

Das Magazin von
Kulturmanagement Network

Nr. 129 | Januar 2018



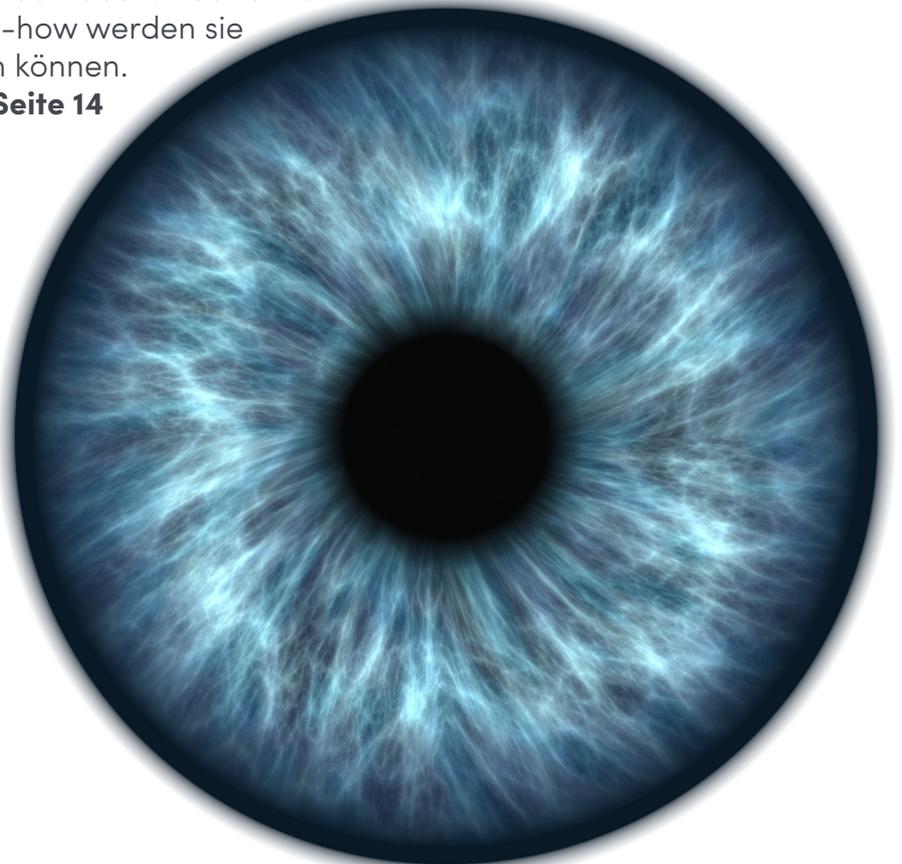
Kultur weiter denken

Unter der Lupe

Analyse

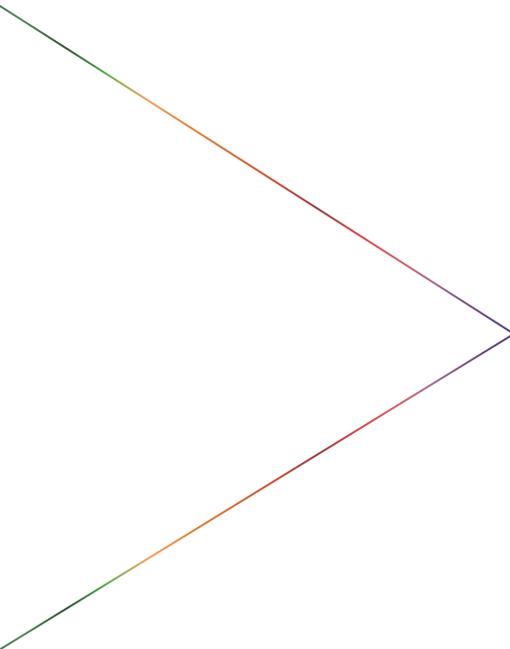
Alle lieben sie: Daten und Fakten. Dafür wird viel Aufwand betrieben. Aber ohne das richtige Know-how werden sie nicht weiter helfen können.

Schwerpunkt ab Seite 14



Ganz genau hinschauen

Wir stecken mittendrin in der sogenannten datengetriebenen Zeit. Alles möchten wir ganz genau wissen. So wird eine Unmenge an Fakten erhoben. Auch im Kulturbetrieb wird eifrig Datenmaterial gesammelt. Liebstes Forschungsobjekt: Die BesucherInnen. Besucherumfragen gehören heute zum Standardrepertoire jeder Kultureinrichtung und sie sind selbstverständlich Thema in Forschung und Lehre. Doch was tun mit den erhobenen Daten? Sind sie wirklich eine ausreichende Grundlage für Entscheidungen? Sollten wir uns in Gänze von ihnen leiten lassen? Oder lassen wir uns verführen wie die Kinder vom Flöten spielenden Rattenfänger? Jein. Es ist wie so oft: auf die Balance kommt es an. Werden Analysen professionell durchgeführt, können die Daten hilfreiche Ansätze liefern, um Fehlstellen im Angebot, im Service, in der Werbung – und noch weiter greifend – im System selbst aufzudecken. Fehlt aber die Erfahrung die Daten mit der Realität, also den wechselnden Ansprüchen der Gesellschaft, den sich wandelnden Rahmenbedingungen usw., abzugleichen, dann verpuffen deren Potenziale gänzlich und sie sind schlicht stumme Zahlenkolonnen. Dafür braucht es das Know-how im Kulturbetrieb, ohne geht es nicht. Aber – und das beruhigt Sie vielleicht etwas – genauso wertvoll ist Ihre Intuition!



Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 06** Unsere Fragen an: Christian Holtzhauer,
Leiter des Kunstfests Weimar
- 08** Lesetipps: Christian Henner-Fehr
- 40** Meine Arbeitswelt: Johannes Lachermeier,
Leiter Kommunikation, Theaterakademie August Everding
- 67** Impressum

Schwerpunkt: Analyse – Unter der Lupe

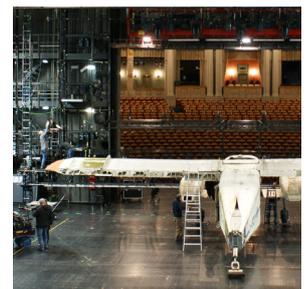
- 14** Analyse mit zwei Brillen – Thomas Renz
- 20** Das Publikum befragen. Aber richtig! – Interview mit
Beatrice Rammstedt
- 24** Qualität überprüfen – Werner Stangl
- 30** Intuition. Ein substanzieller Vorteil – Interview mit Florian Artinger
- 34** Ein Grundverständnis gewinnen – Helmut Kohlert und Elena Neufeld

... weiter denken

- 09** Kultur politisch... Interview mit Tobias J. Knoblich
- 41** Kultur unternehmerisch... Interview mit Roger Diederer
- 46** Kultur unternehmerisch... Mythos Freier Eintritt? – Philipp Stanehl
- 52** Kultur politisch... Arbeitswelt und Partizipation – Katharina Bingel,
Grit Leßmann und Jens Nußbaum
- 57** Kultur wissenschaftlich... Kultur in der Kriste? – Karl-Heinz Reuband



Erfolg ist harte Arbeit **41**



Meine Arbeitswelt **40**

Be sure. **testo**

Anzeige

**Exklusiver
Fachbeitrag**

Jetzt gratis downloaden
auf [www.testo.de/
museum](http://www.testo.de/museum)

Minimalistisches Design. Maximale Kontrolle.

Mit dem WLAN-Datenloggersystem testo 160 haben Sie Umgebungsbedingungen unauffällig, umfassend und von überall im Griff.

- Sensoren für Temperatur, Feuchte, Lux, UV, CO₂-Konzentration und Luftdruck
- Kleine Bauweise, individuell gestaltbare Gehäuseabdeckung
- Individuelle Alarmfunktionen (E-Mail, SMS)

www.testo.de/museum

BUCHREZENSION

Richard de Hoop, Macht Musik. So spielt Ihr Team zusammen, statt nur Lärm zu produzieren

Mittels der Analogie des Orchesters zeigt dieses Buch, warum es sich auszahlt, unterschiedliche Menschentypen in einem Team zusammenzubringen.

von **Katharina Sabetzer**

http://bit.ly/Rez_Macht_Musik

KOMMENTAR

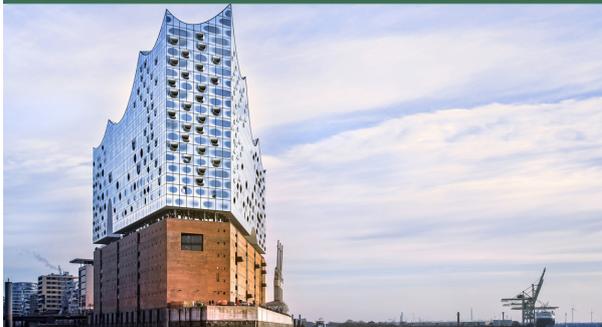


Foto: Thies Roetzke

Ein Jahr Elphi. Rück- und Ausblick auf die Bedeutung der Elbphilharmonie Hamburg

Vor einem Jahr wurde die Elbphilharmonie eingeweiht und die Bilanz ist bisher sehr positiv. Was wurde aus den Bedenken und den Erwartungen?

von **Gurdrun Euler**

http://bit.ly/1Jahr_Elphi

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **3.000 Stellen** jährlich.

NEU AB RELAUNCH:

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

TAGUNGSRÜCKBLICK

„Ab jetzt wird alles anders!“ Rückblick auf den Deutschen Orchestertag 2017 zu Change Management

Veränderungen als Chance sehen – gar nicht so einfach. Wie Orchester nicht nur ihre Besucher, sondern auch ihre Mitarbeiter überzeugen können, wurde beim Deutschen Orchestertag 2017 diskutiert.

von **Tara Hansen**

http://bit.ly/Review_DOT2017

STATISTIK

Spartenbericht Museen, Bibliotheken und Archive in Deutschland 2017 erschienen

Acht Museen und elf öffentliche Bibliotheken pro 100.000 Einwohner. Der erste Spartenbericht des Statistischen Bundesamtes mit einer umfassenden Datenrecherche liefert spannende Zahlen zum deutschen Kulturbereich.

http://bit.ly/Spartenbericht_Kultur2017



Foto: Candy Welz

UNSERE FRAGEN AN...

Christian Holtzhauer

Mit Beginn der Spielzeit 2018/19 wird der aktuelle Leiter des Kunstfests Weimar Schauspielintendant und künstlerischer Leiter der Internationalen Schillertage am Nationaltheater Mannheim. Wir fragen ihn, welche Herausforderungen ihn mit dem Wechsel auf die neue Position erwarten.

**AUF WELCHE HERAUSFORDERUNGEN FREUEN SIE SICH BEI DIESER
STELLE BESONDERS?**

Mannheim ist eine spannende Stadt, in der die Konflikte, die unsere Gesellschaft als Ganzes durchziehen, tagtäglich verhandelt werden: Wie gelingt Zusammenleben in einer Gesellschaft der Vielheit? Wie werden wir künftig arbeiten? Wie gehen wir mit unserer Umwelt um? Ein spannendes Betätigungsfeld für Theatermacher. Außerdem steht in den nächsten Jahren eine Generalsanierung an, die gut geplant sein will.

**SIE „BEERBEN“ EINE STELLE, DIE FÜR ERFOLGREICHE KONTINUITÄT
STAND, NUN WIRD MIT SPANNUNG AUF „NEUES“ IN MANNHEIM
GEWARTET. WAS HAT SIE FÜR DIESE AUFGABE GERÜSTET?**

Die großen Theater müssen heute eine Vielfalt an verschiedenen Zuschauerbedürfnissen befriedigen. Ich vermute, dass meine Arbeitsbiografie, die ja Erfahrungen in der freien Szene, im Ensembletheater und im Festivalbetrieb vereint, die Auswahlkommission überzeugt hat. Wie man eine Stadt „erobern“ kann, habe ich zuletzt beim Kunstfest Weimar gezeigt.

**KONNTEN SIE SCHON FÜR SICH EINE ERSTE VISION
ENTWICKELN, WO SIE DIE MANNHEIMER BÜHNE GERNE IN ZUKUNFT
SEHEN MÖCHTEN?**

Ich will ein vielfältiges Programm für eine vielfältige Stadt machen. Ein Programm, zu dem Texte aus allen Epochen der Theatergeschichte genauso gehören wie zeitgenössische Versuche, unsere Lebenswirklichkeit zu beschreiben. Offenheit und Durchlässigkeit sind dabei für mich zwei zentrale Begriffe.



Der digitale Faktor

Killing Marketing

*Joe Pulizzi, Robert Rose,
McGraw-Hill Education 2017*

Innovative Unternehmen werden Marketing zukünftig als Einnahme- und nicht als Ausgabefaktor betrachten. Die beiden Autoren geben sich davon überzeugt, dass gut gemachtes Content Marketing

mehr ist als die Bewerbung der eigenen Angebote. Unternehmen wie der Spielwarenhersteller Lego zeigen schon heute mit ihren Filmproduktionen, dass sich Marketing finanziell lohnen kann. Da niemand über soviel Content verfügt wie Kultureinrichtungen, stellt sich mir die ketzerische Frage, ob diese Chance nicht auch für Kultureinrichtungen besteht.

Sprint: Wie man in nur fünf Tagen neue Ideen testet und Probleme löst

*Jake Knapp,
Redline Verlag 2016*

Der Autor erklärt in seinem Buch, wie man in nur 5 Tagen von der Idee bis zum getesteten Prototypen gelangt. Was mit der Problemanalyse am Montag beginnt, endet am Freitag mit dem Test des Prototypen durch Kunden oder Nutzer. Knapp hat auf diese Weise die von Google übernommenen Start-

ups fit für den Markt gemacht. Sein aus dem agilen Projektmanagement stammender Ansatz sei all den Kultureinrichtungen ans Herz gelegt, die zum Beispiel den Relaunch ihrer Website angehen wollen.

Die granulare Gesellschaft

*Christoph Kucklick,
Ullstein Verlag 2016*

Drei Revolutionen prägen nach Ansicht des Autors unsere neue, digitalisierte Welt. Mit dem Aufkommen von Big Data verliert die Parole „Alle Menschen sind gleich“ endgültig ihre Bedeutung. Der vereinzelte

Mensch sieht sich aber nicht nur von anderen Menschen, sondern auch von intelligenten Maschinen bedroht. Kucklick gibt sich davon überzeugt, dass wir ein neues Menschenbild benötigen, um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können. Gefragt ist nicht ein gesteigertes Wissen, sondern eine gesteigerte Irritierbarkeit, um – angeregt durch neue Dinge und Situationen – ergebnisoffene Prozesse zu starten und so die Welt bewältigen zu können.



Foto: Karola Riegler

Christian Henner-Fehr lebt und arbeitet als Kulturberater in Wien. Er betreibt das Kulturmanagement Blog und beschäftigt sich aktuell mit den Themen Content Marketing, Social Media und der digitalen Transformation von Organisationen in den Bereichen Kultur und Tourismus.

Kulturpolitik erfährt mit den gesellschaftlichen Entwicklungen an Relevanz. Doch welches Verständnis herrscht im Kulturbetrieb für das politische System? Wir unterhalten uns mit Dr. Tobias J. Knoblich über die Beziehung zwischen Kultur und Politik.

Nicht alles ist aushandelbar

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Herr Knoblich, wie hat sich die Rolle der Kulturpolitik, deren Aufgaben und Herausforderungen, in den vergangenen Jahren verändert?

Kulturpolitik hat deutlich an Relevanz gewonnen. Sie befasst sich nicht mehr nur mit dem Wahren, Guten und Schönen, ist nicht mehr auf Kunst und den Erhalt von Kulturerbe eingeeengt. Sondern sie hat eine breite, gesellschaftspolitische Bedeutungssteigerung erfahren. Heute wird erwartet, dass Kultur die Gesellschaft tatsächlich verändern kann, dass sie Nährboden ist für vielfältige Formen von Kreativität und zugleich neue Kohäsionskräfte aktiviert. Dass es gelungen ist, Kulturpolitik als ein wichtiges Themenfeld zu etablieren, kann man besonders gut an den Entwicklungen in der Bundeskulturpolitik nach 1998 beobachten – schauen Sie sich allein die Etatentwicklung der Staatsministerin für Kultur und Medien an. Auch haben sich in einigen Bundesländern rahmengebende Fachgesetze entwickelt wie Musikschulgesetze oder Kulturfördergesetze; es entstanden vielerorts kulturpolitische Leitlinien, um konzeptbasiert arbeiten zu können; viele Kommunen stoßen Kulturentwicklungspläne an... Eine große Herausforderung besteht heute darin, diese Vielfalt tatsächlich zu gestalten und rationales Handeln zuzulassen.

Wird diese Relevanz der Kultur aber nicht doch eher auf einer politischen Metaebene diskutiert? Nimmt die Öffentlichkeit diese als solche wahr?

Menschen sehen konkrete Kultureinrichtungen, Veranstaltungen, Festivals usw. und begreifen sie als wichtige Angebote. Hier existiert durchaus ein breiter Kulturbegriff. Wenn es aber darum geht, die Kultur und den Kulturbetrieb zu objektivieren, strategisch zu denken, Angebote auch ein-

mal infrage zu stellen, mit Themen wie sich verändernden Nutzergruppen und Interessen, Überalterung, neuen Technologien, Migration umgehen zu können, herrscht mitunter der bewahrende Tunnelblick auf Liebgewordenes. Das ist ein großes Dilemma. Kultur ist sehr stark affektbesetzt, die Leute hängen an dem, was sie kennen. Denken Sie an die vielen Debatten, wenn es darum geht, an der Theater- und Orchesterstruktur etwas zu verändern. Viele Menschen gehen gar nicht ins Theater, aber wenn es darum geht, an „ihrem“ Theater etwas zu ändern, dann wütet der Protest. Dieser Reflex, dieses Denken in kleineren Deutungsräumen, ist besonders typisch für die Kultur. Im Vergleich dazu gibt es bei Änderungen im Schulsystem weniger Diskussionen, etwa bei den Folgen durch deutlich geringere Schülerzahlen. Zwar kämpfen die Leute um Standorte, doch Schulnetzplanung und Kulturplanung sind zwei völlig unterschiedliche Dinge mit unterschiedlichen Objektivierungsgraden.

Der Soziologe Helmut Anheier konstatierte bei einem Interview mit der Deutschen Welle, dass die Kulturpolitik in Deutschland eine Hochkultur-Politik sei und sich vor allem um Theater und Oper kümmere. Stimmt das?

Das ist so wahr, wie es auch falsch ist. Natürlich sind Theater und Orchester die großen Institutionen, personalintensiv, mit anspruchsvollen Immobilien, viel Technik und vor allem langen Traditionen. Neben den Museen sind es Einrichtungen, die ein sehr ausgeprägtes Herkunftsverständnis haben, was ihre Kunstformen, ihr Repertoire oder ihre Wirkungsansprüche angeht. Diesbezüglich sind es durchaus festgelegte Einrichtungen, die man als Hochkultur bezeichnen kann, und natürlich muss Kulturpolitik hier allein aufgrund der schiereren Vielzahl und Größe mehr „investieren“. Unsere Kulturlandschaft hat zudem ein sehr starkes Gewicht im Kulturerbe, mit ihren vielen Schlössern, Gärten, Burgen, Museen etc. Aber Erbe muss immer neu angeeignet werden, und hier hat Kulturpolitik in den letzten Jahrzehnten neue Theorien, veränderte Zugänge und Praxisformen entwickelt, die die Einrichtungen geöffnet und von der sogenannten Hochkultur auch entfernt haben. Dafür steht die wirksame Kulturpolitikformel „Kultur für alle“. Denken Sie allein an die Herausbildung eines Systems kultureller Bildung. Es gibt unheimlich viele Aufbrüche, Projekte, aus denen ganz neue Institutionen entstanden sind, die allein deshalb nicht solche Schwergewichte geworden sind, weil unsere Ressourcen begrenzt sind.

Aber ist es dann auch ein Kommunikationsproblem auf Seiten der Kulturpolitik? Muss diese ihre Aufgaben und ihre Arbeit transparenter und offener kommunizieren?

Ja, natürlich. Das ist sicher ein Problem. Aber damit kommen wir zu der Frage, wie viele Kulturverwaltungen überhaupt noch in der Lage sind, ihre Arbeit angemessen zu reflektieren, zu dokumentieren und zu kommunizieren. Es gibt immer weniger echte Kulturverwaltungen und -dezernate in den Kommunen. Große Kulturämter wie etwa in Frankfurt am Main oder in Dresden haben die Kapazitäten, tolle Jahresberichte zu veröffentlichen. Das sind Ämter, die noch ausreichend Fachpersonal haben und wirklich konzeptbasiert arbeiten können. Vielerorts frisst das Tagesgeschäft die wenigen MitarbeiterInnen auf. Auch im politischen Raum mangelt es an guten Leuten, die etwas von Kulturpolitik verstehen und sich profiliert für Kultur einsetzen. Mit der Folge, dass in den Parlamenten, Stadt- und Kreisräten zu wenige Menschen sitzen, die sich substantziell mit Kultur auseinandersetzen. Kulturpolitik ist einfach kein Thema, mit dem man in der Politik Karriere machen kann.

Wie sehen Sie die Beziehung zwischen Kultur, Politik und Praxis – gerade auf kommunaler Ebene? Kennen sich die beiden scheinbaren Antipoden und ihre Handlungsrahmen gut genug?

Das kann man nicht so generell beantworten. Es schwingt immer noch ein gewisser Vorbehalt in dieser „Kooperation“ mit: Auf der einen Seite die Kulturverwaltung, deren MitarbeiterInnen eben nur Verwalter seien, die die politischen Beschlüsse umsetzen und auf die Haushaltskonformität des Handelns schauen. Und auf der anderen Seite die Kulturschaffenden, die ein höheres Maß an Freiheit, Kreativität und Unkonventionalität für sich beanspruchen und Dinge machen, die den Verwaltern irgendwie zuwider laufen. Das ist natürlich nicht so. Prinzipiell gilt: Nur im Miteinander kann die Zusammenarbeit gelingen. Sicher gibt es unterschiedliche Arbeitsweisen und -logiken. Trotzdem ist in den meisten Fällen die Kommunikation ganz gut, weil man von der Koproduktion profitiert. Heute sind Kulturverwaltungen durchaus offen und mit einer großen Affinität zu Kunst und Kultur tätig. Ich sehe meine Rolle eher in der Vermittlung hin zur Kernverwaltung. Auch wir als „Kulturverwalter“ sind Exoten im Verwaltungsapparat und haben viele sehr spezifische Regelungsbedarfe. Zugleich agieren wir im Rahmen der öffentlichen Verwaltung, und da geht es um Satzungen oder Entgeltordnungen, Haushalts- und Zuwendungsrecht, Denkmalschutz, Städtebauförderung, Sondernutzungsrecht u.v.m. Vermittlung und Kompromissuche sind da an der Tagesordnung.

Aus Ihrer Erfahrung und nach Ihren Schilderungen der Komplexität der Verwaltung: Kennen Kulturschaffende das politische System und dessen Funktionsweisen ausreichend? Verstehen diese, wie Politik funktioniert, wie sie entscheidet usw.?

Oftmals erschreckend wenig. Viele Kulturschaffende, ob nun in der freien Szene, bei städtischen Kultureinrichtungen, ob als Freischaffende oder auch in der Leitungsebene von Institutionen tätig, sind sehr weit weg von diesen Zusammenhängen. Sie verstehen nicht (und wollen es manchmal auch gar nicht verstehen), was Verwaltungshandeln und was politisches Handeln ist – und dass diese sich unterscheiden. Sie folgen Normativen, die wir nicht einfach außer Kraft setzen können. Es fehlt aber auch an Wissen darüber, was etwa ein Kulturausschuss macht, oder was über bestimmte Richtlinien und Satzungen geregelt wird. Kulturschaffende vermuten allzu oft, dass alles Aushandlungssache sei. Es herrscht durchaus die Vorstellung, man sei etwas Besonderes und es würde ausreichen, herzukommen, einen Sachverhalt zu schildern und dann auf jeden Fall eine Lösung in ihrem Sinne zu finden. So einfach ist es aber nicht. Wir haben es mit einem System aus Politik, Verwaltung, Recht und örtlichen Traditionen zu tun. Und diese Regeln oder Usancen gelten eben für alle. Kultur kann hier zunächst einmal keine grundlegende Schutzzone beanspruchen.

Müssten Kulturschaffende, auch aufgrund dessen, dass die Relevanz der Kultur steigt, kulturpolitischer denken und auch aktiver sein, um ihre eigene Arbeitswelt mitzugestalten?

Das würde ich mir wünschen. Es gehört zur politischen Kultur unserer Gesellschaft, sich für das Kollektiv einzubringen und sich für das, was passiert, zu interessieren. Aber allzu oft beschränken sich die Menschen auf ihre eigenen Bedürfnisse und Ansprüche. Auf der einen Seite wollen Kultureinrichtungen und auch KünstlerInnen gesellschaftliche Relevanz, und sie wollen wahrgenommen werden. Auf der anderen Seite interessieren sie sich mitunter irritierend wenig dafür, wie sich Gesellschaft organisiert und wie man bestimmte Kanäle nutzen kann und wohl auch muss. Ich erlebe das tagtäglich, wie selten Kulturakteure die Möglichkeit nutzen, im Stadtrat oder in den Ausschüssen aufzutreten und so mit den Stadträten in Kontakt zu kommen. Es wird verkannt, welche Bedeutung das hat. Kulturschaffende sollten unbedingt unsere politische Kultur mitprägen und sich so mehr Entfaltungsräume erschließen. Auf der anderen Seite bekommen sie durch mehr Diskurs auch ein Gefühl für die Bedürfnisse anderer und die Probleme des Gemeinwesens.

Herrscht im Kulturbetrieb auch eine gewisse Ungeduld? Manche Entscheidungen der Politik müssen ja auch erst greifen, um wirken zu können.

Ja, durchaus ist eine Art Ungeduld wahrzunehmen. Aber im Moment herrschen generell Vorbehalte gegenüber Politik und deren Vertretern. Man muss das in den größeren Rahmen der Politikverdrossenheit einordnen. Es ist, wie Hartmut Rosa beschrieben hat, der Resonanzfaden zwischen Bürgern und Politik gerissen. Es wird der Politik an vielen Stellen nicht mehr zugetraut, mehr leisten zu können als Sachzwänge zu verwalten. Die Komplexität unserer Gesellschaft hat sich verändert und die Menschen schreiben sich selbst sehr viel an Urteilsvermögen zu. Aus Bürgern werden mancherorts Wutbürger. Und dann gibt es durchaus eine gewisse Dreistigkeit darin, wie man politischen oder Verwaltungsentscheidungen begegnet. Es zählt oft die eigene Erfahrung mehr als die mit Fachleuten abgewogene Entscheidung der Verwaltung. Auch ich erlebe es oft, dass ich mich für Dinge rechtfertigen muss, bei denen mir von Amts wegen die Entscheidung zusteht und ich nicht jeden Vorgang bis in Detail in der Öffentlichkeit erklären kann. Es fehlt zunehmend an Vertrauen und Respekt. Man kann durchaus, um ein Beispiel zu nennen, den Eindruck gewinnen, dass man für die Besetzung einer Direktorenstelle eine Volksabstimmung durchführen muss. Schauen Sie nur nach Berlin auf das Humboldt-Forum oder zur Museumsinsel, mit welcher Vehemenz hier zum Teil gekämpft wurde. Hinter Entscheidungen für den Kulturbetrieb verbergen sich oftmals andere Debatten: hier geht es oft um Fragen der Identität, der Stadtgestaltung oder der Denkmalpflege, die emotional verhandelt werden. Nicht zu vergessen ist immer auch die Deutungsmacht, die in kulturpolitischen Gesten steckt.



Tobias J. Knoblich ist Kulturwissenschaftler. Er studierte an der Humboldt-Universität Berlin und promovierte an der Universität Hildesheim. Seit 2011 ist er Kulturdirektor der Landeshauptstadt Erfurt. Er ist Lehrbeauftragter am Masterstudiengang Kulturmanagement und Kulturtourismus an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und seit 2006 Vizepräsident der Kulturpolitischen Gesellschaft.

Analyse mit zwei Brillen

Über die relevanten Fragen zur Nicht-Besuchersforschung

Ein Beitrag von Thomas Renz

Nicht-Besucher sind gerne das Objekt des Interesses von Publikumsforschung und -analyse. Schon seit Ende der 1970er Jahre wird regelmäßig festgestellt, dass es irgendwie interessant wäre, diejenigen zu analysieren, die nicht in die lieb gewonnenen Kultureinrichtung kommen. Wer sind genau diese Nicht-Besucher? Bilden Sie überhaupt eine homogene Gruppe? Verhindert ein zu hoher Eintrittspreis den Besuch? Oder liegen die Barrieren in der frühkindlichen Sozialisation? Und mit welchen kulturpolitischen und kulturmanagerialen Strategien lassen sie sich (wieder oder erstmalig) in Theater, Museen und Konzerthäuser locken?

Eine Analyse ohne theoretischen Rahmen ähnelt
der planlosen Suche nach der Nadel im Heuhaufen.

Wer solche Fragen stellt, nimmt immer einen bestimmten Blick auf ein Phänomen ein. Denn Analyse beginnt nie mit der Interpretation von Daten, sondern stets mit der Feststellung der eigenen Perspektive. Mit welcher Brille schaue ich auf Nicht-Besucher? Denn eine Analyse ohne theoretischen Rahmen ähnelt der planlosen Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Der Suchende weiß nicht, wie und wo er suchen soll. Und noch schlimmer: Er weiß gar nicht, wonach genau er suchen kann.

Stehen also Nicht-Besucher als Phänomen im Mittelpunkt einer Analyse, so ist vorher die passende Brille auszuwählen. Kluge Menschen behaupten sogar, nichts sei praktischer als eine gute Theorie. Doch die fertigen Theorien zur Publikumsforschung gibt es leider nicht. Viele Nicht-Besucherstudien entstehen vor einem pragmatischen, praxisorientierten Hintergrund. Man möchte sein potenzielles Publikum kennen lernen und keine wissen-

schaftliche Grundlagenforschung betreiben. Soweit, so nachvollziehbar. Doch dass man sich mit jedem quantitativ-standardisierten Erhebungsinstrument auch stets ein Theoriekonstrukt einfängt, wird dabei viel zu oft vergessen. So ist es auch nicht verwunderlich, dass bei manchen Kulturmanagern (Nicht-)Besucherbefragungen keine wirkliche Relevanz für die eigene Arbeit haben. Wenn zum wiederholten Male, mit den gleichen Erhebungsinstrumenten bekanntes Wissen bestätigt wird, sinkt die Relevanz von ressourcenintensiver Marktforschung für die eigene Praxis.

Historisch betrachtet ist Nicht-Besucherforschung in Deutschland ein noch recht junges Phänomen. Die Analyse der bestehenden empirischen Nicht-Besucherstudien in Deutschland zeigt eindeutig zwei Perspektiven auf. Zwei unterschiedliche Brillen, zwei verschiedene Verwertungsinteressen helfen, das Phänomen theoretisch zu begreifen, empirisch zu messen und daraus auch praktische Konsequenzen zu entwickeln.

Die erste Brille: Kultur für alle oder der kulturpolitische Blick

Seit dem Ende der 1970er Jahre bestimmt der hoffmannsche Diskurs um Kultur für alle wesentliche Teile der Kulturpolitik in (West-)Deutschland. Aus einer ehemals sozialdemokratischen Ideologie ist heute ein institutionalisierter Legitimationsdiskurs von Kulturschaffenden und Kulturpolitikern geworden. Kunst und Kultur sind im öffentlich geförderten System in Deutschland nicht nur für eine gesellschaftliche Elite vorbehalten, sondern sollen allen zugänglich sein und bekommen gesellschaftspolitische Funktionen zugeschrieben. Vor dem Hintergrund solcher Ziele liegt es nahe, mit der kulturpolitischen Brille diejenigen zu untersuchen, die nicht in die öffentlich geförderten Theater, Museen und Konzerthäuser kommen. Der spätere Leiter des Zentrums für Kulturforschung Andreas J. Wiesand schrieb bereits Ende der 1970er Jahre abschließend in einer Bevölkerungsbefragung: „Wenigstens eine grobe Kenntnis des in diesen Zielgruppen vorherrschenden Kulturverständnisses sowie ein Abbau allzu offensichtlicher Kulturbarrieren sind wichtige erste Schritte auf diesem Weg zur angestrebten kulturellen Demokratie.“ (Fohrbeck und Wiesand 1980: 141)

Kulturpolitik ist unter einer solchen Perspektive also mit einer gesellschaftspolitischen Idee verbunden und daraus resultiert die zentrale Herausforderung: Wir müssen wissen, wer denn nicht in unsere kulturpolitisch legitimierte und geförderten Theater, Museen und

Konzerte kommt und wie dieser Status quo verändert werden kann. Wissenschaftler, die solche oft von Ministerien oder Interessenverbänden in Auftrag gegebenen Studien durchführen, benötigen neben der durchaus berechtigten ideologischen Motivation allerdings auch Theorien, auf deren ihre Forschung aufbaut. Auf der Suche nach einer Theorie für einen solchen kulturpolitischen Blick auf die Nicht-Besucher können Ansätze der sozialen Ungleichheitsforschung helfen: „Soziale Ungleichheit liegt dann vor, wenn Menschen aufgrund ihrer Stellung in sozialen Beziehungsgefügen von den „wertvollen Gütern“ einer Gesellschaft regelmäßig mehr als andere erhalten.“ (Hradil 2001: 30)

Die Bemessungsgrenze ist oft willkürlich, manchmal auch leicht gehässig...

In der empirischen Datenerhebung geht es in der Regel um sozio-ökonomische, im besten Fall noch psychografische Merkmale, mit denen bestimmte Gruppen oder Milieus der Gesellschaft beschrieben werden (Pierre Bourdieu lässt dabei herzlich grüßen...). Statistisch gekreuzt werden diese Merkmale dann mit dem Besuchsverhalten, sprich dem Unterschreiten einer vorab festgelegten Mindestanzahl von Besuchen bestimmter (politisch relevanter) Kultureinrichtungen. Zu der Mindestanzahl der Besuche gibt es überhaupt keine Theorien. Entsprechend ist die Bemessungsgrenze oft willkürlich, manchmal auch leicht gehässig, wenn beispielsweise eine Nicht-Besucherstudie des Deutschen Bühnenvereins Befragte, welche zwei Musicalbesuche pro Jahr vorweisen, noch in die Kategorie Nicht-Besucher schiebt. Fragen Sie mal einen musicalinszenierenden DBV-Intendanten wie Barry Kosky was er davon hält... Das Ergebnis dieser Brille ist aus Sicht einer möglichen Teilhabegerechtigkeit höchst problematisch: Lediglich eine kleine Elite von circa 10 Prozent der deutschen Bevölkerung besucht regelmäßig öffentlich geförderte Kultureinrichtungen wie Theater, Museen und Konzerte. In dieser Gruppe sind höchste formale Bildungsabschlüsse (immer noch) immens überrepräsentiert. Neben einer Gruppe von potenziellen Besuchern dominieren mit etwa 50 Prozent der deutschen Bevölkerung die Nicht-Besucher.

Es mag daher naheliegen, dass mögliche praktische Konsequenzen aus einem solchen Blick auf Nicht-Besucher vorrangig im Handlungsfeld der Kulturpolitik liegen. Die Analyse vor dem Hintergrund der sozialen Ungleichheitsforschung wird immer Fragen stellen, weshalb keine gerech-

te kulturelle Teilhabe in Deutschland existiert. Es geht dann nicht so sehr darum, was Nicht-Besucher kurzfristig vom Theaterbesuch abhält, sondern welche langfristigen Gründe dazu führen, dass ein Interesse erst gar nicht entsteht. Als mögliche Reaktionen auf diese Teilhabeungerechtigkeit wurde bisher beispielsweise in Programme der Förderungen Kultureller Bildung intensiviert, wurden die Kulturvermittlungsangebote in Einrichtungen ausgebaut und Partnerschaften mit den Feldern der Sozial- und Bildungspolitik eingegangen.

Die zweite Brille: Den Laden voll kriegen oder der ökonomische Blick

Vor diesen politischen Hintergründen ist die zweite Brille wesentlich pragmatischer, aber seit den 1990er Jahren diskursprägend im öffentlich geförderten Kulturbetrieb. In den letzten 30 Jahren erfuhr dieser einen enormen strukturellen Wandel und zahlreiche Faktoren führten zu einem ökonomischen Interesse am Besucher und Nicht-Besucher. Denn unabhängig übergeordneter politischer Zielsetzungen von Theatern oder Museen ergibt sich durch externe Veränderungen auf betrieblicher Ebene das Problem, dass bei stagnierenden Fördermitteln und in der Kulturproduktion bedingt möglichen Rationalisierungsmaßnahmen letztlich nur über eine ökonomisch sinnvolle Vollauslastung der Platz- bzw. Besucherressourcen – wohlgernekt bei zahlenden Besuchern – langfristig die eigene Existenz gesichert werden kann. Somit ist aus dieser Brille der Noch-Nicht- oder Nicht-Mehr-Besucher interessant.

Theoretisch bewegt sich diese Nicht-Besucheresorschung dann in der Betriebswirtschaftslehre, konkret in der Marketing-Management-Theorie. Dabei beeinflussen zwei kleine, aber feine Besonderheiten die Analyse von Nicht-Besuchern. Auch als Reaktion auf die Kunstfreiheit nach Art. 5.2 im Grundgesetz wurde das Kunstwerk als Gegenstand des Kulturmanagements von den Vätern und Müttern der deutschen Kulturmanagementforschung Ende der 1990er Jahre erstmal ausgeklammert. Allein über Kommunikation, Distribution und Preispolitik sollte der Besucher erreicht werden und selbst die Generation des Autors hat im ersten Semester noch gelernt: Produktpolitik findet im Kulturmarketing nicht statt. Dass das so nicht funktioniert, wissen wir heute aus Praxis und Theorie besser. Kein Theater könnte ohne besucherorientierte Programmgestaltung geleitet werden. Das lange Ausklammern des künstlerischen Produkts aus der Kulturmarktforschung erschwerte allerdings auch die Nicht-Besucheresorschung. Denn

vielleicht liegt es ja gar nicht nur am zu hohen Eintritt und an den fehlenden Serviceleistungen, dass die Leute den Theaterbesuch als nicht besonders relevant schätzen? Vielleicht liegt's ja wirklich auch am Theaterstück, an der Inszenierung, am Bühnenbild, an den Schauspielern? Der Marktforschung im Kulturmanagement würde es guttun, stärker produktionspezifische Merkmale souverän zu integrieren und künstlerische Bedürfnisse von Nicht-Besuchern zu untersuchen. Die zweite Besonderheit liegt darin, dass standardisierte Forschung, wie sie vor allem in der Betriebswirtschaftslehre immer noch häufig zum methodischen Dogma erhoben wird, das Phänomen der künstlerischen Produktion und Rezeption nur bedingt untersuchen kann. Hier wären qualitative, ergebnisoffenere Zugänge sicherlich erkenntnisreicher. Ebenfalls noch fast unerprobt sind Erhebungsarten jenseits des standardisierten Fragebogens, wie beispielsweise Beobachtungen im Rahmen ethnografischer Forschung. Die Erkenntnisse dieser ökonomischen Brille setzen dann vor allem beim potenziellen Besucher an (Armin Klein & Co. lassen grüßen...). Von Interesse sind also diejenigen Nicht-Besucher, welche für einen Besuch begeistert werden können. Der Anteil der potenziellen Gelegenheitsbesucher liegt in Deutschland bei etwa 40 Prozent

Produktpolitik findet im Kulturmarketing nicht statt.
Dass das so nicht funktioniert, wissen wir heute aus
Praxis und Theorie besser.

der Bevölkerung. Eine solche Nicht-Besucherforschung untersucht weniger grundsätzliche Motivation, sondern eher punktuelle Barrieren, welche bereits bestehende Motivations- oder im besten Fall Kaufentscheidungsprozesse unterbrechen. Für Kulturmanager stellt sich also die Frage, welche Barrieren empirisch mittels Marktforschung erkennbar sind und wie diese sich mit ökonomisch sinnvollen Ressourceneinsatz abbauen lassen. Leider zeigen die bestehenden Studien, dass vom Angebot ausgehende objektbedingte Barrieren, wie z.B. zu hohe Eintrittspreise oder nicht besucherorientierte Kommunikation weniger bedeutsam sind, als in der Person liegende subjektive Barrieren, wie z.B. fehlende Begleitung oder zu wenig Zeit.

Welche Konsequenzen können diese Überlegungen nun für Nicht-Besucherforschung haben? Akademisch motivierte Forschung könnte wieder mehr als Grundlagenforschung verstanden werden. Dann werden kultur-, sozial- und verhaltenswissenschaftliche Erklärungen gesucht, weshalb ein

Großteil der Bevölkerung öffentlich geförderte Kultureinrichtungen nicht besucht. Die Zeit für neue Erklärungsmodelle ist reif, denn die letzte große, auf die deutsche Bevölkerung bezogene und breit rezipierte Theorie stammt mit Schulzes Erlebnisgesellschaft aus den 1990ern. Dabei sollte akademische Forschung sich auch die Freiheit nehmen, ergebnisoffen neue Methoden zu erproben und Theorien zu entwickeln, ohne diese unmittelbar und eins zu eins für die kulturbetriebliche Praxis anwendbar zu machen.

Akademisch motivierte Forschung wieder mehr als Grundlagenforschung verstehen.

Allein eine breit angelegte Analyse des Phänomens wird auch immer praktische Konsequenzen nach sich ziehen. Betrieblich motivierte Nicht-Besucherforschung könnte sich hingegen auf ganz spezifische und möglichst klar benannte Probleme fokussieren. Dann ginge es nicht darum, nur mal irgendwie die Nicht-Besucher kennen zu lernen, weil man das gerade eben macht (und von der lokalen Politik gelobt wird). Vielmehr ginge es darum, problemorientierte Fragen zu stellen, die auf Entscheidungen unter Unsicherheit beruhen und stets eine ganz konkrete praktische Handlungsfolge haben, um zukünftig neue Besuchergruppen anzusprechen.



***Dr. Thomas Renz** ist Kulturmanager und Kulturwissenschaftler. Er forscht zum Publikum und zur Organisation von Kultureinrichtungen und war langjähriger wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim. Seit 2017 ist er künstlerischer Leiter des Stadttheaters Peiner Festsäle und kaufmännischer Geschäftsführer beim Kulturring Peine. Kontakt: renz@kulturring-peine.de*

Umfragen sind ein wichtiger Baustein der Besucherforschung. Doch besonders hier sind Professionalität und Kompetenz gefragt. Wir unterhalten uns mit Frau Prof. Dr. Beatrice Rammstedt über diese Herausforderungen.

Das Publikum befragen. Aber richtig!

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Frau Prof. Dr. Rammstedt, vielleicht kommt es einem nur so vor, aber es scheint, dass die Zahl an Umfragen enorm zugenommen hat, ob auf der Straße, am Telefon, im Internet. Wobei genau können Umfragen helfen?

Über Umfragen bekommt man ein besseres Bild davon, wie verschiedene Aspekte von Menschen wahrgenommen werden. Zum Beispiel wie Nutzer ein bestimmtes Angebot rezipieren. Man erhält auf diesem Weg empirische Daten, die es einem ermöglichen, ein fundiertes Verständnis von Sachverhalten zu bekommen, die einen besonders interessieren. Das ist nun sicher eine relativ allgemeine Antwort. Um den konkreten Nutzen darzustellen, muss man sich die spezifischen Umfragen genauer ansehen.

Was kann mit einer Umfrage über die Menschen, deren Meinung oder Einstellung, in Erfahrung gebracht werden? Was aber auch nicht?

Man kann die Sicht der Nutzenden, etwa deren Meinung über einen Ausstellungsbesuch, schon sehr gut in Erfahrung bringen. Was allerdings bei Umfragen limitierend bzw. die Grundvoraussetzung ist: Die Nutzenden müssen die Fragen verstehen. Denn sie können nur Aussagen über etwas treffen, das sie auch wahrgenommen haben. Wenn sie beispielsweise einige Räume der Ausstellung nicht betreten haben, dann werden sie nicht beurteilen können, ob ihnen die dortige Präsentation, Inhalte oder Angebote gefallen haben. Und so sind der Umfrage durchaus Grenzen gesetzt.

Damit kommen wir direkt zur der Frage, welches die wichtigen Grundpfeiler bei der Erstellung eines Fragebogens sind?

Ein sehr häufiger Fehler, ist das Aufzäumen des Pferds von hinten. Bei vielen Umfrageprozessen wird gleich damit begonnen, die Fragen zu formulieren. Doch das Wichtigste ist, dass man sich zu Beginn selbst die Frage stellen muss, was man herausfinden möchte. Das ist die Grundlage für das Erarbeiten eines Fragebogens, und bereits das bedarf einer intensiven Auseinandersetzung. Der nächste Schritt ist, zu hinterfragen, ob die Zielgruppe, die man befragen möchte, das beurteilen kann. Bleiben wir bei dem Beispiel einer Museumsausstellung. Wenn man eine Frage stellt wie etwa: „Wie beurteilen Sie die Ausstellung im Vergleich zu denen der letzten Jahre?“ Dann muss man wissen, ob die Zielgruppe das beantworten kann. Das Mitglied im Freundeskreis des Museums kann das vielleicht. Der Besucher, der von weit her kommt, kann das wahrscheinlich nicht. Also das A und O ist eine Auseinandersetzung mit dem Ziel, den Fragestellungen und der Zielgruppe der Umfrage, damit steht und fällt eine Fragebogenkonstruktion. Ein nächster Schritt ist es, der Sache näher zu kommen, also basierend auf den allgemeinen Konzepten zu den konkreten Fragen, die man erheben will. Will man „nur“ erfahren, ob die Ausstellung gut oder schlecht war? Oder will man es genauer wissen und den Besucher danach befragen, wie er a, b, c ... beurteilt. Hier sind die Indikatoren wichtig. So nimmt der Fragebogen schrittweise Form an. Im Anschluss sollte man nicht vergessen, die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen. Diese werden oft im eigenen (Fach-)Sprachgebrauch formuliert und die Gefahr besteht durchaus, dass dieser für andere unverständlich ist. Daher sollte man den Fragebogen an einer Testgruppe, die aus der angedachten Zielgruppe stammt, testen. Aber wichtig ist, nehmen Sie hierfür nie die eigenen Kollegen!

Sie haben angerissen welche Komplexität die Erstellung einer Umfrage hat. Dieser Anforderung kann nicht jeder gerecht werden. Welches Know-how sollte existieren?

Man braucht nicht nur das Wissen, wie ein Fragebogen zu erstellen ist. Wichtig ist auch ein Verständnis dafür, welche Analyse durchgeführt wird. Ein Beispiel: Man möchte die Veränderung in der Wahrnehmung des Publikums messen, etwa die einer Veranstaltungsreihe. Um eine solche Veränderung zu messen, müssen die Fragen zu den zwei Zeitpunkten gleich sein. Es passiert sehr oft, dass die Fragestellungen geändert werden, doch das hat Einfluss auf die Ergebnisse und macht die Veränderung nicht mehr messbar. Gerne werden hier dann retrospektive Fragen eingesetzt,

wie: „Haben Sie das Gefühl, dass sich zu früher etwas verändert hat?“ Doch so etwas können Befragte nur schwer beantworten, da sie Sachverhalten, die in der Vergangenheit liegen, heute anders bewerten würden. Hier heißt es also: If you want to measure change, don't change the measure. Aber letztlich braucht man vor allem die Kompetenzen, die erhobenen Daten analysieren zu können. Das sind nur einzelne Aspekte, aber sie zeigen, dass vertieftes Wissen zu dem Thema vorhanden sein muss.

Gerne werden in Kultureinrichtungen Umfragen per Interview Vorort ausgeführt. Was sollte man dabei beachten?

Die Frage ist, ob es ausgebildete Interviewer sind oder eher Laien. Im letzteren Fall ist es wichtig, dass sie vorher intensiv geschult werden. Es muss genau erklärt werden, worauf geachtet und wie das Interview geführt werden muss. Ein Interview sollte möglichst standardisiert durchgeführt werden. Laien neigen dazu, damit es nicht zu steif wird, in der Formulierung abzuweichen, sie anzupassen oder sie versuchen, auf das Gegenüber zu reagieren. Aber in diesem Moment werden die Daten nicht mehr vergleichbar, denn ist die Frage anders formuliert, wird auch die Antwort eine andere sein. Man darf die Effekte der Interviewer auf gar keinen Fall unterschätzen. Es ist eine Gratwanderung einen Gesprächscharakter herzustellen, ohne die Standardisierung zu verlassen. Geschulte und erfahrene Interviewer können das. In anderen Fällen sollte man es lieber steif wirken lassen, auch wenn es unangenehm scheint.

Wenn man nun die Daten erfasst hat, wie kann man schließlich bewerten, ob die Daten taugen?

Lassen Sie mich bei dieser Frage noch mal einen Schritt zurückgehen, nämlich auf die Interviewer. Hier wird ein wichtiger Aspekt ihrer Frage direkt ersichtlich. Denn wenn das Interview persönlich geführt wird, ist die Gefahr groß, dass man sozial erwünschte Antworten erhält. Das ist ein zentrales Thema bei persönlich geführten Umfragen. Kein Befragter möchte dem Museumsmitarbeiter direkt sagen, dass ihm das nicht gefallen hat, was er gesehen hat. Deshalb kommen wir wieder auf die Fragestellung zurück. Es ist wichtig, dass die Frage so formuliert wird, dass möglichst wenig Raum für sozial erwünschte Antworten ist. Daher muss man auch entscheiden, ob bei sensiblen Fragen das Interview der richtige Weg ist. Oder ob man doch einen Teil des Fragebogens anonym ausfüllen lässt usw. Sie sehen, ob die Daten auswertbar sind, beginnt wieder am Anfang. Ein Grund mehr warum man sich für die Fragebogenkonstruktion auch ausreichend Zeit nehmen sollte.

Gibt es weitere Aspekte an denen man die Daten und deren Brauchbarkeit bewerten kann?

Entscheidend bleibt die Qualität des Fragebogens. Dann muss man überprüfen, ob die Daten sauber sind. Auffällig wäre, wenn Fragen viele Non response haben. Das kann ein Hinweis darauf sein, dass die Frage nicht zu beantworten, schlecht formuliert oder sehr sensibel ist. Das macht die Auswertbarkeit sehr schwierig. Um die Daten zu prüfen, sollte man auch immer die Stichprobe in den Blick nehmen: An welchen Tagen wurde die Umfrage durchgeführt? Hat das „Sinn“ gemacht? Unter der Woche sind sicher mehr Schulklassen unterwegs, an den Wochenenden Familien und andere Interessierte. Spiegelt das die angepeilte Zielgruppe wider? Wurde die Zielgruppe durch die Stichprobe gut repräsentiert und entspricht sie den festgelegten Kriterien? So kann man mit weiteren Kriterien fortfahren. Es sind viele Aspekte, die eine „Haltbarkeit“ der Daten festlegt und das benötigt wiederum Kompetenzen in diesem Bereich.



Prof Dr. Beatrice Rammstedt ist Professorin für Psychologische Diagnostik, Umfragedesign und Methodik an der Universität Mannheim sowie wissenschaftliche Leiterin der Abteilung Survey Design and Methodology und stellvertretende Präsidentin am GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.

Qualität überprüfen

Gütekriterien empirischer Forschung

Ein Beitrag von Werner Stangl

Mit der Quantifizierung von relevanten Untersuchungsmerkmalen bei Fragebögen, Tests oder Beobachtungen wird in der Forschung das Ziel verfolgt, die Vergleichbarkeit von Daten sicher zu stellen und sie statistischen Auswertungsverfahren im Hinblick auf mögliche Vergleiche und Abhängigkeiten zugänglich zu machen. Mit der Transformation in quantitative Größen wird auch ein Rationalisierungseffekt angestrebt, da auf diese Weise umfangreiches Datenmaterial auf seinen Kern reduziert werden kann. Um die hierfür erforderliche Vergleichbarkeit überprüfen zu können, wurden Gütekriterien entwickelt, wobei diese nach gängiger Auslegung um so höher sind, je besser eine Standardisierung von Untersuchungsinhalt, -ablauf und -situation realisiert werden kann. Nach Lienert (1989) unterscheidet man bei empirischen Untersuchungen Haupt- und Nebengütekriterien. Hauptkriterien sind die Objektivität, die Reliabilität und die Validität, Nebengütekriterien sind die Ökonomie (Wirtschaftlichkeit), Nützlichkeit, Normierung und Vergleichbarkeit von empirischen Untersuchungen. Weist eine Untersuchung diese Gütekriterien nicht auf, fehlen die wissenschaftlich überprüften Grundlagen und notwendigen Kontrolluntersuchungen.

Objektivität

Objektivität ist das Ausmaß, in dem ein Untersuchungsergebnis in Durchführung, Auswertung und Interpretation vom Untersuchungsleiter nicht beeinflusst werden kann, bzw. wenn mehrere zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen. Weder bei der Durchführung noch bei der Auswertung und Interpretation dürfen also verschiedene Experten verschiedene Ergebnisse erzielen. Die Durchführungsobjektivität fordert, dass das Untersuchungsergebnis vom Anwender unbeeinflusst bleibt. Die Interpretationsobjektivität fordert, dass individuelle Deutungen nicht in die

Interpretation eines Ergebnisses miteinfließen dürfen. Ein nicht untypisches Beispiel für einen Verstoß gegen dieses Testgütekriterium ist z.B. ein Test auf Schulreife: Ein mit der Durchführung betrauter Lehrer lässt es aus missverstandener Humanität zu, dass die Mütter im Raum bei den Kindern bleiben.

Reliabilität (Zuverlässigkeit)

Reliabilität gibt die Zuverlässigkeit einer Messmethode an. Eine Untersuchung wird dann als reliabel bezeichnet, wenn es bei einer Wiederholung der Messung unter denselben Bedingungen und an denselben Gegenständen zu demselben Ergebnis kommt. Sie lässt sich u.a. durch eine Untersuchungswiederholung (Retest-Methode) oder eine andere, gleichwertige Untersuchung ermitteln (Paralleltest-Methode). Das Maß ist der Reliabilitätskoeffizient und definiert sich aus der Korrelation der beiden Untersuchungen. Bildlich gesagt: Wenn man mit einer Kanone ein Ziel anvisiert und die Kanonenkugel zwar nicht das Ziel trifft, aber immer an der gleichen Stelle einschlägt, dann besitzt das Instrumentarium eine hohe Reliabilität.

Validität (Gültigkeit)

Validität ist das wichtigste Testgütekriterium, denn es gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem eine Untersuchung das erfasst, was sie erfassen soll (z.B. Persönlichkeitsmerkmale oder Verhaltensweisen). Die Überprüfung der Gültigkeit wird mithilfe der Korrelation mit einem Außenkriterium vorgenommen. Man unterscheidet verschiedene Arten von Validität:

Konstruktvalidität liegt vor, wenn Messungen das erfassen, was sie erfassen sollen (wird ein Konstrukt nur aus hoher Korrelation erschlossen, dann Konstruktvalidität=Reliabilität). Werden aus einem Konstrukt Hypothesen abgeleitet, dann bedeutet eine hohe Konstruktvalidität die gute empirische Bestätigung dieser Hypothesen. Eine geringe Konstruktvalidität spricht nicht unbedingt gegen die Messung, sie kann auch gegen das Konstrukt an sich sprechen. Diese Form der Validität setzt gesichertes Wissen um das Konstrukt voraus, also Kenntnis der zugehörigen Theorien und der einschlägigen Befunde. Für die Validität eines Aggressivitätstests kann es z. B. sprechen, wenn Männer höhere Werte erzielen als Frauen und wenn junge Männer (etwa 20-jährige) höhere Werte aufweisen als ältere (etwa 40-jährige); denn im allgemeinen sind Aggressivitäten in

unserem Kulturbereich bei jungen Männern deutlich ausgeprägter als bei Frauen und älteren Männern (nachweisbar in den Kriminalstatistiken). Die Ergebnisse einer Testkonstruktion müssen letztlich also mit dem Gesamtwissen zum Konstrukt übereinstimmen.

Als ein besonderes Verfahren zur Bestimmung der Konstruktvalidität gilt die Faktorenanalyse: Mithilfe aufwändiger Rechenverfahren wird ermittelt, welche Testaufgaben „zusammengehören“, also in etwa das gleiche erfassen. Es bilden sich gleichsam Klumpen von Testaufgaben. Gewöhnlich ist es nicht einmal sonderlich schwer, solche Klumpen (Faktoren) zu interpretieren; man sieht z. B., dass unter vielen (Intelligenz-)Aufgaben jene, die den Umgang mit Zahlen verlangen, einen besonderen Faktor bilden; sie werden künftighin als „zahlgebundenes Denken“ in einem Teilstest zusammengefasst. Faktorenanalysen werden einerseits vom theoretischen Vorwissen der Forscher gesteuert; andererseits wird dieses durch die empirisch ermittelten Faktoren ergänzt oder gar korrigiert. Gerade auch beim Einsatz von Computern müssen viele subjektive Entscheidungen getroffen werden, denn es stehen z. B. viele Varianten von Faktorenanalysen zur Verfügung. Ein Beispiel für hohe Konstruktvalidität ist etwa das Milgram Experiment. Bei diesem Experiment wurden Personen zum Lehrer ernannt und sollten einen Schüler bestrafen, wenn dieser auf eine gestellte Frage eine falsche Antwort gab. Dabei wurden die Versuchspersonen nicht über den eigentlichen Grund des Experimentes aufgeklärt. Die Bestrafung erfolgte mittels Elektroschocks von 5 Volt bis 400 Volt. Der Lehrer (die Versuchsperson) konnte den Schüler zwar nicht sehen, aber hören. Dabei wurde dem Schüler nicht wirklich Schaden zugefügt. Dieses Experiment sollte die Gehorsamkeit von Menschen unter einer gewissen Autorität messen. Die unabhängige Variable war die Autorität, die eindeutig durch die Voltzahl gemessen werden konnte. Die Frage war: Wann (bei welcher Voltzahl) bricht eine Versuchsperson das Experiment ab. So kann man sagen: Je höher die Voltzahl, desto gehorsamer ist die Versuchsperson. Nebenbei bemerkt wurde das Experiment in Deutschland, USA und Israel mit erschreckendem Ergebnis durchgeführt: In allen Ländern wurde das Experiment von 85 Prozent der Versuchspersonen bis zum Schluss durchgeführt. Dabei gab der Schüler bei den höheren Voltzahlen (ca. ab 350 Volt) keine Schreie mehr von sich. Nahezu alle Versuchspersonen waren davon überzeugt, dass sie tatsächlich einen Menschen gefoltert hatten.

Kriteriumsvalidität ist ein spezieller Aspekt der Konstruktvalidität. Kriteriumsvalidität liegt vor, wenn die Messungen mit einer anderen

konstruktvaliden Messung (dem Kriterium) hoch korrelieren. Wird die Konstruktvalidität nur über die Kriteriumsvalidität definiert, besteht die Gefahr eines Zirkelschlusses (Test A ist valide, weil er mit Test B korreliert, der mit Test C korreliert, der mit Test A korreliert); betrachtet man es aber so, dass alle Tests konstruktkonform miteinander korrelieren (nomologisches Netzwerk), dann ist dies ein stärkerer Validitätsnachweis als eine paarweise Validierung von Messungen. Ein Test soll Depression messen. Diesen Test wendet man bei Personen an, die nachweislich eine Depression haben. Dann wird geprüft, wie genau diese Testergebnisse mit anderweitig ermittelten Bewertungen übereinstimmen (z.B. mit der Einschätzung durch Psychotherapeuten). Üblicherweise werden vier Formen der Kriteriumsvalidität unterschieden:

- > **Konvergente Validität** meint, dass bei mehreren alternativen Kriterien, von denen aber nur einige eine hohe Konstruktvalidität haben, die Messung hoch mit den Kriterien hoher Validität korreliert.
- > **Diskriminante Validität** meint, dass bei mehreren alternativen Kriterien, von denen nur bestimmte eine hohe Konstruktvalidität haben, die Messung niedrig mit den Kriterien niedriger Validität korreliert und hoch mit denen hoher Validität.
- > **Konkurrente Validität** meint, dass Messung und Kriterium gleichzeitig erhoben werden.
- > **Vorhersage-, Prognostische, Prädiktive Validität** meint, dass das Kriterium nach der Messung erhoben wird, d.h. die Messung soll das Kriterium vorhersagen. Wenn ein Flugschüler im Flugsimulator sicher ein Flugzeug beherrscht, wird er dies in vielen Fällen dann auch in der Realität können.

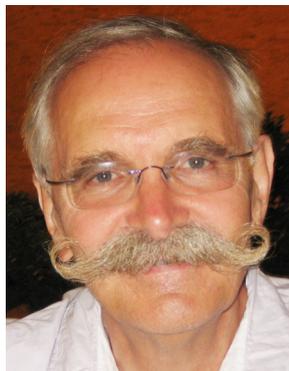
Inhaltsvalidität ist eigentlich ein spezieller Aspekt der Konstruktvalidität. Sie liegt vor, wenn die durch Messungen erfassten Inhalte denjenigen Inhalt darstellen, der gemessen werden soll. Die Inhaltsvalidität lässt sich formal nur prüfen, wenn die Gesamtheit der zu messenden Inhalte bekannt ist, was aber eher selten der Fall ist. Sie wird meist bei einfachen Tests verwendet - zum Beispiel bei einem Wissenstest oder Rechtschreibtest. Inhaltsvalidität wird dann angenommen, wenn die einzelnen Testaufgaben nach Ansicht von Experten eine gute Stichprobe aller möglichen Aufgaben bilden. Ein Rechentest für das 3. Schuljahr ist valide, wenn die Aufgaben etwa den Unterrichtsstoff dieses Jahrgangs gut repräsentieren.

Ökologische Validität: Eine psychologische Erhebungs- oder Beobachtungsmethode ist in dem Maße für eine Person (Personengruppe) ökologisch valide, in dem die mit dieser Methode eingeführten S-Bedingungen (S steht für Stimulus bzw. Reiz) eine unverzerrte Stichprobe der in der Grundgesamtheit aller Lebensbedingungen dieser Person (Personengruppe) repräsentierten S-Bedingungen sind. Die Methode ist für eine Person (Personengruppe) ökologisch invalide, wenn die eingeführten S-Bedingungen im betreffenden Biotop nicht oder nur selten in dieser Kombination repräsentiert sind. (Pawlik, 1976, S.60)

Es wird gerne betont, die Validität gebe es nicht, es gebe vielmehr recht verschiedene Arten von Validitätsbestimmungen. Das ist sicher richtig, aber gemeinsam ist ihnen: Validitäts- oder Gültigkeitsmaße geben den Grad der Genauigkeit an, mit der ein Verfahren misst, was es zu messen vorgibt. Ein Intelligenztest trägt seinen Namen nur dann zu Recht oder ist nur dann valide, wenn er Intelligenzleistungen und nicht in erster Linie etwa das „Sitzfleisch“ misst; ein Intelligenztest für Schulanfänger kann kaum valide sein, wenn er Kindern ohne ausreichende Pause 3 oder 4 Stunden lang konzentrierte Arbeit abverlangt. Ein Test muss also inhaltlich „zutreffen“; wie aber will man das bestimmen? Denn es ist klar, dass der Name „Intelligenz“ (ebenso wie „Aggressivität“, „Ängstlichkeit“, „Überichstärke“ etc.) ein sogenanntes Konstrukt bezeichnet; Konstrukte sind Begriffe, die mehr oder weniger als theoretisch sinnvoll erscheinen; das Bezeichnete kann aber nicht direkt beobachtet, vielmehr nur aus Indikatoren erschlossen werden. Konstrukte gelten im Rahmen der Theoriebildung als nützliche Annahmen.

Neben der praktischen Relevanz wissenschaftlicher Forschung – also der prinzipiellen Möglichkeit des gesellschaftlichen Nützlichmachens wissenschaftlicher Erkenntnisse, unter Absehung von den Wertcharakteristika der Zwecke, für die diese eingesetzt werden – wird der Gesichtspunkt der interessenbezogenen Bedeutsamkeit ins Feld geführt. Von bestimmten ethischen und gesellschaftstheoretischen Werten und Zielvorstellungen ausgehend kann die Anwendung/Verwertung wissenschaftlicher Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Nützlichkeit für bestimmte Interessen bzw. Interessenten beurteilt werden. Für den human- und sozialwissenschaftlichen Bereich lässt sich dies etwa an der Gegenüberstellung deutlich machen: Dienen Forschungsergebnisse der „Fremdbestimmung“ bzw. Manipulation sozialer (Abhängigkeits-)Verhältnisse im Sinne beliebiger (etwa „herrschender“) Interessen/Interessenten? Oder erlauben sie eine Selbstaufklärung der

Objekte/Subjekte in Bezug auf deren Lebensbedingungen und fördern eine verstärkte Selbstverfügung darüber (Ermöglichung von Selbstreflexion, Selbstentwicklung, Erweiterung von Eigenverfügung über Handlungsmöglichkeiten)? Auch diesem Kriterium ist offensichtlich durch „intentionales Forscherhandeln“ - trotz vielerlei („parteilicher“) Bemühungen in den Sozialwissenschaften v.a. der siebziger und achtziger Jahre - nicht oder nur bedingt bzw. nur unter bestimmten Umständen beizukommen.



Dr. Werner Stangl ist Psychologe und Schriftsteller. Er war Professor am Institut für Pädagogik und Psychologie der Johannes Kepler Universität Linz. Neben seiner Forschung und Lehre veröffentlichte er zahlreiche Arbeitsblätter und Tests für die internetgestützte Lehre: www.stangl-taller.at

Anzeige

WIR FINDEN DAS PERSONAL,
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE

Harte Daten, Fakten, Zahlen, wir möchten es gerne ganz genau wissen und 100 Prozent sichergehen. Wir unterhalten uns mit Dr. Florian Artinger darüber, warum wir aber viel öfter auf unsere Intuition vertrauen sollten.

Intuition. Ein substan- zieller Vorteil

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Big Data, Smart Data, Analysen, usw. Wir lieben Daten und Fakten. Beherrschen sie die Entscheidungen von Unternehmen und ManagerInnen?

Es ist sicher so, dass Big Data und Smart Data an Einfluss gewinnen, gerade in Unternehmen. Gleichzeitig zeigen größere Umfragen aber, dass diese Methoden nicht selbstverständliche Werkzeuge für Entscheidungsträger sind. Denn bei dieser Unmenge an Daten ist es besonders wichtig, wie sie bewertet werden. Welche Daten und Informationen sind wichtig, welche unwichtig? Diese Entscheidung zu formalisieren, ist schwierig bis schlicht unmöglich. Und hier kommt der Intuition eine wesentliche Rolle zu. Bei intuitiven Entscheidungen gibt es keinen Algorithmus oder tradiertes Pro- und Contra. Oft stellt sich der erste Impuls als der richtige Weg heraus. Gleichzeitig kann ‚Gedanken wälzen‘ auch zu einer Veränderung des eigenen Bauchgefühls beitragen. Beispielsweise wacht man am nächsten Tag auf und weiß sehr viel besser, was man tun sollte als noch zuvor. Dieser Impuls dient als Leitfaden für die folgenden Entscheidungen. In vielen Unternehmen werden die zusammengetragenen Daten oft dann eher als Basis für eine etwaige Verteidigung der Entscheidung nach außen hin dokumentiert.

Bevor wir nochmals auf die Intuition an sich zurückkommen, eine generelle Frage: Wie kommen wir zu Entscheidungen?

Entscheidungen entstehen, vereinfacht beschrieben, in drei wesentlichen Schritten: Der erste beinhaltet das Ansammeln von Informationen.

Der zweite Schritt ist die Bewertung der Informationen und ob diese für eine Entscheidung ausreichend sind. Das ist etwa im Managementkontext ein besonders wichtiger Punkt. Irgendwann muss man dies entscheiden. Denn, wenn man dahingehend kein Ende findet, kann es durchaus sein, dass man den Zeitpunkt verpasst, an dem etwa die Investition in eine Geschäftsidee perfekt ist. Und dann muss man mit ansehen, wie andere daraus Profit ziehen. Der dritte Schritt ist dann die Gestaltung der Entscheidung, bei der mitunter die Intuition greift. Im Übrigen gibt es ebenso viele auf Daten basierende Fehlentscheidungen, wie bei einem intuitiven Vorgehen.

Woran liegt das? Stellen wir die falschen Fragen an die Daten?

Es sind nicht die falschen Fragen, sondern es liegt daran, dass Daten immer etwas Historisches sind. Man kann mit ihnen nur einen Blick auf die Vergangenheit richten. Gleichzeitig sind Entscheidungen aber vorausschauend und dafür geben Daten oft keine ausreichende Sicherheit. Nehmen Sie das Beispiel der Wetterdaten. Wenn Sie aus den Daten des letzten Jahres eine Prognose für das folgende Jahr treffen möchten, dann wird das nicht funktionieren. Der Rückschluss kann ja nur heißen, dass das Wetter ähnlich gelagert sein wird wie das des vergangenen Jahres. Und wie wir wissen, ist das mitnichten so. Es gibt Unwägbarkeiten, die man nur aus dem heute heraus erfahren kann. Daten haben ein relativ umfangreiches Rauschen, aus dem man kein sicheres Wissen modellieren kann.

Kommen wir nun zurück auf die Intuition. Was genau ist sie?

Intuition kann man als Erfahrungswissen beschreiben. Das heißt, dass man mit vielen Jahren Erfahrung gewisse Muster in der Umwelt erkennt. Und mit dieser Erkenntnis lassen sich relativ schnell Entscheidungen treffen. Es ist eine Art unbewusstes Wissen. Ein Beispiel um den Wert von Erfahrung zu beschreiben, ist das Schachspiel. Hier kann man gut beobachten, wie schnell sich Profis auf einen Zug festlegen. Sicher, sie denken nochmals kurz darüber nach, aber sehr oft folgen sie ihrem ersten Impuls. Wenn man diesen Erfahrungswert nun mit dem Computer vergleicht, wird die Bedeutung der Intuition noch deutlicher: Bereits in den 50er Jahren gab es Computerwissenschaftler, die überzeugt waren, dass Computer sehr bald den besten Schachspieler schlagen könnten. Es hat allerdings nicht ein, zwei oder fünf Jahre gedauert bis das passiert ist, sondern mehr als 40 Jahre bis IBM mit Deep Blue einen Computer entwickeln konnte, der den damals besten Schachspieler schlagen konnte. Computer konnten natürlich schon sehr schnelle Schachzüge berechnen.

Aber um das Erfahrungswissen von Garri Kasparow zu schlagen, hat es mehr gebraucht. Das zeigt, dass Erfahrungswissen, also Intuition, einen substanziellen Vorteil bringt.

Sind also Erfahrungen der Hauptträger von Intuition?

Nicht nur, aber sie sind wesentlich. Entscheidungen treffen wir auch aus Impulsen heraus, die nicht auf Erfahrung basieren, etwa beim Einkaufen. Man entscheidet sich eventuell nach Laune oder aufgrund eines besseren Angebotes usw. Es sind dann Entscheidungen, bei denen man sich eher auf sein Bauchgefühl als auf sein Erfahrungswissen verlässt. Auch das sind intuitive Entscheidungen. Hier muss man dann aber damit rechnen, dass man vielleicht auf die Nase fällt. Die Entscheidungen, die man aufgrund von Erfahrungswissen fällt, sind sicher die besseren.

Ist das Bauchgefühl, dann ein Grund warum Entscheidungen manipulierbar sind?

Ja, vor allem wenn man sehr wenig Erfahrung hat, sind sie sehr leicht zu manipulieren. Die Werbung arbeitet damit tagtäglich. Je mehr Erfahrung man aber macht, umso stabiler werden die daraus getroffenen Entscheidungen. Auch die Wissenschaft beschäftigt sich aktuell intensiv mit diesen beiden Ansätzen. Auf der einen Seite steht die Auseinandersetzung mit Entscheidungen, bei denen die Menschen relativ wenig Kompetenz mitbringen. Hier wird deutlich, dass eher schlechte intuitive Entscheidungen getroffen werden. Wichtiger Vertreter ist hier der aktuelle Nobelpreisträger für Ökonomie, Richard Thaler. Auf der anderen Seite nähert sich die Wissenschaft, wie wir hier beim Max-Planck-Institut, den Entscheidungen, die mit Erfahrungswissen getroffen werden. Und diese können, wie beschrieben, sehr gut mit Computeralgorithmen mithalten.

Viele Menschen scheuen bestimmte Entscheidungen, obwohl sie einen bestimmten Impuls haben. Wie gewinnt man das Selbstvertrauen, sich auf seine Intuition zu verlassen?

Das hängt von zwei zentralen Variablen ab: Zum einen ist es der Kontext in dem man sich entscheiden soll. Werden in dem Unternehmen intuitive Entscheidungen zu gelassen oder muss man diese stets detailliert begründen und mit Daten scheinbar wasserdicht absichern? Herrscht also eher ein dokumentierender Entscheidungsablauf. Allerdings wir hier im Laufe der Zeit intuitives Entscheidungswissen verloren gehen bzw. diese Kompetenz kann gar nicht erst aufgebaut werden. Denn, und das

ist der zweite Aspekt: Man muss aus seinen Entscheidungsfehlern lernen können. Nur wenn man erfährt, dass eine Entscheidung nicht funktioniert, kann man daraus lernen und somit Erfahrungswissen aufbauen. Und kann man diesen Lernprozess nicht durchlaufen, bleibt man in seinen Entwicklungen stecken.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit deutschen Unternehmen und Organisationen, sind diese zu datengläubig? Lassen sie Intuition zu?

Es gibt viele Organisationen, denen bewusst ist, dass Daten klare Grenzen haben, denn mit ihnen kann man nur bis heute schauen. Will man Entscheidungen für morgen treffen, wird man Schwierigkeiten bekommen. Daten sind nicht in der Lage, die Unsicherheiten zu erkennen, die aktuell in vielen Bereichen herrschen: politische Umbrüche, wankende Entwicklungen in der Wirtschaft, instabile Gesellschaften. Das lässt sich mit Daten nicht abbilden. Algorithmen finden sehr selten Antworten auf komplexe oder dynamische Situationen. Man braucht Experten mit sehr gutem Erfahrungswissen. Und schauen Sie in die hochinnovativen Bereiche wie der Tech-Branche, werden Sie sehen, dass dort Entscheider, die mit intuitiven Ansätzen arbeiten, sehr geschätzt werden.

Es hört sich ja alles sehr positiv an. Gibt es dennoch Risiken, die bei intuitiven Entscheidungen mitschwingen?

Entscheiden ist immer risikobehaftet. Aber das ist Teil des Lebens und wir lernen so mit Unsicherheiten umzugehen. Selbst bei der Partnerwahl schwingt ein Risiko mit, dass es nicht klappen kann. Aber nur wenn wir diese Risiken eingehen, können wir uns neue Bereiche erschließen. Ansonsten müsste jeder für sich allein bleiben.



Dr. Florian Artinger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Max-Planck-Instituts sowie Partner und Mitgründer von Simply Rational – Das Institut für Entscheidung, einem Spin-off des Max-Planck-Instituts mit Impulsvorträgen, Workshops und Beratung in Behavioral Science und Data Science für den öffentlichen und privaten Sektor.

Ein Grundverständnis gewinnen

Ganzheitliche Analyse mit dem Geschäftsmodell in Kultureinrichtungen

Ein Beitrag von Helmut Kohlert und Elena Neufeld

Das Geschäftsmodell beschreibt eine Organisation auf eine einfache und verständliche Art. Dabei nimmt das Geschäftsmodell eine Gesamtperspektive ein und bietet somit auch ein Gesamtverständnis über das Funktionieren des Kulturbetriebes und seiner Geschäftsfelder.

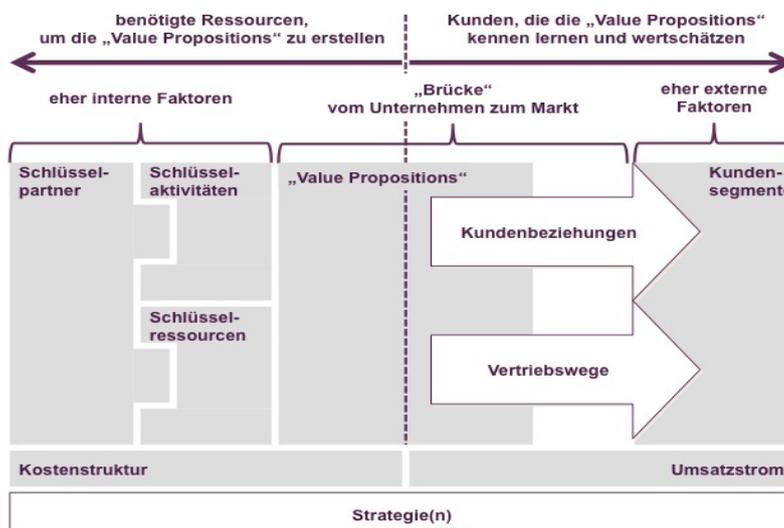
Geschäftsmodell als Analysemethode

Das Geschäftsmodell legt alle Komponenten eines Betriebes, z.B. seine Angebote, in welchen Märkten mit welchen Zielgruppen, Partnern mit denen längerfristig zusammengearbeitet werden soll.

Das Geschäftsmodell eines Betriebes erfasst die einzelnen profilgebenden Elemente eines Betriebes und deren Zusammenhänge.

Aus dem Geschäftsmodell können Ziele und Strategie abgeleitet werden, die trotz externer Unwägbarkeiten, die mitunter in ihrer Auswirkung zum Planungszeitpunkt noch gar nicht absehbar sind, erreicht werden sollen. Alle Funktionen, die den Betrieb in seinem Handeln zur Erreichung seiner unternehmerischen Ziele beeinflussen, gehören zum Geschäftsmodell. Mit diesem Grundverständnis über das eigene Geschäft ist man auch in der Lage, die strategischen Geschäftsrisiken zu verstehen, die die Zielsetzungen des Betriebes unterlaufen. Insgesamt dient das Geschäftsmodell der Profilierung des Kulturbetriebes im Konzert der Alternativen, die der Kunde in seiner Freizeit erkennt.

Das fehlende Grundwissen über die Bedeutung und die Entwicklung von Geschäftsmodellen hindert die Kulturunternehmen daran, ihr volles Potenzial zu entfalten. Durch die Schaffung einer kompetenten Beziehung zwischen kulturellen Angeboten und wirtschaftlichen Methoden können die kulturellen Konzepte langfristig und nachhaltig gesichert werden. Das Geschäftsmodell eines Betriebes erfasst die einzelnen profilgebenden Elemente eines Betriebes und deren Zusammenhänge. Die Erfolgspotenziale werden bezogen auf Umsatz, Kosten und Ertrag aufgeschlüsselt und es wird gezeigt, wie der Betrieb Nutzen bei seinen Kunden erzeugen kann:



Darstellung eines Geschäftsmodells nach Osterwalder & Pigneur

Zentral im Geschäftsmodell von Osterwalder & Pigneur ist das Nutzenversprechen („Value Proposition“) als eine Beschreibung, welcher außergewöhnlicher Kundenwert das Marktangebot für ein spezifisches Kundensegment erschafft. Es ist auch Ausgangspunkt der Betrachtung, welche Leistungen dem Kundensegment angeboten werden sollen, um sich optimal zu positionieren und sich von den Wettbewerbern abzugrenzen. Dabei eine Anmerkung zum Thema Wettbewerb: Dieser wird bei der Analyse des Geschäftsmodells nur implizit betrachtet, da die „Value Propositions“ immer die Wettbewerbsangebote berücksichtigen. Man betrachtet die „Value Proposition“ immer relativ zu den Leistungen der Wettbewerber, rückt aber von dem absoluten Vergleich mit ihnen ab. Der Kunde mit seinen Bedürfnissen, die optimal mit der eigenen „Value Propo-

sition“ getroffen werden sollen, rückt in den Vordergrund, der Wettbewerber etwas nach hinten. Allerdings spielen bei Kulturbetrieben die Substitute eine weitaus größere Rolle als direkte Wettbewerber, zu diversifiziert ist der Markt: Gehe ich am Wochenende in Kino, in das Theater oder zu einem Konzert? In dem Modell sind als weitere Elemente abgebildet:

- > **Kundensegmente** fassen Kundengruppen mit weitgehend homogenen Bedürfnissen zusammen. Kriterien für die Segmentierung werden vom Betrieb ermittelt, meist sind aber bereits Einteilungen in der Branche vorhanden, die zur Ableitung genutzt werden können.
- > **Die Vertriebswege** zeigen auf, über welche Wege die Kunden erreicht werden. Die Betonung liegt auf der Regelmäßigkeit und der Nachhaltigkeit, einmalige Gelegenheiten sind davon ausgeschlossen. Gleichwohl erfolgt auch der Blick auf die Vertriebskosten, die zum erzielbaren Verkaufspreis angemessen sein müssen.
- > **Die Kundenbeziehungen** werden nicht nur aufgebaut, sondern auch in jedem einzelnen Kundensegment gepflegt. Die Spanne reicht von einer optimalen Selbstbedienung bis hin zur individuellen Betreuung.
- > **Der Umsatzstrom** resultiert aus den überzeugenden „Value Propositions“ und der Effektivität der „Brücke“, die auf die jeweiligen Kundensegmente treffen. Konkret ergibt sich der Umsatzstrom aus den Preisen und der abgesetzten Menge sowie aus weiteren Leistungen. Unter Umsatzstrom versteht man mehrere Ertragsquellen. Deren Qualität ist später für die Risikobetrachtung des Ertragsmodells aufschlussreich: Welche Einnahmen wird der Betrieb aus welchen unterschiedlichen Quellen erhalten? Die eigentliche Frage beim Umsatzstrom ist, wie der Strom erweitert werden kann, d.h. welche weiteren Umsatzquellen angefügt werden können?
- > Innerhalb des eigenen Unternehmens müssen die **Schlüsselressourcen** vorhanden sein, um diese außergewöhnlichen „Value Propositions“ bereitzustellen. Diese Schlüsselressourcen werden ermittelt: Sie können in den Vertriebswegen, den Kundenbeziehungen etc. liegen und stellen die Alleinstellungsmerkmale des Kulturbetriebes dar.
- > Die Schlüsselressourcen sind mit **Schlüsselaktivitäten** verbunden, ohne die die Ressourcen gar nicht genutzt werden würden, etwa in der Durchführung einer Veranstaltung, z.B. Beleuchtung, Internetanschlüsse.

- > Vollständige Leistungen benötigen meist Kooperationen mit **Schlüsselpartnern**, ohne die das Geschäftsmodell nicht umsetzbar wäre. Die Schlüsselpartner stellen dringend benötigte komplementäre Leistungen zur Verfügung, wie z.B. Kulturagenturen, Medienpartner, Technikpartner.
- > Alles unterliegt auch der Forderung nach einer optimalen **Kostenstruktur**, „es muss sich rechnen“. Besondere Betrachtung erfahren diejenigen Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen sowie Schlüsselpartner, die besonders kostenintensiv sind.
- > Eine **Strategie** vermittelt dem Betrieb eine konstante und konsistente Richtung, in die es sich bereits ausgerichtet hat und in der es sich bewegt. Diese ist im Geschäftsmodell meist vorgegeben und nicht Gegenstand der Diskussion im Rahmen eines Geschäftsmodell-Workshops.

Das Geschäftsmodell dient zur Analyse, wie das eigene Unternehmen seine Geschäfte tätigt, es deckt Zusammenhänge auf, vor allem wenn man die Angaben auf Plausibilität und Konsistenz überprüft. Sehr wohl kann die Aufstellung des Geschäftsmodells als Hort neuer Ideen für Geschäftsmöglichkeiten genutzt werden. Die Aufstellung und die Arbeit mit dem Geschäftsmodell erfolgt in einem Workshop.

Durchführung eines „Geschäftsmodell-Workshops“

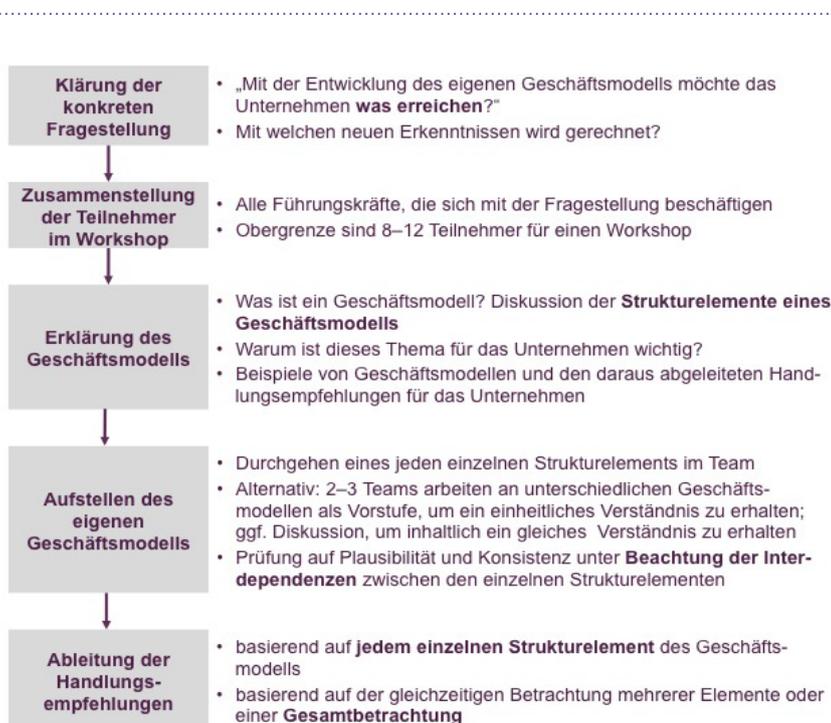
Der Geschäftsmodell-Workshop beginnt mit der richtigen Aufgabe bzw. der richtigen Fragestellung. Da sie sehr unterschiedlich sein kann, wird man zu Beginn klären, in welche Richtung der Output gehen sollte, wenn möglich mit einer konkreten Fragestellung. Diese kann aus den folgenden Bereichen resultieren:

- > Im Kulturunternehmen soll ein besseres Verständnis für das eigene Geschäft und die möglichen Entwicklungsrichtungen erhalten werden („**business understanding**“), um in Zukunft unterschiedlichen Aufgaben zielgerichteter begegnen zu können.
- > Es sollen **Schwachpunkte** im Kulturunternehmen ermittelt werden, an denen gearbeitet werden soll, um den Betrieb im Falle von Krisensituationen robuster zu machen.
- > Es sollen **neue Strategien** entwickelt werden, z.B. Eintritt in neue Märkte, in neue Branchen, Bearbeitung neuer Kundensegmente etc.
- > Ein **neues Geschäftsmodell** wird diskutiert, bei der sich immer

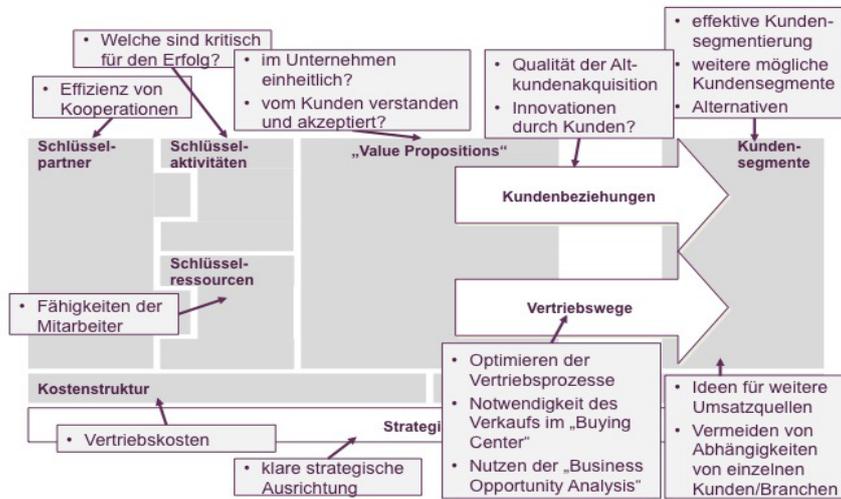
wieder die Frage stellt, wie weit sich das Unternehmen vom Bestehenden wegbewegen soll. Je weiter, umso ausgeprägter stellt sich die Frage nach dem Verständnis der Einnahmen- und der Ausgabenlogik.

- > Bei **Innovationen** wird auch das richtige Geschäftsmodell benötigt, um sie am Markt umzusetzen, denn die Übertragbarkeit des bestehenden Geschäftsmodells kann nicht vorausgesetzt werden.

Der Ablauf eines Workshops stellt sich wie folgt dar:



Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden danach weiter konkretisiert. Erste Empfehlungen und gegebenenfalls weitere Fragestellungen können im Workshop auch direkt in das Geschäftsmodell eingetragen werden. Im zweiten Schritt werden die einzelnen Ergebnisse in Form von Maßnahmenplänen festgehalten. Dazu wird jeder einzelne Bereich betrachtet und daraus Konsequenzen für den eigenen Betrieb abgeleitet. Das Geschäftsmodell kann auch Ausgangspunkt für Optimierungen im eigenen Kulturbetrieb sein:



Ansatzpunkte für Optimierungen

Die Darstellung des Geschäftsmodells nach Osterwalder & Pigneur erlaubt eine exzellente Gesamtsicht auf das Geschäft eines Betriebes. Dabei ist es sehr verständlich und eignet sich besonders gut für diejenigen, die sich vorher noch nicht mit Geschäftsmodellen beschäftigt haben.



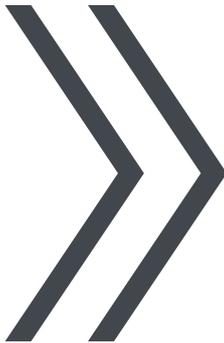
Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Kohlert ist Professor für Business Management an der Hochschule Esslingen. Er entwickelt Fortbildungsprogramme für Ingenieure in Managementpositionen und ist Partner bei der Bosch Start-up GmbH. 2016 erschien sein Buch „Unternehmensanalyse und strategische Planung“.



Elena Neufeld, LL.M., B.A. nach dem juristischen und betriebswirtschaftlichen Studium wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Entrepreneurship von Prof. Kohlert. Zuständig für die Projekte in den Bereichen Marketing und Innovationsmanagement.



Foto: Johannes Lachermeier



Echte Geschichten erzählen

Einfach immer wieder meine Lieblingsperspektive: der Blick auf die andere Seite! Von der Bühne aus ins Auditorium des Prinzregententheaters zu schauen, verliert für mich auch nach neun Jahren am Theater nichts von seiner Faszination. Diesen Blick, auch auf die Theaterakademie August Everding, über zeitgemäße Storytelling-Formate ans Publikum zu bringen, immer wieder neu und anders über das Theater und seine Zukunft reflektieren – das ist doch die schönste Aufgabe, die man sich denken kann! ‹‹

Johannes Lachermeier ist Leiter der Abteilung Kommunikation der Theaterakademie August Everding. Sein Blick zeigt das Prinzregententheater in München, Hauptsitz der Theaterakademie, während der technischen Einrichtung zur Oper „Flight“ von Jonathan Dove.

Ein Ausstellungshaus ohne eigene Sammlung steht vor besonderen Herausforderungen. Wir unterhalten uns mit Dr. Roger Diederer, Direktor der Kunsthalle München, wie man diese erfolgreich meistert.

Erfolg ist harte Arbeit

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Dr. Diederer, die Stadt München hat ein ausgesprochen dichtes Kulturangebot. Wo verorten Sie in diesem Feld die Kunsthalle München?

München hat in der Tat einige Museen von Weltrang mit erstklassigen Sammlungen. Die Kunsthalle München hat zwar keine eigene Sammlung, trotzdem traue ich mir zu sagen, dass wir in der Münchner Kulturliga sehr weit vorne mitspielen. Wir realisieren in unserem Haus pro Jahr drei ausgezeichnete Ausstellungen mit insgesamt rund 350.000 BesucherInnen. Damit können wir uns in diesem dichten Kulturangebot sehen lassen.

Vor welchen speziellen Herausforderungen stehen Sie dabei bei Ihrer Arbeit in der Kunsthalle München?

Ein Haus ohne eigene Sammlung ist nicht einfach zu bespielen. Auf der einen Seite haben wir eine sehr große Freiheit darin, unsere Themen frei und unabhängig vom Sammlungsbestand zu entwickeln. Auf der anderen Seite ist es unheimlich schwer, Leihgaben zu bekommen, wenn man im Tausch nicht auch etwas zurückgeben kann. Das ist im internationalen Ausstellungsgeschäft und Leihverkehr ein sehr wichtiger Aspekt. Bei unseren Verhandlungen um Leihgaben müssen wir umso mehr darauf achten, dass wir qualitativ hochwertige Projekte anbieten. Wir sind ein Haus, das sich über die letzten 30 Jahre einen sehr guten Ruf erarbeitet hat. Die Museumskollegen wissen, dass wir Ausstellungen nicht nur dann machen, wenn sie mit populären Themen aufwarten, sondern dass wir eine wissenschaftlich fundierte Arbeit leisten. Daher argumentieren wir immer sehr überlegt, wenn wir ein Exponat anfragen. Dahingehend werden wir in der Kunstwelt ernst genommen.

Eine Kunsthalle, maßgeblich unterstützt von einer Bank. Da bestehen sicher einige Vorstellungen von einem üppigen Budget. Steht Ihr Haus so gut da, wie es erscheinen mag?

Wir könnten ohne die Unterstützung der HypoVereinsbank nicht arbeiten, das ist klar. Die Bank ist sehr großzügig und betreibt ein unschätzbares Mäzenatentum. Aber trotzdem reicht das Geld nicht ganz, um davon drei große Ausstellungen auf unserem Niveau zu stemmen. Wir haben zwar kein Gewinnziel, aber ein zu großes Negativergebnis soll eben auch nicht zustande kommen. Das heißt, die Differenz zwischen der Spende durch die Bank und unseren Kosten wie Miete, Versicherungen, Transportkosten und Bewachung muss von unseren Einnahmen gedeckt werden. In unserem Fall bedeutet das hauptsächlich über die Eintrittsgelder. Wir versuchen Drittmittel einzuwerben, aber hier geht es uns wie vielen anderen Kultureinrichtungen auch: Das Geld sitzt bei Sponsoren im Moment nicht sonderlich locker. Manchmal gelingt es uns, manchmal nicht. Wir müssen hart arbeiten, um die Gelder, die wir benötigen zusammen zu bekommen.

Das bedeutet, Sie müssen erfolgreiche Ausstellungen anbieten. Was müssen Ausstellungen den BesucherInnen „bieten“? Ist „Erfolg“ noch planbar?

Leider ist Erfolg nicht planbar. Man hat nach vielen Jahren sicher eine Ahnung und kann sich besser in das Publikum und dessen Interessen hineinversetzen. Und es gibt einige Themen, bei denen man weiß, dass sie sehr gut ankommen werden. Monet etwa ist ein Klassiker, bei dem Sie wissen: Das Publikum wird in Strömen kommen. Doch gleichzeitig ist eine Monet-Ausstellung unfassbar teuer. Alleine die Versicherungswerte sprengen jeden Rahmen. Daher sind Erfolgsgaranten nicht eben Mal umzusetzen. Man muss die Potenziale anderer Ausstellungsthemen sehr genau abwägen. Aber eine Sicherheit auf Erfolg hat man nicht.

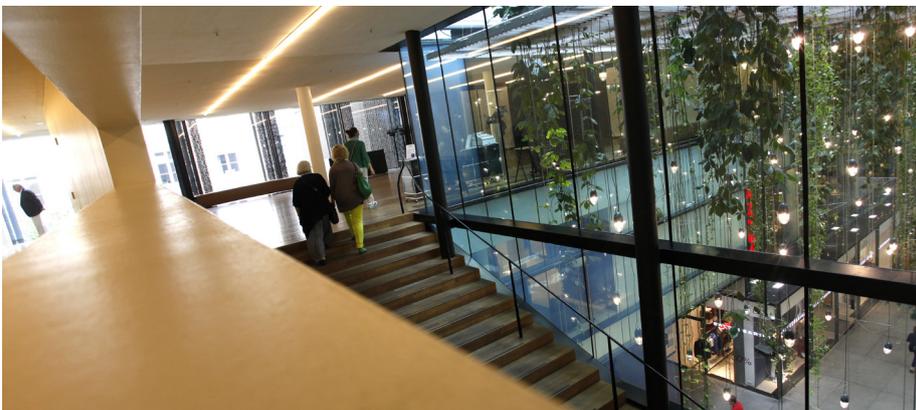


Foto: Kunsthalle München

Die Kunsthalle der Hypo-Kulturstiftung in der Theatinerstraße, München

Was die BesucherInnen betrifft: Das Publikum ist heute sehr wählerisch und hat hohe Erwartungen. Man kann etwa in einer Ausstellung nicht nur ein prominentes Werk an die Wand hängen und den Rest mit „zweiter“ und „dritter Ware“, irgendwelchen Fotos oder Blow-ups bestücken. Da wird das Publikum zurecht ausbleiben. Man muss sich intensive Gedanken über die Inhalte und Vermittlungswege machen. Damit steht und fällt jede Ausstellungskonzeption.

Sie haben die hohen Kosten erwähnt, die ständig steigen. Müssen wir uns die Frage stellen, ob wir uns Ausstellungen noch leisten können?

Das ist ein wichtiges Thema, und die Kosten sind ein sehr reales Problem in der Museumslandschaft. Bei Weitem können sich nicht alle Museen das leisten, was Ausstellungen heute kosten. Auch ich musste erst vor Kurzem eine Leihgabe absagen, da sich allein die Transportkosten auf 60.000 Euro beliefen. Das ist schlicht nicht möglich und vertretbar. Natürlich ist das sehr schade, da mitunter ein wichtiger Kontext bei einer Ausstellung fehlt. Und wenn Sie sich vorstellen, dass eine wahnwitzige Summe von 450 Millionen Dollar für einen vermeintlichen Leonardo aufgerufen wird, dann bedeutet das, dass auch all seine anderen Werke komplett vom Ausstellungsmarkt verschwinden. Denn die durch diese Wertsteigerung gewachsenen Versicherungssummen wird sich kein Museum auf der Welt mehr leisten können und wollen. Und das ist für die Vermittlung von Kunstgeschichte furchtbar.

Muss man dann irgendwann die Entscheidung treffen, doch weniger Ausstellungen zu machen?

Das machen bereits viele Häuser. Selbst eine so wohlhabende Institution wie das Metropolitan Museum in New York hat sein Programm aufgrund von Budgetproblemen stark reduziert.

Ihre nächste Ausstellung „Du bist Faust“ wird sich dem geschriebenen und gesprochenen Wort widmen. Worin liegt die große Herausforderung, sich eines literarischen Stoffes in einer Ausstellung zu nähern?

Nicht nur Goethe selbst, sondern insbesondere sein Faust war und ist ein großes Thema in der Kunstgeschichte, mit dem sich unendlich viele Künstler auseinandergesetzt haben. Das war unsere Ausgangssituation. Das Thema ist so aktuell wie nie und es fasziniert weiterhin das Publikum. Die Herausforderung besteht darin, dass es kein sehr niedrigschwelliger literarischer Stoff ist. Wie also können wir zeigen, dass es ein spannendes Thema für jedermann ist – auch für jene, die Faust nie gelesen haben und eventuell zögern? Das ist eine zentrale Frage.

Und mit welchen inszenatorischen Mittel und Vermittlungswegen werden Sie dieser Herausforderung begegnen?

Mit den ersten Ideen waren ich und Kunsthallen-Kuratorin Nerina Santorius und unsere Konzeptpartner von der Klassik Stiftung Weimar, Thorsten Valk und Sophie Borges, nicht zufrieden; die Ansätze waren eher brav kunsthistorisch und stark chronologisch aufgebaut – wir fingen bei Delacroix an und endeten mit Polke. Aber das war einfach nicht überzeugend. Faust ist und bleibt ein Theaterstück. Das Thema muss also im besten Sinne theatralisch und emotional erfahrbar präsentiert werden. Daher haben wir den Bühnenbildner Philipp Fürhofer engagiert und mit ihm ein Konzept entwickelt, das die Chronologie aufgebrochen hat. Die Besucher durchwandern nun inszenierte Räume, die der Handlung folgen und versuchen, mit den so präsentierten Ausstellungsstücken die Aktualität und Vielschichtigkeit des Stoffes zu vermitteln.

Während der Vorbereitungen auf die Ausstellung haben Sie das Faust-Festival ins Leben gerufen. Was hat es damit auf sich?

Es ist ein Projekt, das wir vor zwei Jahren gestartet haben. Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema und der Entwicklung des sehr strikten Konzeptes wurde schnell deutlich, dass wir die vielen Aspekte, die der Stoff hergibt, mit unserer Ausstellung gar nicht abdecken können. Es gibt so viel mehr zu sagen und zu zeigen. Daher haben wir alle Münchner Kulturakteure zu einem Faust-Frühstück eingeladen, um zu sondieren, ob nicht viel mehr möglich sein kann. Tatsächlich wäre ich mit zehn Gästen sehr zufrieden gewesen. Aber mit mehr als 100 Personen hatten wir eine riesige Resonanz. Zudem ließ sich Max Wagner, der Geschäftsführer des Gasteigs, als ein wichtiger Münchner Kulturakteur begeistern, und wir haben zusammen das Faust-Festival initiiert. Das Festival wird nun parallel zur Ausstellung über 5 Monate hinweg laufen. Es sind über



Foto: Kunsthalle München



„Du bist Faust“
Ausstellungsansicht und
-plakat, Laufzeit: Februar
bis Juli 2018 in der Kunsthalle
München

120 teilnehmende KünstlerInnen, Initiativen und Institutionen von der Kleinkunsthalle bis zum Puppentheater. Es wird Konzerte geben, Tagungen, Lesungen, Partys... Alle werden sich auf ihre Weise dem Thema Faust nähern. Es ist eine unfassbar tolle Sache geworden, von deren Aufmerksamkeit alle profitieren werden.

Sind diese vielen Initiativen eigeninitiativ und bezuschusst die Stadt München das Festival aufgrund der Resonanz?

Alle Projekte werden eigeninitiativ von den jeweiligen Personen, Gruppen und Einrichtungen gestemmt. Die Mittel für das Festival und dessen Öffentlichkeitsarbeit mussten wir aus verschiedenen Quellen zusammentragen. Die Stadt München beteiligt sich mit einem kleinen Obolus. Allerdings haben wir mit der Edith-Haberland-Wagner-Stiftung eine sehr großzügige Unterstützerin gefunden und zudem gab es noch verschiedene andere Sponsoren. Damit wurde die Entwicklung der Webseite und des begleitenden Magazins möglich.

Hoffen Sie, dass wegen dieser Initiative mehr Besucher in Ihre Ausstellung kommen werden?

Das wäre sicher ein willkommener Effekt. Aber ich will betonen, dass das nicht der Anlass dieser Initiative war. Es ging darum, andere Aspekte dieses Themas abzudecken und dem Publikum die Komplexität so facettenreich wie möglich zugänglich zu machen. Es stand vielmehr die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Thema im Mittelpunkt als irgendwelche Marketingeffekte. Dass es nun so groß geworden ist, freut mich daher wirklich und ich hoffe, dass es zu einem großen Erfolg wird.

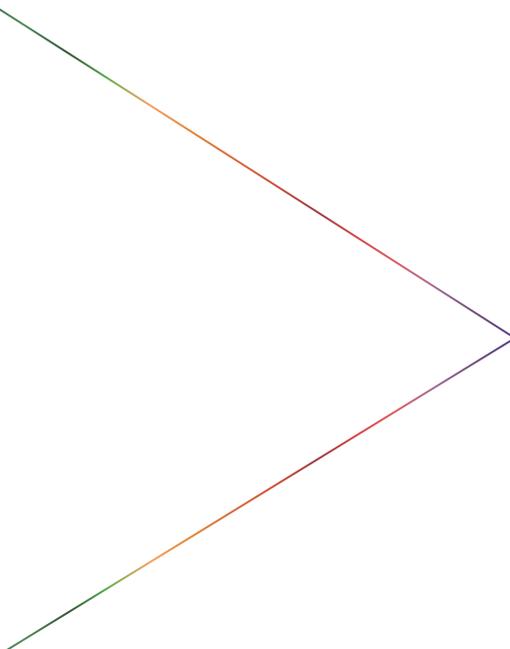


Dr. Roger Diederer ist seit 2013 Direktor der Kunsthalle der Hypo-Kulturstiftung München. Nach Tätigkeiten in Los Angeles, Amsterdam, Cleveland und New York war der aus den Niederlanden stammende Kunsthistoriker bereits seit 2006 Kurator in der Kunsthalle München.

Mythos Freier Eintritt?

Perspektiven der Eintrittspreispolitik in Museen

Ein Beitrag von Philipp Stanehl



Museen agieren bei der Eintrittspreispolitik in einem Spannungsfeld, denn sie müssen sich konform innerhalb der kulturpolitischen Rahmenbedingungen bewegen, optimal in den kulturökonomischen Marktbedingungen wirtschaften und gleichzeitig die Budget-Defizite durch ein kosten- und erlösoptimiertes Preismanagement abmildern. Als Kristallisationspunkt erscheint dabei der Wunsch nach freiem Eintritt in die Museen. Die angeführten Argumentationen bewegen sich dabei zwischen Ökonomie, Politik und Management. Leider fehlt es oftmals an einer sachlichen Betrachtungsweise der Auswirkungen des freien Eintritts und einer offenen Bewertung von Alternativen: Was sind die Chancen und Herausforderungen des freien Eintritts? Wie preissensibel sind die Besucher und kann man mit freiem Eintritt mehr Menschen für Museen begeistern? Welche Institutionen haben bereits Erfahrungen mit dem Thema gesammelt und unter welchen Rahmenbedingungen sind diese mit anderen Museen vergleichbar? Und wie funktioniert die Finanzierung eines solchen Preismodells im Museum?

Leider fehlt es oftmals an einer sachlichen Betrachtungsweise der Auswirkungen des freien Eintritts und einer offenen Bewertung von Alternativen.

Das Folkwang Museum in Essen konnte seine Besucherzahlen in den ersten acht Monaten seit Einführung des freien Eintritts verdreifachen. Auch im Hinblick auf die Nationalmuseen Großbritanniens lässt sich die enorme Steigerung der Besucherzahlen in den englischen Museen keineswegs allein mit dem freien Eintritt erklären, denn auch die

¹ Vgl. Hoffmann, Andreas (2016): *Freier Eintritt für alle? Preismanagement in Museen*. In: *Handbuch Kulturmanagement, Ausgabe Juli 2016*. Berlin.

² Vgl. Günther, Bernd (2015): *Freier Eintritt ins Museum? Eine alte, immer neue Diskussion*. In: *Deutscher Museumsbund e.V. (Hrsg.), Museumskunde. Band 80*. Berlin.

³ Vgl. Eilers, Silke (2015): *Eintritt frei? Die Bedeutung von Eintrittsregelungen für kommunale und vereinsgetragene Museen*. In: *Museumskunde Band 80*. Berlin.

Gesamtzahl der Besucher in den deutschen Museen ist zwischen 2001 und 2011 ohne freien Eintritt um etwa 10 Mio. Besucher gestiegen und ebenso der Louvre hat von 2001 bis 2012 seine Besucherzahlen trotz der erhobenen Eintrittsentgelte fast verdoppelt.¹ Es fehlen jedoch langfristig angelegte Studien, zur Fragestellung der Nachhaltigkeit von Steigerungen der Besucherzahlen durch die Einführung des freien Eintritts.

Der freie Eintritt ins Museum verfolgt auf der einen Seite radikal die monetär niederschwellige Öffnung des Kulturangebots, zum anderen wirkt er jedoch, durch den Verlust wichtiger Eigenerlöse, gegen das Subsidiaritätsprinzip. Ein subventionierter Eintrittspreis soll für alle Besuchergruppen erschwinglich bleiben, zugleich sollen aber auch die konkreten Nutzer des Kulturprodukts an den Produktionskosten durch den Eintrittspreis beteiligt werden. Zudem ist die Preiselastizität zum Beispiel bei Publikum aus dem internationalen Tourismus in der Regel hoch. Ein freier Eintritt würde die vorhandene Preisbereitschaft nicht realisieren können.² Ohne den Ausgleich des Verlustes an Eintrittseinnahmen durch Sponsoren oder den Träger des Museums ist es nicht möglich Preissysteme, wie den freien Eintritt, dauerhaft einzuführen.

Nicht Preis, sondern Angebot als Besuchshindernis

Eine Studie im Rahmen einer Nicht-Besucherbefragung ausgewählter LWL-Museen in 2013 hat ergeben, dass zu hohe Preise und/oder Anfahrt von nur acht Prozent der Befragten als Grund für ein Besuchshindernis darstellt.³ Der freie Eintritt schafft es, den bisher monetär gehemmten Besuchern mit einem geringen Einkommen den Museumsbesuch zu ermöglichen, der weitaus größere Teil der gesteigerten Besucherzahlen kommt jedoch durch das bereits kulturaffine Publikum zustande, dass durch den freien Eintritt zu Mehrfachbesuchen animiert wird. Die Qualität und Anziehungskraft für einen Museumsbesuch ist weit mehr von einem niederschweligen und attraktiven musealen Angebot abhängig.

Dies setzt allerdings voraus, dass die Besucher das Angebot in der Qualität einschätzen können und zudem auch die monetären Möglichkeiten besitzen sich den regulären Eintrittspreis leisten zu können. Ziel sollte es daher sein, die bisher dem Museum und seinem Angebot fernen Besuchergruppen durch Investitionen in Programme der Bildung und Pädagogik zu gewinnen, um damit für das Museum langfristig neue Besuchergruppen zu erreichen. Für diese Investitionen benötigten Museen finanzielle

Mittel, unter anderem auch in Form der Eintritte durch die bereits museums-affinen Besuchergruppen, welche sich oftmals den Eintritt leisten können und z.T. auch leisten wollen (vgl. PWYW-Fragestellung: ‚Was ist Ihnen der Besuch ins Museum wert?‘).

Preismodelle abwägen

Die Herausforderung liegt also im Bereich der Potentiale für eine Erweiterung und Weiterentwicklung des freien Eintritts als Preismodell für Museen, um den komplexen Zielsetzungen an die Preispolitik von Museen gerecht zu werden. Die Differenzierung der Preise kann innerhalb des beschriebenen Spannungsfeldes beitragen, bildungs- und sozialpolitische Ziele zu erfüllen und Konsumentenrenten abzuschöpfen. Doch ein solches System muss für die Besuchenden transparent und handhabbar bleiben. Zur Versachlichung der Diskussion trägt es somit bei, die Sinnhaftigkeit des freien Eintritts nicht dogmatisch zu beurteilen (ja oder nein zum freien Eintritt), sondern den freien Eintritt als ein Instrument neben einer Vielzahl weiterer Instrumente innerhalb des Preismanagements von Museen individuell zu bewerten.

Zusätzliche Eintrittseinnahmen durch Spenden erschließen und damit finanzielle Freiräume für den Museumsetat schaffen.

Die Potentiale für eine Erweiterung und Weiterentwicklung des freien Eintritts liegen dabei auch im partizipativen Preismodell „Pay-What-You-Want“. Das Instrument ist eine sinnvolle Ergänzung der Idee des freien Eintritts, da es durch die partizipative Komponente den Besuchenden die Möglichkeit gibt, sich in einem selbstbestimmenden Maße durch einen freiwilligen Eintritt an der nachhaltigen Entwicklung des Museums zu beteiligen. Das Preismodell PWYW führt isoliert eingesetzt, ebenfalls wie der freie Eintritt, nicht zu einem optimalen Ergebnis. Im Falle von PWYW führt es zu großen Planungsunsicherheiten und es drohen im Zeitablauf Abnutzungseffekte der Öffentlichkeits-Wirksamkeit. Außerdem muss das Modell PWYW aktiv im Museum gemanagt werden und entsprechender Aufwand einkalkuliert werden. Dennoch kann PWYW, im Vergleich zu freiem Eintritt, zusätzliche Eintrittseinnahmen durch Spenden erschließen und damit finanzielle Freiräume für den Museumsetat schaffen.

Das Modell Pay-What-You-Want ist in der Lage, einen Teil der Einnahmen wieder durch freiwillig gezahlten Eintritt zu kompensieren und bietet darüber hinaus weitere Vorteile im Vergleich zum freien Eintritt. Die Erfahrungen von alternativen Preissystemen stehen in deutschen Museen noch am Anfang. Sowohl wegen unterschiedlicher Ausgangssituationen, als auch wegen der wenigen, parallel zur Einführung neuartiger Preissysteme durchgeführten Besucherbefragungen, sind die bisherigen PWYW-Ergebnisse aus den Häusern nur schwer miteinander vergleichbar. Hier liegt noch ein großes Potential für künftige Studien, welche vor allem auch langfristig angelegt sein sollten.

Es lassen sich in diesem Zusammenhang drei zentrale Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung der Preispolitik formulieren. Als Leitidee kann dabei der Begriff des smart pricing dienen:

- > **Situativ:** Ein Preismanagement, welches von der jeweiligen Ausgangssituation sowie der Rahmenbedingungen des Museums ausgeht und die Ziele des Museums fördert. Eine Analyse der jeweiligen, für das Museum bestimmenden Ausgangssituation ist erforderlich für den Erfolg einer Preispolitik. So kann zum Beispiel insbesondere in kleineren Museen der verwaltungstechnische Aufwand höher sein, als die erzielbaren Erträge aus den Eintrittseinnahmen. Es gilt also die intern zur Verfügung zur stehenden Ressourcen gemäß den Auswirkungen von Preisinstrumenten hin zu beurteilen.
- > **Differenziert:** Smart Pricing ist differenziert – wie das Museumsprodukt es auch ist. Ein Preis in Abhängigkeit der Determinanten: Wer möchte wann, wo und aus welchem Grund in das Museum. Die Differenzierung der Preise hat zum Ziel, die Zahlungsbereitschaft der Besuchenden optimal zu realisieren und zur besseren Verteilung der Auslastung beizutragen. Zum Beispiel durch Wochenend-Tickets, freie Sammlung, Jahreskarten und Ermäßigungen.
- > **Transparent:** Einfach nutzbar für das Museumsteam und attraktiv für den Besuchenden. Eine große Herausforderung der Preisdifferenzierung ist die Wahrung der Übersichtlichkeit für den Besuchenden und die Praktikabilität für das Kassenspersonal. Auch eine komplexe und ausdifferenzierte Preispolitik muss für den Träger stets transparent, die Mitarbeitenden handhabbar und den Gast attraktiv gestaltet sein. Preistransparenz, im Sinne der

⁴ Vgl. Schöbler, Tom (2015): Preispolitik für Theater. Strategische Preisgestaltung zwischen Einnahmesteigerung und öffentlichem Auftrag. Ludwigsburg.

Vollständigkeit, Klarheit, Erfassbarkeit und Aktualität von Preisen, wirkt sich förderlich auf die Bewertung des Preises aus (zum Beispiel Fairness oder Vertrauen) und fördert damit letztlich auch die Besucherzufriedenheit.⁴

Transparenz bei Preisstrukturen und Finanzplanungen

Daneben sind für die politischen und administrativen Gremien der Preisentscheidungen von öffentlichen Museen ebenso verlässliche wie transparente Preisstrukturen und Finanzplanungen notwendig. Auch hier gilt es Akzeptanz und Verständnis gerade im Hinblick auf neuartige Preissysteme aufzubauen. Es hilft an dieser Stelle, wie im Museum Folkwang geschehen, wenn ein Haus innovative Systeme schrittweise implementiert und derartige Preismodelle zunächst an einzelnen Aktionstagen einführt, um darauf aufbauend die Vorteile in der Empirie belegen zu können. Darüber hinaus liegt es auch an den Museen, gemeinsam mit den Trägern eine wirksame Form des Leistungscontrollings zu erarbeiten, welches über einen kurzfristigen, rein quantitativen Fokus auf die Besucherzahlen hinausgeht. Eine wirkliche Weiterentwicklung der Besucherstruktur erreicht man langfristig nicht nur quantitativ, sondern vor allem auch qualitativ über entsprechende interessante Programmatik, wirkungsvolles Marketing, Aufenthalts- und Servicequalität und eine stete Weiterentwicklung der Vermittlungsprogramme im Sinne von Audience Development. Ein qualitatives Vorgehen benötigt entsprechende finanzielle Ressourcen, welche nicht allein aus den knappen Kassen der öffentlichen Hand finanziert werden können und damit auch ein erlösoptimiertes Preissystem im Museum erfordert.



Pro und Contra Argumente der Einführung eines freien Eintritts in Museen.

Der Erfolg eines Museums sollte auch entsprechend seiner Fähigkeit zu einem nachhaltigen und qualitativen Wachstum und seiner Weiterentwicklung und Integration neuer Besuchergruppen bemessen werden, nicht nur in der Anzahl von quantitativen Museumsbesuchern. In der Museumslandschaft öffentlich finanzierter Häuser ist daher ein transparentes und in der Zusammenarbeit förderliches Leistungscontrolling dringend erforderlich, um qualitative museale Arbeit und nachhaltige Weiterentwicklung von Besucherstrukturen, ebenso wie die quantitative Wirksamkeit auf dem Markt und der wirtschaftlichen Nutzung der vorhandenen Ressourcen, optimal steuern zu können.

LITERATUR

Eilers, Silke: Eintritt frei? Die Bedeutung von Eintrittsregelungen für kommunale und vereinsgetragene Museen. In: *Museumskunde Band 80*. Berlin, 2015

Günther, Bernd: Freier Eintritt ins Museum? Eine alte, immer neue Diskussion. In: *Deutscher Museumsbund e.V. (Hrsg.) Museumskunde. Band 80*. Berlin, 2015

Hoffmann, Andreas: Freier Eintritt für alle? Preismanagement in Museen. In: *Handbuch Kulturmanagement, Ausgabe Juli 2016*. Berlin, 2016

Schöbler, Tom: Preispolitik für Theater. Strategische Preisgestaltung zwischen Einnahmesteigerung und öffentlichem Auftrag. Ludwigsburg, 2015



Foto: Rüdiger Lupricht

Philipp Stanehl ist seit Januar 2018 Kaufmännischer Geschäftsführer und Mitglied des Vorstands der Staatlichen Kunsthalle Karlsruhe. Zuvor betreute er als Stiftungsvorstand das Museum Große Kunstschau in der Künstlerkolonie Worpswede. Er sammelte Berufserfahrung unter anderem bei den Internationalen Filmfestspielen in Berlin sowie in der Stiftung Museum Kunstpalast in Düsseldorf.

Arbeitswelt und Partizipation

Der Wandel fordert kulturpolitische Akteure

Ein Beitrag von Katharina Bingel, Grit Leßmann und Jens Nußbaum

Zeitgemäße Kulturangebote zu schaffen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe für öffentliche Kultureinrichtungen. Vielfach erkannte und häufig diskutierte Herausforderungen wie die immer stärker medialisierte Umwelt, vielfältige Freizeitangebote bei gleichzeitig knapper werdender (informeller) Freizeit, zunehmende Individualisierung und Wertewandel stehen dabei im Mittelpunkt. Zu den großen raum- und gesellschaftsbildenden Wandlungsprozessen mit Auswirkungen auf Kulturinstitutionen und deren Angebote gehören aber auch die Veränderungen der Arbeitswelt. Strukturelle Änderungen der Arbeitsmärkte und neue Produktionsformen bleiben nicht ohne Folgen für den Kulturkonsum der Bevölkerung.

Neuorganisation der Arbeitsmärkte

Die Arbeitsmärkte der neuen Wissensökonomie unterscheiden sich in ihren Arbeitsprozessen und -verhältnissen gänzlich von früher vorherrschenden vertikalen Organisationsformen. Durch Routinearbeiten geprägte Prozesse mit starren Arbeitszeiten werden heute immer weiter durch vernetzte, horizontale Organisationsformen und simultane, dynamische Prozesse mit flexiblen Arbeitszeiten ersetzt. So steigt die Zahl atypischer Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeit, Befristung etc.) genauso an, wie die Zahl der selbstständigen Tätigkeiten. Zusammen mit Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung dürfte atypische Beschäftigung inzwischen mind. 35% aller Beschäftigungsverhältnisse ausmachen.¹ Zusätzlich haben sich die Erwerbsorientierung und damit auch die Erwerbstätigkeit von Frauen (insbesondere mit Kindern) deutlich erhöht, was wiederum Auswirkungen auf städtischen Lebensformen, Freizeitverhalten und Kulturnachfrage zur Folge hat.

¹ Vgl. *Statistische Ämter* 2012:65ff.

Auch der Wandel zur Wissensökonomie wirkt sich auf die Beschäftigungszahlen in bestimmten Wirtschaftssektoren aus: Eher klassische Dienstleistungen realisieren durch neue Organisationsformen und Technologien (z.B. Selbstbedienung, Automatisierung) Produktivitätsfortschritte und können Personal einsparen. Dagegen expandieren höherwertige Dienstleistungen wie z.B. Finanz- und Unternehmensdienstleistungen. Das dort benötigte Personal kann nicht durch Sachkapital ersetzt werden, verfügt aber über höchste Bildungsabschlüsse und vielfältige Schlüsselkompetenzen. Das Arbeitslosigkeitsrisiko ist in Deutschland höchst ungleich zwischen Hoch- und Geringqualifizierten verteilt. Gerade bildungsfernere Schichten werden zukünftig noch schneller vom wirtschaftlichen Leben abgeschnitten (vgl. Ludwig-Mayerhöfer 2012:304). Entsprechende Integrationsleistungen (auch im kulturellen Bereich) müssen daher weiter gestärkt werden.

Aufgrund der Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse sind immer mehr Menschen in Deutschland von Armut betroffen oder leben an der Armutsgrenze. Dies trifft vor allem auf Haushalte mit Kindern zu, da das Pro-Kopf-Einkommen von Familien deutlich niedriger ist als das Pro-Kopf-Einkommen von Singlehaushalten. Der Mangel an Bildung zählt in der Wissensgesellschaft zu den Hauptgründen für Armutsgefährdung. Besonders betroffen sind dabei Kinder von alleinerziehenden Eltern und Eltern mit Migrationshintergrund. Folgen der sozialen Benachteiligung und Ausgrenzung Gleichaltriger sind neben mangelnder Bewegung und schlechter Ausbildungsmöglichkeiten auch das Entstehen von Ängsten und geringes Selbstbewusstsein. Kostengünstige Freizeit- und Kulturangebote bieten hier eine Chance für gesellschaftliche Teilhabe.

Veränderte Arbeitswelten

Die zunehmende Beschleunigung, Dynamisierung und Flexibilisierung der Arbeitsprozesse führt dazu, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenswelten immer weiter verschwimmen – sei es nun durch temporäre Projektorganisation, beschleunigte Jobwechsel, veränderte Tages- und Lebens-Arbeitszeiten oder stärkere Eigenverantwortung und Selbstvermarktung. Hinzu kommen im privaten Bereich offenerere und schneller wechselnde Lebenspartnerschaften, weniger planvolle Nachwuchsgestaltung, reduzierte Familienstrukturen und vielfältigere Verpflichtungen. Es kommt zu einer Subjektivierung von Arbeit und zu einer Verbetrieblichung des Lebens – zu einer Entgrenzung von Arbeit und Leben (vgl. Läßle/

Stohr 2010:33f.). Diese Entgrenzung der Arbeits- und Lebenswelten führt letztendlich dazu, dass die Organisation des Alltagslebens deutlich anspruchsvoller geworden ist – dazu zählen auch Dinge, wie der Ausgleich durch Kulturangebote. Denn Projektarbeit oder Arbeit zu untypischen Tages- und Wochenzeiten erschweren die regelmäßige Teilnahme an (vereins-)organisierten Freizeitangeboten. Auch die berufsbedingten multilokalen oder nomadischen Haushalts- und Lebensformen spielen dabei eine immer wichtigere Rolle. Menschen sind heute weniger an einen Ort gebunden, sondern leben teilweise an mehreren Orten gleichzeitig.

Auch wenn Statistiken einen Anstieg der Freizeit im Verhältnis zur Arbeitszeit nahelegen, so ist jedoch in jüngster Zeit eher ein Anstieg der tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit zu erkennen. Insbesondere der Trend zu verstärkter Projekt- und Teamarbeit als bevorzugte Organisationsform trägt dazu bei. Diese Auswüchse der Entgrenzung führen mittlerweile zu einem neuen Bedarf der Rückbettung (vgl. Läßle 2004:74f.) in den lokalen Kontext – um organisatorisch die Dinge zu meistern, die zur alltäglichen Reproduktion erforderlich sind. Hier sei nur als Stichwort die ‚Work-Life-Balance‘ erwähnt. Menschen in entgrenzten Arbeits- und Lebenswelten sind besonders an Orten interessiert, die einen unkomplizierten Zugriff auf Angebote des Alltags erlauben (vgl. Brake 2012:24). Dazu zählen leicht zugängliche, informelle Kulturangebote, die spontan und ohne große Verpflichtungen bzw. langfristige Bindung genutzt werden können. Menschen haben also aufgrund ihres entgrenzten und zunehmend professionalisierten Alltags ein hohes Bedürfnis an informellen Freizeit- und Kulturräumen. Dabei sind aber spontanes Engagement und Kurzzeitbündnisse attraktiver als langfristige Bindungen und die dauerhafte Erfüllung von Rollenpflichten. Überspitzt gesagt: Der klassische Verein, die Partei oder sonstige Institutionen sind für viele Menschen unattraktiv geworden. Gewinnbringender erscheinen zweckgebundene Projektgruppen, zwanglose Netzwerke oder lockere Bekanntenkreise mit gleichen Interessen. Kulturinstitutionen müssen sich sowohl mit ihren Angeboten als auch ihrer Vermarktung diesem Wandel anpassen.

Neue Produktionsformen

Der Strukturwandel von einer eher industriell geprägten zu einer dienstleistungsorientierten Gesellschaft führt zu gänzlich neuen Organisations- und Produktionsformen sowie neuen Wirtschaftsstandorten. Diese bedingen wiederum die Struktur des Arbeitsmarktes sowie die An-

forderungen an die Arbeit selbst. Die neue Arbeitswelt der Wissensökonomie sowie ihr wachsender Einfluss auf den Freizeitbereich und das Familienleben sind Faktoren, die es bei der Entwicklung eines zukunftsfähigen Kulturangebotes für viele Zielgruppen zu berücksichtigen gilt.

Ein bedeutender Aspekt für aktuelle ökonomische Wandlungsprozesse ist die Tatsache, dass Wissen zu einem Produktionsfaktor geworden ist und eine immer entscheidendere Rolle im Prozess der Wertschöpfung spielt. Zugleich werden Güter und Dienstleistungen aufgrund der Digitalisierung immer weiter entmaterialisiert und können über elektronische Netze produziert und gehandelt werden. Durch die Transformation der vormaligen Industrieökonomie in eine Dienstleistungsökonomie haben sich auch die Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsweisen der Menschen grundlegend verändert. In der modernen Gesellschaft sind Wissensarbeiter die Mehrheit der Arbeitskräfte und spielen zunehmend die Schlüsselrolle in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung (vgl. Stampfl 2011:15f.). Auch die Formen des Wissens verändern sich im Laufe der Zeit. So gewinnt heute symbolisches Wissen (neben analytischem und synthetischem Wissen) eine immer größere Bedeutung für Wirtschaftsprozesse. Symbolisches Wissen ist kreativitätsbasiert und lässt sich nicht durch die Lektüre von Handbüchern oder das Übermitteln von Bau- oder Schaltplänen weitergeben. Es entsteht durch Neukombination bestehenden Wissens. Diese Fähigkeiten müssen auch außerhalb des schulischen Kontextes, z.B. von Kultureinrichtungen, gefördert werden.

Bildung ist ein zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg in der Wissensökonomie. Durch das steigende Bildungsniveau steigt zugleich der Anspruch an die Qualität als auch die Nachfrage nach einem möglichst ausdifferenzierten kulturellen Angebot. Dieser Trend wird durch die Pluralisierung der einzelnen Lebensstile weiter verstärkt und sollte von Kultureinrichtungen entsprechend berücksichtigt werden. Es muss gelingen, die Bedürfnisse hochmobiler, multilokaler Akteursgruppen mit verändertem Freizeitverhalten zu bedienen. Bei Kulturkonsumenten mit hohem Bildungsgrad erhöhen sich die Ansprüche an Angebotsqualität, Angebotsquantität und Angebotsdiversifizierung. Viele Kulturinteressierte sind aufgrund der sich ändernden Arbeitswelten weniger an langfristigen, regelmäßigen Angeboten interessiert als vielmehr an spontanem Engagement und Kurzzeitbündnissen. Dabei müssen Kulturangebote auf veränderte Arbeits- und Zeitregime abgestimmt werden. Die gesellschaftliche Integration bildungsferner und armutsgefährdeter Gesellschafts-

schichten bleibt eine zentrale Herausforderung der Kulturpolitik. Kultureinrichtungen müssen noch mehr Schlüsselkompetenzen vermitteln und können als Orte des informellen Lernens fungieren. Dabei müssen sie sich auf die stärker strukturierte Freizeit Jugendlicher und junger Berufstätiger einstellen.

LITERATUR

Brake, K.: Reurbanisierung : Interdependenzen zum Strukturwandel. In: BRAKE, K. / HERFERT, G. (Hrsg.): Reurbanisierung : Materialität und Diskurs in Deutschland. Wiesbaden : Springer VS, S. 22-33, 2012

Läpple, D.: Thesen zur einer Renaissance der Stadt in der Wissensgesellschaft. In: Gestring, N. / Glasauer, H. / Hannemann, C. / Petrowsky, W. / Pohlen, J. (Hrsg.): Jahrbuch StadtRegion 2003. Opladen : Leske + Budrich, S. 61-77, 2004

Läpple, D. / Stohr, H.: Arbeits- und Lebenswelten im Umbruch : Herausforderungen für die Entwicklung sozialer Infrastrukturen in Stadtquartieren. In: Läpple, D. / Mückenberger, U. / Oßenbrügge, J. (2010)

Ludwig-Mayerhöfer, W.: Arbeitsmarkt : Für alle wichtig, für viele unsicher. In: HRADIL, S. (Hrsg.): Deutsche Verhältnisse : Eine Sozialkunde. Bonn : Bundeszentrale für politische Bildung (= Schriftenreihe der bpb, Bd. 1260), S. 289-312, 2012

Stampfl, N.: Die Zukunft der Dienstleistungsökonomie : Momentaufnahme und Perspektiven. Berlin/Heidelberg : Springer, 2011

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.): Arbeitsmärkte im Wandel. Wiesbaden : Statistisches Bundesamt, 2012

Prof. Dr. Grit Leßmann ist seit 2010 Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften in Salzgitter und koordiniert den Studiengangs Stadt- und Regionalmanagement.

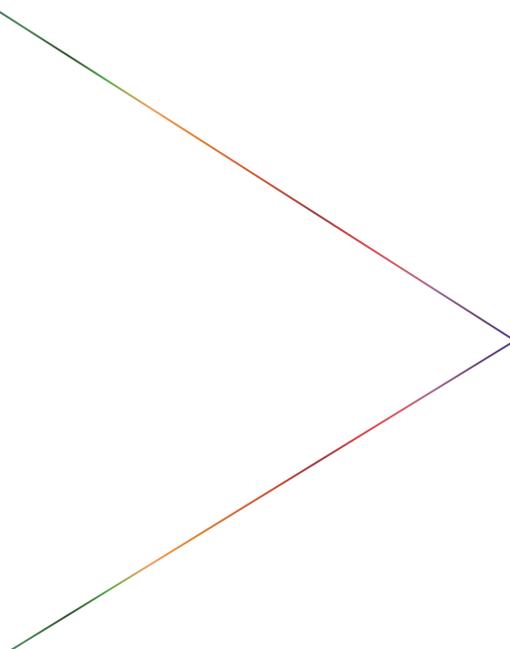
Dipl.-Geogr. Katharina Bingel betreut seit 2011 als wissenschaftliche Mitarbeiterin den Studiengang Stadt- und Regionalmanagement an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften. Sie promoviert derzeit zu Kreativität in Städten.

Jens Nußbaum MA ist seit 2016 als Berater im Bereich der Stadtentwicklung tätig und arbeitete fünf Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Studiengang Stadt- und Regionalmanagement an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Kultur in der Krise?

Die VuMA-Umfragen im Zeitvergleich

Ein Beitrag von Karl-Heinz Reuband



Wie sich die Nutzung von Hochkultur in den letzten Jahrzehnte entwickelt hat, ist wenig bekannt. Man kennt zwar pro Einrichtung die Zahl jährlich verkaufter Karten. Aber wie viele Personen sich hinter den Verkaufszahlen verbergen, weiß man nicht. Steigt die Zahl verkaufter Karten, kann sich sowohl die Zahl der Besucher erhöht haben als auch die Zahl der Besuche pro Besucher. Noch weniger ist über die soziale Zusammensetzung des Publikums bekannt: Alter, Bildung, kulturelle Interessen und Erwartungen, die an den Besuch gerichtet sind. Stattdessen herrschen Mutmaßungen vor, nicht selten basierend auf Impressionen und bloßem Wunschdenken.

Die unbefriedigende Situation ist Folge einer Vernachlässigung kulturbezogener Forschung, sowohl innerhalb der „academic community“ als auch in den Kultureinrichtungen selbst. Aufgrund dessen fehlt es nicht nur an Studien, die Aussagen über frühere wie aktuelle Verhältnisse ermöglichen, es fehlt auch an Trendstudien. Lediglich die kommerziellen Umfrageinstitute bieten mitunter in ihren regelmäßig, auf jährlicher Grundlage durchgeführten bundesweiten Erhebungen Informationen, die man zu Zwecken eines Langzeitvergleichs heranziehen kann. In diesem Zusammenhang ist vor allem die „Allgemeine Markt- und Werbeträgeranalyse“ (AWA) des Instituts für Demoskopie zu nennen (vgl. Reuband 2015) sowie die „Verbraucher und Medienanalyse“ (VuMA).

Beide Umfrageserien stellen vereinzelt Fragen zum Besuch kultureller Veranstaltungen. Bei der AWA geht es um den Besuch von „Oper, Theater oder Schauspielhaus“, den Besuch von „Museen, Galerien, Kunstausstellungen“ sowie um den Besuch von „Musikveranstaltungen, Konzerten“. Bei der VuMA sind die drei Bereiche in einer Frage zusammengefasst, es geht um den Besuch von „Theater, Konzert, kulturelle Veranstaltungen“. Museen und Kunstausstellungen werden hier subsummiert.

¹ Dabei bleibt es allerdings offen, um welche Art von Konzerten es sich handelt, ob mit klassischer oder anderer Musik. Dadurch dass „Musikveranstaltungen“ neben „Konzerten“ aufgeführt sind, dürfte das Begriffsverständnis auf Seiten der Befragten vermutlich eher als bei Fragen lediglich zu „Konzerten“ auch Schlagerveranstaltungen und andere Musikveranstaltungen miteinschließen. Aus diesem Grund haben wir an anderer Stelle, bei Bestandsaufnahmen des Langzeitwandels kultureller Partizipation, auf eine Einbeziehung dieser Frage bislang verzichtet.

Der AWA zufolge hat sich seit Beginn der 1990er Jahre im Bereich von Oper/Theater in der Bevölkerung eine mehr oder minder kontinuierliche Erosion kultureller Partizipation vollzogen. Zugleich zeichneten sich bei Untergliederung der Befunde nach dem Alter z.T. gegenläufige Entwicklungen ab: während es unter den Jüngeren zu einem Rückgang kultureller Partizipation kam, fand sich bei den Alten ein Anstieg (Reuband 2015). Damit wäre die vielfach im Bezug auf den Opernbetrieb beklagte steigende Überalterung von dessen Publikum, weniger dramatisch als es zunächst scheint: in ihr würde sich nicht allein ein Verlust Jüngerer widerspiegeln, sondern ebenfalls einen Zuwachs seitens der Älteren. Gäbe es diesen Zuwachs nicht, wäre die Überalterung weniger ausgeprägt, die Zahl der Besucher wäre freilich dann auch niedriger als es heutzutage der Fall ist.

Was die andere Bereiche der (Hoch-)Kultur betrifft, wie Theater, klassische Konzerte oder Museen, hat sich Publikumsbefragungen zufolge ebenfalls ein Prozess der Überalterung ereignet – mit der Folge, dass das Durchschnittsalter des Publikums inzwischen das der Gesamtbevölkerung z.T. etwas später erreicht oder bereits überschritten hat. Der Unterschied zur Oper liegt lediglich darin, dass die Entwicklung etwas später und von einem etwas niedrigeren Niveau aus einsetzte. Es handelt sich um einen Prozess gleicher Art, aber mit unterschiedlicher Geschwindigkeit (Reuband 2016).

Aber sind dafür ähnliche Prozesse des Strukturwandels verantwortlich wie im Fall der Oper? Gibt es gegenläufige Tendenzen auf Seiten der Jüngeren und der Älteren, und ist es dieser Prozess, der auch hier den Altersdurchschnitt in die Höhe treibt? Dazu bedarf es, wie im zuvor diskutierten Fall, eines Rückgriffs auf Bevölkerungsumfragen. Publikumsbefragungen, die keine Aussagen über die Bevölkerung als Ganzes und deren Entwicklung erlauben, allein helfen nicht weiter. Im Folgenden wollen wir der Frage unter Rückgriff auf die VuMA nachgehen – und damit auf der Ebene der kulturellen Partizipation als Gesamtheit, also unter Einschluss der verschiedenen Genres kultureller Teilhabe. In einem ersten Schritt wird die Langzeitentwicklung und in einem zweiten Schritt die altersbezogenen Transformationen zu diskutieren sein.

Die VuMA als empirische Basis

Die VuMA enthält Fragen zur kulturellen Nutzung seit dem Jahr 2000. Bis 2013 ist die Rede vom Besuch von „Theater, Konzert, kulturellen Veranstaltungen“, in den Folgejahren wird stattdessen nach einzelnen Bereichen

untergliedert gefragt: nach dem Besuch von Museen, Oper, Musicals etc. Dies ist konzeptuell und methodisch ein Fortschritt, schränkt jedoch den Langzeitvergleich ein. Die neue Serie ist bislang noch zu kurz, zu sehr auf einige wenige Jahre beschränkt, um brauchbare Trendaussagen zu erlauben. Und ihre aktuellen Werte können auch nicht in die frühere Fassung umgerechnet werden. Deshalb müssen wir uns an dieser Stelle mit dem Zeitraum 2000 bis 2012 begnügen. Dies ist jedoch kein Nachteil: Es ist der Zeitraum, für den auch die AWA bedeutsame Verschiebungen in der kulturellen Partizipation zu Lasten der Jüngeren und zugunsten der Älteren erbracht hat (Reuband 2015).

Die VuMA-Erhebungen stützen sich auf eine große Zahl von Befragten, größer als sie sonst in der Umfrageforschung üblich sind: innerhalb des hier einbezogenen Zeitraums auf rund 13.000 bis nahezu 25.000 Befragte pro Erhebung. Basis sind Random-Route-Stichproben. Die Erhebungen, durchgeführt von mehreren Umfrageinstituten, erfolgten mittels face-to-face-Interviews. Die Frage zur kulturellen Partizipation („Theater, Konzert, kulturelle Veranstaltungen“), ist dabei jeweils Bestandteil einer den Befragten vorgelegten Fragebatterie zu Freizeitaktivitäten, wobei als Antwortkategorien zur Verfügung stehen: „mehrmals in der Woche“, „mehrmals im Monat“, „etwa einmal im Monat“, „seltener“ und „nie“ (Reuband 2018).

Bei Freizeitaktivitäten macht die Konzentration der Antwortoptionen auf wöchentliche/monatliche Frequenzen, wie sie hier gewählt wurde, im Allgemeinen Sinn, für den Bereich der kulturellen Partizipation trifft dies nur begrenzt zu. Personen, die von sich sagen, sie würden ein- oder mehrmals im Monat Theater, Konzerte oder kulturelle Veranstaltungen aufsuchen, zählen im Bereich von Oper und Konzert überproportional zu den Abonnenten. Und im Bereich von Museen handelt es sich um besonders kunstbeflissene Besucher. Sie stellen eine höchst bedeutsame Gruppe dar, schließlich sind sie für einen Großteil der Besuche in Kultureinrichtungen mit verantwortlich. Die Mehrheit der Besucher repräsentieren sie jedoch nicht – weswegen es ratsam ist, ebenfalls diejenigen mit in die Betrachtung einzubeziehen, die seltener als ein- oder mehrmals im Monat kulturelle Veranstaltungen aufsuchen.

Veränderungen im Zeitverlauf

Wie man Tabelle 1 entnehmen kann, hat sich die Häufigkeit, mit der Theater, Konzerte oder andere kulturelle Veranstaltungen besucht wurden,

² Die in den Tabellen unseres Beitrags aufgeführten Zahlen sind den VuMA Tabellen bänden entnommen: VuMA (2000–2013): Berichtsbände VuMA, 2000–2013. Frankfurt/M. (Online: <https://www.vuma.de/>; Zugriff 10.10.2017)

in dem hier erfassten Zeitraum leicht verringert. Während im Jahr 2000 3,2% der Deutschen mehrmals im Monat derartige Veranstaltungen aufsuchten, waren es im Jahr 2012 nur noch 2,5%. Und während im Jahr 2000 12,3% einmal im Monat Veranstaltungen aufsuchten, waren es 2012 11,7%. Umgerechnet auf die Bevölkerung im Alter von 14 Jahren aufwärts ergibt sich für den mehrmaligen Besuch im Monat im Jahr 2000 eine Zahl von rund 2,0 Millionen und im Jahr 2012 von 1,8 Millionen, für den einmal im Monat betriebenen Besuch eine Zahl von 7,9 respektive 8,2 Millionen.² Zusammengenommen bleibt die absolute Zahl der häufigeren Besucher mit rund 10 Millionen damit annähernd konstant. Was bedeutet: Die sinkende Beteiligung wird in gewissem Umfang durch die gestiegene Zahl der Einwohner (vorerst) kompensiert.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mehrmals im Monat	3,2	2,7	3,1	2,7	2,6	2,9	3,0	2,8	2,4	2,8	3,1	3,0	2,7	2,5
Einmal im Monat	12,3	12,8	11,8	12,7	13,0	13,2	12,5	12,5	11,8	12,7	13,3	12,2	11,8	11,7
Seltener	48,7	51,1	50,4	51,7	52,3	52,3	52,3	51,9	51,8	49,6	47,9	48,5	48,1	47,2
Nie	35,6	33,1	34,6	32,8	31,9	31,3	31,9	32,7	33,8	34,6	35,5	36,2	37,4	38,6
	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)

Tabelle 1: Besuch von Theater, Konzert, kulturelle Veranstaltungen nach Jahr (in %)

Leicht angestiegen ist demgegenüber die Zahl derer, die nie kulturelle Einrichtungen nutzen: von 35,6% auf 38,6%. Zwar gibt es Schwankungen von Jahr zu Jahr, sowohl aufgrund unterschiedlicher kultureller Angebote und Ereignisse als auch stichprobenbedingter Schwankungen. Alles in allem jedoch legt der Zeitvergleich nahe, dass es sich um einen – wenn auch ziemlich langsam verlaufenden – realen, längerfristigen Trend handeln könnte.³ Dahinter können sich je nach Genre unterschiedliche Entwicklungen verbergen, Rückgänge ebenso wie Zuwächse. Dass die Zahl Besucher rückläufig ist, kann man Zeitreihen der AWA für den Bereich von Oper/Theater entnehmen. Für den Besuch von „Museen, Galerien, Kunstausstellungen“ zeichnen sich hingegen in der gleichen Zeitreihe seit Ende der 1990er Jahre eher stabile Verhältnisse ab, mit schwankenden Werten, in die eine oder andere Richtung. Längerfristig gesehen, im Kontext der Entwicklung seit den 1960er Jahren, ist ein Anstieg freilich unverkennbar (Reuband 2018).

Je nachdem, wie sehr der Museumsbesuch in der Frageformulierung explizit einbezogen wird, je nach Breite des Zeitraums und je nach Stellenwert

³ Fasst man jeweils die drei ältesten und drei neusten Erhebungen zusammen und errechnet den Durchschnittswert, um erhebungsspezifische Effekte auszuschalten, ändert sich nichts an der Aussage eines längerfristigen Rückgangs.

⁴ Im ALLBUS gaben im Jahr 1998 41% der Befragten an, nie kulturelle Veranstaltungen zu besuchen, im Jahr 2004 war dieser Anteil auf 43% gestiegen und erreichte im Jahr 2014 einen Wert von 46%. (Eigene Auswertungen, Daten jeweils gewichtet mit dem personenbezogenen Ost-West-Gewicht.). Unter Rückgriff auf das SOEP (mit vergleichbarer Frage wie im ALLBUS) für die Zeit zwischen 1995 und 2013 ist hingegen ein Anstieg kultureller Partizipation und Rückgang der Nicht-Kulturnutzer behauptet worden (Schupp und Priem 2015: 496). Als paradox muss im Übrigen erscheinen, dass der Anteil derer, die nicht von dem kulturellen Angebot Gebrauch machen, im ALLBUS etwas höher liegt als in der VuMA – obwohl im ALLBUS die kulturelle Partizipation durch die Nennung „Ausstellungen“ extensiver gefasst ist. Inwieweit der unterschiedlich Umgang mit dem Begriff „Konzert“ (in der VuMA heißt es lediglich „Konzert“, im ALLBUS „klassische Konzerte“) für den Unterschied mitverantwortlich ist, muss hier ungeklärt bleiben. Denkbar ist es, dass durch die fehlende Einengung auf klassische Konzerte ein Teil der Befragten auch an Konzerte mit nicht-klassischer Musik dachte.

des Museumsbesuch für die kulturelle Nutzung zum jeweiligen Zeitpunkt, ist es daher denkbar, dass mal stärker die Entwicklung im Bereich von Oper, Konzert oder Theater und mal stärker die Entwicklung im Museumsbereich das Antwortmuster bestimmt. Die differierenden Trends, die anscheinend den ALLBUS und dem SOEP bei identischer Fragekonstruktion – innerhalb des begrenzten Zeitrahmens – voneinander unterscheiden, könnten hierin eine mögliche Ursache haben.⁴

Dem ALLBUS zufolge hat sich die Zahl der Kulturnutzer als Gesamtheit („Besuch von Veranstaltungen wie Oper, klassische Konzerte, Theater, Ausstellungen“) im Verlauf der letzten sechzehn Jahre reduziert. Trotz steigender Bildung in der Bevölkerung und der Aufrechterhaltung eines breiten kulturellen Angebots ist die Zahl derer, die häufig oder gelegentlich von den Kulturangeboten Gebrauch machen, leicht gesunken. Dem würde entsprechen, dass sich das Interesse der Bevölkerung an Kunst und an der Kulturszene in der gleichen Zeit verringert hat – ob als Ursache verringerter kultureller Nutzung und/oder dessen Folge, sei dahingestellt. Alles in allem gesehen stimmen die Befunde der VuMA also in der Richtung des Trends mit den Ergebnissen anderer Studien recht gut überein und finden auch in den Rahmenbedingungen eine Entsprechung.

Altersspezifische Transformationen

Betrachtet man in der VuMA die Nutzung kultureller Einrichtungen untergliedert nach Altersgruppen, so ergeben sich unterschiedliche Beziehungen, je nachdem, ob man die monatliche Nutzung zugrundelegt oder die seltenere Nutzung miteinschließt. Im Fall des monatlichen Besuchs (Tabelle 2) erweisen sich zu Beginn des Beobachtungszeitraums die 14-29-jährigen als die Aktivsten. So wird ein monatlicher Besuch von ihnen im Jahr 2000 zu 18,3% angegeben, von den 30-49-jährigen und den über 50-jährigen hingegen lediglich zu 14,5 bzw. 14,9%. 12 Jahre später hat sich die Beziehung umgedreht: nicht mehr die jüngste Altersgruppe weist die größten Besuchswerte im Monat auf, sondern die älteste: der Wert für monatlichen Besuch beläuft sich bei den 14-29-jährigen auf 11,9%, den 30-49-jährigen auf 14,3% und den über 50-jährigen auf 15,7%. Die Älteren und nicht mehr die Jüngeren sind nun für einen überproportionalen Teil der Besuche kultureller Einrichtungen verantwortlich.

Etwas anders sieht es aus, wenn man die kulturelle Nutzung extensiver fasst: also auch diejenigen einbezieht, die von sich sagen, sie würden

„selten“ in Theater, Konzerte oder kulturelle Veranstaltungen gehen (vgl. Tabelle 3). In nahezu allen Jahren gilt dann, dass die mittlere Altersgruppe am häufigsten von den kulturellen Einrichtungen Gebrauch macht. Dass die über 50-jährigen zu allen Zeiten einen geringeren Wert als die mittlere Altersgruppe aufweisen, dürfte primär der weitgefassten Alterskategorisierung geschuldet sein: ohne die über 70-jährigen, die in dieser Altersgruppe enthalten sind, läge der Wert der über 50-jährigen höher, in jüngerer Zeit vermutlich sogar über dem der mittleren Altersgruppe.⁵

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
14–29	18,3	17,9	16,1	16,1	17,2	17,5	14,6	13,5	12,7	12,7	14,7	13,9	11,9
30–49	14,5	15,5	14,6	15,1	15,2	15,2	15,0	15,5	14,5	15,9	16,0	15,0	14,3
50+	14,9	14,6	14,6	15,2	15,4	16,3	16,5	15,8	14,8	16,3	17,4	16,1	15,7

Tabelle 2: Besuch von Theater, Konzert, kulturellen Veranstaltungen ein- oder mehrmals im Monat, nach Alter (in %)

Selbst wenn sich die Altersbeziehung etwas anders darstellt als im Fall der monatlichen Nutzung – auch bei Einschluss des gelegentlichen Besuchs gilt: Die Altersbeziehung formiert sich im Lauf der Zeit neu. Die Jüngeren als häufigste Kulturnutzer werden durch die Älteren als häufigste Nutzer ersetzt: Während für das Jahr 2000 noch eine Differenz von sieben Prozentpunkten zwischen den unter 30-jährigen und den über 50-jährigen zu Ungunsten der Älteren bestand, hat sich im Jahr 2012 der Wert auf sechs Prozentpunkte nun zugunsten der über 50-jährigen verlagert. Es hat sich eine komplette Umkehr vollzogen. Damit geht einher, dass sich der Anteil der Kulturnutzer bei den 14-29-jährigen um 10 Prozentpunkte reduziert hat, bei den 30-49-jährigen nur um zwei, während es unter den über 50-jährigen zu einem Anstieg um drei Prozentpunkte gekommen ist.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
14–29	66,7	69,5	63,4	66,4	66,2	65,6	63,8	62,8	63,9	61,9	59,1	59,2	56,3
30–49	68,7	71,3	71,0	73,0	74,0	74,6	73,7	72,9	71,6	69,5	67,8	68,1	66,8
50+	59,4	61,7	61,5	62,6	63,6	64,9	65,3	64,7	62,8	63,1	64,1	62,7	62,4

Tabelle 3: Besuch von Theater, Konzert, kulturellen Veranstaltungen zumindest gelegentlich, nach Alter (in %)

Selbst nach Anbruch des neuen Millenniums zeichnet sich damit also eine Fortsetzung der altersbezogenen Transformationen ab. In welchem Umfang diese primär die Nutzung von Theater, Konzert, Museen oder anderen kulturellen Einrichtungen und Veranstaltungen betrifft, muss an dieser Stelle

⁵ In den verfügbaren Tabellen ist keine differenziertere Altersaufgliederung vorhanden. Wie man der AWA entnehmen kann, sind die 50-59- und die 60-69-jährigen in den Teilhabewerten den 30-49-jährigen keineswegs durchweg unterlegen. Die Werte liegen vielmehr meist darüber. Erst mit dem Übergang in die Altersgruppe der über 70-jährigen sinken sie (Reuband 2015: 369). Für diese Entwicklung bei den über 70-jährigen sind vermutlich primär gesundheitliche Gründe verantwortlich. Je nachdem, welchen Anteil die über 70-jährigen in der Gruppe der über 50-jährigen haben, dürfte deren Wert für kulturelle Partizipation den Gesamtwert der über 50-jährigen prägen.

ungeklärt bleiben. Ebenso muss offen bleiben, welche der Einrichtungen innerhalb der jeweiligen Genres überproportional betroffen sind: innerhalb der Theater die staatlichen Schauspielhäuser und/oder die privaten Theater? Innerhalb der Museen die Kunstmuseen und/oder die sonstigen Museen, wie z.B. die Stadt- oder Technikmuseen?

Mögliche Ursachen des Wandels

Welche Einflussgrößen könnten zum überproportionalen Rückgang kultureller Partizipation auf Seiten der Jüngeren beigetragen haben? Ein Grund könnte im veränderten Mediennutzungsverhalten liegen. Im Lauf der Jahre haben Zeitungen in den jüngeren Generationen an Bedeutung verloren, mehr als dies unter den Älteren der Fall ist. Gaben im Jahr 2000 – der VuMA zufolge – 58,5% der unter 30-jährigen an, mehrmals in der Woche Zeitung zu lesen, waren es im Jahr 2012 nur noch 44,7% (ein Rückgang mithin um rund ein Viertel). Würde man den Zeitraum weiter fassen, bis in die 1990er Jahre hinein, wäre der Rückgang noch dramatischer. In der gleichen Zeit hat die Internet-Nutzung an Bedeutung gewonnen, für die eine selektivere Praxis der Informationsaufnahme gemäß den eigenen Interessen typisch ist.⁶ Zwar entscheidet auch bei der Zeitungslektüre das eigene Interesse mit darüber, was man liest oder nicht liest. Doch in nicht wenigen Fällen wird der Blick erst durch den Aufmacher auf Artikel oder Hinweise gelenkt, die man unter anderen Umständen nicht zur Kenntnis nehmen würde. Mit anderen Worten: Zeitungsleser dürften aufgrund ihrer Art der Mediennutzung überproportional stark Anreize zur kulturellen Partizipation ausgesetzt sein. Ein Rückgang in der Zahl der Zeitungsleser dürfte daher nicht ohne Auswirkungen auf die kulturelle Partizipation bleiben.⁷

Ein zweiter denkbarer Einflussfaktor liegt im Musikgeschmack. Wer häufig klassische Musik hört, der liebt in der Regel auch klassische Musik. Und wer klassische Musik liebt und wer häufig klassische Musik hört (vor allem, wenn dies konzentriert geschieht), geht häufiger in Operaufführungen und klassische Konzerte. Insofern kann man die Frage des Musikgeschmacks als relevante Hintergrundgröße für kulturelle Partizipation im Bereich des klassischen Musikbetriebs (die in der VuMA Frage mit enthalten ist) ansehen. Und wie verhält es sich damit?

Lang- bis mittelfristig gesehen ist der Anteil der Klassikliebhaber gesunken. Gaben im Jahr 2000 20,5% der Bundesbürger der VuMA-Umfrage zufolge an, klassische Musik mehrmals im Monat zu hören, waren es im Jahr 2012

⁶ *Wie sehr es seit den 1990er Jahren einen Rückgang gegeben hat, dokumentieren Befunde des Instituts für Demoskopie. Danach hatten im Jahr 1990 noch 66 % der 14-29-jährigen am Tag zuvor eine Tageszeitung gelesen, im Jahr 2009 waren es nur noch 39 %. In der VuMA ist die Frage etwas anders formuliert, als Aktivität ist „Zeitung lesen“ vorgegeben. Die Formulierung ist damit breit angelegt und beschränkt sich nicht auf die Papierausgabe von Zeitungen. Wer Zeitungen im e-Paper-Format im Online-Abonnement liest, dürfte dem Satz zustimmen, vermutlich nicht aber Befragte, die lediglich hin und wieder die Online-Seite der jeweiligen Zeitungen öffnen und selektiv nach Überschrift die (Kurz-) Beiträge auswählen.*

⁷ *Entsprechend hat es einen Einfluss auf die Häufigkeit kulturelle Partizipation, ob jemand täglich oder fast täglich Zeitungen liest. In einer von uns im Jahr 2002 in mehreren Großstädten durchgeführten postalischen Befragung ergaben sich in den Regressionsanalysen statistisch signifikante Effekte auf die Häufigkeit kultureller Partizipation, so auf den Besuch von Museen, Oper, klassische Konzerte (beta zwischen .09 und .10, jeweils unter Kontrolle der Merkmale Geschlecht, Alter, Bildung). Basis: Bevölkerung ab 18 Jahren, Erhebungen in Hamburg, Dresden, Kiel, Stuttgart und München zusammengefasst, N=4.590.*

nur noch 15,3%. Der Anteil derer, die „nie“ hören, ist parallel dazu von 41,1% auf 51,7% gestiegen.⁸ Selbst wenn man bedenkt, dass die Bevölkerungszahl zwischenzeitlich leicht zugenommen hat – von einem Zuwachs der Klassikliebhaber in absoluten Zahlen kann nicht gesprochen werden. Untergliedert man nach dem Alter, erweist sich der Rückgang der Klassikhörer primär als ein Merkmal der Jüngeren. So ist unter den 14-29-jährigen der Anteil derer, die zumindest gelegentlich klassische Musik hören, von 48,0% auf 31,9% gesunken (was einem Rückgang um ein Drittel entspricht). Unter den 30-49-jährigen ist der Wert von 60,2% auf 46,4% gesunken (ein Rückgang von etwas unter einem Viertel). Am geringsten ist die Schrumpfung unter den über 50-jährigen: von 63,5% auf 57,4% (ein Rückgang um rund ein Zehntel).

Dass der weitere Lebensverlauf die Jüngeren noch zu Klassikliebhabern werden lässt, ist unwahrscheinlich. Zwar gibt es einen Alterseffekt: schafft wiederholter (beiläufiger oder intentionaler) Kontakt Vertrautheit und Wertschätzung von klassischer Musik und begünstigt so mit zunehmendem Alter dafür eine gewisse Aufgeschlossenheit. Aber dieser Zugewinn vermag den Rückgang auf Seiten der nachfolgenden Generationen nicht auszugleichen. Die Zahl der Klassikliebhaber droht weiter zu erodieren, wenn nicht gezielte (und erfolgreiche) Maßnahmen unternommen werden, um dieser Entwicklung entgegen zu wirken.

Schlussbemerkungen

Es gibt einen schleichenden Erosionsprozess im Bereich der kulturellen Teilhabe. Obwohl die nachwachsenden Generationen über eine höhere Bildungsqualifikation verfügen als die Älteren und höhere Bildung kulturelle Partizipation begünstigt, sinkt der Anteil der Kulturnutzer unter den Jüngeren überproportional stark. Veränderte Mediennutzung und Änderungen im Musikgeschmack dürften einen bedeutsamen Anteil haben. Angesichts des kulturellen Rückzugs der Jüngeren gewinnen die Älteren an Gewicht. Sie bestimmen verstärkt über die Zusammensetzung des Kulturpublikums. Befunde aus anderen Erhebungen sprechen dafür, dass sich bei einem zeitlich weiter gefassten Rahmen und einer differenzierteren Altersaufgliederung, als sie hier möglich war (Reuband 2018), im Langzeitvergleich ein noch deutlicherer Zuwachs an kultureller Partizipation unter den Älteren nachweisen lässt – ein Zuwachs, der aus einem veränderten Lebensstil und vermutlich einem veränderten, aktiveren Altersselbstbild erwachsen ist. Die Überalterung, die sich im Bereich von Oper und klassischen Konzerten,

⁸ Im Anteil derer, die nie klassische Musik hören, sind in den verfügbaren Tabellen im Jahr 2012 ebenfalls die Befragten enthalten, die keine Angaben machten. Deren Anteil hält sich allerdings in Grenzen, im Jahr 2000 macht er z.B. lediglich 0,4 % aus (aus Vergleichsgründen hier für die Angabe zum Jahr 2000 in den Kreis der Nicht-Hörer mit eingerechnet).

⁹ 1993 galt z.B. für den „regelmäßigen“ Besuch unter den Befragten im Alter von 14-19 Jahren ein Wert von 3,0 %, 20-29 Jahre 4,2 %, 30-39 Jahre 5,0 %, 40-49 Jahre 6,0 %, 50-59 Jahre 7,0 %. Dann sinkt der Wert wieder leicht ab: 60-69 Jahre 6,1 %, 70 Jahre und mehr 4,5%. Die Werte für die späteren Jahre liegen (mit Ausnahme der Alten) niedriger, aber die Relationen sind ähnlich. So steigt der Anteil im Jahr 2000 von 2,2 % unter den 14-19-jährigen auf 4,5 % unter den 40-49-jährigen und erreicht bei den 60-69-jährigen seinen Höhepunkt (Quelle: Institut für Demoskopie, Tabellen der AWA). Zu analogen Ergebnissen, wenn die selteneren Besucher zusätzlich einbezogen werden vgl. Reuband (2015).

aber auch in Bereich von Theater und Museen abzeichnet, erweist sich somit als Bestandteil eines umfassenderen kulturellen Wandels, der Jüngere und Ältere gleichermaßen, wenn auch in unterschiedlich akzentuierter Weise umfasst.

Bemerkenswerterweise war der VuMA zufolge noch zu Beginn des Millenniums die kulturelle Partizipation in der jüngsten Altersgruppe in ihrer monatlichen Praxis weiter verbreitet als unter den Älteren. In der AWA, die sich auf den Besuch von Oper und Theater (zusammen erfragt) beschränkte, galt dies schon nicht mehr. Vielmehr waren hier bereits in den 1990er Jahren die häufigen, regelmäßigen Besucher eher unter den Älteren als den jüngeren Befragten anzutreffen. Und daran hat sich auch in der Folgezeit nichts geändert.⁹ Mit dem Befund einer überproportionalen Beteiligung Älterer nach Anbruch des neuen Millenniums stimmen ebenfalls die Ergebnisse von Befragungen in Opernhäusern überein, die zeigen, dass zu dieser Zeit das Durchschnittsalter der Bevölkerung vom Publikum der Oper bereits weit überschritten wurde.

Die Ergebnisse legen nahe, dass sich die Transformation der Altersbeziehung in der Oper frühzeitiger vollzogen hat als in anderen Bereichen der Hochkultur (dazu vgl. auch Reuband 20016). Betroffen von der verzögerten Entwicklung könnten ebenfalls Bereiche sein, die – wie Jazz – üblicherweise nicht der klassischen Hochkultur zugerechnet werden. Denn auch im Publikum von Jazzkonzerten, so legen es einige Studien nahe, hat sich im Verlauf der letzten Jahrzehnte ein längerfristiger Alterungsprozess vollzogen.

Zusammen genommen sprechen die Befunde aus Bevölkerungs- und Publikumsbefragungen für einen Prozess der Transformation, der je nach Kulturbereich unterschiedliche Ausgangswerte und Geschwindigkeiten aufweist, aber letztlich in die gleiche Richtung verläuft. Die Altersbeziehung kann sich aufgrund dessen zu einem gegebenen Zeitpunkt je nach Kulturbereich unterscheiden. Sie kann in einem Fall noch die alte Form haben, in einem anderen Fall (vorübergehend) keinen systematischen Zusammenhang mehr aufweisen und in einem anderen Fall bereits die Form der neuen Altersbeziehung angenommen haben.

Für die Praxis der Frageformulierung, in der es um die Messung kultureller Partizipation geht, hat dies als Konsequenz: Je breiter, je globaler, man die Frage in Bevölkerungsumfragen formuliert, desto umfassender wird man die verschiedenen Formen kultureller Partizipation erfassen, aber desto

weniger trennungsscharf wird die Spezifikation der Altersbeziehung und die zeitliche Lokalisation der Veränderungen sein. Die Spätentwicklungen, die sich in Teilbereichen kultureller Partizipation vollziehen, werden das Gesamtbild mit beeinflussen und auf der Ebene der globalen Messung die Neustrukturierung der Altersbeziehung zunächst nicht oder nur wenig sichtbar werden lassen – bis zu einer Zeit, in der sich die Entwicklungen zu einem einheitlichen Muster verdichtet haben.

LITERATUR

Reuband, K.-H. (2015): *Der Besuch von Opern und Theatern in der Bundesrepublik. Verbreitung, Trends und paradoxe Altersbeziehungen*, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, Hrsg., *Jahrbuch für Kulturpolitik 2014*. Essen: Klartext Verlag, S. 359–374

Reuband, K.-H. (2016): *Besucherstudien: Probleme, Perspektiven und Befunde. Eine Bestandsaufnahme für die Kulturpolitische Gesellschaft – Landeskulturbericht Nordrhein-Westfalen*. Düsseldorf [2017] (Online: <https://www.mfkjks.nrw/landeskulturbericht>)

Reuband, K.-H. (2018): *Die Neustrukturierung der Altersbeziehung kultureller Partizipation. Ein Langzeitvergleich bundesweiter Bevölkerungsumfragen, 1972–2016*. Zeitschrift für Kulturmanagement, Heft 1 (im Druck)

Schupp, J. und M. Priem (2015): *Die Nutzung des Kulturangebots in Deutschland*, in: DIW Wochenbericht, Nr. 20, S. 487–497



Prof. Dr. Karl-Heinz Reuband war 1993–1997 Professor für Soziologie an der TU Dresden, seit 1997 ist er Professor für Soziologie (em.) an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Forschungsschwerpunkte: empirische Kulturforschung, sozialer Wandel, Methoden der empirischen Sozialforschung. Neueste Buchpublikation: *Oper, Publikum und Gesellschaft* (Hrsg.), Wiesbaden: Springer VS Verlag 2018

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 22.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: osr72, fotolia.com

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/Kulturmanagement.Network

ISSN 1610-2371