



**Prof. Dr. Klaus Siebenhaar**

**Vortrag zur Eröffnung des  
Zentrums für Audience Development (ZAD) am 05. Juni 2007**

Am Anfang ist das Kunstwerk, und dann kommen wir. „Das Werk der Kunst, in seiner Unersetzlichkeit, ist nicht ein bloßer Sinträger – so dass der Sinn auch anderen Trägern aufgeladen werden könnte. Der Sinn eines Kunstwerkes beruht vielmehr darauf, dass es da ist.“ (p. 44).

In dem So-Da-Sein entfaltet jedes Kunstwerk, so der Philosoph Hans-Georg Gadamer, „etwas wie eine Eigenzeit, die es uns sozusagen auferlegt.“ (p. 59). Bis es zu dieser – immer wieder – besonderen zeiträumlichen Begegnung zwischen den Künsten und ihren Betrachtern, Zuschauern, ihren Publika kommen kann, ist es oft ein weiter, verschlungener, herausfordernder Weg, der markiert sein sollte, auf den hin es zu locken, zu werben und zu führen gilt.

Denn „es geht in der Erfahrung der Kunst darum, dass wir am Kunstwerk eine spezifische Art des Verweilens lernen. Es ist ein Verweilen, dass sich offenbar dadurch auszeichnet, dass es nicht langweilig wird. Je mehr wir verweilend uns darauf einlassen, desto sprechender, desto vielfältiger, desto reicher erscheint es.“

Kunst verlangt Aufmerksamkeit, kostet Zeit, bevor sie verschwenderisch belohnt.

Dieses „große Gespräch“ im schier unerschöpflichen Reich der Künste (Arnold Bode) muss angeregt werden, und es braucht unkonventionelle Mittler wie persönliche Agenten. Denn nichts vermittelt sich heute mehr von selbst – weder die Künste, noch ihre spielerische Aneignung oder der voraussetzungslose Dialog mit ihnen.

Kunstaneignung und Kultur-Verstehen gehören zu den Schlüsselkompetenzen der Zukunft. Aneignung und Verstehen erwachsen aus persönlicher Begegnung, subjektivem Erleben und geistig-sinnlicher Durchdringung oder auch dem eigenen Tun.

Und Verstehen vollzieht sich immer auf drei miteinander verschränkten Ebenen: der emotionalen, der semantischen und der handlungstheoretischen.

Das fordert – den Kunst- und den Kulturproduzenten ebenso wie seine Rezipienten. Kultur versteht sich nicht von selbst – weder das Leben noch der Umgang mit ihr.

Es führt kein Weg an der Erkenntnis vorbei: Die „ästhetische Erziehung des Menschen“ ist ein Dauerprojekt der Moderne, und diese Moderne bleibt „kommentarbedürftig“ (Arnold Gehlen).

Auch wenn sich Vorstellung, Methoden und Techniken des Erzieherischen in den über 200 Jahren seit Schillers großer Apotheose auf das „Reich des ästhetischen Scheins“ und der „Freiheit in den Künsten“ gewandelt haben mag – am Wesen und Ziel dieser Bemühungen änderte sich nichts: Dem einzelnen sinnliches Vergnügen, geistige Erbauung zu bereiten, ihm eine Welt jenseits des Alltags zu eröffnen, die ihn bereichert.

Darum geht es, darum sollte es heute und in Zukunft gehen – gleich ob wir es nun Kulturpädagogik, Kulturmarketing oder eben „Audience Development“ nennen. Für ideologisch getönte Spiegelfechtereien um Begriffe und Vorurteile ist keine Zeit mehr: Museen, Konzerthäuser, Theater, Literaturwerkstätten, Freilichtarenen oder Kulturzentren können gar nicht genug Publikum haben. Dämmlich-pseudoelitäre Feuilletondiskussionen der achtziger Jahre wie etwa „Gutes Theater – leeres Theater“ sollten für immer in der geistigen Mottenkiste verbannt sein, aus der sie stammen.

Auch dürfte der letzte argumentative Taschenspielertrick selbstgenügsamer Kunstproduzenten – nämlich eine notwendige Publikumsorientierung mit programmlicher Anbiederung zu verwechseln – als faules Ablenkungsmanöver durchschaut sein.

Denn alle Verantwortungsvollen wissen es längst: Unsere multioptionale „Erlebnisgesellschaft“ mit ihren ausdifferenzierten, weitestgehend übersättigten Kultur-, Entertainment- und Freizeitmärkten verlangt nach anspruchsvoll-kreativen, engagierten Modellen institutionalisierter kultureller Vermittlungsarbeit. Und das bedeutet mehr, als bloß eine flotte Werbekampagne, alibihafte pädagogische Einzelprojekte oder ankündigungsstarke PR zu betreiben.

Es geht ums große Ganze: die schöpferische, imaginative Kraft der Künste im Leben möglichst vieler zu verankern, den klassischen Trägereinrichtungen wie Museen, Theatern und Konzerthäusern ihre Publika zu sichern, indem sie sich organisatorisch

wie konzeptionell der Aufgabe verschreiben, Neugier für und auf Kultur oder Kunst zu wecken, um am Ende des Prozesses dauerhafte Verbundenheit mit möglichst Vielen zu gewinnen.

In diesem Sinne sind Kulturvermittler Beziehungskünstler. Und in diesem Sinne müssen sich die großen wie kleinen Institutionen des kulturellen Gedächtnisses zu ihrem Publikum, den Besuchern, Zuhörern, Nutzern ideen- und facettenreich bekennen. Nur in der Öffnung, aus der verbenden Offensive heraus erwächst Bindung und schließlich Verbundenheit.

Amerikaner haben uns Deutschen zumindest eines voraus – große Aufgaben schön einfach zu beschreiben: „The objective of audience development is to create a love affair between people and art“, behauptet B.G. Morisson. Recht hat er.

Und natürlich wissen wir, Liebesbeziehungen können eine wunderschöne, manchmal aber auch anstrengende, vertrackte und zerbrechliche Angelegenheit sein.

Mit einem Blumenstrauß zum Hochzeitstag ist es nicht getan, Beziehungen dieser Art müssen vielschichtig gehegt und gepflegt werden, auf dass sie inniglich halten.

So ist es auch in der Kultur, und deshalb sollten wir uns nicht im unproduktiven Glaubensstreit um Marketing oder Pädagogik erschöpfen, wo doch das Ganze, die Bündelung aller Kräfte, die Konzertierung der Vermittlungsmöglichkeiten gefordert ist. Vergessen wir also spitzfindige Begriffsklauberei und pseudo-kulturkritische Nabelschau und kommen zur guten Sache:

„Audience Development“ fasst als Dachbegriff wesentliche Einzelbausteine eines modernen Kulturmanagementverständnisses zusammen, indem es sich auf die zentrale Bezugsgröße des Kulturbetriebs konzentriert: das Publikum – als wichtigstem Marktteilnehmer und „Kunden“, als Multiplikator und Lobbyisten, als Liebhaber und Mäzen, den es zu bilden und zu binden, unterhalten und zu fördern gilt.

Und wer sich ernsthaft auf sein Publikum einlässt, der muss es kennen oder kennenlernen wollen: Woher kommen sie? Wer sind sie heute? Wohin gehen sie warum in Zukunft? Was motiviert sie, wie verhalten sie sich, wo sind die, die nicht mehr oder noch nicht Museen, Theater, Literatur - und Konzerthäuser, multidisziplinäre Kultur-einrichtungen besuchen? Das sind einige der grundsätzlichen Frage- und Aufgabestellungen, für die es sich lohnt zu forschen, zu beraten und zu entwickeln.

In diesem Sinne kann man „Audience Development“ auch ganz prosaisch als strategisches Publikumsmanagement definieren – oder eben einfach nur „as an umbrella term to encompass all aspects of promotion, publicity, marketing, public relations, communications and educational programmes“ (Morisson/Dalgleish).

Den Lockruf des goetheschen „Verweile doch!“, den die Institutionen des kulturellen Gedächtnisses für ihre Artefakte und künstlerischen Programme aussenden, erfolgreich und dauerhaft beim Adressaten ankommen zu lassen, verlangt heute und in Zukunft eine Menge an organisationalen Aufwand, an Ressourceneinsatz, an Geschick und Kompetenz – und nicht zuletzt an Hartnäckigkeit.

Ohne diese Gesamtausrichtung von Kultureinrichtungen auf ihre Besucher hin, geht gar nichts.

Das ist organisationsstrategisch und managerial gesehen ein Top-down-Prozess, wo die konzeptionellen, infrastrukturellen und programmatischen Vorgaben von oben nach unten implementiert werden müssen. Beispielhaft hat das in Deutschland in den letzten Jahren das Jüdische Museum Berlin durchdekliniert, aber auch andere haben die Zeichen der Zeit erkannt.

Aufbau und Entwicklung von Kulturpublika sind eine ganzheitliche Herausforderung, die mit Markt- und Besucherforschung, mit Servicebewusstsein und Kulturvermittlungsethos, mit multimedialen Präsentationstechniken und klassischer Bildungsarbeit wie ästhetischer Erziehung gleichermaßen zu tun hat. Das funktioniert als konzertierte Aktion nur, wenn eine Kultureinrichtung es von oben nach unten und von unten nach oben wirklich will und kann.

Das zusammengenommen also bedeutet „Audience Development“ in Theorie, Forschung und kulturmanagerialer Praxis. Damit rührt es am Nerv einer jeden Kultureinrichtung – im Interesse des Publikums, der Künste und nicht zuletzt der Legitimations- wie Existenzsicherung der Institutionen.

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Zukunftsperspektiven stützen im positiven wie im negativen diesen Befund: demographischer Wandel, ein immer älter werdendes Kulturpublikum, Migration, multioptionales Freizeitverhalten, Zurückhaltung von jüngeren Zielgruppen gegenüber traditionellen Kulturangeboten, dadurch Einbindungsprozesse, schwerer kalkulierbare cross-culturelle Nutzung, sprunghaft steigende mediale Konkurrenz (Internet, I-Pod, u.ä.) – wir wissen das alles.

Ebenfalls wissen wir, dass die klassischen Kultureinrichtungen immer mehr Funktionen der Schule in den unterschiedlichen Bereichen der ästhetisch-musischen Erziehung und des Wissenstransfers übernehmen müssen – und auch können.

Da ist in den letzten Jahren – gerade vor dem Hintergrund des PISA-Schocks – seitens der Kulturinstitutionen viel und Entscheidendes geschehen und konkret initiiert worden. Das Thema Kulturvermittlung im engeren Verständnis steht in Deutschland ganz oben auf der Agenda, jetzt kommt es auf die übergreifenden Strategien an.

Das ist ermutigend und Ansporn genug für unser „Zentrum für Audience Development“ am Institut für Kultur und Medienmanagement der Freien Universität Berlin. Lassen Sie mich deshalb abschließend noch kurz etwas zu uns, unserem Selbstverständnis und unseren Aufgabenstellungen sagen.

Das Zentrum ist eine universitäre Forschungseinrichtung, die anwendungsorientiert Kulturpublika und –märkte beobachtet, analysiert, durchleuchtet. Zugleich werden wir aber auch eine wissenschaftlich fundierte, transdisziplinär ausgerichtete Agentur sein, die im Geist eines ganzheitlichen „Audience Development“ Kultureinrichtungen, Verwaltungen und Verbände berät, um mit ihnen gemeinsame Sache zu machen oder die notwendigen aufbau- und ablauforganisationellen Prozesse zu begleiten.

Und drittens werden wir eigene Kulturvermittlungsprojekte entwickeln, denn auch das hat das ZAD-Kompetenzteam gelernt: Wir haben rollende Museen auf große Fahrt geschickt, fußballspielende Schüler ins Museum gelockt, Malschulen an den Boulevard gebracht, Kunst- und Musikfreunde mit Sammlern und Musikern vereint, Baracken in Theaterkultstätten mitverwandelt usw.

Wir können es selbst eben auch nicht lassen, das sehen und hören Sie heute Abend – und das erfüllt mich nach über fünfzehn Jahren universitärer, praxisbezogener Kulturmanagementausbildung auch mit Stolz.

Denn bis auf eine, berechnete Ausnahme rekrutiert sich das ZAD-Kompetenzteam aus IKM lern der unterschiedlichsten Jahrgänge, die erfolgreich in der Kulturpraxis und empirischen Forschung ihre Frau und ihren Mann stehen: Gerlinde Bendzuck, Inga Friedrichs, Isabel Schubert Achim Müller, Dr. Thomas Schmidt-Ott und ich decken alle relevanten Kultursparten ab. Und mit Dr. Petra Schuck-Wersig haben wir eine der renommiertesten Museumsmarketingforscherinnen dazu gewinnen können.

Wir sind also bestens präpariert für die große Aufgabe, und wie es sich gehört, haben wir natürlich die Arbeit schon aufgenommen. Eine erste Studie zum Stand der

„Besuchersforschung in öffentlichen Kulturinstitutionen“ liegt vor, und die gibt Anlass zu Optimismus: Besuchersforschung findet - mit steigender Tendenz – bei gut jeder zweiten öffentlichen Kulturinstitution in Deutschland Anwendung, genießt dort einen bereits hohen Stellenwert und wird nach Ansicht der Institutionen weiterhin an Bedeutung gewinnen.

Darüber hinaus begleiten wir in Kooperation mit der BTM und der Kulturverwaltung die Kulturmarketingkampagne des Berliner Senats. Und wir bereiten eine Dokumentation von Best-Practise-Beispielen der Kulturvermittlung vor. Partner wie die EuropaChorAkademie und die Universität Mainz sind ebenfalls an Bord, in Ottobereuren werden wir im Spätsommer unsere Kooperation erproben.

Das ZAD ist gegründet, es arbeitet, und das verdankt es dem Vertrauen und dem finanziellen Engagement einer mäzenatischen Allianz der ganz besonderen Art:

- Günter und Waltraud Braun
- Deutsche Bank
- Vodafone-Stiftung.

Für den heutigen Abend danken wir dem Radialsystem, Berliner Kindl, Mediapool, Boehlke Beleuchtungstechnik und dem Palace Hotel für freundliche Unterstützung und Entgegenkommen.

Und nun wirklich zum Schluss , darf ich Ihnen als unverbesserlicher Bildungsbürger unser Credo noch einmal durch Friedrich Schillers Worte vermitteln – über 200 Jahre sind sie alt, aus seinem theoretischen Vorwort „Ueber den Gebrauch des Chors in der Tragödie“, und von ewiggültiger Aktualität:

„Es ist nicht wahr, was man gewöhnlich behaupten hört, dass das Publikum die Kunst herabzieht; der Künstler zieht das Publikum herab, und zu allen Zeiten, wo die Kunst verfiel, ist sie durch die Künstler gefallen. Das Publikum braucht nichts als Empfänglichkeit, und diese besitzt es.“ (Über den Gebrauch des Chors in der Tragödie, 1803)