritisch betrachtet wird deutlich, dass parallel zur Förderung der großen Einrichtungen auch die Partner*innen, die als Interessenvertretungen marginalisierter Gruppen der Stadtgesellschaft in der Kulturszene aktiv sind, gestärkt werden müssen (vgl. I1: 54, I2: 26, I5: 71, I6: 22). Es sollte eine beidseitige Öffnung und eine Begegnung auf Augenhöhe angestrebt werden. Hierfür braucht es Unterstützung beim Aufbau von Strukturen, sowohl durch Professionalisierungsangebote als auch durch finanzielle Ressourcen, die über temporäre Einzelprojektförderungen hinausgehen.

6.2.2 Ebene Personal

Die Einrichtungen haben erkannt, dass **Diversität im Personal** relevant für ihre Zukunftsfähigkeit ist. Nicht nur schafft sie Anknüpfungspunkte für bisher unterrepräsentierte Gruppen, indem ein Zugehörigkeitsgefühl hergestellt wird (vgl. I1: 22; I3: 34, 74), auch bringen Mitarbeitende mit diversen Hintergründen vielfältige Perspektiven in Diskurse ein und das unabhängig von ihrer Position in der Organisation (vgl. I3: 56). Durch die Kenntnis der eigenen Communities nehmen migrantische Mitarbeitende auch Multiplikator*innen-Rollen ein und können die Organisation bei der Ansprache unterstützen (vgl. I1: 45). Insbesondere Personalstellen mit inhaltlicher Entscheidungskraft können bei diverser Besetzung auf die inhaltliche Ausrichtung der Einrichtung wirken. Das Theater Bremen will dieses Potential nutzen und in Zukunft gezielt mit Regisseur*innen arbeiten, die einen

intersektionalen Hintergrund mitbringen (vgl. I3: 44). Und auch für Museen können Perspektiven bisher unterrepräsentierter Gruppen bei der Ausstellungskuration entscheidende Diskursveränderungen mit sich bringen, die das Programm diskriminierungssensibler und heterogener machen (vgl. I2: 12, 18, 58; I6: 36). Diversität im Personal wirkt sich demnach direkt auf **Repräsentanz** in den Ausstellungen, dem Medienbestand und auf der Bühne aus.

Das Theater Bremen ist darum bemüht, in der Ensemblenachführung auf Diversität zu setzen. Wenn im aktuellen Ensemble niemand für eine konkrete Rolle geeignet ist, arbeitet man mit Gastschauspieler*innen (vgl. I3: 74), was sich allerdings aktuell schwierig gestaltet, da aufgrund von Ausschlüssen im Bildungssystem die derzeitig hohe Nachfrage nach jungen BIPoC-Schauspieler*innen das Angebot deutlich übersteigt (vgl. I3: 36). Die Ausbildungssituation für BIPoC-Personen (vgl. Kap. 3.2) wird nicht nur vom Theater Bremen kritisiert. Auch im freien Feld seien es immer noch vornehmlich privilegierte Personen, denen Mut gemacht wird, eine Karriere in der freien Kunst anzustreben, welche später auch in der Lage sind, unter den teils prekären Verhältnissen künstlerisch arbeiten und gleichzeitig überleben zu können (vgl. I4: 28).

Ein großes Potential, die Chancen für unterrepräsentierte Kulturtätige im freien Feld zu erhöhen, liegt in der personenbezogenen Förderung über Stipendien. Hier sind Mentorships und Fellowships als Möglichkeiten der Einstiegsförderung geeignet, die auf die Befähigung Kulturschaffender ohne formalisierte Ausbildung zielen (vgl. I4: 64ff., I6: 24, 58). Weiterhin ist es nötig, dass die Kultureinrichtungen die strukturellen Ausschlüsse anerkennen, denen marginalisierte Künstler*innen in ihrer Karriere ausgesetzt sind und potentialorientiert einstellen (vgl. Kap 3.2). Hierfür ist insbesondere auch die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung der Personalverantwortlichen von Bedeutung.

Neben Grundsensibilisierungen sollten auch weiterführende, kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen zu Diversitätskompetenz und Antidiskriminierung von der Kulturpolitik gefördert werden. Dabei sollten diese so weit wie möglich qualifizierungsorientiert erfolgen (vgl. I2: 38). Als gute Möglichkeit zur personellen Verankerung von Diversität in Kultureinrichtungen scheint das Instrument der Diversity-Multiplikator*innen geeignet (vgl. I1: 40). Auch die Mitarbeitenden der senatorischen Behörde sollten neben grundlegenden Sensibilisierungsprogrammen regelmäßig an Fort- und Weiterbildungen teilnehmen (vgl. I6: 22, 52). Weiterhin kann auf Seite der Kulturverwaltung im Rahmen von Jurybesetzungen ein Fokus auf heterogene Perspektiven und den Einbezug von Diskriminierungserfahrungen dazu beitragen, Ausschlüsse marginalisierter Kunstschaffender zu reduzieren (vgl. I2: 38, 40; I6: 22). Sowohl für die Personalverantwortlichen von Kultureinrichtungen als auch für die Besetzung von Auswahljurys gilt: Um Chancengleichheit für marginalisierte Kulturschaffende herzustellen,

muss sichergestellt werden, dass (unterbewusste) diskriminierende Vorurteile keinen Einfluss auf Auswahlverfahren haben.

Zur Erhöhung von Diversität und Repräsentanz innerhalb der freien Szene müssen hingegen ganz andere Ausschlüsse in den Blick genommen werden. Neben den bereits erwähnten Fördermöglichkeiten durch Stipendien muss es auch in der Breite gelingen, Hürden abzubauen und Zugänge zu Fördermitteln zu schaffen, auch für Kulturschaffende, die nicht Deutsch als Erstsprache sprechen oder aufgrund einer Beeinträchtigung Unterstützung bei der Antragstellung benötigen (vgl. I1: 48). Die DENKZELLEN, die sich intensiv mit Förderungen auseinandersetzen, kommen für die Antragstellung auf Projektmittel zu einem ernüchternden Ergebnis: „Das Händeln von diesen Formularen, da müssen wir uns nichts vormachen, wenn wir ehrlich sind, kann das keiner." (Pflug, 2023, I4: 70). Da Vereinfachungen aufgrund rechtlicher Vorgaben kaum möglich sind, bedarf es umfassender Beratungs- und Betreuungsangebote, die Kulturtätige bei der Antragstellung unterstützen und die nötigen Kompetenzen mitbringen, auch mehrsprachig und in leichter Sprache Beratung anzubieten (vgl. I4: 70, I6: 22). Hier kann sich die Bremer Kulturpolitik an Formaten aus Berlin orientieren, wo das Programm „Antragsfitness" regelmäßige Informationsräume zur Antragstellung bietet (vgl. Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt, 2023). DAC und die SenKultGZ arbeiten zudem derzeit an der Ausgestaltung eines Projekttopfes für Access-Kosten bei der Antragstellung, die finanzielle Hürden ausgleichen soll, indem Kosten für Übersetzungen oder Schreibassistenzen übernommen werden (vgl. I6: 22).

6.2.3 Ebene Programm

Dass die Zukunftsfähigkeit der klassischen Hochkultur von ihren Inhalten abhängt, steht außer Frage. Die **Bereitschaft zu inhaltlichen Veränderungen** und kritischen Auseinandersetzungen mit den eigenen Inhalten ist notwendig, um das Programm publikumsorientiert weiterzuentwickeln. Dazu gehört auch eine Abkehr von abwertenden Haltungen gegenüber alternativen Kunst- und Kulturformen, die nicht der eigenen entsprechen (vgl. Kap. 2).

Dass sich eine inhaltliche Annäherung an ein populärkulturell interessiertes Publikum lohnt, konnten sowohl die Kunsthalle Bremen mit der Ausstellung „Generation*" und dem „Fest der Frauen*" als auch das Theater Bremen mit der Inszenierung „Hello Dolly" feststellen. In allen drei Fällen konnte beobachtet werden, dass ein **Aufbrechen der Grenzen zwischen U-Kultur und E-Kultur** ein deutlich heterogeneres Publikum erreicht als das klassische Programm (vgl. I2: 18, 50; I3: 24). Die Erkenntnis am Theater Bremen ist, dass das Programm allgemein heterogener werden muss. Eine langfristige Entwicklungsperspektive sei, dass es für alle Teile der Stadtgesellschaft interessante

Programmpunkte gibt, nicht, dass sich alle Teile der Stadtgesellschaft im Publikum jeder Sparte und Inszenierung gleichermaßen abbilden (vgl. I3: 143). „Wir machen das nur, damit die dann endlich mal in die Hochkultur gehen. Das ist schon ein falscher Gedanke." (Börgerding, 2023, I3: 143). Die StaBi arbeitet in der Programmgestaltung vor allem daran, partizipative Formate auszubauen. Dabei geht es nicht unmittelbar darum, das eigene Veranstaltungsangebot auszubauen, sondern marginalisierten Kulturschaffenden Räume, Ressourcen und Plattformen für die Gestaltung eigener Formate zur Verfügung zu stellen (vgl. I1: 27f.). Die Kunsthalle stellte im Prozess fest, dass die Möglichkeiten zum Empowerment marginalisierter Personen bei ihnen begrenzter sind. So habe man nicht die Ressourcen, offene Räume bereitzustellen, wie dies bei der StaBi der Fall ist, was die Möglichkeiten der Zusammenarbeit stark auf den inhaltlichen Austausch einschränke (vgl. I2: 58). Ein besonderes Ergebnis dieses inhaltlichen Austausches ist die Einrichtung des Jugendkuratoriums „New Perceptions" und die daraus resultierende Ausstellung „Generation*". Auch das Theater Bremen gründete ein Beiratsgremium, welches jedoch bisher inhaltlich noch nicht im Umfang der „New Perceptions" in den Vordergrund getreten ist. Es lässt sich ein zentraler Unterschied feststellen: Während der Theaterbeirat eher als ausgelagertes, unabhängiges Organ des Theaters Bremen die Schnittstelle zu den Communities abbildet (vgl. I3: 137), sind die New Perceptions im Haus verankert und arbeiten zusammen mit Mitarbeitenden aus dem Haus an konkreten inhaltlichen Fragestellungen (vgl. I2: 58). Den Jugendlichen wurde zur strukturellen Unterstützung eine Projektkoordinatorin zur Seite gestellt, weiterhin stehen ihnen Mittel für Workshops und Projekte und Räume für die wöchentlichen Treffen zur Verfügung (vgl. New Perceptions, o. J.).

Programmentwicklungen entstehen damit nicht nur durch die Erhöhung von Diversität im eigenen Personal, sondern auch durch Einbezug der Expertise unterrepräsentierter Gruppen über **Beteiligungsformate**. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Einrichtungen offen für externe Blicke sind und die Bereitschaft mitbringen, sich mit kritischem Feedback auseinanderzusetzen (vgl. I6: 38). Beteiligungsgruppen müssen eine inhaltliche Wirkkraft zugesprochen und entsprechende Mittel zur Professionalisierung und Strukturierung zur Verfügung gestellt werden. Da Beiratsgremien in der Regel ehrenamtlich agieren, sollte es zur konstruktiven Zusammenarbeit zudem eine Wertschätzung in Form von monetären Entschädigungen oder Professionalisierungsangeboten geben (vgl. I6: 42). Hier kann die senatorische Behörde mit der Einrichtung eines Projekttopfes Mittel bereitstellen.

Insbesondere die **junge Szene** sollte zudem im Rahmen eines Öffnungsprozesses der Bremer Kulturszene als Chancenträgerin anerkannt werden. Die Erfolge der Ausstellung „Generation*" sprechen für sich, und auch das Theater Bremen möchte im weiteren Öffnungsprozess noch stärker als bisher die eigene Theaterschule, die „Jungen Akteur*innen", in den Blick nehmen und sieht hier auch die

Kulturpolitik in der Verantwortung, die junge Szene weiter zu unterstützen und die jungen Akteur*innen als junge Bürger*innenbühne intensiver zu fördern (vgl. I3: 147).

Weiterhin relevant sind Umsonst-und-Draußen-Programme wie „Common Grounds“ zur Präsenz der Kulturszene im Stadtraum (vgl. I3: 115). Stadtfeste sind für die freie Szene oft der „kleinste gemeinsame Nenner“ (Pflug, 2023: I4: 42), wenn es um **Kunst im Stadtraum** geht. Öffentlicher Raum wird den freischaffenden Künstler*innen meist nur in Form einer Zwischennutzung temporär zur Verfügung gestellt. Programme der freien Szene konnten so auch unter den intensivierten Bemühungen während der Corona-Pandemie nur punktuell im Stadtraum auftauchen und keine Kontinuität entwickeln. (vgl. I4: 42). Die Schaffung von langfristig bespielbaren Flächen für nicht-institutionell geförderte Akteur*innen im Stadtraum sollten daher Teil des Öffnungsprozesses sein. Konkrete Maßnahmen dazu hängen nicht direkt von der Kulturpolitik ab, sondern sind in ressortübergreifender Zusammenarbeit zu entwickeln.

Zuletzt lässt sich für die Ebene Programm festhalten, dass neben der inhaltlichen Veränderung auch Maßnahmen ergriffen werden können, um **Inklusion im bestehenden Programm** zu schaffen. So spricht die StaBi davon, dass im weiteren Öffnungsprozess ein Fokus darauf liegt, Veranstaltungen für Personen mit Sinneseinschränkungen oder kognitiven Einschränkungen zugänglich zu machen (vgl. I1:46). Im Theater Bremen werden einzelne Veranstaltungen bereits in Gebärdensprache oder mit Audiodeskription begleitet. Die Erfahrung zeigte hier allerdings, dass die Personen, die man erreichen will, es vorziehen, die normalen Veranstaltungen zu besuchen, um im Saal nicht als Person mit Behinderung wahrgenommen zu werden (vgl. I3: 131). Die Kulturpolitik sollte auf diesen Bedarf reagieren. Die Installation permanenter induktiver Höranlagen sowie die Bereitstellung mobiler Anlagen bieten kurzfristig umsetzbare Möglichkeiten (vgl. Kompetenzzentrum Selbstbestimmt Leben für Menschen mit Sinnesbehinderung, 2018: 23). Langfristig sollte sich die Kulturverwaltung intensiver mit Inklusion und Barrierefreiheit in Kulturbetrieben auseinandersetzen, um Maßnahmen und Beratungsangebote entwickeln zu können.

6.2.4 Ebene Publikum

Unter der Annahme, dass Veränderungen im Publikum mit einer veränderten Programmatik und der Erhöhung von Repräsentanz automatisch auftreten, sollten sich Maßnahmen auf dieser Ebene hauptsächlich der **Ansprache** des neuen Publikums widmen. Hier werden die Einrichtungen und Akteur*innen basierend auf ihren Inhalten individuell die passenden Wege finden müssen.

Für die Ebene Publikum ist die **Durchführung von Besucher*innenbefragungen** von Relevanz. Ob die Strategie einer DÖ in Bremen aufgeht, wird sich daran zeigen, ob es gelingt, ein heterogeneres

Publikum zu erreichen. Wie bereits erläutert, muss davon ausgegangen werden, dass Erfolge auf Publikumsebene sich erst nach einigen Jahren statistisch erfassen lassen. Daher wird an dieser Stelle noch einmal betont, dass die kontinuierliche Durchführung von Publikumsbefragungen in den Kultureinrichtungen nicht nur zur Erfassung des Ist-Zustandes, sondern vor allem auch als Erfolgskriterium für den Öffnungsprozess notwendig ist. Hierfür bietet es sich an, dass Bremen sich an das Kultur-Monitoring-System „KulMon" anschließt (vgl. Kap. 2.1.). Bei zentraler Finanzierung durch die Kulturverwaltung kann hier auch eine Verpflichtung zur Teilnahme angebracht sein.

6.3 Handlungsempfehlungen für die kulturpolitische Praxis

Dem Senator für Kultur wird empfohlen, **Diversitätsorientierung und Antidiskriminierung in die kulturpolitische Leitlinie zur Förderung kultureller Teilhabe** aufzunehmen und entsprechend Mittel zur Förderung dieser zu akquirieren.

Weiterhin wird dem Senator für Kultur empfohlen, unter Einbezug der institutionell geförderten Kultureinrichtungen sowie Akteur*innen der freien Szene und Interessenvertretungen marginalisierter Gruppen der Stadtgesellschaft einen **Rahmenplan „Teilhabeorientierte Öffnung der Bremer Kulturszene"** aufzulegen. Um die Akteur*innen auf dem Weg in den Öffnungsprozess mitzunehmen, für die Notwendigkeit zu sensibilisieren und das Netzwerk zu aktivieren, wird empfohlen, eine **Kick-Off-Veranstaltungsreihe** unter Einbezug aller oben genannter Gruppen auszurichten.

Zum Erfassen des Ist-Zustandes auf Personalebene wird empfohlen, **Erhebungen von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsdaten** in den Belegschaften der institutionell geförderten Kultureinrichtungen durchzuführen. Für die freie Szene wird die Abfrage von Gleichstellungsdaten bei Projektmittelanträgen empfohlen. Zum Erfassen des Ist-Zustandes auf Publikumsebene wird empfohlen, eine umfassende **Kulturnutzungsstudie** für die Stadt Bremen in Auftrag zu geben. Weiterhin wird empfohlen, dass der Senator für Kultur die Finanzmittel für einen Anschluss der institutionell geförderten Kultureinrichtungen an das **KulMon**-System des IKTf bereitstellt. Es wird empfohlen, die Kultureinrichtungen zur Teilnahme zu verpflichten.

Für ein erfolgreiches Monitoring des Öffnungsprozesses wird empfohlen, die genannten Erhebungen langfristig in einem jährlichen Zyklus durchzuführen. Die Ergebnisse sollten dem Senator für Kultur als Fördermittelgeber in Form von jährlichen Fortschrittsberichten vorgelegt werden.

Dem Senator für Kultur wird empfohlen, folgende Ziele in den Rahmenplan „Teilhabeorientierte Öffnung der Bremer Kulturszene“ aufzunehmen:

1. Aufnahme von Diversitätsorientierung und Antidiskriminierung in bestehende **Förderrichtlinien**.
2. Aufnahme von **Diversitätskompetenz in Anforderungsprofile** für Leitungspositionen von Kultureinrichtungen.
3. Auflegen von **Strukturförderprogrammen** für migrantische Vereine und Selbstorganisationen sowie weitere Initiativen, die marginalisierte Gruppen vertreten und ein kulturelles Programm anbieten oder anstreben.
4. Auflegen eines Stipendienprogrammes zur **Einstiegsförderung** für marginalisierte Kulturschaffende
5. Das Schaffen von **bespielbaren Flächen im Stadtraum**, die über temporäre Zwischennutzungen hinausgehen und in einer Kontinuität vorrangig den nicht-institutionell geförderten Kulturakteur*innen zur Verfügung gestellt werden.
6. Die Einrichtung eines **Projekttopfes für Beiratsgremien** von Kulturinstitutionen, der für Kosten bei der Einrichtung und Strukturbildung der Organe, für Professionalisierungsmaßnahmen sowie zur Ausschüttung von Aufwandsentschädigungen abgerufen werden kann.

Weiterhin wird dem Senator für Kultur zur Begleitung diversitätsorientierter Öffnungsprozesse in der Bremer Kulturszene die **Einrichtung eines Diversitätsbüros** nach dem Vorbild von Diversity Arts Culture in Berlin empfohlen. Das Projektbüro sollte an die senatorische Behörde angegliedert werden, jedoch als weitestgehend unabhängige Instanz die Entwicklungen begleiten. Das Diversitätsbüro sollte mit Personen besetzt werden, die selbst Kulturtätige sind und selbst Diskriminierungserfahrungen machen. Die umfassende Kenntnis über bestehende Ausschlüsse im Kulturbereich und eine entsprechende Sensibilisierung sind grundlegend für den Erfolg eines solchen Vorhabens. Es wird empfohlen, dem Projektbüro folgende Aufgaben zu übertragen:

1. Das Projektbüro koordiniert **Sensibilisierungsprogramme** für die Leitungen und Belegschaften von Kultureinrichtungen, die Mitglieder von Beteiligungsgruppen, freie Kulturtätige, die Belegschaft der senatorischen Behörde sowie die Mitglieder von Jurys. Es wird empfohlen, die Programme unter Einbezug lokaler Referent*innen bzw. Trainer*innen aus den Communities durchzuführen, um 1) das Netzwerk weiter zu stärken und 2) die Mittel innerhalb der Bremer Kulturszene umzuverteilen.

2. Das Projektbüro koordiniert das Angebot der **Diversity-Multiplikator*innenausbildungen** mit dem Ziel, in jeder Kultureinrichtung inklusive der Einrichtungen der Soziokultur und der kulturellen Bildung mit weniger als 30 Mitarbeitenden zwei Diversity-Multiplikator*innen auszubilden. Für Einrichtungen mit mehr als 30 Mitarbeitenden sollten mindesten drei Diversity-Multiplikator*innen

ausgebildet werden. Das Projektbüro richtet ein Austauschformat für die Diversity-Multiplikator*innen der einzelnen Einrichtungen ein.

3. Das Projektbüro führt **Beratungsangebote zu Antidiskriminierungsmaßnahmen und Umsetzung der Anforderungen des AGG** durch und ist entsprechend mit Mitteln und Befugnissen ausgestattet, die AGG-Beschwerdestrukturen bei Bedarf zu kontrollieren und vor Ort zu beraten.

4. Das Projektbüro bietet Beratung und Begleitung für Kulturtätige an, die **Unterstützung bei Antragsprozessen** benötigen. Dabei wird der Fokus auf Mehrsprachigkeit und leichte Sprache gelegt. Das Projektbüro kann auf Mittel zurückgreifen, um Kulturschaffenden, die besondere Hürden bei der Antragstellung überwinden müssen, die anfallenden „Access-Kosten" beispielsweise für Übersetzungen oder Sprachassistenten zu erstatten.

5. Dem Projektbüro wird eine **Projektstelle Inklusion** angegliedert: Neben der Beratung von Kulturtätigen mit Beeinträchtigungen koordiniert die Servicestelle ein Sensibilisierungs- und Workshopangebot für Kultureinrichtungen und Kulturschaffende. Auch hier wird empfohlen, mit lokalen Referent*innen bzw. Trainer*innen zusammenzuarbeiten. Innerhalb der Servicestelle Inklusion bietet es sich an, ein Leihangebot für technische Hilfsmittel einzurichten, durch die Veranstaltungen barrierefrei gestaltet werden können.

6. Dem Projektbüro wird eine **unabhängige Beschwerdestelle** angegliedert, die als AGG-Anlaufstelle und Erstberatung bei Diskriminierungserfahrungen im Kulturbereich für alle Mitarbeitenden von Kultureinrichtungen sowie alle freischaffenden Kulturakteur*innen und Studierenden aus künstlerischen Fächern zugänglich ist. DAC prüft derzeit die AGG-Konformität einer zentralen Beschwerdestelle, die Ergebnisse sollten abgewartet und in die Überlegungen mit einbezogen werden.

7. Zuletzt bietet es sich an, die **wissenschaftliche Begleitung** des Öffnungsprozesses ebenfalls in den Strukturen des Projektbüros anzusiedeln und die Datenerhebungen zu Personal und Publikum hier zu koordinieren. Das Projektbüro sollte mit Mitteln ausgestattet werden, um darüber hinaus bei konkreten Fragestellungen Studien in Auftrag zu geben zu können.

7. Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel wird abschließend ein Fazit über die dargelegten Ergebnisse gezogen und ein Ausblick auf zu erwartende Entwicklungen der Bremer Kulturszene gegeben. Zudem wird die eigene Arbeit reflektiert und auf Herausforderungen, die sich im Rahmen der Bearbeitung ergeben haben, eingegangen.

Das Ziel dieser Arbeit, Handlungsempfehlungen für die Kulturpolitik, basierend auf den Entwicklungen der Bremer Kultureinrichtungen im 360 Grad Programm, zu erarbeiten, entwickelte sich im Verlauf der Arbeit umfangreicher als zu Beginn angenommen. In Bezug auf die im Untertitel der Bachelorarbeit gewählte Formulierung „Eine Auswertung der Ergebnisse“ stellte die Autorin im Verlaufe der Interviews fest, dass der tatsächliche Mehrwert für die Kulturpolitik nicht in den Ergebnissen liegt, sondern im Entwicklungsprozess selbst und den damit verbundenen Lernprozessen. Es wurde klar, dass sich Handlungsempfehlungen nicht auf einzelne Maßnahmen beschränken können, sondern eine Einbettung in eine größere Strategieüberlegung erfordern.

Die Entwicklungen der 360 Grad Einrichtungen zeigen, dass die Bremer Kulturpolitik die Entwicklungspotentiale von Kultureinrichtungen für eine teilhabeorientierte Entwicklung der Bremer Kulturszene nutzen kann. Zudem zeigen die Ergebnisse auf, dass die bisherige Strategie zur Förderung kultureller Teilhabe um Perspektiven von Diversität und Antidiskriminierung ergänzt werden muss. Konkret kann eine teilhaberorientierte Entwicklung der Bremer Kulturszene initiiert werden, indem sowohl zentral in der Kulturverwaltung, als auch dezentral in den geförderten Einrichtungen und in der freien Szene, diversitätsorientierte Öffnungsprozesse angestoßen werden. Zur Umsetzung dieser Prozesse müssen nicht nur Anpassungen in der bisherigen Förderpolitik vorgenommen werden, auch braucht es eine kompetente Begleitung und ein strategisches Monitoring.

Die Ausgestaltung dieser Arbeit sah ursprünglich vor, ein Interview mit einer Vertretung der Bremer Kulturpolitik zu führen, um die empfohlenen Maßnahmen auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen. Da ein solches Interview mit Verweis auf die Auslastung durch die Koalitionsverhandlungen im Nachgang der Bürgerschaftswahl 2023 abgelehnt wurde, fand stattdessen das Interview mit Diversity Arts Culture Berlin statt, wodurch sich der Fokus an dieser Stelle verschoben hat. Statt eine zukünftige Umsetzung von kulturpolitischen Maßnahmen in Bremen zu prüfen, wurden gegenwärtig in Berlin bereits umgesetzte kulturpolitische Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Antidiskriminierung direkt in die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen für die Bremer Kulturpolitik miteinbezogen.

Einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Bremer Kulturszene in Bezug auf die Ergebnisse dieser Arbeit lässt sich jedoch dem im Juli 2023 aufgesetzten Koalitionsvertrag für die 21. Wahlperiode entnehmen. In diesem werden die Bereiche kulturelle Teilhabe und kulturelle Bildung erstmals getrennt voneinander behandelt. Zur kulturellen Teilhabe heißt es:

> „Die Koalition wird […] Einrichtungen bei ihrem grundlegenden Paradigmenwechsel weg von der Problemorientierung früherer Gleichberechtigungsstrategien hin zu einem ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatz unterstützen, der in der Vielfalt der Fähigkeiten, Sichtweisen, Erfahrungen und Talente vielfältiger Menschen eine wichtige gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Chance sieht. Ein angemessenes Diversity-Management soll im Bereich der Kultur umfassend etabliert werden." (SPD Landesorganisation Bremen et al., 2023: 84).

In diesem Zusammenhang kündigt der Koalitionsvertrag auch eine Zusammenarbeit mit dem IKTf an und stellt die Angliederung von Bremer Kultureinrichtungen an KulMon in Aussicht (Vgl. SPD Landesorganisation Bremen et al., 2023: 84).

Hiermit wird für die Bremer Kulturszene eine positive Entwicklung in Bezug auf kulturelle Teilhabe und Diversität in Aussicht gestellt, die auch im weitesten Sinne mit den Ergebnissen dieser Arbeit übereinstimmt. Es bleibt jedoch abzuwarten, wie die Etablierung eines Diversity-Managements im Kulturbereich konkret ausgestaltet werden soll und inwiefern Antidiskriminierung einen strategischen Einbezug findet. Weiterhin ist unklar, ob nur die institutionell geförderten Kultureinrichtungen von einem Diversity-Management profitieren sollen oder auch die freie Szene.

Die Ausführungen im Koalitionsvertrag zeigen, dass Veränderung gewollt ist und die Bereitschaft besteht, Ressourcen hierzu bereitzustellen. Damit sind die ersten beiden Voraussetzungen zum Ermöglichen von diversitätsorientierten Öffnungsprozessen (vgl. Kap 6.1.) grundsätzlich erfüllt. Es bleibt zu hoffen, dass die zukünftige Entwicklung der Bremer Kulturszene sich im Sinne ganzheitlicher diversitätsorientierter Öffnungsprozesse vollziehen wird.

Dennoch muss klar sein, dass teilhaberorientierte Entwicklungen im Kulturbereich an eine Grenze stoßen, wenn es um gesamtgesellschaftliche soziale Ungleichheiten geht, die gesellschaftliche Teilhabe verhindern. Auch Veränderungen in der Haltung und den Einstellungen innerhalb der öffentlich geförderten Kulturlandschaft und damit einhergehende Bemühungen um Diversität im Personal, Programm und Publikum von Kultureinrichtungen, werden Gruppen und Individuen nicht von einer Zugehörigkeit überzeugen können, die unter den vorherrschenden Machtverhältnissen strukturell ausgeschlossen und an den Rand der Gesellschaft verdrängt werden. Es ist klar, dass es dazu einen gesamtgesellschaftlichen Wandel braucht. Hier wird sich der Kulturbereich parallel mitentwickeln müssen, er hat aber auch die Chance, diesen Wandel aktiv mitzugestalten, indem gesellschaftliche Aushandlungsprozesse in der künstlerischen Produktion aufgegriffen und behandelt werden. Die

Voraussetzungen dafür, dass eine Diskursentwicklung in den Einrichtungen stattfindet und sich eine Verantwortung für gesellschaftliche Transformationsprozesse einstellt, können über diversitätsorientierte Öffnungsprozesse geschaffen werden. Es ist jedoch fraglich, ob solche Öffnungsprozesse in Kultureinrichtungen ohne einen entsprechenden Auftrag aus der Kulturpolitik und eine damit einhergehende Förderung angestoßen werden können.

Der klare politische Auftrag zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors und die umfassende Ressourcenbereitstellung zu diesem Zweck an Diversity Arts Culture und das Institut für kulturelle Teilhabeforschung in Berlin zeigen, dass es für transformative kulturpolitische Vorhaben keinen zentralen Auftrag an die Kulturpolitik der Länder braucht. Bremen als Stadtstaat mit überschaubarer Größe bringt die idealen Voraussetzungen mit, sich an Berlin zu orientieren und mit einer Weiterentwicklung der diversitätsorientieren Öffnung aus dem 360 Grad Programm zu einem bundesweiten Vorbild für eine teilhabeorientierte Kulturpolitik zu werden.

V. Literaturverzeichnis

i. Literaturverzeichnis

Aikins, J. K. & Gyamerah, D. (2016). *Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors*. (Citizens For Europe, Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter: https://www.kiwit.org/media/material-downloads/handlungsoptionen-diversifizierung-berliner-kultursektor.pdf [Zugriff: 11.05.2023]

Allmanritter, V., Kliment, T. & Nörenberg, B. (2022). *Eintrittsfreier Museumssonntag in Berlin 2021/2022* (Schriftenreihe Besucher*innenforschung des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung) (Band 1). Berlin.

Allmanritter, V. & Tewes-Schünzel, O. (2022). *Kulturelle Teilhabe in Berlin 2021: Kulturbesuche, Freizeitaktivitäten und digitale Angebote in Zeiten von COVID-19*. (Schriftenreihe Kultursoziologie des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung) (Band 2). Berlin.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2018). *Erhebung von subjektiven Diskriminierungserfahrungen - Erste Ergebnisse von Testfragen in der SOEP Innovations-Stichprobe 2016*. Berlin. Verfügbar unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/erhebung_von_subjektiven_diskr_erfahrungen_soep_innovations_stichprobe.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [Zugriff: 29.05.2023].

Arts Coucil England. (2018). Audience development and marketing - Information sheet. Verfügbar unter: https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Information_sheets_Audience_development_marketing_Project_grants_170518.pdf [Zugriff: 08.08.2023].

Bertelsmann Stiftung (2023). *Diskriminierung in der Einwanderungsgesellschaft Wahrnehmungen und Einstellungen in der Bevölkerung*. Gütersloh. doi:10.11586/2023020

Brandl, P. (Hrsg.). (2021). *Organisationsentwicklung, Transformations und ChangeManagement: Nutzenstiftende Veränderungen bei sozialen Dienstleistern gestalten*. WALHALLA Fachverlag. doi:10.5771/9783802955563

Bremische Bürgerschaft (2022). Verwirklichung des Rechts auf kulturelle Teilhabe in Bremen. (*Bremische Bürgerschaft Drucksache 20/723 S.*)

Brocchi, D. (2022). Transformative Kulturpolitik ist emanzipierte Kulturpolitik (Jahrbuch für Kulturpolitik). *Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22: Kultur der Nachhaltigkeit* (1. Auflage, Band 18). Bielefeld, Germany: transcript Verlag. doi:10.14361/9783839461730

Bücken, S. (2020). Zur Dringlichkeit einer rassismuskritischen Perspektive für die Kulturelle Bildung in der Migrationsgesellschaft Machtkritische Reflexionen zu Kultur , Sprache , Nation. *Auftrag Kunst. Zur politischen Dimension der kulturellen Bildung : 9. Tagung des Netzwerks Forschung Kulturelle Bildung* (S. 63–85). Munich: Kopaed.

Bücken, S., Gerards, M., Meiers, J., Frieters-Reermann, N. & Schütter, L. (2019). Flucht – Diversität – Kulturelle Bildung: Eine rassismuskritische und diversitätssensible Diskursanalyse kultureller Bildungsangebote im Kontext Flucht. *ZEP – Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik*, *2018* (04), 30–34.

Bührmann, A. D. (2020). *Reflexive Diversitätsforschung*. Toronto: Barbara Budrich.

Bundeskriminalamt (Hrsg.). (2023, April 21). *Politisch motivierte Kriminalität im Jahr 2022*. Bundesministerium des Innern und für Heimat. Verfügbar unter: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/nachrichten/2023/05/pmk2022-factsheets.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [Zugriff: 30.06.2023].

Bundestagsfraktion der SPD, 17 Wahlperiode (2012). Entwurf eines Gesetzes zur Aufnahme von Kultur und Sport in das Grundgesetz, *(Bundestags-Drucksache 17/10644)*

Bundesverfassungsgericht (o. J.). *BVerfG 36: Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts , Amtliche Entscheidungssammlung* (Band 36).

Der Senator für Finanzen (2020). *Haushaltsplan 2020: Der Senator für Kultur*. Verfügbar unter: https://www.finanzen.bremen.de/haushalt/haushalt/aktuelle-haushaltsplaene-und-haushaltsportraet/archiv-produktgruppen-und-kamerale-haushaltsplaene-uebersicht/archiv-haushaltsplan-2020-92517

Der Senator für Kultur (o. J.). *Förderrichtlinie zur Projektförderung in der Stadtgemeinde Bremen*. Verfügbar unter: https://www.kultur.bremen.de/sixcms/media.php/13/Förderrichtlinie%20Projektförderung.15727.pdf [Zugriff: 05.08.2023]

Der Senator für Kultur (2017). Auswertung Solidarpakt und Projektmittelvergabeverfahren 2017. *(Vorlage Nr. 91 für die Sitzung der Deputation für Kultur (städtisch))* Bremen.

Der Senator für Kultur. (2023). *Junge Szene - Subkultur 1.Vergaberunde 2023*. Verfügbar unter: https://www.kultur.bremen.de/sixcms/media.php/13/Junge%20Szene-Subkultur%20-%201.%20Vergaberunde%202023%20Ergebnis.pdf [Zugriff: 05.08.2023]

Deutscher Bundestag (2023) Datenlage zu kultureller Teilhabe und Besucherforschung. *(Wissenschaftliche Dienste No. 10-3000-018/23)* Berlin.

Deutscher Bundestag (2007). Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland". (*Bundestags-Drucksache 16/7000*). Berlin.

Deutscher Kulturrat (2019, Januar 15). *Umsetzung der Agenda 2030 ist eine kulturelle Aufgabe - Positionspapier des Deutschen Kulturrates zur UN-Agenda für nachhaltige Entwicklung*. Verfügbar unter: https://www.kulturrat.de/positionen/umsetzung-der-agenda-2030-ist-eine-kulturelle-aufgabe/?print=pdf [Zugriff: 05.08.2023]

Deutsches Musikinformationszentrum. (2021). *Veranstaltungen und Besuche an öffentlich finanzierten Theatern*. Verfügbar unter: https://miz.org/de/media/258228/download?attachment [Zugriff: 13.08.2023].

Elias, N. (2013). Über den Prozess der Zivilisation. In K. Senge & R. Schützeichel (Hrsg.), *Hauptwerke der Emotionssoziologie* (S. 108–115). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-531-93439-6_15

Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Kultur (2018, Dezember 17). *Kultur in Bremen: Bestandsaufnahme. Förderleitlinien. Perspektiven*. Verfügbar unter: https://www.kultur.bremen.de/sixcms/media.php/13/Kulturförderbericht_mit%20CC-Linzenz.11786.pdf [Zugriff: 02.05.2023].

Fuchs, M. (2008). Kulturelle Teilhabe und kulturelle Bildung (Kulturelle Bildung ; 4). *TeilHabeNichtse : Chancengerechtigkeit und kulturelle Bildung* (1. Aufl., Band 4, S. 69–77). München: Kopaed.

Fuchs, M. (2016). Elfenbeinturm oder menschliches Grundrecht? Kulturnutzung als soziale Distinktion versus Recht auf kulturelle Teilhabe (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung: Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens* (S. 51-58). Bielefeld: Transcript.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2003). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria: Independent Publishers Group.

Glaser, H. & Stahl, K. H. (1983). *Bürgerrecht Kultur*. Frankfurt am Main [u.a.]: Ullstein.

Hansen, K. P. (1995). *Kultur und Kulturwissenschaft : eine Einführung* (UTB für Wissenschaft, Uni-Taschenbücher ; 1846). Tübingen: Francke Verlag.

Hausmann, A. (2011). *Kunst- und Kulturmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Henschel, A. (2016). Die Brücke als Riss - Reproduktive und transformative Momente von Kunstvermittlung (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung: Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens* (S. 141–153). Bielefeld: Transcript.

Hoffmann, H. (1981). *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle* (2. Auflage). Frankfurt / Main: Fischer Tb.

Höhne, S. (2009). *Kunst- und Kulturmanagement: Eine Einführung* (1. Auflage). Stuttgart, Deutschland: utb GmbH.

Hornberger, B. (2016). Was alle angeht Über die Bedeutung von populärer Kultur als integrative Kulturpraxis (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung: Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens* (S. 221–226). Bielefeld: Transcript.

Hradil, S. & Schiener, J. (2001). *Soziale Ungleichheit in Deutschland* (UTB für Wissenschaft ; 1809, Soziologie) (8. überarb. und aktualisierte Aufl.). Opladen: Leske + Budrich.

IKTf & Visit Berlin (o. J.). *KulMon® Factsheet für Kulturverwaltungen*. Verfügbar unter: https://www.iktf.berlin/wp-content/uploads/2023/03/IKTf_KulMon_Factsheet_fuer_Kulturverwaltungen.pdf [Zugriff: 08.08.2023]

Klein, A. (2009). *Kulturpolitik - Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klinger, C., Knapp, G.-A. & Sauer, B. (Hrsg.). (2007). *Achsen der Ungleichheit. Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität* (Band 36). Frankfurt / Main; New York: Campus Verlag.

Knoblich, T. J. (2001). Das Prinzip Soziokultur ± Geschichte und Perspektiven. *Aus Politik und Zeitgeschichte*. (Bundeszentrale für politische Bildung, Hrsg.) *11*. 7–14.

Kompetenzzentrum Selbstbestimmt Leben für Menschen mit Sinnesbehinderung (2018). Checkliste: Veranstaltungen für Menschen mit Sinnesbehinderung barrierefrei planen. Verfügbar unter: https://www.ksl-nrw.de/public/2018/01/Br_ChecklisteVeranstaltungen_web.pdf [Zugriff: 02.08.2023].

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. aktualisierte Auflage., Band 58). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden) (4., überarbeitete Aufl.). Beltz Verlagsgruppe.

Kulturstiftung des Bundes (2016). *Fördergrundsätze 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft*. Verfügbar unter: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/Foerdergrundsaetze_360_Grad.pdf [Zugriff: 12.07.2023].

Kulturstiftung des Bundes (2020, Juni 25). *Jahresbericht (Sachbericht) der Kulturstiftung des Bundes (KSB) für das Wirtschaftsjahr 2019*. Verfügbar unter: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/download/jahresberichte/5.00_Jahresbericht_2019.pdf [Zugriff: 02.05.2023].

Kulturstiftung des Bundes (2021, Mai 12). *Diversität als Zukunftsfaktor: Empfehlungen für eine nachhaltige Diversitätsentwicklung in Kultur- institutionen aus dem Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft*. Verfügbar unter: *https://www.kulturstiftung-des-*

bundes.de/fileadmin/user_upload/download/download/360/210511_KSB_360Grad_Positionspapier_A4_finale_Version.pdf [Zugriff: 01.05.2023].

Kulturstiftung des Bundes (2022). *Diversitäts-kompass: Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm*. Verfügbar unter: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/360/360___Diversitaetskompass.pdf [Zugriff: 01.05.2023].

Liz Mohn Center (2023). *Relevanzmonitor Kultur - Stellenwert von Kulturangeboten in Deutschland 2023*. Verfügbar unter: https://www.liz-mohn-center.de/wp-content/uploads/2023/05/2023_05_31_RelevanzmonitorKultur2023_LizMohnCenter_BertelsmannStiftung-1.pdf [Zugriff: 30.06.2023].

Loden, M. & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Burr Ridge, Illinois: Irwin, Professional Publishing.

Maedler, J. (2008). *TeilHabeNichtse : Chancengerechtigkeit und kulturelle Bildung* (Kulturelle Bildung ; 4) (1. Aufl., Band 4). München: Kopaed.

Mahamdallie, H. (o. J.). *What is the creative case for diversity?* Verfügbar unter: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjNtZbk5M-AAxVWiP0HHXtVB_gQFnoECBMQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.communitydance.org.uk%2Fcontent%2F27840%2FLive%2Fattachment1%2FHassan%2520Mahamdallie.pdf&usg=AOvVaw3biJCgZYOx0jQBTJ4E6htt&opi=89978449 [Zugriff: 10.08.2023].

Mandel, B. (Hrsg.). (2016). *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung: Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). Bielefeld: Transcript.

Mandel, B., Renz, T. & Institut für Kulturpolitik Stiftung Universität Hildesheim (Hrsg.) (2014, April). *MIND THE GAP? Zugangsbarrieren zu kulturellen Angeboten und ein kritischer Diskurs über Konzeptionen niedrigschwelliger Kulturvermittlung*. Verfügbar unter: https://www.uni-hildesheim.de/uploads/media/Mandel_Renz2014-Mind_the_gap.pdf [Zugriff: 02.05.2023].

Mann, T. (1918). *Betrachtungen eines Unpolitischen* (1.-6. Aufl.). Berlin: Fischer.

Mayer, U. (2020). Der Ansatz ‚Kritischer Diversität' am Beispiel der Diversitätsstrategie der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien. *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, *5* (1–2020), 76–82. doi:10.3224/zdfm.v5i1.09

Micossé-Aikins, S. & Sharifi, B. (2019). Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb: Besondere Herausforderungen und bewährte Ansätze. In DeutschPlus e.V. Initiative für eine plurale Republik (Hrsg.), *Grundlagen und Handlungsfelder diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung* (S. 103–110). Berlin.

Nader, A. & Camara, M. (2017). *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien*. (Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (rAA) e.V., Hrsg.). Berlin.

Peterson, M. (2021, November). *Die Bibliothek und das Recht auf Stadt – Ergebnisse der Interviews*. Institut für Geographie, Universität Bremen.

Renz, T. (2016). *Nicht-Besucherforschung: die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development* (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement). Bielefeld: Transcript.

Reuband, K.-H. (2016). *Besucherstudien: Probleme, Perspektiven und Befunde - Eine Bestandsaufnahme für die Kulturpolitische Gesellschaft – Landeskulturbericht Nordrhein-Westfalen*.

Rommelspacher, B. (1998). *Dominanzkultur : Texte zu Fremdheit und Macht* (2. Auflage.). Berlin: Orlanda Frauenverlag.

Rudolf, B. (2017). Teilhabe als Menschenrecht - eine grundlegende Betrachtung (Schriftenreihe). In E. Diehl & Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), *Teilhabe für alle?! - Lebensrealitäten zwischen Diskriminierung und Partizipation* (S. 13–43). Bonn.

Scheibner, L. & Sharifi, B. (2022). Kulturbetrieb 101 - Praxishilfen für Workshopleitende. *Den Elfenbeinturm entern - Reader für Antidiskriminierungstrainer*innen im Kulturbetrieb* (S. 4–18). Berlin.

Bellounar, Y. & Seeck, F. (2020). Macht und Klassenbewusstsein in der Kulturellen Bildung. *Dossier „Kunst kommt von Können?!" Klassismus im Kulturbetrieb*. Verfügbar unter: https://diversity-arts-culture.berlin/magazin-und-publikationen/dossier-kunst-kommt-von-koennen [Zugriff: 03.08.2023].

Scherer, M. (2010). Kommunalpolitik in Bremen. *Kommunalpolitik in den deutschen Ländern - Eine Einführung* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schlenzka, N. (2017). Diskriminierung als Teilhabehindernis - Erkenntnisse der Studie »Diskriminierungserfahrungen in Deutschland« (Schriftenreihe). In Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), *Teilhabe für alle?! - Lebensrealitäten zwischen Diskriminierung und Partizipation* (S. 258–272). Bonn.

Schulze, G. (1992). *Die Erlebnisgesellschaft - Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt / Main; New York: Campus Verlag.

Schwendter, R. (1973). *Theorie der Subkultur*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Sharifi, A. (2018). Antirassistische Interventionen als notwendige »Störung« im deutschen Theater. *Postmigrantische Studien* (1. Auflage, Band 1, S. 207–222). Bielefeld, Germany: transcript Verlag. doi:10.14361/9783839439166-017

Sharifi, B., Scheibner, L., Donner, J. & Schwab, L. (2023). Dossier „Kunst kommt von Können?!" Klassismus im Kulturbetrieb. *Diversity Arts Culture*. Verfügbar unter: https://diversity-arts-culture.berlin/magazin-und-publikationen/dossier-kunst-kommt-von-koennen [Zugriff: 03.08.2023].

Sievers, N. (2016). Geleitwort 2. *Handbuch Kulturpublikum*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-531-18995-6

SPD Landesorganisation Bremen, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Landesverband Bremen, & DIE LINKE Landesverband Bremen (Hrsg.). (2023, Juli 3). Veränderung gestalten: sicher, sozial, ökologisch, zukunftsfest - Koalitionsvertrag für die 21. Wahlperiode der Bremischen Bürgerschaft.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2020). *Kulturfinanzbericht 2020*. Wiesbaden.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2022). *Kulturfinanzbericht 2022*. Wiesbaden.

Tylor, E. B. (1873). *Die Anfänge der Cultur. Untersuchungen über die Entwicklung der Mythologie, Philosophie, Religion, Kunst und Sitte*. (F.W.P. Poske & J.W. Spengel, Übers.) (Band 1).

UNESCO (Hrsg.). (1982). Erklärung von Mexiko-City über Kulturpolitik - Weltkonferenz über Kulturpolitik. (Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der BRD, Übers.).

Vereinte Nationen. (1948, Dezember 10). Resolution der Generalversammlung 217 A (III). Allgemeine Erklärung der Menschenrechte.

Zosik, A. (2022). Über das gemeinsame Lernen. Eine Einführung. In Kulturstiftung des Bundes (Hrsg.), *Diversitäts-kompass: Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm*.

ii. Online-Ressourcen

Ableismus (o. J.). *Duden*. URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Ableismus [Zugriff: 10.05.2023].

Adda, F. & Taşan, A. (2022, April 26). Wir müssen Brücken schlagen. *Theater Bremen*. URL: https://www.theaterbremen.de/de_DE/wir-muessen-bruecken-schlagen [Zugriff: 26.06.2023].

Aikins, J. K., Naini, S. A. B., Gyamerah, D., Wagner, L. & Caliman, D. Y. (2021, September 15). Mit Datenerhebung Veränderungen anstoßen — für einen gerechteren Kulturbetrieb. *Kulturpolitische Gesellschaft*. URL: https://kupoge.de/blog/2021/09/15/mit-datenerhebung-veraenderungen-anstossen-fuer-einen-gerechteren-kulturbetrieb/ [Zugriff: 25.05.2023].

Senatsverwaltung für Kultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt. (2023, März 22). Berliner Projektfonds Kulturelle Bildung Ausschreibung der Fördersäule 1. *Berlin.de*. URL: https://www.berlin.de/sen/kultgz/aktuelles/pressemitteilungen/2023/pressemitteilung.1306583.php [Zugriff: 31.07.2023].

Brockhaus Enzyklopädie (o. J.). Kultur. *Brockhaus.de*. URL: https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/kultur [Zugriff: 16.05.2023].

Community (o. J.). *Diversity Arts Culture*. URL: https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/community [Zugriff: 09.08.2023].

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. (o. J.). *Diversity Arts Culture*. URL: https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/diversitaetsorientierte-organisationsentwicklung [Zugriff: 09.08.2023].

DIVERSITY.Glossar - Charta der Vielfalt. (o. J.) *Charta der Vielfalt*. URL: https://www.diversity-challenge.de/diversityaktionsbox/diversitywissen/diversityglossar/?tx_dpnglossary_glossary-list%5B%40widget_0%5D%5Bcharacter%5D=I [Zugriff: 30.06.2023].

Drügemöller, L. (2022, Mai 1). N-Wort an Bremer Theater: Beschweren auf eigene Gefahr. *Die Tageszeitung: taz*. URL: https://taz.de/!5847145/ [Zugriff: 31.07.2023].

Emert, K. (2009, Juli 23). Dossier Kulturelle Bildung. *bpb.de*. URL: https://www.bpb.de/lernen/kulturelle-bildung/59910/was-ist-kulturelle-bildung/ [Zugriff: 07.08.2023].

Freie Hansestadt Bremen, Pressestelle des Senats. (2021, Mai 21). Der Weg ist frei für das Zentrum für Kunst im Bremer Tabakquartier. *Senatspressestelle*. URL: https://www.senatspressestelle.bremen.de/pressemitteilungen/der-weg-ist-frei-fuer-das-zentrum-fuer-kunst-im-bremer-tabakquartier-359587?asl= [Zugriff: 04.08.2023].

Geschichte von KulMon®. (o. J.). *IKTf*. URL: https://www.iktf.berlin/kulmon/entwicklung-des-projekts/ [Zugriff: 08.08.2023].

Gregull, E. (2018, Mai 14). Migration und Diversity. *bpb.de*. URL: https://www.bpb.de/themen/migration-integration/dossier-migration/223777/migration-und-diversity/ [Zugriff: 24.07.2023].

Klassismus (o. J). *Duden*. URL: https://www.duden.de/rechtschreibung/Klassismus [Zugriff: 10.05.2023].

von König, D. (2004, November 25). Kulturstiftungen in Deutschland. *bpb.de*. URL: https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/27926/kulturstiftungen-in-deutschland/ [Zugriff: 04.08.2023].

Krattiger, J. & von Loeper, D. (2023, Juni 13). „Haut ab, haut ab!“: Demonstrationen vor Stadtbibliothek bei Dragqueen-Lesung in München. *Abendzeitung München*. URL: https://www.abendzeitung-muenchen.de/muenchen/demonstrationen-bei-dragqueen-lesung-in-muenchen-art-907501 [Zugriff: 30.06.2023].

Kulturbarometer 2022: Gewisse Kulturmüdigkeit wegen Corona. (2022, August 7). *Kulturfonts Frankfurt Rhein/Main*. URL: https://kulturfonds-frm.de/news/15 [Zugriff: 21.05.2023].

Die Bundesregierung (o. J.) *Kulturelle Teilhabe*. URL: https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/bundeskanzleramt/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien/kultur/kulturelle-teilhabe [Zugriff: 09.05.2023].

KulMon®-Einrichtungen. (o. J.). *IKTf*. URL: https://www.iktf.berlin/kulmon/kulmon-einrichtungen/ [Zugriff: 08.08.2023].

KulturMonitoring (KulMon®). (o. J.). *IKTf*. URL: https://www.iktf.berlin/kulmon/ [Zugriff: 08.08.2023].

Mandel, B. (2017, März). Klassische Hochkultur verliert ihre Relevanz. *Goethe Institut Chile* URL: https://www.goethe.de/ins/cl/de/kul/mag/20940616.html [Zugriff: 08.05.2023].

Marginalisierung (o. J.). *Diversity Arts Culture*. URL: https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/marginalisierung [Zugriff: 09.08.2023].

Micossé-Aikins, S. & Dodua Otoo, S. (2021, April 22). Diversity als Etikettenschwindel? *Haus der Kulturen der Welt*. URL: https://www.hkw.de/de/hkw/kulturelle_bildung/positionen/diversity_als_etiketten_schwindel_1.php [Zugriff: 08.05.2023].

Migrant*in. (o. J.). *Virtuelles Migrationsmuseum*. URL: https://virtuelles-migrationsmuseum.org/Glossar/migrantin/ [Zugriff: 30.06.2023].

Migrationshintergrund. (o. J.). *Statistisches Bundesamt*. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html [Zugriff: 09.08.2023].

Mohr, H. (2021, September 1). Zeit für Transformation. *Deutscher Kulturrat*. URL: https://www.kulturrat.de/themen/texte-zur-kulturpolitik/zeit-fuer-transformation/ [Zugriff: 05.08.2023].

Netzwerk- und Strukturförderung. (o. J.). *Fonds Darstellende Künste*. URL: https://www.fonds-daku.de/foerderung/foerderprogramme/förderprogramme/netzwerk-und-strukturfoerderung/ [Zugriff: 04.08.2023].

New Perceptions. (o. J.). *Kunsthalle Bremen*. URL: https://www.kunsthalle-bremen.de/de/sb-page/besuch-planen/angebote-und-programm/new-perceptions [Zugriff: 23.07.2023].

Nünning, A. (2009, Juli 23). Vielfalt der Kulturbegriffe - Dossier Kulturelle Bildung. *bpb.de*. URL: https://www.bpb.de/lernen/kulturelle-bildung/59917/vielfalt-der-kulturbegriffe/ [Zugriff: 08.05.2023].

People of Color. (o. J.). *Neue Deutsche Medienmacher*. URL: https://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/people-of-color-poc/ [Zugriff: 09.08.2023].

Peşmen, A. (2021). Debatte über Begriff - Fünf Gründe gegen das Wort „Migrationshintergrund". *Deutschlandfunk Kultur*. URL: https://www.deutschlandfunkkultur.de/debatte-ueber-begriff-fuenf-gruende-gegen-das-wort-100.html [Zugriff: 07.06.2023].

Projektförderung (o. J.). *Freie Hansestadt Bremen, Der Senator für Kultur*. URL: https://www.kultur.bremen.de/service/projektfoerderung-13709 [Zugriff: 19.05.2023].

Queer (o. J.). *Diversity Arts Culture*. URL: https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/queer [Zugriff:14.8.2023].

Reveland, C. (2023, Januar 11). Transfeindlichkeit als „Kulturkampf" gegen die moderne Welt. *tagesschau.de*. URL: https://www.tagesschau.de/faktenfinder/transfeindlichkeit-101.html [Zugriff: 30.06.2023].

Roßbach. (2023, Juni 30). Muss Sesselmann gehen? Das sagen die Experten. *Frankfurter Rundschau*. URL: https://www.fr.de/politik/experten-muss-sesselmann-gehen-afd-sonneberg-landrat-demokratie-check-verfassungsschutz-ostdeutschland-92372686.html [Zugriff: 30.06.2023].

Schwarz (o. J.). *Diversity Arts Culture*. URL: https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/schwarz [Zugriff: 09.08.2023].

Senatorische Behörde. (o. J.). *Der Senator für Kultur.* URL: https://www.kultur.bremen.de/senatorische-behoerde-1467 [Zugriff: 15.08.2023].

Sharifi, A. & Sharifi, B. (2014). Mind the Trap! *Migrazine*. URL: http://www.migrazine.at/artikel/mind-trap [Zugriff: 25.07.2023].

Sharifi, B. & Micossé-Aikins, S. (2019). Kulturinstitutionen ohne Grenzen? Annäherung an einen diskriminierungskritischen Kulturbereich. *Kulturelle Bildung Online*. URL: https://www.kubi-online.de/artikel/kulturinstitutionen-ohne-grenzen-annaeherung-einen-diskriminierungskritischen-kulturbereich [Zugriff: 09.05.2023].

Soziokultur. (o. J.). *Bundesverband Soziokultur e.V*. URL: https://soziokultur.de/soziokultur/ [Zugriff: 03.08.2023].

Stadtbibliothek Bremen. (o. J.) *Kulturstiftung des Bundes*. URL: https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft/institutionen/stadtbibliothek-bremen.html [Zugriff: 09.08.2023].

Theater - Der Senator für Kultur. (o. J.). *Der Senator für Kultur*. URL: https://www.kultur.bremen.de/senatorische-behoerde/fachreferate/theater-1967#:~:text=Das%20Theater%20Bremen%20ist%20mit,Stil%E2%80%9C%20ab%201962%20international%20bekannt [Zugriff:09.08.2023].

Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996, September 1). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*. URL: https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity [Zugriff: 24.07.2023].

the able-bodied. (o. J.). *Cambridge Dictionary*. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/able-bodied [Zugriff: 13.08.2023].

Tradition und Moderne. (o. J.). *Kunsthalle Bremen*. Verfügbar unter: https://www.kunsthalle-bremen.de/de/kunsthalle-bremen/die-kunsthalle [Zugriff: 18.05.2023].

Vielfaltsdimensionen - Für Diversity in der Arbeitswelt. (o. J.). *Charta der Vielfalt e.V.* . URL: https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltsdimensionen/[Zugriff: 24.06.2023].

Weiß – Glossar | Neue Deutsche Medienmacher. (o. J.). *Neue deutsche Medienmacher*. URL: https://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/prefix:w/ [Zugriff: 09.08.2023].

iii. Videoverzeichnis

Vorstellung des „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ von Anna Zosik. (2018). - *YouTube*. (Kulturstiftung des Bundes). Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=Oq37GiNIz50 [Zugriff: 27.07.2023]

VI. Anhang

iv. Transkriptionsregeln

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert.
2. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d.h. an das Schriftdeutsch angenähert. Bspw. wird aus „Er hatte noch so‘n Buch genannt“ -> „Er hatte noch so ein Buch genannt“.
3. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.
4. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert.
5. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
6. Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, Aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern notiert.
9. Absätze der interviewende Person werden durch ein „I“, die der befragte Person(en) durch ein eindeutiges Kürzel, z.B. „B4:“, gekennzeichnet.
10. Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

(Kuckartz, 2010: 44)

v. MAXODA Codebaum I1-I6, Forschungsfrage 2

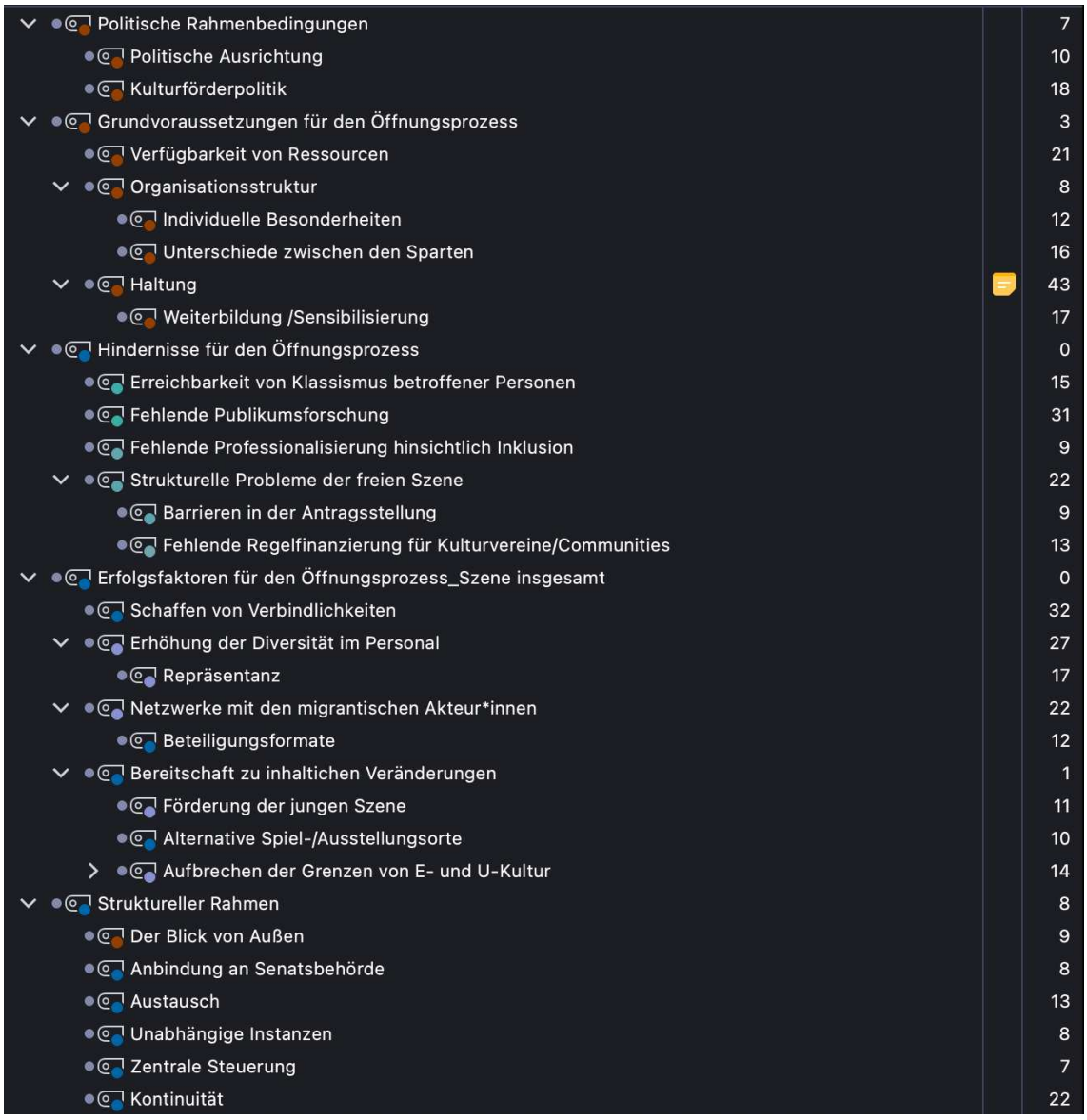


Abbildung 7: Codebaum I1-I6, Forschungsfrage 2 (MAXQDA)

vi. Themenmatrix „Grundvoraussetzungen“

Themenmatrix Grundvoraussetzungen

	Politische Rahmenbedingungen	Organisationsstruktur	Verfügbarkeit von Ressourcen	Haltung
Stadtbibliothek Bremen	Rückhalt aus der Politik extrem wichtig; Verweis auf StaBi München; mit Anfeindungen aus dem rechtsextremen, konservativen Spektrum/ Religionsgemeinschaften ist zu rechnen	Sonderstellung als dritte Orte, Angebot von sich aus partizipativer, keine Bezahlschranke, Schwerpunkt Personal, Agentin ging früher, Bereits viel Aktivität vor 360 Grad	Ressourcen wichtig um ausprobieren zu können, welche Maßnahmen langfristig Sinn machen; Diversity Schulungen; Viele kleinere Einrichtungen haben die Mittel nicht	Haltung weitestgehend schon vorhanden, seit 2012 verpflichtende und weiterführende Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen, Bereitschaft, blinde flecken zu identifizieren, und „360 Grad Perspektive mit Blick auf Diversität“ erreichen, Diversity ist überall im Betrieb verankert, wird niemals Selbstverständlichkeit werden, Öffnung für Queerness und Inklusion früh im Programm, Erfolg direkt abhängig von Haltung in Institutionen & Verwaltung; Druck von Außen ohne Öffnungsintention im Haus zum scheitern verurteilt; Öffnungsprozess wird nicht nur von Einzelpersonen sondern von der gesamten Belegschaft getragen; 5 Diversity-Multiplikator*innen; Kulturpolitik muss investieren in Fort- und Weiterbildungen und Sensibilisierung dann kann Haltung entstehen; verlässliche Finanzierung für Fortbildungen und Sensibilisierungsprogramm baut Hürden und Barrieren für Einrichtungen ab, da nur Freistellung erforderlich
Kunsthalle Bremen	Bremer Politik schmückt sich mit den Ergebnissen der Häuser, zeigt Interesse am Austausch; Kulturpolitik kann Diskurs vorantreiben; Bremen macht schon viel was Vernetzung angeht	Kunstverein —> Publikumsorientierung; Schwerpunkt Programm & Publikum	Bezahlung von externer Expertise aus den Communities wurde aus 360 Grad Budget finanziert; Fest der Frauen wurde aus 360 Grad Budget finanziert; Weiterfinanzierung der Stelle wäre wünschenswert aber nur wenn die Mittel nicht an anderer Stelle abgezogen werden; Einrichtungen müssen selbst entscheiden, wie sie ihre Mittel nutzen; Kunsthalle überlegt eine Nachfolgestelle einzurichten; Gleichstellungsdaten in Befragungen wurden durch 360 Grad Budget gedeckt, jetzt von der Kunsthalle übernommen; nach fünf Jahren beginnen Maßnahmen Wirkung zu zeigen	Arbeiten an der eigenen Haltung wichtigste Voraussetzungen für erfolgreiche Öffnung; klare Positionierung; Offenheit der Hausleitung für Veränderung essentiell, aber auch Mittragen durch die Belegschaft —> ohne geht es nicht; qualifizierungsorientiert schulen und sensibilisieren; Haltung entwickeln heißt zusammenarbeiten die Blase verlassen, Kontakt suchen, Reflektieren
Theater Bremen	Umsetzung von Teilhabestrategien liegt in der Selbstverantwortung der Häuser	Erhebung von Gleichstellungsdaten stößt auf Widerstände; Schwerpunkt Organisation und Struktur	Publikumsforschung: Kulturpolitik muss Ressourcen bereit stellen; Ensembles umstrukturieren und Gäste reinholen erfordert Mittel	Diversität hat sich in allen Bereichen verankert; Verhaltenskodex als Manifest der Haltung; Diskriminierende Praktiken anderer Theater oft „Faulheit“, sich um Repräsentanz zu bemühen und Mittel aufzuwenden; Verhaltenskodex — > eines der ersten Häuser bundesweit; Kooperationen und politische Positionierung z.B. FRAU LEBEN FREIHEIT; Fortbildungstopf wird für Fort- und Weiterbildungen genutzt
KSB	Arbeitet nach Vorgaben des BMK; München war Ausnahme was mediales Echo anging, Ostdeutsche BL meist Bibliotheken	Instrument der Agent*innen gut für Bibliotheken, nicht so gut für Theater wg. Machthierarchien und Anbindung an die Leitung; für Museen unterschiedlich; Fluktuation in den Theatern am höchsten auch die meisten Diskriminierungsfälle; dynamisch Wechsel in der Leitungsebene erschweren Öffnungsprozesse; je höher Stresslevel im Betrieb, desto schneller Abwehrhaltung; Agent*innen und Leitungen haben oft unterschiedliche Sichtweisen auf die Entwicklungen,	Verlängerung 50/50 — > viele Häuser wollen verstetigen und suchen in der Zwischenphase nach Lösungen; einige Einrichtungen haben bereits verstetigt (Kassel); Projektgelder reichen nicht, es muss auch Personal und Zeit verfügbar sein.	Alle Agent*innen erlebten Widerstand; ohne Rückhalt durch die Hausleitung kann der Prozess nicht gelingen; Erkenntnis, dass es Veränderungen braucht ist bei allen da, Umsetzung nicht immer; Umdenken der Leitung und entwickeln von Haltung im Prozess ist möglich; Sensibilisierungsschulungen meist die ersten Maßnahmen der Agent*innen
Denkzellen	Denkzellen wurden auf Initiative des Senators für Kultur gegründet	Einige Akteur*innen imitieren in ihrer Arbeitsweise die Strukturen der HKI, andere arbeiten ganz anders; Organisationsstrukturen für die freie Szene nicht greifbar	Ohne Regelfinanzierung können sich Veränderungen nicht in einer Kontinuität verankern; Existenzsicherung hat Priorität vor Teilhabeorientierung	Diversität und Inklusion: zwei gesellschaftliche Faktoren die zu Beginn der Denkzellen definiert wurden; Sensibilisierungsworkshops und Fort-/ Weiterbildungen sollten wie in Berlin zum normalen Programm der Kulturpolitik gehören; Bereitstellung von Sensibilisierungsmöglichkeiten das „A und O“
DAC	Arbeitet nach AGG, LADG, UN Behindertenrechtskonvention, Menschenrechte, Diversifizierung auch für Senatsbehörde, mit politischem Machwechsel ändern sich Themen und Geldverteilung; gefährdet potenziell die Zielsetzung	Akzeptieren von externer Expertise abhängig von Arbeitsweise; Diversität darf nicht an eine einzelne Person ausgelagert werden; Diversitätsoffensive arbeitet nicht mit individuellen Zielen, sondern gibt Auswahl vor, um bessere Überprüfung zu ermöglichen; Größe der Einrichtung beeinflusst AGG Strukturen	Veränderungen brauchen extrem lange um Wirkung zu zeigen; harte Indikatoren für einen befristeten Zeitraum wenig sinnvoll; es braucht Kontinuität; es müssen verwendungsgebundene Mittel bereitgestellt werden; Maßnahmen müssen feste Plätze in Finanzplanungen haben	Öffentlicher Druck nach Diskriminierungsvorfällen die unter Druck zu Maßnahmen führen —> letztendlich Herausbildung diversitätssensibler Haltung; Leitbild/Verhaltenskodex nicht automatisch Ergebnis einer diversitätssensiblen Haltung; Haltung beeinflusst Einstellung zu externem Feedback; Diversitätskompetenz in Führungspositionen; DAC berät auch Verwaltung; für alle Berliner Kulturschaffenden Antidiskriminierungs- & Disability Beratung; Beratung; umfassendes Fortbildungsangebot; Auflösen diskriminierender Praxen wichtig —> Sensibilisierung der Dramaturgien und Ensembles wichtig, auch Jurys müssen sensibilisiert werden,

Tabelle 2: Themenmatrix Grundvoraussetzungen. Eigene Darstellung.

vii. Maßnahmenübersicht

360 Grad Maßnahmen laut Diversitätskompass		Theater	Stadt-bibliothek	Kunsthalle
Organisation & Struktur	Einrichtung einer Personalstelle für Diversität	X	X	X
	Implementierung einer AG Diversität	X		X
	Regelmäßige Arbeitstreffen der Hausleitung mit Diversitätsagent*in bzw. AG Diversität	X	X	X
	Umsetzung eines Leitbildprozesses	X		Nur im Bezug auf die Hausordnung
	Einrichtung einer Beschwerdestelle	X		X
	Vereinbarungen zur strukturellen Verankerung von Diversität	X	X	In Arbeit
	Externe Beratungsgremien und Expert*innen	X	X	X
Interne Kommunikation	Vorstellung des Prozesses in verschiedenen Bereichen und Abteilungen	X	X	X
	Schaffung von Kommunikationsräumen für Austausch und kollegiale Beratung	X	X	X
	Offene Sprechstunden von Diversitätsagent*in	X		
	Erstellung von Kommunikationstools	X	X	X
	Diversity-Wiki / Vielfalts-Bibliothek			X
Personal	Diversitätsbezogene Datenerhebung in der Belegschaft			
	Kontinuierliches Fortbildungsangebot	X	X	X
	Diversitätssensible Bewerbungsverfahren	X	X	X
	Anbieten von bezahlten Praktikumsstellen			Gab es bereits
	Entwicklung der Anforderungsprofile bei der Ausbildung	X	X	Die Kunsthalle ist kein Ausbildungsbetrieb
	Externe Beiratsgremien und diverse Besetzung von Jurys	X		X
Programm	Diversitätsgespräch bei der Programmvorbereitung			
	Partizipative und ko-kurative Programmformate in Kooperation mit Communitys	X	X	X
	Programmformate zu Sonderanlässen	X	X	X
	Regelmäßige Programmformate mit Diversitätsschwerpunkt	X	X	X
	„Artists in Residence“-Programme			
	Einbindung von nicht-institutionell organisierten Projekten	X	X	X
	Programme im Stadtraum	X	X	Es gibt Programme, es entstand aber nichts konkret im Programm
Publikum	Durchführung einer Ist-Analyse		X	X
	Durchführung einer Nichtbesucher*innen-Befragung			In Form von Fokusgruppengesprächen
	Regelmäßige Besuche bei den Communitys	X	X	X
	Schaffung von Begegnungsräumen und Bereitstellung von Infrastruktur	X	X	X
Externe Kommunikation	Leitbild und Prozesskommunikation von Diversität	X		Leitbild ja, Prozesskommunikation nein
	Barrierearme Kommunikation:– Mehrsprachige Angebote– Leichte Sprache– Gendersensible Sprache	Mehrsprachig und gendersensibel ja, leicht Sprache nein	X	X
	Diversitätssensible Bildsprache	X	X	X
	Erweiterung des Verteilers	X	X	X
	Kontextualisierung			

Tabelle 3: Maßnahmenübersicht 360 Grad Programm. Eigene Darstellung nach Kulturstiftung des Bundes, 2022: 42f

viii. Interviewleitfäden

Interviewleitfaden I1: Stadtbibliothek Bremen

Themenblock 1: Voraussetzungen für den Öffnungsprozess

7. Wie kam es zur Bewerbung auf das 360 Grad Förderprogramm? *Welche Motivation lag der Bewerbung zu Grunde? Gab es konkrete Auslöser, die einen Veränderungsbedarf aufzeigten?*

8. Wie lässt sich der Status Quo zu Beginn der Förderung beschreiben? *Liegen beispielsweise Daten aus Besucher*innenbefragungen vor?*

9. Welche für den Öffnungsprozess relevanten Unterschiede sehen Sie zwischen Bibliotheken und anderen Kultureinrichtungen? *Welche Vor- und Nachteile erkennen Sie im Vergleich zu z.B. Theatern oder Museen in Bezug auf Öffnungsprozesse?*

Themenblock 2: Entwicklungsprozesse während der Förderung

1. Welche Entwicklungsziele wurden zu Beginn der Förderung formuliert, und welche Ziele kamen eventuell während des Prozesses dazu? *Gerne unter Bezugnahmen der Säulen Personal, Programm, Publikum, Organisation/Struktur und Kommunikation.*

2. Welche konkreten Maßnahmen wurden zum Erreichen dieser Ziele ergriffen? *Gerne unter Verwendung des beigefügten Übersichtsblattes.*[9]

Themenblock 3: Ergebnisse des Förderprogramms

1. Welche Ziele konnten erreicht werden?

2. Welche Ziele konnten (noch) nicht erreicht werden? *Welche Meilensteine wurden ggf. erreicht?*

3. Welche Maßnahmen werden als besonders erfolgreich bewertet?

4. Schätzen sie den Öffnungsprozess bisher insgesamt als erfolgreich ein? Welche Indikatoren nutzen Sie zur Messung des Erfolgs? *Gibt es z.B. Daten aus Besucher*innenbefragungen oder sonstiges Feedback der Besucher*innen?*

Themenblock 4: Weiterführen des Öffnungsprozesses nach Ablauf der Förderung

1. Warum hat die Stadtbibliothek sich dagegen entschieden, eine Verlängerung des 360 Grad Programms zu beantragen? *Wie soll der Öffnungsprozess ohne die finanzielle und personelle Unterstützung der Kulturstiftung des Bundes weiter vorangetrieben werden?*

2. Was braucht es von Seiten der (Bremer) Kulturpolitik, damit der Öffnungsprozess weiter gehen kann? *Und welche Unterstützung gab es vielleicht schon?*

3. Welche 3 Tipps würden Sie Kultureinrichtungen mitgeben, die sich für einen diversitätsorientierten Öffnungsprozess entscheiden?

[9] (Kulturstiftung des Bundes, 2022: 42f.)

Interviewleitfaden I2: Kunsthalle Bremen

(gekürzt, da das Interview auf Bitte der Interviewpartnerin nur auf 30 Minuten angesetzt war)

Themenblock 1: Voraussetzungen für den Öffnungsprozess

1. Wie kam es zur Bewerbung auf das 360 Grad Förderprogramm? *Welche Motivation lag der Bewerbung zu Grunde? Gab es konkrete Auslöser, die einen Veränderungsbedarf aufzeigten?*

2. Wie lässt sich der Status Quo zu Beginn der Förderung beschreiben? *Liegen beispielsweise Daten aus Besucher*innenbefragungen vor?*

Themenblock 2: Entwicklungen im Förderprogramm

1. Welche Ziele konnten erreicht werden? Welche nicht? *Gerne unter Bezugnahmen der Säulen Personal, Programm, Publikum, Organisation/Struktur und Kommunikation.*

2. Welche Maßnahmen werden als besonders erfolgreich bewertet? *Gerne unter Verwendung des beigefügten Übersichtsblattes.*[10]

3. Schätzen sie den Öffnungsprozess bisher insgesamt als erfolgreich ein? Welche Indikatoren nutzen Sie zur Messung des Erfolgs? *Gibt es z.B. Daten aus Besucher*innenbefragungen oder sonstiges Feedback der Besucher*innen?*

Themenblock 4: Weiterführen des Öffnungsprozesses nach Ablauf der Förderung

1. Wie will die Kunsthalle sicherstellen, dass der Öffnungsprozess nach Ablauf des Förderzeitraumes weiter gehen kann?

2. Was braucht es von Seiten der (Bremer) Kulturpolitik, damit der Öffnungsprozess weiter gehen kann? *Und welche Unterstützung gab es vielleicht schon?*

[10] (Kulturstiftung des Bundes, 2022: 42f.)

Interviewleitfaden I3: Theater Bremen

Themenblock 1: Voraussetzungen für den Öffnungsprozess

1. Wie kam es zur Bewerbung auf das 360 Grad Förderprogramm? *Welche Motivation lag der Bewerbung zu Grunde? Gab es konkrete Auslöser, die einen Veränderungsbedarf aufzeigten?*

2. Wie lässt sich der Status Quo zu Beginn der Förderung beschreiben? *Liegen beispielsweise Daten aus Besucher*innenbefragungen vor?*

Themenblock 2: Entwicklungsprozesse während der Förderung

1. Welche Entwicklungsziele wurden zu Beginn der Förderung formuliert, und welche Ziele kamen eventuell während des Prozesses dazu? *Gerne unter Bezugnahmen der Säulen Personal, Programm, Publikum, Organisation/Struktur und Kommunikation.*

2. Welche konkreten Maßnahmen wurden zum Erreichen dieser Ziele ergriffen? *Gerne unter Verwendung des beigefügten Übersichtsblattes.* [11]

Themenblock 3: Ergebnisse des Förderprogramms

1. Welche Ziele konnten erreicht werden?

2. Welche Ziele konnten (noch) nicht erreicht werden? *Welche Meilensteine wurden ggf. erreicht?*

3. Welche Maßnahmen werden als besonders erfolgreich bewertet?

4. Schätzen sie den Öffnungsprozess bisher insgesamt als erfolgreich ein? Welche Indikatoren nutzen Sie zur Messung des Erfolgs? *Gibt es z.B. Daten aus Besucher*innenbefragungen oder sonstiges Feedback der Besucher*innen?*

Themenblock 4: Weiterführen des Öffnungsprozesses nach Ablauf der Förderung

1. Wie will das Theater sicherstellen, dass der Öffnungsprozess nach Ablauf des Förderzeitraumes weiter gehen kann?

2. Was braucht es von Seiten der (Bremer) Kulturpolitik, damit der Öffnungsprozess weiter gehen kann? *Und welche Unterstützung gab es vielleicht schon?*

3. Welche 3 Tipps würden Sie Kultureinrichtungen mitgeben, die sich für einen diversitätsorientierten Öffnungsprozess entscheiden?

[11] (Kulturstiftung des Bundes, 2022: 42f.)

Interviewleitfaden I4: Denkzellen

Themenblock 1: Auswirkungen des 360 Programmes auf die freie Szene

1. Welche Berührungspunkte gab es mit dem Programm? *Gab es einen vermehrten Austausch/Wissenstransfer oder Ko-Produktionen mit den geförderten Einrichtungen? Gab es Einladungen zu Beiräten oder ähnlichen Gremien?*

Themenblock 2: Status Quo der freien Szene

1. Besteht allgemein der Eindruck, dass die freie Szene heterogener zusammengesetzt ist als die institutionell geförderten Einrichtungen?

2. Besteht allgemein der Eindruck, dass die freie Szene ein diverseres Publikum erreicht als die institutionell geförderten Einrichtungen?

3. Inwiefern beschäftigen sich die Denkzellen „Transformation" und „Öffentlichkeit" mit kultureller Teilhabe? *Spielt Diversität auf der Bühne, im Programm und im Publikum dabei eine Rolle?*

Themenblock 3: Möglichkeiten eines Öffnungsprozesses für die freie Szene

1. Besteht der Eindruck, dass eine Untersuchung auf Ausschlüsse und diskriminierende Machstrukturen auch für die Verbände sinnvoll sein könnten?

2. Welche der Maßnahmen aus dem 360 Grad Programm wären potentiell für die freie Szene umsetzbar? *(Übersichtsblatt im Anhang)*[12]

Themenblock 4: Kulturpolitische Maßnahmen für die freie Szene

1. Wie kann die freie Szene von kulturpolitischen Maßnahmen zur Förderung kultureller Teilhabe profitieren?

Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviews mit der Stadtbibliothek Bremen, der Kunsthalle Bremen und dem Theater Bremen erscheinen zum jetzigen Stand folgende Maßnahmen als sinnvoll:

- Beauftragung einer umfassenden Nicht-Besucher*innenstudie für die Stadt Bremen
- Einführung eines bremenweit einheitlichen Monitoringsystems zur regelmäßigen Durchführung von Besucher*innenbefragungen
- Vereinfachung der Antragstellung für Projektmittel, Abbau von bürokratischen Barrieren für Nicht Muttersprachler*innen oder Kulturschaffenden mit kognitiven Einschränkungen
- höhere Förderungen für die Kulturvereine und Communities, Professionalisierungsangebote
- Auflagen zur Vergütung von freischaffenden und ehrenamtlich agierenden Kulturschaffenden bei Kooperationen
- schwerpunktmäßige Förderung der „jungen Szene"
- Mittelbereitstellung für den Ausbau von Diversity-Kompetenzen, z.B. über Multiplikator*innenausbildung
- Unterstützung beim Ausbau von technischen Hilfsmitteln für Besucher*innen mit Behinderung (Unter-/Übertitelung, Audiodeskription, Audioübertragung auf Hörhilfen, Tastführungen etc.)

2. Welche Maßnahmen können darüber hinaus getroffen werden, um die Teilhabe am kulturellen Angebot der freien Szene zu stärken?

[12] (Kulturstiftung des Bundes, 2022: 42f.)

Interviewleitfaden I5: KSB

Themenblock 1: Einordnen der bisherigen Forschungsergebnisse

1. Können die bisher erhobenen Erfolgsfaktoren für diversitätsorientierte Öffnungsprozesse im Gesamtkontext des Programmes bestätigt werden? *(Tabelle im Anhang[13])*

2. Können die bisher erhobenen Hindernisse für diversitätsorientierte Öffnungsprozesse im Gesamtkontext des Programmes bestätigt werden? *(Tabelle im Anhang)*

Themenblock 2: Perspektiven einer ganzheitlichen Öffnung lokaler Kulturszenen

1. Gab es im Entstehungsprozess des Förderprogramms Überlegungen, nicht-institutionell geförderte Akteur*innen bzw. Einrichtungen der Soziokultur in das Programm einzubeziehen? *Wenn ja, warum entschied man sich dagegen?*

2. Wie wird rückblickend die Kooperations- und Netzwerkarbeit der teilnehmenden Einrichtungen bewertet? *Insbesondere hinsichtlich potentieller Machgefälle bei der Zusammenarbeit mit ehrenamtlich agierenden Kooperationspartner*innen.*

3. Gibt es Positivbeispiele, bei denen das Programm auch über die Grenzen der Einrichtung hinaus Einfluss auf die Öffnung der Kulturszene hatte?

Themenblock 3: Diversitätsorientierte Öffnungsprozesse im kulturpolitischen Kontext

1. Gibt es Positiv- bzw. Negativbeispiele für den Umgang der Lokalpolitik mit den Öffnungsabsichten bzw. konkreten Formaten der teilnehmenden Einrichtungen?

2. Ist bekannt, ob die Erfolge einzelner Einrichtungen durch die lokale Kulturpolitik aufgegriffen wurden? *Gab es beispielsweise Fördermittel für die Weiterführung erfolgreicher Formate?*

Themenblock 4: Learnings aus dem Förderprogramm

1. Welches Fazit zieht die KSB aus den Ergebnissen des Förderprogramms?

2. Ist die KSB mit der Evaluierung des Programmes in den Einrichtungen allgemein zufrieden?

3. Welche Bedeutung haben die Erkenntnisse aus dem Programm für die weitere Arbeit und Ausrichtung der KSB?

[13] Entsprechend Tabelle 1

Interviewleitfaden I6: Diversity Arts Culture

Themenblock 1: Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext

1. Welche Berührungspunkte gab es zwischen DAC und dem 360 Grad Programm? *Beispielsweise über das Theater an der Parkaue?*

2. Wie positioniert sich DAC zu den Entwicklungen auf dem Gebiet der Publikumsforschung in Berlin? *Welche Bedeutung hat das Institut für kulturelle Teilhabeforschung für die Arbeit von DAC? Welche Bedeutung hat das KulMon System für die Entwicklung von Einrichtungen die ihr begleitet?*

Themenblock 2: Perspektiven einer ganzheitlichen Öffnung lokaler Kulturszenen

1. Wie bildet sich die bisherige Arbeit von DAC in der Entwicklung der Berliner Kulturszene ab? *Gibt es Effekte, die sich auf die Strahlkraft einzelner Kultureinrichtungen zurückführen lassen?*

2. Wie bindet DAC die freie Szene ein?

3. Wie bindet DAC die migrantischen Organisationen und Kulturvereine ein?

Themenblock 3: Einordnen der bisherigen Forschungsergebnisse

Siehe Anhang „Prozessablauf DÖ Bremen[14]“

1. Auf welchen Ebenen kann die Arbeit von Diversity Arts Culture eingeordnet werden?

2. Wo könnt ihr blinde Flecken identifizieren?

Themenblock 4: Strukturelle Anbindung des Projektbüros

1. Was sind die Vorteile & vielleicht auch Nachteile der Anbindung an die Senatsverwaltung für Kultur?

2. Gibt es Evaluationsvorgaben durch die Senatsverwaltung für Kultur?

3. Wo liegen die Grenzen der Arbeit von Diversity Arts Culture? *Wo gibt es Hürden aus Politik/Verwaltung, die euch einschränken, wo stoßt ihr mit euren Kapazitäten an Grenzen und inwiefern schränkt euch der Grundsatz der Kunstfreiheit vielleicht auch ein?*

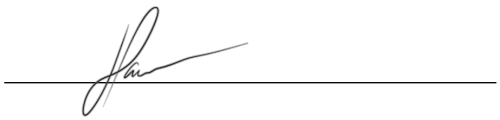
4. Welche Empfehlungen würdet ihr der Bremer Kulturpolitik mitgeben? *Wie kann der durch 360 Grad begonnene Öffnungsprozess in den vier großen Bremer Häusern genutzt werden um eine Transformation der gesamten kulturellen Landschaft einzuleiten?*

[14] Entsprechend Abb. 5/6

VII. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, sind durch Angaben der Herkunft kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form, auch auszugsweise, noch nicht als Bestandteil einer Prüfungs- oder Studienleistung vorgelegt.



Joana Hawner, 5035380