

Zukunftskonzept Kunsthalle Bremen

Inhalt:

1. Einführung
 2. Neuausrichtung der Kunsthalle Bremen
 3. Sammlung und Ausstellungsprogramm
 4. Bildung und Vermittlung
 5. Finanzierung
 - a. Finanzierungsstruktur
 - b. Kostenstruktur
 - c. Maßnahmen zur Sicherung der Finanzierung
 6. Publikumsentwicklung
 - a. Allgemeine Besuchszahlen
 - b. Sonderausstellungen
 7. Zusammenfassung
- Anhänge

1. Einführung

Die Kunsthalle Bremen sieht sich als Leuchtturm für Bremen und die Region, die führende Kunstsammlung und Ausstellungsinstitution, die entscheidend zum positiven Image der Hansestadt beiträgt und bedeutende regionalwirtschaftliche Effekte generiert. Getragen von dem 1823 gegründeten Kunstverein mit seinen über 9.000 Mitgliedern, ist die Kunsthalle in der deutschen Museumslandschaft einmalig. Diese Unabhängigkeit verpflichtet, schafft aber auch Herausforderungen, gerade vor dem Hintergrund einer hochentwickelten visuellen Kultur wie den gravierenden Effekten der Globalisierung und demographischer Umwälzungen. Hinzu kommen – wie für alle Kultureinrichtungen – eine sich radikal wandelnde Unterstützerlandschaft, zunehmende Konkurrenz, ein verändertes Verhalten des Publikums und diversifizierte Zielgruppen.

Die Kunsthalle Bremen stellt sich diesen künstlerischen, gesellschaftlichen wie finanziellen Herausforderungen durch eine programmatische Neuausrichtung. Eine Öffnung des Hauses für neue Publikumsschichten, neue Kunst und neue Themen wie eine zeitgemäße Kommunikation, die auf die digitale Revolution antwortet stehen, dabei im Mittelpunkt. Mit der Entwicklung einer neuen Vision und eines neuen Leitbildes will das Haus nicht nur durch seine inhaltliche Arbeit sondern auch im operativen Geschäft und der Finanzierung weiterhin eine richtungsweisende Rolle in Deutschland und Europa einnehmen. Dazu gehören die Schärfung des Ausstellungsprogramms, die Entwicklung neuer Vermittlungsansätze, eine Stabilisierung und Diversifizierung der Finanzierung durch langfristige Partnerschaften wie stringente Kostenkontrolle. Mit 50 bis 60 % Eigenfinanzierung nimmt die Kunsthalle Bremen noch immer eine Ausnahmestellung in Deutschland ein. Demnach ist eine angemessene finanzielle Unterstützung der Stadt notwendig um den Wegfall von ABM-Stellen, Kostensteigerungen und Tarifierhöhungen angemessen

kompensieren können und so die Führungsrolle der Kunsthalle in Deutschland und international zu behaupten bzw. entwickeln zu können.

2. Neuausrichtung der Kunsthalle

Zwischen 2013 bis 2015 entwickelte die Kunsthalle Bremen ein neues Leitbild, das die Ambitionen des Hauses als ein Museum des 21. Jahrhundert formuliert. Es berücksichtigt die Kunsthalle im nationalen und internationalen Kontext, die Selbstwahrnehmung im Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation wie zwischen privater Trägerschaft und öffentlichem Auftrag, der lokal geprägten Geschichte und der global bedeutenden Sammlung. Der Markenkern der Kunsthalle Bremen lautet wie folgt:

„Ein lebendiges Kunstmuseum zwischen Tradition und Moderne, unabhängig, frei, mit Verbindungen in alle Welt und am Puls der Zeit.“

Als Markenwerte wurden unabhängig, ideenreich, faszinierend, einladend und lebhaft herauskristallisiert. Ziel der neuen Corporate Identity ist es diese Werte mit einem zeitgemäßen wie beständigen Erscheinungsbild zu visualisieren und zu kommunizieren.

Im Oktober 2015 präsentierte die Kunsthalle ihre neue Corporate Identity mit neuem Logo. Es wurde von den Agenturen one/one (Bremen/ Amsterdam) und Fons Hickmann m23 (Berlin) entwickelt. Die Gestaltung der neuen Corporate Identity ist die visuelle Manifestation der Vision und Leitbildes, das die Leitung der Kunsthalle Bremen in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand und Team des Hauses über die letzten zwei Jahre formulierte. Die erste Ausstellung, die mit dem neuen Erscheinungsbild präsentiert wurde ist die Themenausstellung „Letztes Jahr in Marienbad. Ein Film als Kunstwerk“ (14. November 2015 bis 13. März 2016).

In der Zukunft will die Kunsthalle Bremen die Traditionen der Öffnung, der Transparenz und der Autonomie, die das Haus über die letzten 200 Jahre geprägt haben, mit neuem Leben füllen: mit neuen Arten der Präsentation, mit neuen Wege bei der Vermittlung, mit neuen Kooperationen mit der regionalen und überregionalen Kunst- und Kreativszene, mit neuen Möglichkeiten der medialen Darstellung unserer Sammlung und durch die Öffnung des Kunstvereins für neue Zugänge, sich aktiv einzubringen und Teil der Kunsthalle zu werden.

Die Höhe der jährlichen Besuche ist stark abhängig von den populären Sonderausstellungen und eine Erhöhung der Zahlen lässt sich nur durch eine populäre Ausstellungen wie Max Liebermann im Herbst 2016 realisieren. Die von uns im Budget verarbeiteten Zahlen von insgesamt 70 Tsd. Besuchen für die Gesamtlaufzeit wie auch die Erlöse beruhen auf einer vorsichtigen Schätzung, die auch Basis für die Entscheidung bildete, ob die Ausstellung finanziell überhaupt durchführbar ist. Wir erwarten aber höhere Zahlen. Dagegen ist eine Erhöhung der monatlichen Basiszahlen (außerhalb der großen Sonderausstellungen) nicht von einem auf das andere Jahr zu erwarten. Durch unser neues Erscheinungsbild, die benannten neuen Formate und die Erschließung neuer Zielgruppen versprechen wir uns eine kontinuierliche Steigerung durch eine erhöhte Attraktivität und Wahrnehmung des Hauses wie auch ansprechende Inhalte. Da dies auch immer mit einem Mitteleinsatz verbunden ist, müssen wir auch in diesem Bereich wirtschaftlich vertretbar agieren.

Diese Ziele werden insbesondere in folgenden, ausgewählten Bereichen verfolgt werden:

- Fortsetzung der Entwicklung einer digitalen Kommunikationsstrategie, insbesondere mit der Implementierung eines neuen Webauftritts, inklusive der Neukonzeptionierung und -gestaltung des Onlinekatalogs der Sammlungsbestände und der fortgeführten Digitalisierung der Bestände des Kupferstichkabinetts.
- Fortsetzung der Umsetzung des neuen Erscheinungsbildes in allen Druckmedien wie auch im Haus.

- Ein diversifiziertes und konzentriertes Ausstellungsprogramm, das von populären Sonderausstellungen bis hin zu Präsentationen aktueller Gegenwartskunst reicht und wissenschaftlich wie kuratorisch innovativ arbeitet.
- Vorbereitung der Neupräsentation der Sammlung im Frühjahr 2018 mit einem innovativen Interpretations- und Vermittlungsangebot.
- Ein breites Veranstaltungsprogramm, das die Kunsthalle in den Mittelpunkt aktueller kultureller Debatten stellt, wie zum Beispiel mit „Kunst Unlimited: Ein Tag für Alle“, der erstmals im November 2015 stattfand.
- Neue Wege in der Einbindung von BesucherInnen durch das Erproben von innovativen Vermittlungs-, Veranstaltungs- und Ausstellungsformaten.
- Forschung: Erforschung der Geschichte der Kunsthalle in der Zeit des Kolonialismus im Rahmen des Fellowship Internationales Museum (unterstützt durch Kulturstiftung des Bundes); Fortführung der Provenienzforschung; Fortsetzung der Digitalisierung der Bestände des Kupferstichkabinetts; Fortsetzung des Restaurierungs- und Katalogisierungsprojekts der Niederländischen Zeichnungen.

3. Sammlung und Ausstellungsprogramm

Die Kunsthalle Bremen verfügt mit der Eröffnung des Erweiterungsbaus über substantiell vergrößerte und verbesserte Sammlungs- und Ausstellungsräume, die hervorragende und flexible Präsentationsmöglichkeiten bieten. Durch die Präsentation der Sammlung und das Programm von Sonderausstellungen wie begleitenden Veranstaltungen soll die Kunsthalle zu einem Ort der aktiven Auseinandersetzung mit historischer wie aktueller Kunst, der intensive ästhetischen Erlebnisse, der Diskussion und Provokation werden. Das Ziel ist ein vielschichtiges Programm mit ambitionierten, innovativen und wissenschaftlich fundierten Ausstellungskonzepten, die das nationale und internationale Profil des Hauses stärken und ein breites Publikum ebenso ansprechen wie die Kritiker und die Fachwelt. Die wichtigsten Kriterien in der Programmgestaltung sind dabei zeitgenössische Relevanz, kuratorische und wissenschaftliche Innovation und Führungsanspruch. Dies manifestiert sich in einem breiten Spektrum von Ausstellungen, die von konzentrierten Präsentationen Alter Meister aus dem Kupferstichkabinett, spektakulären Großausstellungen mit hervorragenden Werken der klassischen Moderne bis hin zu Interventionen zeitgenössischer Künstler reicht. Viele Ausstellungen werden in Kooperation mit prominenten nationalen und internationalen Partnern realisiert, mit den Musée d'Orsay et de L'Orangerie in Paris und der Menil Collection in Houston als prominente Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit.

Besonderes Augenmerk wird auf die Sammlung gerichtet, die in umfangreichen Sammlungsausstellungen wie *Zauberspiegel: Kunst nach 1945* (Sommer 2012) und *Enlight My Space* (Sommer 2015) vorgestellt wurde. Immer wieder sind hervorragende Werke oder Werkkomplexe Ausgangspunkt für bedeutende Sonderausstellungen in der Kunsthalle, seit 2011 Edvard Munch, Picassos Sylvette und Emile Bernard. Die Bestände des Kupferstichkabinetts werden durch wechselnde Ausstellungen in den Kabinetten wie den angrenzenden Galerieräumen vorgestellt, die seit zwei Jahren durch eine Serie von Publikationen begleitet werden, die viel Aufmerksamkeit generiert hat.

Durch das „Fellowship Internationales Museum“ (unterstützt durch die Kulturstiftung der Länder) soll die Sammlungsgeschichte des Hauses im Kontext der kolonialen Expansion kritisch untersucht und in einer Ausstellung vorgestellt werden. Dieses Projekt bietet exemplarisch vielfältige Möglichkeiten zur Kooperation mit anderen Museen und Ausstellungshäusern, Universitäten, Archiven und Denkmalpflege in Bremen und darüber hinaus. Die Attraktivität der Sammlung für BesucherInnen soll durch die oben erwähnten Sammlungsausstellungen, gelegentliche Neuhängungen, Veranstaltungen und neuen Vermittlungsformaten gesteigert werden. Für 2018/19

plant die Kunsthalle Bremen eine komplette Neupräsentation der Sammlung, in der neue kunsthistorische Ansätze, zeitgemäße Inszenierung wie innovative Vermittlungsmethoden erprobt werden sollen.

Insgesamt wurde die Anzahl der Ausstellung aus budgetären und logistischen Gründen wie der Profilschärfung reduziert und die Laufzeiten verlängert.

4. Bildung und Vermittlung

Ein Schwerpunkt der Tätigkeit bildet weiterhin die Kunstvermittlung. Die Kunsthalle Bremen leistet mit ihrer Vermittlungsarbeit für Bremen einen wichtigen Beitrag im Rahmen der kulturellen Bildung und Kunsterziehung, die jedes Jahr zehntausende von TeilnehmerInnen in mehreren tausend Veranstaltungen erreicht (mehr als 43.045 TeilnehmerInnen in 2015, siehe Anhang 1). Diese Angebote sind auf unterschiedlichste Zielgruppen maßgeschneidert und werden von erfahrener Personal geleitet (siehe Anhang 2 für eine Übersicht). Das Programm wird regelmäßig inhaltlich wie finanziell evaluiert und neue Projekte werden nur nach eingehender Prüfung und mit gesicherter Finanzierung realisiert.

Die Kunstvermittlung spielt für den Erfolg der genannten Ausstellungen und Veranstaltungsformate mit ihrer ausgeprägten Zielgruppendifferenzierung einerseits und ihrem partizipativen, inklusiven wie auch spartenübergreifenden Ansatz andererseits eine wichtige Rolle. Seit Beginn der 2000er Jahre wurde die Vermittlungsarbeit nach diesen Gesichtspunkten kontinuierlich ausgebaut und erfüllt heute, eingebettet in ein breites institutionelles Netzwerk, eine wichtige Funktion in der kulturellen Kinder-, Jugend- und Erwachsenenbildung in Bremen. Ein Beispiel: Das 2013 begonnene Programm *Was siehst DU?* in der frühkindlichen Bildung. In Kooperation mit KiTa Bremen wurden im Museum auf unterschiedlichen Ebenen Aktivitäten umgesetzt, an denen über 300 Kinder aus 23 Einrichtungen zu über hundert Terminen aktiv beteiligt waren, im späteren Projektverlauf auch die Eltern und die elementarpädagogischen Fachkräfte. Z.B. brachten sich die Kinder selbst in die Konzeption der gleichnamigen Kunstaussstellung für Kinder und Familien ein, indem sie in Ausstellungsrundgängen hierfür ihre Lieblingsbilder auswählten und zudem ihre Assoziationen und Ideen dazu aufgezeichnet und als Audioguidetexte eingesetzt wurden. Diese partizipativ wie interaktiv angelegten Aktivitäten wiederum führten zur Vernetzung und zu weiteren Kooperationen mit Kindergärten und -tagesstätten im gesamten Stadtgebiet wie auch mit kulturellen und politischen Institutionen. Das Programm *Was siehst DU?* beweist auch darin Nachhaltigkeit, dass sowohl die Zusammenarbeit mit KiTa Bremen fortgesetzt wird, als auch eine Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle Frühkindliche Bildung in Bremen der Senatorin für Bildung und Kinder und das Bremer Netzwerk frühkindliche Bildung entstanden ist. Die Implementierung des Programms unterstützte auch ein bundesweiter, langfristiger Erfahrungsaustausch im Rahmen des Projekts *Kunst und Spiele* der Robert Bosch Stiftung sowie eine Projektevaluation durch Studierende des Studiengangs Materielle Kultur der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg.

Ein weiteres Beispiel für gelungene Publikumspartizipation ist das Peer-to-Peer-Projekt *Press. Play. See. Tour de Kunsthalle*, das sich an Jugendliche richtet: Schüler entwickeln einen multimedialen Ausstellungsrundgang, der den Nutzern Inhalte der Ausstellung im Duktus der Jugendlichen nahe bringt. Das Projekt ist ein Angebot an die durchführenden Schüler, sich sowohl auf individuellem Wege die Kunstwerke in ihrem Entstehungskontext zu erschließen und ihre Erkenntnisse an Gleichaltrige zu vermitteln, als auch hierfür grundlegende Fertigkeiten im konstruktiven Umgang mit digitalen Medien und Content Management Systemen zu erlernen. Hierfür erhalten sie seitens der Kunsthalle Bremen museumspädagogische und seitens einer Bremer Medienagentur technische Einführungen. Jeder Schüler wählt ein Werk oder ein Themenfeld, legt individuelle Zugänge (z.B. ein Interview, eine szenische Darstellung, ein lyrischer Text, etc. als Video- oder als Audiodatei) und recherchiert Sachinformationen, die er zielgruppengerecht

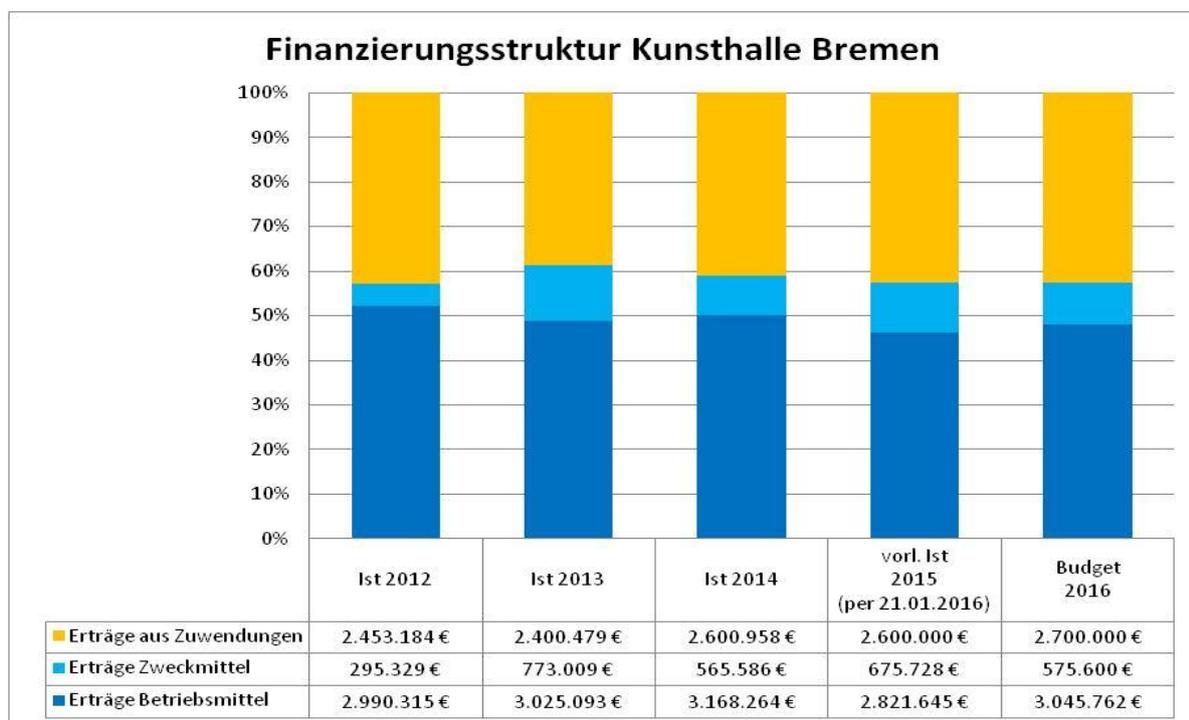
aufbereitet. Dieses Peer-to-Peer Projekt wird museums- wie medienpädagogisch moderiert und begleitet, um eine hohe Nutzungsqualität des Multimediaguides zu gewährleisten. In einem nichtöffentlichen Pilotprojekt mit einem Bremer Gymnasium wurde das Konzept 2015 bereits erfolgreich anhand der Dauerausstellung der Kunsthalle Bremen erprobt.

Neben den zahlreichen Angeboten für Kinder und Jugendliche bilden auch Veranstaltungen und Kurse für Erwachsene, Erwachsene im Seniorenalter und insbesondere auch inklusive Angebote, die sich in erster Linie an Menschen mit Behinderungen, an Menschen mit Fluchterfahrung oder an Menschen aus problematischen sozialen Kontexten richten, einen Schwerpunkt der Vermittlungsarbeit. Beispiele für die Letztgenannten sind unser Atelierprogramm *Treffpunkt Kunst*, das in Kooperation mit dem Martinshof Bremen angeboten und offen für alle Interessierte ist. Ebenso sind die Führungen unter dem Motto *Willkommen* gezielt für Geflüchtete und ihre ehrenamtlichen BegleiterInnen konzipiert, oder auch die regelmäßig wiederkehrenden Tanzprojekte unter dem Motto *Kunst bewegt!*, an denen Kinder und Jugendliche unbesehen ihrer sozialen oder kulturellen Herkunft partizipieren und mitarbeiten.

5. Finanzielle Situation der Kunsthalle Bremen

a. Finanzierungsstruktur

Der Kunstverein in Bremen als Träger der Kunsthalle Bremen bekennt sich zu seiner besonderen Verantwortung die Finanzierung des Museumsbetriebs so weit wie möglich aus eigenen erwirtschafteten Mitteln zu sichern. Dies wird auch durch den Eigenanteil an der Finanzierung von im Durchschnitt 57 % deutlich, der in den vergangenen Jahren erwirtschaftet wurde.



Dieser sehr hohe Eigenfinanzierungsanteil, der bei vergleichbaren Museen in Deutschland nur vom Städel-Museum in Frankfurt und Sprengel Museum in Hannover übertroffen wird, ist aktuell nicht ausreichend, um einen kostendeckenden Museumsbetrieb sicherzustellen (folgend die Übersicht für das Jahr 2014).

Museum	Eigenfinanzierung 2014
Städel incl. Liebighaus, Frankfurt	79 %
Sprengel Museum Hannover	64 %
Kunsthalle Bremen	59 %
Museum Kunstpalast, Düsseldorf	39 %
Kunstmuseum Stuttgart	32 %
Kunstsammlung NRW, Düsseldorf	27 %

Die Kunsthalle Bremen weist seit dem Jahr 2012 ein strukturelles Defizit von rd. 500 T€ p.a. aus. Wesentliche Ursache dafür ist der Fortfall der ABM-Maßnahmen im Jahr 2012. Im Rahmen dieser Förderung wurden im Museum diverse Stellen im Bereich der Aufsichten, Haustechnik und-verwaltung sowie vereinzelt im kulturfachlichen Bereich besetzt. Die erforderlichen Stellen müssen heute mit eigenen Mitarbeitern besetzt werden, selbst erstellte Leistungen insbesondere im Bereich der Gewerke (Tischler, Maler, Elektrik) müssen eingekauft werden.

b. Kostenstruktur

Die Gesamtkosten des Museumsbetriebs werden für das Jahr 2016 mit 7.124 T€ budgetiert. Darin enthalten sind nicht liquiditätswirksame Aufwendungen für Abschreiben in Höhe von 872 T€, so dass ein Liquiditätsbedarf in Höhe von 6.252 T€ besteht.

Der Anteil der Personalkosten in Höhe von 3.085 T€ beträgt 49 % an den Gesamtkosten. Diese Kosten entfallen auf 87 Mitarbeiter (Jahresschnitt) bzw. 63 Vollzeitäquivalente. Mit Ausnahme von Geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen und einigen befristeten Projektverträgen werden die Angestellten nach Tarifvertrag bezahlt. Die jährlichen Tarifierpassungen von rd. 2 % zuzüglich der tariflichen Gruppensprünge wirkten sich in den vergangenen Jahren mit rd. 50 T€ pro Jahr aus, die vom Kunstverein getragen werden müssen.

Mit rd. 800 T€ stellen die Aufwendungen für Grundstück und Gebäude einen weiteren wesentlichen Kostenblock dar. Durch den Erweiterungsbau und die in dem Zusammenhang mit vorgenommenen Renovierungen an der alten Bausubstanz fallen diese Kosten heute geringer aus, als bei älteren Bauten mit entsprechend höherem Instandhaltungsaufwand. Die energetischen Anlagen entsprechen dem aktuellen Stand der Technik. Dies bewirkt auch, dass der aus der zusätzlichen Fläche entstehende Mehraufwand kompensiert wurde. Einsparungen durch geringere Verbräuche lassen sich hier zur Zeit nicht erzielen. Die staatlichen Umlagen auf Strom haben in den vergangenen Jahren zu Mehraufwendungen in Höhe von bis zu 50 T€ p.a. geführt. Die Mehrkosten konnten durch neue verhandelte Versorgungsverträge ab dem Jahr 2015 kompensiert werden.

Steigende Preise auf dem Kunstmarkt erschweren die Durchführung von großen Sonderausstellungen, da Leihgaben schwieriger zu erhalten sind und deren Transport- und Versicherungskosten steigen. Für den Bereich der Sonderausstellungen gilt die Vorgabe, dass diese ausschließlich aus einzuwerbenden Mitteln und nicht aus dem laufenden Haushalt zu finanzieren sind.

c. Maßnahmen zur Sicherung der Finanzierung

Zur Sicherung der Finanzierung gibt es drei wesentliche Bereiche:

- i. Erhöhung der Einnahmen aus Mitgliedschaften und Diversifizierung des Publikums
 - ii. Erhöhung der Einnahmen aus Sponsoring, Fundraising und Mäzenatentum
 - iii. Kostenkontrolle und regelmäßige Überprüfung der Kostenstruktur auf Einsparpotentiale
 - iv. Evaluierung
 - v. Abbau des Defizits
- i. Seit der Wiedereröffnung im Jahr 2011 wurden sowohl die Mitgliedsbeiträge wie auch die Preise für Eintritte Führungen sowie für Veranstaltungen erhöht. Gleichzeitig stieg die Zahl der Mitglieder von 2012 bis Dez. 2015 um 1.400 auf 9.300 Mitglieder. Dies ist ein Beleg für die anhaltende Attraktivität der Kunsthalle Bremen. Zum 1. April 2016 erfolgt eine neuerliche Anpassung der Eintrittspreise.

Um einem breiten Teil der Bevölkerung aber weiterhin den Zutritt zum Museum zu gewähren, ist hier ein sorgfältiges Vorgehen erforderlich. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung neuer Zielgruppen zu beachten. Der Zuspruch zu dem in 2015 erstmals veranstalteten Tag „Kunst Unlimited“ war überwältigend. So konnten nicht nur Geflüchtete mit ihren BetreuerInnen begrüßt werden sondern auch viele BremerInnen, die die Kunsthalle sonst nicht besuchen. Wir versprechen uns damit, die Schwellenangst bei diesen Menschen abzubauen und sie als potentielle BesucherInnen zu gewinnen. Im April und Herbst 2016 wird es einen erneuten Kunst Unlimited Tag geben. Im März 2016 startet die Kunsthalle das Format „Kunst Halle Lounge“. Die Kunsthalle soll an zwei bis drei Abenden im Jahr zu einem Treffpunkt für BremerInnen werden. Aktuelle Ausstellungen bilden den Rahmen, sich zwanglos zu treffen. Mit diesem Format sollen ebenfalls Berührungängste abgebaut und das Interesse an der Kunst geweckt werden. Es muss bedacht werden, dass die steigende Zahl von Besuchen nicht unbedingt mit steigende Einnahmen einhergeht.

- ii. Bei unseren Bemühungen Unterstützung zu generieren sehen wir uns mit der Herausforderung konfrontiert, dass
 - immer weniger Unternehmen in Bremen Kunsteinrichtungen sponsern bzw. nur mit niedrigeren Beträgen,
 - überregionale Unternehmen mit Sitz in Bremen sich in ihren ausländischen Absatzmärkten engagieren,
 - das Mäzenatentum in Bremen sehr ausgeprägt ist aber die Anzahl der Mäzene abnimmt,
 - Stiftungen auf Grund der aktuellen Zinsen an den Kapitalmärkten Fördermittel streichen müssen.

Im Bereich der Einnahmen hat sich der Wegfall des regelmäßigen Sponsorings von Großausstellungen durch die EWE negativ auf die Bilanz niedergeschlagen. Als Tendenz ist allgemein zu beobachten, dass die bisherigen Sponsoringbeiträge in der gleichen Höhe nicht mehr realistisch zu erzielen sind. Die fehlenden Einnahmen beschränken massiv die Möglichkeiten der Marketing und PR-Aktivitäten.

Ab Mai 2016 wird die personelle Kapazität im Bereich Sponsoring, Fundraising und Mäzenatentum aufgestockt. Die in 2015 entwickelte Fundraising- und Sponsoringstrategie wird 2016 in ein entsprechendes Konzept umgesetzt, dessen Ziel sein wird, die bereits sehr hohe Eigenfinanzierung weiter auszubauen bzw. zu sichern und Partner langfristig an die Kunsthalle Bremen zu binden. Im Jahr 2016 wird eine neue Firmenmitgliedschaft eingeführt. Der Kunstverein appelliert dabei an die Verpflichtung und Tradition der Bremer Kaufleute, den Kunstverein und den Museumsbetrieb zu unterstützen. Mit diesem Apell sollen auch Unternehmen angesprochen werden, die sich für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren

verpflichten, die Kunsthalle als Partner zu unterstützen. Eine erste Partnerschaft steht hier kurz vor der Vertragsunterzeichnung. Aus diesen beiden Maßnahmen der Unternehmensansprache erwarten wir für 2016 zusätzliche Einnahmen in Höhe von 200 T€.

Im Bereich der wissenschaftlichen Arbeit sollen durch externe Mittel weitere wichtige Projekte gefördert werden wie dies aktuell im Bereich der Restaurierung niederländischer Grafik, der Provenienzforschung, der Digitalisierung des Kupferstichkabinetts und des in 2016 startenden Fellowship Internationales Museum zur Erforschung der Sammlungsentstehung im Zeitalter des Kolonialismus der Fall ist. Die Finanzierung durch regionale und nationale Stiftungen ermöglicht der Kunsthalle einen wesentlichen Teil dieser Forschung.

- iii. Die Kosten unterliegen einer ständigen Kontrolle. Alle im Rahmen von auslaufenden oder durch Fluktuation freiwerdenden Stellen wird geprüft, ob eine Neubesetzung erforderlich ist oder durch organisatorische Maßnahmen Einsparungen erzielt werden können. So finanziert sich die Sponsoringstelle zunächst einmal aus dem Gesamtetat der Kunsthalle Bremen. Die Stelle ist dazu gedacht, zusätzliche Gelder zu generieren. Letztendlich müssen die so erzielten Mehreinnahmen die Personalkosten für die Stelle mit tragen und Netto noch einen Überschuss gegenüber der aktuellen Situation schaffen (die Stelle ist auf zwei Jahre befristet, so dass wir reagieren können, sollten die von uns erwarteten Erfolge nicht realisierbar sein). Bestehende längerfristige Lieferanten und Dienstleistungsverträge werden regelmäßig neu ausgeschrieben und Leistungsumfänge angepasst. In 2016 wird geprüft, ob eine Materialbeschaffung über Immobilien Bremen Vorteile bringt. Auf Geschäftsführungsebene besteht mit den Kolleginnen und Kollegen anderer Einrichtungen in Bremen und auch überregional ein Erfahrungsaustausch um „best practice“ Beispiele umzusetzen.

Das Ausstellungsprogramm wurde zur Vermeidung finanzieller Risiken entzerrt. Mit der Ausstellung *Max Liebermann. Vom Freizeitvergnügen zum modernen Sport*, die ab 22. Oktober 2016 gezeigt wird, wird nicht nur ein bekannter und beliebter deutscher Impressionist gezeigt, der bereits für einen guten Publikumszuspruch stehen sollte, sondern mit dem Thema Sport wird eine über die Kunst hinaus große Zielgruppe angesprochen. Diese Ausstellung wird zu wesentlichen Teilen aus Stiftungsmitteln mit finanziert. Mit den Ausstellungen Ostade im Frühjahr 2016, Kunstpreis der Böttcherstraße im Frühjahr/ Sommer 2016 und der Förderkreisausstellung im Herbst 2016 werden drei Ausstellungen präsentiert, die ausschließlich durch die vollständige Finanzierung von Unterstützerverkreisen der Kunsthalle bzw. durch Privatpersonen ermöglicht werden.

- iv. Das Programm wie auch die Finanzen unterliegen einer kontinuierlichen Auswertung und Evaluierung. Umfassende Marktforschung während Großausstellungen und regulären Ausstellungen liefert detaillierte Informationen über die Herkunft und Zufriedenheit des Publikums, Ausgaben im Museum pro Besuch, regionale Wertschöpfung, Wirkung von Medienberichten, Werbung, Marketingaktionen und Kooperationen. Im Rahmen eines regelmäßigen Controllings und Quartalsabschlüsse werden in Zusammenarbeit mit dem Rechnungsprüfer und Geschäftsführenden Vorstand größere Investitionen, Betriebskosten, Einstellungen, längerfristige Programmplanung, Eingehen von Verpflichtungen wie Möglichkeiten von Einsparungen kontrolliert und koordiniert. Jedes Jahr wird der Jahresabschluss von einer renommierten Wirtschaftsprüfungsfirma geprüft.
- v. Die Kunsthalle muss vor allem kurzfristig sicherstellen, dass keine operative Verluste (z. B. aus Ausstellungen) generiert werden und das strukturelle Defizit abgebaut wird. Die Verluste sind in dem letzten Jahr bedeutend reduziert worden und wir gehen davon aus, im kommenden Jahr wieder ein ausgeglichenes liquides Ergebnis zu erzielen. Die wichtigsten Maßnahmen zum Abbau des Defizits und Stabilisierung der Finanzen des Kunstvereins sind zusammengefasst:

- Ständige Kostenkontrolle
- Verhandlungen mit Lieferanten (dadurch konnten Energiepreise reduziert und langfristig gesichert werden)
- Prüfung aller im Rahmen von Fluktuation frei werdenden Stellen auf Notwendigkeit einer Neubesetzung
- Schaffung neuer Einnahmequellen (wie z. B. die in 2016 einzuführende Firmenmitgliedschaft)
- Erhöhung der Entgelte
- Gewinnung von Drittmitteln für Forschungsvorhaben und die Arbeit der Kunsthalle
- und Erhöhung der Zuwendung durch das Land Bremen

6. Publikumsentwicklung

a) Allgemeine Besuchszahlen

Die jährlichen Zahlen der Besuche werden sehr stark durch die großen Sonderausstellungen geprägt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Publikumsentwicklung der Kunsthalle Bremen seit dem Jahr 2000:

Jahr	Besuche	Anmerkung:
2000	203.600	Ausstellung Blauer Reiter
2001	61.000	keine große Sonderausstellung
2002	225.700	erster Teil Ausstellung van Gogh
2003	201.700	zweiter Teil Ausstellung van Gogh
2004	160.500	Ausstellung Klee
2005	160.500	erster Teil Ausstellung Monet
2006	153.000	zweiter Teil Ausstellung Monet
2007	141.600	erster Teil Ausstellung Modersohn-Becker
2008	194.600	zweiter Teil Ausstellung Modersohn- Becker, Ausstellung Caillebotte
2009		Schließzeit
2010		Schließzeit
2011	122.800	Wiedereröffnung August 2011, erster Teil Ausstellung Munch
2012	180.100	zweiter Teil Ausstellung Munch, erster Teil Ausstellung Hundertwasser
2013	125.500	zweiter Teil Ausstellung Hundertwasser
2014	137.000	Ausstellung Picasso
2015	102.000	Ausstellung Bernard

Die Zahlen lassen erkennen, dass die Besuchszahlen von Jahr zu Jahr sehr stark schwanken. Ursache dafür sind die großen Sonderausstellungen und die unterschiedliche Verteilung der

Ausstellungszeiträume auf die Jahre. Betrachtet man die durchschnittliche Zahl der Besuche vor der Schließzeit (vom Beginn der großen Sonderausstellungen in 2000 mit dem und nach der Wiedereröffnung ergeben sich vor der Schließzeit 160.800 Besuche p.a. im Schnitt. Nach der Wiedereröffnung (ab August 2011 bis 2015; 2011 nur anteilig berechnet) wurde ein Wert von 154.200 Besuchen erzielt. Dies zeigt trotz der großen Schwankungen bei den Großausstellungen und einem leichten Rückgang eine relative Konstanz. In den Monaten ohne Sonderausstellungen sind rund 4.200 Besuche/monatlich im Museum zu verzeichnen.

b) Sonderausstellungen

Die Kunsthalle Bremen hat es seit der Ausstellung *Der Blaue Reiter* im Jahre 2000 verstanden mit innovativen Marketing-Konzepten Menschen für die großen Sonderausstellungen zu begeistern. An den Besuchszahlen der Ausstellungen über van Gogh oder Paula Modersohn-Becker müssen sich bis heute alle anderen Präsentationen messen. Während vor der Schließzeit große Sonderausstellungen i. d. R. alle zwei Jahre stattfanden, hat sich das Konzept mit der Wiedereröffnung geändert. Die Kunsthalle zeigt seit der Wiedereröffnung 2011 nunmehr jedes Jahr eine große Ausstellung um den großen Fluktuationen in den Zahlen von Besuchen entgegenzutreten.

Die erreichten Zahlen würden vermuten lassen, dass sich durch die engere Taktung eine Art von Eigenwettbewerb entwickelt. Vergleicht man jedoch die durchschnittlichen Zahlen von Besuchen der Sonderausstellungen vor und nach der Schließzeit ergeben sich folgende Werte: vor der Schließzeit wurden pro Jahr im Schnitt 125.000 Besuche erreicht, nach der Schließzeit ergibt sich ein Wert von 124.000 (für die Berechnung wurden jeweils der Zeitraum zwischen erstem und letztem Ausstellungsmonat der Periode zugrunde gelegt). Die Zahlen zeigen, dass über den Zeitraum jeweils die gleiche Anzahl von Besuchen pro Jahr angesprochen wird.

Die höhere Frequenz der Großausstellungen führt zu einer gesteigerten Wahrnehmung bei den Medien und in der Öffentlichkeit, einer höheren Attraktivität und damit zu einer besseren Markenbildung. Während vor der Schließzeit viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur für jeweilige Ausstellungen beschäftigt wurden, gab es jeweils einen Wissensverlust der auch zu einem Produktivitätsverlust führte. Durch die größere Konstanz ist es heute möglich, die Ausstellungen mit einem kleineren Mitarbeiterstab zu organisieren und durchzuführen. Weiterhin sollte sich durch geringere Schwankungen und kontinuierliches Publikumsinteresse eine größere Planungssicherheit bieten.

Insgesamt hat sich der Markt für populäre Großausstellungen durch zunehmenden Wettbewerb, reduzierte Marketingbudgets, signifikante Kostensteigerungen und eine deutliche Veränderung des Publikumsverhaltens verändert. Durch die zeitlich begrenzte Unterstützung der EWE von Großausstellungen mit jeweils 500.000 € standen von 2005 bis 2011 signifikante Marketingbudgets zur Verfügung. Die Vereinbarung mit der EWE endete 2011 wie sich auch das Engagement in dem Bereich des Firmensponsorings in den letzten Jahren auf Grund von Compliance Regelungen in der Höhe und Frequenz substantiell reduziert wurde. Somit muß die Kunsthalle mit wesentlich geringeren Marketingbudgets auskommen (die in der Vergangenheit um bis zu fünfmal höher waren) und ist auf innovative Presse- und PR-Arbeit angewiesen. Gleichzeitig ist der Wettbewerb um das Publikum mit einer zunehmenden Professionalisierung von Museen und Ausstellungshäusern und einer exponentiellen Zunahme von „Blockbuster-Ausstellungen“ enorm gestiegen, die damit als solche nicht mehr funktionieren.

Die Kunsthalle hat versucht einen wissenschaftlich soliden Ansatz mit ungewöhnlichen Künstlerfiguren zu kombinieren, z. B. Hundertwasser oder Emile Bernard, um so ein ernsthaftes wie populäres Programm zu realisieren. 2016 ist insoweit ein Ausnahmejahr als die Terminierung der Großausstellungen sich ändert (so entfallen auf die Jahre 2014 und 2015 jeweils vier Monate Sonderausstellungszeit, auf das Jahr 2016 aber nur zwei Monate, von insgesamt vier Monaten

Laufzeit der Liebermann-Ausstellung, was die geringeren Besuchszahlen 2016 erklärt). Mit der Max Liebermann Ausstellung ab Oktober 2016 kehrt die Kunsthalle zu der traditionellen Terminierung im Herbst/Winter zurück und hofft dadurch auch auf Publikumsverhalten zu reagieren. Somit laufen ab 2017 während eines Kalenderjahres ca. vier Monate populäre Sonderausstellungen, was sich entsprechend auf die Zahlen von Besuchen auswirken sollte.

Seit dem Jahr 2000 werden die Großausstellungen von detaillierten Forschungen und Evaluierungen zu Publikumszufriedenheit, regionaler Wertschöpfung, Wirkung von Medienberichten, Werbung, Marketingaktionen und Kooperationen begleitet. Die großen Ausstellungen mit einem hohen Anteil von auswärtigen BesucherInnen führen nicht nur zu einem guten Image der Stadt Bremen sondern sind auch für die heimische Wirtschaft vorteilhaft. Dies gilt insbesondere für Hotels, Gastronomie und den Einzelhandel. Das Institut markt.forschung.kultur hat für die letzten vier Ausstellungen auf Grund von detaillierten Publikumsbefragungen folgende regionale Wertschöpfung für Bremen ermittelt (angegeben sind die Mittelwerte):

Ausstellung	Regionale Wertschöpfung
Edvard Munch	7,7 Mio €
Hundertwasser	4,5 Mio €
Picasso: Sylvette	3,8 Mio €
Emile Bernard	2,8 Mio €
Summe 2011 - 2015:	18,8 Mio €

Die Ergebnisse der Publikumsbefragungen und statistischen Erhebungen werden regelmäßig in Marketingbroschüren dokumentiert, die die regionalwirtschaftlichen, Medien- und Bildungseffekte der Großausstellungen dokumentieren.

Die Kunsthalle entwickelt gegenwärtig eine Publikumsstrategie mit der sie das Verhalten von BesucherInnen genauer analysieren und neue Wege sie anzuziehen entwickeln will, unter anderem durch Senkung der Schwellen, neue Formen der Kommunikation, stärkere emotionale Einbindung durch Transparenz wie innovative partizipative Aktionen. Durch Kooperationen mit anderen Kulturveranstaltungen wie der Breminale und La Strada, neuen Veranstaltungsformaten wie z. B. Kunst Halle Lounge oder speziellen Angeboten an Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund (Kunst Unlimited) sollen die Zahl von Besuchen künftig auch außerhalb der großen Sonderausstellungen gesteigert werden.

7. Zusammenfassung

Im Kontext herausfordernder finanzieller wie kultureller Umstände versucht die Kunsthalle Bremen eine ambitionierte Vision zu verwirklichen, die das Haus weiterhin tief lokal verankert und gleichzeitig das nationale und internationale Profil steigert. Mit der Entwicklung eines Leitbildes und daraus abgeleiteten Erscheinungsbildes hat sich die Kunsthalle neu positioniert, um sich als Einrichtung zeitgemäß zu präsentieren und zusätzliche Zielgruppen anzusprechen. Dies manifestiert sich auch in der zunehmenden Arbeit mit digitalen Medien, einem populären wie wissenschaftlich fundierten Ausstellungsprogramm und innovativen Vermittlungsansätzen, die ein breites Publikum ansprechen. Die Kunsthalle leistet somit nicht nur einen bedeutenden regionalwirtschaftlichen, künstlerischen und pädagogischen Beitrag, sondern fungiert auch als positiver Imageträger für die Stadt und das Land Bremen.

Die Kunsthalle Bremen erwirtschaftet einen Großteil des eigenen Budgets. In den vergangenen Jahren wurden große Anstrengungen unternommen, Kosten zu sparen und neben den Eintrittsentgelten und Programmgebühren die Unterstützung von Sponsoren, Stiftungen und privaten Geldgebern zu erhalten. In Deutschland ist das Haus in Bezug auf die Eigenfinanzierung führend. Durch eine sich verändernde Unterstützerlandschaft, sich wandelndem Publikumsverhalten, wie nicht ausgeglichenen Kosten- und Tarifsteigerungen ist die Institution in den letzten Jahren finanziell in eine prekäre Situation geraten, die bedeutet, dass essentielle Angebote und der notwendige Kernbestand der Mitarbeiter nicht mehr garantiert werden können. In Verbindung mit den öffentlichen Zuwendungen und Mitteln aus der City Tax konnte für 2015 ein zwar noch negatives aber gegenüber den Vorjahren wesentlich verbessertes liquides Ergebnis (Stand 20.01.2016) erreicht werden. Mit einer Anpassung der Zuwendung auf 2,7 Mio€ und der weiteren konsequenten Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen ist für 2016 ein ausgeglichenes Liquiditätsergebnis geplant (das im Wirtschaftsplan ausgewiesene Defizit in Höhe von 47.263 Euro resultiert aus der Auflösung von Sonderposten und Abschreibungen, die nicht liquiditätswirksam sind). Auf diese Weise kann in den Jahren 2016/17 die beschriebene finanzielle Stabilisierung mit einer Neuorientierung des Hauses erfolgreich umgesetzt werden.

Christoph Grunenberg und Stefan Schnier

Februar 2016

ANHANG 1:**TeilnehmerInnen am Bildungs- und Vermittlungsprogramm 2015**

	1. Quartal		2. Quartal		3. Quartal		4. Quartal		Gesamt 2015	
	Anzahl Veranst.	Anzahl TN	Anzahl Veranst.	Anzahl TN	Anzahl Veranst.	Anzahl TN	Anzahl Veranst.	Anzahl TN	Anzahl Veranst.	Anzahl TN
Führungen und Workshops										
Gruppen	356	6.408	252	4.536	50	900	71	1.335	729	13.179
öffentliche Führungen	78	1.170	97	1.455	15	225	18	270	208	3.120
Familien (enthält Sonderveranstaltungen)	4	60	5	3.160	0	0	7	1.890	16	5.110
	438	7.638	354	9.151	65	1.125	96	3.495	953	21.409
Programm Erwachsene										
Kunstforum	12	285	13	294	14	345	12	201	51	1.125
Mitgliederakademie	16	260	13	282	7	146	14	283	50	971
Kunst und Baby / Kunst und Kleinkind	6	36	7	35	4	21	5	16	22	108
Vorträge	5	520	4	249	0	0	3	123	12	892
Kunstpause	13	558	13	520	13	520	13	384	52	1.982
Atelierkurse	113	1.091	107	1.034	85	1.035	118	1.274	423	4.434
sonstige	40	143	35	770	23	460	15	254	113	1.627
	205	2.893	192	3.184	146	2.527	180	2.535	723	11.139
Programm Kinder und Jugendliche									0	
Atelierkurse	15	134	22	150	13	102	13	85	63	471
Ferienkurse	7	52	8	52	16	148	8	60	39	312
Wochenend-Workshop	7	100	8	105	4	57	4	26	23	288
Kinder führen Kinder / Kinder führen Familien	3	24	3	24	2	18	1	16	9	82
Jugendclub	0	0	0	0	3	47	4	53	7	100
sonstige	2	65	0	0	0	0	13	132	15	197
	34	375	41	331	38	372	43	372	156	1.450
Schule und KiTa									0	0
Führungen regulär	46	1.058	100	2.300	43	989	50	1.150	239	5.497
Führungen Partnerschule	44	1.012	37	851	4	92	19	437	104	2.392
Führungen Schuloffensive	11	253	15	345	3	69	5	115	34	782
Kunsthalle Bremen unterwegs	2	46	4	92	5	115	13	345	24	598
sonstige	0	0	6	138	0	0			6	138
	103	2.369	162	3.726	55	1.265	87	2.047	407	9.407
Gesamt:	780	13.275	749	16.392	304	5.289	406	8.449	2.239	43.405

**Gesamtanzahl der
Veranstaltungen:** 2.239
**Gesamt-
TeilnehmerInnenzahl:** 43.405

ANHANG 2

Bildung und Vermittlung: Zielgruppen, Aktivitäten und Formate

Kinder

1-3 Jahre

Krippen und Krabbelgruppen

Begleitete Ausstellungsbesuche / Bildbetrachtungen / Malen vor Bildern
Bilderkoffer zu den Themen *Farben / Tiere / Klänge / Was siehst DU?*

3-6 Jahre

Kindergärten

Begleitete Ausstellungsbesuche / Bildbetrachtungen / Malen vor Bildern /
Puppenspiel vor Bildern

Kunsthalle Bremen... unterwegs! / *Außer-Haus-Workshops mit 3
Themenschwerpunkten*

Workshops *ESS KUNST kulturelle und Gesundheitsbildung (sporadisch)*

Spartenübergreifende Kooperationen

Modulares Kinderbildungsprogramm *Mit allen Sinnen – Kunst kitzelt Kinder (mit
KiTa Bremen, der Senatorin für Kinder und Bildung, BPhil, HfK)*

Partizipatives Ausstellungs-, Kunst- und Fortbildungsprojekt *Was siehst DU (2013-
2015) mit KiTa Bremen*

Museumskurs für Vorschulkinder *Verschneckt im Museum (wöchtl.)*

Audioguide *in Sonderausstellungen (ab 5)*

6-12 Jahre

Schule PS und OS

Führungen mit Atelier / *17 Themenschwerpunkte*

Kunsthalle Bremen... unterwegs! / *Außer-Haus-Workshops mit 8 Themenschwerpunkten*

Projekt Partnerschule / *Projektarbeit*

Bremer Schuloffensive / *Projektarbeit*

Projektwochen

Atelierkurs für Grundschulkinder *Kunstkarussell (wöchtl.)*

Kinder führen Familien *(mtl.)*

Ferienkurse *für Kinder ab 6 / ab 8 / ab 12 Jahre (ca. 10 p.a.)*

Wochenendworkshops *Kindersamstag (mtl.), Kekse Kunst und Limonade (mtl.)*

Kindergeburtstag

Spartenübergreifende Kooperationen

*Klang-Bilder (regelmäßig mit BPhil), Französisch lernen vor Bildern (sporadisch
mit if Bremen), Kunst bewegt (auch für Jugendliche, sporadisch, mit De Loopers)*

Teenager und Jugendliche / 12-19 Jahre

Schule OS und G

Führungen mit Atelier / 8 Themenschwerpunkte

Kunsthalle Bremen... unterwegs! / *Außer-Haus-Workshops mit 5 Themenschwerpunkten*

Projekt Partnerschule / *Projektarbeit*

Projektwochenarbeit

Kunst Club *Kunst ab 12 (mtl.)*

Workshopprogramm *Ab 16: KUNSTKÖPFE (8 p.a.)*

Wochenendworkshops, Ferienkurse

Schulabgänger-Ausbildungscamp

Familien

Familienführungen Kinder führen Familien, Familienführungen zu Sonderanlässen

Familienworkshops zu Weihnachten, Neujahr und zu Sonderausstellungen

Familihtag zu Sonderausstellungen

Kunst UNLIMITED! Familientag für alle mit mehrsprachigem Vermittlungsangebot

Lange Nacht der Museen

Junge Erwachsene

Junge Eltern Kunstgespräche *Kunst und Baby (mtl.), Kunst und Kleinkind (mtl.)*

Studierende Zeichenkurs *GEZEICHNET* (mit Uni Bremen), Praxistage

Kunstgespräche *Zeit für ein Meisterwerk, DIE JUNGEN*

Kurse für straffällig gewordene Jugendliche und junge Erwachsene

Picasso meets the Streets

Erwachsene

Atelierkurse 12 Atelierkurstermine pro Woche.

Kreative Tages- und Wochenendworkshops

Mitgliederakademie Kunstgeschichte-Seminare, Methodenseminare, Tagesseminare, Einführungen, Expertengespräche und Atelierbesuche

Tages- und Wochenendseminare

Vortrag plus Kulturabend (Vortrag und Musik / Literatur), Vortrag im Dialog (Disziplin- bzw. Spartenübergreifend)

Audioguide Sonderausstellung

**öffentliche Führungen, öffentliche Kurzführungen („Kunstpause“)
Gruppenführungen**

Multiplikatorenfortbildungen und Fachtage

Modulares Fortbildungsprogramm Museumspädagogen (*mit Bremer fünfplus und BA Wolfenbüttel*), Elementarpädagogische Fachkräfte (z.B. *Fachtag Medien* Mai 2016, *Fachtag Frühkindliche Ästhetische Bildung* Juni 2016), Lehrerinnen und Lehrer (z.B. *Fachtag Bild, Bewegung, Sprache* Okt. 2016), Pflegende und pflegende Angehörige demenziell Erkrankter

Erwachsene im Seniorenalter

Kunstgespräche *Kunstforum* (wöchtl.), *Themencafé* (2mtl.)

Kunstgespräche in Seniorenheimen *Kunst-Café mobil* (sporadisch)

Menschen mit besonderen Bedürfnissen

Menschen mit geistigen und psychischen Behinderungen

Inklusive Atelierkurse *TREFFPUNKT•KUNST* (4 p.a., mit *Werkstatt Bremen, Martinshof*)

Tagesworkshops *TREFFPUNKT•KUNST* (4 p.a., mit *Werkstatt Bremen, Martinshof*)

Menschen mit Sehbehinderungen

Führungen und Kunstgespräche *Kunst erfassen* (4 p.a., mit *Diakonie Bremen*)

Atelierworkshop *Kunst erfassen* (4 p.a., mit *Diakonie Bremen*)

Menschen mit Demenz und ihre Angehörigen

Kunstgespräche und –workshops *Making Memories* (sporadisch)

Menschen mit Hörbehinderungen

Führungen (mit *LV Gehörlose Bremen* und *Museumsdienst Hamburg*, sporadisch)

Menschen mit Migrationshintergrund

Inklusiver Begegnungstag *Kunst Unlimited! Ein Tag für Alle* (ca. 2 p.a.)

Führungen und Kunstgespräche *Willkommen!* Führungen für Geflüchtete und ehrenamtliche Begleiter (mtl.)

Atelierkurs *Exil. Begegnungen in der Kunst* (mit *AWO Bremen*, wöchtl.)

Inklusives Bildungsprojekt für geflüchtete und Bremer Jugendliche

Von Babylon nach Bremen (2015-2017; mit *AWO Bremen* und *Wilhelm Wagenfeld Schule*)

Netzwerkarbeit

Kunst und Spiele

Bundesweites, spartenübergreifendes Netzwerk zur frühkindlichen Kulturellen Bildung mit regelmäßigen Regionalgruppen- und Netzwerktreffen, koordiniert seitens der Robert Bosch Stiftung

Bremer Netzwerk frühkindliche ästhetische Bildung

Fortbildungen und Runder Tisch *in Kooperation mit Bphil, HfK, KiTa Bremen, Senatorin für Kinder und Bildung*

Arbeitskreis Bildung und Vermittlung der Bremer fünfplus

Regelmäßiger Runder Tisch, Koordination Fortbildungsprogramm
Museumspädagogik der Bremer fünfplus

Medien und Ausstellungen

Digitale Medien

Medienguide von Jugendlichen für Jugendliche

Tour de Kunsthalle (2015), Press. Play. See. (2016)

Computerspiel

Vom fehlenden Fisch. Die geheimnisvolle Welt der Bilder (2011)

Kinderkunstabuch

Kunst Buch (2006)

Paula in Paris. Ein Ausstellungsbuch für alle ab 5 (2007)

Kunst auf Papier (2011)

Edvard Munch für Kinder (2011)

Dreieck als Nase. Picasso und die Frau mit dem Pferdeschwanz (2014)

Sammlungs-Suchspiel

Unterrichtsmaterial *Sonderausstellungen*

Thematischer Sammlungsparcours für Erwachsene

Handzeichen (2007)

Zeit im Bild (2008)

Kinder-Kunstaussstellung

Kunst auf Papier. Eine Ausstellung nicht nur für Kinder (2013)

Was siehst DU? Eine Ausstellung für Entdecker (2014/15)

Kinder, Könner, Kupferplatten. So funktioniert die große Kunst der Radierung (2016)