



Kultur weiter denken

Eine Sache der Kultur

Feedback II

Feedback hat einen besonderen Wert.
Fragt man nach und hört auch zu, kann
man wahre Schätze heben.

Schwerpunkt ab Seite 14



Feedback ist ein Geschenk

Feedback ist essenziell für die Weiterentwicklung – sowohl persönlich als auch für eine gesamte Organisation. Wie das in Arbeitsverhältnissen funktionieren kann, haben wir in der letzten Ausgabe gezeigt. Doch ist Feedback nie nur eine „interne“ Sache. Kultureinrichtungen haben heute mit zahlreichen Öffentlichkeiten zu tun. Da gibt es das Publikum, die Presse, die Politik, die Bürgerschaft, die Sponsoren und Förderer ... und mit allen muss man im Gespräch bleiben. Zumindest, wenn man lernen und sich weiterentwickeln möchte. Ob man Feedback nun über Befragungen, face-to-face-Gespräche, öffentliche Diskussionen einholt, ist wahrscheinlich zweitrangig. Denn wichtig ist, dass man zuhört, dass man das Erfahrene immer auch ernst nimmt und dass man seine Bereitschaft zeigt, sich zu verändern. Denn Kultureinrichtungen sind eben keine isolierten Institutionen. Wenn sie Teil der Gesellschaft sein möchten – und hört man sie reden, meint man doch, dass das einhellige Ziel sei –, dann muss man die Gesellschaft auch wirklich teilhaben und mitgestalten lassen. Und das geht nur, wenn man miteinander offen redet und versucht, die Bedeutung des Gesagten tiefergehend zu verstehen. Tut das manchmal weh? Will man so gar nicht eins werden? Natürlich. Immer gibt es Reibungen, Uneinigkeiten, unterschiedliche Ziele oder Erfahrungshintergründe. Aber wir alle wissen, nur so kann etwas Neues entstehen, kann Entwicklung vorangetrieben werden. Also nehmen wir die Ohrstöpsel raus und hören mal genauer hin. Denn Feedback ist ein Geschenk der Aufmerksamkeit des Anderen und am Ende lohnt es sich dafür offen zu sein.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 04 Rundschau
- 05 Lesetipps: Kai-Michael Hartig
- 51 Impressum

Schwerpunkt: Feedback II

- 14 Zuhören und die Schätze heben! Kunst und Kultur aus der Perspektive ihrer Förderer – von Wiebke Doktor
- 19 Eine Partnerschaft lebt von Feedback – Interview mit Jeanette van Beek
- 24 Es liegt nie am Wetter – Interview mit Michael Bernecker
- 30 Mit guten Argumenten mehr erreichen – Interview mit Katrin Budde

... weiter denken

- 07 Kultur politisch ... Zwei Seiten der gleichen Medaille?
EU-Kulturpolitik und Kulturpolitik in der EU – von Claudia Schneider
- 33 Kultur entwickeln ... Wertvolle Beiträge zur gesellschaftlichen Teilhabe.
Bürgerschaftliches Engagement: Wirkungsfeld Kultur –
von Jana Priemer
- 39 Kultur wissenschaftlich ... Den Fast-Besucher gewinnen. Eine
Potenzialanalyse der freien Theater- und Tanzszene in Köln
von Tibor Kliment



Kulturfördervereine in Deutschland **33**



Rundschau **04**

REIHE „ZUKUNFT DER ARBEIT“

Bleibt alles anders? - Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Kultur

Künstliche Intelligenz ist in aller Munde, KI-Systeme erobern den Alltag und finden zunehmend auch Anklang in Kunst und Kultur. Aber was bedeutet das für die Arbeit in jenen Kultureinrichtungen, die den Strukturen der öffentlichen Verwaltung unterworfen sind?

von **Christian Djeffal**

http://bit.ly/KI_oeffentl_Kultur

RÜCKBLICK

**Sinn oder Nichtsinn – das ist hier die Frage**

Mit der Kurzvideo-App TikTok neue Zielgruppen erreichen? Sind diese unter 15 Jahre, ist das vielleicht eine sinnvolle Maßnahme. Wann Kulturangebote darüber hinaus mit welchen Trends sinnvoll vermarktet werden können, diskutierte das Hans Diers Marketing Symposium 2019.

von **Julia Jakob**

http://bit.ly/Review_HDMS19

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet @kmnweimar
Apr 30

Ob Rechtsruck oder Budgetkürzungen: Die neueste Ausgabe unseres internationalen Journals bietet euch Erfahrungen, Tipps und Hilfestellungen für Krisensituationen in der täglichen Arbeit von Kulturmanager*innen:
bit.ly/AMQuarterly131

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **300 Stellen** täglich.

UND:

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „ZUKUNFT DER ARBEIT“

Ein neues Verhältnis von Labels und KünstlerInnen

Von allen künstlerischen Bereichen hat sich das Musikbusiness bisher wohl am meisten durch Künstliche Intelligenz gewandelt. Wir haben mit Professor Francisco Tigré Moura, Experte für Musik, Marketing und KI, über die zukünftige Arbeit im Musikmanagement gesprochen.

Interview von Kristin Oswald

http://bit.ly/KI_Musikmanagement

REIHE „ZUKUNFT DER ARBEIT“

Slack gut, alles gut

Bisher geht es bei den Themen Digitalisierung, Flexibilisierung, Mobilisierung usw. im Kulturbetrieb nur wenig um Zukunftsvisionen und konkrete Ansätze für den Arbeitsalltag. Das Unternehmen Stagelink hat nicht gewartet hat, bis andere bestimmen, wie die Zukunft der Arbeit zur Gegenwart wird. Wir sprachen mit dem Gründer Nikolas Schriefer.

Interview von Julia Jakob

http://bit.ly/Int_Stagelink

Der sensibilisierte Mensch

Der Lärm der Zeit

Julian Barnes,
Kiepenheuer & Witsch 2017

Es ist, als wäre man selbst dabei gewesen – so dicht schildert Julian Barnes das Leben von Dimitri Schostakowitsch in den Mühlen der UDSSR. Bleibt Stalin während der Aufführung in seiner Loge? Verläßt

er sie, was hat es zu bedeuten? Musik und Macht, Kunst und Politik, Angst als Herrschaftsinstrument – ein eindrucksvolles Buch über die Folgen staatlichen Einflusses und Kontrolle auf sämtliche Bereiche des Lebens.

Eine kurze Geschichte der Menschheit

Yuval Noah Harari,
Pantheon Verlag 2015

Der Typus des Universalgelehrten ist seit Leibnitz ausgestorben. Aber hier ist einer, der die Menschheitsgeschichte nachzeichnet, als wollte er den Universalgelehrten seine Reverenz erweisen: Yuval Noah Harari liefert eine Beschreibung der menschlichen Entwicklung und räumt vieles von dem, was wir als gesichertes Wissen gespeichert haben, bei-

seite. Galt beispielsweise immer das Aufkommen von Ackerbau und Viehzucht und das Sesshaft-Werden als Quantensprung des Fortschritts, so zeigt Harari eindrucksvoll, welche Zwänge damit entstanden – Zwänge, die unser Leben bis heute beeinflussen: Besitz, Abhängigkeit von klimatischen Bedingungen, Immobilität, Abgrenzung und Konflikte. Das faszinierende an Hararis Ansatz ist die Verknüpfung unterschiedlichster Erkenntnisse und Fakten zu einem spannenden Buch über die letzten fünfzigtausend Jahre.

Pop und Populismus

Jens Balzer,
edition Körber-Stiftung, Mai 2019

Die Gesellschaft schärft ihre Sinne und sensibilisiert sich gegenüber Machtverhältnissen: Gender-Studies, Rassismus, Diskriminierung und Feminismus. Da wundert es schon, dass „die Brutalisierung und Maskulinisierung, die diskriminierende, rassistische, patriarchale, reaktionäre Grundierung weiter Teile insbesondere des

massenbegeisternden Pop“ (Balzer) in den Feuilletons nur eine nachgeordnete Rolle spielte, obwohl etwa das Album des Deutsch-Rapper-Duos Kollegah/Farid Bang 30 Millionen Streamings bescherte. Jens Balzer analysiert die zunehmende Polarisierung in der gesellschaftlichen Debatte und die Rolle der Populärmusik und fragt, in wie weit die Verschiebung der Grenzen des Sagbaren populistischen Bewegungen in die Hände spielt.



Kai-Michael Hartig ist studierter Pianist und Kulturmanager. Seit 2005 ist er verantwortlich für die Kulturaktivitäten der Körber-Stiftung, seit 2009 als Leiter des Bereichs Kultur.

Kulturmanagement studieren? Bei uns sitzen Sie in der ersten Reihe!

Der Master-Studiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes

- bietet eine erstklassige Qualifizierung im Hinblick auf eine anspruchsvolle Management-Tätigkeit in einem kulturell ausgerichteten Umfeld
- bietet ein einzigartiges 1+3-Semester-Konzept für Studierende, die bereits einen ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss in einem wirtschaftswissenschaftlich oder künstlerisch bzw. kulturell orientierten Studiengang erworben haben
- beginnt jeweils im Wintersemester mit einem vorgeschalteten Propädeutikum zur Harmonisierung der unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen bzw. bei Bedarf zum Erwerb von bis zu 30 ECTS-Punkten
- setzt sich im darauffolgenden Sommersemester mit dem 3-semesterigen, akkreditierten Masterstudium fort
- ist ein interdisziplinäres Studium der htw saar und zweier künstlerischer Hochschulen (HfM Saar und HBK Saar)
- bietet wissenschaftliche Fundierung ebenso wie eine hohe Praxisorientierung
- schließt mit dem Master of Arts ab

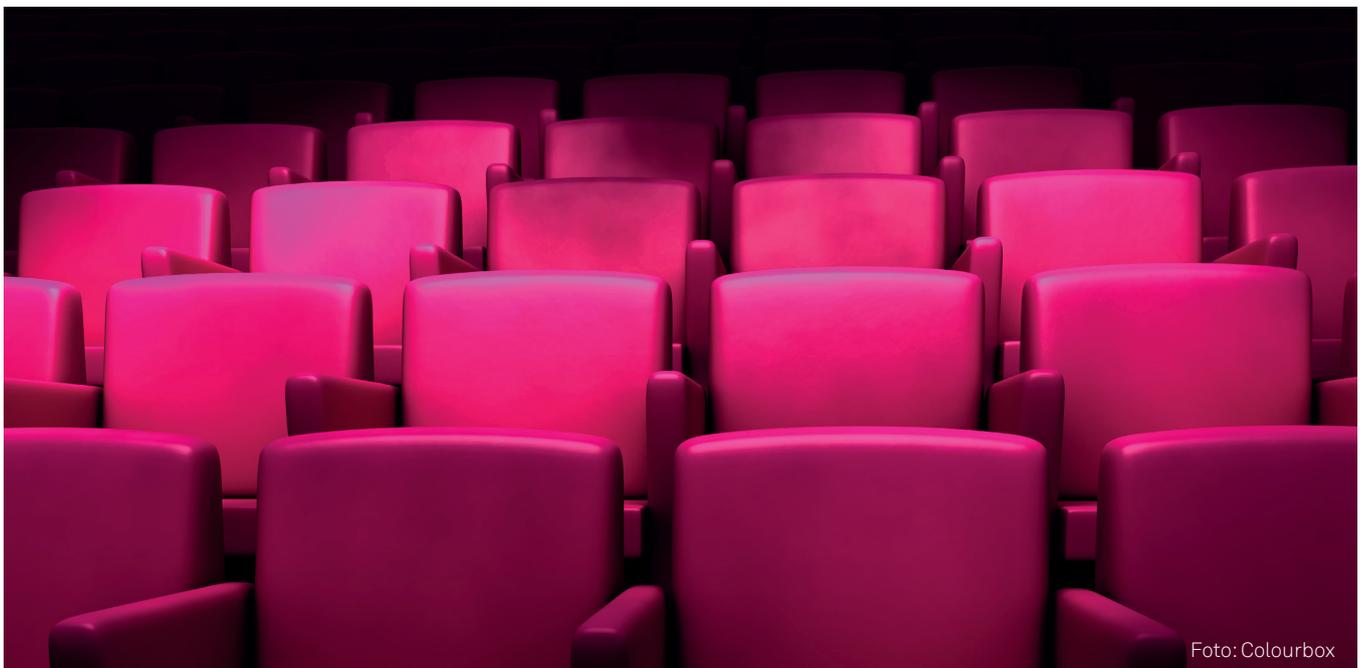


Foto: Colourbox

Bewerbungsschluss ist jeweils der 15. Juli eines Jahres.

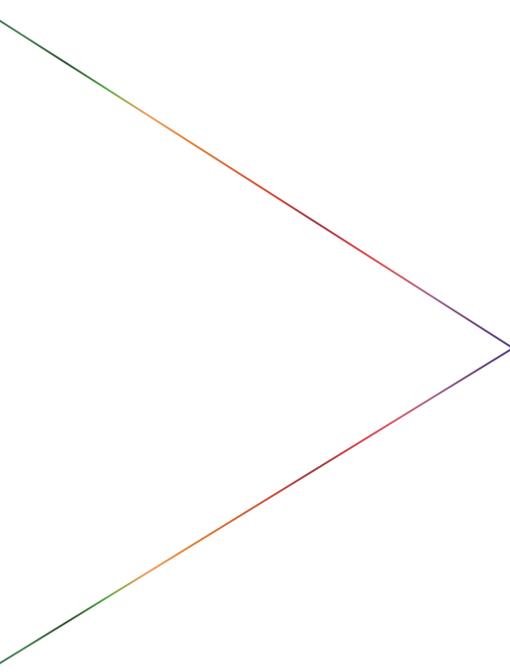
Weitere Infos unter:

htwsaar.de/kulturmanagement-master

Zwei Seiten der gleichen Medaille?

EU-Kulturpolitik und Kulturpolitik in der EU

Ein Beitrag von Claudia Schneider



Das Forschungsfeld der Außenkulturpolitik oder cultural diplomacy wie sie häufig genannt wird, wird je nach Disziplin unterschiedlich bewertet, was sich bereits an der Vielseitigkeit der Begriffe, die alle auch unterschiedliche Konzepte in sich bergen, zeigt. So wird unter anderem von „cultural diplomacy“, „public diplomacy“, „international cultural relations“, „international cultural policy“ und „state’s foreign cultural mission“ gesprochen (Mark 2010, S. 62).

„Public diplomacy“ wird allgemein als Überzeugungsarbeit mittels politischer Informationen und kultureller Kommunikation definiert, die ein gegenseitiges Verständnis bewirken soll. Während die Vermittlung politischer Informationen kurzfristig angelegt ist und auch ein gewisses Krisenmanagement beinhaltet, ist das gegenseitige Verstehen durch kulturelle Kommunikation längerfristig angelegt, jedoch mit dem gleichzeitigen Ziel der eigenen Kultur- und damit auch der Gesellschaftspräsentation (Szondi 2008, S. 6; Topic’ und Sciortino 2012, S. 10).

Einheit vermitteln, Gemeinschaft stärken

Die EU-Kommission möchte die strukturelle Zusammenarbeit der Mitgliedstaaten im Bereich der auswärtigen Kulturpolitik in Drittstaaten, also in Ländern außerhalb Europas, ausbauen und fördern. Projekte sollen vornehmlich gemeinschaftlich, möglichst in Kombination mit lokalen Partnern entwickelt werden. Damit soll in der Außenwirkung Europa als eine Einheit vermittelt und nach innen das Gemeinschaftsgefühl der Mitgliedstaaten gestärkt werden. Als idealer Partner, um die

Projekte vor Ort zu generieren eignen sich die Kulturinstitute und Kulturabteilungen in den Botschaften der EU-Mitgliedstaaten. Diese haben sich, auch um einheitlicher auftreten zu können und als gemeinsamer Ansprechpartner für die EU-Kommission zu dienen, in einem Netzwerk zusammengeschlossen: EUNIC (European Union National Institutes for Culture). Es gibt das Netzwerk in den meisten europäischen und außereuropäischen Großstädten. Außerdem arbeitet in Brüssel ein ständiges Büro unter dem Name EUNIC Global, das die Gesamtaktivitäten gegenüber der EU vertritt und die einzelnen EUNIC Cluster beratend und auch finanziell unterstützt.

Am 21. Mai 2019 verabschiedete der Rat der Europäischen Union einen „Entwurf von Schlussfolgerungen des Rates zu einer Strategie der EU für die internationalen Kulturbeziehungen und einen Aktionsrahmen“. Auch diese Kernthemen des Papiers verfolgen letztlich das Ziel, ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Mitgliedstaaten zu erzeugen und nach außen Europa als eine Einheit zu repräsentieren. Dies zeigt sich z.B. an der Intensivierung des Projekts der „Europäischen Kulturhäuser“ und der verstärkten Synergienutzung, indem Bemühen um ein möglichst kohärentes Auftreten in Drittstaaten.

Von einander lernen – nicht frontal, sondern gemeinsam

Ebenso erscheint es wichtig, einen verstärkten bottom-up Ansatz voranzutreiben, und Projekte in Drittstaaten von der lokalen Ebene aus zu generieren. Kulturpolitik soll wieder mehr dazu genutzt werden, „Lerngemeinschaften“ (Lepenes 1996) zu entwickeln, was nur in intensiver Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen auf allen Ebenen und zu allen Projektphasen möglich ist. Denn noch vor fünf Jahren vertraten gerade die Kulturinstitute in Berlin die Logik „jedes Projekt ist automatisch ein europäisches“ und arbeiteten deshalb hauptsächlich mit additiven Projektreihen in einer sehr präsentierenden Form. Die Veranstaltungen sollten die Vielfalt und durch das bloße Aufzeigen der europäischen Vielfalt wiederum die Einheit in Europa demonstrieren. Diese Sichtweise lässt jedoch keine explizite inhaltliche Europäisierungsstrategie erkennen. Hier besteht der Grad der Europäisierung höchstens in einer Beobachtung nationaler Kommunikationsräume, die Beobachtung aus einer europäischen Perspektive (vgl. Trenz 2005, S. 50f.) bleibt jedoch aus. Eine transnationale Vernetzung konnte

sich bei dieser Art der Projekte bestenfalls durch persönliche Kontakte einstellen, die sich beim Publikum während der Veranstaltung ergaben. Der Grund für diese vielen additiven Reihe lag allerdings auch in der finanziellen Förderung der Kulturinstitute, die oftmals durch das nationale Außenministerium oder das Bildungsministerium erfolgt und dann so die Mitarbeiter der Institute auch eine entsprechende nationale Sichtbarkeit verlange.

Zur Bündelung der Synergien und eines einheitlichen Auftretens zählt auch die Idee, eine eigene Online-Kontaktstelle einzurichten, über die auf relevante Informationen zu den EU Strategien, aber auch Programmen und Maßnahmen der Kommission und des Europäischen Auswärtigen Dienstes im Bereich der internationalen Kulturbeziehungen zugegriffen werden kann. Aber auch schon bestehende Plattform wie die für Kulturdiplomatie sollten zukünftig besser genutzt werden (CULT 50 RELEX 288 EDUC 166 DEVGEN 61 PESC 14).

Eine Grundbedingung jeder funktionierenden Zivilgesellschaft ist, dass sich die Mitglieder auch mit den anderen Mitgliedern dieser Gemeinschaft identifizieren.

Doch was beinhaltet europäische Kulturpolitik jenseits der strukturellen Organisation und warum wird sie heute in Zeiten von aufkeimendem Nationalismus und demokratiefeindlichen Phänomenen wichtiger denn je? Häufig wird die Lösung in der Stärkung einer europäischen Zivilgesellschaft gesehen, die das Fundament der EU bilde. Eine Grundbedingung jeder funktionierenden Zivilgesellschaft ist jedoch, dass sich die Mitglieder zum einen mit den politischen Institutionen, aber auch den anderen Mitgliedern dieser Gemeinschaft identifizieren.

Die Frage nach der verbindenden europäischen Identität

Allgemein ist es schwierig, die Zuschreibung einer kollektiven europäischen Identität der Bürger zu belegen. Denn, so Kantner, was vom Standpunkt des neutralen Beobachters gemessen werden kann ist nur eine „numerical identification“. Doch selbst wenn eine bestimmte Anzahl von Individuen bestimmte Charakteristika bzw. Bezugspunkte

teilt, heißt das noch nicht, dass jeder einzelne Bezugspunkt auch eine Bedeutung für ihr persönliches Leben hat. Sie bleiben damit lediglich Bestandteil einer kategorialen Identität (Kantner 2006, S. 507ff.). Dennoch geben persönliche Stimmungen einen Hinweis auf eine kollektive Zugehörigkeit. So haben einer aktuellen Eurobarometer Umfrage zufolge, die Mehrzahl der Befragten positive Gefühle gegenüber der EU und den Bürgern der anderen Mitgliedsstaaten. 80 Prozent gaben an, dass die verbindenden Elemente in Europa im Vergleich zu den trennenden überwiegen (www.europarl.europa.eu/at-your-service/de/be-heard/eurobarometer/emotions-and-political-engagement-towards-the-eu). Auch in Ländern, deren Regierungen tendenziell eher europakritisch eingestellt sind, wie beispielsweise in Polen, sei das Vertrauen der Bevölkerung in die EU-Institutionen in den letzten Jahren gestiegen (Frans Timmermans (Vizepräsident der EU-Kommission) im heute journal Interview, am 28.04.2019).

Kulturinstitute, als klassische Mittler der auswärtigen Kulturpolitik, ziehen jedoch traditionell ein dem jeweiligen nationalen Land affines Publikum an.

Diese gefühlte Zugehörigkeit, die kollektive Identität, beinhaltet auf einer horizontalen Ebene auch die Verbundenheit mit anderen EU-Bürgern. Vor diesem Hintergrund soll auswärtige Kulturpolitik, gerade innerhalb Europas, ein europäisches „Wir“ - Gefühl verstärken. Hierfür ist es jedoch wichtig, ein möglichst breites Publikum zu erreichen. Kulturinstitute, als klassische Mittler der auswärtigen Kulturpolitik, ziehen jedoch traditionell ein dem jeweiligen nationalen Land affines Publikum an. Daher ist für sie auch die Zusammenarbeit mit relevanten lokalen Partnern für Ort wie Schulen oder Museen wichtig, um ein integraler Bestandteil der kulturellen lokalen Szene zu werden und auch neue Zielgruppen zu erreichen.

Begegnung als Individuen

Kommunikation und darunter zählt auch die künstlerische Kommunikation, nimmt also eine wichtige Rolle im Konstruktionsprozess um eine europäische Identität ein. Eine bekannte und anerkannte Strategie im De-Kategorisierungsprozess von Gruppenzugehörigkeiten ist

die Förderung der face-to-face-Beziehungen (Mummendey und Otten 2002, S. 109). Die Menschen in Europa sollten sich auf einer „interpersonalen Ebene“ begegnen, wodurch auch hier an das Prinzip der face-to-face-Beziehungen angeknüpft wird. Wichtig ist eine Begegnung als Individuen und nicht als typische Vertreter einer nationalen We-Group. Damit könnte die Bedeutung der Trennlinie zwischen Eigen- und Fremdgruppe längerfristig im besten Fall aufgehoben, zumindest aber vermindert werden (Leiß 2009, S. 131f.). Künstlerische Darbietungen, als Repräsentation eines Landes, sind jedoch allenfalls eine Vorstufe im De-Kategorisierungsprozess, da sie vom Publikum noch durchaus als Vertreter einer nationalen We-Group wahrgenommen werden, wohingegen Workshops, deren Ziel nicht die nationale Präsentation, sondern die Auseinandersetzung mit gesellschaftspolitischen Themen ist, eine deutlich stärkere De-Kategorisierung versprechen. Die Gruppenmitglieder könnten nach einer internationalen Begegnung oder Zusammenarbeit ihre Sichtweisen und Kategorienzuschreibungen der Out-Group überdenken.

Europäisierte Projektarbeit

Das europäische Signal ist klar, EU-Kulturpolitik sollte einen Mehrwert erkennen lassen, nur dann wird aus einem nationalen Projekt ein europäisches und auch nur dann darf die EU fördernd durch diverse Programme wie z.B. das Creative Europe Programme tätig werden. Sind diese Voraussetzungen gegeben, können wir von Europäisierung sprechen. Denn horizontale Europäisierung in einer stärkeren Variante ist erst gegeben, sobald sich Akteure explizit auf Akteure oder Themen aus anderen Ländern beziehen (vgl. Diez Medrano 2003, S. 193; Koopmans und Erbe 2004, S. 101; Machill et al. 2006, S. 63). Eine Möglichkeit, um der rein additiven Aneinanderreihung und Kulturpräsentation und damit auch des kommerziellen Kulturexports zu entgehen, ist deshalb die Bearbeitung von dritten Projektthemen.

Eine Möglichkeit, um der additiven Aneinanderreihung und Kulturpräsentation und damit des kommerziellen Kulturexports zu entgehen, ist die Bearbeitung von dritten Projektthemen.

Dritte Themen sind Themen, die keinen ausschließlichen nationalen Bezug haben. Diese Themen stellen nach Auffassung der großen Kulturakteure wie dem Goethe-Institut oder dem British Council die zukünftige Projektarbeit dar. „[...] und bestimmte Dinge, die wir da verhandelt haben, die jetzt nicht mehr nur das Thema was macht ihr in Deutschland, was macht ihr in Spanien sind, sondern dritte Themen. Wie wollen wir die nächsten 20 Jahre Sprachen lernen, wie wollen wir vielleicht mit den Migranten in unseren Großstädten arbeiten?“ (Interview Goethe Institut 09.10.2012).

Der europäische Zusammenhalt entsteht durch die Arbeit an einem gemeinsamen Projekt.

Aus einer identitätstheoretischen Perspektive betrachtet geht es bei einer europäischen Kulturpolitik also nicht vordergründig um die nationale Präsentation möglichst vieler europäischer Länder und auch Konzepte des nation branding werden irrelevant, vielmehr entsteht der europäische Zusammenhalt durch die Arbeit an einem gemeinsamen Projekt. Dieses Konzept wird in der auswärtigen europäischen Kulturpolitik in Drittstaaten schon seit langem angewandt: die europäischen Partner als eine Einheit auf der einen und die lokalen außereuropäischen auf der anderen Seite. Beispielsweise thematisiert EUNIC Bolivia mit dem Projekt „empowering the Bolivian cultural sector to promote equality, gender equity and sexual diversity“ in Partnerarbeit mit der EU-Delegation in Bolivien Themen der Gleichberechtigung. Aber auch einige EUNIC Projekte in Europa versuchen dieses Prinzip der dritten Themen zu befolgen. Kroatien lenkt z.B. die Aufmerksamkeit auf die innereuropäischen Grenzen. Die Reisefreiheit wird als eine der größten europäischen Errungenschaften beschrieben. Auch dieses Projekt möchte in speziellen Grenzregionen (Österreich-Ungarn, Italien-Slowenien, Deutschland-Polen) lokale Akteure miteinander in Kontakt bringen (<https://www.eunicglobal.eu/projects>).

Auch Projekte mit einer geringen Nachhaltigkeit wie das europäische Mash-Up in Berlin, bei dem „17 KünstlerInnen aus 17 Ländern in 170 Minuten“ am 5. Mai 2019 ihre Arbeiten miteinander, vermischten und somit durch die Kombination ein „europäisches Mash-Up“ produzierten (<https://www.eunic-berlin.eu/veranstaltungen/eunic-ber->

lin-praesentiert-babylon-europa/), lassen im Vergleich zu früheren Projekten ein deutlicheres Bemühen um einen europäischen Mehrwert erkennen. Zusammengefasst bedeutet EU-Kulturpolitik sowohl im innereuropäischen als auch im außereuropäischen Bereich, vernetzte Zusammenarbeit. Durch das Aufzeigen der kulturellen Vielfalt in Europa kann natürlich das Wissen der EU Bürger erweitert werden, aber um ein Identitätsgefühl und damit auch ein Zugehörigkeitsgefühl entstehen zu lassen, bedarf es mehr. Die gemeinsame Arbeit an einem Projekt durch die Bearbeitung von dritten Themen und die intensive Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren wird sicherlich eine nachhaltigere Wirkung und damit auch einen europäischen Mehrwert erzielen. Projekte, die dies beherzigen, können infolgedessen auch ein breiteres Publikum, jenseits des klassisch interessierten gebildeten Europäers erreichen und Europa somit für alle gesellschaftliche Schichten attraktiv machen – Kulturpolitik wäre somit Gesellschaftspolitik und eine wichtige Stütze in einem Europa, das wieder neu zusammenfinden muss.

LITERATUR

Die vollständigen Analysen dieses Artikels in: Claudia Schneider (2017): Europäische verbunden – national gebunden. Die Europäisierungstendenzen der Auswärtigen Kulturpolitik der EU-Mitgliedstaaten. Springer.



Dr. Claudia Schneider ist Politikwissenschaftlerin und Kulturmanagerin. Sie arbeitet unter anderem als Bildungsreferentin im Bereich der (europäischen) politischen Jugend- und Erwachsenenbildung und als freie Wissenschaftlerin in Berlin.

Zuhören und die Schätze heben!

Kunst und Kultur aus der Perspektive ihrer Förderer

Ein Beitrag von Wiebke Doktor

In der März-Ausgabe des KMN Magazins wurde die Befragung der KölnerInnen zu ihrer Freien Szene vorgestellt. Überraschenderweise kannten nicht nur fast 80 Prozent der befragten BewohnerInnen der Domstadt die Angebote der Freien Szene, sondern 40 Prozent schätzen sie in ihrer Bedeutung für die Stadtgesellschaft höher ein als Oper und Schauspiel. Was für ein Schatz, den die Einrichtungen der Freien Szene vielleicht noch gar nicht vollständig heben! Denn im Fundraising geht es in der Regel darum, langfristige Beziehungen zu Förderern aufzubauen und dafür kann man nur Personen (oder auch Institutionen wie Stiftungen) gewinnen, die ein Herz für das Haus und das Angebot haben. Man spricht nicht ohne Grund auch vom „Friendraising“. Das heißt, bevor sich jemand dazu entschließt, ein Haus oder ein Projekt zu unterstützen gibt es bereits irgendeine Übereinstimmung.

Das Verhältnis zu den Förderern kennen

Die aktuelle Ausgabe stellt sich nun die Frage, welche Rückmeldungen Kultureinrichtungen von „extern“, also auch von ihren Förderern erhalten. Daran schließt sich die Frage, ob dies positive oder eher negative Erfahrungen sind oder ob Mittelgeber womöglich versuchen durch ihr Feedback, konkret Einfluss auf die Arbeit der Einrichtung zu nehmen.

In einem ersten Schritt ist es hilfreich zu wissen, wer als Förderer gemeint ist und wie diese Personen überhaupt in diese Rolle gekommen sind. Neben den institutionellen Förderern wie Bund, Land und Kommune gibt es bei-

spielsweise Stiftungen, Unternehmen (als Sponsoren oder Spender), Mitglieder von Freundes- und Förderkreisen, Zustifter und Erblasser (die zum Beispiel Kunstwerke vermachen) und Einmalspender (wie Stuhlpaten).

Die öffentlichen Fördermittelgeber nehmen sicherlich am meisten Einfluss auf die Arbeit durch die politische Agenda, die sie selbst verfolgen und auch in den geförderten Einrichtungen wiedererkennen möchten. Mit Projektmitteln, die zweckgebunden sind, wird ein Teil der Arbeitskraft für ein Thema gebunden. Insofern nehmen Fördermittel durchaus inhaltlichen Einfluss, denn sie verfolgen ein bestimmtes Ziel, das aktuell politisch gesetzt ist. Ähnlich Stiftungen, die ihren eigenen Stiftungssatz so gut wie möglich entweder selbst umsetzen oder mithilfe von Projektpartnern realisieren wollen. Die Projektpartner treffen selbst die Entscheidung, sich um Stiftungs- und Fördermittel zu bewerben und inwiefern sie die inhaltlichen Vorgaben der Stiftungen aufgreifen wollen. Es besteht allerdings nur eine bedingte Freiheit, da es einen realen Bedarf an Mitteln gibt, der oft nur durch Projektanträge gedeckt werden kann. Die Projektitis nimmt ihren Lauf und wenn ein Thema aus den Fördermitteln herausfällt ist es aufgrund der fehlenden Mittel oft auch nicht mehr Teil der kulturellen Arbeit.

Feedback erhalten die Kultureinrichtungen meist bereits in der Bewerbungsphase durch Vorgespräche bzw. sie sind mit den institutionellen Förderern wie Kommune und Land in ständigem Austausch. Bei Absagen und in Nachbesprechungen von Projekten gibt es qualitativ sehr unterschiedliches Feedback. Tipp: Bei Absagen immer persönlich nachfragen, woran es gelegen hat. Nur so kann man erfahren, ob es sich lohnt, sich wieder zu bewerben und wie die Einrichtung von außen wahrgenommen wird.

Es ist wichtig, für eine Feedback-Kultur am Haus eine klare Aufgabenbeschreibung zu etablieren.

Unternehmen und Privatpersonen sind in unterschiedlichen Rollen als Förderer eingebunden, z.B. als Sponsoren, Spender oder Mitglieder in Förder- und Freundeskreisen. Sie geben sehr subjektives Feedback aus ihrer eigenen Weltansicht heraus. Dies kann ungesteuert geschehen in persönlichen Gesprächen, bei Veranstaltungen oder in Gästebüchern. Eine wichtige Möglichkeit sind auch die Sozialen Medien, die bei Postings eine direkte Responsemöglichkeit per Kommentar bieten. Der Aufwand sollte allerdings

nicht unterschätzt werden, denn heutzutage erwarten Menschen innerhalb von 24 Stunden eine Rückmeldung auf Emails, Kommentare etc. Insgesamt ist es wichtig, für eine Feedback-Kultur am Haus eine klare Aufgabenbeschreibung zu etablieren. Dazu gehört auch ein Zeit-Budget, das exklusiv für das Einholen und Auswerten von Feedback eingesetzt werden kann. Die kontinuierliche Beschäftigung mit externer Rückmeldung bringt Routine und hilft dabei, einzuschätzen, wann Kritik so deutlich wird, dass man sich ihr stellen muss und wann man es mit einem Dank für die Offenheit bewenden lassen kann.

Nur wenn man weiß, wie Förderer „ihre“ Kultureinrichtung sehen und was sie sich von ihr wünschen, kann man gezielte Angebote machen.

Auch gezielte Methoden wie Befragungen sind ein gutes Instrumente, von dem oft noch wenig Gebrauch gemacht wird. Dabei sind Befragungen ein sehr guter Weg, um mehr über die Wünsche und Meinungen zu erfahren. Die Ergebnisse können einfließen in die Gestaltung des Fundraisings, denn nur wenn man weiß, wie Förderer „ihre“ Kultureinrichtung sehen und was sie sich von ihr wünschen, kann man gezielte Angebote machen. Die Erfahrung zeigt, dass UnterstützerInnen gerne Feedback geben, wenn sie die Gelegenheit bekommen, dazu gehört allerdings auch, dass sie irgendwann erfahren, was die befragende Einrichtung aus den Erkenntnissen macht. Dies kann im Newsletter des Freundeskreises passieren oder auf der Homepage oder auch als Pressemitteilung. Denkbar ist es auch, einen Kreis von Personen zu etablieren, die

Mehr als nur Förderer, wichtiger Kompass

Feedback ist also hilfreich, um ressourcenschonend zu arbeiten. Da Förderer zu den Stakeholdern einer Kultureinrichtung gehören, kann ihre Perspektive ein Bestandteil der strategischen Grundlage für die Ausrichtung sein. Ihre Beteiligung ist letztendlich auch ein Stück Marktanalyse: Findet man keine Förderer (z.B. Stuhlpaten), stimmt vielleicht etwas nicht mit der generellen Außendarstellung oder auch mit der Relevanz der Einrichtung für die Stadtgesellschaft. Je mehr Menschen wiederum sich als UnterstützerInnen gewinnen lassen desto größer ist das Potenzial, diese zu mobilisieren und für die Einrichtung und deren Belange sprechen zu lassen.

Sorge vor Einflussnahme?

Die Sorge vor einer Einflussnahme von Sponsoren und Großspendern ist ein wiederkehrendes Thema in der Beratung von Kultureinrichtungen. Erstaunlicherweise wird die Einflussnahme von Stiftungen und FördermittelgeberInnen weit weniger diskutiert, obwohl sie wie oben beschrieben durchaus prägend sein können.

Wichtig ist es zu wissen, was verhandelbar ist und was eben nicht verhandelbar ist.

Es gibt immer wieder Einzelfälle, in denen man mit einem Sponsor oder Spender nicht übereinkommt, weil die unterschiedlichen Vorstellungen nicht zusammenpassen. Wichtig ist es daher zu wissen, was verhandelbar ist und was eben nicht verhandelbar ist. Die Kultureinrichtung sollte im ersten Schritt definieren, was sie sich von den Förderern wünscht und dann gut zuhören können, ob dies auf Gegenliebe trifft. Schwierig wird es, wenn man dem Förderpartner überlässt zu definieren, wie er fördern möchte. Eine eigene Strategie legt die Basis für selbstbewusste Gespräche, denn Fundraising hat immer etwas mit der Wahrung von Augenhöhe zu tun und mit der Pflege von Beziehungen. Diese können privat oder auch geschäftlich sein (beim Sponsoring), immer aber sollten sie von Vertrauen geprägt sein. Ist dies nicht der Fall übt man sich am besten in der Kunst der lebenswürdigen Absage.

Kurz gesagt

Förderer geben gerne Feedback, wenn sie gefragt werden, am besten gesteuert und vorbereitet. Vor der Ansprache von Förderern sollte innerhalb der Kultureinrichtung klar sein, was verhandelbar ist. Feedback ist immer auch eine Außensicht aus der Stadtgesellschaft und kann der strategischen Ausrichtung und dem Fundraising wichtige Impulse liefern.

FACHTAG KULTUR-FUNDRAISING

24. Juni 2019, Landesmuseum Hannover

Programm, Anmeldung und weitere Informationen:
<https://www.dfrv.de/events/fachtag-kultur-fundraising-anmeldung>



Wiebke Doktor ist seit zwölf Jahren als Geschäftsführerin des *Conversio Institutes* aktiv. Sie berät Kultureinrichtungen und andere gemeinnützige Organisationen beim Auf- und Ausbau von Fundraising und zu Themen der Organisationsentwicklung. Eine gute Feedback-Kultur, intern wie extern, ist ihr ein echtes Anliegen.



Anzeige

10. KULTURPOLITISCHER BUNDESKONGRESS

KULTUR.
MACHT.
HEIMATen

HEIMAT ALS KULTURPOLITISCHE HERAUSFORDERUNG

Berlin | 27. + 28. Juni 2019 | Aquino Tagungszentrum

Das Schleswig-Holstein Musik Festival ist eines der größten Festivals und wird von weit mehr als 100 Sponsoren unterstützt. Da ist es wichtig, dass auch diese zufrieden sind. Wir unterhalten uns mit Jeanette van Beek, Geschäftsführerin der Sponsorengesellschaft des Schleswig-Holstein Musik Festival mbH, darüber, welche Rolle Feedback dabei spielt.

Eine Partnerschaft lebt von Feedback

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Liebe Frau van Beek, Feedback sollte immer mit einem Dialog beginnen: Wie treten Sie mit Ihren Sponsoren in ein Gespräch über deren Erwartungshaltungen?

Als Sponsorengesellschaft vertreten wir die Belange der Sponsoren und Förderer innerhalb der Festivalstrukturen und verstehen uns als Dienstleister. Somit ist Dialog die Essenz unseres unternehmerischen Handelns. Denn wenn man Feedback als Rückmeldung versteht, die unsere Dienstleistungen verbessern soll, ist der Dialog mit unseren Kunden der einzig veritable Weg, dieses Ziel zu erreichen. Am Anfang jeder unserer Kooperationen steht somit das gemeinsame Ausklügeln von Zielen, die durch Sponsoringmaßnahmen erreicht werden sollen. Dazu müssen wir unsere Sponsoren erst einmal näher kennenlernen. Es geht dabei darum, in Erfahrung zu bringen, welche Motivation und auch Erwartung hinter einer angestrebten Kooperation stehen. Nur so können wir dann passgenaue Maßnahmenpakete für die Sponsoren schnüren: Von der Förderung der Kultur am Unternehmensstandort über Konzertformate zur Produktpräsentation bis hin zur zielgruppengenaue Anzeigenschaltung in unseren Medien wie z.B. dem Programmjournal, dem Magazin oder einzelnen Abendprogrammheften ist alles möglich. Aber die Grundlage bleibt immer eine Kommunikation auf Augenhöhe.

Inwieweit wird von Ihnen ein zeitnahe Informationsaustausch erwartet? Etwa wenn sich wichtige Themen ergeben, Änderungen bevorstehen usw. Was erwarten Förderer hier?

Ein zeitnaher Informationsfluss ist sicher das A und O. In der täglichen Arbeit haben wir viele Themen, bei denen schneller Austausch wichtig ist: etwa im Ticketing möchten unsere Kunden schnell wissen, ob eine Kartenreservierung geklappt hat. Wichtig ist aber auch, wenn es einmal eine kleine Programmänderung bei der besuchten oder geförderten Veranstaltung gibt, dies umgehend zu kommunizieren. Damit es bei wichtigen Themen keine Verzögerung gibt, ist jedem Sponsor ein Kundenbetreuer zugeordnet. Sie sind es, die unsere Sponsoren gut kennen und bestimmte Wünsche manchmal sogar schon vorausahnen – das schafft Vertrauen und unsere Kunden schätzen den kurzen Weg zu den MitarbeiterInnen, die ihnen weiterhelfen können.

Wir dürfen uns nicht auf dem Bestehenden ausruhen, sondern müssen immer wieder hinterfragen, ob sich die Ziele im Laufe der Zeit verändert haben

Welche Rolle spielt im Folgenden das Feedback bei Ihrer Arbeit?

Erkenntnisse über die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen sind elementar, um immer ein bisschen besser zu werden. Wir haben viele langjährige Partner – gerade da ist es wichtig, sich nicht nur auf dem Bestehenden auszuruhen, sondern immer wieder zu hinterfragen, ob sich die Ziele im Laufe der Zeit verändert haben. Das heißt auch, dass wir immer über regionale Entwicklungen und die wichtigen Themen unserer Kunden informiert sein müssen. Denn wir müssen wissen, was diese bewegt, um die passenden Leistungen anbieten zu können. Das Wichtigste ist also: Zuhören! Bei rund 130 Sponsoren aus allen Branchen und in der Fläche von Flensburg bis Lüneburg und von Föhr bis Fehmarn durchaus ein intensives Unterfangen. Aber man muss sich bewusst sein: ob Maschinenbau, Touristik, Agrarwirtschaft, Wohnungsbau oder Energiewirtschaft, jedes Unternehmen hat ganz eigene Herausforderungen in seinem Wirkungsfeld. Das ist für mich mit das Spannendste an meinem Beruf – in der Akquisephase bekommen wir immer wieder Einblick in verschiedenste Unternehmen und müssen gut hinhören, um herauszukitzeln, was wir bieten können.

Was sind dabei für Sie wichtige Bausteine um Feedback zu erhalten, zu sortieren und zu bewerten?

Die Basis für Feedback, mit dem man arbeiten kann, ist eine gute Kommunikation. Um Erwartungshaltungen erfüllen zu können, muss man diese

kennen. Wenn wir einen Liebhaber der historischen Aufführungspraxis barocker Kirchenmusik in eines unserer Popkonzerte schicken, wird er nicht lange unser Kunde sein. Diese Auswahl passender Konzerte und Konzertorte für unsere Sponsoren spielt eine große Rolle. In jährlichen Feedbackgesprächen mit möglichst allen Sponsoren versuchen wir, im Rückblick auf die vergangene Festivalsaison die Erlebnisse zusammenfassen und den Ausblick auf eine mögliche weitere Zusammenarbeit zu wagen. Die Anregungen und Kritikpunkte werden anschließend dokumentiert und zunächst innerhalb des SHMF diskutiert, um zu schauen, was wir verbessern können.

Man muss also genau hinhören, um neue Leistungen zu entwickeln, die sich in unserem Sinne forttragen.

Inwieweit kann Feedback helfen, eine Sponsoringstrategie zu unterstützen oder vielleicht auch zu ändern?

Vor einigen Jahren haben einige Sponsoren ihren Unmut darüber geäußert, dass wir zu viele verschiedene und wechselnde AnsprechpartnerInnen hätten und sie sich bei vielen Themen immer neuen MitarbeiterInnen gegenübersehen. Durch interne Umstellungen konnten wir hier mehr Stabilität erreichen und unsere Partner haben nun – egal mit welcher Frage oder Anliegen sie an uns herantreten – einen Ansprechpartner, also „one face to the customer“. Das wurde schnell goutiert und wir haben unseren Sponsoren gezeigt, dass wir uns auch solcher, relativ kleiner Kritikpunkte annehmen. Auch für unsere Rolle als überregionales Wirtschaftsnetzwerk im Land bekommen wir viele Anregungen. So konnten wir auch auf den Wunsch eingehen, mehr über die Unternehmen, die hinter den Logos stehen, zu erzählen. Wir haben Firmenportraits erstellt, die online aber auch in gedruckter Form unter dem Titel „Musik verbindet“ von den Sponsoren genutzt werden können. Das hört sich nach schlichter Werbung an, doch konnten wir durch solche Maßnahme aus dem bestehenden und festivalbegeisterten Netzwerk heraus neue Sponsoren aktivieren. Man muss also genau hinhören, um neue Leistungen zu entwickeln, die sich in unserem Sinne forttragen.

Jeder Förderer verfolgt unterschiedliche Ziele, möchte vielleicht auch unterschiedlich intensiv „gepflegt“ werden. Fällt demgemäß auch das Feedback bzw. die Kommunikation im Allgemeinen unterschiedlich aus?

Wir sind für all unsere Kunden gleichermaßen ansprechbar, ganz unabhängig davon ob überregionaler Konzern oder verwurzelter Mittelstand vor Ort. Sponsoring verstehen wir grundsätzlich als Partnerschaft. Wie auch im Privaten gibt es dabei Partnerschaften, bei denen man sich blind versteht und vielleicht jene, bei denen mehr kommuniziert werden muss. Wichtig bleibt: Wenn der Schuh drückt, müssen beide Seiten die Gewissheit haben, alles offen ansprechen zu können.

Wenn der Schuh drückt, müssen beide Seiten die Gewissheit haben, alles offen ansprechen zu können.

Inwieweit behalten Sie die Zufriedenheit oder eben auch Unzufriedenheit schon im Vorfeld bzw dann im Laufe der Zusammenarbeit im Blick? Was sind auch leisere Anzeichen, bei denen Sie umgehend aktiv werden?

Da wir als Saisonbetrieb funktionieren, ist natürlich das Festival selbst das wichtigste Barometer. Wir besuchen sehr viele der über 220 Konzerte, um die unmittelbaren Reaktionen unserer Sponsoren aufzunehmen und diese dann in den erwähnten Feedbackgesprächen zu thematisieren. Daraus resultiert im besten Fall ein weiteres Angebot für die Folgesaison. Aber auch wenn Sponsoren mehrfach zu einem Thema oder Anliegen nachhaken, ist das sicher ein Signal, bei dem man genauer hinschauen muss, um zu sehen, ob da mehr dahintersteckt. Diese Antenne sollte man bei unserem Job haben. Das entgegengebrachte Vertrauen in unsere Arbeit, das wir insbesondere bei langjährigen Partnern aufgebaut haben, dürfen wir nicht enttäuschen. Sollte ich also Unzufriedenheit spüren, ist dies für mich Anlass für ein möglichst zeitnahes, klärendes Gespräch.

Wie gehen Sie dabei mit herausforderndem und negativem Feedback um?

Ich sehe Feedback immer als Chance, sich verbessern zu können. Dabei finde ich negative Rückmeldungen, sofern sie – wenn manchmal auch nur subjektiv – begründet sind, unbedingt wichtig. Nur wenn wir auch die Herausforderungen annehmen, flexibel zu bleiben und für unseren Kunden zu denken, sind wir langfristig erfolgreich.

Wo liegen für Sie auch Grenzen beim Thema Feedback - etwa bei (un) bewusster Einflussnahme usw?

Selbstverständlich diskutieren wir Anregungen unserer Sponsoren intern gleichermaßen wie Rückmeldungen unserer Vereinsmitglieder

oder Privatkunden des SHMF. Dabei darf das Festival aber nicht in seiner künstlerischen Gestaltung beeinflusst werden, damit das künstlerische Kernprodukt nicht an Authentizität verliert. Dies wird aber allein durch unsere Organisationsstruktur gewährleistet. Die inhaltliche Programmgestaltung, die Wahl unserer einzigartigen Spielstätten in ganz Schleswig-Holstein obliegt unseren KollegInnen von der Konzertplanung und -organisation. Aber für uns als Sponsorengesellschaft bietet sich rund um die Konzerte eine breite Spielwiese, die wir mit unseren Kunden gerne nutzen. So ergibt sich nach meinem Verständnis von Sponsoring ein gesundes und wirkungsvolles Verhältnis von Wirtschaft und Kultur.



***Jeanette van Beek** ist nach Tätigkeiten in Sponsoring- und Künstleragenturen seit 2011 beim Schleswig-Holstein Musik Festival in verschiedenen Funktionen tätig. 2017 wurde sie zur Geschäftsführerin der Sponsorengesellschaft des Schleswig-Holstein Musik Festival mbH berufen.*

Anzeige

WIR FINDEN DAS PERSONAL,
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE

Jede Kultureinrichtung will, dass die BesucherInnen wiederkommen – im Idealfall sogar anderen einen Besuch empfehlen. Das tun sie aber nur, wenn sie zufrieden sind. Wir unterhalten uns mit Prof. Dr. Michael Bernecker darüber, was Kundenzufriedenheit eigentlich ist und wie man sie erreichen kann.

Es liegt nie am Wetter

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Prof. Dr. Bernecker, was genau versteht man unter Kundenzufriedenheit?

Kundenzufriedenheit ist die positive Abweichung zwischen der Erwartungshaltung, die Kunden haben, und dem realen Erlebnis. Das heißt, wenn ein Museum die größte Ausstellung Europas zu KünstlerIn Xy mit einzigartigen Exponaten und so weiter verspricht, dann haben die BesucherInnen natürlich eine enorme Erwartungshaltung. Das dürfen sie bei einem solchen Versprechen durchaus haben. Kommen die BesucherInnen dann in eher überschaubare Räume mit vielleicht gerade mal einem – mehr oder weniger – berühmtem Werk, dann ist die Enttäuschung und somit die Unzufriedenheit nachvollziehbarerweise groß. Man hat also ein Wechselspiel zwischen der Wahrnehmung des Kunden und der vorher geweckten Erwartung.

Also geht es bei dem Thema Kundenzufriedenheit vor allem um Kommunikation darüber, was angeboten wird?

Unbedingt. Aber viele denken, dass eine Besucherbefragung im Nachgang schon ausreichen würde, um alle Informationen zur Zufriedenheit zu bekommen. Aber etwas ganz anderes ist viel wichtiger und das bereits im Vorfeld aller Aktivitäten: Am Anfang steht immer der Blick auf sich selbst. Man muss wissen, wer man ist und was man den BesucherInnen anbietet. In einem nächsten Schritt geht es dann darum, genau darüber nachzudenken, wie man über dieses Angebot sprechen und welche Erwartungshaltung man somit wecken möchte. Das ist vor allem bei

Kultureinrichtungen ein immens wichtiges Thema. Hier herrschen noch eklatante Unterschiede zwischen der Selbstwahrnehmung und der Wahrnehmung von außen.

BesucherInnen legen heute sehr großen Wert darauf wie mit ihnen kommuniziert wird.

Kultureinrichtungen haben ein relativ „starres“ Angebot. Wie findet man nun heraus, auf welche Art und Weise das Angebot die BesucherInnen zufriedenstellt?

In der modernen Messung der Kundenzufriedenheit vergibt man keine Noten mehr, also kein „Gefällt mir“ bis „Gefällt mir gar nicht“. Man erfasst heute den sogenannten Customer Journey. Es geht um das Gesamterlebnis, über dessen Wahrnehmung man mehr erfahren möchte. Dabei geht es natürlich um das Kulturerlebnis selbst, aber es geht bei den Fragen genauso um die Rahmenbedingungen wie etwa die Anreise, der Empfang an der Kasse bis hin zur Hygiene auf den Toiletten. So kann man über Korrelationsanalysen die Aufladung einzelner Faktoren und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit messen. Und ja, auch wenn man es bei Kultureinrichtungen vielleicht nicht mehr hören mag: die Rahmenbedingungen sind gravierend in ihrem Einfluss auf das Gesamterlebnis. Die Menschen legen heute sehr großen Wert sowohl darauf wie mit ihnen kommuniziert wird als auch welche Gesamtatmosphäre ihnen geboten wird. Und das kann man messen.

So etwas ist aber immer retrospektiv. Gibt es auch Möglichkeiten, wie man sich vorab der zu erreichenden Kundenzufriedenheit annähern kann?

Dafür gibt es zwei Formate: Das erste sind Besucherbefragungen oder -workshops im Vorfeld. Hier gibt es im Kulturbereich bereits zahlreiche Ansätze, die die Erwartungshaltung an das geplante Projekt herausfiltern. Das kann durchaus im kleinen Rahmen stattfinden. Die zweite Methode ist und bleibt die laufende Erhebung des Serviceerlebnisses ab dem ersten Tag. Ein Beispiel sind etwa die immer häufiger aufgestellten Feedbackterminals. Hier erhält man mit zwei, drei kurzen Fragen sehr gute Tendenzen, mit denen man arbeiten kann.

Die Einstellung in Deutschland dem Thema Kundenzufriedenheit gegenüber hat sich auch im Kulturbetrieb in den letzten Jahrzehnten geändert. Sind auch die Kunden selbst selbstbewusster geworden?

Ja, das sind sie. Die Anforderungen von Kunden sind sehr deutlich gestiegen. Sie sind selbstbewusster und geben ein viel deutlicheres Feedback als in der Vergangenheit. Sie lassen sich schlicht weniger gefallen. Daher fragt man Kunden heute auch weniger nach deren Zufriedenheit, sondern vielmehr nach deren Weiterempfehlungsabsicht. Diese ist ein entscheidender Gradmesser. Die Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns weiterempfehlen“ hat sehr viel höherer Ansprüche an die eigene Arbeit. Denn eine Empfehlung an Freunde und Bekannte wird viel bewusster ausgesprochen als wenn man dem Gegenüber sein Wohlwollen äußert.

BesucherInnen sind selbstbewusster und geben ein viel deutlicheres Feedback als in der Vergangenheit. Sie lassen sich schlicht weniger gefallen.

Aber sind es die BesucherInnen gewohnt, so etwas zu äußern, denn die soziale Komponente spielt hier ja eine Rolle. Wer will schon direkt sagen, dass ihm etwas nicht gefällt?

Diesen Verdacht gibt es schon lange, dass bei Kundenzufriedenheitsmessungen sich nur diejenigen äußern würden, die unzufrieden sind, oder diejenigen, die ohnehin nur Gutes sagen. Für diese These des Schwarz-oder-Weiß gibt es keinerlei Belege oder Studien. Das ist reines Bauchgefühl. Kundenfeedback gibt es quer durch alle Bewertungsraster hindurch. Werden Menschen aufgefordert, Kommunikationskanäle zu nutzen und möchten sie das auch tun, dann tun sie das nicht nur bei hoher Zufriedenheit oder bitterster Enttäuschung.

Schwarz und Weiß ist natürlich leichter wahrzunehmen, aber gibt es leisere Anzeichen, an denen man erkennen kann, dass BesucherInnen eventuell unzufrieden sind? Der Worst Case, dass sie nie wiederkommen, soll ja nicht eintreten.

Die angesprochenen Feedback-Terminals sind schon ein sehr gutes Instrument, da man sie vom ersten Tag an auswerten kann. Und wenn bereits früh spürbar schlechtes Feedback zurückkommt, sollte man gegensteuern. Man muss aber bereit sein, das Konzept zu überarbeiten

– auch bei einer Ausstellung usw. Wir sprechen heute deshalb verstärkt von Agilität, die ein flexibles Reagieren möglich machen soll.

Aber Sie kennen vielleicht das Credo des Kulturbetriebs: Man könne nicht mal eben das „Produkt“ ändern.

Das ist eine alte Ausrede, die ich einfach nicht gelten lasse. Wer nicht bereit ist, sich zu ändern, gibt sich auf. Natürlich kann man jedes Produkt ändern und anpassen. Wenn eine Ausstellung in 10 Tagen keinerlei BesucherInnen hat, dann muss man sich doch die Frage stellen, ob man nicht den falschen Ansatz hat. Damit greift man doch die Exponate – also die Kunst selbst – nicht an! Natürlich ist das eine weniger angenehme Reflexion. Es ist sehr viel einfacher zu sagen, dass die BesucherInnen die Inhalte nicht verstehen oder es war einfach schlechtes Wetter. An einem Angebot, das niemand in Anspruch nimmt und das negativ bewertet wird, muss gearbeitet werden!

An einem Angebot, das niemand in Anspruch nimmt und das negativ bewertet wird, muss gearbeitet werden!

Die Social Networks stellen heute ja durchaus eine Herausforderung dar – wie kann man sich diesen oft anonymen, sehr emotionalen Rückmeldungen annähern?

Social Media machen ja nur das transparent, was vorher schon existiert hat. Früher quälte man sich durch Theateraufführungen, man blieb sitzen oder schlich sich in der Pause hinaus. Das Theater hat somit kaum Feedback von den BesucherInnen erfahren – allenfalls aus der Presse. Heute wird das negative Erlebnis über Facebook geteilt. Social Media haben das menschliche Verhalten nicht verändert, sie haben es nur transparenter und für die Kultureinrichtungen erfahrbar gemacht. Das sollte man für sich positiv nutzen, denn einfacher geht Marktforschung doch gar nicht. Die Herausforderung ist, dass man diese Kanäle spielen und vor allem beobachten muss.

Aber wäre es nicht fairer seinen Unmut durch einen klassischen Buhruf zu äußern als später auf irgendeiner Plattform, die der Kulturbetrieb selbst vielleicht gar nicht kennt, also keinen Zugriff darauf hat?

Wir müssen akzeptieren, dass wir in einer Kommunikationsgesellschaft angekommen sind. Und diese fordert ein, dass sich wirklich jeder und jede beteiligen darf.

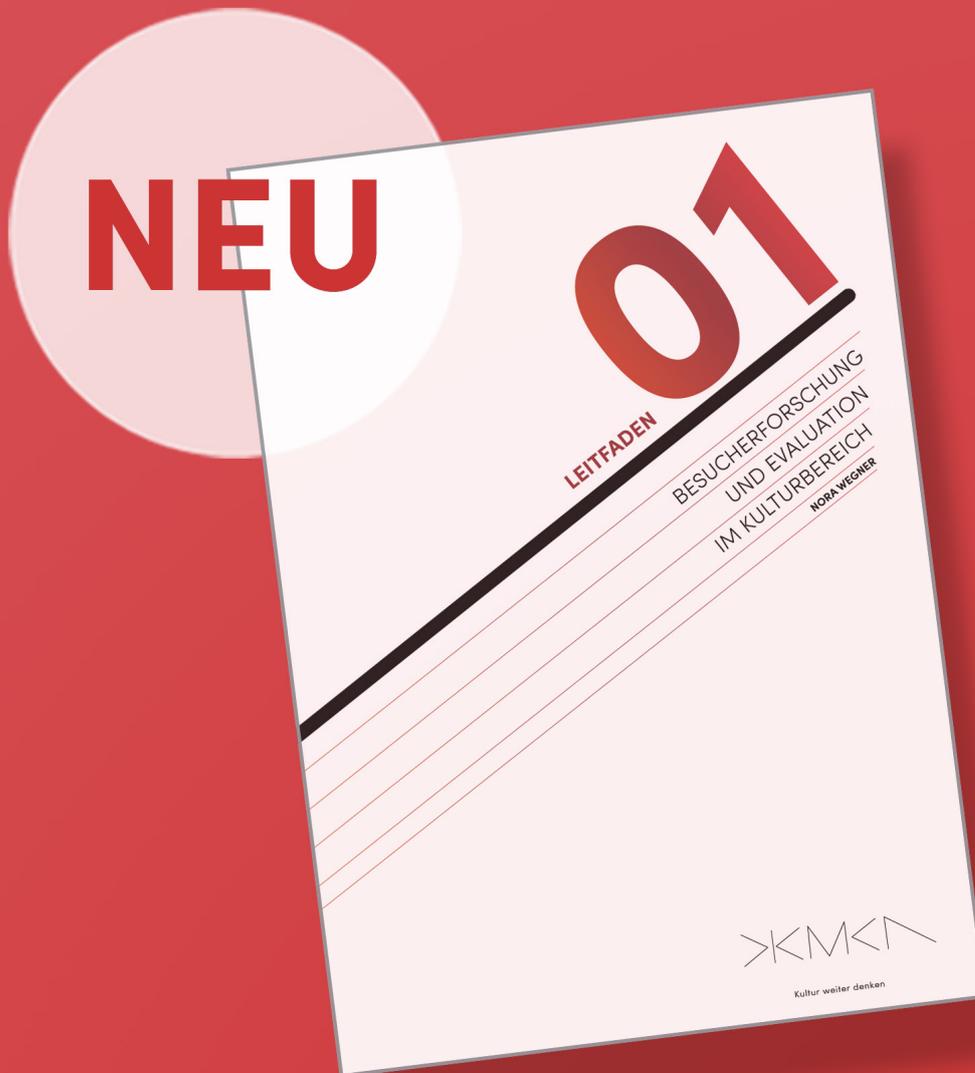
Ich glaube nicht, dass ein Buhruf ein Feedback ist, das Veränderungen auslöst. Denn wenn das ein, zwei, vielleicht vier BesucherInnen machen, was bewirkt das? Man müsste in diesem Fall davon ausgehen, dass das Gegenüber das Feedback annimmt und sein Verhalten ändert. Doch das ist ja bei Weitem nicht der Fall. Und ein einzelner Buhruf wird daran sicher nichts ändern. Aber ein Facebook-Post kann durchaus eine Erklärung zur Unzufriedenheit liefern. Es ist also ein qualitatives und vielleicht konstruktives Feedback. Wir müssen akzeptieren, dass wir in einer Kommunikationsgesellschaft angekommen sind. Und diese fordert ein, dass sich wirklich jeder und jede beteiligen darf. Wenn man an dieser Kommunikation nicht teilnimmt, dann wird über einen kommuniziert und darauf hat man dann keinen Einfluss mehr. Und welche Auswirkungen das hat, kann man sich denken.



Prof. Dr. Michael Bernecker ist Geschäftsführer des Deutschen Institut für Marketing in Köln. Der Marketingprofi forscht, berät und trainiert im Kompetenzfeld Marketing & Vertrieb. Als Professor für Marketing lehrt Michael Bernecker unter anderem an der Hochschule Fresenius in Köln in den Fachgebieten Dienstleistungsmarketing, Bildungsmarketing und Marktforschung.

KULTURBESUCHER BEFRAGEN & VERSTEHEN

Anzeige



Unser neuer Leitfaden,
komplett mit Tipps
und Anleitungen

Kulturpolitik ist sicher der wichtigste Partner des Kulturbetriebs, der Dialog umso wichtiger. Wir unterhalten uns mit Katrin Budde (SPD), Mitglied des Deutschen Bundestages und Vorsitzende des Ausschusses für Kultur und Medien, darüber, welche Rückmeldungen sie bei ihrer politischen Arbeit erhält.

Mit guten Argumenten mehr erreichen

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Sehr geehrte Frau Budde, welches Feedback erreicht Sie bei Ihrer Arbeit als Vorsitzende des Ausschusses für Kultur und Medien?

Grundsätzlich kommen die Rückmeldungen aus drei Richtungen: Zum einen sind es Aufgaben, die wir uns im Ausschuss selbst stellen. Dabei setzen wir aktiv Anhörungen zu bestimmten Themen an, zum Beispiel zur Kultur im ländlichen Raum, zu freiem Eintritt in Museen, zu 20 Jahren Washingtoner Erklärung, zum Kulturgut im kolonialen Kontext usw. Hierzu laden wir Experten ein, um unterschiedliche Ansichten anzuhören. Die Ausschussmitglieder gestalten hier also proaktiv den Informationsfluss. Dazu bekommen wir natürlich – vor allem wenn es öffentliche Anhörungen sind – direktes Feedback und das von verschiedenen Absendern. Das sind etwa Rückmeldungen, wie wichtig es war, dieses oder jenes Thema aufzugreifen oder auch spätere Rückfragen, ob bei diesen Themen, dann auch etwas passiert. Zum anderen erreichen uns Probleme und Herausforderungen, die von einzelnen KünstlerInnen und Institutionen, etwa an mich als Vorsitzende, herangetragen werden. Das ist zwar eher persönlich und kleinteiliger, aber es steckt ja oft ein sehr viel größeres Thema dahinter. Zum dritten haben wir die Rückmeldungen von den vielen Projekten, die direkt vom Bund finanziert werden, wie die Kulturfonds, die uns um Gespräche bitten, bei denen Probleme oder auch Entwicklungsideen thematisiert werden. Und immer kommt am Ende das Stichwort: Geld.

Sie erhalten auch Feedback außerhalb Ihrer Ausschussarbeit. Wie versuchen Sie für sich zu sortieren und zu schauen, wie virulent das Thema ist?

Vieles ergibt sich hier aus dem Haushaltsablauf. Wenn es darum geht, etwa den Fonds für darstellende Künste, für Tanz, für Musik anders strukturierte Mittel zur Verfügung zu stellen, dann ist man automatisch nicht an eine Dringlichkeit des Themas sondern an die Haushaltssystematik gebunden. Man kann nur zu bestimmten Zeitpunkten darüber reden. Die großen Linien wie Nazi-Raubkunst sind gesellschaftlich immens wichtig und deshalb werden diese direkter in die Diskussionsabläufe im Ausschuss eingebunden. Aber eigentlich wird nie etwas aussortiert, sondern wir versuchen hier, einen sinnvollen Zeitpunkt zur Diskussion zu finden.

Wie sollte Feedback, Rückmeldung, Argumente dabei für Sie auch formuliert sein – also welche Form sollten diese wahren? Denn viele Themen werden ja hoch emotional diskutiert.

Also, wenn mich jemand beschimpft, ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich für dessen Feedback offen bin, nicht sonderlich hoch. Anders ist es, wenn mir klare, gut nachvollziehbare Ansichten dargelegt werden. Natürlich ist man nicht immer einer Meinung, aber es geht einfach um die guten Argumente. Das zum einen. Ob diese mich zum anderen schriftlich, öffentlich vorgetragen oder im privaten Gespräch erreichen, ist eigentlich egal, wenn der fachliche Inhalt überzeugt. Aber mein Arbeitstag hat zwischen 12 und 14 Stunden, das zeitliche Pensum sich persönlich austauschen zu können, ist stark begrenzt, da ist eine kurze, konzentrierte schriftliche Darlegung immer hilfreich.

Wie bringen Sie diese Inhalte und Argumente dann in den Ausschuss ein?

Alles was mich persönlich erreicht, passiert ja nicht ausschließlich in meiner Funktion als Vorsitzende des Ausschusses. Ich werde auch als Kulturpolitiker auf Landes- und Bundesebene angesprochen und dahingehend bringe ich diese Inhalte auch in die Arbeitsgruppen der Fraktion oder Koalitionsfraktion ein. Das wird dann dort intensiv reflektiert und führt etwa zu Programmen wie „Jugend erinnert“, das mit neuen Formaten Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene dazu bringen soll, sich intensiver mit der Vergangenheit, auch der unbequemen, auseinanderzusetzen. Um ein solches Programm ins Leben zu rufen, benötigen wir sehr viel fachlichen Austausch, der in der Fraktion, in Arbeitsgruppen, mit Fachleuten und auch vor Ort bei Kulturakteuren usw stattfindet. Wenn ein Antrag dann in den Ausschuss gelangt, wurde sich dazu schon vorab bereits intensiv auf verschiedenen Ebenen ausgetauscht. Und das passiert in allen anderen Fraktionen ebenso.

Wie finden Sie denn dann im Ausschuss einen abschließenden Konsens?

Beim Thema Kultur gibt es – bis auf den Fall der neuen sechsten Fraktion – ähnliche Ideen zu den Entwicklungen. Dieser Ausschuss ist nicht so konträr wie es sicher andere Arbeitsbereiche sind. Alle wollen, dass die Kultur vorankommt. Es ist eher so, dass wir uns als Regierungsfraktion im Korsett des Haushaltes befinden und daher nicht wie eine Oppositionsfraktion viele neue Vorstellungen, etwa bei finanziellen Größenordnungen, formulieren können. Wir sind diejenigen, die sagen müssen, ob es mit den zur Verfügung stehenden Mitteln funktioniert. Deshalb müssen wir vielmehr als andere im Rahmen des Machbaren denken. Hier gibt es sicher das größte Potenzial für Auseinandersetzungen – weniger auf der fachlichen und inhaltlichen Ebene.

Aber die Größenordnungen sind ja im Kulturbetrieb besonders wichtig. Wie versuchen Sie klarzumachen, dass Sie aber in den Zwängen bestimmter Rahmenbedingungen agieren?

: Das weiß aber doch jeder! Auch in der Politik ist es wie im Privatleben. Man hat viele Wünsche, aber man hat Einschränkungen bei der Machbarkeit. Da wir mündige demokratische BürgerInnen haben, müssen diese sich auch über unsere Handlungszwänge informieren. Fragt man mich direkt, warum etwas nicht vorankommt, dann gebe ich in dem Moment auch gerne eine Auskunft. Aber generell muss sich jeder Bürger und jede Bürgerin mit dem demokratischen System auseinandersetzen. Aber in den vielen Jahren meiner Arbeit hatte ich im überwiegenden Fall mit Menschen zu tun, die darum wissen, und kompetent mit Argumenten versuchen, neue Vorstöße zu machen. Daher ist eine Kommunikation über unsere Zwänge eigentlich nicht nötig.



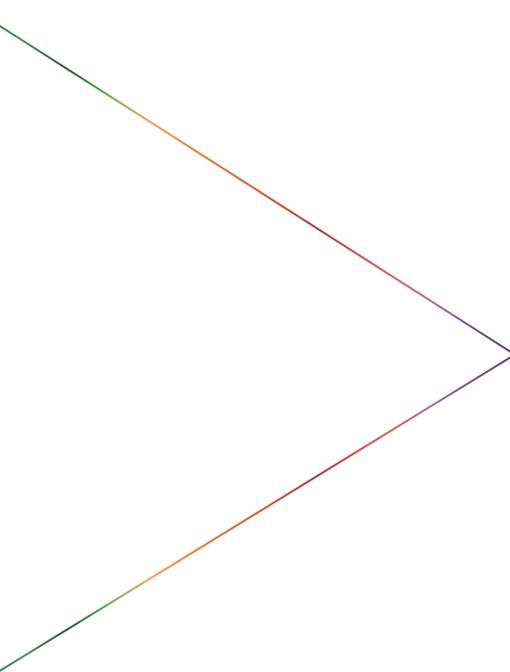
Foto: Deutscher Bundestag, Thomas Koehler

Katrin Budde ist seit 2017 Mitglied des Deutschen Bundestages (SPD). Zuvor war sie von 1990 bis 2017 Mitglied des Landtages von Sachsen-Anhalt und dort von 2001 bis 2002 Ministerin für Wirtschaft und Technologie. Sie ist Vorsitzende des Ausschusses für Kultur und Medien des Deutschen Bundestages.

Wertvolle Beiträge zur gesellschaftlichen Teilhabe

Bürgerschaftliches Engagement: Wirkungsfeld Kultur

Ein Beitrag von Jana Priemer



Der öffentliche Kulturbetrieb und bürgerschaftliches Engagement sind traditionell eng miteinander verwoben. 30,9 Millionen Menschen sind in Deutschland bürgerschaftlich engagiert, annähernd jeder zehnte davon im Bereich Kultur. Heute engagieren sich wesentlich mehr Menschen für kulturelle Belange als noch vor 10 Jahren. Eine Erklärung dafür liegt im Boom von Fördervereinen. Aus dem ZiviZ-Survey¹ wissen wir: Neben den klassischen Stiftungen kommen immer mehr Fördervereine auf, die öffentliche Kultureinrichtungen unterstützen oder eigene Kulturangebote auf die Beine stellen. Ob Theater oder Museum, Bibliothek, Orchester oder Filmforum – zahlreiche Kultureinrichtungen profitieren von dieser Form des bürgerschaftlichen Engagements.

Mehr als 10.100 solcher Kulturfördervereine tragen inzwischen zu einer vielfältigen Kulturlandschaft in Deutschland bei. Besonders viele von ihnen gibt es in großen Städten. Aber auch in kleineren Gemeinden sind sie nicht wegzudenken. Hinter vielen Kirchen oder anderen zum Teil aufwändig sanierten Kulturdenkmälern wie alten Industrieanlagen stehen Fördervereine. Ein schönes Beispiel ist das südlich von Berlin gelegene Museumsdorf Glashütte, das heute mit seinen zahlreichen Kulturangeboten ein beliebtes Ausflugsziel ist. Mehrere Vereine stehen hinter dem Museumsdorf, darunter auch zwei Kulturfördervereine.



Verteilung der Kulturfördervereine auf die Bundesländer (je 100.000 Einwohner und absolute Zahlen).

* für Mecklenburg-Vorpommern liegen nicht genügend Daten vor

Quelle: ZiviZ-Survey 2017

¹ Der ZiviZ-Survey ist eine repräsentative Befragung der organisierten Zivilgesellschaft in Deutschland – also von Vereinen, Stiftungen und anderen meist gemeinnützigen Organisationen. Er wurde 2012 und 2017 durchgeführt.

Kulturfördervereine sind mehr als Geldsammler

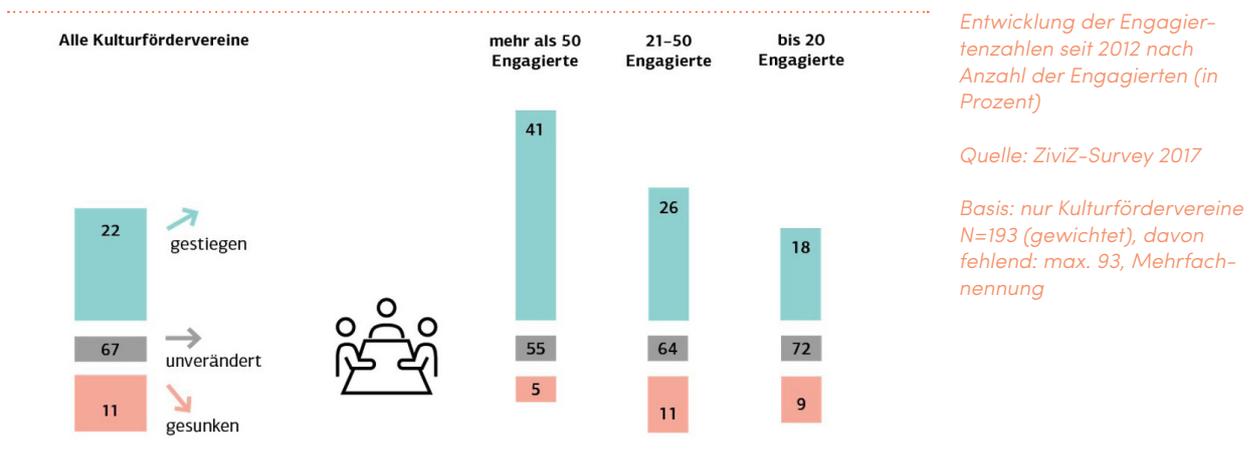
Kein Kulturförderverein gleicht dem anderen, denn sie sind auf sehr vielfältige Weise aktiv. Oftmals erschöpft sich ihr Tätigkeitsspektrum nicht darin, Geld für eine Kultureinrichtung zu sammeln. Vielmehr werden sie selbst kulturell aktiv. Hinter kulturellen Veranstaltungen stehen nämlich immer häufiger auch Kulturfördervereine. Sie leisten zudem wertvolle Beiträge zur gesellschaftlichen Teilhabe, zum Beispiel in dem sie sich mit ihrem Angebot an verschiedene Bevölkerungsschichten richten und bestimmte kulturelle Angebote für viele Menschen überhaupt erst möglich machen. Zudem wohnt in dem bürgerschaftlichen Engagement ein außerordentliches Integrationspotenzial inne. Menschen, die sich engagieren, gestalten die Gesellschaft aktiv mit. Denn sich zu engagieren und Gesellschaft zu gestalten bedeutet Teilhabe.

Kulturfördervereine dürfen jedoch keineswegs als Lückenbüßer verstanden werden, wenn staatliche Förderung für den Kulturbetrieb ausbleibt. Die meisten Kulturfördervereine (76 Prozent) geben sich diesbezüglich auch selbstbestimmt und eigenverantwortlich: getrieben von gesellschaftlichem Gestaltungswillen möchten sie Kultur gestalten. Ihre Arbeit sehen sie in ihrer Hand. Sie wollen das, was sie tun, nicht dem Staat überlassen – auch nicht in finanzieller Hinsicht.

Bürgerschaftliches Engagement ist die tragende Säule

Ohne bürgerschaftliches Engagement gibt es keine Vereine, auch keine Kulturfördervereine. In fast allen Kulturfördervereinen (86 Prozent)

arbeiten ausschließlich freiwillig engagierte Menschen. D.h. diese Menschen bekommen kein Geld für ihre Arbeit. Das kulturelle Engagement wird in der Regel in der Freizeit nach der Erwerbsarbeit ausgeführt. Dabei lastet ein Großteil der Arbeit meist auf wenigen Schultern. In den meisten Kulturfördervereinen (80 Prozent) sind maximal 20 freiwillig Engagierte dauerhaft aktiv, sodass bei ihnen mitunter eine hohe Arbeitsbelastung anfällt. Diese Arbeitsbelastung ist in den vergangenen Jahren aufgrund zunehmender bürokratischer Anforderungen weiter gestiegen. Obwohl sich die Zahlen der Engagierten bei Kulturfördervereinen vergleichsweise positiv entwickelt haben, fällt es vielen Vereinen schwer, genügend Engagierte zu mobilisieren.



Auf den ersten Blick scheint dies ein Widerspruch zur Aussage, dass sich heute immer mehr Menschen im Kulturbereich engagieren. Es berichten immerhin auch 22 Prozent der Kulturfördervereine, dass bei ihnen heute mehr freiwillig Engagierte tätig sind als noch im Jahr 2012. Die Herausforderung liegt insbesondere darin, dass sich immer weniger Menschen für Leitungspositionen begeistern lassen. Nur 16 Prozent der Kulturfördervereine geben an, dass sie leicht Positionen wie die des Vorstands und des Kassenswarts dauerhaft besetzen können. Die Gründe dafür sind vielfältig. Veränderte Lebensverhältnisse dürften hier ebenso eine Rolle spielen wie die steigenden Anforderungen an ein Ehrenamt. Dabei ist das Interesse an ehrenamtlichen Tätigkeiten keineswegs gesunken, wie die steigenden Engagementzahlen zeigen. Doch das Interesse geht zunehmend in Richtung kurzfristiger Engagements. Für zeitlich begrenzte Tätigkeiten, zum Beispiel für die Durchführung von Kulturveranstaltungen, ist es in der Regel auch nicht schwer Engagierte zu finden.

Die Existenzsicherung und Nachfolgeregelung sind in der Kulturlandschaft vielerorts auch deshalb ein Thema, weil durch die Vielzahl neuer Vereine die Konkurrenz um Mitglieder, Engagierte und auch Gelder untereinander zugenommen hat. Zudem steht in einigen Fördervereinen zeitnah ein Generationswechsel an, weshalb sie allein deshalb neue Strategien entwickeln müssen, um die Bedarfe an Engagierten und Mitgliedern decken zu können.

Stabile Mitgliederstrukturen Voraussetzung für Erfolg

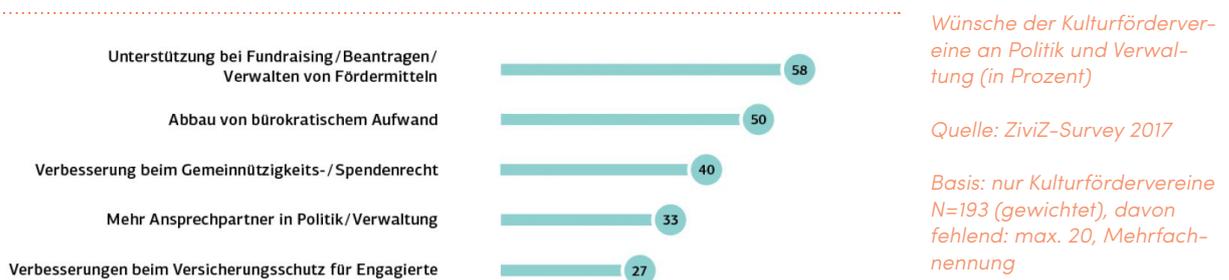
Neben den Engagierten sind stabile Mitgliederstrukturen eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Kulturfördervereinen. Die Mitglieder sind einerseits Legitimationsgrundlage für die Existenz der Vereine, aber auch eine wichtige Quelle für die Rekrutierung von freiwillig Engagierten. In diesem Zusammenhang ist es erwähnenswert, dass gerade jüngere Vereine versuchen, Freiwillige nicht mehr nur aus den eigenen Reihen zu gewinnen. Vielmehr suchen sie nach Engagierten außerhalb des eigenen Vereins – also nach Personen, die bisher noch kein Mitglied im Verein sind –, womit sie auch erfolgreich sind.

Stabile Mitgliederstrukturen sind aber auch wichtig für die Ressourcensicherung der Vereine. Neben Spenden sind Mitgliedsbeiträge die wichtigste Einnahmequelle für Kulturfördervereine. Mitgliedsbeiträge machen in der Regel etwa ein Drittel der Einnahmen aus, was umso mehr von Bedeutung ist, wenn öffentliche Mittel ausbleiben. Nur etwa jeder vierte Kulturförderverein kommt in den Genuss öffentlicher Fördermittel. Vor allem kleine Kulturfördervereine profitieren nur sehr selten von öffentlichen Fördermitteln. Öffentliche Mittel machen insgesamt nur etwa 5 Prozent der meist geringen Einnahmen aus. Zwar gibt es sehr finanzkräftige Kulturfördervereine mit über 100.000 Euro (6 Prozent) oder sogar über 1 Million Euro Einnahmen (2 Prozent). Doch bei vielen Kulturfördervereinen (62 Prozent) liegen die Einnahmen unter der 10.000 Euro-Marke. Große Sprünge sind damit in der Regel nicht möglich. Die finanziellen Möglichkeiten erschöpfen sich daher in der Regel auf der Bereitstellung von kulturellen Angeboten. Für die Organisationsentwicklung oder für die Weiterbildung und Qualifizierung der ehrenamtlichen bleibt nur selten Geld – und Zeit.

Unterstützungsbedarfe und Entwicklungspotenziale

Gute Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement sowie ergänzende Angebote zur Qualifizierung sind daher unerlässlich für das

Fortbestehen und den Erfolg der Kulturfördervereine. Eine wichtige Ergänzung im Finanzierungsmix sind Unterstützungen nicht finanzieller Art – etwa die kostenlose oder vergünstigte Nutzung von Räumen, aber auch Sachspenden oder Probonoleistungen von lokalen Unternehmen. Mehr als jeder zweite Kulturförderverein (56 Prozent) wird so unterstützt. Ohne diese Formen der Unterstützungen wären die meisten Kulturfördervereine handlungsunfähig.



Die Vereine brauchen darüber hinaus Unterstützung bei Weiterbildungen und Erfahrungsaustausch. Insbesondere bei der Bewältigung bürokratischer Herausforderungen, bei der Beantragung und Verwaltung von Fördermitteln und beim Fundraising wünschen sich die Vereine mehr Unterstützung. Gerade für kleine Fördervereine, in denen sich viel Arbeit auf nur wenige Personen verteilt, kann zudem fachlicher Austausch auf Augenhöhe wertvolle Impulse bringen. Ob clevere Verwaltungslösungen oder originelle Kommunikationsideen: durch das Lernen von anderen können Ressourcen geschont werden, und letztendlich noch bessere Kulturangebote erbracht werden.

Entwicklungspotenziale

Aus dem oben Skizzierten lassen sich einige Entwicklungspotenziale für Kulturfördervereine ableiten, um diese bestmöglich in ihrer Arbeit zu unterstützen. Im Vordergrund stehen dabei immer gute Rahmenbedingungen und die lassen sich am besten erwirken, wenn gute Sichtbarkeit gegeben ist – am besten faktenbasiert. Dazu gehört auch, stärker auf die Zuständigkeit und Verantwortung der Politik für die Kultur aufmerksam machen. Gemeinsam mit der Politik sollten daher Ideen entwickelt werden, um noch mehr und noch bessere Instrumente zur Anerkennung ehrenamtlichen Engagements zu etablieren.

Die Arbeit der freiwillig Engagierten kann durch Wissensaustausch der Kulturfördervereine vor Ort sowie durch gute Weiterbildungsangebote erleichtert werden. Dies kann den Vereinen helfen, leichter Strategien zur Mitgliedergewinnung und Bindung zu entwickeln. Dazu müssen vor allem die Kompetenzen der Mitglieder angesprochen werden – denn bürger-schaftliche Mitverantwortung stärkt Zusammenhalt und Verbundenheit.

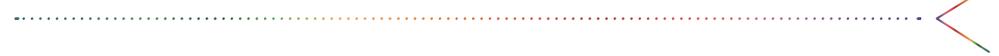
Schließlich gilt es für die Kulturfördervereine stabile finanzielle Ressourcen zu generieren. In Zeiten steigender Konkurrenz ist es wichtig, dabei auf alternative Finanzierungsmodelle zu setzen und hier digitale Möglichkeiten (z.B. Crowdfunding) stärker zu nutzen. Aber auch die Förderpolitik ist gefragt. Förderprogramme sollten auf Praxistauglichkeit geprüft und Hilfestellungen bei Förderanträgen geleistet werden (insbesondere für Projekte und die operative Vereinsarbeit).

All dies können die meist kleinen ehrenamtlich arbeitenden Vereine oft nicht alleine leisten. Dafür benötigen sie professionelle Unterstützung. Hier will der im Juli 2018 gegründete Dachverband der Kulturfördervereine (DAKU) helfen, der sich gemeinsam mit der Politik und Partnern aus der Wissenschaft, aus Stiftungen und Weiterbildungseinrichtungen sowie aus der Wirtschaft für eine starke Zivilgesellschaft im Kulturbereich einsetzt. Mehr zu den Vorhaben des DAKU erfahren Sie in der Juni-Ausgabe des KMN Magazins.



Jana Priemer ist Leiterin Bereich organisierte Zivilgesellschaft bei der ZiviZ gGmbH (Zivilgesellschaft in Zahlen) im Stifterverband.
Kontakt: jana.priemer@stifterverband.de

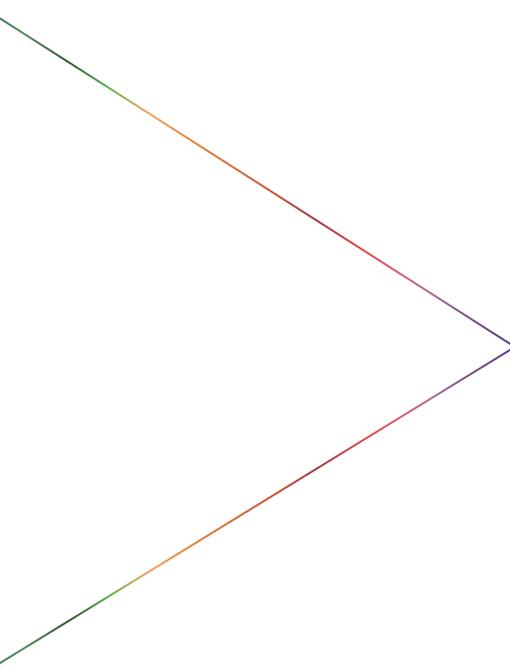
Mehr Informationen zur Studie: <https://www.ziviz.de/kulturfoerderevereine-in-deutschland> und zum DAKU: <http://kulturfoerderevereine.eu/>



Den Fast-Besucher gewinnen

Eine Potenzialanalyse der freien Theater- und
Tanzszene in Köln

Ein Beitrag von Tibor Kliment



Fast-Besucherbefragungen gewinnen seit einiger Zeit stärker an Aufmerksamkeit. Neben den Forschungsaktivitäten, die sich auf die BesucherInnen im Haus konzentrieren, beobachtet man ein wachsendes Interesse auch an den Menschen, die aktuell noch nicht kommen, aber unter Umständen zu gewinnen wären. Dieses Interesse hat einen guten Grund. Es ist der Einsicht geschuldet, dass allein das vorhandene, gegenüber der Gesamtbevölkerung überdurchschnittlich rasch alternde Kulturpublikum für die Zukunftssicherung der meisten Einrichtungen nicht ausreicht. Es geht um die Gewinnung zusätzlicher, interessierter und mit einem vertretbaren Aufwand zu gewinnende Publikumspotenziale, um mittel- und langfristig das vorhandene Kulturangebot zu sichern.¹ Neben den BesucherInnen rücken die sogenannten Fast-BesucherInnen in den Mittelpunkt.

Speziell im Bereich der Darstellenden Kunst, speziell des Theaters, stehen die forscherschen Bemühungen um diese Fast-BesucherInnen noch am Anfang. Zu finden sind hier einige ältere, nur teilweise aussagekräftige Studien, wie etwa eine Bevölkerungsbefragung von Tauchnitz (1999) für das Theater Magdeburg, eine Befragung von 16-29-jährigen NichtbesucherInnen deutscher Theater (vgl. Dt. Bühnenverein 2003) oder eine Studie zum Besucherpotential des Rostocker Volkstheaters (vgl. Gerdes 2003). Zu erwähnen sind in neuerer Zeit die Ansätze von Kurzeja-Christinck/Schmidt/Schmidt (2012), die sich auch der Erforschung von Gelegenheits- und Fast-BesucherInnen von KulturnutzerInnen widmen, wobei diese nicht systematisch erfasst werden. Unter dem Oberbegriff „kulturelle Partizipation“ sind daneben die Arbeiten des Zentrums für Kulturforschung sowie von

¹ So stellt der aktuelle Landeskulturbericht von NRW fest, dass die Alterswerte des Kulturpublikums heute bei durchschnittlich Ende 50 bis Anfang 60 Jahre liegen. In spätestens 15-20 Jahren sei daher von einem erheblichen Besuchsrückgang in fast allen Kultureinrichtungen auszugehen (vgl. Landeskulturbericht NRW 2017, S. 179).

² Die Feldarbeit wurde durch das Marktforschungsinstitut OMNIQUEST /Bonn mit Expertise im Kulturbereich durchgeführt.

Reuband (vgl. 2012; 2017) zu nennen, die jedoch nur zwischen NutzerInnen und Nicht-NutzerInnen unterscheiden und deren sozialstrukturelle Merkmale in den Mittelpunkt stellen. Das potenzielle Publikum aber, das zwischen dem Besuch und Nicht-Besuch einer Kultureinrichtung liegt, das wir hier als Fast-Besucher bezeichnen, wurde bislang nicht in den Blick genommen. Lenken wir zudem den Blick auf die Fast-BesucherInnen der Theater und Gruppen innerhalb der Soziokultur, so wurden diese bislang gar nicht erforscht. Analysiert wurden bislang die BesucherInnen ausgewählter freier Theater in der Stadt (vgl. Universität Köln 2012) sowie das Publikum der Städtischen Bühnen (vgl. Kliment 2016). Verlässliche Zahlen dazu, wie viele KölnerInnen in welcher sozialen Zusammensetzung die freie Szene besuchen bzw. sich als potentielle BesucherInnen gewinnen lassen könnten, ist offen.

Die freie Szene in Köln nimmt dabei hinsichtlich ihrer Größe und Vielfalt einen Spitzenplatz in Deutschland ein: Sie umfasst traditionelle Volksbühnen, Comedy, Kleinkunst, experimentelles Theater und den modernen bzw. zeitgenössischen Tanz. Dahinter stehen ca. 80 freie Theater, Spielorte und freie Ensembles.

Ziele und Methode der Studie

Nachdem bereits vor Kurzem am selben Ort ein erster Beitrag aus dieser Studie erschienen ist, der das Publikum der freien Szene in seiner Größe, sozialen Zusammensetzung und dem Besuchsverhalten beschreibt (KMN Magazin, März 2019), stellt dieser Beitrag nun den Aspekt der „Fast-Besucher“-Gewinnung in den Vordergrund. Dabei handelte es sich um die Schätzung, Identifizierung und Beschreibung von theater- und tanzaffinen Besuchergruppen, die zwar aktuell noch kein Publikum der freien Szene sind, aber ein Potenzial darstellen, das mit realistischen Aussichten und ohne allzu großen Aufwand erschlossen werden kann.² Die Studie schafft damit einen methodischen Rahmen dazu, wie sich „Fast-Besucherstudien“ durchführen lassen und ihre Potentiale geschätzt werden können.

Wie lassen sich nun Fast-BesucherInnen der freien Szene ansprechen, die sich ja dadurch auszeichnen, dass man sie gerade nicht vor Ort in den Häusern trifft? Eine häufiger zu beobachtende Vorgehensweise ist, BesucherInnen von kulturnahen (Freizeit-)Einrichtungen anzusprechen, wie beispielsweise Programmkinos, Kulturzentren, Universitäten, Tierparks u.ä. (vgl. etwa Kurzeja-Christinck/Schmidt/Schmidt 2012). Man erfährt auf

³ Vgl. Kliment 2019. Einschränkung ist hinzuzufügen, dass aufgrund der Bezugsbasis Köln die auswärtigen (Fast-)BesucherInnen der freien Szene nicht berücksichtigt werden konnten. Die auswärtigen BesucherInnen machen ca. 1/3 des Publikums aus (vgl. Universität Köln 2012). Die Annahme ist aber plausibel, dass herausgearbeiteten Strukturen auch auf diese Gruppen übertragbar sind.

diese Weise etwas über die demografische Struktur, die Motive und Bedürfnisse potentieller BesucherInnen. Eine repräsentative Beschreibung der Gesamtstruktur der Fast-BesucherInnen ist damit jedoch ausgeschlossen. Noch schwerer wiegt das Problem, dass auf dieser Basis eine Hochrechnung von Besucher- und gegebenenfalls Einnahmepotenzialen nicht möglich ist. Gerade das ist aber interessant: Möchte man doch wissen, wie groß das Besucherpotenzial ist, welche soziale Zusammensetzung es besitzt, und auch, in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag bei der Gewinnung zusätzlicher BesucherInnen stehen würden. Aus diesem Grund erfolgte die Befragung in Form einer repräsentativen, telefonischen Erhebung unter 1.000 Kölner BürgerInnen ab 18 Jahren, durchgeführt im Frühjahr 2018. Die Erhebung schloss damit ausdrücklich die BesucherInnen, Fast-BesucherInnen und auch Nicht-BesucherInnen der freien Szene ein. Weitere Details zur Methode sind dem ersten Beitrag zu der Studie zu entnehmen.³

Bestimmung der Besucher- und Fast-Besucher-Potenziale der freien Szene

Die folgende Übersicht zeigt in einer Portfolio-Darstellung, wie die Segmente aus „BesucherInnen“, „Nicht-BesucherInnen“ und „Fast-BesucherInnen“ der freien Szene kategorisiert wurden. Dazu wurden die drei Gruppen jeweils aus einer bestimmten Kombination der Merkmale Kenntnis und Besuchsabsicht der freien Szene gebildet.

Alle Prozentangaben in der Tabelle addieren sich zu 100% Basis: KölnerInnen ab 18 Jahren		Interesse am Besuch der freien Theater		
		stärker	überwiegend gegeben	nicht gegeben
Kenntnis der freien Theater	Bekannt durch persönlichen Besuch	47 % „(Wiederholungs-)BesucherInnen“ (ca. 420.000)		5 % „Nicht-Mxehr-BesucherInnen“ (45.000)
	Bekannt, aber noch nicht dort gewesen	18 % „Fast-BesucherInnen“ (ca. 160.000)		
	Keine Kenntnis		% „Nicht-BesucherInnen“ (ca. 260.000)	

Abb. 1: Bestimmung der BesucherInnen, Fast-BesucherInnen und Nicht-BesucherInnen der freien Szene

Bei den „(Wiederholungs-)BesucherInnen“ handelte es sich um Personen, die schon einmal ein freies Theater besucht hatten und ein stärkeres oder starkes Besuchsinteresse an der freien Kölner Szene innerhalb der kommen-

den 12 Monate äußerten. Im Ergebnis umfasst dieses Segment 47 Prozent der Kölner ab 18 Jahren bzw. über 400.000 Personen. Der letzte Besuch in einem freien Theater lag in der Gruppe der BesucherInnen im Mittel knapp zwei Jahre zurück. Diese vergleichsweise große Gruppe erklärt sich durch das ausgesprochen umfangreiche Angebot an freien Theatern und Ensembles in der Stadt.

Die „Fast-BesucherInnen“ kannten die freien Theater/Gruppen dagegen nur vom Hörensagen (z.B. aus den Medien oder pers. Gesprächen), waren aber noch nicht dort gewesen; sie äußerten zugleich aber die konkrete Absicht zum Besuch innerhalb eines Jahres. Hinzu kam die kleine Gruppe von Befragten, welche die freie Szene zwar noch nicht kannte, aber ein sehr starkes Besuchsinteresse formulierte. Insgesamt macht dieses Segment - konservativ geschätzt - ca. 18 Prozent der KölnerInnen aus. In absoluten Zahlen wären dies rund 160.000 Personen, die unter bestimmten Bedingungen mit Aussicht auf Erfolg zu gewinnen wären. Das Segment der (Wiederholungs-) BesucherInnen ließe sich damit immerhin um bis 40 Prozent aufstocken.

Die „Nicht-(Mehr-)BesucherInnen“ schließlich kannten die freie Szene allenfalls vom Hörensagen, durch Gespräche, aus den Medien oder gar nicht, und besaßen kein signifikantes Besuchsinteresse. Dieses, mit vertretbarem Aufwand kaum oder gar nicht zu gewinnende Segment umfasst insgesamt 34 Prozent der erwachsenen KölnerInnen. Eine Ausnahme bildete der Anteil von 5 Prozent KölnerInnen, welche schon einmal in einem freien Theater gewesen waren, wobei aber weitere Besuche nicht mehr infrage kamen. Die Gründe dafür waren vielfältig: Neben einem unbefriedigendem Besuchserlebnis spielten finanzielle Aspekte, schlechte Gesundheit, mangelnde Begleitung, ungünstige Erreichbarkeit usw. eine Rolle.

Die Verteilung der drei Gruppen auf das Stadtgebiet zeigt ein unterschiedliches Muster: Die größten Anteile an BesucherInnen der freien Szene verzeichneten die sozial gehobenen Bezirke (z.B. Lindenthal, Rodenkirchen) und citynahen Lagen mit hoher Diversität (Bsp. Ehrenfeld). Diese mussten aber nicht gleichzeitig auch die Viertel mit dem größten Fast-Besucherpotenzial sein. So fanden sich die Fast-BesucherInnen in größeren Anteilen auch in sozial schwächeren aber noch recht zentrumsnahen Lagen (z.B. Mülheim, Kalk), während die gehobenen Quartiere ihr Fast-Besucherpotenzial schon stärker ausgeschöpft hatten.

Im nächsten Schritt sollen diese drei Segmente genauer charakterisiert werden. Dieses erlaubt ein tieferes Verständnis dieser Gruppen und hilft, das Angebot der freien Theater dort entsprechend zu positionieren.

BesucherInnen und Fast-BesucherInnen im Vergleich

Zunächst fällt auf, dass die BesucherInnen formal am höchsten gebildet (45 Prozent Studium, 25 Prozent Abitur) und im Mittel etwas älter als die übrigen Gruppen (48,4 Jahre) sind. Das Geschlechterverhältnis ist ausgeglichen. Sie besitzen ein allgemein breites hochkulturelles Repertoire: 60 Prozent von ihnen gehen mindestens mehrmals im Jahr in die Kölner Museen, 31 Prozent besuchen oft Klassikkonzerte und 48 Prozent gehen häufig ins Theater. Auch die Oper wird von 13 Prozent der BesucherInnen besucht. Die BesucherInnen gingen in den vergangenen 12 Monaten 1,6 mal in ein freies Theater oder Ensemble, was als relativ niedrig angesehen werden muss. Denn diese Gruppe geht öfter in die Städtischen Bühnen.

Die freien Theater und Ensembles haben darüber hinaus hier ein herausragendes Image: Die Zustimmung zu den Statements, dass die freien Theater und Gruppen als Aushängeschild für die Stadt seien, eine große kulturelle Bedeutung für Köln haben und wichtig für die Integration der Kulturen in der Stadt sei, stimmen etwa 90 Prozent zu. Ca. 60 Prozent der BesucherInnen sind sogar der Auffassung, dass die freien Theater wichtiger als Städtische Bühne und Oper seien, und über 90 Prozent finden diese persönlich sympathisch.

		(Wiederholungs-) BesucherInnen	Fast-BesucherInnen	Nicht-(Mehr-) BesucherInnen
Bildung	Bis Mittlere Reife	29 %	48 %	55 %
	Abitur/Fachabitur	25 %	29 %	23 %
	Studium (Univ./FH)	45 %	23 %	22 %
Geschlecht	Männlich	47 %	40 %	55 %
	Weiblich	53 %	60 %	45 %
Alter (Mittelwert in Jahren)		48,4	43,3	48,2
Häufigkeit von Besuchen hochkultureller Angebote (mehrmals im Jahr)	Oper	13 %	8 %	3 %
	Städt. Theater	48 %	21 %	11 %
	Museum	60 %	42 %	25 %
	Klassik-Konzerte	32 %	18 %	14 %
	Rock-Pop Konzerte	29 %	36 %	22 %
	Musicals (mind. einmal/Jahr)	24 %	20 %	11 %
Images der Freien Theater (stimme voll/eher zu)	Aushängeschild für die Stadt	91 %	55 %	30 %
	Unverzichtbar für die Kultur in Köln	94 %	55 %	31 %
	Wichtiger als Oper und Schauspiel*	59 %	32 %	16 %
	Wichtig für die Integrat. der Kulturen in Köln	87 %	53 %	29 %
	Sind mir sympathisch	94 %	55 %	28 %

Abb. 2: Beschreibung der BesucherInnen, Fast- und Nicht-BesucherInnen (Anteile in % der jeweiligen Teilgruppen)

Die Fast-BesucherInnen verfügen dem gegenüber über ein formal deutlich geringeres Bildungsniveau (23 Prozent Studium) und sind im Mittel ca. 5 Jahre jünger als die BesucherInnen. Es überwiegt der Frauenanteil. Das hochkulturelle Repertoire wird zwar weniger intensiv als bei den BesucherInnen der freien Szene ausgeübt. Es kann jedoch keine Rede davon sein, dass die Fast-BesucherInnen kulturell abstinent wären: Über 40 Prozent gehen häufiger ins Museum, über 40 Prozent besuchen Rock-Pop Veranstaltungen und knapp jeder Fünfte sucht mehrmals im Jahr auch Klassikkonzerte auf. Mit durchschnittlich 0,8 Besuchen pro Jahr bei den Städtischen Bühnen geht diese Gruppe immerhin halb so oft wie die BesucherInnen ins Theater - nur nicht in die freie Szene. Auch das allgemeine Image der freien Szene ist in dieser Gruppe positiv. Zwar sind die zustimmenden Anteile bei den jeweiligen Statements deutlich niedriger, als bei den BesucherInnen. Aber auch hier findet mehr als jeder zweite, dass die freien Theater für die Stadt, die Kultur in Köln und die Integration wichtig sind. Und auch hier ist die freie Szene mehr als jedem zweiten Befragten sympathisch. Im Grundsatz sind sich BesucherInnen und Fast-BesucherInnen damit strukturell recht ähnlich.

Die Nicht-BesucherInnen schließlich besitzen die formal schwächste Bildung, den höchsten Anteil an Männern unter den drei Gruppen, sind eher älter und insgesamt kulturell wenig engagiert. Die Chance, diese Gruppe zu gewinnen, ist aus zahlreichen Gründen klein: Die freie Szene verfügt dort über ein weit weniger gutes Image, andere hochkulturelle Aktivitäten werden dort kaum ausgeübt und die Besuchsbarrieren zum Theaterbesuch werden dort besonders häufig genannt.

Hindernisse und Anreize zum Besuch der freien Szene

Im nächsten Schritt wird der Blick auf die Hindernisse gewendet, welche als Besuchsbarrieren für die BesucherInnen und Fast-BesucherInnen gelten. Dabei wird zunächst geschaut, welche Barrieren gegenüber dem Theaterbesuch im Allgemeinen gesehen werden (vgl. Abb. 3). Das wichtigste Hindernis ist der Einwand, dass man sich beim Ausgehen lieber unterhalten und entspannen möchte. Immerhin 40 Prozent der BesucherInnen und 56 Prozent der Fast-BesucherInnen stellen dies in den Vordergrund. Darauf folgen die Argumente Zeitmangel, ungünstige Spielzeiten sowie der erforderliche Planungsaufwand für den Besuch. Kulturelle Fremdheit beim Theaterbesuch („Bekannte würden mich komisch ansehen“) spielte allenfalls bei den Fast-BesucherInnen eine geringe Rolle.

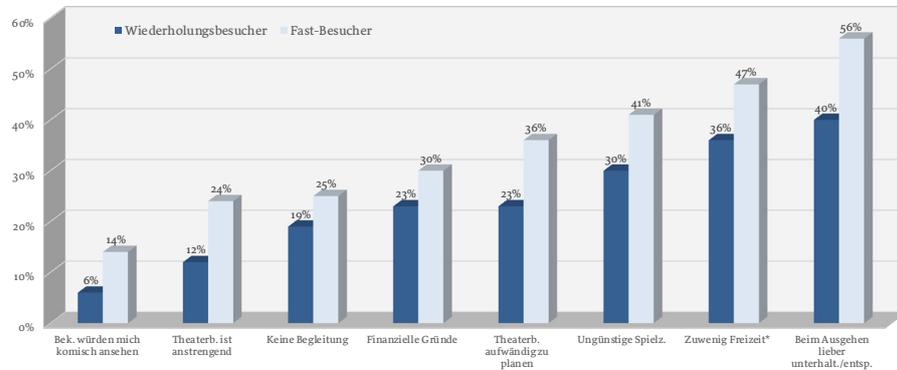


Abb. 3: Hindernisse zum Theaterbesuch bei BesucherInnen und Fast-BesucherInnen

Insgesamt unterscheiden sich die beiden Gruppen zwar etwas in der Häufigkeit der Nennungen, sie sind aber nicht grundsätzlich verschieden. Dieses mag daran liegen, dass auch die Fast-BesucherInnen in die Städtischen Bühnen gehen, immerhin im Mittel ca. 0,8 Mal im Jahr. Grundsätzliche Unterschiede in der Beurteilung des Theaterbesuchs waren von daher auch nicht zu erwarten.

Aufschlussreich erscheint nun der Blick auf die wahrgenommenen Besuchshindernisse speziell bezüglich der freien Theater und Tanzgruppen. Dabei ist auf die Unterschiede bei der Interpretation dieser Nennungen hinzuweisen: Bei den BesucherInnen liegen Erfahrungen mit den freien Theatern und Gruppen auf Basis der getätigten Besuche hinreichend vor. Hier prägt vor allem das konkrete Besucherlebnis die Einschätzungen. Bei den Fast-BesucherInnen sind genannten Kritikpunkte dagegen in erster Linie imagegetrieben. Das heißt, sie entspringen einer Fremdwahrnehmung der freien Szene, wie sie sich aus den Medien, der Werbung oder aus persönlichen Gesprächen im Bekanntenkreis ergibt.

Die von den Fast-BesucherInnen am häufigsten genannten Hindernisse waren die zu hohen Ticketpreise, eine schwierige Info-Beschaffung, als langweilig empfundene Aufführungen sowie insbesondere die Präferenz für die Städtischen Bühnen, die hier als die attraktiveren Konkurrenten zur freien Szene wahrgenommen wurden. Etwa jede/r dritte Fast-BesucherIn nannte diese Kritikpunkte. Mit etwas Abstand folgten ein unattraktives Programmangebot und ein umständlicher Kartenkauf, was immerhin mehr jede/r vierte Fast-BesucherIn bemängelte. Schließlich wurden auch unverständliche Aufführungen, ein mangelndes Niveau, ein schlechtes Ambiente und schlechter Service thematisiert. Zugespitzt formuliert besteht unter den

Fast-BesucherInnen in größeren Teilen ein Image von der freien Szene als ein Ort langweiliger Aufführungen, eines unattraktiven Programms sowie schlecht zu erlangenden Informationen und schwieriger Ticketbeschaffung. Dieses Bild dominiert insbesondere unter den jüngeren Befragten, welche die Kritikpunkte 2-3mal so häufig wie die übrigen Fast-BesucherInnen formulieren.

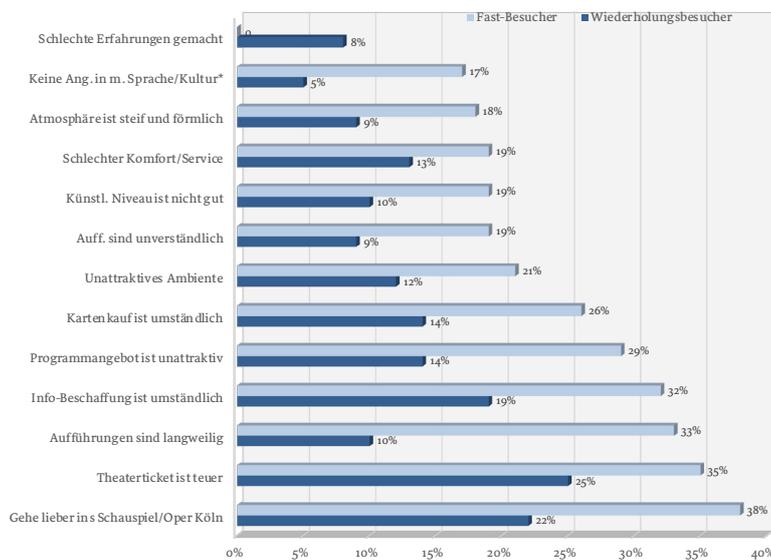


Abb. 4: Hindernisse zum Besuch freier Theater und Gruppen bei BesucherInnen und Fast-BesucherInnen

Das Fremdbild der freien Szene ist – was nicht überraschend war – unter den Fast-BesucherInnen damit negativer als es die Erfahrungen der BesucherInnen widerspiegeln. Die BesucherInnen fokussierten dagegen vergleichsweise wenige Aspekte: Teure Tickets, eine schwierige Informationsbeschaffung, das Aufführungsangebot, der mangelnde Service und das bessere Angebot der Bühnen standen hier im Vordergrund. Hier sind aus Sicht des vorhandenen Publikums zahlreiche Ansatzpunkte für Verbesserungen erkennbar. Nur in zwei Bereichen stimmen Fremdbild der Fast-BesucherInnen und Erfahrungen der BesucherInnen auffällig überein: Bei den hohen Ticketpreisen sowie der Präferenz für die Städtischen Bühnen. Hier besteht aus beiden Perspektiven Handlungsbedarf.

Um diese Kritikpunkte in ihrer Bedeutung genauer abzuschätzen, wurde ergänzend ein statistisches Verfahren eingesetzt, welches sämtliche Befragten der Gruppe der BesucherInnen bzw. Fast-BesucherInnen zuordnet (Nicht-BesucherInnen wurden ausgeklammert). Als Zuordnungsmerkmale wurden alle o.g. Besuchshindernisse verwendet. Diese Methode indiziert,

⁴ Es handelte sich hierbei um das statistische Verfahren der Diskriminanzanalyse. Es schätzt mit Hilfe von bestimmten Vorhersagemerkmalen die Zugehörigkeit der Befragten zu der Gruppe der Besucher bzw. Fast-BesucherInnen. Als Prädiktoren wurden die o.g. Besuchsbarrieren herangezogen, und anschließend die statistische Vorhersage mit den realen Zugehörigkeiten verglichen. Die Zuordnung der Befragten zu den beiden Gruppen auf Basis der Besuchshindernisse gelang zu 78% korrekt, was als gut bezeichnet werden kann.

welche Kritikpunkte am wirksamsten BesucherInnen und Fast-BesucherInnen voneinander unterscheiden, was angesichts der großen Zahl der Merkmale, ihres gegenseitigen Zusammenhangs und den oft ähnlich häufigen Nennungen so ohne weiteres nicht erkennbar ist.⁴ Im Ergebnis entstand eine Auswahl von nur noch wenigen Kritikpunkten, die darüber entschieden, ob man zur Gruppe der BesucherInnen oder noch zu den Fast-BesucherInnen gehörte. Es handelte sich um die Aspekte:

1. Langweilige Aufführungen (das bei weitem wichtigste Unterscheidungsmerkmal überhaupt zwischen den beiden Gruppen),
2. mehr Aufenthaltskomfort in den freien Theatern,
3. Präferenz für das Schauspiel bzw. die Oper Köln und
4. ungünstige Spielzeiten,

welche von den Fast-BesucherInnen jeweils überdurchschnittlich häufig angesprochen wurden. Aus dieser Sicht wären vor allem die Aufführungen und der Komfort zu verbessern, und gegebenenfalls Alternativen zu den vorhandenen Spielzeiten anzubieten.

Diese Schlussfolgerungen stimmen überein mit den Verbesserungen, die im Umkehrschluss die BesucherInnen und Fast-BesucherInnen der freien Szene wünschen: Auch hier wurden die meisten Erwartungen in Richtung der Aufführungen formuliert. Die BesucherInnen der freien Szene nannten am häufigsten unterhaltsamere Aufführungen (44 Prozent), Angebote mit mehr Anspruch (36 Prozent) und verständlichere Darbietungen (31 Prozent). Zudem richteten sich die Wünsche auf mehr Aufenthaltskomfort (32 Prozent), auch der Ticketkauf war für 1/3 der BesucherInnen verbesserungswürdig. Bei den Fast-BesucherInnen wurden noch häufiger Verbesserungswünsche formuliert, was zu erwarten war. Ganz vorn lagen auch hier die Wünsche nach unterhaltsameren Aufführungen (58 Prozent), mit größerem Abstand folgen mehr Anspruch (46 Prozent), bessere Verständlichkeit des Angebots (43 Prozent), mehr Komfort (44 Prozent) und einfacherer Ticketkauf (43 Prozent). In beiden Gruppen, besonders aber unter den Fast-BesucherInnen, wurde der Wunsch nach unterhaltsameren Aufführungen und mehr Komfort besonders von den jüngeren Befragten getragen. Zudem standen die aufführungsbezogenen Verbesserungswünsche in einem wechselseitigen Zusammenhang. D.h. das Bedürfnis nach mehr Verständlichkeit, Unterhaltsamkeit und Anspruch wurde durchaus von den denselben Befragten geäußert.

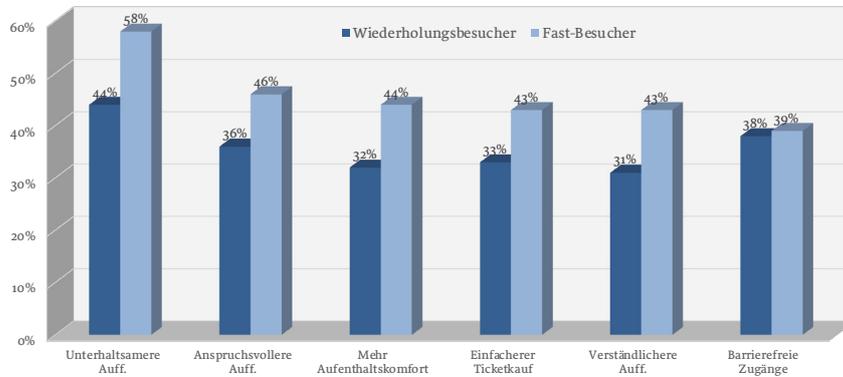


Abb. 5: Anreize zum Besuch freier Theater und Gruppen bei BesucherInnen und Fast-BesucherInnen

Dass es sich lohnt, diese Bedürfnisse ernst zu nehmen, ist daran abzulesen, dass das Besuchsinteresse in beiden Gruppen stark ist: Von den BesucherInnen waren 59 Prozent, von den Fast-BesucherInnen immerhin 24 Prozent sehr an einem Besuch eines freien Theaters in den nächsten 12 Monaten interessiert.

Das Berücksichtigen speziell der programmlicher Interessen der Fast-BesucherInnen würde dadurch erleichtert, dass diese recht breit gefasst sind und vieles zulassen. Sie unterscheiden sich wenig von den Interessen der BesucherInnen, sind im Ganzen nur etwas konventioneller ausgerichtet. Populäre Aufführungen stehen allenthalben im Vordergrund: Kabarett und Comedy würden in beiden Gruppen jeweils 81 Prozent besuchen, was insbesondere von den jüngeren Befragten getragen wurde. Es folgten Varieté (75 Prozent BesucherInnen, 71 Prozent Fast-BesucherInnen), volkstümliches bzw. Mundart-Theater und klassisches Sprechtheater, was jeweils über 60 Prozent in den beiden Gruppen besuchen würden. Aber auch moderne, experimentelle Theater- bzw. Tanzaufführungen würden aus den beiden Segmenten nachgefragt.

Die Zahlungsbereitschaft der Befragten liegt dabei in einem realistischen Rahmen: Im Durchschnitt würden die BesucherInnen bis max. 37 Euro für ein Einzelticket bezahlen, die Fast-BesucherInnen noch ca. 30 Euro pro Aufführung. Trotz einer geringeren Zahlungsbereitschaft war der Ticketpreis nicht die entscheidende Hürde zum Besuch.

Fazit

Ausgangspunkt der Betrachtungen war die Bestimmung der BesucherInnen und Fast-BesucherInnen in der Kölner freien Theater- und Tanzszene, wobei das gewählte Modell konkrete Hochrechnungen dieser Segmente erlaubte. Danach ließ sich das aktuelle Besuchersegment immerhin um knapp 40 Prozent erhöhen, was dadurch erleichtert wurde, dass sich BesucherInnen und Fast-BesucherInnen in ihrer Struktur, dem kulturellen Verhalten sowie den genannten Besuchshindernissen recht ähnlich waren. Die Strategien für die Gruppen der BesucherInnen bzw. Fast-BesucherInnen unterscheiden sich dahingehend, dass es bei den BesucherInnen der freien Szene das vorrangige Ziel ist, die Bindung an die freien Theater zu intensivieren, das Besuchserlebnis zu verbessern und die Besuchshäufigkeit zu steigern. Dieses ist umso wichtiger, als die Besuchshäufigkeit in der freien Szene relativ schwach ist. Bei den Fast-BesucherInnen ist das primäre Ziel dagegen ein anderes: Sie müssen durch geeignete Maßnahmen an die freien Spielstätten bzw. die Ensembles heran geführt und zu ersten Schnupperbesuchen motiviert werden. Hier stehen der Abbau von externen Zugangshürden und die Verbesserung des Images im Vordergrund. Ob diese dann dauerhaft zu BesucherInnen werden können, bestimmt sich über das Gefallen des Angebots vor Ort. Hier müssen dann das Programm, die Aufführungen, das Ambiente und ein ansprechender Service überzeugen.

Die Analyse zeigte auch, dass sich BesucherInnen und Fast-BesucherInnen durchaus ähnlich sind: In ihrer sozialen Struktur, ihren sonstigen hochkulturellen Praktiken, und dem Image, das die freien Theater allgemein haben. Und auch bei den wahrgenommenen Hürden zum Besuch der freien Theater gibt es Gemeinsamkeiten. Beide Gruppen kritisieren bzw. wünschen sich ähnliche Verbesserungen, die Unterschiede liegen in den Nennungshäufigkeiten. Dieses betrifft insbesondere die kritischen Anmerkungen zum Aufführungsangebot bei den Fast-BesucherInnen. Das Image eines „langweiligen“ Programms der freien Theater lastet als das wichtigste Unterscheidungsmerkmal auf den Fast-BesucherInnen. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit haben hier nicht nur die Aufgabe, über das Angebot zu informieren. Sondern es gilt emotional anzurühren, neugierig zu machen, Lust auf das Erlebnis zu schaffen und Bezüge zum Alltag herzustellen. Eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe, zumal angesichts der äußerst professionellen Konkurrenz aus der kommerziellen Freizeitindustrie. Die Gewinnung der Fast-BesucherInnen ist allerdings nicht allein ein Image- bzw. Kommunikationsproblem. Es bedeutet auch, gegebenenfalls Anpassungen

am Angebot zuzulassen, die das Unterhaltende in den Aufführungen, wie auch den Komfort und Service vor Ort als notwendige Bedingungen stärker herausstellen. Dieses könnte zum Beispiel bedeuten, Angebote zu schaffen und zu kommunizieren, welche das Gesamterlebnis aus ansprechenden Aufführungen und serviceorientierten Zusatzangeboten kombinieren („Unterhaltung mit Anspruch“, „Der besondere Abend zu zweit“ u.Ä.) und dieses mit greifbaren Verbesserungen im Ticketvertrieb und der Kommunikation flankieren. Dabei gilt: Sämtliche der vorgeschlagenen Maßnahmen wären nicht nur für die Gewinnung neuer Besucher bedeutsam, sondern würden auch die Bindung der vorhandenen BesucherInnen stärken.

LITERATUR (AUSWAHL)

Kliment, Tibor (2019): Die Vermessung der Freien Szene. Die erste Besucherbefragung über die freie Tanz- und Theaterszene am Beispiel Köln. In: Kultur Management Network Magazin. Nr. 142, März 2019. S. 54-64.

Kliment, Tibor (2016): Das Publikum von Theater und Oper. Soziale Zusammensetzung und die Wirksamkeit von Zugangshürden. In: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Das-Publikum-von-Theater-und-Oper-Soziale-Zusammensetzung-und-die-Wirksamkeit-von-Zugangshuerden>. Letzter Zugriff am 08.04.2019.

Kurzeja-Christinck, Astrid; Schmidt, Jutta und Peter Schmidt (2012): Empirische Ansätze zur Typisierung von Besuchern und Fast-Besuchern. In: Jahrbuch für Kulturmanagement 2012. S. 199-227.

Universität Köln (2012): Besucherbefragung der freien und privaten Theater der Stadt Köln. Professional Center der Univ. Köln. Manuskript. Köln.



Prof. Dr. Tibor Kliment ist seit 2003 Professor für Empirisches Medien- und Kulturmarketing an der Rheinischen FH Köln. Daneben Lehraufträge für Kommunikationsforschung an verschiedenen Universitäten, u.a. an der Universidad Nuevo Mundo/Mexico City. Seine fachlichen sind Schwerpunkte: Medien- und Kulturmarketing, Evaluationsforschung, Marketing- und Werbeforschung, Kommunikationsplanung.

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: Adobe Stock, photolars

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371