

# Diversität in Kulturorganisationen und Kulturpolitik

## Eine Bestandaufnahme diversitätshemmender Prozesse und Strukturen



Hellen P. Gross ist  
Professorin für Kultur-  
und Sozialmanagement  
an der Hochschule für  
angewandte Wissen-  
schaften Coburg

**W**ährend die deutsche Gesellschaft aufgrund von demografischem Wandel, Migration und Internationalisierung immer vielfältiger wird, bleiben Kulturorganisationen weitestgehend homogen und vor allem in ihren Leitungspositionen mehrheitlich weiß und männlich. Zwar finden sich immer wieder Leuchtturmorganisationen, die die Inklusion und Teilhabe von marginalisierten Gruppen aktiv leben<sup>1</sup>, jedoch spiegeln die deutschen Kunst- und Kulturorganisationen – trotz aktueller Debatten – die zunehmende Vielfalt der Gesellschaft in den Bereichen Personal, Programm und Publikum nicht wider<sup>2</sup>. Aus welchen Gründen die diversitätsbezogene Öffnung in Kulturorganisationen letztendlich bisher nicht oder nur teilweise gelingt und welche Rolle die Kulturpolitik hierbei spielt, ist bislang unerforscht. Daher wird das Thema in einem Forschungsprojekt an der Hochschule für Technik und Wissenschaft des

Saarlandes und der Hochschule für angewandte Wissenschaften Coburg mit kooperativer Unterstützung vom Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.<sup>3</sup> untersucht. Die vorläufigen Ergebnisse werden in diesem Artikel vorgestellt.

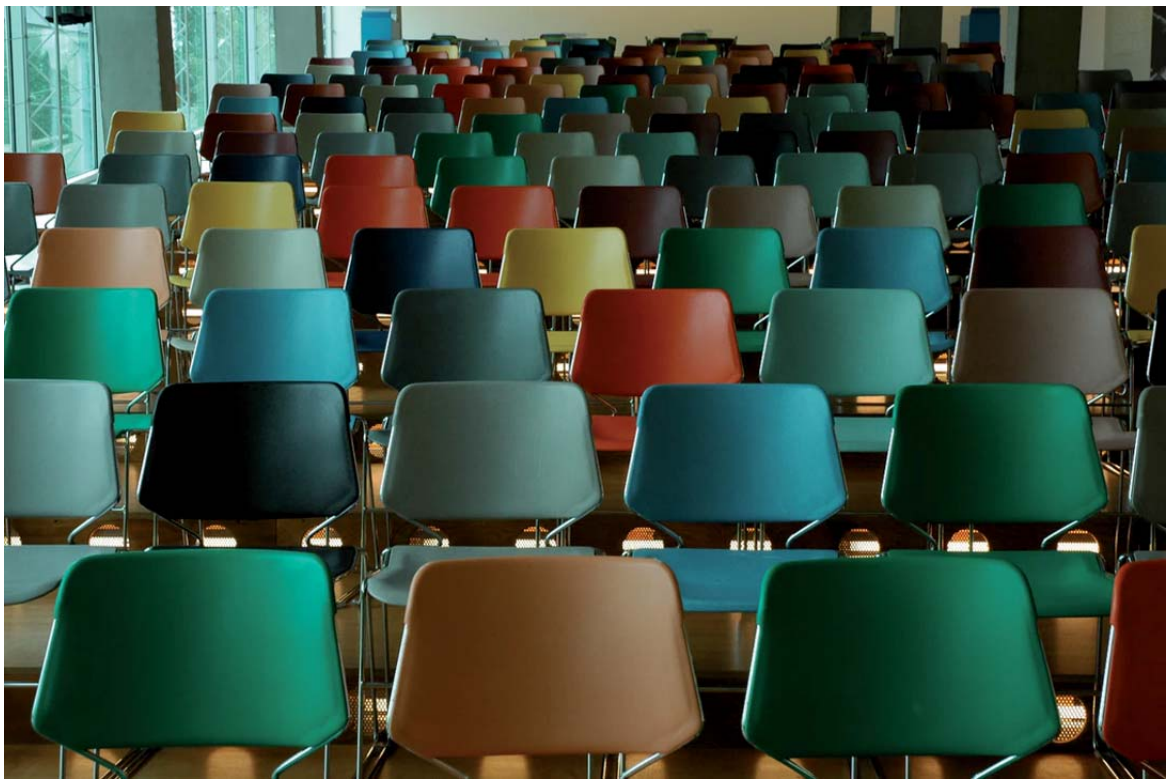
### Status quo der Diversität in den Kulturorganisationen und der Kulturpolitik

Das Thema Vielfalt der Gesellschaft prägt seit einigen Jahren zunehmend den Diskurs um ein gerechtes und inklusives Management von Organisationen. Auch der Kulturbereich sollte sich zunehmend mit folgenden Fragestellungen auseinandersetzen: Wer steht auf den Bühnen, wer arbeitet hinter den Kulissen? Wer entscheidet, welche Künstler:innen ausgestellt oder welche Stücke gespielt werden? Welche Zielgruppen werden angesprochen oder sollen zukünftig Teil des Publikums werden? Neben der Legitimation der eigenen künstlerischen Berechtigung und ihrer gesellschaftspolitischen Aufgabe, müssen Kulturinstitutionen sich notwendigerweise auch mit dieser Thematik auseinander-

1 Citizens For Europe (2016): »Kulturelle Vielfalt in Berliner Kulturbetrieben: Ergebnisse zu Führungspositionen von Bühnen und Theatern«, erreichbar unter: <https://vielfaltentscheidet.de/vielfalt-in-berliner-buehnen/?back=101>, Abruf am: 23.06.2020.

2 Stang, Kristina (2017): »'Kultureinrichtungen öffnet euch.' Kooperationen für mehr Perspektiven«, erreichbar unter: <https://www.kubi-online.de/artikel/kultureinrichtungen-oeffnet-euch-kooperationen-mehr-perspektiven>, Abruf am: 22.07.2020.

3 Projekt »Diversität<sup>2</sup> - Diversität in Kulturbetrieben«, Laufzeit vom 01. Mai 2020 bis 30. April 2021. Weitere Informationen: <https://htwsaar-blog.de/blog/2020/11/29/das-projekt-diversitaet-in-kulturorganisationen-im-virtuellen-austausch/>



© Roel Dierckens



© htw saar

Eva-Maria Kaempffe, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Kulturmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes

setzen, um weiterhin lern- und entwicklungsfähig zu bleiben. Nicht zuletzt stehen Kulturorganisationen unter einem zunehmenden Legitimationsdruck, die mehrheitlich aus der öffentlichen Hand bereitgestellte Finanzierung zu rechtfertigen und die Gesellschaft in ihrer Vielfalt im Personal, Programm, Publikum und Partnern abzubilden.

Auf kulturpolitischer Ebene erlangte bereits vor über 40 Jahren die Forderung »Kultur für alle«<sup>4</sup> im Sinne kultureller Teilhabe und gleichberechtigten Zugangs zur Kultur große Aufmerksamkeit. Dieser Ansatz hat sich im Laufe der vergangenen Jahre dahingehend erweitert, dass Kultur in Theatern, Museen oder Orchesterbetrieben nicht nur für alle, sondern auch mit allen und von allen gestaltet werden soll. Auch im Abschlussbericht der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland« von 2007 wurden die Themen Interkulturelle Bildung und insbesondere die »Migrantenkulturen/Interkultur« (sic) als eigenständige Kapitel bzw. Unterkapitel mitaufgenommen<sup>5</sup>.

4 Hoffmann, Hilmar (1979): Kultur für alle: Perspektiven und Modelle, Fischer, Frankfurt am Main.

5 Deutscher Bundestag (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland«, erreichbar unter: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>, Abrufam: 26.01.2021.

Aktuell gibt es durchaus zahlreiche Förderprogramme, Veranstaltungen und Netzwerke auf Bundes-, Landes- sowie Kommunalebene, um das Thema Diversität voranzutreiben. So unterstützt beispielsweise Kulturstaatsministerin Monika Grütters 2021 bundesweit sechs neue Projekte im Rahmen des Förderprogramms »Kulturelle Vermittlung und Integration« mit der Aussage: »Gerade in diesen Zeiten erfahren wir, wie wichtig kulturelle Teilhabe für den gesellschaftlichen Zusammenhalt ist«<sup>6</sup>. Auch richten vereinzelt Ministerien und Kulturämter Referate für Bereiche wie Teilhabe, Interkultur oder Inklusion ein. Dennoch wird die gesellschaftliche Vielfalt häufig nicht widergespiegelt und Maßnahmen zur Diversitätsförderung werden nur vereinzelt oder wenig nachhaltig durchgeführt.

#### Hemmnisse einer Transformation

Vor dem Hintergrund des aktuellen Diskurses ist es verwunderlich, dass es kaum strukturierte Forschung zu den Hemmnissen einer Transformation hin zu mehr Diversität im Kulturbetrieb gibt.

6 Berlin.de (2021): Bund fördert sechs neue Projekte für kulturelle Vermittlung, erreichbar unter: <https://www.berlin.de/aktuelles/berlin/6414774-958092-bund-foerdert-sechs-neue-projekte-fuer-k.html>, Abruf am: 26.01.2021.

Im Forschungsprojekt wurden Interviews mit 16 Diversitätsexpert\*innen in deutschen Kulturorganisationen in öffentlicher Trägerschaft geführt: Gefragt wurde, welche Aktivitäten, Prozesse und Strukturen zur Diversitätsförderung in Kulturorganisationen existieren und aus welchen Gründen die sogenannte diversitätsbezogene Öffnung nicht oder nur teilweise gelingt. Ebenso wurde die Rolle der Kulturpolitik hinsichtlich des Umgangs mit Diversität untersucht. Die Mehrheit der Befragten berichtet von Hemmnissen von Seiten der Kulturpolitik, die sich drei Ebenen zuordnen lassen: der individuellen Ebene der Kulturpolitiker\*innen bzw. -verwaltenden, einer systemischen Ebene und der Ebene der kulturpolitischen Inhalte.

Auf der individuellen Ebene der Kulturpolitiker\*innen benennen die Interviewten mangelnde Kenntnisse und fehlende Auseinandersetzung der Akteur\*innen aus Kulturpolitik und Kulturverwaltung sowohl mit dem Thema Diversität als auch mit der grundlegenden Arbeitsrealität in den Kulturorganisationen. Zusätzlich ist ein ausbleibendes Interesse an und Einfühlungsvermögen für Diversitätsthemen festzustellen. Teilweise kann dies auf einen Mangel an Wahrnehmung und Akzeptanz von Vielfalt und einer diversitätsorientierten Öffnung als Mehrwert für die Gesellschaft zurückgeführt werden.

Die Befragten kritisieren auf systemischer Ebene eine mangelhafte Konzeption von Diversitätsprojekten. Zwar steuert die Kulturpolitik eine diversitätsorientierte Öffnung über entsprechende Fördermittel und -programme, allerdings fehlt den Expert\*innen eine konkrete Unterstützung in der Implementierung in den einzelnen Häusern. Diese defensive Haltung spiegelt sich auch beim Thema der nachhaltigen Verstetigung wider: Eine langfristige Wirkung der durch die Anschubfinanzierung gesetzten Impulse ist fragwürdig, wenn beispielsweise keine permanenten Stellen geschaffen werden. Auch bleibt die Unterstützung oftmals nur lokal oder auf einzelne Häuser beschränkt, sodass eine landesweite Veränderung ausbleibt.

Die fehlende Nachhaltigkeit und ganzheitliche Perspektive wird auch in der Erfolgsmessung der Kulturorganisationen deutlich. Die Expert\*innen sehen einerseits einen zu starken Fokus auf quantitativen Faktoren seitens der Kulturpolitik, sodass Programme mit Diversitätsthemen nachteilig bewertet werden, da diese oftmals vergleichsweise geringe Besucher\*innenzahlen verzeichnen. Andererseits führt eine fehlende Berichtsnotwendigkeit zur diversitätsorientierten Öffnung dazu, dass Fortschritte oder Defizite nicht abgebildet werden. Aus Sicht der Expert\*innen mangelt es grundlegend an einer strategischen Abstimmung zwischen Träger- und Kulturorganisation. Hinzu kommen bürokratische Hürden und ein fehlender Stellenwert diversitätsbezogener Aufgaben, die einen Wandel zu mehr Diversität verhindern. Ein-



Maren Rottler, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Mannheim

stellungsprozesse sprechen beispielsweise keine vielfältige Bewerber\*innenschaft an, weil sie nach Ansicht der Expert\*innen zu administrativ und starr sind. Schließlich wird die mangelnde Diversität in der Kulturverwaltung und -politik selbst als Hemmnis benannt. Diese zeichnet sich oftmals durch homogenes Personal und mangelnde Initiative für mehr Diversität aus.

Auf der Ebene der kulturpolitischen Inhalte erwähnen einige der Befragten explizit die fehlende Einbindung von Diversitätsthemen in die kulturpolitische Agenda. Wenn politische Akteur\*innen den Bedarf an Diversitätsprozessen nicht in Programmen manifestieren, bringt dies negative Effekte für die diversitätsorientierte Öffnung von Kulturorganisationen mit sich.

### Kulturpolitik als Treiber für mehr Diversität in deutschen Kulturorganisationen?

Grundsätzlich sehen die Diversitätsexpert\*innen neben allen Hemmnissen erste gute Impulse darin, dass überhaupt Förderprogramme aufgesetzt werden, und berichten diesbezüglich auch von kommunalen Kulturverwaltungen, die dem Thema einen großen Stellenwert beimessen. Für die Zukunft wünschen sie sich einen Wandel in der Kulturverwaltung selbst, hin zu mehr eigener Diversität und Diversitätskompetenz. Auch konkrete Vorgaben durch die Kulturpolitik, wie beispielsweise Quotenregelungen, die Einrichtung von permanenten Stellen für Diversitätsmanager\*innen oder die Aufnahme von Diversität als Voraussetzungskriterium für Förderung, werden erwogen. Hier dient England mit dem »Creative Case for Diversity« des Arts Council England<sup>7</sup> als Vorbild. Dieser fordert Nachweise zu Diversitätsbemühungen von Kulturinstitutionen ein und bindet diese dementsprechend an bestimmte Förderkriterien. In Deutschland ist eine derartige kulturpolitische Strategie und damit eine klare politische Positionierung zur Diversifizierung von Kulturorganisationen sowie der eigenen Institutionen noch nicht auszumachen. Um so wichtiger ist für die Zukunft ein kulturpolitischer Diskurs, der die diverse Gesellschaft in ihren Potenzialen wahrnimmt und gemeinsam mit diversen Akteur\*innen einen Wandel hin zu diversen Kulturbetrieben fördert. ■

<sup>7</sup> Arts Council England (2019): Equality, Diversity and the Creative Case: A Data Report, 2017-2018, erreichbar unter: [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Diversity\\_report\\_1718.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Diversity_report_1718.pdf), Abruf am: 12.01.2021.