

### Vortrag

## Audience Development – Willkommenskultur schaffen

**PROF. DR. KLAUS SIEBENHAAR**

Zentrum für Audience Development des Instituts für Kultur- und Medienmanagement; Freie Universität Berlin

# Freie Universität Berlin

## Fachbereich für Philosophie und Geisteswissenschaften

### Institut für Kultur- und Medienmanagement

# Audience Development

## Willkommenskultur schaffen

# 1. Was bedeutet Audience Development?

- Audience Development ist ein besucherorientiertes Kulturmanagement im integralen Sinn, das alle drei Ebenen der Führung und Steuerung – die normative, strategische und operative – einschließt.
- Als Dachbegriff umfasst es alle Aspekte der Programmplanung, der Kommunikation, des Marketing, der Services, der kulturellen Bildung.
- Audience Development ist also eine die ganze Institution betreffende Querschnittsaufgabe: Die Ziele liegen gleichermaßen im Künstlerischen, Managerialen, Wirtschaftlichen und Sozialen begründet.
- Audience Development ist eine individuelle Haltung, deren Willens- und Durchsetzungskraft die atmosphärischen wie beziehungsmaßigen Grundlagen schafft.
- Audience Development ist forschungsbasiert.
- Am Ende gilt:

“Das Ziel von Audience Development ist es, eine Liebesbeziehung zwischen dem Publikum und der Kunst zu schaffen.”

*G.B. Morison*

## 2. Wie forschungsbasiert ist Audience Development?

- Nur wer seine Besucher/Zielgruppen und auch die sozialen Verhältnisse seines Umfeldes kennt, kann qualifiziert auf Interessen, Bedürfnisse und Nutzungsverhalten schließen.
- Nur wer sich kennt, vermag sich kennenzulernen und eine dauerhafte Beziehung zu entwickeln.
- Audience Development ist deshalb auch datenbasiert (Statistiken aller Art), von empirischer Besucherforschung und gesellschaftlichen Analysen (Sozial- und Marktforschung) geprägt.

### Empirische und datenbasierte Forschungsfelder des Audience Development

PROGRAM	Participative Productions	Platform for Emerging Artists and productions	Program for single target groups	Matinées	Crossover with Popular Culture
Theatre Finland Helsinki	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Staatstheater Karlsruhe	Volkstheater	“The new piece” – Collaboration with scenic design class in University			
Det Norske Teatret Oslo					
Theater Dortmund (2011/12)	Crashtest Nordstadt Sprech-/ Bürgerchor Seniorentanztheater Schoolmotions (Ballett)		Drama and Opera for younger audiences (with participation)		

### Empirische und datenbasierte Forschungsfelder des Audience Development

EDUCATION	Talks and Lectures	Guided Tours/ Open Days	Outreach	Training of Multipliers	Clubs and Work-shops (inhouse)
Theatre Finland Helsinki	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Det Norske Teatret Oslo					“Multi Norske” Theatre school for non-ethnic Norwegians
Theater Dortmund Staatstheater Braunschweig	Theatre.Fever Theatre in the School				
Deutsches Theater Berlin					“Young German Theatre“ productions, education, workshops
Théâtres de la Ville Luxembourg	Introductions to opera and dance	Guided tours			Workshops (in dance and theatre)
Slovensko Narodno Gledališče Maribor	Discussions with school children before and after performances	Doors Open Day		Briefings of schoolteachers	



### Empirische und datenbasierte Forschungsfelder des Audience Development

MARKETING	Ticketing	Distribution	Ambassadors	Communications	Events
Theatre Finland Helsinki					
Det Norske Teatret Oslo					
Theater Dortmund			Theaterscouts		
Staatstheater Braunschweig					
Deutsches Theater Berlin	<p>Reduced "Social Tickets"</p> <p>Once per month "Blue day" all Tickets reduced</p> <p>Reduced Tickets for school classes</p> <p>Reduced tickets for citizens who work honorarily</p> <p>Kooperation with Kulturloge Berlin</p>	<p>Presentation/Promotion at the universities at the openings of the semester</p>	Theaterscouts	Media Cooperations	

### Empirische und datenbasierte Forschungsfelder des Audience Development

SERVICE	Hospitality	Transport	Surtitles
Theatre Finland Helsinki	n.a.	n.a.	n.a.
Staatstheater Karlsruhe	Free WiFi for students in Foyer		
Det Norske Teatret Oslo			
Theater Dortmund			
Staatstheater Braunschweig			
Deutsches Theater Berlin			Surtitles in English and Russian for selected productions
Théâtres de la Ville Luxembourg			
Slovensko Narodno Gledališče Maribor			
Theater Heidelberg		Theatre Bus	
Theater an der Parkaue Berlin			
Slovak National Theatre Bratislava			

### Empirische und datenbasierte Forschungsfelder des Audience Development

PERFORMED RESEARCH	Visitor Research	Non-Visitor- / Audience Research
Theatre Finland Helsinki	Once (1.552)	Never
Staatstheater Karlsruhe	2010/11 (1.351) 2011/12 (1.204)	2011/12
Det Norske Teatret Oslo	Several Times	Several Times
Theater Dortmund	07/08 (3073) 12/13 (200)	Never
Staatstheater Braunschweig	Once (1.072)	Planned
Deutsches Theater Berlin	Since 2011, 4000 Visitors	Never
Théâtres de la Ville Luxembourg	Never	Never
Slovensko Narodno Gledališče Maribor	Never	Never
Theater Heidelberg	Twice (09/10: 1.127)	Never
Theater an der Parkaue Berlin	n.a.	n.a.
Slovak National Theatre Bratislava	n.a.	n.a.
Theatre Organisation of Cyprus, Nicosia	Never	Never



### Empirische und datenbasierte Forschungsfelder des Audience Development

RESEARCH TOPICS	Name	Residency	Sociodemographics	Cultural/Leisure Activities	Purchasing Behavior	Media Usage	Expectation Satisfaction
Theatre Finland Helsinki	Once	Once	Once	Never	Never	Once	Once
Staatstheater Karlsruhe	Never	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Det Norske Teatret Oslo	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Theater Dortmund	Yes	Twice	Never	Once	Twice	Continuous	Twice
Staatstheater Braunschweig	Never	Once	Once	Once	Once	Once	Once
Deutsches Theater Berlin	-	continuous	continuous	continuous	continuous	continuous	continuous
Théâtres de la Ville Luxembourg	Never	Never	Never	Never	Never	Never	Never
Slovensko Narodno Gledališče Maribor	Never	Never	Never	Never	Never	Never	Never

### Empirische und datenbasierte Forschungsfelder des Audience Development

RESEARCH METHODS	Ticketing/ CRM-Based	Quantitative Interviews	Qualitative Interviews	Focus Groups	Secondary Data
Theatre Finland Helsinki	Never	Once (1552)	Never	Never	Never
Staatstheater Karlsruhe	Never	2010/11 (1.351) 2011/12 (1.204)	Once	Never	Once
Det Norske Teatret Oslo	Never	Yes	Yes	Yes	Yes
Theater Dortmund	Continuously	07/08 (3073) 12/13 (200)	Never	Opernscouts (80 visitors)	Maps and Markets
Theater Braunschweig	Never	Once (1072)	Planned	Never	Never
Deutsches Theater Berlin	Never	continuous, 4000	Never	Never	Yes

### Empirische und datenbasierte Forschungsfelder des Audience Development

ANALYSIS AND USE OF RESULT	Univariate Analysis	Analysis of Segments	Analysis of (Inter-) Dependence	Qualitative Analysis	Use for Artistic Production Planning	Use for Marketing Planning	Reporting to Funders/ Sponsors
Theatre Finland Helsinki	Yes	Never	Never	Never	Never	Yes	Yes
Staatstheater Karlsruhe	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Det Norske Teatret Oslo	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Theater Dortmund	Yes	Yes	Yes	Yes	Rare/Never	yes	rare
Theater Braunschweig	Yes	Never	Never	Never	Yes	Yes	Yes
Deutsches Theater Berlin	Never	Yes	Never	Never	Never	Yes	Yes
Théâtres de la Ville, Luxembourg	Never	Never	Never	Never	Never	Never	Never

### 3. Wie gestaltet sich Audience Development in der Praxis?

- Weder kulturpolitische Forderungskataloge noch empirische, datenbasierte Forschung oder irgendwelche Kulturmanagementmethoden allein sind für ein erfolgreiches Audience Development verantwortlich.
- Es ist die „Dreifaltigkeit“ aus institutioneller Haltung, Atmosphäre und Beziehungsgestaltung, die für eine ganzheitlich verstandene Audience-Development-Praxis verantwortlich zeichnet.
- Diese drei aufeinander bezogenen Elemente stellen einen immerwährenden Prozess, eine dauerhafte Entwicklungsaufgabe dar. Entsprechend ist Audience Development nur in einer lernenden Organisation möglich, die sich verändernden gesellschaftlichen Faktoren und Bedingungen anzupassen bereit ist.

### 3. Wie gestaltet sich Audience Development in der Praxis?

Wie lässt sich nun als Voraussetzung von Audience Development die Haltung einer Institution definieren und beschreiben?

- Haltung ist ein Willenshabitus, d.h. in einer Haltung spiegeln sich Einstellung, Gesinnung, Auftreten und Wollen.
- In der Haltung einer Institution verkörpert sich ihre kulturelle wie soziale Persönlichkeit, ihr Bereitschaftszustand, künstlerische Qualität und gesellschaftliche Verantwortung auf ihre ganz eigene Art zu übernehmen und beides auch auf allen institutionellen Ebenen durchzusetzen.
- Konkret heißt das:  
Audience Development in der eigenen Verfassung und damit in der Organisation zu verankern: Mission Statement = Werteorientierung.



## Jewish Museum Berlin

### The Mission Statement

#### Values and Principles

In all we do we are guided by the following values and principles:

**Life – Not Just Death**

**Visitor Focused**

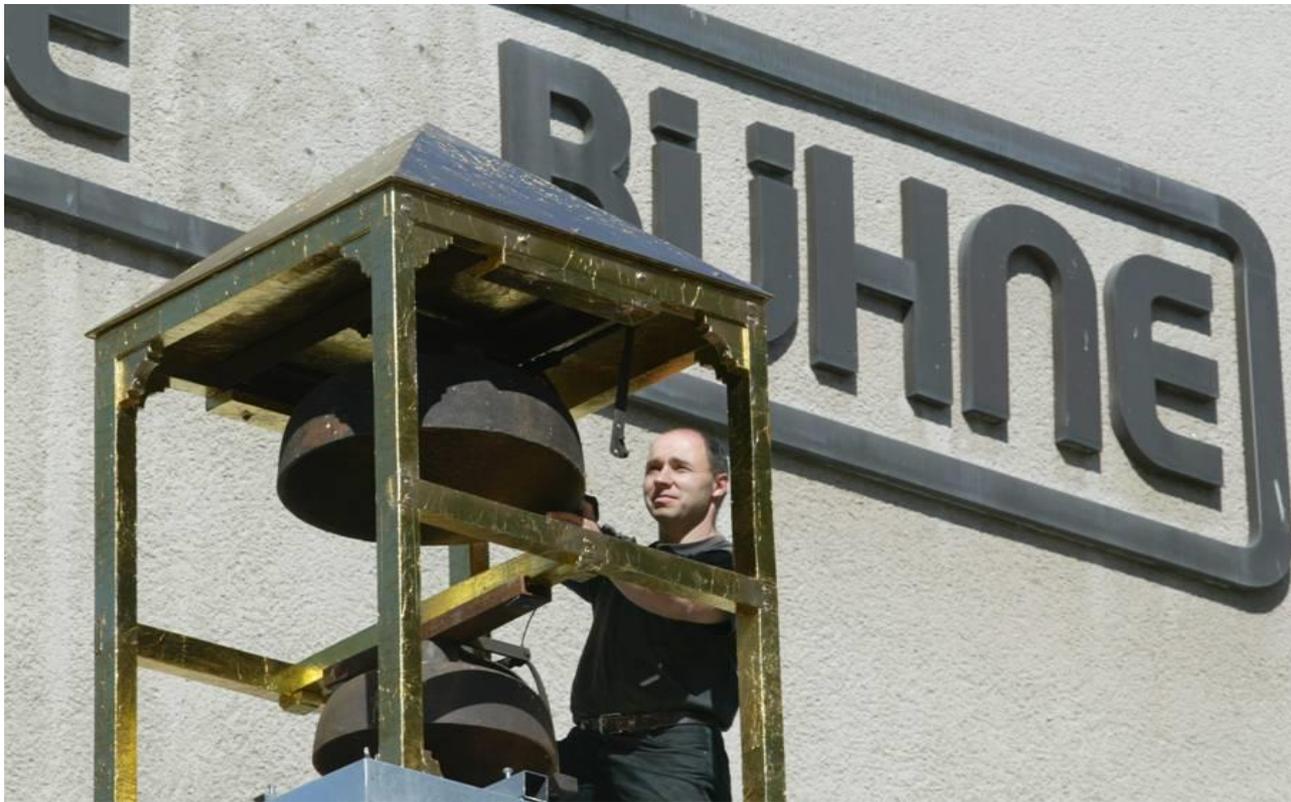
**Narrative Approach**

**Authority of Scholarship**

**Integrated Cultural Institution**

**Core Audience**

### Symbolische Manifestation gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung = Weltverständnis



Neue Bühne  
Senftenberg

### Materielle Signale gesellschaftlich-kultureller Verantwortung aussenden = Selbst- und Rollenverständnis



Kunsthalle Emden  
Malschule

### 3. Wie gestaltet sich Audience Development in der Praxis?

#### Atmosphären

- geben Stimmungen, Empfindungen, subjektive Wahrnehmungen wider.
- Die Ästhetik der Atmosphäre, wie sie Gernot Böhme maßgeblich entwickelt hat, fragt nach den Herstellungsformen und -modi des atmosphärischen Erlebens:
  - Umwelt = leibliche (physische) Realität
  - Sinnliche Wahrnehmung = sinnliche (imaginative, empfindende) Realität
  - Signale der Wahrnehmung = gestaltend orientierende Realität (Desing, Brand)

### 3. Wie gestaltet sich Audience Development in der Praxis?

#### Atmosphären

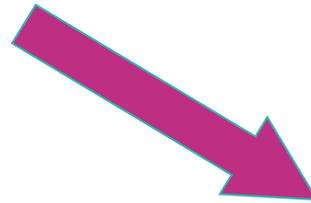
- Die Ästhetik der Atmosphäre umfasst so alles von Architektur bis Ambiente, von licht- und tonerzeugter Stimmung bis hin zu menschlichen Verhaltensformen (Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, Respekt).
- Es geht um Willkommen, Gastfreundschaft und Wohlfühlen.







Vom Direktor



zu Personal und ehrenamtlichen Helfern





Der Empfang im Foyer



Ein Host erklärt Gästen den Audioguide



BesucherInnen entspannen im Garten des JMB.



Der Kultursommer: Jazz im Garten

### 3. Wie gestaltet sich Audience Development in der Praxis?

#### Beziehungsgestaltung

- Jede Kultureinrichtung entwickelt und gestaltet eine Vielzahl von Austauschbeziehungen:
  - Direkt wie indirekt, formal wie informell.
- Ziel ist es stets, von der Ansprache über die Bindung zur Identifikation zu gelangen.
- Dazu bedarf es der Bereitschaft der Institution, sich in die unterschiedlichsten gesellschaftlichen wie kulturellen Sphären/Kontexte ihrer Ziel- und Anspruchsgruppen zu begeben.

### 3. Wie gestaltet sich Audience Development in der Praxis?

#### Beziehungsgestaltung

Beziehungsentwicklung und -gestaltung heißt:

- Programmpolitik
- Kommunikation
- Vertrieb
- Werbung in jedweder Form
- Kooperationen und strategische Allianzen
- Vermittlung auf allen Ebenen



Pauker Gernot Schulz beim Musikworkshop an der Lenau Schule



Royston in der Lenau Schule





## Bayerische Staatsoper Maestro Margarini



Staatsoper Berlin



BMW



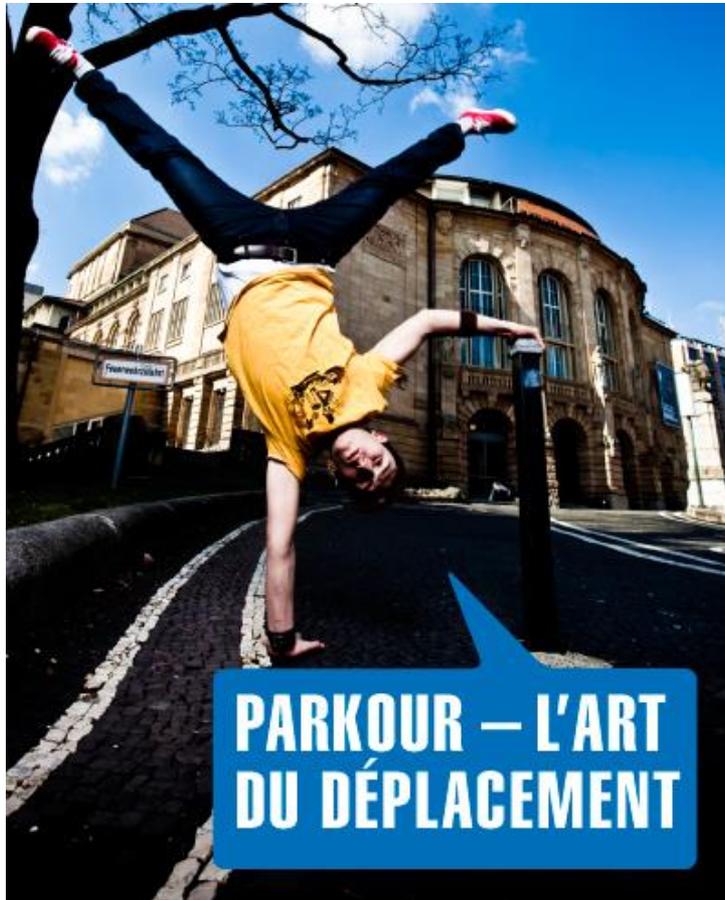


### Theater und Schule



- U18 - Stücke für ein junges Publikum,
- Mobile Klassenzimmerstücke,
- Projektstage im Theater,
- Szenische Einführung, etc.
- TuSch: zweijährige Partnerschaft mit Fritz-Schumacher-Schule (Gesamtschule)





- **L'Art du Déplacement:**  
Workshopreihe von pvc Tanz ab 16 Jahren → Bewegen/ Tanzen im urbanen und natürlichen Raum
- 
- Erarbeitung von Tanzstücken
- Erarbeitung von Musicals
- (Musik-)Theaterprojekte mit / ohne Schulen: Erarbeitung eigenständiger Theaterinszenierungen
- Weitere Mitmach-Projekte: siehe [www.theaterlabor.net](http://www.theaterlabor.net)



Seniorentheatergruppe





Kunsthalle Emden Malschule





Flying Bach in der  
Neuen National Galerie  
Berlin:  
Bach meets Break Dance

## Berliner Philharmoniker – Digital Concert Hall

Virtuelle Konzertsaal der Berliner Philharmoniker (Video-Plattform)

1. Live-Übertragungen
  - im Internet auf [www.digitalconcerthall.com](http://www.digitalconcerthall.com)
  - im Kino in High Definition (VVK: 23€, Abendkasse: 25€)
2. nach der Übertragung: als Mitschnitt im Konzert-Archiv



# Der Intendant lädt ein



# Epilog

## „Herzlich Willkommen!“

„Der Platz vorm Deutschen Theater mit den Kammerspielen ist der schönste Theater-Vorplatz in Berlin. Ein Juwel ist er, eingefasst von drei Seiten mit den schönen Häusern. Ihn zieren Baumreihen. An den letzten milden Frühherbsttagen hatte die angestammte „DT“-Kantine noch ein paar Stühle und Tische herausgestellt. Und dort saßen Besucher, die zu früh gekommen waren, und Schauspieler, die einen späteren Auftritt hatten. Ins Freie heraus wurden über Lautsprecher in sanftem Tonfall Ansagen an Darsteller und Bühnenarbeiter gemacht. Und als es in beiden Häusern gleichzeitig losging (Kammerspiele: „Der Widerspenstigen Zähmung“, Deutsches Theater: „Der zerbrochne Krug“), wehte über den Platz die Ansage: „Achtung bitte, die Vorstellung beginnt!“ Das prickelt.

Der Draußengebliebene, der ja nur einen Abendspaziergang zum schönsten Theaterplatz Berlins unternommen hatte, wollte sich gerade davonmachen, als er aus der Dämmerung noch Getrappel und Gekeuche vernahm. Da kamen noch einige über den Platz gejagt. Man ließ die Verspäteten ins Foyer ein, stellte ihnen – damit sie nichts versäumten – eine bequeme Bank vor einen Bildschirm, auf dem der Dorfrichter Adam die Sache mit der jungenden Katze in seiner Perücke erfand. Der Abendbummler wurde von den Einlassern gleich mit auf die lange Bank eingeladen. In einer kleinen Pause – husch! – durften die Verspäteten auf ihre Plätze. Auch der Bummler, obschon er keine Karten erhalten hatte, war eingeladen. So endete für ihn ein Abendspaziergang im „Zerbrochenen Krug“. Das Deutsche Theater führt zweierlei vor: beste Kunst und ein Beispiel für Gastfreundschaft.“

*(Ekkehard Schwerk: Herzlich Willkommen!. In: der Tagesspiegel, 9.10.1997)*