

ZENTRUM FÜR AUDIENCE DEVELOPMENT | ZAD |

Prof. Dr. Klaus Siebenhaar

Audience Development oder eine Liebesbeziehung fürs Leben

Wien, 22.11.2007

Alter schützt vor Kultur nicht. Davon kann sich jeder in den Institutionen des kulturellen Gedächtnisses überzeugen. Allein, bis vor nicht wenigen Jahren wurde dieser sicht- und messbare Tatbestand von Kulturverantwortlichen eher schamhaft oder zynisch zur Kenntnis genommen. Begriffe wie „Silberwald“ oder „Silberpappeln“ im Zuschauerraum galten noch als zärtliche Umschreibung eines Phänomens, das gern eher als naturgegebene Last denn als stimulierende Herausforderung konstatiert wurde. In der demographisch bestimmten Wahrnehmung von Kulturpublika dominierte ähnlich wie in der Werbung ein bis ins Irrationale gesteigerter Jugendwahn: junge Zielgruppen gelten als Erfolgsindikator und sexy, altes Publikum repräsentiert ein bestenfalls notwendiges Übel, und die in der Mitte machen Karriere und sind deshalb unerreichbar. So sahen das nicht wenige Intendanten und Direktoren.

Dabei sind selbst ohne methodisch ausgeklügelte Benutzerforschung zwei Befunde heute nicht zu leugnen: Der öffentliche Kulturbetrieb lebt erstens auch und gerade in Zukunft von den Generationen 55plus, sie bleiben quantitativ wie qualitativ die verlässlichsten Trägerschichten klassischer Kultureinrichtungen. Und zweitens haben öffentlich geförderte Kulturinstitutionen ihren gesellschaftlichen Mehrwert über proaktive Maßnahmen der Besucherorientierung, -gewinnung und -bindung generationsübergreifend zu legitimieren. Die Zeiten haben sich geändert. „Audience Development“ als integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation sowie

Kernaufgabe aller Kultureinrichtungen hat dank PISA, Migrationsdiskussion, demographischer Entwicklung und Neubesinnung auf musisch-ästhetische Erziehung zu einem Paradigmenwechsel in der deutschen Kulturpolitik geführt – und zwar auf kommunaler, Länder- und Bundesebene .

Gesamtgesellschaftliche und kultur- wie medienpolitische Debatten um „public value“, kulturelle Bildung als elementare Zukunftsverpflichtung und „Rohstoff“ oder die Frage nach präziser Definition des sogenannten Funktionsauftrags öffentlicher Medienanstalten und Kulturinstitutionen veranschaulichen die Dimension dieses neuen, transdisziplinären Diskurses. Der Anspruch von außen ist gewachsen, nicht mehr in Form einer finanziellen Drohkulisse, sondern als selbstverständliche gesellschaftliche Auftragszuweisung.

Vor diesem Hintergrund ist ein radikales Umdenken gefordert: Für Kultureinrichtungen heißt das, von der bevorzugten Angebots- zur differenzierten Nachfragepolitik umzuschwenken. Das Publikum als vorhandene, potentielle und Nicht-Nutzer rückt in den Fokus der planerisch-konzeptionellen, vermittlungsstrategischen und servicebezogenen Arbeit. Was in den letzten zehn Jahren noch abwertend als „Verzifferung“, „Quotendruck“ oder allgemein als „Ökonomisierung“ des öffentlichen Kultur- und Medienbetriebs beklagt wurde, erscheint nun – nicht zuletzt durch sozialen, gesellschaftlichen und politischen Druck – als Legitimationsgrundlage und zukunftsichernde Aufgabenstellung kulturell-künstlerischer Arbeit allgemein akzeptiert. Eine eng damit verbundene soziale Herausforderung stellt die neue Philosophie der Lebensalter dar: In dem Maße wie medial bedingt traditionelle Jugendkulturen verschwinden, setzt eine Neu- und Umwertung des Alters ein. Die von der Werbeindustrie kanonisierte Fixierung auf Zielgruppen zwischen 14 und 49 ist längst obsolet. Die alternden westlichen Gesellschaften können mit überkommenen Clustern und Einstellungsmustern weder die reale psychomentale (=gefühlte) Disposition noch die Verhaltensweisen der Generationen jenseits der 50 widerspiegeln oder gar produktiv erfassen. Modeworte wie „Best Ager“ kennzeichnen den positiven Wahrnehmungs- und Stimmungswechsel.

Darüber hinaus sind „jung“ und „alt“ keine sich antagonistisch mehr gegenüberstehende Kategorien, sondern sich wechselseitig durchdringende Lebenshaltungen, sozusagen demographische Cross-over-Phänomene.

Der dritte wesentliche Faktor ist eine gleichsam überfällige neue strategische Allianz zwischen Bildung und Kultur, die sich nicht mehr in tradierten kulturpädagogischen Konzepten erschöpft, sondern transdisziplinär nach innovativen, d.h. auch zeitgemäßen Methoden und Modellen für eine plurale, multioptionale Medien- und Erlebnisgesellschaft strebt. Das zusammengenommen ist der fruchtbare Nährboden für „Audience Development“.

Dieser grundsätzliche Vermittlungsauftrag in allen denkbaren kreativen Spielarten erfüllt sich an den Schnittstellen von Kulturmanagement, Beziehungsmarketing und ästhetischer Erziehung (=Education).

Unverzichtbar dafür ist die Ausrichtung der *gesamten* Kulturinstitution auf diese Mission – in der Programmpolitik, im Service, in den didaktischen Leistungen, in Ansprache und Kommunikation, und zwar auf die unterschiedlichen Bedürfnislagen und Erwartungshaltungen individualisiert abgestuft.

„Audience Development“ ist auf Kultureinrichtungen bezogen also ein besucherorientiertes Managementkonzept im umfassenden, integralen Sinne, das die normativen, strategischen und operativen Elemente des Managementprozesses impliziert.

Vermeintliche deutsche Ersatz-Begriffe wie Kulturvermittlung, Benutzerbindung, Publikumsorientierung, kulturelle Bildung sind in Audience Development als Elemente enthalten, greifen aber in Aufgabenstellung, Implementierungsgehalt und operativer Praxis zu kurz.

Der aus der angloamerikanischen Forschungs- und Kulturpraxis stammende Begriff des „Audience Development“ bietet sich vielmehr an „as an umbrella term to encompass all aspects of promotion, publicity, marketing, public relations, communications and educational programs“ (B.G. Morison/J.G Dalglish: *Waiting in the Wings – A larger Audience For The Arts and How to Develop it*, New York 1992, S.7). Audience Development ist eine institutionelle Querschnittsaufgabe – „including not only programmatic but also marketing, organizational development and institutional strategies“. Damit ist auch klar, dass keine einzelne Abteilung allein

verantwortlich ist, sondern dass es konzertierter, gebündelter Maßnahmen vieler Beteiligter bedarf.

Die Ziele eines umfassend definierten „Audience Development“ liegen also gleichermaßen im Künstlerischen, Managerialen, Wirtschaftlichen und Sozialen begründet. Am Ende geht es um Partizipation möglichst vieler, denn auch „the objective of audience development is to create a love affair between people and art that will have a lifelong impact on the minds and spirits of those who partake [...]“. Audience Development is the long-term process of encouraging and assisting an audience member to become increasingly more involved in the life of an arts institution. The goal is to build a loyal and committed audience with an appetite for adventure.“ (Morison/Dalgleish, a.a.O., S.66 passim).

Das setzt eine lernende, flexible kulturelle Organisation voraus, die bereit und befähigt ist, letztlich alles, was sie denkt, plant, umsetzt aus der Perspektive des Nutzers zu sehen. Soweit zur Theorie. Blicken wir über die Grenzen, dann sind wir praktisch schnell in Skandinavien, aber vor allem in Großbritannien und in den USA angelangt.

Die Audience-Development-Praxis im angloamerikanischen Raum gründet für die USA und Großbritannien auf zwei höchst unterschiedlichen Ausgangssituationen: In Amerika ist Audience Development für alle Kultureinrichtungen aufgrund der bescheidenen öffentlichen Subventionierung eine existentielle Notwendigkeit, von daher sind Nachfrageorientierung und benutzerbezogene Maßnahmen sui generis integraler Bestandteil aller organisationaler Prozesse.

In Großbritannien ist über den „Arts Council“ mit seinen neun regionalen Dependancen Audience Development eine zentrale Verpflichtung staatlicher Kulturpolitik. Die gesamte Zuwendungspraxis ist im Sinne von „public value“ an offensive Bemühungen der Kultureinrichtungen um neu zu gewinnende Publika geknüpft. Dies muss dokumentiert werden, dies wird evaluiert, und die Kriterien sind verbindlich festgelegt:

- den Zugang für alle zu einem erfüllten und variationsreichen kulturellen Leben zu erweitern;
- das Bildungspotential der nationalen kulturellen Ressourcen zu entwickeln;

- die Standards kultureller Bildung und kultureller Vermittlung zu erhöhen;
- sicherzustellen, dass jeder die Möglichkeit hat, im Kulturbereich Talente zu entwickeln;
- die Rolle von Kunst und Kultur im Kampf gegen soziale Ungleichheit und Ausschluss zu stärken. (vgl. Council of Europe (Hrsg.): Cultural Policies in Europe, 2002, UK).

Als Erfolgsparameter für die eigene Arbeit benennt der Arts Council u.a.:

- Mehr Menschen, die sagen, dass Kunst eine wichtige Rolle in ihrem Leben spielt.
- Mehr Menschen aus ethnischen und kulturellen Minderheiten, die an den Künsten partizipieren.
- Die Mehrheit der Schulkinder soll direkten Kontakt zu professionellen Künstlern entwickelt haben. (vgl. www.artscouncil.org.uk).

Ziele des New Audience Programms sind:

- Die Barrieren erkennen und ausräumen, die Menschen davon abhalten, sich mit Kunst zu beschäftigen.
- Ein Publikum entwickeln, das repräsentativer für die Gesellschaft als Ganzes ist.
- Erfolgreiche und nicht erfolgreiche Versuche von Kultureinrichtungen, neues Publikum zu erreichen, zu evaluieren und zu dokumentieren.
(vgl. B. Mandel: Anreizstrategien für ein neues Publikum, S. 2f. Auf:
<http://www.kupoge.de/kongress/2005/dokumentation/mandel.pdf>)

Zwei Schlüsselbegriffe des britischen Modells sind in unserem Kontext noch einmal hervorzuheben:

- der „Community“-Gedanke
- das „Keyworker“-Konzept

Die Definition und Identifikation von möglichen Interessensgemeinschaften und ihre zielgruppengerechte Ansprache und Einbindung ist die Kernaufgabe aller „Audience Development“-Programme von Kultureinrichtungen. Methodisch bedeutet dies systematische Feldforschung und den Aufbau eines Scout-Systems mit dem Einsatz

von milieu- und altersaffinen „Außendienstmitarbeitern“, sowie unterstützender kreativer Kommunikationsstrategien.

- Community (engl., auch *Gemeinschaft*) umschreibt eine Gruppe von Personen, die gemeinsames Wissen entwickelt, Erfahrungen teilt und dabei idealiter eine eigene Identität aufbaut.
- Für den Kulturbereich erfüllen die Keyworker-Programme den operativ-personellen Teil der Community-Arbeit, sie sind das unverzichtbare Bindeglied.
- Keyworker sind beruflich oder ehrenamtlich tätige Personen, die nicht an einer Kulturinstitution beschäftigt sind, sondern als Vermittler zwischen der Institution und dem Publikum agieren. Sie verfügen gleichsam über eine Doppelkompetenz: Sie kennen die Kulturinstitutionen und die potentielle Community.
- Keyworker leisten einen wichtigen Beitrag im kulturellen Entwicklungsprozess, indem sie Wissen und Können einbringen, über die die Kulturinstitutionen oftmals nicht verfügen, denn sie besitzen Anerkennung in der Zielgruppe.
- Keyworker ermöglichen eine Kontinuität und nehmen dem gewonnenen Publikum die Angst, allein gelassen zu werden.
- Keyworker können mit ihrer Communityarbeit Vermittler sein zwischen Hochkultur und den Gruppen/Gemeinden, die sich ständig verändern; so leiten die Keyworker auch wichtige Veränderungen an die Kulturinstitution weiter, indem sie Ansichten und Ideen von außen in die Institution mit hinein bringen. (vgl. Museen, Keyworker und Lebensbegleitendes Lernen: Gemeinsame Erfahrungen in fünf Ländern. Büro für Kulturvermittlung, Wien 2001, S.17f.)

Ins Marketing-Deutsch übersetzt sind Communities nach geographischen, ethnischen, milieuspezifischen oder demographischen Gesichtspunkten ermittelte Zielgruppencluster, die von Moderatoren und Promotern für die Kultureinrichtung akquiriert und gebunden werden. Dies setzt eine organisationale Infrastruktur seitens der Institution voraus sowie ein Mindestmaß an Ressourceneinsatz. Das Community-Konzept ist darüber hinaus in Zeiten von „Web 2.0“ auf internetbasierte Modelle auszuweiten und zu übertragen. Denn diese „Social communities“ sind kommunikativ wie erlebnisstiftend und damit gemeinschaftsbildend geradezu ideal

nutzbar für Audience Development-Strategien. Hier liegt ein noch weitestgehend unausgeschöpftes Potential für Kultureinrichtungen!

Versuchen wir abschließend eine Art Zwischenbilanz mit Ausblick:

Der Zeitgeist arbeitet mit wachsender Dynamik in Richtung Audience Development. Initiativen mit unterschiedlicher Etikettierung gibt es in Deutschland in kaum noch überschaubarer Zahl. Die Politik ist mit Geld und guten Worten auf diesen Zug aufgesprungen: Kultur und Bildung im Zusammenspiel und mit Blick auf den demographischen Wandel, Integrationspolitik, Wertediskussion und „public value“ werden bereits jetzt und erst recht in naher Zukunft von einer unwiderstehlichen Aufbruchstimmung in alle politischen und gesellschaftlichen Lagern getragen. Die Gelder beginnen zu fließen, staatlich wie privatwirtschaftlich und privat. Günstig und der Sache förderlich sind darüber hinaus die breiten, intensiven Diskussionen um „Corporate Social Responsibility“ im Bereich wirtschaftender Unternehmen. Das neue Ideal vom Unternehmen als „gutem, verantwortungsbewussten Bürger“ stimuliert die Bereitschaft, philanthropisch und auch marketingorientiert (=Sponsorships) in Kulturvermittlungsprojekte und Audience-Development-Programme zu investieren. Für die Ressourcensicherung ist aber neben staatlicher und privatwirtschaftlicher Unterstützung der erheblich gewachsene bürgerliche Gemeinsinn von zukunftsweisender Bedeutung. Ein dauerhaftes Engagement einzelner, vergleichbar der Volunteers in den USA, ohne die dort keine Kultureinrichtung ambitionierte Audience-Development-Programme realisieren könnte, sollte perspektivisch gesehen eine sichere Bank sein.

Soweit zur Habenseite unserer Zwischenbilanz mit Ausblick. Auf der Soll-Seite sind – jedenfalls auf Deutschland bezogen – noch umfangreiche Hausaufgaben zu erfüllen – etwa: eine konsequente, allumfassende, ganzheitliche Ausrichtung gerade der klassischen Kultureinrichtungen auf ihre Nutzer oder Publika – ein professionelles Customer-Relationship-Kulturmanagement also. Da gibt es noch viel zu tun von der Programmpolitik bis zu den unterstützenden Serviceleistungen.

Das bleibt ein mühsames Geschäft, ein work in progress, das nur durch kulturpolitischen, sprich: zugewendungsbezogenen Druck, ein Verpflichtungs- und Anreizsystem, das an verbindliche Zielvereinbarungen geknüpft ist, beschleunigt werden kann.

Das zweite Desiderat ist eine flächendeckende, kontinuierlich und methodisch professionelle Kulturmarktforschung, die in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckt. Und drittens wäre eine gesteigerte Bereitschaft zu strategischen Allianzen auch der ungewöhnlichen Art, zu Kooperationen mit externen Partnern seitens der Kultureinrichtungen wünschenswert und notwendig. Denn ohne solche Partnerschaften sind z.B. Community-Programme mit Keyworkern nicht kompetent und erfolgversprechend durchzuführen. Am Ende steht die Antwort auf die alles entscheidende Frage: Generieren Konzepte, Strategien und Projekte wirklich neue Kulturpublika. Nachhaltigkeit ist nur über bislang fehlende Langzeitstudien zu verifizieren.

Es gibt also noch viel zu tun, aber unsere vorläufige Bilanz weist bereits einen ersten Gewinn im Sinne von „public value“ oder gesellschaftlichem Mehrwert aus. Die Renditeerwartungen an „Audience Development“ können nicht hoch genug geschraubt sein, denn in diesem speziellen Fall bedeutet Profitmaximierung ausnahmsweise Reichtum für viele; tendenziell für alle. Das scheint möglich, wenn wir weiterhin an der Vervollkommnung der Dreifaltigkeit aus Vermittlungsethos, Verantwortungskultur und kulturmanagerialer Professionalität arbeiten.