

5. KULTURPOLITISCHES SYMPOSIUM

**Zukunft:**kultur

Prof. Dr. Birgit Mandel

Universität Hildesheim



**Prof. Dr. Birgit Mandel**

**Audience Development, Community Building, Change Management –  
Reaktionen von Kultureinrichtungen auf veränderte Interessen und  
Ansprüche potentieller Besucher/innen**



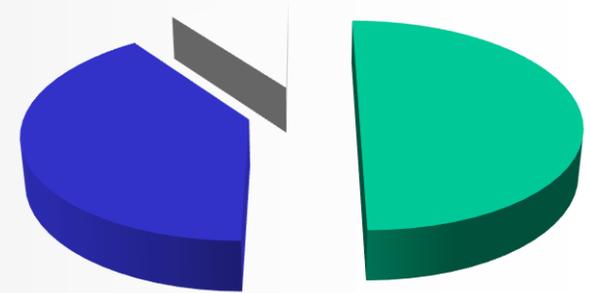
## Publikum von heute, Publikum von morgen

Was wissen wir über das Kultur-Publikum?  
Was wissen wir über Veränderungen kultureller Interessen  
in der Bevölkerung?



# Kulturnutzung in Deutschland

- Ca. 10 % der Bevölkerung gehören zu den **regelmäßigen Nutzern** öffentlich geförderter Kultureinrichtungen
- Ca. 50 % der Bevölkerung gehören zu den **unterhaltungsorientierten Gelegenheitsnutzern**
- Ca. 40% der Bevölkerung haben **kein Interesse** am Besuch kultureller Veranstaltungen



(Renz 2016, Kulturbarometer und Jugendkulturbarometer, Zentrum für Kulturforschung 1991 – 2012  
ARD/ZDF Medienstudien 1992 – 2005)



# Kulturnutzung in Deutschland

- Kern-Nutzer außerhalb klassischer Kulturangebote wie Theater, Konzerthäuser, Museen größtenteils Akademiker (Zentrum für Kulturforschung 2005, 2011, 2012)
- Bildungsniveau als zentraler Einflussfaktor auf kulturelle Partizipation hat an Bedeutung gewonnen
- Enger Zusammenhang von sozialer Herkunft und kultureller Inklusion - Elternhaus als wichtigster Einflussfaktor für kulturelle Interessen
- Insgesamt abnehmendes Interesse nachwachsender Generationen an traditionellen Kulturangeboten



**„Theater ist langweilig, wie Schule, da gehen nur alte Leute  
im Pelzmantel hin“**

(Befragung Jugendliche März 2012, Ruhrgebiet)

**„Ich gehe lieber ins Kino als ins Theater“ „Ich verbringe meine Zeit lieber anders“**  
(Studie jugendliche Nichtbesucher Deutscher Bühnenverein 2002)



# Kulturnutzung und Migration

(Bevölkerung mit Migrationshintergrund: 18,6 Millionen = 22,5%; in Großstädten ca. 40%)

- Klassische Kultureinrichtungen werden noch seltener von Bevölkerungsgruppen mit Zuwanderungshintergrund besucht (1. Interkulturbarometer 2012)
- Jüngere Menschen mit Migrationshintergrund sind überdurchschnittlich kulturinteressiert, werden jedoch v.a. von privaten Kulturanbietern erreicht
- Kulturelle Präferenzen und Praktiken sind auch durch Herkunftsland beeinflusst (Allmanritter 2017) Einflussfaktor wie v.a. Bildung, sozialer Status, Familie, Geschlecht sind jedoch dominanter (Ministerpräsident NRW 2008)
- Menschen mit Migrationshintergrund haben breiteren Kulturbegriff, Veränderung des Kulturverständnis in der Bevölkerung insgesamt

# Kulturverständnis und Kulturinteresse

- Kulturbegriff in der Bevölkerung mehrheitlich an klassischer Hochkultur orientiert, eigene populärkulturelle Präferenzen werden nicht darunter gefasst, Trennung von E- und U.
- (Hoch-)Kulturelle Angebote gelten als wertvoll für die Gesellschaft, nicht jedoch als attraktiv und relevant für das eigene Leben (Mandel/Timmerberg 2009)
- Dominierendes Interesse in der Bevölkerung an populären Kulturformen:  
Film/Kino und Rock/Popmusik am beliebtesten; Oper, Theater, Tanz auf den letzten Plätzen
- Wichtigste Erwartungen an einen Kulturbesuch:  
1. Gute Unterhaltung, 2. etwas live erleben, 3. gute Atmosphäre  
(Zentrum für Kulturforschung 2005)
- Kulturbesuche als Anlass für soziale Aktivitäten (Mandel 2005)
- Tendenz zum „unberechenbaren Kulturflaneur“ (Zentrum für Kulturforschung 2011),  
(abnehmende Anzahl an Abos; kurzfristiges Buchen, Interesse an sehr unterschiedlichen Kulturformen v.a. bei Hochgebildeten)
- Typus des „omnivores“/ „Kultureller Allesfresser“ kombiniert souverän Populär-, Avantgarde-, klassische Kultur, Soziokultur, begrenzt auf kleine Gruppe mit maximalen „Teilhabechancen“

# Kulturelle Präferenzen und Informationsverhalten

- Eventorientierte Formate und „Veranstaltungen, wo es auch etwas zu essen und zu trinken gibt“ am attraktivsten in allen Bevölkerungs- und Altersgruppen (Kulturbarometer 2009)
- Ambiente und Atmosphäre sowie kommunikative, ereignisorientierte, interaktive Formate spielen bei jungen Menschen eine noch wichtigere Rolle (2. Jugendkulturbarometer 2012)
- Empfehlungen häufigste Informationsform über Kunst und Kultur  
Nachlassende PR Kraft des Feuilletons; stattdessen Zunahme von Empfehlungen durch Social Media (2. Jugendkulturbarometer 2012)
- Eigene künstlerisch-kreative Aktivitäten fördern Interesse an Rezeption professioneller Kunstangebote und erleichtern Einstieg auch in klassische Kulturformen  
(Zentrum für Kulturforschung 2003)



# Anbieterseitige Barrieren außerhäusiger klassischer Kulturangebote

- Unzureichende Kommunikation
- Unzureichender Service (unpassende Zeiten, lange Anfahrtswege, unfreundliches Personal, unpassende Gastronomie und Ambiente)
- Unattraktive Programme:

*„Angeblich war es eine Komödie, aber es war überhaupt nicht lustig und ich hab mich den ganzen Abend gefragt, was das soll und war entsprechend auch nicht sehr begeistert.“  
(Student, 27)*

*„Ich arbeite nur mit dem Kopf und das ist sowieso schon anstrengend. Und ich möchte dann nicht in ein Stück gehen, wo sich Leute dann nur blutverschmiert anschreien und ich dann da was verstehen soll oder was rein interpretieren soll. Also es ist schon ein Stück weit so, dass man unterhalten werden möchte.“ (Projektmanagerin, 32)*

(Renz 2016)

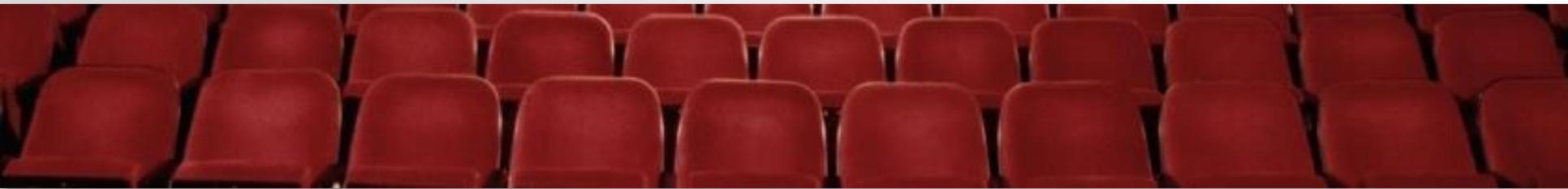


# Subjektbedingte Barrieren außerhäusiger klassischer Kulturangebote

- Mangelnde finanzielle Mittel
- Mangelnde Zeit
  
- Kein Wissen über bestimmte kulturelle Angebote; kein Wissen, wie man den Kulturbesuch organisiert
- Vermutung, bestimmte Rezeptionsweisen nicht zu kennen und sich inkompetent und deplatziert zu fühlen
- Sorge, bestimmte kulturelle Angebote nicht zu verstehen
- Vermutung, sich zu langweilen und das Bedürfnis nach Unterhaltung und Entspannung wie nach sozialem Austausch nicht befriedigen zu können
- Mangelndes Interesse und mangelnder Bezug zu Programmen und Einrichtungen; keine Relevanz zu eigenem Leben erkennbar

# Wie entstehen Motivation und Interesse für Kulturbesuche?

- Durch hohe Relevanz des Angebots für das eigene Leben
- Durch kulturelle Bildungserfahrungen in Kindheit und früher Jugend, durch familiäre Sozialisation
- Durch hohen allgemeinen Bildungsabschluss bzw. hohes Bildungsniveau der Eltern



# Zusammenfassung Ergebnisse Kulturbesucherforschung

- Überalterung des Publikums in klassischen Kultureinrichtungen
- Zunehmend unberechenbare Kulturflaneure unter jüngerem Publikum
- Höhere Ansprüche an Servicequalität und gute Atmosphäre; Feedback/Partizipation
- Erweiterung des Kulturverständnis durch Migration, Internationalisierung, Digitalisierung
- Weiteres Auseinanderklaffen von Teilhabe (-chancen) am Kulturangebot trotz Offensiven in der kultureller Bildung

# Was tun, um mehr und vielfältigere Besucher/innen zu gewinnen?



# Funktionen und Ziele von Audience Development:

Strategische Gewinnung und Bindung neuen Publikums mit Ansätzen aus:

- Kulturmarketing (Programm/Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation, Service),
- Kultur-PR
- Kultur-Vermittlung
- auf Basis von Besucher- und Nichtbesucherforschung

# Funktionen und Ziele von Audience Development

- mehr Publikum gewinnen, um Besucherzahlen und Einnahmen einer Einrichtung zu erhöhen (**Marketingziel**)
- neues, anderes Publikum gewinnen, um als öffentlich finanzierte Einrichtung repräsentativer für die sich verändernde Bevölkerung zu werden und das Bildungspotential von Kunst und Kultur zu nutzen (**kultur- und gesellschaftspolitisches Ziel**)



# Funktionen und Ziele von Audience Development:

„Audience Development means to create a love affair between  
arts and the audiences“

Morison/ Dalgleish, New York 1992

„Audience Development bezeichnet den Prozess, unterschiedlichste gesellschaftliche  
Szenen und Gruppen zu motivieren und zu befähigen, an einer kreativen, anregenden  
und unterhaltsamen Erfahrung mit den Künsten zu partizipieren und diese zugleich  
mitzugestalten als ein wichtiger Partner von Kultureinrichtungen“

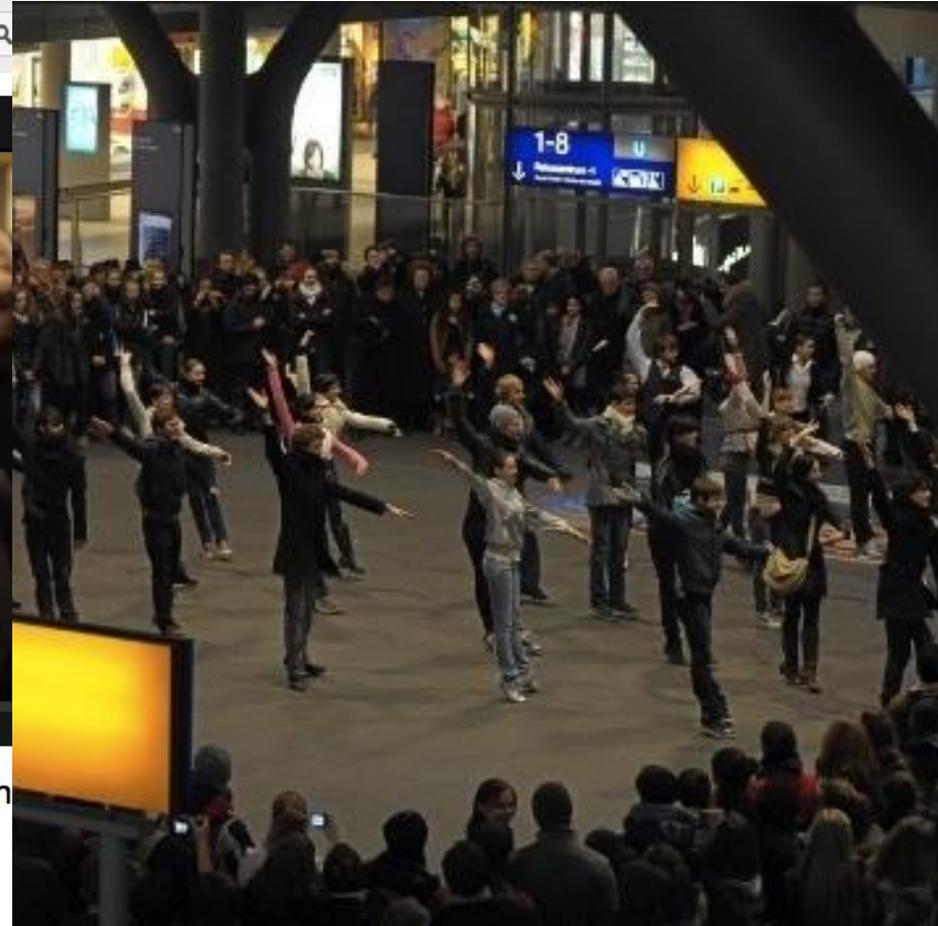
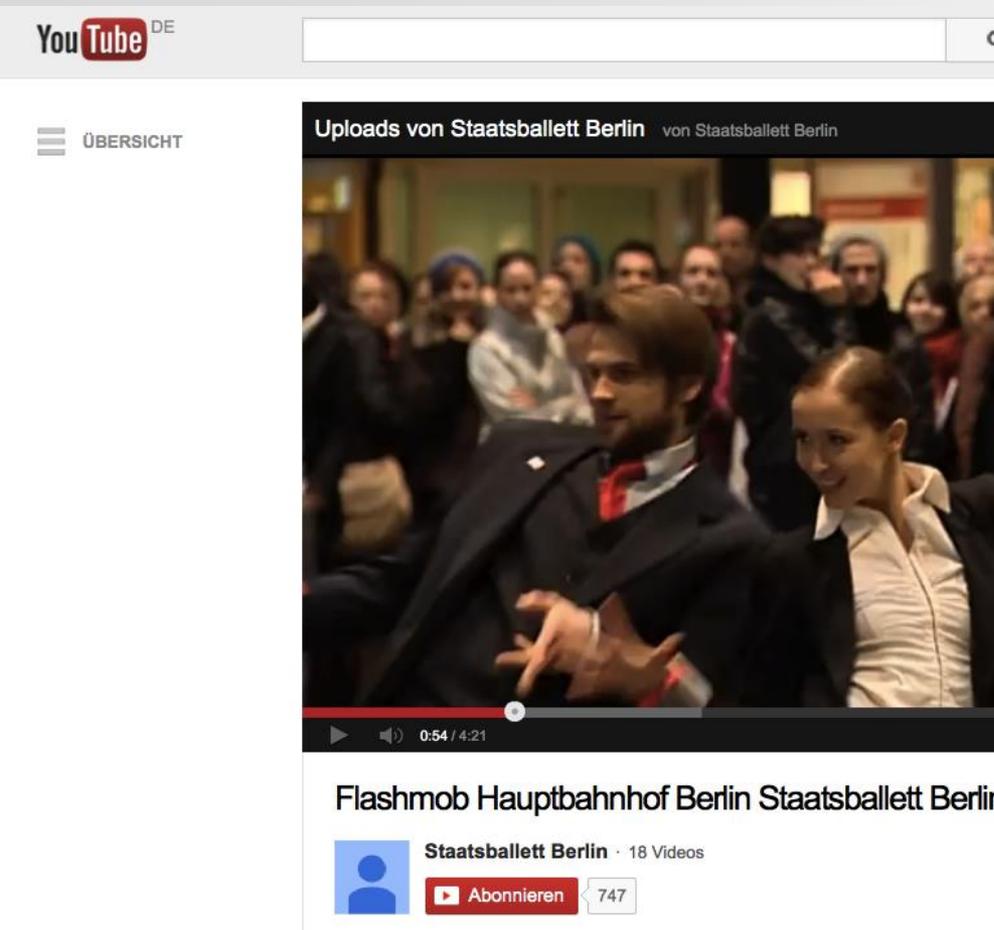
Walker-Kuhne, New York 2005

# Strategien des Audience Development



# Flash Mob Guerillamarketing um Zufallsbesucher zu erreichen und Weiterverbreitung des Events in den Social Media

Aufmerksamkeitsmanagement und Imageveränderung durch Outreach



## Kooperation Städel Museum und Allnatura: KunstKochen

Populäre Anregung zur eigenen kreativen Auseinandersetzung mit der digitalen Sammlung des Städel Museums



## Theaterworkshops für Schulklassen als Vorbereitung auf den Theater-Besuch

Über eigene ästhetische Erfahrungen Verständnis und Interesse für professionelle Kunst wecken und das „Publikum von morgen“ gewinnen



## Partizipative Ausstellungs-Gestaltung mit Laien aus der Nachbarschaft

Einbezug verschiedener Gruppen aus der Nachbarschaft in kuratorische Arbeit, neue Perspektiven auf Stadtteil- Geschichte des Museums  
Kreuzberg Friedrichshain,  
Sozialer Treffpunkt und Initiierung stadtteil-politischer Aktionen



# Neupositionierung als post-migrantisches Theater

## Maxim Gorki Theater Berlin

“We want to open our public theatre to all people who live in Berlin and came here due to migration, refugee or because they were born here.

We want to reflect about identity in our culturally diverse world and city ask how we can live together and define a new “we”.

We work with a diverse ensemble of actors and managers and we invite people to actively participate”



# Strategien des Audience Development

- Besucher- und Nicht-Besucherbefragungen
- Definition von Zielgruppen/Anspruchsgruppen
- Markenbildung: Als Institution über sich selbst sprechen, sich neu positionieren als zugänglicher Ort
- Aufmerksamkeitsmanagement: Neue vielfältige Kommunikationsformen für vielfältige Zielgruppen
- Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen: Preis, Distribution, Service, Atmosphäre, Vermittlung
- Neue Formate und Rezeptionsformen: Immersion, Outreach in öffentliche und digitale Räume, interdisziplinäre, kommunikative Events
- Zusammenarbeit mit Multiplikatoren, Key Workern, Arts Ambassadors
- Kooperationen mit vielfältigen Institutionen außerhalb des Kultursektors

# Bringt das was? Wie wirken welche Strategien?



# Wirkungen und Grenzen von Audience Development

- Ein großes, öffentlich bereit gestelltes Angebot garantiert noch keine breite Nachfrage
- Kurzfristige Erfolge nur bei den bereits potentiell Interessierten
- Erstbesucher aus nicht kunstaffinen sozialen Milieus mit niedrigen Beteiligungschancen lassen sich nur durch Multiplikatoren erreichen und v.a. in Form partizipativer Projekte interessieren und einbinden
- Aus Teilnehmern partizipativer Projekte und Erstbesuchern werden nicht automatisch Stammesbesucher regulärer Programme der Häuser
- Attraktive und relevante Programme als entscheidender Faktor für Interesse
- Nachhaltiger Erfolg nur durch langfristige Kooperationen auf der Basis einer veränderten Gesamtmission einer Einrichtung, die potentiell Publikum in den Mittelpunkt stellt

(Quellen:

Mandel, Birgit (2013): Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kulturinstitutionen, Bielefeld; Arts Council England/Johnson, Gill (2004): New audiences for the arts: The new audiences programme 1998 – 2003. London; Morton-Smith /Arts Council UK (2004): Not for the Likes of You', Phase two, Final Report, How to reach a broader audience, Edinburgh 2004; Kawahima, Nobuko (2006): Audience Development and Social Inclusion in Britain)

# Vom Audience Development zum Community Building und institutionellen Change Management



# Entwicklungen in Kulturmanagement und Kulturvermittlung seit Mitte der 1990er Jahre

- Marketing und Audience Development
- Kulturellen Bildung und Kulturelle Partizipation
- Inklusion, Diversität und institutionelles Change Management

# Neue gesellschaftliche Herausforderungen für Kultur-Einrichtungen und Kulturmanagement

- Zunehmende soziale Spaltung der Gesellschaft
- Pluralisierung kultureller Interessen in einer „hyperdiversen“ Gesellschaft
- Unterschiedliche Interessen moderieren, neue Gemeinschaften und neue kulturelle Identität stiften

# Strategien des „Post“- Audience Development

- Für neue Zielgruppen attraktive und relevante **Programme**
- **aktiver Einbezug** neuer Zielgruppen und Akteure in Programmgestaltung
- **institutionelle, interkulturelle Veränderungsprozesse**: Hierarchien lockern; vielfältigeres Personal aktiv einbeziehen mit seinem Wissen und seinen Netzwerken
- Veränderung der **Gesamtmission** einer Kultureinrichtung: Kerngeschäft nicht nur Produktion/ Präsentation hochwertiger Kunst und Kultur, sondern auch aktive Verantwortung für kulturelle Bildungsprozesse und sozialen Zusammenhalt
- Sich als Kultureinrichtung einbringen in die Stadt als „**Community Builder**“ und „guter Nachbar“

## Welcome Café Kammerspiele München



### FÜR MENSCHEN MIT UND OHNE FLUCHTERFAHRUNG

Alt- und Neu-Münchner\_innen sind eingeladen, ein Mal im Monat in der Kammer 2 bei einer Tasse Tee oder einem Teller Suppe ins Gespräch zu kommen. Im WELCOME CAFÉ können auf direktem Wege Verabredungen zum Fußball spielen oder Deutsch lernen entstehen, es können Patenschaften vermittelt, Einladungen ausgesprochen, Fragen gestellt und Tipps gegeben werden. Ein Ort, an dem sich alle willkommen fühlen und ganz wortwörtlich den Blick über den jeweils anderen Tellerrand wagen können. Dazu gibt's Workshops, Konzerte, Filme, Theater und vieles mehr.

# Community Building: „Being a good neighbour“

- Mitverantwortung übernehmen für die Lösung aktueller sozialer/gesellschaftlicher Probleme einer Stadt/Stadtteils in Verantwortungspartnerschaften mit anderen kommunalen Playern

„Being a good neighbor (...) means taking an active and interested role in the changes, surrounding the institution and sharing resources for mutual benefit“

(Crane 2012, S. 90)

**Kultureinrichtungen** verfügen über

- **physisches** Kapital (Raum/Architektur/Infrastruktur)
- **soziales** Kapital (Mitarbeiter mit Ideen und Kontakten)
- **politisches** Kapital (Beziehungen zu Kulturpolitik und Kulturverwaltung)
- **kreatives** Kapital (kulturelle und künstlerische Sensibilität und Innovationskraft)

# Kulturnutzer von morgen - Kultureinrichtungen von morgen

Das besondere Potential kultureller Räume öffnen als 3. Orte der Begegnung für Menschen, die sich sonst nicht begegnen würden

Einen normativen Kulturbegriff überwinden, der bestimmte Kulturformen als höherwertiger betrachtet

Vielfalt und Unterschiedlichkeit kultureller Interessen in der Bevölkerung als Chance für Veränderungsprozesse in Kultureinrichtungen nutzen

