

**Prof. Dr. Klaus Siebenhaar**

**„Herzlich willkommen!“ Audience Development als kulturmanageriale Herausforderung und gesellschaftlicher Auftrag**

Vortrag am 29. Mai 2008 im Rahmen der Tagung „Audience Development. Neue Konzepte für die Beziehung Museum – Öffentlichkeit“, Museumsakademie Joanneum, Linz

---

Es war einmal vor vielen Jahren, als sich in einer großen deutschen Stadt folgende Geschichte zutrug:

„Der Platz vorm Deutschen Theater mit den Kammerspielen ist der schönste Theater-Vorplatz in Berlin. Ein Juwel ist er, eingefasst von drei Seiten mit den schönen Häusern. Ihn zieren Baumreihen. An den letzten milden Frühherbsttagen hatte die angestammte „DT“-Kantine noch ein paar Stühle und Tische herausgestellt. Und dort saßen Besucher, die zu früh gekommen waren, und Schauspieler, die einen späteren Auftritt hatten. Ins Freie heraus wurden über Lautsprecher in sanftem Tonfall Ansagen an Darsteller und Bühnenarbeiter gemacht. Und als es in beiden Häusern gleichzeitig losging (Kammerspiele: „Der Widerspenstigen Zähmung“, Deutsches Theater: „Der zerbrochne Krug“), wehte über den Platz die Ansage: „Achtung bitte, die Vorstellung beginnt!“ Das prickelt.

Der Draußengebliebene, der ja nur einen Abendspaziergang zum schönsten Theaterplatz Berlins unternommen hatte, wollte sich gerade davonmachen, als er aus der Dämmerung noch Getrappel und Gekeuche vernahm. Da kamen noch einige über den Platz gejagt. Man ließ die Verspäteten ins Foyer ein, stellte ihnen – damit sie nichts versäumten – eine bequeme Bank vor einen Bildschirm, auf dem der

Dorfrichter Adam die Sache mit der jungenden Katze in seiner Perücke erfand. Der Abendbummler wurde von den Einlassern gleich mit auf die lange Bank eingeladen. In einer kleinen Pause – husch! – durften die Verspäteten auf ihre Plätze. Auch der Bummler, obschon er keine Karten erhalten hatte, war eingeladen. So endete für ihn ein Abendspaziergang im „Zerbrochnen Krug“. Das Deutsche Theater führt zweierlei vor: beste Kunst und ein Beispiel für Gastfreundschaft.“

(Ekkehard Schwerk: Herzlich Willkommen. In: der Tagesspiegel, 9.10.1997)

Und wenn der unverhoffte Theaterbesucher nicht gestorben ist, dann ist er noch heute ein treuer Liebhaber des Deutschen Theaters und seiner Kammerspiele und empfiehlt das Haus an der Schumannstraße seinen vielen Freunden und erzählt seinen Kindern oder Enkeln, welch' künstlerische Genüsse und herzliches Willkommen alle Gäste dort erwartet. Die märchenhafte Geschichte kündigt so von zufälliger Bekanntschaft, aus der Bindung und Verbundenheit wird, weil einem schönes widerfahren ist: die „beste Kunst und ein Beispiel für Gastfreundschaft“.

Große Themen lassen sich oft am besten über kleine Geschichten veranschaulichen. So ist das auch mit „Audience Development“.

Der Prozess einer systematischen Entwicklung und Pflege von Kulturpublika ist eine gesamtinstitutionelle Aufgabenstellung wie Herausforderung, die viele höchst unterschiedliche Facetten umfasst. Die anfangs zitierte Theateranekdote mag dabei stellvertretend für vergleichbare Institutionen des kulturellen Gedächtnisses wie Museen oder Konzerthäuser stehen, und sie offenbart zugleich, dass „Audience Development“ nur aus der „gelebten Kultur“ einer Institution erwachsen kann. Die erfahrene und gefühlte Ausstrahlung, der Zauber des Alltags, die im Alltäglichen verborgene Magie auf Besucher oder Zuschauer zu übertragen, das scheinbar

Selbstverständliche zum emotionalen Erlebnis werden zu lassen, mit kleinen Gesten große Wirkung beim Publikum zu erzeugen – damit beginnt die hohe Kunst des Audience Development. Denn vor allem materiellen Ressourceneinsatz, vor aller Investitionsbereitschaft ist Audience Development eine Frage der Einstellung, der individuellen wie institutionellen Gesamthaltung.

Das wiedererwachte Interesse am Kulturpublikum nach Jahrzehnten freiwilliger Ignoranz und oft gar nicht subtiler Verachtung hat gute Gründe. Der Rezipient als Erfüllungsinstanz künstlerischer Produktion gewinnt in dem Maße an Bedeutung, als die Dynamik der gesellschaftlich-kulturellen Transformationsprozesse nach Wertorientierung und Wertebestimmung geradezu verlangt. Die vielbeschworene neue Einheit von Kultur und Bildung kennzeichnet nach Jahrzehnten spielerischer Unverbindlichkeit, ästhetischer Selbstreferentialität oder vorwiegend ökonomisch fixierter Benchmarks den neu erwachten Anspruch auf gesellschaftliche Verpflichtung. Und die ist nicht mehr ideologisch geprägt, sondern erwächst aus erfahrenen und bewiesenen Defiziten. Dabei geht es – ganz unironisch und mit gebotener Ernsthaftigkeit – um ein zentrales Programm bürgerlicher Emanzipation: die ästhetische Erziehung des Menschengeschlechts.

Den Institutionen des kulturellen Gedächtnisses kommt heute eine sowohl tradierte als auch zeitgemäße Funktion zu: die kombinierter Lehr-, Bildungs- und Unterhaltungsanstalten. So unspektakulär dies auf den ersten Blick erscheinen mag, so folgenreich gestalten sich die praktischen Konsequenzen. Der Auftrag, die Mission geht weit über den Kernbereich hinaus: Als integrierte Kultureinrichtungen gehören für Theater, Konzerthäuser und Museen ergänzende und weiterführende Programmangebote bereits zum Standard. Daneben rücken servicebezogene

Zusatzleistungen, die den Aufenthalt angenehm machen und die Verweildauer steigern, immer stärker in den Aufgabenfokus.

Bindungs- und Verbindungsstrategien sind längst keine Marketingfremdworte mehr. Und schließlich beginnen Politik und Gesellschaft verstärkt die von Schulen kaum mehr zu leistende kulturelle Bildung auf die klassischen Kunstinstitute zu übertragen. Denn die unaufhaltsame Überalterung der Kulturpublika und die vernachlässigte musische Erziehung bieten genügend Anlass für neue strategische Allianzen. Dabei ist es kein Widerspruch, dass gerade in einer multimedialen, digitalen Erlebnisgesellschaft die Frage nach dem „Public Value“ öffentlicher Kultur- und Medieneinrichtungen nachhaltiger denn je gestellt wird und einer zukunftsweisenden Antwort bedarf. Das zeugt nicht nur von einem neuen Lastenausgleich, es weist dem traditionellen Kulturbetrieb eine praktische Bedeutung und Sinnggebung zu, um die in der Vergangenheit fast ausschließlich diskursiv gerungen wurde.

Diese dauernde Herausforderung können innerorganisational aber nicht allein fachspezifische Abteilungen wie Education, Kommunikation, Marketing erfolgreich annehmen, die gesamte Institution von der Direktion bis zum Kassenpersonal, von den Kuratoren oder Dramaturgen bis zur letzten Servicestation müssen darauf ausgerichtet sein. Die über die Zukunft entscheidenden vier Faktoren – Legitimation, Akzeptanz, Ressourcen- und Qualitätssicherung – sind nur in ganzheitlicher Aufgabenerfüllung zu realisieren. Und gewinnen wird nur der, der über ebenso treue wie nachwachsende Publika, Freunde und Förderer verfügt.

Das sagt sich leicht und tut sich heutzutage höchst anspruchsvoll und aufwendig.

Sosehr „Audience Development“ zunächst eine Einstellungssache mit

Prozesscharakter ist, sosehr bedarf es managerial-strategischer und handwerklicher

Kompetenz. Ein kurzer streifender Blick auf den gesellschaftlichen Kontext und die Kulturmarktverhältnisse belegen das:

Im Unterschied zu den siebziger Jahren mit ihrem Schlachtruf „Kultur für alle!“ stellt sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Situation sowohl komplexer als auch ideologiefreier dar: Die durchgreifende Multi-Medialisierung haben Nutzungsverhalten, Kommunikationspräferenzen und Kulturverständnis nachhaltig verändert; die im Szenario der Erlebnisgesellschaft geltende Erlebnissrationalität und Multioptionalität haben Vorstellungsmuster, Erwartungen, Ansprache und Rezeption neu bestimmt.

Übersättigte Freizeit- und Kulturmärkte, soziodemographische Entwicklungen und Migration, Individualisierung, Ästhetisierung und Medialisierung der Lebenswelten bedingen verstärkte und verfeinerte Angebotsstrategien und Vermittlungsbemühungen.

Soziokulturelle Wünschbarkeitsparolen und weltanschauliche Beschwörungsformeln mit dem Pädagogikhammer sind durch pragmatisch-nüchterne, auf Nachhaltigkeit zielende Konzepte und differenzierte professionelle Engagements mit Blickrichtung Besucherforschung, Besucherorientierung, Besucherwerbung, Besucherbindung als kulturelle, soziale, erzieherische und damit gesellschaftliche Aufgabe ersetzt.

„Audience Development“ fordert deshalb den ganzen Willen, das ganze Wissen, die Ressourcen, die ganze Phantasie und Durchsetzungskraft einer Kultureinrichtung – auf der normativen, strategisch und operativen Ebenen ihrer Planungs-, Produktions- und Steuerungsprozesse.

Je nach individuellem Temperament und persönlicher Neigung kann man sich „Audience Development“ entweder ganz poetisch in den Phasen und Stufen einer Liebesbeziehung von der leidenschaftlichen Suche über das Ansprechen, Werben und Buhlen bis zur Bindung und erfüllten wie ewigen Verbundenheit begreifen – oder „Audience Development“ ganz pragmatisch als kleines ABC in der dreistufigen Schriftfolge Mission/ Auftrag – Transaktion/ Austauschbeziehungen und Entwicklung/ Kultivierung vorstellen – oder die theoretisch Ambitionierten definieren „Audience Development“ über CRM, das Customer-Relationship-Managementparadigma, das den Traum vom komplett kundenorientierten Unternehmen in die Kultursphäre überträgt. Wie auch immer:

Audience Development als integraler Bestandteil des Mission Statement, als zentrales Kulturmanagementparadigma und institutionelle Querschnittaufgabe entstand – anders als in Großbritannien – in den USA historisch gesehen aufgrund von existenzgefährdenden Mangelercheinungen: sinkende Benutzer- und Zuschauerzahlen, kaum oder schrumpfende staatliche Zuwendungen, veränderte philanthropische Prioritäten, zunehmender Verdrängungswettbewerb auf saturierten oder sich neu formierenden Kultur- und Freizeitmärkten.

Die dezidiert publikumsorientierten Betriebsstrukturen und strategischen Planungsprozesse amerikanischer Kulturinstitutionen gründen also primär nicht auf kulturpolitischen Zielsetzungen wie sozialer Inklusion, „Access & Diversity“ im Sinne von „Public Value“, sondern auf den wirtschaftlichen Notwendigkeiten, Publikumsschichten zu binden, systematisch zu erweitern und danach neue Milieus zu erschließen.

Auf den deutschsprachigen Raum übertragen heißt das: Noch konsequenter als bisher seine Institution vom Besucher her denken – natürlich nicht im Sinne von

hinterherzulaufen, sondern als proaktive Bedürfnisstimulation und Bedürfnisbefriedigung. Dezidierte Außenorientierung setzt Binnenprofessionalität voraus, Aufbau- und Ablauforganisation müssen schrittweise auf ein komplexes, ganzheitliches Audience Development ausgerichtet sein. Die Institution als Gastgeber für möglichst viele funktioniert nur, wenn in eine entsprechende besucherbezogene Infrastruktur und Angebotspolitik investiert wird. Isolierte Alibiübungen, begrenzte Einzelaktionen mögen noch so verdienstvoll sein, sie sichern aber nicht perspektivisch oder nachhaltig die Entwicklung von Kulturpublika. Desgleichen mögen vereinzelte Migrantprojekte temporär öffentlichkeitswirksam sein und Politikerherzen kurzfristig schneller schlagen lassen, allein es bleibt oft gut gemeinte Sozialkosmetik, wenn Audience Development in unserem umfassenden Verständnis nicht integraler Bestandteil der Unternehmensführung ist. Kommen wir also zur Praxis!

Lassen Sie mich das zunächst an einem prominenten Beispiel, für das ich selbst mitverantwortlich und damit gleichsam aktiver Zeitzeuge bin, veranschaulichen und konkretisieren: das Jüdische Museum Berlin. Es ist im deutschsprachigen Raum das wahrscheinlich konsequenteste Modell eines nach Audience-Development-Prinzipien konzipierten und geführten Hauses.

Angefangen von der Museumsbezeichnung – „Jüdisches Museum Berlin. Museum für 2000 Jahre deutsch-jüdische Geschichte“ – über die Konzeption der Dauerausstellung durch einen nicht-deutschsprechenden neuseeländischen Ethnologen, der einer der erfolgreichsten Kuratoren für besucherorientierte Museen weltweit ist – , die genau geplante und umgesetzte Integration von multimedialem Learning Center, Museumsshop, Restaurant/Bistro und des weitflächigen Gartens, 7-Tage-Öffnung und die konsequente Zweisprachigkeit in allen Bereichen als

Mindeststandards, der Verzicht auf Wachpersonal zugunsten von „Hosts“ mit umfassend geschultem Besucherservice, die institutionalisierte monatliche Besucherforschung, personell wohl ausgestaltete und entsprechend budgetierte Education sowie Marketing, Development und Services – Abteilungen bis hin zu umfangreichen Pädagogik- und Kulturprogrammen, ausgeklügelten Brandbuilding-Strategien, mobilen Präsentationstouren, einer ausgefeilten Statistikkultur, unkonventionellen Werbekampagnen und gesellschaftlichen Großevents wie dem jährlich selbstorganisierten Fundraising-Dinner sowie einer hochprofessionellen und erfolgreichen Vermietungspraxis – alles wird vom Besucher her, zum Besucher hin geplant und gestaltet.

Dazu gehört auch die regelmäßige Evaluierung der Dauerausstellung im Hinblick auf Benutzerfreundlichkeit und -akzeptanz oder strategische Allianzen mit Reiseunternehmen, der Berlin Tourismus Marketing GmbH oder Hotels und Incentive-Agenturen. Genau genommen, ist als Spitze des Eisbergs auch das Fundraising-Konzept nach amerikanischem Vorbild ein schillernder Mosaikstein dieses Audience-Development-fundierten Kulturmanagements. Das Organigramm meiner alten Marketing, Development und Services-Abteilung mag das exemplarisch noch einmal illustrieren:

Organigramm Development Marketing Department JMB auf Powerpoint

Nicht nur der messbare Erfolg in Gestalt von Besucherzahlen, akquirierten Spenden und Sponsorships oder durchgeführten Pädagogik- und Kulturprogrammen rechtfertigen Konzept und Mitteleinsatz, die breite gesellschaftliche Akzeptanz, die



nationale wie internationale Ausstrahlung legitimieren den nicht unerheblichen Aufwand.

Auf einem anderen Gebiet, an einem ganz anderen Ort gilt Gleiches für Henri und Eske Nannens Kunsthalle in Emden. Vordergründig als eines der mittlerweile zahlreichen Sammlermuseen mit Schwerpunkt deutscher Expressionismus und klassische Moderne 1986 eröffnet, steht dieses Kunstmuseum doch bereits von seiner Gründungsidee für viel mehr als nur die öffentliche Verewigung einer persönlichen Sammlermission. Denn Kunsthallengründung und Malschule bildeten von Anbeginn eine Einheit der besonderen Art. Als Geschenk für Standort und Region waren beide in wechselseitiger Erhellung Anfang der achtziger Jahre gedacht worden, und so wurden sie auch gleichberechtigt als Stiftungen im Engagement und Ressourcenzuweisung umgesetzt.

Eske Nannens Malschulen-Konzept in Verbindung mit einem ambitionierten Museumsprojekt in Ostfriesland zielte daraufhin, in Verbindung und auch unabhängig von der Museumsarbeit einen anspruchsvollen, aktiven und facettenreichen Ort künstlerisch-kultureller Produktion und Erfahrung für jedermann, also nicht nur für Kinder und Jugendliche zu schaffen.

Eigenproduktions- und Vermittlungskultur von vorneherein als integralen Bestandteil der Kunsthallen- /Museumskultur zu begreifen und zu leben, ließ auch in der praktischen Arbeit frühzeitig kreative Spiel-Räume für ausstellungsbezogene Marketingideen und Werbekampagnen gemeinsam mit originellen Pädagogikprogrammen entstehen.

„Hinter dem Rahmen“, so die beziehungsreiche Postadresse der Kunsthalle in Emden, war genug Platz für die ungewöhnlichsten öffentlichkeitswirksamen Aktionen,

erwachsen sie doch immer aus diesem gemeinsamen Rahmen und signalisierten damit Stadt, Region und Gästen von weither: Kommt schauen, Ihr seid willkommen und hier kann jeder im Rahmen von Kunst und Kultur etwas erleben, sehen, gestalten.

Kontextualisierung heißt diese elementare operative Audience-Development-Strategie, Kontextualisierung in kulturferne Milieus, in Alltagswelten, Partnerschaftsbeziehungen oder auch verblüffende Phantasieräume. Vor Eske Nannen und ihrem professionellem Team ist keiner und keine Branche sicher, Kunsthalle und integrierte Malschule erobern systematisch im besten unternehmerischen Sinne neue Terrains: die Art Cologne, Trucks als Werbebotschafter, Hotelzimmer, Gärtnereien, Tourismusagenturen usw.. Diese konsequente Außenorientierung mit Zielrichtung Öffentlichkeiten, alte und neu zu gewinnende Kulturpublika verliert dabei nie die Bindung an das sogenannte Kernprodukt, d.h. die Institution, die Ausstellungen, den Vermittlungsauftrag. Im Gegenteil: die Möglichkeiten einer Emil-Nolde- oder Garten-Eden-Ausstellung schöpferisch-nutzenbringend auszubeuten, ist die hohe Kunst der Verführung und Verblüffung in Emden.

Bis über 100.000 Besuche jährlich sind der verdiente Lohn.

So verbindet am Ende das exzeptionelle Beispiel Jüdisches Museum Berlin mit dem außergewöhnlichen Beziehungszauber der Kunsthalle in Emden eine gemeinsame unterirdische Kraftquelle: ein unternehmerischer Elan vital, der seine kulturelle Mission sehr konkret als Einladung an alle, mindestens aber möglichst viele versteht. Nachdenklich für die „Museumszunft“ sollte nur stimmen, dass die treibenden Initiatoren und Erfolgsgaranten in Berlin und Emden nicht vom „Fach“ sind!

Schon deshalb und zur Ehrenrettung in museumsmanagerialer Hinsicht will ich abschließend von einer Erfolgsgeschichte berichten, die auf ganz unspektakuläre Art und Weise, repräsentativ für die Standard-Museumsarbeit also, von den Möglichkeiten eines Audience-Development-Prozesses kündigt, wenn man nur will, es tut und sein Handwerk beherrscht. Die Durchschlagskraft des eigentlich Selbstverständlichen im Rahmen bescheidener Möglichkeiten soll die letzten Zweifler und die ewig um Ausreden nicht Verlegenen beschämen.

Wir gehen in eine mittlere deutsche Großstadt, nach Kassel, die neben der „Weltmarke“ documenta mit den Brüdern Grimm eine zweite für sich reklamiert, in Schloß Wilhelmshöhe eine der bedeutendsten Kunstsammlungen Alter Meister beherbergt und mit dem Fridericianum über das erste öffentliche Museum des Kontinents verfügt. Von all dem soll hier nicht die Rede sein, es geht um ein ganz normales Naturkundemuseum, so groß oder so klein wie in vielen anderen Städten auch, mit den nötigsten Ressourcen ausgestattet – mehr nicht! Dieses Museum hat in drei Jahren von 2005 bis 2007 seine Besucherzahl verdreifacht von knapp 32.000 auf exakt 94.248 in 2007. Dieses Wunder von Kassel geschah mit einem Stellenplan, in dem sich weder eine Marketing-, Kommunikations- oder Education-Abteilung findet:

Personal und Statistik Naturkundemuseum Kassel 2005 und 2007 auf Powerpoint

Außer der  $\frac{3}{4}$  Stelle Museumspädagogik (in Verbindung mit stellvertretendem Museumsleiter) ist im engeren Sinne keine Audience-Development-Fachkraft zu entdecken, sondern wir haben es mit einer eher traditionell auf Sammeln, Forschen und Bewahren fixierten Personalstruktur zu tun. Der Schein aber trügt, das

vermeintliche Rätsel lässt sich leicht lösen: Das ganze Museum hat sich strategisch und operativ, ganz selbstverständlich mit dem Direktorenwechsel 2005 der Entwicklung seiner Publika verschrieben.

Erstes sichtbares Zeichen dieses Paradigmenwechsels war gleichsam eine Premiere: ein einfacher, aber ebenso umfassender wie informativer und anregender „Jahresbericht 2005“, der – ungewöhnlich für deutsche Verhältnisse – keine Fragen offen lässt und zugleich eine gehaltvolle Werbebroschüre darstellt. Es ist ein Dokument der Transparenz und Öffnung: Schaut her, wer wir sind, was wir tun und leisten und fühle Dich eingeladen zu einem Besuch! Klare Strategie, solides fachliches Handwerk, konsequente schrittweise Umsetzung.

Attraktive, auf die Region zielende, durchaus nachfrageorientierte Sonderausstellungspolitik, der Dinosaurier vor dem Eingang, phantasievolle Zusatzangebote für die ganze Familie, eine kreative Website – auf den ersten Blick nichts, was letztlich jedes andere Museum auch im Programm hat oder haben könnte und sollte.

Der erfolgsentscheidende Faktor liegt in der Gesamt- oder Grundhaltung sowie im liebevollen Detail begründet: jede Komponente wirkt anregend und glaubwürdig, kompetent und originell. Man spürt die Verbindung zur Region und schätzt zugleich die Ausweitung in größere Zusammenhänge. Alles mutet unangestrengt konzertiert an: Vorträge, Aktionen, Familienfeste, Publikationen erwachsen – wie in Emden – aus dem „Rahmen“ des Naturkundemuseums Kassel, sind nicht aufgesetzt, Beigaben oder vordergründig spektakuläre Einzelmaßnahmen. Nur so integriert entwickelt sich dauerhaft Vertrauen bei vorhandenen oder potentiellen Benutzern.

Ein Vergleich der wichtigsten Kennziffern von 2005 und 2007 veranschaulicht Audience Development als Leistungsbilanz, die Lektüre des Jahresberichts offenbart die sich dahinter versteckenden programmlichen Bausteine mit der besucherorientierten Betriebsstruktur und veränderter Institutionsmentalität.

So sind wir am Ende wieder am Anfang. Audience Development „as an umbrella term to encompass all aspects of promotion, publicity, marketing, public relations, communications and educational programs“ (Morison/Dalgleish) ist zunächst kein genau festgelegtes Bündel von Maßnahmen und Techniken, sondern fundiert sich im publikumsbezogenen Verhalten und Gesamtauftritt einer Kultureinrichtung, der sich als Organisationsentwicklungsprozess abbilden lässt. Weder die Größe noch die Ressourcen einer Institution sind dabei entscheidend, sondern die normative Festlegung, der strategische Wille und die operative Befähigung. So einfach ist das vom Prinzip her, so ermunternd und herausfordernd, heißt das doch: Jede Kultureinrichtung kann ihrem Besucher ein „Herzlich willkommen!“ entbieten – als gute Gastgeber mit einem exzellenten Angebot in freundlicher Atmosphäre: Das prickelt!