

# Audience

# Development

# und

# Diversität



Von Katharina Jarzombek

Kunst und Kultur braucht Publikum. Besucherstudien belegen jedoch, dass die öffentlich geförderte Kunst und Kultur in Deutschland heute nur die Wenigsten interessiert. Die Menschen verbringen ihre Freizeit lieber anders: im Kino oder bei Netflix, im Popkonzert oder bei Sport, in der Kneipe mit Freunden, bei Facebook oder einfach mit einem guten Buch auf dem Sofa, wenn die Kinder im Bett sind. Wo bleibt da noch die Zeit für Oper, Ballett oder eine Kunstaustellung? Oder eine Theateraufführung, die man am Ende vielleicht gar nicht versteht? Ob Stadtgesellschaft oder Landbevölkerung, die Möglichkeiten, seine Freizeit unterhaltsam zu verbringen, sind unendlich, der Wettbewerb für die Kulturbetriebe ist groß. Und für viele Menschen sind die populären Angebote verlockender als die sogenannte Hochkultur mit ihren Ritualen und Zwängen. Kein Wunder, dass nachwachsende Generationen klassischer Kunst und Kultur fernbleiben. Zudem wird die Partizipation der Menschen an öffentlich geförderter Kultur stark von ihrem Milieu bestimmt, also von ihrer Bildung, sozialen Lage, Herkunft und ihren Einstellungen. Und Menschen mit Migrationsgeschichte – in NRW immerhin fast ein Viertel der Bevölkerung – sind im Publikum öffentlich geförderter Kultureinrichtungen insgesamt deutlich unterrepräsentiert. →

Was können Kulturinstitutionen in NRW tun, um diesem Trend etwas entgegenzusetzen? Welche Maßnahmen sollten sie ergreifen, im Kampf um die Gunst des Publikums in einem übersättigten Markt an Freizeitmöglichkeiten?

## Was Audience Development leisten kann

Entstanden in den USA und Großbritannien, hat der Begriff „Audience Development“ vor mehr als einem Jahrzehnt in den deutschsprachigen Kulturbereich Einzug gehalten. Es handelt sich dabei um eine Disziplin des Kulturmanagements, die darauf abzielt, eine Kulturinstitution ganzheitlich besucherorientiert auszurichten und die Beziehungen zu ihren „Audiences“ gezielt und planvoll zum beiderseitigen Nutzen auszugestalten. Mit „Audiences“ ist neben „Publikum“ oder den „Besucher\*innen“ einer Kulturveranstaltung explizit auch der erweiterte Stakeholder\*innen-Kreis einer Kulturinstitution gemeint, einschließlich ihrer Freund\*innen, Förder\*innen, Partner\*innen und Sponsor\*innen; darüber hinaus jedoch und vor allem all diejenigen Menschen, die normalerweise nicht im Publikum sitzen bzw. zu den üblichen Besucher\*innen gehören. In den USA liegt ein wichtiger Audience Development-Schwerpunkt auf der Einbin-

dung der „People of Color“ in die traditionell weiß und westlich geprägte Kulturarbeit.

**In Großbritannien gründet Audience Development unter anderem auf der Überzeugung, dass Qualität in der Kunst- und Kulturproduktion nur möglich ist, wenn die Kulturinstitutionen, Kunst- und Kulturschaffenden über ein tiefes Verständnis der aktuellen Interessen, Wünsche und Motivationen in der von großer Diversität geprägten Bevölkerung in der Migrationsgesellschaft verfügen.**

Dieses Wissen soll in die konkrete Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Kulturinstitution und Bevölkerung einfließen. Der Begriff der Diversität wird in Großbritannien in diesem Zusammenhang konstruktiv als Wert und Ressource aufgefasst, die es im gesamten Kulturbetrieb – ebenso wie in der Politik, Wirtschaft und Gesamtgesellschaft – zum Vorteil aller zu nutzen gilt. Als Management-Konzept für Kulturbetriebe liefert Audience Development dafür eine wirksame Methodik.



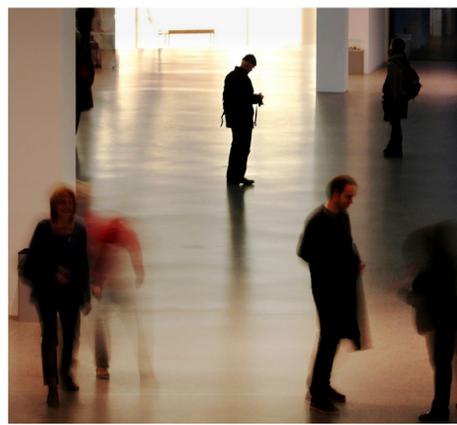
## Wie geht das?

Im Kern von Audience Development als Management-Konzept für Kulturbetriebe liegt das Anliegen, allen Menschen die Möglichkeit zu geben, Kunst und Kultur als eine Bereicherung für ihr Leben zu erfahren. Der Unterschied zum traditionellen Kultur-Marketing besteht darin, den Wert der Kunst- und Kulturangebote nicht in Einbahnstraßen-Logik „in den Markt“ zu bringen, sondern einen Perspektivwechsel zu vollziehen und die Sicht des existierenden und potenziellen Publikums in die Kultur- und Kulturproduktion einzubeziehen. Auf der Basis dieses Wissens entwickeln Kulturbetriebe zielgruppenspezifische Angebote, die nachweislich für Zufriedenheit bei der jeweiligen Zielgruppe, Teilhabe sowie schließlich für Empfehlungsmarketing und Markenbildung sorgen.

Im Diversitätskontext bedeutet das für einen Kulturbetrieb:

- im Rahmen objektiver **Besucher\*innenforschung** festzustellen, welche Bevölkerungsgruppen zu den Hausgästen gehören und welche nicht, welche Interessen, Wünsche und Motivationen diese Bevölkerungsgruppen im Allgemeinen haben, wie sie das Angebot des Hauses bewerten, was sie gut finden und was ihnen fehlt,
  - daraus die für das eigene Haus relevanten **Ziele und Zielgruppen** mit ihren spezifischen Profilen (so genannte „Besuchertypologien“ oder „Personas“) abzuleiten,
  - ein kreatives, zielgruppenspezifisches **Maßnahmenkonzept** zu entwickeln, wie die Beziehungen zu den jeweiligen Zielgruppen konkret ausgestaltet und kontinuierlich verbessert werden können,
  - dieses Konzept in einem wirksamen **Managementprozess** zu implementieren, der die gesamte Organisation einbindet (Programm, Personal und Verwaltung, Marketing, Kommunikation und Vermittlung, Sponsoring und Fundraising, Partnerschaften etc.) und eine kontinuierliche Verbesserung ermöglicht.
- Im Ergebnis sorgt konsequent umgesetztes, diversitätsorientiertes Audience Development in einer Kulturinstitution dafür, dass

- im Haus einerseits eine Haltungsänderung vollzogen wird, die die Perspektive und Zufriedenheit der Besucherinnen und Besucher in ihrer ganzen **Vielfalt als Ressource** für die eigene Kunst- und Kulturproduktion erkennt,
- andererseits systematisch **mehr unterschiedliche und zufriedene Menschen** die neuen, nunmehr auf sie zugeschnittenen Angebote der Kulturinstitution in Anspruch nehmen und eine nachhaltige Beziehung zum jeweiligen Haus aufbauen (Besucher\*innenbindung).



## Was sind die Herausforderungen?

Professionell implementiertes Audience Development birgt vielversprechende Erfolgspotenziale, um mehr Menschen aus anderen Herkunftskulturen, mit Migrationsgeschichte sowie nachwachsende Generationen als Publikum für Kulturinstitutionen zu gewinnen. Das zeigen Erfahrungen aus den USA, Großbritannien, aber auch dem NRW-Nachbarland Niederlande, trotz jeweils anderer Rahmenbedingungen. Eine entsprechende Infrastruktur trägt zu diesem Erfolg bei, darunter Tools zur **Besuchersanalyse** wie der „Audience Finder“ und die regelmäßige „Taking Part Survey“ der englischen „Audience Agency“, die Kulturbetrieben im Auftrag des Arts Council of England zentrale Beratung- und Besucher-Monitoring liefert. Bis auf das Besucher-Monitoring KULMON, an das einige Berliner Kulturinstitutionen angeschlossen sind, gibt es ein vergleichbares Angebot in Deutschland bisher nicht. Das Jüdische Museum in Berlin hat 2017 erst eine Studie präsentiert, in dem die Adaption des britischen Modells für Deutschland empfohlen wird. Ein bundesweites Monitoring-Angebot ist derzeit in der Pla-

nung. Es wird schätzungsweise im Jahr 2020 mit etwa 250 Institutionen in ganz Deutschland an den Start gehen.

Für den erfolgversprechenden Einsatz von Audience Development zur Gewinnung und Bindung neuer Besucher\*innenzielgruppen bedarf es darüber hinaus jedoch zuallererst einer **Haltungsänderung** im Kulturbetrieb, die den Perspektivwechsel und die Einbeziehung der Sicht des Publikums in die Kultur- und Kulturproduktion möglich macht. Dieser Wille zur Veränderung, zur Überwindung althergebrachter Konventionen und Rituale, zum Dialog auf Augenhöhe und zum **strukturier-ten Change-Prozess** innerhalb der Organisation sind für **Wirksamkeit** des Audience Development unabdingbar. Ebenso unabdingbar ist die Etablierung eines professionellen Implementierungsprozesses für Audience Development-Konzepte, der die Kreativität im Haus entfesselt, aufrechterhält und **kontinuierliche Innovation und Verbesserung** möglich macht, ohne dass Versuche planlos und wirkungslos verpuffen und wieder in Schubla-

den verschwinden. Audience Development ist ein anspruchsvolles, ganzheitliches Management-Konzept. Erfolgversprechend ist es in einer **professionellen Stabsfunktion**, mit Rückendeckung von der Führungsspitze im Kulturbetrieb und ausgestattet mit den erforderlichen Kompetenzen und finanziellen Mitteln. Denn der Wettbewerb um die Gunst des Publikums, ob migrantisch geprägt oder nicht, ist im heutigen Überangebot an kulturellen Angeboten und Freizeitmöglichkeiten längst in vollem Gange.

## Über die Autorin

Katharina Jarzombek, M.A. phil. ist Strategie-Beraterin für Kommunikation, Markenführung und Marketing in Düsseldorf. Sie studierte Japanologie, Anglistik, Linguistik und Kommunikationsforschung, spricht fünf Sprachen und lebte und arbeitete in mehreren europäischen Ländern und Japan. Katharina Jarzombek ist regelmäßig auch als Interims-Managerin für Kommunikation auf Unternehmensseite tätig. [www.jarzombek-communications.de](http://www.jarzombek-communications.de)



## Weiterführende Links

### → Beratungs- und Informationsangebote zum Audience Development in Großbritannien:

- Arts Council of England [artscouncil.org.uk](http://artscouncil.org.uk)
- Arts Funding and Philanthropy [artsfundraising.org.uk](http://artsfundraising.org.uk)
- Arts Marketing Association [a-m-a.co.uk](http://a-m-a.co.uk)
- Audience Agency [theaudienceagency.org](http://theaudienceagency.org)
- Audience Finder [audiencefinder.org](http://audiencefinder.org)
- Culture Hive [culturehive.co.uk](http://culturehive.co.uk)
- Taking Part Survey [gov.uk/guidance/taking-part-survey](http://gov.uk/guidance/taking-part-survey)

### → „Besuchertypologien“ bzw. „Personas“ der Audience Agency:

[theaudienceagency.org/audience-spectrum/profiles](http://theaudienceagency.org/audience-spectrum/profiles)

### → Zum Audience Development als Strategie zur kultureller Teilhabe und Diversität in den USA (Donna Walker-Kuhne):

[walkercommunicationsgroup.com](http://walkercommunicationsgroup.com)

### → Video-Vortrag von Donna Walker-Kuhne zu Diversität und Audience Development (2016):

[vimeo.com/15271101](https://vimeo.com/15271101)

### → Audience Development in Deutschland:

Ein Kompetenzzentrum für Audience Development in Deutschland? Machbarkeitsstudie des Jüdischen Museums Berlin (2017) [jmberlin.de/ein-kompetenzzentrum-fuer-audience-development-deutschland](http://jmberlin.de/ein-kompetenzzentrum-fuer-audience-development-deutschland)

### → Besucher\*innenforschung und Besucher\*innenstudien:

- Landeskulturbericht NRW 2017 [mkfi.nrw/landeskulturbericht](http://mkfi.nrw/landeskulturbericht) bezugnehmend auf (2016, Seite 165ff.)
  - eine Expertise des Instituts für Demoskopie Allensbach (2016, Seite 165ff.)
  - eine Expertise zur interkulturellen Teilhabe in Nordrhein-Westfalen von Dr. Vera Allmanritter, Universität Hildesheim (2016) [mkfi.nrw/sites/default/files/asset/document/allmanritter\\_interkulturelle\\_teilhabe\\_netz.pdf](http://mkfi.nrw/sites/default/files/asset/document/allmanritter_interkulturelle_teilhabe_netz.pdf)
  - eine Bestandsaufnahme von Besucher\*innenstudien in Deutschland und NRW von Prof. Dr. Karl-Heinz Reuband, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (2016) [mkfi.nrw/sites/default/files/asset/document/reuband\\_besucherstudien\\_probleme\\_perspektiven\\_befunde\\_langfassung\\_netz.pdf](http://mkfi.nrw/sites/default/files/asset/document/reuband_besucherstudien_probleme_perspektiven_befunde_langfassung_netz.pdf)
- KULMON, Berlin [berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/besucherforschung/artikel.32441.php](http://berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/besucherforschung/artikel.32441.php)
- Publikumspotenzial der freien Theater- und Tanzszene 2018, Köln [stadt-koeln.de/leben-in-koeln/kultur/kulturforderung/studie-ueber-besucherpotenzial-der-freien-theater-tanzszene](http://stadt-koeln.de/leben-in-koeln/kultur/kulturforderung/studie-ueber-besucherpotenzial-der-freien-theater-tanzszene)

### → Literaturauswahl

- Allmanritter, Vera (2017) Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen. Bielefeld: transcript Verlag
- Mandel, Birgit (2017) Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen. Bielefeld: transcript Verlag
- Renz, Thomas (2016) Nicht-Besucherforschung. Die Förderer kultureller Teilhabe durch Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag
- Walker-Kuhne, Donna (2005) Invitation to the Party. Building Bridges to the Arts, Culture and Community. New York: Theater Communications Group