

# 360°

Fonds für Kulturen der  
neuen Stadtgesellschaft

## Diversität als Zukunftsfaktor

### *Empfehlungen für eine nachhaltige Diversitätsentwicklung in Kultur- institutionen aus dem Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft*

---

#### Eckdaten zum Programm

39 geförderte

Kulturinstitutionen:

16 Museen

13 Theater

8 Bibliotheken

eine Staatsphilharmonie

eine Musikschule

Programmdauer:

zwei Förderrunden

vier Jahre

Förderinstrumente:

eine Personalstelle

(„Diversitätsagent\*in“)

und Projektmittel in Höhe

von 100.000 Euro

Programminstrumente:

jährliche Akademien,

Fortbildungsprogramm,

begleitende Evaluation

Eigenbeteiligung

der Institutionen:

50.000 Euro für die

Projektmittel

# Diversität und Kulturinstitutionen: *Ausgangspunkt*

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.

1  
Migrationsbericht 2019:  
[https://www.bamf.de/  
DE/Themen/Forschung/  
Veroeffentlichungen/  
Migrationsbericht2019/  
PersonenMigrations-  
hintergrund/  
personenmigrations-  
hintergrund-node.html](https://www.bamf.de/DE/Themen/Forschung/Veroeffentlichungen/Migrationsbericht2019/PersonenMigrationshintergrund/personenmigrationshintergrund-node.html)

Wie divers diese Stadtgesellschaft ist, zeigen u. a. Zahlen des Mikrozensus<sup>1</sup>, denen zufolge 2019 in den deutschen Privathaushalten 21,2 Millionen Menschen lebten, die selbst oder bei denen mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht seit Geburt besitzt. Das entspricht einem Gesamtbevölkerungsanteil von 26 Prozent. Die diversitätsorientierte Entwicklung des Kulturbereichs wurde allerdings bisher nur unzureichend vorangetrieben. Damit werden einerseits künstlerische Potenziale nicht genutzt und andererseits die Zukunftsfähigkeit der Institutionen gefährdet.

Als aktive Gestalterin und Impulsgeberin für Kultur in Deutschland reagiert die Kulturstiftung des Bundes seit 2018 mit dem Programm „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ auf diese gesellschaftlichen Herausforderungen.

Das Modellprogramm verfolgt einen langfristigen Ansatz, der nicht von außen Instrumente zur Organisationsentwicklung aufzeigt, sondern in den Strukturen der Organisationen selbst ansetzt: In den geförderten 39 Einrichtungen wurde die Stelle eines/einer sogenannten Diversitätsagent\*in geschaffen, die die Institutionen von innen proaktiv beim Change-Management unterstützt.

Mit einem Fördervolumen von fast 14 Millionen Euro für die beteiligten Häuser ist das 360°-Programm europaweit eines der größten Förderprojekte für diversitätsorientierte Öffnungsprozesse im Kulturbereich.

## **Zwischenfazit:** *Wo stehen wir?*

Nach der ersten Hälfte der Programmlaufzeit von 360° kann folgendes vorläufiges Fazit gezogen werden: Es ist gelungen, in den teilnehmenden Kulturinstitutionen diversitätsorientierte Veränderungsprozesse anzustoßen. Stellenausschreibungen wurden auf ihre Diversitätssensibilität hin überprüft, Kontakte zu Communitys und weiteren Akteur\*innen der Stadtgesellschaft wurden ausgebaut, Publikumsstrukturen wurden evaluiert und partizipative Veranstaltungsprogramme realisiert. Leitfäden, Wertekodizes und Antidiskriminierungsklauseln wurden entwickelt und eingeführt. Hausordnungen wurden diversitätssensibel angepasst, Gremien, Beiräte, Jurys mit Akteur\*innen aus der postmigrantischen und migrantischen Gesellschaft neu besetzt u. v. m. Nahezu alle Häuser berichten über eine verstärkte Sensibilisierung für das Thema unter den Mitarbeiter\*innen. Auch auf Leitungsebene wird Diversität für die Zukunftsfähigkeit der Kultureinrichtungen als dringliche Aufgabe behandelt.

Es ist deutlich geworden, dass es sich hierbei nicht um kurzfristige, abgeschlossene Maßnahmen handeln kann – nur ein langfristig angelegter Prozess kann die strukturellen Veränderungen hervorbringen, die Kulturinstitutionen dazu befähigen, ihre zeitgemäße Rolle in der Stadtgesellschaft wahrzunehmen. Diversitätsorientierte Öffnung bedeutet für die Einrichtungen, bisherige Arbeitsweisen, Hierarchien und Haltungen zu hinterfragen, die Verteilung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen neu auszuhandeln. Neues Wissen muss erworben und regelmäßig aktualisiert werden, bisherige Routinen müssen reflektiert und ggf. verändert werden – diversitätsorientierte Transformationsprozesse sind komplexe und ganzheitliche Querschnittsaufgaben.

In den vergangenen zwei Jahren Programmlaufzeit konnten Erfahrungen und Erkenntnisse gesammelt werden, die es erlauben, die folgenden Empfehlungen für künftige diversitätsorientierte Öffnungsprozesse im Kultursektor zu formulieren:

## **Empfehlungen:** *Wie lässt sich eine nachhaltige Diversitätsentwicklung umsetzen?*

---

### **1 Zielvereinbarungen und Aufnahme von Diversitätskompetenzen in die Anforderungsprofile der Leitungen von Kulturinstitutionen**

Das Gelingen eines Change-Prozesses ist maßgeblich von einer proaktiven Mitwirkung der Leitungsebene abhängig. Als Repräsentant\*innen ihrer Institution sowohl nach außen als auch nach innen müssen die Führungskräfte die Glaubwürdigkeit, Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit für Diversitätsprozesse herstellen. Die Aufnahme von Diversitätskompetenzen in Anforderungsprofile für Leitungspositionen sowie eine Zielvereinbarung mit den Leitungen seitens der Trägerschaften sind geeignete Mittel, um eine verpflichtende und qualitative Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen auf den Ebenen Programm, Personal und Publikum zu bewirken.

### **2 Etablierung und Verstetigung der Stellen von Diversitätsagent\*innen in den Kulturinstitutionen**

Die bisherigen Ergebnisse verdeutlichen den Erfolg des gewählten Modells. Es hat sich als wirksam erwiesen, eine Stelle in der Organisation bzw. auf der Ebene der Trägerschaft zu schaffen, die dauerhaft für Diversitätsthemen verantwortlich ist. Das Agent\*innen-Modell als Berufsprofil fortzuführen und auf andere Einrichtungen auszuweiten, bietet die Chance, Prozesse in den Häusern zu internalisieren. Voraussetzung dafür ist, dass die Stellen auch künftig auf der Leitungsebene angesiedelt, als Schnittstellenpositionen definiert und mit entsprechenden Befugnissen und Ressourcen ausgestattet sind, damit sie ihre Wirksamkeit in der Breite der Institution entfalten können.

---

## **Sicherung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen**

Wie das Programm zeigt, ist eine Anschubfinanzierung im Sinne einer zielgerichteten Prozessförderung ein sehr wirksames Instrument, um wichtige Impulse zu setzen und Lernprozesse Richtung Diversität zu ermöglichen. Die Prozesse erfordern dauerhafte und adäquate finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen, ohne die die angestrebten langfristigen Veränderungen zum Scheitern verurteilt sind.

---

## **Entwicklung von Ausbildungsprofilen und Qualifizierungsangeboten**

Das Programm hat deutlich gemacht, dass fundiertes Wissen über Diversität und Managementprozesse in den Kulturinstitutionen nur unzureichend vorhanden ist und Ausbildungsangebote fehlen. Ganz entscheidend ist die Entwicklung von Qualifizierungsangeboten sowohl für die Leitungen als auch die Belegschaften der Kultureinrichtungen sowie von Ausbildungsprofilen für angehende Führungskräfte, die die diversitätsorientierten Transformationsprozesse zukünftig gestalten und verantworten.

---

## **Nachwuchsförderung**

Bereits bei der Ausschreibung für die Agent\*innen-Stellen wurde deutlich, dass es an Nachwuchs aus den migrantischen und postmigrantischen Communitys fehlt. Die Liste der Gründe dafür ist lang und reicht von der Situation vieler junger Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte über verschiedene gesellschaftliche diskriminierende Ausschlussmechanismen bis tief hinein in die gelebte Praxis im Kultursektor. Um in Zukunft aus dem großen Potenzial eines diverseren Bewerber\*innenspektrums schöpfen zu können, braucht es heute kluge und nachhaltige Förderprogramme und Qualifizierungsangebote. Einerseits müssen bei der Ausbildung und Studiengangwahl Barrieren abgebaut werden, andererseits muss der Kultursektor beispielsweise durch eine diversere Programmgestaltung und gute Arbeitsbedingungen attraktiver für den Nachwuchs werden. Trainee-, Mentoring- und Stipendienprogramme können ungleiche Voraussetzungen beseitigen und darüber hinaus die Netzwerke zwischen Bildungseinrichtungen und Kulturinstitutionen stärken.

---

## **Etablierung spartenspezifischer Netzwerke**

Der regelmäßige Austausch von Haus- und Projektleitungen sowie Agent\*innen in spartenspezifischen Programmnetzwerken befördert maßgeblich die Qualität der Lernprozesse und ist für die langfristige Verstetigung diversitätsorientierter Öffnungsprozesse daher wesentlich. Er sollte von den Verbänden in Form von Arbeitsgruppen oder Netzwerken weiter gefördert werden, um auch nach Ende des 360°-Programms eine Kontinuität zu gewährleisten. Agent\*innen mit ihrer erworbenen Expertise können hier als Fachberater\*innen und Multiplikator\*innen einbezogen werden.

---

## **Kooperation mit Akteur\*innen und Communitys aus der migrantischen und postmigrantischen Stadtgesellschaft**

Die nachhaltige und glaubwürdige Verankerung von Diversität in allen drei Programmdimensionen (Personal, Publikum, Programm) kann nur durch Vernetzung und Kooperation auf Augenhöhe mit Akteur\*innen und Communitys aus der migrantischen und postmigrantischen Stadtgesellschaft gelingen. Das Wissen, die Kompetenzen und künstlerischen Ansätze dieser Partner\*innen bergen ein großes Potenzial, das noch besser und kontinuierlicher in die Programme und Strukturen der Kulturinstitutionen einbezogen werden muss. Nachhaltige Kooperationsstrukturen und -beziehungen sind dabei entscheidend. Als mitentscheidende und mitbestimmende Partner\*innen müssen sie mit adäquaten Ressourcen ausgestattet bzw. entsprechend vergütet werden.

---

## **Einrichtung von Beratungsstellen**

Um dem Mangel an Kompetenzen und Wissen über diversitätssensible Organisationsentwicklung entgegenzutreten, ist die Einrichtung von Beratungsstellen sehr empfehlenswert. Auf Landesebene können solche Beratungsstellen Kulturakteur\*innen in Diversitätsthemen beraten und begleiten sowie Qualifizierungsangebote entwickeln. Sie können zudem als vermittelnde Instanz zwischen Kulturpolitik und -einrichtungen agieren und dem vielfach genannten Wunsch nach stärkerer Unterstützung vonseiten der Kulturpolitik entgegenkommen.

## **Kurzes Resümee:** *Was sind die nächsten Schritte?*

Im Sinne einer weiteren Verankerung diversitätsorientierter Entwicklungen gilt es jetzt, lange vor dem Auslaufen des 360°-Programms, wichtige Weichen zu stellen. Es ist dabei notwendig, dass:

- in den Kulturinstitutionen Strukturen und Instrumente verstetigt werden, mit denen die angestoßenen Prozesse weitergeführt werden können;
- die Erkenntnisse gesichert und über den Kreis der teilnehmenden Institutionen hinaus in den verschiedenen Kultursparten geteilt werden; hier kommt den Verbänden als Multiplikatoren eine wichtige Rolle zu;
- durch kulturpolitische Richtungsentscheidungen auf Kommunal-, Länder- und Bundesebene Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine finanzielle Ausstattung für die Diversitätsentwicklung sichern und eine chancengleiche Teilnahme und Teilhabe an Kultur für die ganze Gesellschaft ermöglichen.

Diese Voraussetzungen können nur durch das Zusammenspiel der verschiedenen politischen und kulturellen Akteur\*innen geschaffen werden. Hierzu zählen die Kulturpolitik, die Fachverbände, die Ausbildungsinstitutionen, die am Programm beteiligten Institutionen und Agent\*innen sowie Akteur\*innen und Communitys aus der migrantischen und postmigrantischen Stadtgesellschaft.

# 360°-Institutionen

## Museen:

Stadtmuseum Berlin  
Museum für Islamische Kunst, Berlin  
Kleist-Museum, Frankfurt an der Oder  
Altonaer Museum, Hamburg  
Hessisches Landesmuseum, Kassel  
Deutsches Filminstitut & Filmmuseum,  
Frankfurt am Main  
Landesmuseum Natur und Mensch, Oldenburg  
Rautenstrauch-Joest-Museum – Kulturen der Welt,  
Köln  
LWL-Industriemuseum Henrichshütte, Hattingen  
Museum der bildenden Künste, Leipzig  
Focke Museum, Bremen  
Kunsthalle Bremen  
MARKK – Museum am Rothenbaum – Kulturen und  
Künste der Welt, Hamburg  
smac – Staatliches Museum für Archäologie Chemnitz  
Deutsches Hygienemuseum, Dresden  
Historisches Museum Frankfurt

## Theater:

Nationaltheater Mannheim  
Badisches Staatstheater Karlsruhe  
Thalia Theater, Hamburg  
Mecklenburgisches Staatstheater Schwerin  
Niedersächsisches Staatstheater Hannover  
Theater Bielefeld  
Düsseldorfer Schauspielhaus  
Theater Oberhausen  
Theater Bremen  
Theater Dortmund/Oper  
Staatstheater Nürnberg  
tjg – theater junge generation, Dresden  
Theater an der Parkaue, Berlin

## Bibliotheken:

Ernst-Abbe-Bibliothek Jena  
Stadtbibliothek Wismar  
Münchner Stadtbibliothek  
Stadtbibliothek Bremen  
Bücherhallen Hamburg  
Stadtbibliothek Heilbronn  
Stadtbibliothek Köln  
Stadtbibliothek Pankow, Berlin

## Musik:

Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz,  
Ludwigshafen  
Musikschule der Stadt Bochum

## Kontakt:

Kulturstiftung  
des Bundes  
Anna Zosik  
Franckeplatz 2  
06110 Halle (Saale)  
T +49 (0)345 2997 153  
[anna.zosik@  
kulturstiftung-bund.de](mailto:anna.zosik@kulturstiftung-bund.de)

Die vorliegenden Empfehlungen entstanden einerseits auf Grundlage der Zwischenergebnisse der Programmevaluation, die die Syspons GmbH im Auftrag der Kulturstiftung des Bundes prozessbegleitend durchführt, und andererseits auf Basis der umfangreichen praktischen Erfahrungen aus dem Programm. In den Abstimmungsprozess waren auch Vertreter\*innen der Diversitätsagent\*innen und der Leitungen der geförderten Institutionen einbezogen.