

Das unausgeschöpfte Potenzial von Keyworker- und Empfehlungsstrategien am Beispiel einer Programmevaluation im Theaterbetrieb

The untapped potential of keyworker and recommendation strategies using the example of a program evaluation in the theater

JOHANNES MARIA GERLITZ*

Kulturbüro Friedrichshafen

Abstract

Persönliche Empfehlungen und Word-of-Mouth-Kommunikation sind zentral in der Informationsbeschaffung und im Entscheidungsprozess für den Besuch einer Kultureinrichtung. Immer mehr öffentlich getragene Theaterbetriebe möchten diese Ressource ihres bestehenden Publikums effektiver nutzen, um (Nicht)Besucher zu gewinnen und zu binden, Zugangsbarrieren abzubauen und ihre Legitimität zu stärken. Sie implementieren daher an ihren Theatern Multiplikatoren- und Mittler-Projekte, die auf der Keyworker-Strategie basieren. In der Fallstudie werden mit der Evaluationsmethode des CIPP-Modells die Rahmenbedingungen, strategischen Herangehensweisen, Durchführungspraktiken und Wirkungen bei vier projektdurchführenden Theatern aufgezeigt, die in der Spielzeit 2020/21 begleitet wurden. Darin zeigt sich, dass die Umsetzung der Projekte nur teilweise zu einer Zielerreichung führt. Die Theater haben entweder Audience Development und umfassende Besucherorientierung nicht als grundlegende Organisationsphilosophie verinnerlicht oder dies manifestiert sich bisher noch nicht in den bestehenden Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen.

Personal recommendations and word-of-mouth communication are central to information gathering and the decision-making process for visiting a cultural institution. More and more publicly funded theaters want to use this resource of their existing audience more effectively in order to attract and retain (non-)visitors, break down access barriers and strengthen their legitimacy. They are therefore implementing multiplier and intermediary projects at their theaters that are based on the keyworker strategy. The case study uses the evaluation method of the CIPP model to show the framework conditions, strategic approaches, implementation practices, and effects at four theaters that implemented such multiplier projects during the 2020/21 season. It shows that the implementation of the projects only partially accomplished the objectives. The theaters have either not internalized audience development and comprehensive visitor orientation as a fundamental organizational philosophy or this has not yet manifested itself in the existing work processes and organizational structures.

Keywords

Besucherforschung/audience studies, evaluation, communication, Kulturvermittlung/audience development, Kunsterziehung/art education, theatre

* j.gerlitz@friedrichshafen.de

Einleitung

Anfang der 2000-er Jahre ist der angloamerikanische Begriff Audience Development in den deutschsprachigen Raum gewandert. Eine feststehende Definition dafür hat sich bis heute dort nicht durchgesetzt, aber in der Kulturmanagementliteratur wird unter der Bezeichnung zusammenfassend ein Managementansatz zur Generierung, Diversifizierung und Bindung von Publikum für Kultureinrichtungen verstanden (MANDEL 2013a: 13; ALLMANRITTER 2017: 36). Audience Development bedeutet umfassende Besucherorientierung, die als Haltung und Tun die gesamte Kulturorganisation bestimmen soll. Der Ansatz steht für ein gleichberechtigtes Zusammenspiel von Kulturmarketing, Kulturvermittlung und künstlerischer Produktion, „um künstlerische Angebote für unterschiedliche Zielgruppen zu gestalten, zu positionieren, zu kommunizieren, zu vertreiben und zu vermitteln“ (MANDEL 2008: 10). Entscheidend ist, dass dabei keine künstlerischen und/oder qualitative Einschränkungen gemacht werden. Denn die Erreichung künstlerischer beziehungsweise kulturell inhaltlicher Ziele liegt im Fokus der Institutionen. Die öffentlich getragenen Kulturbetriebe werden in Deutschland historisch bedingt mit einem Kultur- und Bildungsauftrag verknüpft und in hohem Umfang durch die öffentliche Hand finanziert. Daher stehen die Kultureinrichtungen nicht vorrangig unter dem Druck, finanzielle Gewinne erzielen zu müssen. Ihre Audience Development-Aktivitäten sind bislang vor allem freiwillig und darauf ausgerichtet Besuchsbarrieren abzubauen. Sie möchten die kulturelle Teilhabe auch von Zielgruppen ermöglichen, die bisher in der Besucherschaft unterrepräsentiert sind (ALLMANRITTER 2017: 90) – vor allem junge Menschen, Menschen mit Migrationsgeschichte, Menschen mit niedrigem sozioökonomischem Status sowie Menschen mit körperlichen und geistigen Einschränkungen. Empirische (Nicht)Besucherforschung und das Wissen zu (Nicht) Besuchern sind für Audience Development ein integraler Bestandteil und Grundlage aller Entscheidungen (RENZ 2015: 54).

In dem vorliegenden Beitrag wird herausgearbeitet, dass Kultureinrichtungen, die Audience Development-Strategien entwickeln und umzusetzen versuchen, damit nur teilweise ihre Ziele erreichen, (potenzielle) Besucher zu gewinnen und zu binden sowie ihre Legitimität zu stärken. Exemplarisch wird an der Umsetzung sogenannter Theatermittler-Projekte gezeigt, dass öffentlich getragene Kulturbetriebe zwar Audience Development-Bemühungen vorweisen können, sie aber entweder umfassende Besucherorientierung nicht als

grundlegende Organisationsphilosophie verinnerlicht haben oder sich dies bisher noch nicht in den bestehenden Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen der Theaterbetriebe manifestiert. Es gibt sowohl Theater, die ihren Fokus weiterhin stark auf das traditionelle „Kerngeschäft“ von Theatern (also die Aufführungen) richten, als auch Betriebe, die eine Transformation erkennen lassen und ihr Kerngeschäft neu definieren. Die zweitgenannte Gruppe ist auf dem Weg, ihr Hauptaufgabenverständnis um Audience Development als Haltung und Mission zu erweitern.

In der Spielzeit 2020/21 konnten an 34 von 177 untersuchten öffentlich getragenen Repertoiretheatern in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz solche Theatermittler-Projekte identifiziert werden. Grundidee dieser auf den Theaterbereich angewendeten Audience Development-Strategie ist, dass Angehörige von avisierten Zielgruppen, die sich durch ein ausgeprägtes theaterspezifisches Interesse, eine außerordentliche Loyalität sowie eine starke Identifikation mit der Einrichtung auszeichnen, als Mittler und Multiplikatoren eingesetzt werden. Die Teilnehmer werden im Rahmen der Projekte zum Beispiel als *Botschafter*, *Keyworker*, *Scout* oder *Lotse* bezeichnet. Sie sollen unter anderem in ihrem persönlichen, beruflichen oder schulischen Umfeld als Identifikationsfiguren dienen, helfen Vertrauen gegenüber der Institution Theater aufzubauen, für die Angebote der Theater werben und so neue Besucher gewinnen. Diese Umsetzungsform einer Keyworker-Strategie (ALLMANRITTER 2017: 80; SCHANNER 2007: 24) zielt also nicht auf bestimmte soziodemografisch definierte Gruppierungen, sondern möchte in verschiedene soziale Milieus und Netzwerke hineinwirken.

Für die Projekte gibt es kein vorgegebenes Programmkonzept, das von den einzelnen Theaterbetrieben schablonenhaft angewendet wurde. Vielmehr entwickelten sich an den Theatern eigenständig derartige Formate, die erst in der Zusammenschau große Ähnlichkeiten und gemeinsame Ziele erkennen lassen. So ist es auch verständlich, dass die Projekte von Theater zu Theater verschiedene Bezeichnungen tragen. Übergreifend werden die Projekte hier unter der Bezeichnung Theatermittler-Programm zusammengefasst. Mit dem Begriff wird ein Hauptaugenmerk auf die doppelt gerichtete Kommunikation der Teilnehmenden gelegt. Diese Besucher sollen nicht nur die Ansichten, Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Seite der Theater berücksichtigen, sondern auch eine vermittelnde Funktion zwischen Theater und anderen (Nicht)Besuchern übernehmen.

Der Autor dieses Artikels ist den Fragen nachgegangen, ob die Durchführung von Mittler-Projekten an öffentlich getragenen Theaterbetrieben

nicht nur aus öffentlichkeitswirksamen Gründen für eine intensivere Teilhabe am Theaterbetrieb sowie für den Abbau von Besuchsbarrieren steht, sondern ob damit tatsächlich ein geeigneter strategischer Plan zur Gewinnung und Bindung von Besuchern vorliegt. Sind die Theatermittler-Projekte als sozial- und kulturpolitisch motivierte Aktivitäten zu verstehen und Ausdruck eines Transformationsprozesses von Theaterinstitutionen? Zeigen die Theaterbetriebe eine Offenheit, zusammen mit Multiplikatoren sich selbstkritisch zu hinterfragen? Hierbei ist klärungsbedürftig, ob den Keyworkern als Vertretern eines spezifischen sozialen Umfelds eine Schlüsselrolle eingeräumt wird und ob sie diese einnehmen. In welchem Umfang können sie ihr Wissen in den Theaterbetrieb hineintragen, wichtige Hinweise liefern und einen wechselseitigen Lernprozess initiieren?

Von besonderem Interesse ist die Erforschung des Theatermittler-Programms auch deshalb, weil hier eine Strategie angewendet wird, die zum einen auf die Ansprache neuen Publikums abzielt. Zum anderen soll damit bestehendes Publikum gehalten beziehungsweise noch eine gesteigerte Beziehung mit den Mittlern aufgebaut werden und ihnen ein tiefergehendes Kunsterlebnis ermöglicht werden. Damit bewegt sich das Programm auch im Spannungsfeld zwischen Audience Development und dem zur Semantik von Audience Development gehörenden Begriff Audience Engagement. Dieser Ausdruck steht für den Aufbau von intimen, bedeutungsvollen und dauerhaften Beziehungen zum Publikum, indem Besucher in interaktive und gemeinsam mit Künstlern geschaffene Erfahrungen mit Kunst einbezogen werden (BOLLO et al. 2017: 55; WLAZEL 2021: 383). Wlazel folgend könne Audience Development, das die Reichweite vergrößern und die Publikumsgruppen diversifizieren möchte, durch ein auf die Wirkung und die Steigerung des Interesses an der Kunst konzentriertes Audience Engagement unterstützt werden (WLAZEL 2021: 380). Inwiefern das Theatermittler-Programm diese Anliegen erfüllen kann und die aufgeworfenen Begriffsverständnisse dazu passen, wird im Artikel ebenso diskutiert.

1. Forschungsstand

Aus vielen Besucherbefragungen ist bekannt, dass die positive aktive Weiterempfehlung einen der wichtigsten Stellenwerte in der Informationsbeschaffung und im Entscheidungsprozess für einen Kulturbesuch einnimmt (STEINHAUER 2019: 6, DÄTSCH/GIECK 2018: 13f.; MÜLLER

2016: 37f.). Ob der Informationsgehalt über ein Kulturangebot positiv, negativ oder neutral ausfällt, wie also die Valenz der Kommunikation ausgeprägt ist, hat neben dem Volumen einen entscheidenden Einfluss auf die Wirkungen von Mund-zu-Mund-Kommunikation beziehungsweise von Word of Mouth Kommunikation (kurz: WOM). Für WOM liegt in der vorliegenden Studie folgendes Begriffsverständnis vor: „Oral, person-to-person communication between a receiver and a communicator, whom the receiver perceives as non-commercial, concerning a brand, product, service, or organization“ (ISMAGILOVA et al. 2017: 7). Wie bei den Theatermittler-Projekten zu erkennen ist, wird WOM im Kulturbereich zunehmend als strategisches Mittel angesehen, um strukturellen Herausforderungen von Kultureinrichtungen zu begegnen (SIKKENGA 2016: 24).

Konkret im Theaterbereich stoßen und reagieren die Theaterbetriebe mit ihren Mittler-Projekten auf ein sogenanntes Krisengefüge in der deutschen öffentlichen Theaterlandschaft. Der Begriff Krisengefüge geht zurück auf ein interdisziplinäres Forschungsprojekt in Deutschland, bei dem Krise als Konglomerat von endogenen und exogenen Faktoren verstanden wird, die institutionelle Veränderungen im Theatersystem auslösen (LMU MÜNCHEN 2017). Solche Faktoren sind zum einem objektiv zu betrachtende Dysfunktionalitäten, wie beispielsweise stetig abnehmende Zuschauerzahlen, eine steigende soziale Homogenität der Besucher, ein zunehmender Legitimationsdruck und ein verstärkter Wettbewerb zwischen Kultureinrichtungen (MANDEL 2020: 13; WEINTZ 2020: 198ff.; SCHMIDT 2017: 47ff.). Zum anderen gehören zu diesen Faktoren aber auch Diskursphänomene rund um die Krise, bei denen in dem Forschungsprojekt davon ausgegangen wird, dass sie „eine in hohem Maße aktivierende und transformierende und nicht nur destabilisierende Wirkung haben“ (LMU MÜNCHEN 2017).

Beobachtungen und Lehren aus Keyworker-Projekten verschiedener Kulturbetriebe und künstlerischer Sparten legte der Arts Council England bereits 2003 in einem grundlegenden Praxishandbuch vor – *A practical guide to work with arts ambassadors* (JENNINGS/ARTS COUNCIL ENGLAND 2003). Daraufhin folgten sowohl international als auch im deutschsprachigen Raum eine Reihe an Fallstudien, in denen Multiplikator-Projekte als Praxisbeispiele für Audience Development-Strategien behandelt wurden (PRINZ-KIESBÜYE 2012; MELVILLE 2013; MANDEL/REDLBERGER 2013; O'REILLY/LAWRENSON 2014; HARLOW/THE WALLACE FOUNDATION 2015; BURDE ET AL. 2016; MILLS/THE AUDIENCE AGENCY 2019). Die Evaluationen

und wissenschaftlichen Begleitungen der Projekte verdeutlichen den großen wissenschaftlichen Konsens, dass bei regelmäßigen und treuen Besuchern das Potenzial besteht, als starke Befürworter für ‚ihre‘ Kultureinrichtung aufzutreten und auf andere Menschen beeinflussend zu wirken. Auch HAZELWOOD et al. (2009: 797ff.) und KANG (2010: 273) betonen, dass diese „heavy users“ (KOLHEDE/GOMEZ-ARIAS 2016: 95) von Kunst und Kultur als Fürsprecher, Freiwillige, Ehrenamtliche und Spender dem Kulturbetrieb dienen können. Diese „definitive visitor[s]“ (HOLMES/EDWARDS 2007: 161) sind nach den Erkenntnissen der oben genannten Fallstudien in vielversprechender Weise in der Lage, direkten Kontakt zu möglichen neuen Besuchern aufzubauen. Sie kennen ihre eigenen Interessen als Besucher und sind gerne bereit, diese Interessen auch dem Kulturbetrieb zu kommunizieren (MANDEL 2013b: 130f.).

Gerade da das Publikum sich in seiner Zusammensetzung und in seinen Bedürfnissen und Erwartungen ständig verändert, ist es wichtig, Wissen über die Keyworker und die von ihnen erreichten Personen zu erlangen, um die von den Theaterbetrieben durchgeführten Theatermittler-Projekte sowie die Programmkonzeption in ganzheitlicher Weise beurteilen zu können. Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellungen wurde daher im Rahmen eines Dissertationsprojekts eine Evaluation des Theatermittler-Programms durchgeführt (GERLITZ 2023).

2. Evaluationsdesign

Für die Evaluation des Theatermittler-Programms galt es zu berücksichtigen, dass nicht nur Aussagen darüber getroffen werden können sollten, ob das Konzept des Programms aus einer Folge von Interventionen funktioniert und welche Wirkungen das Bündel von Maßnahmen hervorbringt, sondern auch wie und unter welchen Rahmenbedingungen sie funktionieren. Es sollten daher nicht nur die Ergebnisse des Theatermittler-Programms in den Blick genommen werden, sondern auch die Umwelt- beziehungsweise Kontextbedingungen, der Ressourceneinsatz sowie der Prozess des Programms untersucht werden. Es sollte deutlich werden, welche Mechanismen zu dem Erfolg des Programms beitragen oder eben auch nicht. Eine solche Zielvorstellung korrespondiert mit dem systemischen Evaluationsansatz des CIPP-Modells von Stufflebeam (1967). Das Akronym CIPP steht in der englischsprachigen Lesart für Context, Input, Process sowie Product.

Wie in Abbildung 1 deutlich wird, berücksichtigt das Modell, dass ein Programm unter verschiedenen Umständen (Kontext) durchgeführt wird und den Beteiligten unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung stehen (Input). Außerdem involviert der Ansatz sowohl die Qualität der Programmumsetzung (Prozess) als auch die Wirkung des Programms (Produkt). Das CIPP-Modell schließt die zeitlichen Abläufe eines Programms und damit einhergehend die unterschiedlichen Ziele und Perspektiven ein. In Abgrenzung zu Evaluationsansätzen, die sich auf einzelne Komponenten eines Evaluationsgegenstands – insbesondere ergebnisorientierte Merkmale – fokussieren, betrachtet das CIPP-Modell einen Evaluationsgegenstand ganzheitlich (STUFFLEBEAM/ZHANG 2017: 4).

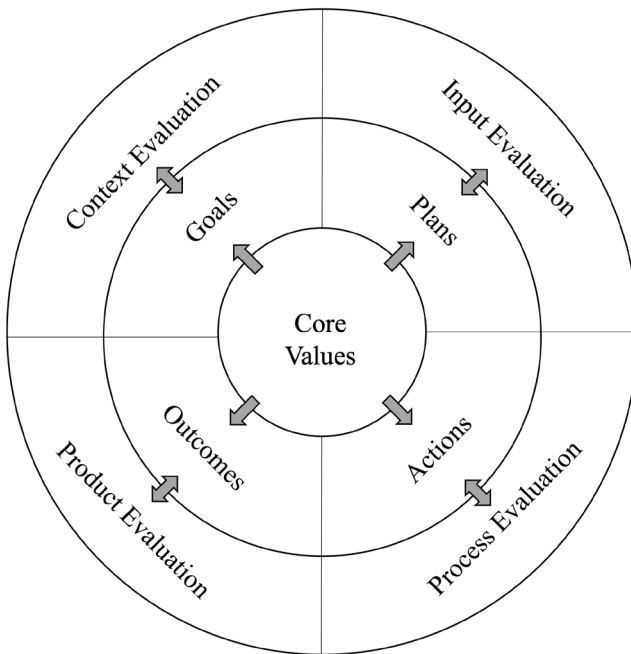


Abb. 1: Schlüsselkomponenten des CIPP-Evaluationsmodells (STUFFLEBEAM 2015: 1)

Es wurde für die Evaluation ein Forschungsdesign aufgesetzt aus einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden. Zum einen wurde eine Online-Umfrage durchgeführt, die an alle 34 identifizierten Theatermittler-Projekte adressiert war. Davon nahmen 28 Theater an der Befragung teil, wovon wiederum 20 vollständige Datensätze auswertbar

waren. Zum anderen wurden die daraus resultierenden Erkenntnisse durch qualitative Forschungsergebnisse aus vier Fällen beziehungsweise Theatermittler-Projekten vertieft, die die Heterogenität des Untersuchungsfelds widerspiegeln. Dieses Sample wurde gewählt, da die Projekte jeweils mit unterschiedlichen Zielgruppen als Mittler arbeiten. Die ausgewählten Projekte wurden auf den jeweiligen Webseiten der Theater umfänglich dargestellt, wodurch sie vom Autor als besonders entwickelt wahrgenommen wurden und charakteristisch schienen für die Zusammenarbeit mit einer Mittlergruppe. Zur Veranschaulichung der Vielfalt und Breite an Umsetzungsformen des Theatermittler-Programms werden diese Projekte kurz skizziert:

- *Patenschaftsprojekt* an der *Bayerischen Staatsoper München*: Stammbesucher werden mit Menschen zwischen 16 und 30 Jahren als Patenschaftspaare „gematcht“. Die Paare gehen mindestens dreimal pro Spielzeit zusammen in die Oper oder ins Ballett. Bei den gemeinsam besuchten Vorstellungen teilen die Paten ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit den „Patenkindern“, zeigen ihnen ritualisierte Gepflogenheiten auf und versuchen Lust auf Oper und Ballett zu machen.
- *Projekt Opern- und Ballettscouts* an der *Deutschen Oper am Rhein Düsseldorf/Duisburg*: Zwölf Menschen verschiedenen Alters mit unterschiedlichen Berufen und Interessen besuchen jede Premiere und tauschen sich danach über ihre Eindrücke von der Aufführung aus. Sie teilen erste Empfindungen und Meinungen mit einer Regionalzeitung, in der verschiedene Statements der Scouts abgedruckt werden. Des Weiteren reflektieren die Scouts die gesehene Inszenierung in eigens verfassten Blogbeiträgen.
- *Projekt ETA Campus* am *ETA Hoffmann Theater Bamberg*: Studierende können für das Theater auf vielfältige Weise als Mittler agieren. Sie verteilen zum Beispiel an den Bamberger Universitätsstandorten Flyer, Plakate oder Spielzeithefte. Größter Beliebtheit findet das Format ‚ETA Reporter/in‘, bei dem die Teilnehmenden zu jeder Neuproduktion eine Probe besuchen, dort mit Theaterschaffenden ein Interview führen und daraus einen Artikel verfassen.
- *Projekt Schulbotschafter/innen* am *Thalia Theater Hamburg*: An rund 50 Schulen in und um Hamburg gibt es jeweils ein bis zwei Schulbotschafter. Diese Schüler machen in ihren Schulen auf das Theater aufmerksam, indem sie beispielsweise Fahrten ins Theater organisieren oder eine Pinnwand mit dem Theaterspielplan in ihrer Schule pflegen.

An diesen Theatern wurden insgesamt in drei Erhebungswellen 41 leitfadengestützte Interviews mit unterschiedlichen Akteuren (Intendanten, Projektleiter, Theatermittler, Menschen aus dem sozialen Umfeld der Mittler) geführt. Dieser Zugang an das Programm über die verschiedenen Anspruchsgruppen garantierte die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven sowie die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen der Befragten.

Es ist zu beachten, dass die Evaluation zum großen Teil während der Hochphase der Corona-Pandemie erfolgte und die Datenerhebung in die Spielzeit 2020/21 fiel, in der die Theaterbetriebe in Deutschland zeitweise geschlossen waren. Auch die Theatermittler-Projekte der Theater konnten nicht wie ursprünglich angedacht durchgeführt werden, sondern mussten auf die veränderten Umweltbedingungen angepasst werden. Da ein Großteil der Mittler schon vor Corona an den Projekten teilnahm, beantworteten die befragten Personen die Interviewfragen nicht nur unmittelbar in Bezug auf die spezifische Spielzeit, sondern berichteten auch aus der Zeit ihrer Projektteilnahme vor Corona. Für die Evaluation hatten die temporären Theaterschließungen zur Folge, dass eine weitere geplante Interviewrunde zur Mitte der Spielzeit wegfiel und somit Abstriche beim formativen Evaluationscharakter des CIPP-Modells gemacht werden mussten.

3. Evaluationsergebnisse

3.1 Kontextevaluation

In der Kontextevaluation wurde den Fragen nachgegangen, warum die untersuchten Theaterbetriebe bei sich ein Theatermittler-Projekt implementiert haben und warum Besucher daran teilnehmen wollten.

Aus der Befragung der Betreuer von Theatermittler-Projekten via Online-Befragung und Leitfadeninterview konnten verschiedene Motive für die Einführung der Projekte identifiziert werden. Mit Abstand am häufigsten wurde der Wunsch genannt, über die Keyworker Menschen in ihrem sozialen Umfeld zu erreichen. Freunden, Familienmitgliedern und Bekannten der Mittler sollte ein Zugang zum Theater ermöglicht werden. Dabei sollten Menschen, die bisher keinen oder kaum Erfahrung mit Theater hatten, mögliche Schwellenängste genommen werden. Die Theaterbetriebe erhofften sich, dass durch das Programm allgemein der Austausch über Theater gesteigert werde und sie in den Theatermittler Austauschpersonen finden würden, die ihnen Rückmeldungen zu den

Inszenierungen und zum Theaterbetrieb im Allgemeinen geben würden. Auffällig war, dass die Projektverantwortlichen mit dem Programm in erster Linie erweiterte kulturelle Teilhabechancen für Menschen ermöglichen wollten, die bislang keinen oder kaum Zugang zu Kultur und Theater hatten. Dass mithilfe der Projekte auch neue (zahlende) Besucher gewonnen werden, sei den Projektleitern zufolge gern gesehen, aber nicht vordergründiges Ziel.

Es wurden ebenso die Theatermittler nach den Motiven für ihre Projektteilnahme gefragt. Diese Gründe waren allerdings nicht so vielschichtig wie die der Projektverantwortlichen. Bei den Teilnehmenden hatte der Wunsch Priorität, sich intensiver als ‚normale‘ Besucher mit dem Theater als Betrieb sowie mit Inszenierungen zu beschäftigen und auseinanderzusetzen. Sie hatten Lust darauf, in Kontakt und in Austausch mit Theaterschaffenden und Künstlern zu kommen. Insbesondere für junge Theatermittler hatte die Teilnahme keine altruistische Dimension in der Hinsicht, dass sie ihre Mitmenschen für Theater begeistern, ihnen von den eignen Erfahrungen berichten oder sie für einen Besuch gewinnen wollten. Für sie stand im Vordergrund, selbst neue Erkenntnisse über das Theater gewinnen zu wollen und das eigene Netzwerk auszubauen.

Die Theater betrachteten das Programm als ein mögliches Instrument, um ihre Häuser zu öffnen sowie um ihr Publikum zu verjüngen und diverser zu gestalten. Die Vertreter der Theater gaben an, sie würden diesen Transformationsprozess nicht aus einem Legitimationsdruck heraus angehen, sondern aus intrinsischen Gründen, weil ihnen an einer Zukunft der Kunstform Theater gelegen sei. In diesem Zusammenhang ließen jedoch die Intendanten der *Deutschen Oper am Rhein* und des *ETA Hoffmann Theaters Bamberg* erkennen, dass die Stücke des Spielplans beziehungsweise das von ihnen so verstandene Kerngeschäft oberste Priorität habe. Bemühungen in den Bereichen Theatervermittlung und Publikuerweiterung würden dann anschließend schrittweise ergänzt werden. Dagegen wurde bei der *Bayerischen Staatsoper* sowie beim *Thalia Theater* ein Theaterverständnis deutlich, das vielmehr auf einer Verzahnung von Theater und Theatervermittlung fußt. Die Intendanten dieser beiden Theater waren der Ansicht, dass es einer engen Beziehung und eines Austauschs mit den Menschen außerhalb des Theaterbetriebs bedürfe, wenn Theater eine gesellschaftsgestaltende Wirkung einnehmen solle.

Da die Theaterbetriebe selbst keine definierten Ziele für ihre Projekte vorliegen hatten, entwickelte der Autor auf Basis der geäußerten Gründe

für die Projekteinführung sowie der Teilnahmemotive der Theatermittler folgende Programmziele, die als Arbeitsgrundlage für die Evaluation und spätere Wirkungsanalyse dienen sollten:

- ZIEL 1: Theaterbetriebe ermöglichen theaterinteressierten Menschen eine vertiefende Auseinandersetzung mit Theater. Sie fördern die Selbstbildungsprozesse der einzelnen Theatermittler und schaffen eine höhere Partizipation der Menschen am Theaterbetrieb. Theaterbetriebe binden so bestehende Besucher nachhaltig an sich.
- ZIEL 2: Theatermittler steigern die Aufmerksamkeit für Theater in ihrem sozialen Umfeld. Sie bauen besuchsverhindernde Barrieren ab und erleichtern Menschen mit wenig oder keinen kulturellen Vorerfahrungen den Zugang zum Theater. Theatermittler gewinnen neue Besucher und steigern die Diversität des Publikums.
- ZIEL 3: Innerhalb und außerhalb des Theaterbetriebs steigt der Austausch über Theater. Das Programm trägt zur Legitimation von Theaterbetrieben bei.

4.2 Inputevaluation

In der zweiten CIPP-Komponente wurde untersucht, wie das Programm planmäßig umgesetzt werden sollte und es wurde ermittelt, welche Ressourcen für die Durchführung der Projekte benötigt werden.

Die Projekte sahen in der Regel vor, dass Mittler in Gespräche mit Theaterschaffenden kommen sollten, Blicke hinter die Kulissen werfen dürfen und vergünstigte Tickets oder Freikarten für Vorstellungen erhalten. Außerdem sollten die Theatermittler zu Informationsveranstaltungen eingeladen werden und Vorstellungen zusammen mit Begleitpersonen besuchen können. Bei mehreren Projekten wurde von den Projektleitern geplant, durchschnittlich eine Veranstaltung, wie zum Beispiel ein Probenbesuch, ein Workshop oder eine Gesprächsrunde, pro Monat auszurichten.

Im Gegenzug wurde von den Multiplikatoren erwartet, dass sie die Erfahrungen aus der Projektteilnahme an Menschen in ihrem sozialen Umfeld weitergeben und teilen. Die Keyworker sollten die Rolle einer Kontaktperson für die Theater in Einrichtungen wie Schulen, Universitäten, Vereine oder Firmen einnehmen. Die Theater erhofften sich, dass Theatermittler einen kritisch-reflektierenden Blick auf den Theaterbetrieb werfen und Meinungen anderer Besucher an die Theater herantragen würden.

Um als Theatermittler zu agieren, mussten die Interessenten kein Auswahlverfahren durchlaufen und es gab bei den Theatern auch kein ausformuliertes Profil mit Kriterien, die Interessenten für die Rolle als Keyworker zu erfüllen hatten. Ein solches Vorgehen lehnten die Projektverantwortlichen ab. Dennoch wurde in den verschiedenen Erhebungen eine Erwartungshaltung an die Rolle als Keyworker deutlich. In Abbildung 2 sind die identifizierten Kompetenzen und Merkmale aus Perspektive der Projektverantwortlichen sowie auch der Theatermittler in einer Zusammenschau dargestellt. Dabei gibt es Kompetenzen, die in allen Befragungen geäußert wurden und welche, die jeweils nur von einer Gruppe genannt wurden.

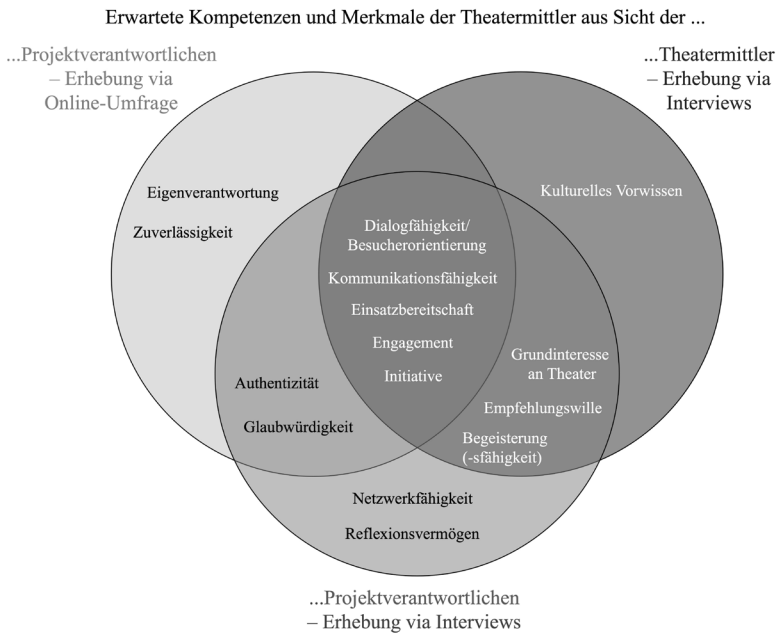


Abb. 2: Erwartete Kompetenzen und Merkmale der Theatermittler (Gerlitz 2023: 169)

Als essenziell wurden die Kompetenzen Kommunikations- und Dialogfähigkeit/Besucherorientierung betrachtet sowie ein erkennbares Engagement beziehungsweise eine Einsatzbereitschaft und Initiative. Darüber hinaus wurde eine Begeisterung für Theater, ein Wille zum Empfehlen von Theater sowie ein Grundinteresse am Theater erwartet. Weiter von Vorteil sei es, wenn die Mittler eigenverantwortlich und zuverlässig handeln würden und sie über Eigenschaften wie Reflexionsvermögen und

die Fähigkeit zu Netzwerken verfügen würden. Dabei sollten die Multiplikatoren glaubhaft und authentisch auftreten.

Die Projektverantwortlichen wollten den Theatermittlern auch keine Vorschriften machen, wie sie ihre Projekterfahrungen in ihrem Umfeld via Mund-zu-Mund-Kommunikation weiterzugeben und den Besuch einer Theateraufführung empfehlen zu haben. Für die WOM-Kommunikation der Mittler sei ein Fachwissen auf dem Gebiet Theater nicht erforderlich, es könne jedoch nützlich sein, wenn die Theatermittler wüssten, über welche Aspekte einer Theateraufführung sie sich austauschen könnten. Die Projektleiter nahmen an, dass die Mund-zu-Mund-Kommunikation der Mittler von ihren Kontaktpersonen als vertrauenswürdig und glaubwürdig eingestuft werden würde. Als Gründe hierfür nannten sie zum einen, dass die Teilnehmenden mit ihrem sozialen Umfeld bereits in einer persönlichen Beziehung stünden und zum anderen auch häufig eine Ähnlichkeit zu ihren Gesprächspartnern gegeben sei.

Mit Blick auf die weiteren personellen Betriebsressourcen des Projekts, also die Betreuer, waren die Projekte größtenteils der Abteilung Theaterpädagogik beziehungsweise Theatervermittlung zugeordnet. Vereinzelt waren sie auch den Bereichen Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit/Presse oder Großkundenbetreuung angegliedert. Die Projektleiter nahmen an, dass sie die Projekte gut neben ihren weiteren Aufgaben betreuen könnten. Je nach Projektgröße, also Teilnehmendenzahl und Häufigkeit an Aktivitäten würden bei ihnen punktuell mehr oder weniger Kapazitäten gebunden sein.

Hinsichtlich der finanziellen Ressourcen erklärten die Projektbetreuer, dass die Theater für ihre Keyworker-Projekte keine eigene Finanz- und Kostenplanung aufstellen würden, da die anfallenden Kosten in den Geldtöpfen für Personal und Freikarten verrechnet werden würden und es daher keiner eigenen Projektfinanzierung bedürfe.

4.3 Prozessevaluation

Im dritten Schritt der Evaluation lag der Fokus auf der Programmumsetzung und es wurde analysiert, ob die Mittler-Projekte den anfänglich aufgestellten Plänen entsprechend durchgeführt wurden und ob die vorhergesehenen Strukturen und zur Verfügung gestellten Ressourcen auch während des Programms angemessen waren.

Unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Corona-bedingten Einschränkungen während der Spielzeit 2020/21 meldeten alle Interviewpart-

ner der vier näher begleiteten Theater, dass ihre Projekte weitestgehend planungsgemäß abliefen und ihren Erwartungen entsprachen.

Für die Projektverantwortlichen waren die Programmumsetzungen mit den eingesetzten Kapazitäten gut bewältigbar, wären in einer ‚normalen‘ Spielzeit aber noch ausbaufähig gewesen. Die teilnehmenden Theatermittler fühlten sich gut betreut und ausreichend mit Projektinformationen und -materialien ausgestattet.

Die Mittler wurden über Hinweise aus dem persönlichen Umfeld, Ankündigungen in Newslettern, die direkte Ansprache von Theater-schaffende oder die Vorstellung des Projekts an der Universität auf ihr jeweiliges Projekt aufmerksam. Die Gewinnung der Keyworker erfolgte meist durch Zufall. Teilweise suchten die Theaterbetriebe ihre Mittler-Zielgruppen aber auch gezielt auf.

Die befragten Mittler waren fast gänzlich Vielbesucher, die bereits früh in ihrem Leben mit Theater in Kontakt gekommen sind. Sie ließen eine hohe Affinität, einen emotionalen Bezug und ein großes Interesse an Theater erkennen. Während der Projektteilnahme nahm das Thema Theater bei ihnen einen größeren Stellenwert in der eigenen Freizeitbeschäftigung und im Austausch mit anderen ein als das vorher der Fall war. Sie genossen es, ihrem Interesse und ihrer Leidenschaft mehr Zeit und Raum einzuräumen.

In der Selbsteinschätzung der Theatermittler sowie durch die Fremdeinschätzung von Menschen aus ihrem sozialen Umfeld zeigte sich, dass die in der Inputevaluation aufgestellten Kompetenzen und Merkmale für die Rolle als Theatermittler auf fast alle Teilnehmenden zutrafen. Die Projektverantwortlichen gaben aber auch an, dass nicht alle Mittler in den Projekten ein konstantes Engagement an den Tag legten.

In erster Linie verspürten die Theatermittler von der *Bayerischen Staatsoper* und der *Deutschen Oper am Rhein* aus einer persönlichen Verbundenheit zum Theater heraus die Motivation, einen Theaterbesuch weiterzuempfehlen und WOM zu betreiben. Zudem erhofften sie sich dadurch anregende Konversationen zu führen und in Kontakt mit anderen Menschen zu kommen.

Es waren aber neben den Paten und den Opern- und Ballettscouts auch die Schulbotschafter des *Thalia Theaters*, die während der Projektlaufzeit ‚ihr‘ Theater weiterempfahlen und sich um WOM bemühten. Sie gingen dabei meist auf Besonderheiten ein, die ihres Erachtens ein besuchtes Theaterstück auszeichneten, wie zum Beispiel die Inszenierung, die Musik, das Bühnenbild oder die Kostüme. Es fiel auf, dass die Mittler

vorwiegend positive Aspekte in ihre Mund-zu-Mund-Kommunikation einfließen ließen. Die Menschen aus ihrem sozialen Umfeld nahmen dies als authentisch wahr, weil die Keyworker so handelten und kommunizierten, wie die Kontaktpersonen es von ihnen erwartet hatten. Sie agierten professionell, situativ und füllten die Rolle als Theatermittler aus.

Insbesondere den Opern- und Ballettscouts konnte am deutlichsten ein Status als Meinungsführer zugesprochen werden. Sie wurden etwa häufig um Rat gefragt, gaben Informationen weiter und ließen einen Einfluss auf die Meinung von anderen erkennen. Nicht so stark ausgeprägt war ein Meinungsführerverhalten bei den Mittlern des Hamburger und des Münchner Projekts.

Lediglich die Theatermittler des *ETA Campus*-Projektes offenbarten ein deutlich schwächer ausgeprägtes Empfehlungsverhalten und erfüllten nur in wenigen Fällen Kriterien zur Meinungsführerschaft. Für sie lag der Fokus ihrer Projektteilnahme auf dem Verfassen von kurzen Artikeln. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass das Projekt am *ETA Hoffmann Theater* noch nicht über mehrere Spielzeiten etabliert war und von der verantwortlichen Person nicht in der Intensität begleitet wurde, wie die anderen befragten Projektleiter ihre jeweiligen Projekte betreut hatten.

Bei allen vier Programmumsetzungen zeigte sich, dass die Projektverantwortlichen der Theater kaum Erkenntnisse darüber hatten, ob und wie die Teilnehmer den erwarteten Tätigkeiten als Mittler nachgingen und WOM praktizierten. Es offenbarte sich dadurch ein Defizit in der geplanten zweiseitigen Kommunikation der Keyworker, also einerseits zu den Menschen in ihrem persönlichen Umfeld und andererseits wieder zurück zu den Theaterbetrieben.

Hinsichtlich des Einsatzes von finanziellen Mitteln konnten auch zu Spielzeitende keine aussagekräftigen Erkenntnisse gewonnen werden, weil hierzu keine Datengrundlagen bestanden. Die anfallenden Kosten für beispielsweise die Freikarten der Mittler und für die Werbung wurden aus den Theaterkontingenten und den Budgets für Marketing oder Theatervermittlung gedeckt. Eine derartige Praxis erschien aufgrund des überschaubaren Projektumfangs nachvollziehbar, deutete aber auf eine generell wenig strategische Herangehensweise der Theaterbetriebe an die Projekte hin.

4.4. Produktevaluation

Zuletzt wurde in der Produktevaluation analysiert, wie wirkungsvoll die Projekte waren, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden und wie nachhaltig die Formate sind.

Im Hinblick auf die Theatermittler konnte für alle vier näher begleiteten Projekte gezeigt werden, dass die Teilnehmenden sich intensiver mit Theater auseinandersetzen und neue Facetten von Theater kennenlernten. Ihre Beschäftigung mit Theater ging über einen regulären Theaterbesuch weit hinaus und sie verspürten eine größere Verbundenheit und Nähe zum Theater. Die Multiplikatoren kamen in den Projekten zwar auch untereinander punktuell zusammen und tauschten sich aus, daraus entstand jedoch keine Art von Gemeinschaft oder langfristiges Netzwerk. Die Mittler nahmen eine Position an der Schwelle der Theaterbetriebe ein, das heißt mit ihrer Rolle überstiegen sie zwar den Status eines gewöhnlichen Besuchers, aber hatten noch nicht das Beschäftigungsverhältnis eines Theatermitarbeiters inne. Sie konnten allerdings nicht in dem Umfang am Theater mitwirken, dass sie Einfluss auf das Programm oder künstlerische Entscheidungen gehabt hätten.

Eines der Hauptanliegen der Theaterbetriebe, mit dem Programm Zugang für Menschen zum Theater zu schaffen, die bisher keine oder kaum Erfahrungen mit Theater hatten, beispielsweise einen niedrigen sozioökonomischen Status oder eine Migrationsgeschichte haben, wurde mit den Theatermittlern nur vereinzelt erreicht. Am ehesten gelang dies der *Bayerischen Staatsoper* mit ihrem *Patenschaftsprojekt*, bei dem eine Kooperation mit einer Berufsschule bestand. Ansonsten konnten die Mittler mit ihrer WOM-Kommunikation überwiegend Menschen für Theater begeistern, die aus ihrem nahen sozialen Umfeld stammten und die bereits regelmäßige Theatergänger waren oder bei denen eine große Kulturaffinität bestand. Der Zugang zur „Theaterwelt“ konnte hier von den Mittler schon vorausgesetzt werden. Für sie stellte es in diesen Fällen meist keine Herausforderung dar, diese Personen zu einem Theaterbesuch zu überzeugen. Sofern bei den Kontakten der Mittler jedoch noch Schwellenängste vor einem Theaterbesuch bestanden, bauten die Mittler diese Barrieren ab. Sie begleiteten ihre Kontaktpersonen auch gerne ins Theater und bemühten sich, diesen Besuch so zu gestalten, dass vor allem die unerfahrenen Theatergänger erlebten, wie anregend eine Aufführung sein kann. Die Theatermittler teilten mit ihren Begleitern ihr Wissen über beispielsweise die Entstehungsgeschichte oder literarische Vorlage eines Werks, aber auch die Art und Weise, wie man sich

einer Inszenierung kritisch-reflektierend nähern kann. Teilweise kam es vor, dass die neuen Besucher durch den erhaltenen Zugang zum Theater so begeistert waren, dass sie selbst wiederum als Mittler und Multiplikatoren in ihren jeweiligen Netzwerken agierten.

Mit Blick auf die Theaterbetriebe artikulierten die Theatervertreter zwar, dass es ihnen wichtig sei, ihre Besucher sowie auch die Nichtbesucher im Blick zu haben, mit ihnen ‚auf Augenhöhe‘ im Austausch sein zu wollen und sie am Theater partizipieren zu lassen. Sie demonstrierten aber mit ihren fehlenden klar definierten Projektzielen, ihrer wenig strategischen Herangehensweise und ihrer Umsetzungsgestaltung, dass es ihnen in erster Linie um das ‚Gefühl‘ ging, auf neue Zielgruppen zuzugehen und sich nachfrageorientiert aufzustellen. Die Theater konnten kommunikativ nach innen und außen vorweisen, dass sie um neue Publika bemüht sind. Die Legitimation der Theater kreiste jedoch um die eigene Selbstbezüglichkeit.

Den Empfehlungsaktivitäten ihrer Theatermittler wurde daher auch nicht Nachdruck verliehen, sondern diese erfolgten aufs Geratewohl. Der laut geäußerte Wunsch, über die Multiplikatoren daran zu arbeiten, die Publikumszusammensetzung hin zu einem Abbild der Gesellschaft zu verändern, konnte unter diesen Bedingungen nur hinter den Erwartungen bleiben. Die im Vergleich der Projekte größte Wirkung erzielte hier die *Deutsche Oper am Rhein*. Sie steigerte den Austausch über Theater auch in der Stadtgesellschaft hinein und lenkte Aufmerksamkeit auf die Oper, indem sie ihr Projekt zusammen mit einer Lokalzeitung ausrichtete und darauf achtete, Keyworker mit Meinungsführer-Qualitäten für ihr Projekt zu gewinnen.

5. Diskussion

Theateraufführungen sind als Kunstwerke bereits mit einer Marke des Singulären, Besonderen und Außeralltäglichen ausgezeichnet, da sie wortwörtlich einmalig und flüchtig sind und mit dem Anspruch auf Originalität auftreten (FISCHER-LICHTE 2014: 18f.; RECKWITZ 2018: 125f.). Mit ihren Theatermittler-Projekten schaffen die Theater zusätzlich ‚einzigartige‘ Angebote, um nicht als „unecht, langweilig, steif und erlebnisarm erfahren“ (RECKWITZ 2017: 300) zu werden. Sie ermöglichen den Teilnehmenden sich zu Kennern des Theaters zu entwickeln, so dass sie die Singularitäten noch intensiver erleben können. Mit dieser „Conaisseurhaftigkeit“ (RECKWITZ 2017: 301) soll für die Keyworker

die Komplexität des Theaters wahrnehmbar werden und sie sollen in die Lage versetzt werden, das Theater anders zu kommunizieren und intensiver auf sich zu beziehen. Das Theater eignet sich gut dafür, affiziert zu werden, also mit Authentizität und Singularität aufgeladen zu werden (RECKWITZ 2017: 72f.), da es emotional berührt und deshalb anziehend wirkt. Diese Besonderheit stellten die Multiplikatoren in den Interviews mit ihren vielfältigen Beschreibungen von Gefühlen und Assoziationen heraus, die sie mit dem Theater verbinden. Die Evaluation zeigt auf, dass sich die Mittler im Rahmen der Projekte zwar im Feld Theater bewegen, die Teilnahme aber mit Theater und der Gewinnung und Bindung von Besuchern nur sekundär etwas zu tun hat. Vielmehr trägt das Programm passend zur eigenen Selbstverwirklichung der Mittler bei.

Demnach entspricht das Theatermittler-Programm auch nur bei den Zielsetzungen, nicht aber in der Umsetzung, den in der Einleitung aufgezeigten Verständnissen von Audience Development und Audience Engagement. Die in die Mittler gesetzten Erwartungen, Ziele des Audience Developments zu verwirklichen – also die Besucherschaft zu erweitern und zu diversifizieren, indem sie aktiv auf potenzielle Besucher in ihrem sozialen Umfeld zugehen, sie für einen Theaterbesuch gewinnen und dabei begleiten –, wurden in den meisten Fällen nicht erfüllt. Die Theatermittler selbst wurden auch nicht von den Theaterbetrieben aktiviert, bei künstlerischen Prozessen am Theater mitzuwirken und eigene künstlerische Erfahrungen zu schaffen. Sie wurden lediglich durch Vermittlungsangebote zum Theatererlebnis bereichert. Sie konnten daher zwar im Sinne des Audience Engagements bedeutungsvollere Beziehungen als vor der Projektteilnahme mit den Theatern aufbauen, von einer Vertiefung ihrer Erfahrungen mit co-kreierter Theaterkunst kann aber nicht Rede sein.

Die angebotenen Keyworker-Projekte und die kommunikativ beworbenen Programmkonzeptionen zeugen von den Bemühungen der Theater nach einer Öffnung der Häuser für eine Besucherschaft, die in ihrer Zusammensetzung die Diversität der Stadtgesellschaft abbilden soll. Das Theatermittler-Programm kann von der Grundidee folglich als ein Indikator für einen Transformationsprozess von Theaterinstitutionen interpretiert werden, um auf objektiv bestehende Legitimationsdefizite eine Antwort zu geben und sich mit neuen Wertzuschreibungen zu bekleiden. In der Programmumsetzung gehen die Theater aber wenig strategisch vor und setzen ihre Projekte auch nicht strategisch ein. Interventionen wie das Theatermittler-Programm werden als ‚Add-on‘ an die Vermittlungs- oder Kommunikationsabteilungen delegiert und werden ohne

strukturelle Verankerung durchgeführt. Sie proklamieren zwar eine Orientierung auf möglichst viele Zielgruppen, schaffen es aber selbst mit der Empfehlungs- und Keyworker-Strategie nicht, bei der Zusammensetzung des Publikums eine Veränderung zu erwirken, wenngleich diese Strategie als sehr vielversprechend zur Informationsbeschaffung und zum Entscheidungsprozess für einen Kulturbesuch gilt. Der Wandel greift also zu kurz.

Wie sind diese Schwächen in der Umsetzung strategischer Ansätze zu erklären? Der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie folgend, lässt sich darlegen, dass es bei den öffentlich getragenen Theaterbetrieben in Situationen von Uneindeutigkeit und Unsicherheit, wie sie in der Einleitung auch unter dem Begriff Krisengefüge zusammengefasst wurden, zu Prozessen der Imitation von als erfolgreich wahrgenommenen Handlungsmodellen in ihrer institutionellen Umwelt kommt (WALGENBACH 2006: 352ff.; MANDEL 2021a: 40). Die Theaterbetriebe sprechen sich Legitimität zu, da sie mit ihren Mittler-Projekten ein demonstrativ an die Öffentlichkeit gerichtetes Format im Programm-Portfolio haben, mit dem sie darlegen können, dass sie neue Besucher erreichen möchten und den Austausch mit dem Publikum stärken wollen. Die Theater können so maßgeblichen Anspruchsgruppen wie etwa der Kulturpolitik signalisieren, den an sie gerichteten Erwartungen zu entsprechen und weiterhin auch auf eine externe Legitimation setzen – so lange nicht nach den Wirkungen, Transformationsimpulsen und der Reichweite der teilhabeorientierten Angebote gefragt wird. Tatsächlich finden aber diese Aktivitäten wie die Theatermittler-Projekte „entkoppelt“ (MEYER/ROWAN 1977: 357) von den bestehenden Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen der Theaterbetriebe statt (MANDEL 2021a: 45). Die Durchführung der Projekte lässt die Funktionsstruktur des Organisationsbetriebs Theater nahezu unberührt. Audience Development in der temporären Form der Theatermittler-Projekte trägt zwar zur Bereicherung des Kulturerlebnisses der teilnehmenden Keyworker bei, schafft aber beispielsweise keine Involvierung dieser Gruppen in die künstlerische Praxis am Haus. Die Prozesse der Organisation Theater sind also davon entkoppelt und bleiben in sich gleich.

Dabei werden Überforderungstendenzen deutlich, wenn die Theater unter weitgehender Beibehaltung ihrer traditionellen Arbeitsweisen immer mehr Aufgaben übernehmen und neue Formate entwickeln. Die langjährig gewachsenen organisatorischen Strukturen, die Sparten, Gewerke, Abteilungen und damit verbundene Hierarchien sowie eine gefestigte Organisationskultur aus Handlungsroutrinen und unter Mitarbeitern breit geteilten Werthaltungen und Glaubenssätzen können Transformationsprozesse erschweren (MANDEL 2021b: 258).

Die Theaterbetriebe verpassen die Chance, „sich als unverzichtbaren kulturellen Treffpunkt für die gesamte Bevölkerung in einer Stadt neu zu verorten“ (MANDEL 2021c: 189). Die Evaluation bestätigt damit die Erkenntnis aus anderen Mittler- und Multiplikatoren-Programmen, dass die Bestrebungen der Besuchergewinnung nur durchschlagend Wirkung zeigen, wenn sich die Einrichtungen zugleich auch in ihren Zielsetzungen, ihren internen Strukturen und ihrer Programmpolitik verändern (JOHNSON ET AL. 2004: 19ff.; MANDEL 2013b: 160; MÜLLER 2014: 201; TAUBE 2017: 251).

Es steht die Frage im Raum, wie lange noch die Konsequenzen ausbleiben, wenn sich Theaterbetriebe nicht um innovationsfreudige Strukturen kümmern und Veränderung lediglich signalisieren, aber nur in homöopathischen Dosen anstoßen. Theaterbetriebe können sich zwar gegenwärtig noch einer hohen Zustimmung erfreuen, dass sie auch zukünftig mindestens mit dem bisherigen Niveau an Steuergeldern gefördert werden sollen, bei den jüngeren Generationen sind diese Zustimmungswerte jedoch deutlich geringer, wodurch sich Legitimationsrisiken andeuten (MANDEL 2020: 26). Theaterbetrieben sei daher geraten, sich mit Argumenten auszustatten, warum sie auch weiterhin in so hohem Umfang öffentlich gefördert werden sollten. Die Kulturpolitik ist dabei auch gefordert die Theater zu unterstützen, indem sie klare kulturpolitische Ziele für veränderte Prioritäten der Theater benennt. Als entscheidender Stakeholder in der institutionellen Umwelt der Theater sollte sie weniger Zurückhaltung zeigen und die Theaterbetriebe in eine Lage versetzen, dass die institutionell sich verfestigenden Strukturen der Theater agil bleiben, um sich zu verändern. Förderzusagen sollten nicht zum Erstarren und Verkrusten der Theaterbetriebe führen, sondern Anpassungs- und Innovationsprozesse in Gang setzen.

Für eine Transformation der Theaterbetriebe sei den Theatern geraten, die Publikumsentwicklung zur grundlegend strukturverändernden Strategie zu erklären. Sie sollten die individuell gewünschten Ziele des eigenen Mittler-Projekts in einer abteilungsübergreifenden, interdisziplinären Herangehensweise definieren. Anschließend sollten diese Ziele, unter Einbeziehung der Besucher betrachtet und dann rückwärts durchdacht werden. So sollen alle notwendigen Komponenten zur Erreichung der Ziele bestimmt werden. Hilfreich kann es hierbei sein, mit Fragen zu arbeiten, die nicht auf Veränderung an sich abzielen, sondern das Denken verändern, wie beispielsweise: „Wer wird in unserem Projekt, Kulturbetrieb am wenigsten gehört? Wen müssten wir in unsere Planungen stärker mit einbeziehen? Von wem können wir lernen?“ (WOLFRAM

2019: 18) Im nächsten Schritt sollten die Projekte angepasst und Arbeitsabläufe reflektiert werden. Denn entscheidend ist nicht nur, was die Theaterbetriebe produzieren, sondern auch, wie sie arbeiten. Es sollten Arbeitsweisen unterstützt und gepflegt werden, die Lernen und Iterieren fördern, sodass eine Theaterbetriebspraxis geschaffen wird, die „flexibel, anpassungsfähig und agil auf Veränderungen in ihrer Umgebung reagiert, diese gestaltet und die Organisation zum Lernen aus der gemeinsamen Arbeit bringt“ (HEWITT 2021: 47). Mit den Theatermittlern könnten Evaluationsmechanismen aufgebaut werden und in Form von sogenannten systematischen learning loops permanente institutionelle Lernprozesse implementiert werden (ANBERRÉE et al. 2015: 40). Es ist erforderlich, dass evaluatives Denken in die Organisationskultur von Theaterbetrieben eingebettet wird und die Mitarbeiter „gegenseitig erwarten, dass sie sich gemeinsam einsetzen: für die Klärung von Schlüsselkonzepten, die Unterscheidung von Mitteln und Zielen, das Denken in Outcomes, die Prüfung der Qualität der verfügbaren empirischen Belege bezüglich Wirksamkeit, die Abstützung ihrer Standpunkte und Urteile auf empirische Belege“ (BEYWL 2019: 5 zit. nach PATTON 2014). Die Theaterbetriebe sollten also eigene auf ihr jeweiliges Haus angepasste Evaluationsmodelle entwickeln, ihre Echokammern öffnen, die damit in Verbindung stehenden Entscheidungen und Handlungen überwinden und ihre Mittler als „Critical Friends“ (BALTHASAR 2011: 187ff.) verstehen. Unter diesem Begriff werden Personen verstanden, die ehrlich und offen Feedback geben, die Handlungsmuster der Theaterbetriebe infrage stellen und die neue Sichtweisen aufzeigen.

6. Limitationen und Forschungsausblick

Bei der Fallstudie sind neben den oben erwähnten Corona-Einschränkungen noch weitere Limitationen zu berücksichtigen. Das Sample für die befragte Gruppe der Theatermittler fiel mit zwei bis drei Personen pro Fall gering aus, wurde von den Projektleitern mitbeeinflusst und ist daher verzerrungsanfällig. Die Vertreter der Theater stellten in einem Prozess der Selbstselektion den Kontakt zwischen den Theatermittlern und dem Autor her und schlugen Kandidaten vor, die mit hoher Wahrscheinlichkeit als Positivbeispiele für Teilnehmende gelten, auch wenn darum gebeten wurde, die Teilnehmenden „blind“ auszuwählen. Eine Studie mit einem größeren Sample an Projekten und Teilnehmenden kann hier zu einer größeren empirischen Aussagekraft kommen.

Außerdem wurden in der Studie lediglich vier programmumsetzende Theaterbetriebe näher betrachtet. Ob sich die Ergebnisse der Evaluation auch mit der Situation an anderen Theatern decken, könnte in weiteren Forschungsaktivitäten überprüft werden. Darüber hinaus war in der Studie vorgesehen, dass in dem Sample auch ein Projekt Berücksichtigung findet, das Menschen mit Migrationserfahrung als Mittler einsetzt. Das betreffende Theater führte das Projekt aufgrund mangelnder Nachfrage aber nicht mehr durch. In solchen Fällen sollte weiter ergründet werden, warum Projekte eingestellt wurden und wie es besser gelingen könnte, die Teilnahmebereitschaft und das Engagement der Keyworker hochzuhalten und generell die Diversität der Multiplikatoren zu steigern.

Da gerade die Programmpolitik die zentrale Stellschraube zur Gewinnung eines neuen, anderen Publikums ist, bedarf es weiterer Untersuchungen wie es zum einen besser gelingen kann, das Feedback aus der Besucherschaft und den Mittlern an die Theater heranzutragen und zum anderen wie die Rückmeldungen sich auf die Programmpolitik auswirken müssten.

Zusätzlich stand in dieser Arbeit der Einsatz von Besuchern als Mittler im Theaterkontext im Fokus. Weiterer Forschungsbedarf besteht im Abgleich der Evaluationsergebnisse mit Studien aus anderen Kulturbereichen, wie beispielsweise im Museums- oder Konzertbereich. Überdies kann sich ein Vergleich des Theatermittler-Programms mit Theatersystemen anderer Länder lohnen, wie etwa in den USA oder Großbritannien. Dort unterscheiden sich die Bedingungen und Förderstrukturen stark von Deutschland und Audience Development-Bemühungen haben schon seit Jahrzehnten eine weitaus größere Bedeutung.

Zudem konzentrierte sich die Evaluation stark auf die offline Mund-zu-Mund-Kommunikation der Theatermittler, da die Interviewpartner selbst kaum über einen Einsatz von electronic WOM (kurz: eWOM) über das Internet und Social-Media-Kanäle berichteten. Inwiefern mit eWOM der Theatermittler andere Wirkungen erzielt werden können als mit klassischem WOM, wie eWOM in die Projektkonzeption strategisch implementiert werden könnte und welche Kanäle für welche Zielgruppen hier am aussichtsreichsten erschienen, sind Fragestellungen, denen großer wissenschaftlicher Ertrag zugeschrieben werden kann.

Literatur

- ALLMANRITTER, Vera (2017): *Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen*. Bielefeld: transcript.
- ANBERRÉE, Alice et al. (2015): Audience participation in cultural projects. Bringing the organization back in. – In: *International Journal of Arts Management* 18(1), 29–42.
- BALTHASAR, Andreas (2011): Critical Friend Approach. Policy evaluation between methodological soundness, Practical relevance, and transparency of the evaluation process. – In: *German Policy Studies* 7(3), 187–231.
- BEYWL, Wolfgang (2019): Evaluationskultur im Bildungsbereich. – In: *LeGes* 30(1), 1–14.
- BOLLO, Alessandro et al. (2017): *Final report. Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations*. Brüssel <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc36509d-19c6-11e7-808e-01aa75ed71a1/language-en>> [16.02.2024].
- BURDE, Bianca et al. (2016): *An die Hand nehmen – Kulturlotsen für Kinder. Ergebnisse der Begleitforschung zum Programm*. Stuttgart <<https://d-nb.info/1093239344/34>> [16.02.2023].
- DÄTSCH, Christiane/GIECK, Jochen (2018): Welche Öffentlichkeitsarbeit braucht die Stuttgarter Kultur? Ergebnisse eines Studierendenprojekts. – In: *Statistik und Informationsmanagement der Stadt Stuttgart* 3, 3–16 <www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/phlb/hochschule/fakultaet2/kulturmanagement/PDF/Projekte/Welche_Oeffentlichkeitsarbeit_braucht_die_Stuttgarter_Kultur_2017_.pdf> [16.02.2023].
- FISCHER-LICHTE, Erika (2014): Aufführung. – In: Dies./Kolesch, Doris/Warstat, Matthias (Hgg.), *Metzler Lexikon Theatertheorie*. Stuttgart: Springer, 15–26.
- GERLITZ, Johannes Maria (2023): *Audience Development mittels Theatermittler*innen. Eine Programmevaluation im Theaterbetrieb*. Ludwigsburg <<https://phbl-opus.phlb.de/frontdoor/index/index/docId/956>> [17.12.2023].
- HARLOW, Bob/THE WALLACE FOUNDATION (2015): *Staying relevant in a changing neighborhood. How Fleisher Art Memorial is adapting to shifting community demographics*. New York City <www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Staying-Relevant-in-a-Changing-Neighborhood-How-Fleisher-Art-Memorial-is-Adapting-to-Shifting-Community-Demographics.pdf> [16.02.2023].
- HAZELWOOD, Emma/LAWSON, Rob/AITKEN, Rob (2009): An essential guide to audience development. – In: *Marketing Intelligence & Planning* 27(6), 789–804 <<https://doi.org/10.1108/02634500910988681>> [25.12.2023].
- HEWITT, Cooper (2021): *Transformation des Museumserlebnisses. Ein Toolkit*. Karlsruhe <www.landesmuseum.de/fileadmin/Transformation_des_Museumserlebnisses_-_Ein_Toolkit.pdf> [16.02.2023].
- HOLMES, Kirsten/EDWARDS, Deborah (2007): Volunteers as hosts and guests in museums. – In: Lyons, Kevin Daniel/Wearing, Stephen Lesli (Hgg.), *Journeys of discovery in volunteer tourism. International case study perspectives*. Wallingford: CABI, 155–165 <<https://doi.org/10.1079/9781845933807.0155>> [25.12.2023].
- ISMAGILOVA, Elvira et al. (2017): *Electronic Word of Mouth (eWOM) in the Marketing Context*. Cham: Springer.
- JENNINGS, Mel/ARTS COUNCIL ENGLAND (2003): *A practical guide to working with arts ambassadors* <www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/materialpool/MFV0209.pdf> [06.07.2022].

- JOHNSON, Gill et al. (2004): *New audiences for the arts. The New Audiences Programme 1998-2003*. London <www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/New-Audiences-Final-Report.pdf> [16.02.2023].
- KANG, Doo Syen (2010): Understanding of consumption behaviors in art and cultural sectors for developing successful communication plans. – In: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 18 (3-4), 263–279 <<https://doi.org/10.1057/jt.2010.13>> [25.12.2023].
- KOLHEDE, Eric John/GOMEZ-ARIAS, J. Tomas (2016): Segmentation of infrequent performing arts consumers. – In: *Arts and the Market* 6(1), 88–110 <<https://doi.org/10.1108/AAM-04-2014-0015>> [25.12.2023].
- LMU MÜNCHEN (2017): Krisengefüge der Künste. München <www.krisengefuege.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/index.html> [16.12.2023].
- MANDEL, Birgit (2008): *Audience development, Kulturmanagement, kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*. München: kopaed.
- MANDEL, Birgit (2013a): Interkulturelles Audience Development als Marketingstrategie und Veränderungsprozess öffentlich geförderter Kulturinstitutionen. Begrifflichkeiten und Ziele. – In: Dies. (Hgg.), *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*. Bielefeld: transcript 11–18 <<https://doi.org/10.1515/transcript.9783839424216.11>> [25.12.2023].
- MANDEL, Birgit (2013b): Strategien und Maßnahmen des interkulturellen Audience Developments. – In: Dies. (Hgg.), *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*. Bielefeld: transcript, 97–162 <<https://doi.org/10.1515/transcript.9783839424216.97>> [25.12.2023].
- MANDEL, Birgit (2020): *Theater in der Legitimitätskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland. Eine repräsentative Bevölkerungsbefragung*. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- MANDEL, Birgit (2021a): Legitimität der Stadt-, Staats- und Landestheater im Strukturwandel der Kulturnachfrage. – In: Dies./Burghardt, Charlotte/Nesemann, Maria (Hgg.), *Das (un)verzichtbare Theater*. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim, 11–52.
- MANDEL, Birgit (2021b): Das öffentlich geförderte Theater in der Legitimationskrise und unter Innovationsdruck? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung. – In: Dies./Zimmer, Annette (Hgg.), *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*. Wiesbaden: Springer, 249–260 <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32159-8_18> [25.12.2023].
- MANDEL, Birgit (2021c): Zusammenfassende Thesen und Gesamtfazit. – In: Dies./Burghardt, Charlotte/Nesemann, Maria (Hgg.), *Das (un)verzichtbare Theater*. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim, 183–191.
- MANDEL, Birgit/REDLBERGER, Melanie (2013): Projekte zum interkulturellen Audience Development in sieben Kulturinstitutionen in NRW. – In: Dies. (Hgg.), *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*. Bielefeld: transcript, 45–96 <<https://doi.org/10.1515/transcript.9783839424216.45>> [25.12.2023].
- MELVILLE, Ruth (2013): Feeling champion. Exploring the experience of being a Liverpool Community Cultural Champion. – In: *Cultural Trends* 22(2), 119–128 <<https://doi.org/10.1080/09548963.2013.783177>> [25.12.2023].

- MEYER, John W./ROWAN, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. – In: *The American Journal of Sociology* 83(2), 340–363 <<https://doi.org/10.4324/9781315247533-33>> [25.12.2023].
- MILLS, Penny/THE AUDIENCE AGENCY (2019): *Without Walls Associate Touring Network. Audience Development Report 2016-2018*. London <www.withoutwalls.uk.com/wp-content/uploads/2019/04/WOW-ATN-2018-audience-development-FINAL-040419.pdf> [16.02.2023].
- MÜLLER, Achim (2016): *Bevölkerungsbefragung für das Staatstheater Braunschweig*. Braunschweig <http://www.buehnengenossenschaft.de/wp-content/uploads/2016/01/StaatstheaterBraunschweig_Neubesucherstudie_Ergebniszusammenfassung_160120_Final.pdf> [16.02.2023].
- MÜLLER, Isabel (2014): Analyseparameter für die Arbeit mit Keyworkern. Hinweise aus einer Studie zu Keywork in zwei Museen. – In: Knopp, Reinhold/Nell, Karin (Hgg.), *Keywork4. Ein Konzept zur Förderung von Partizipation und Selbstorganisation in der Kultur-, Sozial- und Bildungsarbeit*. Bielefeld: transcript, 191–202 <<https://doi.org/10.1515/transcript.9783839426791.191>> [25.12.2023].
- O'REILLY, Chiara/LAWRENSON, Anna (2015): Revenue, relevance and reflecting community. Blockbusters at the Art Galley of NSW. – In: *Museum and Society* 12(3), 157–170 <<https://doi.org/10.29311/mas.v12i3.257>> [25.12.2023].
- PRINZ-KIESBÜYE, Myrna-Alice (2012): „Komm mit, lass dich mal darauf ein!“ Theaterattaché(e)s auf der Suche nach neuen Publika. – In: Dies./Schmidt, Yvonne/Strickler, Pia (Hgg.), *Theater und Öffentlichkeit. Theatervermittlung als Problem*. Zürich: Chronos, 37–45.
- RECKWITZ, Andreas (2017): *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- RECKWITZ, Andreas (2018): Nur das Singuläre hat eine Chance gesehen zu werden. Interview mit Andreas Reckwitz. – In: Creative.NRW – Kompetenzzentrum kreativwirtschaft (Hgg.), *Hidden Values. Die Währung der Zukunft*. Köln, 120–129 <www.creative.nrw.de/fileadmin/user_upload/Pdf/180423_HIDDENVALUES_148x210_DIGITAL.pdf> [16.02.2023].
- RENZ, Thomas (2015): *Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development*. Bielefeld: transcript.
- SCHANNER, Roman (2007): Was ist Keywork? Eine Einführung. – In: Knopp, Reinhold/Nell, Karin (Hgg.): *Keywork. Neue Wege in der Kultur- und Bildungsarbeit mit Älteren*. Bielefeld: transcript, 21–34 <<https://doi.org/10.1515/9783839406786-002>> [25.12.2023].
- SCHMIDT, Thomas (2017): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer.
- SIKKENGA, Jörg (2016): *Weiterempfehlung im Kulturbereich. Eine austauschtheoretische Betrachtung der senderorientierten Weiterempfehlung*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.
- STEINHAUER, Moritz (2019): Erkenntnisse aus der empirischen Forschung zum Strukturwandel der Kulturnachfrage. – In: *Working Papers. Institutionelle Transformationsdynamiken in den Darstellenden Künsten* 6, 1–19 <www.krisengefuegte.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/publikationen1/working-papers/working-papers-phase-1/wp-6_2019/workingpaper_62019.pdf> [16.02.2023].

- STUFFLEBEAM, Daniel L. (1967): The use and abuse of evaluation in title III. – In: *Theory into Practice* 6(3), 126–133 <<https://doi.org/10.1080/00405846709542071>> [25.12.2023].
- STUFFLEBEAM, Daniel L. (2015): *CIPP Evaluation Model Checklist. A Tool for Applying the CIPP Model to Assess Projects and Programs*. Kalamazoo/ Mich., 1–51 <<http://rszarf.ips.uw.edu.pl/ewalps/dzienne/cipp-model-stufflebeam2015.pdf>> [17.12.2023].
- STUFFLEBEAM, Daniel L./ZHANG, Guili (2017): *The CIPP evaluation model. How to evaluate for improvement and accountability*. New York: The Guilford Press.
- TAUBE, Gerd (2017): Wege ins Theater führen über die Hauptstraße der Partizipation. Jugendpolitik für kulturelle Teilhabe. – In: Schneider, Wolfgang/Eitzeroth, Anna (Hgg.), *Partizipation als Programm*. Bielefeld: transcript, 243–251 <<https://doi.org/10.1515/9783839439401-025>> [25.12.2023].
- WALGENBACH, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. – In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hgg.), *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, 352–401.
- WEINTZ, Jürgen (2020): *Cultural Leadership. Führung im Theaterbetrieb*. Wiesbaden: Springer.
- WLAZEL, Agnieszka (2021): Engaging the audience vs. audience engagement with art. – In: *Participations. Journal of Audience & Reception Studies* 18(2), 374–390 <www.participations.org/18-02-18-wlazel.pdf> [16.02.2024].
- WOLFRAM, Gernot (2019): Verborgene Lösungen finden. Neue Ideen statt Formalismen für eine Transformation von Kulturbetrieben. – In: *KM – Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network* 147, 16–22.