



Kultur weiter denken

Kulturstatistik

Rechtzeitig getroffene, datenbasierte Entscheidungen spielen eine wichtige Rolle für die Zukunftsfähigkeit des Kulturbetriebs. Aber wie können sie stärker in der Kulturarbeit und -politik verankert werden?

Schwerpunkt ab Seite 30



Mehr als Erbsenzählerei

Sinkende Einnahmen bei steigenden Ausgaben, verändertes Publikumsverhalten oder zu hoch gesteckte Klimaziele: Daten im und zum Kulturbetrieb zu sammeln und auszuwerten, kann (bestenfalls frühzeitig) auf Handlungsbedarfe hinweisen und die strategische Steuerung von Kultureinrichtungen maßgeblich unterstützen. Allerdings scheint datenbasiertes Arbeiten für viele Kulturmenschen bislang keine attraktive Aufgabe darzustellen: So mangelt es am Know-how, Daten zu interpretieren und damit richtig umzugehen, was nur unzureichend in kulturbezogenen Aus- und Weiterbildungen vermittelt und selten in Stellenprofilen gefordert wird – auch für Managementpositionen. Gleichzeitig besteht die Sorge, dass mit Datenauswertungen unschöne Wahrheiten zum Vorschein kommen, die kritischen Stimmen gegen das eigene Haus ordentlich Auftrieb geben könnten. Also lieber Augen zu und fest darauf gehofft, dass niemand merkt, dass man etwa längst nicht so viele unterschiedliche Menschen erreicht, wie man gern behauptet? Oder dass die Produktion doch mehr Ressourcen verbraucht und weniger Einnahmen generiert als gegenüber den Fördergeber*innen ausgewiesen? Keine gute Idee. Denn irgendwann wird jede Schiefelage sichtbar, doch dann ist es vielleicht zum Handeln zu spät. Umso wichtiger sind rechtzeitig getroffene, datenbasierte Entscheidungen für die Zukunftsfähigkeit und die verantwortungsvolle Steuerung des Kulturbetriebs. Unsere Autor*innen dieser Ausgabe machen dabei über den Schwerpunkt hinaus deutlich, welche Vorteile Daten und Statistiken für die Arbeit im Kulturbetrieb bieten – egal ob sie positiv oder negativ sind. Statt also auf falsche Bauchgefühle zu hören, sollten Kulturakteur*innen datenbasiertes Arbeiten als Reflexions- und Arbeitsauftrag, wichtige Entscheidungsgrundlage sowie Leitlinie für die eigene Kultureinrichtung sehen. So können sie sie letztlich auch als Argumentationsgrundlage für mehr Ressourcen nutzen, um Ziele erreichen zu können. Denn nur, wenn wir wissen, wo die Reise hingeht und welcher Weg uns dorthin führt, kommen wir auch ans Ziel.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 04** Rundschau
- 05** CfP: KMN Magazin Nr. 182: „Führung“
- 07** Künstliche Idiotie – Kolumne von Levend Seyhan
- 120** Impressum

Schwerpunkt: Kulturstatistik

- 30** Weg vom Bauchgefühl, hin zu datenbasierten Entscheidungen! – Interview mit Vera Allmanritter
- 38** Fernrohr statt Rückspiegel – von Willem Wijgers
- 42** Besucher*innenforschung in Museen fördern und verankern – von Siëlle Gramser, Lorenz Kampschulte, Gun-Brit Thoma und Monika Uemminghaus
- 50** Publikumsanalyse neu gedacht – von Hannes Tronsberg
- 56** Klare Ziele für Ihr Online-Herzstück – von Stefan Kleinberger
- 62** Museen und ihre Besucher*innen – von Gun-Brit Thoma, Lorenz Kampschulte, Siëlle Gramser und Monika Uemminghaus
- 71** Ein Versuch, Museumsqualität in neuen Maßstäben zu vermessen – von Sabine Fauland
- 77** dwif-Kultur- und Freizeitmonitoring schließt Lücken in der Kulturstatistik – von Anja Schröder und Michael Deckert
- 83** Nobody Knows Anything – von Nora Pähler vor der Holte und Franziskus Linsmann
- 92** Wirkung sichtbar machen in der Kultur – von Gesa Birnkraut

... weiter denken

- 10** Kultur entwickeln und planen ... Wege zu einer zukunftsfähigen Kulturlandschaft – Interview mit Silke Oldenburg, Stefan Charles und Frank Schellenberg
- 21** Kultur forschend ... Interkommunale Kulturarbeit – von Anna Hench
- 99** Kultur forschend ... Wie nachhaltig agieren sie schon? – von Manja Thienemann
- 109** Kultur forschend ... Solist*innen-Vertretungen steuern (Teil 1) – von Roman Pertl

RECHTE KULTURPOLITIK

Wichtig sind Vorbereitung und Zusammenhalt

Um die Kulturarbeit zu beeinflussen, nutzen rechte Akteur*innen mitunter subtile Methoden, insbesondere auf parlamentarischer Ebene. Was ihre Ziele sind, wie sie vorgehen und wie sich Kultureinrichtungen darauf einstellen können, erklärt Matthias Müller von MBR.

Interview von Kristin Oswald mit Matthias Müller

[Interview lesen](#)

KONFERENZRÜCKBLICK

**Zukunftsmusik statt Krisenklänge**

Starre Strukturen, sinkende Arbeitgeberattraktivität und Publikumszahlen oder vermeintliche Bedrohungen durch KI: Es gibt viele Aspekte, bei denen der Orchesterbetrieb zukunftsfest gemacht werden muss. Wie es dabei gelingt „konzentriert (zu) arbeiten(, um) konzertiert (zu) handeln“, beleuchtete der Deutsche Orchestertag Anfang Mai.

von Julia Jakob

[Beitrag lesen](#)

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KM Kulturmanagement Network GmbH
4.883 Follower:innen
3 Wochen •

Nichtbesucher*innen von Konzerten klassischer Musik sind ganz normale Menschen. Das mag banal klingen, ist es aber nicht, denn Nichtbesucher*innen zeichnen einige Eigenschaften aus, die sie von Besucher*innen unterscheiden. Welche das sind und wie Nichtbesucher*innen überhaupt erst einmal angesprochen werden können, hat sich [Helga Trölenberg](#) anhand einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung angeschaut.

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

NEU: EIGENE BÖRSE FÜR TECHNIK/IT/HANDWERK

Finden Sie gezielt spezialisierte Fachkräfte aus technischen, IT-bezogenen und handwerklichen Berufen im Kulturbereich!

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

Die Energiekrise als Herausforderung und Chance

Was braucht es, damit sich öffentliche Kultureinrichtungen aktiv dem Klimaschutz, auf Englisch Climate Action, verschreiben? Und was hindert Museen bisher daran? Eine Masterarbeit untersucht die kulturpolitischen Bestrebungen hin zu mehr Climate Action in deutschen Museen im Licht der Energiekrise.

von Ricarda Lynn Otte

[Beitrag lesen](#)

JUBILÄUMSREIHE „KMN KULTUR-KARRIEREN“

Einblicke in den beruflichen Werdegang ehemaliger KMN-Mitarbeitenden Teil I & II

Das 20-jährige Firmenbestehen von KMN ist für uns mit einer Vielzahl von Kultur-Karrieren verbunden: Denn über diese Jahre hinweg haben wir viele junge Menschen als HiWis, Praktikant*innen oder Volos bei ihrem Start in die Kulturwelt begleitet. Wie es für einige von ihnen danach weiterging, zeigt diese Reihe.

Teil I mit Birgitta Borghoff**Teil II mit Leticia Labaronne**

CfP: KMN Magazin Nr. 182 „Führung“

Sie ist das Herz des Kulturmanagements: Führung. Sie ist notwendig, um Mitarbeitenden in Kultureinrichtungen eine Vision zu geben, sie durch Veränderungen zu begleiten und das Personal zu unterstützen seine vollen Potenziale auszuschöpfen. Wie passt das angesichts allerorts anzutreffender Führungskrisen zusammen? Denk- und Handlungsanstöße dazu möchten wir in der 182. Ausgabe des KMN Magazins und einer zugehörigen Beitragsreihe auf unserer Website geben. Einsendeschluss für Beitragsvorschläge ist der 04. November 2024.

Mit dem Thema Führung sind im Kulturbetrieb zahlreiche Herausforderungen verbunden: von der Auswahl und Besetzung von Führungspositionen über den Generationswechsel und unterschiedliche, vermeintlich moderne Führungsmodelle bis hin zu den kulturpolitischen Rahmenbedingungen, die notwendigen Wandel verzögert haben. Zugleich zeigen Studien, dass Frauen oft als effektivere Führungskräfte bewertet werden, jedoch in Krisenzeiten mit stärkeren Vorurteilen konfrontiert sind. Während es wiederum Menschen gibt, die wegen eines überholten Geniekults Spitzenpositionen fast hinterher geworfen bekommen - ohne zeitgemäße Führungsqualitäten vorweisen zu können. Zugleich sind viele Menschen im Kulturbetrieb unzufrieden mit den aktuellen Hierarchie- und Führungsstrukturen. Und insbesondere die anspruchsvollen und angesichts des demografischen Wandels so wichtigen jüngeren Generationen sind bereit, eine Kultureinrichtung deshalb schnell wieder zu verlassen.

Und doch wird Führung als Aufgabe und Kompetenz in Aus- und Weiterbildungen vernachlässigt, in Auswahlverfahren häufig ausgestochen von der künstlerischen Reputation und im Zweifelsfall für alle Probleme des Kulturbetriebs verantwortlich gemacht. Höchste Zeit, dieses Image nicht nur aufzupolieren, sondern „Führung“ in seiner Relevanz für den Kulturbetrieb zeitgemäß zu gestalten. Denn da Zynismus nie etwas verändert

hat, wird er auch hier nicht helfen. Um das Thema „Führung“ vom ungeliebten und lange ignorierten Stiefkind des Kulturbetriebs zum Beschleuniger von dessen Herzschlags werden zu lassen, möchten wir mit konstruktiven Ansätzen und Beispielen zeigen, wie eine zeitgemäße Führung und Führungskultur im Kulturbetrieb möglich ist.

Sie beschäftigen sich mit diesem Thema in Forschung oder Praxis? Dann laden wir Sie herzlich ein, Autor*innen zum Thema zu werden! In Ihren Beiträgen können Sie diese und weitere spannende Fragen betrachten:

- > Welche modernen Führungsmethoden und -formate passen zum Kulturbetrieb? Und welche Strukturen braucht es dafür?
- > Wer sollte an Auswahlprozessen von Führungspositionen beteiligt sein und wie gelingt das transparenter? Und welche Visionen sollten diese Entscheidungen leiten? Und müssen wir uns dafür vom Geniekult lösen?
- > Warum hat sich trotz langjähriger Diskussionen und verschiedener Reformvorschläge wenig in der Kulturpolitik sowie der Aus- und Weiterbildung verändert?
- > Wie können unterschiedliche Generationen in Führungsteams effektiv zusammenarbeiten?
- > Wie lässt sich Vielfalt im Personalmanagement aktiv fördern, und warum ist das im Kulturbetrieb noch immer eine Herausforderung?
- > Welche Learnings lassen sich aus guten Beispielen für Führungsansätze der letzten Jahre ziehen? Und was lässt sich auch aus weniger gelungenen Beispielen lernen?

Redaktionelle Vorgaben und Fristen für die Einreichung

Beitragsvorschläge für die Februar-Ausgabe des KMN Magazins und die zugehörige Beitragsreihe können bis zum **04. November 2024** per Mail an [redaktion\(at\)kulturmanagement.net](mailto:redaktion(at)kulturmanagement.net) eingereicht werden. Sie sollten einen kurzen Abstract (nicht mehr als 1.500 Zeichen) sowie eine Kurzvita enthalten.

Unsere Redaktion wird sich alle Beitragsvorschläge anschauen und den Autor*innen bis zum 11. November 2024 eine Rückmeldung geben. Deadline für den endgültigen Beitrag, mit einer Länge von bis zu 12.000 Zeichen (inkl. Leerzeichen) und gern mit Abbildungen und Referenzen, ist der **13. Januar 2025**.

.....

Künstliche Idiotie

Eine Kolumne von Levend Seyhan

Die Innovation ist das Problem. Oder doch der Mensch? Die künstliche Intelligenz (KI) greift um sich wie ein Virus. KI-Apps wie ChatGPT, Perplexity und so viele mehr sind wie Pilze aus dem Boden geschossen und bieten einen Nährboden für Zweifel und Ängste insbesondere bei berufstätigen kreativen Menschen in der Kreativ- und Kulturbranche. Das ist erstmal verständlich, da diese Entwicklungen ganz wesentliche Nachteile mit sich bringen: etwa die Verletzung von Urheberrechten an künstlerischen Werken, weil diese ungefragt für das KI-Training eingesetzt werden; wegbrechende Einnahmen durch eine Überflutung von KI-erzeugten (Musik- oder Bild-)Medien; oder Arbeitsplatzrisiken durch das Wegfallen von altbekannten Berufsrollen.

Das sind aber keine Probleme, sondern vielmehr Folgen einer technischen Entwicklung, die die Art, wie wir leben, einmal mehr verändern wird. So war es schon immer. Man denke etwa an die Eisenbahn (Mitte des 19. Jahrhunderts), das Internet (1995), das Web2 (2002), das erste iPhone (2007) oder das Web3 (2021). In der Entwicklung der Eisenbahn etwa sah man die Nachteile einerseits auf Kosten der Natur infolge der Zergliederung von landwirtschaftlichen Flächen, andererseits in der Umweltverschmutzung, im schnellen Ressourcenverbrauch sowie in einer steigenden Geldmacht von Unternehmen, die zur allgemeinen Skepsis in der Bevölkerung gegenüber der Technik zusätzlich beitrugen. Aber die Eisenbahn hat sich allen Widerständen zum Trotz durchgesetzt und viele der Befürchtungen sind heute kein Thema mehr. Und es gibt auch heute noch Menschen, die nach wie vor das Internet verteufeln. Schließlich hat es uns transparent bzw. gläsern gemacht. Man denke zusätzlich an den tiefen, verschachtelten Abgrund des elektronischen Schwarzmarktes, oder gar den Abgrund menschlicher Gehässigkeit infolge von verschmähenden Kommentaren oder Deepfakes, die die Social-Media-Plattformen überspülen. Letzteres beeinflusst gar Wahlen in manchen Ländern wie jüngst in der Slowakei. Dem ist aber entgegenzuhalten: Wem das zu viel ist, der möge sich seines Smart- oder iPhones entledigen und Medien meiden, um sich von der Außenwelt zu befreien. Niemand ist gezwungen, das Internet zu nutzen.

Das eigentliche Problem ist, dass wir uns von unseren Ängsten zerfressen lassen, anstatt die innere Bereitschaft zu entwickeln, mit den Entwicklungen zu gehen und uns selbst zu verändern. Denn das liegt einfach in unserer Natur. Deshalb sind Innovationen grundsätzlich oder konkret in Form der KI gut und richtig so. Schließlich geht es nicht um die KI als solche, sondern die unverantwortliche Nutzung dieser durch eine bestimmte Gruppe von Menschen zum Nachteil anderer.

Anders gefragt: Gibt es nicht bereits Schutz und Studien als Wegbereiter für die weitere Intensivierung des Schutzes vor den Auswirkungen der KI-Nutzung? Dem Themendossier „Künstlicher Intelligenz in der Kultur- und Kreativwirtschaft“ des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes, das sich als Anwalt und Vertreter der Branche sieht, sind die aktuellen Entwicklungen diesbezüglich wunderbar mit vielen weiteren Quellen nachweisen zu entnehmen. Genannt seien an dieser Stelle der AI-Act (die in dieser Form einzigartige KI-Verordnung auf EU-Ebene), die DIHK-Umfrage, der Frühjahrsmonitor 2024 des GWA sowie die GEMA-Studie, die sich mit allen Fragen zu Vor- und Nachteilen der KI-Entwicklungen befassen und den Weg zu einem noch stärkeren Schutz vor den Auswirkungen der KI-Nutzung sicher ebnet werden.

Wo ist dann das Problem? Lassen wir doch die Kirche im Dorf und unterscheiden zwischen zwei Ebenen: der sachlichen Ebene unvermeidbarer Innovationen, die unser Leben durchaus vereinfachen und der nachgelagerten Ebene des Schutzes, die mit der fortschreitenden Entwicklung der KI regelmäßig verbessert werden muss. Was den meisten nicht bewusst ist: Die abermalige technische Veränderung durch KI ist längst da und unumkehrbar. Ihre Geschichte begann ja schon Mitte des 20. Jahrhunderts. Die Frage also, die sich stellt, ist, wie schnell wir uns aus dem Korsett unserer Bequemlichkeit lösen und uns darauf einstellen?

Die Vorteile liegen auf der Hand: Administratives, Organisatorisches oder Planerisches wird der KI aufgedrückt, damit mehr Raum für Kreativität von Kulturschaffenden bleibt; KI kann als Assistent*in und Berater*in dienen und unterstützt im kreativen Entwicklungsprozess; zudem kann KI dabei helfen, Barrieren abzubauen, indem es manch einem Menschen den Einstieg ins kreative Schaffen erleichtert, denn wer sich kreativ ausdrücken will, muss sich erstmal aus der Haut trauen.

An dieser Stelle möchte ich mit einer Schlussanekdote abschließen: Ich habe die KI Perplexitiy zunächst gefragt, ob ich ihr eine persönliche Frage stellen darf, die mir gleich darauf mit folgender Antwort entgegnete: „Natürlich! Du kannst mir gerne eine persönliche Frage stellen. Ich bin hier, um zu helfen.“ Die Frage war: „Du als KI, wie siehst du deine Vor- und Nachteile als KI für mich?“ Entsprechend bestand die Antwort, mithin das Fazit der KI, aus einer Aufzählung von Vor- und Nachteilen. Die Vorteile waren „Verfügbarkeit, Schnelligkeit, umfangreiches Wissen und Unvoreingenommenheit“. Die Nachteile: begrenztes Verständnis, „das sich aus dem Fehlen von tieferem Verständnis und Intuition, die Menschen haben, um innovative und originale Ideen zu entwickeln, ergibt“; Abhängigkeit von Daten; Fehlen emotionaler Intelligenz; vor allem aber „fehlende Kreativität“. Letzteres würde ich mal eine zutreffende Selbsteinschätzung nennen, wenn man bedenkt, dass die „kreativen“ Ergüsse einer KI eigentlich nur der Veränderung bereits vorhandener Daten, aus denen sie lernt, entspricht. Den Auftrag geben schon noch die Menschen.

Mein Fazit: Denkt man an das altbekannte Problem von Textplagiaten oder ungerechtfertigter Nutzung von Bildern, dann ist wie sooft einzig der Mensch das Problem und zugleich die Lösung. Da, wo es an rücksichtsvoller Eigenverantwortung mangelt, braucht es starke Regelungen. Alles andere obliegt der Fantasie und dem Mut jeder einzelnen Person, mit den Entwicklungen zu gehen und sich gegebenenfalls hierbei selbst neu zu erfinden. Nur bitte verteufeln Sie nicht gleich alles, was neu ist.



Foto: Angelika Stehle Fotografie

Levend Seyhan, geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: Er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis „JuLiP“ oder Textland LAB und berät nebenberuflich als Projektberater Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen.

*Technologischer Fortschritt, soziale Veränderungen und ökologische Herausforderungen – wollen Kulturinstitutionen zukunftsfähig sein, sollten sie nicht nur auf diese aktuellen Trends reagieren, sondern diese aktiv mitgestalten, um eine lebendige und inklusive Kulturlandschaft zu fördern. Was sie dabei voneinander lernen können und welche Rolle externe Partner*innen wie Beratungsunternehmen spielen können, machen Silke Oldenburg vom Museum für Kunst & Gewerbe Hamburg, Stefan Charles, Kulturdezernent der Stadt Köln, sowie Frank Schellenberg, Geschäftsführer der actori GmbH, im gemeinsamen Interview¹ aus ihren verschiedenen Perspektiven deutlich.*

Wege zu einer zukunftsfähigen Kulturlandschaft

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Frau Oldenburg, lieber Herr Charles und lieber Herr Schellenberg, was zeichnet für Sie jeweils zukunftsfähige Kulturbetriebe aus?

Silke Oldenburg: Für zukunftsfähige Kulturbetriebe ist es essentiell, weiterhin relevant für die Menschen zu bleiben und sie zu erreichen. Dafür müssen wir uns – und ich spreche hier aus Sicht des Museums für Kunst und Gewerbe Hamburg – mit gesellschaftlichen Themen auseinandersetzen und Teilhabe ermöglichen. Das erfordert eine adäquate Infrastruktur, die viele Parameter beeinflussen. Als Museum mit sechshunderttausend Objekten benötigen wir beispielsweise zunächst ein Gebäude mit einer Ausstattung, die es ermöglicht, unsere Sammlungen – der Ausgangspunkt all unserer Aktivitäten – zu beherbergen. Technische Neuerungen und Digitalisierung sind dafür wichtige Aspekte. Zudem gilt es etwa immer wieder zu hinterfragen, über welche Kanäle und Tools wir kommunizieren, denn das Kommunikationsverhalten verändert sich. Wie erreichen wir die Menschen und wie können wir für sie ein attraktiver und relevanter Ort bleiben, den sie gerne aufsuchen?

¹ *Besonderer Dank gilt Ian Thomas McMillan und Nora Pähler vor der Holte für den Impuls und die Koordination des Interviews.*

Stefan Charles: Kultureinrichtungen müssen auf gesellschaftliche und umweltbezogene Veränderungen reagieren. Damit verbunden haben sie die Aufgabe, gesellschaftliche Veränderungen wie soziale und ökologische Nachhaltigkeit glaubhaft widerzuspiegeln. Dafür müssen wir aus der Logik herauskommen, lediglich Programme zu entwickeln und zu hoffen, dass sie Anklang finden. Wenn wir etwa über ökologische Nachhaltigkeit sprechen oder eine Ausstellung dazu planen, müssen wir selbst nachhaltig handeln. In Köln setzen wir uns zum Beispiel intensiv mit kultureller Teilhabe auseinander und überlegen, wie Angebote zugänglicher gestaltet werden können. Solche Entscheidungen müssen mit der Gesellschaft verhandelt werden, und diese Verhandlungsfähigkeit ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit.

„Zukunftsfähige Kultureinrichtungen müssen bereit sein, sich auf Veränderungen einzustellen. Dies betrifft Prozesse der Digitalität, Diversität oder Nachhaltigkeit.“

Frank Schellenberg

Frank Schellenberg: Ich möchte die genannten Aspekte noch um die Flexibilität und Innovationsbereitschaft innerhalb der Organisationen ergänzen: Denn zukunftsfähige Kultureinrichtungen müssen bereit sein, sich auf Veränderungen einzustellen. Dies betrifft Prozesse der Digitalität, Diversität oder Nachhaltigkeit. Zukunftsfähigkeit erfordert Organisationen, die sich anpassen und Neues ausprobieren können. Dies muss intern unterstützt und extern ermöglicht werden.

Inwieweit können Sie, Herr Schellenberg – als Kulturberatung – Kultureinrichtungen dabei unterstützen?

FS: Es gibt verschiedene Wege, wie wir Kultureinrichtungen unterstützen können. Zunächst helfen wir bei der Analyse von Situationen, um Probleme und Herausforderungen präzise zu identifizieren. Wir bringen kreative Impulse von außen ein, indem wir betrachten, wie andere Branchen oder Einrichtungen ähnliche Situationen lösen und was wir daraus lernen können. Die damit verbundene Vielzahl an Herausforderungen helfen wir, zu strukturieren und in umsetzbare Lösungen zu überführen.

Es gibt zudem viele unterschiedliche Gruppen, die in solchen Prozessen involviert und unterstützt werden müssen, sei es innerhalb der Einrich-

tung Mitarbeitende oder Externe wie Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit. Oft braucht es Akteur*innen, die als neutrale Vermittler*innen zwischen unterschiedlichen Interessen agieren können. Auch dafür müssen die benötigten Ressourcen geklärt und Handlungsrahmen für Entscheidungen festgelegt werden.

Was würden Sie, Frau Oldenburg und Herr Charles, als aktuell größte Herausforderung in Ihrer jeweiligen Arbeit sehen? Und wie können externe Partner*innen und Berater*innen wie actori Sie dabei unterstützen?

SC: Wir arbeiten stark mit externen Partnern zusammen, unter anderem mit actori, um kulturelle Werte zu bewahren und für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Eine unserer Hauptaufgaben ist die Erhaltung der kulturellen Infrastruktur, was unsere Ressourcen stark beansprucht. Doch eine zukunftsfähige Einrichtung benötigt gleichzeitig Agilität, Veränderungswillen und Innovationskraft. Es ist wichtig, dass wir genug Ressourcen haben, um nicht nur Bestehendes zu erhalten, sondern auch zukunftsorientiert zu handeln. Große Herausforderungen wie die Sanierung von Einrichtungen erfordern ein hohes Maß an Planung und eine klare Kommunikation gegenüber der Bevölkerung und insbesondere der jüngeren Generation, um die Notwendigkeit und Kosten solcher Projekte verständlich zu vermitteln. Partner wie actori unterstützen uns dabei, durch Erfahrungswerte und Vergleichszahlen bessere Entscheidungen zu treffen. Wir fördern den Austausch unter Kultureinrichtungen, um Ressourcen effizienter zu nutzen. Transparenz in unseren Entscheidungen ist essentiell, um Verständnis und Unterstützung von Politik und Öffentlichkeit zu erhalten.

„Es ist wichtig, dass wir genug Ressourcen haben, um nicht nur Bestehendes zu erhalten, sondern auch zukunftsorientiert zu handeln.“

Stefan Charles

SO: Wir stehen ebenfalls vor der Herausforderung, unser 150 Jahre altes Gebäude am Hamburger Hauptbahnhof instand zu halten, das – ähnlich wie das Museum Ludwig in Köln – eng mit dem Bahnhofsviertel verbunden ist. Zusätzlich besteht die Notwendigkeit, unsere Rolle in der Stadtgesellschaft neu zu definieren und das Bewusstsein für die weltweite Bedeutung unserer Sammlungen zu stärken. Das ist vor allem in der Kommunikation eine enorme Herausforderung, da nicht allen bewusst ist, dass hier sechs-

hunderttausend Objekte lagern. Darüber hinaus stellt uns die aktuelle Diskussion über die Rolle der Museen und die Notwendigkeit, neue, ansprechende Formate zu entwickeln, vor die Herausforderung, unsere Kernkompetenzen zu bewahren und gleichzeitig neue zu entwickeln, um die nachgefragten, innovativen Angebote zu schaffen und beispielsweise aktiv an gesellschaftlichen Veränderungen teilzuhaben: So konfrontiert uns in Hamburg die Veränderung der Innenstadt und das Thema Obdachlosigkeit mit neuen Herausforderungen, wofür wir intensiv im Dialog mit städtischen Akteur*innen, um Lösungen zu finden. Einen Teil davon haben wir wie 2022/2023 in der Ausstellung „Who’s Next“ präsentiert.

„Wir stehen vor der Herausforderung, unsere Kernkompetenzen zu bewahren und gleichzeitig neue zu entwickeln, um die nachgefragten, innovativen Angebote zu schaffen und aktiv an gesellschaftlichen Veränderungen teilzuhaben.“

Silke Oldenburg

Zudem haben für mich insbesondere zwei Krisen in der Vergangenheit deutlich gemacht, wie tief die Verbundenheit der Menschen mit kulturellem Erbe ist und welche Unterstützung dabei aktiviert werden kann: der Brand der Herzogin Anna Amalia Bibliothek in Weimar 2004 und die Corona-Pandemie. Hier zeigte sich, dass Kulturerbe den Menschen wichtig ist und wie schmerzhaft es auch für Kulturakteur*innen ist, wenn Besucher*innen ausbleiben.

Welche Rolle spielen für Sie darüber hinaus die Zusammenarbeit mit anderen Kultureinrichtungen, um Ihren eigenen Kulturbetrieb und die Kulturlandschaft zukunftsfähiger zu machen?

SO: Die Zusammenarbeit spielt eine entscheidende Rolle. Wir arbeiten mit vielen Partnern aus verschiedenen Branchen zusammen, was allein durch das Teilen von Wissen sehr bereichernd ist. Besonders in der Museumslandschaft sehe ich großen Bedarf für offene Datenbanken, die Auskunft über Besuchendenzahlen und ähnliches geben. Eine Gesamtkulturbefragung in Hamburg hat gezeigt, wie wichtig diese Zusammenarbeit ist. Wir sollten unsere Daten nicht für uns behalten, sondern teilen, besonders weil wir als öffentlich geförderte Einrichtungen dazu verpflichtet sind. Es gibt vereinzelte Projekte wie in Berlin mit KulMon, aber muss noch ausgeweitet werden.

FS: Das ist sehr interessant, denn ich glaube, es geht nicht immer darum, dass wir die Mittel nicht haben, sondern um die strukturellen Voraussetzungen: Es gibt übergreifend viele Bedürfnisse nach Standards, die wir gemeinsam nutzen könnten. Oft wird zum Beispiel an verschiedenen Orten mit kleinen Budgets an denselben digitalen Herausforderungen gearbeitet. Wenn wir diese Budgets bündeln, wäre viel mehr möglich. Zusammenarbeit muss aus meiner Sicht verstärkt werden, um effizientere Lösungen zu schaffen.

Herr Charles sprach bereits an, dass Statistiken und Gutachten eine gute Grundlage für Transparenz schaffen. Wie wird das bisher gehandhabt und welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht, insbesondere in Bezug auf die Kommunikation und die Kritik, dass Zahlen manchmal beschönigt oder zweckentfremdet werden?

SC: Wenn wir Zahlen erheben, ist unser Ziel, die Realität abzubilden, nicht sie zu beschönigen. Es sind dynamische Zahlen; uns interessiert die Entwicklung mehr als eine Momentaufnahme. Am Offenbachplatz werden gerade die Kölner Bühnen saniert – die Komplexität, dies in Zahlen auszudrücken, ist enorm. Gleichzeitig ist die Kenntnis der realen Zahlen entscheidend, um informierte Entscheidungen zu treffen. In den Museen passen wir in diesem Jahr unsere Jahresberichte an, um sie einheitlicher und transparenter zu gestalten. Wir wollen die Strategien der Häuser offen kommunizieren, um deren Ziele und den Weg dorthin nachvollziehbar zu machen. Es geht weit über Besucherzahlen hinaus; es geht um die Zukunftsführung der Kultureinrichtungen.

„Die Kenntnis der realen Zahlen ist entscheidend, um informierte Entscheidungen zu treffen.“

Stefan Charles

Neben der Sanierung der Kölner Bühnen stehen wir vor vielen weiteren Bau- und Sanierungsprojekten. Wir nutzen diese Phase, um zu überlegen, wie unsere Kultureinrichtungen in 10 bis 15 Jahren aussehen sollen. Dies umfasst Fragen nach der Zweckmäßigkeit von Sammlungs- und Ausstellungsflächen sowie die Schaffung von Begegnungsorten. Ein wichtiger Punkt ist die Verbesserung im Bildungsbereich, insbesondere in der museumspädagogischen Arbeit, die präsenter und sichtbarer gestaltet werden soll. Wir denken dabei auch über neue Berufsbilder nach und

welche Ressourcen dafür benötigt werden. Die Frage, ob etwa Museen die zusätzlichen Aufgaben alleine stemmen können, oder ob Allianzen mit Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen oder Künstler*innen nötig sind, diskutieren wir dabei intensiv. Dabei sind auch externe Studien relevant: So machte etwa Bloomberg in den USA im Jahr 2023 in einer Studie deutlich, dass Kultur messbare positive Veränderungen für die Gesundheit bewirken kann. In Köln versuchen wir demnächst, mit Wissenschaftler*innen und erfahrenen Einrichtungen diese Effekte durch Pilotprojekte intensiver zu erforschen.

FS: Wir reden häufig über die Darstellung von Daten und Informationen gegenüber der Öffentlichkeit und Politik. Diese Perspektive ist wichtig, birgt aber auch das Risiko, durch eine zu starke Fokussierung auf einzelne Zahlen die Gesamtsituation misszuverstehen. Es wäre förderlich, wenn Kultureinrichtungen intensiver darüber nachdenken würden, welche Daten ihnen zur Verfügung stehen und was sie daraus lernen können. Das mag komplex klingen, aber es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Informationen innerhalb einer Kultureinrichtung zu sammeln, die bisher oft ungenutzt bleiben. Beispielsweise könnten die Bewegungsmuster der Besucher*innen im Museum oder die verschiedenen Faktoren, die bei einem Konzert oder Theaterbesuch entscheidend sind, wie Uhrzeit oder Programm, analysiert werden. Diese Daten geben tiefe Einblicke in die Präferenzen und Verhaltensweisen der Besuchenden und helfen, Entscheidungen bezüglich der Gestaltung von Veranstaltungen oder Ausstellungen zu optimieren.

„Es wäre förderlich, wenn Kultureinrichtungen intensiver darüber nachdenken würden, welche Daten ihnen zur Verfügung stehen und was sie daraus lernen können.“

Frank Schellenberg

Das Ziel sollte allerdings nicht sein, sich nur nach Zahlen auszurichten, sondern die gewonnenen Informationen zu nutzen, um das eigene Produkt oder die Interaktion mit den Besucher*innen zu verbessern. Andere Branchen, auch solche, die der Kultur nicht unmittelbar zugeordnet werden, wie Medien, sind hier oft weiter. Ich spüre eine gewisse Zurückhaltung, sich dieser Datenanalyse zu öffnen, manchmal auch einfach aus Mangel an Möglichkeiten, diese Daten zu erfassen und sinnvoll einzusetzen. Ich sehe hier eine große Chance.

Inwieweit lässt sich diese Zurückhaltung oder gar Scheu abbauen, Herr Schellenberg? Welche Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren bei verschiedenen Zusammenarbeiten gemacht?

Frank Schellenberg: Die Scheu muss man etwas eingrenzen, da sie oft mit der Situation zusammenhängt, in der sich jemand befindet. Nicht jede*r verfügt über die zeitlichen Ressourcen oder Kapazitäten, sich neuen Dingen zu widmen. Oft ist es auch eine Frage des Know-hows und der Strukturen. Wenn neue Technologien und Möglichkeiten auftauchen, muss man verstehen, wie sie funktionieren, man muss sie einsetzen dürfen. Dafür muss man sich damit auseinandersetzen und Erfahrungen sammeln – auch dann, wenn diese vielleicht manchmal in die falsche Richtung führen. Hier braucht es eine gewisse Ergebnisoffenheit und Fehlertoleranz. Das hat auch viel mit der inneren Organisation und Arbeitsweise zu tun.

„Wenn neue Technologien und Möglichkeiten auftauchen, muss man verstehen, wie sie funktionieren, man muss sie einsetzen dürfen.“

Frank Schellenberg

Wir von actori können dabei helfen, Ideen zu entwickeln, indem wir analysieren, wo eine Einrichtung Informationen generiert, vielleicht sogar unbewusst, und wie man diese mit technologischen Mitteln, wie Software, erfassen, bündeln und auswerten kann. Es gibt mittlerweile auch AI-gestützte Tools, die die Auswertung historischer Verkaufsinformationen und anderer Daten übernehmen, um Faktoren zu identifizieren. KI kann eine Chance darstellen, indem sie Ressourcen aus administrativen Tätigkeiten freisetzt, die wir dann für Kunst, wissenschaftliche oder inhaltliche Arbeit nutzen können. Es geht dabei nicht darum, blindlings alles zu akzeptieren, sondern aktiv mitzugestalten und die Technologie so zu integrieren, dass sie unseren Zielen dient.

Es gibt also viele unterschiedliche Ansätze, und es muss je nach Einrichtung der beste Weg gefunden werden. Ein externer Berater oder Beraterin kann durch seine Erfahrungen aus anderen Einrichtungen beitragen und Beispiele liefern, wie Herausforderungen gemeistert wurden. Dies kann die erste Scheu nehmen und ein realistisches Bild davon vermitteln, was nötig ist, um Projekte erfolgreich anzustoßen.

Damit wären wir bei den Trends und künftigen Entwicklungen im Kulturbereich: Wie sehen Sie die Zukunft in Ihrer Arbeit und wie bereiten Sie sich darauf vor?

SC: Wenn wir über Zukunftstrends sprechen, denke ich, dass die Zukunftsfähigkeit davon abhängt, wie wir auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren. Dies beinhaltet u.a. den Umgang mit neuen Technologien wie KI. Mit Blick auf die hohe Dichte an Kultureinrichtungen in Deutschland müssen wir überlegen, wie wir diese Einrichtungen weiterentwickeln und steuern wollen. Trotzdem gibt es große Unterschiede zwischen dem urbanen und ländlichen Raum. Wie können wir also alle kulturell versorgen? In Köln beispielsweise haben viele Menschen eine internationale Familiengeschichte, weshalb wir überlegen, wie wir kulturelle Teilhabe ermöglichen und dabei auch innovative Ansätze berücksichtigen. Darüber hinaus haben wir in den letzten zwei Jahren im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit gearbeitet und Klimabilanzen für unsere Kultureinrichtungen erstellt. Durch Schulungen haben zahlreiche Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Einrichtungen gelernt, wie sie diese Bilanzen verbessern können. Auch diese Entwicklung erachte ich als essentiell für die Zukunft der Kulturlandschaft.

„Mit Blick auf die hohe Dichte an Kultureinrichtungen in Deutschland müssen wir überlegen, wie wir diese Einrichtungen weiterentwickeln und steuern wollen.“

Stefan Charles

FS Wir müssen zudem überlegen, wie wir die Kulturpolitik und -förderung zukünftig gestalten wollen, um weiterhin eine Vielfalt des Angebots zu gewährleisten. Dafür braucht es unterschiedliche Strategien, je nach Bereich. Dabei müssen wir auch berücksichtigen, wie wir mit zunehmendem Wettbewerb umgehen, der die (Freizeit-)Budgets der Menschen beeinflusst. Es ist wichtig, von erfolgreichen kommerziell orientierten Kulturanbietern zu lernen und zu überlegen, wie wir deren Ansätze möglicherweise adaptieren können, um unser eigenes Angebot zu verbessern und die Menschen besser zu erreichen.

SO: Ich erachte darüber hinaus den Übergang von produktzentrierten zu menschenzentrierten Ansätzen für die Zukunft relevant. In meiner Rolle in der Kommunikation sehe ich, wie bereichernd es ist, die

Besuchendenerfahrungen direkt zu verstehen. Wir müssen dafür unsere Angebote so gestalten, dass sie für die Menschen relevant und ansprechend sind, und unsere Institutionen zu diskriminierungsfreien Orte machen, die allen offenstehen. Wir sollten auch überlegen, wie wir in unseren Häusern Orte der Begegnung schaffen können – ohne die Verpflichtung eines Museumsbesuchs.

„Wir müssen bei allem, was wir tun, darauf achten, dass wir das Vertrauen, das wir haben, nicht aufs Spiel setzen. Denn Kulturinstitutionen sind Orte, die noch einen Vertrauensvorschuss genießen.“

Silke Oldenburg

Das Ziel sollte zudem sein, Sammlungen nicht nur lokal zugänglich zu machen, sondern auch digital, um sie einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Dabei müssen wir auch darauf achten, dass wir das Vertrauen der Öffentlichkeit nicht verlieren, indem wir weiterhin zuverlässige und geprüfte Inhalte liefern. Wir müssen bei allem, was wir tun, darauf achten, dass wir das Vertrauen, das wir haben, nicht aufs Spiel setzen. Denn Kulturinstitutionen sind Orte, die noch einen Vertrauensvorschuss genießen. Dabei ist es wichtig, dass unsere Inhalte trotz der Anziehungskraft neuer Formate verlässlich und gut geprüft bleiben. Für unsere Online-Aktivitäten, wie das Bereitstellen von Objektdaten und Open Access, bedeutet das etwa, zu entscheiden, welchen Datensatz wir wie schnell freigeben. Priorisieren wir die Menge der online verfügbaren Inhalte oder die Qualität? Das führt oft zu einer gewissen Langsamkeit, der wir mit Transparenz entgegenwirken können, indem wir beispielsweise klar kommunizieren, dass dies der aktuelle Stand ist und wir offen für Ergänzungen sind.

FS: Das ist auch für mich ein wichtiger Punkt, denn Museen sind nachweislich eine der vertrauenswürdigsten Einrichtungen, direkt nach Familie und Freund*innen, wie eine Studie des Museumsbundes bestätigte. Damit spielen Museen in der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion eine wichtige Rolle, besonders wenn es darum geht, was richtig oder falsch ist und wie verschiedene Perspektiven auf gesellschaftliche, soziale oder politische Fragen verstanden werden können.

SC: Handlungsfelder für Kultureinrichtungen sehe ich in der Zukunft neben der Förderung mentaler Gesundheit auch im Bereich der Information Literacy, also der Fähigkeit, mit Informationen umzugehen. Ich finde es spannender, Menschen zu befähigen, Informationen selbstständig einzuordnen, statt nur zu vermitteln, wem man vertrauen kann. Wir sollten daher überlegen, wie wir die Inhalte unserer Kultureinrichtungen besser zugänglich machen, insbesondere auch im Bereich von KI.

Zum Abschluss: Was wünschen Sie sich jeweils für die Kulturlandschaft der Zukunft?

FS: Ich wünsche mir eine Kulturlandschaft, die weiterhin überrascht und sowohl Denkanstöße als auch emotionale Erlebnisse bietet, zugänglich an vielen verschiedenen Orten.

SO: Ich wünsche mir, dass Kultureinrichtungen Orte sind, die Menschen Halt und Orientierung bieten. Sie sollten ermächtigen, zu diskutieren und Dinge zu hinterfragen, und als geschützte Orte des Diskurses dienen, die in unserer Gesellschaft zunehmend fehlen.

„Kultureinrichtungen sollten ermächtigen, zu diskutieren und Dinge zu hinterfragen, und als geschützte Orte des Diskurses dienen, die in unserer Gesellschaft zunehmend fehlen.“

Silke Oldenburg

SC: Kunst ist grundlegend für die Freiheit der Menschen, und unsere Gesellschaft sollte Künstler*innen umfangreiche Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Ich wünsche mir daher eine Welt, in der Künstler*innen eine noch wichtigere Rolle in unserem Alltag spielen und uns tiefgreifend beeinflussen. Dafür sollten Kulturinstitutionen optimale Rahmenbedingungen bieten, indem sie sich dafür einsetzen, dass die Kultur frei von Einfluss bleibt. Denn die Unterdrückung oder Steuerung der Kultur ist oft ein Akt antidemokratischer Kräfte.



Silke Oldenburg ist Kulturmanagerin und Dozentin. Seit 2011 ist sie am Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg tätig, zuvor war sie an der Klassik Stiftung Weimar. Sie lehrt u.a. am Institut für Kultur- und Medienmanagement in Hamburg. 2022 gründete sie zusammen mit Freunden die Ostfriesland Biennale – ein internationales Kunstfestival in Norddeutschland.



Stefan Charles geboren 1967 im Kanton Freiburg, Schweiz, begann seine Karriere in der Musikindustrie in Berlin. Er hatte Leitungsfunktionen bei einer Veranstaltungsgesellschaft, der Zürcher Hochschule der Künste und dem Kunstmuseum Basel inne. Er absolvierte mehrere Studiengänge und war von 2017 bis 2020 beim SRF tätig. Seit August 2021 ist er Beigeordneter für Kunst und Kultur in Köln.



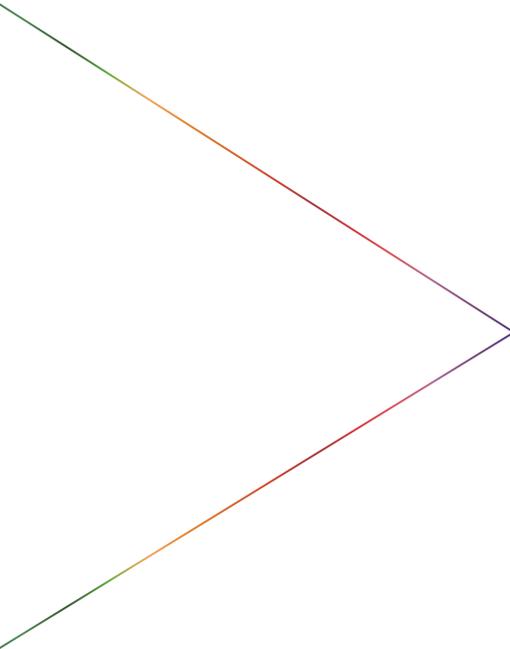
Frank Schellenberg ist Historiker und Musikkaufmann. Von der Veranstaltungsbranche wechselte er 2006 in die Beratung von Kultur- und Bildungseinrichtungen und der Öffentlichen Hand. Seither hat er zahlreiche Kund*innen bei der Lösung strategischer, baulicher und wirtschaftlicher Fragestellungen unterstützt. Zudem fungiert er als Sachverständiger in Architektenwettbewerben und Gastdozent an ausgesuchten Hochschulen.



Interkommunale Kulturarbeit

Potenziale & Formen interkommunaler Zusammenarbeit in der öffentlichen Kulturarbeit in der Bodenseeregion

Ein Beitrag von Anna Hench



Kommunale Haushalte werden durch verschiedenste Herausforderungen bspw. in den Bereichen Mobilität, Klimaschutz und Gesundheitsversorgung gleichzeitig belastet. Das wiederum erschwert die Bereitstellung einer kulturellen Daseinsvorsorge in der Fläche zunehmend. Verstärkte interkommunale Zusammenarbeit ist hierfür ein vielversprechendes Lösungselement. Dieser Beitrag analysiert darum die Potenziale interkommunaler Kulturarbeit explizit in der Bodenseeregion.

In den Kommunen bewerben sich vielfältige Grundversorgungsaufgaben um schrumpfende Haushaltsmittel¹, wodurch auch die Förderung kultureller Angebote durch die öffentliche Hand schwieriger wird. Ein effektives und effizientes Kulturmanagement ist daher in der öffentlichen Kulturarbeit unabdingbar, um die zukünftige Finanzierung resilienter aufzustellen. Hierfür könnte ein möglicher Lösungsweg sein, die Versorgung der Bevölkerung mit Kulturangeboten interkommunal zu denken und auf Gemeindeebene bewusst miteinander zu kooperieren. Abschauen kann man sich hier etwas von anderen öffentlichen Aufgaben wie der Infrastruktur und der Abwasserversorgung: Dort wird bereits seit langem interkommunal gearbeitet, wobei die zugehörigen Projekte durch das Public Management organisatorisch vielfältig umgesetzt werden können. Die Arbeitsstrukturen dieser Projekte können nach ihrer institutionalisierten Verbindlichkeit und ihrem Aufgabenumfang geordnet werden (s. Abb. 1)

Insbesondere bei Regionen, die in der breiten Öffentlichkeit als zusammengehörig gesehen und vermarktet werden, liegt eine interkommunale Kulturarbeit nahe. So etwa jene des Bodensees, die aus 3 Ländern – Deutschland, Österreich, Schweiz – mit 113 Kommunen in einem Radius

¹ o.V., 2024.

² Nach der empirischen Erschließung dieser Arbeit – eine festgeschriebene Zugehörigkeit zur Bodenseeregion gibt es nicht.

von 20km zum Seeufer besteht². Den Entwicklungsstand einer solchen interkommunalen Zusammenarbeit im Kulturbereich in dieser Region habe ich im Rahmen meiner Masterarbeit an der Zeppelin Universität Friedrichshafen untersucht sowie Potenziale und Herausforderungen identifiziert, die auch in anderen Regionen anschlussfähig sein können.

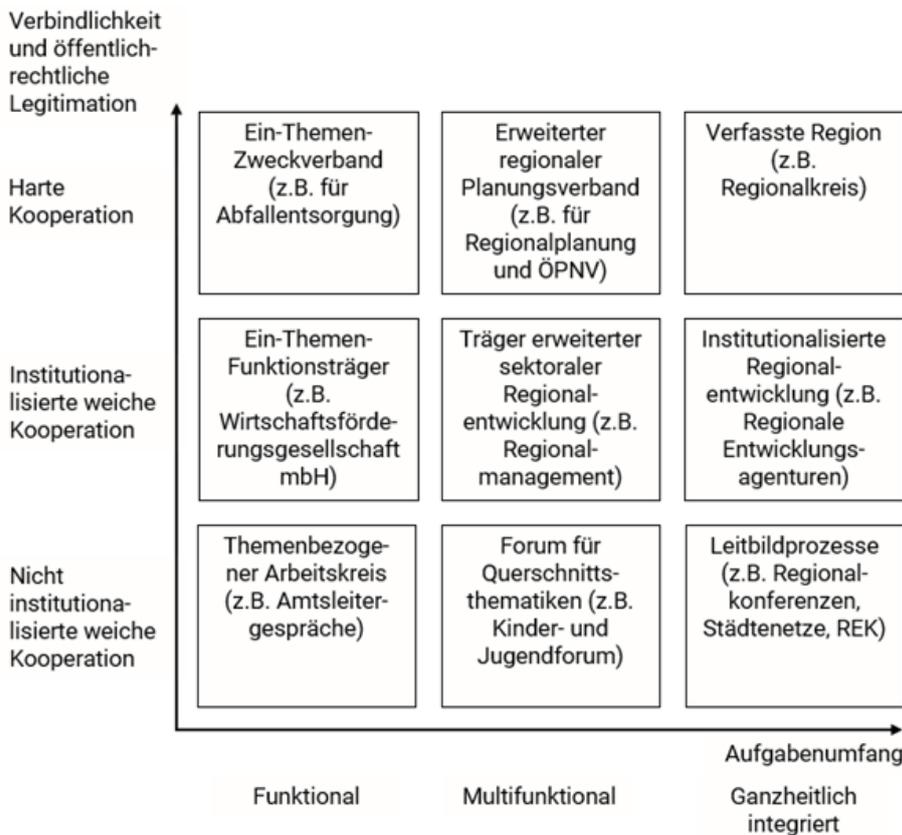


Abbildung 1: Typisierung von Kooperationsformen (nach Blume, 2009 in Dahlbeck et al., 2017).

Methodik der Studie

Die empirische Studie verwendete einen Methodenmix aus quantitativer und qualitativer Datenerhebung, wobei der Fokus der Arbeit auf einer Online-Befragung von selektierten kulturpolitischen Entscheidungspersonen in der Bodenseeregion lag. Insgesamt 64 von 203 kontaktierten Personen nahmen an der Befragung teil. Diese waren als (Ober-)Bürgermeister*innen, als Kulturamtsleiter*innen, oder in anderen Kultur(-politik)-zugehörigen Rollen in der Region beruflich tätig. Ergänzend wurden Interviews

mit drei Personen geführt, die sich auf unterschiedlichste Weise entweder im interkommunalen Kulturmanagement oder in der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) in der Bodenseeregion prominent hervorgetan haben: Josef Büchelmeier (ehem. Oberbürgermeister der Stadt Friedrichshafen und Vorsitzender des Internationalen Städtebunds Bodensee), Dr. Patrick S. Föhl (Wissenschaftler und Praktiker für strategische Kulturentwicklungsplanung in Deutschland) und Jasmin Dorner (ehem. Interkommunale Kulturmanagerin der Städte Burscheid und Wermelskirchen).

Kernergebnisse der Online-Befragung

Die Rolle von Kultur in öffentlicher Trägerschaft, dreigeteilt in Relevanz, Spezifität und Wirtschaftlichkeit dieses Arbeitsbereichs, schätzten die Teilnehmenden der Online-Befragung wie folgt ein: Während die Relevanz enorm positiv bewertet wurde (null Enthaltungen bei 84,4 Prozent „eher“ und „voll und ganz“ Zustimmung), verhielt es sich genau umgekehrt mit der Wirtschaftlichkeit: Insgesamt 67,2 Prozent von 62 Beteiligungen bei dieser Frage stimmten diesem Punkt „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ zu. Die öffentliche Kulturarbeit wird demnach als sehr relevant und spezifisch gesehen, die Wirtschaftlichkeit ist aber kaum bis gar nicht gegeben. Eine Herausforderung, die auch in der akademischen Literatur oft genannt wird und mit diesen Ergebnissen für die Bodenseeregion empirisch nachgewiesen werden konnte.

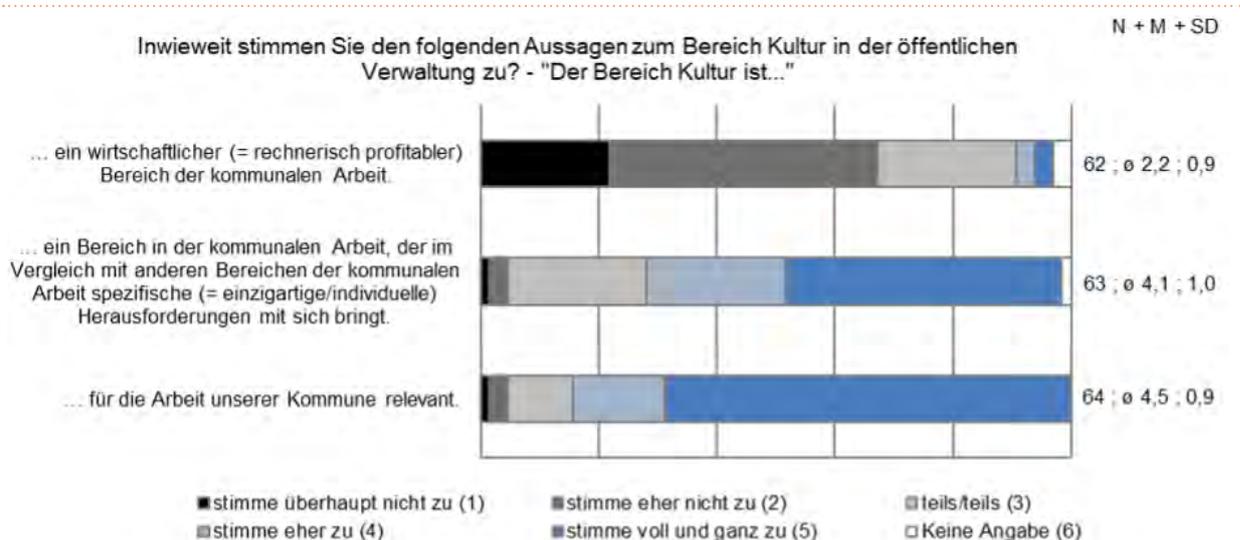


Abbildung 2: Aussagen zur Kultur in der öffentlichen Verwaltung (Eigene Darstellung (2024)).

³ Diese wurden in der Rubrik „Andere Instanzen“ mit 38,5 Prozent (Gemeinderat) und 15,4 Prozent (Stadtrat) am häufigsten angegeben.

Weiterführend wurde den Abhängigkeitsverhältnissen innerhalb städtischer Verwaltungen nachgegangen, um die entscheidenden Positionen für interkommunale Kulturarbeit in den Stadtverwaltungen zu identifizieren. Am häufigsten genannt wurden:

- > Bürgermeister*innen bzw. die Oberhäupter der diversen am Bodensee vertretenen, internationalen Gemeindestrukturen,
- > gefolgt von Kommissions- oder Ressortleitungen mit dem Bereich Kultur sowie
- > Stadt- und Gemeinderäte.³

Demnach erhält die kulturpolitische Riege eine deutliche Mehrheit hinsichtlich der Einflussnahme auf IKZ im öffentlichen Kulturbereich. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die meisten der Teilnehmenden als Bürgermeister*innen tätig sind. Deshalb kann die zugehörige Grafik (Abb. 3) auch zugunsten der „eigenen Machtposition innerhalb der eigenen Kommune“ verzerrt sein.

Von welchen Instanzen hängt es ab, ob Ihre Kommune im Bereich Kultur mit anderen Gemeinden oder Städten kooperiert? (Mehrfachnennung möglich)

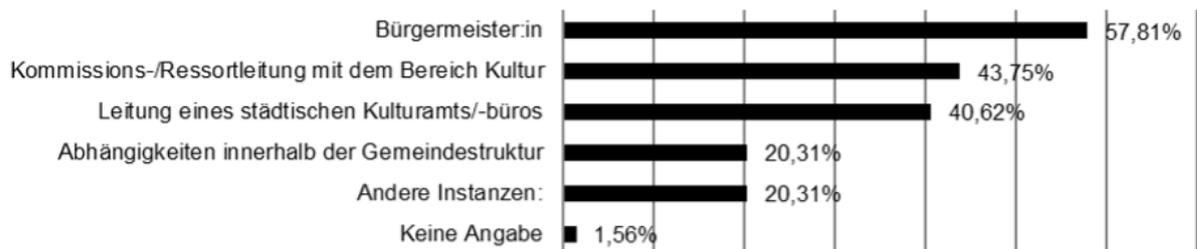


Abbildung 3: Instanzenabhängigkeit von Kultur-IKZ (Eigene Darstellung (2024)).

In der Bodenseeregion ist die Arbeit in interkommunalen Strukturen bislang eher vereinzelt in nachbarschaftlichen und öfter grenzüberschreitend gelegenen Projekten vorhanden. Regional betrachtet ist IKZ ein recht wenig genutzter Arbeitsmechanismus. Aus der Befragung lässt sich jedoch eine prinzipielle Aufgeschlossenheit zu interkommunaler Kulturarbeit in der Region ablesen. Das zeigen auch die vermuteten Potenziale von interkommunaler Kulturarbeit in der Bodenseeregion:

- > So stimmten die Teilnehmenden vor allem dem Potenzial einer Stärkung des Regional-/Gemeinschaftsgefühls merklich zu.

⁴ Dahlbeck et al., 2017, S. 9.

- > Sie bewerteten zudem eine Erhöhung der Standortattraktivität der einzelnen Kommunen sowohl für Tourist*innen als auch für Einwohner*innen durch IKZ sehr positiv.
- > Außerdem könnte IKZ die Ressourcennutzung verbessern und zu einem wirtschaftlicheren Arbeiten beitragen.

Insgesamt birgt Kultur-IKZ am Bodensee demnach in einigen Punkten großes Optimierungspotenzial für die kommunale Arbeit.

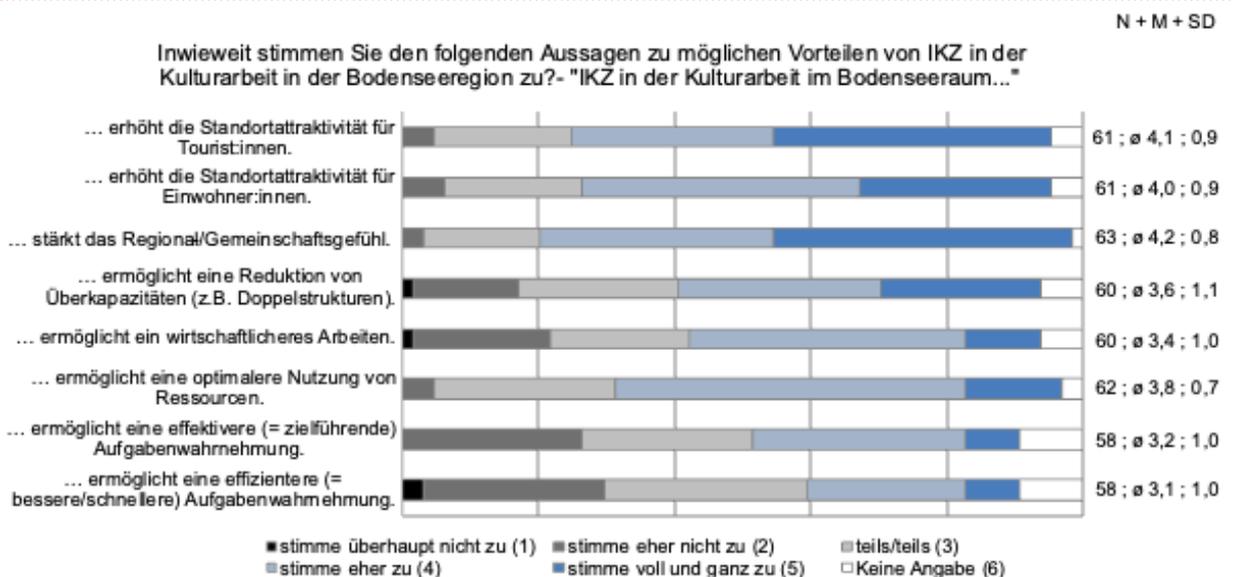


Abbildung 4: Potenziale von Kultur-IKZ in der Bodenseeregion (Eigene Darstellung (2024)).

Um Antworten auf die Frage nach der konkreten Umsetzung produktiver IKZ-Vorhaben in der öffentlichen Kulturarbeit zu finden, wurden die Teilnehmenden nach der Praktikabilität von Organisations- und Rechtsformen gefragt, wie sie bspw. in der obigen Typisierung von Kooperationsformen (Abb. 1) aufgezeigt werden. Interkommunale Zusammenarbeit kann grundsätzlich in drei Rechtsformen stattfinden: In losen, informellen Gremien, in öffentlich-rechtlicher Form oder in privatrechtlicher Form mit diversen konkreten Subformen.⁴ Daraus ergeben sich die in Abb. 4 gelisteten Strukturen. Am positivsten bewertet werden dabei:

- > kommunale Arbeitsgemeinschaften,
- > informelle Gremien und
- > eingetragene Vereine.

⁵ vgl. Hench 2024.

⁶ Ein internationales Kulturfestival, das seit 35 Jahren stets von Anfang Mai bis Pfingsten unter wechselnden Leitthemen diverse Veranstaltungsstätten rund um den Bodensee miteinander verbindet.

All diesen Formen ist zu eigen, dass sie möglichst niedrigschwellig den Austausch unter den Kommunen fördern – ein Kernelement, das sich auch in den Expert*innen-Interviews immer wieder zeigte. Aktiengesellschaften sowie GmbHs erschienen den Befragten für IKZ im Kulturbereich dagegen nicht praktikabel.

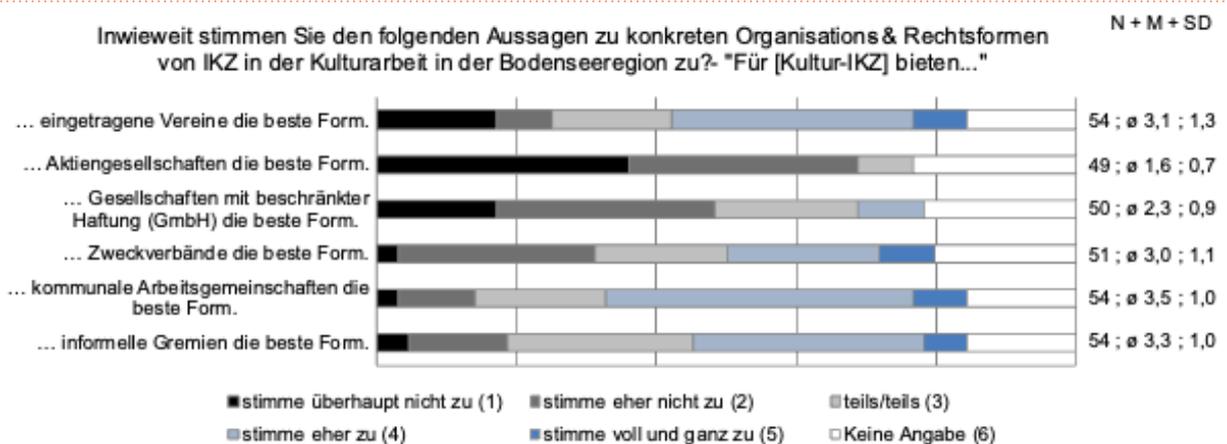


Abbildung 5: Organisations- & Rechtsformen für Kultur-IKZ (Eigene Darstellung (2024)).

Kernergebnisse der Expert*innen-Interviews

Laut dem Vorsitzenden des Internationalen Städtebunds Bodensee würde insbesondere im touristischen Rahmen die Bodenseeregion oft als „Einheit“ präsentiert. Für Außenstehende läge deshalb die Vermutung nahe, dass die Kulturarbeit um den Bodensee auch entsprechend betrieben wird. Dem ist jedoch nicht so⁵, obwohl vereinzelte interkommunale Kulturprojekte existieren (bspw. das alljährlich stattfindende Bodenseefestival⁶). Dennoch ist die deutsche Uferseite der Bodenseeregion stark von Regionalstolz und auch Konkurrenzdenken untereinander geprägt: Sowohl die einzelnen öffentlichen Kulturinstitutionen als auch die Kommunen selbst sind sehr stolz auf die Arbeit, die sie eigenständig leisten. Darum sind sie eher daran interessiert, das Publikum zu sich zu locken, als den gesamten Publikumsfluss in der Region zu betrachten.

Dazu ergänzte Dr. Patrick S. Föhl weiterführend, dass IKZ-Projekte, die wirklich nachhaltig sein wollten, nicht nur aufgrund finanzieller Engpässe zusammenarbeiten, sondern auch inhaltlich gemeinsame Nenner und Schwerpunkte finden sollten. Dazu gehört auch, zu begreifen, dass sich Menschen in einer Region nicht zwingend ortsgebunden bewegen:

⁷ Hench 2024.⁸ vgl. ebd.

„Eines der wichtigsten Argumente für [IKZ] ist, dass Menschen, die in einer Region wohnen, kommunale Grenzen egal sind. Die sagen jetzt nicht: ‚Ich bin jetzt nur in Friedrichshafen unterwegs, weil das mein Landkreis ist‘, sondern die fahren ja auch in die benachbarten Landkreise. Wenn sie da was interessiert.“⁷

Das ist einerseits eine Herausforderung, mit der die einzelnen Kommunen im Ringen um das Publikum kämpfen, andererseits aber auch eine Chance, in einem gemeinschaftlichen Verbund Akzente zu setzen und so die Region insgesamt zu stärken. Im Zuge dessen können gezielt die Bedarfe, Stärken und Herausforderungen der einzelnen Gemeinden herausgearbeitet werden, und ob dem durch Zusammenarbeit systematisch begegnet werden kann.

Jasmin Dorner betonte zudem, wie stark ein Kooperationsprojekt im interkommunalen Kulturbereich schwanken kann, wenn die daran beteiligten Personen entweder wegfallen oder nicht von dessen Sinnhaftigkeit überzeugt sind. Damit Kultur-IKZ (in der Bodenseeregion) sein Potenzial entfalten kann, braucht es auf den Schlüsselpositionen Personen, die diese Arbeit unterstützen.⁸

Fazit der Arbeit

Interkommunale Kulturarbeit zu etablieren, ist stark projekt-, einzelfall- und personenabhängig. So gibt es in den unterschiedlichen Kommunen der Bodenseeregion sehr individuelle Arbeitsstrukturen, sodass Kulturarbeit bisher und auch zukünftig wohl eher in nachbarschaftlichen Clustern interkommunal organisiert (werden) wird. Dies findet bereits bei dezidierten Events statt, z.B. in Form des Festivals Erzählzeit Singen-Schaffhausen, oder in Elementen der Öffentlichkeitsarbeit, z.B. als Kulturmagazin der Städte Friedrichshafen, Ravensburg und Weingarten, STADTLANDSEE.

Der verfügbare Methodenkoffer aus dem Public Management für bestehende IKZ in anderen Bereichen der kommunalen Arbeit bietet viel fruchtbare Inspiration für die Kultur. Das betrifft insbesondere konkrete Organisations- und Rechtsformen, die jeweils für die individuellen Zwecke und Rahmenbedingungen der beteiligten Kommunen geprüft werden müssen. Allerdings lösen interkommunale Kooperationen nicht automatisch alle bestehenden (Finanzierungs-)Probleme. Wenn gemeinsame Ziele und Visionen vorhanden sind bzw. herausgearbeitet werden, dann

kann IKZ durchaus produktiv zu einer Verbesserung der Arbeits- und Dienstleistungsqualität beitragen. Dafür muss sie als die bestehenden Strukturen substituierend und nicht als eine „on top“-Ergänzung begriffen werden, wofür deutsche Verwaltungen geradezu prädestiniert sind. Insgesamt bietet dieses Thema sowohl für die Forschung als auch für die Praxis viele fruchtbare Anknüpfungspunkte, um mithilfe von IKZ wirksame Strategien für die Zukunft der Kulturarbeit von Städten, Gemeinden und Kommunen in der Bodenseeregion zu entwickeln.

LITERATUR

Dahlbeck, E., Flögel, F., Langguth, F. & Schlieter, D. (9/2017): Interkommunale Kooperation: Eine Kurzexpertise im Rahmen des MORO Forschungsfeldes Lebendige Regionen. https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/moro/forschungsfelder/2015/Lebendige-Regionen/kurzexpertise-interkommunale-kooperation.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

Hench, Anna (2024): Interviews mit J. Büchelmeier, Dr. P. S. Föhl und J. Dörner im Rahmen der Masterarbeit Intermunicipal Cultural Management: Potenziale und Formen Interkommunaler Zusammenarbeit für die Kulturarbeit von Städten, Gemeinden und Kommunen in der Bodenseeregion. Zeppelin Universität, Friedrichshafen.

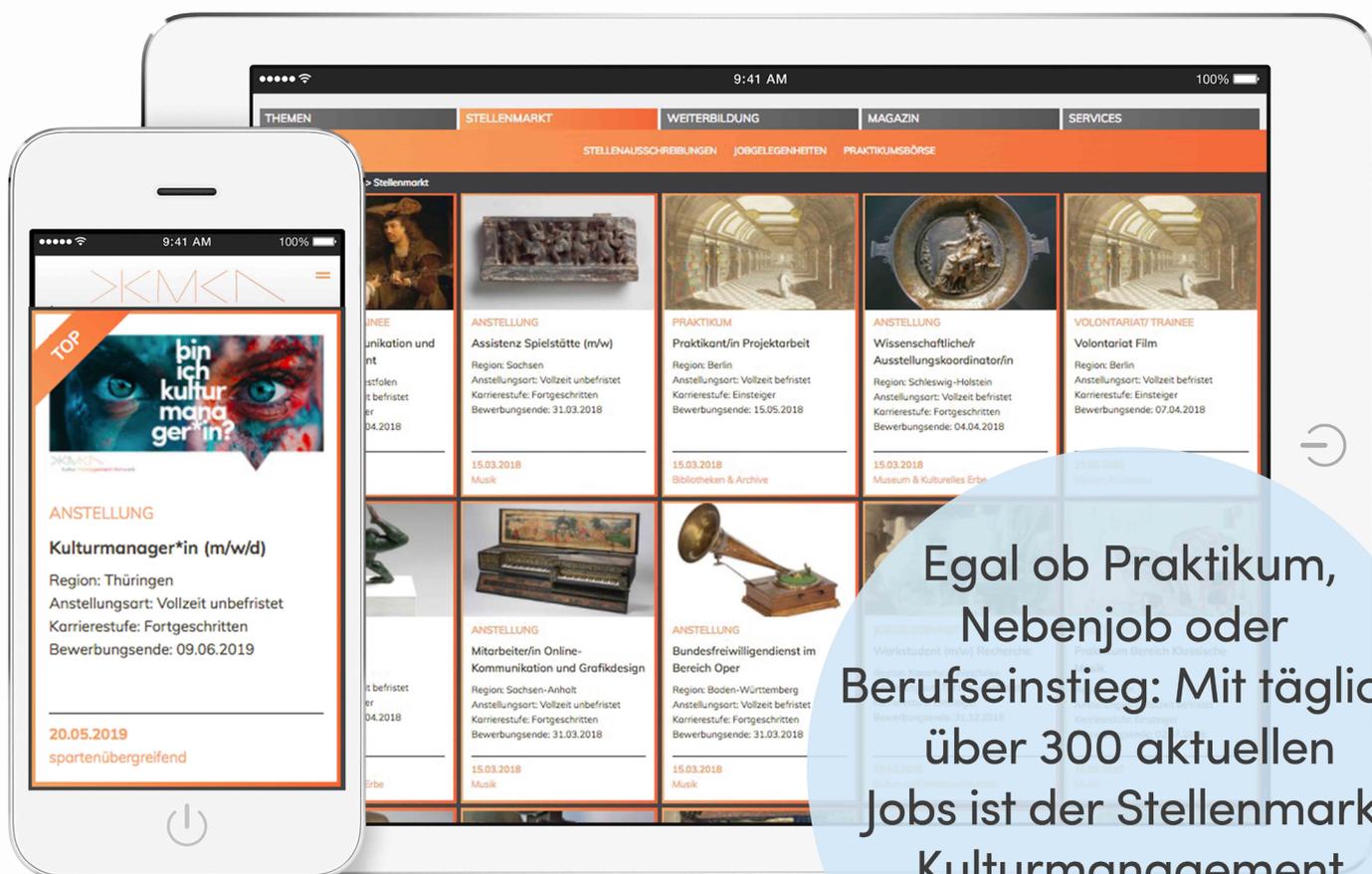
o.V. (2024): Kommunen am Limit – Anspruch und Wirklichkeit in Einklang bringen: Gemeinsame Pressemitteilung der Kommunalen Landesverbände vom 6. Mai 2024. Gemeindetag Baden-Württemberg. <https://www.gemeindetag-bw.de/content/kommunen-am-limit-anspruch-und-wirklichkeit-einklang-bringen>.



Anna Hench, geboren 1998 in Miltenberg, erwarb ihren Master of Arts im Kulturmanagement 2024 an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Ihr Engagement für kommunale Kulturarbeit bestimmte nicht nur ihre Masterthesis, sondern schlägt sich auch in ihrem beruflichen Werdegang nieder. Sie arbeitet zurzeit als Sachbearbeiterin im Bereich Kultur für die Stadt Eppelheim.



Job finden und für die Zukunft vorsorgen



In Zeiten zunehmender gesellschaftlicher Veränderungen und Unsicherheiten müssen auch öffentlich geförderte Kultureinrichtungen ihre Rolle und ihre Strategien überdenken. Datenbasierte Entscheidungen können dabei helfen, indem sie den Kulturbetrieb effizienter und zielgerichteter gestalten, ohne dabei die künstlerische Freiheit zu opfern. Wie es um diese Form der Entscheidungsfindung bislang im Kulturbetrieb bestellt ist, darüber sprechen wir mit Vera Allmanritter, die das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) in Berlin leitet.

Weg vom Bauchgefühl, hin zu datenbasierten Entscheidungen!

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Vera, warum sollten datenbasierte Entscheidungen im öffentlich geförderten Kulturbetrieb eine Rolle spielen?

Datenbasierte Entscheidungen sind für alle Kultureinrichtungen unerlässlich, egal ob profitorientiert oder öffentlich finanziert. Ich würde ehrlich gesagt auch unterstellen, dass wohl kaum eine Leitung einer Kultureinrichtung ohne die eigenen Controllingzahlen arbeiten wird. Aber natürlich sind auch Daten als Planungsgrundlage von (neuen) Aktivitäten mit Blick auf das Generieren und Binden von (neuem) Publikum der Einrichtung elementar. Ohne jegliches Wissen darüber, wie Zielgruppen ticken, oder Evaluationsergebnissen dazu, ob deren Ansprache gelingt, kann keine Einrichtung diesbezüglich wirklich effizient arbeiten. Während der wirtschaftliche Erfolg für profitorientierte Betriebe überlebenswichtig ist, steht bei öffentlich finanzierten Institutionen der Kultur- und Bildungsauftrag im Vordergrund. Entsprechend können Institutionen beispielsweise neue Einnahmequellen erschließen oder auch bislang nicht

erreichte Zielgruppen ansprechen wollen. Unabhängig von der Zielsetzung aber helfen entsprechende Daten dabei, Zielgruppen zu analysieren und im Zweifelsfall auch strategische Entscheidungen im Einklang mit der Kulturpolitik zu treffen.

Welche Rolle spielen datenbasierte Entscheidungen bislang im öffentlich geförderten Kulturbetrieb? Und was müsste sich verändern, damit sie wichtiger werden?

Der Einsatz datenbasierter Entscheidungen mit Blick auf potentiell Publikum variiert stark, je nach Sparte, Einrichtung und regionaler Lage. In Großstädten, ländlichen Regionen oder touristischen Einrichtungen gibt es jeweils unterschiedlich großes Engagement hierbei, wobei datenbasierte Arbeit meinem Empfinden nach insgesamt noch ausbaufähig ist.

Die entscheidende Frage ist, welche Daten vorhanden sind, welche davon auch wirklich aktiv genutzt werden und wie intensiv – das hängt auch stark von der jeweiligen Kulturpolitik und -verwaltung ab.

In vielen Kultureinrichtungen arbeiten aber einige Abteilungen recht wahrscheinlich zumindest teilweise mit entsprechenden Daten, etwa im Marketing oder Vertrieb. Die entscheidende Frage ist, welche Daten vorhanden sind, welche davon auch wirklich aktiv genutzt werden und wie intensiv – das hängt auch stark von der jeweiligen Kulturpolitik und -verwaltung ab. Wenn diese keine Daten nachfragen, beispielsweise zur Zusammensetzung des Publikums, spielen sie in der Kulturarbeit oft auch eine untergeordnete Rolle. Zudem geben oft genutzte Kennzahlen, wie Auslastungszahlen, keine Auskunft über ebenjene Besucherstruktur, was die Reichweite auf bestimmte Zielgruppen betrifft.

Gibt es bereits Kultureinrichtungen, die erfolgreich mit datenbasierten Strategien arbeiten?

Es ist schwierig, konkrete Einrichtungen herauszupicken, aber es ist wahrscheinlich, dass vor allem profitorientierte Kultureinrichtungen oder solche mit geringen Förderbeträgen deutlich eher auf einem sehr professionellen Niveau datenbasiert arbeiten. Betrachtet man einen breiteren Kulturbegriff, wird man beispielsweise bei großen Musical-Anbietern sicherlich eine starke Nutzung datenbasierter Strategien finden – wirt-

schaftlich wäre alles andere kaum denkbar. Ob dabei auch ein Austausch mit Kulturpolitik, Wirtschaftspolitik oder dem Tourismus stattfindet, kann ich nicht genau sagen, aber es wäre naheliegend. Warum sollten diese Einrichtungen ihre Erfolge nicht in dieser Richtung kommunizieren, um ihre Bedeutung für einen Standort deutlich herauszustellen?

Die Leitungen können – auch wenn es nicht von Kulturpolitik oder Verwaltung gefordert wird – natürlich eigenständig Daten in den Austausch einbringen, um zu zeigen, wo die Einrichtung bei bestimmten Themen steht.

Bei den öffentlich geförderten Einrichtungen hängt die Nutzung datenbasierter Ansätze mit Blick auf das Publikum stark von der Leitung ab. Die Leitungen können – auch wenn es nicht von Kulturpolitik oder Verwaltung gefordert wird – natürlich eigenständig Daten in den Austausch einbringen, um zu zeigen, wo die Einrichtung bei bestimmten Themen steht. Dies kann helfen, aufzuzeigen, wo Unterstützung notwendig wäre oder wo es Potenzial für Verbesserungen gibt. Einige Leitungspersonen nutzen diese Strategien proaktiv, andere weniger.

Inwieweit müssen öffentlich geförderte Kulturinstitutionen eigene Statistiken erheben, oder wäre es sinnvoller, auf bestehende Daten zurückzugreifen?

Eine Kombination aus beidem ist ideal. Kultureinrichtungen verfügen bereits über interne Daten, wie Ticketingdaten oder könnten zumindest auf Social-Media-Statistiken oder Webanalysen zurückgreifen. Beispielsweise könnte eine systematische Auswertung der Besucher*innenstruktur auf Basis von Ticketverkäufen wertvolle Erkenntnisse liefern. Vor allem, wenn man diese Ergebnisse neben Befragungen von Besucher*innen legt. Ist mein derzeitiges Preisgefüge (noch) passend zu meinen vielleicht viel aktuelleren strategischen Zielen?

Externe Daten, wie stadtweite Studien über Nicht-Besucher*innen, sind ebenfalls sinnvoll. Es wäre ineffizient, wenn jede Einrichtung solche Erhebungen selbst durchführen würde. Eine gemeinsame Erhebung spart Ressourcen und bietet ein umfassenderes Bild der lokalen Kulturlandschaft. Dennoch können zwei benachbarte Theater beispielsweise nach Lebensstil völlig unterschiedliche Zielgruppen anziehen, je nach Programmgestaltung und Positionierung. Solche institutionellen Unter-

schiede machen individuelle Besucher*innenstudien notwendig. Da reicht es einfach nicht, lediglich zu wissen, dass das Theater – global gesehen – ein eher akademisches Publikum hat. Denn ein Publikum mit hohem formalen Bildungsgrad kann immer noch aus Menschen mit völlig verschiedenen Lebensstilen bestehen. Ein systematisches Auswerten interner und ohnehin anfallender Daten sollte immer der erste Schritt sein, ergänzt durch das regelmäßige Sichten externer Studien. Wo nötig, können gezielt eigene Daten erhoben werden, um Wissenslücken zu schließen und wirklich fundierte strategische Entscheidungen zu treffen.

Eine gemeinsame Erhebung zu Nicht-Besucher*innen spart Ressourcen und bietet ein umfassenderes Bild der lokalen Kulturlandschaft.

Viele Kulturakteur*innen zögern, mit Daten zu arbeiten, aus Sorge, Missstände könnten aufgedeckt werden, oder weil ihnen das nötige Wissen fehlt. Wie kann man diese Ängste überwinden?

Es ist verständlich, dass einige Einrichtungen Bedenken haben, durch Daten vermeintlich negative Ergebnisse zu offenbaren, besonders wenn es um das Erfüllen von Vorgaben geht, die von Fördergebern auferlegt wurden. Doch ohne eine Datenbasis lassen sich leider auch so manche Erfolge nicht gut belegen. Wenn dann Fragen aus bestimmten politischen Kreisen gestellt werden, wie „Warum wird etwas gefördert, das nur bestimmte Menschen erreicht?“, fehlen Argumente. Vielleicht erreichen beispielsweise verschiedene Sparten in einem Mehrspartenhaus ganz verschiedene Menschen, wodurch das Haus ein breiteres Publikum anspricht.

Selbst Studien, die obige Kritik vielleicht sogar stützen, sind deswegen nicht falsch oder automatisch ein Problem, ganz im Gegenteil: Der Schlüssel ist dabei, proaktiv selbst Daten zu erheben und sie wie auch deren Kommunikation aktiv zu steuern. So können Einrichtungen beispielsweise das Gespräch mit Fördergebern lenken und sagen: „Wir hatten das Ziel, mehr junge Menschen zu erreichen. An einigen Stellen ist das gelungen, an anderen nicht – wie können wir das gemeinsam weiterentwickeln?“ Dies eröffnet die Möglichkeit, neue Ansätze auszuprobieren, und erlaubt es, auch, das Scheitern als Teil eines Lernprozesses zu akzeptieren.

Es geht also darum, einen differenzierteren Blick auf die Ergebnisse zu werfen und anzuerkennen, dass nicht alles immer nur auf „Erfolg“ im klassischen Sinne ausgerichtet sein muss?

Genau. „Erfolg“ wird in Kultureinrichtungen oft an Kennzahlen wie Auslastungsquote oder Veranstaltungsanzahl gemessen. Doch wenn das Ziel ist, neue Zielgruppen zu erreichen, müssen auch andere Indikatoren wie die Publikumszusammensetzung berücksichtigt werden. Beispielsweise könnte eine Einrichtung weniger Veranstaltungen anbieten, um gezielt ein anderes Publikum anzusprechen. Die Auslastung bleibt so vielleicht nicht gleich hoch, aber das Ziel, eine neue Zielgruppe zu erreichen, wird erfüllt. Ohne Daten, die diese Veränderung belegen, lässt sich der Kulturpolitik jedoch nur schwer erklären, warum die reine Auslastung keine geeignete Erfolgsmessung ist. Auf den ersten Blick sieht das Ergebnis der Einrichtung mit Fokus nur auf diese Zahlen ja schließlich schlechter aus als im Vorjahr.

Ohne Daten, die Veränderungen in der Publikumsstruktur belegen, lässt sich der Kulturpolitik nur schwer erklären, warum die reine Auslastung keine geeignete Erfolgsmessung ist.

Was habt ihr als die größten Hindernisse bei der Umsetzung datengestützter Erkenntnisse in die Praxis festgestellt?

Ein großes Hindernis ist, dass viele Fördergeber*innen selbst nicht datenbasiert denken und damit oft wenig Interesse an den zugrunde liegenden Daten zeigen, wenn Kultureinrichtungen datenbasierte Entscheidungen treffen oder mit Fördergebern dazu in Austausch gehen möchten. Ein Beispiel: Eine interne Analyse könnte ergeben – wie oben schon als Beispiel genutzt –, dass es sinnvoll wäre, weniger Veranstaltungen anzubieten, um Ressourcen zu schonen und dadurch neue Zielgruppen anzusprechen. Ob das von den Fördergeber*innen unterstützt wird, die bislang ihre Förderung an eine hohe Veranstaltungszahl geknüpft haben, bleibt jedoch ungeklärt oder wird als nicht realistisch eingeschätzt. Das erschwert schließlich die Umsetzung solcher Entscheidungen durch die Einrichtungsleitung. Mehr Unterstützung und der Austausch auf datenbasierter Grundlage könnten helfen, auch einen solchen Ansatz stärker zu etablieren.

Eine weitere Herausforderung ist, dass viele Mitarbeiter*innen keine ausreichende Ausbildung in Datenanalyse haben und oft keine Zeit finden,

sich damit ausreichend auseinanderzusetzen. Datenarbeit wird deshalb im stressigen Alltag häufig vernachlässigt, obwohl sie entscheidend wäre, um Maßnahmen zu überprüfen und strategisch zu planen.

Wie kann man es schaffen, dass datenbasiertes Arbeiten noch stärker im Tagesgeschäft verankert wird?

Viele Mitarbeitende in Kultureinrichtungen arbeiten mit Begeisterung für ihre Einrichtung und lassen sich für datenbasiertes Arbeiten gewinnen, wenn sie den Mehrwert erkennen. Besonders Besucher*innenforschungsprojekte, bei denen möglichst viele Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Arbeitsbereichen der Einrichtung einbezogen werden, können helfen, neue Perspektiven zu eröffnen. Ein Beispiel: In einem Museum können Kurator*innen, die normalerweise wenig Kontakt zum Publikum haben, durch qualitative Interviews erfahren, wie die Besucher*innen ihre Ausstellungen wahrnehmen. Dieser direkte Austausch schafft ein tieferes Verständnis und zeigt, dass Daten die eigene Arbeit verbessern können – nicht als Kontrollinstrument, sondern als Chance zur Weiterentwicklung.

Viele Mitarbeitende in Kultureinrichtungen arbeiten mit Begeisterung für ihre Einrichtung und lassen sich für datenbasiertes Arbeiten gewinnen, wenn sie den Mehrwert erkennen.

Wird dieser Nutzen klarer, wird das Arbeiten mit Daten nicht mehr so sehr als zusätzliche Last empfunden und macht sogar Spaß. Entscheidend sind jedoch weiterhin die Ressourcen. Wenn Mitarbeitende überlastet sind, muss die Initiative von der Leitung kommen, die auch entsprechende Unterstützung bieten muss. Es ist ja in ihrem eigenen Sinn, wenn die Einrichtung dadurch erfolgreicher agiert. Nur so kann datenbasiertes Arbeiten zur gelebten Praxis in einer Einrichtung werden.

Wo würdest du den deutschen öffentlich geförderten Kulturbetrieb aktuell auf diesem Weg einordnen?

Auch das muss differenziert betrachtet werden. Denn der deutsche Kulturbetrieb ist regional sehr unterschiedlich, sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in Bezug auf die Arbeitsweise. In ländlichen Räumen haben Kultureinrichtungen oft ganz andere Voraussetzungen als in Städten, und auch zwischen Bundesländern gibt es große Unterschiede. Viele Ein-

richtungen haben jedoch längst begonnen, das Publikum stärker in den Mittelpunkt zu stellen – etwas, das vor 25 Jahren noch viel seltener der Fall war.

Früher hörte man oft die Aussage: „Ich weiß doch, wie unser Publikum tickt.“ Diese Haltung verschwindet zunehmend. Heute wird genauer geschaut, wer tatsächlich kommt und wer nicht – auch, um Programme gezielt anzupassen. Es gibt da sicherlich noch Entwicklungspotenzial. Trotzdem sehe ich den Trend positiv.

Heute wird genauer geschaut, wer tatsächlich kommt und wer nicht – auch, um Programme gezielt anzupassen.

Welche Trends seht ihr im Bereich der kulturellen Teilhabeforschung, und wie könnte diese Forschung die Kulturpolitik der nächsten Jahre beeinflussen?

Unsere Forschung am IKTF zeigt, dass es nicht nur darum geht, den Status quo zu erfassen, sondern auch zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen, die direkte Auswirkungen auf die Kulturpolitik haben können.

Immer mehr Studien belegen, dass jüngere Zielgruppen verstärkt digitale Formate und ko-kreative Prozesse erwarten, etwa interaktive Online-Angebote oder hybride Veranstaltungen. Solche digitalen Formate sind nicht nur für das Kulturpublikum der Zukunft von Bedeutung, sondern bieten auch Chancen, Menschen zu erreichen, die bisher weniger Zugang zu traditionellen Kulturformen haben.

Ein weiteres zentrales Thema ist die Nachhaltigkeit. In unseren Besucher*innenbefragungen messen wir den CO₂-Fußabdruck von Besucher*innen der Kultureinrichtungen. Solche CO₂-Daten ermöglichen es den Einrichtungen, umweltfreundlichere Entscheidungen zu treffen, etwa in Bezug auf die Mobilität der Besucherschaft oder den Ressourcenverbrauch bei Veranstaltungen. Diese Art von Daten gewinnt zunehmend an politischer Relevanz und wird bereits von Institutionen wie der Beauftragten für Kultur und Medien angefragt und von der von ihr angestoßenen Green Culture Anlaufstelle mit Beratung unterstützt.

Auch die Diversität im Publikum rückt immer stärker in den Fokus. Neue Ansätze wie die detaillierte Erfassung von Diversitätskriterien – z. B. nach

sozialer Herkunft – helfen dabei, Kulturangebote attraktiver für breite Bevölkerungsgruppen zu gestalten. Wenn diese Daten systematisch in die Arbeit der Kultureinrichtungen einfließen, können Programme auch gezielt auf unterrepräsentierte Gruppen zugeschnitten werden. In diesem Zusammenhang sehen wir einen wichtigen Trend hin zur Segmentierung von Zielgruppen nach Lebensstilen statt nur nach klassischen demografischen Merkmalen wie Alter oder Einkommen. Unsere Forschung zeigt auch, dass Menschen mit unterschiedlichem Lebensstil unterschiedliche Erwartungen an Kulturveranstaltungen haben.

Wenn man bedenkt, wie viele Menschen bei einigen Kulturangeboten nicht vertreten sind, könnte es eine gesamtgesellschaftliche Aushandlungsfrage sein, wie Veranstaltungen künftig ablaufen sollten.

Und es gibt eine wachsende Nachfrage nach Veranstaltungen in entspannter Atmosphäre, bei denen Essen und Trinken erlaubt sind oder die weniger formell ablaufen. Diese Erkenntnisse können Kultureinrichtungen dabei unterstützen, ihr Programm auf neue Zielgruppen auszurichten – auch wenn das beispielsweise bedeuten kann, von traditionellen Formen und Verhalten bei Vorstellungen im Theater abzuweichen. Vielleicht ist es schlicht nicht mehr zeitgemäß, wie diese größtenteils derzeit ablaufen. Denn wenn man bedenkt, wie viele Menschen bei einigen Kulturangeboten nicht vertreten sind, könnte das eine gesamtgesellschaftliche Aushandlungsfrage sein. Veränderungen sind dabei unvermeidlich.



Foto: Colya Kärcher

Prof. Dr. Vera Allmanritter ist Politikwissenschaftlerin und Kulturmanagerin. Sie leitet das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) Berlin und ist Honorarprofessorin für Kultur und Management an der Fachhochschule Potsdam. Zuvor war sie freiberuflich und als Mitarbeiterin an verschiedenen Hochschulen, Stiftungen und Kultureinrichtungen tätig. Sie ist Co-Sprecherin der Arbeitsgruppe „Methoden der empirischen (Kulturbesucher*innen-)Forschung“.



Fernrohr statt Rückspiegel

Daten als Grundlage für zukunftsgewandtes Handeln
im Kulturbereich

Ein Beitrag von Willem Wijgers

Seit ich 2015 aus den Niederlanden nach Deutschland umgezogen bin, habe ich – zuerst mit Erstaunen, aber später mit wachsender Irritation – beobachtet, wie viel Energie und öffentliche Mittel in den deutschen Kulturbetrieb investiert werden, ohne dass man weiß, ob diese auch in messbaren Ergebnissen umgesetzt werden (z. B. (nicht) erreichte Zielgruppen, Besucherzahlen). Auch die meisten Bemühungen des Kulturbereichs, sich mit Diversität und Inklusion auseinanderzusetzen, finden statt, ohne Einsicht in die Zusammensetzung des heutigen Publikums, der Bevölkerung vor Ort (z.B. eines Einzugsgebiets) oder in ihre Motivationen bzw. Barrieren zur Kulturteilnahme zu haben. Es werden zwar – mühselig und mit Verweis auf diverse Datenschutzbestimmungen als Grund für das Nicht-Handeln – Daten erhoben, aber ohne jegliche Strategie oder ein konkretes Ziel. Solange er sich keine faktische und datenbasierte Rechenschaft darüber ablegt, was sich wirklich in seinen Räumlichkeiten und in der Welt drum herum abspielt, stochert ein Kulturbereich ohne (Publikums-)Daten nur im Dunkeln herum.¹

Es werden zwar – mühselig und mit Verweis auf diverse Datenschutzbestimmungen als Grund für das Nicht-Handeln – Daten erhoben, aber ohne jegliche Strategie oder ein konkretes Ziel.

Um eine aussagekräftige Kulturstatistik und damit eine effektive Kulturpolitik zu ermöglichen, braucht es Daten, die von den einzelnen Kultureinrichtungen gesammelt werden. Dazu braucht es dort Führungskräfte und Mitarbeiter*innen, die die Bedeutung dieser Daten verstehen, die bereit und dazu ausgebildet sind, diese Daten zu sammeln, ihre Qualität

¹ Anlass zu dem Thema Publikumsdaten einen Beitrag zu schreiben war das „Plädoyer für eine starke Kulturstatistik“ (Presseerklärung vom 23.05.2022) der Kulturpolitischen Gesellschaft, in dem sie um „mehr steuerungsrelevante Daten für eine konzeptbasierte Kulturpolitik“ bat. Da mir unklar war, was darunter konkret verstanden werden sollte, und schrieb ich einen ursprünglich in den *Kulturpolitischen Mitteilungen* Nr. 179 veröffentlichten Text, der hier in angepasster Form dargestellt wird.

zu gewährleisten bzw. regelmäßig zu überprüfen. Und die auch dazu fähig und in der Lage sind, diese vor allem zum Zweck der eigenen Organisation auszuwerten, mithilfe von dazu notwendigen Systemen und Software. Sie setzen die gewonnenen Daten in neue oder alternative Marketing- oder programmgestützte Konzepte, Projekte oder Kampagnen um und sind bereit, diese Daten auch einer zentralen Stelle (auf Landes- und Bundesebene) zu statistischen bzw. kulturpolitischen Zwecken bereitzustellen.

In den Niederlanden vereinen zurzeit immer mehr Kultureinrichtungen Programmgestaltung, Ticketing und Marketing in einer Abteilung. Dadurch sind die Kommunikationswege kurz und es kann frühzeitig abgestimmt werden, was künstlerisch wünschenswert und marketingtechnisch machbar ist. Daten spielen in dem Austausch eine unterstützende aber vor allem entscheidende Rolle. Die meisten niederländischen Theater, Konzertsäle, Orchester, Tanzgruppen und Theaterensembles speichern mittlerweile ihre Publikums-, Produktions-, Aufführungs- und Verkaufsdaten auch in eine zentrale Datenbank ein. Sie erhalten so qualitativ hochwertige Informationen, die nicht nur wegen der Statistik oder der eigenen Performance, sondern auch dafür genutzt werden, um öffentlich Rechenschaft abzulegen über die Aktivitäten des Kulturbereichs und um auf Engpässe und Rückstände aufmerksam zu machen. Finanziert werden die entsprechenden Maßnahmen größtenteils über die von den Dachverbänden erhobenen Mitgliedsbeiträge, aber auch das niederländische Kulturministerium ist als Förderer mit im Boot.

Die Angst vor Daten nehmen

Da es aus meiner Wahrnehmung diese Voraussetzungen im deutschen Kulturbetrieb nur sehr eingeschränkt, wenn überhaupt, gibt, macht der Ruf nach einer gesetzlichen Grundlage für eine periodisch stattfindende Datenerhebung, wie die Kulturpolitische Gesellschaft sie gerne sähe, wenig Sinn. Zumindest, wenn grundlegende Bedingungen zum Datensammeln bei den einzelnen Kultureinrichtungen nicht erfüllt sind. Aus meiner Sicht wird stattdessen den „Elefanten im Zimmer“ immer wieder aus dem Weg gegangen: Kultureinrichtungen, denen die immense Bedeutung von Daten erst einmal bewusst werden muss und mit deren Sammlung sie selbst einen Beitrag zu einer landes- und bundesweiten Kulturstatistik leisten können. Das hilft ihnen nämlich vor allem, die eigene Position in der Gesellschaft und in der politischen Arena besser zu verstehen, darzustellen und zu verteidigen. Danach können wir über Statistik und Politik reden.

² Der Datenraum Kultur hat [laut eigenen Angaben] das Ziel, eine umfassende, sparten- und länderübergreifende Vernetzung von Kulturdaten zu ermöglichen, um die Sichtbarkeit und Reichweite von Kulturangeboten zu erhöhen. Ich halte das für eine Ambition, die nicht im Interesse des Kulturbereichs ist. Das Ziel sollte das in Echt-Zeit zu Verfügung haben von Daten sein, um das eigene Verhalten an die sich stetig ändernde Umgebung anpassen zu können – nicht passiv, sondern aktiv.

Kultureinrichtungen müssen zuerst motiviert werden, ihre Publikumsdaten besser, regelmäßiger und einheitlicher zu sammeln, als sie es bisher gewöhnt waren. Ihnen muss ihre Angst vor Daten genommen werden und die damit verbundene Sorge, dass die Ergebnisse der Auswertung ihre bisher verfolgte Politik kompromittieren könnten und sie sich damit der Kritik der Kulturverwaltung aussetzen würden. Auch Konkurrenz (mit anderen Kultureinrichtungen) ist oft ein Grund dafür, dass man sich diese Art von Evaluation nicht zutraut. Schließlich könnte die bisher scheinbar kritiklose öffentliche Förderung des Kulturbereichs eine Erklärung dafür sein, dass er noch keine Dringlichkeit empfindet, die Verantwortung für eine strukturierte Datenerhebung selbst zu übernehmen.

Die alljährliche Veröffentlichung einer Museums- oder Theaterstatistik reicht zu einer Verfestigung der eigenen politischen und gesellschaftlichen Position bei weitem nicht aus.

Deutsche Dachverbände im Kulturbereich können und sollten hier aus meiner Sicht eine bedeutend wichtigere Rolle spielen als bisher, indem sie ihre Mitglieder für die strukturelle Erhebung, Auswertung und Umsetzung von (Publikums-)Daten begeistern. Die alljährliche Veröffentlichung einer Museums- oder Theaterstatistik reicht zu einer Verfestigung der eigenen politischen und gesellschaftlichen Position bei weitem nicht aus, weil sie die wirklich gesellschaftlich und politisch relevanten Themen nicht hervorhebt. Als Lösung für den Theaterbereich plädiert beispielsweise Rainer Glaap in seinem Buch ‚Publikumsschwund‘ neben vielen der hier oben genannten Maßnahmen für eine schnellere und vielleicht fokussiertere Auswertung der Daten. Inzwischen hat der deutsche Kulturbereich mit der Initiative Datenraum Kultur erste Schritte in diese Richtung gemacht. Er hat aber noch einen langen Weg vor sich, bevor sowohl das Publikum als auch die Kulturpolitik im Mittelpunkt des Datensammelns und -auswertens rücken.² Große Hoffnung setze ich auf das KulturMonitoring (KulMon®), das vom Berliner Institut für Kulturelle Teilhabeforschung bereits über mehrere Jahre hinweg entwickelt wird und das aktuell größte Besucher*innenforschungsprojekt im deutschsprachigen Raum ist. Dieses wird in immer mehr Bundesländern von öffentlich geförderten Kultureinrichtungen zur Befragung ihrer (Nicht-) Besucher*innen genutzt. Damit wird ein nationaler Standard für die Publikumsforschung im Kultursektor geschaffen.

³ Erwägungen 47, 48, 49 und Artikel 6 der EU-Datenschutzgrundverordnung: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.119.01.0001.01.DEU&toc=OJ:L:2016:119:FULL#d1e40-1-1 (gesichtet 12.08.2024).

⁴ Laurence Peter, 1977.

Fazit

(Publikums-)Daten im Kulturbereich sind aus mehreren Gründen wichtig:

- > Sie unterstützen kurz- und langfristige Entscheidungen.
- > Sie stellen Behauptungen und „universellen Wahrheiten“ infrage.
- > Sie ermöglichen zielführende Maßnahmen mit Blick auf Inklusion und Diversität.
- > Sie helfen beim Messen der Wirkungen von Kulturpolitik oder Marketingkampagnen.
- > Sie verstärken die Position des Kulturbereichs in der politischen Arena.

Eine „bottom up“-Bewegung muss im deutschen Kulturbetrieb angeregt werden, um letztendlich eine wirkungsvolle Kulturstatistik zu ermöglichen. Dazu braucht es öffentliche Unterstützung für den Ankauf von Erfassungssystemen und die Entwicklung einheitlicher Methoden und Standards. Datenschutz ist keine Entschuldigung dafür, keine Daten zu verwenden: Das „berechtigte Interesse“ erlaubt Datenerhebung, -auswertung und -anwendung.³ Kulturstatistik soll auch kein Rückspiegel sein, sondern ein Fernrohr, das auch von Kultureinrichtungen ohne Angst benutzt wird, um herauszufinden, in welche Richtung sie sich in einer sich ständig verändernden Gesellschaft entwickeln müssen.

Denn: If you don't know where you are going, you will probably end up somewhere else.⁴



Willem Wijgers (1963) ist Marktforscher im deutschen Kulturbereich. Als solcher war er viele Jahre lang im niederländischen Kultursektor tätig. Er ist der Meinung, dass Daten unverzichtbar sind als Grundlage für (Markt-)Forschung im Kulturbereich. Als Inhaber von ‚Kultur und Marktforschung‘ wohnt und arbeitet er in Detmold (NRW).



Besucher*innen- forschung in Museen fördern und verankern

Das Leibniz-Projekt „LePAS“: So kann die Zusammenarbeit aus Forschungsinstituten und Museumspraxis die Besucher*innenforschung voranbringen

Ein Beitrag von Siëlle Gramser, Lorenz Kampschulte, Gun-Brit Thoma und Monika Uemminghaus

Kultureinrichtungen haben zunehmend den Anspruch, als gesellschaftliche Akteure wahrgenommen zu werden, und positionieren sich aktiv in diesem Feld. Um diesem Anspruch gerecht zu werden und fundierte Entscheidungen treffen zu können, ist es nötig, genauer darüber Bescheid zu wissen, wer die Nutzenden sind und welche Gründe sie für die Nutzung haben. Genau hier setzt die Besucher*innenforschung an. Ihre Befunde bieten einen entscheidenden Mehrwert für sämtliche Akteure im Kulturbetrieb: So können (oder sollten) die Befunde im Management Einfluss auf strategische Entscheidungen nehmen. Ebenso finden sie Eingang in Berichte, um Fördermittelgebern oder der öffentlichen Hand Rechenschaft abzulegen. Darüber hinaus spielen sie bei der Mittelakquise zunehmend eine zentrale Rolle, da Träger und Förderer in der Regel klare, konkrete Begründungen für die Vergabe finanzieller Mittel verlangen. Die Öffentlichkeitsarbeit braucht die Befunde für eine zielgerichtete Kommunikation, ebenso die Service-Abteilung, die die Forschung für die Weiterentwicklung der Besucher*innenorientierung einsetzt. Für Kurator*innen und Kulturvermittler*innen (inklusive Ausstellungsdienst / Explainer) spielen sie eine wichtige Rolle bei der inhaltlichen und gestalterischen (Weiter-)Entwicklung der Ausstellungen bzw. Angebote. Zudem kann die Programmentwicklung sie für einen Abgleich mit der Ist-Wahrnehmung und für die Weiterentwicklung der Besucher*innen-Orientierung einsetzen. Last but not least können Besucher*innenstudien als angewandte

Forschung und in manchen Fällen auch als Grundlagenforschung für Besucher*innen- und Bildungsforscher*innen innerhalb sowie außerhalb des Kulturbetriebs von Interesse sein.

Relevanz einer standardisierten Besucher*innenforschung

Obwohl viele Kultureinrichtungen in Deutschland bereits eigene Besucher*innenstudien durchführen, fehlt es noch an breiter angelegten, nachhaltigen Besucher*innenforschungskonzepten, Instrumenten und Infrastrukturen. Standardisierte Erhebungen, die (zeitgleich) in verschiedenen Häusern durchgeführt werden, erlauben größere, repräsentative Stichproben und das Ziehen von Rückschlüssen auf eine Grundgesamtheit, ermöglichen Vergleiche über Zeit und Raum und können so maßgeblich zur Weiterentwicklung der Verortung von Kultureinrichtungen im gesellschaftlichen Gefüge beitragen.

Gerade im Sinne der Bemühungen um Diversität im Kulturbetrieb sind folgende Fragen relevant: Welche Teile der Gesellschaft werden derzeit in und von Kultureinrichtungen repräsentiert? Und welche Teile der Gesellschaft werden erreicht? Bei Letzterem folgt die Frage, wie diese Bürger*innen erreicht werden und, wenn sie dann da sind, was erreicht wird bzw. was Besucher*innen vermittelt wird.

Wie können wir unsere Bildungsangebote besser auf ein zunehmend heterogenes Publikum zuschneiden und auf dessen sich permanent verändernde Bedürfnisse eingehen?

Kultureinrichtungen wie Museen funktionieren als außerschulische und informelle Orte des Lernens, die den Dialog und die Teilhabe von Bürger*innen an Wissenschaft und an politischen Entscheidungen unterstützen wollen. Aber wie können wir Lernen und Teilhabe in informellen Lernorten verbessern? Und wie können wir das Lernen nachhaltiger gestalten und den Dialog trotz zunehmender gesellschaftlicher Polarisierung weiterhin offen und divers gestalten? Wie können wir unsere Bildungsangebote besser auf ein zunehmend heterogenes Publikum zuschneiden und auf dessen sich permanent verändernde Bedürfnisse eingehen? Inwiefern können und wollen informelle Lernorte die Einstellungen

und Verhaltensweisen der Besucher beeinflussen? Und wie spielen Aspekte wie Diversität, Repräsentation und Bildung in die „identitätsstiftende Rolle“ der Kultureinrichtungen mit hinein? Auch wenn die Besucher*innenforschung nicht auf all diese aktuellen Themen eine Antwort hat, kann sie eine wesentliche Grundlage für einen ersten Diskurs bilden, der es ermöglicht, diese Fragestellungen künftig eingehender zu untersuchen.

Das Projekt LePAS

An diesem Punkt setzt das Leibniz-Kompetenzzentrum Bildung im Museum mit dem Projekt „Leibniz Platform for Advancing and Supporting Visitor Research in Museums“ (LePAS) an. Das Leibniz-Kompetenzzentrum Bildung im Museum ist ein Zusammenschluss von neun Museen und sechs (Bildungs-)Forschungseinrichtungen, verteilt über ganz Deutschland. Diese haben sich zum Ziel gesetzt, die Besucher*innenforschung und empirische Bildungsforschung zu Museen als informellen Lernorten in Deutschland gemeinsam voranzubringen. Mit dem Projekt LePAS tragen wir maßgeblich dazu bei, indem wir gemeinsam Werkzeuge zur Gewinnung zuverlässiger, standardisierter Besucher*innendaten sammeln, (weiter-)entwickeln und auf einer benutzerfreundlichen Forschungsplattform zur Nutzung für die Museen bereitstellen.

Das Projekt basiert auf drei Säulen:

- > **Die erste Säule** fokussiert die Sammlung, Anpassung und Entwicklung von (in der Regel quantitativen) Instrumenten, die für Besucher*innenforschung in Museen relevant sind.
- > **Die zweite Säule** ist dem Aufbau einer Erhebungs- und Analyseplattform gewidmet, mit der Museen und andere außerschulische Lernorte einfach und niederschwellig eigene Befragungen erstellen, durchführen, auswerten und mit Daten von ähnlichen Einrichtungen vergleichen können.
- > **Die dritte Säule** – Empowerment – umfasst Schulungen, Workshops und Austauschmöglichkeiten im Netzwerk, um die Eigenständigkeit von Museen bei der Besucher*innenforschung zu erhöhen und die Qualität der Forschungsdaten weiter zu steigern.

Die Items und Skalen werden auf der Plattform als modularer Baukasten bereitgestellt und können um eigene Fragen ergänzt werden. Sie basieren zum Teil auf früheren Studien¹ und werden derzeit durch sorgfältig recherchierte

¹ Thoma et al., 2022.

und ausgewählte Besucherforschungsinstrumente ergänzt. Die vorselektierten Instrumente werden intensiv getestet und validiert, bevor sie in den Instrumentenpool der LePAS-Plattform aufgenommen und damit für den Einsatz in Besucherforschungsprojekten in verschiedenen Museen zur Verfügung gestellt werden. Alle Beteiligten am Kompetenzzentrum (und damit Teilnehmer des LePAS-Projektes) sind in die Auswahl involviert.

Auf den angegebenen Forschungsbedarf unserer Museumskolleg*innen im Bereich Bildung und Vermittlung können die Bildungsforscher*innen prompt mit Instrument- und Studienvorschlägen reagieren.

Bei diesem gemeinsamen Auswahlverfahren spüren wir während unserer Besprechungen sowohl die Vor- als auch die Nachteile unserer einzigartigen Zusammenarbeit aus Bildungsforschung und Museumspraxis. Ein klarer Vorteil: Auf den angegebenen Forschungsbedarf unserer Museumskolleg*innen im Bereich Bildung und Vermittlung können die Bildungsforscher*innen prompt mit Instrument- und Studienvorschlägen reagieren. Andererseits merken wir, dass bei der Entwicklung gemeinsamer, museumsübergreifender Studien oder eben auch bei der Auswahl von Instrumenten für die Plattform bei den Kolleg*innen aus Museen und Forschungseinrichtungen sehr unterschiedliche Bedarfe bestehen bzw. unterschiedliche Forschungsschwerpunkte gesetzt werden. Es entstehen zum Teil Diskussionen, in denen beide Seiten Zugeständnisse machen müssen. So stellen wir beispielsweise immer wieder fest, dass in der Bildungsforschung standardmäßig recht aufwändige pädagogisch-psychologische Skalen wie z.B. die Big5-Persönlichkeitsmerkmale eingesetzt werden, die aber die Kolleg*innen aus der Museumspraxis oft als zu hohen Aufwand – zum Teil sogar als Zumutung – für die befragten Besucher*innen empfinden. Hier gilt es einen Kompromiss zu finden. In unserem Fall sind das beispielsweise das Verwenden von Kurzskalen und das Einfügen von Einführungstexten in den Fragebogen, die auf die Relevanz für die Museen und die anonymisierte Auswertung der Ergebnisse verweisen. Neben den Erklärungen im Fragebogen hat es sich als zielführend erwiesen, die Diskussion um das „Warum?“ nicht nur mit den Museen, sondern auch direkt mit den Interviewer*innen zu führen, um diese auf mögliche Fragen der Besuchenden bestmöglich vorzubereiten. Dieser etwas komplexe Prozess

ist es allerdings mehr als wert, wenn daraus Items und Skalen für die Plattform und letztendlich neue Erkenntnisse entstehen, die für alle Beteiligten gewinnbringend sind. Daher können wir eine derartige Kooperation nur wärmstens empfehlen.

Aufbau einer Forschungsplattform

Bei der Erstellung der Forschungsplattform arbeiten wir eng mit der Impact Unit zusammen. Diese bietet mit ihrer Evaluationsplattform einen niederschweligen Zugang zur Besucher*innenforschung im Bereich Wissenschaftskommunikation, die derzeit für die spezifischen Zwecke der Befragung in Museen ergänzt wird. Sie bietet eine einfache und benutzerfreundliche Handhabung der Instrumente und ermöglicht die Vorbereitung von Umfragen, einschließlich der damit verbundenen Datenverwaltung inkl. Datenschutz und Rechtemanagementsystem. Benutzer*innen können die Umfragen Tablet-, Smartphone- oder PC-gestützt durchführen, vom Fragebogen bis zu den Backup-Strukturen. Zudem soll ein im System enthaltenes Dashboard künftig eine einfache Kontrolle der eingehenden Daten sowie erste standardisierte Auswertungen und Vergleiche mit anderen Häusern ermöglichen. So können die Museen unkompliziert eigene Befragungen durchführen und auch gleich auswerten und visualisieren lassen. Ziel der Plattform ist es, mit diesem in der Praxis validierten standardisierten Instrumentenpool zum einen die Forschung von individuellen Museen zu unterstützen. Zum anderen wollen wir damit einen zuverlässigen Vergleich der Daten über verschiedene Museen und Museumstypen hinweg ermöglichen. Dadurch können die Museen effektivere Entscheidungen in den Bereichen Programmgestaltung, Design, Marketing und Publikumsentwicklung treffen.

Unser Ziel ist es, Tools zur Verfügung zu stellen sowie gleichzeitig Museen dabei zu unterstützen, fundierte Besucher*innenforschung selbstständig umzusetzen und gemeinsam zu interpretieren.

Die Plattform wird in der dritten Säule des LePAS-Projekts ergänzt um Schulungsmaßnahmen sowie unterschiedliche Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten. Unser Ziel ist es, Tools zur Verfügung zu stellen sowie gleichzeitig Museen dabei zu unterstützen, fundierte Besucher*innenforschung selbstständig umzusetzen und gemeinsam zu interpretieren.

Denn gerade dieser Austausch ist sehr gewinnbringend für das Sammeln von qualitativ hochwertigen Daten, die in Zukunft noch umfassendere Vergleiche zwischen den Museen ermöglichen. Ein weiteres Förderinstrument zur Weiterentwicklung der forschungsbezogenen Eigenständigkeit von Museen ist eine in LePAS integrierte Seed-Money Projektförderung, mit der kompetitiv kleinere Beträge („Startkapital“) für kooperative Forschungsprojekte bereitgestellt werden. Dadurch können Museen in Zusammenarbeit mit den Forschungsinstituten ihre eigenen Besucher*innenforschungsideen umsetzen und zusätzlich bedarfsgerechte Forschungsdaten sammeln sowie darauf aufbauend aussagekräftige Schlussfolgerungen und bessere Lösungen finden.

Fazit: Positive Erfahrungen und Herausforderungen

Das Herz des Kompetenzzentrums und damit auch des Projekts LePAS ist die enge Zusammenarbeit zwischen der Museumspraxis und der Bildungsforschung. Damit können wir Forschung auf internationalem Niveau mit der Museumspraxis verschränken und so eine Plattform aufbauen, die beiden Seiten gerecht wird.

Das bringt neben offensichtlichen Vorteilen auch eine Reihe von Herausforderungen mit sich. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass regelmäßige Treffen die gemeinsame Arbeit und die Diskussion neuer Ideen effektiv fördern. Da die meisten Kolleg*innen im Bereich Bildung und Vermittlung tätig sind und sich oft nur nebenbei mit der Besucher*innenforschung beschäftigen können, ist dies besonders bemerkenswert.

Wir haben den „Forschungskreislauf“ in der Bildungspraxis von Anfang an als großen Vorteil der Zusammenarbeit gesehen.

Gleichzeitig braucht es für manche unserer Bestrebungen einen langen Atem. So haben wir den „Forschungskreislauf“ in der Bildungspraxis von Anfang an als großen Vorteil der Zusammenarbeit gesehen: Forschungserkenntnisse können unmittelbar in den Museen umgesetzt und dort evaluiert werden und die Ergebnisse können dann wiederum Einfluss auf die Forschung nehmen. In der Realität ist hier aber noch viel Luft nach oben. Generell ist die Umsetzung von wissenschaftlichen Befunden in die Mu-

seumspraxis ein herausforderndes und streckenweise langwieriges Thema. Dies gilt insbesondere für die „großen Themen“ wie Öffnung von Museen für die „breite Bevölkerung“: Trotz teils jahrelanger Bemühungen, insbesondere bildungsbenachteiligte Zielgruppen für Museen zu begeistern, zeigen die aktuellen Daten der Besuchendenstrukturanalyse, dass zumindest die beteiligten Museen dabei noch nicht so wirklich gut sind. Diese Daten sind aber ein weiterer Schub für die Beschäftigung damit und Anstoß zur Reflexion über neue/weitere Aktivitäten, um mehr Menschen anzusprechen.

Der Austausch im Projekt trägt dazu bei, dass die von uns gemeinsam entwickelte LePAS-Plattform, samt Instrumenten und Empowerment-Programm, künftig von vielen verschiedenen Museen sinnvoll genutzt werden kann.

In kleinerem Maßstab funktioniert der Feedback-Loop dafür oft schon besser – etwa im Bereich von Ausstellungsevaluationen: Stellt man z.B. fest, dass Besuchende Schwierigkeiten haben, die Struktur der Themenbereiche zu erkennen, kann man unmittelbar nachbessern, im Beispiel der Nanotechnologie-Ausstellung am Deutschen Museum etwa mit einem zusätzlichen Farbsystem an den Vitrinen, das die Themenbereiche codiert und so deutlicher voneinander abgrenzt. Der Austausch unter Gleichgesinnten mit ähnlichen Möglichkeiten und Zielen, aber zum Teil unterschiedlichem Publikum und unterschiedlichen Erfahrungen (best practices), ist hierzu sehr hilfreich. Zusätzlich trägt dieser Austausch im Projekt dazu bei, dass die von uns gemeinsam entwickelte LePAS-Plattform, samt Instrumenten und Empowerment-Programm, künftig von vielen verschiedenen Museen sinnvoll genutzt werden kann.

LITERATUR

Thoma, G.-B., Kampschulte, L., Specht, I., Lewalter, D., Schwan, S. & Köller, O. (2022): Wer geht in welches Museum? Vergleichende Besucherstrukturanalyse in den acht Forschungsmuseen der Leibniz-Gemeinschaft. Deutsches Museum Studies.

ÜBER LEPAS & DESSEN FINANZIERUNG

Die Leibniz-Forschungsmuseen arbeiten seit 2016 mit unterschiedlichen Bildungsforschungseinrichtungen im Bereich der Besucher*innenforschung zusammen. 2021 wurde das Leibniz-Kompetenzzentrum Bildung im Museum offiziell gegründet, basierend auf einer Anschubfinanzierung des Leibniz-Forschungsnetzwerks Bildungspotenziale (LERN). Das Projekt LePAS wird durch die Leibniz Gemeinschaft gefördert (Leibniz Wettbewerbsverfahren, Förderkennzeichen T136/2022).



Dr. Siëlle Gramser, ist als wissenschaftliche Projektkoordinatorin am LEIZA in Mainz angestellt und im Leibniz-Kompetenzzentrum Bildung im Museum für die Besucher*innenforschung und Beratung zuständig. Kontakt: sielle.gramser@leiza.de.



Dr. Lorenz Kampschulte, ist Leiter der Abteilung Bildung am Deutschen Museum und einer der Sprecher des Leibniz-Kompetenzzentrums Bildung im Museum. Seine Forschungsschwerpunkte sind Besuchendenstrukturen sowie informelles Lernen. Kontakt: l.kampschulte@deutsches-museum.de.



Dr. Gun-Brit Thoma, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am IPN in Kiel und wissenschaftliche Koordinatorin des Leibniz-Kompetenzzentrums Bildung im Museum. Ihre Aufgabenschwerpunkte sind Besucher*innenforschung und Datenmanagement. Kontakt: thoma@leibniz-ipn.de.



Dr. Monika Uemminghaus, ist als Projektkoordinatorin für das Leibniz-Kompetenzzentrum Bildung im Museum am Deutschen Museum in München angestellt und koordiniert die Zusammenarbeit der Leibniz-Forschungsmuseen im Hinblick auf die Besucher*innenforschung in LePAS. Kontakt: M.Uemminghaus@deutsches-museum.de.

Publikumsanalyse neu gedacht

Mit KI zu personalisierten Kulturangeboten

Ein Beitrag von Hannes Tronsberg

Ob Umsatzprognose, Zielgruppendefinition, persönliche Aboempfehlung oder individuelle Monatsvorschau: Die möglichen Einsatzfelder von KI in der Verwaltung von Kulturbetrieben sind vielfältig. Besonders interessant sind Aufgaben mit hoher Komplexität, Regelmäßigkeit und großen Datenmengen. Das bedeutet, dass Marketing- und Vertriebsabteilungen in der Regel die ersten Alltagserfahrungen mit KI machen werden.

Im intensiven Wettbewerb um die Aufmerksamkeit und das Geld des Publikums müssen Kulturinstitutionen heute die gleichen Personalisierungserwartungen erfüllen, die man von allen anderen Angeboten gewohnt ist.

Mit der Erfahrung, dass online inzwischen fast alles für uns personalisiert ist, entsteht eine Erwartungshaltung der Besucher*innen. Im intensiven Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Zeit und Geld des Publikums mit alternativen Angeboten (von Streaming über Restaurantbesuche bis hin zu Urlaubsreisen und anderen Events) ist es daher nur eine Frage der Zeit, bis auch Kulturinstitutionen diese Erwartung erfüllen müssen. Es gibt auch keine stichhaltigen Argumente dafür, dem Publikum Werbung in Form von E-Mails oder Flyern für Dinge zukommen zu lassen, die es nicht interessieren, während es gleichzeitig jedoch keine Infos zu Angebote erhält, die es – basierend auf verifizierbaren Daten – interessieren würde.

KI-Einsatz im Audience Development

Der Einsatz von KI im Bereich des Audience Developments hat in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung erlangt und ermöglicht es Kulturinstitutionen, ihre Marketingstrategien zu optimieren und ihr

Publikum gezielter anzusprechen. Ein zentraler Aspekt dieses Einsatzes ist die Segmentierung von Zielgruppen, die traditionell auf begrenzten Merkmalen wie Namen, Adresse und Kontaktinformationen basierte. Diese herkömmliche Segmentierung war jedoch oft unzureichend, da sie keine Einblicke in die Interessen und Präferenzen der Besuchenden bot. Dabei geht es nicht nur darum, eine bessere Datenbank zu haben, sondern darum, dass Computer Aufgaben ausführen können, für die keine klaren Anweisungen vorliegen, indem sie Muster und Regeln in Daten erkennen und interpretieren.

Der Einsatz von KI im Audience Development bietet die Chance, Verhalten in Nutzungsdaten zu erkennen, die bisher unentdeckt geblieben sind.

Die Definition von KI ist oft von einer gewissen Ambiguität geprägt: So kursiert im Silicon Valley sogar der humorvolle Witz, dass alles, was noch nicht funktioniert, als KI betrachtet wird, während das, was funktioniert, einfach unter den Begriff des Maschinellen Lernens fällt. Dies verdeutlicht die Schwierigkeiten im Umgang mit dem Konzept der KI, insbesondere wenn man bedenkt, dass die englische Bezeichnung „AI“ nicht direkt mit der deutschen „KI“ gleichzusetzen ist, da im deutschen Sprachraum in der Regel eine strengere Definition von KI genutzt wird als im angloamerikanischen Raum für AI.

Ebenso schwierig gestaltet sich die Unterscheidung zwischen Algorithmus, Maschinellern und Künstlicher Intelligenz: So ist ein Algorithmus eine systematische Abfolge von Anweisungen oder Regeln, wie etwa in einer chronologischen Timeline auf Social-Media-Plattformen. Auch Software wird seit Jahren von solchen deterministischen Algorithmen definiert, deren Regeln die Entwickler*innen in Zusammenarbeit mit Branchenexpert*innen festlegen, wie z.B. die Änderung eines „Tickets kaufen“-Buttons zu „Ausverkauft“, wenn alle Tickets verkauft sind. Maschinelles Lernen hingegen lässt Aufgaben von Computern ohne explizite Anweisungen ausführen, indem sie Muster aus Daten erkennen und diese automatisieren, wie etwa das Sortieren von Fotos oder die Sentiment-Analyse einer Besucherumfrage. Eine Aufgabe ist beispielsweise dann für Maschinelles Lernen geeignet, wenn sie von 1.000 Praktikant*innen einfach gelöst werden könnte, da lediglich eine minimale Einweisung erforderlich

ist. KI-Systeme sind im Unterschied dazu flexibler und effektiver bei der Bewältigung komplexerer Aufgaben, wie GenAI, Language Models (wie GPT) oder Transformer. Der Hauptunterschied zur traditionellen Softwareentwicklung liegt darin, dass die Software selbst (also ML/KI-Systeme) die Regeln erkennt und definiert – und nicht mehr der Mensch.

So können dank KI-gestützter Segmentierungsmethoden Kulturinstitutionen etwa eine feinere Einteilung vornehmen und potenzielle Besucher*innen basierend auf ihren Interessen und Vorlieben gezielter ansprechen. Das ist insbesondere in der Neukundenakquisition hilfreich. Durch die Vorhersage des Kaufverhaltens von Bestandskund*innen und die Bereitstellung personalisierter Angebote zum richtigen Zeitpunkt verbessert KI auch die Kundenbindung und -betreuung.

Ein Großteil der Marketingbudgets wird für Maßnahmen ausgegeben, deren Wirkung nicht messbar war. Wer will, kann heute mit moderne ML/KI-Modelle Licht ins Dunkel bringen.

KI kann im Audience Development zudem für die Asset-Erstellung für Marketingkampagnen eingesetzt werden. Marketingteams können etwa mit ChatGPT inspirierende Inhalte generieren und repetitive Aufgaben automatisieren. Dies erleichtert die Erstellung von Marketingmaterialien und ermöglicht eine schnellere Umsetzung von Kampagnen. Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die Marketing-Attribution, also das Verständnis, welche Marketingmaßnahmen welchen Effekt haben. Traditionelle Methoden der Marketing-Attribution waren oft ungenau und basierten auf deterministischen Messungen. Mit dem Einsatz von ML/KI-Modellen können Marketingteams jedoch eine genauere Attribution durchführen und den Erfolg ihrer Kampagnen besser quantifizieren.

Rahmenbedingungen

In der Publikumsanalyse stehen Organisationen und Handelnde vor der Herausforderung, die Balance zwischen Kontrolle und Automation zu finden. Ähnlich wie ein*e Mitarbeiter*in, der*die in eine Führungsrolle wechselt: Genau so, wie diese*r lernen muss, Mitarbeitende eigenständig Lösungen finden zu lassen, müssen auch Organisationen akzeptieren, dass

¹ TikTok präsentierte dies selbst auf einer US-Konferenz.

sie nicht jede einzelne Einstellung selbst definieren können und es unrealistisch ist, alles zu verstehen. Ähnlich wie Marketingmitarbeitende nicht unbedingt die Funktionsweise von Werbepattformen verstehen müssen, sondern eher wissen sollten, wie sie die besten Ergebnisse erzielen können, geht es bei der Verwendung von Algorithmen darum, zu wissen, was sie können und wie ihre Ergebnisse interpretiert werden können. Zum Beispiel können Mitarbeitende bei der Vielzahl ihrer Aufgaben nicht wissen, dass TikTok Photo-Posts 290 Prozent mehr Kommentare erhalten als Videos¹ (eine KI, die die Ausspielung von Werbung steuert und Empfehlungen gibt, sollte es jedoch „wissen“). Für Mitarbeitende und Führungskräfte ist daher ein Wandel erforderlich: von „Leadership by Expertise“ und Validierung durch Prozesskontrolle hin zu „Leadership by Results“ und Validierung durch Messung. Damit das gelingen kann, sind im Vorfeld klare, messbare Ziele erforderlich, an denen sich alle Stakeholder orientieren können. Am Ende ist eine Kampagne dann erfolgreich, wenn sie die Zielsetzung von 10 Prozent höheren Ticketverkäufen erfüllt – und nicht, weil jeder Schritt für die Kampagnenkonzepktion, -umsetzung und -optimierung ohne Fehler durch ein Teammitglied manuell ausgeführt wurde.

Die Arbeit der Marketing- und Vertriebsabteilungen wird durch Ziele messbar, was zu Folge hat, dass viele ihre Verbundenheit zu Print-Produkten und Traditionen aufgeben müssten.

Der Einsatz von KI-Tools erfordert also ein Loslassen und den Aufbau von Vertrauen in diese. Analytisch geprägte Menschen können sich möglicherweise schneller darauf einlassen, da sie stärker auf messbare Kennzahlen fokussiert sind und so Vertrauen durch gute Ergebnisse aufbauen können. Klare und messbare Ziele sind dabei entscheidend und können helfen, etwaige Sorgen vor Kontrollverlust durch den Einsatz von Automatisierungstools abzubauen. Doch nur wenige Marketingabteilungen haben solche Ziele für einzelne Kampagnen definiert. Ein möglicher Grund: Die Arbeit der Marketing- und Vertriebsabteilungen wird so messbar, was zu Folge hat, dass viele ihre Verbundenheit zu Print-Produkten und Traditionen aufgeben müssten. Selbst die privaten Veranstaltenden, die diese Zahlen haben, stellen sich fast nie vorher Ziele. Der kulturelle Wandel von Brand zu Conversion Fokus ist einfach noch nicht angekommen. Die Frage nach dem Erfolg einer Kampagne und wie dieser Erfolg

gemessen wird (zum Beispiel anhand von ROAS, Auslastung oder Reichweite), bleibt somit oft unbeantwortet.

Ein weiteres Hindernis liegt in der konservativen Handhabung von Budgets, insbesondere im deutschsprachigen Raum. Wenn Marketingabteilungen nachweislich mit einem höheren Budget für eine einzelne Kampagne die Ticketumsätze steigern können, sollte diesen nicht die Mittel verwehrt werden. Es ist jedoch immer noch üblich, große Marketingteams als erfolgreich oder wichtig anzusehen. Das führt dazu, dass zu viel Energie darauf verwendet wird, weitere Stellen zu genehmigen, anstatt zu überlegen, wie Automatisierung mit einem Bruchteil des Budgets mehr erreichen könnte.

Insgesamt erfordert die effektive Nutzung von KI in der Publikumsanalyse ein Umdenken in Bezug auf Kontrolle, Vertrauen und das Verständnis dafür, dass die besten Ergebnisse nicht unbedingt von Mitarbeitenden kommen müssen, sondern auch Ergebnisse aus einer Software/KI sein können.

Zukunftsaufgaben

Entgegen dem üblichen Impuls, Kulturbetriebe hätten nicht genügend Daten für eine sinnvolle Anwendung von KI, ist meist das Gegenteil ausschlaggebend für die geringe Nutzung von Daten: Denn die meisten Kultureinrichtungen sind aktuell mit der Komplexität und dem Umfang ihrer Datensammlungen überfordert. Diese würden sich allerdings hervorragend für die kontinuierliche Optimierung bestehender und die Entwicklung neuer Angebote eignen.

Die meisten Kultureinrichtungen sind aktuell mit der Komplexität und dem Umfang ihrer Datensammlungen überfordert.

So könnten E-Mail-Newsletter beispielsweise durch systematische und regelmäßige Evaluationen in Tonalität oder Bildsprache verbessert werden. A/B-Split-Tests könnten sogar wichtige Inputs für die CI-Entwicklung liefern. KI-Modelle können wiederum dabei helfen, Zielgruppen genauer anzusprechen, sodass Besuchende anstelle eines allgemeinen Mailings ein persönliches Angebot erhalten, das auf ihr Besuchsverhalten zugeschnitten ist. Ähnliche Botschaften können auch für Social Media optimiert werden.

Dabei können über A/B-Tests auch Spielpläne und Programme, Auslastungs- und Umsatzprognosen bis hin zu Abonnementstrukturen heute mit KI-Unterstützung effizienter, passgenauer und „richtiger“ erstellt werden.

Alles in allem ist es weder sinnvoll noch zukunftsfähig, automatisierbare Aufgaben manuell zu erledigen – das ist ein Aspekt, der nicht neu ist. Damit verbunden werden steigende Komplexität und Umfang sowie begrenzte personelle Ressourcen automatisch dazu führen, dass Kulturinstitutionen (wie fast alle privatwirtschaftlichen Unternehmen) vor der Frage stehen, ob sie Daten zur Entscheidungsfindung nutzen wollen oder nicht. Wird diese Frage grundsätzlich bejaht, müssen automatisch Algorithmen und KI Teile der Analysearbeit übernehmen.

Steigende Komplexität und Umfang sowie begrenzte personelle Ressourcen werden automatisch dazu führen, dass Kulturinstitutionen vor der Frage stehen, ob sie Daten zur Entscheidungsfindung nutzen wollen oder nicht.

Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass KI eine transformative Kraft im Bereich des Audience Developments darstellt und neue Möglichkeiten für eine gezieltere Ansprache und eine effektivere Nutzung von Ressourcen bietet. Durch die Integration von KI in verschiedene Bereiche des Audience Developments können Kulturinstitutionen ihre Marketingstrategien optimieren und ihr Publikum besser erreichen, weil Botschaften und Inhalte auf ihr persönliches Interesse angepasst sind. Kurz: Die Relevanz des Angebots für das Publikum steigt. KI ist dabei immer als Entscheidungsassistent zu verstehen, nicht Entscheider. KI wird den Menschen nicht ersetzen, aber sie kann uns besser machen.



Hannes Tronsberg gründete *future demand* Anfang 2019 auf der Basis von 5 Jahren Beratungserfahrung im Live-Entertainment-Markt mit dem Fokus auf digitale Transformation und über 7 Jahren Praxiserfahrung im Kulturmanagement. Die Mission: mehr Publikum für herausragende Live-Erlebnisse – mit moderner Technologie und Data Science.

Klare Ziele für Ihr Online- Herzstück

Warum Website-Ziele für Kulturbetriebe unverzichtbar sind

Ein Beitrag von Stefan Kleinberger

Kulturbetriebe interessieren sich bei Besucherumfragen dafür, ob der Aufenthalt eines Gastes angenehm war oder ihm die Veranstaltung gefallen hat.¹ Diese gängige Praxis ist bei der eigenen Website noch selten zu finden, obwohl diese für viele Kulturbetriebe das Herzstück ihrer Online-Kommunikation ist. Dennoch können nur wenige genau beantworten, welches Ziel sie verfolgt. Ohne ein solches sollte jedoch die Existenzberechtigung einer Website hinterfragt werden.²

Was kann alles ein Ziel sein?

Der immer wieder auftauchende Begriff der SMART-Ziele bildet eine gute Definition: Diese sind spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Ausgehend davon können Kultureinrichtungen mit ihren Webseiten vielfältige Ziele aus unterschiedlichen Bereichen verfolgen:

- > Abschicken eines Formulars
- > Klicks auf Telefon oder E-Mail Adressen
- > Kauf eines Tickets
- > Download einer Datei
- > Starten eines Videos usw.

Häufig werden bei der Analyse nur die Standardmetriken von Analyse- oder Marketing-Tools herangezogen, die für die individuelle Website jedoch oft nur begrenzt aussagekräftig sind. Ein gutes Beispiel dafür ist die Absprungrate: Sie allein gibt keinen Aufschluss darüber, ob es sich um „guten“ oder „schlechten“ Traffic handelt. Wenn ein*e Nutzer*in gezielt

¹ Hassler, Marcus: *Web Analytics. Metriken auswerten, Besucherverhalten verstehen, Website optimieren.* Hamburg 2012, S. 36.

² Aden, Timo: *Google Analytics, Implementieren, interpretieren, profitieren.* München 2012, S. 217.

nach Kontaktdaten sucht und diese sofort findet, kann der Websitebesuch als Absprung gewertet werden, obwohl der*die Nutzende erfolgreich die gewünschte Information erhalten hat. In diesem Fall ist die Absprungrate irreführend und sagt nichts über den Erfolg der Website aus. Das Ziel sollte daher sein, ein maßgeschneidertes Setup zu entwickeln, das den spezifischen Anforderungen der eigenen Website gerecht wird. Aus einer Seite im Magazin-Archiv von kulturmanagement.net (s. Abbildung 1) ergeben sich auf den ersten Blick beispielsweise folgende potenzielle Ziele:

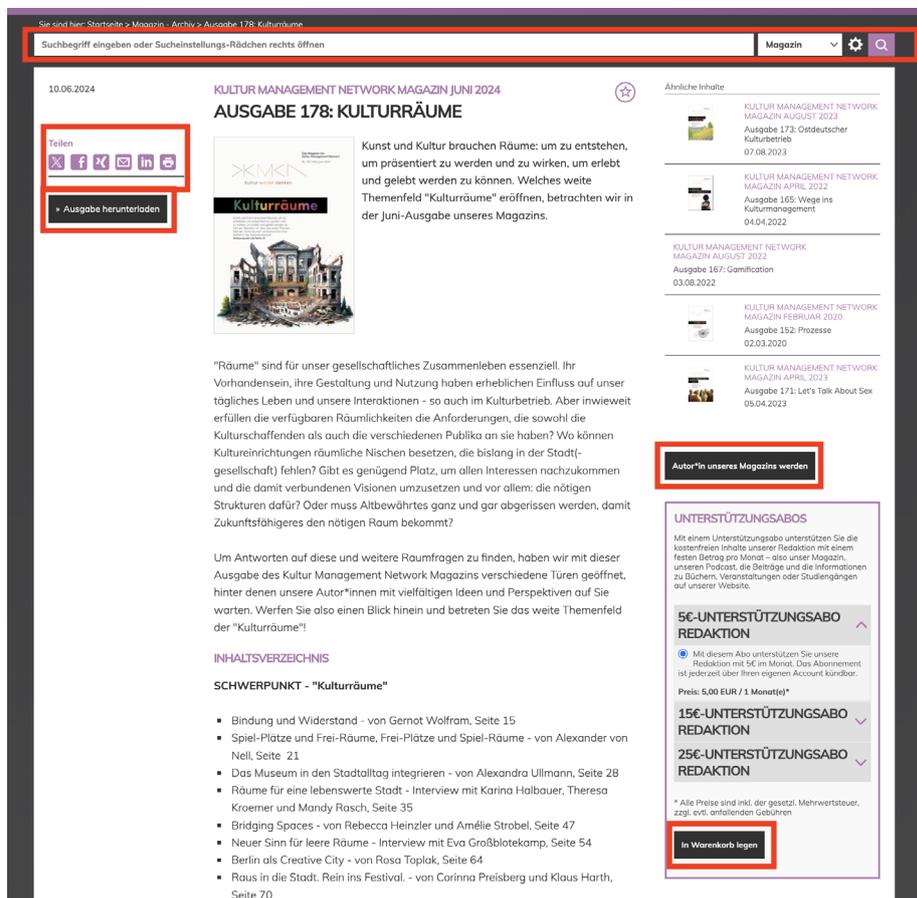


Abbildung 1: Webseite-Ziele, die sich aus einer Seite im Magazin-Archiv von kulturmanagement.net ergeben:

- > Seite auf Social Media teilen
- > Download des Magazins
- > Suchfunktion nutzen
- > Unterstützungsabos in den Warenkorb legen
- > Auf den Button „Autor*in des Magazins werden“ klicken

Für was werden diese Ziele benötigt?

Klare Ziele sind die Grundlage für die Optimierung einer Website. Sie ermöglichen es, genau zu verfolgen, wie verschiedene Elemente der Seite genutzt werden und wofür die ermittelten Daten genutzt werden können.

³ Hassler, *Metriken*, S. 329.

⁴ *ebd.*, S. 318.

⁵ *ebd.*, S. 320.

Dies ist nicht nur für Online-Kampagnen auf Google Ads, Meta oder LinkedIn von entscheidender Bedeutung, sondern auch für andere Abteilungen wie PR und Vermittlung. So können Pressemitteilungen gezielt optimiert und Vermittlungsangebote effizienter ausgewertet werden. Ohne eine messbare Website bleibt jede Online-Aktivität eine Blackbox.

Wie komme ich zu den Zielen?

Der Standard bei der Zielfindung sind nach wie vor Top-down-Entscheidungen des Managements. Das Problem dabei: Auf dieser Ebene fehlt oft das detaillierte Verständnis für die spezifischen Mechanismen im Web, wobei man von Verantwortlichen auf dieser auch gar nicht verlangen kann, so fundiert im Thema zu sein.³ Außerdem fehlt dadurch die Akzeptanz bei den Website-Akteur*innen wie etwa Marketing- & Contentmanager*innen, da sie nicht eingebunden wurden. Um diese innerbetriebliche Akzeptanz also herzustellen und diese Entscheidungsprozesse mit der nötigen fachlichen Expertise anzugehen, sollten daher Mitarbeitende aus mehreren Bereichen eingebunden werden – insbesondere die direkten Website-Akteur*innen.

Welche Ziele haben die Nutzer*innen?

Neben den internen Anspruchsgruppen gibt es noch eine weitere entscheidende Perspektive: die der Website-Nutzer*innen. Während der Kulturbetrieb Ziele wie Ticketverkäufe, Newsletter-Anmeldungen oder Lead-Generierung verfolgt, haben die Nutzer*innen oft ganz andere Anliegen: etwa das Finden einer bestimmten Information wie die Beginnzeit einer Veranstaltung.⁴ Ein häufiger und schwerwiegender Fehler ist es, sich so stark auf die Geschäftsziele zu konzentrieren, dass die Bedürfnisse des Publikums und die damit verbundenen Ziele vernachlässigt werden, anstatt sie als gleichwertigen Faktor zu betrachten. Dabei ist es grundsätzlich problematisch, zu versuchen, Besucher*innen „zu erziehen“ und ihnen vorzuschreiben, was sie auf einer Website tun sollen, wie etwa ein Ticket kaufen. Es wird jedoch kaum eine Website geben, auf die Kund*innen ausschließlich zum Kaufen kommen. Die unterschiedlichen Ziele müssen deshalb bereits bei der Definition berücksichtigt werden.⁵

Wie kann ich die Ziele definieren?

Der Webanalyst Marco Hassler definiert als Grundlage für die Zielfindung einen gemeinsamen Zielfindungsworkshop mit den internen Anspruchs-

⁶ Eine detaillierte Anleitung für einen Zielfindungsworkshop findet sich im Buch „Web Analytics. Metriken auswerten, Besucherverhalten verstehen, Website optimieren“ von Marco Hassler (S. 329).

gruppen.⁶ In diesem werden die Ziele gesammelt, systematisch geordnet und verdichtet, um daraus am Ende eine Liste von Global- und Subzielen zu erstellen. Globalziele repräsentieren dabei die wichtigsten, geschäftsentcheidenden Ziele für den Erfolg des Kulturbetriebs. Subziele hingegen sind unterstützende Faktoren, die einen positiven Einfluss auf die Erreichung der Globalziele haben. Die Dauer eines solchen Workshops variiert je nach Größe des Kulturbetriebs und der Anzahl der beteiligten Anspruchsgruppen. Sie kann von einer kurzen Sitzung bis zu einem halben Tag reichen.

Für die Definition von Benutzendenzielen gibt es hingegen keine klaren Vorgehensweisen. Um diese Ziele zu erfassen, können unterschiedliche Methoden der Datengenerierung eingesetzt werden, wie die Erstellung von Personas, die Auswertung bereits vorhandener Website-Daten, Benutzendeninterviews oder auch die Beobachtung von Besucher*innen. Beobachtungen können entweder unter Laborbedingungen mit Test-Sitzungen durchgeführt werden oder durch Analysetools. Eine Datenbasis, die auf mehreren Quellen beruht, erhöht dabei die Qualität der Ergebnisse und erleichtert die präzise Definition der Besucherziele.

Warum sollte ich den Zielen auch (fiktive) Werte geben?

Nachdem die Ziele festgelegt wurden, ist es wichtig, sie nach ihrer Relevanz zu ordnen und ihnen einen (fiktiven) Wert zuzuweisen. Diese Bewertung ermöglicht nicht nur eine präzisere Auswertung in Web-Analyse-Tools wie Google Analytics 4 oder Matomo, sondern dient auch als Grundlage für automatisierte Gebotsstrategien in Online-Marketing-Kampagnen. Unabhängig vom Anbieter (Google, Meta, LinkedIn etc.) profitieren die Marketing-Tools von einer gestaffelten Zielbewertung, da sich Kampagnen dadurch gezielter steuern und auswerten lassen.

Bei E-Commerce-Zielen ergibt sich der Wert direkt aus dem Preis eines Produkts. Schwieriger wird es bei Nicht-E-Commerce-Zielen, wie etwa dem Wert einer Newsletter-Anmeldung oder eines Klicks auf die Telefonnummer. Im Gegensatz zu Verkäufen gibt es hier keine einheitlichen Werte, welche man verwenden kann. Eine Newsletter-Anmeldung kann für eine Institution einen Wert von 50 haben, für die andere nur 10. Hier kann die Conversion-Rate aus dem Newsletter-Tool helfen, um einen angemessenen Wert festzulegen. Am Ende steht eine Liste der Ziele, geordnet nach ihrem Wert. Diese Einschätzung ist zwar oft nur eine Annäherung, aber immer noch besser, als komplett im Dunkeln zu tappen.

⁷ Kaushik, Avinash: *Web Analytics: An Hour a Day*, Hoboken 2007, S. 341.

Dabei sollte stets im Hinterkopf bleiben, dass Webanalyse der Verbesserung von Websites und Kampagnen dient. Die Qualität der Daten darf nicht mit der Präzision wissenschaftlicher Auswertungen, wie sie in den Sozialwissenschaften üblich ist, verwechselt werden, denn: „Perfect data is a myth.“⁷

Wie kann ich die Ziele grafisch aufbereiten?

Ein Google- oder Excel-Sheet eignet sich hervorragend, um systematisch alle Informationen zu den definierten Zielen zu sammeln und aktuell zu halten. In diesem Sheet sollten wichtige Details wie der Name des Ziels, der zugewiesene Wert und spezifische Anweisungen zur Funktionsweise des Ziels festgehalten werden. Dadurch kann auf einen Blick schnell erfasst werden, welche Ziele wo eingebaut sind. Das ist insbesondere bei einem Mitarbeitendenwechsel wichtig. Das übersichtliche und leicht zugängliche Format ermöglicht es auch Mitarbeiter*innen ohne direkten Zugang zu den Analyse-Tools, schnell einen Überblick zu bekommen. Mit einem solchen Sheet können die Ziele anschließend in verschiedenen Marketing- oder Webanalyse-Tools hinterlegt werden. Zudem erleichtert es die Kommunikation und das Briefing externer Agenturen oder Freelancer.

	A	B	C	D	E
1	Conversion Name	Wert	Event Name	Anmerkungen	Fragen
2	Purchase	500	purchase	Kauf eines Seminars	
3	Begin Checkout	50	begin_checkout	Begin des Checkout	
4	View Cart	35	view_cart	Aufrufen der Warenkorb Seite	
5	Add to Cart	25	add_to_cart	Etwas in den Warenkorb legen	
6	Phone	10	click_phone	Klick auf die Telefonnummer	
7	E-Mail	10	click_mail	Klick auf die E-Mail	
8	Newsletter Anmeldung	5	newsletter	Newsletter Anmeldung	
9	CTA Details	4	cta_details	Klick auf Details Button	
10	CTA Jetzt buchen	3	cta_jetzt_buchen	Klick auf Jetzt buchen Button	
11	CTA Termin-Gruppentraining	2	cta_termin_gruppentraining	Klick auf Termin buchen oder Gruppentraining buchen Button	
12	Search	1	search	Benützen der Suchfunktion	

Abbildung 2: Möglichkeit der grafischen Aufbereitung der Ziele – hier in Form eines Excel-Sheets

Da Websites einem ständigen Wandel unterliegen, ist es wichtig, auch die Zieldefinitionen regelmäßig zu überprüfen und anzupassen. Dieser Prozess betrifft nicht nur allgemeine Updates der Website, sondern auch Änderungen im Angebot oder im Verhalten der Besucher*innen. Es ist entscheidend, sicherzustellen, dass die ursprünglich festgelegten Ziele noch relevant und auf die aktuellen Gegebenheiten abgestimmt sind.

Fazit

Die Definition von Zielen für die eigene Website ist essentiell, um Online-Aktivitäten sinnvoll bewerten zu können. Nur so lassen sich die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung sowie die entsprechenden Messgrößen für die Auswertung festlegen. Hat man den beschriebenen Prozess einmal vollständig durchlaufen, verfügt man über eine solide Grundlage für die kontinuierliche Optimierung und Bewertung der eigenen Online-Präsenz.



Stefan Kleinberger: Aufgewachsen mit einem Grünmonitor & Kassettenlaufwerk in den ländlichen Gefilden der oststeirischen Pampa in den 90er Jahren. In den 00er Jahren mitten im Myspace Hype gelandet & die Geburtsstunde von Google Ads miterlebt. Gründer der Agentur Digikult Marketing (digikult.marketing) & Dozent für digitales Kulturmarketing im Masterlehrgang am IKM Wien.

Anzeige

kultur
weiter
denken

Erfolgreich online durchstarten

PDF

ONLINE-MARKETING
FÜR EINSTEIGER
PAKET MIT DEN EINSTEIGER LEITFADEN FÜR
INSTAGRAM, YOUTUBE, PODCASTS,
NEWSLETTER UND SEO
Kultur Management Network

mit dem Leitfaden-Paket „Online-Marketing für Einsteiger“!

KMK
Kultur Management Network

Museen und ihre Besucher*innen

Vergleichende Analyse der Besucher*innen von 22 Museen und Science Centern in Deutschland und Österreich

Ein Beitrag von Gun-Brit Thoma, Lorenz Kampschulte, Siëlle Gramser und Monika Uemminghaus

Sabine Schmidt ist 41 Jahre alt, wohnt in Deutschland und wurde auch hier geboren. Sie hat vor über 20 Jahren Abitur gemacht und anschließend studiert. Als Kind hat sie hin und wieder Museen besucht, meistens mit den Eltern oder Großeltern. Sie schätzt Wissenschaftler*innen und Museen als sehr vertrauenswürdige Informationsquellen ein, Informationen von privaten Unternehmen und insbesondere aus den Social-Media-Kanälen vertraut sie nicht so sehr. Sie ist gerade als Touristin in Hildeburg und besucht zusammen mit Hans Meier zum ersten Mal das Wissensmuseum. Mit diesem möchte sie gemeinsam eine schöne Zeit verbringen. Wichtig ist ihr zudem, etwas Neues zu lernen und ihre eigenen Interessensgebiete zu vertiefen – insgesamt ist sie charakterlich sehr offen für neue Erfahrungen. Vor ihrem Besuch hat sie die Webseite des Museums besucht, um sich zu informieren. Während des Ausstellungsbesuchs hat sie die Audio- und Medienstationen genutzt. Ihren Besuch wird sie insgesamt als positiv bewerten und sogar drei Personen davon erzählen.

Woher wir das alles wissen? Sabine Schmidt ist so etwas wie eine Durchschnittsmuseumsbesucherin, die exemplarisch für die 14.554 Besucher*innen steht, die wir in der Besucher*innenstrukturanalyse 2022/2023 befragt haben. Koordiniert durch das Leibniz-Kompetenzzentrum Bildung im Museum, in dem sich Museen und Bildungsforschungsinstitute zusammengeschlossen haben, wurden von Oktober 2022 bis Januar 2024 Besucher*innen in 22 Museen und Science Centern in Deutschland und Österreich befragt. Besucher*innenforschung ist dabei essentiell, um die Besucher*innen besser zu verstehen und die Angebote besser darauf auszurichten, aber auch um zu sehen, wer nicht kommt. Denn damit Museen ein relevanter gesellschaftlicher Akteur für möglichst alle Menschen sein können, ist es wichtig zu wissen, wer sie aktuell überhaupt besucht und

warum. Aber Museum ist nicht gleich Museum, ein Naturkundemuseum spricht ganz andere Menschen an als eine Kunstgalerie. Oder vielleicht doch nicht?



Abbildung 1: Standorte der teilnehmenden Häuser der Leibniz-Besucher*innenstrukturanalyse 2022/2023

Um diese Unterschiede zwischen den Museumstypen herauszuarbeiten und besser zu verstehen, müssen die verschiedenen Museumstypen genauer betrachtet werden. In unserer Studie wurden dafür Besucher*innen in insgesamt fünf verschiedenen Museumstypen in unterschiedlicher Anzahl befragt:

- > Fünf davon waren Naturkundemuseen (N = 5391),
- > sechs weitere naturwissenschaftlich-technische Museen (N = 4246),
- > sechs weitere kulturhistorisch-archäologische Museen (N = 2574),
- > drei weitere Science Center (N = 1273) und
- > weitere zwei Kunstmuseen (N = 1070).

Die ursprüngliche Auswahl der Museen basiert auf einer Initiative der Leibniz-Gemeinschaft, in der acht Forschungsmuseen Mitglieder sind, die drei der obigen Museumstypen repräsentieren. Für die vorliegende

¹ Falk/Storksdieck, 2005, S. 17-43; Graf/Noschka-Roos, 2019, S. 7-27.

Studie haben wir, um einen breiteren Überblick geben zu können, weitere Museen und Science Center angesprochen und gewinnen können und damit die Zahl der Museumstypen erhöht, ohne allerdings in diesem Schritt schon eine gleichmäßige Verteilung gewährleisten zu können. Um die Vergleichbarkeit künftig noch mehr zu erhöhen, ist es unser Ziel, noch weitere Museen bzw. außerschulische Lernorte einzuladen, an zukünftigen Besucher*innenstrukturanalysen teilzunehmen.

Welche Aussagen lassen sich über die Besucher*innen in den verschiedenen Museen treffen?

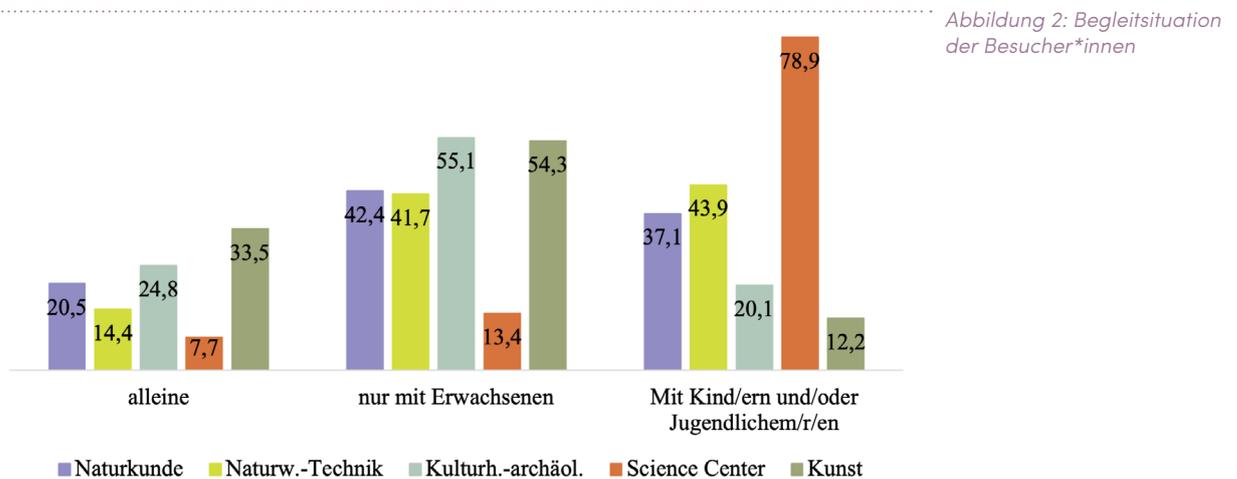
Wie alt sind die Besucher*innen?

Alterstechnisch wissen wir aus unseren Ergebnissen, dass die befragten Naturkundemuseen durchschnittlich das jüngste ($M = 37$ Jahre, $SD = 15.22$) und die kulturhistorisch-archäologischen Museen das älteste ($M = 46$ Jahre, $SD = 17.80$) Publikum aufweisen. Während 50 Prozent der befragten Besucher*innen in den Naturkundemuseen zwischen 15 und 34 Jahre alt sind, sind 38 Prozent der Besucher*innen in den kulturhistorisch-archäologischen Museen über 55 Jahre alt. Die anderen Museen liegen dazwischen: Naturwissenschaftlich-technische Museen und Science Center weisen ein durchschnittliches Alter von 42 Jahren ($SD = 16.05$; 13.83) auf. Kunstmuseen dagegen sind mit einem Durchschnittsalter von 45 Jahren ($SD = 18.71$) nahe beim kulturhistorischen-archäologischen Publikum. Wobei wir hier eine Einschränkung machen müssen: Personen unter 15 Jahren haben wir aus Datenschutzgründen in unserer Studie nicht befragt, sodass diese in den Befunden nur als Begleitpersonen auftauchen. Ebenso haben wir keine größeren Gruppen wie z. B. Schulklassen befragt, sondern nur Einzel-Besucher*innen und Kleingruppen (2-5 Personen).

Kommen die Besucher*innen alleine oder in Begleitung?

Apropos Gruppen: Wie frühere Befunde¹ zeigen auch unsere, dass für die große Mehrheit der Besucher*innen ein Museumsbesuch ein soziales Ereignis ist, wie bei Sabine Schmidt aus unserem Eingangsbeispiel. Aber auch hier finden sich Unterschiede zwischen den Museumstypen: Kunstmuseen weisen den höchsten (34 Prozent) und Science Center den geringsten (8 Prozent) Anteil an Allein-Besucher*innen auf. In kulturhistorisch-archäologischen Museen (55 Prozent) und Kunstmuseen (54 Prozent) kommen die meisten Personen mit erwachsenen Personen als Begleitung. Science Center werden dagegen in rund 79 Prozent mit Kind/ern und/oder jugendlichen Menschen (unter 15 Jahren) besucht. Und Naturkundemuseen und

naturwissenschaftlich-technische Museen werden zu ähnlichen Anteilen mit erwachsenen Personen (42 Prozent) und mit Kind/ern und/oder jugendlichen Menschen (37 Prozent bei den Naturkundemuseen, 44 Prozent bei den naturwissenschaftlich-technischen) aufgesucht. Demnach werden Kunstmuseen und kulturhistorisch-archäologische Museen häufiger von Erwachsenen besucht, wohingegen Science Center, Naturkundemuseen und naturwissenschaftlich-technische Museen tendenziell mehr Familien anziehen.



Wo wohnen die Besucher*innen?

Aus unseren Ergebnissen geht hervor, dass es sich bei der Mehrzahl der befragten Besucher*innen, so auch bei Sabine Schmidt aus unserem Eingangsbeispiel, in allen Museumstypen um im jeweiligen Land wohnendes Publikum, also einheimisches Publikum, handelt (Wohnland = Land, in dem sich das Museum befindet; in unserer Studie je nach Museumsstandort Deutschland oder Österreich). Mit 89 Prozent haben die Science Center den höchsten Anteil an einheimischem Publikum und die Naturkundemuseen mit rund 60 Prozent (und rund 40 Prozent ausländischen Besucher*innen) den geringsten Anteil. Das einheimische Publikum differenzieren wir in unserer Studie nochmal in regionales (Wohnort im Umkreis von < 20 km um das Museum) und überregionales (> 20 km um das Museum) Publikum. Von den einheimischen Besucher*innen wohnen zwischen 26 Prozent (Science Center) und 37 Prozent (Naturkundemuseen) in der jeweiligen Stadt bzw. im Umfeld der Stadt (regionales Publikum). Das heißt, dass der Großteil unserer befragten Besucher*innen eine

² vgl. Lewalter/Phelan, 2020, S. 109–116; Phelan/Bauer/Lewalter, 2020, S. 1–17.

Anfahrt von 20 km oder mehr (überregionale Besucher*innen) in Kauf nimmt, um das jeweilige Museum zu besuchen.

Allerdings muss hier bei den Vergleichen auch immer der individuelle Kontext des Museums berücksichtigt werden: Ist es ein großes Museum in einer großen Stadt mit vielen Tourist*innen? Oder ist es eher ein großes Science Center in einer mittelgroßen Stadt ohne nennenswerten Tourismus?

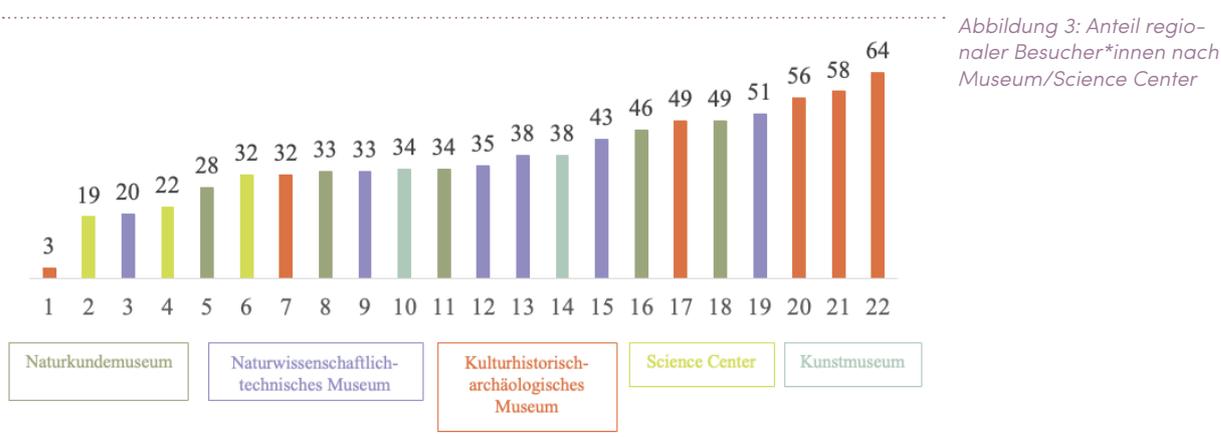


Abbildung 3 gibt Hinweise auf genau solche Kontexte: Sie zeigt z. B. den Anteil regionaler Besucher*innen für unsere 22 Museen und Science Center. Anhand der kulturhistorisch-archäologischen Museen wird deutlich, dass es nicht allein von dem Museumstyp abhängt: Während Museum 22 einen Anteil regionaler Besucher*innen von 64 Prozent aufweist, sind es bei Museum 1 lediglich 3 Prozent. Das heißt im Umkehrschluss, dass 97 Prozent des Publikums von Museum 1 mehr als 20 km entfernt vom Museum wohnt. An dieser Stelle fragen wir uns natürlich, warum sich die 97 Prozent der Besucher*innen auf so eine weite Reise machen – und warum sie überhaupt ein Museum oder Science Center besuchen.

Was motiviert die Besucher*innen zu ihrem Museumsbesuch?

Wir haben die Besuchsmotivation anhand von sechs unterschiedlichen Dimensionen erfasst²:

- 1) Lernen/Interessen fördern,
- 2) Entspannung und Erholung,
- 3) Gemeinsames Lernen,
- 4) Gemeinsame Freizeitaktivität,

³ Statistisches Bundesamt, 2024.

⁴ u.a. Wegner, 2016, S. 255-283; Thoma/Kampschulte/Specht/Lewalter/Schwan/Köller, 2022.

5) Soziale Kontakte knüpfen und

6) Popularität des Ortes.

Unsere Ergebnisse zeigen sehr ähnliche Motivationen für vier Museumstypen. Die meisten Besucher*innen kommen in ein Museum, um zu lernen, ihre eigenen Interessen zu fördern ($M = 4.2$; $SD = 0.76$) und um gemeinsam eine schöne Zeit zu verbringen bzw. eine gemeinsame Freizeitaktivität zu unternehmen ($M = 4.1$; $SD = 0.86$). Etwas anders sieht es bei den Science Centern aus: Zwar ist hier auch eine der Hauptmotivationen die gemeinsame Freizeitaktivität ($M = 4.4$, $SD = 0.71$), jedoch zusammen mit dem gemeinsamen Lernen ($M = 4.1$; $SD = 1.03$). Mit Blick auf die Erkenntnisse der Untersuchung zum Alter könnten auch diese Motivationen damit sowie mit der Begleitsituation zusammenhängen: Science Center weisen demnach durchschnittlich ein eher jüngeres Publikum auf und 79 Prozent der Befragten besuchen diese gemeinsam mit Kind/ern und/oder jugendlichen Menschen. Solchen möglichen Zusammenhängen und ähnlichen Fragen werden wir künftig noch in weiterführenden Analysen nachgehen.

Welchen Bildungshintergrund haben die Besucher*innen?

Aus unseren Befunden geht zudem hervor, dass wir durchweg in allen Museumstypen ein sehr gebildetes Publikum, wie die eingangs erwähnte Sabine Schmidt, haben: 70 Prozent der Besucher*innen in den Science Centern, 72 Prozent in der naturwissenschaftlich-technischen Museen, 76 Prozent in den Naturkundemuseen und den kulturhistorisch-archäologischen Museen und 85 Prozent in den Kunstmuseen haben Abitur oder Fachhochschulreife als höchsten Schulabschluss – das sind fast doppelt so viele wie der Durchschnitt der deutschen Bevölkerung in derselben Altersgruppe.³ Obwohl ein hohes Bildungsniveau von Museums-Besucher*innen bereits aus vielen anderen Befragungen⁴ bekannt ist, stimmen diese Zahlen doch nachdenklich: Denn wie können Museen es so schaffen, ein breiteres Publikum anzusprechen und gerade auch bildungsbenachteiligten Menschen Museen näherzubringen, ohne dass das bestehende Publikum auf der Strecke bleibt?

Sind Museen als Informationsquelle vertrauenswürdig?

Das Gute: Es gibt viele verschiedene Wege, um sowohl neues Publikum anzusprechen und bestehendes zu halten. Eine gute Basis scheint bei den bestehenden Besucher*innen schon vorhanden zu sein. Unsere Besucher*innen wurden gebeten, die Vertrauenswürdigkeit verschiedener

⁵ Grotz/Rahemipour, 2024; Wilkening Consulting/ American Alliance of Museums, 2021.

Informationsquellen auf einer Skala von 1 (= nicht vertrauenswürdig) bis 10 (= sehr vertrauenswürdig) einzuschätzen. In den Ergebnissen zeigt sich deutlich, dass Museen und Science Centern großes Vertrauen entgegengebracht wird ($M = 8.6$; $SD = 1.71$), was sich auch mit den Erkenntnissen weiterer Befragungen deckt.⁵ Spannend an diesen Befragungen ist, dass Museen auch bei Nicht-Besucher*innen relativ hohes Vertrauen genießen – eigentlich eine gute Basis, um auch für neue Zielgruppen, die bisher keine Museen nutzen, Museen als Informationsorte relevant(er) zu machen. Diese gilt es, entsprechend zu nutzen und auszubauen, wollen Museen ihrem gesellschaftlichen Anspruch nachkommen.

Neben Museen als Informationsquelle wurden auch „Forscher*innen und Wissenschaftler*innen“ ($M = 8.4$, $SD = 1.57$) sowie „Familie und Freunde“ ($M = 7.8$, $SD = 2.01$) als sehr vertrauenswürdig eingeschätzt. Informationsquellen, die als eher weniger vertrauenswürdig angesehen werden, sind private Unternehmen ($M = 4.6$, $SD = 2.01$) und Soziale Medien ($M = 3.6$, $SD = 2.19$).

Fazit

Die Ergebnisse der Leibniz-Besucher*innenstrukturanalyse 2022-2023 liefern wertvolle Einblicke in die Zusammensetzung und persönlichen Hintergründe von Museums-Besucher*innen in Deutschland und Österreich. Die Studie zeigt, dass sich die Besucher*innen-Gruppen je nach Museumstyp teilweise deutlich voneinander unterscheiden, sei es in Bezug auf Alter, Herkunft, Begleitsituation oder Besuchsmotivation.

Gleichzeitig unterstreichen die Befunde viele Gemeinsamkeiten unter den Museen: die hohe Vertrauenswürdigkeit von Museen als Informationsquelle etwa, oder die große Motivation der Besucher*innen im Museum (gemeinsam) zu lernen. Museen sind demnach „sichere“ Orte, in denen informelles Lernen stattfinden kann und stattfindet. Damit haben sie eine gute Basis, ihrer neuen/wichtigen gesellschaftlichen Rolle gerecht zu werden.

Um diese Aufgabe aber auch gesamtgesellschaftlich erfüllen zu können, müssen sie besser darin werden, ein breiteres Publikum zu erreichen, insbesondere bildungsbenachteiligte Menschen. Es wäre wünschenswert, Angebote und Kommunikationsstrategien noch gezielter auf unterschiedliche Zielgruppen abzustimmen, um so die Attraktivität und Relevanz für neue Personengruppen zu steigern, ohne dabei das bestehende Publikum zu verlieren. Gerade hier können Studien wie die Besucher*innenstrukturanalyse gezielt helfen, die Interessen, Kompetenzen und Persönlichkeiten beider Per-

sonengruppen zu identifizieren, um Programme und Angebote spezifischer zuschneiden zu können. Zudem bietet gerade die durch die standardisierte Besucher*innen-Befragung geschaffene Vergleichbarkeit der Ergebnisse den Museen eine gute Möglichkeit, in den gemeinsamen Diskurs zu kommen, sich über die Ergebnisse auszutauschen und voneinander zu lernen, um neue Erkenntnisse für ihre Ausstellungs- und Angebotsgestaltung zu gewinnen und umzusetzen. Die Darstellung auf Museumstypenebene kann dabei helfen, generelle Problemlagen zu identifizieren und anzusprechen, ohne explizit die Kritik auf bestimmte Häuser zu lenken. Aber auch museumsübergreifend positive Entwicklungen können dadurch besser hervorgehoben werden.

LITERATUR

American Alliance of Museums & Wilkening Consulting

(2021): *Museums and Trust*. Spring 2021. <https://www.aam-us.org/2021/10/05/exploring-museums-and-trust-2021/>.

Falk, J. H. & Storksdieck, M. (2005): Learning science from museums. In *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 17-43. DOI:10.1590/S0104-59702005000400007.

Graf, B. & Noschka-Roos, A. (2019): Stichwort: Lernen im Museum.... Oder: Eine Kamerafahrt mit der Besucherforschung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, 12(1), 7-27. DOI: 10.1007/s11618-009-0059-1.

Grotz, K., & Rahemipour, P. (2024): Das verborgene Kapital: Vertrauen in Museen in Deutschland. Wie die Menschen in Deutschland auf eine Kultureinrichtung im Wandel blicken. Eine bevölkerungsrepräsentative Studie des Instituts für Museumsforschung – Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Berlin. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11517693>.

Lewalter, D., & Phelan, S. (2020): Warum kommen sie ins Museum? *Standbein Spielbein* 113(1), 109-116.

Phelan, S., Bauer, J. & Lewalter, D. (2020): Visit motivations: development of a short scale for comparison across sites. *Museum Management and Curatorship*, 33(4), 1-17. DOI: 10.1080/09647775.2017.1389617.

Statistisches Bundesamt: Altersgruppe ab 15 Jahre, Erhebungszeitraum 2022, Veröffentlichungsdatum, Januar 2024: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1988/umfrage/bildungsschluesse-in-deutschland/>.

Thoma, G.-B., Kampschulte, L., Specht, I., Lewalter, D., Schwan, S. & Köller, O. (2022): Wer geht in welches Museum? Vergleichende Besucherstrukturanalyse in den acht Forschungsmuseen der Leibniz-Gemeinschaft. *Deutsches Museum Studies*.

Wegner, N. (2016): Museumsbesucher im Fokus. Befunde und Perspektiven zu Besucherforschung und Evaluation in Museen. In: P. Glocker-Pilz & P. Fühl (Hrsg.): *Handbuch Kulturpädagogik*. 255-283.

ZUR FINANZIERUNG DER LEIBNIZ-BESUCHER*INNENSTRUKTURANALYSE

Die Leibniz-Besucher*innenstrukturanalyse 2022/2023 wurde durch die Leibniz-Gemeinschaft im Rahmen des Projekts LePAS – Leibniz-Platform for Advancing and Supporting Visitor Research in Museums – unterstützt. Die Förderung stammt aus dem Leibniz Wettbewerbsverfahren unter Förderkennzeichen T136/2022.



Dr. Gun-Brit Thoma, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am IPN in Kiel und wissenschaftliche Koordinatorin des Leibniz-Kompetenzzentrums Bildung im Museum. Ihre Aufgabenschwerpunkte sind Besucher*innenforschung und Datenmanagement. Kontakt: thoma@leibniz-ipn.de.



Dr. Lorenz Kampschulte, ist Leiter der Abteilung Bildung am Deutschen Museum und einer der Sprecher des Leibniz-Kompetenzzentrums Bildung im Museum. Seine Forschungsschwerpunkte sind Besuchendenstrukturen sowie informelles Lernen. Kontakt: l.kampschulte@deutsches-museum.de.



Dr. Siëlle Gramser, ist als wissenschaftliche Projektkoordinatorin am LEIZA in Mainz angestellt und im Leibniz-Kompetenzzentrum Bildung im Museum für die Besucher*innenforschung und Beratung zuständig. Kontakt: sielle.gramser@leiza.de.



Dr. Monika Uemminghaus, ist als Projektkoordinatorin für das Leibniz-Kompetenzzentrum Bildung im Museum am Deutschen Museum in München angestellt und koordiniert die Zusammenarbeit der Leibniz-Forschungsmuseen im Hinblick auf die Besucher*innenforschung in LePAS. Kontakt: M.Uemminghaus@deutsches-museum.de.

Ein Versuch, Museumsqualität in neuen Maßstäben zu vermessen

Die MuseumsScorecard

Ein Beitrag von Sabine Fauland

Wenn im Museumsbereich über (statistisches) Zahlenmaterial gesprochen wird, so stehen Besuchszahlen im Vordergrund. Danach verlangen Politik, Fördergeber*innen, Presse – meist mit „museumskapitalistischer“ Absicht: Die Besuchszahlen sollten möglichst jährlich steigen, das zeige den institutionellen Erfolg. Es geht aber auch anders!

Gewogen, gemessen und für gut (genug) befunden?

Die Museumslandschaft ist – zumindest in Österreich – nicht allzu zahlen- und statistikaffin. Unsere jährliche Museumsstatistik, die Statistik Austria durchführt, ist daher kein gern gesehener Gast in den Postfächern der Museumsteams, wobei die Erfolgsmessung in Form von Besuchszahlen bislang im Fokus steht. Gegen diese haben Museen als „Creative Agencies“ eine systemimmanente und damit nachvollziehbare Abneigung – im Kreativlabor möchte man studieren und probieren und nicht alles auf die Messlatte legen. Jedoch sind Besuchszahlen aktuell die meistgeforderte Kennzahl im Museumsbereich, da sie für Stakeholder, allen voran Trägerorganisationen und Fördergeber, besonders leicht nachvollziehbar ist. Zwar ist Erfolg beim Publikum den Museen und bei seinen Mitarbeiter*innen ein zentraler Antrieb, gemessen an Besuchszahlen sagt dieser jedoch wenig über die institutionelle Qualität aus.

Der Museumsbund Österreich beschäftigt sich daher seit vielen Jahren mit der Frage, was die Museen den Besuchszahlen als Erfolgsmessung

entgegensetzen könnten, wobei es weitere Funktionen der Museen in der Bewertung zu berücksichtigen gilt: Denn haben Museen zwar einen Bildungs- und Forschungsauftrag zu erfüllen, doch nicht immer sind relevante Themen auch Publikumsmagneten. Auch ist zu bedenken: Was vielen Menschen gefällt, muss nicht zwangsweise von hoher museologischer Qualität sein und den eigenen Ansprüchen von Museen entsprechen. Dass sich Museen dann unter Umständen scheuen, Nischenproduktionen oder schwer verkäufliche Forschungsergebnisse groß zu zeigen, ist letztlich nicht verwunderlich. Auf Cashcows und Stars zu setzen, macht betriebswirtschaftlich mehr Sinn. Der Fakt, dass Museen als Bewahrer von Kunst-, Kultur- und Naturerbe einer Region, eines Landes oder eines Staates in Summe nicht ökonomisch profitabel sein können, sollte ihnen eigentlich genug künstlerischen und wissenschaftlichen Freiraum geben, sich an der Sammlung in ihrer Ausstellungspraxis zu orientieren und auch Experimente zu wagen.

Dass sich Museen scheuen, Nischenproduktionen oder schwer verkäufliche Forschungsergebnisse groß zu zeigen, ist nicht verwunderlich.

Deshalb erarbeitete der Museumsbund Österreich 2021 mit seinem Partner ICG Integrated Consulting eine MuseumsScorecard als Versuch und Anregung, mittels derer ein ganzheitlicher Blick auf das Museum ermöglicht werden soll. Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Museumsschließungen waren ein guter Motor, Fördergeber wie Museen davon zu überzeugen, dass Erfolg anders darstellbar sein muss.

Von der Balanced Scorecard zur MuseumsScorecard

Über viele Jahre haben wir innerhalb des Vorstands des Museumsbunds Österreich Diskussionen darüber geführt, woran sich der Erfolg von Museen über die Besuchszahlen hinaus messen ließe. Da der Vorstand des Museumsbundes Österreich nach Institutionen besetzt ist, haben alle Landes- und Bundesmuseen, alle für Museen zuständigen Stellen in den Bundesländern sowie alle Berufsverbände einen Sitz im zurzeit 40-köpfigen Vorstand. So können wir konsequent die österreichische Museumslandschaft mit all ihren Facetten abdecken, so richtig fündig wurden wir auf der Suche nach einem neuen Erfolgsmessungsansatz trotz dieser gebündelten Kreativität

nicht – bis wir am Managementinstrument par excellence hängenblieben: der Balanced Scorecard (BSC). Von David P. Norton und Robert S. Kaplan Ende der 1980er-Jahre als Performance-Measurement-System entwickelt, ist es ein Ziel der BSC, monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen zu verwenden, um Unternehmensziele ausgeglichen darzustellen. Typischerweise in vier Perspektiven (Finanzen, Kund*innen, interne Prozesse, Forschung und Entwicklung) vereint die BSC Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen, die zum angestrebten Unternehmenserfolg führen sollen. Was zunächst wie ein weiterer Schritt in Richtung „Museumsmanagementarismus“ (Markus Walz) und „Museumskapitalismus“ klingt, haben wir in einem mehrstufigen Prozess innerhalb des Vorstands gemeinsam mit Personen aus dem zuständigen Ministerium zu einem wertvollen Instrument für interne Gestaltungsprozesse und externes Berichtswesen weiterentwickelt: die MuseumsScorecard. Diese basiert auf dem Prinzip der BSC und gesammelter absoluter wie relativer Kennzahlen.

Alles auf einem Blick

Die MuseumsScorecard ist nicht nur ein Instrument, um externen Stakeholdern den Erfolg der Museumspraxis zu verdeutlichen, sie kann auch dem Team dazu dienen, Strategien zu entwerfen und Visionen umzusetzen. Über die Webseite www.museums-scorecard.at können Museen nun durch die Eingabe von institutionellem Zahlenmaterial ihre eigene MuseumsScorecard erstellen. Nach einem allgemeinen Steckbrief gibt es die Möglichkeit, in neun weiteren Perspektiven Zahlenmaterial einzugeben:

Das Museum wird betrachtet:

- > als Speicher des kulturellen Gedächtnisses, wo die nicht sichtbare Arbeit im Bereich der Sammlung in den Vordergrund gerückt wird,
- > als außeruniversitärer Forschungsort, wo Forschungsprojekte und Forschungsmittel in den Blick gerückt werden,
- > als außerschulischer Bildungsort und Ort des lebenslangen Lernens, wo die vermittelten Besucher*innen im Fokus stehen,
- > als inklusiver Ort für alle Menschen, wo Barrierefreiheit und Maßnahmen zur Förderung von Inklusion, Vielfalt und Diversität im Mittelpunkt stehen,
- > als wichtiger Begegnungsort zwischen Arbeit und Zuhause („Dritter Ort“), wo wiederkehrende Besucher*innen, Feedbacks und niederschwelliger Zugang betrachtet werden,

- > als regionaler Kulturträger, wo der Impact in der Region festgemacht wird
- > als Klimaaktivist, wo das grüne Museum auf dem Prüfstand steht,
- > als Arbeitgeber, wo faire Bezahlung und Mitarbeiter*innenzufriedenheit betrachtet werden,
- > als Wirtschaftsfaktor, wo unsere Überlegungen doch nicht ganz ums Geld herumgekommen sind.

Ein umfangreiches Glossar unterstützt dabei, die MuseumsScorecard mit den korrekten Zahlen zu befüllen. Nicht alle Perspektiven müssen ausgefüllt werden, Museen können sich auf diejenigen Faktoren konzentrieren, die für das jeweilige Museum besonders von Interesse sind. Auch innerhalb der Perspektiven müssen nicht alle Zahlen ausgefüllt werden. Das PDF verarbeitet am Ende nur eingegebenes Zahlenmaterial und weist Leerstellen nicht sichtlich aus. Eine dahinterliegende Logik erlaubt es, auf die Besonderheiten von hauptamtlich und ehrenamtlich geführten Museen Rücksicht zu nehmen.

Durch diese ganzheitliche Betrachtung der Museumspraxis können alle Museen, gleich welchen Typs und welcher Größe, ihre Besonderheit und ihren Erfolgsfaktor unterstreichen.

Durch diese ganzheitliche Betrachtung der Museumspraxis können alle Museen, gleich welchen Typs und welcher Größe, ihre Besonderheit und ihren Erfolgsfaktor unterstreichen: Schließlich kann ein regionales Museum, das vielleicht nur 2.000 Besuche hat, ein wichtiger regionaler Kulturträger sein, weil 80 Prozent der Besucher*innen aus der unmittelbaren Umgebung kommen und vermittelt durchs Haus gehen. Ein ehrenamtliches Museum kann wiederum ein wichtiger sozialer Begegnungsort sein, weil mehrere Dutzend ehrenamtliche Mitarbeiter*innen dort sinnvolle Beschäftigung finden. Ein großes Museum mit vielen internationalen Besucher*innen ist darüber hinaus ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Ein Museum gleich welcher Größe, das jeden Freitag fürs Klima streikt, ist zudem ein wichtiger Seismograf der Gesellschaft, während ein Museum mit sehr wenigen Mitarbeiter*innen, das eine hohe Anzahl Leihanfragen pro Jahr bearbeitet, ein wichtiger Bewahrer des kulturellen Erbes ist – etc.

Das eingegebene Zahlenmaterial wird miteinander in Beziehung gesetzt und in einem PDF visuell aufgearbeitet, dieses kann ausgedruckt und

gespeichert werden. Die Webseite selbst speichert jedoch weder Zahlenmaterial nach Fertigstellung der MuseumsScorecard, noch sammelt sie andere Daten. Alle Daten, die in die MuseumsScorecard eingegeben werden, werden nur so lange anonymisiert zwischengespeichert, bis das PDF der MuseumsScorecard erstellt wurde. Wir können auch nicht anhand der IP-Adresse Aussagen über die Nutzung abseits von einfachen statistischen Angaben geben. Diese Entscheidung haben wir bewusst getroffen, zum einen, damit Museumsteams das Tool ohne Bedenken nutzen können, zum anderen wäre umfassendes Datenmanagement notwendig gewesen, um im Sinne von Benchmarking Vergleichs- oder gar Durchschnittswerte auszugeben. Allerdings können wir sagen, dass auf der Seite reger Betrieb herrscht: Im Verlauf eines Jahres wird sie fast 9.000 Mal besucht (dabei werden knapp 75.000 Seiten angeklickt).

Der Vergleich macht sicher

Optimiert wird das Instrument der MuseumsScorecard, wenn sie von einem Benchmarkingprozess begleitet wird, d. h. einem Vergleich mit gleichgesinnten und -gearteten Museen, um das erhobene Zahlenmaterial besser einschätzen zu können und durch kollegiale Beratung wie gemeinsames Experimentieren zu besseren oder anderen Ergebnissen zu kommen. Denn die beste Museumspraxis ist immer gemeinsames Tun in Form von Kooperation und Kollaboration.

Hemmschwellen im Museumsalltag und -praxis

Konstantes Monitoring und Controlling sollten grundsätzlich Teil des Museumsmanagements sein; schließlich geht es hier in erster Linie um den redlichen und nachvollziehbaren Einsatz der meist öffentlichen Gelder, die das Museum verwaltet – unabhängig davon, ob ein Museum haupt- oder ehrenamtlich geführt ist, welcher Museumstyp und wie groß es ist. Der Grad der Professionalisierung der Systeme (Datenbank, Excel-Sheet usw.) ist dabei unerheblich, jedoch sollte der Überblick über Geleistetes und Ausgegebenes stets gewährt sein. Damit sollte ein Großteil der für eine MuseumsScorecard verwendeten Zahlen leicht verfügbar oder einfach zu erheben sein. Viele davon finden sich in der jährlichen Museumsstatistik und dem hausinternen Berichtswesen (Jahresberichte, Förderberichte etc.) sowie in evtl. vorhandenen Kassen- und Anmelde-systemen oder werden während Ausstellungs- oder Forschungsprojekte automatisch erstellt.

Für die (noch) nicht verfügbaren Zahlen kann man sich gewisse Routinen in der Erfassung der Daten zurechtlegen, ebenso für die retrograd-analytischen, wie beispielsweise die Besucher*innen-Feedbacks. Im Vergleich zu qualitativen Methoden sind quantitative Methoden von geringerem Aufwand; hat das Team sich einmal einen Ablauf oder ein Zählsheet zurechtgelegt, kann diese Form der Datenerhebung in den Museumsalltag relativ leicht und sinnvoll integriert werden. Zu Beginn der Anwendung dieser Methode sollte für die Implementierung sicher 20 Stunden veranschlagt werden, die laufende Erhebung sollte mit max. einer Stunde pro Perspektive zu Buche schlagen.

Fazit

So statisch die MuseumsScorecard auf den ersten Blick zu sein scheint, so lebendig kann sie als Instrument genutzt werden! Allerdings sagt auch diese Methode nichts über die eigentliche Qualität der Museumsarbeit aus, vielmehr lässt sich etwas über die Haltung des Museumsteams selbst ablesen, wie es mit der Sammlung umgeht, wie stark besucher*innen-orientiert gedacht wird, welchen Stellenwert Forschung und Vermittlung hat u. v. m. Wird die MuseumsScorecard also regelmäßig genutzt und gemeinsam mit den beteiligten Personen ausgelegt und reflektiert, trägt die Methode nachhaltig zur Weiterentwicklung von Team wie Institution bei. Vor allem ist es eine Methode die Erfolgsmessung von Museumsarbeit zu verbreitern und den Blick von der einen Kennzahl – der Besucher*innenzahl – zu erweitern. Sicher kann die MuseumsScorecard auch Anregungen für andere Kulturbranchen sein, ihr Spektrum der Kennzahlen und die Sichtbarkeit ihrer Tätigkeit zu erweitern, jedoch ist insbesondere bei der Museumsarbeit vieles vor der Öffentlichkeit verborgen, das so auch ans Licht der Öffentlichkeit getragen werden kann.



Foto: Theresa Pewal

Sabine Fauland studierte Deutsche Philologie, Geschichte sowie Kulturmarketing und -management in Graz und Merseburg. Während des Studiums arbeitete sie im Universalmuseum Joanneum. Sie war Kulturredakteurin bei der Kronen Zeitung, Mitarbeiterin am Universalmuseum Joanneum sowie Ausstellungskuratorin am Landesmuseum Kärnten. Seit 2013 ist sie Geschäftsführerin des Museumsbunds Österreich und Lektorin an der FH Joanneum.

dwif-Kultur- und Freizeitmonitoring schließt Lücken in der Kulturstatistik

Ein Beitrag von Anja Schröder und Michael Deckert

Kulturangebote spielen als attraktive Ziele für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort eine elementare Rolle für den Tourismus. Herausragende, überregional ausstrahlende Einrichtungen und Angebote können sogar einen eigenen Anlass für mehrtägige Übernachtungsreisen schaffen. Gleichzeitig bilden Übernachtungs- und Tagesgäste neben der einheimischen Bevölkerung eine wichtige (und oft noch unterschätzte) Besucher*innengruppe für Kultureinrichtungen. Zur Wettbewerbssituation und dem Markterfolg liefert die amtliche Statistik jedoch keine Daten. Diese Lücke schließt seit über 20 Jahren unser Kultur- und Freizeitmonitoring in aktuell zehn Bundesländern¹. Rund 700 Teilnehmer*innen, darunter über 400 Kulturangebote wie Museen, Ausstellungen, Denkmäler, Kirchen, Schlösser, Burgen, Besucherbergwerke, Stadtführungen und Freilichtmuseen liefern uns hierfür monatlich ihre Besucher*innenzahlen zu. Sie bilden die Grundlage für die Berechnung eines Nachfrageindikators, tragen zur Beurteilung des aktuellen „Klimas“ in der Kultur- und Freizeitwirtschaft bei und schaffen Vergleichsmöglichkeiten. 2023 begrüßten die am Monitoring teilnehmenden Kultureinrichtungen rund 20 Millionen Besucher*innen. Bei diesem Monitoring handelt es sich nicht um eine Vollerhebung, sondern um einen Ausschnitt aus den Kulturangeboten in den teilnehmenden Bundesländern. Die Darstellung absoluter Zahlen ist daher wenig aussagekräftig, so dass der Fokus auf Veränderungsdaten der Besucher*innenzahlen liegt.

¹ Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Thüringen

Rahmenbedingungen für die Besucher*innenentwicklung 2023: Wieder im „Normalmodus“

Nach drei Jahren mit teils starken pandemiebedingten Reglementierungen oder Komplettschließungen war 2023 für die Kultureinrichtungen das erste durchgängige Normaljahr. Die Einrichtungen konnten das ganze Jahr über öffnen, und auch Veranstaltungen waren wieder mit mehr Planungssicherheit und ohne besondere Vorkehrungen möglich. Doch die Rahmenbedingungen bleiben anspruchsvoll. Denn einerseits hat mit der Rückkehr zur Normalität der (globale) Wettbewerb wieder deutlich zugenommen. Und andererseits wirken sich Inflation und Konsumzurückhaltung auf das Besuchs- und Reiseverhalten aus.

Positive Entwicklung gegenüber dem Vorjahr, Aufholbedarf gegenüber 2019

Unsere Daten zeigen: Die Besucher*innenzahlen in den von uns erfassten Kultureinrichtungen sind 2023 gegenüber dem Vorjahr um 11,4 Prozent gestiegen und entwickelten sich damit dynamischer als in den Freizeit- und Erlebniseinrichtungen (+5,5 Prozent) wie z. B. Zoos und Tierparks, Erlebnisbädern und Thermen, Freizeitparks oder Landschaftsattraktionen. Trotz dieser im Vergleich positiven Entwicklung erreichten die Kultureinrichtungen erst rund 91 Prozent ihres Vor-Pandemie-Niveaus. Freizeit- und Erlebniseinrichtungen lagen dagegen bereits wieder bei rund 95 Prozent. Ein Blick auf die unterschiedlichen Einrichtungstypen offenbart nach wie vor große Unterschiede, die noch immer mit den pandemiebedingten Einbrüchen in den Jahren 2020 und 2021 zusammenhängen (s. Abb.1).

> **Freilichtmuseen und Besucherbergwerke** schwimmen seit einiger Zeit auf der Erfolgswelle und sind die Kultureinrichtungen mit der positivsten Entwicklung in den letzten Jahren. Das Angebot an der frischen Luft führte dazu, dass die Einbrüche 2020 und 2021 geringer ausfielen als in anderen Kultureinrichtungstypen. 2023 übertrafen Freilichtmuseen und Besucherbergwerke ihr Besucher*innenniveau des Jahres 2019 um 5,7 Prozent. Dass es sich hierbei nicht nur um Einzelerfolge handelt, zeigt sich daran, dass bereits knapp 60 Prozent der am Monitoring teilnehmenden Einrichtungen höhere Besucher*innenzahlen als 2019 verzeichnen konnten.

> Die Besucher*innenzahlen in den **Burgen und Schlössern** stiegen 2023 um rund ein Zehntel. In den Monaten Juni und Juli

sowie Oktober und November verfehlten sie zwar das Vorjahresergebnis. Dagegen befanden sie sich in allen anderen Monaten zumeist zweistellig im Plus. Im Vergleich mit dem Jahr 2019 verzeichneten sie noch knapp 7 Prozent weniger Besucher*innen. Damit liegen die Burgen und Schlösser über dem Durchschnitt aller Kultureinrichtungen. Auch hier finden sich häufig Teile des Angebots im Outdoor-Bereich, was den Einrichtungen in den Vorjahren zugutekam.

> In den **Museen und Ausstellungen** konnten die Besucher*innenzahlen gegenüber dem Vorjahr um 12,8 Prozent gesteigert werden. Lediglich im Juni und im September lagen sie unter dem Vorjahresniveau. Über 80 Prozent der Einrichtungen vermeldeten Zuwächse. Der Vergleich mit dem Jahr 2019 zeigt jedoch, dass hier noch Luft nach oben ist, da gegenüber dem Vor-Pandemie-Niveau noch jede*r zehnte Besucher*in fehlte.

> Die Entwicklung bei den **Stadtführungen** bleibt weiterhin ambivalent. Die Anbieter*innen, die in den Vorjahren am stärksten von den Einschränkungen betroffen waren, kompensierten 2023 weitere Verluste und steigerten die Zahl der Teilnehmenden um rund ein Fünftel gegenüber 2022. In allen Monaten wurden höhere Zahlen als im Vorjahr gemeldet, und etwas mehr als acht von zehn Anbietenden waren gegenüber 2022 im Plus. Allerdings blieben die Teilnehmendenzahlen an den Stadtführungen trotz deutlicher Dynamik im Städtetourismus nach wie vor knapp ein Fünftel unter denen des Jahres 2019. Gerade einmal jeder zehnte Anbietende übertraf das Niveau von 2019 wieder. Hier ersetzen inzwischen digitale Angebote vielerorts einen Teil der klassischen Führungen.

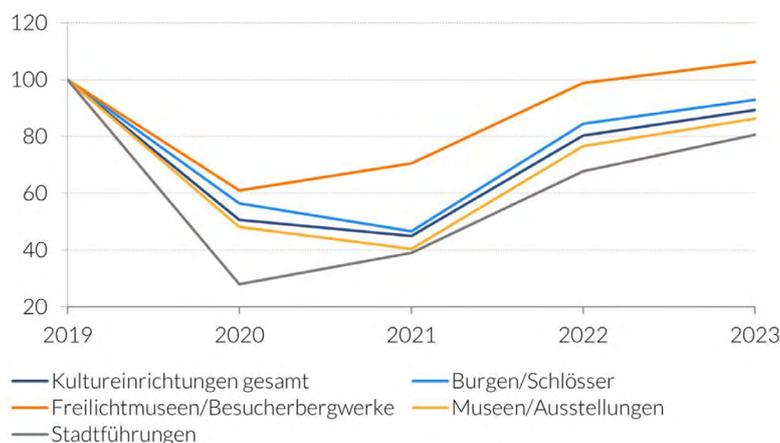


Abbildung 1: Besucher*innenzahlen von Kulturangeboten 2019 bis 2023
Index 2019 = 100

Quelle: dwif 2024, Daten dwif-Kultur- und Freizeitmonitoring

Besucherstarke Einrichtungen entwickeln sich dynamischer

Unser Kultur- und Freizeitmonitoring ermöglicht zudem Auswertungen nach Besucher*innengrößenklassen. Auch hier werden bei der Entwicklung in den letzten Jahren Unterschiede sichtbar: Die großen Kultureinrichtungen mit mehr als 200.000 Besucher*innen pro Jahr zeigten sich deutlich dynamischer als kleinere Einrichtungen. Sie erreichten bereits 97 Prozent ihres Vor-Pandemie-Niveaus. Zumeist verfügen sie über größere Marketingbudgets, einen höheren Bekanntheitsgrad sowie allgemein mehr finanzielle Ressourcen. Damit bieten sich diesen Kultureinrichtungen im Vergleich mehr Möglichkeiten, sich auf wandelnde Gästebedürfnisse flexibel einzustellen, marktgerechte Angebote zu konzipieren und zu bewerben.

Deutliche regionale Unterschiede

Auch der Blick auf die einzelnen Regionen offenbart deutliche Unterschiede. Zwar konnten gegenüber 2022 in allen zehn am Monitoring teilnehmenden Bundesländern die Besucher*innenzahlen gesteigert werden. Betrachtet man jedoch die Entwicklung im Vergleich zum Jahr 2019, zeigt sich: Nordrhein-Westfalen ist das einzige unter den erfassten Bundesländern, in dem die Besucher*innenzahlen gegenüber 2019 Zuwächse erzielen konnten (+2,7 Prozent). Die Museen und Ausstellungen bildeten hier das Zugpferd der Entwicklung und übertrafen das Vor-Pandemie-Niveau um 11,5 Prozent. Vergleichsweise moderat waren die Rückgänge in Schleswig-Holstein (-2,3 Prozent) und Rheinland-Pfalz (-4,7 Prozent). In Schleswig-Holstein entwickelten sich gerade Burgen und Schlösser sowie die Freilichtmuseen besonders dynamisch und kompensierten die Rückgänge in anderen Bereichen. Hierzu trugen auch Investitionen in neue Ausstellungskonzepte bei.

In den ostdeutschen Bundesländern, in Niedersachsen sowie im Saarland verzeichneten die Kultureinrichtungen Rückgänge zwischen acht und 19 Prozent. Während die Freilichtmuseen auch in diesen Bundesländern zumeist gut abschnitten, lagen die Verluste bei den Museen und Ausstellungen sowie bei den Stadtführungen hier deutlich über dem Durchschnitt. Im Museumsbereich fehlte häufig noch rund jede*r fünfte Besucher*in gegenüber 2019.

Erste Entwicklungen 2024 – Kultureinrichtungen weiter im Aufwind

Für das erste Halbjahr 2024 zeigen die bisher vorliegenden Daten zur Entwicklung der Besucher*innenzahlen, dass die Kultureinrichtungen weiter im Aufwind sind. Sie konnten 5,5 Prozent mehr Besucher*innen als im Vorjahreszeitraum begrüßen. Mit +7,5 Prozent zeigten sich die Museen und Ausstellungen dabei besonders dynamisch. Die Zahl der Teilnehmenden an Stadtführungen stieg um 6,0 Prozent. Lediglich die Freilichtmuseen und Besucherbergwerke, eine in den letzten Jahren besonders erfolgreiche Kategorie, verfehlten ihr Vorjahresergebnis (-6,5 Prozent).

Preisentwicklung im Kulturbereich

Seit 2014 haben wir über unser dwif-Netzwerk aus Kultur- und Freizeiteinrichtungen zudem ein regelmäßiges und vergleichbares Monitoringssystem zur Entwicklung der Eintrittspreise in der Kultur- und Freizeitwirtschaft aufgesetzt. Über die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien können die Einrichtungen Zusammenhänge, Unterschiede und Hinweise rund um das Thema Preisentwicklung und ihr eigenes Handeln ableiten, beispielsweise in Bezug auf eigenes Investitionsverhalten und Besucher*innenentwicklung.

Unsere Daten belegen: Auch 2024 sind die Eintrittspreise in den Kultureinrichtungen weiter gestiegen, allerdings weniger stark als im Vorjahr. In allen am Monitoring teilnehmenden Bundesländern verteuerten sich die Tickets im Frühjahr 2024 um 6,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Gegenüber dem Frühjahr 2019 lagen die Eintrittspreise um mehr als ein Viertel höher. Die Steigerungsrate von 2023 auf 2024 übertraf damit weiterhin die der Jahre 2020 bis 2022, in denen sie im Mittel bei 3,8 Prozent lag. Freilichtmuseen und Besucherbergwerke (+8,3 Prozent) erhöhten ihre Preise 2023 am stärksten. Auch Museen und Ausstellungen bewegten sich über dem Durchschnitt (+6,9 Prozent). Damit liegt die Teuerungsrate bei den Kultureinrichtungen erneut über der des deutschlandweiten Verbraucherpreisindex für Freizeit, Unterhaltung und Kultur im gleichen Zeitraum (+2,7 Prozent).

Mit gezielter Angebotsentwicklung, Marketing und Kooperation zum Erfolg

Die vorliegenden Daten geben nicht nur Auskunft zum Markterfolg von Kultureinrichtungen. Sie ermöglichen auch eine Einordnung der eigenen

Entwicklung im Wettbewerbsumfeld und zeigen Unterschiede zwischen einzelnen Einrichtungskategorien, Größenklassen und Bundesländern auf. Deutlich wird: Die Steigerung der Besucher*innenzahlen und sogar das Erreichen des vorpandemischen Niveaus sind nicht selbstverständlich. Angesichts der anspruchsvollen Rahmenbedingungen sind zunehmend Anstrengungen in der Angebotsentwicklung und im Marketing gefragt, um Besucher*innen zu gewinnen, neue Gästegruppen zu erschließen und sie zu Wiederholungsbesuchen zu animieren. Tourist*innen, und dazu zählen auch Tagesausflügler*innen aus der Umgebung, bergen dabei ein vielfach noch zu wenig genutztes Potenzial.

Erfolgreiche Kultureinrichtungen punkten mit neuen und interaktiven Konzepten, Sonderausstellungen und Veranstaltungen. Zudem investieren sie in die Qualität ihrer bestehenden Angebote. Entscheidend ist hier, die Zielgruppen zu definieren und ihre Bedürfnisse zu kennen, um passgenaue Angebote zu schaffen und sie zielgerichtet zu vermarkten. In der Praxis zeigt sich häufig, dass die Zusammenarbeit von Kultur und Tourismus noch deutliche Potenziale hat. Mit der Bündelung ihrer jeweiligen Kernkompetenzen und Ressourcen können sie gemeinsam den Kulturtourismus zum Erfolg bringen. Daten wie das hier dargestellte Besucher*innenmonitoring, aber auch Befragungen von (Nicht-)Besucher*innen und Mystery-Tests zur Qualitätssicherung unterstützen hier genauso wie der Dialog, ein gutes Netzwerk und eine abgestimmte strategische Herangehensweise der Kultur- und Tourismusakteur*innen.



Anja Schröder hat Wirtschafts- und Sozialgeografie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert. Als Senior Consultant im dwif leitet und bearbeitet sie seit rund 20 Jahren Projekte vorrangig im Bereich Marktforschung und Monitoring und ist u. a. für das Besucher*innenmonitoring in der Kultur- und Freizeitwirtschaft zuständig.



Michael Deckert hat Angewandte Kulturwissenschaften mit den Schwerpunkten Sprache und Kommunikation, BWL und Tourismusmanagement studiert. Als Senior Consultant im dwif leitet und bearbeitet er seit 2009 vor allem Projekte im Destinationsmanagement, darunter häufig Tourismuskonzepte und -strategien sowie kultur-touristische und internationale Projekte.

Nobody Knows Anything

Oder vielleicht doch? Was Kulturinstitutionen aus der Filmindustrie über Data Analytics lernen können

Ein Beitrag von Nora Pähler vor der Holte und Franziskus Linsmann

Die Kultureinrichtungen in Deutschland stehen vor einer kritischen Herausforderung: Angesichts von Sparzwängen und sinkenden Zuschauer*innenzahlen geraten viele Häuser und Institutionen zunehmend unter Druck.¹ Nur 2,3 Prozent der Deutschen geben an, dass kulturelle Veranstaltungen und Museumsbesuche zu ihren beliebtesten Freizeitbeschäftigungen gehören und ein Theater- oder Opernbesuch erfreut sich sogar nur bei 1,1 Prozent hoher Beliebtheit. Das Ansehen von Filmen oder Serien steht dagegen bei 44,1 Prozent hoch im Kurs.² Dies führt für die jeweiligen Häuser und Institutionen zu finanziellen Herausforderungen und wirft die Frage nach der Relevanz der Angebote auf. Eine bisher oft vernachlässigte Chance zur Bewältigung dieser Krise liegt in der Nutzung von Data Analytics³. Diese Praxis könnte helfen, die Steuerung zu optimieren, die Relevanz zu erhöhen und finanzielle Stabilität zu sichern. Die Filmindustrie, die in den letzten 20 Jahren einen beispiellosen Wandel durchgemacht hat, kann als Vorbild dienen, um zu lernen, wie Data Analytics gezielt für den Erfolg kultureller Produkte eingesetzt werden kann.

„No one knows if they like a movie until they see it.“ –
But data does.

Das sogenannte Goldman-Mantra „Nobody knows anything“ war seit den 1980er Jahren in der Medienbranche und insbesondere in der Filmwirtschaft weit verbreitet, wenn es um die Frage der systematischen Datenerhebung und -auswertung ging.⁴ Es brachte vor allem zum Ausdruck, dass die Produktion und der Vertrieb von Filmen mit großen Unsicherheit verbunden sind⁵: Die Fixkosten, die lange vor dem Kinostart eines Films oder dem Start einer Serie auf Netflix anfallen, sind hoch und die zu erwartenden Einnahmen schwer zu prognostizieren.⁶ Eine ähnliche Unsicherheit herrscht auch im Kulturbereich: Bei der Inszenierung eines Theaterstücks

¹ z. B. Glaap 2024, Süddeutsche Zeitung 2024.

² Statista 2024a.

³ In diesem Artikel wird der englische Begriff *Data Analytics* verwendet, da bisher eine treffende deutsche Übersetzung für den Begriff fehlt.

⁴ z. B. Hennig-Thurau, Houston 2019.

⁵ z. B. Hennig-Thurau 2013.

⁶ z. B. Caves 2002.

⁷ In der englischsprachigen Fachliteratur wird der Begriff „Pleasure“ verwendet, „Genuss“ ist hier die vermutlich treffendste deutsche Übersetzung.

⁸ Holbrook/Hirschman 1982.

⁹ So formulieren De Vany und Walls (1999) es sehr treffend in ihrem Artikel.

beispielsweise treffen hohe Vorabkosten auf ungewisse Einnahmen und die Erfolgsaussichten sind ebenso schwer kalkulierbar.

Diese grundlegende Unsicherheit bei der Einschätzung des Erfolgs kultureller und kreativer Produkte lässt sich auf die schwer fassbaren Kriterien zurückführen, nach denen das Publikum seine Entscheidungen trifft: Denn anders als bei Alltagsprodukten wie Toilettenpapier, bei denen klare, objektive Gründe zählen, geht es bei der Filmauswahl (und generell bei der Auswahl von kreativen und kulturellen Produkten) um subjektive, emotionale Kriterien. Die Menschen entscheiden sich für den Film (im Vergleich zu einem anderen Film, einer anderen Freizeitaktivität oder gar keinem Konsum), der ihnen im Verhältnis zur investierten Zeit den größten „Genuss“⁷ verspricht.⁸

„No one knows if they like a movie until they see it.“⁹

Insbesondere ist dies eine Herausforderung, da es sich bei kreativen und kulturellen Produkten um Erfahrungsgüter handelt. Wie sollen potenzielle Konsument*innen eine Wahl treffen, wenn sie den Nutzen erst einschätzen können, wenn sie die Zeit bereits investiert haben? Sie suchen daher nach Möglichkeiten, die Qualität bereits vor dem Konsum einschätzen zu können und die Unsicherheit zu minimieren – denn was ist wertvoller als die eigene Zeit?

Konsument*innen versuchen also – vor der Entscheidung für oder gegen einen Film – abzuwägen, ob der Film die eigene Zeit wert ist. Dazu werden Kriterien gesucht, aus denen sich dies ableiten lässt. Bei einem Film könnten dies (neben zahlreichen anderen) z. B. folgende sein:

- > die beteiligten Schauspieler*innen (z. B. Margot Robbie),
- > der Aufbau auf einer bereits bekannten Marke (wie z. B. die Netflix Serie Ripley, die auf dem berühmten Roman von Patricia Highsmith basiert)
- > die Meinung der Kritiker*innen oder
- > die Erfahrungen anderer Nutzer*innen (z. B. aus dem persönlichen Umfeld oder in sozialen Medien)

Konsument*innen versuchen hierbei also, aus vorhandenen Daten eine einfache Regel abzuleiten, um die Qualität eines neuen kreativen oder kulturellen Produkts subjektiv einzuschätzen, bevor sie es konsumieren.

¹⁰ Exemplarische, nicht abschließende Darstellung der Anwendungsbereiche von Data Analytics in der Filmbranche.

¹¹ Netflix Research 2024.

¹² MEDIUM 2024.

Für Anbieter*innen von Erfahrungsgütern – seien es Filme, Theaterstücke oder Ausstellungen – kommt also der Sammlung und Analyse von Daten eine besondere Bedeutung zu. Data Analytics kann hier unter anderem zwei wichtige Beiträge leisten¹⁰:

Unsicherheit reduzieren: Daten ermöglichen es, das Interesse der Nutzer*innen vorherzusagen und damit finanzielle Investitionen abzusichern. Netflix nutzt beispielsweise umfangreiche Nutzungsdaten, um zu verstehen, welche Genres, Schauspieler*innen sowie Handlungsstränge beim Publikum am beliebtesten sind. Diese Erkenntnisse fließen beispielsweise in Produktionsentscheidungen ein.¹¹

Kommunikation und Customer Experience verbessern: Data Analytics kann Aufschluss darüber geben, welchen Zusatznutzen Konsument*innen sich wünschen oder über welche Kommunikationskanäle sie gerne informiert werden möchten. Diese Erkenntnisse können dann z. B. in der Kommunikationskampagne gezielt eingesetzt werden, um die Entscheidung aus Sicht der Nutzer*innen zu erleichtern oder einen spannenden Zusatznutzen zu bieten. Amazon Prime Video etwa hat ein X-Ray-Feature entwickelt, das auf Amazons eigenen Nutzungsdaten und -analysen basiert, die darauf hinweisen, dass Zuschauer*innen häufig nach zusätzlichen Informationen zu Filmen und Serien suchen: So zeigt X-Ray während des Streamings zusätzliche Informationen wie Schauspieler*innen, Musik und Hintergrundinformationen zu den Szenen an und verbessert das Nutzungserlebnis, indem es ein tieferes Eintauchen in die Inhalte ermöglicht. Damit wurde die Zufriedenheit der Zuschauer*innen erhöht.¹²

Die Zeiten ändern sich – Data Analytics ist heute Standard in der Film- und Medienindustrie

Die Mehrwerte von Data Analytics in der Film- und Medienindustrie liegen also auf der Hand, weshalb diese in den letzten zwanzig Jahren in vielen Bereichen systematisch erhoben, analysiert und zur Steuerung eingesetzt werden. Ein wichtiger Aspekt für diese Entwicklung ist die zunehmende Digitalisierung, wodurch sich Daten deutlich besser erfassen und auswerten lassen. Darüber hinaus haben First Mover wie Netflix und Amazon (Prime Video) begonnen, Data Analytics als zentrales Steuerungsinstrument einzusetzen und damit sukzessive die Branchenstandards verändert, wengleich es noch nicht alle in der Branche systematisch nutzen.

¹³ Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau forscht seit mehr als 25 Jahren – davon seit zehn Jahren an der Universität Münster – empirisch zur Film- und Entertainment-industrie. Gemeinsam mit seinem texanischen Kollegen Mark Houston hat er das Standardwerk „Entertainment Science“ veröffentlicht. Für diesen Artikel hat Prof. Hennig-Thurau ein kurzes Interview mit den Autor*innen geführt.

¹⁴ Statista 2024b.

¹⁵ Anm. d. Red.: Was Kultur-einrichtungen diesbezüglich von Netflix lernen können, hat Hannes Tronsberg u.a. in diesem Beitrag dargelegt: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Mit-Big-Data-aus-der-Krise-Das-kann-die-Kulturbranche-von-Netflix-Ama-zon-und-Co-lernen,4446>.

Der erfolgreiche Einsatz von Data Analytics ist jedoch kein Selbstläufer. Der Filmforscher Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau¹³ sieht dafür vor allem zwei wichtige Erfolgsfaktoren – nicht nur in der Filmindustrie:

Eine Kultur im Unternehmen bzw. der Institution, die Zahlen ernst nimmt und Statistiken nicht trivialisiert: Aus Hennig-Thuraus Sicht ist es zentral, dass die Personen auf den höchsten Führungsebenen Data Analytics einen Stellenwert einräumen und bereit sind, danach zu handeln – und dass sie diese Kultur durchs ganze Unternehmen oder eben durch die ganze kulturelle Institution tragen.

Das Publikum und seine Interessen ernstnehmen: Dafür müssen Entscheidungsträger*innen die Subventionsbrille – also den Fokus auf die Interessen des Zuwendungsgebers – ablegen, um das Publikum und seine Interessen in ihrem Handeln entsprechend zu berücksichtigen.

Kulturelle Institutionen sind nicht Netflix – trotzdem können Data Analytics wesentliches Potenzial entfalten

Auch in der Kultur hat sich durch die Digitalisierung die Datenlandschaft verschoben. Der Anteil von Online-Tickets ist in den letzten Jahren stetig gestiegen,¹⁴ wodurch Kultureinrichtungen aus den individuellen Daten von Kund*innen zu Demographie, Interessen und der Besuchsmotivation wichtige Einsichten ermöglichen. Dabei können viele Erfahrungen aus der Filmindustrie genutzt werden.

Anhand von Daten lässt sich auch im Kulturbereich detailliert untersuchen, welche Angebote vom Publikum besonders gut angenommen werden.

Auch im Kulturbereich kann Data Analytics Unsicherheit reduzieren. So lässt sich anhand von Daten detailliert untersuchen, welche Angebote vom Publikum besonders gut angenommen werden. Das wiederum kann Aufschlüsse darüber geben, welche Aspekte für die Produktgestaltung besonders zentral sind (z. B. welche*r Komponist*in funktioniert an welchem Wochentag am besten, welche Verknüpfung von Künstler*innen zieht besonders viele Besuchende an).¹⁵ Dabei ist es wichtig, vergleichbar zur Filmindustrie, die Gestaltung des künstlerischen Produkts von den

¹⁶ Hannes Tronsberg ist Geschäftsführer der Firma future demand (future-demand.com). Für diesen Artikel hat er ein kurzes Interview mit den Autor*innen geführt.

datenbasierten Entscheidungsfaktoren zu trennen. Daten können z. B. Aufschluss darüber geben, welches Theaterstück oder welche Ausstellung erfolgreich sein können, die Inszenierung, die Kuration und Szenographie müssen jedoch weiterhin künstlerisch ausgestaltet werden.

Ebenso kann Data Analytics zum Einsatz kommen, um Kommunikation und Customer Experience zu optimieren. Denn neben dem Produkt selbst ist es entscheidend, wie man dieses am besten am Markt positioniert. Oder wie Aubrey Bergauer (2024) es formuliert: „It’s not the product, it’s the packaging.“ Dabei geht es oft um leicht veränderbare Faktoren, wie zu komplexe Texte auf der Website der Institution oder Titel von Veranstaltungen oder Ausstellungen, die nicht eingängig genug sind. Auch die Anfangszeit oder die Dauer der Operaufführung oder die Öffnungszeiten des Museums können wichtige Faktoren sein. Selten ist tatsächlich das Produkt – also die Kunst – das Problem.

Diese Auswirkungen kleiner Stellschrauben lassen sich ohne Data Analytics aber nur schwer herausfinden, weil sie in der Masse der Einflussfaktoren unsichtbar bleiben. Gleichzeitig bieten sie jedoch eine sehr große Chance für Kulturinstitutionen – stelle man sich etwa vor, man könnte vor einem ausverkauften Haus spielen, weil man für die Kommunikation das richtige Bild gewählt oder den Titel etwas griffiger gestaltet hat.

„Wenn ich weiß, warum jemand Interesse hat, weiß ich, ob und was ich am Produkt verändern muss, und ich weiß, wie die Kommunikation ausgestaltet sein muss, um die Person zu erreichen und zum Kauf zu motivieren.“

Hannes Tronsberg

Auf die Spitze getrieben hat die Optimierung der Kommunikation Hannes Tronsberg¹⁶ mit seinem Start-up future demand: Mit seiner Software kann er Nachfrage im Veranstaltungsmarkt lange im Voraus prognostizieren und die Auslastung erhöhen – die Logik für seine „Taste Cluster“ hat er sich dabei von Netflix abgeschaut. Aus seiner Sicht, ist es das Wichtigste zu verstehen, warum jemand Interesse hat. „Wenn ich weiß, warum jemand Interesse hat, weiß ich, ob und was ich am Produkt verändern muss, und ich weiß, wie die Kommunikation ausgestaltet sein muss, um die Person

zu erreichen und zum Kauf zu motivieren. Und das ist eigentlich die größte Herausforderung in der aktuellen Zeit: die Konsument*in überhaupt noch zu erreichen. Sich dabei auf Bauchgefühl oder Rätselfragen zu verlassen, kostet Zeit, Geld und Besuchende.“

Data Analytics bergen Risiken – das sollte den Einsatz nicht bremsen

Die im klassischen Kulturbetrieb oft vorherrschende Sorge, dass der systematische Einsatz von Data Analytics zu Eingriffen in die (Film-)Kunst führt, war auch in der Filmindustrie lange weit verbreitet. Wie sollten unter diesen Umständen noch neue und spannende filmische Produkte entstehen, die nicht „alle gleich aussehen“? Ein solcher Effekt kann durchaus eintreten, wenn sich Entscheider*innen ausschließlich an einer absoluten KPI (Key Performance Indicator), nämlich dem maximalen Gewinn, orientieren, wie Hennig-Thurau erklärt.

Die Vorteile von Data Analytics überwiegen, wenn man nicht „der Verführung durch eine einfache Kennzahl erliegt“.

Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau

Aus Sicht von Hennig-Thurau sollte diese falsche Verwendung von Data Analytics aber kein Grund sein, das Konzept nicht einzusetzen: Vielmehr sollte man es richtig machen! Denn die Vorteile überwiegen, wenn man nicht „der Verführung durch eine einfache Kennzahl erliegt“, so Hennig-Thurau weiter. Das gelingt etwa, indem man Nachfrage quantifiziert und sich an dieser orientiert, um letztlich den Markt besser zu verstehen. In der Filmindustrie sei nämlich auch zu erkennen, dass die Qualität der Produktionen deutlich besser geworden ist und das eine viel stärkere Ausrichtung an den Bedürfnissen des Publikums erfolgt. Dadurch lassen sich auch Flops reduzieren. Der Sorge an eindimensionalen Kennzahlen gemessen zu werden, begegnen wir bei actori auch in Kultureinrichtungen immer wieder, wenn es um das Thema Data Analytics geht. Hennig-Thurau empfiehlt hier, „Dashboards“ mit vielfältigen Kennziffern zu erstellen, die z. B. die Qualität des Angebots, die Innovationsfähigkeit oder Diversität in Programm sowie Besucher*innen messen. Auch aus der Erfahrung von actori kommt es nämlich immer darauf an, was man misst und wie man es misst – darauf können Kultureinrichtungen selbst Einfluss nehmen, wenn sie

¹⁷ z. B. *Time Out* 2024.

das Thema Data Analytics selbst aktiv angehen. Anstelle einer eindimensionalen Kennzahl wird so eine mehrdimensionale Bewertung möglich und Relevanz lässt sich belegen. Auch in der Kommunikation sollten Einrichtungen die strategische Kontrolle über die Daten nutzen, wobei ein weiterer Blick in die Filmindustrie hilft: Netflix gibt nur sehr sporadisch die eigenen Daten preis und meist nur, um einen bestehenden Hype zu befeuern. Datennutzung und -erhebung ist nicht gleichbedeutend mit Datentransparenz.

Datenanalysen können Türöffner sein für neue Ideen, die zwar außerhalb der üblichen Konvention einer Einrichtung liegen, aber vielleicht genau den Wünschen einer relevanten Publikumsgruppe entsprechen.

Mittels Datenanalysen können Kultureinrichtungen beispielsweise Lücken im Programm identifizieren und diese kreativ füllen. Ebenso können sie Türöffner sein für neue Ideen, die zwar außerhalb der üblichen Konvention einer Einrichtung liegen, aber vielleicht genau den Wünschen einer relevanten Publikumsgruppe entsprechen. So entwickeln beispielsweise die Ausstellungen von teamLab Borderless Kunstwerke auf Basis von Bewegungen der Besucher*innen im Raum – das Kunstwerk entsteht sozusagen durch Datenanalyse.¹⁷ Hannes Tronsberg von Future Demand macht diese Beobachtung auch im Theater- und Veranstaltungsmarkt: „Unsere Analysen zeigen, dass Kund*innen, die unsere Anwendung zur Auslastungsprognose benutzen, am Ende ein vielfältigeres Programm anbieten. Data Analytics fördert also Innovation. Konkret bedeutet das, dass es im Schnitt zu mehr unbekanntem Künstler*innen und seltener gespielten Programmen führt. Der geringe Einsatz von Data Analytics in deutschen Kultureinrichtungen führt eher zum Gegenteil: Es werden weniger Risiken eingegangen und das Programm ist oft weniger innovativ.“

Data Analytics sind kein Allheilmittel – aber es geht nicht mehr ohne

Data Analytics ist natürlich auch nicht das Allheilmittel für alle Herausforderungen vor denen Kultureinrichtungen aktuell stehen, aber es ist

ein hilfreicher und wichtiger Baustein, um in unserer komplexen Welt ein bisschen mehr Einsicht zu erlangen. Dazu kommt, dass die Anwendung von Data Analytics heute dank KI und zahlreicher anderer digitaler Tools einfacher ist denn je.

Mit Daten können Kunst und Kultur näher an die Menschen gebracht werden, indem über eine passendere Ansprache mehr Menschen erreicht und Angebote geschaffen werden, für die sie gern ihre Zeit investieren.

Das wird inzwischen von verschiedenen Akteur*innen erkannt: So bauen beispielsweise acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, die Behörde für Kultur und Medien der Freien und Hansestadt Hamburg, das Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik, sowie weitere Partner*innen aktuell den Datenraum Kultur auf. Auch das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung beschäftigt sich mit dem Thema Daten und Kultur. Das Ziel ist es, künftig breitere Anwendungen kultureller Daten zu ermöglichen. Mit diesen wiederum können Kunst und Kultur näher an die Menschen gebracht werden, indem über eine passendere Ansprache mehr Menschen erreicht und Angebote geschaffen werden, für die sie gern ihre Zeit investieren – denn wir am Anfang schon festgestellt haben: Was ist wertvoller als die eigene Zeit?

LITERATUR

Bergauer, A. (2024): *Run it like a Business*, BenBella Books.

Caves, R. E. (2002): *Creative Industries – Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge und London.

De Vany, A.; Walls, W. D. (1999): *Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office?*, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 23 (4), S. 285–318.

Glaap, R. (2024): *Publikumsschwund*, Springer VS.

Hennig-Thurau, T. (2013): *Vom Buzz getrieben – Das Blockbuster-Kino als Auslaufmodell: Wie (vermeintlich) sichere Hits das Kino beherrschen*, *epd Film* (September 2013), S. 32–37.

Hennig-Thurau, T.; Houston, M. B. (2019): *Entertainment Science*, Springer International Publishing AG.

Holbrook, M. B.; Hirschman, E. C. (1982): *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (2), S. 132–140.

Medium (2024): https://medium.com/@jeyadev_needhi/amazon-prime-video-and-ai-pioneering-the-future-of-streaming-4c9d3c0d5426

Netflix Research (2024): <https://research.netflix.com/research-area/analytics>.

Statista (2024a): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171601/umfrage/mehrmals-pro-monat-ausgeuebte-freizeit-aktivitaeten/>.

Statista (2024b): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161292/umfrage/onlineverkauf-von-tickets-der-cts-eventim-ab-2004/>.

Süddeutsche Zeitung (2024): <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-haushalt-2024-sparrunde-fuer-die-kultur-kammerspiele-volkstheater-literaturhaus-lux-C67vXf6h6tQPfLQJcnaU5q?reduced=true>.

Time Out (2024): <https://www.timeout.com/tokyo/art/the-evolution-of-teamlab-from-tokyo-digital-art-leader-to-global-sensation>.

LITERATUREMPFEHLUNGEN

- > „Run it like a Business“ von Aubrey Bergauer
- > „Entertainment Science“ von Thorsten Hennig-Thurau und Mark Houston



Foto: Nikolaus Schäffler

Dr. Nora Pähler vor der Holte ist Projektleiterin bei der actori GmbH und verantwortet dort den Bereich Audience Success. Sie ist studierte und promovierte Betriebswirtin. Ihre kumulative empirische Dissertation unter dem Titel „How the Digitalization challenges the Marketing of Filmed Entertainment“ widmet sich verschiedenen film-ökonomischen Fragestellungen. Sie hat ihre Forschung u.a. im Journal of Marketing publiziert.



Foto: Nikolaus Schäffler

Franziskus Linsmann ist Projektleiter bei der actori GmbH und verantwortlich für den Bereich Strategie und Organisation. Nach seinem Studium der BWL in Münster arbeitete er beim Medienkonzern Bertelsmann im Inhouse-Consulting. Hier war er u.a. zur Datenanalyse in Projekten bei BMG und RTL eingesetzt. Seit seinem Wechsel zu actori setzt er sich für den verstärkten Einsatz von Daten in Kulturinstitutionen ein.

Wirkung sichtbar machen in der Kultur

Ein Beitrag von Gesa Birnkrant

Haben Sie sich schon einmal damit auseinandergesetzt, was Sie als Kulturinstitution oder mit Ihrem Kulturprojekt bewirken wollen? Sich die Frage gestellt, welchen Sinn Ihre Tätigkeit hat und wie diese auf die Besuchenden/ Teilnehmenden wirkt? Vielleicht sich sogar vorgestellt, was Sie bei diesen Menschen verändern wollen?

Wenn das der Fall ist, dann ist dieser Artikel genau das Richtige für Sie – wenn nicht, ist es vielleicht an der Zeit, trotzdem weiterzulesen und sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen.

Warum sollten sich Kulturakteur*innen mit dem Thema Wirkung auseinandersetzen? Auf diese Frage gibt es ganz unterschiedliche Antworten – die nachhaltigsten sind die, die aus der Organisation selbst kommen: Können und wollen wir bestehende Haltungen / Verhalten / Wissen verändern? Können und wollen wir Teil einer systemischen Veränderung sein? Können und wollen wir als Organisation uns stetig weiterentwickeln und lernen? Alles Fragen, die man mit einer Wirkungsmessung beantworten kann. Natürlich gibt es auch die externen Faktoren, die der Argumentationshilfe der Politik und Verwaltung gegenüber, die der Rechtfertigung den Mittelgeber*innen gegenüber. Der Aufwand für eine Wirkungsmessung ist jedoch nur dann lohnenswert, wenn es zumindest in Teilen den Wunsch danach aus der Organisation heraus gibt.

Wo fängt Wirkung eigentlich an?

Wirkung beginnt, wenn sich bei den Menschen (Teilnehmende, Besuchende, etc...) etwas verändert durch den Besuch / die Teilnahme. Das kann der Wissensstand sein, das kann eine Veränderung der Haltung oder auch des Verhaltens sein, es kann aber auch eine Stimmungsveränderung (Spaß,

Nachdenklichkeit) sein. Diese Aspekte festzuhalten, ist aufwendiger als das reine Zählen von Teilnehmenden und Ticketverkäufen, zumal Wirkung aus diesen quantitativen Zahlen allein nicht abgelesen werden kann. Wenn also von Wirkung gesprochen wird, dann geht das über das reine Reporting hinaus. Dabei ist der reine Output – also das direkte anfassbare Ergebnis – eine gute Basis, um ein funktionierendes Monitoring (das kontinuierliche Zählen und Aufzeigen von Daten, z.B. Auslastung) vorzuweisen – auch für die eigentliche Wirkung. Denn diese fängt mit dem Outcome an – also den indirekten Ergebnissen, die mittelfristig auftauchen und nicht immer mit reinen Zahlen belegt werden können. All dieser Aufwand lohnt sich, da er der Institution einen wertvollen Einblick in ihre eigene Bedeutung gibt.

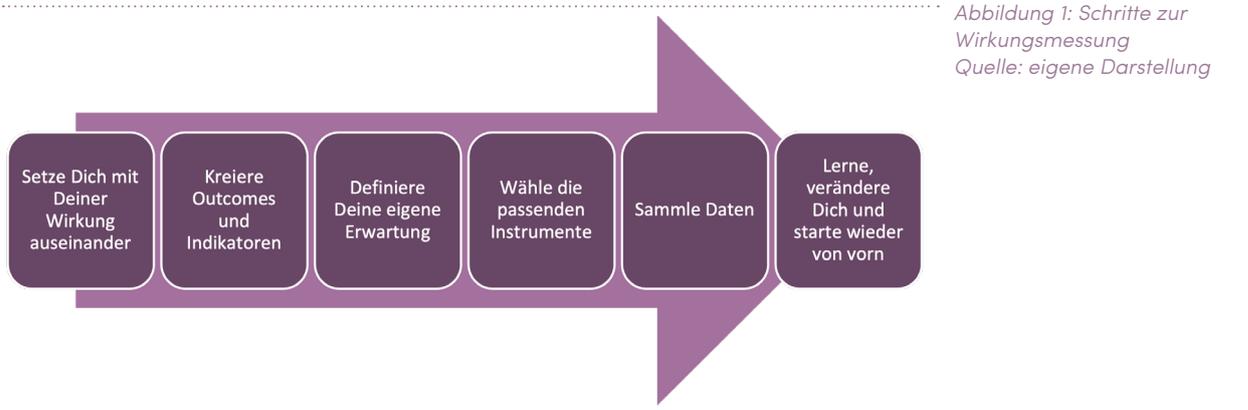
Quantität der Qualität

Auch qualitative Daten, mit denen Wirkung zusammenhängt, sind quantitativ nachzuweisen. Entscheidend ist hier, sich zum einen zu überlegen, wie man Qualität quantifizieren kann – und zum anderen keine Angst vor qualitativen Daten zu haben. Als Beispiele seien hier nur folgende genannt: Wissensveränderung kann man mit einer Vorher / Nachher Frage auf einer Skala von z.B. 1-10 gut quantifizieren, genauso wie eine potentielle Verhaltensveränderung (wie sieht der Konsum von Mode vor dem Besuch einer Ausstellung zum Thema fair fashion aus und wie hinterher?). Um Qualitäten zu quantifizieren, muss sich die Institution besonders intensiv mit den Indikatoren auseinandersetzen – also den Hinweisen, die einem aufzeigen, dass das Ziel der Veränderung auch wirklich eingetreten ist. Je klarer diese gesetzt sind, desto einfacher wird die Datensammlung und damit das Aufzeigen der Wirkung. Die richtigen Hinweise zu finden und sie zu artikulieren, gehört zu den schwierigsten Aufgaben der Wirkungsmessung.

Voraussetzungen

Welche Voraussetzungen muss man also erfüllen, wenn man seine Wirkung sichtbar machen möchte? Zuerst sollte man seine eigenen Ziele kennen: Was will man erreichen? Was will man verändern? Erst danach macht es Sinn sich über Outcomes, Indikatoren, Instrumente und Datenerfassung Gedanken zu machen.

Man muss bis zu einem gewissen Grad auch das Scheitern mögen, den Moment, in dem man erkennt, dass etwas nicht so gelaufen ist wie geplant. Durch die Wirkungsmessung kann man anschließend erklären, dass man etwas verändern muss, um erfolgreich(er) zu sein.



Ganz entscheidend sind allerdings zwei Voraussetzungen:

1. Man sollte sich nicht zu viel vornehmen und erst mal klein anfangen, um Übung zu bekommen im Messen der Wirkung. Denn wie mit allen Techniken wird auch Wirkungsmessung einfacher, je öfter man es macht. Fangen Sie insofern gern erst mal mit einem Aspekt / einer Ausstellung an, belegen Sie nur einen Outcome mit 1-2 Indikatoren, finden Sie ein Instrument, das passt und analysieren Sie die Ergebnisse.
2. Feiern Sie auf jeden Fall und immer jeden Erfolg – ist ein Ziel erreicht, ist eine Wirkung sichtbar gemacht worden, muss das gewürdigt werden!

Good practices

Es gibt bereits Institutionen, die sowohl kleine und eher unkomplizierte, aber auch große komplexe Wirkungsmessungen betreiben. Die nachfolgenden Beispiele und Ansätze sind zum Teil aus meinem Buch „Evaluation im Kulturbetrieb“ (siehe Infokasten auf Seite 36) entnommen, und sollen alle als Anreiz dienen, sich mit dem Thema stärker zu befassen.

Museum of homelessness

Das museum of homelessness aus UK hat ein Experiment mit einem Neurowissenschaftler durchgeführt, in dem sie versucht haben zu eruieren, inwiefern ein Besuch des Museums dazu führt, dass Einstellungen zum Thema Obdachlosigkeit verändert werden können. Die Besucher*innen wurden vor und nach dem Besuch befragt. Die Ergebnisse waren eindeutig: Der Besuch hatte einen Einfluss darauf, wie das Thema der Obdachlosigkeit

¹ Birnkraut 2024: 10.² ebd.: 61.

wahrgenommen wird. Dies zeigte sich durch die Nutzung unterschiedlicher Verben und Adjektive in der Beschreibung und auch in der Selbsteinschätzung. Die Obdachlosen wurden als Beispiel nach der Erfahrung wesentlich menschlicher beschrieben als vorher.¹

Ausstellung zum Thema Fair Fashion / Fast Fashion

Mit einer Ausstellung zum Thema Fair Fashion / Fast Fashion wollte ein Museum unter anderem die Besuchenden dafür sensibilisieren und ggf. auch den eigenen Konsum zu verändern. Dazu gab es drei kleine Elemente der Wirkungsmessung:

Tabelle: Elemente der Wirkungsmessung der Ausstellung zum Thema Fair Fashion / Fast Fashion

OUTCOME	INDIKATOR	INSTRUMENT
Erweiterung des Wissens zum Thema fair / fast fashion	Erhöhung des Wissensstands nach Besuch	Vor und nach dem Besuch wird durch eine Skalenabfrage das eigene Wissen zum Thema Fair / Fast Fashion abgefragt
Sensibilisierung für das eigene Konsumverhalten	Erhöhtes Bereitschaft den eigenen Konsum zu verändern	Vor und nach dem Besuch – auch auf einer Skala – wird das bisherige und das voraussichtliche zukünftige Konsumverhalten abgefragt
Auseinandersetzen mit den Themen im eigenen privaten Umfeld	Mitnahme von diskussionswürdigen Themen nach dem Besuch	Als drittes Element wird am Ende der Ausstellung auf einer Zielscheibe gefragt, welche Themenaspekte besonders zum Nachdenken angeregt haben, bzw. welche Aspekte in den nächsten Tagen für Gesprächsstoff sorgen werden

Ludwigshafener Wirkungsmodell

Die Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz hat auf der Grundlage einer Balanced Score Card ein Modell entwickelt, in dem Steuerung, Evaluation und Kommunikation zusammengeführt werden. Hier werden ganzheitlich die Bereiche Finanzen, Entwicklung, Prozess, Kunden und Kunst betrachtet.² Ziel war für die Staatsphilharmonie Komplexität zu reduzieren, ohne zu vereinfachen. Dabei wird Wert darauf gelegt, dass die multiperspektivische Sichtweise nicht verloren geht und gleichzeitig der enge Bezug zu den inhaltlichen Zielsetzungen garantiert werden kann. Hier handelt es sich eher um ein großes Konzept, das die gesamte Institution betrifft.

³ Birnkraut 2024: 39.

Kulturförderrichtlinie Oldenburg

Die Stadt Oldenburg hat als erste Kommune in Deutschland in den Jahren 2020 – 2023 eine Kulturförderrichtlinie entwickelt, die 2024 im ersten Jahr umgesetzt wird. Dabei wurde ein partizipatives Vorgehen gewählt, das von der Politik gesteuert wurde. Erarbeitet wurden insgesamt fünf kulturpolitische Ziele in den Bereichen „Teilhabe“, „Stadtteilkultur“, „Nachwuchsförderung“, „Innovation und Experimente“ sowie „Netzwerke“, die jeweils mit Indikatoren belegt wurden. Alle geförderten Institutionen müssen nun alle fünf Jahre einen Antrag stellen, in dem sie nachweisen, dass sie mindestens auf zwei der fünf Ziele einzahlen. Hier handelt es sich um ein umfassendes ganzheitliches Wirkungsmessungssystem auf kulturpolitischer Ebene.³

Nur Mut

Wirkung sichtbar zu machen, ist eine nicht-lineare Aufgabe – eine Ursache hat meist keine klare und einfache Wirkung. Hier braucht es durchaus ein intensives Nachdenken und das Umgehen mit komplexen Fragestellungen (auch wicked problems genannt). Veränderung kann nicht einfach gezählt werden, die Veränderung muss beschrieben und dann im Alltag manifestiert werden. Dazu müssen Institutionen iterativ arbeiten und immer wieder in Veränderungsschleifen denken und agieren. Eine lernende Organisation ist sich dieses ständigen Wandels bewusst und hat diese Art der Veränderung in ihrer organisationalen DNA verankert. Aus meiner Sicht eine sehr lohnenswerte Aufgabe: Denn schon die Frage nach den Veränderungen / Wirkungen, die man mit seinen Projekten / Ausstellungen / Programmen erreichen will, kann zu einer fruchtbaren Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun führen.

Auf dem Weg zur Systemveränderung

Kulturpolitisch müssen Kunst und Kultur nicht immer einen Zweck haben, aber aus meiner Sicht zumindest eine intendierte (und/oder nicht-intendierte) Wirkung. Das kann einfach Spaß / Entzücken / Zufriedenheit an

EVALUATION IM KULTURBETRIEB (3. AUFLAGE)

Der Springer VS Verlag hat gerade die 3. erweiterte und aktualisierte Auflage des Buches Evaluation im Kulturbetrieb von Gesa Birnkraut herausgegeben. Darin werden Standards von Evaluationen aufgezeigt, der Weg zu einer Wirkungsmessung erklärt und Instrumente vorgestellt. Auch Themen der Gemeinwohlökonomie und der Systemveränderung werden angesprochen. Ein Blick wird auch auf internationale Evaluationssysteme geworfen.

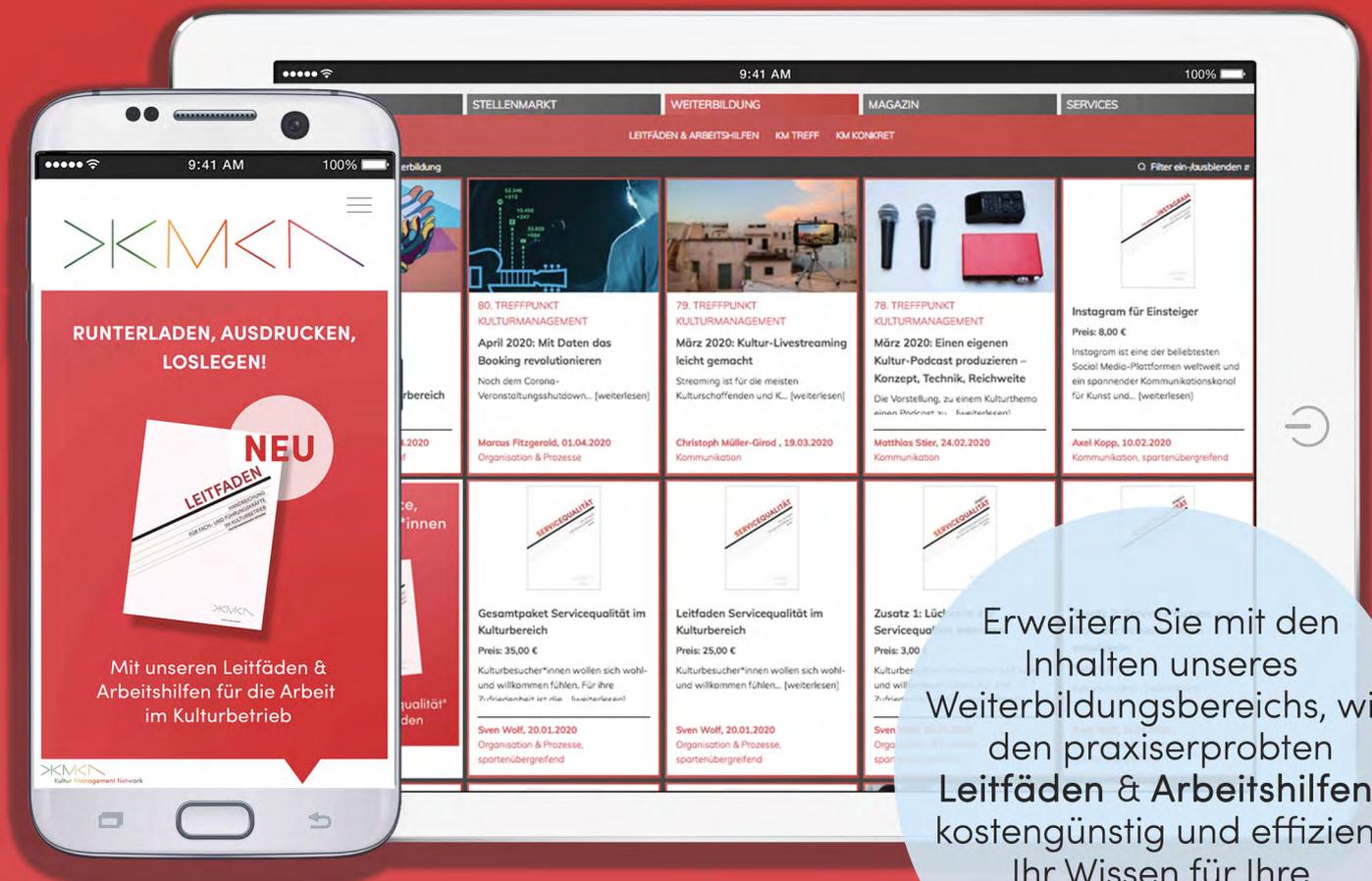
Weitere Infos: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-43174-7>

einer bestimmten Performance sein, das kann auch einfach das Auf-sich-Wirken-Lassen sein. Es kann aber eben auch eine angestrebte Veränderung sein. Entscheidend ist, dass sich die Leitungsebene zusammen mit den Künstler*innen, Kulturvermittler*innen und Kurator*innen mit den intendierten Wirkungen auseinandersetzen. Mit diesem neuen Bewusstsein beginnt ein Umdenken, das zu einer veränderten Beziehung mit den Besuchenden/Nutzenden führen kann. Es geht beim Thema der Wirkungsmessung also darum, sich über sein eigenes Tun im Klaren zu sein und darüber nachzudenken, was man selbst beitragen kann, um Systeme mitgestalten zu können. Das System kann die Rezeption von Kunst sein, es kann die Attraktivität von kulturellen Einrichtungen sein, es kann aber auch die Zeitgemäßheit von traditionellen Kunstformen sein. Eine einzelne Kulturinstitution kann zwar nicht ein ganzes System verändern, aber sie kann einen Beitrag dazu leisten. Diese Wirkung sichtbar zu machen, sollte zu den lustvollen Aufgaben in der Kultur gehören.



Prof. Dr. Gesa Birnkraut studierte Betriebswirtschaftslehre, Kulturmanagement und promovierte zum Thema „Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich USA und Deutschland“. Sie hat eine Professur für strategisches Management im Non Profit Bereich an der Hochschule Osnabrück (50 %) und ist die geschäftsführende Gesellschafterin der Kulturberatung BIRNKRAUT|Consulting und die Vorstandsvorsitzende des Institut für Kulturkonzepte Hamburg e.V.

Zukunftsaufgaben bereits jetzt angehen!



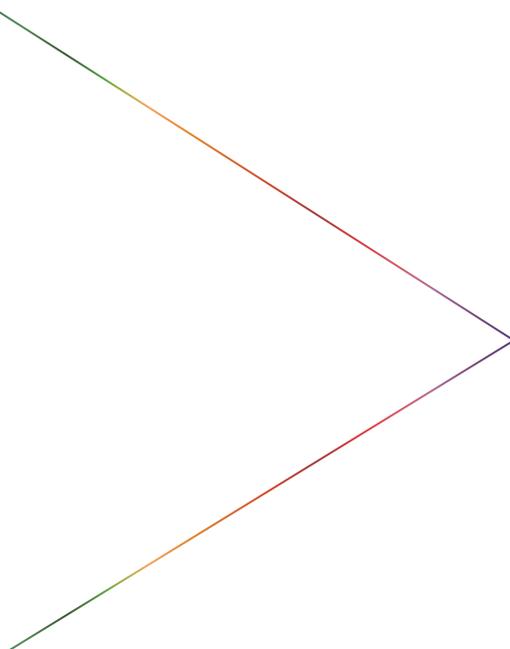
Erweitern Sie mit den Inhalten unseres Weiterbildungsbereichs, wie den praxiserprobten **Leitfäden & Arbeitshilfen**, kostengünstig und effizient Ihr Wissen für Ihre Arbeit im Kulturbetrieb.



Wie nachhaltig agieren sie schon?

Ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Berufssorchestern

Ein Beitrag von Manja Thienemann



Wie ökologisch nachhaltig handeln Berufssorchester in Deutschland mittlerweile? Der in einer Studie erhobene Status quo macht deutlich: Der Wille und das Bewusstsein für die Dringlichkeit des Handelns sind da, umfassenden und wirkungsvollen Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Orchesterbetrieb sind aber noch immer Grenzen gesetzt.

Bereits seit einigen Jahren erhält das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit Einzug in die deutsche Kulturlandschaft und damit auch zunehmend in hiesige Orchesterbetriebe. Während im englischsprachigen Raum Leitfäden für mehr Nachhaltigkeit in jenen Kulturinstitutionen seit dem Jahr 2010 erscheinen, wird sich mit der Thematik im deutschen Sprachraum vermehrt seit 2020 tiefergehend schriftlich auseinandergesetzt: So hat beispielsweise Christina Koop bereits 2019 im Rahmen ihrer Masterarbeit in einer qualitativen Befragung ausgewählter Intendanten und Orchesterdirektoren deren Einstellung zur ökologischen Nachhaltigkeit untersucht. Die 2021 veröffentlichten Ergebnisse zeigten, dass zwar ein prinzipielles Bewusstsein für die Dringlichkeit der Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsthematik vorhanden ist, die Bereitschaft für das notwendige Handeln in der eigenen Institution größtenteils aber nicht. Stattdessen wurden Anstöße hin zu mehr Nachhaltigkeit im Orchesterbetrieb vordergründig von Einzelpersonen vorangetrieben, die die Verdrängung der Dringlichkeit des Handelns nicht mehr vertreten konnten.

Nachdem das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit in deutschen Kultur- und Orchesterbetrieben seither stetig präsenter geworden ist, stellte ich mir im Zuge meiner Masterarbeit¹ im Sommer 2023 die Frage, wie die ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Berufssorchestern aktuell gehandhabt wird und welche möglichen zukunftsweisenden Entwicklungen es gibt.

¹ Die Masterarbeit entstand am Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg unter der Betreuung von Prof. Dr. Thomas Knubben.

Mögliche Maßnahmenbereiche der Ressourcenreduktion im Orchesterbetrieb

Im Zuge der Arbeit habe ich mich mit verschiedensten Leitfäden auseinandergesetzt, die Anhaltspunkte zu möglichen Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit im Kultur- und auch spezifisch im Orchesterbetrieb geben, und die empirischen Befragungen inhaltlich daran angelehnt aufgebaut. Einige darin empfohlene Maßnahmenbereiche mit unterschiedlichem Ressourceneinsparungspotenzial wären Folgende:

Mobilität und Tourneen

Das größte Potenzial einer Ressourcenreduktion birgt der Bereich der Mobilität und Tourneen. Der hohe CO₂-Ausstoß im Rahmen von Orchesterreisen hängt vor allem damit zusammen, dass diese sehr personal- und logistikintensiv sind und eine möglichst emissionsarme Routenplanung häufig noch fehlt. Dies gilt in besonderem Maße für Flugreisen, die folglich so gut wie möglich rationalisiert werden sollten und beispielsweise durch die Nutzung von Überlandzügen ersetzt werden können. Die Anreise des Publikums wie auch der Mitarbeiterschaft der Orchester gilt es ebenfalls emissionsreduzierend zu gestalten. Hilfreich können dabei beispielsweise Ticket-Vergünstigungen für den ÖPNV sein.

Energieverbrauch im eigenen Gebäude und täglichen Betrieb

Weiteres Einsparpotenzial liegt in der Reduktion des Energieverbrauchs im eigenen Gebäude bezogen auf den täglichen Betrieb. Der Einsatz von Energiesparlampen, gute Gebäudeisolierung oder das Umstellen der Heizanlage auf abgesenkten Betrieb außerhalb der Gebäudenutzungszeiten sparen nicht nur Energie, sondern auch finanzielle Ressourcen ein. In jedem Fall empfehlenswert für eine zielführende gebäudebezogene Emissionsreduzierung ist die Erstellung eines Energieaudits, dessen Ergebnisse zur Formulierung zu erreichender Ziele sowie eines Aktionsplans zur Energieverbrauchsreduzierung und Steigerung der Energieeffizienz des jeweiligen Gebäudes führen sollten.

Abfallentsorgung

Auch die Reduktion sowie das richtige Trennen des unvermeidbaren Abfalls stellen einen Maßnahmenbereich für mehr ökologische Nachhaltigkeit dar. Die involvierten Dienstleistungsunternehmen wie etwa Putz- und Entsorgungsfirmen sollten dazu in das geplante Vorgehen miteinbezogen werden. Damit lässt sich vermeiden, dass Maßnahmen nur hausintern

einen Effekt erzielen und beispielsweise getrennter Abfall bei der Abholung dennoch wieder in einem Behälter zusammenkommt.

Gewählte Methodik und Auswahl der Stichproben

Um einen möglichst aussagekräftigen aktuellen Stand der Auseinandersetzung mit der Thematik der ökologischen Nachhaltigkeit in Berufssorchestern zu erhalten, habe ich mit Unterstützung von unisono Deutsche Musik- und Orchestervereinigung eine quantitative Online-Umfrage unter deren Mitgliedsorchestern durchgeführt. 64 Teilnahmen aus der Grundgesamtheit von 129 Berufssorchestern der Vereinigung konnten erfasst werden. Dabei fand in der Fragenzusammenstellung eine Differenzierung zwischen Klangkörpern statt, die angaben, dass sie sich bereits mit der Thematik auseinandersetzen (n=43) bzw. dies bisher noch nicht tun (n=21).

Aufbauend auf jene quantitative Befragung habe ich qualitative Expert*inneninterviews mit fünf der aktuell 40 Mitgliedsorchester (Stand: September 2024) des Vereins Orchester des Wandels durchgeführt. Drei der fünf interviewten Institutionen sind den Theater- bzw. Opernorchestern zuzuordnen, ein Betrieb ist als Konzertsorchester tätig und ein weiterer stellt eine Mischung aus beiden Arten dar. Mit den Interviews wollte ich mehr inhaltliche Tiefe dazu herausfiltern:

- > welche Maßnahmen in deutschen Orchestern bereits zur Anwendung kommen,
- > wo auf dem Weg zu nachhaltigeren Orchesterbetrieben noch Herausforderungen bestehen und
- > welche zukünftigen Entwicklungen zu erwarten sind.

Ich habe diese fünf Orchester zum einen basierend auf den grundlegenden Ergebnissen der quantitativen Online-Umfrage ausgewählt: Diese ergaben, dass sich vordergründig Theater- bzw. Opernorchester sowie Konzertsorchester mit ökologisch nachhaltigen Möglichkeiten im eigenen Betrieb auseinandersetzen. Der zweite Auswahlgrund bestand darin, dass der Internetauftritt der Betriebe auf tatsächliches Agieren im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit hinwies.

Ergebnisse der quantitativen Erhebung

Aus der Online-Befragung der 64 Mitgliedsorchester von unisono ging her-

vor, dass sich zum Zeitpunkt der Umfrage mit einem Anteil von 67 Prozent die Mehrheit der Klangkörper bereits mit dem Thema der ökologischen Nachhaltigkeit im eigenen Betrieb auseinandersetzen (vgl. Abbildung 1).

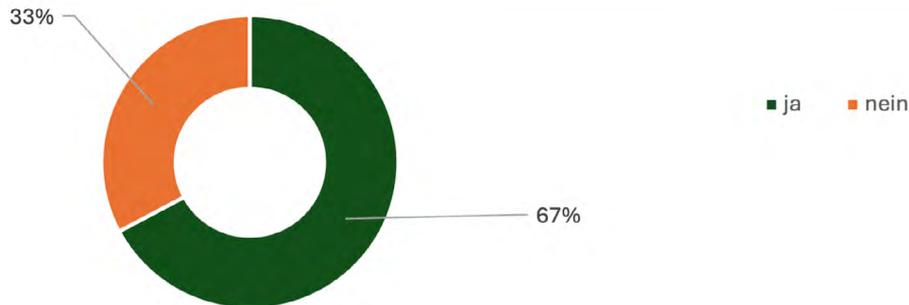


Abbildung 1: Auseinandersetzung der befragten Orchester mit der Thematik der ökologischen Nachhaltigkeit (in Prozent) (n=64) (Quelle: eigene Darstellung).

Die Priorisierung der Thematik in den Orchesterbetrieben, die sich bereits mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen befassten, wies jedoch eine große Bandbreite von keiner bis zu sehr hoher Priorität auf (vgl. Abbildung 2). Eine klare Schwerpunktlegung auf ein nachhaltiges Handeln ist somit nicht nachweisbar.

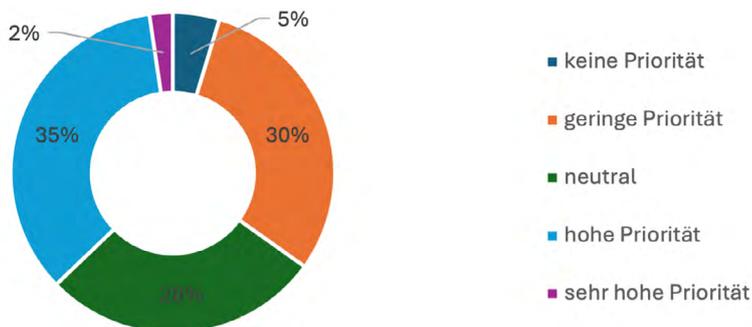


Abbildung 2: Priorisierung der Thematik der ökologischen Nachhaltigkeit in deutschen Berufsorchestern, welche sich bereits damit beschäftigen (in Prozent) (n=43) (Quelle: eigene Darstellung).

Unter allen befragten Orchestern und auch explizit bezogen auf bereits nachhaltig agierende Klangkörper waren vor allem Opern- bzw. Theaterorchester (jeweils knapp 60 Prozent) und Konzertorchester (jeweils 30 Prozent) vertreten. Einen weiteren Schwerpunkt stellten Klangkörper dar, die als A-Orchester eingruppiert sind (42 Prozent der Gesamtstichprobe; 56 Prozent der bereits nachhaltig agierenden Orchester).

Besonders deutlich wird sowohl aus der quantitativen als auch der qualitativen Erhebung, dass Tätigkeiten mit Nachhaltigkeitsbezug in der Regel in Teamkonstellationen umgesetzt werden. Dabei zeigten Ergebnisse der Online-Befragung, dass oftmals organisatorisch leitendes Personal in besonderem Maße in jenen Teams beteiligt ist. Doch auch künstlerisch nicht-leitende Angestellte der Häuser sind zu einem großen Anteil in Teams vertreten. In den einzeln interviewten Orchesterbetrieben waren schwerpunktmäßig Teams aus ausschließlich künstlerisch nicht-leitendem Personal vertreten, da das nachhaltige Handeln in jenen Häusern durchweg von den Musiker*innen initiiert wurde. Dies deckt sich mit Ergebnissen einer Studie von Vera Hefe und Teresa Trunk aus dem Jahr 2020 (veröffentlicht 2021) mit Themenschwerpunkt Nachhaltigkeit in Kulturbetrieben. Darin haben die beiden Autorinnen erhoben, dass in jeglichen Kulturbetrieben die Anregung zum nachhaltigen Handeln zu 60 Prozent vonseiten der Künstler*innen erfolgt. Sie stellten im Allgemeinen zudem fest, dass für einen funktionierenden Nachhaltigkeitstransformationsprozess Ressourcen aller Art fehlen, vordergründig aber Personal und Budget. Die von mir befragten Berufsorchester, die bisher nicht nachhaltig agieren, nannten für eine ausbleibende Auseinandersetzung mit der Thematik vor allem „kein Interesse“ und „fehlende finanzielle Mittel“. „Fehlendes Wissen bzw. fehlende Unterstützung bei der Auseinandersetzung mit der Thematik“ nannten sie hingegen weniger als Handlungsbarrieren. „Fehlendes Personal“ wurde in dieser Gruppierung am wenigsten als Grund angeführt (vgl. Abbildung 3).

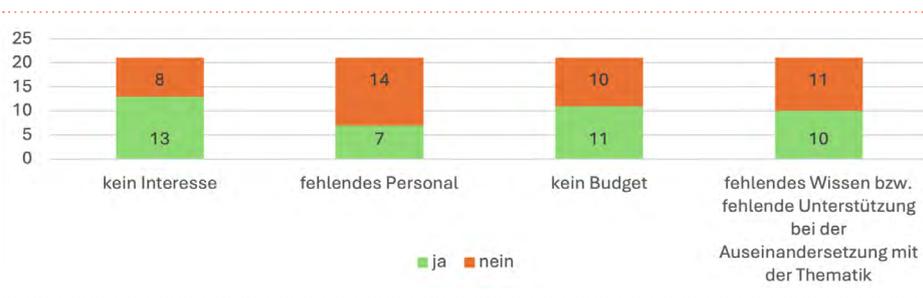


Abbildung 3: Gründe für bisher fehlende Auseinandersetzung mit der Thematik (n=21) (Quelle: eigene Darstellung).

Um jenes Nicht-Handeln in ein Tätigwerden umzuwandeln, haben die von Hefe und Trunk betrachteten Kulturbetriebe im Querschnitt die Unterstützung in Form von Gesetzen, Finanzen und inhaltlicher Anhaltspunkte als Verbesserungswünsche geäußert. Dies spiegelt sich auch in den Antworten der von mir befragten deutschen Berufsorchester wider, die bisher nicht nachhaltig agieren: Diese wünschen sich mehr Unterstützung von-

² Anm. d. Red.: Aktuell finden Sie bei uns zwei Leitfäden zu den Themen „Nachhaltigkeitsmanagement“ sowie „Klimafreundliche Kulturgebäude“ (für ein nachhaltiges Gebäudemanagement), die speziell für die Bedarfe von Kultureinrichtungen konzipiert wurden. Sie erhalten Sie auch als Kombi-Paket: https://www.kulturmanagement.net/Downloads/Leitfaeden-Paket-Nachhaltigkeit_42.

seiten der Kulturpolitik oder Berufsverbände sowie konkrete Leitfäden. Monetäre Förderung und ein größeres Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit wurden gleichermaßen als weitere Änderungswünsche genannt (vgl. Abbildung 4). Während es 2020 – zum Zeitpunkt der Befragungen von Hefele und Trunk – tatsächlich an Angeboten zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement im deutschsprachigen Kulturbetrieb mangelte, hat sich dies 3 Jahre später während meines Befragungszeitraums jedoch deutlich verändert: So gibt es verschiedene Weiterbildungs- und Beratungsmöglichkeiten unterschiedlicher Anbieter, auf kulturpolitischer Ebene ist das Thema nicht zuletzt mit dem Green Culture Desk des BKM stärker verankert und wird auch in Förderungen berücksichtigt; ebenso gibt es Leitfäden und andere praxisorientierte Handreichungen dazu.² Für zukünftige Forschungen stellt sich somit die Frage, warum diese von den befragten Einrichtungen bislang nicht oder wenig genutzt – oder zumindest gesehen – werden.

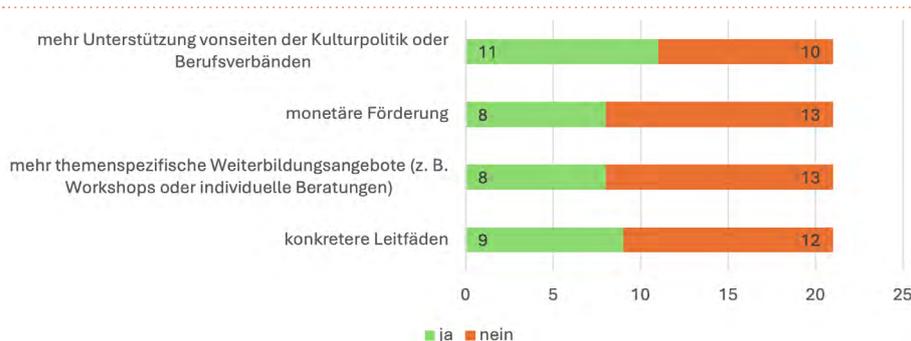


Abbildung 4: Änderungswünsche, damit die Thematik eher in Angriff genommen wird (n=21) (Quelle: eigene Darstellung).

Nachhaltiges Handeln und Herausforderungen in den interviewten Orchesterbetrieben

Zwei der fünf einzeln interviewten Orchesterbetriebe haben sich der Etablierung einer Klimabilanz gewidmet, die als wichtige Grundlage für die Maßnahmenentwicklung eingestuft wird. Denn wer weiß, wo im Betrieb besonders viele Emissionen bzw. Ressourcen verbraucht werden, kann die Handlungsziele daran ausrichten. Dass die drei verbleibenden, befragten Betriebe hingegen noch keine Bilanz haben, lässt sich ggf. durch fehlende personelle Ressourcen und eine nicht ausreichende Unterstützung, auch finanzieller Art, durch die Leitungsebenen der Betriebe erklären. Denn die

Umsetzung einer solchen ist sowohl kostspielig als auch personalintensiv. Jene Hindernisse haben alle interviewten Betriebe als besondere Herausforderung hervorgehoben.

Im Handlungsfeld der Mobilität und Tourneeplanung wird nur in wenigen der befragten Orchester agiert. Dies lässt sich hauptsächlich darin begründen, dass sich die Reisetätigkeit bei vielen der Stichprobe auf das enge Umfeld beschränkt bzw. gar nicht erfolgt. Die interviewten Klangkörper, welche sich bereits Emissionseinsparungen in diesem Bereich widmen, reisen mit dem Zug und meiden Flugreisen bzw. kompensieren deren Emissionen, wenn die Reise unvermeidbar ist. Eine Schwierigkeit bezüglich Kompensationen stellt für die Interviewten die oftmals vorherrschende Intransparenz von Anbietern dar. Weitere Schwierigkeiten sind in Bezug auf die Implementierung nachhaltiger Mobilitätsangebote, wie Kombi-Tickets (Theater- und ÖPNV-Ticket in einem), dort zu verzeichnen, wo diese Maßnahme bereits in Angriff genommen wurde, jedoch (noch) nicht umgesetzt werden konnte. Das größte Hindernis stellt dabei die fehlende Kooperation der involvierten Verkehrsverbände dar.

Gegenstimmen aus der Mitarbeiter*innenschaft gilt es ernst zu nehmen, um eine meinungsbedingte Spaltung zwischen den Arbeitenden zu vermeiden.

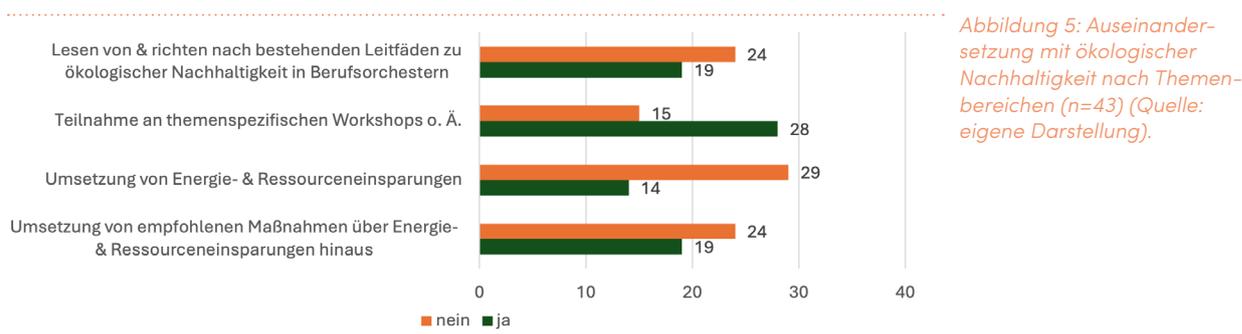
Empfohlene Unternehmungen in Bezug auf die Installation von PV-Anlagen und den Wechsel auf LED-Leuchtmittel wurden in den interviewten Institutionen durchweg umgesetzt bzw. der Weg bis dahin geebnet, sofern Vorgaben von beispielsweise städtischen Trägern dem nicht im Wege stehen. Innerbetriebliche Ressourceneinsparungen gibt es in den interviewten Institutionen vordergründig in der Reduzierung von Abfall bzw. der richtigen Trennung dessen. Zudem haben die Betriebskantinen vermehrt das Fleischangebot reduziert. Als besonders herausfordernd wurden dabei jedoch Gegenstimmen aus der Mitarbeiter*innenschaft eingestuft. Diese gilt es ernst zu nehmen, um eine meinungsbedingte Spaltung zwischen den Arbeitenden zu vermeiden. Denn ein gemeinsames Agieren im gesamten Betrieb, bei dem jede*r mit einbezogen wird, trägt maßgeblich zu einer allumfänglich nachhaltig agierenden Institution bei.

Noch nicht umgesetzt, aber als erstrebenswerte Maßnahme eingeordnet, wurde in den interviewten Orchestern mehrfach die Etablierung eines

bzw. einer Nachhaltigkeitsbeauftragten im Haus. Denn ein großes Problem ist es, dass im Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit die nicht-leitenden Personen im Betrieb keine ausreichende Entscheidungsbefugnis und die Leitungsebene oftmals nicht ausreichend Zeit haben. Weitere Maßnahmen wurden in den Bereichen der Weiterbildung sowie des Ausbaus der Konzerttätigkeiten in Bezug zur Mitgliedschaft im Verein Orchester des Wandels umgesetzt. Letztgenannter Bereich spielte in allen interviewten Orchesterbetrieben eine wichtige Rolle. Herausfordernd sei dabei, durch den thematischen Klimabezug nicht nur jene Publikumsgruppe anzuziehen, welche sich bereits mit der Thematik befasst.

Fokus des ökologisch nachhaltigen Handelns auf bestimmte Maßnahmenbereiche?

Aus den Expert*inneninterviews ging hervor, dass diese sich in ihrem nachhaltigen Handeln auf die Maßnahmenfelder der hausinternen Emissions- und Ressourceneinsparungen sowie des Ausbaus der Klimakonzertangebote konzentrieren. Erstgenannter Handlungsbereich bestätigte sich jedoch nicht unter den quantitativ befragten Berufsorchestern, welche sich als nachhaltig handelnd einstufen. Lediglich ein Drittel dieser Teilstichprobe handelte aktiv in diesem Bereich. Empfohlene Maßnahmen über jenen Bereich hinaus sowie die Auseinandersetzung mit Leitfäden werden hingegen von ca. der Hälfte jener Betriebe umgesetzt (vgl. Abbildung 5).



Mögliche zukünftige Entwicklungen des ökologisch nachhaltigen Handelns im Orchesterbetrieb

In allen fünf qualitativ befragten Orchesterbetrieben lag ein besonderer Fokus darauf, für ein erfolgreiches nachhaltiges Agieren die dafür

notwendigen Organisationsstrukturen weiter auf- und auszubauen. Zudem soll mit dem Einfordern klarer Nachhaltigkeitsvorgaben der Institutionsträger, wie etwa der Stadt oder dem Land, langfristig eine Vergleichbarkeit des nachhaltigen Handelns verschiedener Orchester gewährleistet werden. Damit soll darüber hinaus ein gewisser Druck aufgebaut werden, sodass sich bisher untätige Betriebe ihrer Verantwortung nicht mehr entziehen können. Für die Mitgliedsorchester des Vereins Orchester des Wandels ist neben dem Ausbau der klimabezogenen Konzertangebote auch die Vernetzung innerhalb der Abteilungen der eigenen Institution und zwischen den verschiedenen nachhaltig agierenden Orchestern Deutschlands ein zukünftig zu erreichendes Ziel.

Fazit und Ausblick

In deutschen Berufsorchestern beschäftigt sich bereits ein Großteil der Betriebe mit der ökologischen Nachhaltigkeit, wobei bereits einige Maßnahmen umgesetzt werden. Dennoch gibt es viele Herausforderungen im Prozessfortschritt, denen im Zuge zukünftiger Vorhaben jedoch bereits versucht wird, entgegenzuwirken und eine Besserung zu erzielen.

Kulturpolitische wie auch andere Entscheidungsträger*innen sollten sich ihrem Einfluss und ihrer Verantwortung in jener Angelegenheit noch mehr bewusst werden und zu handeln beginnen.

Wie es bereits Hefele und Trunk herausgestellt haben, bedarf es zum Erreichen der Klimaziele bis 2030 mehr als Anreize und Beratung, um Kulturinstitutionen zu nachhaltig agierenden Betrieben zu transformieren. Aufgrund der Dringlichkeit des nachhaltigen Handelns werden klare Vorgaben und ggf. Verbote notwendig sein. Aus den Ergebnissen meiner Masterarbeit geht eine ähnliche Tendenz in Bezug auf Orchesterbetriebe hervor. Daher empfiehlt es sich, vonseiten der Institutionen selbst Unterstützung einzufordern, um Nachhaltigkeit allumfänglich in den eigenen Betrieb integrieren zu können. Damit verbunden sollten sich kulturpolitische wie auch andere Entscheidungsträger*innen ihrem Einfluss und ihrer Verantwortung in jener Angelegenheit noch mehr bewusst werden und zu handeln beginnen. Damit ließe sich zumindest mittelfristig die vorherrschende Ignoranz der

freiwilligen Selbstverpflichtung zu nachhaltigem Handeln in vielen Orchesterbetrieben überwinden. Zudem kann die Umsetzung von Maßnahmen in bereits aktiven Klangkörpern reibungsloser erfolgen und ein einheitlicher Orchestersektor entstehen, der Nachhaltigkeit konsequent umsetzt.

LITERATUR

Hefele, Vera/ Teresa Trunk (2021): *Culture for future? Nachhaltigkeit in der deutschen Theater- und Orchesterlandschaft - Status quo und Potenziale*, In: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Nachhaltigkeit-in-der-Deutschen-Theater-und-Orchesterlandschaft-Culture-for-Future,4289> (06.09.2024).

Koop, Christina (2021): *Nachhaltiger Konzertbetrieb. Naives Wunschdenken oder realistische Zukunft?*, In: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Nachhaltiger-Konzertbetrieb-Naives-Wunschdenken-oder-realistische-Zukunft,4305> (06.09.2024).

Orchester des Wandels (2021): *Handlungsempfehlungen*, In: https://www.orchester-des-wandels.de/fileadmin/user_upload/OdW_Leitfaden_f%C3%BCr_Nachhaltigkeit_im_Konzertbetrieb.pdf (pdf) (06.09.2024).

Orchester des Wandels (2024): *Unsere Orchester*, In: <https://www.orchester-des-wandels.de/unsere-orchester/> (06.09.2024).

Pufé, Iris (2017): *Nachhaltigkeit, Konstanz und München*.



Manja Thienemann (geb. Mladek) studierte im Bachelor Sport-, Kultur- und Veranstaltungsmanagement sowie im Master Kulturwissenschaft und Kulturmanagement. Zu ihren bisherigen beruflichen Stationen zählten unter anderem die Hochschule für Musik und Theater München, die Bayerische Staatsoper und das Festival junger Künstler Bayreuth. Nach ihrem Masterstudium ist sie derzeit als stellvertretende Leitung der vhs Landkreis Neu- markt e. V. tätig.


Anzeige**KULTURRESSOURCEN
BEWUSST EINSETZEN**

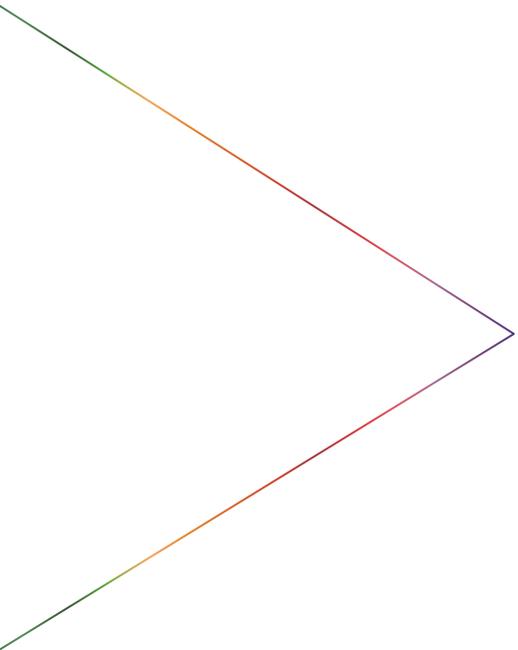
Mit unserem Leitfaden-Paket „Nachhaltigkeit“ mit den Leitfäden „Nachhaltigkeitsmanagement“ und „Klimafreundliche Kulturbetriebe“!

NEU
Kultur Management Network

Solist*innen- Vertretungen steuern

Teil 1: Untersuchung der Vertretungspraxis

Ein Beitrag von Roman Pertl



Theaterbetriebe sind keine mitbestimmungsfreien Zonen. Trotzdem sind 87 Prozent der Solist*innen-Vertretungen der Meinung, Beschäftigte an deutschen öffentlich getragenen Sprechtheatern seien nicht ausreichend an Entscheidungen beteiligt. So das Ergebnis einer Befragung im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Titel „Steuerung Alternativer Vertretungsorgane von Solist*innen im deutschen Sprechtheater. Ein Management-Prozess zur Selbstorganisation“ am Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM) in Hamburg.

Dabei können Partizipationsangebote ein entscheidender Baustein zur Bewältigung betrieblicher Herausforderungen sein. Aber wie sieht die aktuelle Vertretungspraxis tatsächlich aus? Und wie können wirksame Vertretungsstrukturen systematisch aufgebaut, gestaltet und erhalten werden? Dazu werden in diesem ersten Teil theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse aus der Studie dargelegt. Darauf aufbauend wird in der Dezember-Ausgabe dieses Magazins der zweite Teil meiner Forschung vorgestellt: Ein Management-Prozess zur Selbstorganisation von Solist*innenvertretungen am deutschen Sprechtheater.

Theorie

Die Mitbestimmung durch Betriebs- und Personalräte ist an deutschen öffentlich getragenen Bühnen in Angelegenheiten der künstlerisch Beschäftigten eingeschränkt. Das Betriebsverfassungsgesetz und die jeweiligen Landespersonalvertretungsgesetze sehen entsprechende Ausnahmen der Beteiligung vor, die auf der verfassungsgemäßen Kunstfreiheit nach Art 5 Abs. 3 GG beruhen.¹

Um diese Repräsentationslücke zu füllen, wählten künstlerisch Beschäftigte an Theatern spätestens seit der Mitbestimmungsdiskussion in der

¹ vgl. Löwitsch und Kaiser, 1996.

² vgl. Ris, 2012.

³ vgl. Hauser-Ditz, 9/2006.

⁴ vgl. Hertwig, 2011.

⁵ vgl. Felger und Paul-Kohlhoff, 2004.

⁶ vgl. Budde, 2013.

Bundesrepublik der 1970er Jahre vermehrt sog. „Alternative Vertretungsorgane“ (AVO) in Form von Ensemblesprecher*innen, Ensembleräten, Theaterräten uvm.² Diese AVO sind Modelle der freiwilligen Kooperation zwischen Arbeitgebenden und Beschäftigten, die nicht durch eine externe Rechtsnorm geregelt werden.³

Mit der Novellierung des Tarifvertrags Normalvertrag (NV) Bühne, der überwiegend für die künstlerisch Beschäftigten an Theatern in öffentlicher Trägerschaft gilt, wurde 2019 die betriebliche Interessenvertretung von Solist*innen erstmals tariflich verankert. Solist*innen wählen seither einen Vorstand, der ihre Interessen gegenüber der Theaterleitung sichtbar macht und vertritt – diese also repräsentiert. Auch für die Theaterleitungen können solche gewählten Vertreter*innen wichtige Funktionen erfüllen: Sie holen aktiv Informationen aus der Belegschaft ein, leiten Informationen weiter und können in weitere leistungsbezogene Aufgaben für den Betrieb eingebunden werden.⁴ In dieser Kombination von Interessenregulierung und Gestaltungspolitik können Vertretungen die Rolle eines sog. kritisch-konstruktiven Co-Managements einnehmen.⁵

Es ist fraglich, ob die bisherige tarifliche Vertretung alle Solist*innen in ihrer Heterogenität wirksam repräsentieren kann.

Jedoch stellen „Solist*innen“ eine stark heterogene Gruppe dar, zu der Einzeldarsteller*innen ebenso gehören wie u.a. Bühnenbildassistenten, Disponent*innen, Referent*innen der Öffentlichkeitsarbeit, die Dramaturgie oder die Spartenleitungen. Die damit verbundenen Unterschiede in der Arbeitsrealität stellen eine Vertretung aller Solist*innen vor große Herausforderungen, denn Repräsentation kann immer nur dann wirksam werden, wenn sich vertretene Beschäftigte als Gruppe mit gemeinsamen Interessen wahrnehmen.⁶ Zudem beteiligt der Tarifvertrag einen Vorstand bisher lediglich in Angelegenheiten einiger weniger Berufsbilder der Solist*innen. So etwa bei der Verkürzung von Nachtruhezeit, der Proben- und Spielplangestaltung oder dem reibungslosen Ablauf von Proben und Veranstaltungen. Da dies lediglich die an Proben beteiligten Solist*innen betrifft, ist es fraglich, ob die bisherige tarifliche Vertretung alle Solist*innen in ihrer Heterogenität wirksam repräsentieren kann.

Repräsentation ist zwar nicht mit Partizipation gleichzusetzen – in betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind Partizipation und Repräsentation jedoch eng miteinander verknüpft. Partizipation bedeutet in diesem Kontext die Beteiligung von Beschäftigten an Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen. Sie reicht im Theaterbetrieb von der Beteiligung in künstlerischen, personellen und sozialen Fragen bis zur aktiven Mitgestaltung des Arbeitsalltags.

Die aktive Mitgestaltung im Sinne des kritisch-konstruktiven Co-Managements benötigt die Fähigkeit zur Selbstorganisation der Vertreter*innen.

Vor allem diese aktive Mitgestaltung im Sinne des kritisch-konstruktiven Co-Managements benötigt die Fähigkeit zur Selbstorganisation der Vertreter*innen. Einfluss darauf haben organisationale Faktoren wie die Unterstützung der Führenden, ein freier und regelmäßiger Informationsfluss, Feedback, Fehlertoleranz, die Vereinbarung von gemeinsamen Zielen und ausreichende Zeit-Ressourcen. Auch der Grad der Autonomie bei Entscheidungen der gewählten Vertretungen, deren Fähigkeit zum eigenständigen Arbeiten und deren Einstellung zu neue Ideen spielen eine wichtige Rolle.

Ergebnisse einer Befragung von Vertreter*innen für Solist*innen

Um zu untersuchen, wie Vertretung von Solist*innen an deutschen öffentlich getragenen Sprechtheatern seit 2019 praktiziert wird, habe ich 2023 eine umfassende quantitative Online-Befragung unter 99 Vertreter*innen aus 67 Theaterbetrieben durchgeführt. Deren 5 Kernergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- > Vertretung von Solist*innen findet abseits der Regelungen des NV Bühne in Alternativen Vertretungsorganen statt.
- > Vertretung von Solist*innen geht über tarifliche Regelungen hinaus.
- > Vertretung von Solist*innen weist schwache Partizipationsrechte auf.
- > Vertreter*innen neigen zu innovativem Verhalten und Selbstorganisation.
- > Nur ein Teil der Solist*innen wird wirksam repräsentiert.

⁷ vgl. Scheriau, 2014.

Die Untersuchung zeigt, dass Vertretungen von Solist*innen sich bereits vor 2019 an Theatern etablierten, jedoch überraschenderweise nach Einführung der tariflichen Regelungen mehrheitlich nicht am Tarif orientieren: So wurden in nur 44 Prozent der untersuchten Theater Vertreter*innen nach Vorschriften des NV Bühne gewählt. In 26 Prozent der Betriebe regeln weiterhin internen Vereinbarungen, in 30 Prozent keine konkreten Vereinbarungen die Vertretung (s. Abb. 1).

n=81 Befragte

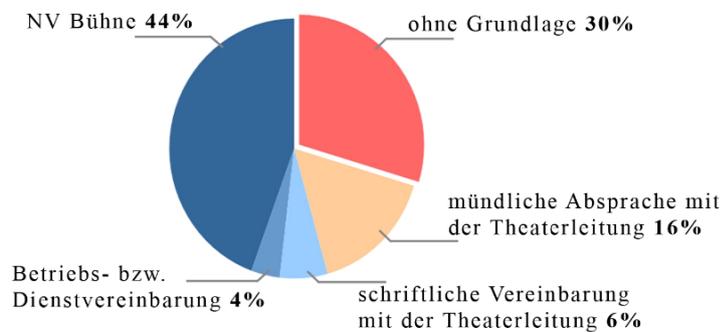


Abbildung 1: Relevante Regelungen zur Wahl von Vertreter*innen (eigene Darstellung).

Dadurch handelt es sich also bereits formell bei mehr als der Hälfte der untersuchten Vertretungen um Alternative Vertretungsorgane.

Über tarifliche Regelungen hinaus wurden hingegen die Mehrheit der untersuchten Vertretungen beteiligt (ob nach Tarif gewählt oder nicht) – ein weiteres Merkmal von AVO. So wurden in bis zu einem Drittel der untersuchten Theater Vertreter*innen bei Vorsprechen sowie bei der künstlerischen Ausrichtung beteiligt. In wenigen Betrieben beteiligten sich Befragte auch bei der Personalauswahl von Gast-Künstler*innen.

Soziale Themen spielten dabei für Vertreter*innen eine besonders wichtige Rolle. Diese wurden sogar öfter mit Theaterleitungen und in Gruppenversammlungen besprochen als beispielsweise künstlerisch-inhaltliche Themen.

Trotz dieser Beteiligung in mehr Angelegenheiten als tariflich vorgesehen, war der Partizipationsgrad hingegen tendenziell schwach ausgeprägt. Als „schwach“ werden dabei Informations- und Konsultationsrechte bezeichnet, da sie die Entscheidung von Führenden nicht wesentlich beeinflussen.⁷

Tabelle: Partizipationsstufen

STUFE	INHALT
1 keine Beteiligung	
2 Information	Einseitige Weitergabe von Informationen
3 Konsultation	Anhörung oder Beratung
4 Mitwirkung	Regeln und Pflichten zur Beteiligung in festgelegten Angelegenheiten
5 Mitentscheidung	Annähernd gleichberechtigte Abstimmung oder Vetorechte
6 Delegation	Entscheidungen oder Aufgaben an Beschäftigte in Gänze abgeben

⁸ vgl. Romero, 2017.
⁹ vgl. Bencowitz, 2018.

Dazu ist es wichtig anzuerkennen, dass es AVO rechtlich versagt ist, mit gesetzlichen Gremien zu konkurrieren (z.B. Betriebs- bzw. Personalräten). Sie sind daher in gesetzlich geregelten Angelegenheiten zwingend schwächer zu beteiligen.⁸ Tarifliche künstlerische Vorstände stellen nur deshalb keine unerlaubte Konkurrenz zu gesetzlichen Gremien dar, weil sie lediglich schwache Beteiligungsrechte bzw. Rechte in künstlerischen Angelegenheiten formulieren, in denen gesetzliche Organe nicht beteiligt sind.⁹ In diesen Angelegenheiten ist jedoch wiederum der Tendenzschutz der Bühnen zu beachten, der starke Beteiligungsrechte per Tarif nicht zulässt.

Diese schwachen Beteiligungsrechte spiegeln sich auch in den Ergebnissen der Befragung wider: Nur in einem marginalen Teil der untersuchten Theater wurden Vertretungen über Konsultation hinaus beteiligt. Besonders schwach fällt die Beteiligung in personellen Angelegenheiten aus.

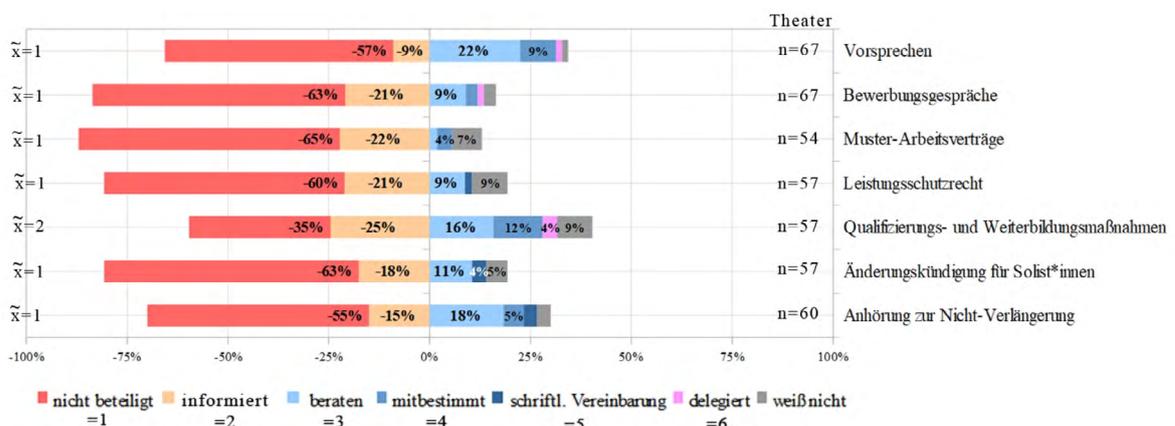


Abbildung 2: Beteiligung von Solist*innenvertretungen in personellen Angelegenheiten (eigene Darstellung).

In sozialen Fragen wurden die Vertreter*innen von den Theaterleitungen vor allem im „soften“ Bereich (Konfliktschlichtung, Arbeitsplatzgestaltung und Fragen zur Nichtdiskriminierung) häufiger informiert oder konsultiert als z.B. bei Fragen der Gagengerechtigkeit oder der Arbeitsplanung.

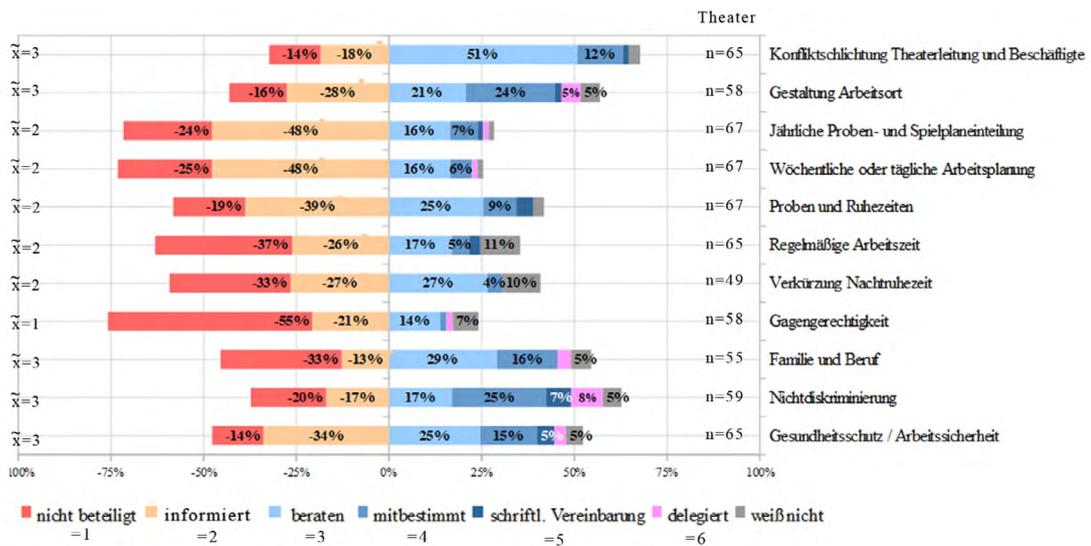


Abbildung 3: Beteiligung von Solist*innenvertretungen in personellen Angelegenheiten (eigene Darstellung).

Obwohl eine Vertretung der Solist*innen als künstlerische Vertretung anzusehen ist, wurden Befragte in künstlerischen Angelegenheiten lediglich beim reibungslosen Ablauf von Proben und Veranstaltungen sowie bei der Reflexion von Probenprozessen mehr als informiert.

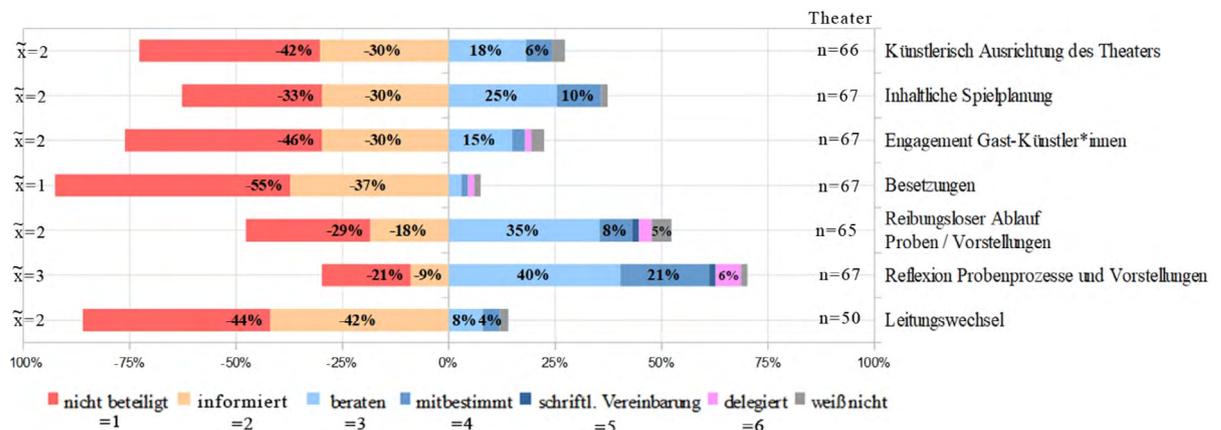


Abbildung 4: Beteiligung von Solist*innenvertretungen in künstlerischen Angelegenheiten (eigene Darstellung).

Darüber hinaus stimmten die befragten Vertreter*innen tendenziell eher zu, ihre Aufgaben weitgehend eigenständig zu bearbeiten. Dazu wurden jedoch oftmals nicht klare gemeinsame Ziele mit den Theaterleitungen vereinbart: Für 32 Prozent der Vertreter*innen waren Ziele nicht ausgesprochen oder nicht vorhanden und lediglich 15 Prozent der Vertreter*innen gaben an, Ziele gemeinsam mit der Theaterleitung zu vereinbaren. Eigene Ziele setzte sich jedoch die Mehrheit der Vertreter*innen (63 Prozent).

Trotz geringer Zielbindung durch Theaterleitungen waren durch diese eigenen Zielsetzungen also Merkmale von Selbstorganisation tendenziell ausgeprägt. Vertreter*innen zeigten darüber hinaus überwiegend innovatives Verhalten und ein starkes Interesse daran, neue Ideen voranzutreiben. Gleichzeitig wurde jedoch auch deutlich, dass viele Vertreter*innen sich lediglich als Sprachrohr der Belegschaft sehen und nur nach Abstimmung mit Beschäftigten Entscheidungen treffen. Dies ist kritisch zu beurteilen, da eine wirksame demokratische Praxis und die Umsetzung innovativer Ideen einen eigenen Entscheidungsfreiraum benötigt.

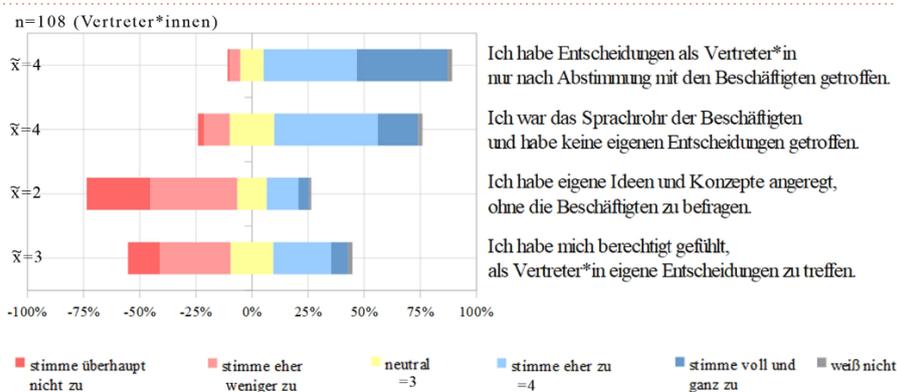


Abbildung 5: Freiheit des Mandats (eigene Darstellung).

Trotz Tarifbindung mit einem vorgeschriebenen Stundenausgleich von einem halben Tag pro Monat, gab eine überwiegende Mehrheit der Vertreter*innen an, keinen Ausgleich für ihre Vertretungsarbeit zu erhalten (83 Prozent) und tendenziell zu viel ihrer privaten Zeit zu investieren. Dieser fehlende Zeitausgleich stellt ein Hindernis für selbstorganisiertes Arbeiten dar.

Besonders auffällig ist, dass sich die untersuchten Theater deutlich hinsichtlich der Beziehung zwischen Vertreter*innen und Führung unterscheiden. Ein Teil der Vertreter*innen gab an:

- > in neuen Ideen von der Theaterleitung nicht unterstützt zu werden,
- > kein konstruktives Feedback zu bekommen,
- > Angst vor Fehlern zu haben und
- > dass offener Meinungs austausch nicht konstruktiv gestaltet werde.

Jedoch gab ein beinahe genauso großer Teil der Vertreter*innen an:

- > sehr wohl Unterstützung zu erfahren sowie
- > auf konstruktives Feedback,
- > offenen und konstruktiven Meinungs austausch und
- > Fehlertoleranz zu treffen.

Inwieweit diese Beziehungen mit anderen Faktoren zusammenhängen, wie etwa der Größe des Hauses, dem Leitungsmodell oder bereits angestoßenen Transformationsprozessen, waren nicht Teil der Forschung und können daher nicht aus der Befragung abgeleitet werden.

n=108 (Vertreter*innen)

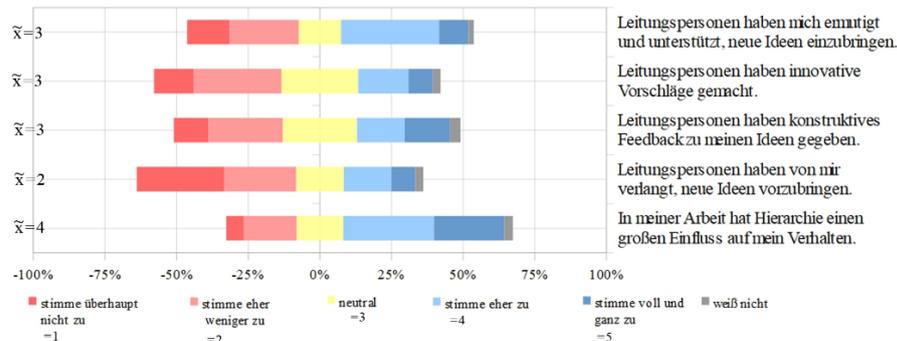


Abbildung 6: Management-Support (eigene Darstellung).

n=108 (Vertreter*innen)

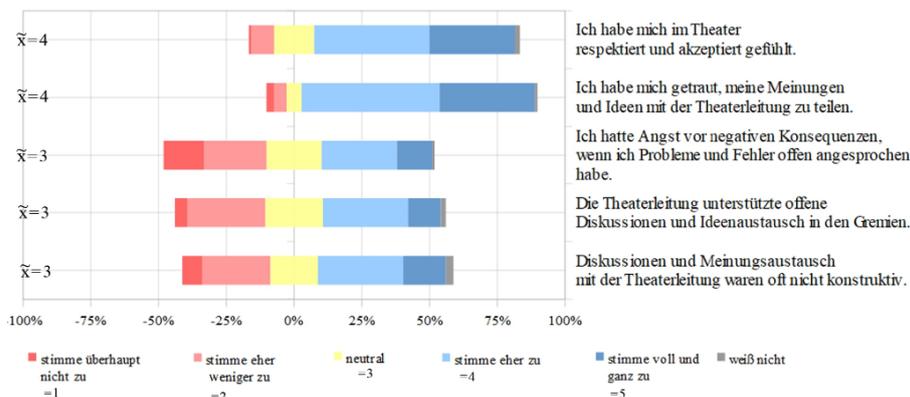


Abbildung 7: Psychologische Sicherheit (eigene Darstellung).

Eine entscheidende Erkenntnis aus der Umfrage ist, dass eine Repräsentation aller Solist*innen im deutschen Sprechtheater nicht stattfindet. Vor allem Schauspieler*innen, Regieassistent*innen, Souffleur*innen sowie Inspizient*innen, die sich als „An-Proben-Beteiligte“ zusammenfassen lassen, werden häufiger vertreten als Solist*innen aus den Bereichen Ausstattung oder Verwaltung.

Solist*innen der Berufsbilder Verwaltung (KBB, Referent*innen) wurden lediglich in ca. einem Drittel der Betriebe vertreten und nahmen auch weniger an Wahlen und Versammlungen teil. In noch weniger Betrieben traf dies für Solist*innen der Berufsbilder Ausstattung zu (Bühnen- und Kostümbild, auch Musik und Grafik).

Ebenfalls wurden Spartenleitungen mit Solo-Vertrag in nur etwa einem Drittel der Betriebe vertreten und nahmen lediglich in unter 10 Prozent der Theater an Wahlen teil (s. Abb. 8):

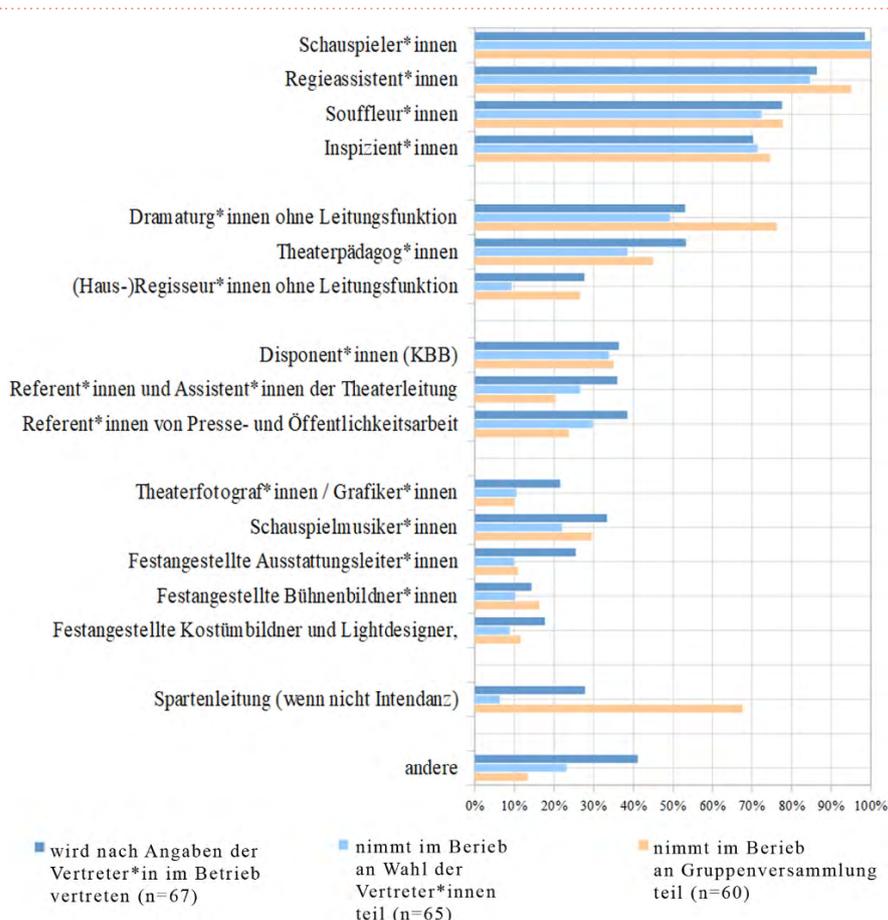


Abbildung 8: Repräsentation von Solist*innen im öffentlich getragenen deutschen Sprechtheater (eigene Darstellung).

Die Rolle der Dramaturg*innen innerhalb der Berufsgruppe Solo ist zudem zwiespältig. Sie wurden in mehr Betrieben vertreten als Ausstattung, Verwaltung und Spartenleitung, jedoch seltener als An-Proben-Beteiligte und nahmen auch seltener als diese an Wahlen teil. In Gruppenversammlungen waren Dramaturg*innen hingegen ähnlich oft anwesend wie Spartenleitungen und nehmen damit eine Position „zwischen den Stühlen“ der Theaterleitung und der An-Proben-Beteiligten ein.

Bemerkenswert dazu ist auch die Einstellung der Befragten zu einer gemeinsamen Vertretung von Solist*innen (Abb. 9): Sie stimmten tendenziell eher dafür, die Berufsgruppe Solo weiter zu unterteilen: Darsteller*innen sollten nach ihrer Meinung eine eigene Vertretung wählen und Leitungspersonen aus einer Vertretung ausschließen. Ob Dramaturg*innen ausgeschlossen werden sollten, wurde uneindeutig beantwortet.

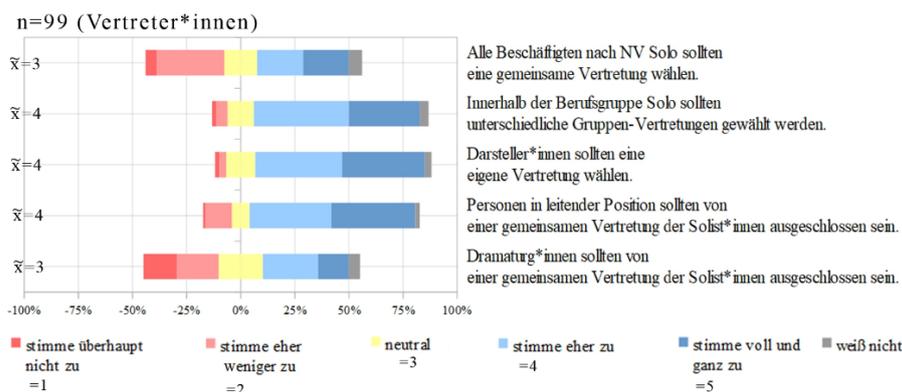


Abbildung 9: Einstellung zu einer gemeinsamen Vertretung von Solist*innen (eigene Darstellung).

Fazit aus den Befragungen

Wie bereits eingangs beschrieben, deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass die Gruppe der Solist*innen zu heterogen ist, um als einheitliche Gruppe vertreten zu werden. Es handelt sich bei den betrachteten Vertretungen demnach vielmehr um Vertretungen von An-Proben-Beteiligten oder noch deutlicher um Schauspieler*innenvertretungen, die in unterschiedlichem Maß andere Berufsgruppen solidarisch inkludieren. Dies lässt sich zum einen auf mangelnde Beteiligungsmöglichkeiten durch den NV Bühne zurückführen, aber auch auf die Einstellung der Vertreter*innen, die sich selbst mehrheitlich nicht als eine Vertretung aller Solist*innen verstehen, sondern eine Segmentierung in die Berufsgruppen Darsteller*innen und „andere“ vorziehen.

Das tarifliche Plankonstrukt „Solo“ scheint demnach mehr Probleme in der wirksamen Vertretung zu schaffen, als die Einführung der Solovorstände zu lösen im Stande war. Es ist daher nötig, systematisch durchdachte individuelle betriebliche Strukturen für eine wirksame Vertretung zu gestalten. Ein Vorschlag hierzu ist der Management-Prozess zur Selbstorganisation. Dieser wird in der 181. Ausgabe des Kultur Management Network Magazins dargelegt.

LITERATUR

Benclowitz, Joachim (2018): *Künstlerische Vorstände und Tendenzschutz*, Hamburg.

Budde, David (2013): *Formen der Repräsentation und ihre Legitimation. Die voraussetzungsvolle Anerkennung von Repräsentanten in der Politik*, Berlin.

Felger, Susanne und Paul-Kohlhoff, Angela (2004): *Human Resource Management. Konzepte Praxis und Folgen für die Mitbestimmung*, Düsseldorf.

Hauser-Ditz et al., Axel (2006/9): „Betriebsräte und andere Vertretungsorgane im Vergleich – Strukturen, Arbeitsweisen und Beteiligungsmöglichkeiten“, in: *WSI Mitteilungen*, S. 500-506.

Hertwig, Markus (2011): *Die Praxis „Anderer Vertretungsorgane“. Formen, Funktionen und Wirksamkeit*, Baden-Baden.

Löwisch, Manfred und Kaiser, Dagmar (1996): *Tendenzschutz in öffentlich-rechtlich geführten Bühnenunternehmen. Zu den verfassungsrechtlichen Grenzen der Landespersonalvertretungsgesetze*, Baden-Baden.

Ris, Daniel (2012): *Unternehmensethik für den Kulturbetrieb*, Wiesbaden.

Romero, Sibylle (2017): *Alternative Arbeitnehmervertretungen*, Baden-Baden.

Scheriau, Karl Michael (2014): *Einführung in die Betriebsratsarbeit*, Berlin.



Roman Pertl ist Schauspieler und Kulturmanager. Seit 2024 ist er kaufmännischer Leiter am „Institut für theatrale Zukunftsforschung im Tübinger Zimmertheater“. Für seine Masterarbeit am Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM) der HfMT Hamburg untersuchte er Interessenvertretungen von Solist*innen in einer quantitativen Befragung. Kontakt: mail@romanpertl.de.

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Kaufstraße 1, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0)3643 - 878 58-64

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Julia Jakob (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 6.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Lektorat: Julia Jakob

Korrektorat: Susanne Eger, Olivier Marchal

Coverbild: Erstellt mit Copilot am 07.10.2024

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371