

# Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung

BIRGIT MANDEL

## 1. Einführung

Das Publikum wird im deutschen Kulturbetrieb traditionell mit Ambivalenz betrachtet. Es wird benutzt als Legitimationsfaktor für öffentliche Kulturförderung, gefeiert als Quotenbringer, gefürchtet für seine zunehmende Unberechenbarkeit, verachtet für seine banalen Unterhaltungsbedürfnisse und seinen schlechten Geschmack, teilweise ignoriert, oft verkannt und unterschätzt. Für manche ist das Publikum in seiner traditionellen Rezeptionsweise sogar ein Auslaufmodell im Zeitalter des Social Web, das stattdessen den mitgestaltenden Prosumenten hervorbringe. Auch in den Fachdiskursen des Kulturmanagements gibt es mehrere Sichtweisen auf das Publikum: das Publikum als Nachfrager und Konsument, als nachvollziehender und das Kunstwerk erst vollendender Rezipient, als auf das Produkt Einfluss nehmender Prosument, als kritischer Bürger, der das kulturelle Leben mitgestaltet (INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK 2005).

Aktuell wird das Publikum in Deutschland stärker denn je umworben. Nahezu jede Kultureinrichtung steht inzwischen vor dem Problem, ihr Stammpublikum gehalten und insbesondere neues Publikum hinzuzugewonnen werden muss. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass Strategien des Audience-Development derzeit die vermutlich am stärksten nachgefragte Wissensressource der Kulturmanagementwissenschaft sind.

Der Begriff Audience Development wurde Mitte der 90er-Jahre in angelsächsischen Ländern eingeführt als Bezeichnung für die strategische Gewinnung und Bindung neuen Publikums für Kultureinrichtungen (MAITLAND et al. 2000). Als Handlungskonzept der kulturbetrieblichen Praxis verbinden Strategien des Audience Development Ansätze von Kulturmarketing, Public Relations und Kulturvermittlung im engeren Sinne auf der Basis von mehr oder weniger systematisch gewonnenen Erkenntnissen zum derzeitigen und potenziellen Publikum. Aus theoretischer Sicht basiert Audience Development auf mehreren Teildisziplinen der Interdisziplin Kulturmanagement (MANDEL 2008): dem

Kulturmarketing, das sich betriebswirtschaftlicher Ansätze bedient; der PR, die sich zur Steuerung von öffentlicher Aufmerksamkeit auf die Kommunikationswissenschaften stützt; die Kulturvermittlung und kulturelle Bildung, die sich sowohl auf Konzepte der Kunstwissenschaften, der Sozialwissenschaften und der Bildungsforschung, häufig auf der Basis kulturpolitischer Überlegungen beziehen; die Kulturnutzerforschung, die vor allem mit Methoden der empirischen Sozialforschung arbeitet. Darüber hinaus müssen sich Forschungsprojekte zum Audience Development immer auch mit der Frage beschäftigen, wie die verschiedenen theoretischen Konzepte und Forschungsmethoden der Einzelwissenschaften konstruktiv verbunden werden können.

Kulturnutzerforschung ist die zentrale empirische Grundlage für die Entwicklung von Strategien des Audience Development. Sie ist als Marktforschung zum einen wesentliche Basis von Kulturmarketing auf der kulturbetrieblichen Ebene. Sie ist als Struktur- und Wirkungsforschung aber auch als Grundlage von Kulturpolitik eine wichtige Bezugsgröße für Kulturmanagement in Ländern wie Deutschland, wo der Staat in hohem Maße für das Kulturleben zuständig ist.

## 2. Gründe für das wachsende Interesse an Strategien des Audience Development in Deutschland

Das seit einigen Jahren wachsende Interesse an Audience Development in deutschen Kulturinstitutionen dürfte auf das Zusammenwirken einer Reihe von Entwicklungen zurückzuführen sein.

*Internationalisierung.* Im Zuge der immer stärkeren Internationalisierung des Kultursektors haben sich auch in Deutschland neue Perspektiven auf das Publikum verbreitet. Prominentes Beispiel ist Simon Rattle, der mit Beginn seiner Berufung als Chefdirigent der Berliner Philharmoniker, darauf bestand, eine Personalstelle für Education und Audience Development einzurichten und damit für viele andere öffentliche Kultureinrichtungen beispielgebend wirkte.

*Wachsender Konsens über die zentrale Bedeutung kultureller Bildung.* Nicht nur der politische Diskurs, auch verschiedene Bevölkerungsbefragungen der letzten Jahre belegen, dass ein Großteil der Menschen in Deutschland der kulturellen Bildung in Zusammenarbeit von Kultur-

einrichtungen und Schulen eine sehr hohe Bedeutung beimisst (MANDEL/TIMMERBERG 2008; ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG/KEUCHEL 2012). Auch dadurch sind in den letzten fünf Jahren in vielen öffentlichen Kultureinrichtungen über die Positionen für Marketing hinaus Vermittlungsstellen geschaffen worden (ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG 2010).

*Konkurrenz durch das Internet als neuer Kulturraum.* Das Internet als alternativer Kulturraum, in dem viele Menschen viel Zeit verbringen, und in dem sie Konsument und Produzent gleichzeitig agieren können, hat sich nicht nur zum Konkurrenten für traditionelle Kulturorte entwickelt, sondern verändert auch den Umgang mit Kultur. Im Web 2.0 gibt es die traditionellen Gatekeeper nur noch bedingt. Neue kulturelle Angebote etablieren sich dort mit direkter Unterstützung und direktem Feedback ihrer Nutzer. Die im Internet praktizierten Formen einer nicht hierarchischen kulturellen Kommunikation und einer Kultur des Mitmachens und kollektiven Ausprobierens und Gestaltens verändern Erwartungen auch an die Nutzung kultureller Einrichtungen.

*Das Kulturangebot übersteigt die Nachfrage.* Das Kulturangebot in Deutschland ist in den letzten 30 Jahren stark gewachsen, die Nachfrage ist hingegen gleich geblieben bzw. in bestimmten Sparten sogar zurückgegangen (GLOGNER/FÖHL 2011: 14). Dementsprechend hat sich der Konkurrenzkampf um das Publikum intensiviert.

*Demografischer Wandel und Migration.* Durch einen Rückgang des traditionellen bildungsbürgerlichen Stammpublikums öffentlich geförderter Kultureinrichtungen, einem tendenziell nachlassenden Interesse bei jüngeren Generationen und gleichzeitiger Zunahme von Menschen mit Migrationshintergrund sind Kultureinrichtungen gezwungen, ein anderes Verhältnis zum Publikum zu entwickeln. Menschen aus anderen Herkunftsländern bringen einen anderen Kulturbegriff und andere Rezeptionsweisen von Kunst und Kultur mit. Und sie haben, so zeigen erste Studien, noch weniger Interesse an traditionellen Hochkulturangeboten als der Durchschnitt der Bevölkerung (ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG/KEUCHEL 2012).

*Konsens über traditionelle Hochkultur als Leitkultur schwindet.* Gehörten Besuche von Hochkultureinrichtungen früher selbstverständlich zu einem gehobenen Lebensstil, so ist dies bei nachwachsenden Generatio-

nen offensichtlich auch dann nicht mehr der Fall, wenn sie älter werden (REUBAND 2009).

*Wachsender Legitimationsdruck der öffentlichen Kulturfinanzierung.* Angesichts der hohen Verschuldung der öffentlichen Haushalte in Deutschland stehen auch die Kulturausgaben verstärkt auf dem Prüfstand. Auslastungszahlen sind für Kultureinrichtungen ein zentrales Argument bei der Beantragung öffentlicher Fördergelder.

### 3. Paradigmen zum Kulturpublikum und Strategien des Audience Development

Im internationalen Vergleich wird deutlich, dass die Ausgangskonstellationen für Audience Development durch jeweils spezifische nationale gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen geprägt sind und damit sehr unterschiedlich sein können.

In den USA entwickelten sich professionelle Audience-Development-Strategien Anfang der 90er-Jahre vorwiegend aufgrund der marktwirtschaftlichen Notwendigkeit, Einnahmen aus Ticketverkäufen zu erzielen, was nachweislich sehr viel leichter zu erreichen ist, wenn es gelingt, Publikum nachhaltig zu binden und sich gleichzeitig langfristig um Nachwuchspublikum zu bemühen.

In Großbritannien wurde Audience Development wesentlich durch kultur- und gesellschaftspolitische Ziele unter New Labour in den 90er-Jahren angestoßen, die an öffentlich geförderte Kultureinrichtungen den Anspruch stellten, für alle Bevölkerungsgruppen, vor allem auch für sozial benachteiligte Gruppen Angebote zu entwickeln und für diese eine Brücke zu bauen, sich stärker in das kulturelle und gesellschaftliche Leben zu integrieren (KAWASHIMA 2000; ARTS COUNCIL ENGLAND et al. 2004).

In Deutschland war die Nachfragerseite bzw. das Kulturpublikum traditionell von untergeordneter Bedeutung bei der Gestaltung des Kulturangebots. Dies hat vor allem mit dem kulturpolitischen Grundverständnis zu tun, dass die Autonomie der Künste ein hohes Gut ist und diese weder durch marktwirtschaftliche Zwänge noch durch Publikumswünsche eingeschränkt werden dürfe (MANDEL 2008). Dementsprechend werden insbesondere hochkulturelle Angebote weitreichend öffentlich gefördert.

Die Sichtweise auf das Kulturpublikum durch Kulturanbieter und Kulturpolitik verändert sich jedoch auch in Deutschland seit einigen Jahren. In der Tendenz lässt sich eine Fokusverschiebung von der traditionellen Angebotsorientierung zur einer nachhaltigen Nutzer-/Nachfragerorientierung erkennen.

*Produzentenparadigma (Angebotsorientierung).* Die bis in die 1990er Jahre vorherrschende Angebotsorientierung könnte man auch als Produzentenparadigma bezeichnen: Das Kulturangebot soll aus kunstimmanenten Motiven entstehen, weitgehend unbeeinflusst von Nachfragerpräferenzen und politischer Einflussnahme. Kunst soll keinerlei Nützlichkeitsmotiven und Verwertungsinteressen unterliegen. Historisch ist dieses Paradigma zum einen durch eine deutliche Abgrenzung zum Nationalsozialismus erklärbar, zum anderen hängt es mit dem in der deutschen Klassik geprägten bildungsbürgerlichen Kulturbegriff zusammen, der Kunst zum Guten, Wahren, Schönen und Feiertäglichen erklärte in deutlicher Abgrenzung zu Alltag, Politik und banalen Unterhaltungsbedürfnissen von Adel und einfachem Volk.

Das Produzenten- bzw. Angebotsparadigma ging und geht einher mit einer durch Produzenten- und Institutionen-Lobbyismus geprägten Wachstumslogik, wonach es nie genug künstlerisch-kulturelle Produktionen geben kann.

Manche Hochkultureinrichtungen scheinen auch heute noch durch das Produzentenparadigma geprägt zu sein. Ihr Marketing ist vor allem auf die Ansprache des eingeweihten Stammpublikums ausgerichtet. Das traditionelle Produzentenparadigma, das Intendanten unter dem Argument der Kunstfreiheit unbegrenzte Macht gibt, wird in Deutschland nach wie vor gestützt durch das kulturelle Macht- und Distinktionspotenzial einer bildungsbürgerlichen Elite und eines konservativen Feuilletons.

*Kundenparadigma (Konsumentenorientierung).* Allerdings hat sich inzwischen auch in Teilen des öffentlich geförderten Kulturbereichs eine neue Sichtweise auf das Publikum durchgesetzt, die bei privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen ohnehin Existenzvoraussetzung ist. Diese könnte man als Kundenparadigma bezeichnen. Auslöser waren insbesondere knapper werdende öffentliche Ressourcen und nicht zuletzt auch die Verbreitung eines betriebswirtschaftlich orientierten Kulturmanagements seit den 90er-Jahren (MANDEL 2009a) sowie die Ausweitung privatwirtschaftlicher Kulturangebote. Es gewann die Vorstel-

lung an Raum, dass die Interessen des Publikums bei der Gestaltung des Kulturangebots stärker berücksichtigt werden müssten, vor allem, wenn man neues Publikum über die traditionellen Kulturbürger hinaus gewinnen will. Blockbuster-Ausstellungen mit Werken klassischer Moderne in Museen, bekannte Musicalproduktionen in den öffentlichen Theatern sind Anzeichen für diese Umorientierung. Auch das Kundenparadigma ist durch eine Wachstumslogik geprägt, die jedoch marktwirtschaftlich gesteuert ist. Unter dem Kundenparadigma kann Marketing darauf ausgerichtet sein, ein möglichst breites Publikum mit möglichst massenkompatiblen Angeboten zu erreichen, die aufgrund von Marktforschung ermittelt wurden, oder darauf, ganz gezielt diejenigen prinzipiell Kulturinteressierten zu erreichen, die bislang die Einrichtung noch nicht besucht haben, oder aber darauf, den Nachfragermarkt zu erweitern und bislang nicht kulturinteressierte Bevölkerungsgruppen mit geschickten Anreizstrategien von Angeboten zu überzeugen.

*Kulturgesellschaftsparadigma (Bürgerorientierung).* Bereits in den 1970er-Jahren kam mit der sog. Neuen Kulturpolitik (SIEVERS/WAGNER 1994) die Vorstellung auf, dass das Kulturangebot auch gesellschaftspolitischen Zielen dienen müsse und zwar nicht nur in Bezug auf die künstlerische Produktion, sondern auch in Bezug auf die Rezeptionsseite. Die Formel einer *Kultur für alle* blieb aber damals ohne nachhaltige Wirkung. Seit einigen Jahren gewinnt die Forderung wieder an Bedeutung, dass das gesellschaftliche Kulturangebot auch zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen sollte. Dies gilt vor allem für den Bereich der Bildung und aktuell auch sehr stark für den Umgang mit Migration. Kunst und Kultur sollen in diesem Kontext eine interkulturelle Brückenfunktion einnehmen, um dem Auseinanderdriften verschiedener gesellschaftlicher Gruppen mit verschiedenen Herkunftten entgegenzuwirken. Im Vordergrund steht dabei häufig das Ziel, die Teilhabegerechtigkeit zu erhöhen, also bei bislang noch nicht kunstaffinen Nutzergruppen Interesse an Kunst und Kultur zu initiieren, Zugänge zu schaffen, das Bildungspotenzial von Kunst und Kultur stärker auszuschöpfen. Das Publikum wird dabei in seiner Rolle als zu bildendes Subjekt und als Bürger angesprochen.

Welche Lektorientierung die Arbeit mit dem Publikum in der Praxis prägt, hängt stark auch davon ab, welchem Sektor eine Kultureinrichtung angehört.

Privatwirtschaftliche Einrichtungen müssen kundenorientiert sein, um ausreichend Absatz zu schaffen: Aus kostenökonomischen Gründen

werden sie dabei möglichst effizient vorgehen, das heißt, diejenigen potenziellen Publikumsgruppen ansprechen, die am einfachsten zu erreichen sind. Mit einem Engagement privatwirtschaftlicher Kulturunternehmen für gesellschaftspolitische Ziele kann man nur rechnen, wenn diese sich davon zumindest auf mittlere Sicht auch wirtschaftliche Vorteile versprechen.

Öffentlich geförderte Kultureinrichtungen haben hingegen, neben dem Auftrag künstlerische Exzellenz zu ermöglichen, auch die Aufgabe, möglichst vielen einen Zugang zu Kunst und Kultur zu den aus Steuermitteln finanzierten Angeboten zu schaffen und Angebote zu vermitteln. Gesellschaftspolitisches Engagement von öffentlichen Kultureinrichtungen bleibt jedoch bislang weitgehend eine freiwillige Aufgabe, da entsprechende Zielvereinbarungen zwischen Staat und Kultureinrichtung in Deutschland aktuell eher selten sind. So sind es derzeit vor allem Institutionen des gemeinnützigen Sektors, die explizit bürgerorientiert arbeiten.

#### **4. Stand der Kulturnutzerforschung und zukünftige Forschungsfragen**

Das Interesse an Erkenntnissen über die Nutzer von Kulturangeboten, aber auch über diejenigen, die Kulturangebote nicht wahrnehmen, hat in jüngerer Zeit vor dem Hintergrund der oben dargestellten gesellschaftlichen Entwicklungen ebenso deutlich zugenommen wie das Interesse an Konzepten des Audience Development. Nach dem Ergebnis einer repräsentativen Studie des *Zentrums für Audience Development* (2007) der FU Berlin haben 2007 gut die Hälfte der von ihnen befragten öffentlichen Theater und Museen in Deutschland eine Besucherbefragung durchgeführt. Dabei zeigten sich Unterschiede zwischen den Sparten: Öffentliche Theater führten weitaus seltener Befragungen durch als Museen. Dies könnte als weiteres Indiz für das Fortwirken des Produzentenparadigmas in diesen Einrichtungen gedeutet werden.

Die Erkenntnisinteressen der Kulturnutzerforschung und die Interpretation der gewonnenen Daten werden wesentlich beeinflusst durch das jeweils zugrundeliegende Paradigma über die Bedeutung des Publikums sowie durch den jeweiligen Kulturbegriff, der in der Regel nicht explizit thematisiert wird.

Die Fragestellungen der Kulturnutzerforschung werden bestimmt vom Verwendungszusammenhang. Hier ist zu unterscheiden zwischen

dem Erkenntnisbedarf von Kulturinstitutionen und dem Erkenntnisbedarf der Kulturpolitik.

*Erkenntnisbedarf von Kulturinstitutionen.* Bei Kulturinstitutionen stehen Probleme von Marketing, PR und Vermittlung im Fokus. Darum sind Erkenntnisse von besonderem Interesse, die sich auf konkrete Anreizstrategien zur Gewinnung und Bindung von Publikum beziehen:

- Informationsverhalten im Kontext mit Kulturangeboten;
- Beurteilung des Images einer Institution;
- Nutzungsverhalten;
- Beurteilung von Serviceangeboten und Rahmenbedingungen der Kulturnutzung;
- Beurteilung von Formaten und Programmen;
- Soziodemografische Merkmale und Milieus verschiedener Nutzergruppen als Basis eines Customer Relationship Management.

Meiner Einschätzung nach wurden diese marketingorientierten Erkenntnisse bisher noch nicht systematisch durch die Kulturmanagementforschung erschlossen und theoretisch reflektiert. Es liegen vielfältige Einzelergebnisse vor, die sich aufgrund ihres unterschiedlichen methodischen Zugriffs und der unterschiedlichen Fragestellungen jedoch oft nur schwer vergleichen lassen. Hinzu kommt, dass sich aus den z. T. mit großem Aufwand durchgeführten Besucherbefragungen häufig nur begrenzt umsetzbare Erkenntnisse für Marketing und Vermittlung ergeben. Die Ursachen hierfür liegen vor allem in einer unklaren Fragestellung oder in einer unzureichenden inhaltlichen und methodischen Anlage wie auch in fehlendem Hintergrundwissen für eine weiterführenden Interpretationen der Daten.

*Erkenntnisbedarf für ein an kulturpolitischen Fragestellungen orientiertes Kulturmanagement.* Geht es um Erkenntnisinteressen im Sinne eines kulturpolitisch orientierten Umgangs mit dem Publikum als Bürger einer Kultargesellschaft sind Fragen des Zusammenhangs von Kulturnutzung, Milieu und Bildung relevant, und es interessieren vor allem diejenigen Bevölkerungsgruppen, die noch keine (öffentlich geförderten) Kulturangebote nutzen. Von Interesse sind:

- Häufigkeit und Art der Kulturnutzung;
- Einstellungen zu Kunst und Kultur, Image von Kultur, Kulturbegriff;

- Motive für Kulturnutzung sowie damit verknüpfte Erwartungen und Interessen;
- Wirkungen von Kulturnutzung auf Prozesse kultureller Bildung;
- Kulturelle Interessen;
- Barrieren bei Nichtbesuchern.

*Allgemeine Erkenntnisse über Kulturnutzung, Kulturinteresse und Kulturimage in der Bevölkerung in Deutschland.* Aus den wenigen bislang vorliegenden Bevölkerungsbefragungen zu kulturellen Interessen und Images von Kultur und Kulturnutzung, so etwa die vom *Zentrum für Kulturforschung* durchgeführten *Kulturbarometer* oder die ARD/ZDF-Medienstudien, lassen sich stark vereinfacht folgende Erkenntnisse festhalten: Nur ein kleiner Teil der Bevölkerung nutzt regelmäßig kulturelle Angebote. Bei diesen Stammkulturnutzern handelt es sich fast ausschließlich um Personen mit höherer Bildung, zumeist Akademiker. Mehr Frauen als Männer sind an kulturellen Angeboten interessiert. Diejenigen, die zu den Stammkulturnutzern gehören, sind an vielen verschiedenen Sparten gleichzeitig interessiert.

Im langjährigen Vergleich der Kulturnutzer in Deutschland wird deutlich, dass das Bildungsniveau als Einflussfaktor auf kulturelle Partizipation an Bedeutung gewonnen hat.

Es besteht ein enger Zusammenhang von sozialer Herkunft und kultureller Inklusion bzw. Exklusion. Das Elternhaus ist der wichtigste Einflussfaktor, noch weit vor der Schule, um Menschen für Kultur zu gewinnen oder zu verlieren (ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG et al. 2006, 2005, 2003; ARD/ZDF/FRANK 1991).

Die bei quantitativen Befragungen am häufigsten genannten Barrieren der Nutzung kultureller Angebote sind ‚zu wenig Geld‘ und ‚zu wenig Zeit‘. Erste qualitative Studien zeigen, dass es vor allem soziale Barrieren sind, die Nichtkulturnutzer abhalten: die Annahme, dass Kunst langweilig ist; die Annahme, dass Kunst anstrengend ist und die Angst, sie nicht zu verstehen; die Annahme, dass Kunst nicht zum eigenen Leben und Lebensstil passt; die Angst, nicht über die richtigen Formen im Umgang mit kulturellen Angeboten zu verfügen (MANDEL/RENZ 2010; DEUTSCHER BÜHNENVEREIN 2003; KIRCHBERG 1996). Obwohl Kunst und Kultur in der breiten Bevölkerung ein positives Image haben, werden kulturelle Angebote von einem Großteil als nicht relevant für ihr eigenes Leben betrachtet: „Kultur ist wichtig, hat aber nichts mit meinem eigenen Leben zu tun.“ (MANDEL/INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK 2005; MANDEL/TIMMERBERG 2008).

Das Image von Kultur wird vor allem durch die Hochkultur geprägt, also von dem, was von den traditionellen Kultureinrichtungen, den Theatern, Opern, Konzerthäusern und Museen angeboten wird. Angebote im Bereich Populärkultur, die viele gerne wahrnehmen, werden nicht unter Kultur subsumiert (ALLENSBACH et al. 1991; ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG et al. 2006). Bei Menschen mit Migrationshintergrund ist ein breiterer Kulturbegriff erkennbar und eine weniger starke, typisch deutsche Trennung von E- und U-Kultur (ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG/KEUCHEL 2012).

*Zukünftige Fragen der Kulturnutzerforschung.* Betrachtet man die bisherigen Ergebnisse zu Kulturnutzung und Kulturimage in Deutschland sowie aktuelle kulturpolitische Herausforderungen, dann werden aus meiner Sicht für die Kulturnutzerforschung aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive vor allem folgende Forschungsfragen relevant:

- Was sind kulturelle Interessen unterschiedlicher gesellschaftlicher Milieus?
- Welche neuen, interaktiven und interkulturellen Kulturformen, welche neuen Formen kultureller Partizipation entwickeln sich derzeit außerhalb von Kultureinrichtungen für wen und mit welcher Reichweite?
- Wie lassen sich die verschiedenen gesellschaftliche Gruppen dafür gewinnen, sich aktiv am Kulturleben zu beteiligen und ihre Interessen einzubringen?
- Wie müssen sich Kultureinrichtungen verändern, um für neue Nutzergruppen attraktiv und relevant zu sein?

## **5. Interkulturelles Audience Development als Perspektive für neue Herausforderungen im Kulturmanagement**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft, wird sich die Aufgabe des Audience Development immer mehr zu einem interkulturellen Audience Development entwickeln (MANDEL 2011).

Der Begriff der interkulturellen Kommunikation zeigt, dass verschiedene Kulturen bzw. verschiedene Verständnisse von Kunst und Kultur, verschiedene ästhetische Präferenzen, verschiedene Formen Kunst zu rezipieren und zu produzieren zusammen gebracht werden, um dar-

aus etwas Neues zu entwickeln (TERKESSIDES 2010). Interkulturelles Audience Development würde dem entsprechend beinhalten: nicht nur Kommunikation, Vertrieb, Service und Vermittlung, sondern auch die Programme und die Unternehmenskultur einer Kultureinrichtung in Dialog mit neuen Zielgruppen zu verändern und etwas gemeinsames Drittes zu entwickeln, was sowohl den künstlerisch-kulturellen Interessen der Institution wie den Interessen, Ideen, Fragen neuer Zielgruppen entspricht. Das heißt nicht, dass kulturelle Angebote entsprechend dem Markt gestaltet werden oder sogar Kunst in ihrer inneren Autonomie bedroht wäre, wohl aber, dass neue Nutzergruppen ihre inhaltlichen Interessen einbringen können, dass in interkulturellen Prozessen mit neuen Nutzergruppen neue Programme entwickelt werden.

Ein zentrales Ergebnis der New Audience-Development-Programme in Großbritannien war, dass sich die intensive Auseinandersetzung mit neuen Nutzergruppen auch auf die künstlerische Arbeit sehr positiv auswirkte (ARTS COUNCIL et al. 2004) und keineswegs zu einer Verflachung künstlerischer Programme führte, wie von Kulturschaffenden in Deutschland oft befürchtet. Neue Nutzer bringen neue Themen und Ideen und neue ästhetische Impulse in die künstlerische Arbeit ein. Kunstschaffen ist in besonderer Weise auf Vielfalt angewiesen, Kunst lebt davon, dass verschiedene Perspektiven auf die Welt gezeigt werden, dass traditionelle Sichtweisen und Ästhetik immer wieder hinterfragt werden, ansonsten entwickeln sich Monokulturen bzw. wird nur noch traditionelles kulturelles Erbe gepflegt. Interkulturelles Audience Development beinhaltet also auch die Loslösung von einem normativen Kulturbegriff, der bestimmte Kulturformen a priori für qualitativ höher stehend erklärt und andere als populär oder kommerziell abwertet. Es beinhaltet damit auch interkulturelle Change-Management-Prozesse in einer Institution.

## 6. Konsequenzen für Kulturmanagement

Die Kulturmanagementpraxis steht aktuell vor der Herausforderung, die notwendigen Veränderungsprozesse im Kulturbetrieb zu moderieren und mitzugestalten, um sehr viel mehr Gruppen in der Gesellschaft mit ihren Interessen, Ideen und ihrer Kreativität in das Kulturleben einzubringen. Kulturmanagementforschung muss dafür nicht nur die richtigen Fragen stellen, sondern auch neue Strategien entwickeln, erproben und evaluieren, wie sich in der Praxis Zugänge zu diversen Bevölkerungs-

gruppen finden lassen. Dafür bedarf es auch neuer methodischer Ansätze in der Kulturnutzerforschung, um die ganz verschiedenen Gruppen, die bislang nicht zu den Nutzern öffentlich geförderter Kulturangebote gehörten, zu ihren kulturellen Interessen und Ideen zu befragen.

### Literatur

- ARD/ZDF Medienkommission/FRANK, Bernward (Hgg.) (1991): *Kultur und Medien. Angebote, Interesse, Verhalten*. Baden-Baden: Nomos.
- ARTS COUNCIL ENGLAND/JOHNSON, Gill (2004): *New Audiences for the Arts: The New Audiences Programme 1998-2003*. London: Arts Council. <<http://www.audiences.uk.org>>.
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (Hg.) (2003): *Auswertung und Analyse der repräsentativen Befragung von Nichtbesuchern deutscher Theater. Eine Studie im Auftrag des Deutschen Bühnenvereins*. Köln: Dt. Bühnenverein.
- GLOGNER, Patrick/FÖHL, Patrick (Hgg.) (2011): *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*. Wiesbaden: VS.
- INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK DER KULTURPOLITISCHEN GESELLSCHAFT (Hg.) (2005): *Kulturpublikum. Jahrbuch für Kulturpolitik*. Essen: Klartext.
- KAWASHIMA, Nobuko (2000): *Beyond the Division of Attenders and Non-Attenders: a Study into Audience Development in Policy and Practise*. Centre for Cultural Policy Studies. Warwick: Univ. of Warwick.
- KIRCHBERG, Volker (1996): Besucher und Nichtbesucher von Museen in Deutschland. – In: *Museumskunde* 61, 151-162.
- MAITLAND, Heather/ARTS COUNCIL ENGLAND (2000): *A Guide to Audience Development*. London: Arts Council of England.
- MANDEL, Birgit (Hg.) (2008): *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*. München: kopaed.
- MANDEL, Birgit (2009a): Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement 1* (Forschen im Kulturmanagement), 13-29.
- MANDEL, BIRGIT (2009b): Gestaltungsspielräume des Kulturmanagers. Zur Genese und Zukunft des Feldes und der Disziplin des Kulturmanagements. – In: Birnkraut, Gesa/Wolf, Karin (Hgg.), *Kulturmanagement konkret/Institut für Kulturkonzepte*. Bd. 3: An Anatomy of Arts Management. Hamburg: Institut Für Kulturkonzepte.
- MANDEL, Birgit (2011): Interkulturelles Audience Development? Barrieren der Nutzung öffentlicher Kulturangebote und Strategien für kulturelle Teilhabe und kulturelle Vielfalt. – In: Schneider, Wolfgang (Hg.), *Theater und Migration. Herausforderungen für Kulturpolitik und Theaterpraxis*. Bielefeld: transcript, 111-122.
- MANDEL, Birgit/INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK (2005): *Einstellungen zu Kunst und Kultur, Kulturimage und Kulturbegriff. Ergebnisse einer Bevölkerungsumfrage in Hildesheim, durchgeführt von Studierenden des Studiengangs Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis der Universität Hildesheim*. Hildesheim <<http://www.uni-hildesheim.de/kulturpolitik.htm>>.

- MANDEL, Birgit/RENZ, Thomas (2010): *Barrieren der Nutzung kultureller Einrichtungen. Eine qualitative Annäherung an Nicht-Besucher*. Hildesheim: Univ. Hildesheim, Inst. f. Kulturpolitik. <<http://www.kulturvermittlung-online.de>>.
- MANDEL, Birgit/TIMMERBERG, Vera (2008): *Kulturelle Partizipation im Ruhrgebiet in Zeiten des Strukturwandels. Universität Hildesheim in Kooperation mit Ruhr.2010*. Hildesheim, Essen. <<http://www.kulturvermittlung-online.de>>.
- REUBAND, Karl-Heinz (2009): Die Institution Oper in der Krise? Generationsbedingte Änderungen des Opernbesuchs im Langzeitvergleich. – In: *Newsletter kulturmanagement.net* 2009/38 (Dezember).
- SIEVERS, Norbert/WAGNER, Bernd (Hgg.) (1994): *Blick zurück nach vorn. 20 Jahre Neue Kulturpolitik*. Essen: Klartext.
- TERKESSIDES, Mark (2010): *Interkultur*. Berlin: Suhrkamp.
- ZENTRUM FÜR AUDIENCE DEVELOPMENT (2007): *Besucherforschung in öffentlichen Kulturinstitutionen*. Berlin.
- ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG (2010): *Lernorte oder Kulturtempel. Infrastrukturerhebung: Bildungsangebote in klassischen Kultureinrichtungen*. Köln.
- ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG/KEUCHEL, Susanne (Hgg.) (2003): *7. Kulturbarometer. Bundesweite Bevölkerungsbefragung*. Bonn: Zentrum für Kulturforschung.
- ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG/KEUCHEL, Susanne (Hgg.) (2005): *8. Kulturbarometer. Bundesweite Bevölkerungsumfrage*. Bonn: Zentrum für Kulturforschung.
- ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG/KEUCHEL, Susanne/WIESAND, Andreas (2006): *1. Jugendkulturbarometer*. Bonn: Zentrum für Kulturforschung.
- ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG/KEUCHEL, Susanne (2012): *Erste vorläufige Ergebnisse und Empfehlungen des Interkulturbarometer*. Bonn: Zentrum für Kulturforschung.