Das Magazin von
Kultur Management Network

Nr. 148 | September 2019

Kultur weiter denken

Audience Development

Es geht natürlich um das Publikum.
Aber eigentlich auch noch um viel
mehr als das.
Schwerpunkt ab Seite 14

Es geht um jede*n!

Audience Development. Wieder so ein Thema, bei dem man meint, dass doch alles schon einmal an anderer Stelle gesagt und geschrieben wurde. Aber ist das so richtig? Immerhin geht es um das Publikum. Kann hier schon alles gesagt worden sein? Diesem Trugschluss sollte man nicht aufsitzen. Denn genau das Publikum ist es, dass sich nicht an noch so ausgefeilte Strategien halten will. Es verändert sich nicht nur in seiner Zusammensetzung, es verändert sich vor allem in seinen Bedürfnissen und Erwartungen. Und das ständig. Also, wie kann ein Nachdenken darüber überflüssig geworden sein? Stimmt, ist es nicht. Und das weiß der Kulturbetrieb ganz genau. Das zeigen die vielen Besucherumfragen und - studien. Und auch der erste Leitfaden von Kultur Management Network zur Besucherbefragung gibt hier nicht ohne Grund Unterstützung. Es wird versucht, so viel wie möglich über die Besucher*innen herauszufinden. Und man geht bereits viel weiter und nimmt die Nicht-Besucher*innen, Nicht-mehr-Besucher*innen, Fast-Besucher*innen in den Blick. Das ist wichtig. Doch ebenso ist es wichtig, nach innen zu blicken und das was man tut mit eben diesen Bedürfnissen und Erwartungen abzugleichen. Ob das die Kultureinrichtungen wirklich tun? Es umfasst einfach weit mehr, als zielgruppenspezifische Angebote zu stricken. Es geht um die eigene Relevanz für die Welt da draußen. Was tun? Genau mit dieser Frage beschäftigt sich ja Audience Development. Also lesen Sie nochmals nach und schauen, ob wirklich schon alles gesagt und geschrieben und vor allem getan wurde!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

02 Editorial
05 Rundschau
06 Meine Arbeitswelt: Anke Schneider, Museum für Konkrete Kunst der Stadt Ingolstadt
53 Impressum

Schwerpunkt: Audience Development

14 Pimp your Profile! Audience Development zwischen Diversität und Digitalisierung – von Irene Knava
22 Es geht um den Mut zum Experiment! – Interview mit Ingrid Allwardt
29 Wer kommt nicht? Nichtbesucher*innen als Themenfeld für Kultureinrichtungen – von Vera Allmanritter
37 Mut zum Audience Development – das Konzept in der Praxis anwenden! – von Linda Frenzel
43 Auf dem Weg zu Audience Engagement. Publikumsarbeit bei der Jenaer Philharmonie 2016 bis 2019 – von Veronika Brein

… weiter denken

07 Kultur unternehmen … Chance für kleine Städte als Kulturstadt. Das Beispiel der Fontanestadt Neuruppin – von Mario Zetsche

Mut zum Experiment **22**

Meine Arbeitswelt **06**

Anzeige

KULTURBESUCHER BEFRAGEN & VERSTEHEN

PDF

Leitfaden Besucherforschung, komplett mit Tipps und Anleitungen

Kultur Management Network

BUCHREZENSION

Museum und Partizipation.
Museen sollen sich stärker öffnen, um mehr Menschen anzulocken und vor allem um ihre Strukturen, ihr Wissen und ihren Beitrag zur Gesellschaft neu zu gestalten. Wie Partizipation in diesem Sinne umgesetzt werden kann und welche Erkenntnisse bisherige Projekte gebracht haben, zeigt die praxisorientierte Studie „Museum und Partizipation".
von Kristin Oswald
http://bit.ly/Rez_Museum_Partizipation

BERUFSBILDER IM KULTURBEREICH

Verlagsleiterin
Eine Karriere im Verlagsbereich ist für viele ein Traum - und ebenso schwierig zu erreichen, schließlich kaufen immer weniger Menschen Bücher. Umso spannender ist unser Berufsbild-Interview mit Jennifer Kroll, Leiterin des jungen Boutiqueverlags Eden Books.
http://bit.ly/Berufsbild_Verlagsleiterin

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **300 Stellen** täglich.

UND:
Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:
stellenmarkt.kulturmanagement.net

INTERVIEW

Repräsentativität durch Vorbilder
Wir haben mit dem im Januar 2019 gewählten Vorstand des Fachverbands Kulturmanagement darüber gesprochen, wie der Fachverband in den nächsten Jahren auf die Veränderungen im Forschungsfeld reagieren sollte und möchte.
Interview von Kristin Oswald
http://bit.ly/Int_VorstandFVKM2019

BUCHREZENSION

Nicht-Besucherforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen
Nicht-Besucher von Hochkultur-Einrichtungen waren lange unbekannte Wesen, von denen Kulturmanager zwar vieles glaubten, aber wenig wussten. Seit einigen Jahren bemüht sich die Forschung nun, mehr konkretes Wissen über Nicht-Besucher zu generieren. Die neueste Publikation dazu ist diese empirische, quantitativ-qualitative Untersuchung von Martin Tröndle, durchgeführt an ca. 1.300 Berliner und Potsdamer Studierenden.
von Tibor Kliment
http://bit.ly/Rez_Nicht-Besucherforschung2019

Foto: Museum für Konkrete Kunst, Stadt Ingolstadt

Vom Sehen zum Tun

*Unter Kunstmuseum verstehe ich einen Ort an dem Besucher*innen Augen und Hände nutzen dürfen. Wir realisieren das am MKK z.B. beim „neuen DIYnstag", einer Workshop-Reihe für Erwachsene, die ich als kreativen Ausgleich zu unserer digitalisierten Welt sehe. Es bereitet mir Freude mit anzusehen, wie die Teilnehmer*innen sich im Laufe der drei Stunden immer mehr auf das Spiel mit Materialien und Techniken einlassen, Inspiration finden, Befriedigung im eigenen Schaffen erfahren, mit den Händen denken. Es geht nicht um das Erschaffen eines Kunstwerkes, das eigene Tun schärft aber den Blick auf die Kunst und letztendlich auf die Welt.* «

Das Kunst im Museum nicht immer nur das Verweilen vor Exponaten bedeuten muss und viel mehr sein kann, zeigt Anke Schneider, Leiterin der Kunstvermittlung im Museum für Konkrete Kunst der Stadt Ingolstadt.

Chance für kleine Städte als Kulturstadt

Das Beispiel der Fontanestadt Neuruppin

Ein Beitrag von Mario Zetzsche

„Wer in der Mark reisen will, der muß zunächst Liebe zu „Land und Leuten" mitbringen, mindestens keine Voreingenommenheit. Er muß den guten Willen haben, das Gute zu finden, anstatt es durch krittliche Vergleiche totzumachen."
Theodor Fontane

Brandenburg schließt Berlin (3,6 Mio. Einwohnern) wie das Gelb des Spiegeleis ein und hat mit Potsdam eine Landeshauptstadt, die mit der Bundeshauptstadt zu verschmelzen scheint. Sie ist die einzige „kleine" Großstadt mit rund 178.000 Einwohnern im Land Brandenburg. Viele weitere Städte gehören der Kategorie Klein- und Mittelstadt an. Die Verkehrswege sind spinnennetzartig auf Berlin fokussiert. Berlin ist unstrittig Kulturmetropole mit einem Angebotsreichtum, dem keine Konkurrenz im Landes Brandenburg, dem Eiweiß, gerecht zu werden scheint. Potsdam ist das kulturelle Zentrum Brandenburgs. Aber stimmt das alles so? Gibt es nicht auch Orte, die abseits dieser metropolisierten Konzentration herausragendes Kulturangebot zu bieten haben? Welche Bedingungen braucht es dafür und wie kann kommunales Kulturmanagement einen Beitrag für eine vielfältige Kulturlandschaft herstellen?

Kleine Städte werden gern übersehen im allgemeinen Aufmerksamkeitsgerangel der – vor allem berlin-brandenburgischen – Kulturlandschaft. Dabei wird der Begriff der „Provinz" mit tendenziell abwertender Konnotation verwendet und impliziert, dass diese arm an herausragenden kulturellen Angeboten oder unbedeutenden gesellschaftlichen Ereignissen sei. Der

ländlichen Peripherie da draußen, fern ab von Großstädten, im sogenannten Speckgürtel oder Einzugsgebiet wird oft wenig zugetraut. Langeweile, nichts los, Krähwinkelei...

Ein Brandenburger Beispiel: Neuruppin mit seinen rund 31.000 Einwohnern ist eine kleine Mittelstadt und als Kreisstadt des Landkreises Ostprignitz-Ruppin Verwaltungszentrum mit einem Klinikum als größten Arbeitgeber, stabiler Wirtschaft, florierender Innenstadt, Medizinischer Hochschule. Sie ist schön angelehnt an den Ruppiner See, bietet eine hochwertige Hotellandschaft mit Therme und ist über die Bahn oder den Individualverkehr binnen einer Stunde von Berlin aus zu erreichen... Damit erfüllt Sie als Mittelzentrum Leistungen für die gesamte Region.

Fontanestadt Neuruppin

Die Fontanestadt Neuruppin hat eine klassizistische Musterstadtanlage, namhafte Söhne wie Karl Friedrich Schinkel oder Theodor Fontane sind hier geboren worden, sie ist durch die Bilderbogen überregional kulturhistorisch bedeutsam. Seit 1998 trägt sie den Beinamen „Fontanestadt“, in jenem Jahr, in dem Berlin und Brandenburg gemeinsam den 100. Todestag des Autors feierten. Gleichwohl war die namentliche Verpflichtung mit dem Erbe Theodor Fontane in seiner Geburtsstadt wirksam zu werden bis zum Jahr 2010 nicht besonders ausgeprägt.

Erst im Jahr 2010 wurden erstmalig Fontane-Festspiele umgesetzt, mit einem umfangreichen künstlerischen Programm aus Lesungen, Theater open-air, kulturtouristischen Angeboten, Film usw. die nun zweijährig stattfinden. Der renommierte Fontane-Preis wird seitdem zweijährig verliehen. Mit dem Fontanejahr 2019 und der Kooperation mit dem Ministerium

Kulturkirche Neuruppin mit Kunstinstallation von Ottmar Hörl (links). Fontane-Figur von Ottmar Hörl zur Eröffnung von fontane.200 (rechts).

Foto links: Marten Körner, rechts: Andreas Kunow

für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg nun sogar mit 40.000 € als zweijähriges Stipendium. Bundesliga!
Nun soll „Fontanestadt" zwar authentisch den Geburtsort des Autors beleben, die Kulturstadt Neuruppin im Allgemeinen galt es aber zu fördern und zeitgemäß zu positionieren. Für das kommunale Kulturmanagement waren einige Herausforderungen zu bewältigen:

Kulturentwicklungskonzeption zur Orientierung

Um die Stadt an die gegenwärtigen und künftigen Bedarfe anzupassen und mit der Stadtgesellschaft, Kunst- und Kulturakteur*innen, Politiker*innen und Verwaltungsmitarbeiter*innen eine gemeinsame Handlungsgrundlage zu vereinbaren, wurde im Jahr 2010 bis 2011 eine Kulturentwicklungskonzeption von der Stadtverwaltung beauftragt. Unter der Leitung von Dr. Patrick S. Föhl wurde ein partizipativer Ansatz gewählt: Mit diesem Vorgehen, war die Akzeptanz der Handlungsempfehlungen gegeben und eine Vernetzung der lokalen Kunst- und Kulturakteure gelungen. In der Folge waren die lokalen Akteure zur Zusammenarbeit motiviert für gemeinsame Ziele. Ein Ergebnis war die Etablierung eines Kulturbeirates, der Empfehlungen von den Akteuren an die Politik und die Stadtverwaltung ausspricht.
Die zwei Veranstaltungshäuser Kulturhaus und Kulturkirche wurden 2011 unter einem Dach zusammengelegt und der Betrieb gemeinsam organisiert. Seither sind die Veranstaltungshäuser überregional etabliert.

Weiterhin wurde das zentral am Markplatz liegende „Alte Gymnasium" im Jahr 2012 für die Bedarfe verschiedener Kultur- und Bildungsträger saniert. Die Stadtbibliothek wurde mit Selbstverbuchern, Onleihe (digitales Ausleihverfahren) und freiem W-Lan ausgestattet. Im Jahr 2015 konnte die Wiedereröffnung des Museum Neuruppin mit einem Erweiterungsbau und neu konzipierter Dauerausstellung gefeiert werden. Grundlage für die aktuelle Leitausstellung fontane.200/Autor.

Die kommunale Kulturförderung wurde in eine dreijährige institutionelle Förderung für wiederkehrende Kulturformate (Festivals, Veranstaltungsreihen) und eine jährliche Kulturförderung aufgeteilt. Damit gelingt eine bessere Verlässlichkeit und geringerer Verwaltungsaufwand.

Aufgabe des kommunalen Kulturmanagements ist es u.a., Beratung und Unterstützung für das Wirken der freien Kunstszene zu bieten und ein hochwertiges Angebot der kommunalen Kultureinrichtungen zu leisten.

Neue Akteure werden schnell mit anderen bekannt gemacht, Eigeninitiativen unterstützt, Verbindungen geknüpft, aktiv Standorte für deren Bedarfe gesucht. Kurzum die Kulturstadt Neuruppin hat sich unter den Rahmenbedingungen gut entwickelt und Grundlagen geschaffen, den kulturellen Reichtum im Fontanejahr 2019 präsentieren zu können.

fontane.200/Neuruppin

Als Fontanestadt muss – Theodor Fontane – wahrnehmbar und authentisch gelebt sein. Anders als im Jubiläumsjahr 1998, sollte die Organisation des Fontanejahres 2019 lokal erfolgen und bürgerschaftliches Engagement befördern. Die Stadtverwaltung Neuruppin hat dafür eine kommunal getragenen Struktur geschaffen und Eigenmittel als auch Förderer und Sponsoren gewonnen. Das Land Brandenburg hat als Dachorganisation in Potsdam das fontane.200/Büro eingerichtet und dort eine Struktur für das Gesamtprojekt fontane.200 geschaffen. Neuruppin wurde als Geburtsort des Autors zentraler Veranstaltungsort. Für die inhaltliche Ausrichtung wurden im Vorfeld in Neuruppin Workshops und Fachvorträge organisiert, um die Facetten des Wirkens Theodor Fontanes aufzuzeigen und Anreize zur künstlerischen Interpretation zu schaffen. Neben Großprojekten wie der Leitausstellung „fontane.200/Autor“ im Museum Neuruppin (www.museum-neuruppin.de) in Trägerschaft der Brandenburgischen Gesellschaft für Kultur und Geschichte gGmbH und lokal organisierten Jugendprojekten „Word & Play“ sowie „Dem Wort auf der Spur“ (www.demwortaufderspur.de) werden damit über einen Zeitraum von neun Monaten (seit 30. März bis 30. Dezember 2019) ca. 200 Veranstaltungen allein in Neuruppin realisiert.

Foto: Andreas Kunow

Bundespräsident Steinmeier und Brandenburgs Ministerpräsident Dietmar Woidke in der Leitausstellung fontane.200/Autor

Somit ist das Jubiläumsjahr für Neuruppin geprägt von zahlreichen Veranstaltungen die bürgerschaftlich organisiert sind und Fontane in unterschiedlichen Blickwinkeln interpretieren. Hier landet also kein Ufo das Ende 2019 wieder abhebt und keine Nachhaltigkeit erzeugt. Die Einbindung der verschiedenen Akteure hat organisatorische Vorteile: mit der schlanken kommunalen Struktur wären all die Veranstaltungen kaum selbst organisierbar. Bis hin zur Öffnung des Museum Neuruppin an Montagen, um abreisenden Touristen eine weitere Gelegenheit zum Besuch zu geben. Der Fontanekosmos ist soweit ausgebaut, dass in Gaststätten kulinarisches zu Fontane geboten wird und per Hinweissystem in vier Landkreisen und Fontane-App, natürlich besonders in seiner Geburtsstadt sein Wirken verdeutlicht wird.

Gegenwartsbezug für nachhaltige Entwicklungen

Was das Jubiläumsjahr auch leisten sollte, ist die Frage zur Anschlussfähigkeit seines Wirkens im 21. Jahrhundert. Hier erweist sich die offene Förderung der unterschiedlichen Akteure, vor allem der Jugendlichen als erfolgversprechend. In Theaterperformances, Kunstprojekten oder Schulformaten sind zahlreiche Ergebnisse präsentiert worden, die kritischen Gegenwartsbezug belegen und damit die Nachhaltigkeit des Jubiläumsjahrs befördern. Besonders experimentelle Projekte wie „Word & Play“ (www.word-and-play.de) die Fontane und Games zusammenbringen, helfen, einen neuen Zugang zu schaffen.

Nun soll die Fontanestadt mehr als Kulturstadt, den monothematisch mit Fontane verhaftet sein. Insofern wird unseren Gästen die klassizistische Stadtanlage, Karl Friedrich Schinkel, die Bilderbogen aber eben auch das Kulturangebot abseits des Fontanejahres in unseren Veranstaltungshäusern, den Galerien, Festivals und Stadtfesten empfohlen.

Fontane-Prozession 2018 (kins). Fontane-Ampel am Fontane-Denkmal in Neuruppin (rechts).

Foto links: Uwe Hauth Photography; rechts: Andreas Kunow

Letztlich werden keine Infrastrukturmaßnahmen umgesetzt, es geht um kulturelle Identifikation, Rezeption, Investition in Wissenszuwachs und sicher auch Umwegrentabilität von der die Hotel- und Gastwirtschaft bis hin zur Belebung der Innenstadt im Besonderen profitiert. Die IHK Brandenburg hat das Engagement der Neuruppiner Innenstadthändler im Rahmen des Fontanejahres mit dem Hauptpreis über 10.000 € ausgezeichnet. Für den Zeitraum seit April bis Juni 2019 verzeichnete das Reisegebiet Ruppiner Seenland bereits ein Gästemehraufkommen von +5,5%. Bis Ende Juli konnte der Tourismusservice Neuruppin mehr als 5000 Teilnehmer an thematischen Stadtführungen zählen, nahezu der Wert des gesamten Jahres 2018.

Hauptaufgabe für das kommunale Kulturmanagement ist es, die einzelnen Akteure zu verknüpfen und deren Leistungsspektrum anzuregen. Andererseits wäre all das nicht leistbar für die Fontanestadt ohne das Kooperationskonstrukt und die Förderung mit dem Land Brandenburg, das sich herausragend engagiert. Noch nie zuvor wurde ein kulturelles Thema im Land Brandenburg so langfristig und strukturiert vorbereitet. Mit der Brandenburgischen Gesellschaft für Kultur und Geschichte gGmbH und dem zugehörigen Kulturland Brandenburg, sowie den Förderern und Partnern ist eine fachlich kompetente und leistungsfähige Struktur etabliert worden, die das Engagement Neuruppins verstärkt und das Prinzip der kulturellen Wirksamkeit im gesamten Land Brandenburg unterstützt.

Und wie geht es weiter?

2019 ist für Neuruppin ein kulturelles Ausnahmejahr. Die Veranstaltungen haben verschiedenste Milieus, Orte und Zielgruppen erreicht. Mit dem Fontanejahr sind die Mittel vorhanden, überregional zu werben. Bundespräsident Steinmeier hat fontane.200 in Neuruppin eröffnet und für überregionale Aufmerksamkeit gesorgt. Die Stadt ist zur Bühne geworden, die sich bestens präsentiert. Dieser Aufwand ist nicht dauerhaft leistbar. Dennoch wird einiges bleiben: aus den Projekten sind Bestandteile zur Nachnutzung vorgesehen: u.a. Escape Room, Geocaching, touristisches Hinweissystem, App. Die touristische Wirksamkeit wird sich sicher erst in den Folgejahren beweisen. Ähnliche Jubiläen haben bezeigt, dass es im anschließenden Jahr einen Besucherrückgang gab und Wiederholungsbesuche und Weiterempfehlungen zu einem Besucherzuwachs in den Folgejahren geführt haben. Sicher ist, dass es gelungen ist Fontane neu zu bewerten. Abseits der vermeintlich bekannten Wanderungen durch die Mark Brandenburg, die er viel weniger wandernd geschrieben hat als angenommen. Dass er wesentlich

mehr Journalist war und im besten Sinne Kreativschaffender. Die Stadtmarke „Fontanestadt Neuruppin“ wird damit eine zukunftsorientierte Ausrichtung erfahren. Die Binnenwirkung zur Stärkung der kulturellen Identität ist schwer messbar, aber wahrnehmbar. Die Veranstaltungen werden überdurchschnittlich gut besucht und machen deren Organisatoren stolz auf das geleistete. Ein Beispiel: im Neuruppiner Ortsteil Karwe (~329 Einwohner) verzeichnet die privat organisierte Ausstellung „Fontane trifft Knesebeck“, die nur zu den Wochenenden geöffnet ist von Mai bis Juli 1.500 Besucher. Das ist keine Blockbuster-Ausstellung aber eine großartige Leistung und für den Ort passend!

Es gibt viele vergleichbare kleine Städte mit kulturellem Engagement in Brandenburg und deutschlandweit. Dafür bedarf es nicht immer eines Jubiläums, um kulturell herausragendes unter Beweis zu stellen. Das kommunale Kulturmanagement muss mit den lokalen Akteuren zusammenarbeiten, Experimentierräume zulassen, vernetzten und überregionale Partner dafür finden. Um zielgerichtet gemeinsam arbeiten zu können, sollte eine gemeinsame Handlungsgrundlage z.B. eine Kulturentwicklungskonzeption vereinbart werden. Es ist hilfreich immer wieder den Blick nach außen zu richten, um neues zu versuchen. Allerdings hilft es wenig, Vergleiche mit Großstädten anzustrengen.

Foto: Stefan Specht

Mario Zetzsche *ist seit 2008 Sachgebietsleiter Kultur und Sport der Stadtverwaltung Neuruppin und gegenwärtig Projektleiter fontane.200/Neuruppin. Zuvor war er Sammlungsmanager für den Aufbau des Zeitgenössischen Kunstmuseums Lettlands 2006-2008, bei der Staatsagentur „Die drei neuen Brüder“, Kulturministerium Lettlands/Riga.*

Pimp your Profile!

Audience Development zwischen Diversität und Digitalisierung

Ein Beitrag von Irene Knava

Kulturbetriebe sind mit zwei großen Transformationsfeldern konfrontiert: Der Forderung nach Diversität und dem Digitalen Wandel. Diversität meint das Abbild der Gesellschaft in der Programmatik, der Struktur der Mitarbeiter*innen und dem Publikum. Dabei bezieht sie sich auf Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Religion, besondere Bedürfnisse und sozioökonomischen Status. Diverse Teams sind innovationsfähiger (Welpe/Brosi/Schwarzmüller 2018). Eine Eigenschaft, die nicht nur für die Herausforderungen der digitalen Transformation dringend erforderlich ist (McKinsey & Company 2018).

Diversität führt zu höherer künstlerischer Qualität, Erfolg und Relevanz: Sie steigert die Besuchszahlen, verändert die Zusammensetzung des Publikums und ermöglicht die Teilhabe für möglichst viele Menschen unterschiedlicher sozialer Milieus und Herkunft im öffentlich finanzierten Kulturbetrieb. Sie ist Triebkraft für eine nachhaltige Zukunft (Jancovich 2015, Schulz/Ries/Zimmermann 2016, Bräuhofer/Segert 2013).

Diversität ist Triebkraft für eine nachhaltige Zukunft

Durch die Veränderungsimpulse der Diversität und des Digitalen Wandels gilt es also, neue Strukturen für und vor allem mit einem neuen Publikum zu bauen. Das bedeutet, dass auch Audience Development sich verändern muss: Durch Partizipation und Teilhabe findet eine Entwicklung hin zu Community Building statt. „The challenge is not whether to build communities or audiences but how to build communities and audiences together." (Borwick 2012: 8)

Diversität, Digitalisierung und Teilhabe: Sie ziehen alle am selben Strang. Es geht um neue interne Strukturen, Abgeben von Macht und Deutungshoheit und ein aktives Einbeziehen von Besucher*innen im analogen und digitalen Raum. Wenn wir einen Blick auf die Audience Journey werfen, so sehen wir, dass sich über diese hinweg sehr viele analoge und digitale Kontaktpunkte mit dem – potenziellen – Publikum und diversen Communitys ergeben. Es findet viel Kommunikation statt, bis potenzielles digitales Publikum zum analogen Publikum direkt in der Kulturinstitution wird, zum/zur Besucher*in, Abonnent*in, Fan, Weiterempfehler*in et cetera, oder als digitales Publikum einen Online-Kunstkurs besucht oder die Institution auf andere Weise nutzt und z.B. ein Geschenk im Museumsshop kauft.

Publikums-Kontaktpunkte (Knava 2019:261)

Audience Development entwickelt sich zu Community Building und hat Lernen als neues Wirkungsangebot

Der wesentliche Punkt bei Community Building im Gegensatz zu Audience Development ist ein Verschieben der Zeitlinie. Es geht darum, wann das Publikum eingebunden wird. Durch das Verschieben der Zeitlinie er-

gibt sich eine andere Art der Beteiligung. Audience Development findet ex post statt, wohingegen Community Building ex ante stattfindet. Partizipation und Teilhabe beziehen das Publikum also in den Entstehungs- und Entscheidungsprozess mit ein. Das Ergebnis ist multiperspektivisch und greift die digitalen Trends Customer Co-Creation, Open Innovation und Rapid Prototyping auf. Diese Trends beziehen Kund*innen in den Entwicklungsprozess mit ein und sind elementare Bestandteile des Digitalen Wandels.

Community Building ermöglicht eine vollkommen neue Art des Lernens und damit der persönlichen Entwicklung für die Teilnehmer*innen und auch für den Kulturbetrieb.

Community Building ermöglicht eine vollkommen neue Art des Lernens und damit der persönlichen Entwicklung für die Teilnehmer*innen und auch für den Kulturbetrieb. Lernen meint hier kognitives Wissen, neue Denkanstöße, Erfahrungen und Reflexion, Sinnstiftung und Herzensbildung, quality time im Zusammensein mit anderen Menschen und identity work (beide Begriffe John H. Falk, Falk 2009), self identification (Simon 2010) und die Begegnung von neuen Menschen.

Mit Partizipation werden Publikum, Communitys und Mitarbeiter*innen also an der Weiterentwicklung der Institution und an kreativen Prozessen beteiligt. In Dialogprojekten mit Publikum, Nicht-Publikum, Communitys und Mitarbeiter*innen werden Anliegen und Sichtweisen der jeweiligen Expert*innen gehört und mit den Kompetenzen, kreativen Vorstellungen und Veränderungswünschen der Institution verwoben. Das Ziel ist es, bestehende Machtstrukturen zu verändern und dadurch die Relevanz zu erhöhen.

Diese neue Form des Lernens ist ein neues Wert- oder Wirkungsangebot von Kulturbetrieben. Der Kulturbetrieb, in den Kunst und Wissenschaft eingebettet sind und der mit öffentlichem Steuergeld finanziert ist, muss diese Wertangebote zum Thema Lernen stellen. Genau das ist seine Relevanz.

Veränderungen im Publikum lösen Veränderungen in der Gesamtorganisation aus

Um nun beim Publikum die Forderungen nach mehr Diversität einzulösen, sind Veränderungen in den Dimensionen Personal und Programm notwendig. Wenn die Veränderungen umgesetzt sind, dann ist der Kulturbetrieb ein Abbild der gesellschaftlichen Realitäten und hat an Relevanz gewonnen. Damit sind wir beim Thema der Organisationsentwicklung.

Wenn die Veränderungen umgesetzt sind, dann ist der Kulturbetrieb ein Abbild der gesellschaftlichen Realitäten und hat an Relevanz gewonnen.

Transformation findet quer durch die Institution statt: in kulturellen Produkten und Dienstleistungen, als neue Form von Sehen auf der Bühne und in neuen digitalen Lernformaten, in Beziehungen zum Publikum und im Marketing, in Unternehmensabläufen und bei Mitarbeiter*innen, in Geschäftsmodellen und der Wertschöpfungskette. Digitaler Wandel erfordert nach innen andere Modelle der internen Zusammenarbeit in Form von agilen Wegen des innerbetrieblichen Miteinanders. Er ermöglicht nach außen neue Bildungs- und Lernangebote und damit ein vollkommen neues Spektrum an Wissensvermittlung und persönlichem Wachstum für das Publikum. Zudem rückt der Digitale Wandel die menschliche Interaktion verstärkt in den Mittelpunkt.

Organisationsentwicklungsprozesse müssen von der Leitung initiiert werden. Diese muss die Veränderungsthemen in der Zukunftsstrategie und den Wirkungszielen verankern. Dies betrifft die Verantwortung zur Diversität und deren Verankerung auf allen Ebenen der Organisation, die Umsetzung digitaler Trends und Megatrends und die generelle Haltung, Besucher*innen, Communitys und Mitarbeiter*innen partizipativ einzubeziehen. In allen Dimensionen finden Lernprozesse auf Seiten der Organisation statt und es werden Lernprozesse bei Publikum und Communitys ausgelöst. Einen Veränderungsprozess zu gehen braucht immer diesen Führungsentscheid. Jede Veränderung ist ein Verlernen von bisherigen Arbeitsweisen und Strukturen. Die Leitung muss sich für den Prozess entscheiden und die Umsetzung erfolgt immer mit dem gesamten Team. Der Weg der Veränderung ist also immer ein gemeinsamer Prozess der Gesamtorganisation.

Verankerung in Strategie, Leitbild und Wirkungszielen und als Change-Prozess quer zur Struktur

Die vielfaltssensible Öffnung und die digitale Strategie müssen in der gesamten Organisation implementiert werden. Beides braucht eine Verankerung im Mission Statement/Leitbild, in den Zielsetzungen und Organisationsstrukturen, im Qualitätsmanagement und in den Steuerungsinstrumenten. Es braucht eine Ableitung umsetzbarer Maßnahmen mit Prioritätensetzung.

Um die Transformationen zu bewältigen, werden abteilungsübergreifende Change-Teams aufgesetzt. Auf diese Weise werden Mitarbeiter*innen in den gesamten Veränderungsprozess einbezogen. Je nach Themen- und Aufgabenstellung sind diese Teams unterschiedlich interdisziplinär zusammengesetzt. Meist werden sie extern moderiert, da große Change-Prozesse nicht intern zu moderieren sind und auf diese Weise das nötige Know-how ins Haus kommt. Die neue Form des projektbezogenen Zusammenarbeitens wird unter dem Begriff Agilität subsumiert. Diese Struktur ist notwendig, um Diversität und/oder Digitalen Wandel gut umzusetzen.

Diese Form des abteilungsübergreifenden Arbeitens ist neu – nicht nur für Kulturbetriebe –, weil Agilität einen komplett neuen Prozess aufsetzt, der quer zur Organisation und den strukturellen Aufteilungen in Kunst und Verwaltung läuft. Es ist das Ende der Silos. Durch das neue Zusammenwürfeln von Projektteams und neue Arbeitsmethoden wie Design Thinking entsteht eine neue Form von Innovation, die nicht nur den künstlerischen Kernprozess betrifft: Business Model Innovation, z. B. im Bereich Lernen und Wissensvermittlung wie im Städelmuseum in Frankfurt und bei Customer Co-Creation wie im Rijksstudio des Rijksmuseums in Amsterdam. Im Städelmuseum wurden komplett neue Vermittlungsformate kreiert, die sich einerseits an den Anforderungen digitaler User*innen orientieren und die andererseits die Sammlungsbestände durch innovative Suchfunktionen auf vollkommen neue Weise zur Verfügung stellen. Im Rijksstudio kann sich der User/die Userin mit allen Motiven des Museums individuelle Produkte kreieren und wird so selber zum kreativen Schöper/zur kreativen Schöpferin. Und ganz ehrlich: Wer sollte Innovation besser können als Kulturinstitutionen, die per se eine große Menge an kreativen Köpfen vereinen? Diese Kreativität könnte in Form eines neuen Wirkungsmodells auch Geld in der Businesswelt lukrieren oder ein Angebot für Sponsoren oder Crowdfunding darstellen: Open Innovation.

Änderungen bei Programm und Auswahl von Künstler*innen sind notwendig

Ein wesentlicher Bestandteil der Veränderung ist es, im Programm – also in der gezeigten Kunst und bei den beteiligten Künstler*innen/Wissenschafter*innen – Identifikationsflächen zu bieten. Einerseits durch Inhalte, andererseits durch Menschen. Es geht darum, Geschichten und Themen zu erzählen, die an die Lebenswelten andocken, um unterrepräsentierte Besucher*innengruppen anzusprechen. Die Ansprache muss über Themen und Inhalte erfolgen, die an die Lebenswelten der Community andocken. Inhalte sollten mit Künstler*innen der Community produziert werden und die eurozentristische Sichtweise sollte aufgegeben werden.

Es geht darum, Geschichten und Themen zu erzählen, die an die Lebenswelten andocken, um unterrepräsentierte Besucher*innengruppen anzusprechen.

Künstler*innen sind wichtige Influencer, es sollte mit Künstler*innen von unterschiedlichen Communitys zusammengearbeitet werden. Sie bringen wichtige neue Sichtweisen ein. Mit Künstler*innen sind Kurator*innen, Schauspieler*innen, Sänger*innen, Autor*innen, Komponist*innen, Musiker*innen, Regieseur*innen, Maler*innen und all die Menschen gemeint die kreativ – künstlerisch und wissenschaftlich – in Kulturbetrieben tätig sind. Und genauso sollten Kooperationspartner*innen wie Keyworker, Multiplikator*innen, unterschiedliche Netzwerke, Vereine und Verbände und Mitarbeiter*innen der Migrant*innen-Organisationen eingebunden werden.

Unter dem Stichwort Pimp Your Profile sind neue Angebote, neue Stücke, andere Sprachen, Experimente und Cross-over gefordert. Angebote sollten

ZUM WEITERLESEN

Irene Knava: AUDIENCING Diversity 4.0.Transformation im digitalen Wandel gestalten und Wirkkraft durch Vielfalt verstärken. Ein Arbeitsbuch für die Praxis

Erschienen 2019 im facultas Verlag, Wien

vielfaltssensibel sein und neue Kunstformen umfassen, die die Traditionen des Aufnahmelandes wie die von verschiedenen Herkunftsländern aufgreifen und weiterentwickeln und auch kulturgeschichtliche Themen, die gemeinsame Wurzeln unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen veranschaulichen, umfassen. Herkunftskultur und Heimatklänge sollten sich programmatisch wiederfinden. Hybride Angebote passen zu hybriden Identitäten und innovative Konzepte sollten die zweite und dritte Generation berücksichtigen.

Migration und kulturelle Vielfalt sollte sich als Ausstellungsthema wiederfinden. Vorhandene Sammlungen sollten neu erforscht und befragt werden und es sollte auch neu gesammelt werden. In bestehenden Ausstellungen sollte Teilhabe und Diversität behandelt werden. Es gibt den Wunsch nach nicht-sprachlicher Kunst, nach Übertitelung in der Muttersprache, nach einfacher Sprache, fremdsprachigen Führungen und Übersetzungen (Siehe dazu auch Knava 2019: Kapitel 9, 11 und 20).

Fazit: Change-Prozesse verändern Audience Development zu Community Building

Diversität und Digitaler Wandel sind große Chancenpotenziale für die Wirkkraft von Kulturbetrieben. Beide Veränderungen stellen bekannte Axiome in Frage und wirken disruptiv auf bestehende Strukturen. Beide Transformationen erfordern neue Wege der Einbeziehung des Publikums, um erfolgreich zu sein, und geben die Chance für die Entwicklung neuer Geschäfts- oder Wirkungsmodelle vor allem durch das neue Wirkungsangebot des Lernens. Audience Development verändert sich zu Community Building und es ist notwendiger denn je das Publikum nicht nur in den Mittelpunkt zu stellen, sondern es auch aktiv zu beteiligen. Dadurch steigt die Relevanz der Kulturinstitutionen und die Frage nach der Legitimation wird einfacher beantwortet.

LITERATUR

Borwick, Doug (2012): *Building Communities, Not Audiences. The Future of the Arts in the United States. Winston-Salem, NC: ArtsEngaged.*
Bräuhofer, Manuel/Segert, Astrid (2013): *Audience Development. MigrantInnen als Publikum? Status quo in (Hoch-)Kultureinrichtungen in Österreich. Wien: Institut für Höhere Studien.*
Falk, John H. (2009): *Identity and the Museum Visitor Experience. Walnut Creek, CA.: Left Coast Press.*
Jancovich, Leila (2015): *Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management. In: International Journal of Arts Management, Volume 18, Number 1, Fall 2015.*

Knava, Irene (2019): *AUDIENCING Diversity 4.0. Wien: Facultas.*
McKinsey & Company (2018): *Delivering through Diversity. McKinsey & Company.*
Schulz, Gabriele/Ries, Carolin/Zimmermann, Olaf (2016): *Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge. Berlin: Deutscher Kulturrat e. V. www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2016/12/Frauen-in-Kultur-und-Medien.pdf (abgerufen am 10. Februar 2019).*
Simon, Nina (2010): *Participatory Museum. Santa Cruz, CA: Museum 2.0.*
Welpe, Isabell M./Brosi, Prisca/Schwarzmüller, Tanja (2018): *Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter. Frankfurt am Main: Campus Verlag.*

Irene Knava *ist Expertin für Publikum, Kulturerlebnis und Kulturelles Wirkungsmanagement. Sie ist systemische Organisationsberaterin, zertifizierte Qualitätsmanagerin, Trainerin und Lehrbeauftragte an Hochschulen in Österreich und Deutschland. Mit ihrer Agentur AUDIENCING begleitet sie Kulturbetriebe mit Beratung, Training und Co-Kreation seit 2009 beim Change zur besucherorientierten Kulturorganisation. Mehr unter: www.audiencing.net*

Anzeige

Audience Developement ist ein Instrument für Kultureinrichtungen, um auf sich verändernde Bedürfnisse von Besucher*innen reagieren zu können. Ein wichtiger Baustein sind dabei die Vermittlungsangebote. Aber dass es auch um viel mehr agehen muss, darüber unterhalten wir uns mit der Kulturmanagerin Dr. Ingrid Allwardt

Es geht um den Mut zum Experiment!

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Liebe Frau Dr. Allwardt, Vermittlungsangebote in Kultureinrichtungen waren lange Zeit ein Instrument, um Entwicklungen etwa beim Publikumsschwund oder bei der Überalterung entgegenzuwirken und Menschen (wieder) in die Einrichtungen zu ziehen. Welche Rolle nimmt Musikvermittlung heute für und in Kultureinrichtungen ein?
Ich äußere mich ungern zu Rollenzuschreibungen. Kreative Köpfe finden ihre Positionen, wenn ihnen eine flexible, durchlässige Struktur angeboten wird. Daher möchte ich auf Ihre Frage anders antworten und unser Gespräch mit folgendem Gedanken beginnen: Es ist auf der einen Seite wichtig, dass es musikvermittelnde Angebote wie Kinder- oder Familienkonzerte gibt. Dennoch halte ich persönlich nicht viel davon, Formate lediglich für eine spezifische Zielgruppe zu entwickeln, da das jeweilige Format dann als Mittel zum Zweck erscheint und nicht als künstlerischer Ausdruck. Doch: Kunst ist immer zweckfrei und um diesen zweckfreien Raum geht es. Natürlich ist es wichtig, dass sich Programmgestalter ihr potenzielles Publikum vorstellen und unterschiedliche Adressaten mitdenken. Aber es geht nicht um die Bedienung von Zielgruppendefinitionen. Sinnlich erfahrbare und anspruchsvolle Ereignisse und Aktionen können Erwachsene, Jugendliche und Kinder gleichermaßen ansprechen. Im Vordergrund sollte nicht das WEN, sondern das WAS durch ein durchdachtes WIE stehen. Kultureinrichtungen

erkennen diese Aufgabenstellung schrittweise und suchen Erfahrungen in unterschiedlichen Formaten, die sich von zu engen zielgruppenspezifischen Zuspitzungen auch wieder entfernen.

Heißt das, man soll vor allem mit der Kunst arbeiten und offen lassen, wer sich davon angesprochen fühlt?
Mit Kunst perspektivisch zu arbeiten, bedeutet vor allem, neue Formate und genreübergreifende Projekte zu entwickeln. Experimentieren ist hier das Schlüsselwort. Darüber hinaus geht es darum, Rahmenbedingungen zu erweitern, die nicht direkt mit der Kunst zu tun haben. Parameter wie Uhrzeiten, Preisgestaltung oder andere Aufführungsorte, mit denen sich dann die neuen Formate noch mehr öffnen lassen, können hier helfen. Es ist ein Kaleidoskop aus vielen Optionen, das es immer wieder neu zu drehen gilt.

Zielgruppen haben sich aber ja nicht ohne Grund herausgebildet, so scheinen diese den Vertrieb, die Werbung, das Marketing usw. zu vereinfachen. Welche Wege müssen Kultureinrichtungen dann gehen?
Wer definiert denn eigentlich Zielgruppen? Diese Definitionen werden lediglich gebraucht, um Produkte zu vermarkten. Wenn Kultur in unserer Gesellschaft eine politische Bedeutung haben soll, gilt es, mutiger auf vielen Ebenen zu werden. Wenn es um Fördermittel geht, wird standardisiert abgefragt, für welche Zielgruppe welches Format entwickelt wird. Doch diese Fragestellung ist meines Erachtens nicht konstruktiv und weiterführend, da es aktuell in unserer Gesellschaft darum geht, Gemeinschaft zu stiften und Menschen zusammenzuführen und sie nicht (in Zielgruppendefinitionen) zu dissoziieren.

Wenn Kultur in unserer Gesellschaft eine politische Bedeutung haben soll, gilt es, mutiger auf vielen Ebenen zu werden.

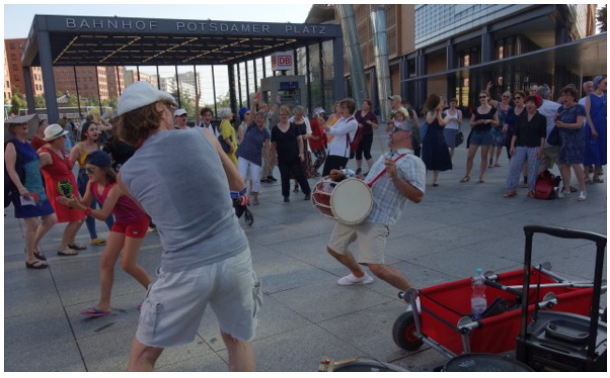
Geht es nicht nur darum neue Zielgruppen zu erschließen, sondern Teil der Gesellschaft zu werden?
Richtig. Bitte keine Erziehungsversuche eines prognostizierten Publikums, das ins „eigene Haus“ gelockt werden soll, wie es das klassische Audience Developement beschreibt. Viel wichtiger für die Zukunft von Kultureinrichtungen ist es, die Frage zu stellen, was der Wert von Kunst,

Kultur, Musik wirklich ist. Dabei geht es darum, wo und wie Musik wahrgenommen wird, und das eben auch von Menschen, die dafür nicht unbedingt in die Häuser der Kultureinrichtungen gehen. Ziel sollte es sein, Musik als selbstverständliches Humankapital wieder in die Gesellschaft zu bringen. Wir alle tragen Musik in uns, die nur wieder geweckt werden will. Wie anders würde möglicherweise eine politische Debatte verlaufen, begänne sie mit gemeinsamem Singen?

Ist es dann die Herausforderung eben nicht plakativ zu sein? Sucht man also nach einem Weg, wie man ein Selbstverständnis für Musik entwickelt?
Ja und dabei sind der Fantasie und Kreativität, wohin das führen kann, keine Grenzen gesetzt schon gar nicht durch Zielgruppendenken, das zweckbestimmte Wege beschreitet anstatt viel weiterzudenken und sich zu lösen. Warum nicht Musik in Bahnhöfe bringen, warum nicht in Ministerien, warum sich nicht in andere, scheinbar fernliegende Themen einmischen und Botschaften über Musik kommunizieren? Gemeinsam in eine Aktivität und innere Bewegtheit zu kommen ist es, worum es geht.

Gemeinsam in eine Aktivität und innere Bewegtheit zu kommen ist es, worum es geht.

Aber wir alle kennen die klassischen Ausbildungen und wie diese in ihrer inhaltlichen Struktur ausgerichtet sind. Wären die Absolvent*innen denn schon so weit, solche Strukturen so grundlegend aufzulösen?
Ich denke schon. Aber Musiker*innen, Künstler*innen, Kulturmanager*innen brauchen Ermutigung bei dieser Art von befreitem Denken.



„Sing mit Berlin!" am Potsdamer Platz (links). „Sing mit, Chemnitz!" am Theaterplatz (rechts).

Foto links: Simon Pauly; rechts: Lukas Ullmann

Sie sollten darin unterstützt und ermutigt werden, immer noch ein kleines Stück weiter und noch weiter zu gehen. Menschen sollen überrascht und emotional bewegt werden und das findet nur bedingt in Museen oder Konzerthäusern statt. Verstehen Sie mich nicht falsch. Es ist eine Basis unserer kulturellen Landschaft, fantastische Orchester, Chöre, Inszenierungen, Festivals zu erleben - doch unsere Hochkultur ist mitunter museal geworden und hat ihre Vitalität verloren. Der kommunikative Aspekt, den Musik so tief in sich trägt, wird nur noch bedingt gelebt. Aber wir benötigen genau diesen Impuls.

Ist es dann eher „Musik im öffentlichen Raum" und in offenen Räumen?
Ja, das ist es, aber es soll kein Plädoyer gegen die Institutionen sein. Schön wären, parallel zu deren Angeboten noch mehr freie Projekte, auch von festen Kulturinstitutionen selbst. Sie ermöglichen mehr Flexibilität in den Formaten und dort vorhandene Strukturen werden davon nicht berührt. Dort kann viel Neues geschaffen werden und die Annäherung an ein Ziel kann anders überdacht werden. Eine Institution kämpft um Besucher*innen und legitimiert sich darüber; das verfestigt Strukturen. Freie Projekte müssen das nur bedingt. Es kann also um ganz andere Fragen gehen und es ist noch viel mehr möglich: Warum nicht mit Musik für den sozialen Klimaschutz und eine Verbesserung des menschlichen Miteinanders einstehen?

Ihnen ist das Miteinander in der Musik zentral. Gehen Sie dabei immer davon aus, dass jeder von ihr ergriffen wird?
Ja absolut. Sich Musik zu entziehen, ist eigentlich unmöglich. Musik knüpft direkt an den Emotionen und an Unbewusstes an und provoziert emotionale Reaktionen. Und über das gemeinsame Musizieren und vor

„Sing mit, Berlin!"

Foto: Simon Pauly

allem das gemeinsame Singen sind wir in der Lage, Empathie mit- und füreinander zu entwickeln. Denn die Stimme ist das ureigenste Instrument des Menschen, das er benutzt, um sich selbst auszudrücken und sich mit anderen zu verbinden.

Ist das für Sie auch die Antwort auf die aktuellen gesellschaftlichen Umbrüche; das, was Kunst, Kultur, Musik und deren Einrichtungen leisten können?
Richtig, aber dafür sollte diese Rolle ernst genommen werden. Dass Musik ein neues Miteinander ermöglicht, zeigen nicht nur viele Studien. Auch bei Projekten wie „Sing along, Berlin“ und „Sing mit, Chemnitz“ können wir das beobachten. Dabei geht es darum, eine Woche miteinander zu singen, sich gemeinsam zu bewegen, gemeinsam zu essen, zu diskutieren und eben Themen wie ein neues Miteinander zu verhandeln. Spannend sind die Fragen, wie das in Berlin funktioniert und wie es sich in einer Stadt wie Chemnitz verhält. Eine Stadt, in der Themen ganz anders emotional aufgeladen sind. Wie verhandelt man dort Gemeinsamkeit und Andersartigkeit? Es geht um Grundsätzliches, für die Verbesserung des menschlichen Miteinanders, für Respekt, Durchlässigkeit, Toleranz einzustehen.

KMN: Entschuldigen Sie, dass ich nun doch wieder von Zielgruppen spreche: Sind bei Sing along andere Menschen gekommen, als der „typische“ Kulturbürger, der sich ohnehin für das Projekt interessiert?
Die Teilnehmenden sind sehr unterschiedlich: Menschen mit viel Chorerfahrung, die das Singen ohne Noten ausprobieren wollten. Es gab aber auch sehr viele, die in ihrer Schulzeit als Brummer abgeurteilt wurden und damit schon eine Art menschliches Trauma diesbezüglich in sich tragen. In der eigenen Stimme kritisiert zu werden, ist eine verletzende

„Sing mit, Chemnitz!“ Im Konkordiapark (links).

Foto links: Lisa Hähnel, rechts: Lukas Ullmann

Attacke auf das Selbstbewusstsein. Hier bei den Projekten können die Teilnehmenden sich und ihre Stimme wieder neu entdecken und erleben, dass auch ein Singen ohne Noten befreiend ist. Es sind regelmäßig Geflüchtete dabei, die spüren, dass es hier darum geht, sich auf gleicher Ebene kennen zu lernen und etwas gemeinsam auszuprobieren und zu erarbeiten. Über das Singen ist eine enorm positive Gestaltungskraft möglich. Sich als Chor nicht auf einer Bühne zu präsentieren, sondern sich durch die Stadt zu bewegen, Menschen zum Mitmachen zu animieren, eine Botschaft auszusenden, das zufällige Gegenüber anzulächeln, das ist ein anderer, aber nicht weniger professioneller Anspruch.

Über das Singen ist eine enorm positive Gestaltungskraft möglich.

An das von Ihnen beschriebene Trauma kann ich mich gut erinnern. Es geht Ihnen darum mit der Musik ein neues Selbstbewusstsein für die Gesellschaft und für ein Miteinander zu produzieren.
Darum geht es mir. In Chemnitz waren wir zunächst mit vielen Vorbehalten und Fragezeichen konfrontiert. Aber mit jedem Tag wurden die Menschen mutiger, haben mehr und mehr gelächelt und anfängliche Vorbehalte abgebaut. Das ist durch die tiefberührende Auseinandersetzung mit Musik möglich.

Müssen die Vorbehalte auch aktiv abgebaut werden?
Oh ja, dafür braucht es viel Fingerspitzengefühl, echte Empathie und weitreichende Geduld. Ein solches Angebot den Menschen zu offerieren sollte dauerhaft sein, um gemeinsam etwas zu entwickeln. Hinzukommt, den Menschen immer wieder zuzuhören, auf die vielen Fragen geduldig zu antworten, um dann zu sehen und festzustellen, dass man verstanden wurde, sich Vertrauen aufbaut und sich ein sehr stabiles Verhältnis bildet.

Es benötigt also eine empathische Kompetenz, auch in Kultureinrichtungen, um den Hemmnissen entgegenzuwirken...
Dies gehört zur Entwicklungsarbeit und es geht nur, wenn man nach draußen geht. Sich hierbei nicht aufzudrängen, sondern zuzuhören und ganz genau hinzuschauen, was für welchen Ort geeignet ist, darum geht es. In eine Schule zu gehen mit der Anspruchshaltung, wir sind Kultur und nun machen wir etwas zusammen und Lehrer als Ausführungsassis-

tenten zu betrachten, ist nicht der richtige Ansatz. Welche Bedürfnisse gibt es dort? Und wie kann auf diese Bedürfnisse mit welchem Angebot reagiert werden? Es geht um echte Win-Win-Situationen – so furchtbar dieses Wort auch ist, aber es meint genau das. Es geht um ein Gespür dafür, was wirklich sinnvoll ist. Und das zu entwickeln, geht nicht am Schreibtisch.

Somit wären wir bei dem Thema Teilhabe, die man zulassen muss...
Wie schaffe ich Teilhabe, die professionell arbeitet? Mit Mut und prozessorientiertem Experiment. Primäres Ziel: das Auseinanderdriften und das Vereinzeln in unserer Gesellschaft aufzufangen. Schaffen wir das nicht, wird es willkommenes Einfallstor für manipulative Kräfte. Und wo, wenn nicht beim gemeinsamen Musizieren, ist das Miteinander einer Gesellschaft möglich? Dabei geht es nie um das Erreichen einzelner oder mehrerer Zielgruppen, womit ich wieder bei meiner Ausgangsthese bin.

Foto: Simon Pauly

***Dr. Ingrid Allwardt** ist Musik- und Literaturwissenschaftlerin und Produzentin, lebt in Berlin. Sie ist Gründerin der iQULT GmbH für Musik und Kultur in Berlin. 2016 rief sie das Projekt „Sing-along, Berlin" ins Leben, das sie seitdem jährlich in Berlin mit verschiedenen Partnern aus Politik und Wirtschaft produziert; 2019 zog das Projekt mit dem Titel „Sing mit, Chemnitz" in ein weiteres Bundesland.*

Wer kommt nicht?

Nichtbesucher*innen als Themenfeld für Kultureinrichtungen[1]

Ein Beitrag von Vera Allmanritter

Die Nutzung der Informationsquelle Besucherforschung ist für Kultureinrichtungen sicherlich nicht mehr wegzudenken. Es steht außer Frage, dass Wissen zum Ist-Zustand und zu Veränderungen der aktuellen Besucherschaft hilfreich für die Weiterentwicklung oder Professionalisierung der eigenen Arbeit sind (beispielsweise für die Entwicklung von Zielgruppenansprachen, Überprüfung, ob Maßnahmen erfolgreich sind). Auch wenn von den wenigsten Einrichtungen systematisch und kontinuierlich Besucherforschung durchgeführt wird, sind die eigenen Besucher*innen für viele von ihnen inzwischen keine unbekannte Größe mehr. Kenntnisse über die Gruppe derjenigen, die ihre Einrichtung nur sehr selten oder überhaupt nicht besuchen, liegen ihnen hingegen vergleichsweise spärlich vor. Denn explizite Nichtbesucher*innen-Studien von Kultureinrichtungen sind selten. Und, selbst wenn Ergebnisse aus Bevölkerungsbefragungen an einem Standort vorliegen, enthalten sie zumeist globale Informationen zur Kulturnutzung oder allgemeinen Gründen der Nicht-Nutzung und helfen für die praktische Arbeit einzelner Einrichtungen nur wenig weiter. Doch ist davon auszugehen, dass neben ebenjenen übergreifenden auch ganz unterschiedliche weitere einrichtungsspezifische Gründe dazu führen können, dass Angebote nicht besucht werden. Es stellen sich somit eine Reihe von Fragen: Gibt es DIE Nichtbesucher*innen überhaupt? Was lässt sich aus der aktuellen Forschung über sie ableiten (beispielsweise hinsichtlich Interessen, Motiven, Verhalten, sozialer Struktur, Milieus)? Was hält sie von einem Besuch ab und wie können sie für die eigenen Angebote begeistert werden? Und mit welchen Methoden ist mehr über sie herauszufinden?

Es stellt sich somit aich die Frage: Gibt es DIE Nichtbesucher*innen überhaupt?

Nichtbesucher*innen – eine Annäherung an die Begrifflichkeit

Eine genaue Beschreibung, wer Nichtbesucher*innen sind, wird immer davon abhängen, wie diese Begrifflichkeit genau gefasst wird. Ob jemand hinzugehört, hängt bspw. stark davon ab, welches kulturelle Angebot in den Blick genommen wird. Wird etwa in Bevölkerungsbefragungen ein enger Kulturbegriff verwendet, der kulturelle Angebote auf die sogenannte Hochkultur verengt, wird der Anteil der Nichtbesucher*innen größer sein als bei einem weiteren Kulturbegriff. Geht es um Nichtbesucher*innen von Angeboten einer Sparte und/oder Angebote nur einer einzelnen Einrichtung? Vielleicht besucht eine Person ebenjene kulturelle Angebote nicht, stattdessen aber andere Sparten bzw. andere Häuser. Oder sind wirklich diejenigen gemeint, die überhaupt keines der genannten Angebote besuchen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, was als konkreter Besuch gezählt wird (bspw. alle Angebote/Spielorte einer Einrichtung, Anwesende vor Ort vs. digitale Besucher*innen, nur ab bestimmter Besuchsdauer).

Eine genaue Beschreibung, wer Nichtbesucher*innen sind, wird immer davon abhängen, wie diese Begrifflichkeit genau gefasst wird.

Ebenfalls wichtig ist die Entscheidung, ab wie viel Besuchen in einem bestimmten Zeitraum jemand als Nichtbesucher*in verstanden wird. Eine der bekanntesten Bevölkerungsbefragungen in Deutschland zur Kulturnutzung und Nicht-Kulturnutzung ist das KulturBarometer. Die Studie zählt zu Nichtbesucher*innen diejenigen, die seltener als einmal im Jahr Kulturbesuche tätigen, während Gelegenheitsbesucher seltener als einmal pro Monat, aber mindestens einmal pro Jahr Einrichtungen besuchen. Im Ergebnis kommt die Studie mit dieser Definition auf ca. 50 Prozent Nichtbesucher*innen und ca. 35 bis 40 Prozent Gelegenheitsbesucher*innen, während nur ca. 5 bis 10 Prozent der Bevölkerung nach dieser Einteilung zu dem Vielbesucher*innen gehören. Eine Studie im Auftrag des Deutschen Bühnenvereins hingegen zählt beispielsweise zu den Nichtbesucher*innen diejenigen, die länger als drei Jahre keine Theateraufführung (Oper, Schauspiel oder Ballett) und höchstens einmal im Jahr eine Musical oder Festspielaufführung besucht haben. Bei einem Mehrspartenhaus, das auch Musical im Repertoire hat, würden regelmäßige Musicalbesu-

[1] *Dieser Beitrag erschien erstmals 2018 bei der Zukunftsakademie NRW im Dossier „Nichtbesucher*innen als Themenfeld für Kultureinrichtungen" in der Rubrik „Wissen & Wissenstransfer" und erscheint hier in überarbeiteter Fassung.*

cher*innen somit unter die hier verwendete Definition von Nichtbesucher*innen fallen, obwohl sie per se oft Angebote in einer klassischen Kultureinrichtung nutzen. Das Beispiel verdeutlicht: auch wenn die Definition von „Nichtbesucher*in“ auf den ersten Blick logisch erscheint, ist sie de facto Ergebnis begrifflicher und empirischer Setzungen, die in verschiedenen Studien sehr unterschiedlich ausfallen können. Von DEN Nichtbesucher*innen kann somit keine Rede sein.

Ganz generell lohnt in diesem Kontext ein vertiefender Blick auf die Kulturnutzung und Nicht-Kulturnutzung von sozialen Milieus bzw. nach Lebensstilen. Denn in der Forschung ist seit geraumer Zeit bekannt, dass geografische, soziodemografische und/oder sozioökonomische Faktoren zwar im Vergleich deutlicher zu erheben sind, für Entscheidungsprozesse und Verhalten von (potenziellen) Besuchern aber nur eine begrenzte Erklärungskraft haben. Beispielsweise im Rahmen eines gerade in Berlin laufenden Nichtbesucher*innen-Forschungsprojekt wird daher aktuell in Besucherbefragungen (KulMon) und einer Bevölkerungsbefragung zur Kulturpartizipation ein Kurzinstruments zur Erfassung von Lebensstilen eingesetzt.

Was hält Nichtbesucher*innen von einem Besuch ab?

Für konkretere Überlegungen, wie Nichtbesucher*innen zu Besucher*innen werden könnten, ist ein genauerer Blick auf (potentielle) Hinderungsgründe notwendig, die zu Nichtbesuchen führen. Diese liegen grob unterteilt entweder in einer mangelnden Motivation ein Kulturangebot zu besuchen, bspw. aufgrund von Sozialisation und Vorbildung (beispielsweise die Vermutung, Angebote sind nicht für einen), von persönlichen Interessen und denen des sozialen Umfelds (beispielsweise keine Relevanz von Kulturangeboten für das eigene Leben sehen) oder schlechten Erfahrungen mit Kulturbesuchen in der Vergangenheit. Diese Hinderungsgründe können Kultureinrichtungen nur langfristig versuchen, zusammen mit anderen Akteuren in weiteren Kultur- und Bildungsbereich abzubauen.

Hinderungsgründe können Kultureinrichtungen nur langfristig versuchen, zusammen mit anderen Akteuren abzubauen

Oder es besteht eine grundsätzliche Besuchsmotivation, aber es kommen Hinderungsgründe zum Tragen, die einem Kulturbesuch entgegenwirken.

Es handelt sich hierbei etwa um Barrieren des Angebots (wie Qualität/Service ist schlecht), mangelnder Information (wie Kanäle, Frequenz, Sprache), physische Zugangsbarrieren (wie kein Parkplatz, keine Barrierefreiheit), von Kosten und/oder durch Zeitpunkt und -planung oder anderen persönlichen Gründen (wie keine Begleitung, Familienumstände). Der Abbau dieser Hinderungsgründe liegt zumindest eher im unmittelbaren Gestaltungsbereich von Kulturschaffenden. Wichtig ist hier jedoch, sich erstens vorher ein klares Bild zu verschaffen, welche Barrieren für welche Zielgruppen tatsächlich zum Tragen kommen. Zweitens ist zu bedenken, dass ein reines Verringern der Barrieren noch nicht zu Kulturbesuchen führen wird, die entsprechenden Zielgruppen müssen hierüber sehr wahrscheinlich aktiv informiert werden.

Es ist davon auszugehen, dass bei grundsätzlich kulturaffinen im Vergleich zu (eher) nicht-kulturaffinen Bevölkerungsgruppen unterschiedliche Besucherbarrieren besondere Relevanz haben und dass es vor allem bei Letzteren primär soziale oder subjektive Barrieren sind, die sie von einem Kulturbesuch abhalten. Dennoch werden von Befragten in empirischen Untersuchungen zu Hinderungsgründen für einen Kulturbesuch – unabhängig von ihrer Kulturaffinität – vor allem zu hohe Eintrittspreise und keine Zeit genannt, zum Teil auch zu wenig Kulturangebote in der Nähe des Wohnorts. Dies könnte darin begründet liegen, dass entsprechende Studien dazu tendieren vor allem Barrieren abzufragen, die durch Kultureinrichtungen selbst (innerhalb gewisser Grenzen) veränderbar sind und damit soziale und subjektive Hinderungsgründe oft auslassen. Eine weitere Ursache könnte sein, dass insbesondere Kosten- und Zeitbarrieren häufig keine tatsächlichen Hinderungsgründe für einen Kulturbesuch darstellen, sondern es sich bei ihnen oftmals um vorgeschobene Gründe für andere Prioritätensetzungen oder soziale und subjektive Barrieren handelt.

Wie können Nichtbesucher*innen für die eigenen Angebote begeistert werden?

Auch wenn es darum geht, wie Nichtbesucher*innen für die eigenen Angebote begeistert werden können, ist zunächst die Überlegung wichtig, ob wirklich über Nicht- oder stattdessen über Gelegenheitsbesucher*innen nachgedacht werden soll. Wird auf das Themenfeld mit einer „Kulturmarketing-Brille“ geblickt, sind sicherlich vor allem diejenigen als potentielle Besucher*innen interessant, die zumindest als Gelegenheits-

besucher*innen eingestuft werden können. Erfolgt der Blick durch eine „Kulturelle-Teilhabe-Brille“, sind jedoch vor allem diejenigen interessant, die nur ganz selten oder nie Kulturangebote besuchen. Ebenjene Personen und damit ganz generell eine größere kulturelle Teilhabe zu erreichen, ist für Kultureinrichtungen deutlich schwieriger. Dies gilt selbst für ein Abbau von Barrieren, die in ihrem unmittelbaren Gestaltungsbereich liegen. Denn während kulturaffine Personen beispielsweise über klassische Kommunikationswege zumeist gut erreicht werden können (wie Website, Printmaterial, Newsletter), ist dies bei Kulturangeboten fernen Personen nur äußerst eingeschränkt der Fall. Selbst wenn sie über die ebenjene Kommunikationswege erreicht werden – was oft nicht gegeben ist – ist die Auswahl von Texten, Bildern und Design in der Regel auf die Kernbesucherschaft zugeschnitten. Die Art der Kommunikation kann auf nicht-kulturaffine Bevölkerungsgruppen entsprechend fremd oder gar abschreckend wirken – vor allem, wenn sie mehr Erklärungen oder einen „einfacheren“ Einstieg in das Angebot benötigen.

Bezüglich der Frage, wie Kultureinrichtungen gezielter (auch) Nichtbesucher*innen mit ihren Angeboten erreichen können, rückt seit Beginn des 21. Jahrhunderts mehr und mehr das aus den USA und Großbritannien stammende Begriffspaar „Audience Development“ in den Blickwinkel des deutschsprachigen Kulturbereichs. Denn mit Audience Development liegt ein Management-Konzept und Instrumentarium vor, das Ansätze aus Kulturmarketing, Kulturvermittlung und künstlerischer Produktion kombiniert und sich sehr gut für die Ansprache von Personen eignet, die Kulturangebote bisher nicht häufig besuchen. Audience Development kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn es erstens in einer Einrichtung wirklich langfristig gedacht und in der kompletten Aufbau- und Ablauforganisation verankert ist. Zudem ist es mit Blick auf diejenigen, die selten oder nie zu Kulturangeboten gehen, zweitens nicht ausreichend, einfach bestehende Angebote beizubehalten und sie nur mit neuen/anderen Marketing- (Kommunikation, Preis, Distribution) und Vermittlungsmaßnahmen zu flankieren. Besteht bei einer Person kaum oder sogar keine Besuchsmotivation, ist es zumeist das Angebot selbst, das sie von einem Besuch abhält.

Motivationsgründe für einen Besuch sind zu beachten

An dieser Stelle lohnt entsprechend ein Blick auf die Frage, aus welchen Gründen kulturelle Einrichtungen primär besucht werden. Für kultur-

affine Personen steht hierbei vor allem der Wunsch etwas zu lernen, neue Erfahrungen zu sammeln und etwas Sinnvolles/Wertvolles tun zu wollen im Vordergrund. Für Personen, die Kulturangebote nur selten besuchten, liegen die Motive stattdessen jedoch vor allem in sozialer Interaktion, Interaktivität und Entspannung in angenehmer Umgebung. Um breite Bevölkerungsgruppen kulturelle Teilhabe zu erreichen, wird es für Kultureinrichtungen insofern nötig sein, sich dem Rezeptionsverhalten nicht-kulturaffiner Bevölkerungsgruppen anzunähern. Sprich sie müssen hier verstärkt auf populäre, vergleichsweise leicht zu rezipierende Angebote setzen, die sozialen Begegnungen in angenehmer Atmosphäre möglich machen.

Ein reines Erproben verschiedener Kombinationen von Marketing- (Angebot, Kommunikation, Preis, Distribution) und Vermittlungsmaßnahmen – sprich: Audience Development in seiner klassischen Form – stößt jedoch schnell an seine Grenzen, wenn es um diejenigen geht, die Kulturangebote gar nicht besuchen. Insbesondere in Bezug auf den Abbau (potenzieller) Besuchsbarrieren für neue und Kulturangeboten wirklich komplett ferne Bevölkerungsgruppen wird die hohe Wirksamkeit von generellen (Neu)-Ausrichtungen von Kultureinrichtungen in Richtung partizipativerer Ansätzen wie bspw. Audience Engagement, Community Building, Co-Creation sowie von Outreach betont. Diese Ansätze sind in Deutschland zum Teil noch ein recht junges Phänomen, werden aber bspw. in den USA, Großbritannien bereits seit vielen Jahren diskutiert und erprobt.

Wie ist mehr über Nichtbesucher*innen herauszufinden?

Wie über Nichtbesucher*innen mehr herausgefunden werden kann, hängt letztlich davon ab, was genau herausgefunden werden soll. Es kann an dieser Stelle entsprechend kein „Patentrezept“ benannt werden, aber zumindest verschiedene Wege skizziert werden, wie sich dem Thema angenähert werden kann:

Ein erster Schritt für einzelne Kultureinrichtungen in Richtung mehr Kenntnissen über Nichtbesucher*innen sind Recherchen darüber, was bereits an Studien und Literatur hierzu vorliegt und was anderer Stelle bereits an Maßnahmen durchgeführt und evaluiert wurde (eigene Region, Deutschland, Ausland; Kultur- und Bildungsbereich, evtl. auch darüber hinaus). Hierüber lassen sich erste grundlegende Informationen über

Nichtbesucher*innen sammeln und Ideen entwickeln, auf welche Art mehr über sie herausgefunden werden könnte.

Ein zweiter Schritt sind kontinuierliche Besucherstudien. Möglich ist hierüber erstens das Feststellen von Leerstellen im Vergleich der Zusammensetzung der Besucherschaft mit der Zusammensetzung derjenigen, die potentiell als Besucher*innen kommen könnten (bspw. mit anderen Kultureinrichtungen, der Gesamtbevölkerung). Zweitens können Besucherstudien als Vergleichsstudien dienen, um aufzuzeigen, ob und wie sich Nichtbesucher*innen von der eigenen Besucherschaft unterschieden. Und drittens kann über entsprechende Studien festgestellt werden, ob sich die Zusammensetzung der Besucherschaft im Zeitverlauf verändert und aus ehemaligen Nichtbesucher*innen Besucher*innen geworden sind. Für Fakten-Informationen über Nichtbesucher*innen sind quantitative Forschungsmethoden in der Regel zwar ausreichend. Geht es jedoch vielmehr darum die subjektiven und vielleicht auch zunächst verborgenen Gründe für Nichtbesuche zu untersuchen, sind zumindest ergänzend qualitative Forschungsmethoden anzuraten.

Ein recht einfacher Weg – weiterhin über Besucherforschung – liegt zudem im Zusammenschluss mit anderen (Kultur-)Einrichtungen. Frei nach dem Motto „deine Besucher*innen sind meine Nichtbesucher*innen“ kann versucht werden jeweils in den Häusern der Kooperationspartner nach Nichtbesucher*innen des eigenen Hauses zu suchen und diese genauer kennen zu lernen. Doch damit innerhalb von Besucherforschung Informationen über Personen gesammelt werden können, muss zunächst ein Besuch von ihnen stattfinden.

Ein dritter Schritt kann darin liegen, Information über Nichtbesucher*innen außerhalb des eigenen Hauses an ganz anderen Orten zu sammeln. Dabei kann es sich bspw. um Erhebungen rund um das eigene Haus auf der Straße und/oder an anderen Orten am Standtort einer Einrichtung handeln. Wichtig ist hierbei jedoch, dass sehr genau geprüft wird, um welche Orte es sich hierbei handeln soll, damit die Nichtbesucher*innen, die sie dort antreffen repräsentativ für die Gesamtheit der gesuchten Nichtbesucher*innen sind. Eine Möglichkeit, eine solche Auswahl von Orten zu umgehen, liegt in einer Bevölkerungsbefragung zur Kulturnutzung und Nicht-Kulturnutzung an einem Standort bspw. via Telefon. Sie sind jedoch oft nicht kostengünstig und vermutlich nur in den seltensten Fällen von einzelnen Einrichtungen nur bezogen auf die eigenen Nichtbesucher*in-

nen zu finanzieren. Ein Alternative hierzu wäre, sie über Ko-Finanzierungsmodelle mit anderen Einrichtungen zu bewerkstelligen und/oder über Kulturpolitik-/Verwaltungen für mehrere Einrichtungen an einem Standort.

LITERATUR (AUSWAHL)

Allmanritter, Vera (2017): *Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen. transcript Verlag.*
Keuchel, Susanne (2005a): *Das Kulturpublikum in seiner gesellschaftlichen Dimension: Ergebnisse empirischer Studien. – In: Mandel, Birgit (Hrsg.): Kulturvermittlung – zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft. Bielefeld: transcript, 51–61.*
Keuchel, Susanne/Mertens, Gerald (2011): *Präsentation des 9. KulturBarometers am 20. September 2011, 11.00 Uhr im Deutschen Anwaltsinstitut, Berlin. Berlin, Bonn: Deutsche Orchestervereinigung; Zentrum für Kulturforschung.*
Mandel, Birgit (2008): *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung: Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung. München: kopaed.*
Mandel, Birgit (2016): *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Bielefeld: transcript Verlag.*
Renz, Thomas (2016): *Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag.*
Reuband, Karl-Heinz (2016): *Besucherstudien: Probleme, Perspektiven und Befunde. Eine Bestandsaufnahme für die Kulturpolitische Gesellschaft – Landeskulturbericht Nordrhein-Westfalen https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/reuband_besucherstudien_probleme_perspektiven_befunde_langfassung_netz.pdf (31.08.2019).*
Scharf, Ivana/Wunderlich, Dagmar/Heisig, Julia (2018): *Museen und Outreach: Outreach als strategisches Diversity-Instrument. Waxmann: Münster.*
VisitBerlin (2019a): *Kulturmonitoring, https://about.visitberlin.de/KulMon (31.08.2019).*
VisitBerlin (2019b): *Nicht-Besucher*innen-Studie, https://about.visitberlin.de/KulMon#%E2%80%9ENicht-Besucher*innen (31.08.2019).*

Dr. Vera Allmanritter *arbeitet seit 2018 als Wissenschaftliche Projektleitung des Nichtnutzer*innen-Forschungsprojekts finanziert von der Senatsverwaltung für Kultur- und Europa in Berlin und durchgeführt in Kooperation von visitBerlin und dem Institut für Museumsforschung. Mehr über weitere brufliche und wissenschaftliche Stationen erfahren sie unter: www.allmanritter.de*

Mut zum Audience Development

– das Konzept in der Praxis anwenden!

Ein Beitrag von Linda Frenzel

Idealtypische, wissenschaftliche Konzepte entwickeln und diese in der beruflichen Praxis anwenden – dies ist eine große Herausforderung für Kulturbetriebe, die sich mit knappen Ressourcen (u.a. Personal, Geld und Zeit) konfrontiert sehen. Der vorliegende Beitrag wird drei Praxisprojekte vorstellen, die den Weg für Audience Development im Kultur- und Veranstaltungsbetrieb Velbert ebnen.

Grundlage für diesen Beitrag bildet die Definition des Audience Development als interdisziplinäres Konzept, das den Bereichen Marketing und Vermittlung übergeordnet ist und Handlungsempfehlungen im Sinne eines zielgerichteten Umgangs mit den Besuchenden entwickelt. Audience Development nutzt Methoden der Besucherforschung, um auf die Handlungsfelder Besuchergewinnung, Besucherorientierung und Besucherentwicklung effektiv einzuwirken (vgl. Frenzel 2017, S. 64). Ergänzend dazu beschreibt Birgit Mandel (Universität Heidelberg), dass Audience Development zwischen dem Marketing und der Kulturvermittlung angesiedelt ist und dadurch der nachhaltige Austausch zwischen Kulturinstitutionen und Kulturnutzern unterstützt (vgl. Mandel 2005, S. 79). Klaus Siebenhaar (Freie Universität Berlin) definiert Audience Development ebenfalls als übergeordnetes Managementkonzept, das strategische und operative Merkmale des klassischen Managementprozesses aufweist (vgl. Siebenhaar 2009, S. 13).

Doch inwiefern kann dieses Konzept in der kulturellen Berufspraxis Anwendung finden? Was können Kulturbetriebe machen, um Audience Development zu fördern? Diesen Fragen widmet sich auch die Stadt

Velbert. Mit 84.000 Einwohnern liegt Velbert in einer Metropolregion zwischen Düsseldorf, Wuppertal und Essen. In Velbert existieren drei Versammlungsstätten: Das Historische Bürgerhaus Langenberg, die Vorburg Schloss Hardenberg und das Forum Niederberg. Sowohl der Gebäudebetrieb, als auch das strategische sowie künstlerische Programm werden in dem Kultur- und Veranstaltungsbetrieb Velbert organisiert. Seit 2018 wirkt Audience Development in diesem Betrieb und ist mittlerweile Bestandteil diverser operativer Entscheidungen geworden. Drei laufende Praxisprojekte, die Audience Development fördern, sind nachfolgend zusammengefasst.

1. Projekt: Besucherforschung nutzen, um Besuchende zu erreichen

Kulturelle Arbeit in Velbert verfolgt das Ziel, die Interessen von Bürgerinnen und Bürgern aufzugreifen und die Identitätsbildung sowie kulturelle Teilhabe dieser zu fördern. Um herauszufinden, welche kulturellen Interessen, Wünsche und Bedarfe es gibt, kann das Instrument Besucherforschung eingesetzt werden.

In Kooperation mit Prof. Dr. Andrea Hausmann, Institut für Kulturmanagement der Pädagogische Hochschule Ludwigsburg, wird in der Spielzeit Herbst/Winter2019 eine Erhebung hinsichtlich unterschiedlicher Bühnengenres (Klassische Musik, Kabarett, Schauspiel und Familientheater) im Historischen Bürgerhaus Langenberg durchgeführt.

Dabei werden Erkenntnisse zu den Interessen, dem Informationsverhalten, den Wünschen sowie zur demografischen Struktur des Publikums mit

Foto: Stadt Velbert

Konzertsaal Historisches Bürgerhaus Langenberg, Velbert

Hilfe eines Fragebogens gewonnen. Die daraus abzuleitenden Informationen werden die Programmgestaltung sowie die Kommunikationspolitik des Kultur- und Veranstaltungsbetriebs Velbert beeinflussen.

Herauszufinden, wer bereits durch die kulturellen Angebote erreicht wird und wer nicht, ist Gegenstand der Untersuchung. Im Sinne eines zielgerichteten Audience Development sollen diese Erkenntnisse dazu dienen, das vorhandene Publikum zu binden und noch nicht vorhandene Personengruppen ausfindig zu machen. Die beiden nachfolgend beschriebenen Praxisprojekte verfolgen gleichermaßen dieses Ziel.

2. Projekt: Förderung von Erlebnisorten durch Digitalisierung

Erlebnisorte bieten Angebote, die Weiterbildung und Unterhaltung miteinander verbinden (vgl. Schütte 2016, S .88). Der emotionale Ansprach und gegebenenfalls auch die Förderung von Interaktion sind diesen Orten gemein. Im Schloss Hardenberg wird bis 2024 eine Erlebniswelt entstehen, die dem Thema „Natur“ gewidmet ist. Geschaffen wird ein Raum der Begegnung, Aktivität und Interaktion, der Neue Medien und deren Potenziale für die Rezeption der Inhalte und Erfahrungen mit der Natur aufgreift und insbesondere die Zielgruppen Familien und Jugend erreicht. Diese thematische Ausrichtung passt sehr gut zu der Veranstaltungsstätte, da das denkmalgeschützte Schloss Hardenberg im grünen Velbert- Neviges liegt und mit Fahrradwegen und Wanderrouten im Kreis Mettmann erschlossen ist.

Im Sinne des Konzepts Audience Development erfolgt die Entwicklung der Erlebniswelt ausgehend vom Inhalt und stets im Hinblick auf die Verwen-

Außenansicht Historisches Bürgerhaus Langenberg, Velbert

Foto: Stadt Velbert

dung Neuer Medien in den Aktionsflächen des Schlosses. Hierzu gehören u.a. der Einsatz von Social Networks, Mobile Apps, Multimediaguides, Geocaching, Digital Storytelling, E-Publishing und Augmented Reality (vgl. Hausmann/Frenzel 2014: Kunstvermittlung 2.0).

In der Erlebniswelt Schloss Hardenberg wird ein ausgewogener und auf die Inhalte der Ausstellung abgestimmter Mix der gelisteten Neuen Medien existieren, um den Zugang zum Thema Natur zu erleichtern. Den Besuchenden und dessen Rezeptionsverhalten ins Zentrum der Konzeption zu stellen, ist Voraussetzung für den Projekterfolg.

3. Projekt: Kulturellen Barrieren mit baulichen und kommunikativen Maßnahmen begegnen

Die hellen Flure und luftige Räumen des Forum Niederberg sind für kulturelle sowie bürgernahe Feierlichkeiten geschaffen. In 2019 wird das Forum im Zuge eines Umbaus geschlossen und in 2022 soll es als Forum für Bürgerinnen und Bürger und Ort der Begegnung wiedereröffnet werden. Neben dem Kultur- und Veranstaltungsbetrieb Velbert wird dann die Stadtbibliothek, die Volkshochschule des Zweckverbands Velbert/Heiligenhausen, das Familienbüro der Stadt Velbert und Teile der Musik- und Kunstschule im Forum eine neue Heimat finden.

Die Konzeption sieht vor, dass die architektonische Struktur im Neuen Forum allen Besuchenden einfache Zugänge zu den diversen Nutzungsein-

Außenansicht Schloss Hardenberg, Velbert

Foto: Stadt Velbert

heiten bietet. Die Wege werden kurz und gedankliche Barrieren zwischen den Akteuren aufgehoben. Auch aus baulicher Perspektive wird die Barrierefreiheit sichergestellt, soweit dies ein Umbau im Bestand zulässt. Im Theatersaal wird beispielsweise eine Aktionsfläche auf der Vollbühne eingerichtet. Wie sich zeigt, ist Barrierefreiheit im Projekt nicht nur räumlich zu sehen, sondern auch kommunikativ zwischen den Generationen und Kulturen zu denken (vgl. Leidner 2012; Deutscher Museumsbund 2013).

Audience Development fördert, verschiedene Nutzungseinheiten mit unterschiedlichen Zielgruppen unter einem Dach zu vereinen und das Nebeneinander aller Besuchenden zu ermöglichen. Es wird im Nebeneinander der Nutzer die Aufmerksamkeit des Besuchenden auf neue bzw. unbekannte Lebens- und Interessensbereiche gelenkt. „Architektur und Inhalt im Dialog" ist nicht neu, doch der provozierte Synergieeffekt zwischen den verschiedenen Nutzern zur Erschließung neuen Publikums zeichnet das Projekt aus. Durch die Aufnahme in das Förderprogramm „Starke Quartiere – starke Menschen" erwartet die Stadt Velbert eine neunzigprozentige Förderung von EU, Bund und Land für die beschriebene Neuausrichtung des Forums.

Schlussbetrachtung

Die drei aufgeführten Projekte veranschaulichen die Bedeutung des Audience Development in der kulturellen Praxis. Auch wenn die einleitend ausgeführte Definition eine komplexe konzeptuelle Integration in die

Außenansicht Forum Niederberg, Velbert

Foto: Stadt Velbert

Organisationsstruktur vorsieht, kann anhand konkreter Praxisprojekte der Weg für Audience Development geebnet werden. Denn letztlich ist es das Publikum, um das sich kulturelle Aktivitäten drehen. Herausfordernd bleibt für Kulturbetriebe, stets einen Mittelweg zwischen dem Bildungs- bzw. Qualitätsanspruch und breiten Publikumswünschen zu finden. Insbesondere für kommunale Betriebe, die durch politische Entscheidungen und bürgerliche Beteiligung geprägt sind, erweist sich Audience Development als förderliches Konzept. Durch Besucherforschung können Legitimationsgrundlagen geschaffen, durch Digitalisierung neue Zielgruppen erreicht und Barrieren als Teil gesellschaftlichen Wandels proaktiv und kreativ begegnet werden. Verwaltung und Politik in Velbert beweisen Mut durch Anwendung des Konzepts und schaffen zukunftsfähige kulturelle Vielfalt.

LITERATUR

Deutscher Museumsbund (2013): *Das inklusive Museum – Ein Leitfaden zu Barrierefreiheit und Inklusion, verfügbar unter: https://www.museumsbund.de (Stand: 01.09.2019)*
Frenzel, Linda (2017): *Besucherforschung als Instrument des Audience Development in Kunstmuseen, Aachen*
Glogner-Pilz, Patrick/Wegner, Nora (2014): *Besucherforschung und Ausstellungsevaluation im Kunstbereich – Grundlagen und Befunde, in: Hausmann, Andrea (Hrsg.): Handbuch Kunstmarkt, Akteure, Management und Vermittlung, Bielefeld, S. 418–437*
Hausmann, Andrea/Frenzel, Linda (Hrsg.) (2014): *Kunstvermittlung 2.0: Neue Medien und ihre Potenziale, Wiesbaden*
Leidner, Rüdiger 2012: *Verschiedenheiten, besondere Bedürfnisse und Inklusion. Grundlagen der Heilpädagogik, Baltmannsweiler.*
Mandel, Birgit (2005): *Audience Development Programme in Großbritannien. Ein Modell zur Förderung kultureller Teilhabe in Deutschland?, in: Wagner, Bernd/Sievers, Norbert (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Band 5, Bonn, S. 77–85*
Siebenhaar, Klaus (2009): *Audience Development, oder die Kunst neues Publikum zu gewinnen, Berlin*
Schütte, Svenja (2016): *Museum ohne Grenzen, Inklusion im Ausstellungsbetrieb, Düsseldorf*

Dr. Linda Frenzel *ist Betriebsleiterin im Kultur- und Veranstaltungsbetrieb der Stadt Velbert und u.a. für die drei Versammlungsstätten Bürgerhaus Langenberg, Forum Niederberg als auch Vorburg des Schloss Hardenbergs verantwortlich. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Audience Development, Besucherforschung und Neue Medien in der Kunstvermittlung.*

Auf dem Weg zu Audience Engagement

Publikumsarbeit bei der Jenaer Philharmonie 2016 bis 2019

Ein Beitrag von Veronika Brein

Die Resultate der Kulturnutzungsforschung sind ernüchternd, denn trotz der steigenden Zahl an Angeboten und einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem (Nicht-)Kulturpublikum hat sich das Verteilungsmuster der kulturellen Teilhabe in den letzten Jahrzehnten kaum verändert. Nach wie vor findet etwa die Hälfte der Menschen in Deutschland keinen inhaltlichen Zugang zu öffentlich finanzierten Kulturangeboten. Doch der Kulturbetrieb steht dem nicht hilflos gegenüber. Audience Development als besucherorientiertes Managementkonzept und Querschnittsaufgabe soll Abhilfe schaffen. Dieses Managementinstrument wird seit fast 15 Jahren auch im deutschen klassischen Konzertbetrieb thematisiert, denn Orchester sehen sich besonders häufig mit dem Rückgang des bildungsbürgerlichen Stammpublikums, der Ausdifferenzierung und dem Ausbleiben bestimmter Publikumsgruppen oder finanziellen Schwierigkeiten konfrontiert. Zudem ist das Interesse an klassischen Konzertaufführungen schon deshalb geringer, weil die Aufführungspraxis als nicht mehr zeitgemäß, elitär und wenig partizipativ empfunden wird. Aktuell erachten klassische Orchester diese Traditionen jedoch als untrennbar mit einem hohen Qualitätsanspruch an ihre künstlerischen Programme verbunden. Es ist daher notwendig, Entwicklungen lösungsorientiert zu begegnen, um in Zukunft für das Publikum Relevanz zu haben.

Dennoch lag der Fokus neuer Strategien für Orchester in den letzten Jahren meist auf dem Klangkörper und nicht auf der Publikumsausrichtung und -bindung der gesamten Organisation. Zwar wird Musikpädagogik bzw. Vermittlung an Kinder und Jugendliche als betriebliches Instrument

bereits stärker für die Durchführung zielgruppenorientierter Maßnahmen genutzt. Diese erfolgen jedoch meist nur auf operativer Ebene und selten im Sinne einer Gesamtstrategie. Daneben mangelt es auch an Strategieplanungen, die das Teilhabeverhalten der anvisierten Zielgruppen empirisch messen und die Wirksamkeit der Bemühungen überprüfen.

Wie erklärt sich diese Differenz zwischen wissenschaftliche Theorie und der Praxis in Orchestern? Wie genau geschieht die Auseinandersetzung mit Audience Development? Welche Potenziale können damit verbunden sein und welche Hürden müssen abgebaut werden? Diesen Fragen ging eine Masterarbeit an der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar im Jahr 2016 anhand der Jenaer Philharmonie nach. Ziel war es, die in der Fachliteratur herrschende Definition und Verwendung von Audience Development mit dem zu vergleichen, was in der Praxis der Jenaer Philharmonie darunter verstanden wird. Anhand von Experteninterviews wurde untersucht, wie das Orchester Audience Development betreibt. Die Ergebnisse sind dabei durchaus repräsentativ, denn die Jenaer Philharmonie entspricht einem durchschnittlichen deutschen Orchester. Zudem wird anhand dieses Orchesters in diesem Beitrag der Prozess der Entwicklung und Umsetzung einer Audience Development-Strategie beschrieben, da sich seit der Entstehung der Arbeit viel bei der Philharmonie in diese Richtung getan hat.

Audience Development in deutschen Orchestern

Audience Development kann in der Organisationsstruktur eines Orchesters nur durch die gemeinsame Wissens- und Erfahrungsnutzung des gesamten Personals etabliert werden. Damit entsprechende Projekte innerhalb eines Hauses Akzeptanz finden, müssen sie in die zentralen künstlerischen Bereiche eingebunden, mit allen Mitarbeiter*innen und übereinstimmend mit den künstlerischen Zielen entwickelt werden. Jedes Audience Development muss Teil der Gesamtphilosophie der Öffnung und Inklusion sein, damit Barrieren abgebaut werden können. Die Öffnung einer Kultureinrichtung ist somit eine Querschnittsaufgabe und ein zielgerichteter Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung.

Begibt man sich auf die Suche nach Audience Development in der deutschen Orchesterlandschaft, zeigt sich die synonyme Verwendung von Education, Musikvermittlung und Musikpädagogik. Zugleich wird der Begriff Audience Development in der Selbstbeschreibung und -benennung kaum

genutzt. Ein Blick in die Angebote zeigt zudem, dass sich die Programme der Orchester zwar in Vielfalt und Komplexität unterscheiden, jedoch in ihren Grundzügen ähnlich und nicht an Besucher*innenerhebungen ausgerichtet sind. Wenn es um Audience Development und die Vermittlung von Musik geht, sind zudem längst nicht mehr nur die Akteure hinter der Bühne gefragt. Möchte man das Publikum stärker berücksichtigen und Konzertformate verändern, wird auch von den Musiker*innen zunehmend pädagogische Vermittlungs- und Kommunikationsarbeit gefordert.

Die Jenaer Philharmonie

Die Jenaer Philharmonie ist das größte Konzertorchester Thüringens und die größte Kultureinrichtung der Stadt Jena und des städtischen Unternehmens JenaKultur. Seit der Grenzöffnung 1989 gastieren die Philharmoniker in ganz Deutschland, vielen Ländern Europas und Asiens. Aufgrund der thematisch gestalteten Konzertreihen und der Einbeziehung unterschiedlicher musikalischer Genres wurde die Philharmonie dreimal zum Orchester mit dem besten Programm des Jahres gewählt. Der Hauptspielort ist das Volkshaus mit einer Kapazität von ca. 800 Plätzen. Seit 2017 beträgt der jährliche Landeszuschuss des Freistaats Thüringen für die Jenaer Philharmonie 1,71 Millionen Euro. Der städtische Zuschuss liegt bei 4 Millionen Euro pro Jahr.

Die Idee hinter der übergreifenden Einrichtung JenaKultur ist es, die kulturelle Vielfalt und Qualität in der Stadt mithilfe einer mehrjährigen konstanten Finanzausstattung auf hohem Niveau zu halten, den Tourismus und das Stadtmarketing zu fördern. Als Organisationseinheit stabilisiert JenaKultur die kulturelle Landschaft, verhindert Kulturabbau und vereint Managementaufgaben der Kultureinrichtungen unter einem Dach, u.a. die Einhaltung der Zuschussvereinbarungen und des Budgets, die Verbesserung der Einnahmen, Kostensenkungen, Personalbuchhaltung, Steuerung und Controlling, Kooperationen, Ticketverkauf sowie Synergiegewinnung durch gemeinsame Marketingmaßnahmen.

Zusätzlich zu diesen bei JenaKultur angesiedelten Aufgaben besteht die Verwaltung der Philharmonie selbst aus der Intendanz, dem Generalmusikdirektor, der Chordirektorin und jeweils einem Mitarbeiter im Sekretariat, im künstlerischen Betriebsbüro und im Marketing. Die musikpädagogischen Programme werden von zwei Musikern des Orchesters betreut und organisiert. Die Jenaer Philharmonie besitzt somit einen eher kleinen eigenen Verwaltungsapparat.

Das Programm setzt sich, nachdem die ersten neuen Formate in der Spielzeit 2018/19 ausprobiert wurden, aus verschiedenen Konzert- und Abonnentenangeboten zusammen. Bei den Abonnements kann zwischen thematischen Konzertreihen gewählt werden. Hinzu kommen Sonderkonzerte, moderierte Kaffeekonzerte für ältere Besuchergruppen, ein Programm für Kinder und Jugendliche, als neue Formate seit 2018 Thementage mit Filmen und Workshops sowie neue Aufführungsorte und Kooperationen mit der Universität und der Soziokultur. Diese Experimente entstehen bisher vor allem aus dem bereits geplanten Programm heraus und werden gut angenommen. Wie in den meisten deutschen Orchestern beschränken sich die Vermittlungsprogramme weitestgehend auf junge Altersklassen.

Audience Development – Stand 2016

Vor dem Hintergrund, dass die Abteilungen einer Kultureinrichtung meist nebeneinander und nur mit dem eigenen Ziel vor Augen arbeiten und somit weit von einer ganzheitlichen Audience Development-Strategie entfernt sind, wurde untersucht, wie die einzelnen Abteilungen der Jenaer Philharmonie zusammenarbeiten, ob sie sich bereits mit Audience Development beschäftigt haben, es als relevant und umsetzbar für sich erachten und welche Probleme sich dabei ergeben haben. Dafür wurden qualitative Experteninterviews mit den Verantwortlichen der verschiedenen Abteilungen geführt. Im Folgenden werden ihre Kernstatements in Ausschnitten wiedergegeben und eingeordnet:

> Daniel Kernchen (Intendant bis 2017)
> Alexander Suchlich (Vorsitzender des Orchestervorstands/ Orchestermusiker)
> Uta Trillhose (Hauptverantwortliche für Marketing/ PR)
> Christoph Hilpert (Schulbeauftragter für Musikpädagogik/ Orchestermusiker, gemeinsam mit Markus Eckart)

1. Audience Development: Die Mitarbeiter der Jenaer Philharmonie besaßen bereits 2016 ein ausgeprägtes Bewusstsein darüber, was der Begriff Audience Development meint, welche Ziele damit verfolgt werden, welche Maßnahmen eine Rolle spielen, welche Mitarbeiter in die Aufgaben eingebunden werden sollten und welche Probleme und Hürden sich dabei ergeben. Obwohl die Philharmonie ihre Maßnahmen in Bezug auf Programmentwicklung und Vermittlungsangebote nicht explizit Audience Development nannte und mehr abteilungsbezogen als strategisch-übergreifend dachte, beschäftigte sie sich mit den dahinterstehenden Zielen.

So machte sie sich Gedanken über die Gewinnung neuer Publika und die Bindung der bestehenden Besucher*innen. Den Interviewpartner*innen war bewusst, mit welchen Maßnahmen dies erreicht werden könnte – angedacht waren beispielsweise eine verbesserte Online-Präsenz, eine großangelegte Besucherumfrage in Kooperation mit der FH Jena sowie eine Veränderung der gegenwärtigen Abo-Strukturen. Darüber hinaus wollten sie ihr Alleinstellungsmerkmal – selten oder noch nie gehörte Stücke – besser vermitteln und in der Stadt präsenter werden. Für diese Maßnahmen fehlten ihnen laut eigener Aussagen jedoch die entsprechenden Mittel.

2. Musikpädagogik: In der Verwaltung der Jenaer Philharmonie gab es keinen eigenen Konzertpädagogen für Vermittlungsarbeit. Die Philharmonie bot zwar ein lückenloses Angebot für Kinder und Jugendliche an, aber alle entsprechenden Projekte wurden von zwei freiwilligen Schulbeauftragten aus dem Orchester koordiniert, organisiert und betreut. Bevor sie diese Aufgabe übernahmen, erhielten sie musikpädagogische Schulungen. Die in diesem Kontext jährlich geleisteten 100 bis 150 Stunden reichten zwar aus, um das Angebot für junge Besucher*innen realisieren zu können, jedoch nicht für die Ideenentwicklung neuer, kreativer und nachhaltiger Programme. Großprojekte, die diese Nachhaltigkeit versprechen, wurden aufgrund mangelnder Zeit und knapper finanzieller Mittel nur selten angeboten. Darüber hinaus konnten die Schulbeauftragten keine Projekte für die vermissten Zielgruppen der Studenten oder Berufstätigen konzipieren.

3. Interne Kommunikations- und Führungsstruktur: Die interne Kommunikation funktionierte bei der geringen Zahl der Management-Mitarbeiter*innen intensiv und auf Augenhöhe. Bei regelmäßigen Dienstberatungen und Teamrunden wurden die aktuellen und nächsten Projekte besprochen.

Foto: JenaKultur/C. Worsch

Konzert der Jenaer Philharmonie im Großen Saal des Volkshaus Jena

Dabei waren die Mitarbeiter*innen der Buchhaltung, Öffentlichkeitsarbeit, des künstlerischen Betriebsbüros und der Teamassistenz, manchmal auch Orchesterwarte und der Intendant vertreten. Hinzu kam ein täglicher Kommunikationsaustausch, bei dem jeder auf den neuesten Stand gebracht wird. Bei der Jenaer Philharmonie herrschte demnach keine klassische Hierarchie.

4. Selbstverständnis und Image: Die Jenaer Philharmonie war bereits 2016 ein junges, dynamisches, leistungsfähiges, offenes, motiviertes und aktives Orchester. Das Durchschnittsalter der Musiker betrug 39 Jahre. Bei anderen Orchestern lag dieses bei 55+. Das Selbstverständnis der Philharmoniker als jung und musikalisch innovativ kam jedoch bei der Bevölkerung nicht an und sollte stärker kommuniziert werden.

5. Publikum und Besucherumfragen: Die Jenaer Philharmonie kannte ihr Publikum aus Beobachtungen und vereinzeltem persönlichen Kennenlernen. Zudem wurde das bestehende Publikum ins Verhältnis zu dem gesetzt, was in Jena möglich wäre. Die letzte Besucherumfrage lag schon einige Jahre zurück, sodass keine richtige Marktforschung betrieben werden konnte. Die Philharmonie wusste aber, wer nicht kommt, und machte sich Gedanken darüber, warum das so ist. Hinsichtlich der Abonnenten war zu erkennen, dass sich die Besucher*innen immer weniger festlegen wollen, wodurch der Trend Richtung Wahl-Abo ging. Dabei ließ sich anhand der Auswahl der Konzerte erkennen, welche Angebote sich gut verkauften. Aus den Beobachtungen entstand der Eindruck, dass es sich bei dem Großteil der Konzertbesucher*innen um das Bildungsbürgertum ab 60 Jahre handelt. Dies war jedoch von Konzert zu Konzert unterschiedlich.

6. Zielgruppen: Die Jenaer Philharmonie vermisste Studenten und berufstätige Konzertbesucher*innen bis 50 Jahre. Ihr war jedoch bewusst, dass es sich dabei um schwierige Altersgruppen handelt. Gründe für das Ausbleiben gewisser Zielgruppen waren u.a. die bestehende Abo-Struktur und eine nicht ausreichende Vermittlung der Programme. Die Philharmonie machte sich deshalb Gedanken darüber, wie sie neue Zielgruppen ansprechen und erreichen kann. Hinsichtlich Studierenden wurde bereits einiges unternommen. Bei dieser Zielgruppe muss man aufgrund ihrer hohen Fluktuation jedoch regelmäßig Präsenz erzeugen und abwägen, welcher Aufwand sich lohnt. Entsprechende Ansätze zusammen mit der Universität passierten deshalb nur neben dem Dienstplan und waren zum Teil schwierig zu realisieren. Der Vorsitzende des Orchestervorstands betonte zudem, dass auch die älteren Besucher*innen nicht vernachlässigt werden dürfen.

Die Musiker der Jenaer Philharmonie

Foto: TobiasTanzyna

7. Bereitschaft und Rolle der Musiker: Für den Intendanten hatte sich das Selbstverständnis der Musiker*innen gewandelt. Da die Verwaltung der Jenaer Philharmonie sehr klein war und es keinen Konzertpädagogen gab, wurde die Musikpädagogik von Orchestermitgliedern aus eigener Motivation heraus übernommen. Insgesamt herrschte im Orchester eine hohe Bereitschaft, an solchen Programmen mitzuwirken. Diese wurden jedoch nicht mit Diensten verrechnet, da kein Verpflichtungszwang bei den Musikern und nicht das Gefühl entstehen sollte, als stünden die künstlerischen Aspekte nicht im Mittelpunkt. Der Vorsitzende des Orchestervorstands war zudem der Meinung, dass es nicht die Kernaufgabe eines/r Musiker*in sei, sich um Musikpädagogik zu kümmern.

8. JenaKultur: JenaKultur übernahm viele übergreifende Verwaltungsaufgaben des Orchesters, sodass sich die Verwaltung der Philharmonie eigenständig auf die eigenen managerialen Spezifika konzentrieren konnte. Zudem gab es einen regen Austausch mit JenaKultur, da einmal die Woche eine Dienstberatung mit allen Einrichtungen des Eigenbetriebes stattfand. Als Nachteil empfanden die Interviewpartner*innen jedoch, dass durch den Zusammenschluss aller Kultureinrichtungen der Stadt und die Unterordnung unter die gemeinsame Vermarktung das Orchester einen Teil seines Markendaseins verlor. Das sei für das Orchester problematisch, da es sich als überregionale Einrichtung manifestieren, gegenüber anderen behaupten und sich bei bisher eher vernachlässigten Zielgruppen spezifisch positionieren muss.

Audience Engagement – Stand 2019

Die Untersuchung der Jenaer Philharmonie zeigte 2016 zwar ein großes Angebot an Vermittlungsformaten und zahlreiche Ideen, beim Abgleich

Konzert der Philharmonie im Rahmen der jährlichen Kulturarena

Foto: JenaKultur

des Verständnisses des Orchesters von Audience Development mit der Definition in der Fachliteratur gab es jedoch noch Defizite. So mangelte es an empirischen Erhebungen, um hinsichtlich Programm, Ansprache und Rahmenbedingungen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der (potenziellen) Besucher*innen eingehen zu können. Zudem definierte jede Abteilung für sich Maßnahmen, die sie unter Audience Development fasste – und die auch sehr vielversprechend waren –, es fehlte jedoch eine ganzheitliche Strategie und eine Maßnahmenentwicklung gemeinsam mit der Festlegung des Spielzeitprogramms, nicht erst danach und an dieses angepasst.

Seit November 2016 – also nach Fertigstellung der Masterarbeit – wird die Philharmonie zudem im Rahmen des Bundesprogrammes „Exzellente Orchesterlandschaft Deutschland“ gefördert. Dieses Programm unterstützt Experimente und neue Formate zur Öffnung in die Stadtgesellschaft und schließt damit direkt an das Thema Audience Development an.

Seitdem ist bei der Jenaer Philharmonie viel in Sachen Audience Development passiert. Zum einen wurden eine neue Website, eine Zuschauer*innen-Befragung gemeinsam mit der Fachhochschule Jena und eine Anpassung der Abo-Strukturen umgesetzt – alles Ideen, die 2016 bereits angedacht und als notwendig erachtet waren. Zum anderen konnten im Rahmen der Förderung als Exzellenzorchester neue Formate und Maßnahmen für die zuvor vernachlässigten Zielgruppen und vor allem die Studierenden ausprobiert werden.

Insgesamt befindet sich die Philharmonie aktuell in einem Changeprozess. In diesem Rahmen entwickelt der Konzertpädagogik-Forscher Dr. Philipp Schäffler für das Orchester eine Audience Engagement-Strategie.

Die begriffliche Abgrenzung ist Absicht, denn in der Vorbereitung und den zugehörigen Reflektionsprozessen legte die Philharmonie für sich fest, dass der Begriff Audience Development zu marketingorientiert für ihre Ziele sei. Anstatt primär mehr und neue Besucher*innen zu sich ins Haus zu holen, wollen sie ihren künstlerischen Anspruch stärker mit dem Input der Besucher*innen und der Stadtgesellschaft verbinden und ihre Strategie deshalb auf Öffnung, Partizipation und Outreach ausrichten. Hier hat also eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Managementkonzepten rund um die Besucher*innen dazu beigetragen, die eigenen Ziele zu schärfen.

Die nächsten Schritte sehen nun einerseits vor, weitere Fördergelder einzuwerben, um eine*n Vermittler*in einstellen zu können. Andererseits soll ein umfassender Veränderungprozess im Anschluss an die Strategieentwicklung den Mentalitätswandel in allen Abteilungen des Orchesters festigen sowie der Vermittlung und der Kommunikation mit dem Publikum eine neue Wertigkeit geben. Der seit der Spielzeit 2018/19 neue Generalmusikdirektor Simon Gaudenz hat bereits begonnen, diese Aspekte ins Zentrum des Programms zu rücken. Künftig sollen entsprechende Formate nicht nach, sondern zusammen mit dem Programm entwickelt werden.

Fazit

Die Probleme, mit denen deutsche Kulturbetriebe derzeit konfrontiert sind, treffen verstärkt auf den klassischen Konzertbetrieb zu. Audience Development kann hier helfen, neue Publika zu erschließen und zu binden und zugleich die eigenen Traditionen zu berücksichtigen. Die Verantwortlichen der Jenaer Philharmonie waren sich dieser Potenziale bereits 2016 bewusst. Das bestehende Angebot für Kinder und Jugendliche war ohne eigenen Konzertpädagogen eine beachtliche Leistung. Jedoch bestanden Defizite in der Ansprache von Erwachsenen und Studierenden. Trotz aktiver Bemühungen um ein ansprechendes Programm und vielfältige Vermittlungsaktivitäten betrieb das Orchester Audience Development nicht nach Definition. Hierfür wurden eine Reihe von Gründen angeführt: Zum einen fehlte es an Ressourcen, zum anderen wären eine langfristige Umstrukturierung und ein Gesamtumdenken erforderlich gewesen.

Seitdem arbeitet die Philharmonie verstärkt daran, die Potenziale einer Publikumsöffnung umzusetzen (wenn auch nicht unter dem Begriff Audience Development). Die während der Masterarbeit vorgebrachten

Argumente gegen eine Umsetzung von Audience Development wurden angegangen. So wurden Mittel eingeworben bzw. Ressourcen eingesetzt, um eine Strategie, einen ganzheitlichen Changeprozess und erste spezifische Maßnahmen für Publikumsansprache und Vermittlung in Gang zu setzen. Dazu gehört im Kern, die Wertigkeit dieser Aufgaben innerhalb des Orchesters zu erhöhen und auf eine Ebene mit der künstlerischen Qualität zu stellen. Zum anderen wurden bestehende Modelle überarbeitet.

Obwohl Audience Development bei der Jenaer Philharmonie auch 2019 noch keine voll integrierte Querschnittsaufgabe ist, ist der Weg zu einer Öffnung des Hauses heute deutlich klarer als noch 2016.

LITERATUR

Krüerke, Paul (2014): *Yoga im Abendkleid? Zur Interdependenz von Audience Development und Markenstrategie im klassischen Konzertbetrieb, in: Baumgarth, Carsten; Höhne, Steffen; Ziegler, Ralph P. (Hg.): Kulturbranding IV. Konzepte, Erkenntnisse und Perspektiven zur Marke im Kulturbereich, S. 173–185.*
Mandel, Birgit (2012): *Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung, in: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; van den Berg, Karen u.a. (Hg.): Zukunft Publikum (= Jahrbuch für Kulturmanagement, Bd. 4), S. 15–27.*
Mandel, Birgit (Hg.) (2013): *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen.*
Renz, Thomas (2016): *Nicht-Besucherforschung: Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development.*

Veronika Brein *ist seit Februar 2017 als Assistentin im Intendanzbüro mit Schwerpunkt Sponsoring/ Fundraising beim Internationalen Musikfestival Heidelberger Frühling tätig. Zuvor arbeitete sie als Teamassistentin bei der Kulturpersonal GmbH in Weimar. Sie studierte Kulturmanagement an der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar sowie Musikmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken.*

Impressum

KM Kulturmanagement Network GmbH
Postfach 1198, D-99409 Weimar
Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar
Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612
Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614
E-Mail: office@kulturmanagement.net
Geschäftsführer: Dirk Schütz
Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,
Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz
Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)
Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net
Abonnenten: ca. 5.000
Mediadaten und Werbepreise:
http://werbung.kulturmanagement.net

Layout: Maja Krzanowski
Satz: Veronika Schuster
Coverbild: AdobeStock, nosyrevy

Weitere Informationen
www.kulturmanagement.net
twitter.com/kmnweimar
twitter.com/km_stellenmarkt
facebook.com/KulturManagementNetwork/
vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371