



Kultur weiter denken

# Werbung

## im Kulturbetrieb

Kultureinrichtungen werben schon immer für ihre Angebote – mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg. Um sich hier bei den Richtigen Gehör zu verschaffen, kommt es nicht nur darauf an, am lautesten zu sein.

**Schwerpunkt ab Seite 21**



## „Wer nicht wirbt, ...

... stirbt!“, lautet eine Binsenweisheit im Marketing. (Zu) Polemisch? Vielleicht. Tatsache ist allerdings, dass der Verzicht auf Werbung für den Kulturbetrieb mehr kostet, als sie weiter zu professionalisieren. Wichtig ist dabei natürlich, dieses Aufgabenfeld strategisch anzugehen. Denn (fast) noch schlimmer als gar keine Werbung ist Werbung, die ihren Zweck verfehlt. Für den Kulturbetrieb bedeutet das: Die (potenziellen) Besucher:innen fühlen sich als solche nicht angesprochen – und kommen schließlich nicht ins Haus. Sie merken schon: Um die Auseinandersetzung mit dem Publikum kommen Sie auch beim Thema Werbung nicht drumrum. Das gilt übrigens auch für die Gunst der Mitarbeitenden, um die der Kulturbetrieb sich als Arbeitgeber mehr bemühen muss. Für beides ist eine Offenheit für neue Werbekanäle unerlässlich. Ob hierbei jeder Trend mitgemacht werden muss, muss letztlich jede Kultureinrichtung für sich entscheiden – immer mit Blick auf das jeweilige Werbeziel. Mutig und laut sein, kann dabei helfen, im Werbegame die Nase vorn zu haben. Letztlich zählen zu dessen Gewinner:innen aber vor allem all jene, die auf dem aktuellsten Stand sind. Mit dieser Ausgabe unterstützen wir Sie dabei!

Kultur weiter denken

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Julia Jakob**  
(Chefredakteurin)

## Kaleidoscope

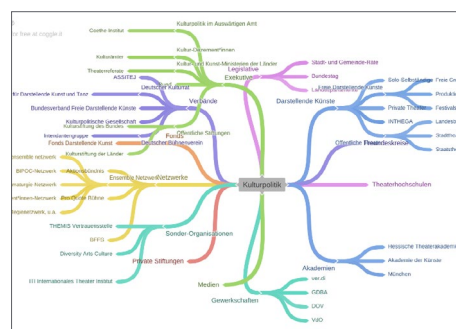
- 02 Editorial
- 05 Rundschau
- 06 Unsere Fragen an: Julia Heinrich
- 08 Lesetipps: Christoph Mauny
- 81 Impressum

## Schwerpunkt: Werbung im Kulturbetrieb

- 21 Der empathische Kulturbetrieb. Kulturmarketing ist mehr als Werbung – Interview mit Lorenz Pöllmann
- 27 Auf dem Weg zur Kulturkommunikation. Was Kulturmarketing von der Wissenschaftskommunikation lernen kann – von Paul Bräuer
- 34 Vom Fixie zum Flywheel. Ein Mittel gegen sinkende Budgets im digitalen Marketing – von Holger Kurtz
- 39 Putting Audiences Centre Stage – von Hannes Tronsberg
- 48 Ein attraktiver Arbeitsplatz?! Um die Zukunft des Kulturbetriebs werben – Interview mit Dirk Schütz

## ... weiter denken

- 09 Kultur politisch ... Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik. Für eine neue kulturpolitische Förderarchitektur (Teil 1) – von Thomas Schmidt
- 56 Kultur entwickeln ... Fortschritt, ohne um Erlaubnis zu fragen. Das Verschwörhaus Ulm – von Sabine Schwittek
- 67 Kultur entwickeln ... Partizipation trotz(t) Pandemie. Die Stadt Marl entwickelt ein eigenes Kulturprofil – von Bernward Tuchmann
- 73 Kultur theoretisch und praktisch ... Theater in der Legitimationskrise? – von Birgit Mandel



Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik 09



Fortschritt, ohne um Erlaubnis zu fragen 56

# INTHEGA-Theatermarkt 2021

## 11./12. Oktober | Bielefeld

### Leitmesse für Gastspielproduktionen



- ▶ Über 170 Informationsstände mit Produzentinnen und Produzenten – Tourneetheater, Landesbühnen, Freie Szene
- ▶ Gastspielangebote aus Schauspiel, Musiktheater, Crossover, Kinder- und Jugendtheater, Kabarett, Shows und Konzerte
- ▶ Aussteller aus den Bereichen Ticketing, Veranstaltungssoftware, Fortbildung sowie Bühnen- und Veranstaltungstechnik

[www.inthega.de/inthega-theatermarkt-2021/](http://www.inthega.de/inthega-theatermarkt-2021/)



## INTHEGA – Fachverband für die Gastspielbranche

- ▶ Interessenvertretung der Veranstalterinnen und Veranstalter mit Gastspieltheatern
- ▶ Mehr als 400 Mitglieder (Städte, Kulturvereine) mit Theater- und Kulturprogrammen

[www.inthega.de](http://www.inthega.de) | INTHEGA-Geschäftsstelle, Königsallee 43, 71638 Ludwigsburg

## INTHEGA – Kooperationspartner des Bundes

- ▶ Projektträgerin des Programms NEUSTART KULTUR – „Theater in Bewegung“
- ▶ Förderung von bis zu 50% der Gastspielkosten in über 300 Gastspielhäusern

[www.inthega.de/neustart/](http://www.inthega.de/neustart/)



Interessengemeinschaft der  
Städte mit Theatergastspielen



Die Beauftragte der Bundesregierung  
für Kultur und Medien

## BUCHREZENSION

**Kulturmarketing (2. Auflage)**

Das Kulturmarketing bleibt ein ewiges Spannungsfeld zwischen der vertriebsorientierten Ausrichtung von Kulturbetrieben und der künstlerischen Freiheit, die möglichst unberührt von Marketingeinflüssen bleiben möchte. In diesen Zielkonflikt begibt sich Lorenz Pöllmann auch mit der zweiten Auflage seines Lehrbuches „Kulturmarketing“ hinein.

von **Sven Christian Finke-Ennen**

[https://bit.ly/Rez\\_Kulturmarketing2](https://bit.ly/Rez_Kulturmarketing2)

## REIHE „FÜHRUNG“

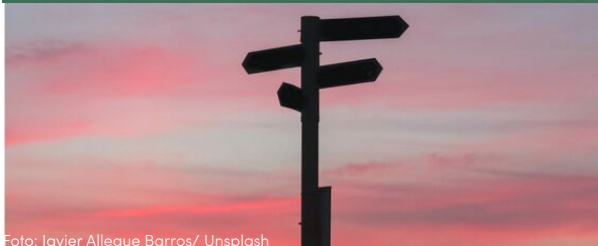


Foto: Javier Allegue Barros/ Unsplash

**Perspektiven für Führung in deutschen Museen**

Die Anforderungen an Führungskräfte von Museen ändern sich stetig und damit auch ihre Aufgaben. Eine neue Untersuchung zeigt, was das für den Kompetenzbedarf und den Arbeitsalltag bedeutet.

von **Anna Maria Katz**

[https://bit.ly/Leadership\\_Museum](https://bit.ly/Leadership_Museum)

## STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

**AUSSERDEM:**

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

**[stellenmarkt.kulturmanagement.net](https://stellenmarkt.kulturmanagement.net)**

## REIHE „FÜHRUNG“

**Chef:in per Los?**

Führungskräfte auslosen? Ein nützliches Gedankenspiel, ein aufschlussreiches Experiment oder bloße Provokation? Beobachtet man die derzeitigen Skandale um Leiter:innen im Kulturbereich und ihre teils mangelnden Führungsfähigkeiten, scheint die Frage nach der Qualität der aktuellen Auswahlverfahren mehr als berechtigt.

von **Annette Jagla**

[https://bit.ly/Fuehrung\\_Losverfahren](https://bit.ly/Fuehrung_Losverfahren)

## NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



## BUCHREZENSION

**Kulturpolitik für eine pluralistische Gesellschaft**

Kollektive Identitäten sind in der Kulturpolitik und Kulturförderung der letzten Jahre ein dominierendes Thema. Welche philosophischen und kulturwissenschaftlichen Konzepte die Basis dafür sind und wie sinnhaft ihre Anwendung ist, fragt das Buch „Kulturpolitik für eine pluralistische Gesellschaft“.

von **Lara Bader**

[https://bit.ly/Rez\\_Kulturpolitik](https://bit.ly/Rez_Kulturpolitik)



Foto: Marius Luhn

## UNSERE FRAGEN AN...

# Julia Heinrich

*Als Projektleitung für Eröffnungen des Kunstfest Weimar, der BAUHAUS-Parade sowie eigenen Festivals verschiedener Sparten hat Julia Heinrich sich in und um Weimar bereits einen Namen als freischaffende Kulturmanagerin gemacht. Hauptberuflich hat sie seit 2018 den Weiterbildungsverbund KULTUR LAND BILDEN geleitet. Nun wechselt die 32-jährige vom Thüringer Theaterverband zum jungen Theater stellwerk Weimar e.V. – um dort die Geschäftsführung zu übernehmen.*

## WORAUF FREUST DU DICH BEI DEINER NEUEN TÄTIGKEIT AM MEISTEN?

Aufs Zurückkehren! Das stellwerk war über viele Jahre mein Wegbegleiter. Von Kathrin Schremb, der ehemaligen Geschäftsführerin des Hauses, lernte ich, was Projekt- und Kulturmanagement wirklich bedeutet. Von da an war mir klar, wo es für mich hingehen soll. Nun möchte ich andere junge Menschen dabei begleiten, ihren Weg zu finden. Ich denke, dass unser Haus diese Möglichkeiten bietet! Denn wir sind ein Ort des Ausprobierens – und das unter einem geschützten Rahmen. Außerdem freue ich mich auf die Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen!

## WELCHE AUFGABEN STEHEN ALS ERSTES AUF DEINER AGENDA?

Am 15. Oktober ist Antragsfrist für viele Förderungen. Die Anträge wurden zum Teil schon gut von meinem Vorgänger vorbereitet, sodass ich vermutlich nur noch den Feinschliff übernehmen werde. Des Weiteren ist es mir sehr wichtig, das Team gut kennenzulernen. Dafür möchte ich mir in jedem Fall viel Zeit nehmen. Wenn wir als Team gut funktionieren, dann können wir alle unser Potential voll ausschöpfen – und noch dazu haben wir Spaß an der Arbeit!

## AB AUGUST 2022 WIRD DAS STELLWERK ERSTMALS VON EINER DOPPELSPITZE GELEITET, WOBEI STEFANIE HEINER DIE KÜNSTLERISCHE LEITUNG ÜBERNIMMT. WELCHE VORTEILE HAT DIESE AUFGABENTEILUNG FÜR DIE ZUKUNFT DES HAUSES?

Eine Doppelspitze bedeutet für uns, dass wir unseren Fokus noch stärker auf die künstlerische Arbeit legen können. Das Haus kann dadurch enorm wachsen. Wir bringen beide unterschiedliche Fähig- und Fertigkeiten mit und ergänzen uns dabei perfekt! Das wird man auch schnell nach Außen spüren. Ich denke, wir können aufgrund der Aufgabenverteilung eine neue Qualität erreichen. Für diese Entwicklungsmöglichkeit des Hauses sind wir total dankbar!



# Poetische Selbstermächtigungen

## **Ich erwarte die Ankunft des Teufels**

Marie MacLane,  
Reclam 2020 (1902)

„Zwischen meinem empfindlichen Fleisch und den Fingern der Welt ist keine dicke Haut“, klagt die gerade einmal 19-jährige Schicksal wie Patriarchat an. Und wie! Analytisch, poetisch, arrogant und vor allem: ungeheuer leidenschaftlich. Ein Seiltanz

zwischen Genie und Wahnsinn, Verzweiflung und Emanzipation. Ausgestattet mit einem überbordenden Selbstbewusstsein, das sich nur schwer ertragen lässt. Und doch, dieses Buch, von Ann Cotten (!) endlich ins Deutsche übersetzt, verfehlt seine Wirkung nicht. Weder beim zeitgenössischen Publikum – MacLane gelang mit dem teuflisch-lüsternen Skandalbuch der Durchbruch – noch bei der gegenwärtigen Lektüre.

## **Passagen-Werk**

Walter Benjamin,  
Suhrkamp 1982

Ein Kugelbuch. Wo auch immer man es aufschlägt, erblickt man durch Walter Benjamins Kaleidoskopaugen das Paris des 19. Jahrhunderts. Glas und Eisen, Huren und Waren. Beim Flanieren

durch dieses Montagewerk der Moderne wird klar: Alle wirklichen Verhältnisse – also das, was wir „Realität“ nennen – sind gravitativ. „Ist ein Schusterladen Nachbar einer Confiserie, so werden seine Schnürsenkelgehänge lakritzenähnlich.“

## **Die süße Einsamkeit**

Irène Némirovsky,  
Knaus 2012 (1935)

Die Lieblingsautorin meiner Frau, eine echte Entdeckung – biografisch wie literarisch. Ausgestattet mit einer einzigartigen Beobachtungsgabe für das Böse, schrieb Némirovsky umwerfende Texte,

die nicht selten auch ihr eigenes, bewegtes Leben spiegeln. In diesem Roman erzählt sie sprachlich und psychologisch brilliant von einer wohlhabenden, emotional völlig unterkühlten ukrainischen Familie im französischen Exil. Bedingungslose Liebe ist keineswegs selbstverständlich, nicht einmal zwischen Mutter und Tochter.



**Dr. Christoph Mauny** lebt in Weimar und arbeitet als Referent für Vermittlung bei der Stiftung Schloss Friedenstein Gotha. Seit seiner Dissertation „Kaleidoskop Kluge“ (2016) arbeitet er zudem mit dem Schriftsteller und Filmemacher Alexander Kluge zusammen. „Beide Sphären“ vereine die „Vision“ einer „Wunderkammer des 21. Jahrhunderts“.



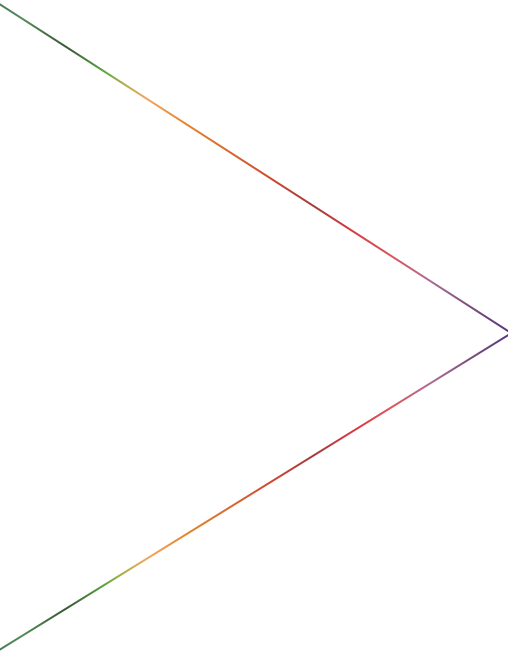
---

# Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik

---

Für eine neue kulturpolitische Förderarchitektur (Teil 1)<sup>1</sup>

Ein Beitrag von Thomas Schmidt



Der folgende Artikel bezieht sich auf eine Untersuchung der kulturpolitischen Förderarchitektur für die Darstellenden Künste in der Bundesrepublik im Auftrag des Fonds Darstellende Künste und unterbreitet eine kritische Analyse.<sup>2</sup> Im Zentrum stehen dabei die Freien Darstellenden Künste, wobei ich diese als Teil einer übergeordneten Theaterlandschaft betrachte, zu der auch die öffentlichen und privaten Theater, die Festivals und Spielhäuser zählen. Im Rahmen dessen habe ich 30 jeweils etwa ein- bis zweistündige Interviews geführt, um mir ein aktuelles Bild in der Wahrnehmung der Künstler:innen und Organisationen, aber auch der deutschen Kulturpolitik auf allen Ebenen und in allen Verbänden, Netzwerken und Gewerkschaften zu machen. Hinzu kommen weitere 130 Interviews, die Melina Eichenlaub, Vanessa Hartmann, Rebecca Rasche und Esther Sinka aus dem Masterprogramm Theater- und Orchestermanagement in Frankfurt/Main in einem zweiten Studienstrang zu den Kultur-Entwicklungsplanungen der Länder durchgeführt haben, und deren Erkenntnisse teilweise hier eingeflossen sind.

## Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik

Der dabei gewonnene Eindruck lässt sich knapp skizzieren: Die deutsche Kulturpolitik besteht aus einem für seine Nutzer:innen und Stakeholder nahezu undurchschaubaren Dickicht an Gewalten, Funktionsebenen, Instrumenten und Fördermechanismen. Die kulturpolitische Gesamtstruktur lässt sich dabei als ein sehniges Gewebe darstellen, bestehend aus: politisch-Legislativen und -Exekutiven Funktionen, Kulturverwaltungen, politischen Netzwerken, Fachgewerkschaften und privaten Instrumenten zur Förderung (Fonds, Stiftungen). Verbände, Gewerkschaften und Netzwerke überschneiden und koppeln sich in ihren Funktionen. Sie schalten

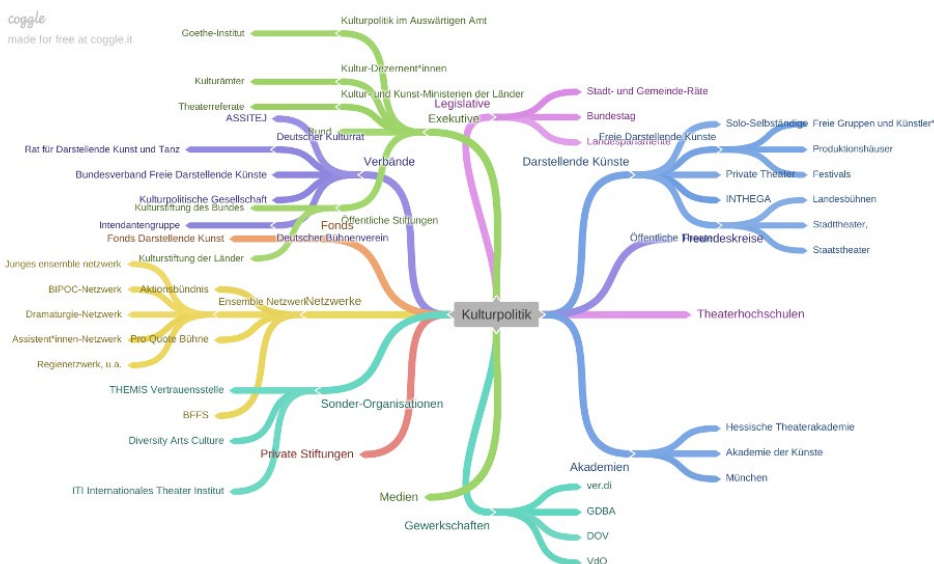
<sup>1</sup> Die weiteren Vorschläge werden im darauffolgenden Artikel „Für eine neue Förderarchitektur“ in der Dezember-Ausgabe des Kultur Management Network Magazins formuliert und diskutiert.

<sup>2</sup> Die Studie lief 2021. Über die hier dargelegten Erkenntnisse hinaus wurden auch Aspekte der „Freiheit der Kunst“ und die Frage nach der „Kultur als Pflichtaufgabe“ betrachtet.

<sup>3</sup> Der Tanz ist natürlich auch eine Darstellende Kunst!

sich neben Legislative und Exekutive aktiv in die Gestaltung der Kulturpolitik ein und generieren eine außerparlamentarische Einflusszone. Dadurch entsteht das unübersichtliche, weil in sich miteinander verflochtene Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik (s. Grafik 1). Verursacht durch verschiedene kulturpolitische Triebkräfte, die asymmetrische Verteilung von Mitteln zwischen öffentlichen und freien Darstellenden Künsten und ihre künstliche Trennung, fehlen bislang eine einheitliche Kulturpolitik und eine zukunfts-gewandte Förderarchitektur.

Auf der Meta-Ebene und in den diversen Sektoren agieren verschiedene kulturpolitische Verbände mit ihren spezifischen Interessen. Diese sind in der Regel mit ihrem Aufgaben-Portfolio als Arbeitgeber- und Lobbyverbände sowie als Netzwerke Bestandteil einer kulturpolitischen Textur des Landes. Sie unterstützen und verstärken die Kulturpolitik, zugleich reflektieren sie diese sehr kritisch, um sie zu Veränderungen anzuhalten oder selbst aktiv Weichen zu stellen. Dazu zählen zum einen als „Super“-Verband der Deutsche Kulturrat, dem für die einzelnen Genres und Sparten jeweils führende Verbände angehören, die wiederum selbst aus Verbandsstrukturen bestehen.



Grafik 1: Die deutsche Kulturpolitik und ihre öffentlichen und privaten Strukturen (Schmidt 2021)

Für die Darstellenden Künste ist es der Rat für darstellende Kunst und Tanz<sup>3</sup> (sic!), dem wiederum 29 Verbände angehören. Dieser Rat wurde zuletzt präsiert vom Deutschen Bühnenverein, dessen letzter Geschäftsführer in Personalunion auch die Sprecherfunktion innehatte. Damit

konnte er wesentlich zur Durchsetzung wichtiger Ziele und Interessen des Bühnensvereins beitragen. Auch in der Konzeptions-, Strategie- und Beratungsarbeit finden wir vor allem Verbände und Gewerkschaften. Neben vielen kleineren beherrschen darin die folgenden acht großen Akteur:innen das kulturpolitische Feld in den Darstellenden Künsten:

- > Deutscher Bühnensverein (DBV),
- > INTHEGA, die dem DBV bereits angehört, also eine Struktur doppelt,
- > Bundesverband Freie Darstellende Künste (BFDK),
- > ASSITEJ,
- > Dachverband Tanz sowie
- > die Fachgewerkschaften GDBA, ver.di und VdO.

Dass in diesen Organisationen aktive Künstler:innen kaum in die Strategie-Arbeit einbezogen werden und diese vor allem von Funktionären geleistet wird, verwundert nicht. So üben viele Funktionäre aufgrund der strukturellen Dopplungen dieser Verbände, Räte und Lobbyorganisationen Mehrfachfunktionen aus und generieren damit einen großen Einfluss.

Die mit dem Fasziensystem verbundene große Unübersichtlichkeit schränkt eine unmittelbare Partizipation der Künstler:innen und der Publika als wichtigste Stakeholder des Systems stark ein.

Mit diesen personalisierten Funktionen, Kreuz-Mitgliedschaften und geschäftspolitischen Überlappungen werden ergänzende Funktionen in das strukturelle Gerüst der drei politischen Ebenen Stadt-Land-Bund eingebettet, so dass insgesamt das sehr stark miteinander verflochtene Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik entsteht. Die damit verbundene große Unübersichtlichkeit schränkt eine unmittelbare Partizipation der Künstler:innen und der Publika als wichtigste Stakeholder des Systems stark ein.

Kritik an der gegenwärtigen Verfasstheit der Kulturpolitik

Die Kritik an der gegenwärtigen Verfasstheit der Kulturpolitik ist in den verschiedenen Peer-Groups, Communities und Teilen der Kulturpolitik größer als erwartet.

<sup>4</sup> Das Prinzip der Subsidiarität bestimmt, dass sich die Förderstränge ergänzen und komplementieren und der Bund nur punktuell fördert – via korrespondierender Organisationen.

Der Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft und Erfurter Kulturdezernent, Dr. Tobias Knoblich, definiert Kulturpolitik als „einen komplexen Organismus, der nicht konfliktfrei funktioniert“. Seine wesentliche Kritik bezieht sich darauf, dass die Rolle der federführenden Kommunen immer mehr geschwächt wird, „während der Bund eine immer präsentere Rolle einnimmt, die so nie vorgesehen war. (...) Der Bund vermittelt den Akteur:innen das Gefühl des Durchregierens. Damit geht die Gefahr einher, dass das Föderale ausgehöhlt wird.“ Selbst ein gemäßigter Kritiker wie der Hamburger Kultursenator und Präsident des Deutschen Bühnenvereins, Dr. Carsten Brosda, merkt an, dass es für ein verlässliches „Zusammenspiel der Ebenen der Kulturpolitik (...) noch mehr Routine und Selbstverständlichkeit in der Kooperation über die Ebenen hinweg“ braucht.

„Der Bund vermittelt den Akteur:innen das Gefühl des Durchregierens. Damit geht die Gefahr einher, dass das Föderale ausgehöhlt wird.“

*Dr. Tobias Knoblich, Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft und Erfurter Kulturdezernent*

Kritisiert wird das Bild einer „einheitlichen Bundesdeutschen Kulturpolitik“ auch vom Berliner Staatssekretär für Kultur, Dr. Klaus Wöhlert, „die aus vielen Einzelteilen auf verschiedenen Ebenen besteht und von sehr verschiedenen Akteuren ausgeführt wird.“ Dabei beschreibt Wöhlert die Vorstellung, ein zentrales Ministerium auf Bundesebene könnte alles richten, als Illusion, die „nur wenig Abhilfe“ schaffe. Denn „zwar könnte so die Repräsentation der Kunst und Kultur möglicherweise verbessert werden, bereits die Kommunikation mit den Ländern bliebe vom Goodwill dieser abhängig.“ Auch Tobias Knoblich stimmt ein, dass man „kein Kultur-Ministerium brauche.“ Lediglich eine Teilnehmerin der Studie, Simone Barrientos, Mitglied des Deutschen Bundestages und des Kulturausschusses, mahnt ein Kulturressort an, „das als wichtiges Ministerium Platz am Kabinetttisch hat.“

## Die Schmerzhafteste Beliebigkeit der Förderung

Die Förderung von Kunst und Kultur in der Bundesrepublik wird aktuell durch die föderale kulturpolitische Struktur definiert und gerahmt. Bundesländer und Kommunen teilen sich in diese Aufgaben nach dem Prinzip der Subsidiarität<sup>4</sup>. Zudem darf der Bereich der Darstellenden Künste nicht

direkt vom Bund, sondern nur in Ausnahmefällen (Berlinförderung), implizit (Bundesstiftung für Kultur) oder über Sonderprogramme (Corona-Hilfsprogramme, Neustart Kultur) gefördert werden. Aufgrund dieser Förderstruktur teilen sich Kommunen und Länder – in etwa hälftig – in die Finanzierung der öffentlichen, freien und privaten Segmente der Darstellenden Künste. Nur zwischen 10 bis 20 Prozent in der Spitze wird von den öffentlichen Theatern aus Einnahmen erbracht. Die Anteile der Freien Künstler:innen und Gruppen sind meist deutlich geringer und bestehen oft aus unbezahlt eingebrachten Eigenleistungen.

Unter den Künstler:innen wird die „schmerzhaft Beliebigkeit bei der Kulturförderung“ kritisiert: „Eine Bundeskulturpolitik ist allgemein kaum sichtbar, lediglich als parteipolitische Slogans werden Haltungen ab und an sichtbar“, äußert sich ein:e Theaterleiter:in (T 14). Vielfach korreliert die fehlende Sichtbarkeit auch mit fehlender Initiative der Kulturpolitik, so dass „kaum Dialog mit den Institutionen oder Kunstschaffenden“ stattfindet. So verwundert es nicht, dass „derzeit Transparenz und Kommunikation kaum vorhanden“ sind und nur auf Nachfrage entstehen (T 14).

„Eine Bundeskulturpolitik ist allgemein kaum sichtbar, lediglich als parteipolitische Slogans werden Haltungen ab und an sichtbar.“

*Teilnehmer:in 14, Theaterleiter:in*

Kritisiert wird, dass sich die Künstler:innen und Organisationen „vielen Abhängigkeiten ausgesetzt fühlen“. Teilnehmer:in 11 spricht davon, dass es zu viele und kaum mehr überschaubare „Gremien und Personen in der Kulturpolitik gibt, die bedient werden möchten, was die eigentliche Theaterarbeit ungemein erschwert.“ Teilnehmer:in 14 stellt heraus, dass im Aufsichtsgremium ihrer Organisation „hauptsächlich Vertreter:innen aus der Politik“ sitzen, weshalb es keine „inhaltlichen Diskussionen“ gibt. Sie mahnt endlich eine fachliche Besetzung der Gremien an.

Eine wichtige Erkenntnis ist die eingeschränkte Handlungsfähigkeit großer Teile der deutschen Kulturpolitik, die schlechte, prekäre Situation der freien Künstler:innen nicht rechtzeitig erkannt und keine finanziellen Konzepte entwickelt zu haben. Erst mit der Corona-Krise – und weit entfernt von einer gründlichen Aufarbeitung – und dem Engagement

<sup>5</sup> Die Struktur- und Regelungsfunktionen werden an dieser Stelle noch unbeachtet gelassen.

verschiedener Verbände, gab es überhaupt ein Aufwecken und Alarmieren über die Situation der Solo-Selbstständigen und der Freien, deren künstlerische Biographien aus den Augen gelassen wurden, während Verbandsarbeit und „Projektitis“ überhandnahmen. Dabei ist klar geworden, dass die soziale Lage in den Förderkonzeptionen mindestens ebenso dringlich aufgegriffen werden muss, wie künstlerische und strukturelle Aspekte, wenn über die nachhaltige Verbesserung der Fördermechanismen reflektiert wird.

## Das Phänomen der außerparlamentarischen Steuerung der Kulturpolitik

Bezogen auf ihre inhaltliche Arbeit und den Zweck, eine zukunftsfähige Gesamtstruktur der Darstellenden Künste zu gestalten, sind die kulturpolitischen Förderfunktionen idealtypisch dreigeteilt in eine Förder-, eine Lobbyfunktion sowie eine Lern-, Reflexions- und Entwicklungsfunktion.<sup>5</sup> Allerdings richtet sich die Aufmerksamkeit meist auf die Förder- und die Lobbyfunktionen, während Lern- und Reflexionsfunktionen nicht ausreichend gespiegelt werden. Das blendet eine nachhaltige Zukunftssicherung weitgehend aus, für die sich die aktuelle Kulturpolitik erst in eine ganzheitlichere Politik transformieren muss.

Die Verbandsarbeit ist möglicherweise ein zu starker und dominierender Teil der deutschen Kulturpolitik geworden, so dass kulturpolitische Aushandlungsprozesse heute außerparlamentarisch stattfinden.

Dies betrifft auch die Verbandsarbeit, die möglicherweise ein zu starker und dominierender Teil der deutschen Kulturpolitik geworden ist, so dass kulturpolitische Aushandlungsprozesse heute außerparlamentarisch stattfinden. Damit setzen sie die traditionellen kulturpolitischen Entscheidungswege, Legislative – Exekutive – Kulturorganisationen, außer Kraft. Vor allem die Legislative auf Bundes- und Landesebene wird viel zu wenig einbezogen. Damit werden Formen der kulturpolitischen Entscheidungsbildung eingeübt, die auf Einflussnahme und weniger auf Mehrheitsentscheidungen beruhen. So setzt ein Lobbywettbewerb um Zugänge zur Politik ein, der andere Akteur:innen mit weniger guter Vernetzung benachteiligt. In der Demokratie müssen gerade letztere bevorzugt werden.

Strukturen und Abläufe des sich permanent verdichtenden Fasziensystems der Kulturpolitik werden deshalb selbst von Akteur:innen mit Erfahrung nicht vollständig durchschaut, weshalb mehr Transparenz und Kommunikation angemahnt werden: „In meiner Wahrnehmung sind die Strukturen der Kulturpolitik sehr opak, es ist unklar, wie und von wem Entscheidungen getroffen werden. Was in meine Augen fehlt, ist größere Transparenz der Strukturen und Abläufe“, schreibt Teilnehmer:in 7, eine erfahrene Regisseur:in. Ihre Ausführungen kulminieren in ihrer vielfach geteilten Synthese: „Ich habe nicht den Eindruck, dass die Bedürfnisse von Künstlern im Theatersystem oder in der Kulturpolitik überhaupt eine Rolle spielen, das ist in der jetzigen Form gar nicht vorgesehen“ (T 7). Andererseits wissen die juristisch ausgebildeten Beamten und Mitarbeiter:innen in den Ministerien und Ämtern oft selbst nur sehr wenig von den differenzierten Prozessen und Strukturen in den Darstellenden Künsten.

„Ich habe nicht den Eindruck, dass die Bedürfnisse von Künstlern im Theatersystem oder in der Kulturpolitik überhaupt eine Rolle spielen, das ist in der jetzigen Form gar nicht vorgesehen.“

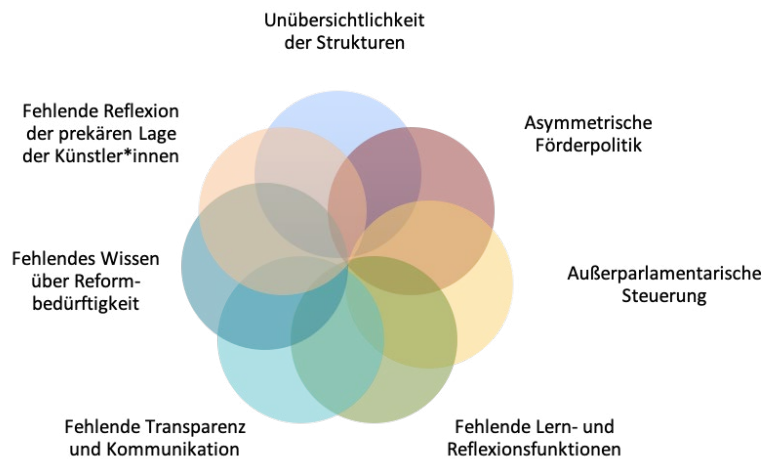
*Teilnehmer:in 7, Regisseur:in*

Die Kritik an den Verbänden wird – stellvertretend – mit der häufig auftauchenden Kritik am dominierenden Deutschen Bühnenverein am plastischsten deutlich: „Mein Eindruck war immer, dass sich über die letzten 20 Jahre eine Gruppe von Intendanten etabliert hat, die im Hintergrund die Kulturpolitik steuert, da es offenbar an kompetenten Politikern fehlt, verlässt man sich auf die etablierten Profis, was zu einer Verfilzung und einer gewissen Entropie in der Theaterlandschaft geführt hat und Innovation und Veränderung, auch auf personeller Ebene im Keim erstickt“ (T 7).

Ein erfahrener Dramaturg und Hochschullehrer moniert die „fast logenhafte Geheimhaltungspolitik des Deutschen Bühnenvereins, der als Lobby-Veranstaltung der Intendanten-Willkür dient. Hierzu dient das Mittel der dubiosen Intendantenfindung und der damit geschaffenen, stark vereinheitlicht schraffierten Intendantenlandschaft, in der sich mit dem Bühnenverein in den verschiedenen Rollen des Trainers, Schiedsrichters und aktiven Mitspielers gegenseitig die Bälle zugeschoben werden“ (T 8). Hier bleibt zu hoffen, dass es dem konzeptionell wie auch zupackend agierenden Präsidenten Dr. Carsten Brosda gelingt, den DBV auf einen Reformweg zu bringen.

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Kritik der Teilnehmer:innen der Studie bezieht sich also auf folgende Punkte:



Grafik 2: Kritikpunkte der Teilnehmer:innen (Schmidt 2021)

Im derzeitigen kulturpolitischen Kontext konzentrieren sich die Bedürfnisse der Darstellenden Künstler:innen und Organisationen auf folgende Komplexe:

- > Finanzierung und Beratung für Projekte und künstlerische Vorhaben, Programme und Institution Building,
- > verbesserte Arbeits- und Lebensbedingungen für die Künstler:innen, einschließlich verbesserter Aus- und Weiterbildungsbedingungen,
- > Transparenz, verbesserte Zugänge und Dialog mit der Kulturpolitik,
- > zukunftsfähige Förderarchitektur durch Strukturbildung.

Die derzeitige kulturpolitische Doktrin stellt die Projektförderung in den Mittelpunkt, nicht die Förderung der Künstler:innen. Fördermechanismen dienen vorrangig der Finanzierung von Projekten im Bereich der Freien - und des Betriebs der öffentlichen Theater. Darüber hinaus werden weder Aus- und Weiterbildungen noch Zugänge für junge Künstler:innen oder Quereinsteiger:innen in den Kunstbetrieb oder Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen und zur Absicherung eines künstlerischen Lebenszyklus angeboten. Auch Institution Building, Zugänge zu Wissen und Technologien werden kaum unterstützt. Stattdessen



verursachen „Bürokratie und veraltete und unspezifische Förderstrukturen (...) ein Gefühl der Demütigung und Abwertung der Künstler:innen.“ wie eine Akteur:in (T 9) feststellt. Eine Freie Künstler:in und Netzwerker:in äußert sich symptomatisch für viele andere: „Um überhaupt gefördert zu werden, braucht man Netzwerke und Versorgungssysteme, das schafft Abhängigkeiten, die durchaus schwierig sind. Ohne die damit verbundenen Abhängigkeitsverhältnisse ist es mir in Deutschland heute nicht möglich, als Künstlerin, als Company, als Organisation gefördert zu werden“ (T 2). Im Umkehrschluss bedeutet das: Wer sich nicht anbindet und vernetzt und völlig unabhängig agieren möchte, hat kaum eine Chance in einem System der Darstellenden Künste erfolgreich zu sein. Damit ist die Eintrittsschwelle für Künstler:innen in das System der Darstellenden Künste in Deutschland klar umrissen; zugleich wird damit ein Handlungsrahmen für die Kulturpolitik definiert.

Wer sich nicht anbindet und vernetzt und völlig unabhängig agieren möchte, hat kaum eine Chance in einem System der Darstellenden Künste erfolgreich zu sein.

## Reflexion – Vorschläge für die Zukunft

### **Eine neue Förderarchitektur statt erneuerter Fördermechanismen:**

Auf Grundlage des empirischen und theoretischen Materials lässt sich an dieser Stelle einschätzen, dass derzeit nicht von einer Förderarchitektur gesprochen werden kann, da es den angebotenen Instrumenten an Geschlossenheit und Ganzheitlichkeit fehlt und das System weder auf einem gemeinsamen Konzept, noch gemeinsamen Planungs- oder Abstimmungsmechanismen beruht.

Die Grundfragen, die sich daraus ableiten, lauten: Wie können Fördermechanismen so aufgestellt und justiert werden, dass sie nachhaltig sind und eine Partizipation der Künstler:innen an der konzeptionellen Einrichtung der Förderinstrumente, ihren Entscheidungs- und Vergabemechanismen ermöglichen? Und wie gestaltet man daraus eine zukunftsweisende Förderarchitektur?

Die Vorstellungen und Wünsche der Freien richten sich nach den oben eingeführten Bedürfnisgruppen aus: Grundsicherung, Zugänge zu finanzieller Förderung und Entwicklung einer nachhaltigen Förderarchitektur.

Eine grundlegende Verbesserung der Zugänge zu Förderleistungen und deren inhaltliche Differenzierung, die mit einer deutlich höheren Förderleistung für die Freien verbunden sein sollte, hat eine hohe Priorität. Bezogen auf die zur Verfügung stehenden Fördermittel der Länder und Kommunen für Theater und Darstellende Künste liegen die Fördersummen für die Freien Künstler:innen im einstelligen Prozentbereich. Im Vergleich dazu liegt der Förderbeitrag für die öffentlichen Theater mit jeweils 80 bis 90 Prozent unverständlich viel höher.

Um einen Schritt weiter zu kommen, schlägt Helge Lindh, Mitglied des Bundestages und des Kulturausschusses, als ersten Schritt ein neues Abstimmungsinstrument vor: Ein Konklave zur kulturpolitischen Strukturreform: „Wichtig wäre es, sofort zu Beginn der nächsten Legislaturperiode eine kulturpolitische Konferenz als ein Konklave einzurichten, unter Beteiligung aller drei Ebenen, während der die Strukturen und Instrumente einer neuen modernen Kulturpolitik diskutiert werden. Dabei sollte auch die Frage gestellt werden, müssen wir zur Not auch an den verfassungsrechtlichen Bedingungen etwas ändern, um die Kulturpolitik modernisieren zu können.“

„(Es gilt,) ein System zu errichten, das besser ineinandergreift, um die bestehenden Reibungsverluste zu minimieren.“

*Helge Lindh, Mitglied des Bundestages und des Kulturausschusses*

Ausgangspunkt meiner weiteren Überlegungen ist dabei sein Vorschlag: „ein System zu errichten, das besser ineinandergreift, um die bestehenden Reibungsverluste zu minimieren. Zugleich muss auch ein neuer moderner Lastenausgleich zwischen Bund, Ländern und den hochverschuldeten Kommunen besprochen werden, bei dem es (...) um die Aushandlung neuer und sinnvoller Förderanteile geht.“

**Empfehlung 1 – Neue Förderanteile:** Die Aushandlung neuer sinnvoller Förderanteile ist in meinen Augen die Basis für eine neue und nachhaltige Förderarchitektur in den Darstellenden Künsten. Es geht dabei zum einen natürlich um die Entlastung der Kommunen bei der Finanzierung der oftmals überdimensionierten öffentlichen Theater, zumal deshalb heute in diesen Kommunen kaum noch Geld bleibt, um eine Freie Szene kontinuierlich zu fördern. Die andere zu behebende Asymmetrie besteht zwischen den Förderanteilen der Freien und der öffentlichen Theater. Damit möchte ich

nicht vorschlagen, dass die einen an die anderen nominal etwas abgeben sollen. Stattdessen sollen die Freien in den kommenden Jahren von den nächsten Erhöhungen der Kulturbudgets überproportional profitieren, während sich die öffentlichen Theater aus Solidarität derweil in Verzicht einüben.

Die Freien Darstellenden Künste sollten bis 2032 insgesamt 15 Prozent und bis 2047 dann 30 Prozent aller Fördermittel in den Darstellenden Künsten erhalten.

Eine Zielstellung sollte sein, dass die Freien Darstellenden Künste bis 2032 insgesamt 15 Prozent und bis 2047 dann 30 Prozent aller Fördermittel in den Darstellenden Künsten erhalten, was einem Wachstum von einem Prozentpunkt p.a. entspricht. Warum eine entsprechende Weichenstellung noch immer nicht vorgenommen worden ist, ist völlig unverständlich. Auch die Corona-Jahre wurden hierfür nicht genutzt, um die Erhöhungen systematisch anzugehen.

Ein eng damit zusammenhängender, weiterer Aspekt, der immer wieder angesprochen wird, ist die unsaubere Logik einer Teilung der Theaterlandschaft in einen öffentlichen und einen freien Bereich, weshalb „die Trennung von freien Theatern/ Theatergruppen und öffentlichen Theatern überwunden werden und zugleich eine sichere, gerechte und ausreichende Finanzierung für beide, auch durch gemeinsame Kooperationen hergestellt werden soll“ (T 11). Dazu gehören: „mehr Austausch/ Vernetzung/ gemeinsame Plattformen“, die auch über den nationalen Kontext hinausgehen.

**Empfehlung 2 – Gemeinsame und übergreifende Produktionsplattformen:**

Im Prinzip spricht vieles dafür, als ersten Schritt in diese Richtung gemeinsame, übergreifende Produktionsplattformen zu schaffen und großzügig finanziell zu unterstützen, die nicht nur die Dichotomie der beiden Theaterhemisphären erfolgreich beheben, sondern auch die Bürokratien der Bundesländer und die formalen Hürden überspringen. In der konkreten Umsetzung bedeutet das, die wichtigsten Zielstellungen beider Bereiche in deren Entwicklung einfließen zulassen. Da die öffentlichen Theater, wie die jüngeren freien Gruppen und Künstler:innen vor allem bei der Unterstützung durch Kreative Produzent:innen Nachholbedarf haben, wäre es möglich, diese Leistungen in einem Mischmodell zu etablieren und hierfür Hilfe durch die etablierteren Freien in Anspruch zu nehmen. Wenn man die Ebenen in einer ersten Stufe in einem Produzent:innen-

System zusammenführt, entstehen herausfordernde Symbiosen zwischen Freien und öffentlichen Häusern, bis sich die Grenzen immer mehr verwischen und Kreative Produzent:innen als Grenzgänger:innen zwischen den Systemen und Ebenen das nachholen, was in vielen Jahren Doppelpass und anderer angebotsorientierter Modelle nicht zu Stande kam: ein nachhaltiger, Hemisphären überschreitender Wissens- und Praxistransfer.

**Empfehlung 3 – Neujustierung des Förderfokus:** Das Fördersystem der deutschen Kulturpolitik ist im Lauf der letzten 70 Jahre deutlich zu wenig erneuert worden und deshalb in wesentlichen Bereichen veraltet, wird von vielen Teilnehmer:innen der Studie reflektiert. Es berücksichtigt zudem die aktuellen Rahmenbedingungen und die soziale Situation der Künstler:innen nur unzureichend. Das gilt auch für die Inhalte und Qualität der neuen und kritischen Diskurse, die mit anhaltender Kraft die Arbeit der Freien Gruppen und Künstler:innen, wie auch der Theater-Organisationen nachhaltig beeinflussen. Vor allem fehlen maßgeschneiderte Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Künstler:innen, insbesondere für jene, die – temporär oder langfristig – aus den Systemen fallen, wegen Krankheit, Schwanger- und Elternschaft oder Alter, wie auch für jene, die erst später in ihrer Vita zu den Künsten stoßen und besser integriert werden müssen. Die KSK ist ein sehr unterstützendes Instrument, sie greift aber nicht für alle Künstler:innen und in allen Lebensumständen.

Damit sollte eine weitere Neujustierung des bisher gültigen Förderfokus einhergehen. Dieser beruht in den Freien Darstellenden Künsten bislang fast ausschließlich auf Künstlerischen Projekten, und zu wenig auf Begleitung und Unterstützung sowie auf Nachhaltigkeit, Struktureller Entwicklung und Institution Building. Auf neue Instrumente möchte ich im nächsten Teil (2) eingehen.



**Prof. Dr. Thomas Schmidt** ist seit 2011 Professor für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main und leitet den gleichnamigen Masterstudiengang. Er war 2003 bis 2012 Geschäftsführender Direktor, 2012 und 2013 Intendant des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Forschungsschwerpunkte sind: Theatermanagement, Kulturpolitik, Organisationsentwicklung, Macht und Machtmissbrauch in Kulturorganisationen.

*Angesichts des steigenden Wettbewerbs mit der Freizeitindustrie um die Gunst des Publikums, kann es sich der Kulturbetrieb nicht erlauben, auf Kulturmarketing zu verzichten – eigentlich. Warum sich das Verständnis dafür noch ändern muss und warum Kulturmarketing mehr als Werbung ist, erklärt Prof. Dr. Lorenz Pöllmann im Interview.*

# Der empathische Kulturbetrieb

## Kulturmarketing ist mehr als Werbung

Die Fragen stellte Julia Jakob

**Lieber Lorenz, Marketing und Werbung werden mitunter synonym verwendet, meinen aber verschiedene Dinge. Worin unterscheiden sich die beiden Bereiche?**

Werbung ist Teil des Marketings, Marketing umfasst aber sehr viel mehr als nur Werbung. In der Tat werden die Begriffe Werbung – früher auch Reklame – und Marketing nicht immer trennscharf verwendet. Es können drei Formen der Nutzung dieser Begriffe unterschieden werden:

- > in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Marketing,
- > bei der Bezeichnung von Stellen(-profilen), jemand ist also Marketingmanager:in und
- > als Begriff des allgemeinen Wortschatzes, wie etwa: „Ein Unternehmen macht Marketing.“

Verwirrend ist nun, dass bei allen drei Formen in der Regel ein unterschiedliches Begriffsverständnis zu Grunde liegt. Am umfangreichsten wird Marketing aus wissenschaftlicher Perspektive definiert: Hier geht es um einen Prozess, der die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen gestaltet, indem das Unternehmen kundenorientiert geführt wird. In unserem Fall sind das vor allem die Beziehungen zwischen einem Kulturbetrieb und dessen Publikum. Das ist so natürlich erst einmal recht vage formuliert. Konkret besteht dieser Marketingprozess nun aus verschiedenen Elementen, wie beispielsweise der Zielgrup-

penanalyse, der strategischen Markenbildung, Entscheidungen zur Gestaltung der Leistungen, der Preise, der Absatzkanäle und der Kommunikation sowie dem Controlling und der Evaluation dieser Schritte. Der Bereich der Kommunikation lässt sich selbst wiederum in verschiedene Kommunikationsinstrumente untergliedern. Zu diesen zählen unter anderem die Öffentlichkeitsarbeit, Eventmarketing, Social Media und eben auch die Werbung. Werbung ist also ein Teilbereich der Kommunikationspolitik, die wiederum ein Teil des operativen Marketings ist. Ich versuche diesen Zusammenhang einmal mit diesem Schaubild zu verdeutlichen.

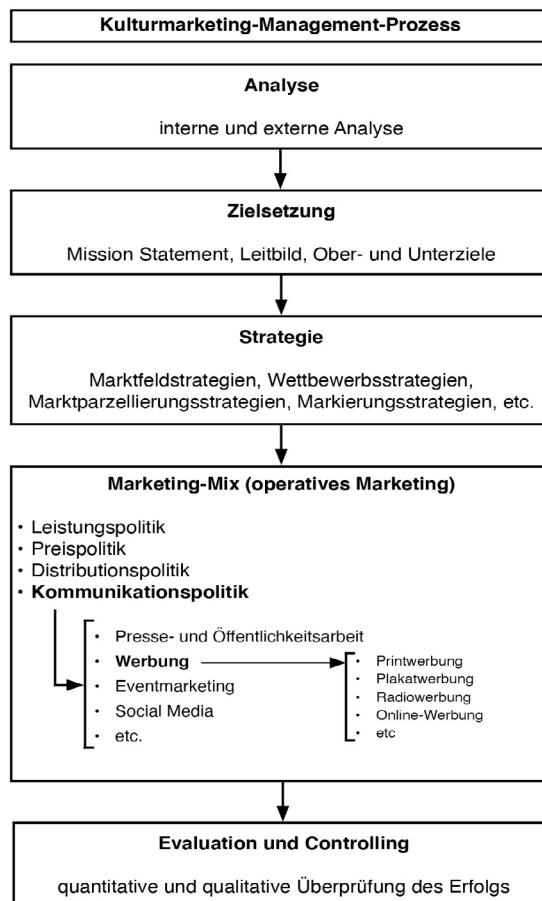


Abbildung: Werbung als Element des Kulturmarketing-Prozesses

Soweit ist die Sache eigentlich klar. Komplizierter wird es nun, wenn man sich die Stellenbeschreibungen einer Marketingmanagerin ansieht – denn wer für einen Kulturbetrieb die Marketingleitung innehat, ist nicht für

alle Aspekte verantwortlich, die im Rahmen des Marketingmanagement-Prozesses benannt werden. In der Regel beschränken sich die Tätigkeiten der Marketingverantwortlichen auf die Bereiche Kommunikation und Vertrieb. In vielen Kulturbetrieben gibt es darüber hinaus eine Unterscheidung zwischen einer Abteilung „Marketing“ und einer Abteilung „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“. Die Maßnahmen der Werbung, die sich durch kurzfristige Aktionen zur schnellen Steigerung von Reichweite und Aufmerksamkeit auszeichnen, werden dann eher von der Abteilung „Marketing“ übernommen. Dazu zählen beispielsweise Plakatkampagnen, Anzeigen in Zeitungen und Magazinen oder das Verteilen von Flyern. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit befasst sich dem entgegen eher mit längerfristigen Maßnahmen wie beispielsweise dem Aufbau einer Online-community durch Social Media oder der indirekten Kommunikation durch Multiplikator:innen wie Medienvertreter:innen oder Blogger:innen.

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Marketing jedoch häufig sehr undifferenziert als Sammelbegriff für alle möglichen kommunikativen Maßnahmen verwendet.

Kulturmarketing bedeutet auch, dass sich ein Kulturbetrieb für sein (potenzielles) Publikum interessiert. Dass er zuhört, nachfragt und sich in seine Zielgruppen einfühlt.

### ***Warum ist es für Kultureinrichtungen wichtig, sich zu vermarkten und ihre Angebote zu bewerben?***

Kulturmarketing führt zunächst einmal dazu, dass ein Kulturbetrieb sein Publikum kennt. Damit bedeutet Kulturmarketing übrigens auch, dass sich ein Kulturbetrieb für sein (potenzielles) Publikum interessiert. Dass er zuhört, nachfragt und sich in seine Zielgruppen einfühlt. Das sagt schon viel über die Voraussetzung der Beziehung zwischen einer Institution und deren Besucher:innen aus. Der empathische Kulturbetrieb, der sich auf sein Publikum einlässt, kann auf dieses auch angemessen reagieren. Das bedeutet im Kulturmarketing natürlich nicht, dass nur angeboten wird, was das Publikum sehen will. Hier gibt es einen Unterschied zu vielen anderen Branchen, die nach Marktlücken suchen und auf Basis (vermeintlich) eruerter Bedarfe Produkte entwickeln. Ein Kulturbetrieb denkt von seiner künstlerischen Leistung aus und überlegt dann, wie dieses Angebot – beispielsweise ein Kunstwerk oder ein Konzert – am besten vermittelt und

zugänglich gemacht werden kann. Wenn die Bedarfe der Zielgruppen nicht bekannt sind, bleiben alle Handlungen ein Glücksspiel. Dies kann ganz konkret am Beispiel der Werbung gezeigt werden: Wenn ein Kulturbetrieb über das Mediennutzungsverhalten seiner Zielgruppen nicht informiert ist, erschwert dies die Entscheidung, wo eine Botschaft am besten platziert wird. Im schlimmsten Fall werden Werbemedien eingesetzt, die von der Zielgruppe nicht rezipiert werden. Somit erfährt niemand von einer Veranstaltung und am Ende bleibt der Saal leer.

Marketingentscheidungen werden von allen Kulturbetrieben getroffen, denn es gibt immer Entscheidungen zu Fragen der Leistung, der Preise, des Kartenbezugs oder der Kommunikation. Wesentlich ist, ob diese Entscheidungen willkürlich und nach Gefühl getroffen werden, oder ob sie auf Basis von Analyseergebnissen und im Kontext strategischer Pläne getroffen werden. Sich gegen Kulturmarketing zu entscheiden, bedeutet in der Konsequenz, dass einem das Publikum egal ist und das ein Kulturbetrieb kein Interesse an einem Dialog hat – das entspricht nicht meinem Verständnis von einem zeitgemäßen Kulturmanagement.

Sich gegen Kulturmarketing zu entscheiden, bedeutet in der Konsequenz, dass einem das Publikum egal ist. Das entspricht nicht meinem Verständnis von einem zeitgemäßen Kulturmanagement.

***Inwieweit hat sich die Notwendigkeit für Kulturmarketing in den letzten Jahren verändert?***

Die Notwendigkeit hat sich mindestens unter zwei Gesichtspunkten verändert: Erstens gibt es immer mehr Freizeitangebote, die sich ebenfalls lautstark um Aufmerksamkeit bemühen und durch vielseitige Serviceleistungen – das ist auch ein Marketingaspekt – ihre Attraktivität erhöhen möchten. Zweitens erleben wir seit Jahren eine zunehmende Ausdifferenzierung von Kommunikationskanälen. Dies macht es umso wichtiger, seine Zielgruppe zu kennen und die Werbung richtig zu platzieren, um Streuverluste zu vermeiden. Denn nach wie vor haben die allermeisten Kulturbetriebe sehr begrenzte Ressourcen für ihre Kommunikation und müssen sich genau überlegen, wie sie ihre Mittel einsetzen. Dies wird umso wichtiger, wenn nun zu den Zielgruppen vor Ort noch die Zielgruppen der digitalen Besucher:innen hinzukommen.



***Kürzlich ist die zweite, aktualisierte Auflage deines Lehrbuchs „Kulturmarketing“ erschienen. Was hat sich hier im Vergleich zur ersten Auflage seit 2018 für die Kulturwerbung verändert?***

Die Onlinewerbung ist noch wichtiger geworden. Es lässt sich ja zwischen eigenen Medien (z. B. Webseite, Spielzeitprogramm), verdienten Medien (z. B. Kommentaren von Fans, Berichterstattung im Feuilleton) und bezahlten Medien (z. B. Anzeigen) unterscheiden. Kooperationen mit Influencer:innen bzw. Multiplikator:innen haben in den letzten Jahren deutlich an Relevanz gewonnen und die Social-Media-Plattformen TikTok und Twitch haben in der ersten Auflage für Kulturbetriebe auch noch keine Rolle gespielt. Mir war in der zweiten Auflage zudem wichtig, auch den Zusammenhang von Zielgruppenanalyse und Mediaplanung noch deutlicher herauszuarbeiten und somit das Kapitel zur Publikumsforschung mit dem Kapitel zur Kommunikationspolitik stärker zu verknüpfen.

***Was wünschst du dir zukünftig für das Marketing- und Werbeverhalten der Kulturbetriebe?***

Zunächst einmal wünsche ich mir, dass noch mehr Kulturbetriebe die teils ablehnende Haltung gegenüber Kulturmarketing überdenken. Natürlich begegnen uns täglich furchtbare Beispiele, die schnell die Kritik an Marketing und Werbung im Speziellen aufkommen lassen: überteuerte Angebote, Green-Washing, Pink-Washing und wir haben gerade einen Bundestagswahlkampf hinter uns, in dem ich über die Inhaltsleere vieler Claims der Wahlwerbung nur staunen konnte („Bereit für mehr“, „Holen wir uns die Zukunft“ etc.). Aber: Das hat alles mit Kulturmarketing wenig zu tun. Beim Kulturmarketing geht es darum, Zugänge zu künstlerischen Leistungen zu schaffen und eine Kulturinstitution aus der inhaltlichen Substanz

**KULTURMARKETING: GRUNDLAGEN – KONZEPTE – INSTRUMENTE  
(2. AUFLAGE)**

Dieses Lehrbuch zeigt, wie Kulturbetriebe unter Wahrung der künstlerischen Autonomie ihrer Kernleistungen ein modernes Kulturmarketingkonzept entwickeln können. Lorenz Pöllmann richtet den Blick aus der Perspektive des Kulturmanagements auf verschiedene Kulturinstitutionen. In der 2. Auflage wurden alle Kapitel überarbeitet und aktuelle Beispiele aus der Kulturmarketingpraxis ergänzt.

**Zum Lehrbuch im Buchshop von Kultur Management Network:**  
[https://bit.ly/KMNBuchshop\\_KulturmarketingII](https://bit.ly/KMNBuchshop_KulturmarketingII)

in Beziehung mit dem Publikum zu denken. Daher wünsche ich mir für die Kommunikationspolitik der Kultur, dass deren Potenzial einer virtuellen Erweiterung der Kulturbetriebe erkannt und genutzt wird. Das bedeutet, dass über die Medien der Kulturbetriebe nicht nur werbliche Ankündigungen verbreitet werden, sondern auch Inhalte vermittelt werden. Damit meine ich aber nicht nur die bekannten Ansätze des Content Marketing, sondern auch beispielsweise eine Weiterentwicklung zu digitalen Sparten, wie es schon an einigen Theatern der Fall ist. Durch das Verschmelzen von Leistungspolitik, Audience Development und Kommunikationspolitik ließe sich ein neuer Ansatz für das operative Marketing schaffen.



**Lorenz Pöllmann** ist Professor für Medien- und Eventmanagement an der HMKW - Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Berlin. Er studierte Internationales Kulturmanagement und Kulturtourismus und promovierte über Social Media im Theatermarketing. Als Berater unterstützt er Kulturinstitutionen zu Fragen des Kulturmarketings und publizierte Lehrbücher zu Kulturfinanzierung, Kulturmarketing sowie den Herausgeberband „Der digitale Kulturbetrieb“.

Anzeige

Immer wissenschaftlich  
auf dem aktuellen Stand

mit unserer  
**Literaturübersicht!**

**KMKIN**  
Kultur Management Network

# Auf dem Weg zur Kultur- kommunikation

## Was Kulturmarketing von der Wissenschaftskommunikation lernen kann

*Ein Beitrag von Paul Bräuer*

In den letzten Jahren hat sich viel getan im Kulturmarketing. Mehr Mut, neue Formate, digitale Kanäle. Wenn wir ehrlich sind, sind das aber oft Player, die ein hohes Marketing-Budget haben oder deren Kernzielgruppe in einem jüngeren, modernen Segment liegt. Allgemein lässt sich wohl eher behaupten: Die Kulturbranche zählt nicht zu den Vorreitern in puncto Marketing und Kommunikation. Andere Branchen gehen diese Bereiche aus ihrem Selbstverständnis heraus viel offensiver und intensiver an: Digitale Startups, Mode, Sportartikel oder Games – durchaus aber auch weniger kommerzielle Branchen. Dazu weiter unten mehr.

Machen wir aus der Not eine Tugend: Kulturmarketing kann sich also noch einiges bei anderen abgucken, die mit viel Aufwand und viel Mut ihre Produkte auf immer neue und spannende, zeitgemäße Arten anbieten. Wenn Sie nun als Kulturmanager:in auf Marketingideen anderer Branchen schauen, sind dabei allerdings immer zwei Filter anzulegen:

Erstens: Die Kulturbranche hat oft eher knappe Ressourcen an Personal, Budget oder Kanälen – und das bereits vor Corona. Das muss nicht abschrecken und gerade jetzt sollte nicht am Kommunikationsbudget gespart werden. Sparen wir uns stattdessen lieber die Ausrede, mit begrenzten Mitteln könnten wir nicht auch kreativ und zeitgemäß kommunizieren! Viele gute Ideen lassen sich auch mit kleinem Besteck, wenig Personal und auf smarte Weise adaptieren.

Zweitens: Sie sind im Text oben womöglich schon über das Wort „Produkt“ gestolpert? Und über „anbieten“ und „Werbung“ gleich mit? Kunst

und Kultur sind nie in erster Linie ein Produkt. Und genau daher kommen viele der Vorbehalte gegenüber Marketing und Werbung in der Branche. Man vermarktet Kunst nicht wie Turnschuhe oder Seife. Sie ist kein Gebrauchsgegenstand, der erst so richtig emotional durch Werbung aufgeladen werden kann („Just do it“) oder erst im Diskurs der Gesellschaft Bedeutung bekommt (Turnschuhe als modisches Symbol für einen „Style“, eine Gruppenzugehörigkeit, eine bestimmte Mentalität, bis hin zu einem politischen Statement wie einst bei Joschka Fischer im Bundestag). Bei Kultur ist es viel spannender: Hier laden wir emotional und ästhetisch etwas auf, was in sich selbst bereits Emotionen und Ästhetik trägt, sich sogar darüber definiert.

Verstellen wir uns nicht den Blick auf das eigentliche Ziel von Kulturmarketing: Kunst und Kultur bekannt zu machen, zu verbreiten und sie vielen ein Stück weit verständlicher zu machen.

Ich möchte an dieser Stelle dafür werben (sic!), dass wir die berechtigten Vorbehalte gegenüber kommerzieller Werbung nicht ignorieren können, sie aber einordnen müssen. Verstellen wir uns nicht den Blick auf das eigentliche Ziel von Kulturmarketing: Kunst und Kultur bekannt zu machen, zu verbreiten und sie vielen ein Stück weit verständlicher zu machen.

Das C-Wort fiel oben schon. Corona scheint heute Auslöser für eine starke Weiterentwicklung in vielen Bereichen. Digitale Auftritte wurden über Nacht vom Neben- zum Hauptkanal. Manche sogar mit mehr Erfolg als jemals zuvor, zum Beispiel bei der Berliner Galerie König, deren digitale Ausstellung bezeichnenderweise hieß: „Surprisingly This Rather Works“.

Bei Robert Musil überlegt der Mann ohne Eigenschaften (an einer Stelle, die ich hier nur frei erinnere), ob die Entwicklung der Menschheit vielleicht gar nicht immer schneller vonstatten gehe, sondern insgesamt gesehen gleichmäßig verlaufe – so wie das Wasser eines Flusses. Dass folglich die scheinbaren Zeitenwenden nur wie Stromschnellen sind, in denen sich aufgestautes Wasser mit einem Mal löst und nur deswegen umso schneller strömt, weil es vorher unterdurchschnittlich langsam dahindümpelte. Vielleicht verhält es sich ebenso mit der Entwicklung der Kommunikation

in der Kultur. Die Pandemie – so schrecklich sie ist – verstärkt und löst schließlich eine angestaute Spannung und erzeugt eine Stromschnelle. Nutzen wir den Moment und bringen weiter, was sich aufgestaut hat.

Wie also lassen wir das sinnbildliche Wasser in Richtung des eigentlichen Zieles fließen, Kunst und Kultur gerade heute bekannter zu machen? Lernen können Kulturmanger:innen hier, wie oben angekündigt, nicht nur von klassischer Werbung, sondern von nicht-kommerziellen Branchen, etwa NGOs und politischen Initiativen. Vor allem aber von einem Bereich, der sich seit vielen Jahren schon in der gesamten westlichen Welt modernisiert und sich durch die Pandemie in einer besonders reißenden Stromschnelle wiederfindet: die Wissenschaftskommunikation. Podcasts, YouTube-Kanäle, Einblicke in die eigene Arbeit, persönliche Geschichten inklusive fachlicher Fehlschläge gehören hier mittlerweile zum Kommunikationsalltag – und das besonders im digitalen Raum: Content, Content, Content. Komplexe (wenn auch nicht ästhetische) Inhalte werden hier heruntergebrochen und das nicht ausgerichtet am eigenen Werk (den Studien), sondern nutzerorientiert an den Fragen und Bedürfnissen der Zuschauer:innen. Und mit solch einem Wandel einhergehend: Professionalisierung, Coachings, Weiterbildung und Einbindung von Kommunikationsprofis als essenziellem Bestandteil des Wissenschaftsbetriebes. Wer hätte vor fünf Jahren gedacht, dass ein YouTube-Wissenschaftsformat wie MaiLab den Grimmepreis gewinnen und eine immense Reichweite erzielen kann?!

Komplexe (wenn auch nicht ästhetische) Inhalte werden hier heruntergebrochen und das nicht ausgerichtet am eigenen Werk (den Studien), sondern nutzerorientiert an den Fragen und Bedürfnissen der Zuschauer:innen.

Und in ziemlich genau diesem Sinne möchte ich hier vorschlagen: Bringen Sie sich bzw. Ihr Projekt, Ihre Künstler:innen, Veranstaltungen und Angebote auf den Weg hin zu einer zeitgemäßen Kulturkommunikation.

Jetzt steht natürlich die Gretchenfrage „Wie machen wir das?“ im Raum. Und der überlegte Kommunikationsprofi antwortet: „Das kommt darauf an.“ Da das Ihnen jetzt und hier kaum ausreichen dürfte, vier relativ allgemeingültige Punkte:

## 1 Offenheit in alle Richtungen

Reden Sie ganz viel mit Künstler:innen und Kunstschaffenden – reden Sie aber gleichermaßen viel mit Menschen, die mit Kunst wenig am Hut haben, oder deren Lebensmittelpunkt es zumindest nicht ist. Machen Sie dabei nicht den Fehler, dass es die abseitigsten Zielgruppen sein müssen. Es kann nicht jede:r gewonnen werden. Reden Sie mit denen, die ein bislang nur latentes Interesse an Kultur haben oder nur bestimmte, zugänglichere Kunstformen für sich entdeckt haben. Wer anspruchsvolle Hollywood-Filme oder Netflix-Dokumentationen ansieht, sich für Mode-Fotografie und Architektur interessiert oder intelligenten YouTube-Formaten folgt, der ist wahrscheinlich auch für verwandte ästhetische Inhalte offen – wenn sie oder er den richtigen Zugang angeboten bekommt.

Geben Sie jungen Menschen und Menschen, die nicht qua Geburt schon Kultur-Insider sind, eine Stimme und mehr Entscheidungsgewalt.

Ein weiterer Schritt ist eine interne Öffnung: Geben Sie jungen Menschen und Menschen, die nicht qua Geburt schon Kultur-Insider sind, eine Stimme und mehr Entscheidungsgewalt. Lassen Sie die Praktikant:innen oder die jungen Kulturmanager:innen, die vielleicht nicht nur Theater, Kunst- oder Klassikfans sind, sondern auch Gamer, Binge-Watcher oder Fussballer:innen, Ihre Kampagnen und Kommunikation ansehen. Fragen Sie sie nach ihrer Meinung, wenn eine Agentur Ihnen einen Vorschlag für die Markenerweiterung macht. Beziehen Sie sie mit ein.

## 2 Nein, Sie können nicht nur das reine Kunstwerk zeigen

Keine Angst vor Marketing und Werbung. Sie machen Kommunikation und das ist richtig so. Frisieren Sie Dinge nicht schön, die ohne Werbung langweilig wären. Das haben Sie nicht nötig. Doch als gebildete und reflektierte Leser:in werden Sie wissen: Es gibt das „reine Werk“ ebenso wenig, wie es „die wirkliche Wahrheit“ gibt.

Das Medium ist die Message (McLuhan) und man kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawik). Vom kleinsten Kulturkalendereintrag über großformatige Plakate bis hin zu konzertierten PR- oder Social-Media-Kampa-

genen: Das „Wie“ Ihrer „Ankündigung“, vermittelt ihrem Publikum, welche Attitüde, Stimmung und Gesellschaft es beim Besuch erwarten darf.

Und genau hier ist die große Chance der Kulturkommunikation, dass Sie bereits ein ästhetisches Objekt vorzuzeigen haben. Aber reicht es, nur eine Abbildung des Kunstwerkes zu zeigen? Und welches?! Nehmen Sie statt des berühmtesten ein eher unbekanntes Gemälde aus Ihrer Ausstellung aufs Plakat – schon haben Sie eine ganz andere Kampagnen-Botschaft. Und welches Zitat aus dem anzukündigen Theaterstück löst auf einer Online-Ad das Gewünschte aus? Zeigen Sie die Gesichter der Schauspieler:innen?

Der Klassikbetrieb weist neue Hörer:innen-Gruppen durch das auffällige Nichtbewerben (und damit Nichterklären) manchmal geradezu aktiv ab.

In der Musik – vor allem in der Klassik – werden oft bis heute nur die Namen genannt, bestenfalls ein Dirigentenfoto gezeigt. Fertig. Das reine Angebot. Es mögen hehre Ziele dahinterstehen, in der Regel ist das aber der beste Mechanismus, um eine nicht nur exklusive, sondern beinahe hermetische Liebhaberveranstaltung zu schaffen. Sie weisen neue Hörer:innen-Gruppen durch das auffällige Nichtbewerben (und damit Nichterklären) manchmal geradezu aktiv ab. Die implizite Botschaft lautet: „Wir wollen hier unter uns sein. Wenn du ‚Mahlers Siebte‘ und ‚Rattle‘ nicht verstehst, dann mach Samstag in acht Wochen bitte etwas anderes.“ Das hat in etwa den Empathie-Gehalt von: „Rufen Sie uns nicht an, wir rufen Sie an.“

### 3 Ausdifferenzierung verlangt Professionalisierung

Es gibt heute immer neue Kanäle, die Sie nutzen können, während herkömmliche Kanäle zwar weniger wichtig werden, aber nicht ganz verschwinden. In der Summe wird mehr kommuniziert und die Formate werden immer kanalspezifischer. Vor diesem Hintergrund braucht es neues Fachwissen – also eine Professionalisierung – sowie eine Neuausrichtung des eigenen Selbstverständnisses als Kulturschaffende.

Eine solche Professionalisierung der eigenen Kommunikation – ausgerichtet am eigenen Budget – fängt mit einer kurzen Beratung durch Profis an, geht womöglich weiter mit der Weiterbildung in bestimmten Formaten,

dem Coaching für eigenes Sprechen oder der Produktion von mehr Video-Content, statt der bisher so beliebten einfachen Fotos. Je nach Branche kann ein nächster Schritt das Beschäftigen einer Assistenz oder die Suche nach einem Auszubildenden sein. Wenn Sie auf eine Agentur vertrauen, sollte diese immer einen integrierten Ansatz haben. Die Agentur lernt Sie kennen und kann Ihre Kanäle auf- oder ausbauen. Sie versteht die Klaviatur aller Gewerke und Kanäle ganzheitlich und kann sie hervorragend spielen.

## 4 Content statt Werbung

Das Magazin „monopol“ nannte schon 2017 Instagram als wichtigsten „Influencer“ der Kunstwelt (nach Anne Imhoff). Meint: Menschen können heute nicht einfach nur an noch mehr Touchpoints mit der mehr oder weniger immer gleichen Eigenwerbung erreicht werden. Viel wichtiger ist: Es gibt neue Optionen, die oft vor und nach dem eigentlichen Ereignis liegen. Was früher noch als werbliches Marketing funktioniert hat, ist heute durch eine neue Qualität, die den Namen „Kulturkommunikation“ verdient, abgelöst. Neue Formate haben oft einen knappen, aber dennoch schon sehr ästhetischen und substanziellen „Content“. Statt eines einfachen Plakates, können wir nun in selbstproduzierten Interviews, Geschichten aus dem Proberaum, Podcasts mit Kenner:innen oder Straßenumfragen viel mehr von uns bzw. von der Kunst erzählen und mitteilen. So viel, dass stellenweise gar die Grenzen zur „eigentlichen“ Kunst verschwimmen. Wenn Sie mit einer digitalen Mitmachaktion zu Caspar David Friedrich eine Ausstellung bewerben und es gehen daraufhin nicht nur 10.000 Menschen mehr in die Ausstellung, sondern es sehen auch zusätzlich noch 100.000 Menschen die Gemälde online, ist dann wirklich noch das erste ihr „Produkt“ und das zweite „nur die Werbung“ dafür? Oder sind am Ende nicht beides Kanäle und Situationen der Kunst-Rezeption. Einmal eine tiefgehende Auseinandersetzung im Museum und einmal eine digitale, aber interaktive Auseinandersetzung mit den Werken, ohne vor Ort zu sein.

Statt eines einfachen Plakates, können wir nun in selbstproduzierten Interviews, Geschichten aus dem Proberaum, Podcasts mit Kenner:innen oder Straßenumfragen viel mehr von uns bzw. von der Kunst erzählen und mitteilen.

Noch weiter gehen Digital Concert Halls, virtuelle Konzerte oder Theateraktionen (ich erinnere mich an eine sehr gelungene Aufführung, die statt



auf einer Bühne in einem Messenger-Dienst in Form von Videobotschaften stattfand!). So weit müssen nicht alle gehen. Es ist gut und meist angebracht, den Nukleus zu definieren und die Ausstellung oder das Konzert in Präsenz weiterhin als die eigentliche und hauptsächliche Rezeptionssituation zu erzählen. Es gibt allerdings auch hier überhaupt keinen Grund, warum aus dieser Logik die Formate um den Kern herum klein gehalten werden sollten. Denn gerade dann sind sie nur inhaltsleere Werbung.

Dialogische Kommunikation mit direktem Mehrwert und der Vermittlung erster Inhalte ist dagegen sehr glaubwürdig und spannend. Denken Sie breiter, denken Sie weiter! In der Königsdisziplin ließe sich sogar das „Kernprodukt“ verlängern. Ihre Instagram-Mitmachaktion geht nahtlos in einen erklärenden Podcast mit dem Kurator oder der Kuratorin, einschließlich dem Audioguide auf der Ausstellung über. Und nach dem Besuch verlinken Sie wiederum auf ein Online-Quiz zurück: „Schön, dass Sie gestern da waren, wollen Sie mal testen, wie viel Sie behalten haben?“

Merken wir uns also, Kulturkommunikation heißt: Weniger Werbung und mehr Inhalt, nur eben auch auf anderen Kanälen vor, hinter, neben und nach dem Konzertsaal, dem Museum oder der Theaterbühne.

Es liegt an Ihnen (und enthusiastischen Profis, denen Sie erlauben, Ihnen dabei zu helfen), eine kluge Auswahl dieser Kanäle und Situationen nicht kommerziell dominiert und schwach, sondern inhaltsreich, begeisternd, dialogisch, glaubwürdig und stark zu gestalten. Nur so kann Ihre Kommunikation und die dadurch vermittelte Kunst eine gemeinsame und fesselnde Geschichte erzählen, an die ihr Publikum sich lange erinnern wird.



Foto: familie redlich AG

**Paul Bräuer** hat die Fach-Konferenz Classical:NEXT mit aufgebaut und war als Journalist und PR-Profi im Kulturbereich tätig. Der studierte Musikwissenschaftler ist Konzepter bei der Kommunikations-Agentur familie redlich AG, die neben Kund:innen aus Politik und Wissenschaft auch BHTVN2020 und das anstehende 250-jährige Jubiläum Caspar David Friedrichs betreut.

# Vom Fixie zum Flywheel

Ein Mittel gegen sinkende Budgets im digitalen Marketing

*Ein Beitrag von Holger Kurtz*

Als Mark Zuckerberg am 6. November 2007 in New York seine neueste Idee verkündete, stapelte er vor 250 Marketingverantwortlichen nicht unbedingt tief: „For the last hundred years media has been pushed out to people, but now marketers are going to be a part of the conversation.“

Es folgte eine glorreiche Zeit für Marketingverantwortliche auf der ganzen Welt. Denn Facebook erfüllte mit seinem neuen „Facebook Ads Manager“ ihre Träume: Musste man sich vorher noch überlegen, welche Zeitschrift von Klassikhörer:innen, Museumsgänger:innen oder Theaterfans gelesen wird, konnte man dank Facebook und entsprechender Targeting-Einstellungen nun die jeweilige Zielgruppe direkt mit einer Werbeanzeige erreichen – egal welches Medium sie lesen. Und da es noch wenig Wettbewerber gab, kostete es nur ein paar Cent pro Klick, um einen Interessenten auf die eigene Webseite zu führen. Es wurde eine Kampagne nach der nächsten gefahren – kostete ja fast nichts.

> Wer sich an diese Zeit nicht erinnert, hat sie wohl verschlafen. Denn heute ist sie längst vorbei.

## Die neuen Gatekeeper

Wer Online-Marketing im Jahr 2021 noch mit Facebook Postings oder generell „Social Media“ gleichsetzt, rennt dieser Vergangenheit nach. Obwohl es viele wirklich gelungene Social Media Auftritte von Kulturorganisationen gibt, in die viel Liebe und Arbeit fließen, sind Werbetreibende längst nicht mehr „part of the conversation“, wie es Facebook versprach.

An Stelle der Presse-Gatekeeper traten die Werberichtlinien, die Algorithmen und das Auktionssystem. Kurz: Facebook, Instagram, Google wurden die neuen Gatekeeper.

Heute ist der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der User so groß – und damit der Klickpreis so hoch – dass selbst Unternehmen, die Online-Marketing im Blut haben wie der Online-Mode-Shop „About You“, erst nach dem 3. Kauf die Akquisitionskosten wieder einspielen können.

Daher haben sich die meisten Online-Marketing-Strategien auf holistische Ansätze spezialisiert. Es gilt dabei, die viel beschworene Customer Journey nicht nur zu erkennen, sondern aktiv in die gewünschten Bahnen zu lenken.

**Beispiel:** Wer nicht nur Neukund:innen, sondern auch Bestandskund:innen (teuer) über Werbeanzeigen in der Google Suche, in Instagram Stories, über Bannerwerbung in Magazinen oder auf YouTube zum Ticketkauf animieren muss, schaut besser nicht in die Kostentabelle der Webanalysesoftware (\$\$\$).

Teuer eingekaufte Erstbesucher:innen sollte man möglichst günstig über sogenannte Kundenbindungsprogramme reaktivieren. Ob das über E-Mail, SMS, WhatsApp oder Rauchzeichen funktioniert ist dabei nebensächlich. Das Medium darf dabei nur nicht erneut zu hohen Kontaktpreisen führen und die Person muss identifizierbar sein (E-Mail, Telefonnummer oder Adresse).

Der simple Traum ist dabei, dass Kund:innen nach dem Kauf ihr Marketing Opt-in geben und daher DSGVO-konform angesprochen werden dürfen. So können sie in der nächsten Saison fast kostenlos über eine E-Mail erreicht und für einen erneuten Besuch motiviert werden.

In Magnus Stills Buch „Fill Every Seat Every Week“ lässt sich nachlesen, mit welchen Akquisekosten man für einen Orchesterabonnent:innen rechnen darf, wie viele der Erstabonnent:innen abspringen und was die Reanimation kostet. Wertvolle Daten, um sich daran zu messen. Der „About You“-Vergleich lässt grüßen, denn durchschnittlich kostet die Akquise eines neuen Abonnements zwischen 200 Euro und 250 Euro und die Reanimation pro Saison ca. 10 Euro. Je nach Ticketumsatz pro Abonnement ergibt das erst nach dem dritten Jahr einen positiven Deckungsbeitrag pro Kund:in (vereinfachte Rechnung):

+ 100 EUR Abo Umsatz  
- 200 EUR Werbekosten  
= -100 EUR Deckungsbeitrag nach Jahr 1

**+ 100 EUR Abo Umsatz**  
**- 10 EUR Werbekosten**  
**= -10 EUR Deckungsbeitrag nach Jahr 2**

**+ 100 EUR Abo Umsatz**  
**- 10 EUR Werbekosten**  
**= 80 EUR Deckungsbeitrag nach Jahr 3**

## Jung und einmalig

Besonders Kulturorganisationen (genauer Orchester) scheitern jedoch gerade bei diesen Reanimationsversuchen kläglich – eine Erkenntnis, die fast so alt ist wie der Facebook Ads Manager. So ergab bereits 2008 eine Analyse der Unternehmensberatung Oliver Wyman, dass knapp 85 Prozent der Erstbesucher:innen von amerikanischen Orchestern nicht wieder kommen. Dennoch wurde der kulturpolitischen Maxime gefolgt, „neues“ Publikum zu akquirieren. Vor allem „junges“ Publikum wurde als Zielgruppe erkannt und kam. Jedoch vermutlich nur 1 Mal.

> Wie viele sind es in eurem Haus?

## Wir drehen am Flywheel

In der Online-Marketingbranche löst man solche Probleme, indem man ein einfaches Konzept mit einem fancy Fachwort bestückt. In diesem Fall: „Flywheel“, auf Deutsch „Schwungrad“.

> Schwungräder muss man mit einer größeren Energie ins Laufen bringen, aber dann speichern sie die Energie und laufen eine Weile von alleine. Gibt man ein wenig Energie dazu, starten sie erneut durch.

Damit unterscheidet sich das Flywheel vom klassischen Kampagnen Marketing, das eher wie ein Fixie Fahrrad funktioniert: Nur solange man tritt, bewegt man sich. An Nachhaltigkeit interessierte Kulturmarketer:innen denken daher nicht mehr in Kampagnen, sondern in Systemen.

Wurde eruiert, dass Besucher:innen häufig über persönliche Empfehlungen und eine Lebensnähe zum Theaterbesuch animiert werden, konzipiert man nicht mehr eine Kampagne mit Plakate, Prospekten und

Anzeigen, um einmalig Empfehlungen zu pushen. Sondern man denkt darüber nach, welche Anstöße und Anreize es braucht, damit diese Empfehlungen regelmäßiger werden.

**Beispiele:**

- > Dabei bedient man sich allen Bereichen des (Online-) Marketings: Suchmaschinenoptimierung, Suchmaschinenanzeigen, E-Mail-Automatisierungen, Post, SMS, Events, Content-Marketing etc.
- > Man konzipiert zum Beispiel eine Kundenkarte, mit der man eine weitere Person vergünstigt mitnehmen darf. Der/Die Besucher:in wird somit bei jedem Besuch in seinem Freundeskreis Werbung für seine ausgewählte Inszenierung betreiben, um den Gutschein nicht „verfallen“ zu lassen.
- > Oder personalisierte Briefe: „Wissen Sie, was Ihre letzten drei Besuche bei uns gemeinsam haben? Scheinbar besuchen Sie gerne Musik des „Trecento“. Erfahren Sie, wann dieses Zeitalter erneut live zu erleben ist.“

Beim letzten Beispiel könnte man nun einhaken: Ist das nicht eine klassische, einmalig segmentierte Kampagne? Wurden nicht alle Käufer:innen einfach gefiltert und postalisch erreicht?

## Marketing ist Tech: das Set-up

Genau darum geht es. „Trecento“ ist nur eine Variable. Es wurde ein System etabliert, dass Kund:innen mit Eigenschaften des Programms verbindet. Sobald jemand x Mal ein Ticket gekauft hat, sind genug Daten vorhanden, um zu erkennen, ob eine Eigenschaft besonders oft vorkommt.

Wenn dies so ist, erhält die kaufende Person einen Brief oder eine E-Mail (je nach vorhandener Kontaktmöglichkeit) und darin wird die Variable mit Inhalten befüllt. Dazu muss das Konzertprogramm getaggt werden und mit der Kundendatenbank inklusive CRM Software verbunden sein, denn nur so kann das E-Mail System auf die kommenden Veranstaltungen zugreifen und diese filtern.

## Being a Part of the Conversation again

Ein solches System zu erstellen ist komplex! Doch ist es erst etabliert, benötigt es fast keine zusätzliche Energie mehr und läuft von alleine. Ein Flywheel entsteht. So werden Marketer erneut „part of the conversation“.

Wer sein Marketing dahingehend umbauen möchte, darf sich nicht länger an einzelnen Veranstaltungen abarbeiten, sondern muss sich bewusst sein, dass es durch den neuen Ansatz kurzfristig zu geringeren Auslastungen kommt (keine „Brandlöcher“-Aktionen mehr, die viel Zeit kosten und kurzfristig funktionieren). Mittelfristig wird stattdessen ein System aufgebaut, das auch bei wegfallenden öffentlichen Förderungen noch funktioniert.



**Holger Kurtz**, M. A., ist seit Juli 2021 selbständiger Kulturmanager für Digitales und unterstützt Kulturorganisationen bei der Umsetzung ihrer Digitalen Transformation – in Form von *Beratungen, Workshops und freier Mitarbeit*. Zu diesem Thema gründete er bereits den Fachblog [kulturdata.de](https://kulturdata.de). Zuvor war er als Online Marketing Manager für Konzertveranstalter in DACH tätig und studierte Kultur- und Musikmanagement an der Hochschule für Musik und Theater München.

# Putting Audiences Centre Stage

Ein Beitrag von Hannes Tronsberg

## Was wir in den letzten 10 Jahren gelernt haben

Die Omnipräsenz des (mobilen) Internets auf Smartphones hat in den vergangenen 10 Jahren die Kommunikation revolutioniert – so sind wir heute ständig online und verbunden. Davor riefen die meisten Besucher:innen von Orchestern und Opernhäusern zweimal pro Woche ihre E-Mails ab. Inzwischen kommen soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram und YouTube hinzu. Mit deren maßgeschneiderten Feeds und mehr personalisierten Inhalten, als jede:r lesen, hören oder sehen kann, haben wir uns an einzigartig auf uns zugeschnittene Online-Erlebnisse gewöhnt – basierend auf dem, was wir mögen und was wir sehen wollen.

Kultureinrichtungen haben bis heute nichts Vergleichbares geschaffen und haben in diesem „Jahrzehnt des Feeds“ auch keine aussagekräftigen zusätzlichen Erkenntnisse über das Interesse ihrer Besucher:innen gewonnen. So weiß bis heute kein Veranstalter, Theater, Opernhaus oder Orchester genug über sein Publikum, um diesem personalisierte Feeds anbieten zu können.

> Warum ist das so und wie könnte man das ändern?

## Was wir alles noch nicht wissen

Um das Problem zu lösen, müssen wir akzeptieren, dass es dieses Problem gibt. Damit verbunden wissen Kultureinrichtungen wenig über das Interesse und die Motivation ihrer Besucher:innen, ein bestimmtes Konzert zu besuchen – und zwar nicht im Allgemeinen, sondern sehr spezifisch: Warum kaufen sie eine Karte für das Konzert mit Beethovens 3. Sinfo-

nie, aber nicht für das mit Beethovens 4.? Obwohl es eine lange Tradition von Umfragen und klassischer Marktforschung bei Kulturinstitutionen gibt, würde niemand behaupten, dass eine digitale Plattform ein personalisiertes Inhaltsangebot anbieten könnte, das auf der Befragung ihrer Nutzer:innen alle zwei Jahre beruht. Klassische Marktforschung ist keine Lösung, um digitale Inhalte anbieten zu können.

Tatsache ist, dass Kultureinrichtungen zwar Indikatoren und Theorien haben, und viele einzelne Teammitglieder kennen die Gründe für ein allgemeines Besuchsverhalten ihres Publikums, aber es gibt keine Daten darüber. Das vorhandene Wissen kann nicht genutzt werden, um interessensbasierte Konzertempfehlungen an einzelne Besucher:innen zu verschicken oder um die Online-Erlebnisse auf jede:n Besucher:in zuzuschneiden.

Darüber hinaus haben 18 Monate Pandemie zu tektonischen Verschiebungen bestehender Gewohnheiten geführt. Gleichzeitig steigt der Wunsch (insbesondere auch auf Seiten der Kulturinstitutionen), zu den Gewohnheiten von vor der Pandemie zurückzukehren. Aber die Besucher:innen haben ihr Leben neu organisiert und die Lücken häufig mit anderen Aktivitäten gefüllt. Außerdem gibt es eine Menge nachzuholen: Man trifft sich mit Freund:innen und Familie, macht Urlaub, Wochenendausflüge, heiratet oder geht endlich mal wieder in das Lieblingsrestaurant. Das bedeutet, dass der Wettbewerb nicht nur um den Geldbeutel der Besucher:innen, sondern vor allem um deren Zeit um ein Vielfaches gestiegen ist.

Besucher:innen nicht nur einmal, sondern immer wieder zurückzugewinnen, wird harte Arbeit sein. Ihre ursprünglichen Beweggründe für den Besuch zu kennen und ihr Interesse zu verstehen, ist dabei unerlässlich.

Sie nicht nur einmal, sondern immer wieder zurückzugewinnen, wird harte Arbeit sein. Ihre ursprünglichen Beweggründe für den Besuch zu kennen und ihr Interesse zu verstehen, ist dabei unerlässlich. Wenn es im letzten Jahrzehnt um digitale Kommunikation ging, geht es im nächsten Jahrzehnt um interessenbasierte, personalisierte Kommunikation.



## Konzentrieren Sie sich auf das WAS und WARUM, nicht auf das WER

Suchen Sie nach Ihrer letzten Besucher:innen-Befragung und zählen Sie den Anteil der Fragen, die Sie über die Besucher:innen gestellt haben, den soziodemografischen oder Bildungsstatus, wie sie von Ihrer Organisation erfahren haben, wie sie zu Ihrem Veranstaltungsort gekommen sind, oder alles andere, was nicht mit dem eigentlichen Konzert oder der Aufführung zusammenhängt. Solche Fragen werden die Mehrheit sein, die Sie in der Vergangenheit Ihren Besucher:innen gestellt haben. Denn Kulturinstitutionen neigen dazu, sich zu sehr darauf zu konzentrieren, WER durch die Tür kommt, nicht WARUM sie kommen. Nicht auf der Ebene von „Musik“, „Atmosphäre“ oder „Ausgehen“, sondern auf einer Detailebene, die jedes einzelne Konzert von allen anderen unterscheidet und in seiner Einzigartigkeit mit Daten beschreibt. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass nicht eine Frage aus Ihrer letzten Umfrage das hätte beantworten können. Aber es wäre die wichtigste Frage.

Kulturinstitutionen neigen dazu, sich zu sehr darauf zu konzentrieren, WER durch die Tür kommt, nicht WARUM sie kommen.

Die Frage, warum eine Besucherin eine Karte für ein Konzert mit Beethovens 3., aber nicht für Beethovens 4. Sinfonie gekauft hat, lässt sich nicht damit beantworten, dass diese Besucherin weiblich, 45 Jahre alt ist und in der Postleitzahl 10119 wohnt. Ein Blick auf das besuchte Konzert selbst und die musikgeschichtliche Bedeutung Beethovens 3. könnte jedoch helfen: So wurde in unserem Beispiel das Konzert von einer aufstrebenden Dirigentin geleitet und die 3. Sinfonie Beethovens stellt den Beginn einer neuen Ära von Sinfonien dar. Mit diesem Verständnis können Sie nach einem passenden nächsten Event für diese Kundin suchen und feststellen, dass Beethoven nicht das relevante Merkmal ist, sondern die Dirigentin. Immer mehr Beethoven-Konzerte vorzuschlagen, bringt der Kundin keinen zusätzlichen Nutzen und ist keine gute „Nutzer:innen“-Erfahrung. Bessere Empfehlungen könnten Programme umfassen, die kategorieprägende Werke und aufstrebende Künstlerinnen enthalten. Interessensbasierte Kundeneinblicke liefern diese Ebene des Verständnisses – automatisch.

**#sidenote:** Einkommen, aber auch jährlicher Umsatz sowie die Anzahl der verkauften Tickets sind weitere Beispiele für eine nutzlose Segmentierungsmetrik. Ja, Ticketpreise schränken manchmal den Zugang für Besucher:innen ein. Aber Menschen mit hohem Einkommen aufgrund der hohen Ticketpreise gezielt für eine Opernaufführung anzusprechen, geht an der Sache vorbei. Nehmen Sie ein Musikfestival: Das Publikum ist um die 26 Jahre alt und gehört nicht zu den einkommensstarken Bevölkerungsgruppen. Aber sie geben Hunderte Euro für Eintrittskarten, Reisen, Unterkunft und (ja,) Getränke aus. Um das Argument auf die oben erwähnte Oper auszuweiten: Vielleicht kann man anhand des Einkommens oder des Alters vorhersagen, ob jemand wahrscheinlich die Oper besuchen wird. Aber die interessantere Analyse zeigt, wer ein bestimmtes Werk erleben will oder eine bestimmte Aufführung besuchen wird, nicht „Oper“ im Allgemeinen.

Kein:e Kund:in interessiert sich nur für ein bestimmtes Genre, eine bestimmte Art von Künstler:in oder eine bestimmte Ästhetik. Traditionelle Methoden der Kundensegmentierung können mit dieser Vielfalt nicht umgehen.

Marketeers werden entgegnet, dass Persona-Ansätze und Segmentierungstaktiken diese Idee einbeziehen. Aber ich kenne kaum ein Unternehmen oder eine Organisation (von der Bundesliga bis zu weltweit führenden Opernhäusern), die mit mehr als 5-7 Personas umgehen kann. Und dann ist da noch die Herausforderung des unterschiedlichen Geschmacks und Interesses. Kein:e Kund:in interessiert sich nur für ein bestimmtes Genre, eine bestimmte Art von Künstler:in oder eine bestimmte Ästhetik. Traditionelle Methoden der Kundensegmentierung können mit dieser Vielfalt nicht umgehen. In den meisten Fällen wird das Interesse der Kund:innen durch die Reduktion von Merkmalen stark eingeschränkt, um eine überschaubare Anzahl von Kundenclustern/ Personas zu gewährleisten. Da man nur ein Alter, aber mehrere Interessen haben kann, dominieren am Ende immer die soziodemografischen Merkmale Ihre Kundencluster oder Personas.

Interessenbasierte Kundensegmentierung ist die Zukunft

So schrecklich sich das alles anhört, gibt es mittlerweile Lösungen auf all diese Herausforderungen. Verständnis über Interessen und Besuchsmotive

ist der heilige Gral für die Vermarktung von Konzert- oder Opernaufführungen. Dank Unternehmen wie Netflix, ihrer Größe und einer technischen Denkweise, die auf Trial & Error beruht, hat die Suche nach einer Antwort auf diese Fragen ein Ende.

Das Publikum und seine Interessen in den Mittelpunkt zu stellen, ist nicht länger ein Luxus oder ein Nice-to-have. Es ist der erfolgreichste, effizienteste und wirkungsvollste Weg in der Publikumsentwicklung und im Marketing. Keine komplizierten und zeitaufwändigen CRM-Aktivitäten mehr, kein Rätselraten über die richtige Botschaft oder das richtige Bild, sondern Geschwindigkeitssteigerungen um den Faktor 10. Und das alles bei zunehmender Unabhängigkeit von großen Plattformen, größerer Reichweite und Sichtbarkeit sowie höheren Datenschutzstandards und stützt sich nicht auf herkömmliche Web-Tracking-Methoden für die Ansprache neuer Kund:innen.

Das Publikum und seine Interessen in den Mittelpunkt zu stellen, ist der erfolgreichste, effizienteste und wirkungsvollste Weg in der Publikumsentwicklung und im Marketing.

## Unabhängig werden im digitalen Raum

Das Verstehen der Interessen der Kund:innen erhöht die Unabhängigkeit von großen Plattformen und bereitet auf neue Plattformen und Netzwerke vor. Interest Targeting funktioniert überall gleich, es ist übertragbar und hängt nicht von der jahrelangen Präsenz auf einer bestimmten Plattform ab. Es ebnet das Spielfeld zwischen bekannten und kleineren Institutionen. Niemand gewinnt aufgrund der Markenbekanntheit. Sie können nur aufgrund Ihrer Relevanz für Ihre Kund:innen gewinnen.

## Überall und jederzeit relevant bleiben

Die Ad-Tech-Branche befindet sich derzeit in einem Umbruch. Cookie-basierte Attribution und Targeting werden verschwinden. Für einige Anwendungsfälle werden sie in den nächsten 12 bis 24 Monaten noch funktionieren. Aber die Mehrheit der Institutionen wird bereits große Einbußen bei der Attributionsqualität feststellen. Alle vorgeschlagenen Lösungen vereinen ein Schlüsselement: Sie sind alle interessenbasiert. Sie konzen-

trieren sich auf die wichtigsten Interessen der Nutzer:innen. Diejenigen Werbetreibenden, die ihre besten Kund:innen am besten kennen, werden am meisten davon profitieren können. Diejenigen, die sich auf Werbeplattformen verlassen, um die richtigen Nutzer:innen für sich zu finden, werden es hingegen schwer haben. Denn in einem interessenbasierten Anzeigenmarkt verlieren Lookalike (im Facebook-Jargon Custom) Audiences und Retargeting-Kampagnen ihren Leistungsvorsprung.

Der Wettbewerb im sozialen Bereich nimmt schnell zu. Dies wird zu einem stärker fragmentierten Markt führen. Das bedeutet, dass es nicht ausreicht, nur auf einer Plattform zu kommunizieren und zu werben.

Ein zweiter Aspekt hat für viele Veranstalter:innen größere Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. Facebook und Instagram sind für die meisten Werbetreibenden die beste Wahl, wenn es um Reichweite und Effizienz geht. Der Wettbewerb im sozialen Bereich nimmt jedoch schnell zu. Dies wird zu einem stärker fragmentierten Markt führen. Das bedeutet, dass es nicht ausreicht, nur auf einer Plattform zu kommunizieren und zu werben. Die Einrichtungen müssen auf vielen weiteren Plattformen präsent sein. Als frühe Nutzer:innen von Facebook & Co. haben Kultureinrichtungen von den Anfängen profitiert, als es relativ einfach war, substantielle organische Reichweite aufzubauen. Bei der nächsten Welle sozialer Plattformen wird dies anders sein. Diese zeichnet sich durch Algorithmen, nicht durch Netzwerke aus. So ist TikToks Erfolgsgeheimnis kein Netzwerk: Ich sehe nicht das Beste aus meinem Netzwerk, sondern das Passendste aus dem gesamten Content-Angebot. Eine fundamentale Veränderung, die bisher zu häufig missverstanden wird. Interessensbasierte Kundeneinblicke ermöglichen den Transfer von Wissen über Ihre Besucher von einer Plattform auf eine andere, was einen Kaltstart auf einer neuen Plattform sehr viel einfacher macht. Für Interest Targeting bei Werbekampagnen ist die organische Reichweite irrelevant. Sie zielen auf Interesse, nicht auf bestehende Verbindungen!

## Anpassung an verschärfte Datenschutzstandards

Der traditionelle Customer Insights-Ansatz ist darauf angewiesen, so viel wie möglich über eine:n bestimmten Kund:in zu erfahren. Alter, Ge-

schlecht, Wohnort, Haushaltsgröße, Bildungsstand, Haushaltseinkommen und vieles mehr. Dies steht in krassem Gegensatz zu einer immer größeren Sensibilität im Umgang mit persönlichen Daten. Besonders wichtig ist dies in Deutschland, das erst kürzlich in einer Umfrage zum datenschutzsensibelsten Land der Welt gekührt wurde. Interest Targeting schützt die Privatsphäre der Besucher:innen. Es kommt ohne soziodemografische Merkmale aus. Es werden keine Namen benötigt, eine randomisierte ID reicht aus. Dies erleichtert die Zusammenarbeit mit internen oder externen Systemen und Partnern.

Interest Targeting schützt die Privatsphäre der Besucher:innen. Es kommt ohne soziodemografische Merkmale aus und es werden keine Namen benötigt.

## Zielgruppenansprache UND Botschaft automatisieren

Kund:innen interessentbasiert auszuwählen und anzusprechen hört sich gut an und ist doch nur 50 Prozent der Marketingaufgabe. Nehmen wir noch einmal unser Beispiel des Konzerts mit Beethovens 3. Sinfonie: Mit einem traditionellen Ansatz hätte ein Marketingteam eine wichtige demografische Gruppe ins Visier genommen und 50 Prozent der Kampagne gelöst (wer angesprochen werden sollte). Sie hätten vermutlich Stunden damit verbracht, ihr CRM-System zu durchforsten, um die perfekte Filterlogik zu finden. Wie würde das mit einer interessenbasierten Methode funktionieren? Eine entsprechende Software wird Ihnen auf Knopfdruck eine noch besser zugeschnittene Liste liefern. Keine Arbeit für Sie. In einer interessenbasierten Welt gehören CRM-Systeme für die Verwaltung von Newsletter- und Direktmailing-Listen der Vergangenheit an.

Stattdessen müssen Sie sich auf die anderen 50 Prozent Ihrer Kampagne konzentrieren: das „Was“. Ihre manuelle Analyse wird Ihnen nicht dabei helfen, zu verstehen, welche Nachricht Sie versenden sollten. Interessensbasiertes Kundenverständnis kann detaillierte Schlüsselwörter und Themen empfehlen, die Sie für jeden Teil Ihrer Nachricht verwenden sollten, und Fragen beantworten wie: Was soll in den Betreff einer E-Mail geschrieben werden? Welche Überschrift soll verwendet werden? Oder welches Bild soll an erster Stelle stehen. In den letzten 10 Jahren konzentrierte man sich darauf, die perfekte Zielgruppe mit allen möglichen Datenpunk-

ten über jede:n Kund:in zu finden. Aber zu wenig Zeit und Energie wurden auf eine erkenntnisgestützte Methode verwendet, die Marketingexpert:innen dabei hilft, die Botschaft auf jede einzelne Zielgruppe zuzuschneiden. Dies wird in den nächsten 10 Jahren der Schwerpunkt sein.

Unter 2.500 interessierten Besucher:innen werden Sie dutzende verschiedene Gründe identifizieren können, an was sie jeweils interessiert sind. Alle 2.500 mit derselben Botschaft anzusprechen, ist wenig effizient und sicherlich keine gute Erfahrung für die Besucher:innen. Interest Targeting beantwortet nicht nur das WER sondern auch das WAS, zuverlässig und automatisiert.

## Was Sie tun müssen

Die letzte Frage wäre, wie man anfängt. Und wie so oft beginnt es damit, dass man sich bewusst macht, welche Daten denn wirklich relevant sind und systematisch erhoben werden sollten. Mindestens genauso wichtig ist jedoch eine Bereitschaft zur Veränderung in Marketing-Teams, Intendanz und Geschäftsführung.

- > Fördern Sie eine datenorientierte Denkweise – aber konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche.

Der größte Fehler, den Sie machen können, ist, bei der Umstellung des Ticketingsystems alte Transaktionsdaten „aufzugeben“. Nahezu immer werden nur Kundenstammdaten (wie Kontaktinformationen, Adressen) in ein neues System übertragen, obwohl dies Informationen sind, die tatsächlich veralten (im Durchschnitt 15-20 Prozent pro Jahr!). Die Transaktionshistorie (wer hat was gekauft) ist fast zeitlos und 10 Mal mehr wert. Wenn Sie Ihre Kunden verstehen wollen, müssen Sie einen Weg finden, diese Transaktionsdaten zu sichern. Dazu gibt es kaum Alternativen.

Ein zweiter Punkt ist wichtig: Führen Sie ein sauberes Verzeichnis aller Vorstellungen und Konzerte der Vergangenheit. Es hört sich einfach an, aber zu oft ist das Einzige, was man zu Rate ziehen kann entweder ein PDF oder ein unordentliches, unstrukturiertes Textdokument, um zu verstehen, wer und was bei einem bestimmten Konzert vor drei Jahren gespielt wurde. Für Data Analytics ist das praktisch wertlos. Es ist essentiell, eine strukturierte (das kann eine saubere Tabelle sein!) und konsistente Aufzeichnung jedes (!) gespielten Werks und jedes Interpreten zu besitzen.

<sup>1</sup> William Gibson: *The Economist*, December 4, 2003.

## Die Zukunft ist da

„The future is already here – it’s just not evenly distributed.“<sup>1</sup>

Gibson hat Recht: Die Zukunft ist bereits da. Kultureinrichtungen haben die Wahl: Jetzt mitmachen oder in 24 Monaten kollektiv mit allen anderen. Die Pioniere werden überproportionale Vorteile genießen, und alle anderen werden in den nächsten 10 Jahren versuchen, aufzuholen. Es ist eigentlich keine Wahl.

Seien Sie also ein:e Botschafter:in für den Wandel in Ihrem Team, Ihrer Abteilung und Ihrem Unternehmen. Führen Sie schwierige und intensive Diskussionen und lassen Sie sich von Gegenargumenten nicht entmutigen. Es ist eine gute Gelegenheit, eigene Argumente zu schärfen und eine noch überzeugendere Geschichte zu erzählen. Helfen Sie anderen, die Vorteile für sie persönlich, ihre Ziele, ihr Team und alle um sie herum zu erkennen. Machen Sie es konkret, machen Sie es zu Ihrem Thema.

Die Zukunft ist bereits da - sie ist nur nicht gleichmäßig verteilt.



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

*Zukunft von Kultureinrichtungen hängt nicht nur von der Gunst des Publikums ab: Eine ebenso wichtige Anspruchsgruppe sind die Mitarbeitenden der Häuser. Eine attraktive Arbeitgebermarke schafft es, diese nicht nur zu umwerben und von sich zu überzeugen, sondern auch langfristig zu binden. Inwieweit der Kulturbetrieb die Potenziale des Employer Brandings bereits für sich zu nutzen weiß, erklärt Personalexperte Dirk Schütz im Interview.*

# Ein attraktiver Arbeitsplatz mit Zukunft?!

Um die Zukunft des Kulturbetriebs werben

*Das Gespräch führte Julia Jakob*

**Lieber Dirk, warum wird es für den Kulturbetrieb immer wichtiger, sich als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren?**

Zum einen hat sich der Arbeitsmarkt in den letzten Jahren verändert: So zeigen etwa die demografischen Daten, dass es generell weniger Absolvent:innen entsprechender Studiengänge oder Ausbildungsberufe gibt, die als Bewerber:innen für den Arbeitsmarkt Kultur zur Verfügung stehen. Diesen bestehenden Fachkräftemangel hat die Coronakrise noch verstärkt – insbesondere in handwerklichen Berufen, aber auch in anderen Arbeitsfeldern: Potenzielle, aber auch bestehende Arbeitnehmer:innen haben mitunter die Branche gewechselt oder den Berufszweig komplett verlassen und sich umorientiert. Damit reduziert sich natürlich das Feld qualifizierter Mitarbeiter:innen. Stellen anbietende müssen demnach größere Anstrengungen betreiben, um überhaupt die richtigen Leute zu finden.

Hinzukommt, dass der Kulturbetrieb durch verschiedene Debatten und öffentlich gewordene Skandale weiter an Attraktivität als Arbeitsplatz verloren hat: Das betrifft etwa das Thema Geschlechtergerechtigkeit, aber auch Machtmissbrauch und die dahinterstehenden, reformbedürftigen



Strukturen. Das macht es für potenzielle Bewerber:innen, vor allem für junge Menschen, weniger reizvoll, überhaupt den Weg in den Arbeitsmarkt Kultur zu wagen und gehen stattdessen in die Wirtschaft oder andere Arbeitsbereiche. Denn neben höheren Gehältern werden den Arbeitnehmer:innen noch weitere Vorteile wie flexible Arbeitszeiten oder Weiterbildungsmöglichkeiten u.v.m. geboten. Kultureinrichtungen müssen als potenzielle Arbeitgeber also schauen, wie sie diese Nachteile ausgeglichen bekommen, um dennoch mithalten zu können: Warum also nicht über verkürzte und flexiblere Arbeitszeiten nachdenken, wo das möglich ist oder auch über die Option Homeoffice? Darüber hinaus ist aber auch das Arbeitsklima ein wichtiges Kriterium für die Attraktivität eines Arbeitsplatzes: Wie ist das Team und welchen Rückhalte bekomme ich dort? Wie werde ich eingearbeitet? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten, aber auch Karriereoptionen habe ich? Kann ich Verantwortung übernehmen oder werden mir nur enge Grenzen zur Entfaltung zugestanden?

Der Kulturbetrieb hat durch verschiedene Debatten und öffentlich gewordene Skandale weiter an Attraktivität als Arbeitsplatz verloren.

***Was kann der Kulturbetrieb sich demnach von der Wirtschaft noch abschauen, um eine attraktivere Arbeitgebermarke zu werden?***

Von den Anstrengungen, die Wirtschaftsunternehmen jeglicher Größe betreiben, um auf sich das beste Personal aufmerksam zu machen und zu gewinnen, kann der Kulturbetrieb durchaus viel lernen: Welche Formate, Plattformen und Kanäle nutzen diese, um sich als Arbeitgeber zu zeigen? Messen jeglicher Art sowie die unterschiedlichsten internen Veranstaltungen werden hier zum Beispiel genutzt und angeboten. Gleichzeitig wird geschaut, wo potenzielle Mitarbeiter:innen sich über solche Veranstaltungen hinaus über den Berufseinstieg und Jobangebote informieren: Je nachdem, welche Zielgruppe angesprochen werden soll, müssen entsprechende Kanäle – auch in den Sozialen Medien – berücksichtigt werden. Jüngere Zielgruppen können sicherlich auf Instagram, Youtube oder TikTok angesprochen werden, während ältere Zielgruppen eher auf Facebook oder sogar auf Karriereplattformen wie Xing und LinkedIn zu finden sind. Auch regionale und lokale Plattformen werden hier genutzt, um darüber zu informieren, was einen als Arbeitgeber ausmacht und warum es Sinn macht, ins Unternehmen einzusteigen – egal in welcher Karrierestufe. Mittlerweile nutzen

Unternehmen eigene Werbekampagnen, um auf sich als Arbeitgeber aufmerksam zu machen und Karrierechancen in Stories zu vermitteln.

**Das alles sind Themen, die das Employer Branding umfasst. Wie ist der Kulturbetrieb dabei bisher generell aufgestellt?**

Das Thema Employer Branding spielt im Kulturbetrieb bisher noch keine große Rolle. Das hängt sicher auch damit zusammen, dass sich Personalmanagement erst seit einigen Jahren als Arbeitsbereich in Kultureinrichtungen professionalisiert. Employer Branding meint dabei zunächst, eine attraktive Arbeitgebermarke zu kreieren, zu kommunizieren und sich als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt zu präsentieren und entsprechende Zielgruppen anzusprechen. Dazu gehört auch, frühzeitig Talente als Arbeitnehmer:innen auf sich als potenziellen Arbeitgeber aufmerksam zu machen und so entscheidende Vorteile – gegenüber anderen Arbeitgebern – bei der Besetzung von Stellen zu erlangen.

Employer Branding meint zunächst, eine attraktive Arbeitgebermarke zu kreieren, zu kommunizieren und sich als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt zu präsentieren und entsprechende Zielgruppen anzusprechen.

**Um insbesondere die jungen Kulturschaffenden für sich zu gewinnen, wäre es also wichtig, sich um diese spätestens während des Studiums zu bemühen. Inwieweit nutzt der Kulturbetrieb bereits seine Potenziale in der Nachwuchsförderung?**

Hier gibt es noch sehr viel Aufholbedarf: Ich kenne beispielsweise nur wenige Kultureinrichtungen, die intensiv mit Studiengängen zusammenarbeiten. Das wäre ein guter erster Schritt. Denn wenn man die Inhalte des Studiums kennt, kann man zum einen schauen, inwieweit sich diese mit den Anforderungen des Hauses decken. Zum anderen können die besten Talente hier direkt angesprochen und gefördert werden, sodass sie nach dem Studium den Weg ins eigene Unternehmen finden.

In Deutschland sind einige wenige Kulturmanagement-Studiengänge durch direkte und nachhaltige Verbindungen zu Kultureinrichtungen – auch durch die Lehrenden – gut aufgestellt. Zudem gibt es auch schon eigene Plattformen, um etwa StartUps aus den Studiengängen heraus zu fördern oder durchdachte Praktikumsprogramme. Gute Beispiele kenne ich z.B.

aus den Niederlanden. Dort arbeiten einige Studiengänge und Kultureinrichtungen bereits bei der Vermittlung von Praktikumsangeboten sehr eng zusammen. Hier werden zunächst gezielt Arbeitgeber angesprochen, mit Studieninhalten und dem dabei vermittelten Know-how vertraut gemacht, Erwartungen abgeglichen und auch gemeinsam Qualifikations- und Erfolgskriterien für beide Seiten, also Praktikant:in und Arbeitgeber:in, entwickelt und evaluiert. Praktikant:innen können so eine größtmögliche Wirkung im Praktikum erzielen und sich gezielt praxisnah weiterbilden. Arbeitgeber:innen können gleichzeitig potenzielle Arbeitnehmer:innen ansprechen, auswählen, fördern und an das Unternehmen/ die Organisation binden. Eine Win-Win-Win-Situation, denn alle Seiten lernen und profitieren davon, auch die Studiengänge. Das ist natürlich mit einem entsprechenden Arbeitsaufwand verbunden, der sich aber definitiv auszahlt.

**Wie ist es darüber hinaus um die Ansprache potenzieller Bewerber:innen im Kulturbetrieb bestellt? Was gilt es hier zu beachten?**

Leider nutzen viele Kulturbetriebe bisher nicht einmal die einfachsten Mittel zur Ansprache oder Information potenzieller Bewerber:innen, etwa über die eigene Webseite: Statt hier wichtige Infos zu Stellenangeboten, zur Organisation als Arbeitgeber und dem Bewerbungsprozess gut sichtbar zu platzieren, werden diese auf Unterseiten versteckt – dies zieht sich durch alle Sparten und Größen von Kultureinrichtungen.

Immer mehr Einrichtungen haben das Potenzial von Plattformen wie unserem Stellenmarkt Kulturmanagement mittlerweile erkannt, um zielgerichtet potenzielle Arbeitnehmer:innen anzusprechen.

Immer mehr Einrichtungen haben z.B. das Potenzial von Plattformen wie unserem Stellenmarkt Kulturmanagement mittlerweile erkannt, um zielgerichtet potenzielle Arbeitnehmer:innen anzusprechen. Allerdings scheuen viele von ihnen sich noch immer, detailliertere Infos zu sich und dem Arbeitsalltag zu geben: Die eigene Organisation in der Ausschreibung darzustellen, das eigene Corporate Design zu verwenden und die Stellenausschreibung individuell zu gestalten, bis hin zu Bildern oder zu aussagekräftigen Infos zur Stelle selbst, etwa zu Gehalt, was die Bewerber:innen auch über die Aufgaben der Stelle hinaus erwartet, welche Werte eine Organisation vertritt, welchen Stellenwert Mitarbeiter:innen haben oder was ihnen am Arbeitsplatz geboten wird.

**Stellenausschreibungen im Stellenmarkt Kulturmanagement waren bis 2018 alle hinter einer Bezahlschranke. Seit dem Relaunch gibt es nun Top-Einträge, die auch ohne Abo für Stellensuchende einsehbar sind. Hierfür zahlen die Stellenanbietenden – sie schalten also für ihre Jobangebote Werbung. Wie ist dieser Wandel der Zahlungsbereitschaft zu erklären?**

Zum einen haben viele Kultureinrichtungen erkannt, dass über den Stellenmarkt Kulturmanagement eine qualifizierte Gruppe von Menschen angesprochen werden kann: Diese suchen mitunter Jobs, interessieren sich aber auch für den Arbeitsmarkt Kultur im Allgemeinen und nutzen die Plattform gezielt zur beruflichen Weiterbildung. Zum anderen sehen viele Einrichtungen mit dem inhaltlichen Kontext, den Kultur Management Network bietet, auch einen großen Mehrwert, genau dort Werbung für Stellenausschreibungen zu schalten, um damit auch eine größere und breitere Öffentlichkeit zu erreichen. Das wirkt sich auch auf die Wahrnehmung als Arbeitgeber positiv aus. Hier gibt es bereits Einrichtungen, die diese Potenziale sehr intensiv, kontinuierlich und erfolgreich nutzen.

Die Talente und Qualifikationen vorhandener Mitarbeiter:innen zu berücksichtigen, ist ebenso wichtig für das Employer Branding.

**Neue Mitarbeiter:innen auf die jeweilige Kultureinrichtung aufmerksam zu machen und für sich zu gewinnen, ist das eine. Ein weiterer wichtiger Punkt im Employer Branding ist aber auch, das bestehende Personal zu halten. Was muss der Kulturbetrieb hier beachten?**

Das ist ein wichtiger Punkt, denn Personalsuche heißt ja nicht nur, sich außerhalb der Institution umzuschauen. Die Talente und Qualifikationen vorhandener Mitarbeiter:innen zu berücksichtigen, ist ebenso wichtig. Dazu gehört auch, ihnen ein entsprechendes Weiterbildungsangebot zu machen sowie ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das sie für die großen Transformationsprozesse vorbereitet, die auch den Arbeitsalltag in den Kultureinrichtungen dramatisch verändern werden. Wenn die Mitarbeitenden in den Kultureinrichtungen hier rechtzeitig das notwendige Know-how erwerben können, sind die Kultureinrichtungen selbst für diese Entwicklungen und Prozesse entsprechend gewappnet. Außerdem kann bei bestehendem Personal auch geschaut werden, wer beispielsweise als Führungskraft geeignet ist oder dorthin entwickelt werden kann. Hier gibt es bisher aber noch zu wenig Programme und generell zu wenig Bemühungen zur Personalentwicklung der Einrichtungen selbst.

Generell zahlt ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und gerne arbeiten, letztlich auch auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke ein und die damit verbundene Außenwahrnehmung. Das hilft dabei, neues Personal zu interessieren und für sich zu gewinnen. Gleichzeitig ist sicher auch die Fluktuation geringer, wodurch das bereits vorhandene Wissen und die vorhandene Erfahrung in der Einrichtung gehalten wird und weiterentwickelt werden kann. Damit verbunden – also mit den Menschen, die bereits im Unternehmen arbeiten und bleiben wollen – kann das Unternehmen schließlich weiterwachsen.

Ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und gerne arbeiten, zahlt letztlich auch auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke ein und die damit verbundene Außenwahrnehmung.

***Mit der Außenwahrnehmung sprichst du einen letzten wichtigen Punkt an: Wie hängen Employer Branding und Werbung der Einrichtung für das jeweilige Publikum zusammen?***

Diese Bereiche hängen auf jeden Fall enger zusammen, als es auf den ersten Blick scheint. Zum einen wäre es wichtig zu schauen, inwieweit man die entsprechenden Marketinganstrengungen vereinen kann: Denn sicherlich gibt es im Publikum auch potenzielle Bewerber:innen oder Multiplikator:innen für die jeweilige Einrichtung. Gleichzeitig kann man an dieser Stelle auch vermitteln, welche Berufsbilder es im jeweiligen Haus überhaupt gibt und wie sich diese weiterentwickeln. Kultureinrichtungen können potenziellen Arbeitnehmer:innen Einblicke in die verschiedenen Arbeits- und Wirkungsbereiche des Hauses geben und ihnen zeigen, was sie erwartet, wenn sie sich für einen entsprechenden Job entscheiden. Zudem gibt es einige Kulturberufe, die sich in den vergangenen Jahren gewandelt haben – sei es durch technologische oder gesellschaftliche Entwicklungen – oder die bisher nur wenig betrachtet wurden. Bei Kultur Management Network versuchen wir solche Lücken mit unserer [Berufsbildreihe](#) zu füllen. Ähnliche Informationen finden sich auch bei den verschiedenen Berufsverbänden.

Darüber hinaus hängen auch bei den bereits angesprochenen Skandalen innerhalb des Kulturbetriebs das Employer Branding und das Image einer Kulturmarke zusammen. Hier stinkt der Fisch also bekanntlich vom Kopf her. Das bedeutet, dass Kultureinrichtungen es als strategische Aufgabe in

der Führungsebene begreifen müssen, solche Fälle transparent aufzuarbeiten und entsprechende Strukturen zu schaffen, die etwaige Wiederholungen verhindern und die Arbeitsbedingungen am Haus verbessern. Natürlich strahlen Kulturinstitutionen zunächst inhaltlich nach außen, aber nicht jede:r potenzielle Arbeitnehmende definiert sich und seine Zukunft darüber, welche Ausstellung gerade gemacht oder welches Stück produziert wurde. Interessanter sind hier das Haus und dessen Strukturen, das Team sowie die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Das nach vorne zu stellen in der Kommunikation, ist eine wichtige Aufgabe und Chance, die es zu nutzen gilt. Hier gehen Audience Development und Employer Branding Hand in Hand: Ein Haus, das ein guter Arbeitgeber ist, strahlt das auch aufs Publikum aus.



**Dirk Schütz** ist geschäftsführender Inhaber von Kultur Management Network und Herausgeber des Kultur Management Network Magazins. In den Bereichen Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung arbeitet er als Berater, Coach und Trainer und unterrichtet als Dozent an Kulturmanagement-Studiengängen im deutschsprachigen Raum.

Anzeige

**C**

STELLENAUSSCHREIBUNG



Die Stadt Göttingen ist eine moderne, bürgerorientierte Stadtverwaltung mit ca. 2.200 Beschäftigten am Hochschulstandort Göttingen.  
Sie sucht zum 1. Mai 2022 eine/n Kollegin/Kollegen (m/w/d):  
**Dezernat Soziales und Kultur:**

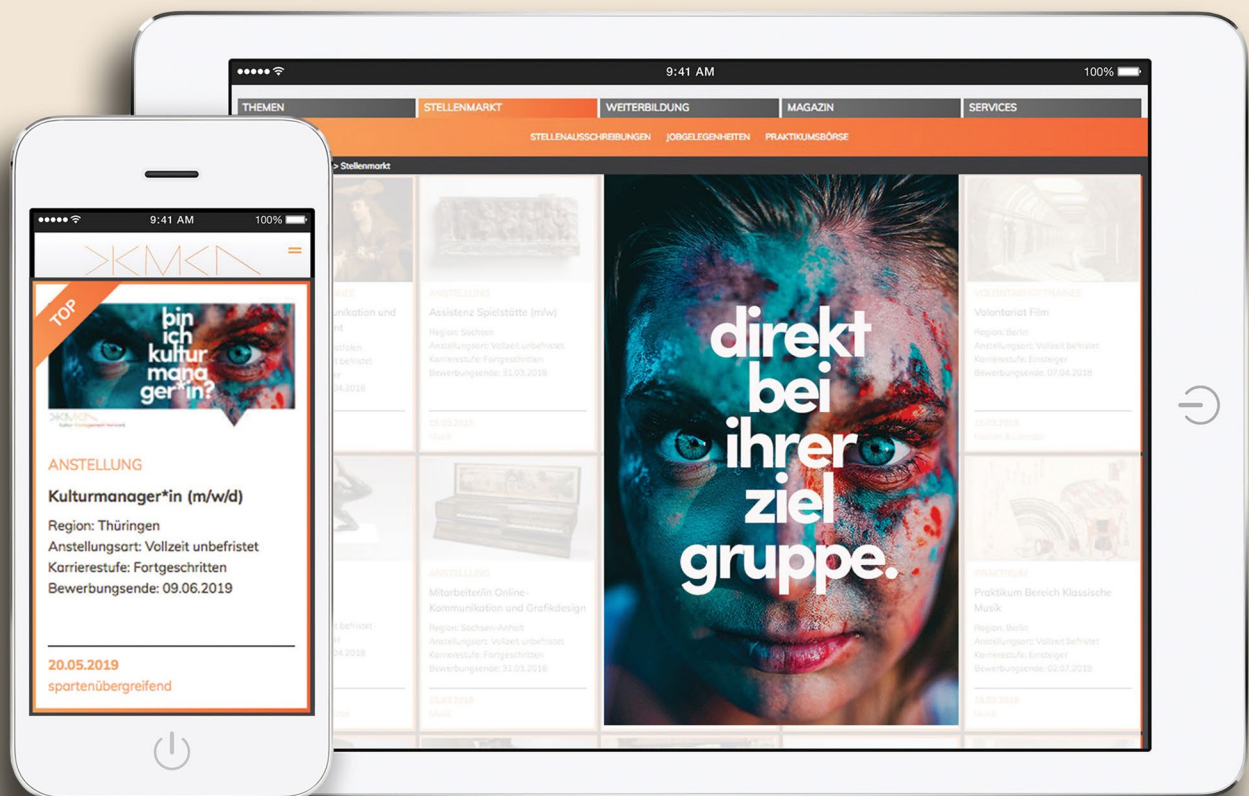
**Leiter\*in** für den **Fachbereich Kultur**  
Kennung: 41/1161  
Entgeltgruppe 15 TVöD  
Näheres unter: [www.stellen.goettingen.de](http://www.stellen.goettingen.de)



**C** | **GÖTTINGEN**  
STADT. DIE WISSEN SCHAFFT



# Überzeugen Sie mehr als 20.000 Kulturschaffende ...



... von sich und Ihren Angeboten mit zielgerichteter  
Werbung auf kulturmanagement.net.



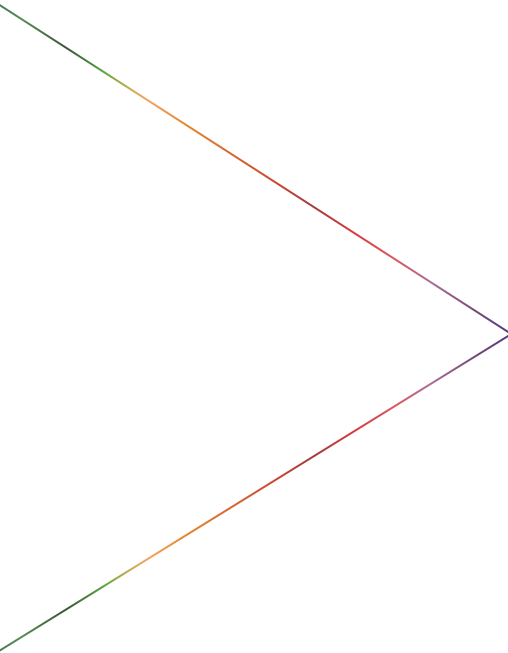
---

# Fortschritt, ohne um Erlaubnis zu fragen

---

## Das Verschwörhaus in Ulm

Ein Beitrag von Sabine Schwittek<sup>1</sup>



Im Jahre 1397 wurde in Ulm mit dem Großen Schwörbrief ein Streit zwischen Patriziern und Zünften um die Machtverhältnisse im Stadtparlament beigelegt. Das prächtige Schwörhaus erinnert an die Geschichte. Mehr als 700 Jahre später ist das nahe gelegene Verschwörhaus auf der Suche nach einer anderen Geschichte, einer neuen Erzählung. Einer, die dabei unterstützen soll, nicht nur die Stadt Ulm „zappelnd und schreiend ins 21. Jahrhundert zu bringen“. Dieses Zitat stammt von Stefan Kaufmann, dem „Halbleiter“ (haha) des Verschwörhauses, der in einem Interview einige kluge Gedanken mit uns geteilt hat.

In diesem Beitrag geht es um ...

- > das Verschwörhaus, das einen städtischen Ort für „Innovation ohne Erlaubnis“ bietet (und das nicht nur für digitale Themen),
- > Chancen und Schmerzen einer Mittlerrolle zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft,
- > Abwasserkanäle, die niemand mit Schleifchen und Schere einweihen möchte, und
- > Verwirrung, aber auf einem höheren Niveau.

## Das Verschwörhaus

Die Idee für das Verschwörhaus entstand 2015 beim ersten „Jugend hackt“-Event in Ulm. Die damalige Open Data-Gruppe wollten einen Ort schaffen, an dem Menschen ihre Stadt selbstbestimmt mitgestalten können. Sie lieferten entsprechende Konzepte und Impulse, die beim damaligen 1. Bürgermeister Gunter Czisch – jetzt Oberbürgermeister – auf offene



<sup>1</sup> Der Beitrag erschien zuerst als [Blogbeitrag](#) der *Verwaltungsrebell*en und wurde uns von der Autorin für diese Magazinausgabe freundlicherweise zur Verfügung gestellt.

Ohren stießen. Mit dem Programm „Zukunftsstadt 2030“ war ein passendes Gegenstück in den Digitalisierungsprojekten der Stadt gefunden, wo als Projekt „Stadtlabor“ der notwendige Rahmen geschaffen werden sollte. Und so konnte 2016 das Verschwörhaus die Pforten am Weinhof 9 öffnen. Längst wird im Verschwörhaus nicht mehr nur mit technischen Möglichkeiten experimentiert. Hier ein Rundumschlag über die Gruppen und Aktivitäten, die vor den Corona-Einschränkungen das Verschwörhaus belebten:

- > Im Keller lädt eine große Metall- und Holzwerkstatt zum Werkeln ein.
- > Im Upcycling-Nähcafé („weil wir durch Zufälle an einen Haufen Nähmaschinen gekommen sind“) wird aus alten Klamotten Neues gemacht.
- > Beim Bewerbungs-Café für Geflüchtete stehen Laptops bereit, um Bewerbungen zu schreiben. Interessierte können in angenehmer Atmosphäre die deutsche Sprache und den Umgang mit Bewerbungssituationen üben – Caritas, Stadt und Bundesagentur für Arbeit unterstützen sie dabei.
- > Am Maker-Monday wird jede Woche unter Anleitung mit Lasercuttern und 3D-Drucker gewerkelt.
- > Bei den LoRaWan-Treffen (mittwochs) geht es um Sensornetze, die kleine Datenmengen mit wenig Energieaufwand über weite Entfernung übertragen. Hier geht es z.B. um Bodenfeuchtesensoren, die Überwachung von Türöffnungskontakten oder selbstgießende Blumenbänke.



*Außenansicht des Verschwörhauses in Ulm während des Verschwörhausleums*

Fotos: © Matti Blume, CC BY-SA 4.0, via Wikimedia Commons

- > Im Rahmen der Jugendnachwuchsförderung findet regelmäßig das Wochenendformat „Jugend hackt“ statt. Außerdem das „Jugend hackt“-Lab als regelmäßiges Programm mit offenen Work-shops und Themen, um junge Leute für MINT-Themen zu begeistern.
- > Die F.U.C.K.-Gruppe (steht für „Frauen und Computer Kram“) schafft einen Raum, in dem Frauen sich über technische Themen austauschen und gemeinsam lernen können.
- > Verschiedene Aktionen rund um freies Wissen, Wikipedia editieren, Wikidata (so finden z.B. seit 2016 viele der offiziellen deutschsprachigen Wikidata-Treffen hier statt).
- > Die Gruppe „Capture the flag“ befasst sich mit dem Thema IT-Sicherheit.
- > Per Fairteiler macht das Verschwörhaus auch mit beim Food-sharing: In einem Kühlschrank können Lebensmittel hinterlassen werden, die man selbst nicht mehr braucht.

Der verwinkelte Gebäudekomplex, in dem sich das Verschwörhaus befindet (man kommt nur auf bestimmten Stockwerken von einem Gebäude zum anderen), erinnert spontan an das Unperfekthaus in Essen (wo die Initiative Verwaltungsrebellens übrigens auch als Projekt angemeldet ist). „Tatsächlich war das Unperfekthaus eine der Inspirationen bei der Konzeption des Verschwörhauses“, so Stefan Kaufmann: „Hier wie dort ist die Idee, ehrenamtlich Engagierten Räume bereitzustellen, an denen sie sich treffen, austauschen und Dinge ausprobieren können -und die passende Ausstattung dafür vorfinden.“



Fotos: © -stk, CC0, via Wikimedia Commons



Links: Metall- und Holzwerkstatt im Keller des Verschwörhauses  
Rechts: 3D-Druck-Workshop

Formal besteht das Verschwörhaus aus zwei Teilen. Die Stadt stellt die Hülle des Hauses: Miete, einen großen Teil der Geräte und Materialien, und auch von Anfang an die Stelle von Stefan Kaufmann. Viel Ausstattung kommt zusätzlich aus Spenden, Dauerleihgaben und Überlassungen, beispielsweise Equipment von Wikimedia Deutschland für Veranstaltungen rund um Freies Wissen. Die Hülle wäre jedoch nichts ohne den Inhalt. Die Ehrenamtlichen sind in einem Verein organisiert, der auch Spenden und Fördermittel annehmen kann. Seit Anfang 2021 ist auch eine 50 Prozent-Stelle für das Jugend hackt Lab bei diesem Verein angesiedelt.

Stefan Kaufmann agiert im Verschwörhaus weitestgehend autonom. Dabei versteht er sich nicht als Leiter: „Den Titel verweigere ich. Ich bin der Möglichmacher. Der Puffer zwischen der offiziellen Stadtseite und den Initiativen. Ich halte den Kopf hin, damit andere frei rumspinnen können.“ Was im Verschwörhaus passiert, gestalten die Gruppen, die hier aktiv sind – und zwar so, wie sie es für richtig halten. „Was bei aller Unabhängigkeit eint, ist die intrinsische Motivation aller Aktiven – die Neugier und Experimentierlust und der Spaß daran, Dinge anzuschauen und zu hinterfragen, was sie im Innern ticken lässt“, so Stefan Kaufmann.

Dabei nutzen die Gruppen gegenseitig die Ressourcen, die das Haus bietet, und „das Gewusel im ganzen Haus führt zu Begegnungen ganz unterschiedlicher Gruppen auf den Fluren“. Vieles davon ist in Corona-Zeiten nicht möglich, und man merkt Stefan Kaufmann sehr an, wie sehr er dieses Gewusel vermisst. Auch wenn einzelne Angebote im digitalen Raum fortgeführt werden: Die Krise hat schmerzlich klargemacht, wie wichtig ein physischer Ort für den Zusammenhalt und das Engagement der Gruppen ist.



*Einblicke in Jugend hackt in Ulm 2019*

Fotos: © Open Knowledge Foundation Deutschland from Deutschland, CC BY 2.0 (rechts), via Wikimedia Commons

Von Anfang an hat das Verschwörhaus sich dagegen gewehrt, ein Start-up-Inkubator zu sein oder ein reines Innovationslabor der Verwaltung, auch wenn andere das gern gesehen hätten. Denn: „Wir wollen Kontingenz fördern, das heißt: einen Raum schaffen, wo Dinge passieren können, aber nicht müssen. Eine Stadt braucht Luft, um Ideenspinnen zu ermöglichen“. Und das funktioniert nicht gut, wenn man unter Druck steht, sich wirtschaftlich zu rentieren, oder die Akteure im Tagesgeschäft keine Zeit haben für Innovation. „Wir suchen keine schnellen Gewinne, sondern pflanzen hier Grundlagen, von denen die Stadt in 10 Jahren profitieren kann“, so Stefan Kaufmann. Weil digitale Kompetenzen wachsen, weil eine „Völkerverständigung“ von Verwaltung und Zivilgesellschaft passiert (auch wenn diese nicht immer einfach ist), weil dadurch Stadtgestaltung auch durch Gruppen stattfindet, die in den blichen Prozessen wenig angehört oder beachtet werden.

„Wir wollen Kontingenz fördern, das heißt: einen Raum schaffen, wo Dinge passieren können, aber nicht müssen. Eine Stadt braucht Luft, um Ideenspinnen zu ermöglichen.“

*Stefan Kaufmann*

Dazu passt auch, dass der Name „Verschwörhaus“ zunächst ein interner Arbeitstitel als Gegenpol zum generischen Namen der offiziellen Hülle „Stadtlabor“ war, und sich letztlich durchsetzte (der Oberbürgermeister soll so etwas gesagt haben wie: „Wenn die, die da drin sind, es so nennen, dann heißt es eben so.“).

## Zwischen den Welten „Stadt machen“ und „Verwaltung“

Die Doppelrolle, die Stefan Kaufmann innehat, ist nicht ohne: „Einerseits bin ich Angestellter der Stadt und meiner Dienstherrin verpflichtet. Andererseits besteht die Rolle eines wohlwollenden, aber kritischen Digitalen Ehrenamts auch darin, immer wieder mal den Finger in die Wunde zu legen und zu zeigen, wo die Stadt Sachen besser machen könnte“. Hier stößt er auf das Dilemma: Je mehr man weiß, desto schwerer wird es, zu sprechen. Man möchte nicht illoyal sein – schon gar nicht konkreten Kolleg:innen gegenüber. Aber manche Dinge müssen auch mal auf den Tisch kommen – nur dann kann man auch hingucken und lernen.

Zudem gibt es verständlicherweise auch eine gewisse Erwartungshaltung von Seiten der Initiativen, die der Stadt konkrete Vorschläge machen (etwa in puncto offener Daten und freier Software): „Du bist doch Angestellter der Stadt – dann mach doch auch was!“ Hier bietet die Doppelrolle aber auch Vorteile, wenn es darum geht, Zusammenhänge besser zu verstehen und erklären zu können.

## Zusammenarbeit mit der Verwaltung

Geht ein Schulter-an-Schulter vielleicht einfacher als ein Gegenüberstehen? Das Verschwörhaus ist keine „Auftragsbude“, aber es kommt immer wieder vor, dass Ehrenamtliche ihre Unterstützung anbieten – bei Themen, die sie für spannend halten und in denen sie einen Sinn sehen. So gaben Aktive aus dem Verschwörhaus etwa Beteiligungsformaten durch Veranstaltungstechnik einen schöneren Rahmen oder lieferten Input bei Themen wie der lokalen Agenda 21 oder der Digitalisierungsstrategie.

Als die Öffentlichkeitsarbeit der Stadt Unterstützung für ein Streaming-Angebot suchte, machte das Verschwörhaus klar: „Wir nutzen dafür eine Ausstattung, die in Teilen von Wikimedia Deutschland kommt und daher ist die Voraussetzung, dass das, was gesendet wird, genauso wieder unter einer freien Lizenz auf Wikimedia Commons veröffentlicht wird“. Da dies bei der Verwaltung nicht auf Ablehnung, sondern auf Neugierde stieß, organisierte das Verschwörhaus dazu einen Workshop zu freien Lizenzen. Es stellte sich heraus, dass aus Sicht der Öffentlichkeitsarbeit nichts dagegenspricht, auch weitere Medien unter einer freien Lizenz zu veröffentlichen.



*Einblicke in ein Brainstorming und Workshops des Wiki-Stützpunktes 2016 im Verschwörhaus*

Fotos: © Tobias „ToMar“ Maier, CC BY-SA 3.0, via Wikimedia Commons

Das Verschwörhaus setzt bei der Unterstützung auf Hilfe zur Selbsthilfe: „Das Video-Team des Verschwörhaus möchte die Öffentlichkeitsarbeit der Stadt nun auch befähigen, solche Streams künftig auch ganz alleine durchführen zu können“, so Stefan Kaufmann.

Ein anderes Beispiel: Die Stadtverwaltung war auf der Suche nach historischen Bildern. Auch hier unterstützte das Verschwörhaus: „Wir hatten aufgerufen, dass die Bevölkerung eigene Bestände mitbringt. Vor Ort hatten wir einen sehr guten Diascanner von Wikimedia Deutschland, und wir haben die Menschen begleitet, die Bilder zu digitalisieren und unter einer Freien Lizenz ihrer Wahl für Wikimedia Commons freizugeben“. Über die Presse konnte man dabei auf das Thema „freie Lizenzen“ aufmerksam machen: „Diese Bilder sind jetzt Wissen der gesamten Menschheit“. Eine gute Gelegenheit, um gleich auf weitere Potentiale hinzuweisen: „Zum Beispiel könnte die Stadt Digitalisate bereits gemeinfreier alter Bilder (Autor:in mehr als 70 Jahre tot) unter CC-o veröffentlichen. Oder eine Auswahl aktueller Bilder der Presse- und Archivabteilung“.

Das Verschwörhaus nutzt die Gelegenheit, um in die Verwaltung und die Stadtgesellschaft hinein aufzuklären, zu befähigen und Möglichkeiten aufzuzeigen.

Eine solche Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Verschwörhaus funktioniert gut: Die Stadt erfährt durch die Unterstützung einen praktischen Nutzen. Und das Verschwörhaus nutzt die Gelegenheit, um in die Verwaltung und die Stadtgesellschaft hinein aufzuklären, zu befähigen und Möglichkeiten aufzuzeigen.

Dennoch ist der Schwerpunkt des Verschwörhauses nicht, in die Verwaltung hineinzuwirken: „Das kann man machen, aber das birgt auch das Risiko, Leute zu frustrieren, wenn sie sehen, was möglich wäre, aber viel zu ungeduldig für die jahrelangen Umsetzungshorizonte in einer Verwaltung sind“. Aus Sicht von Stefan Kaufmann ist es weniger hilfreich, dort zu graben, wo's in der Verwaltung nicht funktioniert. „Sinnvoller finde ich, Politiker:innen zu befähigen, Beispiele zu zeigen und anfassbar zu machen. Etwa am Beispiel Wikidata: Was wird möglich, wenn ich Daten nicht wie Kraut und Rüben organisiere?“

## Neue Narrative gesucht

An dieser Stelle kommen wir zu einem Thema, das Stefan Kaufmann zunehmend umtreibt: „Aus meiner Sicht gibt es eine riesige Diskrepanz zwischen dem, was sich auf den Digitalisierungsbühnen in Deutschland abspielt, und dem, was ich in der Realität feststelle. Da ist in der einen Welt die Rede von Mindset, KI, Blockchain und Datenethikkonzepten. Und in der anderen Welt stelle ich fest, dass es der Verwaltung an den ganz grundlegenden Dingen fehlt. Diese Dinge sind eigentlich kein Hexenwerk – man muss sie nur eben machen. Und dafür fehlt es an Ressourcen, Kompetenzen und Strukturen.“

## Das Problem mit den Leuchttürmen ...

Auf der Website der Stadt Ulm wird das Verschwörhaus beschrieben als „deutschlandweites Leuchtturmprojekt für netzkulturelle Programme und Diskurse“. Dabei will es gerade das nicht sein – ein Leuchtturmprojekt. Denn genau die Leuchttürme sieht Stefan Kaufmann als Teil des Problems an:

„Irgendwann läuft das Förderprojekt aus – und wer kümmert sich dann um den laufenden Betrieb und die Wartung der Leuchttürme? Dazu fehlt es der Verwaltung dann an Ressourcen, Kompetenzen und Strukturen.“

*Stefan Kaufmann*

„Es gibt viele Sonderlocken, die aufgegriffen werden, weil sie häufig mit Fördermitteln einhergehen. Und weil man sie politisch viel besser verkaufen kann. Irgendwann läuft das Förderprojekt aus – und wer kümmert sich dann um den laufenden Betrieb und die Wartung der Leuchttürme? Dazu fehlt es der Verwaltung dann an Ressourcen, Kompetenzen und Strukturen. Das führt letztlich dazu, dass solche IT-Projekte einen Flurschaden erzeugen, der letztlich noch mehr technische Schulden aufbaut.“

Leuchttürme haben somit zwei wesentliche Haken:

- > Sie entziehen den eigentlichen Problemen Aufmerksamkeit und Ressourcen.
- > Sie sind selten nachhaltig und machen stattdessen aufwändige Nach- und Korrekturarbeiten nötig.

... und was es stattdessen braucht

„Es braucht grundlegende Infrastruktur“, davon Stefan Kaufmann überzeugt, „einen tragfähigen Unterbau, auf dem man Digitalisierung betreiben kann. „Dabei gehe ich wirklich von den absoluten Basics aus. Gut funktionierende Netze, moderne Rechner, Mobile Device Management. Werkzeuge für Wissensmanagement. Virtuelle Maschinen, auf denen man mal Serverdienste oder einen Docker-Container hochziehen kann.“ Und dazu: „Genügend viele Menschen, die das können“. Denn das alles braucht auch eine radikal bessere Personalausstattung – sowohl quantitativ als auch mit Blick auf Kompetenzen.

Eine grundlegende Infrastruktur braucht auch eine radikal bessere Personalausstattung – sowohl quantitativ als auch mit Blick auf Kompetenzen.

„Und das alles ist genau der Teil, der schmerzhaft ist – weil er richtig Geld kostet, aber wenig außenwirksam ist“, benennt Stefan Kaufmann eine zentrale Hürde. Und weil es hier einen riesigen Investitionsstau gebe, den eine Verwaltung selbst nicht auflösen kann: „Hier braucht es politische Entscheidungen.“ Die daraus resultierende Frage, zu der das Verschwörhaus einen Beitrag leisten möchte: „Wie können wir politisch erwirken, dass Dinge, die unangenehm sind und Geld kosten, die aber gemacht werden müssen, dass die mindestens so naheliegend werden wie diese ganzen Scheinlösungen? Dass auch jenseits von Legislaturperioden ein politischer Druck entsteht, weil jeder Cent, den wir heute einsparen, uns in zehn Jahren das Zehnfache kostet?“

„Einen Abwasserkanal wird keiner mit Schleifchen und Schere einweihen“

Hier kommen die „neuen Erzählungen“ ins Spiel, von denen Stefan Kaufmann immer wieder spricht. Dazu nutzt er gern Bilder und Analogien zur Stadtentwicklung: „Niemand würde ein Stadtplanungsamt so besolden wie die IT einer Stadt. Während beide eigentlich eine langfristige Architektur für eine Infrastruktur entwickeln sollen, die über Jahre halten muss. Eine Infrastruktur, auf der dann wiederum anderes aufbauen und überhaupt erst möglich werden kann. Niemand käme auf die Idee zu



sagen: Wir entwickeln jetzt dieses Quartier und holen uns erstmal jemanden von der Unternehmensberatung XY rein, die sollen uns eine Vergabe machen, damit ein Dienstleister dann dieses Quartier entwickelt. Nein, in der Stadtplanung hat man selbst eine Vorstellung davon, und wegen dieser Verantwortung sind die Leute auch adäquat besoldet. Und bei der IT gibt's das bislang kaum.“

Und natürlich wird bei der Bebauung einer neuen Fläche auch grundlegende Infrastruktur wie ein Abwassersystem eingeplant – und mitgedacht, wer dies laufend instand hält. Auch wenn dies für die Öffentlichkeit selbstverständlich ist. „Einen Abwasserkanal wird keiner mit Schleifchen und Schere einweihen“, so Stefan Kaufmann. „Aber jeder weiß, was passiert, wenn es keine Leitungen gibt, wenn sie verstopft sind oder brechen. Gleiches gilt für Gehwege, Brücken, ... Daher gibt es auch keine Diskussion, an dieser Stelle Geld zu sparen.“

Anders als bei der Stadtentwicklung können wir bei der IT nicht auf mehrere Jahrhunderte Erfahrungswissen zurückgreifen. Aber es geht auch hier um essentielle Infrastruktur – um Bestandteile des Rückgrats und Nervensystems einer zukunftsfähigen Stadt.

## Verwirrung auf einem höheren Niveau

Auch wenn er den Eindruck hat, die Probleme nach fünf Jahren Verschwörhaus-Arbeit besser zu verstehen, eine Lösung hat Stefan Kaufmann für all das noch nicht parat. „Ich bin da selbst auch ratlos. Ich bin jetzt nicht weniger verwirrt als vorher. Aber auf einem viel höheren Niveau“, schildert er seinen Zustand augenzwinkernd.

Das Verschwörhaus könnte zukünftig ein Ort sein, um gemeinsam die nächste Windung zu erkunden. Um Bilder und Geschichten weiterzustricken und sie in die Öffentlichkeit zu tragen.

Was ihm Hoffnung gibt, ist ein Bild, das in der Psychotherapie genutzt wird: „Wenn wir das Gefühl haben, uns im Kreis zu drehen, dann befinden wir uns tatsächlich häufig auf einer Wendeltreppe, die uns Windung für Windung voranbringt“. Und genau das könne das Verschwörhaus zukünf-

tig auch sein: Ein Ort, um gemeinsam die nächste Windung zu erkunden. Um Bilder und Geschichten weiterzustricken und sie in die Öffentlichkeit zu tragen. In der Hoffnung, dass sich diese irgendwann in politischen Forderungen übersetzen.

Auch uns lässt das Gespräch mit Stefan Kaufmann auf eine gute Weise grübelnd zurück. „Nicht weniger verwirrt als vorher. Aber auf einem viel höheren Niveau“ – das trifft es eigentlich recht gut. Wir hoffen, dass wir Sie und euch ein wenig mitnehmen konnten auf der Wendeltreppe. Wer daran anknüpfend laut grübeln, eine Frage wälzen oder Ideen hinterlassen möchte, kann uns gern kontaktieren!



**Sabine Schwittek** hat 2019 gemeinsam mit Dorothea Herrmann die Initiative Verwaltungsrebellen gestartet. Mit ihr wollen sie die vielen Rebellen feiern und unterstützen, die zeigen, dass Verwaltung auch anders kann. Gemeinsam arbeiten sie bei synexa nicht IN, aber aus Überzeugung FÜR und MIT Verwaltungen.



---

# Partizipation trotz(t) Pandemie

---

Die Stadt Marl entwickelt ein eigenes Kulturprofil

*Ein Beitrag von Bernward Tuchmann*



## Hintergrund

Im nördlichen Teil des Polyzentrums Rhein-Ruhr gelegen, ist Marl mit knapp 90.000 Einwohnerinnen und Einwohnern die zweitgrößte Stadt des Kreises Recklinghausen. Innerhalb der Zeit der Industrialisierung erlebte Marl einen schnellen wirtschaftlichen und kulturellen Aufstieg und entwickelte sich – primär geprägt durch die Branchen Chemie und Bergbau – innerhalb eines halben Jahrhunderts von einem westfälischen Dorf fast zu einer Großstadt. In kulturellem Zusammenhang ist Marl vor allem für das hier ansässige Grimme-Institut und die jährliche Verleihung des Grimme-Preises bekannt.

Um die Beteiligung von Kulturschaffenden und Bürgerinnen und Bürgern künftig noch mehr ins Zentrum zu rücken, richtet die Stadt Marl ihre Kulturarbeit neu aus und hat beschlossen, ein zukunftsorientiertes Kulturprofil zu formulieren. Anhand des Prozesses, der den Charakter eines Kommunikationsprozesses trägt, soll zukünftig eine solide Basis für die weitere Entwicklung der Kultur in der Stadt entstehen. Ziel ist es, im gemeinsamen, interdisziplinären Dialog und unter Hinzuziehung unterschiedlichster Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen auf die verschiedenen demografischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen zu reagieren, vor welchen die Stadtgesellschaft und auch die Kultur Marls stehen.

## Kulturprofil statt Kulturentwicklungsplan

Die Stadt Marl hat sich in der Vorbereitungsphase bewusst für ein Kulturprofil als Planungstyp und nicht für einen Kulturentwicklungsplan entschieden. Das Kulturprofil formuliert einen Rahmen, innerhalb dessen

kommunale Kulturpolitik und Kulturarbeit hinsichtlich ihrer Ausgestaltung und Umsetzung ausgerichtet wird und liefert im Gegensatz zum Kulturentwicklungsplan bewusst keinen konkreten Maßnahmenkatalog. Das zu entwickelnde Kulturprofil plant weder die Entwicklung von Kunst und Kultur, noch kulturelle Inhalte, Programme oder Angebote. Ebenso wenig verfolgt es dramaturgische oder kuratorische Ziele. Es beschreibt zunächst das aktuelle kulturelle Angebot in Marl, benennt dabei die jeweiligen konkreten Stärken und Schwächen, formuliert daraus abgeleitet zukünftige Chancen und Risiken für die Kultur und deren Akteurinnen und Akteure.

Eine große Chance dieses Prozesses liegt im Erkennen und Benennen der kulturellen Identität der Stadt. Er kann also beispielsweise das Verhältnis der Einwohnerinnen und Einwohner zu ihrer Stadt maßgeblich und positiv beeinflussen. Ebenso können Entwicklungen und Möglichkeiten der Kooperation identifiziert werden, so zwischen Kulturinstitutionen und Schulen respektive zwischen den in der Stadt aktiven Teilgruppen, die bislang keine Berührungspunkte miteinander hatten.

Ein Kulturprofil hat zudem übergeordnete Bedeutung und dient daher über einen längeren Zeitraum hinweg als Leitlinie in der politischen Argumentation. Es bietet somit auch unter schwierigen Rahmenbedingungen eine nachhaltige Orientierung. Im Idealfall gelingt die Entfaltung eines gemeinsamen Verständnisses von kommunaler Kulturarbeit und Kulturpolitik.

Natürlich kann ein Kulturplanungsprozess auch Risiken offenlegen: Möglicherweise gibt es keine breite Akzeptanz bei den Beteiligten bzw. in der Öffentlichkeit oder es werden falsche Erwartungen geweckt. Besonders enttäuschend ist das Szenario, falls die Erarbeitung des Kulturprofils nicht direkt in konkretes Handeln übergeht.

Tabelle 1: Chancen und Risiken bei Kulturplanungen (Quelle: TUCHMANN 2021, S. 24)

CHANCEN	RISIKEN
Erkennen der kulturellen Identität	Keine Planungsumsetzung
Aufbau verlässlicher Strukturen	Wecken falscher Erwartungen
Gezielte Ressourcennutzung	Mangelnde Beteiligung der Zielgruppen
Koordination der Kulturangebote	Defizite in der Planung
Netzwerkbildung zwischen den Akteuren	Wahl eines falschen Planungstyps
Fundament für Kooperationen	Zu kurze bzw. zu lange Prozessdauer
Bürgerbeteiligung	Zu hoher Kostenaufwand
Profilierung der Kommune	Schüren von Konkurrenzsituationen

Eine Kulturplanung – wie hier das Kulturprofil – kann nur dann erfolgreich verlaufen, wenn die Bedeutung des Themas von allen Prozessbeteiligten (Politik, Verwaltung, Institutionen, Kulturschaffende, Vereine, Öffentlichkeit, Medien) in einem transparenten und kontinuierlichen Verfahren begriffen und verinnerlicht wird. Dieser Prozess ist eine anspruchsvolle Aufgabe und setzt die Bereitschaft zur aktiven und kontinuierlichen Mitwirkung voraus. Entscheidend wird sein, dafür Sorge zu tragen, auf dem Weg zum Kulturprofil gemeinsam mit allen Akteuren das Ziel zu erreichen.

Wichtig ist jedoch festzustellen: ein Plan allein bewegt nichts. Ein Kulturplan – Kulturprofil, Kulturkonzept oder auch Kulturentwicklungsplan – ist Grundlage, kein abschließendes Werk, kein Selbstzweck, sondern hilfreiches Instrument für die erfolgreiche Gestaltung eines Prozesses.

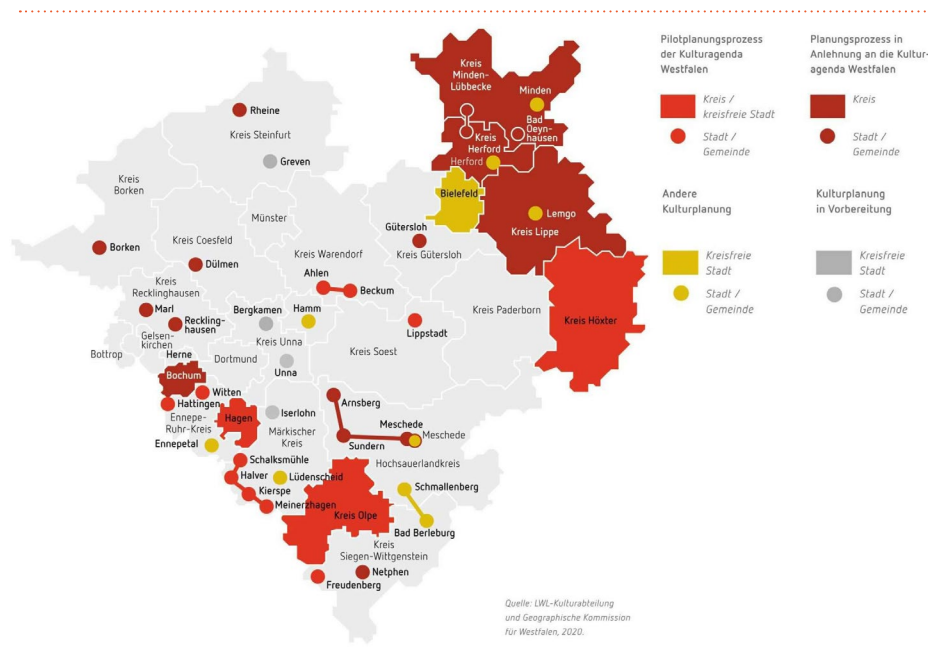


Abbildung: Kulturplanungen in Westfalen-Lippe seit 2012 (Stand 2020; Quelle: LWL-Kulturabteilung und Geographische Kommission für Westfalen 2020)

## Der Prozess

Mit dem „Auftaktworkshop“ wurde der Grundstein für den Partizipationsprozess in Marl gelegt. Den Bürgerinnen und Bürgern wurden grundlegende Informationen zum Vorhaben und dessen Ablauf sowie zu den Beteiligungsmöglichkeiten (vgl. Tabelle 3) gegeben.

Die eigentliche Arbeitsphase wurde mit dem Workshop „Stärken-Schwächen-Analyse“ eröffnet. Ziel war die gemeinsame Erstellung eines Gesamtbildes, sowohl hinsichtlich der aktuellen Situation, als auch der möglichen Entwicklung der Kultur in Marl. Es war eine Sammlung individueller, stichwortartiger Nennungen, die weder auf allgemeine Gültigkeit hin überprüfbar waren, noch ein Ergebnis im Sinne von „richtig“ oder „falsch“ darstellten. Die Ergebnisse wurden im Vorfeld des Workshops „Zielkonferenz“ konzentriert zu fünf „Themenfeldern“ zusammengefasst, welche als Grundlage zur weiteren Erarbeitung und Definition konkreter Ziele dienten:

- > Kommunikation/ Koordination/ Vernetzung
- > Räume/ Orte/ Institutionen
- > Bürger/-innen/ Stadtgesellschaft/ Förderung
- > Ehrenamt/ Vereine/ Nachwuchs
- > Identität/ Darstellung/ Wirkung

Die einsetzende Corona-Pandemie hat den auf Partizipation basierenden Verlauf natürlich grundlegend beeinflusst, sowohl zeitlich wie methodisch. Es galt, flexibel und kreativ auf die neue Situation zu reagieren, um die Kommunikation unter den Akteurinnen und Akteuren sicher zu stellen, wobei Umfragen sowie persönliche Gespräche ins Digitale „verlagert“ wurden. Ebenso konnte die „Zielkonferenz“ nicht in analoger Form stattfinden, stattdessen wurden die Beteiligten auf digitalem Weg gebeten, individuelle Ziele aus den fünf Themenfeldern für die Profilierung der Kultur in Marl abzuleiten und zu benennen.

Tabelle 2: Beispiele von Zielen aus den Themenfeldern (Quelle: eigene Darstellung)

THEMENFELD	ZIEL (BEISPIEL)
Kommunikation/ Koordination/ Vernetzung	Ermöglichung des regelmäßigen Austauschs unter Kulturschaffenden
Räume/ Orte/ Institutionen	Gemeinsames Agieren und Auftreten der Kulturinstitutionen der Stadt
Bürger/-innen/ Stadtgesellschaft/ Förderung	Stärkere Bürgernähe durch niederschwellige Angebote
Ehrenamt/ Vereine/ Nachwuchs	Berücksichtigung junger Menschen und Betonung der Kulturellen Bildung
Identität/ Darstellung/ Wirkung	Entwicklung einer gemeinsamen Marketingstrategie nach innen und außen

Parallel fanden subsidiär per Videogespräch Interviews mit Expertinnen und Experten statt, die die Vervollständigung und den Abgleich der gewonnenen Erkenntnisse ermöglichten. Inhaltlich wurden dabei die gegenwärtige Situation der Kultur in Marl sowie die Frage nach einer zukunftsfähigen Gestaltung von Strukturen und der Begegnung zukünftiger Herausforderungen behandelt.

Tabelle 3: Kulturprofil Stadt Marl – Beteiligungsmöglichkeiten im Prozessverlauf  
(Quelle: eigene Darstellung)

GEPLANTER VERLAUF (ANALOG)	TATSÄCHLICHER VERLAUF (ANALOG/ DIGITAL)
Auftaktworkshop	Auftaktworkshop (analog)
Stärken-Schwächen-Analyse	Stärken-Schwächen-Analyse (analog)
Persönliche Interviews	Persönliche Interviews (digital)
Zielkonferenz	Zielkonferenz (digital)
/	Abschlussworkshop (analog)

Der „Abschlussworkshop“, ursprünglich nicht vorgesehen, war die letzte der öffentlichen Veranstaltungen mit direkter Form der Beteiligung und wichtig, um noch einmal im persönlichen Miteinander die erarbeiteten Punkte individuell und mit Blick auf ihre Relevanz zu bewerten. Er stellt jedoch nicht den Abschluss des gesamten Prozesses dar. Im weiteren Verlauf erfolgt die Erörterung der Prozessergebnisse durch den Ausschuss für Kultur und Weiterbildung sowie der offizielle Beschluss des Kulturprofils durch den Rat der Stadt Marl.

## Vorläufiges Fazit

Bei Kulturplanungen in Deutschland ist eine breite Partizipation der Bürgerinnen und Bürger mittlerweile oft ein präsumtiver Bestandteil. Jedoch liegen Begeisterung und Enttäuschung bei diesen Vorhaben oft dicht beieinander, was gelegentlich dazu führt, dass Prozesse auf Grund falscher, diffuser oder subjektiver Erwartungen der Beteiligten scheitern. Erfolgreiche Partizipation mündet in ein Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen und bildet nicht die pure Addition von Individualinteressen ab.

Trotz erheblicher pandemiebedingter Einschränkungen lief der bisherige Prozess zum „Kulturprofil der Stadt Marl“ erfolgreich. Dies lag vorrangig am Engagement der Verantwortlichen im Kulturdezernat und Amt für Kultur und Weiterbildung, welche die Notwendigkeit, sich gemeinsam über die Bedeutung und Rolle der Kultur zu verständigen, zu keinem Zeitpunkt

infrage stellten. Stattdessen haben sie stets lösungsorientiert, flexibel und unkompliziert auf die veränderte Situation reagiert. Ihnen ist es zu verdanken, dass viele Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven auf Grund des geschaffenen Vertrauens nicht nur aktiviert, sondern auch „gehalten“ wurden und der Partizipationsprozess für das Kulturprofil gelungen ist.

Von wesentlicher Bedeutung bei der weiteren Ausgestaltung ist nun vor allem, die Kommunikation unter den Akteurinnen und Akteuren durch einen regelmäßigen und persönlichen Informationsaustausch zu aktuellen Themen aufrecht zu erhalten. Die Mitwirkenden werden so kontinuierlich in die Diskussion über die Kultur eingebunden, können aktuelle Impulse geben und bleiben aktiv an der weiteren Umsetzung des Kulturprofils Marl beteiligt. Mit engagierten Akteurinnen und Akteuren lässt sich in konstruktiver und fairer Diskussion viel erreichen, denn letztlich ermöglichen immer erst die handelnden Personen den Erfolg.

#### LITERATUR

**Föhl, Patrick S. (2017):** Kulturentwicklungsplanung. In: Klein, Armin (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement, Handbuch für Studium und Praxis, S. 157–179. München.

**LWL-Kulturabteilung und Geographische Kommission für Westfalen (2020):** Übersicht der Kulturplanungen in Westfalen Lippe. Münster. [www.kulturkontakt-westfalen.de/wp-content/uploads/2020/12/Kulturplanungsprozesse\\_2020-10\\_web-1-scaled-e1607528711249.jpg](http://www.kulturkontakt-westfalen.de/wp-content/uploads/2020/12/Kulturplanungsprozesse_2020-10_web-1-scaled-e1607528711249.jpg).

**Richter, Reinhart (2014):** Methodenleitfaden für Kulturplanungsprozesse. In: LWL-Kulturabteilung (Hrsg.): Die Kulturagenda Westfalen. Kulturentwicklungsplanung für Westfalen-Lippe. Münster.

**Stadt Marl (2021):** Informationen zum Kulturprofil. [www.marl.de/kultur-bildung/kulturprofil/](http://www.marl.de/kultur-bildung/kulturprofil/).

**dies. (2020):** Marler Kodex. Integrationskonzept. Marl

**Tuchmann, Bernward (2021):** Einführung in die Kulturplanung. Studienbrief, 2. Auflage. Deutsche Akademie für Management. Berlin.



**Bernward Tuchmann** ist Inhaber der TUCHMANN Kulturberatung (Münster/Berlin), die er 2006 gründete. Er studierte Geographie, Politikwissenschaft, Verwaltung und Raumplanung. Zunächst war er als Planer und Marktforscher im Kreis Unna tätig, anschließend war er Leiter Vertrieb am Theater Osnabrück. Schwerpunkte seiner Tätigkeit: Moderation kultureller Planungen, Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Erstellung gutachterlicher Analysen.



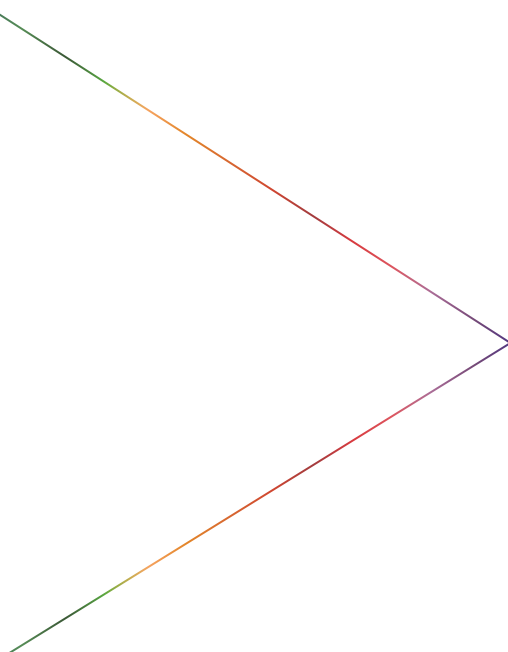
---

# Theater in der Legitimationskrise?

---

Die Neujustierung des Verhältnisses der öffentlich getragenen Theater zu Publikum und Bevölkerung

*Ergebnisse eines Forschungsprojekts<sup>1</sup> von Birgit Mandel*



Die insgesamt 142 Stadt-, Staats- und Landestheater erhalten den höchsten Anteil öffentlicher Kulturförderung in Deutschland und stehen damit immer wieder in der Kritik und unter hohem Rechtfertigungsdruck. Wie relevant sind sie (noch) für das kulturelle und gemeinschaftliche Leben? Wen erreichen Sie überhaupt mit ihren Angeboten, repräsentieren Sie die Bevölkerung in ihrer Diversität?

Die deutsche Theaterlandschaft zeichnet sich im internationalen Vergleich durch ihre hohe Dichte, Institutionalisierung und hohe öffentliche Förderung aus. Jede größere Kommune in Deutschland verfügt über ein öffentlich getragenes, meist zentral gelegenes Theater. Die als zentrale Repräsentationsstätten geschaffenen Stadt- und Staatstheater sind in ihren Platzkapazitäten heute häufig überdimensioniert und mit hohen Kosten verbunden. Sie sind damit in besonderer Weise abhängig von der Wertschätzung bei kulturpolitischen Akteuren, Fachöffentlichkeit, Publikum sowie der Bevölkerung.

Befinden sich die Stadt- und Staatstheater in einer Publikums- oder mehr noch in einer Legitimationskrise? Welche Erwartungen an Aufgaben und Programme der Theater und insbesondere an Publikums- und Teilhabeorientierung gibt es bei den unterschiedlichen Stakeholdern: der Kulturpolitik, der Theaterfachöffentlichkeit, dem Publikum, der Bevölkerung? Wie verorten sie sich selbst, und mit welchen Strategien reagieren sie auf eine u.a. durch demografischen Wandel, Migration, Digitalisierung veränderte Nachfragesituation?

Diese Fragen wurden im Rahmen eines dreijährigen Teilprojekts des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim unter Leitung der Autorin empirisch aus folgenden Perspektiven untersucht:

<sup>1</sup> Dabei handelte es sich um ein Verbund-Forschungsprojekt, das die LMU München initiierte und die Deutsche Forschungsgemeinschaft förderte.

- > aus Sicht der Theater- sowie der kulturpolitischen Fachöffentlichkeit,
- > aus Sicht der Intendant:innen der deutschen Stadt-, Staats- und Landestheater anhand einer repräsentativen Befragung,
- > aus Sicht von Theaterschaffenden in drei ausgewählten Theatern mit qualitativen Befragungen und Analysen der jeweiligen Audience Development Strategien,
- > aus Sicht der Bevölkerung, des Publikums und der Nicht-Besucher:innen mit Hilfe einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zu kulturellen Interessen, Nutzung von Theater und Einstellungen zum Theater und seiner öffentlichen Förderung sowie durch eine Sekundäranalyse bestehender Publikumsstudien.

Nachfolgend einige zentrale Ergebnisse.

## Finanzierungs- und Strukturkrise im Diskurs der Fachöffentlichkeit dominierend

Vor allem die Theaterfachöffentlichkeit beschreibt eine Finanzierungs- und Strukturkrise der öffentlichen Theater, die spätestens seit der Wiedervereinigung anhält und für die vor allem die Kulturpolitik verantwortlich gemacht wird. Die Krisendiskurse machen sich insbesondere an den hohen Kosten und unflexiblen Strukturen der Stadt- und Staatstheater mit je eigenem Ensemble, eigenen Gewerken, großem Verwaltungsapparat, Repertoire-Spielplan, renovierungsbedürftigen Immobilien fest; seit einigen Jahren auch an ihrer für Machtmissbrauch anfälligen hierarchischen Führung. Nicht in Frage gestellt wird die Ensemble-Struktur.

Im Zuge der demografischen Veränderungen v.a. durch Migration wird zudem häufiger die Frage nach der Relevanz der Theater für eine von zunehmender Diversität gekennzeichneten Bevölkerung und „Stadtgesellschaft“ gestellt. Den Theatern wird dabei vorgeworfen, diese weder auf der Bühne, im Personal noch im Publikum zu repräsentieren. Kaum diagnostiziert wird eine „Publikumskrise“.

Der Diskurs um Nachfrage- und Teilhabeorientierung in der Theaterfachöffentlichkeit zeigt ein ambivalentes Bild. Zwar wird eine gesellschaftliche Verantwortung der Theater für eine „diverse Stadtgesellschaft“ betont: Dabei dürfe jedoch die Integrität der Kunst durch Unterhaltungsorientierung nicht infrage gestellt und Theater nicht zur Sozialarbeit werden.

## Tendenziell rückläufiges Publikumsinteresse vor allem bei nachwachsenden Generationen

Weniger als 10 Prozent der Bevölkerung besuchen derzeit häufiger ein Theater. Zu diesem Ergebnis kam die Bevölkerungsbefragung der Universität Hildesheim zu Interesse, Besuch und Einstellungen zum öffentlich geförderten Theater. Etwa die Hälfte der Befragten gehört zu den Nie-Besucher:innen. Vor allem in der jüngeren Generation verlagert sich das Interesse auf andere Kulturformen, insbesondere popkulturelle Events. Auch die Theaterstatistik zeigt im Zeitvergleich rückläufige Besucherzahlen bei den Stadt- und Staatstheatern.

## Hauptsache, die Auslastung stimmt: Kaum Forderungen nach Veränderungen durch Kulturpolitik

Die Befragung der Theaterleitungen kam zu dem Ergebnis, dass die Kulturpolitik nur selten programmatische Veränderungen von den geförderten Theatern in Bezug auf Mission, Aufgaben, inhaltliche Ausrichtung, Spielplan, Formate fordert, so lange die Auslastungszahlen stimmen und es ein ausgeglichenes Budget gibt. Damit überlässt Kulturpolitik den Theatern zumeist auch die Verantwortung für zukunftsichernde Strategien und bietet keine Unterstützung für notwendige Transformationen.

## Zugänglichkeit für alle und Unterhaltung als zentrale Erwartungen der Bevölkerung an Theater

Zwar sieht die Bevölkerung und insbesondere das Kernpublikum in der Präsentation von klassischen und aktuellen Stücken weiterhin eine wesentliche Aufgabe der Theater. An erster Stelle wird jedoch eine hohe Zugänglichkeit für alle Bevölkerungsgruppen durch günstige Preise, durch spezifische Programme für Kinder und Jugendliche und durch verständliche und humorvolle Stücke und Inszenierungen erwartet. Verbreitet ist zudem die Auffassung, dass Theater nicht nur ein Ort für Kunstpräsentationen, sondern auch ein Treffpunkt für die Bevölkerung der Stadt sowie ein Raum sein sollte, an dem gesellschaftliche und politische Diskussionen angestoßen werden.

## Breiter Konsens in der Bevölkerung für öffentliche Theaterförderung

Das Image der Theater ist deutlich besser als die Nutzung und selbst bei den Nie-Besucher:innen spricht sich die weit überwiegende Mehrheit dafür aus, Theaterförderung mindestens auf bisherigem Niveau zu halten oder sogar zu erhöhen. Damit scheint aktuell die Legitimität der öffentlich getragenen Theater in der Bevölkerung nicht in Frage gestellt zu sein. Allerdings zeigt sich eine geringere Zustimmung zur Theaterförderung bei den jüngeren Generationen.

## Hohe Dynamik in der Entwicklung neuer, teilhabeorientierter Maßnahmen

Mit einem breit aufgestellten Spielplan, der sowohl Komödien, bekannte Namen, Klassiker des Kanons wie auch neue Stücke mit gesellschaftspolitischem Anspruch bietet, versuchen die meisten Theater unterschiedliche Publikumsinteressen abzubilden. Dabei ist es für Theater außerhalb von Metropolen und touristisch attraktiven Städten deutlich schwieriger, ausreichende Nachfrage zu generieren.

Zudem ergreifen die Theater vielfältige Maßnahmen, vor allem im Bereich kultureller Bildung, und entwickeln neue Formate und partizipative Projekte, mit denen diverse Gruppen der Stadtgesellschaft adressiert werden. Die Einführung solcher Maßnahmen ist offensichtlich weniger von einer als krisenhaft wahrgenommenen Publikumsentwicklung ausgelöst worden, denn nur wenige der befragten Intendant:innen der Stadt- und Staatstheater haben zum Befragungszeitpunkt Anfang 2020 einen Rückgang des Publikums für ihr Theater wahrgenommen. Ebenso gibt es selten Vorgaben von der Kulturpolitik, um neue Zielgruppen zu erreichen. Stattdessen kann hierfür eher ein Wandel der „Rechtfertigungsmythen“ in der institutionellen Umwelt der Theater als ausschlaggebend gesehen werden: Dass der Staat öffentlich getragene Theater zu finanzieren habe, um die Produktion anspruchsvoller Kunst vor Markteinflüssen zu schützen, scheint als alleiniger Legitimationsmythos nicht mehr zu genügen. Für die öffentlich getragenen Theater ist der normative Druck gestiegen, pro-aktiv einen Beitrag zur Inklusion von bisher nicht erreichten, sozial und kulturell heterogenen Bevölkerungsgruppen zu leisten.

## Fazit: Theater zwischen Nachfrage- und Teilhabeorientierung, Pfadabhängigkeit und Transformation

Die öffentlich getragenen Theater in Deutschland sind in ihren traditionellen Strukturen und institutionalisierten Erwartungen an Theater verhaftet. Zugleich stehen sie aufgrund einer veränderten Nachfragesituation, veränderter kultureller Interessen und wachsender Ansprüche an kulturelle Teilhabegerechtigkeit unter hohem Veränderungsdruck.

Um den unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Publikumsgruppen wie der Fachöffentlichkeit gleichzeitig zu entsprechen und ihre Legitimität zu wahren, greifen Stadt- und Staatstheater zu Entkopplungsstrategien. Sie versuchen einerseits, ihr (Stamm-)Publikum zu konsolidieren mit einem häufig am Kanon orientierten Spielplan. Andererseits wollen sie ihre gesellschaftliche Verantwortung durch Kooperation mit Bildungs- und Sozialeinrichtungen sowie dem Einbezug gesellschaftlicher Randgruppen demonstrieren. Die vielfältigen neuen Maßnahmen im Bereich Kulturelle Bildung und kulturelles Community Building sind in der Regel nicht begleitet von organisatorischen Transformationsprozessen wie z.B.:

- > neue Führungsmodelle (flache Hierarchien);
- > diversifiziertes Personal und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit;
- > veränderte Gesamtmission und etwa Fokussierung auf das Ziel einer diverseren Publikumsstruktur sowie
- > ein grundlegend verändertes Programm (z.B. mit Abkehr von Repertoire).

Um solche strukturellen Transformationen durchzuführen benötigen Theater auch Unterstützung durch ihre Zuwendungsgeber:innen mit klaren Zielvorgaben ebenso wie Freiräume, um neue Arbeitsweisen ausprobieren zu können.

Der Strukturwandel der Kulturnachfrage gefährdet die Legitimität der öffentlich getragenen Theater. Das bisherige Kernpublikum dürfte schon aus demografischen Gründen schrumpfen und neues, bislang weniger theateraffines Publikum in sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen zu gewinnen, erweist sich nach vorliegenden Erfahrungen als schwierig. Ein Weg könnte darin bestehen, die vorhandene

Publikumsbasis durch eine stärkere Aktivierung des bisherigen Gelegenheitspublikums und der potenziell Interessierten zu erweitern. Mit welchen Programmen, Formaten und Kommunikationsstrategien dies gelingen kann, zeigen etwa Erfahrungen des Städtischen Theaters Chemnitz und des Theaters für Niedersachsen: Bekannte Stoffe, bekannte Namen, die Anknüpfungspunkte auch für ein weniger kunstaffines Publikum bieten; Komödien und Comedy, Musiktheater sowie neue Rezeptionsformate in Verbindung mit gastronomischen Angeboten, die Raum auch für soziale Begegnungen ermöglichen sowie interdisziplinäre städtische Kulturereignisse mit Strahlkraft.

Auch teilhabeorientierte, partizipative Projekte mit nicht-kunstaffinen Gruppen könnten in eine Strategie der Gewinnung von neuem Publikum einzahlen. Daraus können Anregungen für neue Themen, neue künstlerische Ansätze und ästhetische Formate gewonnen werden, die dazu beitragen könnten, für eine diversere Bevölkerung attraktive Programme zu gestalten.

Langfristig können intensiviertere Programme qualitativ hochwertiger kultureller Bildung und dauerhafte Kooperationen von Theatern mit Schulen und anderen Organisationen dazu beizutragen, bei zukünftigen Generationen nachhaltig Interesse an Theater auszubilden. Dafür müssen, so zeigen Ergebnisse verschiedener internationaler Audience Development Studien, auch Ziele, Mission und Strukturen von Einrichtungen mit langer Tradition befragt und verändert werden – also ihre Programmpolitik, ihre Abteilungen, ihr Personal, ihre Art der Führung.

Dass die öffentlichen Theater aktuell noch über eine hohe Wertschätzung in der Bevölkerung verfügen ist eine gute Ausgangsbasis für strukturelle Veränderungen. Diese sollten das Ziel haben, die darstellenden Künste in einer hohen künstlerisch-kulturellen Qualität auf neue Weise für das Zusammenleben in der Gesellschaft produktiv werden zu lassen.

#### **DETAILLIERTE ERGEBNISSE:**

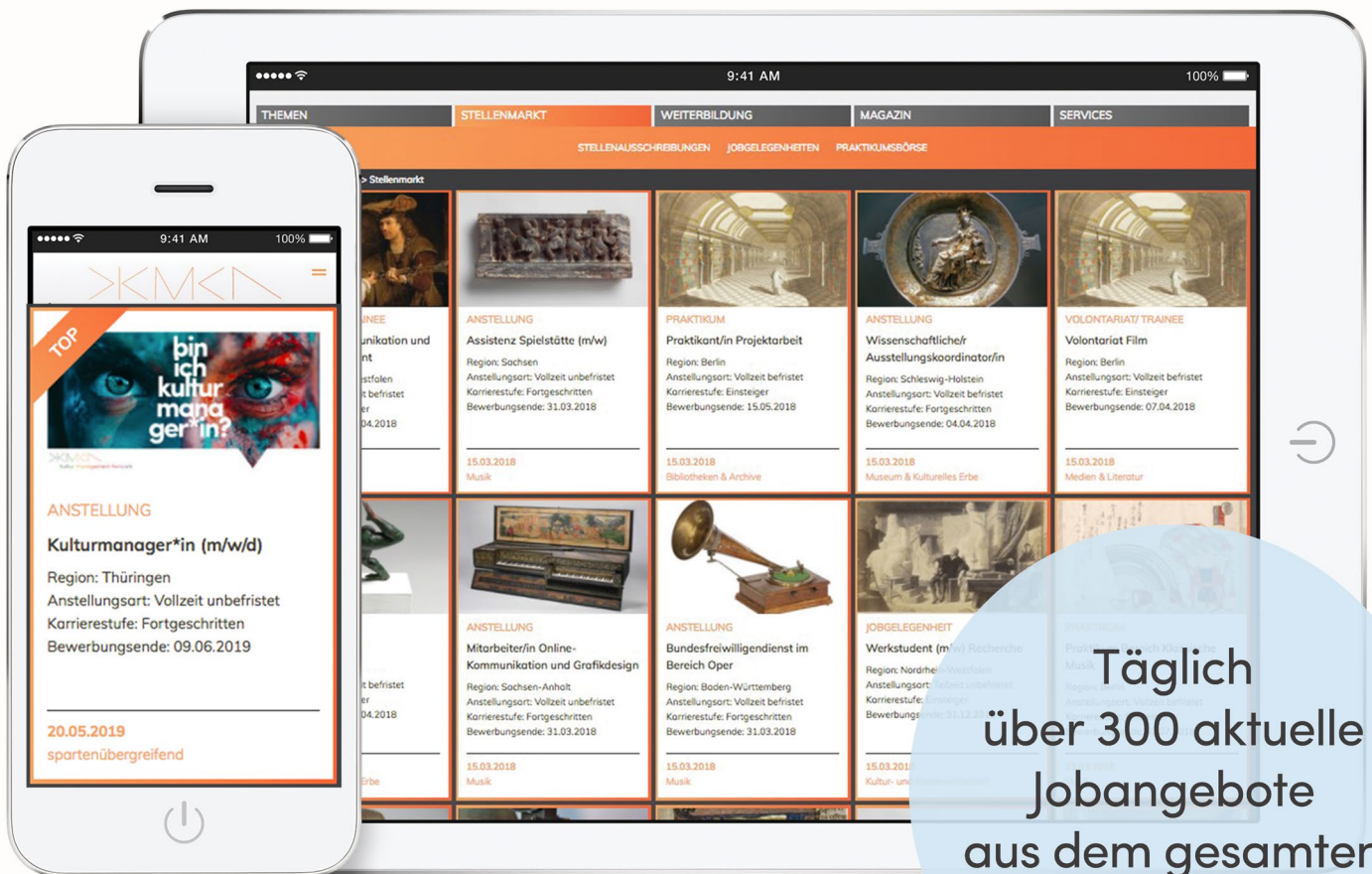
**Mandel, Birgit/ Burghardt, Charlotte/ Neseemann, Maria (2021):** *Das (un)verzichtbare Theater? Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlich getragenen Theatern in Deutschland.* Universität Hildesheim, Open access: <https://doi.org/10.18442/192>.



**Prof. Dr. Birgit Mandel** ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement und leitet das Institut für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim sowie den Masterstudiengang Kulturvermittlung. Sie ist Vizepräsidentin der Kulturpolitischen Gesellschaft, Kuratoriumsmitglied der Commerzbank Stiftung und Aufsichtsratsmitglied der Kulturprojekte Berlin



# Stellenmarkt Kulturmanagement





### **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](mailto:office@kulturmanagement.net)

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

### **Herausgeber: Dirk Schütz**

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

Kontakt: [j.jakob@kulturmanagement.net](mailto:j.jakob@kulturmanagement.net)

Abonent:innen: ca. 5.500 (nach DSGVO)

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

**Layout:** Maja Krzanowski

**Satz:** Julia Jakob

**Coverbild:** Juliana Romao/ Unsplash, Julia Jakob

### **Weitere Informationen**

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

[twitter.com/kmnweimar](https://twitter.com/kmnweimar)

[twitter.com/km\\_stellenmarkt](https://twitter.com/km_stellenmarkt)

[facebook.com/KulturManagementNetwork/](https://facebook.com/KulturManagementNetwork/)

[instagram.com/kultur.management.network/](https://instagram.com/kultur.management.network/)

[t.me/KMNbeitraege](https://t.me/KMNbeitraege)

**ISSN 1610-2371**