

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center (DISC)
Master-Fernstudiengang
„Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen“

Masterarbeit

Diversity Management als Chance
für interkulturelles Audience Development
für Kulturorchester

Lerchbacher, Katrin
Matrikel-Nr. 418306
Hahnenbalz 12
67663 Kaiserslautern
Tel. 0631 3618406
E-Mail: katrin.lerchbacher@web.de

Abgabedatum: 19. September 2022

Inhaltsverzeichnis

I. Abkürzungsverzeichnis.....	iv
II. Abbildungsverzeichnis.....	iv
III. Tabellenverzeichnis.....	iv
1. Einleitung.....	1
2. Diversity und Diversity Management.....	4
2.1 Diversity in Politik, Gesetz und Management-Theorien.....	7
2.1.1 USA.....	7
2.1.2 Deutschland.....	8
2.2 Potenziale des Diversity Managements.....	9
3. Audience Development.....	11
3.1 Kulturpolitische Entwicklungen in den USA nach dem 2. Weltkrieg ...	12
3.2 Kulturpolitische Entwicklungen in Großbritannien	12
nach dem 2. Weltkrieg	
3.3 Kulturpolitische Entwicklungen in Deutschland	13
nach dem 2. Weltkrieg	
3.4 Aktuelle Notwendigkeit für Audience Development in Deutschland....	16
3.5 Kultur und Interkulturelles Audience Development.....	18
3.5.1 Identität – Interkulturalität	19
3.5.2 Kulturelle Hybridität.....	19
3.6 Multidimensionalität und Fokus.....	21
3.7 Besuchsbarrieren.....	23
4. Situation in Kaiserslautern.....	24
4.1 Stadt Kaiserslautern.....	24
4.2 Pfalzphilharmonie Kaiserslautern.....	27
4.3 Schnittmengen zwischen Stadtbevölkerung und Orchester	28
in Kaiserslautern	
5. Methodische Vorgehensbeschreibung der empirischen Untersuchung ..28	
5.1 Auswahl und Beschreibung der Methode – Das Experteninterview....	29
5.2 Expertenauswahl und Durchführung.....	31
5.3 Auswertungsmethode – Qualitative Inhaltsanalyse.....	32
6. Ergebnisse.....	33
6.1 Kulturelle Hintergründe der Expert_innen.....	33
6.2 „Ich als Teil des Orchesters“ – Kulturelles Selbstbild der Expert_innen.....	33
6.2.1 Kulturelles Zugehörigkeitsgefühl.....	34
6.2.2 Heutiges kulturelles Selbstverständnis.....	35
6.2.3 Emotionale Verortung/kulturelle Hybridität.....	36
6.2.4 Migrationsgeschichte im Berufsalltag.....	37
6.2.4.1 Erlebter Einfluss der MG im Berufsalltag.....	37
6.2.4.2 Wertschätzung der kulturellen Hybridität im Berufsleben.....	38
6.3 „Das Orchester als Teil der Gesellschaft“.....	39
6.3.1 Interesse an Kulturveranstaltungen.....	39
6.3.2 Besuchsbarrieren.....	40
6.3.2.1 Sozialisation und Vorbildung.....	40
6.3.2.2 Persönliche Vorbehalte.....	41
6.3.2.3 Interessen und soziales Umfeld.....	41
6.3.2.4 Mangelnde Information.....	42

6.3.2.5 Angebot.....	43
6.3.2.6 Kosten.....	43
6.3.2.7 Zusammenfassung Besuchsbarrieren.....	43
6.4 Anknüpfungspunkte an neue Publika.....	44
6.4.1 Angebotserweiterung.....	44
6.4.1.1 Marktentwicklung.....	44
6.4.1.2 Diversifikationsstrategie.....	46
6.4.1.2.1 Konzerte für Einsteiger.....	47
6.4.1.2.2 Open-Air-Konzerte	48
6.4.1.2.3 Cross Over Projekte.....	48
6.4.1.3 Marktteilnehmerstrategie Akquise.....	50
6.4.2 Imagemodifikation der Pfalzphilharmonie.....	51
7. Fazit und Ausblick.....	52
8. Anhang.....	57
8.1 Literaturverzeichnis.....	57
8.2 Leitfaden und Fragebogen.....	64
8.3 Einverständniserklärung.....	69
8.4 Transkripte der Interviews.....	70
8.4.1 Exp. 1.....	70
8.4.2 Exp. 2.....	82
8.4.3 Exp. 3.....	93
8.4.4 Exp. 4.....	99
8.5 Auswertungstabelle nach Mayring.....	105

(nicht öffentlich zum Schutz der Persönlichkeitsrechte der Interviewten)

I. Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Art.	Artikel
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
Darstellg.	Darstellung
D	Deutsch, Deutschland
DOV	Deutsche Orchester Vereinigung
ebd.	Genau, gerade dort
EEOC	Equal Employment Opportunity Commission
et al.	Und andere
Exp.	Experte/Expertin
Jr.	Junior
Kap.	Kapitel
KMC	Kaiserslautern Military Community
ME	Migrationserfahrung
MH	Migrationshintergrund
MKN	Management von Kultur- und Non-Profit Organisationen
o.g.	oben genannte/r
S.	Seite
sog.	sogenannte/r
s.(o.)	siehe (oben)
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
TVK	Tarifvertrag für die Musiker in Konzert- und Theaterorchestern
u.a.	unter anderem
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
vgl.	vergleiche
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

II. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Spannungsdreieck der kulturellen Programmatik.....	16
Abb. 2 Ausländische Staatsangehörigkeiten in Kaiserslautern, Stand April 2018.....	25
Abb. 3 Geburtsland und 1. Staatsangehörigkeit in Kaiserslautern, Stand 2018.....	25
Abb. 4 Verteilung der Nationalitäten bei Musiker_innen mit Migrationshintergrund/- erfahrung in der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern, Stand Spielzeit 21/22.....	27
Abb. 5: Verhältnis der KMC zur Stadtbevölkerung Kaiserslauterns.....	31
Abb. 6: Vielfaltdimensionen der Expert_innen.....	33

III. Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Historische Entwicklung des Verständnisses von Diversity Management.....	10
Tab. 2 Übertragung der Ansoff Matrix für den Kulturbereich.....	22
Tab. 3 Zugangsbarrieren für migrantische Nicht-Besucher_innen.....	23
Tab. 4 Interne Faktoren für mehr Diversität im Publikum.....	54

1. Einleitung

Die Theater- und Orchesterlandschaft Deutschlands gilt seit 2014 als immaterielles UNESCO-Weltkulturerbe:

„Die Theaterensembles und Orchester und die einzelnen dort Wirkenden verstehen sich als Akteure in den gesellschaftspolitischen und ästhetischen Gegenwartsdebatten sowie als Mitgestalter unseres Gemeinwesens. Durch ihre direkte, kontinuierliche, der Vermittlung künstlerischer Prozesse dienenden Arbeit, die sie mit und für Menschen unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlicher Milieus – auch im Hinblick auf Interkulturalität – leisten, tragen sie wesentlich zur kulturellen Bildung bei“ (Deutsche UNESCO-Kommission, 2022).

Die Realität weicht von dieser Idealvorstellung in Deutschland ab, denn nach Angaben des Instituts für Demoskopie Allensbach z.B. für das Jahr 2021 besuchten nur 7,3 % der Bevölkerung ab 14 Jahren regelmäßig Konzerte, 60,1 % immerhin gelegentlich. Das kulturelle Angebot erreicht demnach ca. ein Drittel aller „Menschen unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlicher Milieus“ (s.o.) nicht. Dabei weisen soziodemographische Parameter auf einen starken Zusammenhang zwischen Einkommen und Bildung und kulturell-musikalischer Teilhabe hin: Gar keine Musikveranstaltungen besuchten rund 47% der Menschen mit einem Haushaltsnettoeinkommen von 1.000 bis 1.500 Euro. (vgl. Deutsches Musikinformations Zentrum, 2022). Das 9. Kulturbarometer kam schon 2011, vor eventuellen pandemiebedingten Verzerrungen, zu der Erkenntnis, dass bei allen Altersgruppen die Besucherentwicklung bei klassischen Konzerten rückläufig ist. Am signifikantesten zeigt sich dies bei den jüngeren Bevölkerungsgruppen (vgl. Keuchel 2011 : 13). Es werden also auch nicht alle Alterssegmente angesprochen.

Weiter heißt es bei der UNESCO:

„Die Qualität der Theater- und Orchesterlandschaft liegt auch darin, auf neue soziale, kulturelle, politische Entwicklungen und sich daraus ergebende Probleme und Verhältnisse flexibel zu reagieren. Sie begreift diese Veränderungen als Herausforderung, sich immer neu zu erfinden“ (Deutsche UNESCO-Kommission, 2022).

Veränderungen sind zwingend nötig, damit öffentlich finanzierte Kulturorchester¹ auch bei sich verändernder Umwelt ihrem Kultur- und Bildungsauftrag gerecht werden können und nicht nach traditionellem Schema Angebote ausschließlich für ein eng gefasstes Bevölkerungssegment machen (vgl. Zulauf 2012 : 51; Allmannritter 2017 : 35; Knava 2019 : 80; Mertens 2019 : 71). Nur durch Wandel und Adaption legitimieren sich die Orchester und ihre Finanzierung immer wieder neu und erhalten ihre gesellschaftliche

¹ Der „Begriff Kulturorchester, wie er von der Deutschen Orchestervereinigung (DOV) verwendet wird“ [siehe] „die öffentliche Finanzierung als eines der Hauptcharakteristika für ein Kulturorchester.“ (Rosu 2014 : 1)

Relevanz (vgl. Zulauf 2012 : 9ff.; Rosu 2014: VII). Der Idealvorstellung der UNESCO Kommission widerspricht Rosu, wenn er dem heutigen klassischen Berufsorchester als unflexibler, erstarrter Organisation die Voraussetzungen und Bereitschaft für einen erfolgreichen Wandel abspricht (vgl. Rosu 2014 : 148f.) Die Bereitschaft zur grundlegenden Organisationsentwicklung, so nötig sie auch wäre, fehlt allzu oft. Dabei sind verpasste Chancen der Innovation eine der häufigsten Ursachen für ein Scheitern (vgl. Rosu 2014 : 12).

Anstatt strukturell an bestehende Probleme heranzugehen, legten die meisten Kultureinrichtungen bisher den Fokus auf die Veränderung des Programms, um neue Publika anzusprechen (vgl. Siebenhaar 2015 : 122). Dies ist jedoch in den meisten Fällen nicht ausreichend, um die Zukunft der Kulturorganisationen zu sichern. Vielmehr ist ein echter Wandel vonnöten, der dem gesellschaftlichen Wandel mit seinen Auswirkungen auf Politik und Publikum Rechnung trägt (vgl. Zulauf 2012 : 51).

Knava hat die etablierten 4 Ps des Marketings (Product, Price, Place und Promotion) für Kulturbetriebe erweitert auf die Formel

„AUDIENCING = 4P + P³“ (Knava 2019 : 15),

wobei P³ für Publikum, Personal und Prozesse steht. Verändert sich einer der Faktoren, hat das Auswirkungen auf die anderen (vgl. Knava 2019 : 15). Diese Formel hat unter Berücksichtigung des demografischen Wandels mit seinem Einfluss auf Publikum und Personal ebenfalls eindeutigen Handlungsaufforderungscharakter.

In Kulturbetrieben sind die wichtigste (vgl. Klein 2011 : 169) und teuerste Ressource das Personal, denn künstlerische Leistung lässt sich weder rationalisieren noch automatisieren. Personalkosten verursachen knapp 80% der Gesamtkosten eines Theaters (vgl. Hausmann/Murzik 2013 : 8). Das Potenzial dieser Ressource wird allerdings noch nicht ausgeschöpft, denn das Personalmanagement² der Kulturbetriebe entspricht dieser dargestellten Bedeutung ebenso wenig wie die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Thema (vgl. Hoffmann 2019 : 49). Personalentwicklungsmaß-

² In der Personalwirtschaftstheorie gelten als Ziele des Personalmanagements heute die quantitative und qualitative Planung des Personalbedarfs, dementsprechend die Akquise, Führung, Motivation und Entwicklung der „Human Resources“, deren Entlohnung und Verwaltung aber ggf. auch Freisetzung im Rahmen der Verwirklichung der übergeordneten Betriebsziele (vgl. Hoffmann 2019 : Kap. 5).

nahmen fehlen in Kulturorganisationen und speziell bei Berufsorchestern meistens völlig.

In dieser Arbeit wird der ethnische/nationale Hintergrund als eine von vielen Diversity-Dimensionen des Orchester-Personals fokussiert, der neue Anknüpfungspunkte und Identifizierungsmöglichkeiten für neue Publikumssegmente sowie Entwicklungsmöglichkeiten auch für die Musizierenden bieten könnte. Schon durch den Vertragstext des Tarifvertrags für die Musiker in Konzert- und Theaterorchestern (TVK) werden Orchestermusiker_innen eindimensional betrachtet und auf das, wenn auch meisterliche, Spielen eines Instruments reduziert³. Über diese fachliche Hochspezialisierung hinausgehende Eigenschaften, Kompetenzen, Prägungen und Hintergründe werden im Orchesterkontext ignoriert. Das garantiert einerseits ein relativ nahtlos mögliches Zusammenarbeiten von Spieler_innen in sehr internationalen Ensembles, andererseits werden dadurch viele Chancen verpasst.

Die Autorin untersucht, ob sich durch die Nutzung o.g. bisher ignorierte Diversity-Potenziale auch innerhalb bestehender Strukturen und Personalzusammensetzung Neues entwickeln lässt. Die leitende Frage dieser Masterarbeit ist somit:

Inwiefern lassen sich neue Zielgruppen als Publika⁴ gewinnen, indem der nationale/ethnische Hintergrund von (freiwilligen, daran interessierten) Orchestermusiker_innen im beruflichen Umfeld aktiv eingebunden statt ignoriert wird?

Neben einem theoretischen Teil, der in Kapitel 2 und 3 Herkunft, Geschichte, aktuelle Erkenntnisse und Bezüge zum sozialpsychologischen Konzept der Identität der beiden zu verknüpfenden Bereiche Audience Development und Diversity Management vorstellt, wird in Kapitel 4 auf die demografischen Strukturen in der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern sowie, als Ausschnitt für ihren Einzugsbereich, in der Stadt Kaiserslautern eingegangen.⁵

³ TVK 1.10.2019: „§ 6 Arbeitspflicht (1) Der Musiker ist zum Spielen des (der) im Arbeitsvertrag genannten Instruments (Instrumente) in der ihm übertragenen Tätigkeit verpflichtet.“

⁴ „Der Plural ‚Publika‘ wird neuerdings zunehmend für die Beschreibung von Teilgruppen verwendet, welche sich durch eine bestimmte Heterogenität unterscheiden“ (Renz, 2015 : 22).

⁵ Natürlich kann ein Orchester niemals 1:1 die Demografie seines Einzugsgebietes abbilden. Dazu ist die Ausbildung zum Orchestermusiker/zur Orchestermusikerin zu langwierig, teuer und nur bestimmten Bevölkerungsschichten einfach zugänglich. Hier kann auch nur langfristig strukturell angesetzt werden (Kontakt zu Musik und -instrumenten in frühester Kindheit, Möglichkeit zum Erlernen eines Instruments für alle Bevölkerungsmilieus etc.). Das sind Themen für weitere Forschung.

Darauf bezogen, wurden mithilfe von vier leitfadengestützten Expert_inneninterviews qualitative sozialwissenschaftliche Daten erhoben (vgl. Mayerl; Schüssler 2015 : 1) und in Anlehnung an Mayring ausgewertet (vgl. Mayring 2015), wie in Kapitel 5 (Methodik) näher erläutert. Die Interviewpartner_innen waren Musiker_innen aus der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern, die Expertise für beide relevanten Aspekte mitbringen: biografische Migrationserfahrung⁶ und Profimusiker_innenerfahrung. Die Selektion erfolgte möglichst divers sowie in Bezug auf Schnittmengen zwischen Stadtbevölkerung und Orchesterkollektiv.

Kapitel 6 beschreibt die aus der qualitativen Auswertung und Analyse gewonnenen Erkenntnisse. Diese sind nicht als repräsentativ zu betrachten, dienen aber dennoch anonymisiert zur Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen für kurz- oder mittelfristiges Development am Pfalztheater Kaiserslautern.

Mit einem Fazit und Ausblick (Kapitel 7) schließt diese Arbeit.

2. Diversity und Diversity Management

Zu Beginn sind einige Begriffsdefinitionen für diese Arbeit festzulegen:

Diversity (aus dem Lateinischen „diversitas“) wird u.a. mit „Vielfalt“ übersetzt und bezeichnet die Anerkennung von Unterschiedlichkeit und Individualität in der Selbst- und Fremdwahrnehmung (vgl. Weissbach 2015 : 1f.).

Die **Identität** eines Menschen bezeichnet sein für sich und andere unverwechselbares Selbstkonzept. Diese **Individualität** wird durch eigenes Erleben wahrgenommen (privates Selbst) sowie durch Spiegelung in den Reaktionen der anderen (soziales Selbst). Identitätsbildung ist ein selektiver und kommunikativer dynamischer Prozess, der Selbsterkenntnis und Selbstgestaltung durch Selbstreflexivität voraussetzt (vgl. Weissbach 2015 : 37f) und niemals abgeschlossen ist.

Lebenswelt wird hier im Sinne des Konstruktivismus als Begriff für die subjektive, prozesshafte Wirklichkeit eines Individuums verwendet, die dieses nach den Konditionen seiner Lebenslage konstruiert. Diese wiederum bezeichnet den für das Individuum

⁶ Hier werden die Begriffe des Statistischen Bundesamts verwendet: Eine Person hat einen *Migrationshintergrund*, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt. *Migrationserfahrung* ist dann vorhanden, wenn die Person selber immigriert ist (Statistisches Bundesamt, 2022). Um beides in einem Begriff zu umfassen, wird in dieser Arbeit der Begriff *Migrationsgeschichte* verwendet.

relevanten Ausschnitt der Realität, der durch seine materiellen und immateriellen Lebensumstände bedingt wird (vgl. Krauss 2016 : 106).

Identitätsgruppen sind eher unorganisierte soziale Systeme, deren Mitglieder sich durch phänotypische oder kulturelle Unterschiede von den „Anderen“ abgrenzen oder abgegrenzt werden. Die Gruppenidentität entwickelt sich prozesshaft durch eigene Wahrnehmung und Spiegelung in den Reaktionen von außen. Identifikation und bewusste Abgrenzung finden Mitglieder einer Eigengruppe im „Wir-Gefühl“. Jeder Mensch gehört gleichzeitig zu einer Vielfalt von Identitäts- und Eigengruppen. Dieser Mix gestaltet seine **Individualität**. Darauf bezieht sich auch Edinger in seiner Diversity-Definition, die für die hier vorgelegte Arbeit grundlegend ist:

„Diversity bezeichnet die Einzigartigkeit eines jeden Einzelnen und die damit zusammenhängenden Unterschiedlichkeiten. Jeder Mensch ist mehrdimensional, d.h. er oder sie ist Teil verschiedener Identitätsgruppen. Mehrdimensionalität ist entscheidend für die Einzigartigkeit eines jeden, und gleichzeitig Beleg für die Vereinbarkeit von Unterschiedlichkeit. Aus den Erfahrungen und der Identität eines jeden Einzelnen ergeben sich individuelle Bedürfnisse und Potentiale. Diversity zu praktizieren bedeutet Unterschiedlichkeiten anzuerkennen, auf Bedürfnisse einzugehen und Potentiale zu nutzen“ (Edinger in Oberkircher/Edinger, 2014 : 5).

Die Zahl der Diversity-Dimensionen differiert in den verschiedenen Theorien, genauso wie die Kategorisierungsversuche. 1995 veröffentlichten z.B. Gardenswartz und Rowe ihr kreisförmig angeordnetes Modell der „4 Layers of Diversity“. Im Zentrum befindet sich die Persönlichkeit. Darum schließt sich der Ring der sieben kaum beeinflussbaren individuellen Kern-Dimensionen: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft⁷. Es folgen die äußeren Dimensionen wie Familienstand, Ausbildung, Berufserfahrung, Einkommen etc. Im äußersten Ring finden sich organisationale Dimensionen wie Funktion im Betrieb, Arbeitsort, Status, Gewerkschaftszugehörigkeit usw. (vgl. Charta der Vielfalt, 2022). Je weiter außen, desto größer sind die Einflussmöglichkeiten des Einzelnen auf die Dimensionen. Je weiter innen, desto ohnmächtiger steht der Mensch eventueller Diskriminierung gegenüber und desto fixer ist seine Identität in Bezug auf diese Dimensionen. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass der Einfluss des migrantischen Hintergrunds eines Menschen auf seine Identität nicht zu leugnen ist, auch wenn aktuellere Erfahrungen bei jedem Menschen, ob zur autochthonen

⁷ Ergänzt um „Funktion/Status“ sind das die „Big 8“ Dimensionen, die Wulf 2007 nennt (vgl. Rahnfeld, 2019 : 18)

Bevölkerung gehörig oder nicht, die Identität permanent modifizieren (siehe dazu auch Kap. 3.5.1).

Das deutsche Grundgesetz Art. 3 Abs. 3 schützt seit 1949 vor Diskriminierung⁸ und nennt explizit folgende Dimensionen von Diversity: „Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“.

Diversity Management kann/sollte als Teilaspekt des Personalmanagements⁹ bewusst eingesetzt werden, um die Diversität der Mitarbeitenden erfolgssteigernd für den Betrieb, die Gesellschaft und die/den Einzelne_n zu berücksichtigen. Das Lern- und Effektivitäts-Paradigma ist der umfassendste Ansatz des Diversity Managements, da es die Berücksichtigung von Gleichstellung und Vielfalt in jeden Schritt der Wertschöpfungskette integriert. Demnach müssen die Analyse des Ist-Zustands, die Zielentwicklung, Planung, Gestaltung, Durchführung und das Controlling des Diversity Managements als Managementkreislauf implementiert und bei allen Schritten der Wertschöpfungskette mitgedacht werden (vgl. Weissbach 2015 : 36f). Die Implementierung von Diversity Management in eine Organisation erfordert demnach organisationalen Wandel.

So war/ist vor der Ist-Analyse vielen Manager_innen die vorhandene mehrdimensionale Diversität ihrer Mitarbeitenden gar nicht bewusst. Homogenität galt/gilt als erfolgsversprechendes Prinzip, „Andersein“ als Störfaktor, Quelle für Diskrepanzen und in der Konsequenz Erfolgsminderung. Da aber Heterogenität und Vielfalt in der Gesellschaft und dadurch auch in den Betrieben bedingt durch Globalisierung, Migration, Wertewandel, Emanzipation und demographischen Wandel zunehmen, ist eine Auseinandersetzung mit den Strategien, Programmen und Maßnahmen (vgl. Krell et al. 2007 : 9) des Diversity Managements dringend geboten, um statt des Assimilationsparadigmas das Potenzial der Vielfalt zu erkennen und zu nutzen (vgl. Weissbach 2015 : 6ff).

⁸ 1994 wurde zudem ein an den Staat gerichtetes explizites Fördergebot der Gleichberechtigung von Männern und Frauen in Abs. 2 Satz 2 aufgenommen.

⁹ „Die Bezeichnung Personalmanagement ist heute in Wissenschaft und Praxis weitestgehend gebräuchlich und frei von jeder theoretischen Richtung. Personalmanagement umfasst die aktive Gestaltung aller personalbezogenen Aufgaben und betont ein Verständnis der Personalfunktion als Teil des Managements in Unternehmen“ (Süß in Hausmann/Murzik 2013 : 10).

Seit 2006 engagiert sich z.B. die wirtschaftspolitische Initiative Charta der Vielfalt e.V. in Deutschland dafür, im Sinne von Corporate Responsibility über eine Selbstverpflichtung der unterzeichnenden Betriebe Diversity und Diversity Management zu stärken. Von den 121 öffentlich geförderten Klangkörpern in Deutschland, die das Musikinformationszentrum erfasst (vgl. Deutsches Musikinformationszentrum, 2022), haben allerdings bisher nur fünf die Charta der Vielfalt unterschrieben¹⁰ (Stand Mai 2022).

Im März 2007 trat das neue »UNESCO-Übereinkommen zum Schutz und zur Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen« als erste völkerrechtlich verbindliche Magna Charta in Kraft, die den interkulturellen Wandel legitimiert. 2009 wurde zudem das UNESCO-Weißbuch „Kulturelle Vielfalt gestalten. Handlungsempfehlungen aus der Zivilgesellschaft zur Umsetzung des UNESCO-Übereinkommens zur Vielfalt kultureller Ausdrucksformen (2005) in und durch Deutschland“ aufgelegt.

„Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.“ (Charta der Vielfalt, 2022).

2.1 Diversity in Politik, Gesetz und Management-Theorien

Diversity als Konzept wirkt nicht nur in der Gesellschaft, sondern hat auch Impact auf die Jurisdiktion, Exekutive sowie Wirtschaft und Wissenschaft. Im Folgenden wird die Entwicklung seit Mitte des 19. Jahrhunderts kurz zusammengefasst, an der sich Risiken und vor allem Chancen von Diversity Management bereits ablesen lassen.

2.1.1 USA

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts begannen in den USA verschiedene Minderheitengruppen den Kampf gegen gesellschaftliche Diskriminierung. Dazu gehörten die Bürgerrechtsbewegung der „citizens of color“ (M. Luther King) mit den Erfolgen: Aufhebung der Segregation in den öffentlichen Schulen (1954) und im Personennahverkehr (1955), die Gründung der National Organization for Women (NOW)

¹⁰ Es sind dies die Bremer Philharmoniker GmbH, die Erzgebirgische Theater- u. Orchester GmbH, die Komische Oper Berlin, das Oldenburgische Staatstheater sowie die Staatsoper Unter den Linden (vgl. Musikinformationszentrum, 2022).

1966, des American Indian Movement (AIM) 1968 und der Grey Panthers 1970 sowie die Stonewall Riots 1969 in New York für die Rechte der Homosexuellen.

1964 wurde mit dem Title VII des Civil Rights Act bundesweit die Diskriminierung von Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder nationaler Herkunft verboten. Ein Jahr später folgte die Gründung der Bundesbehörde EEOC (Equal Employment Opportunity Commission), die Diskriminierung im beruflichen Kontext ahndet. Die de facto Quotenregelungen der Affirmative Action Plans nutzten ab 1968 das Instrument der positiven Diskriminierung, um Chancengleichheit zu erhöhen. Als „reverse discrimination“ durch Vertreter der Mehrheitsgesellschaft angefochten, weichte Präsident Reagan ab 1981 diese Gleichstellungsanforderungen wieder auf.

Ab Mitte der 1980er Jahre findet sich der Begriff „Diversity Management“ in Pionierliteratur von E. Cross, T. Cox Jr., Judy Rosener, M. Loden, Gardenswartz & Rowe u.a. Sich abzeichnende demografische Verschiebungen, die Emergenz von Organisationsentwicklungskonzepten und neu erkannte betriebswirtschaftliche Vorteile veränderten die Argumentationsweise von „gegen die Diskriminierung kämpfen“ zu „gezielter Nutzung interkultureller Kompetenzen“. 1987 war im Houston Report zur „Workforce 2000“ eine zentrale Prognose, dass ein Großteil der „high potentials“ nicht mehr innerhalb der weißen, männlichen Mehrheitsgruppe zu finden sei. Die daraus resultierende Angst vor Fachkräftemangel bescherte der Nachfrage nach Diversity Management in den USA früher als in Deutschland einen Boom. Noch heute stehen sich in den USA in Bezug auf Diversity Management die Lager der „Business-Perspective“ und der „Equity-Perspective“ argumentativ gegenüber (vgl. Vedder 2006 : 1-7; Vedder 2006a : 8).

2.1.2 Deutschland

Ab Mitte der 1990er Jahre erreichte das Konzept des Diversity Managements zunächst über Niederlassungen US-amerikanischer Konzerne auch Unternehmensführungen in Deutschland sowie den wissenschaftlichen Diskurs. Seit 2006 reguliert das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Deutschland, was vorher als gewohnheitsrechtlicher Grundsatz galt und seit 2000/02/04 EU-Richtlinie ist: Nicht nur vor dem Staat (wie in Art. 3 GG), sondern z.B. auch im Privat- und Arbeitsrecht, darf niemand aus „Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ (§ 1 AGG)

benachteiligt werden. § 2 Abs. 1 und 2, § 6 Abs. 1 Satz 2 sowie § 11 verbieten diese Benachteiligung explizit in Bezug auf Zugang und Bedingungen von Beschäftigung und Arbeit, Bewerbungen und Stellenausschreibungen. Bei Verstoß entstehen Rechtsansprüche; der/die Arbeitgeber_in trägt die Beweislast (vgl. § 22 AGG).

Auch das Betriebsverfassungsgesetz fordert: „Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede unterschiedliche Behandlung wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Orientierung unterbleibt. Sie haben darauf zu achten, dass Arbeitnehmer nicht wegen Überschreitung bestimmter Altersstufen benachteiligt werden“ (§ 75 Abs. 1 BetrVG).

Diese Gesetzestexte zielen allesamt auf die Vermeidung von Diskriminierung ab.

Darüber hinaus steckt viel weiteres Potenzial in gut gemanagter Diversität, das im folgenden Unterkapitel aufgezeigt werden soll.

2.2 Potenziale des Diversity Managements

Fokus und Zielsetzung von Diversity Management unterlagen auch in Deutschland, wie in Tab. 1 dargestellt, einem Wandel vom Defizitansatz auf der Basis der reinen Vermeidung von Diskriminierungen hin zum Ressourcenansatz (Empowerment), der in der heutigen pluralistischen Gesellschaft Vorteile und Notwendigkeit von Vielfalt und ihrer Anerkennung zum Wohl der Gesamtgesellschaft (Makroebene) sowie auch der Betriebe (Mesoebene) und des Einzelnen (Mikroebene) betont. Neben Gewinnmaximierung wird dabei mit gesellschaftlichen Notwendigkeiten und sozialen Zielen argumentiert.

Rahnfeld attestiert Unternehmen interne wie externe soziale Verantwortung, gerade in „Zeiten des Umbruchs, gesellschaftlicher Krisen, wachsender sozialer Ungleichheiten und massenhaft verbreiteter Unsicherheiten“ (Rahnfeld 2019 : 2).

Diese soziale Verantwortung tragen Kulturorganisationen im Einwanderungsland Deutschland (vgl. Keuchel 2001 : 21) durch den staatlichen Bildungs- und Kulturauftrag in besonderem Maße.

Tab. 1 Historische Entwicklung des Verständnisses von Diversity Management

Fairness & Antidiskriminierung	Marktzutritt & Legitimität	Lernen & Effektivität	Verantwortung
Moralisch-ethisch orientiert	Ökonomisch-marktorientiert	Ressourcenorientiert	Strategisch-gesellschaftlich orientiert
„Vielfalt verursacht Probleme“	„Diversität führt zu Vorteilen“	„Diversität ist eine Ressource“	„Diversität ist eine Ressource“
Basis Nicht-Diskriminierung	Diverse Personen als Zielgruppe	Transkulturelle Veränderung, Inklusion	Transkulturelle Veränderung, Inklusion
Normativ	Spiegelung des Kundenkreises in dem der Mitarbeitenden	Langfristiges Lernen	Fokus auf gesamte Wertschöpfungskette
Gleichbehandlung von benachteiligten Gruppen	Produkt-Erweiterung	Abbau von Dominanzen	Gestaltung politischer u. gesellschaftlicher Rahmenbedingungen
Vom Defizitansatz -> zum -> Ressourcenansatz			

Quelle: eigene Darstellung nach Prof. Leifeld (Videovortrag zu MKN0900 im Okt. 2021)

Negative Aspekte einer diversen Belegschaft können z.B. Kommunikationsschwierigkeiten, Stereotypisierungen, Vorurteile, Konflikte und dadurch Zeitverlust sein. Es ist Führungsaufgabe, durch gezieltes Diversity Management diese aktuelle gesellschaftliche Realität durch die Nutzung potenzieller Vorteile aufzuwiegen. So entstehen z.B. ein Zuwachs an Kreativität und Innovation, mehr Flexibilität und neue Problemlösungskompetenzen durch vielfältigere Blickwinkel sowie Vorteile durch Reputationssteigerung im Personalmarketing, bei der Akquise von Fachkräften sowie der Gewinnung von neuen Zielgruppen durch den Abbau von Sprach- und sonstigen Barrieren im Marketing und Vertrieb (vgl. Vedder 2006a : 10ff).

Durch Diversity Management kann nicht nur bislang ungenutztes Potenzial gewinnbringend genutzt, sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden, wenn sie sich im Beruf in ihrer ganzen, mehrdimensionalen Identität wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen. Wie wichtig dieser Aspekt ist, belegt der *Gallup Engagement Index*, der seit dem Jahr 2001 die emotionale Bindung und damit Arbeitsmotivation der Angestellten in Deutschland beziffert.¹¹

Zufriedene Mitarbeitende fungieren überzeugend als Markenbotschafter_innen für ihr Unternehmen. Für Orchestermusiker_innen als ausübende Künstler_innen ist der

¹¹ Jährlich zeigt dieser Index, dass eine hohe Bindung spartenübergreifend Spitzenleistungen begünstigt sowie die Bereitschaft zur Eigeninitiative erhöht. Beides wirkt sich maßgeblich auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebs aus. Im Jahr 2018 gaben aber nur 15% der Befragten an, eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen zu haben (vgl. Nink 2018 : 10). 71% gaben eine nur geringe Bindung an, 14% hatten gar keine, was als sogenannte innere Kündigung bezeichnet werden kann.

Aspekt der Zufriedenheit mit den beruflichen Bedingungen und kollektiven Ergebnissen der Orchesterarbeit essenziell, auch für die Qualität und Strahlwirkung der Arbeitsleistung.

Im Spezialfall Berufsorchester bieten sich demnach durch jede_n einzelne_n Musiker_in, der/die als Gesamtpersönlichkeit aus der Anonymität des Orchesterkollektivs heraussticht, neue Anknüpfungs- und Identifikationsmöglichkeiten für neue Zielgruppen. Das Audience Development beschäftigt sich mit dieser strategischen Bindung und Gewinnung neuer Publika als weiterer Managementaufgabe (vgl. Allmanritter 2017 : 23 ff.) und wird im folgenden Kapitel näher beleuchtet.

3. Audience Development

Das Konzept des Audience Developments entwickelte sich ungefähr zeitgleich zum Konzept des Diversity Managements Mitte der 1980er Jahre im angloamerikanischen Raum. In Großbritannien findet sich der Begriff „Audience Development“ erstmals 1984 bei K. Diggle, in den USA 1987 bei B.G. Morison und J.G. Dalglish. Die zeitliche Koinzidenz der Begriffsemergenzen von Audience Development und Diversity Management ist auch damit zu begründen, dass sich der demografische Wandel, gesellschaftliche Entwicklungen wie die Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile und andere Megatrends¹² zunehmend auf Kulturpublika ebenso wie auf Fachkräfte/Arbeitnehmer auswirkte (vgl. Allmanritter 2017 : 88) und Politik, Unternehmen und Institutionen zum Handeln zwang.

Für den multidimensionalen Begriff „Audience Development“ gibt es viele überlappende Definitionen. Die wörtliche Übersetzung „Publikumsentwicklung“ ist zu ungenau. Allmanritter fasste 2017 die Erkenntnisse der Expert_innen Klein, Mandel und Siebenhaar folgendermaßen zusammen: „Weit gefasst wird damit „eine gezielte, dauerhafte und nachhaltige ‚Zuschauerentwicklung‘“ oder eine „Strategie, um mehr und andere NutzerInnen für Kulturprogramme zu finden“ bezeichnet, eine Querschnittsaufgabe, deren Ziele „gleichermaßen im Künstlerischen, Managerialen, Wirtschaftlichen und Sozialen begründet“ liegen. Der Begriff scheint gewissermaßen „alles zu inhalieren, was mit Besucher- und Zielgruppenarbeit zu tun hat““ (Allmanritter

¹²Der Begriff ‚Megatrends‘ bezeichnet graduelle, aber stetige Veränderungsprozesse weltweiten Ausmaßes in Gesellschaft, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Megatrends mit Auswirkungen auf die Kulturbetriebe sind: Globalisierung, Digitalisierung, Demografischer Wandel, Individualisierung, Urbanisierung, Ökonomisierung, Flexibilisierung“ (vgl. Knava (nach Horx) 2019 : 41).

2017 : 24). Zielgruppen sind dabei alle Anspruchsgruppen, englisch Stakeholder, wie Publikum, Sponsor_innen, Politik, Mitarbeitende, Zuliefernde und Träger_innen etc.

Ein kurzer Blick auf die geschichtliche Entwicklung der Kulturpolitik in Deutschland sowie zum Vergleich in den Ursprungsländern des Audience Developments (USA und Großbritannien) ist hilfreich zur Einordnung der aktuellen Situation in Deutschland:

3.1 Kulturpolitische Entwicklungen in den USA nach dem 2. Weltkrieg

In den USA mit ihrem historisch gewachsenen Selbstverständnis des gebremsten staatlichen Einflusses ist Kulturförderung zuvorderst eine Aufgabe der Selbstverantwortung der Gesellschaft. Der staatliche Beitrag macht nur etwa 15% der Kulturfinanzierung aus¹³ und dient eher als Anreiz/Hinweis für private und unternehmerische Spender_innen und Sponsor_innen. Durch Steuervergünstigungen kommt eine indirekte staatliche Kulturförderung dazu. Laut Allmanritter herrscht bis heute allerdings in den USA kein Konsens über die Berechtigung oder Notwendigkeit von staatlicher Förderung der Kunst und Kultur (vgl. Allmanritter 2017 : 30f.). In den Gremien, die über staatliche Kulturförderung entscheiden, sitzen keine Regierungsbeamte, sondern private Fachleute in wechselnder Konstellation, so dass ihren Entscheidungen keine einheitliche öffentliche, kontrollierbare Politik zugrunde liegt und wenig Evaluation und/oder Reformen möglich sind. Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der 1980er und 90er Jahre entwickelte sich Audience Development in den USA nicht aus bildungspolitischen Zielsetzungen, sondern aufgrund existenzbedrohender finanzieller Schieflage der Kulturinstitutionen, die auf höhere Eigeneinnahmen angewiesen waren (vgl. a.a.O.).

3.2 Kulturpolitische Entwicklungen in Großbritannien nach dem 2. Weltkrieg

1946 wurde das Arts Council of Great Britain mit dem Ziel des (Wieder-) Aufbaus einer flächendeckenden kulturellen Infrastruktur nach dem Krieg gegründet, 1994 aufgeteilt in die Arts Councils von England, Schottland und Wales. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verlagerte sich der Schwerpunkt der britischen Kulturpolitik auf die Herstellung sozialer Gleichheit und einer Demokratisierung von Kultur. Mit knapper

¹³ In Deutschland ist dieses Verhältnis reziprok: „Eine Relation zwischen Eigeneinnahmen und öffentlicher Finanzierung von 15% zu 85% wird grundsätzlich als sachgerecht angesehen“ (Kultusministerkonferenz 2001 : 4)

werdenden finanziellen Mitteln verstärkten sich die Bemühungen um Auslastung durch zahlendes Publikum: Audience Development wurde (wie in den USA) zunächst als Marketingaufgabe verstanden. Das kulturpolitische Ziel einer größeren Partizipation verschiedenster Bevölkerungsgruppen trat erst mit der Bildung einer Labour Regierung 1997 in den Vordergrund, und „Access & Diversity“ wurden als Kernziel der britischen Kulturpolitik definiert. Massive Kürzungen in der Kulturförderpolitik der konservativen Regierung seit 2010 sowie die zu erwartenden finanziellen Einbußen des kulturellen Sektors aufgrund des Brexits fokussierten zusätzlich wieder die Generierung von Einnahmen (vgl. Allmanritter 2017 : 26 ff und 98).

Während Deutschland mit einer staatlichen Kulturförderung von 11,4 Milliarden Euro (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Kulturfinanzbericht 2020 : 19) an der Weltspitze rangiert, sind die öffentlichen Ausgaben für Kultur in Großbritannien deutlich niedriger. Um die Subventionen des Arts Council England zu erhalten, dem die Verteilung der öffentlichen Gelder für Kultur obliegt, sind Kulturinstitutionen dort mittlerweile verpflichtet, einen Audience Development Plan vorzulegen, der konkrete Maßnahmen und vor allem Erfolge aufzeigt, wie das kulturpolitische Ziel von „Access & Diversity“ erreicht werden kann. Bedingungen für staatliche Kulturförderung sind die „Intensivierung des Zugangs für alle zu vielfältigen Kulturangeboten“, eine „Entwicklung des Bildungspotenzials von Kulturarbeit“, die „Erhöhung des Standards kultureller Bildung und Intensivierung der Kulturvermittlung“, die „Förderung von Talenten im Kulturbereich“ sowie die „Stärkung der Funktion von Kultur als Kampf gegen soziale Ungleichheiten“ (Zulauf 2012 : 41). Bei jedem einzelnen dieser fünf Punkte hat Deutschland deutlichen Nachholbedarf.

“We want England to be a country in which the creativity of each of us is valued and given the chance to flourish and where everyone of us has access to a remarkable range of high quality cultural experiences” (...) “Our commitment to diversity and equality is a long-standing one. We believe arts organisations (...) should ensure that their work draws on and reflects the full range of backgrounds and perspectives to be found in our society, as well as ensure that the leadership and workforce of arts and cultural organisations reflect the diversity of contemporary England” (Arts Council England, 2022).

3.3 Kulturpolitische Entwicklungen in Deutschland nach dem 2. Weltkrieg

„Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“ (GG, Art. 5 Abs. 3). Nach den Erfahrungen unter der Herrschaft der Nationalsozialisten (Missbrauch von Kunst und Kultur zu Propagandazwecken, Verfolgung nicht-ideologiekonformer Künstler_innen

etc.) wurde neben der Dezentralisierung¹⁴ diese Leitlinie der deutschen Kulturpolitik 1949 in der Verfassung festgeschrieben (vgl. Allmanritter 2017 : 34). Politische Einflussnahme soll dabei ebenso wenig auf das aus rein künstlerischer Notwendigkeit entstehende Kulturangebot einwirken wie Stakeholderpräferenzen, Verwertungsinteressen und die Frage nach der Nützlichkeit (vgl. Mandel 2012 : 19). Dieses „Produzenten- bzw. Angebotsparadigma“ (vgl. a.a.O.) prägt nach wie vor noch oft die Managemententscheidungen der Kulturinstitutionen. Die Behinderung der freien künstlerischen Betätigung oder der Verbreitung ihrer Produkte stellt gemäß juristischem Kommentar zum Grundgesetz Eingriffe in die Kunstfreiheit dar, so z.B. auch das Einwirken auf Methoden, Inhalte und Tendenzen der künstlerischen Tätigkeiten.¹⁵

Dementsprechend gibt es in Deutschland im Gegensatz zu England (noch) keine programmatischen oder inhaltlichen staatlichen Vorschriften für die Verwendung von Kulturfördermitteln, z.B. auch hinsichtlich Audience Development oder Integrationswirkung.

In der ersten Phase der deutschen Nachkriegs-Kulturpolitik lag der Schwerpunkt auf dem Wiederaufbau sowie der Pflege und Sicherung der sogenannten Hochkultur¹⁶ für das Bildungsbürgertum. Mit dem Aufkommen der Kulturwissenschaft in den 60er Jahren und dem wachsenden Impact der Kultursoziologie veränderte sich die Sichtweise hin zu einem erweiterten Kulturverständnis, das auch die kulturelle Bildung in den Fokus nimmt. Der Anstoß zu diesem „Cultural Turn“ kam auch hier aus dem angloamerikanischen Raum. Bekanntester Verfechter der „Kultur für alle“ (als nach wie vor unvollendetem „work in progress“) in Deutschland war Hilmar Hoffmann, der als Frankfurter Kulturdezernent Impulse setzte und gezielt Kulturnutzer außerhalb der „Elite“ des Bildungsbürgertums in den Fokus nahm (Gründung von kommunalen Kinos und Stadtteilbibliotheken, Förderung der freien Szene, Wiederaufbau der Alten Oper Frankfurt, Ausbau des Museumsufers, Gründung der Stiftung Lesen etc.).

¹⁴ Die Kulturhoheit obliegt den Bundesländern.

¹⁵ Das Fördern einzelner Kunstrichtungen ist davon nicht betroffen, es sei denn, es kommt zu einer merklichen Ungleichbehandlung unter den Künstler_innen (vgl. Jarass/Pieroth 2014). Trotzdem werden in Deutschland „insbesondere hochkulturelle Angebote weitreichend öffentlich gefördert“ (...), denn „die Nachfragerseite bzw. das Kulturpublikum [war] traditionell von untergeordneter Bedeutung bei der Gestaltung des Kulturangebots. Dies hat vor allem mit dem kulturpolitischen Grundverständnis zu tun, dass die Autonomie der Künste ein hohes Gut ist und diese weder durch marktwirtschaftliche Zwänge noch durch Publikumswünsche eingeschränkt werden dürfe“ (Mandel 2012 : 18). (Vgl. hierzu auch Klein 2011 : 22 ff). Auch das ist ein Thema für weitere Forschung.

¹⁶ Das Verständnis von Hochkultur hängt mit dem „in der deutschen Klassik geprägten bildungsbürgerlichen Kulturbegriff zusammen, der Kunst zum Guten, Wahren, Schönen und Feiertäglichen erklärte in deutlicher Abgrenzung zu Alltag, Politik und banalen Unterhaltungsbedürfnissen von Adel und einfachem Volk“ (Mandel 2012 : 19).

Interesse für das Feld der Nichtbesucherforschung entwickelte sich in Deutschland, rund 15 Jahre später als im angelsächsischen Sprachraum, erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts.

Tröndle führt dies auf die Befürchtung zurück, dass die Autonomie der Kunst durch eine Orientierung an der Nachfrage potenzieller Publika Schaden nehmen könnte (Angebots- vs. Nachfrageorientierung). Darüber hinaus bestand durch die hohe Quote staatlicher Fördergelder für die Leitungen von Kulturinstitutionen keine wirtschaftliche Notwendigkeit zur aktiven Akquise neuer Kund_innen (vgl. Tröndle 2019 : 25).

In den 80er Jahren investierten viele Städte in Kultur als weichem „Image-, Wirtschafts-, Standort- und Stadtplanungsfaktor“ (Allmanritter 2017 : 34; bezeichnet als „Umwegrentabilität“ bei Renz 2015 : 26), bis der Sparzwang u.a. aufgrund der deutschen Wiedervereinigung in den 90er Jahren einsetzte und eine marktwirtschaftlichere Orientierung forcierte. Gleichzeitig übersteigt das Kulturangebot, das in Deutschland in den letzten 30 Jahren stark angestiegen ist, zunehmend die Nachfrage, die eine stagnierende oder sogar rückläufige Entwicklung aufweist (vgl. Allmanritter 2017 : 35).

Der Legitimationsdruck auf Kultureinrichtungen wächst stetig, denn ihre Finanzierung durch Steuergelder dient als Argument für die Forderung nach einem Angebot, das nicht nur kleine Segmente der Einwohner_innen anspricht (vgl. Tröndle, 2019 : 25). Öffentlichkeit und Politik erwarten von öffentlich geförderten Kultureinrichtungen mittlerweile, dass sie immer wieder aufs Neue ihren gesellschaftlichen Mehrwert („Public Value“) belegen. Dazu muss der kulturelle Auftrag für möglichst viele Nutzende möglichst vieler sozialer Milieus auf hohem künstlerischen und kulturvermittelnden Niveau erfüllt werden (vgl. Siebenhaar 2009 : 7).

Dadurch ergibt sich ein Spannungsdreieck für die Programmgestaltung jeder Kulturinstitution, die zukunftsfähig sein möchte (s. Abb. 1). Es besteht aus dem staatlich-politischen Kulturauftrag, der ästhetischen Mission der Einrichtung sowie aus den Bedürfnissen multipler Zielgruppen (vgl. Zulauf 2012 : 43ff).

So wurde Audience Development im 21. Jahrhundert auch in Deutschland zum Thema des Kulturmanagements.

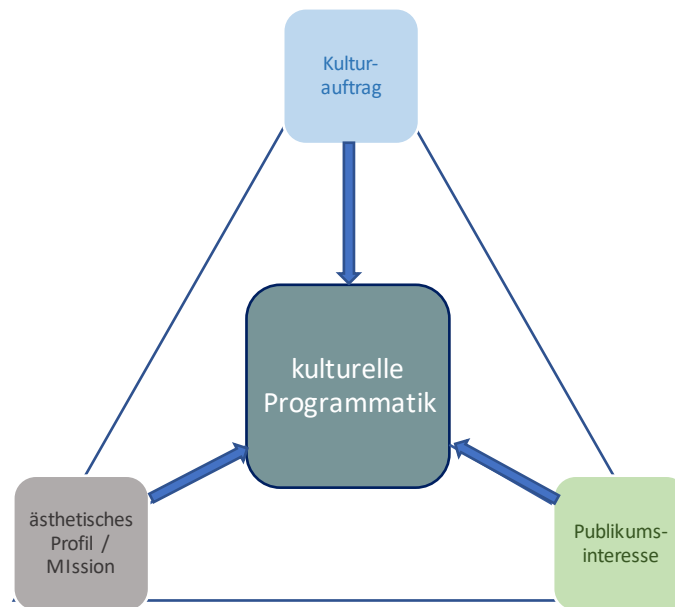


Abb. 1 Spannungsdreieck der kulturellen Programmatik
 Quelle: eigene Darstellung nach Zulauf 2012 : 46

3.4 Aktuelle Notwendigkeit für Audience Development in Deutschland

Bereits 2012 konstatierte Mandel, dass die Strategien des Audience Development zur begehrtesten Wissensressource der Kulturmanagementwissenschaft geworden sind, da mittlerweile alle Kulturanbieter um die endliche Ressource Publikum konkurrieren. Nicht nur gilt es, das jeweilige Stammpublikum zu halten, sondern vor allem, neue Publika zu erschließen (vgl. Mandel 2012 : 15). Zielgruppen mit einer bis dahin nur geringen Motivation zum Besuch von Kultureinrichtungen werden durch das alleinige Angebot (neuer) Formate allerdings nicht erreicht. Es gilt, viele weitere Besuchsbarrieren zu erkennen und abzubauen (vgl. Allmanritter 2017 : 75). Darauf wird in Kap. 3.7 genauer eingegangen.

Die Notwendigkeit der Hinwendung zum Audience Development belegt zudem, dass die tradierten Strukturen des „Kulturstaats Deutschland“ grundlegend reformiert werden müssen, um überlebensfähig zu bleiben. Klein traute schon 2011 den trägen und starren Organisationen des öffentlichen Kulturbetriebs nicht mehr zu, auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen adäquat reagieren zu können (vgl. Klein 2011 : 16). Dies bestätigte sich in vielen Fällen während der Coronapandemie in den letzten zwei Jahren. Die Orchesterlandschaft Deutschlands erwies sich dabei, bis auf wenige Ausnahmen,

als besonders unflexibel und damit fragil. Agilität¹⁷ in der Organisationsgestaltung mit ihrer flexiblen Stakeholderorientierung zeigt hier einen möglichen Ausweg (vgl. Mertens 2021). Die Notwendigkeit eines Wandels zur Nachfrageorientierung, mit einer Ausrichtung an den unterschiedlichen Lebenswelten der Publika (vgl. Zulauf 2012 : 42) wurde durch die Pandemie und ihre kulturpolitischen Konsequenzen hervorgehoben. Hier greift die Bezeichnung „Kundenparadigma“, denn die Interessen nicht nur der traditionellen Kulturbürger, sondern auch der prinzipiell interessierten „Noch-nicht-Besucher“ müssen von Anfang an bei der Programmgestaltung berücksichtigt werden. Möglichst massenkompatible, niederschwellige Angebote können/müssen außerdem mit geschickten Anreizstrategien dazu beitragen, den Nachfragemarkt zusätzlich um die bislang nicht kulturinteressierten Bevölkerungssegmente zu erweitern. Das fängt mit Marktforschung und der Bereitschaft zur Öffnung an (vgl. Mandel 2012 : 20).

Mandel fasste folgende Faktoren zusammen, die einzeln und zusammengenommen für die Notwendigkeit des Wandels im Kultursektor sprechen (vgl. Mandel 2012 : 16ff):

- Der schwindende Konsens über die traditionelle Hochkultur als sog. Leitkultur durch eine veränderte kulturelle Sozialisierung¹⁸ der nachwachsenden Generationen
- Der wachsende Legitimationsdruck der öffentlichen Kulturfinanzierung (auch in Konkurrenz zu anderen Empfängern der ´freiwilligen Leistungen´, Anm. d. Autorin)
- Das die Nachfrage mittlerweile übersteigende Kulturangebot auch als Folge der hohen staatlichen Kulturförderung (vgl. Glogner-Pilz/Föhl 2011 : 13 f).
- Die Konkurrenz durch das Internet (und die Kreativwirtschaft, Anm. d. Autorin) als neuer Kulturraum¹⁹
- Der Wachsende Konsens über die zentrale Bedeutung kultureller Bildung („Kulturgesellschaftsparadigma“ (Mandel 2012 : 20)) (auch für die Integration, Anm. d. Autorin).
- Die Internationalisierung (der ´Blick über den Tellerrand´, z.B. nach Großbritannien, Anm. d. Autorin)
- Der Demografische Wandel²⁰ und die Migration

¹⁷ 2001 wurde das „Manifesto for Agile Software Development“ formuliert, in dem die flexible Zusammenarbeit mit den Kund_innen, stete Interaktionen, die Nutzung der individuellen Stärken der Mitarbeitenden und flexibles Reagieren auf Veränderungen propagiert wurden. Nicht nur für die IT-Branche gilt: Agile (bewegliche) Organisationen reagieren schnell auf veränderte Umweltbedingungen und agieren pro-aktiv und initiativ, um Chancen zu nutzen (vgl. Mertens 2021a : 11 f.).

¹⁸ Die Forschung belegt hoch signifikante Effekte der Sozialisierung auf das Kulturnutzerverhalten. Eine aktive eigene künstlerische Betätigung, wie z.B. das Erlernen eines Instruments sowie Besuche von Kulturveranstaltungen mit den Eltern, haben dabei einen noch stärkeren Impact auf das spätere Kulturnutzungsverhalten als solche mit der Schule bzgl. Oper, Ballett, Theater und klassischem Konzert (vgl. Tröndle 2019 : 68).

¹⁹ Schulze prägte den Begriff ´Erlebnisgesellschaft´, in der eigene oder gesellschaftliche Erwartungen an die kulturelle Bildung des Einzelnen nicht mehr vor dem eigenen Erlebnishwunsch rangieren. Das Angebot der sog. Hochkultur konkurriert somit mit vielen weiteren Erlebnisofferten (vgl. Zulauf 2012 : 30f).

²⁰ Die Kulturstiftung Niedersachsen spezifiziert: „älter, bunter, weniger“: Alterung durch Verlängerung der Lebenszeit, Bevölkerungsrückgang durch geringe Fertilität, zunehmend multi-ethnische Gesellschaft durch Zuwanderung sowie eine Veränderung der Familienstrukturen (vgl. Stiftung Niedersachsen 2006 : 31).

Vor allem die letztgenannten Punkte begründen eine nähere Beschäftigung mit dem interkulturellen Teilaspekt des Audience Development, die im nächsten Unterkapitel erfolgt.

3.5 Kultur und Interkulturelles Audience Development

In permanenter gegenseitiger Beeinflussung und Interdependenz entwickelt sich das Wissen um die (Be-)Deutung von Begriffen und prägt den a priori prozesshaften Kulturbegriff von Menschen als Individuen und als Bürger_innen, von Gesellschaften und ganzen Epochen (vgl. Neuser 2016 : 93ff.). Mit zunehmender Globalisierung steigt die Heterogenität im postmigrantischen²¹ Deutschland und beschleunigt dabei das Tempo des Wandels, auch den des Kulturbegriffs. Das „Aufeinandertreffen und der Austausch zwischen Kulturen auf Basis ihrer Gleichwertigkeit, auch: das Leben an der Schnittstelle mehrerer Kulturen“ (Weissbach 2021 : VII) wird als Interkulturalität bezeichnet. „Das Gemeinsame, das dabei entsteht, wird im Laufe der Zeit fortwährend in die jeweiligen Kulturen eingebettet und damit zum Kulturbestandteil“ (a.a.O.). Daraus folgt, dass Kultur im Einwanderungsland Deutschland nicht mehr ohne Interkulturalität gedacht werden kann.

Trotzdem hat erst im Jahr 2007 der „Nationale Integrationsplan“ die Wichtigkeit einer interkulturellen Kulturpolitik sowie der kulturellen Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund (vgl. Allmanritter 2017 : 94) formuliert. Nach Einschätzung der Autorin war dieses politische Eingeständnis überfällig, wurde doch ab Mitte der 1970er Jahre in kulturpolitischen Diskussionen immer wieder die (auch interkulturelle Brücken-) Funktion und Wirkung der Kultur auf „Kreativitätssteigerung, Anregung zu Kommunikation und sozialer Integration über Identitäts- und Persönlichkeitsbildung bis hin zu gesellschaftlicher Aufklärung und politischer Emanzipation“ (Glogner-Pilz/Föhl 2011 : 12) betont. Nicht nur erhöhte Teilhabegerechtigkeit, sondern auch die mögliche Verhinderung einer gesellschaftlichen Spaltung sowie ein Bildungs- und Kulturangebot

²¹ Als postmigrantisch werden Gesellschaften bezeichnet, bei denen
„(a) der gesellschaftliche Wandel in eine heterogene Grundstruktur politisch anerkannt worden ist ("Deutschland ist ein Einwanderungsland") – ungeachtet der Tatsache, ob diese Transformation positiv oder negativ bewertet wird,
(b) Einwanderung und Auswanderung als Phänomene erkannt werden, die das Land massiv prägen und die diskutiert, reguliert und ausgehandelt, aber nicht rückgängig gemacht werden können,
(c) Strukturen, Institutionen und politische Kulturen *nachholend* (also postmigrantisch) an die erkannte Migrationsrealität angepasst werden, was mehr Durchlässigkeit und soziale Aufstiege, aber auch Abwehrreaktionen und Verteilungskämpfe zur Folge hat“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2021 : 1).

für alle sprechen dabei die Menschen in mehreren Rollen, als Bürger_innen und als Individuen, an (vgl. Mandel 2012 : 20).

Die explizite Beschäftigung mit der Gewinnung von neuen Publika mit Migrationshintergrund stellt als Themenfeld dennoch eine deutsche Besonderheit dar, denn im angloamerikanischen Raum gehört die Beschäftigung mit dieser Zielgruppe neben allen weiteren selbstverständlicher und schon viel länger zum regulären Audience Development (vgl. Allmanritter 2017 : 37f.) und wird grundsätzlich mitgedacht.

3.5.1 Identität – Interkulturalität

Allmanritter bezeichnet das Interkulturbarometer des Zentrums für Kulturforschung (2012) als „die wichtigste Studie zum Kulturnutzungsverhalten von Menschen mit Migrationshintergrund nach der geografischen Herkunft einer Person und/oder deren Vorfahren“ (Allmanritter 2017 : 110). Ein zentrales Ergebnis dieser quantitativen Studie ist, dass ein Migrationshintergrund deutlichen Einfluss auf die individuelle Identitätsbildung hat (vgl. a.a.O.), aber nur einen Teil dieser Identität ausmacht. Eine stereotype Reduzierung einer Person auf Prägung durch das Herkunftsland negiert viele weitere Faktoren, wie u.a. auch den Einfluss des Aufnahmelandes, ist aber trotzdem oft gängige Praxis (vgl. Keuchel 2011 : 25²²). Auch bezeichnet als „ethnisierendes Othering“ wird dadurch Diskriminierung statt gelungener Integration bewirkt. Fälschlicherweise wird der Begriff der kulturellen Identität in Gesellschaft, Politik und Wissenschaft mit dem der nationalen Identität gleichgesetzt (vgl. ebd. : 26). Moderne Konzepte der Sozialpsychologie konzipieren Identität jedoch als dynamischen Prozess, der niemals abgeschlossen ist (vgl. ebd. : 24; Weissbach 2015 : 37f).

3.5.2 Kulturelle Hybridität

Daraus ergibt sich eine kulturelle Hybridität für Menschen mit Migrationserfahrung, die nicht mehr nur als defizitär im Sinne eines „Nicht-Dazugehörens“ angesehen wird, sondern ebenso als Quelle für Kreativität, neue Impulse und neue, kritische Blickwinkel

²² in Bezug auf die Pilotstudie „Kulturelle Identitäten in Deutschland“ des Zentrums für Kulturforschung aus dem Jahr 2009

(vgl. Keuchel 2011 : 29, nach Bhabha). Mehrere Studien belegen für migrantische Bevölkerungsgruppen Interesse sowohl für die Kultur des Herkunftslandes als auch für die deutsche Kultur und einen generell weiter definierten Kulturbegriff. Ein Transfer dieses erweiterten kulturellen Spektrums auf weite Teile der deutschstämmigen Bevölkerung ist bisher dagegen nur wenig erfolgt (vgl. Allmanritter 2017 : 117f). Dabei entstehen Akzeptanz, Verständnis und Wertschätzung erst durch eine dialogisch entwickelte, gemeinsame neue Ebene. Diese kann nur durch die Anerkennung von Unterschieden und Vielfalt mit Hilfe von Vermittlungsangeboten migrantische und hiesige Bevölkerungsgruppen für den jeweils fremden Kulturraum öffnen und im Idealfall begeistern (vgl. Keuchel 2015 : 2). Als Fundament für den souveränen Umgang mit Vielfalt dient jeweils die eigene kulturelle Identität (vgl. Keuchel 2011 : 22). Hier können Cross-Culture Veranstaltungen einen vielversprechenden Ansatz bieten (vgl. Allmanritter 2017 : 287f). Darauf wird in Kap. 6.4.1.2.3 genauer eingegangen.

Die MigrantenSinusMilieu-Studie von Sinus Sociovision 2008 hat verdeutlicht, dass die Lebenswelt von Menschen mit (und ohne) Migrationserfahrung oder -hintergrund von vielen Faktoren wie Bildung, Einkommen oder Familienstand abhängig ist, die in unterschiedlichste Lebensmodelle münden. Dabei verbindet die Zugehörigkeit zum gleichen Milieu²³ mehr als die Herkunftskultur, so dass folglich von einem nicht auf das andere geschlossen werden kann (vgl. Allmanritter 2017 : 134). Dies gilt auch im Vergleich zu den Sinus-Milieus der deutschen Bevölkerung ohne Migrationshintergrund. Die Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund oder sogar stereotyp von ganzen Bevölkerungsgruppen eines bestimmten Migrationshintergrundes ausschließlich auf Basis ihrer Herkunft bringt für Kultureinrichtungen (und nicht nur für diese, Anm. d. Autorin) keinerlei Mehrwert (vgl. a.a.O.). Die Praxis des sogenannten „Ethnomarketings“ kann im Gegenteil sogar dazu beitragen, Differenzen zu manifestieren, die es vorher nur als Vorurteile gab (vgl. ebd. : 146).

Allmanritter kommt nach einer eigenen Studie (2017) zu dem Schluss, dass bei interkulturellem Audience Development nur eine Berücksichtigung der kombinierten Faktoren „Zugehörigkeit zu einem Sinus-Migranten-Milieu“ und „Migrationshintergrund“ zielführend sein kann (vgl. ebd. : 295).

²³ Für die Erstellung der Milieus untersuchte Sinus die Lebenswelten, Lebensstile, das Alltagsbewusstsein und Alltagshandeln, Ethnie und Herkunft sowie grundlegende Werte, Lebensziele, Wünsche, Träume und Zukunftserwartungen (vgl. Allmanritter 2017 : 128).

3.6 Multidimensionalität und Fokus

Audience Development kombiniert Strategien aus dem Kulturmarketing, der Öffentlichkeitsarbeit (PR) und aus der Kulturvermittlung (vgl. Mandel 2012 : 15). Das Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management) hat dabei die Aufgabe, die Ziele einer Kulturinstitution mit den Bedürfnissen der diversen (potenziellen) Besuchergruppen zu vereinbaren, indem es untersucht, wie Beziehungen entstehen können und wie sie sich verbessern lassen (vgl. Allmanritter 2017 : 40). Aber neben der Entwicklung der Beziehungen zwischen Kulturinstitutionen und ihren externen Stakeholdern handelt es sich beim Audience Development außerdem um ein ganzheitliches Managementkonzept bzw. um eine grundlegende Organisationsphilosophie (Allmanritter 2017 : 86), die auch die internen Stakeholder umfasst.

Diese Arbeit kann weder alle Facetten des multidimensionalen Audience Development noch die des multidimensionalen Diversity Managements (s. Kap. 2) untersuchen. Stattdessen wird darauf fokussiert, wie durch die gezielte Ansprache des einen Diversitätsaspektes „nationaler/ethnischer/geografischer Hintergrund“ als einer von vielen Bausteinen der Identität²⁴ der Audience Development Teilaspekt „Besuchsbarrieren abbauen, Identifikations- und Anknüpfungsmöglichkeiten schaffen und so neue (migrantische) Publika gewinnen“ bedient werden kann.

Allmanritter bezieht sich auf McCarthy und Jinnett und definiert diese Facette des Audience Development als „Diversify Participation“²⁵, als Ziel für Kulturinstitutionen, jene neuen Märkte zu erschließen, die Kulturangebote bisher nicht beachtet haben. Das erfordert den Abbau von Barrieren auf sozialer und psychisch-individueller Ebene, wie z.B. ein fehlendes Vorverständnis oder den Mangel an Dazugehörigkeitsgefühl (vgl. Allmanritter 2017 : 42f).

Hayes und Slater unterscheiden den „Mainstream Approach“ (höhere Besuchsfrequenz und stärkere Bindung vom bestehenden Markt, der aus Besucher_innen, Noch-nicht-Besucher_innen und Nicht-mehr-Besucher_innen besteht) und den „Missionary Approach“, der hier am ehesten greift, zielt er doch auf den neuen Markt der Nicht-


²⁴ Auch innerhalb der einzelnen Sinus Migrantinnen Milieus gilt, dass die kulturelle Identität jedes/r Einzelnen stark variiert und in ihrer individuellen Zusammensetzung einem Mosaik gleicht (vgl. Allmanritter 2017 : 164).

²⁵ Andere Zieldefinitionen können sein: „Broaden Participation“ (Besuchergruppen ansprechen, die der Kulturorganisation schon nahe stehen/nahestehen) und „Deepen Participation“ (die Bindung des aktuellen Publikums vertiefen) (a.a.O.).

Besucher_innen ab, die eher an den Rändern der Gesellschaft²⁶ zu suchen und/oder für die Kulturangebote nur schwer und mit hohem Aufwand erreichbar sind (vgl. ebd. : 43).

Kawashita hat die Ansoff Matrix für den Kulturbereich übertragen. Tab. 2 zeigt, wie Marketing- und Kulturvermittlungsmaßnahmen integriert zusammenwirken können (vgl. Allmanritter 2017 : 61). Die Kulturelle Inklusion entspricht dem Missionary Approach :

Tab. 2: Übertragung der Ansoff Matrix für den Kulturbereich

		Produkte		
		bestehend	neu	
Publika	bestehend	Zuschauerreduktion <i>durch Kulturvermittlung</i>	Geschmackskultivierung <i>auf erweiterte Produktpalette</i>	Risikointensität steigend ↓
	Neu	Intensiviertes Marketing <i>für Noch-nicht und Nicht-mehr Besucher</i>	Kulturelle Inklusion: <i>neue, niedrigschwellige Formate für Nicht-Besucher</i>	
 Risikointensität steigend				

Quelle: eigene Darstellung nach Kawashita/Allmanritter 2017 : 61

Kulturvermittlung zielt in diesem Kontext eher auf höhere Zufriedenheit, dadurch erhöhte Besucherbindung und mehr Ticketverkäufe ab als auf idealistische Förder- oder Bildungsziele (vgl. Allmanritter 2017 : 67)²⁷.

Morrison und Dalgleish entwickelten schon 1983 die „Strategy to Encourage Lifelong Learning“ (S.E.L.L.), die zeitlich die erste Audience Development Strategie darstellt, die auf Kundenbeziehungsmanagement beruht: Ein möglichst niederschwelliges, erlebnisorientiertes Angebot mit starkem Bezug zum Alltag und den Lebenswelten der (neuen) Besuchergruppen soll über positive Erlebnisse, Bildungs- und Partizipationserfahrungen den Einstieg erleichtern, Barrieren abbauen, zu Folgebesuchen führen und die Strahlwirkung des Organisationsimages verbessern ohne den künstlerischen Standard der Organisation zu kompromittieren (vgl. u.a. Siebenhaar 2009 : 7; Mandel 2012 : 25; Allmanritter 2017 : 68ff). Die Nutzung dieser Erkenntnisse auch in Bezug auf

²⁶ Diese Klassifizierung erscheint der Autorin etwas elitär und ausgrenzend, wird aber hier übernommen.

²⁷ Diese erfuhren nach Renz erst „nach dem sogenannten PISA-Schock (...) eine deutliche Konjunktur“ (Renz 2015 : 26).

Publika mit Migrationshintergrund wartet in der Praxis der deutschen Kulturinstitutionen jedoch oftmals noch auf Umsetzung.

Daher muss zunächst differenziert werden, welche Barrieren vom Besuch einer Kulturinstitution abhalten können.

3.7 Besuchsbarrieren

Allmanritter bezieht sich auf eine Studie von Kay, Wong und Polonsky (2009) und kategorisiert mögliche Hinderungsgründe für den Besuch von Kultureinrichtungen in acht nicht trennscharfe Inhaltsbereiche, die in Tab. 3 grob verallgemeinert in absteigender Reihenfolge in der Relevanz für migrantische Nicht-Besucher_innen aufgezeigt werden:

Tab. 3 Zugangsbarrieren für migrantische Nicht-Besucher_innen

Sozialisation & Vorbildung	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Angebot bietet „nichts für mich“</i> - <i>Gesellschaftliche Umgangsformen fehlen mir</i> - <i>Das verstehe ich sowieso nicht</i> - <i>Angst, nicht dazuzugehören</i> - <i>Angst vor Blamage</i>
Persönliche Vorbehalte	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Angst, sich dort unwohl zu fühlen oder zu langweilen</i> - <i>Das interessiert mich nicht</i> - <i>Angebote sind nicht zugänglich o. offen für andere als die Elite</i> - <i>Ich fühle mich dort nicht willkommen</i>
Interessen & soziales Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kulturangebot hat keine Relevanz für mich</i> - <i>Passt nicht zu mir</i> - <i>Meine Peergroup lacht mich aus, wenn ich dort hingehe</i> - <i>Ich habe keine Begleitung</i>
Mangelnde Information	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ansprache nur für „Eingeweihte“</i> - <i>Unzureichende/unzulängliche Vermittlung</i> - <i>Kanäle, Frequenzen, Zeit und Ort der Kommunikation erreichen mich nicht</i> - <i>Sprache ist mir unverständlich</i>
Angebot	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wenig Variation & Bandbreite</i> - <i>Zu konservativ, zu intellektuell, zu konfrontativ, zu langweilig, zu elitär, ohne Relevanz für mich</i> - <i>Unattraktive Rahmenbedingungen</i> - <i>Schlechte Qualität von Service und Angebot</i>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Eintrittspreise zu hoch</i> - <i>Zeitlicher Aufwand zu hoch</i> - <i>Sekundärkosten wie Babysitter, Anreise etc. zu hoch</i>
Zeitpunkt & Planung	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Zeitpunkt kollidiert mit Familie/Arbeitszeiten</i>
Physische Gründe	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entfernung/Erreichbarkeit (ÖPNV, Parkplätze...)</i> - <i>Unsicherer Standort</i> - <i>Keine Barrierefreiheit</i>

Quelle: eigene Darstellung (nach Allmanritter 2017 : 76ff).

Um diese Besuchsbarrieren gezielt abzubauen, ist eine genaue Kenntnis der neuen und alten Märkte/Publika vonnöten²⁸. Die vorliegende Arbeit fokussiert aus Zeit- und Platzgründen auf die Einbindung der Diversität der Orchestermusiker_innen und überlässt die dringend notwendige weitere Publikumsforschung der neuen Marketingabteilung des Pfalztheaters.

4 Situation in Kaiserslautern

Eine rein mengenmäßige Gegenüberstellung ist mithilfe einer Forschungsarbeit der TU Kaiserslautern von 2018 (Spellerberg/Eichholz 2018) jedoch möglich. Dazu wird in diesem Kapitel die Bevölkerungsstruktur der Stadt Kaiserslautern (stellvertretend für das gesamte, eher diffuse Einzugsgebiet) sowie die Mitarbeitendendiversität der Pfalzphilharmonie im Hinblick auf nationalen/geografischen Hintergrund aufgezeigt.

4.1 Stadt Kaiserslautern

Im Rahmen des nationalen stadtentwicklungspolitischen Projekts „Integration findet Stadt – Im Dialog zum Erfolg“ hat das Fachgebiet Stadtsoziologie der TU Kaiserslautern unter der Leitung von Prof. Dr. A. Spellerberg 2018 eine Studie zum Thema „Vielfalt leben in Kaiserslautern“ angefertigt²⁹:

Ende April 2018 wurden 17.466 Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit von 144 Nationen einwohnermelderechtlich in Kaiserslautern erfasst. Das entspricht 17% der Bevölkerung von zu dem Zeitpunkt gemeldeten 102.738 Einwohnern. Die größte Gruppe mit ausländischen Pässen ist die der Syrer_innen (10%), danach folgen Portugal (6%) sowie die Türkei (6%). Die zehn einwohnerstärksten Gruppen stellen dabei mehr als 50% der Ausländer_innen (vgl. Spellerberg/Eichholz 2018 : 18).

²⁸ Der Autorin ist außerdem bewusst, dass für eine erfolgreiche Einführung von Diversity Management grundlegend notwendig ist, dieses Kernziel in Leitbild, Mission und Vision einer Organisation zu verankern (vgl. Allmanritter 2017 : 86). Am Pfalztheater fehlen diese Grundlagen moderner Unternehmensführung (vgl. Zulauf 2012 : 89 ff.) bislang von Grund auf (bzw. sind derart wenig publik, dass sie z.B. der langjährigen Soloflötistin nicht bekannt sind). Dasselbe gilt auch für aktuelle Erkenntnisse über lokale Publika, ihre Präferenzen, Wünsche, Erwartungen und Besuchsgewohnheiten.

²⁹ Nicht berücksichtigt sind dort natürlich Migrationsbewegungen, die erst seitdem stattgefunden haben. Mit Sicherheit hat der Ukrainekrieg z.B. Veränderungen in der Bevölkerungszusammensetzung hervorgerufen. Dennoch werden hier die Daten der Studie von 2018 verwendet, weil sie valide sind und für die Autorin zugänglich waren.

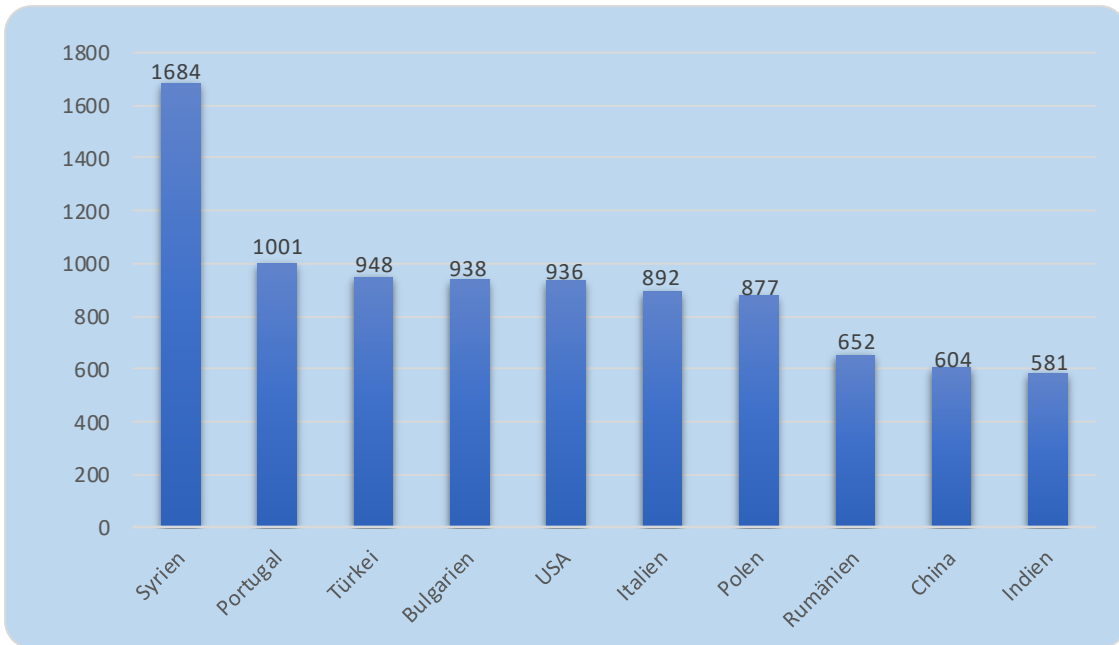


Abb.2 Ausländische Staatsangehörigkeiten in Kaiserslautern, Stand April 2018
Quelle: eigene Darstellung nach Spellerberg/Eichholz 2018 : 18

Ein anderes Bild bietet sich, wenn man für eine Aufstellung der größten Migranten-
tengruppen das Geburtsland zugrunde legt, denn der Anteil der Menschen mit Migra-
tionserfahrung, unabhängig vom aktuellen Pass, lag zum selben Zeitpunkt bei 36%:

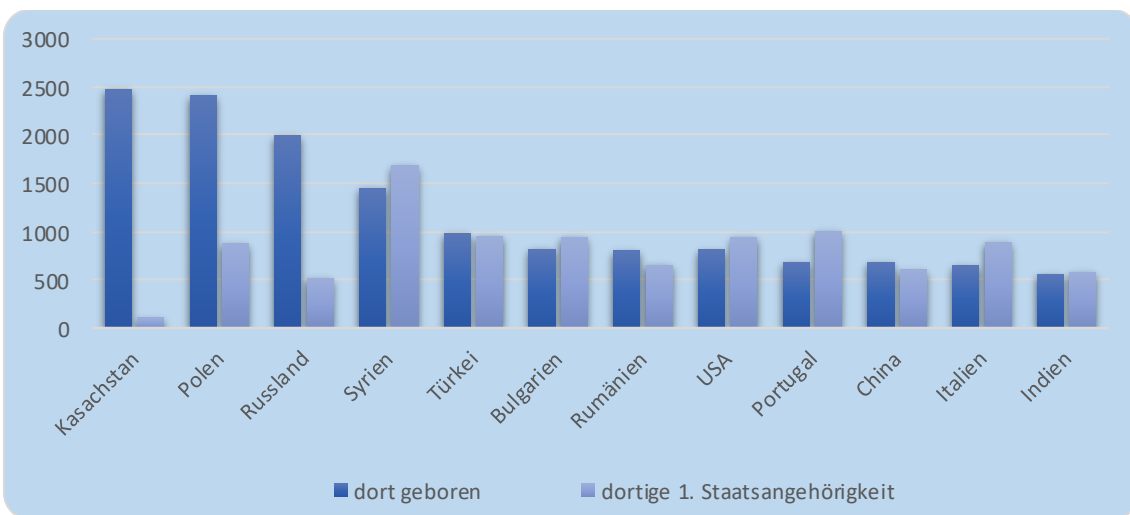


Abb. 3 Geburtsland und 1. Staatsangehörigkeit in Kaiserslautern, Stand 2018
Quelle: eigene Darstellung nach Spellerberg/Eichholz 2018 : 19

Hier fällt auf, dass in Kaiserslautern die drei größten Gruppen mit Migrationserfahrung
aus Ländern des ehemaligen Ostblocks stammen. Sie haben jedoch eine hohe

Einbürgerungsquote, werden also unter einwohnermelderechtlichen Gesichtspunkten als Deutsche gezählt.

Hier werden sie dennoch aufgezeigt, da das Interkulturbarometer belegt, dass die kulturellen Interessen von Eingewanderten bis zur dritten Generation vom Herkunftsland ihrer Vorfahren beeinflusst werden. Dabei zeigte sich, dass sich die erste Generation eher noch für traditionelle Kunstformen der alten Heimat interessiert (37%), die zweite Generation populäre Kunstformen präferiert (75%) und die dritte Generation vermehrt auch von klassischen (30%) und zeitgenössischen Kunstformen (10%) angezogen wird (vgl. Keuchel 2015 : 9).

Die Studie „Vielfalt leben in Kaiserslautern“ konnte drei unterschiedliche Migrantentypen klassifizieren:

a) „Die „Mobilen Arbeitsmigranten“ sind wirtschaftlich erfolgreich, arbeitsorientiert und an einem Austausch mit der Mehrheitsgesellschaft auf Augenhöhe interessiert. Durch Ihre hohe Bildung und gute Integration in den Arbeitsmarkt können Sie anderen Migranten ein Vorbild sein, mangelnde Kontakte stehen jedoch einem wechselseitigen Austausch entgegen.

b) Die „kürzlich ankommenden Flüchtlinge und Migranten“ verändern die Bevölkerungszusammensetzung Kaiserslauterns am auffälligsten. Diese Gruppe hat den größten Bedarf nach Unterstützung und erfordert Maßnahmen um unfreiwillige Segregation und langfristige Transferleistungen zu verhindern.

c) Die Dritte Gruppe besteht größtenteils aus den teilweise schon in zweiter oder sogar dritter Generation in Kaiserslautern wohnenden ehemaligen Gastarbeitern. Tiefgehende Kontakte zu anderen Migranten sind bei allen Befragten dieser Gruppe vorhanden. Auch in ihrem Stadtteil sind sie integriert, wünschen sich aber mehr Kontakt zur Mehrheitsgesellschaft“ (Spellerberg/Eichholz 2018 : 63).

Im Rahmen von Publikumsforschung kann hier eine Zuordnung z.B. zu den von Sinus Sociovision 2008 entwickelten Sinus Migrantenmilieus (vgl. auch Kap. 3.5.2) erfolgen, die eindeutige Parallelen zu den nicht-migrantischen Sinus Milieus aufweisen. Diese eher quantitative Forschung übersteigt den Rahmen dieser Arbeit, soll aber wenigstens Erwähnung finden, da die Zugehörigkeit zu einem Milieu bei der Neugewinnung von migrantischen Publika gemäß der Forschungsergebnisse von Allmanritter 2017 ebenso mitgedacht werden muss wie die Migrationsgeschichte (vgl. Allmanritter 2017 : 295).

Nach Einschätzung der Autorin gehört die Gruppe a) „Mobile Arbeitsmigranten“ vermutlich schon zum (potenziellen) Publikum der Pfalzphilharmonie, während die Gruppen b) „Flüchtlinge“ und c) „ehemalige Gastarbeiter und Nachkommen“ viele Nicht-Besucher_innen umfassen. Auch dies bedürfte genauerer Untersuchungen.

Weder vom Einwohnermeldeamt noch in der TU-Studie von 2018 erfasst sind als Spezialfall die Einwohner der KMC Kaiserslautern Military Community, die in und um Kaiserslautern mit rund 57.000 US-Amerikaner_innen die größte Military Base außerhalb der Kontinental-USA darstellt³⁰. Auch wenn keine Steuergelder von dort für die Finanzierung der Pfalzphilharmonie fließen, ließen sich bestimmt neue Publika und damit gegenseitiges Verständnis, Kommunikation, Austausch, Integration und Interaktion zum Vorteil der ganzen Region erschließen, denn z.B. im Stadtbild von Kaiserslautern fällt die hohe Zahl an englischsprachigen Menschen deutlich auf. Nur Berührungspunkte gibt es nicht genug.

4.2 Pfalzphilharmonie Kaiserslautern

Die Pfalzphilharmonie Kaiserslautern, das Orchester des Pfalztheaters, besteht aus 65 festangestellten Musiker_innen, die sich 63 Stellen teilen (z.T. Teilzeitverträge).

Unter den 65 Orchestermusiker_innen finden sich 25 mit Migrationserfahrung (38%³¹). Folgende 12 Nationen sind dabei vertreten (Stand Spielzeit 21/22):

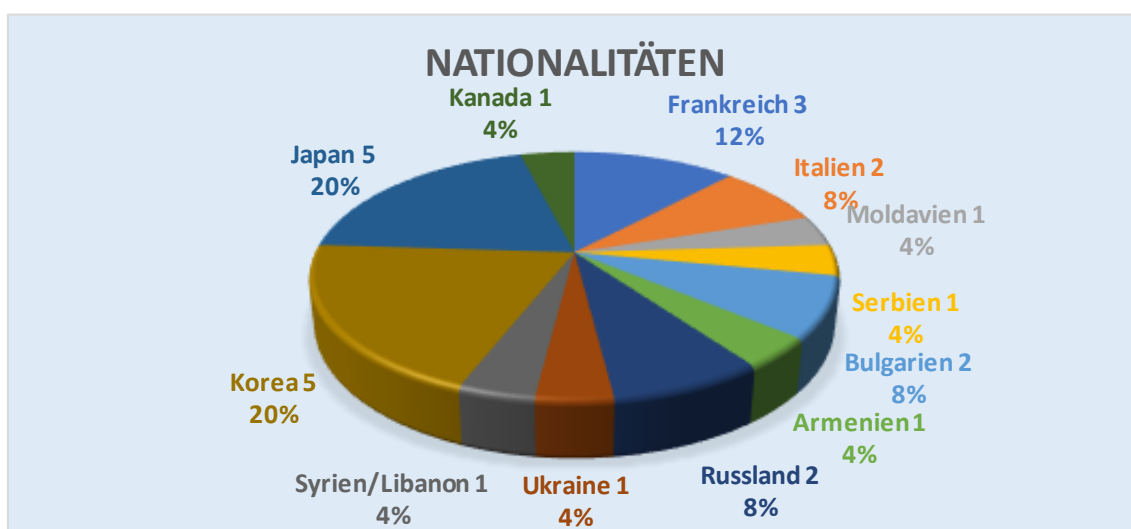


Abb. 4 Verteilung der Nationalitäten bei Musiker_innen mit Migrationshintergrund/-erfahrung in der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern, Stand Spielzeit 21/22
Quelle: eigene Darstellung

³⁰ "The KMC consists of Air Force facilities located at Ramstein Air Base, Einsiedlerhof, Pirmasens, Vogelweh and Kapaun Air Station, along with Army facilities at Sembach, Kleber, Panzer and Daenner Kasernes, Landstuhl, Kirchberg, Miesau Depot, Kaiserslautern Industrial Center, Rhine Ordnance and Pulaski Barracks" (Ramstein Air Base, 2022)

³¹ Damit liegt die Pfalzphilharmonie weit über dem Orchester-Durchschnitt von 27%, den Mertens, der Vorsitzende der Deutschen Orchestervereinigung DOV, nennt (vgl. Uelner 2021 : 8).

Durch Verrentung oder Stellenwechsel gibt es hier natürlich immer wieder Verschiebungen. So waren bis vor kurzem u.a. noch 2x Türkei, 2x USA, 1x Tschechien und 1x Ungarn als Herkunftsländer im Orchester vertreten.

Das Orchester wird hauptsächlich von seinen drei festangestellten Dirigenten geleitet (Chefdirigent und 2 Kapellmeister), die aus Italien, Deutschland und Russland stammen.

4.3 Schnittmengen zwischen Stadtbevölkerung und Orchester in Kaiserslautern

Vergleicht man die nationale Diversität in Stadt und Orchester, ist offensichtlich, dass bis auf den ähnlichen Prozentsatz von 36% (Stadt) bzw. 38% (Pfalzphilharmonie) Migrationsgeschichte insgesamt kaum Entsprechungen hinsichtlich der Herkunftsländer vorhanden sind.

Die zahlenmäßig vielversprechendsten Anknüpfungspunkte zur Ansprache neuer Publikumssegmente bestehen bei den Schnittmengen-Herkunftsländern Russland, Syrien und Bulgarien. Japan und Korea, die im Orchester zusammen immerhin 40% der Kolleg_innen mit Migrationserfahrung stellen, sind als Herkunftsländer in der Zusammensetzung der Stadtbevölkerung laut der Studie von 2018 in Kaiserslautern statistisch von keiner großen Relevanz.

Daher wurden für die Interviews Expert_innen aus Bulgarien, Russland und Syrien angesprochen. Alle drei waren sofort bereit, diese Arbeit zu unterstützen. Um Anknüpfungsmöglichkeiten auch für die Kaiserslautern Military Community zu eruieren, wurde zudem ein viertes Expert_inneninterview mit einem/einer ehemaligen Kollegen/ Kollegin mit US-amerikanischer Migrationserfahrung geführt, der/die sich mittlerweile im Ruhestand befindet, aber noch im Einzugsgebiet der Pfalzphilharmonie wohnt.

5.0 Methodische Vorgehensbeschreibung der empirischen Untersuchung

Der Forschungsgegenstand dieser Masterarbeit erfordert am Beispiel der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern eine qualitative Empirik, denn nur qualitative Forschung zielt darauf ab, sich verändernde, nicht-objektive Wahrheit und gesellschaftliche Sinnzusammenhänge zu erfassen (vgl. Helfferich 2014 : 561). Die leitende Frage, inwiefern sich neue Zielgruppen als Publika gewinnen lassen, indem der nationale/ethnische Hintergrund von (freiwilligen, daran interessierten) Orchestermusiker_innen im beruflichen Umfeld aktiv eingebunden statt ignoriert wird,

wurde durch die offene, deskriptive, eher interpretative Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse von Expert_inneninterviews eruiert (vgl. Mayring 2015 : 25 ff.). Gleichzeitig wurden dadurch die von der Autorin entwickelten Hypothesen überprüft, ob sich durch die Nutzung o.g. bisher ignorierte Diversity-Potenziale auch innerhalb bestehender Strukturen und Personalzusammensetzung Neues entwickeln sowie eine Steigerung der Berufszufriedenheit von Musiker_innen mit migrantischem Hintergrund prognostizieren lässt.

Quantitative Forschung muss die Grundsätze der Validität, Reliabilität und Objektivität erfüllen und sich messbar in Zahlen ausdrücken lassen. Im vorliegenden Fall geht es aber um Einzelfälle, nicht um Allgemeingültigkeit. Zudem ist schon durch die Interaktion zwischen den Interviewpartner_innen keine Objektivität möglich. Gütekriterien der qualitativen Forschung werden in dieser Arbeit gemäß Flick dennoch erfüllt durch

- die Begründung der Methodenwahl
- die genaue Schilderung des Forschungsprozesses
- die transparente, intersubjektiv nachvollziehbare Darstellung der Analyse (vgl. Flick 2014 : 422 und Mayring/Fenzl 2014 : 545).

5.1 Auswahl und Beschreibung der Methode – Das Expert_inneninterview

„Qualitative, leitfadengestützte Interviews sind eine verbreitete, ausdifferenzierte und methodologisch vergleichsweise gut ausgearbeitete Methode, qualitative Daten zu erzeugen. Leitfadeninterviews gestalten die Führung im Interview über einen vorbereiteten Leitfaden, Experteninterviews sind definiert über die spezielle Auswahl und den Status der Befragten“ (Helfferich 2014 : 559).

Helfferich definiert dabei Expert_innen nach Przyborski/Wohlraab-Sahr als Personen mit einem von sich und anderen wahrgenommenen, spezifischen Rollenwissen. Dieses beruht nach Meuser/Nagel auf vertieftem fachlichen, Deutungs-, Hintergrunds- und/oder implizitem Wissen über Organisationskulturen (sog. „Tacit Knowledge“) (vgl. Helfferich 2014 : 571). Über dieses auf die Berufsrolle als Orchestermusiker_in spezialisierte Wissen verfügt auch die Autorin dieser Masterarbeit, die die Interviews durchführte, als Kollegin aller befragten Expert_innen. Diesbezüglich verliefen die Interviews folglich auf Augenhöhe (vgl. Helfferich 2014 : 572). Dazu kam die zusätzliche, auch außerberufliche Expertise der Interviewten aufgrund ihres migrantischen Hintergrunds. In Bezug auf diese Rolle gab es im Rahmen der Interviews ein deutliches hierarchisches Gefälle Interviewte Person : Interviewerin (vgl. Helfferich 2014 : 564).

Allein schon durch die interdependente Situation der Gesprächspartner_innen in einem Interview wird das Ideal der qualitativen Forschung, die vollkommene Offenheit, beschränkt. Außerdem ist eine Strukturierung der Interviews im Hinblick auf die Forschungsrelevanz notwendig. (vgl. Helfferich 2014 : 562+573). Daher wurde ein Leitfaden erstellt, der auch subjektiv wahrgenommene, spezifische Einschätzungen der Expert_innen abfragt (vgl. Helfferich 2014 : 563). Die Themen des Leitfadens für die Expert_inneninterviews wurden deduktiv aus dem Forschungsthema bzw. den Theorien von Audience Development und Diversity Management entwickelt. Die Fragestellungen wurden dabei „so offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (Helfferich 2014 : 560) formuliert. Nach der „SPSS“-Methode (Helfferich 2014 : 567) wurden die Fragen im Hinblick auf die Forschungsfrage zunächst gesammelt, dann geprüft, sortiert und subsummiert. Die Reihenfolge der Fragen sollte dabei das Gegenüber zum Erzählen motivieren, aufmerksam halten und vermeiden, dass die Befragung abgebrochen wird. Die „10 Gebote der Frageformulierung“³² (Porst 2014 : 689 ff.) wurden berücksichtigt, damit eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Antworten sowie eine wissenschaftliche Auswertung möglich sind.

Im Expert_inneninterview sind gemäß Helfferich die Fragen enger fokussiert, stärker strukturiert und prägnanter beantwortbar (vgl. Helfferich 2014 : 271f) als in einem Leitfadeninterview.

Im vorliegenden Fall wurden die Leitfadenfragen in die Komplexe „Dein kulturelles Selbstbild“, „Du als Teil des Orchesters und das Orchester als Teil der Gesellschaft“ sowie „Anknüpfungspunkte an neue Publika“ gruppiert. Eine Einstiegsfrage gestaltete den Übergang von dem dem freien Gespräch vorangestellten Fragebogen, der die Rahmenbedingungen zum Hintergrund der Identität des/der Interviewten abfragte.

Ein Pretest von Fragebogen und Leitfadeninterview ergab, dass der Fragebogen abweichend vom wissenschaftlichen Usus vor dem Einstieg in das offenere Gespräch positioniert werden musste. So konnte nach der Begrüßung, dem Skizzieren des formellen Rahmens und Ablaufs des Interviews, der Unterzeichnung der Einwilligungserklärung³³ sowie einer erneuten Einführung in Thema und Ziel der Arbeit ein Übergang vom allgemeinen Forschungsziel zur individuellen Situation des/der Befragten gestaltet werden. Die knapp und präzise beantwortbaren Sachfragen des

³² Es sind dies: Verwendung unzweideutiger Begriffe, Eindeutigkeit des zeitlichen Bezugs, Definition unklarer Begriffe, Vermeidung komplexer sowie hypothetischer Fragen, Vermeidung doppelter Stimuli und Verneinungen, Vermeidung von Unterstellungen und Suggestivfragen und Vermeidung von Fragen außerhalb des Kompetenzbereichs der Expert_innen (Porst 2014 : 689ff.).

³³ Alle vier Einwilligungserklärungen liegen der Autorin unterschrieben vor.

Fragebogens verhalfen allen vier Interviewten zu einem Einstieg in die unter Kolleg_innen ungewohnte Interviewsituation, die in allen vier Fällen produktiv, entspannt und engagiert verlief. Durch die anschließende Einstiegsfrage wurde dann das freiere Erzählen angeregt. Der Leitfaden diente nur zur Orientierung und Strukturierung des Gesprächs und wurde je nach Verlauf des Interviews umgestellt bzw. adaptiert.

Der Fragebogen, der komplette Leitfaden, die Einwilligungserklärung sowie die für Frage 21 verwendeten Stimuli (zwei Tabellen zur Demografie in Stadt und Orchester) finden sich im Anhang dieser Arbeit und wurden drei von vier Interviewpartner_innen vorab zur Verfügung gestellt. Der/die vierte Expert_in wollte im Interview lieber unvoreingenommen und spontan antworten, anstatt sich vorab mit dem Thema zu beschäftigen.

5.2 Expertenauswahl und Durchführung

Die Expert_innen wurden anhand der Schnittmenge zwischen den in der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern vertretenen nationalen Hintergründen sowie den größten Bevölkerungsgruppen mit migrantischem Hintergrund in der Stadt Kaiserslautern ausgewählt. Dabei handelt es sich um Russland, Bulgarien und Syrien. Außerdem wurden als Sonderfall für Kaiserslautern die USA einbezogen, denn durch die Kaiserslautern Military Community steigt die Zahl der Anwohner_innen um mehr als das 1,5fache:

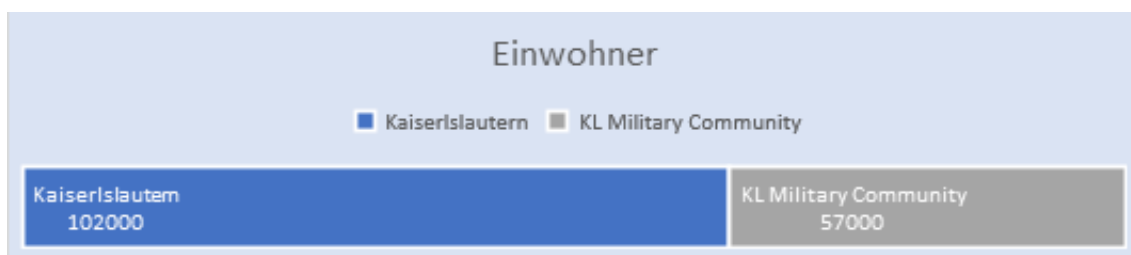


Abb. 5: Verhältnis der KMC zur Stadtbevölkerung Kaiserslauterns
Quelle: eigene Darstellung

Da momentan im Orchester niemand aus den USA arbeitet, wurde hier auf einen Kollegen/eine Kollegin zurückgegriffen, der/die sich seit Kurzem in Rente befindet. Alle vier Angefragten sagten die freiwillige Teilnahme am Interview sofort zu, als sie das Forschungsziel der Arbeit erfuhren.

Alle vier konnten außerdem den Zeitpunkt und Ort des Interviews selbst vorschlagen. Hier wurde schnell Einigung erreicht. Wichtig war eine entspannte, aber neutrale Atmosphäre mit ausreichender Privatsphäre an Treffpunkten außerhalb des

Pfalztheaters. Für die Interviews samt Fragebogen, Aufklärung und Einwilligung wurden jeweils ca. 90 Minuten veranschlagt. Alle Interviews wurden unabhängig und getrennt voneinander im Zeitraum zwischen dem 17. und 30. Juni 2022 durchgeführt.

Die Interviews wurden mithilfe einer Diktiergeräte-App auf dem Smartphone aufgezeichnet, und mit Einwilligung der Interviewten danach von der Autorin transkribiert. Hier kam die Einfache Transkription nach Dresing/Pehl zum Einsatz, bei der grammatikalische Ungenauigkeiten und Füllwörter bzw. -geräusche geglättet sowie Interpunktionen nach Sinnzusammenhang ergänzt werden (vgl. Dresing/Pehl 2015 : 20ff.). Aufgrund der Tatsache, dass nicht die Interviewpartner_innen das Forschungsobjekt darstellen, sondern ihre Expertise, eignet sich diese Transkriptionsart. Wie in der Einwilligungserklärung vereinbart, wurden die Interviews im Zuge der Transkription anonymisiert und die Transkripte vor der Auswertung den Interviewpartner_innen zur Genehmigung vorgelegt. Diese wurde in allen vier Fällen erteilt. Zum Erhalten der notwendigen Anonymität wird hier auf eine genauere Beschreibung der vier Expert_innen zudem verzichtet, obwohl für Kenner der Pfalzphilharmonie Rückschlüsse auf die Personen trotzdem möglich sein werden.

5.3 Auswertungsmethode – Qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung des in den Fragebögen und Interviews gesammelten Materials wurde in Anlehnung an die von Mayring beschriebene Qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2015) durchgeführt. Von den von Mayring beschriebenen drei Modellen Explikation (Kontextanalyse), Strukturierung und Zusammenfassung wurde die induktive Kategorienbildung gewählt, die auf den Techniken der Zusammenfassung aufbaut (vgl. Mayring 2015 : 87). Dabei geht es um eine überschaubare Reduktion des Materials aus den Interviews, aus dem induktiv Kategorien in Bezug auf das Forschungsthema gebildet wurden³⁴. Diese Kategorien wurden dann revidiert, im Abstraktionsniveau angepasst und zu Ober- und Unterkategorien gruppiert, wie bei der qualitativen Inhaltsanalyse üblich. So konnten intersubjektiv überprüfbar Aussagen der vier Interviewten verglichen sowie Gemeinsamkeiten und konkrete Vorschläge bzw. Handlungsempfehlungen für die Pfalzphilharmonie aus den vier Interviews erarbeitet werden.

³⁴ „Das Merkmal der Kategoriegeleitetheit ist in der Tat das zentrale Unterscheidungskriterium gegenüber anderen Textanalyseansätzen. Kategorien stellen Analyseaspekte als Kurzformulierungen dar, sind in der Formulierung mehr oder weniger eng am Ausgangsmaterial orientiert und können hierarchisch geordnet sein (Ober- und Unterkategorien)“ (Mayring, Fenzl 2014 : 544).

Als Analyseeinheiten wurden dabei festgelegt (vgl. Mayring 2015 : 88):

Kodiereinheit: Klare, bedeutungstragende Elemente im Text
 Kontexteinheit: Fragebogen + Interviewtranskription jedes/r Interviewten
 Auswertungseinheit: das gesamte Material aller vier Expert_inneninterviews,
 wie bei induktiver Kategorienbildung üblich

6.0 Ergebnisse

Im Folgenden werden die aus der qualitativen Auswertung und Analyse gewonnenen Erkenntnisse beschrieben. ~~Die Auswertungstabellen, auf denen die folgenden Kapitel basieren, finden sich im Anhang.~~

6.1 Kulturelle Hintergründe der Expert_innen

Die Diversität der befragten Expert_innen (im Folgenden zur besseren Lesbarkeit bezüglich der Vermeidung des Genderns abgekürzt als Exp. 1-4) beschränkt sich nicht nur auf die Herkunftsländer (s.o.). Auch in folgenden, die Identität mit-prägenden Dimensionen, findet sich Vielfalt³⁵, zusammengefasst aus den vier Fragebögen:

Geschlecht	3x weiblich			1x männlich
Geburtsdekade	1x 50er Jahre	1x 70er Jahre	2x 80er Jahre	
Instrument	3x Streichinstrumente			1x nicht-Str.
ME / MH	3x Migrationserfahrung			1x MHintergr.
Deutschkenntnisse	2x D als Fremdsprache als Erwachsene gelernt		1x Schule (2. Fremdsprache)	1x ab Geburt
In D seit	1958	ab Geburt	1999	2009
Elternschaft	2x ja		2x kinderlos	
Kommunikation mit den Kindern	mehrsprachig			-
Staatsbürgerschaft	2x Ausland		1x D	1x doppelte
Studium in D	2x im Anschluss an ein Studium im Herkunftsland		1x ausschließl.	1x gar nicht

Abb. 6: Vielfaltsdimensionen der Expert_innen

Quelle: eigene Darstellung aus den Fragebögen der Expert_inneninterviews

³⁵ Zur Wahrung der Anonymität sind diese Kategorien hier nach Häufigkeit bzw. Datum geordnet und nicht nach Reihenfolge der Expert_innen

6.2 „Ich als Teil des Orchesters“ - Kulturelles Selbstbild der Expert_innen

Die Einschätzungen zum kulturellen Selbstbild der vier Expert_innen werden in den folgenden Unterkapiteln ihrem kulturellem Zugehörigkeitsgefühl, dem heutigen kulturellen Selbstverständnis im Vergleich zu dem der Jugend bzw. dem der Eltern, ihrer emotionalen Verortung sowie dem Einfluss und der Wertschätzung der Migrationsgeschichte im beruflichen Kontext zugeordnet, um dem Konzept der prozesshaften Identität gerecht zu werden (vgl. Kap. 2).

6.2.1 Kulturelles Zugehörigkeitsgefühl

In Bezug auf das kulturelle Selbstbild der Expert_innen manifestiert sich das Ergebnis des in Kap. 3.5.1 und 4.1 erwähnten Interkulturbarometers: Ein Migrationshintergrund wirkt auch in den folgenden Generationen nach, die selbst keine oder andere eigene Migrationserfahrungen gemacht haben (vgl. Keuchel 2015 : 9): Exp. ● mit eigener Migrationserfahrung am kürzesten in Deutschland wohnhaft, verbindet die kulturelle Zugehörigkeit mit der der Eltern und der der ursprünglich ins Heimatland der Eltern ebenfalls migrierten Urgroßeltern. Hier spielt wahrscheinlich die von den Urgroßeltern erlebte Existenz im Exil nach Vertreibung und Flucht aufgrund von Krieg und Genozid eine nachhaltigere Rolle in ihrem Einfluss auf die vierte nachfolgende Generation als die relativ kurze Aufenthaltsdauer in Deutschland. Exp. ● konstatiert ein kulturelles Zugehörigkeitsgefühl an erster Stelle für das Geburtsland Deutschland, spürt aber auch eine Resonanz mit der Herkunftskultur der migrierten Eltern, vor allem in Bezug auf Musik, Essen und Feste. Die Migrationskultur der Familie wird dabei als echte Bereicherung empfunden, mit der ein Gefühl des Stolzes verbunden ist. Exp. ● wohnt seit fast zwei Dritteln des Lebens in Deutschland, beschreibt die empfundene eigene kulturelle Zugehörigkeit aber als „europäisch“. Da mag ein Zusammenhang mit der Herkunft aus den USA existieren, wenn Deutschland als Staat Europas empfunden wird. Exp. ● seit mehr als der Hälfte des Lebens in Deutschland, verteilt die kulturelle Zugehörigkeit auf das Herkunftsland, den Wohnort Deutschland sowie das Herkunftsland des Ehepartners, mit dem eine Familie gegründet wurde.

Als Gründe für den Umzug nach Deutschland werden von allen Expert_innen für sich selbst bzw. den initiativ migrierenden Elternteil im Fragebogen rationale Gründe angegeben. Es sind dies die Qualität der Ausbildung, höhere Chancen auf Festanstellung im Orchester, die Auswahl eines bestimmten Instrumentalprofessors sowie ein Stipendium.

6.2.2 Heutiges kulturelles Selbstverständnis

lediglich Exp.● konstatiert keine Veränderung des kulturellen Selbstbildes im Vergleich zu dem eigenen vor der Migration bzw. dem der Mutter. Das mag einerseits daran liegen, dass der Wechsel von einem musikkaffinen Milieu und dem klassischen Musikstudium in den USA hin zu einem Berufsleben in eben diesem Sektor in Europa nicht als signifikant anders empfunden wurde³⁶. Die genannte Begründung für den Umzug, die höhere Chance auf eine Festanstellung in einem Orchester in Deutschland, spricht auch dafür, dass die gelebte Kultur im entsprechenden Milieu des Aufnahmelandes als besser zum eigenen Lebenskonzept passend empfunden wurde/wird. Andererseits könnte Exp.● für die Bewertung des kulturellen Selbstverständnisses auch einfach einen engeren Kulturbegriff (sog. „Hochkultur“) als Bezug gewählt haben.

Exp.● beschreibt die gelebte Weltoffenheit und Toleranz der Eltern als prägend für die eigene Einstellung. Der Schritt zur Migration wurde nicht als groß bewertet, die seitdem empfundene Veränderung des kulturellen Selbstbildes und der eigenen Identität durch die Jahre in Deutschland allerdings als signifikant. Sehr bewusst wird die Entscheidung zur Teilhabe an der Kultur des Aufnahmelandes und der des Ehepartners wahrgenommen, die sich auch in der dreisprachigen Erziehung des Nachwuchses niederschlägt. Der eigene Impact auf das Umfeld wird dabei als genauso „normal“ beschrieben wie die dynamische Entwicklung der eigenen Identität unter diversen Einflüssen.

Auch Exp.● beobachtet einen Zuwachs an Weltoffenheit durch die Migrationserfahrung. Veränderungen der Identität werden in Bezug auf kleine Alltagshandlungen am stärksten empfunden. Stolz und fast verwundert wird über die eigene Fähigkeit zur sachbezogenen Abstimmung in einem Probespiel berichtet, bei dem die für Exp.● aufgrund der Familiengeschichte vormals problematische Nationalität eines Kandidaten gegenüber der fachlichen Kompetenz in den Hintergrund treten konnte.

Exp.● diagnostiziert klar die Diskrepanz der Grundvoraussetzungen in Bezug auf das kulturelle Selbstbild zwischen den Eltern mit Migrationserfahrung und der eigenen Migrationsgeschichte in der 2. Generation. Der Migrationshintergrund wird tatsächlich als solcher begriffen; im Vordergrund stehen deutlich die eigenen Erlebnisse der Kindheit und Jugend in ihrem Einfluss auf die Identität (s. dazu auch Kap. 2 : 4).

³⁶ (vgl. Allmanritter 2017 : 134): Die Zugehörigkeit zu einem Milieu prägt stärker als die nationale Herkunft.

6.2.3 Emotionale Verortung/kulturelle Hybridität

Der emotionsbezogene Begriff von „Heimat“ oder „Zuhause“ bezieht sich in dieser Arbeit auf die Definition von Schönberg/Spellerberg/Weber 2018:

„Konstitutiv für Heimat sind soziale Einbettung, Ausdrucksmöglichkeiten, Teilhabechancen und die positive Identifikation mit den sozial-räumlichen Verhältnissen „vor Ort“.“ (...) „Dabei wird Heimat zumeist räumlich verortet, (...) doch ist der Ort noch nicht Heimat. Heimatbewusstsein wird mit Geborgenheit, d. h. der Übereinstimmung von Persönlichkeit und Lebenswelt gleichgesetzt“ (Schönberg et al 2018 : 136).

Ausschließlich in Deutschland emotional verortet fühlt sich zur Zeit der Befragung keiner der vier Interviewpartner_innen. Auffällig ist aber auch, dass nur Exp. ● der/die am kürzesten in Deutschland lebt, die Heimat klar dem Herkunftsland zuordnet. Möglicherweise ist das zurückzuführen auf den Einfluss des Aufnahmelandes auf die sich prozesshaft weiterentwickelnde Identität: Nicht nur die Intensität der Einflüsse, sondern auch die zeitliche Dauer ist dabei konstituierender Faktor (Exp. ●, Z. 38-40: „Und mit der Zeit hat man schon wirklich gemerkt, dass die Auffassung von alltäglichen Sachen und wichtigen Sachen und überhaupt sehr geprägt wird von dem, was einen umgibt, und dadurch anders wird.“).

Exp. ● (Z. 106) beschreibt sich selbst als „Ich führe zwei Leben“. Exp. ● bewertet den Mangel an einem klar zuzuordnenden Heimatgefühl positiv „ich bin überall zuhause“ (Z. 16) und möchte auch nicht kategorisiert werden. Auch Exp. ● und ● äußern das Gefühl der Heimatlosigkeit.

An dieser Stelle sei auf die Erkenntnisse bezüglich der kulturellen Hybridität von Menschen mit Migrationsgeschichte verwiesen, die in Kap. 3.5.1 und 3.5.2 beschrieben wurden (vgl. Keuchel 2011 : 29) und die sich in allen Facetten in diesen Aussagen bestätigt finden.

Für die vorliegende Arbeit interessiert dies sowohl in Bezug auf die Vielschichtigkeit, mit der (potenzielle) Konzertbesucher_innen mit Migrationsgeschichte ihre eigene kulturelle Hybridität empfinden mögen, als auch in Bezug auf die Berufszufriedenheit der Orchestermusiker_innen, die durch eine mehrdimensionalere Wahrnehmung der Identität gesteigert werden kann und die ihrerseits wiederum Einfluss auf die Außenwirkung des Orchesters und auf seine Publikumsbindung nimmt.

In Bezug auf mögliche neue Publika wie auf die Orchestermusiker_innen mit Migrationsgeschichte kann hier geschlussfolgert werden, dass gerade Musik, die oftmals mehr auf emotionaler als auf rationaler Ebene wirkt, Bedürfnisse von Teilaspekten der

(hybriden) Identität bedienen kann, die im Aufnahmeland vom Einzelnen wie von seiner Umwelt (zu oft) ignoriert werden.

Exp. ● (Z. 220f.): „da geht man hin, weil man berührt wird. (...) Dabei muss es an erster Stelle berühren, und zwar nicht nur intellektuell!“

Exp. ● (Z. 132-133): „Musik ist eine internationale Sprache, das versteht jeder! Da kann man alle mit berühren und ansprechen und deswegen sollten wir dieses Potenzial nutzen!“

6.2.4 Migrationsgeschichte im Berufsalltag

Hinsichtlich der kulturellen Hybridität der Interviewten interessierte, ob sie im Bezug auf die Behandlung durch Kolleg_innen und/oder Vorgesetzte Auswirkungen wahrnehmen/erfahren haben. Hier wurde differenziert zwischen Vorverurteilungen und aktiv einbindender Wertschätzung.

6.2.4.1 Erlebter Einfluss der Migrationsgeschichte im Berufsalltag

Mit rassistischer Stereotypisierung konfrontiert sehen sich Exp. ● und ● deutlich öfter im Alltag als im Berufsleben, obwohl in Einzelfällen Vorverurteilungen von Dritten durch schematische Kategorisierungen beobachtet wurden. Durch einige Vorurteile ergaben sich Vorteile, z.B. in Bezug auf den guten Ruf der russischen Streicherschule.

Exp. ● hatte nicht das Gefühl, aufgrund der amerikanischen Herkunft von Kollegen anders behandelt worden zu sein.

Bei Exp. ● zeigt sich deutlich, dass Milieu und Beruf mehr verbinden, als unterschiedliche Herkunftsgeschichte trennen kann (vgl. Allmanritter 2017 : 134). Rassismus Erfahrungen kamen für Exp. ● auch zur Zeit des Studiums nicht vor. An den deutschen Musikhochschulen studierten 2021 im Fach Orchestermusizieren ca. 62% Menschen mit ausländischer Herkunft, der deutschlandweite Anteil von ausländischen Studierenden aller Studiengänge belief sich im Vergleich dazu auf lediglich 14,1% (vgl. Musikinformationszentrum Statistik, 2022). So wird an den Musikhochschulen die Diversität als Normalzustand gelebt. Allerdings wird von Exp. ● eine Vorverurteilung der gesamten Herkunftsregion der Eltern durch einseitige negative Berichterstattung in Bezug auf Religion und Politik in den Nachrichten wahrgenommen.

Ohne ihnen das Konzept der Sinus Migranten Milieus explizit vorgestellt zu haben, kann man doch aus Aussagen, Bildungsstand und Beruf aller vier Interviewten entnehmen, dass sie sich vermutlich in oder um das sog. „Intellektuell-kosmopolitischen Milieu“ einordnen lassen, das ein aufgeklärtes, nach Selbstverwirklichung strebendes Bildungsmilieu mit einer weltoffen-toleranten Grundhaltung und vielfältigen intellektuellen Interessen umfasst (vgl. bmfsfj 2007 : 4). „Weltoffenheit“ ist ein Schlüsselwort, das bei 50% fällt (Exp. ● Z. 105, Exp. ● Z., 25, 50, 259). Ebenso äußern diese beiden Befragten, dass der gemeinsame Musikerberuf in Studium und Alltag oft der wichtigste Anknüpfungspunkt für Bekanntschaften war/ist:

Exp. ● (Z. 180-182): „Wir waren eher unter uns, wir Musiker. Wir haben ja fast nie Zeit, entweder sind wir am Üben, oder Unterricht, oder Muggen oder so. Man hat eigentlich mehr zu tun mit seinen Kollegen oder Kommilitonen als mit seinen Landsmännern“.

Exp. ● (Z. 101): „Außer Musikern habe ich tatsächlich keine russischen Bekannten hier.“

6.2.4.2 Wertschätzung der kulturellen Hybridität im Berufsleben

Bei der Bedeutung einer Wertschätzung und aktiven, positiven Einbindung ihrer Migrationsgeschichte in den Berufsalltag sind sich die vier Expert_innen einig:

Exp. 1 (Z. 156): „das wäre schon toll!“

Exp. 2 (Z. 75): „Es wäre schön“

Exp. 3 (Z. 34): „Ich würde das total cool finden“

Exp. 4 (Z. 25-26): „Das hätte mir Sicherheit gegeben, dass ich als Ausländer_in akzeptiert und wertgeschätzt gewesen wäre, anstatt dass ich das nur vermutet habe!“

Bei allen Vieren fällt die Verwendung des Konjunktivs auf; die Wertschätzung der migrantischen Herkunftsgeschichte ist also keine alltägliche Erfahrung, die so selbstverständlich zum Berufsleben wie zur eigenen Identität gehört.

Exp. ● berichtet über eine eher unangenehme Erfahrung (Z. 234ff.): „Weißt du noch, wir hatten einmal ein Konzert, wo einige Musiker aus verschiedenen Ländern was sagen/rezitieren/vortragen durften. Aber das waren dann nicht alle Nationen. Und man wurde auch nicht freiwillig angefragt, sondern man wurde selektiert. Und das war nicht schön! Jeder sollte das Angebot bekommen und dann auch ablehnen können, aber so war es nicht, und ich frage mich, warum. Vielleicht nur übersehen? Nicht genug Recherche!“

Diese Äußerung unterstreicht auch die Notwendigkeit der Freiwilligkeit einer aktiven Einbindung der Migrationsgeschichte einzelner Musiker_innen im beruflichen Kontext, die daher auch in der leitenden Fragestellung dieser Arbeit explizit formuliert wurde.

Lediglich Exp. ● kann auf eine Möglichkeit im Beruf zurückblicken, bei der der migrantische Hintergrund positiv und nutzenbringend einbezogen wurde. Und doch fällt bei 50% der Befragten der nahezu identische, vorsichtig formulierte Satz „Da ist man auch (irgendwie) ein bisschen stolz drauf“.

Bemerkenswert ist auch, dass die Gelegenheit für Exp. ● die eigene migrantische Kultur im Konzert zu präsentieren, in einem Format geboten wurde, das nicht von Seiten der Theaterleitung, sondern in Eigenregie der Orchestermitglieder konzipiert worden war. Eine Wertschätzung und bewusste positive Einbindung des migrantischen Hintergrunds in den Berufsalltag hat demzufolge keine_r der vier Expert_innen durch den Arbeitgebenden, das Management oder die Marketingabteilung bisher erleben dürfen.

6.3 „Das Orchester als Teil der Gesellschaft“

Auf die Interviewfrage, ob Mitbürger_innen mit den gleichen Wurzeln wie die Familie des Interviewten sich vom Programm der Pfalzphilharmonie angesprochen, repräsentiert und in ihren Bedürfnissen berücksichtigt fühlten, antwortete Exp. ● mit einem klaren, knappen „Nein!“. Exp. ● formulierte dieselbe Aussage vorsichtiger: „Ich glaube nicht, dass wir so viele Bulgaren im Publikum haben.“ Exp. ● traute sich eine Einschätzung mangels eigener Kontakte nicht zu, erwähnte aber erneut die bildungs- und milieuabhängige Affinität zu Kulturveranstaltungen. Auch Exp. ● betonte diesen Zusammenhang, verwies aber dezidiert auf den Mangel an Information über die Existenz des Pfalztheaters in der KMC, der auch dem Prozentsatz der grundsätzlich kulturinteressierten Amerikaner_innen den Zugang verwehre.

Bedenkt man die in Kapitel 4 dargestellten Proportionen der in Kaiserslautern ansässigen Menschen mit Hintergründen in den USA, Russland, Syrien und Bulgarien, wird deutlich, wie zwingend notwendig eine Beschäftigung mit den Hinderungsgründen dieser Menschen an der Nutzung des Kulturangebots der Pfalzphilharmonie ist.

6.3.1 Kategorie Interesse an Kulturveranstaltungen

Als maßgeblich für ein Interesse an Kulturveranstaltungen wird von allen vier Expert_innen das Milieu bzw. der Bildungsstand impliziert. Das deckt sich mit den Ergebnissen von Sinus Sociovision und von Allmanritters Forschung, wie in Kap. 3.5.1 und 3.5.2 geschildert (vgl. bmfsfj 2007 : 4, Allmanritter 2017 : 295f.).

Exp● vermutet, dass Menschen aus seinem/ihrem Herkunftsland in Deutschland vorwiegend im Niedriglohnssektor arbeiten und ein Mangel an Ressourcen, wie Zeit, Geld, aber auch Interesse bei den meisten herrscht.

6.3.2 Besuchsbarrieren

Neben dem grundsätzlichen bildungs- und milieubedingten Mangel an Interesse werden als weitere Hemmschwellen vor dem Besuch von Konzerten der Pfalzphilharmonie von den vier Befragten im freien Erzählfluss Gründe vermutet, die sich zusammengenommen mit den Ergebnissen von Allmanritter nach Kay, Wong und Polonsky decken (s. Kap. 3.7, vgl. Allmanritter 2017 : 76 ff.). Besuchsbarrieren ergeben sich zum Teil aus den individuellen Biografien der Menschen, sind zum Teil aber auch von den Kulturinstitutionen zu verantworten (a.a.O.). Hier kann/muss im Sinne des Audience Developments angesetzt werden, um neue Publika zu erschließen. Darauf wird später genauer eingegangen.

In der Auswertungstabelle nach Mayring, die im Anhang zu finden ist, wurden die von den Interviewten genannten vermuteten Hinderungsgründe analog zur Tab. 3, S. 23 nach Allmanritter aus Kap. 3.7 gruppiert. Auch die Auswertung der Ergebnisse hält sich an diese Strukturierung (Tabellenkategorien im Folgenden in *kursiver Schrift*).

Anzumerken ist, dass alle Kategorien dieser Tabelle einem oder mehreren „Ps“ aus Knavas Formel

„AUDIENCING = 4P + P³“ (Knavas 2019 : 15),

AUDIENCING = Product, Place, Price, Promotion + Personal x Publikum x Prozesse

auf die in der Einleitung eingegangen wurde, zuzuordnen sind, denn Audiencing beschäftigt sich mit dem Abbau dieser Barrieren.

6.3.2.1 Sozialisation und Vorbildung (Publikum, Produkt)

Diese Besuchsbarriere knüpft an die Abhängigkeit einer individuellen Kulturaffinität von Bildung und Milieu an, wird hier aber noch detaillierter aufgeschlüsselt:

Das Angebot bietet nichts für mich: Ohne persönlichen Bezug werden laut Exp● keine Anknüpfungspunkte zum Kulturprogramm gefunden (vgl. Z. 65f). Ob das Angebot dabei tatsächlich weder Mehrwert noch Relevanz für die entsprechenden Menschen bietet,

oder ob diesbezügliche Vorbehalte jeden Kontakt von Vorneherein verhindern, muss untersucht werden.

Das verstehe ich sowieso nicht. Vorurteile über (vermeintlich) notwendiges Vorwissen halten laut Exp.● von der Kulturnutzung ab. Akkumuliert mit Unwissen über die Abläufe und Verhaltensregeln im Konzert und Hemmungen vor dem Elitismus des „Kulturtempels“ kann diese Hemmschwelle schier unüberwindbar hoch erscheinen und löst *Angst vor Blamage* aus. Damit eng verbunden ist die Barriere „*Gesellschaftliche Umgangsformen fehlen mir*“: Die Unkenntnis über Abläufe und Konventionen verunsichert zusätzlich und hält von der Kulturnutzung ab.

Die Angst, nicht dazuzugehören, entsteht aus der Akkumulation o.g. Hemmschwellen sowie durch die in Teilen vermutlich vermeintliche, in Teilen existente Ausgrenzung bestimmter Milieus. Exp.● der/die einen Schwerpunkt auf diese Kategorie legt, definiert die gesellschaftliche Wertung als „die größte Schwelle, diese Wertung, die irgendwie von der Gesellschaft wahrgenommen wird“ (Z. 189-190).

6.3.2.2 Persönliche Vorbehalte (Publikum, Produkt, Place)

Dadurch entstehen persönliche Vorbehalte, wie z.B. das Empfinden, dass das *Angebot nicht zugänglich oder offen für andere als die Elite* ist. Exp.● (Z. 123-124): „Ich glaube, dass man das Gefühl vermitteln muss, dass jemand wo *willkommen ist*. Jemand muss den ersten Schritt machen, und die machen das nicht.“ Denn „um es zu mögen, muss ich mich in der Situation wohlfühlen“ (Z. 187-188). Und wenn ein Konzertbesuch im Vorhinein schon so viel „Stress auslöst“ wie „Fallschirmspringen“ (Z. 163), ist die *Angst, sich dort unwohl zu fühlen oder zu langweilen* zu groß für einen Versuch. Exp.● ergänzt, dass Unwissenheit über die Abläufe im Konzert auf persönlicher wie auf gesellschaftlicher Ebene greifen.

Exp.● legt dabei einen Schwerpunkt auf das Ambiente: Es bedarf niederschwelliger, leicht zugänglicher Formate außerhalb des als nur der Elite vorbehalten empfundenen Konzertsaals und ohne abschreckenden Dresscode. Exp.● bekräftigt, dass das Image von Konzertangeboten der sog. Hochkultur eine Besuchsbarriere darstellt. Als Teil eines bestimmten Lebensstils, für eine eng begrenzte Gruppe von Menschen mit Zeit und Geld („geschlossene Gesellschaft“, Z. 254) attribuiert, verhindert dieses Image die Möglichkeit der Kulturerfahrung für alle.

6.3.2.3 Interessen und soziales Umfeld (Publikum, Promotion, Produkt)

Der elitäre und snobistische Ruf von klassischen Konzerten kann auch über den Umweg der *Angst vor dem Hohn der Peergroup* dafür sorgen, dass ein Besuch nicht stattfindet. Der *Mangel an Begleitung* aus dem eigenen Umfeld hält zusätzlich fern.

Exp. ● selbst mit großer Abneigung, einer bestimmten Kategorie zugeordnet zu werden, sieht ein großes Problem im sog. „ethnisierenden Othering“ (vgl. Kap. 3.5.1), durch das sich im besten Fall viele Mitglieder der vermeintlichen Zielgruppe nur nicht angesprochen fühlen. Schlimmer ist, wenn Besucher_innen dadurch zusätzlich abgeschreckt werden, dass sie mit dem entsprechenden Klischee nicht assoziiert werden wollen. Zielgruppen-gerechte Ansprache umfasst mindestens die „4P“ Produkt/Programm, Price, Place und Promotion (vgl. Knava 2019 : 15). Ohne Kulturnutzerforschung, gerade bezüglich der Identitäten, *passen weder Programm* noch Ansprache, betont Exp. ● 2 (Z. 131ff.).

6.3.2.4 Mangelnde Information (Promotion)

Eine *Ansprache nur für Eingeweihte* verhindert selbst bei Aufnahme von neuen Programmformaten, dass neue Publika erreicht werden. Einen Schwerpunkt auf *unzureichende und unzulängliche Vermittlung und Werbung* legen Exp. ● und ● in ihrer Expertise. Erschreckend ist die Erfahrung von Exp. ● dass Nachbarn aus den USA auch nach einer längeren Zeit in Kaiserslautern von der schieren Existenz des Pfalztheaters überrascht sind/waren, wenn Exp. ● vom eigenen Arbeitsplatz berichtete. Das Ignorieren einer kompletten Zielgruppe von über 57000 Menschen (KMC) von Seiten des Pfalztheaters resultiert in einer kompletten Ignoranz derselben dem Theater gegenüber. *Kanäle, Frequenzen, Zeit und Ort der Kommunikation erreichen* diese und andere Zielgruppen *nicht*. Nach Einschätzung von Exp. ● würden aber gerade Amerikaner_innen die Möglichkeit eines Opern- oder Konzertbesuchs ohne lange Anfahrt zu schätzen wissen, denn die Dichte der Opernhäuser in den USA ist sehr viel geringer als in Deutschland. Exp. ● war selber, trotz Kindheit und Jugend in einer Großstadt sowie einem Musikstudium in den USA, erst als Erwachsene/r in Europa zum ersten Mal im Publikum einer Opernaufführung.³⁷

³⁷ Im Zuge der Recherchen für diese Arbeit bemerkte die Autorin, dass das Deutsch-Amerikanische Bürgerbüro mit Sitz im Rathaus Nord gegenüber vom Pfalztheater und einer Internetpräsenz auf der Website der Stadt Kaiserslautern (German-American Community Office, 2022), unter den Links zu Empfehlungen für Unternehmungen in der Umgebung („Useful Info“) die Fruchthalle (städtischer Konzertsaal), den Japanischen Garten, die Kammgarn, die Pfalzgalerie, das Theodor-Zink-Museum der Stadt, das Blasorchester Bann, die Moosalbtaler Blasmusik und viele mehr auflistet, aber auf das Pfalztheater nicht verweist oder verlinkt (Stand Mai 2022). Darauf von der Autorin dieser Arbeit angesprochen, versprach der

Auch die Existenz von *Sprachbarrieren* hat Exp.● im Fokus. Mangel an Verständnis und Möglichkeit zur Verständigung lösen Hemmungen aus. Der Hinweis geht auf die Texte der Programmhefte und der Übertitel, die ausschließlich auf Deutsch verfasst sind.

6.3.2.5 Angebot (Produkt)

Exp.● hält das Programmportfolio der Pfalzphilharmonie für zu einseitig. Durch mehr *Variation und Bandbreite* könnten neue Publika angesprochen werden, denen das traditionelle Produktportfolio *zu konservativ, zu intellektuell, zu konfrontativ, zu langweilig, zu elitär und ohne Relevanz* für ihn/sie erscheint. Einer Verbesserung der Aufführungsqualität alleine spricht Exp.● Potenzial im Rahmen einer Marktentwicklungsstrategie ab. Nur wirklich neue Formate und Produkte können die angestrebte Diversifikationsstrategie bedienen (vgl. Zulauf : 167ff.).

6.3.2.6 Kosten (Price)

Exp.● schließt aus der von ihm/ihr vermuteten Einkommensstruktur der bulgarischen Migrantenbevölkerung in Kaiserslautern (Niedriglohnsektor oder Sozialhilfeempfänger, vgl. Kap. 6.3.1) darauf, dass für viele selbst die am Pfalztheater vergleichsweise moderaten *Eintrittspreise*³⁸ *zu hoch* sein könnten.

Exp.● sieht in der aktuellen Situation mit den Nachwirkungen der Coronapandemie und der Teuerung der Lebenshaltungskosten durch den Ukrainekrieg zusätzliche Gründe für die zunehmende Schwierigkeit vieler Menschen mit geringerem Einkommen, sich Kulturnutzung leisten zu können. (Z.295ff.): „Viele (...) sind knapp bei Kasse. Aber außer dem Theaterfest haben wir keine Veranstaltungen ohne bezahlten Eintritt. Das finde ich langsam fragwürdig. Wir brauchen die Einnahmen nicht unbedingt, der Steuerzahler zahlt das Ganze ja schon.“

6.3.2.7 Zusammenfassung Besuchsbarrieren

Bis auf die beiden letzten, im Zusammenhang mit den Besuchsbarrieren für migrantische Publika von Allmanritter als unwichtigste Kategorien bewertet (Zeitpunkt & Planung und

Leiter des Kulturamts der Stadt eine diesbezügliche Änderung der Homepage. Bisher ist dennoch keine Anpassung erfolgt (Stand Mitte September 2022).

³⁸ Konzertkarten ohne Ermäßigung kosten im Pfalztheater zwischen 12,00€ und 40,50€. Am Saarländischen Staatstheater rangieren sie zwischen 18,00€ und 35,00€, in der Alten Oper Frankfurt zwischen 19,00€ und 57,00€ (Pfalztheater, 2022; Staatstheater-Saarland, 2022; Alte Oper Frankfurt, 2022).

Physische Gründe), wurden von den vier Expert_innen ohne Kenntnisse der Tabelle ihrerseits alle von Allmanritter als signifikant bewerteten Hemmschwellen genannt (vgl. Tab. 3, S. 23 in Kap. 3.7).

Obwohl die vier Interviewten aus ihren individuellen Blickwinkeln unterschiedliche Schwerpunkte setzen, wie man an der Zuordnung der Zitate zu den an mehreren Punkten überlappenden Hinderungskategorien im Anhang klar erkennen kann, fällt doch auf, dass sich ihre Einschätzungen bestätigen oder ergänzen. Gegensätze oder gar Widersprüche sind nicht zu finden.

Umso eindeutiger ist dadurch das Gewicht ihrer Aussagen: Es bestehen einerseits hoher Handlungsbedarf und andererseits viele ungenutzte Chancen. Im folgenden Unterkapitel werden daher die von den Expert_innen genannten Möglichkeiten für das interkulturelle Audience Development der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern eruiert.

6.4 Anknüpfungspunkte an neue Publika

Die von den Expert_innen zur Überwindung der Besuchsbarrieren genannten Vorschläge beziehen sich auf zwei interdependente Themenbereiche. Es handelt sich um eine aktive Erweiterung des Angebotes der Pfalzphilharmonie auf mehreren Ebenen sowie um eine aktive Modifizierung ihres Images, des außen empfundenen Fremdbildes.

6.4.1 Angebotserweiterung

Die vorgeschlagenen Erweiterungen des Portfolios der Pfalzphilharmonie lassen sich drei strategischen Ebenen zuordnen: Zusätzliche Rahmenangebote können das bestehende Repertoire für neue Zielgruppen erschließen (Marktentwicklungsstrategie)³⁹, komplett neu zu entwickelnde Formate können neue Publika ansprechen (Diversifikationsstrategie)⁴⁰, und durch erweiterte, interkulturelle Öffentlichkeitsarbeit werden über neue Kooperationen neue Marktsegmente erreicht (Marktteilnehmerstrategie Akquise)⁴¹, so die Aussagen der Expert_innen.

³⁹ Bei der Marktentwicklungsstrategie „geht es darum, die vorhandenen Leistungen an neue Märkte (Besucherkreise) zu bringen“ (Zulauf 2012 : 167).

⁴⁰ „Die Diversifikationsstrategien entwickeln neue Leistungen für neue Kundenschichten“ (Zulauf 2012 : 168)

⁴¹ „Bei dieser Strategieentscheidung ist wesentlich, dass die Zielgruppe den Ausgangspunkt bildet, von dem aus dann die weiteren Maßnahmen zu planen sind. Das Ziel ist klar bestimmt: Es geht um die Gewinnung neuer Zuschauer.“ (Zulauf 2012 : 170).

6.4.1.1 Marktentwicklung

Unter „Pädagogik“ unter „Angebote für Alle“ versteckt sich auf der Homepage des Pfalztheaters auch die Möglichkeit, eine Führung durch das Hinterhaus des Theaters, die Probenräume, Bühnentechnik, Werkstätten etc. zu buchen⁴². Dieses existierende Zusatzangebot richtet sich in erster Linie an das Stammpublikum des Hauses. Exp. ● und ● schlagen vor, eine Hausführung auch durch das Vorderhaus anzubieten, bei der erklärt wird, wo sich die Garderoben, der Einlass, das Parkett und der Rang befinden, wie die Abläufe sind und welche Aufgaben dabei einem Besuchenden zufallen. Dadurch könnten die Hemmschwellen *Angst vor Blamage, Umgangsformen fehlen mir, Angebote sind nicht zugänglich, Angst, sich dort unwohl zu fühlen* und *Ich fühle mich dort nicht willkommen* vor einem ersten Konzertbesuch abgebaut werden.

Diese Vorderhausführungen könnten auch in verschiedenen Sprachen gezielt angeboten werden, um neue Besucher_innengruppen zu einem eventuellen gemeinsamen ersten Besuch zu motivieren. Damit würden die Barrieren *Sprache ist unverständlich* und *Ich habe keine Begleitung* niedriger.

Ebenso bietet sich (neben den etablierten, meist musikwissenschaftlichen, Einführungen für das Stammpublikum) eine Einführungsveranstaltung vor Beginn der Konzerte an, die sich explizit an erwachsene „Konzert-Erstbesucher_innen“ richtet und damit andere Schwerpunkte setzt.

Exp. ● (Z. 248-251): „Natürlich ist es jedem selbst überlassen, ob man sich da outen möchte, und ob man dahin geht und ob überhaupt genug Interesse besteht. Aber wir können ja nur ein Angebot machen, und niemanden zwingen.“

Exp. ● bietet an, in der Kaiserslautern Military Community (KMC) Vorträge auf Englisch über die Existenz des Pfalztheaters und den Ablauf eines Konzert- oder Opernbesuchs zu halten. Hierfür böte sich z.B. der German American International Women´s Club an.

(Z. 128-131): „Ich glaube, sie treffen sich einmal im Monat zum Austausch. Warum nicht! Das sind gerade die Amerikanerinnen, die sich interessieren für neue Kulturen. Das ist ja auch Kultur, nur mit jemand zu reden und zu lernen. Die Leute, die sich dafür interessieren, sind wahrscheinlich auch die gleichen, die sich für Konzerte und Opern interessieren würden.“

Exp. ● und ● schlagen unabhängig voneinander die Einführung von Opernvorstellungen mit angekündigter englischsprachiger Übertitelung vor, um wenigstens den kulturrainen Anteil der KMC (oder der vielen nicht-deutschsprachigen Studierenden der TU Kaiserslautern, Anm. der Autorin) zu erreichen. Ebenso würden englische

⁴² - Pfalztheater-Kaiserslautern, 2022

Programmhefte oder eine (mindestens) englischsprachige Version der Homepage des Pfalztheaters dazu beitragen, neue Publika für Konzerte bzw. für Musiktheateraufführungen (grundsätzlich in der Originalsprache mit bislang nur deutscher Übertitelung) zu akquirieren. Auch ein komplettes Opernabonnement mit englischer Übertitelung könnte als Versuchsballon ohne großen Zusatzaufwand gestartet werden.

Des Weiteren wäre eine sanfte Erweiterung des Konzertrepertoires um einzelne Kompositionen von hierzulande (noch) unbekanntem Komponist_innen denkbar. Exp.● schlägt hierfür den bulgarischen Nationalkomponisten Pantscho Wladigerow vor, Exp.● den Amerikaner Roy Harris. Exp.● empfiehlt, grundsätzlich ein weltoffeneres Repertoire zu präsentieren und gezielt z.B. nach Werken von syrischen oder chinesischen Komponist_innen zu suchen. Dabei besteht die Empfehlung, den „Kreis peu a peu aus[z]uweiten und keine schlagartigen Änderungen [zu] machen. Strategisch überlegen, damit das Publikum, das wir haben, auch die Chance hat, das zu mögen“ (Z. 272). Denn sowohl Publikum wie Musiker_innen brauchen „Zeit und Weg und Möglichkeit zur Entwicklung“ (Z. 265-266).

6.4.1.2 Diversifikationsstrategie

Im Laufe des letzten Jahrzehnts kamen zur Gewinnung des „Publikum[s] von Morgen“ (Zulauf 2012 : 168) im Portfolio der Pfalzphilharmonie neue Formate aus dem Bereich der Musikvermittlung dazu. Es handelt sich um Kinderkammerkonzerte, Familienkonzerte sowie um das Outreach-Format „Abenteuer Instrumente“, bei dem kleine, wechselnde Ensembles aus dem Orchester ihre Instrumente, ihren Beruf und ihre Musik in Kindergärten und Schulen vorstellen. Bislang sprachen die neuen Konzertformate allerdings zum größten Teil das junge Alterssegment der kulturaffinen Milieus der deutschen Bevölkerung an.

Exp.● traut diesen Formaten, durchgeführt auf Englisch in den amerikanischen Schulen und Kindergärten der KMC, auch Multiplikationspotenzial in amerikanischen Familien zu. Auch Exp.● konstatiert (Z. 118-120) „Viele [russische] Eltern streben danach, dass die Kinder in der Freizeit was unternehmen. Beschäftigung und Allgemeinbildung. Da könnte man auf jeden Fall anknüpfen.“

Im Outreach-Format „Abenteuer Instrumente“ arbeiten die Musiker_innen auf freiwilliger Basis. Viele moderieren dabei selbst. Nach Erfahrung der Autorin würden sich vermutlich auch für die englischsprachige und andere Versionen dieses und anderer Formate

genügend freiwillige, sprachversierte Orchestermitglieder zur Verfügung stellen, die sich darüber freuen, ihre Sprachkompetenzen im Berufskontext nutzen zu können.

Exp. ● (Z. 149): „Sicher könnte ich moderieren!“

Exp. ● (Z. 244-245): „Ja, warum denn nicht!“ (In Bezug auf Moderation oder Einführung im Rahmen eines Konzertes durch ihn/sie auf Bulgarisch) „Man fühlt sich davon ja angesprochen, wenn das auf der Heimatsprache ist.“

Exp. ● (Z. 28-29): „ich hätte gerne kleinere Produktionen auf Englisch für das amerikanische Publikum moderiert, wenn man mich nur gefragt hätte.“

Exp. ● würde auch ganze Kinder- und Jugendkonzerte auf Englisch anbieten; dazu müsste lediglich der Moderationstext übersetzt werden. Auch ein Jugendabonnement mit englischsprachiger Übertitelung kann überlegt werden.

Aber nicht nur bezüglich der Sprache der Konzertmoderation wünschen sich die Expert_innen neue Angebote.

6.4.1.2.1 Konzerte für Einsteiger_innen

Exp. ● denkt neben einer Einführungsveranstaltung für Erstbesucher_innen vor Konzertbeginn auch über ein komplettes Format „Mein erstes Konzert“ für erwachsene Konzertanfänger_innen nach.

(Z. 155ff.): „Für jeden Menschen gibt es viele Sachen, die man noch nie gemacht hat. Z.B. ein Fotografie-Kurs für Anfänger, da hätte ich viel weniger Bedenken, und nicht dauernd den Gedanken, dass ich nicht weiß, was ich da tue, als wenn es nur Fotografie-Kurs heißt! Weil ich weiß, da ist dann jemand da, der mich nicht verurteilt, und der mir erklärt, wie es abläuft, und wie ich mich benehmen muss und was meine Aufgabe ist. Als Angebot könnten wir das doch machen! Damit man eine Erfahrung machen kann, die auf einen wirkt, die man noch nicht gemacht hat. Fallschirmspringen hat man vielleicht auch noch nie gemacht, wird man vielleicht auch nie machen, aber für viele Leute fühlt sich ein Konzertbesuch vielleicht an wie Fallschirmspringen! Von der Skala, wie viel Stress das auslöst!“

Mit einem derartigen Zusatz-Format würden nach Meinung der Autorin tatsächlich nicht nur neue Publika mit migrantischem Hintergrund angesprochen, sondern auch bislang nicht konzerterfahrenen Menschen aus weniger kulturaffinen Milieus der autochthonen Bevölkerungsschichten Einstiegsmöglichkeiten geboten sowie die Hemmschwelle *Angebote sind nicht zugänglich oder offen für andere als die Elite* gesenkt.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch Exp. ● der/die das von ihr mitgestaltete Kinderkammerkonzert zum Thema Syrien in einem ähnlichen Format auch gerne für Erwachsene anbieten würde. Kinderkammerkonzerte sind per se Angebote für Konzertanfänger_innen, aber es besteht keine Begründung, Menschen jeglichen Alters

einen geführten Einstieg in den Konzertgenuss zu verwehren. So könnten auch die Barrieren *Angebot ist zu konservativ, zu intellektuell, zu konfrontativ, zu langweilig, zu elitär, ohne Relevanz für mich* sowie *Das verstehe ich sowieso nicht* überwunden werden.

6.4.1.2.2 Open-Air-Konzerte

Exp. ● fordert neben dem jährlichen Theaterfest weitere Formate für „die ganze Stadt“ (Z. 314), die keinen Eintritt kosten⁴³, und bezieht sich dabei argumentativ auf die hohe Quote der Finanzierung durch Steuergelder (s. „Public Value“ Kap. 3.3). Dabei denkt er/sie vor allem an ein kostenloses Open-Air-Konzert, das eine Doppelfunktion als niederschwelliger Einstieg in Konzertbesuche sowie als multiplikationsstarkes PR-Format tragen kann. Auch Exp. ● plädiert für Open Air Veranstaltungen, die als „zugänglicher“ (Z. 70), „weniger elitär“ (Z. 287) und „mehr für die Menschen“ (a.a.O.) empfunden werden und durch ihre eigene Atmosphäre auch Menschen ansprechen, die sonst nicht ins Konzert gehen würden. Durch den Eventcharakter einer solchen Großveranstaltung würden auch die Bedürfnisse eines größeren Teils der heutigen „Erlebnisgesellschaft“ angesprochen (s. Kap. 3.4; vgl. Zulauf 2012 : 30ff).

Das ist „ein sehr guter Einstieg für ein erstes Konzert! Vielleicht war man ja z.B. schonmal in einer Arena, da kann man dann an gemachte Erfahrungen anknüpfen“ (Exp. ●, Z. 167-168).

6.4.1.2.3 Cross Over Projekte

In den Studien von Allmanritter 2017 wurden Cross-Culture Veranstaltungen als Abbild der postmigrantischen Gesellschaft Deutschlands von ihren Studienteilnehmer_innen mehrheitlich als sinnvoll und spannend bewertet, da sie zu Verständnis und größerer Akzeptanz der Bevölkerungsgruppen füreinander führen können, ohne auf künstlerische Qualität zu verzichten (vgl. Allmanritter 2017 : 287f). Die Expert_innen der Pfalzphilharmonie bestätigen diese Erkenntnisse:

Exp. ● „würde an Cross Over Projekte denken. Also, dass man z.B. das in irgendeiner Form verbindet. Dass man z.B. sagt, man macht eine Hälfte klassische Werke vom Westen, und dann vielleicht Komponisten oder auch musikalische Formationen aus einer anderen Kultur. Vielleicht auch mit Erklärungen oder Moderation, dass man das

⁴³ Kaiserslautern stellte 2020 mit 19639,-€ unter allen kreisfreien Städten und Landkreisen in Rheinland-Pfalz das Schlusslicht in Bezug auf das verfügbare Einkommen, das jedem Einwohner durchschnittlich zur Verfügung steht. Das sind über 20% weniger als der Bundesdurchschnitt von 23.706,-€ pro Jahr (vgl. Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz, 2022).

verbindet. Vielleicht auch mit einem Büffet mit Essen aus einem anderen Land. Dass man mehrere kulturelle Punkte mit einbezieht, nicht nur die Musik. So ein Themenabend, für den man gezielt diese Menschen einlädt, dass sie unsere Kultur kennenlernen, wir aber auch ihre!“ (Z. 75ff.)

Cross Over würde sich bei einem derartigen Themenabend dann nicht nur auf die interkulturelle, sondern auch auf die interdisziplinäre Ebene beziehen.

Exp. ● hält Qualität für die Grundvoraussetzung auch für dialogisches Lernen im Konzert (vgl. Spannungsdreieck Abb. 1, S. 16 in Kap. 3.3, Mission) und schlägt ebenfalls ein Cross Over Format vor, das „Musik aus vielen verschiedenen Ländern zusammenbringt“ (Z. 280), für das sich dann viele (neue und alte) Gruppen interessieren.

Exp. ● gibt die abschreckende Wirkung von ethnisierenden Pauschalisierungen zu Bedenken und plädiert für Fingerspitzengefühl und gezielte Recherche vor Ort – auch diese Aussage bestätigt Allmanritters Ergebnisse (vgl. Allmanritter 2017 : 287f). Exp. ● und ● sind sich einig darin, dass es dabei wichtig ist, dass auch die „Deutschen“, hier vielleicht auch ein Synonym für das bisherige Stammpublikum der Pfalzphilharmonie, sich dabei öffnen: „dann denken sie vielleicht „Oh, das ist cool. Das gefällt mir eigentlich auch! Das kannte ich noch nicht“. Man muss das vielleicht einfach anbieten, dass sie merken, dass es da auch was Tolles gibt.“ (Exp. ● Z. 86-88). Damit entsprechen die Expertisen den Erkenntnissen des Interkulturbarometers, dass nur durch die Anerkennung von Unterschieden und Vielfalt mit Hilfe von Vermittlungsangeboten migrantische und hiesige Bevölkerungsgruppen für den jeweils fremden Kulturraum geöffnet und im Idealfall begeistert werden können (s. Kap. 3.5.2; vgl. Keuchel 2015 : 2). Wichtig war sowohl den Studienteilnehmer_innen Allmanritters als auch denen dieser Arbeit, dass die Motivation für Cross Over Veranstaltungen nicht aus einem defizitorientierten, sondern aus einem ressourcenorientierten Ansatz erwächst und dieser klar kommuniziert wird (s. Tab. 1; vgl. Allmanritter 2017 : 287f.). Für diese hybriden Formate für Publika mit hybriden Identitäten kann das Potenzial der hybriden Identitätserfahrungen von Orchestermusiker_innen mit migrantischem Hintergrund genutzt werden. Als Fundament für den souveränen Umgang mit Vielfalt dient jeweils die eigene kulturelle Identität (vgl. Keuchel 2011 : 22).

Vielleicht aus diesem Aspekt heraus fordert Exp. ● (Z. 114-117): „Nur auf der Bühne kann man das bisschen trennen, vielleicht ein bisschen gegenüberstellen oder miteinander verbinden, aber immer noch klar definieren, was zu welcher Kultur gehört. Nicht so verwischen, dass man nichts mehr erkennen kann! Gerade durch die Unterschiede ist es ja spannend. Auch für die Musiker!“

Dann sind „Mehrwert und Profit“ (Exp. ● Z. 51) für alle Stakeholder gegeben, für neue und alte Publikumssegmente, die Politik⁴⁴, aber auch für die Musiker_innen und den Träger. Gut gemachte, qualitativ hochwertige Cross Over Konzerte bedienen sowohl den staatlich-politischen Kulturauftrag als auch die ästhetische Mission der Einrichtung sowie die Bedürfnisse multipler Zielgruppen (vgl. Zulauf 2012 : 43ff) und verbessern damit die Position des Produktportfolios eines Orchesters im Spannungsdreieck aus Abb. 1, S. 16.

Exp. ● findet es „wichtig, dass man mehr Projekte für alle möglichen Menschen anbietet, aus jedem Land, aus jeder Kultur!“ (Z. 139-140) und schlägt dafür vor, Musiker_innen aus anderen Ländern oder/und Kulturen mit ihren Folklore-Instrumenten einzuladen und in die Konzertprogramme einzubeziehen. Dafür könnte das der Pfalzphilharmonie in ihrem Jahreshaushalt zur Verfügung stehende Kapital für Gastsolist_innen oder Gastdirigent_innen genutzt werden, das konditionell der Erweiterung des künstlerischen In- und Outputs vorbehalten ist.

6.4.1.3 Marktteilnehmerstrategie Akquise

Eine noch tiefergehende Interaktion mit und Ausrichtung an den (in diesem Fall migrantischen) neuen Stakeholdern erfordert die Akquise als Marktteilnehmerstrategie, die auf Kooperation und Beziehungsmanagement fußt (vgl. Zulauf 2012 : 170).

Dabei muss der aktive erste Schritt aufeinander zu von Seiten der Pfalzphilharmonie erfolgen, so Exp. ●:

(Z. 123ff): „Ich glaube, dass man das Gefühl vermitteln muss, dass jemand wo willkommen ist. Jemand muss den ersten Schritt machen, und die machen das nicht. Aber ich frage mich, ob sie sich nicht oft auch auf Erfahrungen berufen, die sie gemacht haben, dass sie nicht unbedingt weiterkommen. Ich denke, mit einer aktiveren Strategie von unserer Seite hätten wir mehr Erfolg als andersrum, dass wir warten, dass jemand zu uns kommt. Es ist eindeutig, wir müssen mehr unternehmen!“

Damit bestätigt Exp. ● Zulauf, der schon 2012 konstatierte: „Wenn das Publikum nicht mehr von sich aus zur Kultur kommt, dann müssen Kulturbetriebe auf potenzielle Besucher zugehen und Maßnahmen entwickeln, die sich an den Interessen der Zielgruppen ausrichten“ (Zulauf 2012 : 42).

Die Interviewten sind sich einig, dass Beziehungen nur über persönliche Kontakte und deren Pflege aufgebaut werden können. Dabei ist Recherche vor Ort ausschlaggebend,

⁴⁴ „In einer multiethnischen Gesellschaft gewinnen Kunst, Kultur und kulturelle Bildung eine zunehmende Bedeutung, um Integration zu befördern und die positiven Elemente kultureller Vielfalt herauszustellen. Im Begriff ‚Wandel durch Kultur‘ werden diese Prozesse oftmals zusammengeführt“ (Deutscher Kulturrat 2007).

betonen Exp. ●● und ● und schlagen vor, Clubs, (Sport)Vereine, Moscheen, Schulen und migrantische Kulturorganisationen zu kontaktieren, Beziehungen aufzubauen und Kooperationen einzugehen. Dadurch würde gesichert, dass die neu zu entwickelnden Angebote sich auf die Lebenswelten der neuen Zielgruppen beziehen (vgl. Zulauf 2012 : 42) und für sie *Relevanz haben*. In partnerschaftlichem Dialog, in Interaktion und Kooperation mit neuen wie alten Stakeholdern liegt die Chance, öffentlich subventionierte Kulturorchester zukunftsfähig zu machen (vgl. Zulauf 2012 : 60+196).

Exp. ● (Z. 95-100): „wenn man Vereine oder auch Moscheen anspricht, vielleicht persönlich hinget, da würde ich mitkommen und zeigen: „Ich habe Eure Kultur auch, aber lebe hier und wir bieten was an im Pfalztheater. Habt ihr nicht mal Lust, vorbeizukommen? Wir machen da so einen Themenabend.“ So könnte man die Leute vielleicht hinführen! Vielleicht klappt das eher persönlich, als wenn man das irgendwo annonciert!“

Allerdings hat keiner der vier Expert_innen vor Ort in Kaiserslautern ausgeprägte Kontakte zu Menschen mit ähnlichem migrantischen Hintergrund (s. Kap. 6.2.4.1). Alle vier wären aber bereit, ihren sprachlichen Kompetenzen und kulturellen Hintergründe vermittelnd einzubringen, wenn Kontakte von Seiten der Pfalzphilharmonie aufgebaut würden. Die entsprechende Recherche und Kommunikationsoffensive wäre/ist aber Aufgabe für Mitarbeitende der Pfalzphilharmonie außerhalb des Orchesters.

6.4.2 Imagemodifikation der Pfalzphilharmonie

Durch Umsetzung der von den Interviewten genannten Vorschläge zur Veränderung des Angebots der Pfalzphilharmonie würden nicht nur einmalig neue Publika angesprochen, sondern auch mittel- und langfristig das Image der Pfalzphilharmonie modifiziert.

Auf diese Veränderung sollte nicht passiv gewartet werden. Vielmehr sollte der dafür notwendige organisationsumfassende Wandel auch aktiv durch die Theaterleitung sowie die Marketingabteilung betrieben werden, denn nach Auffassung der Interviewten existieren einige Hemmschwellen eher in den Köpfen der Nicht-Besucher_innen als in der Realität. Dabei könnte nebenbei die nationale/ethnische Diversität der Pfalzphilharmonie auch im Marketing bewusst eingesetzt werden.

Exp. ● (Z. 136-139): „Gerade so Orchester, die sind ja zum größten Teil sehr bunt gemischt, genau wie auch Fußballmannschaften, und das sollte man auch mal hervorheben. Es gibt glaube ich wenig Berufsgruppen, wo so viel Multikulti herrscht, weil das ja auch durch die Musik einfach möglich ist. Weil es eine Universalsprache ist.“

Exp. ● betont, dass das schlimmste eingrenzende Klischee darin besteht, dass klassische Konzerte als Teil eines bestimmten, elitären Lebensstils wahrgenommen

werden und *nicht offen oder zugänglich für andere als die Elite* sind. (Z. 254): „Das vermittelt ständig den Eindruck von geschlossener Gesellschaft.“ (Z. 192): „Und das ist alles bonzig.“ So fühlen sich andere dort von *vornherein nicht willkommen*, befürchten, sich *unwohl zu fühlen oder zu langweilen* und haben *Angst, nicht dazuzugehören*.

Daraus entsteht die Überzeugung, dass Konzerte der Pfalzphilharmonie *nicht interessieren, nichts für andere Menschen bieten*, und dass das *Kulturangebot keine Relevanz* hat oder *nicht zu anderen Menschen als dem Stammpublikum passt*. Exp.● (Z. 179): „Und dabei muss es gar nicht elitär sein!“

Auch Vorurteile über vermeintlich notwendiges *Vorwissen* halten von der Kulturnutzung ab. Dieses Vorurteil kann ebenfalls vor Ort widerlegt werden:

Exp.● (Z. 179-180): „Man braucht eigentlich gar nix zu wissen, man kann einfach nur sitzen und die Augen schließen im Konzert, das reicht vollkommen.“ (Z. 184ff.): „Konzerte haben einen Unterhaltungswert, es kann auch einen ausbildenden Aspekt haben, muss es aber nicht. Ich muss nicht jeden Stern kennen, um in den Himmel zu gucken. Ich kann einfach im Gras liegen und es mir anschauen. Und entweder mag ich das, oder ich finde es total absurd und zum Kotzen, und dann gehe ich. Aber um es zu mögen, muss ich mich in der Situation wohl fühlen.“

Um sich ihre eigene Meinung bilden zu können, muss ein Besuch im Konzert der Pfalzphilharmonie aber für viele Menschen gedanklich erst in den Bereich des Möglichen gerückt werden; dies wird durch den konsequenten Wandel ihres Images begünstigt. Erst dann können neue Publika ihre Vorurteile überwinden und ihre eigenen Erfahrungen live machen. Auch diesen Schritt müssen Kulturanbieter_innen als Ermöglicher_innen proaktiv auf ihre potenziellen Publika zugehen. Exp.● (Z. 160-161): „Damit man eine Erfahrung machen kann, die auf einen wirkt, die man noch nicht gemacht hat.“

Exp.● (Z. 181): „Und ich wünsche mir, diese Message könnte man rüberbringen, dass es eine besondere Erfahrung ist.“

Exp.● (Z. 298): „Genau! Wenn man was entdeckt! Man kann ja nicht mögen, was man noch nicht kennt!“

7. Fazit und Ausblick

Die leitende Frage, inwiefern sich neue Zielgruppen als Publika gewinnen lassen, indem der nationale/ethnische Hintergrund von (freiwilligen, daran interessierten) Orchestermusiker_innen im beruflichen Umfeld aktiv eingebunden statt ignoriert wird, konnte in dieser Arbeit für die Pfalzphilharmonie Kaiserslautern mit vielen Handlungsempfehlungen beantwortet werden.

Alle Ergebnisse sind als nicht repräsentativ zu betrachten. Für eine Überprüfung in der Praxis fehlen in dieser Arbeit die Ressourcen.

Allerdings ergibt sich aus der zusammenfassenden Analyse der Expertisen der vier Interviewten ein in sich geschlossenes, widerspruchsfreies Bild, was die Relevanz und Praxisnähe der Ergebnisse in den Augen der Autorin unterstreicht.

An die neue Leitung des Pfalztheaters Kaiserslautern ergeht daher bei Interesse die Empfehlung, den eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen, indem den Ideen- und Wissensressourcen aller interessierten Orchestermitglieder ein Forum geboten wird⁴⁵. Wie in Kap. 6 dargelegt, konnten die Hypothesen bekräftigt werden, dass sich innerhalb bestehender Strukturen und Personalzusammensetzungen aus bislang unbeachteten Kompetenzen Neues entwickeln lässt, und dass dadurch zusätzlich die Berufszufriedenheit von Musiker_innen gesteigert werden kann.

Auch die in Kap. 6.4 dargestellten Handlungsempfehlungen für eine Erweiterung des programmatischen Angebots der Pfalzphilharmonie in Bezug auf Marktentwicklung, Diversifikationsstrategie und Marktteilnehmerstrategie Akquise sowie eine Modifikation ihre Images verdienen es in den Augen der Autorin, einem Praxistest unterzogen zu werden.

Ohne grundlegenden Organisationswandel, ohne die Implementierung von Audience Development und Diversity Management als Lern- und Effektivitäts-Paradigma (s. Einleitung) in die Unternehmenskultur des Pfalztheaters, werden allerdings die oben erarbeiteten Vorschläge keinen nachhaltigen Impact auslösen. Zulauf diagnostizierte schon 2012, dass die klare Formulierung von Mission und Vision sowie ein intensiv nach innen wie außen kommuniziertes Leitbild wichtige erste Schritte in der Organisationsentwicklung von Kulturorganisationen darstellen (Zulauf 2012 : 54f.).

Die Initiative kulturelle Integration hat in ihrem von der Bundesregierung geförderten, 2021 veröffentlichten Report zur Diversität in bundesgeförderten Kulturinstitutionen folgende interne Faktoren für mehr Diversität im Publikum erarbeitet, an denen sich auch das Pfalztheater orientieren könnte:

⁴⁵ Diese Erkenntnis lässt sich vermutlich auch auf Mitarbeitende anderer Sparten übertragen.

Tab. 4 Interne Faktoren für mehr Diversität im Publikum

Quelle: eigene Darstellg. nach Initiative kulturelle Integration (Zimmermann 2021 : 78f.)

<p>Strukturelle Aspekte</p>	<p>Erstellung bzw. Weiterentwicklung von Konzepten zur Diversitätsentwicklung</p> <p>Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Diversität</p> <p>Bereitstellung von Ressourcen in Form von Personal, Zeit und finanziellen Mitteln und Verstärkung der Diversitätsentwicklung durch den Einsatz von festem Personal im Bereich Pädagogik und Vermittlung, welches gezielt Projekte für einzelne Personengruppen entwickeln kann</p> <p>Einsatz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund stärker in Führungspositionen und Schnittstellenpositionen</p> <p>Herstellung von Kooperationen mit starker Diversity-Community sowie ein kontinuierlicher Austausch mit Verbänden marginalisierter Bevölkerungsgruppen</p> <p>Veränderung der Strukturen und Teamzusammensetzung in der Einrichtung</p>
<p>Aspekte der internen Werteentwicklung</p>	<p>Stärkung des Austauschs und der Diskussion in den Einrichtungen zu Diversität, mit dem Ziel den Ertrag diversitätsorientierten Handelns aufzuzeigen</p> <p>Verankerung des Themas Diversität in der »DNA« der Einrichtung</p> <p>Schaffung einer Bewusstseinsänderung hinsichtlich Diversität bei der Mitarbeiterschaft</p> <p>Entwicklung eines gemeinsamen, nach innen und außen vertretenen Leitbilds zur Diversität in der Einrichtung</p>
<p>Aspekte von Qualifizierung und Weiterbildung</p>	<p>Durchführung von Schulungen und Workshops für die Mitarbeitenden im Sinne von Fort- und Weiterbildung</p> <p>Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden</p> <p>Weiterentwicklung von Diversitätskompetenzen bei den Mitarbeitenden, um Diversität anzuregen</p>
<p>Analyseaspekte</p>	<p>Audience Development, das auch marginalisierte Gruppen berücksichtigt, um zu verstehen, aufgrund welcher</p>

	<p>Barrieren oder der Art des Angebots sich Personen bewusst dagegen entscheiden, bestimmte Veranstaltungen zu besuchen</p> <p>Recherchen und statistische Erhebungen zu Besuchern, um zu erfahren, wie vorhandene Barrieren abgebaut werden können</p>
--	---

Die unter „Analyseaspekte“ genannten Faktoren betreffen die in dieser Arbeit mehrfach erwähnte, für die Pfalzphilharmonie unumgängliche Publikumsforschung, ohne die kein zukunftsweisendes Programm entlang der Interessen, Bedarfe und Lebenswelten der Besucher_innen, Nicht-Besucher_innen und Noch-Nicht-Besucher_innen entwickelt werden kann (vgl. Zulauf 2012 : 60), das größere Teile der Kaiserslauterer Bevölkerung anspricht als bisher. Aber so bereitwillig und ideenreich die Expert_innen der Pfalzphilharmonie programmatische Veränderungen vorgeschlagen haben und ihre Mithilfe auch in Bezug auf Outreach-Programme, die Überwindung von Sprachbarrieren und für die Beziehungspflege zur Verfügung stellen würden, zur Publikumsforschung und zum Marketing haben sie ebenfalls eine Meinung:

Exp.●(Z. 137-138): „Das ist nicht unbedingt die Aufgabe von Orchestermitgliedern!“

Darüber hinaus haben sich bei der Recherche für diese Arbeit viele Themengebiete eröffnet, die weiterer Untersuchung bedürften, von denen auf einige schon verwiesen wurde. Ein weiteres Studienthema könnte z.B. die Möglichkeit einer Übertragbarkeit von in Großbritannien gemachten Erfahrungen mit Diversity Management und/oder Audience Development auf die deutsche Kulturpolitik betreffen. Andere Forschung könnte einen möglichen Zusammenhang zwischen autochthonem Fachkräftemangel beim Orchesternachwuchs und der internationalen Zusammensetzung der Instrumental-Studierenden an deutschen Hochschulen untersuchen. Ein weiteres Themenfeld, aktuell am Pfalztheater, ergäbe sich aus der wissenschaftlichen Begleitung von Umstrukturierungen in der Leitungsebene von Kulturorganisationen, weg vom traditionellen Intendantenmodell. Auch über die Besetzung von öffentlich geförderten Berufsorchestern könnte geforscht werden: Sollte eine Orientierung an der Stellenstruktur des romantischen Orchesters in postmigrantischen Zeiten einem „Pool“-Modell mit Instrumentalisten aus vielen Kulturen weichen? Was würde das für Führungsstile, Arbeitsbedingungen oder das Selbstverständnis der Musizierenden in

ihrer Rolle als Arbeitnehmer_in bedeuten? Welche Aspekte des agilen Arbeitens könnten auf welche Art und Weise in Orchestern umgesetzt werden und welche Chancen und Risiken bestehen dabei?

G. Mertens hat das Agile Manifesto bereits für Berufsorchester übertragen. In diesem Buch, „The (fr)agile Orchestra“ (Mertens, 2021), konstatiert Garterer in Bezug auf deutsche Kulturorchester:

„They have to change in order not to be changed“ (Garterer in Mertens 2021 : 121).

8. Anhang

8.1 Literaturverzeichnis

Allmanritter, Vera (2017): Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen. Bielefeld: transcript Verlag, 2017.

Alte Oper Frankfurt (2022): hr-Sinfonieorchester. Online verfügbar unter <https://www.alteoper.de/de/programm/veranstaltung.php?id=522558554&genre=>, zuletzt geprüft am 21.07.2022.

Arts Council England (2022): Diversity. Online verfügbar unter <https://www.artscouncil.org.uk/developing-creativity-and-culture/diversity>, zuletzt geprüft am 03.06.2022.

Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (Hg.) (2012): Zukunft Publikum, Jahrbuch für Kulturmanagement 2012, Bielefeld: transcript Verlag, 2012.

bmfjsfj Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (16.10.2007): Studie von SINUS-Sociovision "Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Zentrale Ergebnisse. Berlin. Iris Bethge. Online verfügbar unter <https://www.bmfjsfj.de/resource/blob/84356/9de3d88946db4f26396301bff9fd41ae/migranten-milieustudie-zentrale-ergebnisse-data.pdf>, zuletzt geprüft am 13.09.2022.

Bundeszentrale für politische Bildung (2021): Die postmigrantische Gesellschaft. In: *Bundeszentrale für politische Bildung*, 19.11.2021. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/kurzdossiers/205190/die-postmigrantische-gesellschaft/>, zuletzt geprüft am 07.07.2022.

Bünsch, Nicola (2012): Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (Hg.) (2012). Neue Beteiligungsformen und interaktive Kulturwahrnehmung. 6. Jahrestagung des Fachverbands für Kulturmanagement an der Universität Lüneburg (12.-14. Januar 2012). In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (Hg.) (2012). Zukunft Publikum, Jahrbuch für Kulturmanagement 2012 . Bielefeld: transcript Verlag, 2012, S. 349–355.

Charta der Vielfalt (2022): Charta der Vielfalt - Für Diversity in der Arbeitswelt. Online verfügbar unter <https://www.charta-der-vielfalt.de/>, zuletzt geprüft am 03.08.2022.

Deutsch-Amerikanischer und Internationaler Frauenclub Kaiserslautern e.V. (2022): Über uns - Deutsch-Amerikanischer und Internationaler Frauenclub Kaiserslautern e.V. Online verfügbar unter <https://daifc.de/de/ueber-uns-3/>, zuletzt geprüft am 01.09.2022.

Deutsche UNESCO-Kommission (2022): Bundesweites Verzeichnis Immaterielles Kulturerbe. Online verfügbar unter <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-deutschland/theater-orchester>, zuletzt geprüft am 03.06.2022.

Deutscher Kulturrat (2007): Interkulturelle Bildung – eine Chance für unsere Gesellschaft | Deutscher Kulturrat. Online verfügbar unter <http://www.kulturrat.de/positionen/interkulturelle-bildung/>, zuletzt geprüft am 03.07.2022.

Deutscher Kulturrat, kultur.kompetenz.bildung, Administrator: 24_06_PO_KU_KKB_01. Online verfügbar unter <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2016/07/kkb-12.pdf>, zuletzt geprüft am 09.07.2022.

Deutsches Musikinformations Zentrum (2022): miz.org (2022): Statistik | Studierende in Studiengängen für Musikberufe – nach Geschlecht und ausländischer Staatsbürgerschaft. Online verfügbar unter <https://miz.org/de/statistiken/studierende-in-studiengaengen-fuer-musikberufe-nach-geschlecht-und-auslaendischer-staatsbuergerschaft?filter%5Bresource%5D%5B0%5D=Statistik&filter%5Btheme%5D%5Bpath%5D=Ausbildung%20und%20Beruf&position=5>, zuletzt geprüft am 17.09.2022.

Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (Hg.) (2015): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag. Online verfügbar unter <https://d-nb.info/1077320221/34>, zuletzt geprüft am 01.09.2022.

Eichholz, Lutz; Spellerberg, Annette (2018): Vielfalt leben in Kaiserslautern. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern, Fachbereich ARUBI, 2018.

Flick, Uwe (2014): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014, S. 411–423.

Flick, Uwe (2019): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 9. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's Enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, 55694), 2019.

Frieß, Wiebke; Mucha, Anna; Rastetter, Daniela (Hg.) (2019): Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! 1. Auflage, Leverkusen: Verlag Barbara Budrich, 2019.

German American Community Office (2022): Hinweise – Deutsch-Amerikanisches Bürgerbüro. Online verfügbar unter <https://www3.kaiserslautern.de/gaco/category/hinweise/>, zuletzt geprüft am 16.09.2022.

Glogner-Pilz, Patrick; Föhl, Patrick S. (Hg.) (2011): Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung. 2., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Glossar Kulturmanagement (2011). 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Hallenberg, Bernd (2017): Unser Leben in Deutschland - Die neuen Migrantenmilieus. Erkenntnisse aus dem qualitativen Teil der vhw-Migrantenmilieustudie 2017/2018. In: *vhw werkSTADT* (14), S. 1–15.

Hallenberg, Bernd (2018): Migranten, Meinungen, Milieus. Vhw-Migrantenmilieu-Survey. Berlin: vhw. Online verfügbar unter <https://www.vhw.de/publikationen/studien-befragungen/>.

Hartmann, Alexander; Halbfas, Brigitte (2020): Diversität in Organisationen. 1. Auflage. Hamburg: Diplomica Verlag.

Hausmann, Andrea; Murzik, Laura (Hg.) (2013): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hausmann, Andrea, Körner, Jana (Hg.) (2009): Demografischer Wandel und Kultur. Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Helfferich, Cornelia (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 559–574.

Hoffmann, Erwin (2019): Personalmanagement in Kultur- und Non-Profit-Organisationen. MKN0810. Studienbrief. TU Kaiserslautern, Kaiserslautern.

Höhne, Steffen (2012): Das Theaterpublikum. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (Hg.) (2012). Zukunft Publikum, Jahrbuch für Kulturmanagement 2012 . Bielefeld: transcript Verlag, 2012, S. 1–52.

Jarass, Hans D. (2014): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Kommentar. 13. Aufl. München: Beck.

Keuchel, Susanne (2011): Kulturelle Identitäten in Deutschland. Untersuchungen zur Rolle von Kunst, Kultur und Migration. In: Schneider, Wolfgang: Theater und Migration. Bielefeld: transcript Verlag, 2011, S. 21–33.

Keuchel, Susanne (2011): Abwärtstrend gestoppt – Nachwuchsarbeit muss dennoch weiter intensiviert werden ... Ergebnisse aus dem 9. KulturBarometer. Präsentation des 9. KulturBarometers. Zentrum für Kulturforschung. Deutsches Anwaltsinstitut. Berlin, 20.11.2011.

Keuchel, Susanne (2015): Das 1. InterKulturBarometer – Zentrale Ergebnisse zum Thema Kunst, Kultur und Migration. Hg. v. Kulturelle Bildung online. Online verfügbar unter <https://www.kubi-online.de/artikel/1-interkulturbarometer-zentrale-ergebnisse-zum-thema-kunst-kultur-migration>, zuletzt aktualisiert am 14.09.2022.

Klein, Armin (2011): Der exzellente Kulturbetrieb. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Koch, Richard; Renz, Thomas (2013): Wissen über Aktuelles und Potentielles Publikum generieren. Praxisnahe Methoden der Publikumsforschung. In: Interkulturelles Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag, 2013, S. 163–189.

Krause, Florian; Vedder, Günther (Hg.) (2022): Vielfalt in der Arbeitswelt. Nomos Verlagsgesellschaft. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, Edition Rainer Hampp (Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft, Band 13).

Krell, Gertraude; Wächter, Hartmut (Hg.) (2006): Trierer Beiträge zum Diversity Management. Band 7: Rainer Hampp, Trier.

Krell et al. (Hg.) (2007): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze: Campus Verlag GmbH, Frankfurt.

Kultusministerkonferenz, Beschluss 06.12.2001: BS_FinanzierungTheaterOrchster_Dez2001.doc. Online verfügbar unter https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2001/2001_12_06-Finanzierung-Theater-Oper.pdf, zuletzt geprüft am 17.08.2022.

Kurzeja-Christinck, Astrid; Schmidt, Astrid; Schmidt, Peter (2012): Empirische Ansätze zur Typisierung von Besuchern und Fastbesuchern von Kulturinstitutionen. Forschungsergebnisse, praktische Ansätze und Methoden. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (Hg.) (2012). Zukunft Publikum, Jahrbuch für Kulturmanagement 2012 . Bielefeld: transcript Verlag, 2012, S. 199–227..

Mandel, Birgit (2005): Kulturvermittlung - zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft. 1. Aufl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), Bielefeld: transcript Verlag, 2005.

Mandel, Birgit (2011): Interkulturelles Audience Development? Barrieren der Nutzung öffentlicher Kulturangebote und Strategien für kulturelle Teilhabe und kulturelle Vielfalt. In: Schneider, Wolfgang: Theater und Migration. Bielefeld: transcript Verlag, 2011, S. 111–122.

Mandel, Birgit (2012): Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid (Hg.) (2012). Zukunft Publikum, Jahrbuch für Kulturmanagement 2012 . Bielefeld: transcript Verlag, 2012, S. 15–27.

Mandel, Birgit (2013): Interkulturelles Audience Development, Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, Bielefeld: transcript Verlag, 2013.

Mandel, Birgit (2013): Das Kulturpublikum. Erkenntnisse der Kulturnutzerforschung. In: Mandel, Birgit: Interkulturelles Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag, 2013, S. 19–43.

Mandel, Birgit (2013): Interkulturelles Audience Development als Marketingstrategie und Veränderungsprozess öffentlich geförderter Kulturinstitutionen. In: Mandel, Birgit: Interkulturelles Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag, 2013, S. 11–18.

Mandel, Birgit (2013): Strategien und Maßnahmen des interkulturellen Audience Development. In: Mandel, Birgit: Interkulturelles Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag, 2013, S. 97–161.

Mandel, Birgit (2013): Zusammenfassung und Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung der interkulturellen Projekte. In: Mandel, Birgit: Interkulturelles Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag, 2013, S. 229–243.

Mandel, Birgit; Zimmer, Annette (2021): Cultural Governance : Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten. Hg. v. Birgit Mandel und Annette Zimmer.

Mayerl, Jochen; Schüssler, Fabian (2015): Quantitative & Qualitative Erhebungsmethoden. Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen. 1. Aufl., TU Kaiserslautern, Kaiserslautern.

Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 543–556.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz.

Mertens, Gerald (2019): Orchestermanagement (Kunst- und Kulturmanagement), 2. Aufl. 2019, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mertens, Gerald (Hg.) (2021): The (fr)agile Orchestra. Empowerment strategies for orchestras. Mainz: Schott Music (Edition das Orchester).

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Susanne Pickel (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 465–479.

Neuser, Wolfgang (2016): Einführung in die Kulturwissenschaft. 4. Auflage, TU Kaiserslautern, Kaiserslautern.

Nink, Marco (2018): Engagement Index (Kurzfassung). Leseprobe. Online verfügbar unter <https://www.m-vg.de/mediafiles/Leseprobe/9783868817065.pdf>, zuletzt geprüft am 27.05.2022.

Oberkircher, Volker; Edinger, Benjamin (Hg.) (2014): Diversity Management. Vorteile statt Vorurteile. Heidelberg: Plurality Volker Oberkircher. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:16-heidok-170945>, zuletzt geprüft am 22.08.2022

Pallagst, Karina; Hartz, Andrea; Caesar, Beate (Hg.) (2018): Border Futures - Zukunft Grenze - Avenir Frontière. Zukunftsfähigkeit grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Leibniz-Forum für Raumwissenschaften

Pfalztheater Kaiserslautern (2022): Saalplan | Preise - Pfalztheater-Kaiserslautern. Online verfügbar unter <https://www.pfalztheater.de/cms/index.php?p=331&s=388&>, zuletzt geprüft am 21.07.2022.

Porst, Rolf (2014): Frageformulierung. In: Baur, Nina und Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 687–698.

Priller, Eckhard; Schrader, Malte; Schulz, Gabriele; Zimmermann, Olaf (2021): Diversität in Kulturinstitutionen 2018-2020. Herausgegeben von Olaf Zimmermann für die Initiative kulturelle Integration. Hg. v. Olaf Zimmermann. Berlin: Deutscher Kulturrat.

Rahnfeld, Claudia (2019): Diversity-Management. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Ramstein Air Base (2022): What is the KMC? Online verfügbar unter <https://www.ramstein.af.mil/About/Fact-Sheets/Display/Article/303639/what-is-the-kmc/>, zuletzt geprüft am 27.08.2022.

Redlberger, Melanie (2013): Kulturpolitische Strategien für interkulturelle Change-Management-Prozesse. Beispiele aus Großbritannien und den Niederlanden. In: Mandel, Birgit: Interkulturelles Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag, 2013, S. 203–227.

Renz, Thomas (Hg.) (2015): Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development. Bielefeld: transcript Verlag.

Rosu, Stefan (2014): Zukunftsstrategien für Orchester. Kompetenzen und Kräfte mobilisieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schneider, Wolfgang (Hg.) Theater und Migration (2011). Bielefeld: transcript Verlag, 2011.

Schönwald, Antje; Spellerberg, Annette; Weber, Florian (2018): Grenzen - Identitäten - Heimat: Theoriegeleitete Annäherungen an Konstrukte und Konzepte im "grenzüberschreitenden" Kontext. In: Pallagst, Karina; Hartz, Andrea; Caesar, Beate (Hg.): Border Futures - Zukunft Grenze - Avenir Frontière. Zukunftsfähigkeit grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung Leibniz-Forum für Raumwissenschaften (Arbeitsberichte der ARL, 20), S. 130–142.

Siebenhaar, Klaus (Hg.) (2009): Audience Development. Oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen (in memoriam Dr. Günter Braun.) Unter Mitarbeit von Günter Braun. 1. Aufl. Berlin: B & S Siebenhaar Verlag.

Siebenhaar, Klaus (2009): Audience Development oder eine Liebesbeziehung fürs Leben. In: Klaus Siebenhaar (Hg.): Audience Development. Oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen (in memoriam Dr. Günter Braun.) Unter Mitarbeit von Günter Braun. 1. Aufl. Berlin: B & S Siebenhaar Verlag.

Siebenhaar, Klaus (2015): Auftrag Publikum. Der Hochkulturbetrieb zwischen Audience Development und Ereignisästhetik. 1. Auflage. Berlin, Kassel: B & S Siebenhaar Verlag.

Staatstheater Saarland (2022): Webshop - 1. Sinfoniekonzert. Online verfügbar unter <https://staatstheater-saarland.eventim-inhouse.de/webshop/webticket/seatmap?eventId=8516>, zuletzt geprüft am 21.08.2022.

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung in Deutschland nach Migrationshintergrund und Migrationserfahrung 2020 | Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161051/umfrage/bevoelkerung-mit-und-ohne-migrationshintergrund-in-deutschland>, zuletzt geprüft am 29.07.2022

Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Kulturfinanzbericht 2020. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/kulturfinanzbericht-1023002209004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 17.08.2022.

Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2022): Verfügbares Einkommen 2019 in allen kreisfreien Städten und Landkreisen gestiegen. Online verfügbar unter https://www.statistik.rlp.de/no_cache/de/einzelansicht/news/detail/News/3341/, zuletzt geprüft am 26.08.2022.

Stiftung Niedersachsen (Hg.) (2006): älter-bunter-weniger. Die demografische Herausforderung an die Kultur. Bielefeld: transcript Verlag, 2006.

Süß, Stefan (2013): Personalmanagement in Kulturbetrieben: Grundlegende Überlegungen und aktuelle Trends. In: Andrea Hausmann und Laura Murzik (Hg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Aufl. 2013. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 9–24.

Tröndle, Martin (Hg.) (2019): Nicht-Besucher Forschung. Audience Development für Kultureinrichtungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019.

Uelner, André (2021): 0,63 % Wie divers sind Orchester? Qualitative Einzelfallstudie unter Orchestermusiker:innen mit einer Herkunftsgeschichte aus der Türkei sowie dem Nahen und Mittleren Osten in und um deutsche Berufsorchester. Unter Mitarbeit von Wegner, Nora, Kulturevaluation Wegner. Deutsche Staatsphilharmonie RLP,

Ludwigshafen, online verfügbar unter [dsprp_studie-divers_21-11_rz.pdf](#) ([staatsphilharmonie.de](#)), zuletzt geprüft am 18.09.2022

Vedder, Günther (2006a): Diversity Management in der Organisationsberatung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2006.

Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Gertraude Krell und Hartmut Wächter (Hg.): Trierer Beiträge zum Diversity Management. Band 7, Bd. 7: Rainer Hampp, S. 1–23.

Weissbach, Barbara (2015): Diversity Management. Studienbrief MKN0830. 1. Auflage. TU Kaiserslautern, Kaiserslautern.

Zimmermann, Olaf (Hg.) (2021): Initiative Kulturelle Integration. Diversität in Kulturinstitutionen 2018-2020, 1. Auflage, Berlin.

Zulauf, Jochen (2012): Aktivierendes Kulturmanagement. Handbuch Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe. 1. Aufl. (Schriften zum Kultur- und Museumsmanagement), Bielefeld: transcript Verlag, 2012.

Leitfaden	
für die Interviews mit Expert_innen der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern zum Thema: Diversity Management als Chance für interkulturelles Audience Development für Orchester	
I Einstieg	
a) Begrüßung	Freude und Dankbarkeit über Bereitschaft für das Interview ausdrücken
b) Formeller Rahmen	Dauer und Ablauf des Interviews skizzieren Aufnahme, Transkription, dabei Anonymisierung der Daten nochmals erwähnen Genehmigung für Aufnahme einholen Einwilligungserklärung unterschreiben lassen
c) Einführung in Thema und Ziel der Arbeit	<p>Für meine Masterarbeit im Studiengang Kulturmanagement an der TU Kaiserslautern untersuche ich, inwiefern sich neue Zielgruppen als Publika gewinnen lassen, indem der nationale/ethnische Hintergrund von (freiwilligen, daran interessierten) Orchestermusiker_innen im beruflichen Umfeld aktiv eingebunden statt ignoriert wird. Forschungsdaten und unsere Erfahrung als Musiker_innen belegen, dass Menschen Kulturveranstaltungen nur dann aufsuchen, wenn diese in irgendeiner Art und Weise an ihre eigene Lebenswelt anknüpfen und Relevanz für sie haben. Sind Barrieren wie „das ist doch nichts für mich“, „ich verstehe das sowieso nicht“, „das interessiert mich nicht“, „ich passe da nicht hin“ oder sogar „ich bin da doch gar nicht erwünscht“ erst einmal abgebaut, fällt der nächste Besuch schon leichter.</p> <p>Theaterleitung, Dramaturgie und Marketingabteilung des Pfalztheaters haben sich in den letzten Jahren schon einige neue Formate ausgedacht, die für unterschiedliche Publikumssegmente neue Angebote liefern (Kinderkammerkonzerte, Familienkonzerte, Konzerte für Demenzkranke usw.). Dabei wird aber im Grunde auch immer nur ein spezifischer Teil der sowieso an unserem Kulturangebot interessierten Milieus angesprochen. Völlig neue Märkte wurden dadurch nicht erschlossen.</p> <p>Die Vielfalt unter den Orchestermitgliedern wird bislang ignoriert und ich möchte bezüglich des einen Teilaspekts ihrer Vielfalt, der Herkunft, untersuchen, ob und wie Identifikations- und Anknüpfungsmöglichkeiten für neue Publikumssegmente aktiviert werden können.</p> <p>Du bist Expert_in auf diesem Gebiet, da du in beiden Aspekten professionelle Expertise mitbringst: als Profi-Musiker_in und als Mensch mit Migrationsgeschichte.</p>

Hinweis: Durch diesen Fragebogen sollen zügig die Rahmenbedingungen über den Hintergrund des/r Interviewten erfasst werden, bevor er/sie in den Erzählfluss kommt.

Fragebogen zum Hintergrund des/der Interviewten	
Kindheit und Prägung	
1. Geburtsjahr und -ort (Stadt oder ländlich?)	
2. Geburtsländer der Eltern	
3. Geburtsländer der Großeltern	
4. In welchem Alter wurde dein Interesse für klass. Musik geweckt?	
5. Wodurch?	
6. Wann kamst du nach Deutschland?	
7. Warum Deutschland?	
8. Wann und wo hast du Deutsch gelernt?	
Studium	
9. Wo hast du studiert?	
10. Aus welchem Land kam deine „Peer Group“ im Studium?	
Heute	
11. Welche Sprache sprichst du mit deinen Mitbewohner_innen?	
12. Aus welchem Land kommt dein_e Partner_in?	
13. Hast du Kinder? 14. Falls ja: welche Sprache sprichst du mit ihnen? 15. Welche Lieder und Geschichten trägst du ihnen vor?	
16. In welcher Sprache träumst du?	

II Hauptteil	
Einstiegsfrage	Hinweis: Durch diese Einstiegsfrage sollen Hemmungen abgebaut werden und der/die Interviewpartner_in nach dem Fragebogen in freies Erzählen kommen
Dein kulturelles Selbstbild	<p>17. Beschreibe bitte, welcher Kultur oder welchen Kulturen du dich zugehörig fühlst.</p> <p>Nachfragen, falls nicht im Erzählfluss beantwortet: 18. Wo fühlst du dich „zuhause“? 19. Ist dein heutiges kulturelles Selbstverständnis mit dem deiner Eltern identisch oder ähnlich?</p>
Hauptfragen	
<p>Du als Teil des Orchesters</p> <p>und</p> <p>Das Orchester als Teil der Gesellschaft</p>	<p>20. a) Würdest du sagen, dass dein Geburtsland eine Rolle in deinem Berufsleben hier in Kaiserslautern spielt/jemals gespielt hat? Wenn ja, wobei? Stereotype? Vorurteile?</p> <p>b) Wie hättest du es empfunden, wenn dein Migrationshintergrund im beruflichen Kontext positiv wertgeschätzt und eingebunden worden wäre?</p> <p>21. Denke an die personelle Zusammensetzung deines Orchesters – und dann an die Bevölkerungsstruktur in Kaiserslautern: was denkst du dazu? (Tabellen S. 5 als Stimuli zeigen)</p> <p>22. Denke an Menschen in Deutschland aus deinem Herkunftsland: Wie viele interessieren sich für klassische Musik/das Programm unseres Orchesters bzw. besuchen unsere Konzerte? Wie schätzt du das ein: Fühlen sich Mitbürger_innen in Kaiserslautern und Umland mit Wurzeln in deinem Herkunftsland vom Programm der Pfalzphilharmonie angesprochen, repräsentiert und in ihren Bedürfnissen berücksichtigt?</p>
Anknüpfungspunkte an neue Publika	<p>23. Was müsste von unserem Orchester angeboten werden, um (noch) mehr Menschen aus deinem Herkunftsland, die in Kaiserslautern oder der Umgebung leben, in Vorstellungen zu locken?</p> <p>24. Könntest du dir vorstellen, als „verbindendes Glied“ dabei zu vermitteln? Wie? Hast Du spontan konkrete Ideen/Programmorschläge dazu?</p> <p>Falls nicht erwähnt nachfragen: Wie beurteilst du eine Öffnung des Programms von Orchestern zu kulturellen Crossover-Formaten mit Musik aus anderen Ländern/Kulturen?</p>

	25. Wie schätzt du das ein: wirken derartige Formate eher trennend oder verbindend auf unsere bunte Gesellschaft?
III Rückblick / Zusammenfassung	
Offene Ausstiegsfrage	26. Gibt es noch etwas zu dem Thema, was du bisher nicht gesagt hast, aber gerne äußern würdest? Kurze Zusammenfassung des Gesprächs
IV Ausblick	
a) Weiteres Vorgehen	Interesse am Arbeitsergebnis abfragen Anbieten, das Ergebnis zur Verfügung zu stellen
b) Bedanken und Verabschieden	Bedanken für das Gespräch und die damit verbundene Unterstützung meiner Arbeit

Stimuli zu Frage 21:

Abb.1 Geburtsland und 1. Staatsangehörigkeit (außer Deutsch) in Kaiserslautern, Stand 2018; eigene Darstellung nach Spellerberg/Eichholz 2018 : 19

Dabei nicht berücksichtigt: 57.000 Einwohner der Kaiserslautern Military Community

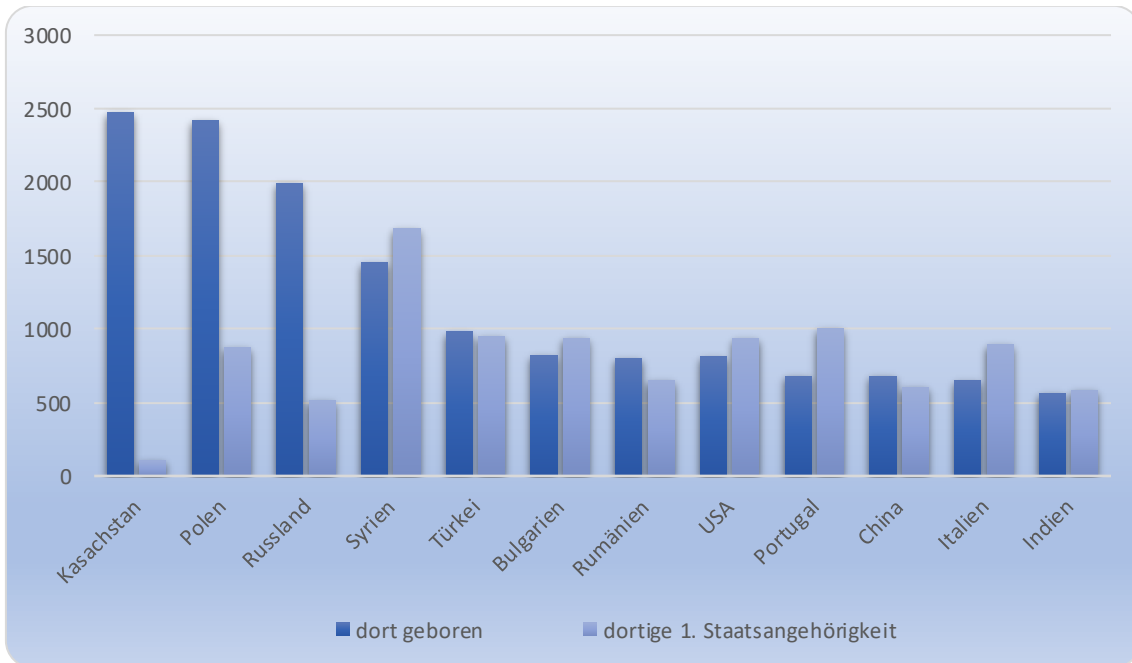
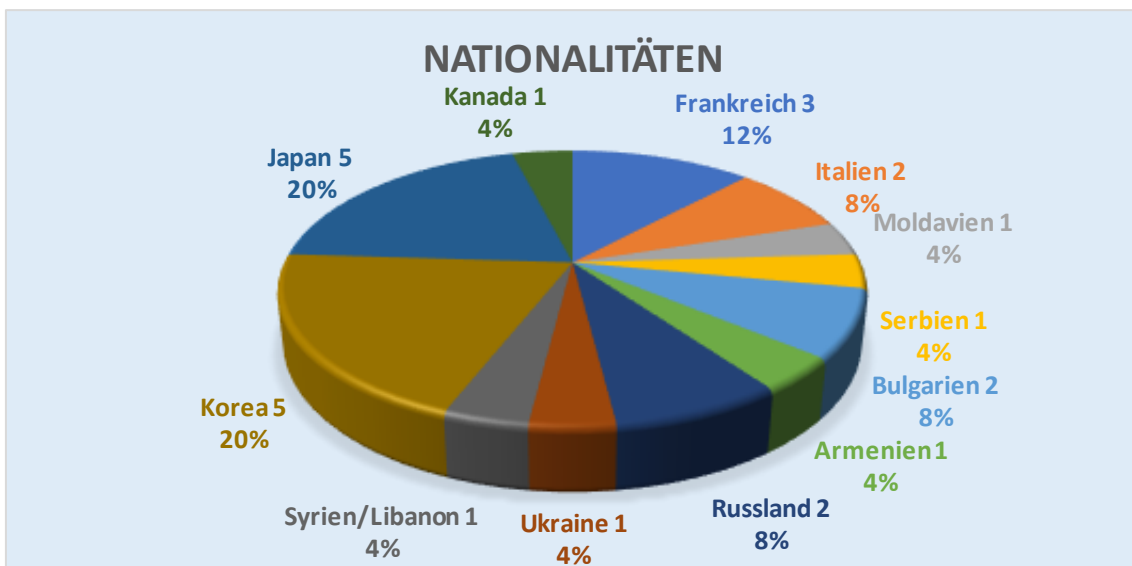


Abb. 2 Verteilung der Nationalitäten bei Musiker_innen mit Migrationserfahrung in der Pfalzphilharmonie Kaiserslautern, Stand Spielzeit 21/22, eigene Darstellung



Insgesamt Kolleg_innen mit Migrationshintergrund: 25/65, das entspricht ca. 38%

8.3 Einverständniserklärung zum Interview⁴⁶

Forschungsprojekt: ***Diversity Management als Chance für interkulturelles Audience Development für Orchester***

Masterarbeit von Katrin Lerchbacher im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Management von Kultur- und Non-Profit Organisationen des DISC der TU Kaiserslautern

Betreuung: Prof. Dr. J. Zulauf

Interviewer_in: K. Lerchbacher

Interviewte_r: _____

Interviewdatum: _____

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Inhalt des Forschungsprojekts informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und verschriftlicht wird. Die Transkripte des Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch Katrin Lerchbacher. Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Sätze aus den Transkripten, die nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden können, als Zitat-Material für die Masterarbeit genutzt werden können.

Die Teilnahme an dem Gespräch erfolgt freiwillig. Das Gespräch kann zu jedem Zeitpunkt abgebrochen werden. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung der Daten kann jederzeit widerrufen werden.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Ort, Datum

Unterschrift Interviewte_r

Ort, Datum

Unterschrift Interview

⁴⁶ Alle vier Einverständniserklärungen liegen der Autorin unterschrieben vor.