

Demokratisierung von Kultur oder Kulturelle Demokratie? Theater in Deutschland und England

Democratization of Culture or Cultural Democracy?
Theater in Germany and England

BIRGIT MANDEL*

Universität Hildesheim

Abstract

In Deutschland wie auch in England gehört nur eine Minderheit der Bevölkerung, darunter überwiegend formal höher Gebildete, zu den Besuchern der staatlich subventionierten Theater. Bei der Gewinnung bislang unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen als Publikum geht es für die Theater über die kurzfristige Erhöhung der Auslastung hinaus um die längerfristige Sicherung ihrer Legitimation. Für die Kulturpolitik besteht die Herausforderung in der Gewährleistung einer höheren Teilhabegerechtigkeit. Der Beitrag diskutiert die Perspektiven eines teilhabeorientierten Audience Development vor dem Hintergrund der nationalen Regime von Theater-Governance in Deutschland und England, die durch unterschiedliche Leitbilder und Legitimationsmuster der Theaterförderung geprägt sind.

In Germany, as in England, only a minority of the population, predominantly the higher educated, attends state-subsidized theaters. For theaters, attracting audiences from hitherto underrepresented groups of the population is not just a matter of increasing attendance in the short term, but also of securing their legitimacy in the longer term. For cultural policy, the challenge is to guarantee a higher degree of participatory justice. The article discusses the perspectives of a participation-oriented audience development against the background of the national regimes of theater governance in Germany and England, which are characterized by different models and legitimation patterns of theater funding.

Keywords

Publikum/Audience, Audience Development, Kulturpolitik/Cultural Policy, Theatergovernance/Theatre Governance, Teilhabegerechtigkeit/Participatory Justice

* mandel@uni-hildesheim.de

1. Einführung

Das Konzept des Audience Development im Sinne des Entwickelns und Heranziehens von neuem Publikum für traditionelle (Hoch-) Kulturorganisationen und Programme wird im internationalen Audience Development Diskurs zunehmend infrage gestellt (BORWICK 2012; JANCOVIC 2011, HADLEY 2021). Vorgeschlagen wird, statt von Audience Development von Audience Engagement zu sprechen, ein Begriff, der sich an den Bedürfnissen potentieller Besucher orientiert und ihnen eine stärker aktive Rolle zugesteht, auch im Sinne von aktiver Teilhabe und „Ownership“ (WALMSLEY 2019).

Im Audience Development wird traditionell unterschieden zwischen einem Ansatz mit dem Ziel, die Besuchszahlen, Einnahmen und Auslastung zu steigern (Mainstream Approach) (HAYES/SLATER 2002) und einem Ansatz, der die Mission verfolgt, bislang unterrepräsentierte Zielgruppen als neues Publikum zu adressieren (Missionary Approach).

Vor allem in der Debatte um kulturpolitische Strategien für kulturelle Teilhabe wird gefragt (HADLEY 2021), ob ein kunstmissionarischer Ansatz, der „Demokratisierung hochkultureller Angebote“ erweitert, also den Zugang erleichtert, ausreicht, oder gar ersetzt werden sollte durch einen Ansatz kultureller Demokratie. Dieser beruht auf einem nicht normativen, nicht hierarchischen Kulturverständnis und unterstützt kulturelle Aktivitäten, die für viele Menschen nicht nur attraktiv und zugänglich sind, sondern auch eigenständig geschaffen und kommuniziert werden (HADLEY 2021: 31). Damit würde auch die Abgrenzung zwischen Kulturbesuchern und Nichtbesuchern durchlässig, denn die meisten Menschen engagieren sich in verschiedensten Kulturformen, auch wenn sie die öffentlich geförderten Theater, Konzerthäuser oder Museen nicht besuchen.

Im Zuge des postpandemischen Publikumsschwunds hat Audience Development und Erwägungen zu dessen Erweiterung zu einem Audience Engagement, in Kulturorganisationen in Deutschland, vor allem an den Theatern, weiter an Relevanz gewonnen. Die Besucherstatistiken des Deutschen Bühnenvereins zeigen nicht erst seit der Pandemie, sondern bereits seit vielen Jahren einen tendenziellen Rückgang der Publikumszahlen und eine Alterung des Publikums (Statistiken Deutscher Bühnenverein, ausgewertet in EILTS 2021), was die Notwendigkeit für ein Umdenken im Hinblick auf Besuchergewinnung deutlich macht. In Deutschland und England besteht das Theaterklientel ferner mehrheitlich

aus formal höher Gebildeten und sozial besser Gestellten (MANDEL 2020; COMPENDIUM CULTURAL POLICIES AND TRENDS, UK o.J.).

Thema des nachfolgenden Beitrags sind Strategien, Begründungen und implizite Normen von Kulturpolitik in Deutschland und England, um Teilhabe an den öffentlich geförderten Theatern zu stimulieren.

2. Das DFG Projekt Chancengerechte Teilhabe an öffentlich geförderten Theatern – Theatergovernance und Audience Development Strategien in Deutschland, England und Frankreich

Dieser Beitrag basiert auf Ergebnissen eines mehrjährigen, von der DFG geförderten Forschungsprojekts, das in der ersten Förderphase anhand einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung nach den soziostrukturellen Merkmalen von Theaterbesuchern in Deutschland fragte. Es erforschte ferner die Erwartungen der Bevölkerung an Theater und die Legitimität ihrer staatlichen Förderung. Themen einer Befragung aller Intendanten der Stadt- und Staatstheater sowie ergänzender Befragungen in drei Fallbeispiel-Theatern (Theater für Niedersachsen TFN Hildesheim, Städtische Bühnen Chemnitz, Maxim Gorki Theater Berlin) waren die Audience Development Strategien der Theater sowie mögliche Vorgaben der staatlichen Zuwendungsgeber für Publikums- und Teilhabeorientierung. Zudem wurde in einer Inhaltsanalyse der Diskurse in den Zeitschriften *Theater der Zeit* und *Kulturpolitische Mitteilungen* untersucht, wie sich das Thema Publikum im fachöffentlichen Diskurs widerspiegelt (MANDEL/BURGHARDT/NESEMANN 2021).

In der zweiten Förderphase wurde die Forschungsperspektive durch einen internationalen Vergleich erweitert. In einem ersten Schritt wurde für Deutschland, England und Frankreich untersucht, welcher Einfluss von den jeweiligen Governance-Regimen auf die Teilhabeorientierung der staatlich geförderten Theater ausgeht. In einem zweiten Schritt, der nicht Gegenstand dieses Beitrags ist, wurden für jeweils drei Beispieltheater in England und Frankreich deren Strategien von Audience Development mit den Theatern in Deutschland vor dem Hintergrund der jeweiligen Regime von Theatergovernance herausgearbeitet und verglichen.

Ausgangsthese des internationalen Vergleichs war, dass die jeweiligen nationalen Regime von Theater-Governance eine prägende Wirkung auf die Publikumsstrategien der Theater haben, z.B. durch Zielvorgaben, Regelung zur Finanzierung und Evaluation, aber auch

allgemein akzeptierte Glaubenssätze zu gesellschaftlichen Aufgaben von Theatern. Wir gingen davon aus, dass Theater-Governance über eine kulturpolitische Steuerung durch den Staat hinaus geht und daher auch das Mit- und Zusammenwirken von staatlichen, zivilgesellschaftlichen und professionellen Akteuren im Kontext formaler Regelungen, institutionalisierter Normen und selten hinterfragter Deutungsmuster betrachtet werden muss, die das Handeln der Akteure beeinflussen (SCOTT 2001: 48; MAYNTZ 2008; MANDEL/ZIMMER 2021).

3. Nutzung von Theaterangeboten

In England gibt es mit den *Taking Part Surveys* seit 2005 regelmäßige, staatlich initiierte Bevölkerungsbefragungen zu kulturellen Interessen und zur Kulturnutzung. Allerdings werden die Ergebnisse meist nur auf der Ebene von Arts Engagement allgemein und nicht für einzelne Kultursektoren differenziert. Detailliertere Erkenntnisse liefern die Erhebungen der neu eingerichteten Audience Agency. Die Audience Agency ist eine Organisation mit dem Ziel „Kulturorganisationen die Nutzung [...] nationaler Daten zu ermöglichen, um ihre Relevanz, Reichweite und Widerstandsfähigkeit zu erhöhen.“ (CULTUREHIVE)

In Deutschland besteht kein nationales, öffentliches Monitoring System. Studien zu den kulturellen Interessen der Bevölkerung gibt es nur sporadisch, wenn wissenschaftliche Organisationen dafür Gelder akquirieren können. Im Rahmen des o.g. DFG-Projekts konnte 2020 eine repräsentative Bevölkerungsbefragung durchgeführt werden, die Daten zu Theaterbesuchen erheben konnte. Danach können nur etwa 10% der Bevölkerung zum sogenannten Kern-Klientel gezählt werden (mit vier und mehr Theaterbesuchen im Jahr), 31% zu den Gelegenheitsbesuchern (1 bis 3 Besuche im Jahr) und 59% zu den Nicht-Besuchern. Der Anteil der Viel-Besucher nimmt mit dem Bildungsniveau und dem Alter zu; außerdem haben Frauen eine höhere Besuchsfrequenz. Auffällig ist, dass auch bei den formal höher Gebildeten knapp die Hälfte zu den Nichtbesuchern gehört. Als Erwartungen an die Spielplangestaltung werden auf den ersten drei Plätzen genannt „Programme für Kinder und Jugendliche“ sowie „Programme, bei denen man lachen kann“ und „Stücke, die für jeden verständlich sind“ (MANDEL 2020).

Auch wenn ein Großteil der Bevölkerung persönlich keine Theaterangebote nutzt, stimmt sie weit überwiegend darin überein (86%), dass die Förderung von Stadt- und Staatstheatern auch in Zukunft mindestens in

bisheriger Höhe mit Steuergeldern erfolgen sollte. Das Image der hochkulturellen Einrichtungen ist also sehr viel besser als deren Nutzung. Dieses Ergebnis spricht aktuell noch für eine ausreichende Legitimität der Theatersubventionierung in der Bevölkerung. Allerdings gibt es bei den jüngeren Generationen dafür signifikant geringere Zustimmungswerte. Zudem interessieren sich selbst die formal höher Gebildeten in den jüngeren Generationen deutlich häufiger für Veranstaltungen der Popkultur (51%) als der klassischen Kultur (35%). Diese Zahlen und Ergebnisse von Längsschnittbefragungen lassen auf eine möglicherweise nachlassende Nachfrage nach Theaterangeboten in der Zukunft schließen. Für einen wachsenden Anteil auch der höher Gebildeten in den jüngeren Generationen gehören Theaterbesuche nicht mehr selbstverständlich zum Lebensstil dazu (DE SOMBRE 2017), und es kann im Sinne einer Kohortenabhängigkeit auch nicht von einem automatischen Hineinwachsen in die klassische Kultur mit fortschreitendem Alter ausgegangen werden (REUBAND 2018).

Obwohl der Anteil der Besucher klassischer Kultureinrichtungen stagniert bzw. im öffentlichen Theater sogar rückläufig ist, bedeutet das nicht, dass nur eine kleine Gruppe von Menschen kulturell aktiv ist. Ein Großteil der Bevölkerung in Deutschland nimmt kulturelle Angebote jenseits der öffentlich geförderten wahr, seien es solche der privaten Anbieter wie Kinos, Popkonzerte, Clubs oder aber breitenkulturelle Angebote wie Chöre oder Tanzgruppen oder auch Amateurtheater. Insbesondere in ländlichen Regionen sind andere Praktiken kulturellen bürgerschaftlichen Engagements weit bedeutsamer als der Besuch traditioneller Kulturinstitutionen, die dort kaum vorhanden sind (GÖTZKY 2016).

4. Theaterorganisation, Programmstruktur und Governance

In Deutschland verfügen die Stadt- und Staatstheater über ein festes Ensemble, Repertoire und Gewerke. Ihr Programm umfasst häufig drei Sparten mit Schauspiel, Oper und Ballett. Demgegenüber arbeiten die subventionierten Theater in England mit Gastspielen und freien Theaterschaffenden. Dadurch sind sie vergleichsweise flexibler in ihrer Spielplangestaltung, um auf aktuelle Themen, Interessen von Kooperationspartnern oder die Nachfrage des Publikums reagieren zu können. Gleichzeitig ist ihr Angebot an Inszenierungen aufgrund des Ensuite-Betriebs, bei dem über einen längeren Zeitraum die gleiche Inszenierung gezeigt wird, deutlich eingeschränkter als bei deutschen Theatern.

Die institutionellen Strukturen der Kulturpolitik in Deutschland und England und ihre Instrumente unterscheiden sich deutlich. In England wird Kulturpolitik in einem Top Down Prozess organisiert. Das Ministerium für Digitales, Kultur, Medien und Sport gibt Leitziele vor, der Arts Council England, der sich weniger als Verwaltung, denn als „Development Agency“ versteht, setzt diese in operationalisierbare und messbare Kriterien um und organisiert die Bewerbungs- und Evaluations-Verfahren für Kulturorganisationen. Publikumsorientierung erfolgt in England vor allem über eine populäre Programmpolitik, um möglichst viele mit bekannten Stücken, bekannten Darstellern, aktuellen Themen ansprechen zu können. Bei den Erhebungen der Audience Agency werden Theaterstücke und Musicals dementsprechend auch der Rubrik Popular/Mainstream zugeordnet, während Oper und Ballett zu den Classical Arts gerechnet werden. Viele Theater in England haben einen Programmbeirat, in dem unterschiedliche Bevölkerungsgruppen repräsentiert sind, die über die Programme mitentscheiden. In fast jedem Theater gibt es eine ganztägig geöffnete Gastronomie und die Theaterfoyers sind, anders als in Deutschland, zudem im Sinne ‚dritter‘ nicht kommerzieller Aufenthaltsorte mit freiem W-Lan ganztägig auch für Nicht-Besucher nutzbar.

In Deutschland besitzen die 16 Bundesländer die Kulturhoheit, was die Definition von Zielen und Förderkriterien einschließt. Träger der regionalen bzw. kommunalen Kulturorganisationen sind mehrheitlich die Landkreise und Kommunen. Kulturpolitik in Deutschland findet deshalb hauptsächlich auf regionaler und lokaler Ebene statt. Dennoch sind die Kulturförderprinzipien in allen Bundesländern sehr ähnlich.

Die Fördersumme für Kunst und Kultur ist in Deutschland mit 14,5 Milliarden Euro (STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER 2022) bei rund 82 Mio. Einwohnern deutlich höher als im Vereinigten Königreich mit 4,5 Milliarden Euro bei rund 60 Mio. Einwohnern (DEPARTMENT FOR CULTURE; MEDIA AND SPORT 2021). Der höchste Anteil des Budgets für Kultur in Deutschland fließt in die Förderung von Theatern, Opern und klassischen Orchestern. Deren Anteil am Gesamtbudget für Kultur liegt in Deutschland bei 32 %, in England bei ca. 5 bis 10%. Entsprechend unterscheidet sich auch der Eigenfinanzierungsanteil der Theater durch Ticketeinnahmen. Während in Deutschland nur ca. 17% der Budgets selbst erwirtschaftet werden (DEUTSCHER BÜHNENVEREIN 2020) sind es in England 62% (DEPARTMENT FOR CULTURE; MEDIA AND SPORT 2021).

In Deutschland gibt es für die 142 Stadt- und Staatstheater sowie weitere Privattheater eine institutionelle Dauerförderung. In England müssen sich alle Theater, die staatliche Subventionen erhalten wollen, im Rhythmus von drei bis fünf Jahren jeweils neu beim Arts Council mit einem Konzept bewerben, wie sie die aktuellen kulturpolitischen Ziele realisieren wollen. Über die Auswahl der zu fördernden Organisationen wird nachfolgend in einem mehrstufigen Verfahren durch Experten-Jurys entschieden. Bei Erfolg vereinbaren die Theater mit dem Arts Council jährliche Ziele, von deren Erreichen die weitere Förderung abhängt.

Aufgrund der hohen und relativ stabilen staatlichen Förderung sind die Theater in Deutschland deutlich unabhängiger vom Publikumszuspruch als die Theater in England, bei denen der „Box-Office-Erfolg“ ein zentrales Legitimationskriterium ist (GERLACH-MARCH 2011).

In Deutschland besteht, auch aufgrund der Erfahrungen in der nationalsozialistischen Diktatur, eine starke Zurückhaltung gegenüber staatlichen Interventionen in künstlerische Bereiche ebenso wie gegenüber einer Funktionalisierung von Kunstorganisationen für kunstferne, gesellschaftspolitische, soziale oder ökonomische Ziele. Das Prinzip der institutionellen Anbieterförderung sorgt für eine Art „kulturelle Grundversorgung“ der Bevölkerung auf hohem künstlerischen Niveau, weitgehend unabhängig von Markteinflüssen. Die Entscheidung darüber, was Stadt- und Staatstheater als künstlerisch wertvoll erachten, bleibt den Kulturschaffenden, insbesondere den Intendanten und Regisseuren überlassen, die ihrerseits auf den Fachdiskurs und die Bewertung ihrer Peers reagieren (MANDEL/BURGHARD/NESEMANN 2021). Es wird sowohl von Seiten der Theaterschaffenden wie von den im DFG Projekt befragten Kulturpolitikern die Befürchtung geäußert, dass eine zu weitgehende Berücksichtigung des Publikumsgeschmacks bzw. der kulturellen (Unterhaltungs-)Interessen des (potentiellen) Publikums zu einer Verflachung der künstlerischen Qualität und einer Mainstreamisierung von Kunst führen würde. Die Interviews mit Theaterschaffenden und Kulturpolitikern in England zeigen hingegen eine starke Fokussierung auf das Ziel einer breiten Teilhabe, dem die Förderung von Kunst nachgeordnet ist (MANDEL/NESEMANN 2023).

Die quantitative Befragung aller Intendanten öffentlicher Theater in Deutschland ergab, dass diese zumeist nur eine geringe Einflussnahme staatlicher Fördergeber auf ihre Arbeit wahrnehmen (MANDEL/BURGHARDT/NESEMANN 2021: 117f.). Zwar gebe es Zielvereinbarungen, diese seien aber eher vage, meist nicht formalisiert und würden in der Regel nicht systematisch evaluiert. Nur 5% gaben an, dass es konkrete

Zielvorgaben mit Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung gibt. Die Kulturverwaltung achte vor allem auf ein ausgeglichenes Budget. Solange keine Verluste produziert würden und die Publikumszahlen einigermaßen stabil seien, hätten die Häuser weitreichende Autonomie, so auch die Sicht von Verantwortlichen in der Kulturverwaltung (MANDEL/NESEMANN 2023). Staatliche Kulturpolitik in Deutschland begrenzt ihren programmatischen Einfluss auf die Theater im Wesentlichen auf die Auswahl von neuen Intendanten. Die Entscheidungen darüber werden jedoch oft als intransparent wahrgenommen, da sie selten auf öffentlichen Ausschreibungen mit konkreten Zielsetzungen für die Intendanz basieren, sondern eher informell hinter den Kulissen erfolgen (WEINTZ 2020).

Als zentrale Akteure mit einem wesentlichen Einfluss auf die Programmentscheidungen der staatlich geförderten Theater in Deutschland sehen interviewte Theaterschaffende die Fachöffentlichkeit einschließlich Lobbyorganisationen: Deutscher Bühnenverein, Deutscher Kulturrat, Dramaturgische Gesellschaft, Ensemble Netzwerk; Fachmagazine wie *Theater der Zeit*, *Theater heute* und *Nachtkritik* sowie das überregionale Feuilleton; außerdem auch das Stammpublikum und die Freundeskreise von Theatern (MANDEL/BURGHARDT/NESEMANN 2021). Der Anspruch an eine höhere Diversität in Publikum und Belegschaft basiert nicht auf entsprechenden Vorgaben der Fördergeber, sondern hat sich im fachöffentlichen Diskurs herausgebildet. Die Erwartungen der Peers zu erfüllen erweist sich als eine wichtige Quelle der Legitimation und als ein Anstoß für Veränderungen. Die Programmstatistik des Deutschen Bühnenvereins zeigt hohe Zuwächse bei den theaternahen Rahmen- und Vermittlungsprogrammen. Obwohl die staatliche Politik kaum Richtlinien vorgibt, haben die Theater vielfältige Aktivitäten und neue Formate entwickelt (MICHAELS 2021), um den Anspruch nach größerer Diversität des Publikums nachzukommen bzw. die „Stadtgesellschaft in ihrer Vielfalt“, so ein zentrales Narrativ des Fachdiskurses, stärker in Programmen, Team und Publikum zu repräsentieren (NESEMANN/BURGHARDT 2021).

In England erfolgt der Einfluss der Fachöffentlichkeit vor allem über formale Gremien. Zu nennen sind dabei die zentrale Theatervertretung UK Theatre, die Society of London Theatre und der National Theatre Trust. Auffällig ist, dass die Verflechtungen der öffentlich geförderten Theater mit den privatwirtschaftlichen Cultural Industries relativ eng sind und auch bei den Interessenvertretungen kaum unterschieden wird zwischen den Sektoren, was auch damit zusammenhängt, dass staatlich geförderte Theater hohe Eigenfinanzierungsquoten vorweisen müssen.

Auch den ehrenamtlichen Board Trustees (Aufsichtsräten), die die Theater mehrmals jährlich beraten, wird in den Interviews mit Theaterschaffenden ein wesentlicher Einfluss beigemessen für die Steuerung der Theater in finanzieller Hinsicht wie in inhaltlichen Fragen. Die Boards setzen sich in der Regel sowohl aus Kunstschaffenden, Kulturmanagement-Experten wie lokal einflussreichen Stakeholdern zusammen. Die Entscheidung über die Zusammensetzung trifft der Arts Council England (MANDEL/NESEMANN 2023).

Wenn in England der informelle Einfluss der Fachöffentlichkeit als vergleichsweise gering einzuschätzen ist, so hängt dies damit zusammen, dass die staatliche Kulturpolitik relativ klare Ziele formuliert, an deren Umsetzung die Mittelvergabe geknüpft ist. Auffällig war in den Interviews mit englischen Theaterschaffenden und Akteuren der Kulturpolitik, dass beide Seiten genau die gleichen Zielsetzungen für die Theater benennen. Demgegenüber wurde in den Interviews in Deutschland mit den entsprechenden Akteuren deutlich, dass es oft keine expliziten gemeinsamen Ziele zur Programmatik der Häuser gibt (MANDEL 2021c).

In Deutschland gab es zwar seit Ende der 1970er Jahren die Forderung nach „Kultur für alle“ sowohl im Sinne eines chancengerechten Zugangs zu hochkulturellen Angeboten wie auch verbunden mit der Forderung einer Kultur von allen, was sich v.a. in der Gründung vieler soziokultureller Zentren manifestierte (HOFFMANN 1979). Die Förderung der Künste behielt jedoch deutlich Vorrang vor der Orientierung am Publikum und den kulturellen Interessen der breiten Bevölkerung (STATISTISCHES BUNDESAMT KULTURSTATISTIK 2022).

Auch in England ging es seit den 1960er Jahren zunächst um „Access for all“ zu Kunst- und Kulturformen, die von gesellschaftlichen Eliten als wertvoll begriffen wurden im Sinne einer Demokratisierung von „Hochkultur“ (BENETT 1996; MC GUIGAN 1996: 54). Dahinter stand der Glaube, dass Hoch-Kultureinrichtungen zur Höherentwicklung der Bevölkerung und v.a. der Industrie-Arbeiter beitragen könnten als zentrale Begründung für öffentliche Kulturförderung (HADLEY 2021: 44–48). Teilhabeorientierte Maßnahmen in größerem Umfang gab es jedoch erst mit den New Audiences-Programmen unter New Labour seit Ende der 1990er Jahre und deren zentralen Idee, dass Kunst und Kultur zur sozialen Inklusion beitragen sollten (HADLEY 2021: 50; KAWASHIMA 2006). Der Staat legte massive Audience Development Programme auf, die den Fokus der Kulturorganisationen stärker auf die Eröffnung von Zugängen vor allem für als sozial benachteiligt definierte Bevölkerungsgruppen legte (HADLEY 2020: 38). So wurden z. B. spezifische

Programme mit Fokus auf ethnisch-kulturelle Diversität von Publikum und Kulturschaffenden entwickelt. Die Diversität im Personal von Kulturorganisationen sollte durch entsprechende Quotenregelungen gefördert werden (ARTS COUNCIL England 2006). Das im Jahr 2016 veröffentlichte zweite Weißbuch zur Kulturpolitik in England fordert, dass die öffentlich finanzierten Kulturangebote allen Bevölkerungsgruppen zugänglich gemacht werden und Kulturorganisationen sich durch sozialen, wirtschaftlichen und politischen Nutzen legitimieren müssen (DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORTS 2016). Die staatlich verordneten Audience Development Programme in England führten zu erheblichen Anstrengungen der Theater, bislang unterrepräsentierte Gruppen über vielfältige Kooperationen, Sonderrabatte, besondere Serviceleistungen, neue Kommunikationswege zu erreichen.

Eine Evaluation der staatlich aufgelegten Audience Development Programme der letzten Jahrzehnte in England mit Vorgaben an die geförderten Kulturorganisationen, bislang unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen und vor allem auch migrantische Communities zu gewinnen, kommt jedoch zu dem ernüchternden Ergebnis, dass dadurch die soziale Zusammensetzung des Publikums nur geringfügig verändert werden konnte. Diese Maßnahmen hatten tatsächlich „little impact on the social stratification of publicly funded cultural consumption over the course of the last twenty years“ (HADLEY 2021: 69). Der aktuelle Zehn-Jahres-Strategieplan 2020 bis 2030 des Arts Council England mit dem Titel *Let's create* vollzieht auch vor dem Hintergrund des begrenzten Erfolgs der Audience Development Programme einen radikalen Strategiewechsel von dem Ziel, die Programme der staatlich subventionierten Kulturorganisationen für diverse Bevölkerungsgruppen zugänglich zu machen zur Förderung von kultureller Kreativität in der Bevölkerung. Entsprechend taucht auch der Begriff Audience Development in dem Papier nicht mehr auf.

By 2030, we want England to be a country in which the creativity of each of us is valued and given the chance to flourish [...] This Strategy is based on the need to recognise and celebrate the creative lives of everyone in this country, and its success will depend on our ability to understand and champion a wider range of culture than we have before, including in the amateur, voluntary and commercial sectors (ARTS COUNCIL England 2020 Mission Statement).

Diese Strategie soll umgesetzt werden sowohl über indirekte Anreizsysteme für die Kulturwirtschaft als auch über direkte Förderung eines weiteren Spektrums von Kultur sowie Vorgaben an die geförderten Kultureinrichtungen, sich auch im Bereich Community Work zu engagieren.

Explizit wird in diesem Grundsatzprogramm darauf hingewiesen, dass man sich dabei von einem normativen Kulturverständnis verabschiedet und alle kulturellen Ausdrucksformen als gleichwertig begreift: „We do not believe that certain types or scales of creative activity are inherently better or of greater value than others.“ (ARTS COUNCIL England 2020: 47) Die Förderungswürdigkeit von Kulturorganisationen wird nunmehr maßgeblich danach bewertet, inwieweit ihnen kulturelles Community Building gelingt und sie die Bevölkerung vor Ort aktiv einbeziehen in ihre Arbeit.

5. Regulative und normative Institutionen und Erwartungen an staatlich geförderte Theater

Der Einfluss der nationalen Regime von Theater-Governance auf Entscheidungen der staatlich geförderten Theater geht nicht nur von sogenannten regulativen Institutionen aus (wie gesetzliche Regelungen, Haushaltsverordnungen, formale Förderkriterien, vertragliche Regelungen) sondern auch von normativen Institutionen, worunter man die in einer Gesellschaft akzeptierten Normen und Werte versteht, denen man sich verpflichtet fühlt. In der Theaterpolitik in Deutschland sind das z. B. das Repertoire- und Ensemblesystem der Stadt- und Staatstheater. Hinzu kommt der Einfluss von kulturell-kognitiven Institutionen. Dabei handelt es sich um selten hinterfragte, implizite Deutungsmuster und Glaubenssätze, die die Wahrnehmung und Interpretation der Wirklichkeit und damit das Handeln der Akteure in einem Kulturraum prägen (WALGENBACH 2006: 378ff.). In Deutschland gehört dazu die Vorstellung, dass der Staat Kunst fördern müsse unabhängig von der Publikumsnachfrage.

Die zentrale regulative Institution in Deutschland für den Kultursektor ist die im Grundgesetz verankerte Kunstfreiheit. Die dadurch gesicherte Autonomie der Künste gegenüber staatlichen Eingriffen wurde im praktischen Verhältnis zwischen Kulturpolitik und Kulturorganisationen zu einer auf beiden Seiten weithin akzeptierten Norm einer „Kunstorganisationen-Freiheit“ (MANDEL 2021) erweitert, der zufolge Kunstorganisationen weitgehend vor Ansprüchen des Staates zu schützen seien. Bei kommunalen kulturpolitischen Akteuren lässt sich dementsprechend eine starke Zurückhaltung hinsichtlich Zielvorgaben an die geförderten Theater beobachten. Der lange vom Deutschen Bühnenverein propagierte Slogan „Theater muss sein“ als selbstverständlicher,

gesellschaftlich wertvoller Einrichtung, ist tief im Bewusstsein der Bevölkerung verankert, wie auch die oben dargestellten Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung zur Akzeptanz der Theaterförderung zeigen.

In England gilt hingegen als selbstverständlich, dass die aus Steuermitteln geförderten Künste und ihre Organisationen nützlich sein müssen für die Gesellschaft, z.B. für soziale Aufgaben, Bildungsaufgaben oder die Stärkung der Wirtschaft. Damit verknüpft ist die Idee, dass mit der Förderung auch klare Forderungen verbunden sind.

Während in Deutschland die implizite Idee wirkt; „Fördern was es schwer hat“, so ein Argument, das seit den 1990er Jahren im kulturpolitischen Diskurs in der BRD als Legitimation immer wieder genutzt wurde, wird in England belohnt, was beim Publikum ankommt und entsprechende Nachfrage hat: „UK theatre has always had a strategic eye to the box office. It always needed to attract an audience to have a firm leg in the funding store“, so die Einschätzung der Theaterreferentin des Arts Council England (MANDEL/NESEMANN 2023).

Der Anspruch einer Nachfrageorientierung ist in England fest verankert als Legitimation für Theater, während in Deutschland umgekehrt die finanzielle Förderung der Theater primär über künstlerische Kriterien erfolgt und die Publikumsnachfrage eher als sekundäres Legitimationskriterium gilt.

Normative und kulturell-kognitive Institutionen bestimmen die Erwartungen an das Handeln von staatlich geförderten Theatern um so mehr, wenn die regulative Ebene nur schwach ausgeprägt ist wie in Deutschland. Zugleich unterliegen diese auch einem institutionellen Wandel, vor allem im Zusammenhang mit veränderten gesellschaftlichen Herausforderungen. Ein Beispiel für die Herausbildung einer neuen, normativen Institution im Theaterbereich in Deutschland ist die ab den 2000er Jahren entstandene Erwartung im Fachdiskurs, Stadt- und Staatstheater sollten einen Beitrag zur kulturellen Teilhabe von Kindern und Jugendlichen leisten (MANDEL/BURGHARDT/NESEMANN 2021). Dass Kunstorganisationen neben ihrer „Kernaufgabe“, Kunst zu produzieren und zu zeigen, zusätzlich Aufgaben im Bereich der kulturellen Bildung übernehmen sollten, war zunächst sehr umstritten, da es die Konzentration auf hochwertige Kunstproduktion beeinträchtigen könne. „Wir sind keine Sozialarbeiter“, so zugespitzt das Credo vieler Intendanten (MANDEL 2013). Durch prominente Fürsprecher (u.a. Simon Rattle aus England, der bei den Berliner Philharmonikern das erste Education Programm in einem Klassikorchester in Deutschland eingeführt hat) und intensive Fach-Diskurse zum Vermittlungsauftrag klassischer

Kulturorganisationen (PETRI-PREISS 2022) wurde Kulturelle Bildung als Aufgabe von Kulturorganisationen nach und nach zu einer institutionalisierten Norm, der sich Kulturorganisationen zunehmend weniger entziehen können und auf die sie mit einer deutlichen Stärkung ihrer Vermittlungsabteilungen reagiert haben (MANDEL 2018).

Im Diskurs der Theater-Fachöffentlichkeit (u.a. im *Ensemble-Netzwerk* und auf *Nachtkritik*) haben sich weitere normative Erwartungen herausgebildet: Diversität im Personal, gleichwertige Karrierechancen unabhängig von Geschlecht und Herkunft, die Verurteilung von Machtmissbrauch, die Einführung von kollektiven Führungsmodellen (WEINTZ 2020). Es deutet sich an, dass dadurch auch strukturelle Veränderungen der Theater angestoßen werden. Noch offen ist, inwiefern diese auch eine Öffnung hin zu neuen, anderen Publikumsgruppen beeinflussen können. Diversität im Personal wird immer wieder als Bedingung für Diversität im Publikum genannt, allerdings müsste Diversität dann auch die Zusammensetzung mit Menschen unterschiedlicher sozialen Milieus umfassen, um die Vielfalt der Bevölkerung und ihrer kulturellen Interessen im Theater-Team zu repräsentieren.

6. Demokratisierung von Hoch-Kultur versus Kulturelle Demokratie – Perspektiven für die staatliche Kulturpolitik und teilhabeorientiertes Audience Development

Staatliche Kulturpolitik in Deutschland sieht sich einem Legitimationsdilemma gegenüber. Einerseits besteht die institutionalisierte Norm, dass sich die geförderten kulturellen Angebote vom Marktgängigen unterscheiden, das Publikum irritieren, überfordern, weiterbringen sollen – zumindest diejenigen, die aufgrund ihres Bildungs- und Sozialstatus in der Lage sind, sich darauf einzulassen. Andererseits können mit Steuergeldern aller nicht dauerhaft kulturelle Angebote finanziert werden, die vor allem eine ohnehin privilegierte Minderheit erreichen. In dem Maße wie die ästhetischen Präferenzen der intellektuellen Mittel- und Oberschicht die Programme der Kulturorganisation dominieren und die kulturellen Interessen anderer gesellschaftlicher Gruppen kaum Eingang in das staatlich geförderte kulturelle Leben finden, ist die Kulturpolitik herausgefordert:

A democratic state cannot be seen as simply indulging the aesthetic preferences of a few, however enlightened. Consequently, a democratic cultural policy must

articulate its purposes in ways that demonstrate how the public interest is being served. (MULCAHY 2006: 323)

In ähnlicher Weise argumentiert Hadley, der (für den englischen Kontext) dafür plädiert, dass staatliche Kulturpolitik auch die populärkulturellen Interessen verschiedener Bevölkerungsgruppen unterstützen müsse: „Government should [...] support the cultural preferences and expressions of individuals and communities such as happens in other types of market in order to facilitate a pluralist concept of culture“ (HADLEY 2021: 34).

Mit dem aktuellen Paradigmenwechsel der Kulturpolitik in England weg vom Zugänglichmachen „anspruchsvoller“ subventionierten Kultur hin zum Leitbild einer Kulturellen Demokratie wird den kulturellen Interessen der breiten Bevölkerung ein deutlich höherer Stellenwert eingeräumt. Die Kunstschaffenden sind aufgefordert sich einzusetzen für die Förderung kultureller Kreativität der Bevölkerung und das gesellschaftliche Zusammenleben. Der Politikwechsel in England steht allerdings noch am Anfang. Zu welchen Veränderungen dieser auf der Anbieter- und der Nachfragerseite führen wird, bleibt abzuwarten.

In Deutschland ist die Kunstförderung bislang klare Priorität der Kulturpolitik. Künste und Kunstorganisationen erhalten den Freiraum, Neues zu entwickeln und können so dem daran interessierten Teil der Bevölkerung ein breites Spektrum innovativer Programme zu sehr günstigen Preisen anbieten. Strategien des Umgangs mit potenziellen Besuchern setzen dementsprechend primär auf eine Demokratisierung von Hochkultur.

Nicht zuletzt aufgrund der Erkenntnisse zur geringen Wirksamkeit von früheren staatlichen Programmen in England, die stark auf eine Demokratisierung der Hochkultur durch ein am Missionary Approach orientiertes Audience Development setzten und vergeblich auf ein sozial diverseres Publikum hofften, wird dieser Ansatz auch im englischen Audience Development Diskurs in Zweifel gezogen: Die anspruchsvollen Kulturorganisationen sollten sich eher auf die bereits potentiell Interessierten und das Gelegenheitspublikum konzentrieren, statt in missionarischer Absicht diejenigen erreichen zu wollen, die gar kein Interesse an den klassischen Kunst- und Kulturprogrammen haben (HAYES/SLATER 2008; TORREGIANI 2016). Allerdings würde eine solche Strategie das beschriebene Legitimationsdilemma der Hochkulturförderung nicht beseitigen. Dieses könnte sich in Deutschland in der Zukunft sogar noch verstärken, sollte, wie die Erkenntnisse der Besucherforschung nahelegen, auch die höher gebildete, junge Bevölkerung weiter Interesse an

klassischen Kulturangeboten verlieren. Für die Stadt- und Staatstheater würde daraus folgen, dass sie zur Sicherung ihrer Legitimation zukünftig deutlich intensiviertere Aktivitäten für kulturelle Teilhabegerechtigkeit entfalten müssten, trotz aller Herausforderungen mit denen sich ein Missionary Approach im Audience Development konfrontiert sieht.

In diese Richtung gehen auch die gestiegenen Erwartungen vor allem der Theater-Fachöffentlichkeit sowie teilweise auch der Zuwendungsgeber nach einer höheren Diversität des Publikums. Allerdings werden die Bemühungen um bislang nicht erreichte Gruppen in der Regel an die Vermittlungsabteilungen der Theater delegiert, die zwar vielfältige Projekte für und mit diesen Gruppen entwickeln, die jedoch zumeist vom Hauptprogramm entkoppelt sind und darum keine grundlegende Transformation in den Programmen und den traditionellen organisatorischen Strukturen bewirken (MANDEL/BURGHARDT/NESEMANN 2021). Anhand der neo-institutionalistischen Organisationstheorie lässt sich eine solche Reaktion damit erklären, dass die Theater versuchen, widersprüchlichen Erwartungen gleichzeitig gerecht zu werden, indem sie Neuerungen nur symbolisch einführen oder von den Kern-Aktivitäten entkoppeln, sich also anpassungs- und veränderungsbereit zeigen, tatsächlich aber die bisherigen Programme beibehalten. Die hohe Dynamik und Ähnlichkeit in der Entwicklung neuer, teilhabeorientierter Aktivitäten, von Schulworkshops über Bürgerbühnen bis zu Stadtteilprojekten, über die gesamte deutsche Theaterlandschaft hinweg könnte jedoch auf sich verändernde Legitimationsmuster hinweisen, die längerfristig zu grundlegenden Veränderungen führen könnten. Denn solche Prozesse institutioneller Isomorphie gelten in der neo-institutionalistischen Organisationstheorie als wesentliche Auslöser von organisatorischem Wandel: Neue, als erfolgreich geltende Formen institutionalisieren sich durch verbreitete Nachahmung immer mehr, um schließlich als selbstverständliche Muster betrachtet zu werden (WALGENBACH 2006).

Zugleich aber ist nicht zu erwarten, dass sich die Stadt- und Staatstheater in Deutschland in ihren Strukturen und Programmen aus eigenem Antrieb grundlegend in Richtung Teilhabeorientierung transformieren können. Das historisch gewachsene System der Stadt- und Staatstheater mit seiner an der Kunstproduktion und einem bestimmten Kunstkanon ausgerichteten Programmatik wird bislang durch die dargestellten hochinstitutionalisierten Normen und Glaubenssätze gestützt, die auch in der staatlichen Förderpolitik fest verankert sind. Es bräuhete also auch klare, überprüfbare Zielvorgaben für Teilhabe durch staatliche Kulturpolitik. Realistisch ist für Deutschland weniger ein radikaler

Politikwechsel wie in England sondern eher ein allmählicher Wandel der staatlichen Förderkriterien und der organisatorischen Strukturen der Kulturorganisationen in Richtung einer diverseren Zusammensetzung des Personals, mehr Raum für partizipative Projekte auch auf der Hauptbühne und weniger Repertoire und Kanon sowie die Etablierung von Bürger-Programmbeiräten. Die Perspektive für die staatliche Kulturpolitik liegt für Hadley, bezogen auf den englischen Kontext, in einem Strategie-Kompromiss:

The great democratic task of the twenty-first century is to work towards a system of public subsidy which offers a more equitable policy balance between the democratisation of culture and cultural democracy (Hadley 2021: 227).

Ein Kompromiss zwischen diesen Strategien auf institutioneller Ebene in Deutschland würde darin bestehen, konsequent auf ein teilhabeorientiertes Audience Development zu setzen, das zum einen auch komplexe innovative ästhetische Produktionen mit vielfältigen, niedrigschwelligen Kommunikationsformen, Formaten und Kooperationen zugänglich und dabei auch Theater als Organisation nahbar macht und als sozialen Treffpunkt einer Stadt etabliert. Zum anderen müsste auch die Programmpolitik jenseits eines an Theaterexperten orientierten Kunstverständnis geöffnet werden durch die Mitbestimmung über Stücke, Themen, Formate durch Beiräte, die die Bevölkerung in ihren vielfältigen kulturellen Interessen repräsentieren.

Denkbar wäre mindestens für einige der Stadttheater in Deutschland der noch weiter gehende Anspruch, wie in England Kulturorganisationen in teilhabeorientierte Kulturorte bzw. Orte kultureller Demokratie zu transformieren, die über die Produktion von Kunst hinaus Verantwortung für das soziale Zusammenleben einer Kommune übernehmen und sich im Sinne von Community Building auf vielfältige Weise einbringen. Für die langfristige Sicherung einer teilhabeorientierten Theater- und Kulturlandschaft dürften Veränderungen auf der Anbieterseite allein jedoch nicht ausreichen. Um Teilhabechancen zu ermöglichen, müssten bessere Voraussetzungen für die Entwicklung eigener kultureller Interessen, insbesondere bei nachwachsenden Generationen geschaffen werden. Kontinuierliche, fest verankerte und flächendeckende Programme kultureller Bildung in Kitas und Schulen in dauerhaften Kooperationen mit Kulturorganisationen könnten dazu beitragen, junge Menschen unabhängig vom Elternhaus und dessen kulturellen Interessen mit einem breiten Spektrum kulturell-künstlerischer Ausdrucksformen in Berührung zu bringen. So könnte auch den Bedenken begegnet werden, dass eine stärkere Berücksichtigung kultureller Interessen der breiten

Bevölkerung zu einer Verflachung der künstlerischen Ausdrucksformen führen würde.

Literatur

- ARTS COUNCIL England (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> [20.5.2018].
- ARTS COUNCIL England (2020): *Our Strategy 2020-2030 - Let's Create*. <www.artscouncil.org.uk/our-strategy-2020-2030> [20.11.2022].
- AUDIENCE AGENCY (2006): *Navigating Difference: cultural diversity and audience development* <www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/04/Navigating-Difference.pdf> [20.5.2018].
- AUDIENCE AGENCY (2023): <www.theaudienceagency.org/evidence/sectors/performing-arts> [15.6.2023].
- BARTELHEIMER, Peter (2008): *Was bedeutet Teilhabe?* – In: Maedler, Jens (Hg.), *TeilhabeNichtse*. München, kopäd, 13–19.
- BENNETT, Tony/SAVAGE, Mike/SILVA, Elizabeth/WARDE, Alan/GAYO-CAL, Modesto/WRIGHT, David (2009): *Culture, Class, Distinction*. London and New York: Routledge.
- BENNETT, Oliver (1996): *Cultural Policy and the Crisis of Legitimacy. Entrepreneurial Answers in the United Kingdom*. Warwick: Centre of the Book of Cultural Policy, University Warwick.
- MC GUIGAN, Jim (1996): *Culture and the public sphere*. London, New York: Routledge.
- BORWICK, Dough (Hg.) (2012): *Building Communities, not Audiences. The future of the arts in the United States*, NC: Winston-Salem.
- CULTUREHIVE: <https://www.culturehive.co.uk/authors/the-audience-agency/>
- DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA, AND SPORTS (2020): *Taking Part survey 2019/20*: <Taking Part survey: Ad-hoc statistical releases - GOV.UK (www.gov.uk)> [15.11.2022].
- DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA, AND SPORTS (2016): *The Culture White Paper* <www.gov.uk/government/publications/culture-white-paper> [13.11.2022].
- DEPARTMENT FOR CULTURE; MEDIA AND SPORT (2021): *Annual Report 20/21* <<https://pmg.org.za/committee-meeting/33972/>> [15.11.2022].
- DE SOMBRE, Steffen (2017): *AWA - Bildungsbürgertum und Massenkultur* <<https://de.slideshare.net/hemartin/awa-2017-dr-steffen-de-sombre-bildungsburgertum-und-massenkultur>> [05.10.2019].
- DEUTSCHER BÜHNENVEREIN (2020): *Theaterstatistik 2018/19* <www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/statistiken/theaterstatistik.html> [22.2.2021].
- EILTS, Hilko (2021): *Diversifizierung der Programme der Stadt- und Staatstheater als Reaktion auf die veränderte Stadtgesellschaft*. – In: Mandel, Birgit/Zimmer, Annette (Hgg.), *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*. Wiesbaden: VS, 299–318.

- EUROPEAN COMMISSION/BOLLO, Alessandro et al. (2017): *Final Report. Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations*. Luxemburg.
- GERLACH-MARCH, Rita (2011): ‚Gutes‘ Theater. *Theaterfinanzierung und Theaterangebot in Großbritannien und Deutschland im Vergleich*. Wiesbaden: Springer VS.
- GÖTZKY, Doreen (2016): Breitenkultur – ein Thema für die Publikumsforschung? – In: Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick (Hgg.), *Handbuch Kulturpublikum*. Wiesbaden: Springer VS, 455–480.
- GLOW, Hilary/KERSHAW, Anne/REASON, Matthew (2020): Leading or avoiding change: the problem of audience diversification for arts organisations. – In: *International Journal of Cultural Policy* <<https://doi.org/10.1080/10286632.2019.1709060>> [22.2.2021].
- HADLEY, Steven (2021): *Audience Development and Cultural Policy. New Directions in Cultural Policy Research*. London: Palgrave Macmillan.
- HAYES, Debi/SLATER, Alix (2002): Rethinking the missionary position – the quest for sustainable audience development strategies. – In: *Managing Leisure* 7, 1–17.
- HOFFMANN, Hilmar (1979): *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*. Frankfurt/M.: Fischer.
- JANCOVICH, Leila (2011): Great Art for Everyone? Engagement and participation Policy in the Arts. – In: *Cultural Trends* 20(3-4), 171–279.
- KAWASHIMA, Nobuko (2006): Audience Development and Social Inclusion in Britain. Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management. – In: *International Journal of Cultural Policy* 12(1), 55–72.
- KEUCHEL, Susanne/LARUE, Dominic (2012): *Das 2. Jugend-KulturBarometer. »Zwischen Xavier Naidoo und Stefan Raab...«*. Köln: ARcult Media GmbH.
- MANDEL, Birgit (2013): *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kulturinstitutionen*. Bielefeld: transcript.
- MANDEL, Birgit (2016): Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots. – In: Dies. (Hg.), *Teilhaberorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*. Bielefeld: transcript, 19–49.
- MANDEL, Birgit (2018): Kulturvermittlung in klassischen Kultureinrichtungen. Ambivalenzen, Widersprüche und Impulse für Veränderungen. – In: *Handbuch Kulturelle Bildung*, 1–18 <www.kubi-online.de/> [4.3.2024].
- MANDEL, Birgit (2020): *Theater in der Legitimationskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung*. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- MANDEL, Birgit (2021): Herausforderungen, Transformationen, Legitimität und der Einfluss von Kulturpolitik aus Sicht von Intendant/inn/en der Stadt- und Staatstheater in Deutschland. Ergebnisse einer quantitativen Befragung. – In: Dies./Zimmer (Hgg.), *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den Darstellenden Künsten*. Wiesbaden: VS, 337–350.
- MANDEL, Birgit/BURGHARDT, Charlotte/NESEMANN, Maria (2021): *Das (un)verzichtbare Theater. Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlich getragenen Theatern in Deutschland*. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.

- MANDEL, Birgit/ZIMMER, Annette (2021): Die Krise der darstellenden Künste und die Rolle der Kulturpolitik. – In: Dies. (Hgg.), *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den Darstellenden Künsten*. Wiesbaden: VS, 1–8.
- MANDEL, Birgit/NESEMANN, Maria (2023): *Interviews mit Kulturpolitikern und Theater-schaffenden in Deutschland, England und Frankreich*. (Manuskript).
- MAYNTZ, Renate (2008): Von der Steuerungstheorie zu Global Governance. – In: Schuppert, Gunnar Folke/Zürn, Michael (Hgg.), *Governance in einer sich wandelnden Welt*. Wiesbaden: VS, 43–60.
- MICHAELS, Bianca (2021): Spielplangestaltung im Kampf um Anerkennung – Diversifizierung als Legitimationsstrategie. – In: Mandel, Birgit/Zimmer, Annette (Hgg.), *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*. Wiesbaden: VS, 147–162.
- MORTON-SMYTH LIMITED (2004): <www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2013/04/Not-for-the-Likes-of-You.pdf> [18.5.2018].
- MULCAHY, Kevin (2006): Cultural Policy. Definitions and theoretical approaches. – In: *Journal of Arts Management, Law and Society* 35/4, 319–331.
- PETRI-PREIS, Axel (2022): The Big Bang of Musikvermittlung. On the Emergence of a New Social World. – In: Chaker, Sarah/Ders. (Hgg.), *Tuning Up! The Innovative Potential of Musikvermittlung*. Bielefeld: transcript.
- REUBAND, Karl-Heinz (2018): Kulturelle Partizipation in Deutschland. – In: *Jahrbuch für Kulturpolitik 2017/18*. Bielefeld: transcript, 377–393.
- SCOTT, W. Richard (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Los Angeles: Sage.
- SEN, Amartya (*1999): *Commodities and Capabilities*. Oxford: University Press.
- STATISTA RESEACH DEPARTMENT (2023): *Arts engagement among adults in England 2005-2020*.
- STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER (2022): *Kulturfinanzbericht 2022* <www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publicationen/Downloads-Kultur/kulturfinanzbericht-1023002229004.pdf?__blob=publicationFile> [15.2.2023].
- TORREGIANI, Anne (2016): 40 Years of Audience Focus. The Evolution of Audience Development Practice in the UK and the Impact of Arts Policy. – In: Mandel, Birgit (Hg.), *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*. Bielefeld: transcript, 115–124.
- WALGENBACH, Peter (*2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. – In: Kieser, A./Ebers, M. (Hgg.), *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, 352 – 401.
- WALMSLEY; Ben (2019): *Audience engagement in the performing arts*. Palgrave Macmillan.
- WARWICK COMMISSION/NEELANDS, J. et.al (2015): *Enriching Britain, Culture, Creativity and Growth*. Coventry: University of Warwick.
- WALKER-KUHNE, Donna (2005): *Invitation to the party. Building bridges to the arts, culture and community*. New York: Theatre Communication Group.
- WEINTZ, Jürgen (2020): *Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb*. Wiesbaden: VS.