

Dialog | Kulturpolitik für die Zukunft

Forum 3: „Strategien der Transformation – Neue Wege der Öffnung, Vermittlung und Verortung von Kultur“

Veranstaltung am 23.1.2019 in Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart

Vortrag von Frau Dr. Vera Allmanritter (Promovierte Kulturmanagerin/PH Ludwigsburg)

Dieser Beitrag wurde im Rahmen des „Dialogs | Kulturpolitik für die Zukunft. Forum 3 Strategien der Transformation – Neue Wege der Öffnung, Vermittlung und Verortung von Kultur am 23. Januar 2019 in der Staatsgalerie Stuttgart“ gehalten.

Kulturelle Transformation – Impulse für den Kunst- und Kulturbereich

Impuls 1: Kultureinrichtungen stellen sich für die Zukunft auf – Erfolgsfaktoren

Kultureinrichtungen in Deutschland stehen unter zunehmendem Veränderungsdruck. Effekte weltweiter Entwicklungen wie Globalisierung und Digitalisierung sowie soziale und ökonomische Fragen hierzulande machen auch vor den Einrichtungen nicht halt. Gleichzeitig bewirken eine Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile sowie der demografische Wandel innerhalb der deutschen Bevölkerung neue Bedürfnisse und ein komplexes Nutzungsverhalten aufseiten ihrer (potenziellen) Besucher*innen. Bei allen inhaltlichen Unterschieden in ihren jeweiligen Angeboten stehen die Einrichtungen somit vor einer gemeinsamen Fragestellung: Wie können sie sich angesichts dieser Herausforderungen zukunftsfähig ausrichten, weiterhin Besucher*innen für ihre Angebote begeistern und als Stammpublikum an sich binden?

Eine hierfür ideal aufgestellte Einrichtung würde verschiedene Voraussetzungen erfüllen. Eine zentrale Grundlage liegt in deren Verständnis als Teil der Gesellschaft und als Einrichtung deren Existenzgrundlage in den Menschen um sie herumliegt. Sie weist eine aktive Willkommenshaltung auf und ihre Mitarbeiterschaft sowie Angebote spiegeln die umliegende Stadtgesellschaft wieder. Eine solche Einrichtung befindet sich mit der Bevölkerung vor Ort in kontinuierlichem Dialog und entwickelt sich vor dem Hintergrund von deren Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen beständig weiter. Im Hinblick auf

(potentielle) Besucher*innen weist sie zudem eine umfassende Besucherorientierung auf, die bewirkt, dass Nachfragerperspektiven bei allen aktuellen und geplanten Aktivitäten reflektiert werden. Hierfür sind nicht einzelne Abteilungen oder Personen zuständig, sondern die ganze Einrichtung. Sprich: Diese Besucherorientierung spiegelt sich ganzheitlich in der Aufbau- und Ablauforganisation der Einrichtung wieder.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige Ausrichtung einer Kultureinrichtung liegt darin, hierbei nicht einzeln, sondern kollektiv vorzugehen (vielfältige Akteure, neue Bündnisse). In der praktischen Arbeit geht eine hierfür ideal aufgestellte Einrichtung strategisch vor. Sie positioniert sich nach außen klar mit einer individuellen und allgemein verständlichen Mission und Vision. Weiterhin definiert sie für sich langfristige und übergreifende Ziele (bspw. „kulturelle Teilhabe für möglichst viele“ oder „eine Erhöhung der Besuchszahlen“), die sie jeweils in verschiedene messbare Unterziele herunterbricht (bspw. „15 % mehr Erstbesucher im kommenden Jahr“, „15 % mehr Besucher*innen im kommenden Jahr“). Ihre Ziele verfolgt die Einrichtung kontinuierlich in abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und in Kooperation mit anderen Einrichtungen und/oder Akteuren der Stadtgesellschaft (Kräfte bündeln, Risiken mindern). Sie misst, ob diese Ziele erreicht werden, lässt positive wie negative Erfahrungen aus Zielerreichungsprozessen in die Konzeption sowie Umsetzung ihrer kommenden Aktivitäten einfließen und teilt das hierbei erlangte Wissen mit ihren Partner*innen (lernende Einrichtung, lernendes Kollektiv). Bei Überlegungen zu zukünftigen Zielen und Aktivitäten der Einrichtung ist es – im Sinne des oben bereits benannten kontinuierlichen Dialogs mit der Bevölkerung vor Ort – sehr empfehlenswert, diese hierbei möglichst aktiv einzubeziehen.

Kulturpolitik und -verwaltungen können in hohem Maße dazu beitragen, für entsprechende Neuaufstellungen und Zukunftsstrategien von Kultureinrichtungen einen bestmöglichen Rahmen zu schaffen. Dies beginnt mit der Setzung von langfristigen kulturpolitischen Zielen (übergreifende für mehrere Einrichtungen o. für einzelne Einrichtungen) und einer langfristigen und ausreichenden finanziellen und personellen Ausstattung der Einrichtungen, um diese erreichen zu können. Ist erwünscht, dass die Einrichtungen hierbei neue und mutige Wege gehen, sollte für sie auch ein Scheitern ihrer neu erprobten Strategien und Maßnahmen ohne Risiko möglich sein. Gleichzeitig lohnt es, zu reflektieren, ob deren Erfolge oder Misserfolge aber auch in anderer Art gemessen werden könnten als bislang. Gerade bei Versuchen von Einrichtungen bislang noch unterrepräsentierte Zielgruppen zu erreichen, sind klassische Messkriterien wie Besucher/Jahr, Anzahl der Angebote/Jahr zumeist nicht zielführend. Etwaig geeignetere Ziele und zugehörige Messkriterien werden am sinnvollsten von Kulturpolitik und -verwaltungen in Zusammenarbeit mit den Einrichtungen als Konsens erarbeitet. Ein solches Vorgehen bewirkt einen stabilen und verlässlichen Rahmen für die praktische Arbeit innerhalb einer zeitlichen Periode mit hoher Akzeptanz bei allen hieran Beteiligten.

Impuls 2: Neue Erkenntnisse zur Nachfrageseite im Kulturbereich via Lebensstilforschung

Ein besonderer Fokus auf der operativen Arbeit der Einrichtung liegt in Überlegungen, für welche Zielgruppen welche ihrer existierenden und zukünftigen Angebote attraktiv sein könnten. Basis für die Entwicklung von jeglichen Ansprache-Strategien sind daher umfassende Kenntnisse über (potenzielle) Besucher*innen der Einrichtung. Notwendig hierfür sind sowohl eine kontinuierliche Analyse der bereits bestehenden Besucherschaft im Rahmen von Besucherforschung als auch eine Sichtung von aktuellen Ergebnissen der (Kulturbesucher*innen-)Forschung für ein besseres Verständnis zu den bisherigen Nicht-besucher*innen der Einrichtung.

Aus der Forschung ist bspw. bekannt, dass das aktuelle Kulturpublikum v.a. weiblich, akademisch und im Vergleich zur Bevölkerung älter ist sowie zumeist keinen Migrationshintergrund aufweist. Vielbesucher*innen kultureller Angebote machen in der deutschen Bevölkerung ca. 10 % aus. Sie sind dabei zumeist an verschiedensten Kultursparten parallel interessiert. Gelegentlich nutzen entsprechende Angebote ca. 40 % und selten-/nie ca. 50 % der Bevölkerung. Doch wie können auf Basis dieser Erkenntnisse (neue) Zielgruppen für kulturelle Angebote gebildet und angesprochen werden?

Klassischerweise wird bei der Zielgruppenbildung in Kultureinrichtungen vor allem auf soziodemografische und/oder sozioökonomische Faktoren wie die oben aufgeführten zurückgegriffen. Da es sich um in Besucherbefragungen einfach erhebbare Faktoren handelt (30 % der Besucher*innen sind über 60 Jahre alt), erscheint dies logisch. Allerdings weiß die Forschung bereits seit den 1970er/80er-Jahre um die nachlassende Erklärungskraft soziostruktureller Faktoren (Klassen- und Schichtenmodelle) für soziales Handeln wie bspw. das Verhalten von aktuellen Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen kultureller Angebote. Ergänzend, wenn nicht sogar besser geeignet für ein vertiefteres Verständnis des Kulturnutzungsverhaltens sind stattdessen Lebensstile. Sie werden anstatt über soziodemografische und/oder sozioökonomische Strukturvariablen i.d.R. auf Basis von Werten, Einstellungen, Verhalten und Geschmack einer Person bestimmt.

Bislang fehlte jedoch eine einfach reproduzier-, erheb- und auswertbare Typologie, die für Kulturpolitik-, -verwaltungen und -einrichtungen eine Reflektion ihrer Arbeit vor dem Hintergrund verschiedener Lebensstilen in der Bevölkerung ermöglicht. Eine Lösung hierfür könnte in der Lebensstil-Typologie des Soziologen Gunnar Otte liegen (Johannes-Gutenberg-Universität Mainz). Er ermittelt die Zugehörigkeit von Befragten in Bevölkerungsbefragungen in neun Lebensstile aus einer Kombination von Antworten auf 12 Fragen innerhalb der Dimensionen „Ausstattungs-niveau“ (niedrig, mittel, gehoben) und „Zeitlichkeit der Lebensführung“ (offene vs. geschlossene Biografie; traditional vs. modern).

Gunnar Ottes Typologie wurde bereits in mehreren Bevölkerungsbefragungen eingesetzt (bundesweit, einzelne Städte) und sowohl seine Erhebungs- als auch Auswertungsmethodik

sind veröffentlicht. Zudem ist sie inzwischen auch im Kulturbereich erprobt. In einem von der Beauftragen für Kultur- und Medien (BKM) finanzierten Pilotprojekt im Themenfeld „Audience Development“ unter dem Titel „Kulturelle Teilhabe im ländlichen Raum“ (08.2017-12.2018) der Konferenz Nationaler Kultureinrichtungen (KNK) wurde seine Typologie erstmalig und mit großem Erfolg in Besucherbefragungen von institutionsübergreifenden Kultureinrichtungen eingesetzt. Im Rahmen eines von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Europa geförderten Nichtbesucher*innen-Forschungsprojekts wurde Gunnar Ottes Typologie im Herbst 2018 zudem nochmals einer methodischen Aktualisierung unterzogen und steht seitdem für einen breiten Einsatz im Kulturbereich (und darüber hinaus) zur Verfügung. In 2019 wird sie bspw. in eine Befragung zum Kulturnutzungsverhalten der Berliner Bevölkerung einfließen.

Impuls 3: Beispiele für kollektive Herangehensweisen an Zukunftsstrategien aus dem Kulturbereich

In den letzten zehn Jahren sind bereits einige Ansätze im Kulturbereich in Deutschland entstanden, bei denen Kulturpolitik, -verwaltungen und -einrichtungen an die Entwicklung und Umsetzung von Zukunftsstrategien kollektiv herangehen. Im Folgenden werden in aller Kürze stellvertretend drei Beispiele aufgezeigt, die entweder für weitere Teilnehmer*innen offen sind oder zumindest generell für einen Wissensaustausch zur Verfügung stehen:

1. Zwei institutionsübergreifende Pilotprojekte laufen aktuell mit dem Ziel, im Kollektiv neue Strukturen und Veränderungen in Personal in den beteiligten Kultureinrichtungen sowie in deren Programmangebot und Publikum zu schaffen. Hierbei handelt es sich um das Projekt „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ auf Initiative der Kulturstiftung des Bundes (spartenübergreifend, 39 Einrichtungen) und das Projekt „Vermittlungs- und Outreach-Kuratorinnen und -Kuratoren in den Berliner Landesmuseen und -gedenkstätten“ auf Initiative der Berliner Senatsverwaltung für Kultur (10 Einrichtungen). In beiden Projekten werden die beteiligten Einrichtungen mit einer Stelle und Sachmitteln für mindestens vier Jahre unterstützt. In diesem Zeitraum wird kollektiv ein Wirkungsmodell für das Gesamtprojekt entwickelt (Zielfindung, messbare Ziele formulieren), ebenso findet eine kontinuierliche Begleitung und ein Austausch der Einrichtungen untereinander statt (Beratung, Weiterbildung, Treffen). Zudem werden beide Projekte mit einer prozessbegleitenden und summativen Evaluation flankiert.

2. Seit 2008 wird in Berlin von einer Vielzahl von Kultureinrichtungen im Kollektiv spartenübergreifend Besucherforschung betrieben. Das hierfür eingesetzte Besucherforschungssystem „KulMon“ wurde auf Initiative von Kulturverwaltung Berlin und Berlin Tourismusmarketing in Zusammenarbeit mit der Freien Universität Berlin und zehn Pilot-Kultureinrichtungen entwickelt. Das dahinterliegende Ziel ist eine hochwertige Datengrundlage für die strategische und operative Arbeit aller am System beteiligten Akteure. Mithilfe einer einheitlichen Erhebungsmethode und der Unterstützung eines

professionellen Umfrageinstituts wird in allen teilnehmenden Einrichtungen kontinuierlich Besucherforschung durchgeführt. Die verwendeten Fragebögen bestehen aus für alle Einrichtungen verpflichtenden Kernfragen und von ihnen aus einem bestehenden Fragenpool ausgewählten individuellen Fragen. In den Kernfragen enthalten ist bspw. die oben beschriebene aktualisierte Lebensstil-Typologie von Gunnar Otte. Das KulMon-System hat nach seinem zehnjährigen Bestehen im Jahr 2018 einen inhaltlichen und methodischen Relaunch durchlaufen. Es wird kontinuierlich im Zusammenspiel aller beteiligten Akteure weiterentwickelt und ist im gesamten deutschsprachigen Raum für einen Einstieg weiterer Kultureinrichtungen offen.

3. Im oben erwähnten von der Beauftragen für Kultur- und Medien (BKM) finanzierten Pilotprojekt im Themenfeld „Audience Development“ unter dem Titel „Kulturelle Teilhabe im ländlichen Raum“ der Konferenz Nationaler Kultureinrichtungen (KNK) haben zwischen 2017-2018 zehn Kultureinrichtungen in Mecklenburg-Vorpommern begonnen, sich in der kollektiven Erarbeitung und Umsetzung von Strategien der Erreichung einer größeren kulturellen Teilhabe zu erproben. Hierfür wurde zunächst das oben beschriebene Besucherforschungssystem KulMon auf den ländlichen Raum angepasst und mit dem gleichen Fragebogen in den teilnehmenden Kultureinrichtungen Besucherbefragungen durchgeführt (v.a. in Schwerin, Ludwigslust, Stralsund und Greifswald, n = 3.742). In den Fragebögen enthalten war sowohl eine erste Version der oben beschriebenen Lebensstil-Typologie von Gunnar Otte als auch ein Instrument zur Feststellung von Besuchsmotivationstypen in der Besucherschaft der Einrichtungen nach John Falk (Oregon State University, USA). Auf Basis der Erhebungsergebnisse wurde bereits ein erstes kollektives Auswertungs- und Strategietreffen durchgeführt. Von der BKM finanzierte Folgeprojekte – evtl. auch unter Einbeziehung weiterer Erhebungsstandorte in Ostdeutschland – sind in Planung.

Prägnantes Statement

Ein zentraler Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige Ausrichtung von Kultureinrichtungen liegt darin, hierbei nicht einzeln, sondern kollektiv vorzugehen. Zusammenschlüsse von mehreren Kultureinrichtungen mit vielfältigen Akteuren und neuen Bündnissen in der Stadtgesellschaft können Wissen teilen, Ressourcen bündeln und so Risiken für das Erproben neuer und mutiger Wege für alle an dem entsprechenden Prozessen Beteiligten mindern.

Literaturtipps

ALLMANRITTER, VERA (2017): Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen. Bielefeld.

- FALK, JOHN H. (2009): Identity and the Museum Visitor Experience. Walnut Creek.
- GLOGNER-PILZ, PATRICK/ FÖHL, PATRICK S. (Hrsg.) (2011): Das Kulturpublikum: Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung. Wiesbaden.
- HRADIL, STEFAN/SCHIENER, JÜRGEN (2001): Soziale Ungleichheit in Deutschland. Wiesbaden.
- KEUCHEL, SUSANNE (2012): Das 1. InterKulturBarometer. Migration als Einflussfaktor auf Kunst und Kultur. Köln.
- KEUCHEL, SUSANNE/LARUE, DOMINIC (2012): Das 2. Jugend-KulturBarometer. Fazit und Ausblick – Entwicklungen seit 2004, aktuelle Trends und Perspektiven. Köln..
- KEUCHEL, SUSANNE/MERTENS, GERALD (2011): Präsentation des 9. KulturBarometers am 20. September 2011, 11.00 Uhr im Deutschen Anwaltsinstitut, Berlin. Berlin, Bonn.
- KLEIN, ARMIN (2008): Besucherbindung im Kulturbetrieb. Wiesbaden.
- KLEIN, ARMIN (2011): Der exzellente Kulturbetrieb. Wiesbaden.
- KLEIN, ARMIN (2005): Kultur-Marketing. Wiesbaden.
- KOTLER, PHILIP/SCHEFF, JOANNE (1997): Standing Room only. Strategies for Marketing the Performing Arts. Boston, Massachusetts.
- MANDEL, BIRGIT (2009): Audience Development – Zwischen Marketing und kultureller Bildung. – In: Siebenhaar, Klaus (Hg.): Audience Development oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen. Berlin: B&S Siebenhaar, 19–35.
- MANDEL, BIRGIT (2013): Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen. Bielefeld.
- MANDEL, BIRGIT (2016): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld.
- OTTE, GUNNAR (2008): Sozialstrukturanalysen mit Lebensstilen. Eine Studie zur theoretischen und methodischen Neuorientierung der Lebensstilforschung. 2. Auflage (1. Auflage 2004). Wiesbaden: VS.
- OTTE, GUNNAR (2019): Weiterentwicklung der Lebensführungstypologie, Version 2019 (Arbeitspapier, im Erscheinen).
- ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG (2008): Tabellenband zum 8. KulturBarometer. Bonn.

Internetlinks

BERLINER SENATSVERWALTUNG FÜR KULTUR UND EUROPA (2019): Vermittlungs- und Outreach-Kuratorinnen und -Kuratoren in den Berliner Landesmuseen und -gedenkstätten (im Erscheinen).

KONFERENZ NATIONALER KULTUREINRICHTUNGEN (2019): Pilotprojekt Audience Development, www.konferenz-kultur.de/projekte/Projekt_Audience_Development.php (13.03.2019).

KULTURSTIFTUNG DES BUNDES (2019): 360°– Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft, https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/archiv/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html (13.03.2019).

VISITBERLIN (2019): KulMon – Kontinuierliche Besucher*innenforschung für den Kultur- und Freizeitbereich, <https://about.visitberlin.de/kulturmonitoring> (13.03.2019).

VISITBERLIN (2019): Forschungsprojekt „Nicht-Besucher*innen-Studie“, <https://about.visitberlin.de/kulturmonitoring#Nicht-Besucher-Studie> (13.03.2019).