Ein Kompetenzzentrum für Audience Development in Deutschland?

Machbarkeitsstudie des Jüdischen Museums Berlin

Berlin, 20. Februar 2017

gefördert von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages



Vera Allmanritter, Uwe Pilz Ein Kompetenzzentrum für Audience Development in Deutschland?

Machbarkeitsstudie des Jüdischen Museums Berlin

Inhalt

1	Einleitung		
2	Das Modell: Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote in Großbritannien		
2.1.	Audience Agency: Informations- und Beratungsangebot4		
2.2.	Audience Finder: Verständnis von Besucher*innen und Besucherpotenzialen 5		
2.3.	CultureHive, Arts Fundraising and Philanthropy: Weitere zentrale Angebote der Audience Agency		
2.4.	Taking-Part-Studien: Zentrale Datenbasis für die Arbeit der Audience Agency1		
3	Zielsetzung und Fragestellung der Machbarkeitsstudie12		
4	Methodische Anlage und empirisches Vorgehen12		
5	Ergebnisse		
5.1.	Bedarf für ein Kompetenzzentrum für Audience Development14		
5.2.	Aufgabenbereiche des Kompetenzzentrums		
5.3.	Vertiefung: Aufgabe "Unterstützung" speziell für Besucherforschung23		
5.4.	(Potenzielle) Nutzungsbarrieren für das Kompetenzzentrum27		
5.5.	Finanzierungsmöglichkeiten des Kompetenzzentrums29		
5.6.	Geeignete Aufbau- und Ablaufstruktur für das Kompetenzzentrum30		
5.7.	Geeignete Organisations- und Rechtsform für das Kompetenzzentrum36		
5.8.	In das Kompetenzzentrum (potenziell) integrierbare Strukturen40		
6	Kurzzusammenfassung der Aussagen der Interviewpartner42		
7	Handlungsempfehlungen44		
8	Literatur48		







1 Einleitung

Kulturinstitutionen in Deutschland stehen unter einem zunehmenden Veränderungsdruck. Effekte weltweiter Entwicklungen wie Globalisierung und Digitalisierung sowie soziale und ökonomische Fragen hierzulande machen auch vor ihren Einrichtungen nicht halt. Gleichzeitig bewirken eine Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile sowie der demografische Wandel innerhalb der deutschen Bevölkerung neue Bedürfnisse und ein komplexes Nutzungsverhalten aufseiten der (potenziellen) Besucher*innen.¹ Bei allen inhaltlichen Unterschieden in ihren jeweiligen Angeboten stehen die Institutionen somit vor einer gemeinsamen Fragestellung: Wie können sie sich angesichts dieser Herausforderungen zukunftsfähig ausrichten und weiterhin Besucher*innen für ihre Angebote nachhaltig begeistern?

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts rückt das aus den USA und Großbritannien stammende Begriffspaar "Audience Development" mehr und mehr in den Blickwinkel des deutschsprachigen Kulturbereichs. Es handelt sich dabei sowohl um ein ganzheitliches Managementkonzept, das auf eine umfassend besucherorientierte Kulturinstitution abzielt, als auch um eine Beschreibung, in welcher Art und Weise die Beziehungen zwischen einer Kulturinstitution und ihren (potenziellen) Besucher*innen (aber auch anderen Stakeholdern) strategisch ausgestaltet werden. Hinter Audience-Development-Strategien können sowohl wirtschaftliche und sozial-politische Ziele als auch die Förderung des Einzelnen (kulturelle Bildung, Persönlichkeitsbildung, Kreativität) stehen. Eine zentrale Grundlage für die Entwicklung von Audience-Development-Strategien sind umfassende Kenntnisse über (potenzielle) Nutzer*innen von Kulturangeboten. Basis hierfür sind die Analyse der bereits bestehenden Besucherstruktur von Kulturinstitutionen sowie eine Sichtung von aktuellen Ergebnissen der Kultur-Besucherforschung.²

Während Audience Development in den USA und Großbritannien bereits seit den 1990er-Jahren zunehmend Verbreitung findet, ist dieser Themenbereich in Deutschland noch im Anfangsstadium. Übergreifende Literatur sowie Anleitungen zu dessen praktischer Umsetzung finden sich daher im deutschsprachigen Raum bislang kaum.³ Gleichzeitig ist Besucherforschung in deutschen Kulturinstitutionen wenig verbreitet, sodass viele Institutionen nur wenige Informationen bezüglich ihrer eigenen Besucherschaft haben.⁴ Außerdem verfügt die deutsche Kulturmanagementforschung bislang nur über unzureichende Kenntnisse zu (potenziellen) Kulturbesucher*innen (und deren Wünschen, Bedürfnissen, Besuchsbarrieren etc.).⁵ "Strategien des Audience Development [mögen zwar] derzeit die vermutlich am stärksten nachgefragte Wissensressource der Kulturmanagementwissenschaft [sein]"⁶, die Anzahl der hierfür vorhandenen Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote – von öffentlicher, aber auch von privater Seite – ist in Deutschland aktuell jedoch äußerst begrenzt.

¹ Vgl. Mandel 2011: 13; Siebenhaar 2008: 22; Deutscher Bundestag 2007: 43 ff.; 227 ff.; Klein 2005: 47 ff.

² Vgl. bspw. Allmanritter 2017; Mandel 2013: 19; 2012: 16; 2009: 26 f.; Siebenhaar 2009: 13; 2007: 3.

³ Vgl. Klein 2011: 11; Lutz 2011: 119.

⁴ Vgl. u. a. Wegner 2015: 59 ff.

⁵ Siehe hierzu bspw. Mandel 2011: 12; 2009: 19 ff.

⁶ Mandel 2012: 15.

Wie die Lage stattdessen aussehen könnte, zeigt ein Blick nach Großbritannien. Dort stehen stellen Kulturinstitutionen für die Entwicklung und Implementierung von Besucherforschung und Audience Development bereits seit vielen Jahren über den "Arts Council" mit seinen regionalen Zweigstellen weitreichende Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote zur Verfügung. Der "Arts Council of England", als größter seiner Art in Großbritannien, fasste die regional verstreuten Beratungsangebote in seinem Zuständigkeitsbereich im Jahr 2012 zur "Audience Agency" zusammen.⁷ Diese bietet Kulturinstitutionen mit ihren Informations- und Beratungsleistungen und über das Internetangebot "Audience Finder" sowohl eine direkte und aktive Hilfestellung für Besucherforschung und Audience Development⁸ als auch eine indirekte Unterstützung über die Zusammenarbeit mit weiteren (zumindest in Teilen) über den Arts Council of England finanzierten Angeboten. Dies gilt bspw. für die Sammelplattform "CultureHive" (Veranstaltungen, Informationsmaterial, Best-Practice-Beispiele) und das Programm "Arts Fundraising and Philanthropy", dessen Schwerpunkt auf der Vermittlung von Führungsund Fundraising-Kompetenz in Kulturinstitutionen liegt.9 Eine elementar wichtige Datenbasis für die Arbeit des Kunst- und Kulturbereichs liefern regelmäßig großangelegte Studien des Arts Council of England zu kulturellen Interessen und zum Kulturnutzungsverhalten der englischen Bevölkerung ("Taking Part"-Studien).¹⁰

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, Aufschluss darüber zu erhalten, ob und inwieweit eine Übertragung des englischen Modells mit Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten auf Deutschland machbar wäre. Insbesondere wird überprüft, wie eine Implementierung eines "Kompetenzzentrums für Audience Development" im Sinne einer deutschen Version der Audience Agency aussehen könnte. Die Studie gliedert sich in zwei inhaltliche Abschnitte: Im ersten Abschnitt werden kurz die Charakteristika der Audience Agency und des Audience Finders, von CultureHive und des Arts Fundraising and Philanthropy sowie der Taking-Part-Studien aufgezeigt (Kapitel 2). Im zweiten inhaltlichen Abschnitt werden die Zielsetzung der Studie (Kapitel 3) sowie die methodische Anlage und das empirische Vorgehen der Untersuchung beschrieben, die für eine Beantwortung der obigen Fragestellungen durchgeführt wurde (Kapitel 4). Im Anschluss werden die Untersuchungsergebnisse aufgezeigt und Anregungen gegeben, wie ein nachhaltig wirkendes Kompetenzzentrum für Audience Development in Deutschland eingerichtet werden könnte (Kapitel 5). Eine Kurzzusammenfassung der Untersuchungsergebnisse (Kapitel 6) sowie konkrete Handlungsempfehlungen (Kapitel 7) beschließen die Arbeit. Im Anhang findet sich ergänzend ein Personal- und Kostenplan für das vorgeschlagene Kompetenzzentrum.

⁷ Vgl. Council of Europe 2016; Arts Council England 2013.

⁸ Vgl. Audience Agency 2016a, b.

⁹ Vgl. Arts Marketing Association 2016a; Arts Fundraising & Philanthropy 2016c.

¹⁰ Vgl. Arts Council England 2016; UK Government 2016.

2 Das Modell: Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote in Großbritannien

Um zu überprüfen, ob und inwieweit eine Übertragung des englischen Modells mit Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten auf Deutschland machbar wäre, war es zunächst erforderlich, diese Angebote einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Im Folgenden werden daher die Historie und Angebote der Audience Agency und die Funktionsweisen des Audience Finders vorgestellt. Anschließend werden kurz die Angebote CultureHive und Arts Fundraising and Philanthropy sowie die Charakteristika der Taking-Part-Studie beschrieben.

2.1. Audience Agency: Informations- und Beratungsangebot

Im Jahre 1994 wurde der regierungsunabhängige, jedoch öffentlich finanzierte "Arts Council of Great Britain" in drei regionale "National Arts Councils" aufgeteilt: Arts Council England, Scottish Arts Council und Arts Council of Wales. Diese finanzierten die Non-Profit-Vorgängerorganisationen der Audience Agency. Der Arts Council England verfügte dabei ursprünglich über neun Zweigstellen. Innerhalb deren Zuständigkeitsbereich berieten verschiedene regional verteilte Audience-Development-Agenturen über lange Jahre Kulturinstitutionen. Im Zuge von Sparmaßnahmen im Kultursektor nach der Übernahme der Regierung durch die Conservative Party im Jahr 2010, wurden die neun Zweigstellen zu fünf "Area Councils" für die Gebiete Midlands, London, North, South East und South West zusammengefasst. Bis ins Jahr 2012 verschmolzen die verbleibenden Agenturen zur heutigen Audience Agency mit dem Zuständigkeitsbereich England.¹¹

Die Audience Agency ist eine gemeinnützige Non-Profit-Organisation, in der Rechtsform ähnlich der deutschen gGmbH. Sie verfügt über etwa 40 feste Mitarbeiter*innen in zwei zentralen Büros (London und Manchester), die in einer flachen Hierarchie organisiert sind. Zudem sind viele über das Land verteilte Freiberufler*innen für sie tätig. Ihr Gesamtumsatz betrug im Jahr 2014 insgesamt 3,8 Millionen Euro (2,78 Millionen Pfund). Sie wurde mit Unterstützung öffentlicher Mittel gegründet, finanziert sich aber inzwischen ausschließlich über Einnahmen aus ihren Dienstleistungen und über eingeworbene Drittmittel. Ihr aktuelles Budget setzt sich zu etwa 40 % aus Einkünften aus öffentlichen Geldern (ausschließlich Drittmittel) und zu 60 % aus Einnahmen aus Dienstleistungen zusammen. Da ein Großteil der Dienstleistungen von (auch) öffentlich finanzierten (Kultur-)Institutionen angefragt wird, ist der eigentliche Anteil von öffentlichen Geldern am Budget der Audience Agency jedoch deutlich höher, als ein erster Blick vermuten lässt. Aufgrund ihres nicht unwesentlichen Eigenfinanzierungsanteils sind nur wenige Basisangebote der Audience Agency kostenfrei verfügbar. Kulturinstitutionen, die ihre Angebote aufgrund knapper Finanzmittel/Personaldecke ansonsten nicht nutzen könnten, unterstützt die Audience Agency dabei, hierfür Mittel zu akquirieren.¹²

¹¹ Vgl. Council of Europe 2016; Arts Council England 2013.

¹² Vgl. Audience Agency 2016a.

Die Bandbreite der Kund*innen der Audience Agency erstreckt sich über Museen, Galerien, Theater, Kinos, kleine und große Kunstzentren, Wanderbühnen, kommunale Einrichtungen, Festivals und Events. Sie bietet ihnen über ihre Internetseite Informationen (bspw. wissenschaftliche Studien, Fallstudien, Case Studies, Leitfäden) sowie persönliche Beratung (via Telefon, E-Mail) und Weiterbildungsund Qualifizierungsangebote (bspw. Webinare, Workshops) als Hilfestellung für Besucherforschung für die Entwicklung von Audience-Development-Strategien. Das wichtigste und umfassendste Werkzeug, das die Audience Agency Kulturinstitutionen zur Verfügung stellt, ist der Audience Finder. Dieser ermöglicht den Institutionen die vertiefte Analyse ihrer aktuellen Besucher*innen sowie das Erkennen von Besucherpotenzialen (Siehe Abbildung 1).¹³

Abbildung 1 Die Internetseiten der Audience Agency und des Audience Finders





Quelle: Audience Agency 2016a, b.

2.2. Audience Finder: Verständnis von Besucher*innen und Besucherpotenzialen

Der Audience Finder ist modular aufgebaut und beinhaltet konkrete Anleitungen und Werkzeuge für die erfolgreiche Implementierung von Besucherforschung sowie eine umfassende Datenbank für die Kontextualisierung von Befragungsergebnissen und von im Betriebsablauf von Kulturinstitutionen anfallenden weiteren Besucherdaten. Als Basisangebot stellt er den teilnehmenden Kulturinstitutionen ein Set von zwölf Kernfragen für die Durchführung von quantitativen Besucherbefragungen zur Verfügung (Schwerpunkt: Besuchsmotive, Besucherverhalten, -zufriedenheit, Soziodemografie, geografische Herkunft). Zusätzlich lassen sich vordefinierte Fragesets zu auf einzelne Sparten zugeschnittenen Themenbereichen erwerben. Die Umfragedaten lassen sich anschließend im Onlinekonto der jeweiligen Kulturinstitutionen digital ablegen (Modul "Survey"). 16

¹³ Vgl. Audience Agency 2016a, b.

¹⁴ Vgl. Audience Agency 2016b.

¹⁵ Vgl. Audience Agency 2016d.

¹⁶ Vgl. Audience Agency 2016b.

Um gleichzeitig innerhalb des Audience Finders auch die Ticketingdaten von Kulturinstitutionen nutzbar machen zu können, wurden Schnittstellen (APIs) zu den gängigen kommerziellen Kassensoftwaresystemen programmiert (Modul "Box Office"). Über eine solche API lassen sich alle entsprechenden Daten in das Onlinekonto der jeweiligen teilnehmenden Kulturinstitutionen importieren. ¹⁷ In Großbritannien ist die bargeldlose Zahlung mit Geldkarten im Einzelhandel sehr viel üblicher (2015: 78 % des Umsatzes¹8) als in Deutschland (2014: 44 % des Umsatzes¹9). Da aufgrund der Datenschutzbestimmungen in Großbritannien bei einer Kartenzahlung die Identität des Käufers offengelegt wird, ergibt sich über die Ticketingdaten der Kulturinstitutionen meist ein sehr genaues Bild über die Besucher*innen (bspw. über deren Freizeitverhalten).²⁰

Damit auch Daten zu Besucher*innen der Online-Auftritte von Kulturinstitutionen in den Audience Finder importieren werden können, wurde des Weiteren eine Schnittstelle zum populärsten Analysewerkzeug seiner Art, "Google Analytics"²¹, geschaffen (Modul "Website Analytics"). Ausgewählte Daten, die in Google Analytics gesammelt wurden, können so in die jeweiligen Onlinekonten der teilnehmenden Kulturinstitutionen und somit in deren Besucherforschung einfließen. Für die Zukunft ist zudem die Identifikation der Besucher*innen der Online-Angebote von Kulturinstitutionen mithilfe des Dienstleisters "Hitwise"²² geplant. Dieser erstellt noch detailliertere Profile über die Internetnutzung, Interessen und Vorlieben von Online-Besucher*innen als Google Analytics.²³

Die innerhalb der Onlinekonten der teilnehmenden Kulturinstitutionen vorhandenen Daten aus Besucherforschung, Ticketing und/oder Webstatistiken lassen sich innerhalb des Audience Finders empirisch auswerten. Zudem können die Daten im Bereich visuell aufbereitet und zur Archivierung abgelegt werden (Modul "Audience Report"). Die Daten der teilnehmenden Kulturinstitutionen bieten in ihrem Zusammenspiel zudem die Basis, auf der die Zugehörigkeit ihrer aktuellen Besucher*innen in zehn von der Audience Agency entwickelte sozialen Milieus bestimmt wird: "Audience Spectrum" (siehe ABBILDUNG 2 auf der folgenden Seite).²⁴

¹⁷ Vgl. Audience Agency 2016b.

¹⁸ Vgl. UK Cards Association 2016.

¹⁹ Vgl. EHI Retail Institute 2016.

²⁰ Vgl. Interview mit Anne Torreggiani, Leiterin der Audience Agency.

²¹ Vgl. Google 2016.

²² Vgl. Connexity 2016.

²³ Vgl. Audience Agency 2016b.

²⁴ Vgl. Audience Agency 2016b.

Dormitory Dependables Culturebuffs Highly active, diverse, social Suburban and small towns Prosperous, liberal, urbanites Affluent and professional and ambitious, engaging with interest in heritage activities interested in a very wide consumers of culture and mainstream arts cultural spectrum arts on a regular basis Trips and Treats Home and Heritage Up Our Street Facebook Families Mainstream arts and popular Rural areas and small town, Modest in habits and means, Younger suburban and culture influenced by day-time activities and popular arts, entertainment semi-urban, live music, children, family and friends historical events and museums eating out and pantomime Kaleidoscope Creativity Mixed age, low level Older, less engaged, crafts, engagement, free local knitting, painting, sheltered events, outdoor arts and housing, church group or community library festivals

Abbildung 2 Die zehn Audience-Spectrum-Milieus

Quelle: Audience Agency 2016c.

Diese speziell auf die Nutzung von Kunst- und Kulturangeboten bezogenen sozialen Milieus wurden von der Audience Agency unter anderem auf Basis der jährlichen durch den Arts Council of England finanzierten Taking-Part-Studie entwickelt (siehe Kapitel 2.4). Über jedes einzelne Milieu liegen ausführliche Informationen zu dessen Wünschen, Bedürfnissen, kulturellen Interessen, Besuchsmotiven, Freizeit- und Kulturnutzungsverhalten und Einstellungen gegenüber Kunst und Kultur vor. Unterfüttert sind die Beschreibungen mit statistischen Daten bspw. zur Finanzkraft der Milieus und zu den von ihnen für Kulturangebote durchschnittlich ausgegeben Ticketpreisen (siehe Abbildung 3 auf der folgenden Seite). Die Milieus sind das bedeutendste Tool zur Marktsegmentierung für Kulturinstitutionen im Audience Finder.²⁵

²⁵ Vgl. Audience Agency 2016c.

EXPERIENCE SEEKERS Statistical appendix Make up an important and significant part of urban arts audiences • This group are highly active, diverse, social and Download ambitious singles and couples and younger people engaging with the arts on a regular basis · Often students, recent graduates and in the early to mid-stages of their careers Tend to live close to city centres, so have easy access to and attend a wide variety of arts, museums, galleries and heritage More Details Interests cover mainstream, contemporary and culturally diverse offers and attending is at the heart of their social lives They are mostly in search of new things to do and have disposable income to spend on a variety of leisure activities like sports/arts memberships, visits to cafes, bars and restaurants Typically digitally savvy, they will share experiences through social media on their smartphones AVERAGE TICKET YIELD TOTAL POPULATION **TOTAL INCOME**

Abbildung 3 Beispielhaft: Die Beschreibung des Milieus "Experience-Seekers"

Quelle: Audience Agency 2016b.

£19.20

Source: Audience Finder Box Office Data 2015-16

Der Audience Finder bietet teilnehmenden Kulturinstitutionen des Weiteren die Möglichkeit der Kontextualisierung ihrer Besucherdaten, an die die Institutionen über Besucherforschung, Ticketing und/oder Webstatistiken gelangt sind. Diese Kontextualisierung kann auf Basis eines Vergleichs mit Durchschnittswerten anderer teilnehmender Kulturinstitutionen erfolgen (bspw. nach Sparten, Größe, Ort). Eine interaktive England-Karte bietet die Einordnung der eigenen Kulturinstitution in den geografischen Kontext aller Kulturangebote in England (Modul "Mapping"). Für einen besseren Überblick lassen sich die dortigen Kulturangebote bspw. nach Sparten filtern. Zudem wird die Verteilung der Veranstaltungsart wie Tanz, Musical oder Konzert nach Besucher*innen, Umsatz, Auftritten und verkauften Tickets aufgeschlüsselt.²⁶

£23,095,566

Source: Audience Finder Box

Office Data 2015-16

3,402,649

Source: 2011 ONS Census

Gleichzeitig ist ein Vergleich der eigenen Daten der teilnehmenden Kulturinstitutionen mit der Zusammensetzung der Bevölkerung im geografischen Einzugsbereich der teilnehmenden Kulturinstitution bis zur Größenordnung von ganz England möglich. Denn die bereits erwähnte interaktive Karte bietet auch einen detaillierten Überblick über die Verteilung einzelner Bevölkerungsgruppen nach

²⁶ Vgl. Audience Agency 2016b.

statistischen Rahmendaten wie bspw. nach Soziodemografie, Haushaltseinkommen und die für verschiedene Kulturangebote durchschnittlich ausgegebenen Ticketpreise ("National Data"). Ein besonderer Schwerpunkt liegt auch hier auf den Audience-Spectrum-Milieus, deren prozentuale Verteilung ebenfalls in der interaktiven Karte aufgezeigt wird.²⁷ Die Audience Agency stellt diese fest, indem sie die Daten der Taking-Part-Studie (siehe Kapitel 2.4) mit Geodaten zu einzelnen Haushalten in England kombiniert (bspw. zur Lage in einer Stadt, sozialer Status im Stadtteil, Berufe, Wahrscheinlichkeit von Zahlungsausfällen). Jene Geodaten kauft die Audience Agency über den Dienstleister "Experian plc" an.²⁸ Zu jedem sozialen Milieu wird neben dessen soziodemografischer Zusammensetzung, Einkommen und Ausgaben für Kunst und Kultur unter anderem auch angegeben, welche Kultur- und Freizeitangebote Angehörige des Milieus wie oft und mit wem gemeinsam besuchen und wie wahrscheinlich es ist, dass sie ein bestimmtes Kulturangebot im Freundeskreis empfehlen werden.²⁹

Um Kulturinstitutionen dabei zu unterstützen, auf der Basis ihrer Besucherdaten (die sie über Besucherforschung, Ticketing und/oder Webstatistiken gewonnen haben) Audience-Development-Strategien zu entwickeln und deren Erfolg zu evaluieren, stellt die Audience Agency zudem eine simple Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Verfügung (Modul "Development Plan"). Die fertiggestellten Pläne für Audience-Development-Strategien können zu Dokumentations- und Präsentationszwecken exportiert werden. Zu allen Nutzungs- und Verwertungsmöglichkeiten von Modulen des Audience Finders können sich Kulturinstitutionen von der Audience Agency vertiefend beraten lassen.³⁰

2.3. CultureHive, Arts Fundraising and Philanthropy: Weitere zentrale Angebote der Audience Agency

Die Audience Agency bietet Kulturinstitutionen nicht nur selbst umfassende Hilfestellungen für Besucherforschung und Audience-Development-Strategien, sie ist auch an weiteren über den Arts Council of England (mit-)finanzierten Unterstützungsangeboten beteiligt. Dies gilt beispielsweise für die Sammelplattform CultureHive (siehe ABBILDUNG 4).³¹ Es handelt sich dabei um ein gemeinsames kostenfreies Angebot der Audience Agency mit der "Arts Marketing Association". CultureHive setzt auf das Prinzip des kollektiven Sammelns und Teilens von Wissen ("Knowledge-Sharing") mit thematischem Schwerpunkt auf Kulturmarketing und -management sowie Fundraising. Die Nutzer*innen der Plattform sind aufgefordert, auf der zugehörigen Internetseite selbst Best-Practice-Beispiele sowie Howto-Arbeitshilfen ("Toolkits")³², Studien und Veröffentlichungen hochzuladen, die für den Kunst- und Kulturbereich von Interesse sind. Andererseits listet

²⁷ Vgl. Audience Agency 2016b.

²⁸ Vgl. Interview mit Anne Torreggiani, Leiterin der Audience Agency.

²⁹ Vgl. Audience Agency 2016b.

³⁰ Vgl. Audience Agency 2016a, b.

³¹ Vgl. Arts Marketing Association 2016a.

³² Beispielsweise "Thinking BIG", eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Entwicklung von Marketing-Strategien (vgl. Arts Marketing Association 2016c).

CultureHive – ebenfalls mit Unterstützung der Nutzer*innen des Angebots – ein breites Spektrum von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten auf. Ein weiteres Angebot von CultureHive ist "Culture-pro" – ein Onlinetool, mit dessen Hilfe Kulturinstitutionen als Startpunkt für ihre zukünftige strategische Ausrichtung zunächst ihre eigene Ausgangssituation Schritt für Schritt analysieren können.³³

Abbildung 4 Die Internetseiten von CultureHive und Arts Fundraising and Philanthropy



Quelle: Arts Marketing Association 2016; Arts Fundraising & Philanthropy 2016c.

Ebenfalls über den Arts Council of England (mit) finanziert wird das Programm Arts Fundraising and Philanthropy. Es wird geleitet durch ein Konsortium, das sich aus Mitarbeiter*innen der Opera North, der University of Leeds, dem gemeinnützigen Unternehmen Cause4 und der Arts Marketing Association zusammensetzt. Das Programm bietet Kulturinstitutionen kostenfreie Basisinformationen sowie kostenpflichtige Kurse, Trainings und Konferenzen zu dem Thema "Entwicklung von Führungs- und Fundraising-Kompetenz" (siehe ABBILDUNG 4).³⁴ Zudem vermittelt es Fellowships in Kulturinstitutionen, in denen Teilnehmer*innen des Programms in diesem Themenbereich praktische Erfahrungen sammeln können. Teil des Programms ist auch ein gemeinsames Angebot mit der Audience Agency, über das Kulturinstitutionen finanzielle Förderer finden können, der "Donor Finder".³⁵

2.4. Taking-Part-Studien: Zentrale Datenbasis für die Arbeit der Audience Agency

Der Arts Council of England bietet dem Kunst- und Kulturbereich noch eine weitere essenzielle Hilfestellung, indem er regelmäßig Studien zu kulturellen Interessen und zum Kulturnutzungsverhalten der englischen Bevölkerung beauftragt. Neben vielen Einzelerhebungen im Rahmen spezifischer Förderprogramme ist hierbei die Taking-Part-Befragung von besonderer Bedeutung. Sie wird im gemeinsamen Auftrag des Arts Council England, des nationalen Department for Culture,

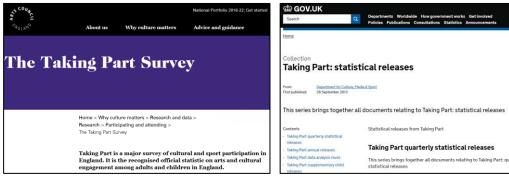
³³ Vgl. Arts Marketing Association2016b.

³⁴ Vgl. Arts Fundraising & Philanthropy 2016a.

³⁵ Vgl. Arts Fundraising & Philanthropy 2016b.

Media & Sport, Sport England und von Historic England seit dem Jahr 2005 jährlich innerhalb der Gesamtbevölkerung Englands durchgeführt. Auf Basis von insgesamt ca. 15.000 persönlichen (je 90-minütigen) Interviews pro Jahr werden Berichte erstellt, unterteilt nach erwachsenen- und kinderbezogenen Daten. Zudem werden vierteljährlich statistische Kennzahlen sowie ein regelmäßig aktualisierter Langzeitstudienbericht über die bisherigen Erhebungsjahre hinweg veröffentlicht. Sämtliche Erhebungsinstrumente und Datensätze der Taking-Part-Studien sind als Download öffentlich zugänglich, auch eine individuelle Onlineauswertung zu den einzelnen Themen der Studie ist für jeden Besucher der zugehörigen Internetseite kostenlos möglich (siehe ABBILDUNG 5).³⁶

Abbildung 5 Die Internetseiten der Taking-Part-Studie und deren Onlineauswertungsmöglichkeit



Quelle: Arts Council England 2016; UK Government 2016.

³⁶ Vgl. Arts Council England 2016; UK Government 2016.

3 Zielsetzung und Fragestellung der Machbarkeitsstudie

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, Aufschluss darüber zu erhalten, inwieweit ein Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebot nach dem Modell der Audience Agency samt Audience Finder auch für Kulturinstitutionen in Deutschland hilfreich wäre. Die Ergebnisse sollen dazu dienen, Aufbau und Angebot eines entsprechenden Kompetenzzentrums für Audience Development zu skizzieren und weiterführende Überlegungen und Planungen anzuregen. In diesem Rahmen wird zugleich überprüft, inwieweit auch weitere Informations-, Beratungsund Qualifizierungsangebote aus England – CultureHive, Arts Fundraising and Philanthropy sowie die Taking-Part-Studien – in ein solches Kompetenzzentrum integriert werden sollten. Im Folgenden werden die der Untersuchung zugrunde liegenden Fragen benannt:

- Wird die Einrichtung eines solchen Zentrums von Kulturinstitutionen, Praktiker*innen und Wissenschaftler*innen im weiteren Bereich des Kulturmanagements und der Kulturvermittlung als sinnvoll und wünschenswert erachtet? (Relevanz)
- Wer wären die (potenziellen) Nutzer*innen des Zentrums? (Zielgruppen)
- Wie wird die Nützlichkeit von den in England zur Verfügung stehenden Angeboten eingeschätzt; werden andere/weitere Angebote gewünscht? (Bedarf)
- Wie könnte die Datenlage zu Besucher*innen kultureller Angebote mittels Besucherforschung verbessert werden, damit Kulturinstitutionen auf deren Grundlage Audience-Development-Strategien entwickeln können? (Besucherforschung)
- Als wie sinnvoll wird dabei die Einrichtung einer Online-Plattform und einer übergreifenden Datenbank nach dem Modell des Audience Finders empfunden? (Zentrale Datenbank)
- Wie kann sich das Zentrum finanzieren? (Finanzierung)
- Welche Aufbau- und Ablaufstruktur und welche Organisations-/Rechtsform wäre sinnvoll? (Organisationsentwicklung)
- Was ist für die Außendarstellung eines solchen Zentrums zu beachten? (Wahrnehmung)
- Welche Nutzungsbarrieren könnte es aufseiten von Kulturinstitutionen geben und wie wären sie zu antizipieren? (Akzeptanz und Nutzung)
- Welche bereits bestehenden öffentlichen und privaten Angebote könnten und sollten in dieses Angebot möglichst einbezogen werden, um Parallelstrukturen zu vermeiden? (Potenzielle Kooperationspartner)

4 Methodische Anlage und empirisches Vorgehen

Für eine Beantwortung dieser Fragen wurde eine Metastudie zu Akteuren im weiteren Feld von Audience Development in Deutschland durchgeführt sowie zu Onlineplattformen/-systemen ähnlich dem Audience Finder in Deutschland und im europäischen Ausland. Ebenfalls durchgeführt wurde eine qualitative Befragung

unter Vertreter*innen aus Kulturinstitutionen sowie Wissenschaft und Praxis in ganz Deutschland. Von Juni bis September 2016 wurden insgesamt 33 leitfadengestützte Interviews durchgeführt mit:

- zehn Vertreter*innen aus Kulturinstitutionen in ganz Deutschland (aus verschiedenen Sparten, in verschiedener Größe, öffentlich gefördert/privat, mit verschiedensten Aufgabenfeldern und unterschiedlichen Vorkenntnissen zu Audience Development und Besucherforschung):
 - o Diane Ackermann (Theater Meiningen)
 - o Bernd Beck (Hällisch-Fränkisches Museum Schwäbisch-Hall)
 - o Dr. Sabine Brasse (Meeresmuseum Stralsund)
 - o Dr. Svenja Kriebel (Museum Pfalzgalerie Kaiserslautern)
 - o Dr. Axel Lapp (MEWO Kunsthalle Memmingen)
 - o Jan Linders (Badisches Staatstheater Karlsruhe)
 - o Uwe Möller (Oper Leipzig)
 - o Prof. Dr. Günter Morsch (Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten)
 - Jutta Partpart (Freilichtspiele Schwäbisch Hall)
 - Astrid Reibstein/Benjamin Riebsamen (TfN Theater für Niedersachsen)
- elf Vertreter*innen von Kulturinstitutionen in Berlin, die bereits Erfahrungen mit dem Besucherforschungsprojekt "KULMON" (Kulturmonitoring)³⁷ aufweisen und/oder Audience-Development-Strategien entwickelt haben:
 - o Christiane Birkert (Jüdisches Museum Berlin)
 - Stefan Bresky (Deutsches Historisches Museum)
 - o Annika Frahm/Öngün Erylmaz (Hebbel am Ufer)
 - o Anita Hermannstädter (Naturkundemuseum Berlin)
 - o Birgit Lengers/Friederike Busch (Deutsches Theater)
 - o Marion Mair (Deutsche Oper)
 - Heiko Noack/Julia Mitrach (Stiftung Stadtmuseum)
 - o Jutta Obrowski (DSO Berlin/ROC Berlin)
 - o Andrea Pier/Thomas Mustroph (Theater des Westens)
 - o Thomas Schwemin (Friedrichstadtpalast)
 - o Stefan Wollmann (Berliner Festspiele)
- zwölf Vertreter*innen von Wissenschaft und Praxis aus den Bereichen Kulturpolitik, Kulturverwaltung, Kulturfinanzierung, Medien, Forschung, Bildung/Weiterbildung, Verbänden sowie privaten Anbietern/Agenturen im weiteren Bereich Audience Development/Besucherforschung:
 - o Prof. Dr. Armin Klein (Pädagogische Hochschule Ludwigsburg)

³⁷ Vgl. Berlin Tourismus & Kongress GmbH 2016; Der Regierende Bürgermeister von Berlin 2016.

- o Irene Knava (Agentur Audiencing)
- o Dr. Annette Loeseke (Kulturforschung & Strategieberatung)
- Cornelia Lüttgau (Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg)
- o Prof. Dr. Birgit Mandel (Universität Hildesheim)
- o Carsten Pettig (Thüringer Staatskanzlei)
- o Helge Rehders (Senatskanzlei kulturelle Angelegenheiten Berlin)
- Prof. Dr. Vanessa Reinwand-Weiss (Bundesakad. für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel)
- o Dirk Schütz (Kulturmanagement.net)
- o Dr. Norbert Sievers (Kulturpolitische Gesellschaft)
- o Dr. Nora Wegner (Kulturevaluation Wegner)
- der Hauptgeschäftsführerin der Audience Agency in England, Großbritannien, Anne Torreggiani

Die Interviews wurden verschriftlicht und deren Ergebnisse ausgezählt sowie mit einer kategoriegeleiteten Textanalyse ausgewertet.³⁸ Zudem erfolgte ein intensiver Austausch mit Kolleg*innen innerhalb des Jüdischen Museums Berlin zu einem Personal- und Kostenplan (Katrin Krüger und Irene Schüler, Leitung Personal).

5 Ergebnisse

5.1. Bedarf für ein Kompetenzzentrum für Audience Development

Das sicherlich zentralste Ergebnis der qualitativen Interviews ist: Ein Kompetenzzentrum für Audience Development wird gewünscht. Die große Mehrheit der Befragten empfindet die Einrichtung eines solchen Zentrums grundsätzlich als äußerst sinnvoll und wünschenswert (77 %, n = 24) oder stimmt dieser Aussage zumindest eher zu (16 %, n = 5). Nur ein sehr geringer Teil der Befragten steht dieser Idee eher kritisch gegenüber (7 %, n = 2). Auch ist die grundsätzliche Bereitschaft unter den Befragten sehr hoch, sich in ein solches Zentrum inhaltlich einzubringen (bspw. Beratung, Expertise, Testing) (84 %, n = 26).

Die wichtigste Zielgruppe eines Kompetenzzentrums für Audience Development sind öffentlich und privat finanzierte Kulturinstitutionen (sowie -initiativen und -projekte). Die Befragten empfehlen jedoch eine möglichst große Offenheit des Zentrums auch gegenüber anderen (potenziellen) Nutzer*innen, Ansprech- und Netzwerkpartnern in Deutschland sowie im Ausland, die sie sowohl für dessen

³⁸ Da das Interview mit dem Theater des Westens in Berlin zu einem sehr späten Zeitpunkt innerhalb der Erstellung der Studie stattfand, konnten die Antworten nur in die Textanalyse einfließen, jedoch nicht mehr in die Ergebnisauszählung. Auch das Interview mit Anne Torreggiani (The Audience Agency) floss nicht in die quantitative Auswertung ein, da es sich nicht auf den deutschen Kontext bezog. Bei der Darstellung der Ergebnisse wird im Folgenden ergänzend zu dem prozentualen Anteil der Antwortenden an allen Befragten die Anzahl der Personen angegeben, die auf eine Frage geantwortet haben (abgekürzt mit "n = ").

inhaltliche Arbeit als auch für einen breiten Wirkungsbereich als äußerst förderlich halten. Genannt werden von den Befragten in diesem Zusammenhang Künstler, Kulturpolitik, Kulturverwaltung, Kulturfinanzierung (öffentlich, privat), Medien/Verlage, Forschung, Bildung/Weiterbildung, Verbände, Selbstständige/Agenturen im weiteren Bereich Audience Development/Besucherforschung, Akteure aus der freien Wirtschaft, dem weiteren Freizeitbereich, der Kultur- und Kreativwirtschaft, dem Tourismus sowie dem Stadtmarketing.

Aus Sicht der Befragten sollten für ein solches Zentrum keine kostenintensiven Parallelstrukturen in Konkurrenz zu vielfältigen bereits bestehenden öffentlichen/privaten Anbietern aufgebaut werden. Als besonderes Alleinstellungsmerkmal sehen sie stattdessen ein Agieren als Netzwerkstelle inklusive der Bündelung von bestehenden Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten und dem Füllen von darin vorhandenen Leerstellen – ein Angebot, das in Deutschland in dieser Breite bislang nicht existiert.

5.2. Aufgabenbereiche des Kompetenzzentrums

Im Rahmen der Interviews wurde den Befragten eine Auswahl von möglichen Angeboten eines Kompetenzzentrums für Audience Development vorgelegt, die sie hinsichtlich ihrer Wichtigkeit beurteilen sollten. Orientiert am englischen Modell der Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote handelte es sich dabei um Angebote, die dort aktuell über die Audience Agency, den Audience Finders, von CultureHive und von Arts Fundraising and Philanthropy sowie durch die Taking-Part-Studie abgedeckt werden. An einigen Stellen wurden auf Basis eines Brainstormings der diese Studie durchführenden Abteilung "Besucherforschung" des Jüdischen Museums Berlin weitere Angebotsideen/-alternativen ergänzt. In TABELLE 1 wird gegliedert nach übergreifenden Aufgabengebieten aufgeführt, welche Angebote die Befragten in Hinblick daraufhin beurteilen sollten, ob sie sich diese von einem Kompetenzzentrum für Audience Development wünschen würden.

Tabelle 1 Mögliche Aufgabengebiete des Zentrums

Mögliches Aufgabengebiet	Einzelne Aufgaben im Aufgabengebiet	Anbieter in England
Beratung	 (Erst-)Beratung mit Fokus auf Audience Develop- ment/Besucherforschung How-to-Arbeitshilfen/Schritt-für- Schritt-Anleitungen 	Audience Agency und Audience Agency/ CultureHive
	Alternative/Ergänzung: Listung/Vermittlung von Dienstleistern	Ergänzung JMB
Unterstützung speziell für Besucherforschung	 Hilfestellung für Besucherforschung (Frage-Sets, Möglichkeiten der Daten- zusammen-führung und -archivierung, Auswertung und Berichtserstellung) Kartographierung des Einzugsgebiets von Kulturinstitutionen und Möglich- keit der Kontextualisierung von Besu- cherforschung durch statistische Ver- 	Audience Agency/ Audience Finder

	gleichsdaten • Kartographierung von Kulturinstitutionen in Deutschland und Möglichkeit des Vergleichs von Besucherforschungsergebnissen (Benchmarking)	
Information	 Sammlung von Literatur/Studien Sammlung von Best-Practice- Beispielen/ Case Studies 	Audience Agency/ CultureHive
	Kartographierung von (potenziellen) Kooperationspartnern/Multiplikatoren	Ergänzung JMB
(Weiter-)Bildung	 Durchführung von Weiterbildungs-/ Qualifizierungsangeboten (inkl. spezi- eller Hilfestellung für die Akquise fi- nanzieller Mittel/Personal) Durchführung von Jahreskonferen- zen/Tagungen 	Audience Agency/ Arts Fundraising and Philanthropy und Audience Agency/ CultureHive
Forschung	 Durchführung von Datenerhebungen zum Kulturnutzungsverhalten der Be- völkerung Durchführung von vertiefenden Bevöl- kerungsbefragungen zu weiteren The- men rund um das Themenfeld "Kul- turnutzung" 	Taking-Part-Studie
Finanzierung	Vergabe von Sondermitteln (finanzielle Mittel/Personal) für die Durchführung von Audience Develop- ment/Besucherforschung	Ergänzung JMB

Um die Beurteilung dieser Angebote durch die Befragten möglichst wenig zu beeinflussen, wurde ihnen weder mitgeteilt, dass es diese Angebote in England gibt und von wem sie dort angeboten werden, noch, wie sie dort inhaltlich ausgestaltet sind. Neben der Beurteilung der oben aufgeführten potenziellen Angebote eines Kompetenzzentrums für Audience Development waren die Befragten an dieser Stelle aufgefordert, weitere Angebote zu nennen, die aus ihrer Sicht besonders wünschenswert wären.

ABBILDUNG 6 zeigt in einem Ranking die Tendenzen in der Bewertung der einzelnen Angebote durch die Befragten nach Aufgabengebieten auf. Die Wünsche der Befragten beinhalten Angebote, die in England aktuell oftmals getrennt voneinander über die Audience Agency, den Audience Finder, CultureHive, Arts Fundraising and Philanthropy und die Taking-Part-Studie abgedeckt werden. Für den deutschen Kontext empfiehlt sich die Zusammenführung dieser Angebote unter dem Dach des Zentrums:

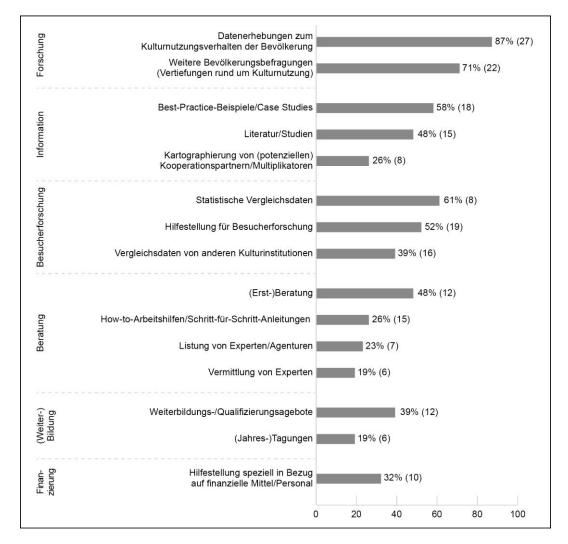


Abbildung 6 Bedarf an Angeboten des Kompetenzzentrums nach Arbeitsgebieten

Aus Sicht der Befragten ist das wichtigste Aufgabengebiet des Zentrums die Forschung (70–87 %). Die Aufgabengebiete "Information", "Hilfestellung für Besucherforschung" und "Beratung" folgen mit einer Zustimmungsquote von bis zu 60 %. "Weiterbildung/Qualifizierung" kommt als Aufgabengebiet im Vergleich zu den anderen eine etwas weniger große Bedeutung zu (bis zu 40 %). Der Arbeitsbereich "Finanzierung" ist für jeden dritten Befragten (knapp 30 %) relevant. Im Folgenden wird noch einmal vertiefend auf die Bewertung der einzelnen Angebote innerhalb der Aufgabengebiete eingegangen, gegliedert nach deren Priorität für die Befragten:

Aufgabengebiet "Forschung":

Für die große Mehrheit der Befragten ist die wichtigste Aufgabe eines Kompetenzzentrums für Audience Development die Forschung zum Nutzungs- und Nicht-Nutzungsverhalten von Kultur- und Freizeitangeboten der deutschen Bevölkerung. An erster Stelle wünschen sie sich dabei Datenerhebungen zum Kulturnutzungsverhalten der Bevölkerung (87 %, n = 27). An zweiter Stelle werden vertiefende Bevölkerungsbefragungen zu weiteren Themen rund um das Themenfeld "Kulturnutzung" gewünscht (71 %, n = 22), dabei vor allem Vertiefungen zu den Themen "Nicht-Besucher", "Mediennutzungsverhalten" und "Kulturtourismus-

verhalten". Diese Erhebungen, die einer zentralen Datenbasis für ein besseres Verständnis der aktuellen Besucher*innen von Kulturinstitutionen sowie dem Erkennen von ungenutzten Besucherpotenzialen dienen, sollten aus ihrer Sicht unbedingt in regelmäßigen Abständen stattfinden. Dabei sollten sowohl die Erhebungsmethode öffentlich nachvollziehbar als auch deren Daten und Aufbereitungen der Kernergebnisse frei zugänglich sein. Übergreifende Untersuchungen dieser Art zu verschiedenen Bevölkerungsgruppen (bspw. Gesamtbevölkerung, Jugendliche, 50+, Migrant*innen) fanden bislang vor allem in Form der "KulturBarometer"-Studien des Zentrums für Kulturforschung (ZfK) statt.³⁹ Diese Studien wurden jedoch nur unregelmäßig durchgeführt, deren Methodik und Daten sind nicht öffentlich zugänglich und deren Ergebnisdarstellungen sind kostenpflichtig oder gar nicht veröffentlicht.

Aufgabengebiet "Information":

Etwa die Hälfte der Befragten wünscht sich von einem Kompetenzzentrum für Audience Development ein Informationsangebot mit inhaltlichem Schwerpunkt auf Audience Development und Kulturnutzer-Forschung. Als besonders wichtig empfinden sie in diesem Kontext eine Unterstützung eines Erfahrungsaustauschs der Kulturinstitutionen untereinander und mit Akteuren außerhalb des Kulturbereichs (bspw. Bildungsbereich, freie Wirtschaft). Für die eigene Strategieentwicklung wird dabei von knapp über der Hälfte der Befragten ein Aufzeigen von Best-Practice-Beispielen/Case Studies aus verschiedenen Kultursparten, von Kulturinstitutionen verschiedener Größen, aber auch von Institutionen außerhalb des Kulturbereichs (Bildungsbereich, freie Wirtschaft etc.) als wertvoller Ideen- und Impulsgeber gesehen (58 %, n = 18). Eine solche Sammlung von Best-Practice-Beispielen/Case Studies gibt es in Deutschland bislang nicht. Als besonders interessant empfunden werden dabei Beispiele zum Umgang mit übergeordneten Themen und Trends, die Anregungen für die eigene konzeptionelle Neuorientierung liefern, beispielsweise dazu, wie aktuell diskutierte (neue) gesellschaftliche Aufgaben von Kunst und Kultur angegangen werden (bspw. Arbeit mit Dementen, Geflüchteten, Inklusion, Community Building). Gleichermaßen gewünscht werden Beispiele zum Erfolg von Marketing- und Kommunikationsstrategien (bspw. via Social Media, Guerilla Marketing) oder neuen Distributionswegen für Tickets (bspw. Flatrates, Verkauf über "Groupon") bei verschiedenen Zielgruppen.

Von fast der Hälfte der Studienteilnehmer*innen wird eine Bereitstellung von Literatur und Studien als wichtig erachtet (48 %, n = 15). Entsprechende Literatur/Studien sind bislang an den verschiedensten Stellen zu finden, ein zentraler Ort hierfür (auch virtuell) würde die Suche nach diesen Informationsquellen deutlich vereinfachen. Eine inhaltliche Aufbereitung mittels Kurzfassungen und bewertungen wäre hierbei sehr hilfreich, um den Zeitaufwand bei Recherche und Sichtung zu verringern. Dieser Wunsch wurde überwiegend von denjenigen Kultur-

³⁹ Zur deutschen Gesamtbevölkerung bspw. im 8. und 9. KulturBarometer (vgl. Keuchel/Mertens 2011; Zentrum für Kulturforschung 2005), zu Jugendlichen (14–24 Jahre) innerhalb der zwei Jugend-KulturBarometer (vgl. Keuchel/Larue 2012; Keuchel/Wiesand 2006), im KulturBarometer 50+ zu Menschen im Alter ab 50 Jahren (vgl. Keuchel/Wiesand 2008) oder im InterKulturBarometer zu Menschen mit Migrationshintergrund (vgl. Keuchel 2012).

institutionen geäußert, die bereits Audience-Development-Konzepte erarbeitet haben oder konkrete Maßnahmen planen.

Etwa ein Viertel der Befragten empfindet eine Kartographierung von (potenziellen) Kooperationspartnern und Multiplikatoren als hilfreich (26 %, n = 8). Angeregt wird eine interaktive Deutschlandkarte, in der sowohl Kultur- und Freizeitangebote aufgeführt sind als auch potenzielle Kooperationspartner und Multiplikatoren beispielsweise aus dem Bildungsbereich (wie Bibliotheken, VHS, Schulen, Hochschulen), dem sozialen Bereich (wie Wohlfahrtsorganisationen, Glaubensgemeinschaften) und/oder dem Bereich des bürgerschaftlichen Engagements (wie Vereine, Initiativen). Auf diese Weise könnten sich Kulturinstitutionen dezentral, zeitlich unabhängig und angepasst auf ihre aktuellen Strategieideen geeignete Netzwerk- und Kooperationspartner suchen.

Aufgabengebiet "Besucherforschung":

Von etwa der Hälfte der Befragten wird eine generelle Hilfestellung bei der eigenen Besucherforschung durch das Kompetenzzentrum für Audience Development gewünscht, um die Datenlage von Kulturinstitutionen zu den eigenen Besuchern zu verbessern (52 %, n = 16). Innerhalb der antwortenden Kulturinstitutionen wird diese Form der Unterstützung in der Tendenz eher von Institutionen mit einem geringen Vorwissen zu diesem Thema gewünscht, die zunächst Grundkenntnisse erlangen möchten, damit entsprechende Studien überhaupt stattfinden können (v. a. zu wichtigen Fragestellungen, Erstellung von Erhebungsinstrumenten, Studiendurchführung, Auswertungsmethoden). Da es sich hierbei tendenziell um Institutionen handelt, die eher wenige Ressourcen (Finanzierung/Personal) zur Verfügung haben, ist für sie eine Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter*innen besonders wichtig. Denn für diese werden von ihren Geldgebern eher Mittel bereitgestellt als für die Beauftragung externer Dienstleister. Nichtsdestotrotz würden die Institutionen – hätten sie die Wahl – eine Beauftragung eines Dienstleisters deutlich bevorzugen, um einen qualitativ hohen Output sicherstellen zu können. Mehrere Institutionen, die nur über geringe Ressourcen (Finanzierung/Personal) verfügen, gaben in den Interviews an, dass sie Besucherforschung an sich wichtig finden, aber sie keinesfalls selbst leisten oder beauftragen können. Sie würden sich Hilfestellung in diesem Bereich innerhalb der hier geführten Interviews nur deshalb nicht wünschen, weil sie bei ihrer aktuellen Finanz-/Personalsituation verpuffen und nicht in eine konkrete Umsetzung münden würde. Vor allem (aber nicht nur) Kulturinstitutionen, die einen hohen Kenntnisstand zu Besucherforschung aufweisen und/oder hierfür externe Dienstleister beauftragen, wünschen sich eine Hilfestellung bei der Interpretation und Nutzbarmachung bereits erhobener Daten sowie Ideen für neue, einfache und kreative Erhebungsmethoden.

Als äußerst wünschenswert empfindet die Mehrheit der Befragten dabei die Möglichkeit einer Kontextualisierung von Besucherforschungsergebnissen mit statistischen Rahmendaten bezogen auf die Bevölkerung im Einzugsgebiet der Kulturinstitutionen (61 %, n = 19). Diese Rahmendaten können sowohl als Vergleichsdaten zur Zusammensetzung der eigenen Besucherschaft als auch der Identifikation von (potenziellen) Besuchergruppen dienen. Als besonders gewinnbringend wurden in diesem Zusammenhang vor allem soziodemografische Daten (beispielsweise Alter, Schulbildungsgrad, Einkommen, Migrationshintergrund), aber auch

Milieudaten genannt. Statistische Rahmendaten werden in der Tendenz eher von denjenigen Kulturinstitutionen gewünscht, die bereits ein hohes Vorwissen zu Audience Development aufweisen und denen Lücken in bestimmten Themenfeldern deutlicher bewusst sind. In der Regel sind dies auch diejenigen Institutionen, die zudem eher die Ressourcen (Finanzierung/Personal) aufweisen, um sich intensiv mit den Themen zu beschäftigen.

Etwas mehr als ein Drittel der Befragten sieht die Möglichkeit einer Kontextualisierung von Besucherforschungsergebnissen mit Vergleichsdaten von anderen Kulturinstitutionen (Benchmarking) als wichtig an (39 %, n = 12). Manche der befragten Kulturinstitutionen sehen jedoch aufgrund beispielsweise ihrer speziellen Angebote oder einer speziellen Situation kaum andere Institutionen in Deutschland, mit denen sie einen Vergleich als zielführend erachten. Eine Ausweitung eines solchen Systems auf zumindest den deutschsprachigen Raum inkl. Österreich und der Schweiz oder gar auf Europa würde diese Option für sie deutlich attraktiver machen. Vor allem Institutionen, die selbst nicht regelmäßig Besucherforschung betreiben, finden ein solches Angebot zwar grundsätzlich interessant, sehen das vorrangige Ziel aber zunächst in der Implementierung und Professionalisierung ihrer Besucherforschung und Benchmarking als einen Folgeschritt. Die Befragten weisen darauf hin, dass für ein erfolgreiches Benchmarking eine hohe Qualität der Vergleichsdaten gewährleistet und eine möglichst spezifische Auswahl von Vergleichsgruppen möglich sein muss (bspw. nach Sparten, Spezialisierungen, Angeboten, Zielgruppen, Lage/Größe).

Aufgabengebiet "Beratung":

Fast die Hälfte der Befragten wünscht eine (Erst-)Beratung mit Fokus auf Audience Development/Besucherforschung durch das Kompetenzzentrum für Audience Development als Hilfe zur Selbsthilfe (45 %, n = 14). Hilfreich sei aus ihrer Sicht hierbei eine Erstberatung mit individuellen Tipps und Handlungsempfehlungen, denn viele Kulturinstitutionen wüssten gar nicht ausreichend, welche Entwicklungsmöglichkeiten ihnen zur Verfügung ständen oder wie sie diese sinnvoll ergreifen könnten. Gleichzeitig sei auch eine vertiefende Beratung wichtig, die auf einer konstruktiven Analyse der bereits durchgeführten Maßnahmen basiert samt der (gemeinsamen) Erarbeitung von passgenauen Weiterentwicklungs- oder Verbesserungsmöglichkeiten, welche die Stärken und Problemlagen der jeweiligen Institutionen berücksichtigen.

Vergleichsweise kritisch stehen die Befragten Ideen-/Impulsgebern und Hilfestellungen in Form von How-to-Arbeitshilfen/Schritt-für-Schritt-Anleitungen – als andere Alternative/Ergänzung zu einer (Erst-)Beratung – gegenüber; nur etwa ein Viertel findet diese sinnvoll (26 %, n = 8). Sie werden als Einstiegshilfe in völlig neue Themenfelder und für einen ersten groben Eindruck geschätzt sowie als einfach aufbereitete Konzeptideen, die als Diskussionsgrundlage in den Häusern und bei (potenziellen) Geldgebern mit der Bitte um Förderung vorgelegt werden und als Kontrollinstrument für die Durchführung komplexer strategischer Maßnahmen dienen können. Insgesamt werden diese Arbeitshilfen aber als zu oberflächlich und zu wenig auf die eigene Situation angepasst empfunden, um allein langfristig wirklich hilfreich zu sein. In Kombination mit einer persönlichen Beratung und weiterführenden Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten werden sie jedoch als gewinnbringend gesehen.

Eine Listung von Experten/Agenturen findet etwa ein Viertel der Befragten wichtig (23 %, n = 7). Kulturinstitutionen mit niedrigen Ressourcen (Finanzierung/Personal) würden diese Option jedoch nur selten in Anspruch nehmen, weil sie nach eigenen Angaben keine Möglichkeit sehen, Dienstleistungen dieser Art zu bezahlen.

Eine Expertenvermittlung durch ein Kompetenzzentrum für Audience Development – als andere Alternative/Ergänzung zu einer (Erst-)Beratung – wird nur von etwa einem Fünftel der Befragten gewünscht (19 %, n = 6). In den Interviews wird in diesem Zusammenhang mehrfach ergänzt, dass vor allem die persönliche Empfehlung anderer Kulturinstitutionen ausschlaggebend dafür wäre, ob ein bestimmter Dienstleister beauftragt würde. Eine aktive Expertenvermittlung sei daher nicht prioritär, hilfreicher sei eine Listung von Experten/Agenturen, die mit einer Liste von Kunden/Referenz-Projekten gekoppelt ist.

Aufgabengebiet "(Weiter-)Bildung":

Für die Entwicklung eigener Audience-Development-Strategien wird von jedem dritten Befragten ein tiefergehendes Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot mit hohem Theorie-Praxis-Bezug gewünscht (39 %, n = 12). Dabei werden von Kulturinstitutionen, die ein geringes Vorwissen zu Audience Development und Besucherforschung aufweisen, in der Tendenz Angebote zur Vermittlung von Grundkenntnissen in den verschiedensten Themenbereichen bevorzugt (bspw. Aufbau/Relaunch einer Internetseite, Grundlagen der Zielgruppenansprache und der Besucherforschung). Institutionen mit einem hohen Vorwissen wünschen sich stattdessen eher Angebote, die ihnen in bereits bekannten Themenfeldern neue Einsichten auf hohem Niveau vermitteln (bspw. CRM, Change Management, Audience-Development-Trends in GB/USA, Community Building, Umgang mit BigData). Angeregt werden häufig Weiterbildungen in den Bereichen Social Media und neue technische Entwicklungen (bspw. QR-Codes, Augmented Reality, Google-Brillen) und deren Implikationen für ihre Angebote sowie zur Optimierung der Eigenfinanzierung (bspw. Stellen von Förderanträgen, Festlegung von Eintrittspreisen, Aufbau von Förderkreisen).

In diesem Zusammenhang werden (Jahres-) Tagungen von knapp einem Fünftel der Befragten gewünscht (19 %, n = 6). Von solchen Tagungen würden sie erwarten, dass man umfassend über den "State of the Art" von Audience Development in und außerhalb Deutschlands informiert wird und Input zu völlig neuen Ideen und Herangehensweisen samt Berichten über den Erfolg/Misserfolg durchgeführter Maßnahmen sowie zu den neuesten Studienergebnissen rund um (potenzielle) Besucher*innen erhält. Dabei regen sie ein Format an, das "niedrigschwellig" ist und viele Möglichkeiten für einen intensiven Theorie-Praxis-Austausch bietet. Ideal wäre aus ihrer Sicht, wenn diese Tagungen an wechselnden Orten in Deutschland mit Kulturinstitutionen als Gastgebern stattfinden würden.

Aufgabengebiet "Finanzierung":

Als wünschenswert, aber nicht als zentrale Aufgabe eines Kompetenzzentrums für Audience Development sehen die Befragten die Bereitstellung von finanziellen Mitteln/Personal im Rahmen von Sonderförderlinien (32 %, n = 10) für die Implementierung beziehungsweise Professionalisierung von Besucherforschung, für Audience-Development-Modellprojekte oder institutionsübergreifende Studien zu gemeinsamen Fragestellungen. Mehrere Kulturinstitutionen betonen in den Interviews, dass es sehr wertvoll wäre, wenn das Zentrum gleichzeitig bei öffentlichen Geldgebern ein größeres Bewusstsein für die Bedeutung von Besucherforschung und Audience Development sowie eine kontinuierliche Förderung hierfür bewirken könnte. Sowohl Institutionen mit geringen, aber auch diejenigen mit großen Ressourcen (Finanzierung/Personal) geben an, sie wären in diesen Bereichen gern (noch) aktiver, könnten dies jedoch aus ihren regulären Budgets kaum bestreiten. Wenn eine Mittelverteilung durch ein Kompetenzzentrum für Audience Development nicht vorgesehen sei, regen die Befragten an, dass es als Vermittler zwischen Kulturinstitutionen und Fördergebern agieren und Impulse für wichtige (neue) Förderlinien geben sollte.

Ergänzende Anregungen hinsichtlich der Aufgabengebiete des Zentrums:

In den Interviews gaben die Befragten neben ihrer Beurteilung der oben aufgeführten potenziellen Angebote eines Kompetenzzentrums für Audience Development vielfältige weitere Anregungen für dessen Aufgabenbereiche. Damit das Zentrum bei den unterschiedlichsten Themen immer auf dem aktuellen Entwicklungsstand sein und diesen an seine Nutzer*innen weitergeben sowie den gewünschten Erfahrungsaustausch anregen kann, empfehlen die Befragten für die grundsätzliche Ausrichtung des Zentrums:

- dass dessen Angebote sowohl für öffentlich finanzierte als auch für privatwirtschaftlich finanzierte Kulturangebote zur Verfügung stehen sollen;
- dass es auf Basis eines breiten Kulturbegriffs agieren solle (inkl. Populärkultur, Soziokultur) und langfristig eine Ausweitung auf den gesamten Freizeit- und Veranstaltungsbereich sinnvoll sein könne;
- dass es national und international stark vernetzt und offen (auch) für Ideen und Anregungen auch aus anderen Sektoren sein solle (bspw. Bildungsbereich und der freien Wirtschaft) und
- dass es selbst als ein "Netzwerkort" fungieren solle (Besprechungs-, Tagungsräume, Co-Working-Space).

Als übergreifende Aufgaben des Zentrums sehen die Befragten:

- Trendscout (identifizieren aktueller Entwicklungen inner- und außerhalb des Kulturbereichs im In-/Ausland als Grundlage für die Weitentwicklung des Kunst- und Kulturbereichs)
- Impuls- und Ideengeber (bspw. für institutionelle Weiterentwicklung, Ansprache von Zielgruppen, Umgang mit gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen, Forschungsideen)
- Förderung von Vernetzung (von Akteuren inner- und außerhalb des Kulturbereichs im In-/Ausland, Aufzeigen von Kooperationsmöglichkeiten)
- Nutzbarmachen von "kollektiver Intelligenz" (Erfahrungen im Kunst und Kulturbereich und darüber hinaus teilen und multiplizieren)

5.3. Vertiefung: Aufgabe "Unterstützung" speziell für Besucherforschung

Basis für die Entwicklung von Audience-Development-Strategien für bestehende und neue Zielgruppen von Kulturinstitutionen sind umfassende Kenntnisse über Besucher*innen und Nicht-Besucher*innen ihrer Angebote.⁴⁰ Besucherforschung ist hierbei das Kerninstrument, mit dem Kulturinstitutionen Kenntnisse über ihre eigenen Besucher*innen erlangen können. Ihr Nutzen liegt vor allem in den Möglichkeiten der Besucherprofil-Erstellung, der Trend-Beobachtung bei der Besucherentwicklung, der Ermittlung neuer Besucherpotenziale und der Positionsbestimmung der Kulturinstitution (samt Ist/Soll-Vergleich). Kulturinstitutionen erlangen mittels Besucherforschung eine Grundlage für Strategieentwicklungen und den davon abgeleiteten Marketing- und Vermittlungsmaßnahmen. Besucherforschungsergebnisse können zudem als eine Argumentations- und Legitimationshilfe gegenüber (potenziellen) Geldgebern dienen. Vor diesem Hintergrund wäre es laut Aussagen der Befragten (52 %, n = 16) eine zentrale Aufgabe eines Kompetenzzentrums für Audience Development, Hilfestellung für Besucherforschung bereitzustellen und damit eine breite Implementierung und Professionalisierung von Besucherforschung in Kulturinstitutionen zu unterstützen.

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass sich ein Angebot empfiehlt, welches das unterschiedliche Vor- und Erfahrungswissen von Kulturinstitutionen hierzu berücksichtigt und den gesamten Prozess der Besucherforschung von der Ideenentwicklung für Fragestellungen bis zur Umsetzung, Auswertung und Interpretation von Ergebnissen begleitet. Vor allem für Kulturinstitutionen, die bislang noch keine oder nur sehr wenig Erfahrung mit Besucherforschung haben, aber erste Schritte in diese Richtung erwägen, wäre die Erstellung von How-to-Arbeitshilfen für deren Konzeption und Durchführung sinnvoll. Parallel hierzu wäre eine Zurverfügungstellung von erprobten und standardisierten Sets von Kernfragen und Antwortmöglichkeiten (bspw. zur Motivation, Informationsquellen, Zufriedenheit, Alter, Herkunftsland, Staatsangehörigkeit) für quantitative Befragungen äußerst empfehlenswert – am besten direkt mehrsprachig, damit auch nichtdeutschsprachige Besucher*innen an den Befragungen repräsentativ teilnehmen können.

Informationen über die Zugehörigkeit von Besucher*innen in soziale Milieus und über deren Hauptmotive für einen Kulturbesuch werden bei der Entwicklung von Audience-Development-Strategien immer wichtiger.⁴¹ Für den Audience Finder in Großbritannien wurden in diesem Rahmen eigens speziell auf Kulturnutzung bezogene soziale Milieus und Besucher-Typologien entwickelt (siehe Kapitel 2.2).⁴² Auch für Institutionen, die bereits über ein hohes Vor- und Erfahrungswissen

⁴⁰ Vgl. bspw. Renz 2015; Mandel 2013: 19; 2012: 16; Klein 2008: 45 ff.; 2005: 121 ff.

⁴¹ Vgl. bspw. Geyer 2008: 105; Klein 2005: 138 ff.

⁴² Dass eine Erfassung sozialer Milieus innerhalb einer quantitativen Befragung mit nur zehn Items zu leisten ist, zeigte der Soziologe Prof. Dr. Gunnar Otte im Jahr 2008 auf (vgl. Otte 2008). Wie das von ihm entwickelte Erhebungsinstrument – das bereits die Dimension "Kulturelles Kapital" mit Items zur Nutzung von Kulturangeboten, Büchern und Tageszeitungen enthält – eventuell noch stärker auf den Erkenntnisbedarf von Kulturinstitutionen weiterentwickelt werden könnte, ist zu prüfen. Bezogen auf Hauptmotive für einen Kulturbesuch stellte bspw. John Falk im Jahr 2009 fünf Typen von Museumsbesucher*innen fest, die bereits vielfach in Besucherbefragungen in Museen abgefragt werden (vgl. Falk 2009).

bezüglich Besucherforschung verfügen, würden Hilfestellungen bei der Segmentierung von bestehenden und potenziellen Besucher*innen sehr begrüßt. Sie könnten auf deren Basis ihre bislang verwendeten Erhebungsverfahren und -instrumente ergänzen oder optimieren.

Eine breite Anwendung solcher standardisierter Frage-Sets in Deutschland würde zu einer deutlichen Professionalisierung und zunehmenden Standardisierung von Besucherforschung und damit zu einer deutschlandweiten Vergleichbarkeit von deren Ergebnissen beitragen. Sie wäre zudem die Grundvoraussetzung für eine übergreifende deutschlandweite Forschung zu Besucher*innen von Kulturinstitutionen auf Basis von deren jeweiligen Besucherforschungsergebnissen. Sie würde des Weiteren eine essenzielle Grundlage für eine regionale und überregionale Strategieentwicklung in den Bereichen "Kulturpolitik" und "Kulturwirtschaft" (inkl. Tourismus) liefern.

Das Interesse der Befragten beschränkt sich jedoch nicht nur auf die quantitativen Erhebungsmethoden. Gerne würden die Kulturinstitutionen auch mehr über den Einsatz von qualitativen Evaluationsmethoden (kreative, dialogische, kombinierte, einfache Methoden) erfahren und bei Projekt- und Institutionsentwicklungen anwenden. Viele Kulturinstitutionen erfassen zudem bereits ein breites Spektrum an Besucherdaten beispielsweise über ihre Kassendaten, CRM-Systeme, Kassen-/Garderobenpersonal, Webstatistik, Besucherbücher oder Audioguides – zum Teil systematisch, oft jedoch eher sporadisch oder nur ,nebenbei', weil sie oft nicht wissen, wie man diese Daten sinnvoll erfassen, auswerten und interpretieren kann. Auch hier sehen die Befragten einen Beratungsbedarf.

Die bislang genannten Möglichkeiten der Hilfestellung für Besucherforschung zielen an erster Stelle darauf ab, Kulturinstitutionen dazu zu befähigen, ihre Aktivitäten und die Ergebnisse ihrer Bemühungen selbst zu evaluieren und eine Standortbestimmung für ihre Häuser vorzunehmen. Laut den Aussagen von Kulturinstitutionen und Experten in den Interviews ist jedoch davon auszugehen, dass viele und dabei vor allem kleinere und finanziell schlecht aufgestellte Kulturinstitutionen mit zumeist geringem Vorwissen zu Besucherforschung hierzu trotz der beschriebenen Hilfestellung allein kaum in der Lage sein dürften. Gleichzeitig wurde in den Interviews deutlich, dass Institutionen mit einem hohen Vor- und Erfahrungswissen bezüglich Besucherforschung vertiefende Informationen zu diesem Themenfeld wünschen - wie bspw. Interpretationshilfen zu Ergebnissen -, die über How-to-Arbeitshilfen und ein Bereitstellen von Sets von Kernfragen (und Antwortmöglichkeiten) nicht abzudecken sind. Um diesem Missstand zu begegnen, ist entsprechend ein Beratungsangebot für Kulturinstitutionen rund um das Themenfeld "Besucherforschung" erforderlich, als Hilfestellung zugeschnitten auf deren individuelle Situation. Kulturinstitutionen könnten hierüber sowohl Ideen erhalten, welche Informationen für sie wichtig wären als auch darüber, wie sie an diese gelangen und mit ihnen arbeiten könnten.

Parallel zu den beschriebenen Angeboten wäre es für Kulturinstitutionen äußerst hilfreich, wenn das Kompetenzzentrum sie bei der konkreten Umsetzung von Besucherforschung und Interpretation der Ergebnisse auch noch auf anderem Wege unterstützen würde: durch die Bereitstellung eines Besucherforschung unterstützenden Onlinesystems ("Besucher-Monitoring-System"), mit dem sie zumindest Teile des Besucherforschungsprozesses einfach und schnell abwickeln und/oder an Externe abgeben sowie die Ergebnisse der Besucherforschung in einen größeren Kontext setzen können. Um es Kulturinstitutionen zu ermöglichen, die Ergebnisse ihrer Besucherforschung in einen größeren Kontext zu setzen und verschiedene Daten verknüpft auszuwerten, wäre zudem eine Einbettung des beschriebenen Onlinesystems in eine übergreifende Datenbank nach dem Modell des Audience Finders (siehe Kapitel 2.2) äußerst empfehlenswert.

Für eine Unterstützung der Umsetzung von Besucherforschung innerhalb von Kulturinstitutionen sollte dieses System beinhalten:

- standardisierte Sets von Fragen (und Antwortmöglichkeiten), aus denen sich Kulturinstitutionen modular auf ihre Bedürfnisse passende Fragebögen erstellen können; zudem die Möglichkeit, individuelle Fragen einzubauen
- die Exportmöglichkeit dieser Fragebögen, um diese entweder in ausgedruckter Form zu verwenden oder innerhalb von bestehender Befragungssoftware bspw. auf Tablets
- die Möglichkeit der einfachen und schnellen Einspeisung von erhobenen Daten in die Datenbank bei permanenter Zugriffsmöglichkeit als Basis für eine vielfältige weitere Verwendung und als Datenarchiv
- die Möglichkeit der einfachen und schnellen Einspeisung von weiteren Daten (bspw. Kassendaten, CRM-System-Daten) mit der Option der Verknüpfung dieser Daten
- die Möglichkeit, mit verschiedenen Methoden angepasst auf die individuellen Bedürfnisse der Kulturinstitutionen Daten dezentral, einfach und schnell auszuwerten und für eine vereinfachte Interpretation Ergebnisse grafisch und als Berichte aufzubereiten

Gleichzeitig müsste/n

- die Nutzungsanforderungen für Kulturinstitutionen möglichst niedrig gehalten werden:
- weitere von den Institutionen bereits im betriebswirtschaftlichen Ablauf erhobene Daten integriert werden können;
- das System in der Lage sein, weitere Kulturinstitutionen problemlos als Teilnehmer zu integrieren;
- das System kostengünstig sein, um möglichst vielen Kulturinstitutionen die Nutzung zu ermöglichen;
- das System kontinuierliche Erhebungen vorsehen, damit Besucherentwicklungen über Zeitverläufe sichtbar werden;
- Mitarbeiter*innen der teilnehmenden Institutionen für den Umgang mit dem System geschult werden.

Die Erhebung der Daten könnte dabei entweder von den Kulturinstitutionen selbst oder durch entsprechende Dienstleister erfolgen - sofern gewährleistet ist, dass ein auf Basis der in der empirischen Sozialforschung erprobten Regeln entwickelter Stichprobenplan eingehalten wird. Auch die Eingabe der Daten kann entweder durch die Kulturinstitutionen oder ebenfalls durch einen Dienstleister erfolgen. Eine hohe Datenqualität durch die Sicherstellung einer professionellen Datenerhebung ist für die Qualität des Angebots so elementar, dass es zu empfehlen wäre, Kulturinstitutionen die Möglichkeit zu geben, die Datenerhebung und Eingabe (evtl. ergänzend auch Auswertung und Interpretation) im Rahmen eines Besucher-Monitoring-Dienstleistungspakets kostengünstig an entsprechende Umfrageinstitute abzugeben. Wie das Kompetenzzentrum potenzielle Nutzer*innen beispielsweise in Form von Vereinbarungen mit verschiedenen Anbietern zu vergünstigten (Rundum-)Paketen für mehrere Kulturinstitutionen unterstützen und deren Kosten und Eigenaufwand damit möglichst gering halten könnte, ist zu prüfen.

Eine Vergleichsmöglichkeit von Erhebungsergebnissen und Daten der Kulturinstitutionen mit statistischen Rahmendaten zur Bevölkerung in ihrem Einzugsgebiet (bspw. Alter, Schulbildungsgrad, Einkommen, Migrationshintergrund) fänden die Befragten äußerst gewinnbringend (siehe Kapitel 5.2). Innerhalb des Audience Finders in Großbritannien besteht die Möglichkeit des Vergleichs von Besucherforschungsergebnissen mit der Verteilung von speziell auf Kulturnutzung bezogenen sozialen Milieus. Aus der gängigen Kulturmarketingliteratur⁴³ und den geführten Interviews lässt sich ebenfalls ableiten, dass eine solche Vergleichsmöglichkeit mit der Verteilung sozialer Milieus im Einzugsgebiet auch für Kulturinstitutionen in Deutschland äußerst empfehlenswert wäre.44

Im Sinne einer möglichst breiten Kontextualisierung von Besucherforschungsergebnissen kann ein Benchmarking mit den Ergebnissen anderer Kulturinstitutionen innerhalb der übergreifenden Datenbank ein wichtiges Instrument sein, die eigene Position zu bestimmen, neue Besucherpotenziale zu erkennen und mit einer zukünftigen Strategieplanung gegenüber (potenziellen) Geldgebern zu argumentieren. Grundsätzlich möglich ist hierbei sowohl ein Benchmarking der Auswertungen der eigenen Institution mit anonymisierten Durchschnittswerten vieler anderer Institutionen als auch mit den Auswertungsergebnissen einzelner anderer Institutionen. Für ein Funktionieren eines Benchmarkings innerhalb einer übergreifenden Datenbank gibt es eine zentrale Voraussetzung: Besucherbefragungsergebnisse müssen als anonymisierte Durchschnittswerte den am Besucher-Monitoring teilnehmenden Institutionen zur Verfügung stehen. Diese Durchschnittswerte sind auch die Grundvoraussetzung dafür, dass auf Basis dieser Daten eine übergreifende deutschlandweite Forschung zu Besucher*innen von Kulturinstitutionen stattfinden oder sie als Grundlage für eine regionale und überregionale Strategieentwicklung in den Bereichen Kultur- und Wirtschaftspolitik durch das Kompetenzzentrum für Audience Development dienen kann.

⁴³ Vgl. bspw. Geyer 2008: 105; Klein 2005: 138 ff.

⁴⁴ Inwieweit deren Erhebung eventuell ebenfalls auf den von Prof. Dr. Gunnar Otte entwickelten Dimensionen und jeweils zugeordneten Items möglich wäre (s. o.) - im Rahmen von Bevölkerungsbefragungen und/oder im Abgleich mit hierfür zu entwickelnden "Geomilieus" -, ist zu prüfen. Geomilieus sind ein Instrument zur Identifikation von Zielgruppen auf geografischer Ebene und eine Adaption der Sinus-Milieus. Als Datenquellen für die Bestimmung der Milieuzugehörigkeit der Einwohner*innen einen Hauses dienen unter anderem dessen Lage in einer Stadt, der soziale Status der Einwohner*innen (Beruf, Wahrscheinlichkeit von Zahlungsausfällen) und demografische Informationen: Lieferanten dieser Daten sind bspw. der Verband der Vereine Kreditreform, die Deutsche Post und öffentliche Behörden (vgl. Microm 2016).

5.4. (Potenzielle) Nutzungsbarrieren für das Kompetenzzentrum

Die Befragten geben zu bedenken, dass es - eine hohe Qualität der Angebote eines Kompetenzzentrums für Audience Development vorausgesetzt – einige zentrale Barrieren gibt, die (potenzielle Nutzer*innen von Angeboten) von deren Nutzung abhalten könnten. Als Faktor, der hierbei am stärksten wirken könnte, sahen sie eine große Sorge, dass interne Informationen und Daten offengelegt werden (48 %, n = 15). Eng mit dieser Nutzungsbarriere zusammen hängt ein weiterer Punkt, auf den die Befragten eindringlich hinweisen: mangelndes Vertrauen in ein solches Zentrum (26 %, n = 8). Diese Barriere würde aus ihrer Sicht vor allem dann auftreten, wenn das Zentrum kommerzielle Interessen hätte oder öffentlichen wie privaten Geldgebern zu nah stünde. Bei kommerziellen Anbietern wird die Gefahr gesehen, dass interne Informationen und Daten der Nutzer*innen an Konkurrenten weitergegeben werden könnten, die das Angebot des Zentrums ebenfalls in Anspruch nehmen. Bei einer großen Nähe zu Geldgebern besteht die Sorge, dass der Zugang zu Informationen und Daten als Kontrollinstrument dient und letztlich in Förderentscheidungen einfließen oder gar Sanktionen bewirken oder die Arbeit des Zentrums parteipolitisch gefärbt sein könnte.

Für eine breite Inanspruchnahme der Angebote des Zentrums ist ein Aufgreifen dieser Sorgen somit unabdinglich. Die Befragten weisen dringend darauf hin, dass vor allem eine Teilnahme am Besucher-Monitoring und die Nutzung der übergreifenden Datenbank nur dann für einen hohen Teilnehmerkreis attraktiv sein wird, wenn zwei Kriterien erfüllt sind: 1. die individuellen Daten der Nutzer*innen sind grundsätzlich nicht öffentlich zugänglich und 2. die Hoheit über individuelle Daten und deren Interpretation muss immer bei den jeweiligen Nutzer*innen liegen. Mit welchen anderen Institutionen sie diese im Sinne eines Benchmarkings teilen und welchen externen Personen/Institutionen sie Zugriffsrechte geben möchten, muss ausschließlich in ihrem Ermessen liegen. Zudem müssen sie die Möglichkeit haben, ihre Daten vor einem Einfließen in die Datenbank als Durchschnittsdaten zu kommentieren und für verschiedene Vergleichsthemen als geeignet zu markieren. Das Kompetenzzentrum für Audience Development würde von den am Besucher-Monitoring teilnehmenden Kulturinstitutionen die Verwertungsrechte für die anonymisierten Durchschnittswerte erhalten, aber ohne explizite Erlaubnis der Nutzer*innen würde das Zentrum unter keinen Umständen individuelle Daten und/oder jegliche andere interne Informationen über diese herausgeben. Für das Besucher-Monitoring-System ist somit ein ausgeklügeltes System von Zugriffsrechten vonnöten.

Die Befragten wiesen zudem darauf hin, dass viele potenzielle Nutzer - trotz vermutlich hohen Interesses – die Angebote eines solchen Kompetenzzentrums für Audience Development nicht nutzen könnten, wenn diese Angebote zu kostenintensiv seien (32 %, n = 10). Insbesondere kleinere Kulturinstitutionen müssten ihrer Einschätzung nach für eine Nutzung der Angebote des Zentrums erst Kapazitäten (Finanzmittel, Personal, Ausstattung) generieren. Das Zentrum könnte dieser Barriere entgegenwirken, indem es kostenfreie Angebote bietet und/oder kostenpflichtige Angebote mit einer Preisstaffelung versieht, die finanzschwachen Institutionen die Nutzung erleichtert (siehe Kapitel 5.4). Zudem wäre zu prüfen, inwieweit das Zentrum Nutzer*innen bei der Finanzierung der Nutzung seiner Angebote unter-

stützen könnte. Prinzipiell käme hierbei eine zur Verfügungstellung von finanziellen Mitteln bzw. Personal, eine Unterstützung beim Einwerben von Drittmitteln, ein Anstoßen von speziellen Förderlinien bei Geldgebern und/oder eine generelle Sensibilisierung von Geldgebern für die Förderung der Nutzung solcher Angebote infrage.

Als weitere Nutzungsbarrieren führen die Befragten auf, dass manche Institutionen ein so geringes Vorwissen im Bereich von Audience Development aufweisen, dass ihnen die grundlegende Zielsetzung des Zentrums nicht klar ist (16 %, n = 5), sich ihnen der Nutzen einzelner Angebote grundsätzlich nicht erschließt (19 %, n = 6) oder sie für sich keinen konkreten Mehrwert darin sehen, diese in Anspruch zu nehmen (10 %, n = 3). Um diesen Barrieren entgegenzutreten, müssen die Angebote des Zentrums eine hohe Relevanz für möglichst viele potenzielle Nutzer*innen aufweisen. Nach Aussage der Befragten hängen die Wünsche von Kulturinstitutionen, -initiativen und -projekten – sprich der Hauptzielgruppe des Zentrums – an die Angebote des Zentrums vor allem davon ab, wie sie finanziell/personell ausgestattet sind und abgeleitet davon, welche Möglichkeiten sie bereits hatten, Vorkenntnisse im Bereich Audience Development und Besucherforschung zu erlangen. Das Zentrum müsste entsprechend ein Portfolio von Angeboten jeweils für Nutzer*innen mit niedrigen und mit hohen Vorkenntnissen zu aktuellen und für sie relevanten Themen bereitstellen, damit dieses für beide Zielgruppen attraktiv ist.

Die Befragten empfehlen an dieser Stelle mit Nachdruck, dass das Zentrum zwar alles daran setzen solle, das Bewusstsein für Audience Development und Besucherforschung im Kunst- und Kulturbereich generell zu vergrößern ("Agenda Setting"). Es sollte jedoch nicht zu viel Energie darauf verwenden, ihm kritisch gegenüberstehende Kulturinstitutionen von einer Nutzung seiner Angebote zu überzeugen, sondern den Fokus auf die bereits offenen, interessierten und progressiven Institutionen legen. Diese könnten für eine Ansprache zögerlicher oder ablehnender Kulturinstitutionen in einem zweiten Schritt äußerst hilfreich sein. Sie könnten gewissermaßen als Leuchttürme dienen, denn auf Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit könnten spannende Beispiele für eine gelungene Interaktion herausgestellt werden, die als Referenzen, als vertrauensbildende Maßnahme und als Nutzungsanreiz für andere Institutionen dienen.

Die Machbarkeitsstudie arbeitet mit dem Arbeitstitel "Kompetenzzentrum für Audience Development", da dieser die grobe Vorstellung der inhaltlichen Aufgaben eines solchen Zentrums am besten zusammenzufassen schien. Es ist jedoch nur bedingt zu empfehlen, bei dieser Betitelung des Zentrums zu bleiben, denn keiner der Befragten fand sie in dieser Form wirklich passend. Als positiver Aspekt einer Verwendung des Begriffspaars "Audience Development" in der Betitelung des Zentrums wurde zwar hervorgehoben, dass es international verständlich sei und zumindest bei denjenigen, die sich in Kulturinstitutionen mit Kulturmarketing beschäftigt haben, eine recht hohe Bekanntheit habe. Es bestünde jedoch die deutliche Gefahr, dass das Begriffspaar eine große Anzahl potenzieller Nutzer*innen nicht anspricht oder sogar eine nicht zu vernachlässigende Nutzungsbarriere darstellen könnte.

Für eine völlig neue Namensfindung sprechen aus Sicht der Befragten die folgenden Gründe:

- Es besteht nicht in allen Institutionen eine genaue inhaltliche Vorstellung darüber, was Audience Development ist (55 %, n = 17).
- Die Bezeichnung "Kompetenzzentrum" wird als defizitorientiert empfunden und stellt die Kompetenz der Nutzer*innen der Angebote des Zentrums infrage (48 %, n = 15).
- "Audience Development" ist ein englischer Begriff, eine deutsche Übersetzung wird als wünschenswert erachtet (39 %, n = 12).
- Audience Development wird tendenziell mit Kulturmarketing assoziiert, was in Deutschland in vielen Kulturinstitutionen Ressentiments und Ablehnung hervorruft (23 %, n = 7).
- Ein "Zentrum für Audience Development" besteht bereits an der FU Berlin, und eine namentliche Abgrenzung von diesem Zentrum wäre wichtig (13 %, n = 4).

5.5. Finanzierungsmöglichkeiten des Kompetenzzentrums

Einig sind sich die Befragten, dass die Akzeptanz in Deutschland für ein zumindest weitgehend kostenpflichtiges Angebot eines Kompetenzzentrums für Audience Development, wie es bei der Audience Agency in Großbritannien der Fall ist, im Kunst- und Kulturbereich äußerst gering sei (100 %, n = 31). Dies sei selbst dann der Fall, wenn potenzielle Nutzer*innen über Mittel hierfür verfügten. Einen hohen Kostendeckungsanteil des Zentrums über Einnahmen für Dienstleistungen sehen sie entsprechend als sehr unrealistisch. Gleichzeitig sind jedoch nur sehr wenige Befragte der Meinung, dass das Angebot eines solchen Zentrums komplett kostenfrei sein müsse (10 %, n = 3). Angebote würden in diesem Fall eventuell nicht als wertvoll empfunden. Es werden zwei gestaffelte Modelle vorgeschlagen, die ein Erzielen von Eigeneinnahmen ermöglichen sowie aus ihrer Sicht jeweils für einen größtmöglichen Nutzerkreis sorgen würden, die am erfolgreichsten aber in Kombination wirken dürften:

Aus Sicht der Befragten müsste das Angebot des Zentrums modular ausgelegt sein (45 %, n = 14). Ein Basisangebot, das zu einer grundlegenden Information und Sensibilisierung führt und für alle Kulturinstitutionen gleichermaßen relevant ist, soll kostenfrei sein, bspw. Literatur und Studien inkl. eigener Erhebungen, Sets von Fragen und Antworten für das Erstellen von Fragebögen oder Best-Practice-Beispiele. Dies würde einerseits bewirken, dass finanzschwache Nutzer*innen in jedem Fall zumindest einen Teil der Angebote nutzen können. Andererseits würde es als Teaser wirken, denn diese Angebote könnten neue Möglichkeiten aufzeigen, Neugier wecken und zur Nutzung kostenpflichtiger Angebote anregen. Das weitere Angebot sollte nach Leistungsumfang gestaffelt angelegt werden: Je spezialisierter Angebote werden, desto höher müssten aus Sicht der Befragten auch deren Kosten sein. Dabei müsste eine Orientierung an Marktpreisen im Kunst- und Kulturbereich erfolgen, damit nicht mit öffentlichen Geldern in den freien Markt eingegriffen würde.

Nach Einschätzung der Befragten müssten die Kostenhöhe für kostenpflichtige Angebote nach der Finanzkraft der Nutzer*innen gestaffelt und Mittel nach dem Solidaritätsprinzip umverteilt werden (42 %, n = 13). Als Berechnungsgrundlage könnten hierfür beispielsweise das Gesamtjahresbudget der Institutionen, ihre Mitarbeiterzahl oder der Betrag, der pro verkauftem Ticket an Kommunikationsausgaben aufgewendet wird, herangezogen werden. Um den Wert der Angebote zu unterstreichen, wird angeregt, dass von allen Institutionen ein minimaler Sockelbetrag für die Nutzung der Angebote eingefordert werden könnte, zumindest aber ein symbolischer Betrag (10 %, n = 3). Gleichzeitig könnte das Zentrum verschiedene weitere Möglichkeiten der Vergünstigungen anbieten, bspw. ermäßigte oder sogar kostenlose Testangebote (19 %, n = 6). Weiterhin vorgeschlagen wurde eine Ermäßigung für aktive Beteiligung an der Arbeit des Zentrums, Angebotspakete mit ermäßigtem Zugang für mehrere Kultureinrichtungen und ein Bonus für erfolgreiche Weiterempfehlung.

Eine Kosten-Staffelung durch eine Unterscheidung der Nutzer*innen nach ihrer Finanzierungsform (öffentlich/privat), nach Kulturbegriff (U-Kultur/E-Kultur) oder nach Zugehörigkeit zum Kunst- und Kulturbereich fand nur ein sehr kleiner Anteil der Befragten sinnvoll (max. 7 %, n = max. 2).

Bei der Frage nach denjenigen Angeboten, für die die Befragten am ehesten selbst Mittel in die Hand nehmen würden, antworten die zwanzig befragten Kulturinstitutionen und die elf befragten Vertreter von Wissenschaft und Praxis sehr unterschiedlich. Kulturinstitutionen sind generell bereit für Angebote zu zahlen. Am ehesten würden sie – so sie Gelder hierfür zur Verfügung haben – Mittel investieren in die Durchführung von Besucherforschung (65 %, n = 13), die Teilnahme an Weiterbildungen (60 %, n = 12), individuelle Beratung (55 %, n = 11), Einblicke in Literatur/Studien (50 %, n = 10) sowie Best-Practice-Beispiele (45 %, n = 9) und Spezialstudien (45 %, n = 9). Aber auch How-to-Arbeitshilfen (40 %, n = 8) und Ergebnisse von Datenerhebungen zum Kulturnutzungsverhalten der Bevölkerung (40 %, n = 8) kämen für sie hierfür infrage. Die Befragten aus Wissenschaft und Praxis würden – wenn überhaupt – maximal für Ergebnisse von Datenerhebungen zum Kulturnutzungsverhalten der Bevölkerung, Bevölkerungsbefragungen (je 27 %, n = 3) und Spezialstudien sowie für Weiterbildungen (je 18 %, n = 2) zahlen.

5.6. Geeignete Aufbau- und Ablaufstruktur für das Kompetenzzentrum

Um zu gewährleisten, dass das Kompetenzzentrum für Audience Development die oben beschriebenen zentralen inhaltlichen Aufgaben – Forschung, Information, Unterstützung speziell für Besucherforschung (Besucher-Monitoring-System, Einrichtung einer übergreifenden Datenbank nach dem Modell des Audience Finders), Beratung und (Weiter-)Bildung – erfolgreich erfüllen kann, spielen für dessen Organisationsstruktur vier zentrale Kriterien eine Rolle:

- eine langfristige Ausrichtung und somit hohe Kontinuität und Verlässlichkeit des Angebots
- eine hohe Flexibilität, Beweglichkeit und Schnelligkeit in der inhaltlichen Arbeit (schnelle Reaktion auf neue Themen und Wünsche der Nutzer*innen, Veränderungen der Umwelt)
- eine starke Vernetzung verschiedener Arbeitsbereiche, damit deren inhaltliche Arbeit bestmöglich aufeinander abgestimmt werden kann

Ausbau- und Entwicklungsperspektiven je nach quantitativer/qualitativer Nachfrage einzelner Arbeitsbereiche

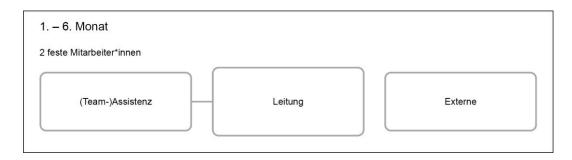
Die Erfüllung dieser Kriterien wäre mit einer schlanken, effizienten Organisationsstruktur mit einer möglichst flachen Hierarchie am ehesten zu gewährleisten, wie dies auch bei der Audience Agency der Fall ist. Dabei würden sich die oben genannten Aufgaben des Zentrums in dessen Aufbauorganisation in spezialisierten Bereichen (Abteilungen) spiegeln, die sich unter einer gesamtverantwortlichen Leitung aufgliedern. In diesem Modell ist es möglich, der Leitung der jeweiligen Bereiche Entscheidungs- und Verantwortungsbefugnisse zu übertragen. Zudem können die Kosten und etwaige Einnahmen der einzelnen Bereiche einfach auseinandergehalten werden (bspw. Unkostenbeiträge von Nutzer*innen der Angebote, Drittmittel). Parallel unterstützen ein/e Mitarbeiter*in für Kommunikation sowie Teamassistenzen die Arbeit der Leitung und der Abteilungen. Um Kosten für die Beschäftigung eigener hochspezialisierter Fachkräfte zu sparen, ist es sehr zu empfehlen, für sehr komplexe und/oder nicht kontinuierlich anfallende Aufgaben externe Dienstleister zu beauftragen. Besonders sinnvoll wäre dies bspw. für die Betreuung von Ausschreibungen, die Erarbeitung einer Kommunikations-/Akquisestrategie für das Zentrum, die Erstellung einer CI und das Design von Werbemitteln sowie für die Programmierung der Internetseite des Zentrums und der benötigten übergreifenden Datenbank.

Im Folgenden wird ein Modell vorgestellt, wie das Kompetenzzentrum nach seiner Gründung über einen Zeitraum von fünf Jahren zu einer nutzerorientierten Verstetigung seines Angebots gelangen kann. Innerhalb der ersten drei Jahre wächst kontinuierlich die Anzahl der inhaltlichen Aufgaben und damit verknüpft dessen Mitarbeiterzahl auf 20–25 Personen. Es empfiehlt sich, nach Ablauf von drei Jahren in einer ersten Zwischenevaluation zu überprüfen, inwiefern die quantitative/qualitative Nachfrage einzelner Arbeitsbereiche mit der Aufbau- und Ablaufstruktur des Zentrums übereinstimmt oder ob Anpassungen notwendig sind. Eine weitere Evaluation ist nach Ablauf von fünf Jahren zu empfehlen, wenn davon auszugehen ist, dass sich sowohl eine stabile Organisationsstruktur und ein beständiger Betriebsablauf des Zentrums als auch die Etablierung als Forschungs- und Beratungsinstitution im Kunst- und Kulturbereich entwickeln konnten.

Damit sich das Zentrum flexibel auf ein möglicherweise schwankendes Arbeitsvolumen einzelner Bereiche einstellen kann, sind viele der aufgeführten Stellen in dessen Gründungszeit nicht Vollzeit besetzt und werden im Zeitverlauf aufgestockt. Es ist somit sowohl möglich, die Stundenzahl entsprechender Mitarbeiter*innen aufzustocken, wenn sie für eine Bewältigung des Arbeitspensums nicht ausreichen (evtl. finanziert über Drittmittel oder Tausch von Mitteln zwischen Bereichen), als auch mehrere Stellen nicht zu besetzen oder zusammenzuführen, wenn das Arbeitspensum für diese wider Erwarten niedrig ist. Gleichzeitig sind eine hohe Anzahl an studentischen Hilfskräften, ein/e Praktikant*in und ein/e Volontär*in für die (potenzielle) Entlastung einzelner Bereiche vorgesehen, deren Stundenkontingent flexibel gehandhabt werden kann.

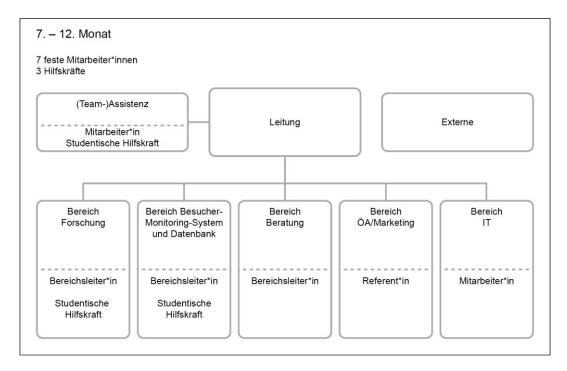
Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden auf Basis dieser Vorüberlegungen Organigramme für unterschiedliche Entwicklungsphasen des Zentrums entwickelt. Dabei ist für die erste Phase der grundsätzlichen Konzeption und des Aufbaus des Zentrums innerhalb der ersten sechs Monate nur ein Kernteam bestehend aus zwei festen Mitarbeiter*innen vorgesehen: einer Leitung und einer (Team)-Assistenz (siehe ABBILDUNG 7):

Abbildung 7 Organigramm für Phase 1: Grundsätzliche Konzeption und Aufbau

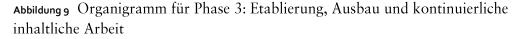


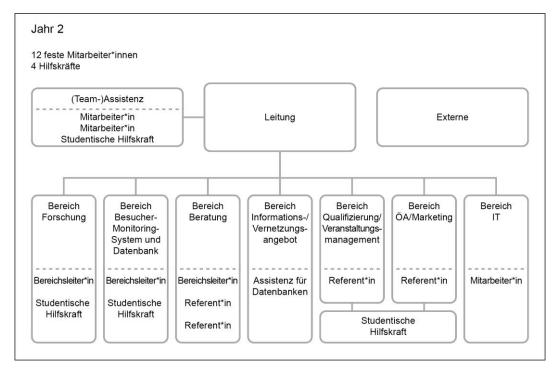
Im Laufe der weiteren Monate (7.-12. Monat) finden der Aufbau der weiteren Grundstruktur und der Beginn der inhaltlichen Arbeit des Zentrums statt, indem die Bereiche "Forschung", "Beratung" und "Datenbank" inkl. Besucher-Monitoring-System geschaffen werden und ein/e Mitarbeiter*in für Öffentlichkeitsarbeit/Marketing eingestellt wird. Dabei werden mehrere Bereiche durch die Zuarbeit studentischer Hilfskräfte entlastet. Als organisatorische Unterstützung sämtlicher Bereiche bei der Zusammenführung der Ergebnisse ihrer inhaltlichen Arbeit auf einer Internetseite des Zentrums sowie innerhalb einer übergreifenden Datenbank ist ein/e IT-Mitarbeiter*in vorgesehen. Insgesamt verfügt das Zentrum mit Abschluss dieser Phase und damit des ersten Jahres seines Bestehens über sieben feste Mitarbeiter*innen (siehe ABBILDUNG 8):

Abbildung 8 Organigramm für Phase 2: Aufbau Grundstruktur und Beginn inhaltlicher Arbeit



In der dritten Phase und damit dem zweiten Jahr seines Bestehens erfolgen die Etablierung, der Ausbau und die kontinuierliche inhaltliche Arbeit des Zentrums. In diesem Zeitabschnitt wird es um die Bereiche "Informations-/Vernetzungsangebot" sowie "Qualifizierung/Veranstaltungsmanagement" und eine weitere Teamassistenz erweitert, womit sein Grundaufbau abgeschlossen ist. Weiterhin werden mehrere Bereiche durch die Zuarbeit studentischer Hilfskräfte entlastet. Der Bereich "Beratung", für den in dieser Phase das höchste Arbeitsaufkommen erwartet wird, beginnt zudem mit der Mitarbeiteraufstockung. Mit Abschluss dieser Phase verfügt das Zentrum über zwölf feste Mitarbeiter*innen (siehe Abbildung 9 auf der folgenden Seite):





In der vierten Phase und damit im dritten Jahr seines Bestehens beginnt der Regelbetrieb des Zentrums. Bis zum Ende des dritten Jahres stocken mehrere Abteilungen ihre Mitarbeiter*innen auf, um dem bis dahin gestiegenen Arbeitspensum gerecht zu werden, während sich zentrumsübergreifend ein gleichartiger Betriebsablauf einstellt. Nur noch im Bereich "Forschung" ist weiterhin die Zuarbeit einer studentischen Hilfskraft vorgesehen, für die Arbeitsbereiche "Öffentlichkeitsarbeit/Marketing" und "Qualifizierung/Veranstaltungsmanagement" ein/e gemeinsame/r Volontär*in. Mit Abschluss dieser Phase verfügt das Zentrum über 19 feste Mitarbeiter*innen (siehe ABBILDUNG 10 auf der folgenden Seite):

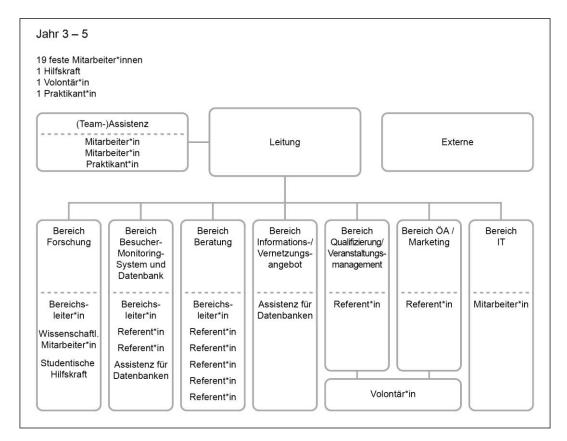


Abbildung 10 Organigramm für Phase 4: Konsolidierung und kontinuierliche inhaltliche Arbeit

Die obigen Organigramme sind so aufgebaut, dass ein Kompetenzzentrum für Audience Development sowohl an/in eine bestehende Institution angebunden/eingebettet sein als auch neu gegründet werden kann. Wird es an/in eine bestehende Institution angebunden/eingebettet, liegen übergreifende Verwaltungsaufgaben (bspw. Personal, Finanzen, zentrale Dienste) nicht im Aufgabenbereich des Zentrums, sondern würden – gegen finanzielle Kompensation – über die jeweilige Basisinstitution abgewickelt. Wird stattdessen eine eigene Institution gegründet, müssten diese Mittel in die Abwicklung von Verwaltungsaufgaben innerhalb des Zentrums einfließen und/oder hiermit externe Dienstleister beauftragt werden (siehe Anhang).

Die Befragten regen an, dem Zentrum einen freiwillig installierten Fachbeirat ("Advisory Board") zur Seite zu stellen, der es inhaltlich und strategisch nach vorn bringt (bspw. Input, Öffentlichkeit, Netzwerk, Finanzmittel), aber keine Steuerungs- oder Kontrollinstanz darstellt. Für diesen Fachbeirat empfehlen sie eine möglichst diverse, interdisziplinäre und internationale Besetzung, mit Vertretern aus Theorie und Praxis aus dem Kunst- und Kulturbereich, aber auch darüber hinaus (bspw. Freizeit, Bildung, Soziales, freie Wirtschaft, Medien, Design, Forschung, Politik) mit Spezialisten bspw. zu den Themen "Digitalisierung", "Social Media", "High-Tech" oder "Marktforschung". Dabei sollte es sich aus Sicht der Befragten gerade nicht um bereits in vielfältigen Beiräten/Gremien aktive Personen und/oder Prestigebesetzungen ("die üblichen Verdächtigen") und um keine Zusammensetzung handeln, die über einen langen Zeitraum in gleicher Form besteht.

Stattdessen wird erstens ein ganz bewusstes Besetzen mit "Querdenker*innen" empfohlen, die den Kunst- und Kulturbereich vorantreiben und verändern wollen. Zweitens wird von den Befragten angeregt, die Besetzung in kurzen Abständen zu wechseln. Etwa die Hälfte der Befragten könnte sich ein eigenes befristetes ehrenamtliches Engagement in einem solchen Fachbeirat vorstellen (45 %, n = 14).

5.7. Geeignete Organisations- und Rechtsform für das Kompetenzzentrum

Vor dem Hintergrund der Aufgaben, die ein Kompetenzzentrum für Audience Development leisten soll, stellte sich die Frage, welche Organisations- und Rechtsform die erfolgreiche Erfüllung am besten sicherstellen könnte. Ergänzend stellte sich die Frage, ob es sich um eine Institution handeln sollte, die neu gegründet wird, oder ob eine Anbindung an eine bestehende Institution zu bevorzugen wäre.

Relevant für die Auswahl einer passenden Form ist dabei sowohl eine Abwägung der Vor- und Nachteile möglicher Organisations- und Rechtsformen als auch die Beurteilung verschiedener Optionen aus Sicht der Zielgruppe. Aus den Interviews mit den Studienteilnehmer*innen lassen sich folgende Kriterien ableiten:

- eine Tätigkeit, die auf eine Förderung der Allgemeinheit ausgerichtet ist, nicht auf die Organisation selbst (Gemeinnützigkeit)
- eine möglichst hohe Unabhängigkeit der inhaltlichen Arbeit von Kontrollorganen (für eigene inhaltliche Schwerpunktsetzungen, Schnelligkeit und Flexibilität)
- eine sichere und ausreichende Ausstattung mit finanziellen Mitteln für eine langfristige, qualitativ hochwertige Arbeit unabhängig von eigenen Finanzzwängen
- ein Angebot, das als überregional agierend wahrgenommen wird mit hoher Möglichkeit der Einflussnahme auf den Kunst- und Kulturbereich
- eine schnelle, unkomplizierte und kostengünstige Implementierung und damit zügige Aufnahme inhaltlicher Arbeit

Auf Basis der oben genannten Kriterien wurden mögliche Organisationsformen des Zentrums reflektiert. Eingehender betrachtet wurden dabei die Optionen Hochschule, Bundesinstitutionen, Landesinstitutionen, Stiftung (öffentlichrechtlich, privat-rechtlich), gemeinnütziger Verein und gemeinnütziges Unternehmen (siehe TABELLE 2 auf der folgenden Seite).

Tabelle 2 Bewertung Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen

	Hochschu- len	Bundes- institution	Landes- institution	Stiftung (öffentlich- rechtlich)	Stiftung (privat- rechtlich)	Gemein- nütziger Verein	Gemein- nütziges Untern.
Gemeinnützig- keit	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja/Nein, je nach Stiftungs- zweck	Ja	Ja
Inhaltliche Unabhängigkeit von Kontrollor- ganen	Ja, durch Art. 5 GG	Ja	Ja	Nein, Kontrolle durch Stiftungsrat	Nein, Kontrolle durch Stiftungsrat	Nein, Kontrolle durch Mitglieder- versamml.	Nein, Kontrolle durch Gesell- schafterver sammlung und evtl. Aufsichts- rat
Sichere Finan- zierung	Ja/Nein, je nach Höhe der öffentl. Förderung, Drittm.	Ja/Nein, je nach Höhe der öffentl. Förderung, Drittm.	Ja/Nein, je nach Höhe der öffentl. Förderung, Drittm.	Ja/Nein, je nach Höhe der öffentl. Förderung, Stift.kap., Drittm.	Ja/Nein, je nach Höhe der öffentl. Förderung, Stift.kap., Drittm.	Nein, abhängig von Nachfrage UND Höhe der öffentl. Förderung, Drittm.	Nein, abhängig von Nachfrage UND Höhe der öffentl. Förderung, Drittm.
Überregionale Außenwahrneh- mung und Strahlkraft	Ja, ab best. Größe und zentralem Standort	Ja	Nein, weil Fokus auf ein Bundesland	Ja/Nein, abhängig von Stiftungs- zweck	Ja/Nein, abhängig von Stiftungs- zweck	Ja/Nein, abhängig von überr. untern. Erfolg	Ja/Nein, abhängig von überr. untern. Erfolg
Schnelle, unkomplizierte und kostengüns- tige Implemen- tierung	Ja/Nein, bei Gründung nein, bei Ankoppl. an existie- rende ja	Ja/Nein, bei Gründung nein, bei Ankoppl. an existie- rende ja	Ja	Ja			
Anzahl erfüllte Kriterien	4	4	3	2,5	2	2,5	2,5

Eine Überblicksdarstellung über die Ergebnisse der Bewertung der verschiedenen Möglichkeiten zeigt, dass mit allen betrachteten Optionen Vor- und Nachteile verbunden sind. Vorausgesetzt, dass alle Bewertungskriterien als gleichermaßen wichtig bewertet werden, würde die reine Anzahl der erfüllten Kriterien für die öffentlich-rechtlichen Organisationsformen einer Hochschule oder einer Behörde/Institution des Bundes oder der Länder sprechen. Vergleichsweise wenig sinnvoll erscheinen hingegen eine Stiftung, ein Verein sowie eine gGmbH als Organisationsform der Audience Agency. Der Erfolg des Zentrums hängt aber nicht nur von objektiven Charakteristika verschiedener Organisationsformen ab, sondern mindestens ebenso stark von der Außenwahrnehmung durch dessen Stakeholder, vor allem durch Kulturinstitutionen.

Nach der Beurteilung der oben aufgeführten Organisationsformen gefragt, äußerten die Befragten gegenüber verschiedenen Optionen deutliche Vorbehalte. Am schlechtesten schneidet dabei die Variante einer Landesinstitution ab, die deutlich als zu sehr auf Landesinteressen ausgerichtet empfunden wird, um erfolgreich bundesweit zu agieren und einen übergreifenden Stellenwert des Kompetenzzentrums zu vermitteln (10 %, n = 3). Als Weiterentwicklung eines Kompetenzzentrums für Audience Development regen die Befragten jedoch an, dass langfristig die Einrichtung von Dependancen in allen Bundesländern sinnvoll sein könnte, um eine größere räumliche Nähe zu bundesweit verstreuten Kulturinstitutionen und einen stärkeren regionalen/lokalen Bezug der Angebote herzustellen.

Ebenfalls vergleichsweise negativ bewertet werden privat-rechtliche Organisationsformen, nur ein kleiner Teil der Befragten empfiehlt einen gemeinnützigen Verein oder ein gemeinnütziges Unternehmen (je 16 % n = 5). Bei Vereinen und Unternehmen sehen sie eine zu hohe Abhängigkeit von der Handlungsprämisse der Eigenfinanzierung, die dazu führen würde, dass die Organisation für ihr Weiterbestehen kontinuierlich öffentliche Gelder akquirieren und Dienstleistungen verkaufen müsste. Dadurch sei einerseits die Langfristigkeit der Organisation nicht gewährleistet, andererseits sorgen sich die Befragten, dass eine Ausrichtung auf Gewinnmaximierung viele Kulturinstitutionen von der Nutzung der Angebote ausschließen würde. Aber selbst wenn diese Organisation auf ein übergreifendes Voranbringen des Kunst- und Kulturbereichs ausgerichtet sei, sahen die Befragten bei beiden Optionen die Gefahr, dass Kulturinstitutionen das Vertrauen in solche Organisationsformen fehlen könnte und diese ganz generell nicht ausreichendes "Standing" für ein bundesweites Anstoßen von Entwicklungen hätten. An privatrechtlichen Organisationsformen wie Vereinen und Unternehmen wird jedoch sehr geschätzt, dass deren starkes Interesse, Kundschaft zu akquirieren, zu einer hohen Flexibilität, Beweglichkeit und Schnelligkeit in ihrer inhaltlichen Arbeit, stets aktuellen Kompetenzen und in der Regel großer Nähe zur Praxis führe.

Im Vergleich etwas besser werden die nach der obigen Analyse für ein Kompetenzzentrum für Audience Development vor allem infrage kommenden öffentlich-rechtlichen Organisationsformen wie Bundesinstitution (36 %, n = 11) und Hochschule (23 %, n = 7) bewertet. Allerdings werden auch in Bezug auf diese beiden Optionen deutliche Bedenken geäußert. Die Organisationsform der Hochschule wird von den Befragten stark mit "Forschungselfenbeinturm", mangelndem Praxisbezug und dem Betreiben eines Zentrums neben anderen Aufgaben (bspw. Lehre) assoziiert. Deutsche Lehrstühle sind zwar aus ihrer Sicht inhaltlich sehr unabhängig, dafür seien aber dortige Arbeitsinhalte zu stark an Interessenschwerpunkte und Qualifikationsinteressen von Einzelpersonen gebunden. Zudem äußerten sie die Sorge, dass an einer Hochschule Studierende in die Arbeit des Zentrums einbezogen würden, die jedoch oft wenig Expertise aufwiesen. An Hochschulen sehr geschätzt werden deren hoher Sachverstand zu verschiedensten Arbeits- und Forschungsschwerpunkten und deren Interesse an innovativen Fragestellungen. Um diese Vorteile für das Zentrum bestmöglich zu nutzen, empfahlen sie anstatt einer dortigen Ansiedlung eine enge projekt- oder themenbezogene Zusammenarbeit mit verschiedenen Hochschulen.

Bei der Organisationsform einer Bundesinstitution besteht aus Sicht der Befragten die Gefahr, dass dem Kompetenzzentrum aus mehrerlei Gründen nur wenig Vertrauen entgegengebracht werde. Es könne die Sorge entstehen, dass seine Mitarbeiterbesetzung und inhaltliche Arbeit durch Parteien beeinflusst seien, von ihm durchgeführte Studien von ihrem Ergebnis her gedacht werden könnten und außerdem Einblicke in Daten der mit dem Zentrum zusammenarbeitenden Kulturinstitutionen in Förderentscheidungen einfließen könnten. Zudem könne dessen Weiterbestand nach jedem Regierungswechsel infrage gestellt sein. Als großen Vorteil einer Bundesinstitution sehen die Befragten jedoch, dass es sich um eine übergeordnete Stelle mit überregionaler Perspektive und Ausrichtung handeln würde. Sowohl an Hochschulen als auch an Bundesinstitutionen werden komplexe und teilweise träge Behördenstrukturen kritisiert, gleichzeitig wird ihnen jedoch eine hohe Möglichkeit der Einflussnahme auf den Kunst- und Kulturbereich zugesprochen.

Deutlich am positivsten beurteilten die Befragten ein Kompetenzzentrum für Audience Development in Form einer Stiftung (68 %, n = 21). Dieser wird von ihnen von allen genannten Organisationsformen am ehesten eine Tätigkeit zugeschrieben, die auf eine langfristige Förderung der Allgemeinheit ausgerichtet ist. Eine solche Stiftung wird von den Befragten zudem als zumindest weitgehend neutral, unabhängig von politischen Einflüssen und mit einem großen Standing wahrgenommen. Sie weisen jedoch deutlich darauf hin, dass der Stiftungszweck unbedingt mit Kunst und Kultur in Zusammenhang stehen sollte, dabei der angedachten offenen und breiten Ausrichtung des Zentrums jedoch nicht entgegenstehen dürfte. Sprich: Die Arbeit der Stiftung müsse mit einem breiten Kulturbegriff, öffentlich und privat finanzierten Kulturangeboten sowie einem bundesweiten oder sogar internationalen und spartenübergreifend Agieren assoziiert werden. Als Problematik wird von den Befragten gesehen, dass die Organisationsform einer Stiftung (bspw. durch Stiftungsräte) unter Umständen die inhaltliche Arbeit des Zentrums zu stark behindern könnte (Schwerpunkte, Schnelligkeit). Im Vergleich präferieren die Befragten eine öffentlich-rechtliche vor einer privat-rechtlichen Stiftung. In Bezug auf letztere äußern sie die Sorge, dass es dort möglicherweise einen zu starken inhaltlichen Einfluss von Privatpersonen, Unternehmen oder politisch geprägten Organisationen auf den Kunst- und Kulturbereich in Deutschland geben könnte.

Wird die Organisationsform einer Hochschule, einer Behörde/Institution des Bundes oder der Länder und/oder einer Stiftung gewählt, wäre eine Neugründung im Sinne einer schnellen Implementierung zumindest zu Beginn nicht sinnvoll, es

müsste sich vielmehr um eine Anbindung/Einbettung des Kompetenzzentrums an/in eine bestehende Institution handeln. Ob die Gründung einer eigenen Institution empfehlenswert wäre, nachdem das Zentrum einige Jahre bestanden hat, ließe sich bspw. nach Ablauf der dreijährigen Laufzeit bis zu einer Zwischenevaluation entscheiden. Zu prüfen wäre für diese Option, welche Institutionen für eine solche Anbindung/Einbettung infrage kämen und wie die Arbeit des Zentrums trotz dort eventuell bestehender komplexer Organisationsstruktur möglichst inhaltlich frei, eigenständig, agil und innovativ sein kann.

Grundsätzlich halten es die Befragten für äußerst sinnvoll, das Zentrum in Berlin anzusiedeln. Die deutsche Hauptstadt sei ein Zentrum mit großer Aufmerksamkeit im Kulturbereich im In- und Ausland, dort gäbe es geeignetes Personal und die Ausstattung (bspw. Räume), und der Standort hätte zudem Signalcharakter, was dem Zentrum zusätzliches Gewicht und Durchsetzungskraft verleihen würde.

Im Rahmen dieser Studie wurde auf Basis dieser Bewertung eine Kostenkalkulation für eine Anbindung an eine bestehende Institution (Hochschule, Bundesinstitution, Stiftung = TVöD/Anlehnung an TVöD) durchgeführt. Zudem wurde zu Vergleichszwecken errechnet, welche Kosten zusätzlich hinzukommen würden, wenn stattdessen die Wahl auf die Neugründung einer gGmbH fiele und damit das Finanzierungsmodell der Audience Agency gewählt werden würde (siehe Anhang).

5.8. In das Kompetenzzentrum (potenziell) integrierbare Strukturen

Eine Metastudie zu Akteuren in Deutschland und im europäischen Ausland im weiteren Feld von Audience Development und ihren Aktivitäten, die in ein Kompetenzzentrum ein- oder angebunden werden könnten, sowie eine hohe Anzahl von Tipps von den Befragten zeigen einen sehr großen Pool von Möglichkeiten auf. Es ist schon aufgrund der schieren Menge der identifizierten bestehenden Informationen/Strukturen kaum möglich, diese vollständig aufzulisten. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass auch im Rahmen dieser Studien bei Weitem nicht alle potenziell infrage kommenden Informationen/Strukturen identifiziert werden konnten.

Ganz grundsätzlich kann jedoch bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass bei allen Aufgabenbereichen verschiedenste Strukturen infrage kommen. Im Folgenden soll eine kleine Auswahl von in Frage kommenden Akteuren gegeben werden, um die Breite des Spektrums zu verdeutlichen. Die Tatsache, dass einige an dieser Stelle aufgeführt sind und andere nicht, hat keinerlei abschließenden Empfehlungscharakter für das Kompetenzzentrum für eine Ein- oder Anbindung der entsprechenden Akteure und Angebote:

- Bestehende Forschung rund um den Bereich Audience Development und Kulturnutzung, bspw.
 - o an Forschungszentren auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene
 - durch Professoren an Hochschulinstituten oder an diese angekoppelten Institutionen
 - o Forschungsstellen an Kulturinstitutionen und einzelnen privatwirtschaftlichen Marktforschungs- und Beratungsagenturen

- Bestehende Informationsangebote zu Daten, Literatur- und Studiensammlungen, bspw.
 - von statistischen Ämtern (von Bund, Ländern und Gemeinden)
 - anderen öffentlichen Stellen (politischen Institutionen, Kulturinstitutionen, öffentlich-rechtlichen Medienanstalten etc.)
 - Bibliothekskataloge einzelner Hochschulen, die auch "graue Literatur" umfassen
 - Sammlungen von Hochschulinstituten, privaten Informationsdiensten, einzelnen privatwirtschaftlichen Marktforschungs- und Beratungsagenturen
- Bestehende Beratungsangebote, bspw.
 - auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene
 - einzelner privatwirtschaftlicher Marktforschungs- und Beratungsagenturen
 - Bestehende (oder ehemalige) Besucher-Monitoring-Systeme im Inund Ausland und diverse Tourismusbarometer
- Bestehende Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, bspw.
 - o auf Bundes- und Länderebene oder auf Kommunalebene
 - o an Hochschulen
 - o einzelner privatwirtschaftlicher Marktforschungs- und Beratungsagenturen
- Bestehende Vernetzungsangebote, bspw.
 - auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene, auch mit internationaler Ausrichtung an Hochschulen und über Stiftungen
 - über Verbände im Bereich der Forschung zu Kulturmanagement und Evaluation
 - über Arbeitsgemeinschaften von Kulturinstitutionen oder von deren Mitarbeiter*innen
- eine Kombination verschiedener der oben genannten Angebote unter einem Dach, bspw.
 - o auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene
 - über Verbände in den Bereichen Kunst, Kultur und Kulturpolitik

Im europäischen Ausland können für etwaige dortige Informationen/Strukturen dem Kompetenzzentrum für Audience Development ähnliche Institutionen hinzugezogen werden. Die Audience Agency hat bereits im Rahmen des Interviews für die vorliegende Studie für sich selbst und seine Netzwerkpartner ein großes Interesse an einer Vernetzung mit einem Kompetenzzentrum für Audience Development in Deutschland und an gemeinsamen zukünftigen Aktivitäten geäußert. Gleichzeitig bietet auch die Europäische Kommission europaweite Informationen/Strukturen, die das Zentrum für Deutschland nutzbar machen könnte, wie bspw. das Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramm "ADESTE Audience Developer: Skills and Training in Europe".

Es wird eine der ersten Aufgaben eines Kompetenzzentrums für Audience Development sein, für seine einzelnen Angebotsbereiche zu prüfen, welche bestehenden Informationen/Strukturen hiervon in dieses ein- oder angebunden werden könnten und sollten. Die zentralen Entscheidungskriterien sind hierbei, wie ein möglichst hochwertiges Angebot des Zentrums generiert werden kann, das den Aufbau kostenintensiver Parallelstrukturen vermeidet, und gleichzeitig ein möglichst großes Netzwerk an Partnern und Impulsgebern für die bestmögliche Aufgabenerfüllung des Zentrums erreicht.

6 Kurzzusammenfassung der Aussagen der Interviewpartner

Die Befragten äußern einen großen Bedarf für ein Kompetenzzentrum für Audience Development und zeigen eine hohe Bereitschaft, sich darin aktiv einzubringen. Sie empfehlen eine Ausrichtung des Zentrums auf bereite Nutzerkreise im Kunst- und Kulturbereich und eine starke Netzwerktätigkeit.

- Die große Mehrheit der Befragten empfindet die Einrichtung eines Kompetenzzentrums für Audience Development grundsätzlich als sinnvoll und wünschenswert.
- Es besteht unter ihnen eine sehr hohe Bereitschaft, sich in ein solches Zentrum inhaltlich einzubringen.
- Die wichtigste Zielgruppe des Zentrums sind laut den Befragten Kulturinstitutionen (sowie -initiativen und -projekte); empfehlenswert sei jedoch eine möglichst große Offenheit auch gegenüber anderen (potenziellen) Nutzer*innen, Ansprech- und Netzwerkpartnern.
- Sie empfehlen, die Angebote des Zentrums sowohl öffentlich als auch privatwirtschaftlich finanzierten Nachfragern zur Verfügung zu stellen, es auf Basis eines breiten Kulturbegriffs zu denken und es national und international stark zu vernetzten.

Das Zentrum hat aus Sicht der Befragten vier zentrale Aufgabenbereiche: "Forschung", "Information", "Hilfestellung für Besucherforschung" und "Beratung". Weitere Aufgabenfelder sehen sie in Weiterbildung/Qualifizierung und der Bereitstellung finanzieller Mittel/Personal.

- Das wichtigste Aufgabengebiet des Zentrums sehen die Befragten in der Forschung, weiterhin wichtige Aufgabengebiete liegen aus ihrer Sicht in der Information, Hilfestellung für Besucherforschung und einer breit aufgestellten Beratung in den Bereichen Audience Development und Besucherforschung.
- Von vergleichsweise etwas weniger großer Bedeutung sind für sie die Arbeitsbereiche "Weiterbildung/Qualifizierung" und die "Bereitstellung finanzieller Mittel/Personal".
- Als übergreifende Aufgaben dieses Zentrums regen die Befragten zudem ein Agieren als Trendscout sowie als Impuls- und Ideengeber an.
- Ebenfalls als wichtige Aufgabe des Zentrums sehen sie die Förderung von Vernetzung und das Nutzbarmachen von "kollektiver Intelligenz" von Akteuren in und außerhalb des Kulturbereichs im In-/Ausland.

Die größten Nutzungsbarrieren sehen die Befragten in einem möglicherweise mangelnden Vertrauen in das Zentrum sowie eventuell in zu kostenintensiven Angeboten. Auch die Namensgebung des Zentrums kann als Nutzungsbarriere wirken.

- Als größte Barriere für einen Nutzung des Zentrums vermuten die Befragten die Sorge potenzieller Nachfrager, dass ihre internen Informationen und Daten offengelegt werden.
- Als zweitgrößte Barriere sehen sie, dass die Angebote des Zentrums zu kostenintensiv seien und damit für breite Nutzergruppen nicht zugänglich sein
- Aus Sicht der Befragten könnte auch der aktuell gewählte Arbeitstitel "Kompetenzzentrum für Audience Development" als Nutzungsbarriere wirken.

Einen hohen Finanzierungsanteil des Zentrums durch Eigeneinnahmen halten die Befragten für unrealistisch. Für einen möglichst großen Nutzerkreis für dessen Angebote und das Erzielen von Eigeneinnahmen empfehlen sie eine Kostenstaffelung.

- Ein hoher Kostendeckungsanteil des Zentrums über Einnahmen wäre nach Auffassung der Befragten aufgrund einer geringen Akzeptanz für Bezahlmodelle und einer geringen Finanzkraft im Kunst- und Kulturbereich in Deutschland ein unrealistisches Ziel.
- Für einen größtmöglichen Nutzerkreis des Zentrums und das Generieren von Eigeneinnahmen empfehlen sie, dessen Angebot analog zur Audience Großbritannien modular Agency auszulegen (Basisangebot/Extraangebote) sowie deren etwaige Kosten nach der Finanzkraft der Nutzer*innen zu staffeln.

Die Befragten empfehlen für das Zentrum eine schlanke Organisationsstruktur, deren Aufbau- und Ablauforganisation sich an vier zentralen Kriterien orientiert: "Langfristigkeit", "Flexibilität", "Vernetzung der Arbeitsbereiche" sowie "Ausbau- und Entwicklungsperspektiven".

- Für die Wahl einer geeigneten Aufbau- und Ablaufstruktur sind für die Befragten vier Kriterien zentral: eine langfristige Ausrichtung, eine hohe Flexibilität und Schnelligkeit in der inhaltlichen Arbeit, eine starke Vernetzung verschiedener Arbeitsbereiche untereinander sowie Ausbau- und Entwicklungsperspektiven einzelner Arbeitsbereiche ie nach tatsächlichem Arbeitsaufkommen.
- Die Erfüllung dieser Kriterien sehen sie am ehesten gegeben mit einer schlanken Organisationsstruktur, die auf die Eigeninitiative und verantwortung der Mitarbeiter*innen setzt.
- Die Befragten regen einen freiwillig installierten Fachbeirat an, der das Zentrum inhaltlich strategisch nach vorn bringt, aber keine Steuerungsoder Kontrollinstanz darstellt.

Die Wahl der Organisations- und Rechtsform des Zentrums sollte sich aus Sicht der Befragten an fünf Kriterien orientieren: "Gemeinnützigkeit", "Unabhängigkeit", "Finanzsicherheit", "überregionale Strahlkraft" und "schnelle Implementierung".

- Die Befragten sehen als Charakteristika der Organisations- und Rechtsform des Zentrums Gemeinnützigkeit, eine hohe Unabhängigkeit der inhaltlichen Arbeit von Kontrollorganen, eine sichere und ausreichende Ausstattung mit finanziellen Mitteln, ein als überregional relevant wahrgenommenes Angebot und die Möglichkeit einer schnellen Arbeitsaufnahme.
- Ein Zentrum in Form einer Behörde/Institution der Länder, eines Vereins oder einer gGmbH ist für die Befragten wenig attraktiv, auch einer Bundesinstitution oder Hochschule als Organisationsform stehen sie kritisch gegenüber.
- Am positivsten beurteilen sie ein Zentrum in Form einer Stiftung, mit Präferenz für eine öffentlich- vor einer privat-rechtlichen Stiftung.

Die Befragten empfehlen, bei dem Aufbau und der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsbereiche des Zentrums bereits bestehende Angebote und Strukturen zu berücksichtigen.

Damit für ein solches Zentrum keine kostenintensiven Parallelstrukturen in Konkurrenz zu bereits bestehenden öffentlichen/privaten Anbietern aufgebaut werden, wäre aus Sicht der Befragten bei dessen Konzeption und spä-Arbeit eine Berücksichtigung von bestehenden Informationen/Strukturen äußerst empfehlenswert (siehe Kapitel 5.8).

7 Handlungsempfehlungen

Ein Großteil der innerhalb dieser Studie befragten Experten wie auch Kulturinstitutionen empfände die Einrichtung eines Kompetenzzentrums für Audience Development in Deutschland als äußerst sinnvoll, um für das Thema "Audience Development" eine übergreifende Perspektive zu entwickeln und eine diesbezügliche Professionalisierung von Kulturinstitutionen anzustoßen und zu unterstützen. Dieses Ergebnis spricht deutlich für die Einrichtung eines solchen Zentrums. Da es sich um eine qualitative Studie handelt, die nicht auf statistische Repräsentativität ausgelegt war, bedeutet dies jedoch nicht, dass alle Kulturinstitutionen in Deutschland schon immer auf ein solches Zentrum gewartet haben. Die Anmerkungen der Befragten zu potenziellen Nutzungsbarrieren machen deutlich, dass die bereits offenen, interessierten und progressiven Kulturinstitutionen mit hoher Wahrscheinlichkeit dessen Angebote nutzen möchten, so sie für sie einfach zugänglich und finanzierbar sind und eine hohe Qualität aufweisen.

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass es auch einen nicht zu unterschätzenden Anteil von Kulturinstitutionen geben wird, denen aufgrund eines geringen Vorwissens im Bereich von Audience Development und Besucherforschung die grundlegende Zielsetzung des Zentrums nicht ausreichend klar ist, denen sich der

Nutzen einzelner Angebote grundsätzlich nicht erschließt oder sie für sich keinen konkreten Mehrwert darin sehen, diese in Anspruch zu nehmen. Die vorliegende Machbarkeitsstudie kommt zu den folgenden Empfehlungen, um den Erfolg eines Kompetenzzentrums für Audience Development zu gewährleisten:

1. Das Zentrum sollte als Netzwerkstelle agieren und seinen inhaltlichen Fokus auf die Bündelung von bestehenden Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten in den Bereichen Audience Development und Besucherforschung und dem Füllen von darin vorhandenen Leerstellen legen.

Als Angebote des Zentrums haben für die Befragten regelmäßig durchgeführte übergeordnete Metastudien erste Priorität, deren Methodik, Daten und Ergebnisse kostenfrei öffentlich zugänglich sind. Dies gibt es in Deutschland aktuell nicht. Weitere wichtige Aufgabengebiete liegen aus ihrer Sicht vor allem in einer Sammlung von Literatur/Studien und Best-Practice-Beispielen/Case Studies, in einer Hilfestellung für Besucherforschung und einer breit aufgestellten Beratung in den Bereichen "Audience Development" und "Besucherforschung". Dies spricht einerseits dafür, dass die zur Verfügungstellung dieser Angebote durch das Zentrum elementar wichtig ist, um möglichst vielen Institutionen ein attraktives Angebot zu bieten. Da Weiterbildungs-/Qualifizierungsangebote nach Einschätzung der Befragten von vergleichsweise etwas geringerer Bedeutung sind, sollte das Zentrum hier nicht in eine breite Angebotspalette investieren, sondern den Fokus auf Hinweise zu bestehenden Angeboten und das Füllen etwaiger Leerstellen legen. Eine Bereitstellung finanzieller Mittel/Personal durch das Zentrum wäre aus Sicht der Befragten durchaus wünschenswert, es zählt für sie aber nicht zu dessen Kernaufgaben.

Um den Nutzerkreis und Wirkungsbereich eines solchen Angebots möglichst breit zu halten und den Aufbau von kostenintensiven, aber unnötigen Parallelstrukturen zu öffentlichen/privaten Anbietern zu vermeiden, wäre eine intensive Kommunikation und Zusammenarbeit mit verschiedensten Akteuren rund um den weiteren Kultur- und Bildungsbereich in Deutschland unabdinglich. Ein breiter Kulturbegriff sowie ein Blick über den Tellerrand des Kunst- und Kulturbereichs hinaus und/oder ins Ausland sollte für wertvolle Anregungen für die inhaltliche Arbeit eines Kompetenzzentrums für Audience Development von Beginn an vorgesehen sein.

2. Um speziell für das Beratungsangebot des Zentrums sowie für die konkrete Unterstützung von Besucherforschung einen größeren Nutzerkreis zu generieren, muss das Zentrum stark in Überzeugungsarbeit und in eine breite Aktivierung im Kunst- und Kulturbereich investieren.

Aus den Antworten der Befragten lässt sich ableiten, dass ein hoher Grad an Vorwissen zu Audience Development und Besucherforschung in Kulturinstitutionen die Wahrscheinlichkeit der Nutzung der Angebote des Zentrums erhöht. Dass sich beide Themenbereiche in Deutschland jedoch noch im Anfangsstadium befinden, wird vermutlich zu einer zunächst eher zögerlichen Nutzung des Beratungsangebots des Zentrums sowie des für eine Unterstützung von Besucherforschung angedachten Onlinesystems (Besucher-Monitoring-System) und einer übergreifenden Datenbank (BigData) nach dem Modell des Audience Finders führen. Es ist davon auszugehen, dass Einiges an Überzeugungsarbeit erforderlich sein dürfte, um speziell für diese Angebote breite Nutzergruppen zu erschließen. Wenn das erklärte Ziel des Zentrums in einer nachhaltigen Professionalisierung von Kulturinstitutionen in den Bereichen Audience Development und Besucherforschung liegt, sind jedoch genau diese Angebote elementar. Die Wahrscheinlichkeit, dass ohne diese eine breite Aktivierung und die gewünschte Professionalisierung von Kulturinstitutionen in diesen Themenbereichen gelingt, ist als sehr gering einzuschätzen.

3. Das Zentrum sollte den Fokus seiner Ansprache zunächst auf diejenigen legen, die in den Bereichen Audience Development und Besucherforschung bereits fortgeschrittene Kenntnisse aufweisen und/oder ein hohes Interesse an diesen zeigen, gleichzeitig aber potentiellen Nutzungsbarrieren entgegenwirken.

Als pragmatisches Vorgehen ist zu empfehlen, den Fokus des Zentrums zunächst auf diejenigen Kulturinstitutionen zu legen, die dessen Angeboten bereits interessiert gegenüberstehen. Um bei diesen Interesse zu wecken und sie für eine Nutzung der Angebote zu gewinnen, wären kostenfreie Testangebote und/oder Sonderkonditionen für Vorreiter sicherlich zielführend. Diese Institutionen könnten infolge als Leuchttürme dienen, denn auf Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit könnten spannende Beispiele für eine gelungene Interaktion herausgestellt werden, die als Referenzen, als vertrauensbildende Maßnahme und als Nutzungsanreiz für andere Institutionen dienen.

Um jedoch langfristig auch möglichst viele Institutionen zu erreichen, die den Angeboten zögerlich oder kritisch gegenüberstehen, müsste das Zentrum gleichzeitig auf mehrerlei Art und Weise potenziellen Nutzungsbarrieren entgegenwirken:

- Für das Zentrum müsste zunächst ein passender und positiv besetzter neuer Name gefunden werden, der möglichst viele potenzielle Nutzer*innen anspricht.
- Die Angebote des Zentrums müssen eine hohe Relevanz für möglichst viele potenzielle Nutzergruppen aufweisen (bspw. Anfänger*innen und Fortgeschrittene).
- Die Angebote des Zentrums sollten ganz generell möglichst vielen Nutzergruppen zugänglich sein (öffentlich finanzierte/private Kulturinstitutionen, Offenheit für andere Akteure im Kunst- und Kulturbereich).
- Die Kosten für Angebote des Zentrums müssen die Finanzkraft der Nachfrager berücksichtigen, damit sie für möglichst viele von ihnen überhaupt erschwinglich sind (Kostenstaffelung); parallel müsste das Zentrum etwaige Nutzer*innen bei der Mittelakquise hierfür unterstützen.

Transparenz bezüglich der Hintergründe und der Zielsetzung des Zentrums ist für ein Vertrauensverhältnis mit den verschiedensten Nutzergruppen unabdinglich. Essenziell für den Erfolg ist zudem ein Habitus des Aufeinandertreffens auf Augenhöhe und eine hohe Wertschätzung der Arbeit des jeweiligen Gegenübers.

4. Das Zentrum muss für einen großen Wirkungsbereich mit einer übergreifenden und langfristigen Kommunikationsstrategie eine möglichst hohe Aufmerksamkeit im Kunst- und Kulturbereich erregen und Bereitschaft für den Austausch mit verschiedensten (potenziellen) Nutzergruppen signalisieren.

Für den Erfolg des Zentrums ist wichtig, von Beginn an für seine Aktivitäten eine hohe Aufmerksamkeit im Kunst- und Kulturbereich zu erlangen und Offenheit für eine dialogische Kommunikation mit den verschiedensten (potenziellen) Nut-

zergruppen zu signalisieren. Ein solches Vorgehen sollte selbstverständlich in eine übergreifende Kommunikationsstrategie eingebettet werden, für deren Entwicklung (inkl. Namensgebung und CI) ein Hinzuziehen einer professionellen Kommunikationsagentur äußerst empfehlenswert wäre. Ein Auftakt, der Aufmerksamkeit erregen und Offenheit signalisieren würde, wäre bspw. eine Onlinebefragung von Kulturinstitutionen in ganz Deutschland, die im Anschluss jährlich verstetigt wird. Innerhalb dieser könnten einerseits immer zu aktuellen übergreifenden Themen Daten für Forschungszwecke gesammelt werden (bspw. wie die Institutionen aktuell mit dem Thema "Migration" umgehen). Andererseits könnten hierüber die aktuellen Wünsche der Kulturinstitutionen an das Kompetenzzentrum abgefragt werden (bspw. Themen für Studien, Weiterbildungen).

5. Die Arbeit des Zentrums muss langfristig ausgelegt sein, es muss eine schlanke Struktur aufweisen, expansionsfähig sein und an einem zentralen Ort liegen. Eine zügige Implementierung wäre durch eine Anbindung/Einbettung des Zentrums (zunächst) an/in eine bestehende Institution zu erreichen.

Die Aufbau- und Ablaufstruktur sowie die Organisations- und Rechtsform sollen danach ausgewählt werden, dass sie die Erfüllung der angedachten Aufgaben des Zentrums und dessen langfristigen Bestand gewährleisten. Konkret ist eine eher schlanke Organisationsstruktur mit flachen Hierarchien zu empfehlen, innerhalb der sich die Aufgaben des Zentrums in spezialisierten Bereichen (Abteilungen) spiegeln, die sich unter einer gesamtverantwortlichen Leitung aufgliedern. Dabei würden für sehr komplexe und/oder nicht kontinuierlich anfallende Aufgaben externe Dienstleister beauftragt. Die Mitarbeiterzahl des Zentrums wächst nach dem in der Studie entwickelten Personalplan bis zum Beginn von dessen Regelbetrieb innerhalb von drei Jahren kontinuierlich auf 20 bis 25 Personen. Nach diesem Zeitpunkt empfiehlt sich eine Zwischenevaluation um festzustellen, inwiefern die Nachfrage einzelner Arbeitsbereiche Änderungen der Aufbau- und Ablaufstruktur und langfristig eine an die Audience Agency angepasste Größe (40 Mitarbeiter*innen + Freie) erforderlich macht. Im Sinne einer schnellen Implementierung wäre eine Neugründung zumindest zu Beginn nicht sinnvoll, es sollte sich um eine Anbindung/Einbettung des Zentrums an/in eine bestehende Institution handeln. Als Standort für das Zentrum ist ein zentraler und gut erreichbarer Ort mit nationaler wie internationaler Strahlkraft wie Berlin zu empfehlen.

6. Für den Erfolg des Zentrums muss auch bei Fördergebern von Kulturinstitutionen ein Bewusstsein für die hohe Relevanz von dessen Angeboten erreicht werden. Eine Professionalisierung von Kulturinstitutionen sollte ein Ziel sein, das von Kultur- und Wirtschaftspolitik gemeinsam angestrebt wird.

Für eine breite Implementierung und Professionalisierung von Audience Development und Besucherforschung in Kulturinstitutionen wäre jedoch nicht nur eine konkrete Unterstützung durch ein Kompetenzzentrum für Audience Development wichtig. Essenziell wäre gleichzeitig das Schaffen eines Bewusstseins bei den Fördergebern von Kulturinstitutionen, dass für eine Implementierung und Professionalisierung von Audience Development und Besucherforschung ihre Unterstützung erforderlich ist ("Agenda Setting"). Ist das politische Ziel hinter Kulturförderung ein hochwertiges künstlerisches Angebot und eine kulturelle Teilhabe möglichst vieler Bevölkerungsgruppen, sollten Kulturinstitutionen auch durch entsprechende Förderung zu einer professionellen Besucherforschung als Basis für Audience-Development-Strategien befähigt werden. Mit Blickwinkel auf Kulturangebote als wichtiger Standortfaktor für Städte und Regionen sowohl bezogen auf Einwohner*innen als auch auf Tourist*innen, sollte es zudem im Interesse der Wirtschaftspolitik liegen, Kulturinstitutionen hierbei zu unterstützen. Auch die Entwicklung einer eigenen Förderlinie für Audience-Development-Modellprojekte würde diese bei entsprechenden Bemühungen deutlich unterstützen oder sie sogar überhaupt erst möglich machen. Da auch Kultur- und Freizeitangebote jenseits der öffentlich geförderten Angebote erheblich zum Kunst- und Kulturangebot in Deutschland beitragen, würde auch deren finanzielle Unterstützung für Besucherforschung für sie selbst, vor allem aber im Sinne eines Erreichens von kultur- und wirtschaftspolitischen Zielen einen erheblichen Gewinn darstellen.

8 Literatur

ALLMANRITTER, Vera (2017): Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen. Bielefeld: transcript [im Erscheinen].

ARTS COUNCIL ENGLAND (2013): Review of the governance of the Arts Council of England. (Norgrove governance review 2013). London: Arts Council England.

ARTS COUNCIL ENGLAND (2016): Taking Part survey. Internetquelle: http://www.artscouncil.org.uk/taking-part-survey (15.12.2016).

ARTS FUNDRAISING & PHILANTHROPY (2016a): About the Programme. Internetquelle: www.artsfundraising.org.uk/about-the-programme/ (15.12.2016).

ARTS FUNDRAISING & PHILANTHROPY (2016b): Donor Finder. Internetquelle: www.artsfundraising.org.uk/donor-finder/ (15.12.2016).

ARTS FUNDRAISING & PHILANTHROPY (2016c): The Arts Fundraising & Philanthropy Programme. Internetquelle: www.artsfundraising.org.uk (15.12.2016).

ARTS MARKETING ASSOCIATION (2016a): Culture Hive. Discover, share and inspire best practice in cultural marketing, fundraising and management. Internetquelle: www.culturehive.co.uk (15.12.2016).

ARTS MARKETING ASSOCIATION (2016b): Culture-pro. Internet quelle: www.culturepro.a-ma.co.uk/culturepro/ (15.12.2016).

ARTS MARKETING ASSOCIATION (2016c): Thinking BIG. Internetquelle: www.culturehive.co.uk/resources/thinking-big (15.12.2016).

AUDIENCE AGENCY (2016a): Audience Agency. Understand who your audiences are. Discover who they could be. Internetquelle: www.theaudienceagency.org/ (15.12.2016).

AUDIENCE AGENCY (2016b): Audience Finder. Audience Agency. Understand who your audiences are. Discover who they could be. Internetquelle: www.audiencefinder.org/ (15.12.2016).

AUDIENCE AGENCY (2016c): Audience Spectrum Pen Portraits. Internetquelle: www.theaudienceagency.org/audience-spectrum/profiles (15.12.2016).

AUDIENCE AGENCY (2016d): Core Questionnaire. Internetquelle: www.audiencefinder.org/wpcontent/uploads/2016/05/Example-Free-Core-Questionnaire-f2f.pdf (15.12.2016).

BERLIN TOURISMUS & KONGRESS GMBH (2016): Kulturmonitoring. Besucher-Monitoring an tourismusaffinen Berliner Kulturinstitutionen. Internetquelle: www.partner.visitberlin.de/de/artikel/ kulturmonitoring (15.12.2016).

CONNEXITY (2016): Hitwise. Smart marketing starts with audience insights. Internet quelle: www.connexity.com/hitwise/ (15.12.2016).

COUNCIL OF EUROPE (2016): Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. United Kingdom – 3. Competence, decision-making and administration. Internetquelle: http://www.culturalpolicies.net/web/unitedkingdom.php?aid=31 (15.12.2016).

DER REGIERENDE BÜRGERMEISTER VON BERLIN (2016): Besucherforschung. Internetquelle: www.berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/besucherforschung/artikel.32441.php

DEUTSCHER BUNDESTAG (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland". BT-Drucksache 16/7000. Berlin: Deutscher Bundestag.

EHI RETAIL INSTITUTE (2016): Mit dem EHI Zukunft gestalten. Internetquelle: www.ehi.org/ (15.12.2016).

FALK, John H. (2009): Identity and the museum visitor experience. Walnut Creek, California: Left Coast.

GEYER, Hardy (2008): Nachfragertypologien. - In: Geyer, Hardy/Manschwetus, Uwe (Hgg.): Kulturmarketing. München: Oldenbourg, 93–108.

GOOGLE (2016): Google Analytics. Professionelle Webanalysen. Internetquelle: www.google.de/intl/de/analytics/ (15.12.2016).

KEUCHEL, Susanne (2012): Das 1. InterKulturBarometer. Migration als Einflussfaktor auf Kunst und Kultur. Köln: ARCult.

KEUCHEL, Susanne/LARUE, Dominic (2012): Das 2. Jugend-KulturBarometer. Fazit und Ausblick - Entwicklungen seit 2004, aktuelle Trends und Perspektiven. Köln: ARCult.

KEUCHEL, Susanne/MERTENS, Gerald (2011): Präsentation des 9. KulturBarometers am 20. September 2011, 11.00 Uhr im Deutschen Anwaltsinstitut, Berlin, Berlin, Bonn: Deutsche Orchestervereinigung; Zentrum für Kulturforschung.

KEUCHEL, Susanne/WIESAND, Andreas J. (Hgg.) (2006): Das 1. Jugend-KulturBarometer: "Zwischen Eminem und Picasso...". Köln: ARCult.

KEUCHEL, Susanne/WIESAND, Andreas J. (2008): Das KulturBarometer 50+: "Zwischen Bach und Blues...". Köln: ARCult.

KLEIN, Armin (2005): Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München: DTV.

KLEIN, Armin (2008): Besucherbindung im Kulturbetrieb. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

KLEIN, Armin (2011): Der exzellente Kulturbetrieb. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

LUTZ, Markus (2011): Besuchermanagement als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung in Kulturbetrieben. - In: Föhl, Patrick S./Glogner-Pilz, Patrick/Lutz, Markus/Pröbstle, Yvonne (Hgg.): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 119-148.

MANDEL, Birgit (2009): Audience Development - Zwischen Marketing und kultureller Bildung. -In: Siebenhaar, Klaus (Hg.): Audience Development oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen. Berlin: B&S Siebenhaar, 19–35.

MANDEL, Birgit (2011): Audience Development. - In: Lewinski-Reuter, Verena/Lüddemann, Stefan (Hgg.): Glossar Kulturmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 9-14.

MANDEL, Birgit (2012): Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung. -In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/van den Berg, Karen/Höhne, Steffen/Keller, Rolf/Mandel, Birgit/Tröndle, Martin/Zembylas, Tasos (Hgg.): Thema: Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 4/2012. Bielefeld: transcript, 15-27.

MANDEL, Birgit (2013): Interkulturelles Audience Development als Marketingstrategie und Veränderungsprozess öffentlich geförderter Kulturinstitutionen: Begrifflichkeiten und Ziel. - In: Mandel, Birgit (Hg.): Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen. Bielefeld: transcript, 11-18.

MICROM (2016): Geodaten. Internetquelle: www.microm-online.de/geodaten/ (15.12.2016).

OTTE, Gunnar (2008): Sozialstrukturanalysen mit Lebensstilen. Eine Studie zur theoretischen und methodischen Neuorientierung der Lebensstilforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

RENZ, Thomas (2015): Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development. Bielefeld: transcript.

SIEBENHAAR, Klaus (2007): Audience Development oder eine Liebesbeziehung fürs Leben. Vortrag auf der Veranstaltung "Audience Devlopment und Kulturvermittlung" am 22. November 2007. Wien: KulturKontakt Austria.

SIEBENHAAR, Klaus (2008): "Herzlich willkommen!": Audience Development als kulturmanageriale Herausforderung und gesellschaftlicher Auftrag. – In: Neues Museum 8, 20–29.

SIEBENHAAR, Klaus (2009): Audience Development oder eine Liebesbeziehung fürs Leben. - In: Siebenhaar, Klaus (Hg.): Audience Development oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen. Berlin: B&S Siebenhaar, 11–17.

UK CARDS ASSOCIATION (2016): Welcome. Internetquelle: www.theukcardsassociation.org.uk/ welcome/ (15.12.2016).

UK GOVERNMENT (2016): Taking part: statistical releases. Internetquelle: www.gov.uk/government/ collections/sat--2 (15.12.2016).

WEGNER, Nora (2015): Publikumsmagnet Sonderausstellung - Stiefkind Dauerausstellung? Erfolgsfaktoren einer zielgruppenorientierten Museumsarbeit. Bielefeld: transcript.

ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG (2005): Tabellenband zum 8. KulturBarometer. Bonn: Zentrum für Kulturforschung.

Vera Allmanritter, Uwe Pilz: Ein Kompetenzzentrum für Audience Development in Deutschland? Machbarkeitsstudie des Jüdischen Museums Berlin. 20.02.2017, https://www.jmherlin.de/einkompetenzzentrum-fuer-audience-development-deutschland





