

Mit interdisziplinären Veranstaltungsprogrammen neue und junge Besucher für Museen und Ausstellungshäuser gewinnen

Ergebnisse und Konsequenzen korrespondierender
Evaluationen der Ausstellungen und
gattungsübergreifenden Veranstaltungen im Hamburger
Bucerius Kunst Forum

ANDREAS HOFFMANN^{A*}, ASTRID KURZEJA-CHRISTINCK^B,
JUTTA SCHMIDT^C, PETER SCHMIDT^D

^ABucerius Kunst Forum sowie Hochschule für Musik und Theater Hamburg; ^Bmarkt.forschung.kultur, ^Cmarkt.forschung.kultur; ^Dmarkt.forschung.kultur und Hochschule Bremen

Abstract

Die Fallstudie aus dem *Bucerius Kunst Forum* Hamburg zeigt, wie sich Evaluation in Museen und Ausstellungshäusern als Instrument des strategischen Managements und der Planung von Ausstellungs- und Veranstaltungsprogrammen einsetzen lässt. Eine Evaluation des Ausstellungsprogramms im Jahr 2013 hatte gezeigt, dass insbesondere junge (Erst-)Besucher und Besucher mit geringerer Museumsaffinität im Ausstellungshaus unterrepräsentiert waren. Veränderungen des Ausstellungsprogramms, ein neues Corporate Design und eine Verstärkung der Social-Media-Aktivitäten sollten dazu beitragen, die Publikumsstruktur zu verändern. Eine erneute Untersuchung des Ausstellungsprogramms im Jahr 2016 evaluierte die Wirkung dieser Maßnahmen und zugleich das umfangreiche gattungsübergreifende Veranstaltungsprogramm des Ausstellungshauses. Untersucht wurde im Rahmen der korrespondierenden Evaluationen auch, welche Zielgruppen sich mit interdisziplinären Veranstaltungsprogrammen generell ansprechen und mit welchen Veranstaltungsformaten sich neue und junge Besucher gewinnen lassen. Darüber stand die Frage, welche Rolle Kooperationen in diesem Zusammenhang spielen, im Mittelpunkt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Publikumsstruktur zwischen 2013 und 2016 verändert hat: Die gewünschten Zielgruppen wurden besser erreicht. Die Evaluation des Veranstaltungsprogramms gibt Hinweise auf Veranstaltungsformate und Kooperationspartner, die ebenfalls in diese Richtung wirken.

Keywords

Evaluation; Besucherforschung; Kulturvermittlung; Management; Museum

* Email: hoffmann@buceriuskunstforum.de

1. Evaluationen von Ausstellungs- und interdisziplinären Veranstaltungsprogrammen im Bucerius Kunst Forum. Eine Case Study

Der vorliegende Beitrag publiziert die wichtigsten Ergebnisse der korrespondierenden Evaluationen des Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramms im *Bucerius Kunst Forum* im Jahr 2016. Im privaten, von der *ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius* 2002 gegründeten und seither von der Stiftung getragenen Ausstellungshaus spielt das Thema Evaluation und Besucherforschung schon seit langem eine große Rolle. Anschließend an Besucherbefragungen zu einzelnen Ausstellungen in den vorangegangenen Jahren führte das *Bucerius Kunst Forum* 2016 nach 2013 bereits zum zweiten Mal in Kooperation mit dem Bremer Institut *markt.forschung.kultur* ein langfristiges Evaluationsprojekt seines Ausstellungs- und erstmals auch seines Veranstaltungsprogramms durch.

1.1 Die Evaluation und die Ziele des Bucerius Kunst Forums

Im Mission Statement sind die Ziele und das Selbstverständnis des *Bucerius Kunst Forums* wie folgt definiert:

Das Bucerius Kunst Forum ist ein von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius getragenes, internationales Ausstellungshaus, das sich durch seine fokussierten Ausstellungskonzepte sowie durch seine interdisziplinären Veranstaltungsprogramme als Forum für alle Künste versteht. Es überschreitet konventionelle Grenzen zwischen Künsten und Zeiten, hinterfragt bekannte Inhalte systematisch auf ihre aktuelle Relevanz und bietet einem breiten Publikum neue Zugänge zur Kunst. Ein hochkarätiges Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm liefert Denkanstöße und Orientierungshilfen für die Diskussion großer gesellschaftlicher Themen, den Austausch über Werte und den Platz der Kunst in einer globalisierten Welt.

Das *Bucerius Kunst Forum* versteht sich somit als ein Forum für internationale Kunstaustellungen und gattungsübergreifende Veranstaltungen. Im Rahmen der Evaluation des Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramms galt auch zu prüfen, inwieweit das Forum seine selbstgesetzten Ziele tatsächlich erreicht. Das Ausstellungsprogramm des Jahres 2016 war für die kontinuierliche Besucherbefragung besonders geeignet, da es für die inhaltliche Ausrichtung des Ausstellungshauses besonders charakteristisch ist. Das Programm umfasste mit *Picasso. Fenster zur Welt* eine monographische Ausstellung mit hoher Besuchererwartung, mit *Verkehrte Welt. Das Jahrhundert des Hieronymus Bosch* eine Sommerausstellung aus dem Bereich der sogenannten Alten Meister und mit *Venedig. Stadt der Künstler* eine große epochenüber-

greifende Themenausstellung. Methodisch neu an der Befragung 2016 war, dass zeitgleich auch die Besucher des ausstellungsbegleitenden Veranstaltungsprogramms mit Vorträgen, Literaturveranstaltungen, Konzerten und Diskussionen, aber auch einer Pub-Quiz-Reihe und Poetry Slams befragt wurden.¹ Diese korrespondierenden Befragungen des Ausstellungs- und Veranstaltungspublikums des Hamburger *Bucerius Kunst Forums* stellt eine der ersten korrespondierenden Evaluationen von Ausstellungsprogrammen und interdisziplinären Veranstaltungsprogrammen in einem Ausstellungshaus in Deutschland dar. Die Anzahl der Veranstaltungen variierte zwischen 19 Veranstaltungen im Frühjahr 2016 zu *Picasso. Fenster zur Welt*, 13 Veranstaltungen zu *Verkehrte Welt. Das Jahrhundert von Hieronymus Bosch* im Sommer 2016 und 17 Veranstaltungen im Herbst 2016 zu *Venedig. Stadt der Künstler*.

1.2 Ziele der Evaluation

Aber kann man die Qualität der Ausstellungen und Veranstaltungen anhand objektiv messbarer Kriterien wie der Auslastung und der vom Publikum in Besucherbefragungen festgehaltenen Wirkung der Pro-

¹ Zur Ausstellung *Picasso. Fenster zur Welt* (06.02.-16.05.2016) fanden im *Bucerius Kunst Forum* insgesamt ein Vortrag, eine Veranstaltung in der Reihe *Zu Gast*, eine musikalisch-literarische Collage, ein Filmabend in Kooperation mit *ARTE*, ein Pub Quiz, ein Poetry Slam, und ein *ExxonMobil*-Kindertag, ein Gesprächskonzert in Kooperation mit dem *NDR Elbphilharmonie Orchester*, zwei Symposien, ein Dokumentarstück, drei Veranstaltungen in der Reihe *Große Erzählungen der Weltliteratur*, zwei Veranstaltungen in der Reihe *Forum Geschichte* in Kooperation mit *Spiegel Geschichte*, ein *HörSalon* in Kooperation mit *NDR Kultur* sowie eine Veranstaltung der Reihe *Zur Sache, Hamburg* in Kooperation mit *ZEIT: Hamburg* statt. Zur Ausstellung *Verkehrte Welt. Das Jahrhundert von Hieronymus Bosch* (04.06.-11.09.2016) wurden ein Vortrag, ein Gespräch und eine theologische Führung, zwei Konzerte in Kooperation mit *NDR Das Alte Werk* und dem *Schleswig Holstein Musik-Festival*, einen Poetry Slam in Kooperation mit dem *Kampf der Künste* und dem *Levantehaus Hamburg*, drei Veranstaltungen der Reihe *Große Erzählungen der Weltliteratur*, je eine Veranstaltung der Reihe *Zur Sache, Hamburg* in Kooperation mit *ZEIT: Hamburg* und der Reihe *Forum Geschichte* in Kooperation mit *Spiegel Geschichte* sowie einen *HörSalon* in Kooperation mit *NDR Kultur* angeboten. Zur Ausstellung *Venedig. Stadt der Künstler* (01.10.2016-15.01.2017) wurden ein Vortrag, ein musikalisch-literarischer Abend, drei Konzerte in Kooperation mit *NDR Das Alte Werk* und dem *NDR Elbphilharmonie Orchester*, eine *Venedig*-Filmreihe in Kooperation mit dem Programmkinos *Abaton*, ein Pub Quiz in Kooperation mit dem *Hamburger Aalhaus*, ein Poetry Slam in Kooperation mit dem *Kampf der Künste* und dem *Levantehaus Hamburg*, drei Veranstaltungen der Reihe *Große Erzählungen der Weltliteratur*, je zwei Veranstaltungen der Reihe *Zur Sache, Hamburg* in Kooperation mit *ZEIT: Hamburg* und in der Reihe *Forum Geschichte* in Kooperation mit *Spiegel Geschichte* sowie zwei *HörSalons* in Kooperation mit *NDR Kultur* durchgeführt.

gramme evaluieren? Entscheidend ist, die Evaluationsergebnisse in eine Beziehung zu setzen zu den mit dem Programm angestrebten Zielen: Erreicht das Ausstellungshaus die angestrebte Auslastung und das mit dem jeweiligen Format angestrebte Publikum? Wo besteht Nachsteuerungsbedarf in der Auswahl der Ausstellungs- und Veranstaltungsthemen und der Formate, vielleicht auch der Akteure, Künstler, Musiker und Moderatoren?

Das Veranstaltungsprogramm des *Bucerius Kunst Forum* ist mit einer Auslastung von 88 bis 96 % Prozent gut besucht. Entscheidend für die Bewertung des Erfolges ist aber weniger die Auslastung allein als die Frage, ob die Ziele des *Bucerius Kunst Forums* mit einer Ausstellung oder Veranstaltung erreicht worden sind. Konkret bedeutet das, dass ein schlecht besuchtes Konzert, eine nur mäßig nachgefragte Lesung oder ein Vortrag mit wenigen Besuchern nicht immer als weniger erfolgreich gelten kann als eine ausverkaufte Veranstaltung. Denn neben der Wirkung beim Publikum gilt es, die künstlerischen, kulturellen und gesellschaftlichen Absichten, die gesellschaftspolitischen und ästhetischen, pädagogischen und moralischen Ziele im Blick zu behalten. Das bedeutet allerdings nicht, dass jede schlecht besuchte Veranstaltung nur deshalb auch eine gute ist. Mit Blick auf das Mission Statement und die Zielsetzungen des *Bucerius Kunst Forums* muss eine schlecht besuchte Ausstellung, ein schlecht besuchter Vortrag, ein schlecht besuchtes Konzert Anlass geben zu genauer Betrachtung, denn es gehört zu den Zielen des Ausstellungs- und Veranstaltungsforums, das Hamburger Kunst- und Kulturleben durch internationale Kunstaustellungen und Veranstaltungen zu bereichern. Das kann nur gelingen, wenn das Angebot auch sein Publikum findet.

1.3 Evaluation und Besucherforschung als Instrumente des strategischen Managements

Die kombinierte Evaluation des Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramms des *Bucerius Kunst Forums* hat für die künftige strategische Ausrichtung des Ausstellungshauses eine zentrale Bedeutung. Sie dient als Instrument strategischer Museumsführung und -planung und soll helfen, die programmatischen Leitlinien für das Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm des neuen Ausstellungshauses festzulegen.

2018 zieht das Ausstellungshaus in neue Räume innerhalb des Gebäudes am Alten Wall und reagiert damit auf ein deutlich größeres Besucheraufkommen im Vergleich zu den Anfangsjahren nach seiner Gründung. Damals belief sich die jährliche Besucherzahl auf kaum mehr als

140.000. Seit einigen Jahren zählt das Haus etwa 200.000 Besucher im Jahr. Durch den großen und anhaltenden Publikumszuspruch sind die räumlichen Kapazitäten an eine Grenze gekommen. In den neuen Räumen wird das Konzept konzentrierter Themenausstellungen auf einer großen Ebene fortgeführt. Für das stark nachgefragte Veranstaltungsprogramm entsteht eine eigene Etage mit Auditorium und Lichthof (<<http://www.buceriuskunstforum.de/ueber-uns/neue-raeume-am-rathaus/>>) [02.01.2017].

1.4 Das Bucerius Kunst Forum als Forum für Kooperationen

Viele der Veranstaltungen des *Bucerius Kunst Forums* entstehen in Kooperationen. Die meisten der thematisch auf die Inhalte der Ausstellungen bezogenen Konzerte werden in Kooperation mit dem *Alten Werk* und dem *neuen werk* des NDR organisiert, sie sind Teil der Kammerkonzertreihe des *NDR Elbphilharmonie Orchesters*, entstehen in Kooperation mit dem *Schleswig Holstein Musik Festival* oder den *Festspielen Mecklenburg-Vorpommern*. Zu den Besonderheiten der Veranstaltungsprogramme im *Bucerius Kunst Forum* zählt überdies, dass das Ausstellungshaus nicht nur ausstellungsbezogene Veranstaltungsprogramme organisiert, sondern auch Veranstaltungsort für weitere Veranstaltungsreihen der *ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius* ist. Es bietet ein Forum zur Diskussion historischer und literarischer, aber auch aktueller Themen aus Kunst- und Kultur sowie aktueller gesellschaftlicher Fragen. Einige Themenreihen entstehen mit Kooperationspartnern, z. B. das *Forum Geschichte* mit *Spiegel Geschichte*, die Reihe *Zur Sache, Hamburg* mit *DIE ZEIT: Hamburg*, der *HörSalon* mit *NDR Kultur*.

Fragestellungen. Die korrespondierenden Befragungen sollten grundsätzliche Antworten auf die Frage ermöglichen, welche (neuen) Zielgruppen das *Bucerius Kunst Forum* mit interdisziplinären Veranstaltungsprogrammen erreicht und wie sich Besucherstrukturen der Ausstellungen und Veranstaltungsprogramme zueinander verhalten: Welche Zielgruppen erreichen die Ausstellungen, welche die Veranstaltungen? Lassen sich mit dem Veranstaltungspublikum neue Zielgruppen für das Ausstellungsprogramm gewinnen oder kommen die Besucher der Ausstellungen? Welche Interessen verfolgen die Besucher der Veranstaltungsprogramme? Sind Ausstellungen und Veranstaltungen

ein zusammengehöriges Ganzes oder stattdessen zwei unabhängige Säulen des Programms?

Wirksamkeit von Kooperationen. Die Befragung versprach schließlich aber auch grundsätzliche Einsichten in Themen des Kooperationsmanagements. Wie lassen sich mithilfe von Kooperationen neue Besucherschichten erschließen? Welche Kooperationen sind in besonderer Weise geeignet, dem Ausstellungshaus neue Besuchergruppen zu erschließen? Welche Rolle spielen ausstellungsbezogene, welche ausstellungsunabhängige Veranstaltungsthemen für die Erreichung neuer Publikumschichten?

1.5 Gattungsübergreifende Veranstaltungsprogramme

Veranstaltungsprogramme mit gattungsübergreifenden Formaten sind ein neuer Trend in den Museen und Ausstellungshäusern. Beispiele solcher neuen Veranstaltungsformate in den Museen und Ausstellungshäusern gibt es viele. Dazu gehören die seit Jahrzehnten etablierten Galeriekonzerte der *Staatlichen Kunstsammlungen Dresden* in der Verbindung von Konzert, Kunstbetrachtung und Gelehrtenvortrag. Umfangreiche alters- und zielgruppenspezifische Begleitprogramme zu Sonderausstellungen einschließlich eines entsprechend vielfältigen Publikationsspektrums gehören inzwischen, zumindest bei den größeren Häusern, ebenso zum Standard wie neue Freizeitformate wie z. B. After-Work-Führungen (MIETH 2016: 293). Gattungsübergreifende Veranstaltungsprogramme bedienen konkrete Bedürfnisse und Erwartungen des Kulturpublikums. Sie nehmen die Ergebnisse aktueller Kulturnutzerstudien auf, die zeigen, dass sich die meisten Menschen, die sich für Kunst und Kultur interessieren, in der Regel umfassend an mehreren Sparten interessiert sind. Es gibt einen zunehmenden Trend zum Kulturflaneur, der mit den neuen Formaten bedient wird (MANDEL 2015: 77). Ein synoptischer Gesamtblick auf die verschiedenen Formate von Veranstaltungen in der deutschen Museumslandschaft stellte zwar ein lohnendes Forschungsvorhaben dar, kann an dieser Stelle aber nicht geleistet werden. Schon ein Blick auf die gattungsübergreifenden Formate im *Bucerius Kunst Forum* zeigt aber, dass sich mit den immer populärer werdenden Veranstaltungen ganz unterschiedliche Ziele verfolgen lassen.

Vertiefung, Kontextualisierung und Aktualisierung von Ausstellungsthemen. Alle ausstellungsbezogenen Veranstaltungen im *Bucerius Kunst Forum* im Ian Karan Auditorium des Ausstellungshauses verbinden die-

se mit der Möglichkeit zum exklusiven Ausstellungsrundgang, der in den Veranstaltungspreis integriert ist. Ein wesentlicher Teil der im *Bucerius Kunst Forum* realisierten Veranstaltungsformate dient der Vertiefung der Auseinandersetzung mit dem Thema der jeweiligen Ausstellung. Dazu gehören Kuratorenvorträge, die wie bei der Venedig-Ausstellung im Herbst 2016 das kuratorische Konzept der epochenübergreifenden Themenausstellung, den Blick der vielen Künstler, die Venedig im Laufe ihrer Geschichte besucht und ihre Eindrücke im Bild festgehalten haben, vertiefend erläutern.

Ganz ähnliche Zielsetzungen verfolgen literarisch-musikalische Abende und die Kammerkonzerte, die die Biographie eines Künstlers, die Kunst einer Stadt oder Epoche in Selbst- und Fremdzeugnissen, Briefzitate reflektieren und die Musik einer Zeit, eines Landes oder aus dem Kontext eines Künstlers einbeziehen oder aber die Kunst die Musik im moderierten Konzert mit teils namhaften Solisten und einer Epoche gegenüberstellen.

Diskussion historischer und literarischer Themen. Neben Veranstaltungsformaten, die der Kontextualisierung und Aktualisierung der Ausstellungsthemen des *Bucerius Kunst Forums* dienen, tritt im Veranstaltungsprogramm eine zweite Gruppe, die ihre Existenz der Tatsache verdankt, dass die *ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius*, die das Ausstellungshaus 2002 gegründet hat, das *Bucerius Kunst Forum* als Forum für eigene Veranstaltungen nutzt. In den Reihen *Forum Geschichte*, realisiert in Kooperation mit *Spiegel Geschichte* und *Erfahren, woher wir kommen. Große Erzählungen der Weltliteratur* erhalten historische und literarische Themen ein Forum.

Diskussion aktueller Themen aus Kultur, Politik und Gesellschaft. Eine dritte Gruppe bilden Diskussionsformate der Stiftung und des *Bucerius Kunst Forums* zu aktuellen Themen aus Kultur, Politik und Gesellschaft. Dazu gehören die Reihen *HörSalon* in Kooperation mit *NDR Kultur* und *Zur Sache, Hamburg* in Kooperation mit *DIE ZEIT: Hamburg* zur Diskussion aktueller stadtpolitischer Themen von der Olympiabewerbung über die *Elbphilharmonie* bis hin zu Hamburg als Stadt der Start-ups.

Lockere Veranstaltungsformate, Pub Quiz- und Poetry Slam-Reihen. Eine vierte Gruppe bilden ausstellungsbezogene Veranstaltungsformate, die in lockerem Rahmen die Ausstellungsthemen aufgreifen und verarbeiten. Dazu gehören die zu jeder Ausstellung sehr erfolgreich realisier-

ten Pub-Quiz- und Poetry-Slam-Reihen, die wiederum mit Kurzführungen durch die Ausstellung beginnen und in einem Pub Quiz oder einem Poetry Slam zu den Werken und Inhalten der Ausstellung enden. In der Museumslandschaft ist die *Lange Nacht der Museen* wohl das bekannteste Format mit zumindest kurzfristiger, ereignisbezogener Wirkung, das versucht, über den Erlebnisfaktor neue Konsumentengruppen anzusprechen und die bestehende Klientel zu vergrößern. Zu ungewohnten Zeiten halten Institutionen der Bildenden Kunst vom frühen Abend bis teilweise zum Morgen ihre Türen geöffnet und gewähren einem breiten Publikum zu einem besonderen Pauschalpreis Eintritt. Auch wenn die *Lange Nacht* aufgrund ihres inflationären Charakters oft kritisiert wird, zeigen Besucherbefragungen, dass sie ein Instrument sein kann, dem es gelingt, neue Zielgruppen für die Museen zu gewinnen. Allerdings besteht die große Aufgabe darin, diese junge Zielgruppe dann auch tatsächlich durch erneute Besuche an die Museen zu binden.

„Lockere Veranstaltungen, wo es auch etwas zu essen und zu trinken gibt“, werden bei der Frage nach bevorzugten Veranstaltungsformen an erster Stelle genannt. Befragt nach den Erwartungen an einen Kulturbesuch, wird an erster Stelle „gute Unterhaltung“ genannt, an zweiter Stelle „etwas live erleben“ und an dritter Stelle „gute Atmosphäre“. Das wichtigste Motiv für den Besuch von (Hoch-)Kulturinstitutionen ist, unabhängig von Geschlecht, Alter oder Bildungsniveau, der Wunsch nach sozialer Aktivität, nach gemeinsamen Aktivitäten mit Partner oder Freunden. Erst danach werden die Motive „sich weiterbilden, etwas kennenlernen“ sowie „neue Kunstformen kennen lernen und ästhetischer Genuss“ genannt. Das gilt auch für die Nutzung von Museen: „Mehr soziale als inhaltliche Anlässe bestimmen den Museumsbesuch.“ (MANDEL 2015: 77)

1.6 Kooperationen

Wenn die ZEIT-Stiftung und das *Bucerius Kunst Forum* viele der im *Bucerius Kunst Forum* angebotenen Veranstaltungen in Kooperationen realisieren und dabei in einem weit gespannten Netz an Partnern zusammenarbeiten, folgen sie damit einem aktuellen Trend, der auf Zusammenarbeit setzt.² In einer Welt, die in immer größeren Dimensionen

2 Zum Thema Kooperation grundsätzlich SENNETT (2012), mit einer soziologischen Sicht auf Kooperationen s. TRIEBEL/HÜRTER (2012), mit einer neuen Theorie der Kooperationsbeziehungen an der Schnittstelle zwischen Philosophie und Psychologie SEARLE (2011). Zu Kooperationen im Kulturbetrieb generell FÖHL (2009a und b).

denkt und in Vernetzungen arbeitet, hat eine Kulturarbeit eine ungewisse Zukunft, die sich von anderen, möglicherweise konkurrierenden Einrichtungen abschottet. Es gilt, inhaltlich wie räumlich in Bewegung sein und offen zu sein für immer neue Partnerschaften. Vielen im und außerhalb des Kulturbetriebes gilt die Kooperationsfähigkeit eines Betriebes als Option zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit. Forscher in den USA gehen so weit, dass sie das 21. Jahrhundert zum ‚age of alliances‘ ausrufen. Sie sind davon überzeugt, dass der Grad der Kooperationsfähigkeit vor allem von öffentlichen/privaten Non Profit-Einrichtungen zukünftig über deren Existenz entscheiden wird (AUSTIN 2000: 1-17). Es wird also zukünftig für Institutionen mitentscheidend sein, in welcher Form und in welchem Maß sie Kooperationsprozesse in Gang setzen können (FRAUENHOLZ et al. 2005: 18; FÖHL 2009a: 39).

Ziele von Kooperationen bei Veranstaltungsprogrammen. Fragt man nach den wichtigsten Zielen von Kooperationen im Bereich von interdisziplinären Veranstaltungsprogrammen in Museen und Ausstellungshäusern, so stehen drei Zielsetzungen im Mittelpunkt. Es geht (1) gerade bei interdisziplinären Veranstaltungsformaten um das Teilen von inhaltlicher Expertise – für ein Kunstmuseum oder Ausstellungshaus in Bereichen jenseits der Bildenden Kunst in der Musik, der Literaturwissenschaft oder des Theaters und der Performativen Künste. Es geht (2) um die Kooperation als Modell und Strategie der Kulturfinanzierung durch die Nutzung oder Mitnutzung von Betriebsmitteln wie Räumen oder Werkstätten, aber auch im Bereich der Programmkoordination und des Produktaustausches bzw. seiner gemeinsamen Finanzierung im Rahmen der Kooperation (HOPPE/HEINZE 2016: 103). Schließlich geht es (3) um die Vergrößerung von Reichweite und räumlicher Strahlkraft als Ziel im Bereich des Marketings und der Kommunikation. Für das *Bucerius Kunst Forum* besteht ein großer Vorteil der Kooperationen im Veranstaltungsbereich auch in ihrer großen räumlichen Strahlkraft über Hamburg hinaus, etwa dort, wo die Veranstaltungen der Reihe *Forum Geschichte* in Kooperation mit *Spiegel Geschichte* in Anzeigen im *Spiegel* bundesweit beworben werden oder im *Bucerius Kunst Forum* realisierte NDR-Kooperationskonzerte oder in Kooperation zwischen dem NDR und der *ZEIT-Stiftung* realisierte Diskussionsveranstaltungen gesendet werden, wohingegen die Kooperationspartner mit dem Publikum des *Bucerius Kunst Forums* ebenfalls neue Zielgruppen auf ihr Programmangebot aufmerksam machen können.

Gattungsübergreifende Veranstaltungsprogramme als laterale Kooperationen. Kooperationen können grundsätzlich zwischen allen Partnern stattfinden, mit denen sich sinnvolle Synergien herstellen und gemeinsame bzw. miteinander compatible Ziele finden lassen. Dabei lassen sich horizontale, vertikale und laterale Kooperationen unterscheiden (FÖHL 2008: D 1.5: 5; 2009a: 28). Anders als bei horizontalen Kooperation zwischen zwei oder mehreren Einrichtungen, die ein gleiches oder ähnliches Produkt anbieten und vertikalen Kooperationen zwischen Einrichtungen, die auf einer vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette liegen, weisen die Produkte der Partner bei lateralen Kooperationen zunächst keinen oder nur einen sehr geringen Bezug zueinander auf. Dies gilt, wenn das *Bucerius Kunst Forum*, das die Produktion von Kunstausstellungen zu seinen Kernkompetenzen zählt, mit einem Veranstalter von Poetry-Slam- und Pub-Quiz-Reihen zusammenarbeitet. Während nach Ansicht der Fachliteratur horizontale Kooperationen, bei denen sich aufgrund ähnlicher Strukturen und Abläufe nicht selten besonders zahlreiche Synergien erzielen lassen, im Mittelpunkt stehen (FÖHL 2009a: 29), sind de facto bei der Zusammenarbeit von Kulturinstitutionen bei gattungsübergreifenden Veranstaltungen gerade die lateralen Kooperationen besonders verbreitet.

2. Evaluation der Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramme im Bucerius Kunst Forum

2.1 Monitoring als Methode

Um das Management des *Bucerius Kunst Forums* kontinuierlich mit Daten über den Programmablauf und die Zielerreichung zu versorgen, wurde die kombinierte Evaluation in Form eines Monitorings durchgeführt. Die kombinierte Evaluation der Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramme verbindet mindestens vier miteinander verbundene Ziele: Es geht (1) um die Gewinnung von Erkenntnissen, die für das *Bucerius Kunst Forum* als Auftraggeber von Nutzen sind, (2) um die Ausübung von Kontrolle und der mögliche Vergleich der erreichten Ist-Werte mit einem angestrebten Idealzustand, (3) um die Schaffung von Transparenz, um einen Dialog zu ermöglichen, sowie (4) um die Dokumentation von Erfolg, um plausibel zu machen, mit welchem Aufwand (Input) welche Wirkung (Output) erzielt werden kann.

Blickt man auf den gesamten Zeitraum der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von der Vorbereitung der Evaluation im Jahr 2015 bis zur Eröffnung des Neubaus im Jahr 2018, so vereint die kombinierte Evaluation im *Bucerius Kunst Forum* verschiedene Ziele, je nachdem, aus welcher zeitlichen Perspektive man sie betrachtet. Im Sinne einer (1) On-Going-Evaluation ging es zunächst um eine kontinuierliche Begleitung der Durchführungsphase der Ausstellungen und Veranstaltungen im Ausstellungsjahr 2016, um etwa im Bereich des Marketings auf Fehlentwicklungen möglichst ad hoc zu reagieren. Im Sinne einer (2) Ex-post-Evaluation diente die Evaluation aus dem Rückblick zugleich der Diskussion von Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramme. Mit Blick auf die Planung des Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramms im neuen *Bucerius Kunst Forum* 2018 ging es im Sinne einer (3) Ex-ante-Evaluation um ein vorausschauendes Controlling, das der strategischen Planung von Programmkomponenten für das neue Ausstellungshaus diente.

Während punktuelle Evaluationen singulär zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgeführt werden, ist das Monitoring eine Daueraufgabe, im Falle des beschriebenen Projektes eine fortlaufende, routinemäßige Befragung des Publikums der Ausstellungen und Veranstaltungen des *Bucerius Kunst Forums*, die darauf zielt zu beobachten, ob die Planungsvorgaben möglichst effizient und unter Einhaltung der verfügbaren Ressourcen und der vorgegebenen Zeit realisiert und die angestrebten Ziele erreicht werden.

2.2 Besucherbefragung als Instrument

Im Jahr 2016 wurde das Publikum der Ausstellungen (tagsüber) und das Publikum der Veranstaltungen (abends) ganzjährig in einer repräsentativen Untersuchung befragt. Ziel war es, innerhalb eines Jahres 1800 Befragungen in den Ausstellungen und 600 Befragungen in den Veranstaltungen mit einem standardisierten schriftlichen Fragebogen durchzuführen. Die gleichmäßige Verteilung der Befragung gewährleistete die Repräsentativität und verhinderte Verzerrungen durch die Lage des Erhebungszeitpunktes. Es wurden sowohl die unterschiedlichen Publika der jeweiligen Ausstellungen als auch saisonale Unterschiede des (touristischen) Publikums erfasst.

Die Befragungen erfolgten durch Zufallsstichproben im Anschluss an den Ausstellungsbesuch bzw. in der Pause oder nach Ende der Veranstaltungen. Während der Fragebogen für die Ausstellungen vergleichs-

weise differenziert sein konnte, musste er für die kurzen Zeitfenster in den Veranstaltungen entsprechend komprimiert sein.

Als Methode wurde der Papierfragebogen zum Selbstausfüllen gewählt, da die Erfahrung gezeigt hat, dass dieses Instrument von allen Besuchergruppen gleichermaßen akzeptiert wird, während z. B. Tablets von älteren Besuchern eher abgelehnt werden (SCHMIDT 2015). Die persönliche Ansprache durch das Befragungsteam sicherte zudem eine hohe Rücklaufquote von rund 80 % in den Ausstellungen und fast 100% in den Veranstaltungen und verhinderte die Selbstselektion des Publikums, wie es zum Beispiel bei ausgelegtem Befragungsmaterial oder Terminals der Fall wäre. Für die Konzeption der Fragebögen wurden die Ziele des *Bucerius Kunst Forums* operationalisiert und geeignete Indikatoren abgeleitet (MEYER 2007: 203ff.). Tab. 1 zeigt dies beispielhaft für die Ziele:

Ziele des <i>Bucerius Kunst Forum</i>	Untersuchungsfrage	Operationalisierung / Indikatorenbildung
Neues Publikum für die Ausstellungen erschließen („weitere Zugänge schaffen“)	Wie stark sind die Besucher der Veranstaltungen bereits an das Haus gebunden? Handelt es sich um potentielle zukünftige Besucher in der Ausstellung?	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit und Besuchshäufigkeit in Ausstellungen u. Veranstaltungen (Besucherbindung) • Motiviert die Veranstaltung für einen Ausstellungsbesuch? • Einstellung zum <i>Bucerius Kunst Forum</i> und <i>Kunst Club</i>.
Subgruppen: Jüngeres Publikum erschließen („Nachwuchs“); Weniger kulturaffines Publikum erreichen („Barrieren abbauen“, „andere Zugänge schaffen“)	Ziehen (bestimmte) Veranstaltungen jüngeres bzw. weniger kulturaffines Publikum an? Unterscheiden sich diese Subgruppen von den anderen Besuchern? Spielt der Preis eine Rolle?	Zusätzlich zu Gesamtgruppe: <ul style="list-style-type: none"> • Alters- und Bildungsstruktur • Interessensbereiche • Erwartungen an den Veranstaltungsbesuch • Bewertung des Eintrittspreises
Zusätzliches Publikum über Kooperationspartner gewinnen („Synergien nutzen“)	Welche Rolle spielen die Kooperationspartner? Bringen sie ein „neues“ Publikum? Stellen ihre Kommunikationskanäle eine wichtige Ergänzung dar?	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationspartner als Besuchsauslöser • Genutzte Kommunikationskanäle • Häufigkeit bzw. Wahrscheinlichkeit eines Ausstellungsbesuch
Veranstaltungspublikum binden	Springt der Funke des <i>Bucerius Kunst Forums</i> über? Wie wird es wahrgenommen? Wie kann man es zukünftig erreichen und mit welchen Themen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrscheinlichkeit des Wiederbesuchs/Ausstellungsbesuchs/Beitritt zum <i>Bucerius Kunst Club</i> • Genutzte Kommunikationskanäle • Interessierende Themenbereiche
Veranstaltungsportfolio strategisch auf Zielgruppen ausrichten	Welche Veranstaltungsformate sind besonders erfolgreich für die Gewinnung bestimmter Zielgruppen? Mit welchen Kooperationspartnern sind die Synergieeffekte besonders stark?	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstaltungsformat • Kooperationspartner

Tab. 1: *Operationalisierung der Zielerreichung in Bezug auf das Veranstaltungsportfolio (BUCERIUS KUNST FORUM 2016).*

Für das Ziel der Erschließung neuer Publikumsschichten für die Ausstellungen (mittels Veranstaltungen) wurde bspw. in einem ersten Schritt die Bekanntheit und Besuchshäufigkeit in den Ausstellungen und Ver-

anstaltungen untersucht, um (1) den Anteil der Erstbesucher der Veranstaltungen und Noch-Nicht-Besucher der Ausstellungen zu erfassen und (2) Subgruppen von Erstbesuchern und Wiederholungsbesuchern für vertiefte Untersuchungen bilden zu können. („Welche der folgenden Angebote des Bucerius Kunst Forums sind Ihnen bekannt/besuchen Sie?“ gefolgt von einer anschließenden Liste der Formate mit einer geschlossenen Ja/Nein-Antwortmöglichkeit und einer zusätzlichen offenen Abfrage der Besuchshäufigkeit im jeweiligen Veranstaltungsformat).

Für eine strategische Ausrichtung des Veranstaltungsportfolios zur Gewinnung neuer Zielgruppen für die Ausstellungen war es interessant, Formate zu identifizieren, die signifikant mehr Noch-Nicht-Besucher anziehen als andere Formate. Um entscheiden zu können, welche Kooperationspartner sich ganz besonderer eignen, neues Publikum ins Haus zu bringen, wurde die Rolle der Kooperationspartner untersucht („Kommen Sie heute über das *Bucerius Kunst Forum* oder über [Name(n) des/r Kooperationspartner/s der Veranstaltung]?“). Der Großteil der Fragestellungen wurde in geschlossenen Fragen mit Mehrfachantwortmöglichkeiten formuliert, um durch einfache Antwortmöglichkeiten einen hohen Rücklauf vollständig ausgefüllter Fragebögen zu gewährleisten. Fragen zur Einstellung zum *Bucerius Kunst Forum* (Gesamtbeurteilung, Beurteilung der Verbundenheit, Wahrscheinlichkeit des Wiederbesuchs) wurden mit einer Likert-Skala auf fünf Stufen abgefragt, um notwendige Varianzen zu erhalten. Der Veranstaltungsfragebogen umfasste fünf Themenblöcke mit insgesamt 17 Fragen:

- a) Besucherstruktur: Soziodemografie und Interessen
- b) Bekanntheit und Bindung an das *Bucerius Kunst Forum*: Kenntnis und Besuchshäufigkeit verschiedener Formate, genutzte Informationsmittel für die besuchte Veranstaltung, Einstellung zum *Bucerius Kunst Forum*
- c) Rolle des Kooperationspartners: Kooperationspartner als Besuchs-anlass, Nutzung der Informationsmittel des Kooperationspartners
- d) Erwartungen an den Besuch: Allgemeine Erwartungen an den Veranstaltungsbesuch und Besuchsmotiv
- e) Synergieeffekte zwischen Veranstaltung und Ausstellung: Wahrscheinlichkeit des Wiederbesuchs und Veranstaltung als Besuchsmotivator für die Ausstellung

In beiden Untersuchungen (Ausstellung, Veranstaltung) gab es Fragen mit Bezug auf das jeweils andere Angebot (Veranstaltung, Ausstellung), sodass die Wechselwirkungen geprüft werden konnten. Um eine hohe

Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die meisten Fragestellungen identisch gehalten.

3. Ergebnisse der korrespondierenden Evaluationen der Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramme im Bucerius Kunst Forum

Während das Monitoring 2013 mit Fokus auf die Ausstellungen und ihrem Publikum durchgeführt wurde, berücksichtigt das Monitoring 2016 die Publika beider Säulen der inhaltlichen Programmarbeit des *Bucerius Kunst Forums*. An dieser Stelle werden Ergebnisse zweier Schwerpunkte des Monitorings exemplarisch vorgestellt: (1) die Wirkung der als Konsequenz der Evaluation 2013 eingeleiteten Maßnahmen auf die Veränderung der Publikumsstruktur der Ausstellungen und (2) die Überprüfung der Synergieeffekte in Hinblick auf eine zielgruppenorientierte Entwicklung des Veranstaltungsprogramms.

3.1 Ergebnisse der Evaluation des Ausstellungsprogramms 2013

Die 2013 durchgeführte, allein auf das Ausstellungsprogramm konzentrierte, Besucherbefragung zeigte wesentliche Stärken und Schwächen des Ausstellungshauses in einem Jahr mit vergleichsweise wenigen Besuchern auf. 2013 prägten die Ausstellungen *Alberto Giacometti. Begegnungen* (85.571 Besucher), *Rodtschenko. Eine neue Zeit* (24.125 Besucher) und *Dionysos. Rausch und Ektase* (39.058 Besucher) das Programm. Die Jahresbesucherzahl lag bei knapp 150.000 Besuchern.

In der Besucherbefragung wurde die hohe Zufriedenheit mit den Ausstellungen, ein hervorragendes Image, die Überschaubarkeit der Ausstellungen und ein abwechslungsreiches Programm mit einer großen Vielfalt an Ausstellungsthemen als positive Aspekte hervorgehoben. Allerdings zeigte sich auch, dass ein sehr hohes Durchschnittsalter, ein überdurchschnittlicher Bildungsgrad und eine überdurchschnittliche Museumsaffinität für das Publikum des *Bucerius Kunst Forums* charakteristisch war. Trotz der zentralen Lage des Ausstellungshauses wurden kaum spontane und Erstbesucher, sondern vor allem ein typisches Bildungsbürgertum erreicht.

In Reaktion auf die Ergebnisse der Besucherbefragung im Jahr 2013 wurde 2014 das Corporate Design des Ausstellungshauses komplett überarbeitet. Das Ausstellungsprogramm wurde verändert und man

kehrte zu einer Dramaturgie des Programms mit jährlich ein bis zwei großen Ausstellungsthemen zurück, wie es schon in den Jahren 2009 bis 2011 realisiert worden war. Darüber hinaus wurde ein größerer Stellenwert auf die Social-Media-Aktivitäten mit einer neuen halben Mitarbeiterstelle gelegt.

3.2 Ergebnisse der Evaluation des Ausstellungsprogramms 2016

Entwicklung des Ausstellungspublikums. Mithilfe dieser Maßnahmen wurde die Besucherzahl auf 200.000 (im Jahr 2014) bis 215.000 Besucher (im Jahr 2015) sowie 220.000 (im Jahr 2016) deutlich gesteigert. Mit dem Monitoring 2016 wurde untersucht, ob Barrieren gesenkt und ein neues/jüngerer Publikum erreicht werden konnten.

Vor allem die ersten zwei von drei Ausstellungen im Jahr 2016 *Picasso. Fenster zur Welt* und die Sommerausstellung *Verkehrte Welt. Das Jahrhundert von Hieronymus Bosch*, erreichten ein jüngeres Publikum. Auch wenn die Besucher der Herbstausstellung *Venedig. Stadt der Künstler* den Trend nicht ganz so deutlich fortsetzen konnte, war das Publikum im Jahresschnitt entgegen der Alterung der Bevölkerung in diesem Zeitraum³ um 1,4 Jahre jünger als 2013. Dafür sorgten mehr Besucher vor allem in den Altersklassen unter 30 Jahren (Tab. 2).

Alter der Besucher der Ausstellungen 2013 und 2016		
	Ausstellungen 2016	Ausstellungen 2013
Alter (Jahre)	50,7	52,1
unter 20 Jahren	4%	3%
20- unter 30 Jahre	14%	11%
30- unter 40 Jahre	11%	10%
40- unter 50 Jahre	13%	14%
50- unter 60 Jahre	20%	21%
60- unter 70 Jahre	20%	23%
70 Jahre und älter	18%	17%

Tab. 2: *Alter der Besucher der Ausstellungen 2013 und 2016* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=2256, bzw.1720. Auf dem 90 %-Niveau unterscheiden sich die Anteile der Abschlüsse „Realschule“ und „Studium“ zwischen den Beobachtungszeiträumen [Anteilswertdifferenzentest]).

3 Nicht einbezogen ist hier die natürliche Alterung der Bevölkerung von Deutschland, die in dem Zeitraum 0,5 (Männer) bzw. 0,8 Jahre (Frauen) betrug (BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG 2016).

Ein weiteres Ziel war, die Eintrittsbarrieren zu senken bzw. ein breiteres Publikum zu erreichen. Auch dies gelang obwohl es mehr jüngere Besucher gab, die zugleich höher gebildet waren. Im Jahresmittel sank der Anteil der Akademiker um 3 %, in der Ausstellung *Verkehrte Welt. Das Jahrhundert von Hieronymus Bosch* sogar um 10 % (Tab. 3). Noch deutlicher wird die Senkung der Barrieren bei der Betrachtung der Museumsaffinität, gemessen an der Anzahl der Besuche in Kunstmuseen pro Jahr (Tab. 4). Es kamen deutlich weniger Besucher, die intensive Museumsnutzer sind (hier definiert mit mehr als 4 Besuchen im Jahr), dafür mehr regelmäßige Museumsgänger (2-4 Besuche im Jahr) und sporadische Museumsgänger (0-1 Besuch im Jahr).

Bildung (höchster Bildungsabschluss)		
	Ausstellungen 2016	Ausstellungen 2013
Hauptschule	2 %	2 %
Realschule	11 %	10 %
Abitur	20 %	19 %
Studium	67 %	70 %

Tab. 3: *Bildung der Besucher der Ausstellungen 2013 und 2016* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=2256, bzw.1720. Auf dem 90 %-Niveau unterscheiden sich die Anteile der Abschlüsse „Realschule“ und „Studium“ zwischen den Beobachtungszeiträumen [Anteilswertdifferenzentest]).

Museumsaffinität		
	Ausstellungen 2016	Ausstellungen 2013
Sporadische Besuche (0-1x/a)	10 %	2 %
Regelmäßige Besuche (2-4x/a)	30 %	24 %
Intensive Besuche (>4x/a)	60 %	74 %

Tab. 4: *Museumsaffinität der Besucher 2013 und 2016* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=2276, bzw. 1720. Die Anteilswerte sind statistisch signifikant unterschiedlich [Test auf Anteilswertdifferenzen mit Signifikanzniveau von 99 %]).

Im Vergleich zum Publikum 2013 veränderte sich die Struktur des Publikums. Mit den Ausstellungen *Picasso. Fenster zur Welt, Verkehrte Welt. Das Jahrhundert von Hieronymus Bosch* und *Venedig. Stadt der Künstler* konnte ein breiteres Publikum erreicht werden. Drei Indikatoren (Alter, Bildung, Affinität zu Kunstmuseen) gaben Hinweise, dass die Eintrittsbarrieren gesenkt werden konnten.

4 n=2276, bzw. 1720. Die Anteilswerte sind statistisch signifikant unterschiedlich (Test auf Anteilswertdifferenzen mit Signifikanzniveau von 99%)

3.3 Ergebnisse der Evaluation der Veranstaltungsprogramme 2016

Um die Veranstaltungen in Hinblick auf Synergieeffekte und eine zielgruppenorientierte Entwicklung des Veranstaltungsprogramms analysieren zu können, wurden die Ergebnisse nach Altersgruppen, Besucherbindung und dem Besuch einzelner Veranstaltungen bzw. Formate differenziert untersucht.

Besucherstruktur Veranstaltungen und Ausstellungen. Eine grundsätzliche Fragestellung bezog sich auf die Struktur und den Vergleich des Veranstaltungs- und Ausstellungspublikums: Sind Ausstellungen und Veranstaltungen ein zusammengehöriges Ganzes oder zwei unabhängige Säulen des Programms? Dazu wurden die Altersstruktur und die Besucherbindung in den Blick genommen: Im Vergleich zum Ausstellungspublikum ist das Veranstaltungspublikum deutlich älter – fast 10 Jahre, alle Altersgruppen unter 50 Jahren sind geringer, die Altersgruppen über 50 Jahren höher besetzt (Tab. 5). Zudem ist das Veranstaltungspublikum ein besonders dem Haus nahestehendes Stammpublikum der Ausstellungen, dies belegen z. B. die durchschnittlichen Ausstellungsbesuche im Jahr: während Ausstellungsbesucher durchschnittlich 2,1 x pro Jahr eine Ausstellung im *Bucerius Kunst Forum* besuchen, besuchen die Veranstaltungsbesucher 3 x pro Jahr eine Ausstellung. Dementsprechend sind die Veranstaltungsbesucher überwiegend eine (ältere und dem Haus sehr nahestehende) Teilmenge des Ausstellungspublikums. Ausstellungen und Veranstaltungen werden vom Publikum als zusammengehöriges Ganzes wahrgenommen und dienen mit ihren Möglichkeiten der Vertiefung und Kontextualisierung des Ausstellungsthemas vor allem dazu, das Stammpublikum des Ausstellungshauses noch stärker an die Institution zu binden. Der aktuelle Veranstaltungsmix bringt dem Haus derzeit jedoch nur wenig neues Publikum.

Alter Ausstellungs- und Veranstaltungsbesucher		
	Ausstellungen 2016	Veranstaltungen 2016
Alter (Jahre)	50,7 %	60,2 %
unter 20 Jahren	4 %	1 %
20- unter 30 Jahre	14 %	5 %
30- unter 40 Jahre	11 %	6 %
40- unter 50 Jahre	13 %	10 %
50- unter 60 Jahre	20 %	19 %
60- unter 70 Jahre	20 %	26 %
70 Jahre und älter	18 %	29 %

Tab. 5: *Alter der Besucher der Ausstellungen und Veranstaltungen 2016* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=1756 bzw. 573. Signifikant unterschiedlich auf dem 99% Niveau [Mittelwertdifferenzentest für das durchschnittliche Alter]).

Können Veranstaltungen neues Publikum generieren? Um die Frage zu beantworten ob sich Veranstaltungen dazu eignen, ein neues Publikum zu erreichen oder ob sich ihre Funktion auf die Bindung des Stammpublikums beschränkt, wurde die Bindung der Veranstaltungsbesucher zum *Bucerius Kunst Forum* untersucht. Die Veranstaltungsbesucher wurden in Erst-, Gelegenheits- und Stammesbesucher von Veranstaltungen unterteilt. 28 % der Befragten waren zum ersten Mal bei einer Veranstaltung. Aus Sicht des strategischen Veranstaltungsmanagements war es vor allem wichtig zu erfahren, wie vertraut das Veranstaltungspublikum mit den Ausstellungen des Hauses war. Hierfür wurde es in Noch-Nicht-, Gelegenheits- und Stammesbesucher differenziert.⁵ 13 % der Veranstaltungsbesucher waren noch nie in einer Ausstellung im *Bucerius Kunst Forum* und bilden eine potentielle Erstbesucher Klientel. Um zu bestimmen welche Funktion die Veranstaltungsformate haben, ob sie besonders geeignet sind, um Erstbesucher anzusprechen oder eher zur Bindung des Stammpublikums dienen, werden die einzelnen Veranstaltungen im Folgenden hinsichtlich der Bindung untersucht.

Formate: Erst- versus Stammesbesucher. Einige Formate bedienen das Stammpublikum, andere motivieren Erstbesucher. Vorträge, Lesungen und das Forum Geschichte im Bucerius Kunst Forum eignen sich beson-

5 Veranstaltungen: Erst-(erster Besuch bei einer Veranstaltung im Bucerius Kunst Forum, Gelegenheits- (max. 1 Besuch pro Jahr) und Stammesbesucher (> 1 Besuch pro Jahr) Ausstellungen: Noch-Nicht-Besucher der Ausstellung: besuchen eine Veranstaltung, haben jedoch noch keine Ausstellung des Hauses besucht, Gelegenheits- (max. 1 Besuch pro Jahr) und Stammesbesucher (> 1 Besuch pro Jahr)

ders gut, um die Stammbesucher der Veranstaltungen zu binden. Mit den Formaten Konzert, Lesung und Symposium bindet das Bucerius Kunst Forum das Ausstellungs-Stammpublikum (Tab. 6).

	Gesamt	Symposium	Lesung	Konzert	zu Gast	Führung	Forum Geschichte	Vortrag	Zur Sache Hamburg	Hör-salon	Poetry Slam	Pub Quiz
Stammbesucher Veranstaltungen	45 %	44 %	56 %	50 %	40 %	37 %	57 %**	65 %***	38 %	46 %	22 %***	22 %**
Stammbesucher Ausstellungen	72 %	97 %***	90 %**	83 %***	78 %	71 %	70 %	67 %	66 %	61 %**	56 %***	46 %***

Tab. 6: *Formate, die Stammpublikum bedienen* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=592 bzw. 575. Signifikante Unterschiede zwischen dem Anteilswert der Erstbesucher des jeweiligen Formates und dem Anteilswert der Erstbesucher aller anderen Formate auf ***99 %, **95 % und *90 %-Niveau [Anteilswertdifferenzentest])

In anderen Formaten sind dagegen mehr Erstbesucher anzutreffen und zwar sowohl Erstbesucher der Veranstaltungen als auch Erst- bzw. Noch-Nicht-Besucher der Ausstellungen, die die eigentliche Zielgruppe sind. Die Formate, *zu Gast*, *Hörsalon*, *Zur Sache*, *Hamburg*, *Pub Quiz* und *Poetry Slam* bringen besonders viele Erstbesucher zu den Veranstaltungen. Dies sind z. T. Formate, die sich mit aktuellen Themen in Hamburg beschäftigen oder bekannte Persönlichkeiten zu Diskussionen und Gesprächen einladen. In Hinblick auf Erstbesucher-Gewinnung für die Ausstellungen haben sich die Formate *Zur Sache*, *Hamburg*, das *Pub Quiz* und *Poetry Slam* bewährt (Tab. 7). Interessant an diesem Ergebnis ist, dass es sich nur bei den Pub Quiz- und Poetry Slam-Reihen um ausstellungsbezogene, bei *Zur Sache*, *Hamburg* hingegen um ein ausstellungsunabhängiges Format handelt. Pub Quiz und Poetry Slam haben gemeinsam, dass es sich um unkonventionelle, frische Formate handelt.

	Gesamt	Zur Sache Hamburg	Pub Quiz	Poetry Slam	Hör-salon	Führung	zu Gast	Konzert	Vortrag	Lesung	Symposium	Forum Geschichte
Erstbesucher Veranstaltungen	28 %	47 %***	33 %***	55 %***	33 %***	26 %**	31 %***	15 %	13 %	25 %**	18 %	15 %
Noch-Nicht-Besucher Ausstellungen	13 %	29 %***	29 %**	20 %*	16 %	14 %	9 %	9 %	9 %	5 %	0 %**	0 %***

Tab. 7: *Formate, in denen Erstbesucher anzutreffen sind* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=592 bzw. 575. Signifikante Unterschiede zwischen dem Anteilswert der Erstbesucher des jeweiligen Formates und dem Anteilswert der Erstbesucher aller anderen Formaten auf ***99 %, **95 % und *90 %-Niveau [Anteilswertdifferenzentest]).

Um ein neues Publikum zu erreichen, eignen sich also bestimmte Formate. Eignen sich diese Formate auch, um jüngere Besucher zu gewinnen, die Zielgruppe, die das *Bucerius Kunst Forum* verstärkt gewinnen und binden möchte? Dazu wird zunächst einmal untersucht, ob Erstbesucher und Noch-Nicht-Besucher überhaupt jünger sind und in welchen Formaten jüngere Besucher anzutreffen sind. Erstbesucher der Veranstaltungen sind mit einem Durchschnittsalter von 54,8 Jahren ca. 5 Jahre und Noch-Nicht-Besucher der Ausstellungen mit 45,5 Jahren 15 Jahre jünger als der Durchschnitt der Veranstaltungsbesucher (60,2 Jahre). Um geeignete Formate für junge Menschen zu finden und die Erwartungen, die junge Menschen haben, näher analysieren zu können, werden Veranstaltungen identifiziert, die ein vergleichsweise junges Publikum anziehen.

Konzert	Lesung	Symposium	Vortrag	zu Gast	Hörsalon	Zur Sache Hamburg	Pub Quiz	Poetry Slam	Führung	Forum Geschichte
62,7	70,4	64,6	60,7	62,1	61,4	61,5	40,6	44,1	61	65,3

Tab. 8: *Durchschnittsalter der Veranstaltungsbesucher nach Format* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=573. Eine Varianzanalyse zeigt, dass der Altersdurchschnitt in Abhängigkeit vom Format auf dem 99 % Niveau signifikant unterschiedlich ist.).

Wie Tab. 8 zeigt, ist das Durchschnittsalter der Besucher nach Format sehr unterschiedlich. einige Veranstaltungen holen ein junges Publikum ins Haus. Es sind jüngere und lockere, das Publikum aktivierende For-

mate, wie das *Pub Quiz* oder ein Poetry Slam, beide von Kooperationspartnern durchgeführt, die jüngeres Publikum anziehen.

Wie die Zielgruppen ticken. Wer sind diese Besucher, wie ‚tickt‘ das junge Publikum, wie ‚ticken‘ Erstbesucher? Junge Besucher unterscheiden sich in ihren Interessen, ihren Erwartungen und ihren Besuchsmotiven deutlich von älteren Besuchern des *Bucerius Kunst Forums*: Sie interessieren sich für aktuelle, politische und soziale Themen, der Fokus des (älteren) Stammpublikums liegt hingegen auf literarischen und historischen Themen (Tab. 9). Veranstaltungen, die sich an junges Publikum richten, sollten entsprechende Themen beinhalten.

	Gesamt	unter 35	35-54	55 plus
politische	50 %	50 %	48 %	50 %
aktuelle	40 %	54 %	42 %	38 %
gesellschaftliche	58 %	61 %	64 %	54 %
künstlerische	66 %	68 %	66 %	64 %
soziale	38 %	66 %	40 %	33 %
literarische	53 %	38 %	51 %	55 %
historische	51 %	38 %	54 %	53 %
musikalische	48 %	48 %	46 %	49 %
wissenschaftliche	35 %	34 %	48 %	31 %

Tab. 9: *Interessen nach Altersgruppe* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=573. Teilweise unterschieden sich die Interessen je nach Alter signifikant voneinander. Z.B. die Interessen der unter 35-Jährigen und der 55plus Generation für aktuelle, soziale und historische Themen unterschieden sich statistisch signifikant auf einem 99 %-Niveau [Anteilswertdifferenzentest]).

Zielgruppen erreichen. Um zu sehen, welche Voraussetzungen Veranstaltungen mit sich bringen müssen, um als Quelle für ein anderes bzw. jüngeres Publikum zu dienen, muss zunächst das Veranstaltungspublikum differenzierter betrachtet werden. Gibt es ein einheitliches (Veranstaltungs-)Publikum oder verschiedene Publika? Als Indikatoren dienen hier die Interessen und Erwartungen der Besucher. Tatsächlich ist das Veranstaltungspublikum nicht einheitlich. Tabelle 10 zeigt, dass jedes Format ein eigenes Publikum mit unterschiedlichen Interessen hat.⁸

	Gesamt	Konzert	Lesung	Symposium	Vortrag	zu Gast	Hörsalon	Zur Sache Hamburg	Pub Quiz	Poetry Slam	Führung	Forum Geschichte
politische	50%	35%	52%	32%	45%	48%	57%	65%	40%	48%	50%	71%
aktuelle	40%	32%	39%	24%	40%	30%	53%	57%	68%	38%	23%	28%
gesellschaftliche	58%	41%	45%	49%	73%	61%	65%	69%	72%	60%	45%	60%
künstlerische	66%	67%	67%	76%	81%	80%	58%	52%	60%	60%	77%	55%
soziale	38%	28%	30%	24%	42%	36%	45%	48%	44%	55%	36%	33%
literarische	53%	50%	91%	57%	54%	64%	48%	45%	36%	48%	41%	53%
historische	51%	45%	55%	68%	67%	43%	47%	42%	36%	38%	59%	76%
musikalische	48%	71%	39%	46%	48%	39%	45%	45%	56%	38%	45%	29%
wissenschaftliche	35%	32%	42%	38%	42%	27%	30%	40%	20%	37%	27%	43%

Tab. 10: *Interessen der Veranstaltungsbesucher nach Format* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016) (n=586. Teilweise unterschieden sich die Interessen je nach besuchtem Format signifikant voneinander. Zum Beispiel: die Interessen der Besucher des Formates Poetry Slam unterschieden sich im Anteilswertdifferenztest von den Besuchern des Forums Geschichte signifikant auf dem 99 %-Niveau [historische Interessen] und 95 %-Signifikanzniveau [politische und soziale Interessen]).

Der inhaltliche Schwerpunkt bzw. die Thematik einer Veranstaltung kann also genutzt werden, um gezielt den Interessen einer Zielgruppe gerecht zu werden bzw. sie anzusteuern. In einem zweiten Schritt werden weitere besuchsauslösende oder besuchsbegünstigende Kriterien herausgearbeitet: Wie sollte eine Veranstaltung weiterhin aussehen, damit sie auf dieses Publikum zugeschnitten ist? Was sollte neben den bevorzugten thematischen Schwerpunkten berücksichtigt werden? Antwort soll ein Blick auf die Erwartungen und den Anlass bzw. auslösenden Besuchsimpuls geben, Tabelle 11 zeigt die Erwartungen an eine Veranstaltung nach Alter.

	Gesamt	unter 35	35-54	55 plus
hochkarätige Künstler	64 %	46 %	62 %	67 %
Informationen Ausstellung	47 %	36 %	46 %	49 %
tagesaktueller Bezug	19 %	29 %	15 %	19 %
exklusiver Rahmen	7 %	2 %	11 %	6 %
Austausch	17 %	18 %	20 %	16 %
Unterhaltung	28 %	43 %	38 %	23 %
einfach genießen	37 %	36 %	48 %	34 %
Vielfalt Programm	49 %	39 %	48 %	50 %

Tab. 11: *Erwartungen nach Altersgruppe* (BUCERIUS KUNST FORUM 2016; n=573).

Anders als das ältere Stammpublikum, das an einer vertieften Auseinandersetzung mit den Inhalten der Ausstellung interessiert ist und möglichst hochkarätige Vortragende, Schauspieler, Musiker oder Künstler sehen möchte, geht die Erwartung der jüngeren Besucher über die reinen Inhalte hinaus. Die Erwartungen sind mit Erleben und Genuss verknüpft, statt Ernst steht Unterhaltung im Vordergrund.

Erfolgreiche Formate zur Erstbesuchergewinnung. Die Ausführungen zeigen zum einen, dass Erstbesucher der Veranstaltungen und Noch-Nicht-Besucher der Ausstellungen deutlich jünger als das Stammpublikum sind und in bestimmten Formaten verstärkt anzutreffen sind. Die Interessen und Motive der jüngeren Zielgruppen, die sich signifikant von denen älterer Besuchergruppen unterscheiden, konnten herausgearbeitet werden. Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass bestimmte Formate bestimmte Interessen spiegeln. Grundsätzlich ist es also möglich, mit bestimmten Formaten unterschiedliche Zielgruppen mit jeweils spezifischen Interessen anzusteuern. Das erfolgreichste Format hinsichtlich der Erstbesuchergewinnung und der Mobilisierung jüngerer Altersklassen ist das *Pub Quiz* mit 33 % Erstbesuchern und 29 % Noch-Nicht-Besuchern und das jüngste Format mit einem durchschnittlichen Alter der Besucher von 40,6 Jahren. Es entspricht sowohl thematisch als auch von den Rahmenbedingungen (es findet im Restaurant *Season* im *Bucerius Kunst Forum* statt) den Ansprüchen der jungen Generation. Ebenfalls erfolgreich ist der Poetry Slam, mit 55 % Erstbesuchern, 20 % Noch-Nicht-Besuchern und einem Altersschnitt von 44,1 Jahren. Auch dieses Format entspricht thematisch einem jüngeren Publikum und wird teils im Hause und teils in einem Club durchgeführt. Auch das Format *Zur Sache Hamburg* generiert Erstbesucher (47 %) und Noch-Nicht-Besucher (29 %), erreicht aber ein älteres Publikum (61,5 Jahre). Diese und

auch weitere Formate werden zusammen mit Kooperationspartnern durchgeführt.

Synergien durch Kooperationspartner. Viele Veranstaltungen des *Buceri- us Kunst Forums* werden zusammen mit Kooperationspartnern wie der *ZEIT-Stiftung*, *ARTE*, das *NDR Elbphilharmonie Orchester*, *NDR Kultur*, *Spiegel Geschichte*, *Das Kneipenquiz* und *Kampf der Künste* veranstaltet.

Sind die Kooperationspartner ein geeignetes Mittel, anderes, neues Publikum zu erreichen? Dazu wurden die Besucher gefragt, wer den Besuchsimpuls zur besuchten Veranstaltung ausgelöst hatte, das *Buceri- us Kunst Forum* oder der Kooperationspartner der Veranstaltung. Bei Veranstaltungen mit Kooperationspartnern kamen durchschnittlich 49 % der Besucher (n= 366) über einen dieser Partner, bei einzelnen Veranstaltungen kann der Anteil deutlich höher liegen, z.B. *Zur Sache Hamburg* mit 86 % und das *Pub Quiz* mit 80 %, die über den jeweiligen Kooperationspartner kamen. Zum *Poetry Slam* kamen im Durchschnitt 47 % durch den Kooperationspartner.

Die Synergien mit den Kooperationspartnern sind folglich stark, denn viele Besucher, insbesondere Erstbesucher und Jüngere, kommen über Kooperationspartner in das *Buceri- us Kunst Forum*. Einige Formate bzw. Kooperationspartner sind besonders dazu geeignet, Erstbesucher zu generieren, z. B. *das Kneipenquiz* (*Pub Quiz*) und *Kampf der Künste* (*Poetry Slam*), und *DIE ZEIT* (*Zur Sache, Hamburg*).

Synergien Veranstaltungen und Ausstellungen. Ein weiteres Ziel ist, Synergien zwischen Veranstaltungen und Ausstellungen zu schaffen. Können die Veranstaltungen ihre Besucher dazu motivieren, auch die Ausstellungen zu besuchen? Oder besuchen sie ohnehin schon die Ausstellungen? Wie sehen Wechselwirkungen zwischen Veranstaltungen und Ausstellungen aus? Aus den bisherigen Ergebnissen geht hervor, dass das Gros des Publikums das *Buceri- us Kunst Forum* gut kennt und die Ausstellungen ohnehin schon besucht. Allerdings kommt durch die Kooperationspartner ein neues Publikum hinzu, welches die Ausstellungen zumindest nicht regelmäßig besucht und durch die Veranstaltungen zu einem Ausstellungsbesuch motiviert wird: 94 % aller Veranstaltungsbesucher, 90 % der Erstbesucher der Veranstaltungen und 86% der Noch-Nicht-Besucher unter ihnen werden durch die Veranstaltung dazu motiviert, die Ausstellung zu besuchen. Der Ausstellungsbezug der Veranstaltung spielt dabei keine Rolle. Auch die beschriebenen Forma-

te sind hier erfolgreich: die beiden Veranstaltungen *Poetry Slam* und *Pub Quiz*, die sich an jüngeres Publikum wenden, motivierten 96 % ihres Publikums zu einem (zukünftigen) Ausstellungsbesuch, das Format *Zur Sache, Hamburg* 86 %.

4. Fazit

Kurz vor Ende des auf ein Jahr angelegten Monitorings des Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramms des *Bucerius Kunst Forums* in Hamburg wird deutlich, dass die Ausstellungen im Jahr 2016 *Picasso. Fenster zur Welt*, *Verkehrte Welt. Das Jahrhundert von Hieronymus Bosch* und *Venedig. Stadt der Künstler*, ein breiteres und jüngeres Publikum anzogen als die Ausstellungen 2013.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass gattungsübergreifende Veranstaltungsprogramme sowohl als Instrumente der Vertiefung, Kontextualisierung und Aktualisierung zur engeren Bindung des Ausstellungspublikums an das Ausstellungshaus, als auch zur Gewinnung neuer Publikumsschichten eingesetzt werden können. Entscheidend ist die Wahl der Formate, inhaltliche Schwerpunkte, aber auch der beteiligten Künstler, Akteure und Moderatoren. So ist das Publikum von Vorträgen und Diskussionen zum Thema der Ausstellung im *Bucerius Kunst Forum* schon eng mit dem Ausstellungshaus verbunden. Veranstaltungsreihen zu literarischen und historischen Themen erreichen eher ein älteres, dem Ausstellungshaus bereits eng verbundenes Stammpublikum. Diskussionsveranstaltungen zu ausstellungsunabhängigen, gesellschaftspolitischen oder stadtpolitischen Themen sprechen besonders viele Erstbesucher an. Um jüngere Zielgruppen als Erstbesucher anzusprechen, sind lockere Formate wie das *Pub Quiz* oder der *Poetry Slam* besonders geeignet.

Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern erweist sich nicht nur aus inhaltlich-programmatischer Perspektive als richtig. Die Kooperationspartner tragen auch einen erheblichen Teil des Publikums zu den Veranstaltungen bei. Das belegt die Wirksamkeit der erhofften Synergien. Mit einer gezielten Veränderung des Veranstaltungsmixes und der Wahl geeigneter Kooperationspartner ist es möglich, die Zusammensetzung des Publikums zu beeinflussen und insgesamt mehr junges Publikum zu mobilisieren.

Autorinnen und Autoren

Der Kulturmanager und Klassische Archäologe Prof. Dr. Andreas Hoffmann ist Geschäftsführer des *Bucerius Kunst Forums* und als Programmleiter Kunst und Kultur für die Musik- und Denkmalprojekte der *ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius* verantwortlich. Er ist Honorarprofessor und Sprecher der Fachgruppe Wirtschaft und Marketing am Institut KMM.

Astrid Kurzeja-Christinck, Geologin, ist Mitinhaberin von *markt.forschung.kultur*. Neben den klassischen quantitativen Instrumenten der Besucherforschung nutzt das Institut qualitative Methoden der Marktforschung und räumliche Analysen mit Geoinformationssystemen. Sie ist Mitglied in der DeGEval und dort aktiv im Arbeitskreis Kultur und Kulturpolitik.

Jutta Schmidt, Raumplanerin, ist Mitinhaberin von *markt.forschung.kultur*. Das Institut beschäftigt sich sowohl mit Besucherforschung für Museen, Theatern, Festivals und anderen Kulturevents als auch mit der Untersuchung von Barrieren der Kulturnutzung. Sie ist u. a. Mitglied im Fachverband für Kulturmanagement.

Prof. Dr. Peter Schmidt, Volkswirt, ist Mitinhaber von *markt.forschung.kultur* und legt dort den Fokus auf regionalökonomische Auswirkungen von Kulturevents und Synergieeffekten von Kooperationen. Er ist Studiengangsleiter des Master-Studienganges Kulturmanagement und vertritt die Fächer Volkswirtschaftslehre und Statistik an der Hochschule Bremen. Außerdem ist er im Forschungscluster Lebensqualität der Hochschule Bremen aktiv.

Literatur

- AUSTIN, James E. (2000): *The Collaboration Challenge, How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Rossey-Bass.
- BALLING, Richard (1998): *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Venture und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. Frankfurt/M., Berlin: Lang.
- BECKMANN, Christine (2007): Kulturförderung der Europäischen Union. Programme – Kriterien – Antragstellung. – In: Föhl, Patrick S./Erdrich, Stefanie/John, Hartmut/Maaß, Karin (Hgg.), *Das barrierefreie Museum. Theorie und Praxis einer besseren Zugänglichkeit. Ein Handbuch*. Bielefeld: transcript: 166-179.
- BIRNKRAUT, Gesa (2011): *Evaluation im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- BUCERIUS KUNST FORUM (2016): *markt.forschung.kultur; Monitoring Ausstellungen und Veranstaltungen*. Hamburg.
- BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG (2016): *Medianalter in Deutschland, 1950 bis 2060* <http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a_02_16_medianalter_d_1950_2060.html> [02.01.2017].
- DAMMER, Ingo (2011): Gelingende Kooperation („Effizienz“). – In: Becker, Thomas/Ders./Howaldt, Jürgen/Loose, Achim (Hgg.), *Netzwerkmanagement: Mit Kooperationen zum Unternehmenserfolg*. Berlin, Heidelberg: Springer, 37-50.
- DE PERROT, Anne-Catherin/WODIUNIG, Tina (2008): *Evaluieren in der Kultur – Warum, was, wann und wie? Ein Leitfaden für die Evaluation von kulturellen Projekten, Programmen, Strategien und Institutionen*. Hrsg. von Migros Kulturproduzent/Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia. Zürich.
- FÖHL, Patrick S. (2007): Die Machbarkeitsstudie im öffentlichen Kulturbereich. „Sorgfaltspflicht“ vor der Durchführung von Veränderungsmaßnahmen und Projekten. – In:

- Scheytt, Oliver/Loock, Friedrich (Hgg.), *Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik*. Berlin: Raabe, D 1.2.
- FÖHL, Patrick S. (2008), Kooperationen im öffentlichen Kulturbereich, Mit Zusammenarbeit Synergien ausschöpfen. – In: Scheytt, Oliver/Loock, Friedrich, (Hgg.), *Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik*. Berlin: Raabe, D 1.5.
- FÖHL, Patrick S. (2009a): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. – In: Ders./Neisener, Iken (Hgg.), *Regionale Kooperationen im Kulturbetrieb. Theoretische Beispiele und Praxisbeispiele*. Bielefeld: transcript, 15-46.
- FÖHL, Patrick S. (2009b): Potenziale von Kooperationen als Präventiv- und Anpassungsstrategie zur Gestaltung des demographischen Wandels im Kulturbereich. – In: Hausmann, Andrea/Körner, Jana (Hgg.), *Demographischer Wandel und Kultur. Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage*. Wiesbaden: Springer, 203-227.
- FRAUENHOLZ, Dieter/KNIELING, Jörg/SINNIG, Heidi (2005): Kooperationen als Zukunftsstrategie zur Gestaltung des demographischen Wandels. Beispiel Stadt+Um+Land 2030 Region Braunschweig. – In: Schröter, Frank (Hg.), *Die Zukunft der Kommunen: in der Region. Mobilität – Versorgung – Kooperation*. Dortmund: IfR, 9-20.
- GLOGNER-PILZ, Patrick (2012): *Publikumsforschung: Grundlagen und Methoden*. Wiesbaden: Springer.
- GOTTSCHALK, Ingrid (*2016): *Kulturökonomik: Probleme, Fragestellungen und Antworten*. Wiesbaden: Springer.
- GRÜNHEID, Evelyn/FIEDLER, Christian (2013): *Bevölkerungsentwicklung 2013. Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel*. Wiesbaden: BiB.
- HAGEDORN-SAUPE, Monika/KLEINKE, Henry/MEINEKE, Anett/THÄNERT, Sabine (2003): *Lange Nacht der Museen – eine empirische Untersuchung in Berlin* (= Materialien aus dem Institut für Museumskunde, 56). Berlin: Institut für Museumskunde.
- HILGERS-SEKOWSKY, Julia (2015): *Kooperationen zwischen Museen: Hemmnisse in der Zusammenarbeit und ihre Überwindung*. Bielefeld: transcript.
- HOFFMANN, Andreas (2013): Die Kunstmeile Hamburg. Bundesweites Marketing für die Freie und Hansestadt als Kunststandort. – In: Flender, Reinhard (Hg.), *Offene Räume für Kunst & Kultur. Innovatives Kulturmanagement aus Hamburg*. Berlin: LIT, 41-73.
- HOFFMANN, Andreas (2016): Wie Kunst zu erlebter Kultur wird. Neue Initiativen für die Kulturkommunikation in den Hamburger Kunstmuseen und Ausstellungshäusern. – In: Flender, Reinhard (Hg.), *Kulturkommunikation im Wettbewerb. Hamburger Preis für Kulturkommunikation 2015 Rudolf Stilleken*. Hamburg: KMM, 50-90.
- HOFFMANN, Andreas/OETZEL, Carolin (2013): Die Kunstmeile Hamburg. Eine Kooperation der Künste mit Modellcharakter. – In: Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hgg.), *Handbuch Kulturmanagement & Kulturpolitik*. Berlin: Raabe, J 1.15.
- HOPPE, Bernhard/HEINZE, Thomas (2016): *Einführung in das Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- KLEIN, Armin (*2016): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: Springer.
- KRAMER, Gabriele/MARR, Thorsten (2009): Institutionen- und disziplinenübergreifende Kooperationen. – In: Kunz-Ott, Hannelore/Kudorfer, Susanne/Weber, Traudel (Hgg.), *Kulturelle Bildung im Museum. Aneignungsprozesse, Vermittlungsformen, Praxisbeispiele*. Bielefeld: transcript, 153-160.
- MANDEL, Birgit (2012): Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung. – In: *Jahrbuch Kulturmanagement 4* (Zukunft Publikum), 15-27.

- MANDEL, Birgit (2015): Kontemplativer Musentempel, Bildungsstätte und populäres Entertainment-Center. Ansprüche an das Museum und (neue) Strategien der Museumsvermittlung. – In: John, Hartmut/Dauschek, Anja (Hgg.), *Museen neu denken: Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit*. Bielefeld: transcript, 75-87.
- MANDEL, Birgit (2016): Kann und soll man Wirkungen von Kunst und Kultur bewerten? Chancen, Grenzen und Konsequenzen von Evaluationen in der Kulturarbeit. – In: Goethe Institut (Hg.), *Kultur wirkt. Mit Evaluation Außenwirkungen nachhaltiger gestalten*. München: Goethe Institut <http://www.markt-forschung-kultur.de/cms/upload/Kultur_wirkt_Broschre-2016.pdf> [27.12.2016].
- MEYER, Wolfgang: Messen: Indikatoren, Skalen, Indizes, Interpretationen. – In: Stockmann, Reinhard (Hg.), *Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung*, Münster: Waxmann, 195-222.
- MIETH, Katja Margerethe (2016): Kulturelle Programmarbeit. – In: Walz, Markus (Hg.), *Handbuch Museum, Geschichte, Aufgaben, Perspektiven*. Stuttgart: Metzler, 292-294.
- RAUTENSTRAUCH, Thomas/GENEROTZKY, Lars/BIGALKE, Tim (2003): *Kooperationen und Netzwerke. Grundlagen und empirische Ergebnisse*. Köln: Eul.
- RENZ, Thomas (2016): *Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development*. Bielefeld: transcript.
- REUSSNER, Eva M. (2010): *Publikumsforschung in Museen. Internationale Beispiele*. Bielefeld: transcript.
- ROSSI, Peter H./LIPSEY, Mark W./FREEMAN, Howard E. (*1999): *Evaluation: a systematic approach*. Thousand Oaks/CA, London, New Dehli: Sage.
- SEARLE, John R. (2011): *Die Konstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Zur Ontologie sozialer Tatsachen*. Berlin: Suhrkamp.
- SCHEFF, Joanne/KOTLER, Philip (1996): How the Arts can Prosper Through Strategic Collaborations. – In: *Harvard Business Review* (Jan.-Feb.) <<https://hbr.org/1996/01/how-the-arts-can-prosper-through-strategic-collaborations#>> [27.12.2016].
- SCHMIDT, Peter (2015): *Wer sind die Marktteilnehmer? Evaluierung im Spannungsfeld zwischen Qualitätssicherung und Kosten*. Vortrag Hans-Diers-Symposium Bremen (9. Juni) <<http://www.markt-forschung-kultur.de/referenzen/tagungen/>> [27.12.2016].
- SENNETT, Richard (2012): *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. Berlin: Hanser.
- STOCKMANN, Reinhard/CEval – Centrum für Evaluation (Hgg.) (2004): *Was ist eine gute Evaluation? Einführung zu Funktionen und Methoden von Evaluationsverfahren*. Saarbrücken: Arbeitspapier <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:o168-ssoar-118018>> [27.12.2016].
- TRIEBEL, Claas/HÜRTER, Tobias (2012): *Die Kunst des kooperativen Handelns. Eine Agenda für die Welt von morgen*. Zürich: Füßli.
- WEGNER, Nora (*2011): Besucherforschung und Evaluation in Museen: Forschungsstand, Befunde und Perspektiven. – In: Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hgg.), *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Springer, 127-182.
- WEGNER, Nora (2016): Evaluation in Museen und Ausstellungshäusern – das Publikum im Mittelpunkt. – In: Marburger, Helga/Giese, Christiane/ Müller; Thomas (Hgg.), *Bildungs- und Bildungsorganisationsevaluation: ein Lehrbuch*. Berlin, Boston: de Gruyter Oldenbourg, 239-258.