

Dokumentation

Forschungsgestütztes Audience Development
Siebter Theorie-Praxis-Diskurs – interkultur.pro

Veranstaltung am 28. April 2010 in Düsseldorf

Einleitung

Die Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages, der Nationale Integrationsplan der Integrationsbeauftragten des Bundes, die Deutsche UNESCO-Kommission und der Europa-Rat fordern, dass öffentliche Kultureinrichtungen im Rahmen ihres Gesamtangebotes dauerhaft Programme und zielgruppenspezifische Zugänge für Migranten schaffen müssen. Nur auf diese Weise kann nachhaltig und breitenwirksam der notwendige Zusammenhang von Migration und kommunaler Kulturarbeit verstärkt werden. Auch den meisten Kultureinrichtungen ist bewusst, dass sie sich neu orientieren müssen. Doch vielen fehlen hier notwendige Informationen über diese Zielgruppen und überzeugende Konzepte und Modelle für die systematische Umsetzung in der Praxis.

Audience Development und Ethno-Marketing sind zwei Strategien, um neue Zielgruppen zu erreichen. "The objective of audience development is to create a love affair between people and art"¹, meint Bradley G. Morison. Wie kann es gelingen, eine dauerhafte Liaison zwischen Kultureinrichtungen und einer multikulturellen Bevölkerung anzubahnen? Um diese Frage ging es im 7. Theorie-Praxis-Diskurs. Er fand am 28. April 2010 in Düsseldorf statt. Wesentliche Zielsetzung der Veranstaltungsreihe „Theorie-Praxis-Diskurs“, einem Modul des NRW-Programms *interkultur.pro*,² ist es, Theorie und Praxis zu verbinden und im Austausch zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.

Bei der Veranstaltung im Düsseldorfer Stadttor stellte zunächst der Sozialwissenschaftler Klaus Gerhards aktuelle empirische Forschungsergebnisse vor. Sie erlauben einen genaueren Blick auf die kulturellen Präferenzen von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund und belegen den besonderen interkulturellen Handlungsbedarf. Eva Nieuweboer, Kulturwissenschaftlerin und Geschäftsführerin der Berliner Agentur „Causales“, präsentierte die Möglichkeiten des Ethno-Marketing im Kultursektor. Aus der Sicht einer Marktforscherin von Information und Technik NRW zeigte Meral Cerci die Methoden und Potenziale einer datengestützten, interkulturellen Ausrichtung der Kultureinrichtungen auf.

Verantwortlich für die Konzeption und Moderation des Theorie-Praxis-Diskurses war Tina Jerman, für die Organisation Gabriela Schmitt, beide vom Leitungsteam des Projekts *interkultur.pro*.

In der vorliegenden Dokumentation sind die wesentlichen Inhalte der Referate und Diskussionen zusammengefasst.



¹ Bradley G. Morison/Julie D. Dalgleish: *Waiting in the Wings: A Larger Audience for the Arts and how to Develop.* (1992, S. 66)

² Einen kurzen Überblick zu *interkultur.pro* finden Sie am Ende dieser Dokumentation.

Repräsentativuntersuchung

„Lebenswelten und Milieus der Menschen in Deutschland und Nordrhein-Westfalen – Kulturelle Präferenzen und Gewohnheiten“

Klaus Gerhards, iD-Agentur-Ruhr

Die Repräsentativuntersuchung zu kulturellen Präferenzen und Gewohnheiten ist die neueste in einer Folge von Studien, mit der das Land Nordrhein-Westfalen kulturelle Vielfalt als Ressource und Potenzial für die Gesellschaft fördern und kulturelle Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund stärken will.³ Neben der Landesregierung NRW gab es acht weitere Auftraggeber der Studie, u.a. das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die Caritas und den Südwestrundfunk. Die Untersuchung erfolgte 2008 und 2009 bundesweit und außerdem speziell in NRW. Anhand von Fragebögen in Deutsch und sieben Fremdsprachen wurden bundesweit 2.072 Menschen mit und 2.015 Menschen ohne Migrationshintergrund befragt. In NRW betrug die Zahl 574 bzw. 429 Personen.

Besondere Fragestellungen im Auftrag des Landes NRW waren:

- Einstellungen zu Kunst und Kultur: Grundeinstellung; Nutzungsmotive; Zufriedenheit; Verbesserungsvorschläge
- Kulturelle Präferenzen und Gewohnheiten: Attraktivität und Nutzung von Kulturveranstaltungen; Nutzung von Bibliotheken und Volkshochschulen
- Informations- und Nutzungsverhalten: Informationsquellen; Rahmenfaktoren: Kulturausgaben, Verkehrsmittel u. Anfahrtsweg, Verknüpfung mit anderen Aktivitäten
- Verknüpfung mit dem Sinus-Milieumodell.

Grundorientierung und Milieuzugehörigkeit

Die materielle Situation von Menschen reicht nicht aus, um ihre Grundorientierungen (Werte, Einstellungen, Interessen, Alltagsästhetik) zu erklären. Die unterschiedlichen Orientierungen resultieren stark aus der jeweiligen Prägung im Alter von 14 bis 24 Jahren. Bei der einheimischen deutschen Bevölkerung reflektiert der Wandel von Werten und Lebensstilen vor allem die Veränderungen innerhalb der eigenen Gesellschaft. Bei Menschen mit Migrationshintergrund spielt außerdem die Herkunftskultur eine mehr oder weniger große Rolle. (s. Folie 1 im Anhang).

Für Menschen mit Migrationshintergrund ermittelte das Forschungsinstitut Sinus Sociovision acht Milieus: Religiösverwurzelte, traditionelle Arbeiter, Statusorientierte, Entwurzelte, adaptive Bürgerliche, Intellektuell-Kosmopolitische, multikulturelle Performer und Hedonistisch-Subkulturelle. (s. Folien 2,3 und 4 im Anhang).



³ Bestandsaufnahme Interkultur-Forschung in NRW (2006); Pilotstudie zum Thema „Kulturelle Vielfalt in Dortmund“ (2007); Repräsentativuntersuchung „Milieus von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland und Nordrhein-Westfalen“ (2008); Repräsentativuntersuchung „Lebenswelten und Milieus der Menschen in Deutschland und Nordrhein-Westfalen – Kulturelle Präferenzen und Gewohnheiten“ (2009)

Milieus und ihre kulturellen Präferenzen und Gewohnheiten – einige Beispiele

Statusorientiertes Milieu

Es handelt sich um ein klassisch aufstiegsorientiertes Milieu, dessen Angehörige – aus kleinen Verhältnissen kommend – für sich und ihre Kinder etwas Besseres erreichen wollen. Der Anteil dieses Milieus beträgt nach den Ergebnissen der Sinus-Studie bundesweit 12 Prozent, in NRW 13 Prozent.

Meist besteht nur ein oberflächliches Interesse an Kultur und Kunst: wenige sind wirkliche Kunstkenner, Literatur- oder Musikliebhaber. Die Geschmacksvorlieben sind nicht sehr ausgeprägt. Gegenüber Kunst und Kultur besteht eine Konsumeinstellung: sie sollen unterhalten und entspannen. Populäre und traditionelle Angebote der Herkunftskultur werden bevorzugt.

Die kulturellen Aktivitäten orientieren sich am Umfeld. Der Besuch von Theater, Museen oder Ausstellungen ist eher Pflicht als Neigung: (hoch-)kulturelle Kompetenz gilt als wichtiges Statusmerkmal und viele wollen sich in diesem Bereich gezielt Wissen aneignen. Die Förderung der Kinder, auch deren Hinführung zur Hochkultur, ist wichtig, um die Aufstiegschancen zu erhöhen.

Intellektuell-kosmopolitisches Milieu

Aufgeklärtes, nach Selbstverwirklichung strebendes Bildungsmilieu; eine weltoffen-tolerante Grundhaltung, hohe Bildungsabschlüsse und vielfältige intellektuelle Interessen sind typisch. Der Anteil beträgt bundesweit 11 Prozent, in NRW 15 Prozent.

Es bestehen unterschiedlichste kulturelle Interessen – alle Formen von Kunst und Kreativität sind interessant und machen Spaß, von Pop- bis Hochkultur. Viele Milieuangehörige sind Musikliebhaber und -kenner und spielen ein Instrument. Der Musikgeschmack ist breit gefächert: von klassischer und moderner E-Musik bis zu Weltmusik und Jazz. Kunst und Kultur spielen im Alltagsleben wie im Selbstverständnis eine herausragende Rolle; viele sind selbst Künstler (Autoren, Schauspieler, bildende Künstler, Musiker) oder betreiben ernsthaft künstlerische Hobbys.

Hedonistisch-subkulturelles Milieu

Die unangepasste zweite Generation mit defizitärer Identität und Perspektive, die Spaß haben will und sich den Erwartungen der Mehrheitsgesellschaft verweigert. Oft sind es junge Integrationsverlierer, die aus traditionellen Familien stammen und in sozialen Brennpunkten leben. Der Anteil beträgt bundesweit 15 Prozent, in NRW 11 Prozent.

Ein hohes Interesse an Kultur und Kunst besteht, wenn sich die Angebote dem Bildungsanspruch des etablierten Kulturbetriebs entziehen. Besonders attraktiv sind innovative Aktivitäten der Pop- und Jugendkultur (z.B. Gangsta-Rap, Graffiti, Breakdance, experimentelles Theater, House- und Hip-Hop-Partys) wegen ihres subversiven Potenzials und hohen Spaßfaktors.

Manche Milieuangehörige sind selbst schöpferisch tätig, spielen in Bands, schreiben Rap-Texte (etwa in „Kanak-Sprache“), zeichnen und malen – um ihre Empfindungen, Stimmungen und Träume auszudrücken und um sich als Lebenswelt/Subkultur jenseits des Mainstream zu artikulieren und Gehör zu verschaffen.

Untersuchungsergebnisse: kurz und knapp

Migrantinnen und Migranten leben in ähnlich differenzierten Milieus wie die einheimische Bevölkerung. Für die Nutzung von Kunst- und Kulturangeboten ist das Milieu wichtiger als der ethnische Hintergrund. Entsprechend sind auch die Zugangsbarrieren zu Kunst und Kultur mehr in der sozialen, schichtenspezifischen Lage als im ethnischen Hintergrund begründet. Bei vergleichbaren Milieus treten zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund keine nennenswerten Unterschiede auf. Der Besuch von Kulturveranstaltungen und -einrichtungen – wie Kabarett oder Popkonzert, Museum oder Theater – ist sehr ähnlich. Eine signifikante Ausnahme ist,

dass Menschen mit Migrationshintergrund stärker am Film/ Kino interessiert sind. Und: Migrantinnen und Migranten werden, auch für den Kultursektor, in ihrem Potenzial unterschätzt.

Weitere Ergebnisse:

- Personen unter 30 Jahren fordern überdurchschnittlich häufig mehr Angebote für junge Leute sowie ein breiteres (nicht nur auf Hochkultur fokussiertes) Angebot.
- Personen ab 60 Jahren klagen überdurchschnittlich häufig über zu wenig zielgruppenspezifische Angebote.
- Menschen mit mittlerer Bildung sind überdurchschnittlich häufig desinteressiert.

Nach Migrationshintergrund zeigen sich folgende Tendenzen:

- Migranten aus der Türkei haben häufiger Sprachbarrieren und sind an Kulturangeboten wenig/er interessiert.
- Migranten aus Ex-Jugoslawien sind häufiger unzufrieden: mit dem Angebot, mit den Eintrittspreisen, mit der wahrgenommenen Bevorzugung anderer Nationalitäten.
- Migranten aus Osteuropa plädieren häufiger für ein breiteres Angebot und vermissen insbesondere Kinoangebote.
- Migranten aus anderen EU-Ländern und aus Amerika wollen häufiger mehr Popkonzerte.

Im Milieuvvergleich fällt auf, dass

- Angehörige des adaptiven Milieus mit den kulturellen Möglichkeiten überdurchschnittlich zufrieden sind;
- Angehörige des traditionellen Arbeitermilieus und des entwurzelten Milieus überdurchschnittlich desinteressiert sind;
- Angehörige des religiösverwurzelten Milieus und des hedonistisch-subkulturellen Milieus überdurchschnittlich häufig Kritik an kulturellen Angeboten üben.
- Die Kenntnis über die tatsächlichen Angebote in den verschiedenen Kultursparten waren bei Menschen mit Migrationshintergrund geringer.



Ethno-Marketing für Kunst- und Kulturanbieter

Eva Nieuweboer, Agentur Causales, Berlin

Öffentliche Kultureinrichtungen erleben einen zunehmenden Wettbewerb um die immer gleichen Zielgruppen. Verschärft wird die Konkurrenz durch immer mehr privatwirtschaftliche Initiativen und Veranstaltungen. Die Märkte sind gesättigt, der finanzielle Druck auf Kultureinrichtungen steigt und auch der demografische Wandel macht sich stärker bemerkbar: Die Deutschen werden immer älter und vor allem weniger, weshalb langfristig tradierte Zielgruppen wegbrechen und neue Bedürfnisse entstehen. Gleichzeitig steigt der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund. Sie machen zurzeit

ein knappes Fünftel der deutschen Wohnbevölkerung aus, in NRW ein Viertel – Tendenz steigend. Für Kultureinrichtungen ergeben sich daraus mehrere Konsequenzen:

- Notwendigkeit der Erschließung neuer Zielgruppen und zielgruppenspezifischer Angebote;
- Bedeutung der Kundenorientierung und der differenzierten Kundenansprache nimmt zu;
- verstärkte Zielgruppendifferenzierung im Kulturmarketing.

Was bedeutet Ethno-Marketing?

Als Ethno- oder ethnisches Marketing“ bezeichnet man die differenzierte Ansprache von einzelnen ethnischen Zielgruppen, die kulturell bedingte Unterschiede hinsichtlich Herkunft, Lebensstil, Mediennutzung und Konsumgewohnheiten berücksichtigt. Ihr Ziel ist die verbesserte Wahrnehmung und Nutzung von (Kultur-)Angeboten sowie eine höhere Identifikation der Zielgruppen mit den Produkten bzw. kulturellen Dienstleistungen. Das Ursprungsland des „ethnic marketing“ sind die USA.

In Deutschland entfallen zurzeit ein bis zwei Prozent der Werbeausgaben deutscher Unternehmen in den Bereich Ethno-Marketing. Beispiele dafür sind: eine VW-Website auf Türkisch, Werbeanzeigen von Mercedes in einer türkischen Zeitung oder Werbekampagnen des Stromanbieters yello in fremdsprachigen Zeitungen in Deutschland.

Migranten als (potenzielles) Publikum

Das Zentrum für Audience Development (Freie Universität Berlin) beschäftigte sich 2008 in einer Studie mit dem Thema „Migranten als Publika in deutschen Kulturinstitutionen“. Per Fragebogen wandte sich das Zentrum an 961 öffentliche Kultureinrichtungen in ganz Deutschland, Rückmeldungen kamen von rund 300 Einrichtungen. Ein Ergebnis der Studie war, dass 55,2 Prozent der Institutionen sich mit dem Thema beschäftigen, ein Großteil ist jedoch unentschieden, ob Migranten ein großes Publikumspotenzial darstellen.

Fast 80 Prozent sprachen sich für einen Einsatz gesonderter Marketinginstrumente aus, tatsächlich erfolgt eine gezielte Ansprache von Migranten jedoch nur bei 26,5 Prozent der Kulturinstitutionen. Als tatsächliche oder geplante gesonderte Marketinginstrumente wurden vor allem genannt: gesonderte Produkte bzw. Angebote (91,2 Prozent), zum Beispiel fremdsprachige Führungen in Museen; zusätzliches Direktmarketing (65,4 Prozent), dabei sind Kooperationen mit Migrantenorganisationen, Botschaften oder Vereinen sehr beliebt; gesonderte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (39 Prozent); gesonderte Werbung (31,6 Prozent). Rund die Hälfte der Institutionen gab an, dass mit den gesonderten Marketinginstrumenten die angestrebten Ziele erreicht wurden, etwa 40 Prozent waren von der Wirkung enttäuscht.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Das Thema „Migranten“ ist in deutschen Kulturinstitutionen angekommen, sie haben aber als Zielgruppe noch keinen hohen Stellenwert. Als Motive nannten die Institutionen vor allem „gesamtgesellschaftliche Verantwortung, Beitrag zur Integration“, also eher politische Gründe. Das eigene, auch finanzielle Interesse, bisher wenig erreichte Zielgruppen zu erschließen, wird weniger erkannt.

Hier gilt es für Kulturmanager ihr Bewusstsein zu schärfen und Konzepte zu entwickeln, die das Angebot der Kultureinrichtungen und die Nachfrage von ethnischen Gruppen einander annähern. Dabei stellt sich die Frage, welche kulturellen Präferenzen und Gewohnheiten Migranten haben und wie diese Menschen von Kulturbetrieben erreicht werden können.

Vor der Gefahr einer Stigmatisierung, zum Beispiel durch Ansprache in der Muttersprache, warnt Bernd M. Michael, Europa-Chef der Werbeagentur Grey: „Die türkische Jugend will nicht als Türken behandelt werden, sondern als Deutsche, bei vielen Produkten sogar als Weltbürger“. Werbung birgt die Gefahr von Klischees, wichtig ist hier die Zusammenarbeit mit Profis aus der jeweiligen Community. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass Art und Intensität der Kulturnutzung weniger durch die Herkunftskultur bestimmt werden, sondern durch Milieuzugehörigkeit, Bildungsstand, Geschlecht (Frauen sind eher interessiert) und Alter.

Ethno-Marketing für Kulturanbieter

Ein umfassendes Marketingkonzept ist in vier Phasen unterteilt: Analyse, Planung, Marktbearbeitung und Kontrolle.

Analysephase

- Situationsanalyse (gegenwärtige Lage, Angebote)
- Potenzialanalyse (ausreichende potenzielle und finanzielle Ressourcen?)
- Zielgruppenanalyse (welche Milieus?)
- Wettbewerberanalyse (was machen andere Kulturanbieter für Menschen mit Migrationshintergrund?)
- Kooperationspartneranalyse (zum Beispiel Medienpartner, Unternehmen, Migrantenorganisationen)

Planungsphase

- Zielpräzisierung (welche Zielgruppe mit welchem Anteil?)
- Strategieplanung (Diversifikationsstrategien; sind neue Produkte für neue Zielgruppen (finanziell) machbar?)
- Segmentierung von Zielgruppenmärkten nach soziodemografischen Kriterien der Marktsegmentierung (Herkunft, Alter, Konsumgewohnheiten; dafür Sinusstudie nutzen)
- Segmentauswahl und Positionierung (Leitfrage: Welche Zielgruppen sind am ehesten zu gewinnen? Denn alle erreicht man nicht, auch nicht bei der deutschen Bevölkerung.)

Marktbearbeitung

- Produktpolitik (neue Konzertreihe, Ausstellung etc; ein Beispiel: Ausstellung im Berliner Schloss Charlottenburg mit Zusammenstellung von türkischen Gegenständen aus dem Bestand des Schlosses)
- Preispolitik (spezielle Preise für interkulturelle Angebote/Zielgruppen sind nicht empfehlenswert)
- Distributionspolitik (originelle Zugangswege, ein Beispiel: „Kulturtickets“ für das Rundfunkorchester, die bei türkischen Geschäften beworben werden)
- Kommunikationspolitik (PR-Arbeit, gesonderte Werbeformen, gemeinsam mit Partnern)
- Koordination des Marketing-Mix

Kontrolle

Alle Marketingmaßnahmen sollten regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Das wird oft vernachlässigt, ist aber wichtig um (Miss-)Erfolge zu erkennen und daraus zu lernen.

Fazit

Migranten als Publikum von Kulturinstitutionen wird eine zunehmende Bedeutung zukommen. Bei der Entwicklung von interkulturellen Kulturangeboten und Marketingkonzepten muss eine Differenzierung nach Lebenswelten und nicht nach Herkunft erfolgen. Es besteht noch viel Nachholbedarf, in praktischer wie theoretischer Hinsicht. So existieren bisher nur wenige Studien, vor allem fast keine, die sich aus einer differenzierten Perspektive mit Menschen mit Migrationshintergrund und den unterschiedlichen Milieus beschäftigen.



Forschungsgestütztes Audience Development

Tipps für die Umsetzung

Meral Cerci, Information und Technik NRW

Audience Development bedeutet die ganzheitliche Orientierung aller Geschäftsbereiche einer (kulturellen) Institution an den Wünschen der (potenziellen) Besucher, von Promotion, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Kommunikationsmaßnahmen bis zum kulturpädagogischen Programm. Audience Development ist damit zugleich bestimmende Philosophie, Kulturmanagementpraxis und Positionierung einer Kultureinrichtung, die sich ganz nach dem Publikum richtet und eine nachfrageorientierte Institutionskultur pflegt.

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Einrichtungen, die interkulturelle Aktivitäten beginnen oder ausbauen wollen? Wie können sie die Ergebnisse aus der Interkultur-Forschung nutzen? Mit diesen Fragestellungen beschäftigte sich im Wintersemester 2008/ 2009 ein von Meral Cerci und Tina Jerman geleitetes Projektseminar an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf: Dabei ging es um ein konkretes Beispiel, die „Interkulturelle Öffnung des Düsseldorfer Schauspielhauses“.

Bestandsaufnahme – Auf Vorhandenem aufbauen!

Publikumsanalyse

Ein wichtiger Bestandteil der Bestandsaufnahme ist eine Publikumsanalyse: Wie setzt sich mein Publikum zusammen? Wie zufrieden sind die aktuellen Zielgruppen mit dem Angebot? Die erforderlichen Informationen können durch eine Publikumsbefragung ermittelt werden. Interessante Daten der Publikumsanalyse sind zum Beispiel: Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund, Alter, Bildung, Einzugsgebiet, Informationskanäle für Kultureinrichtungen, Beurteilung des Programms und Verbesserungsvorschläge.

Für das Düsseldorfer Schauspielhaus führten die Teilnehmenden des Projektseminars eine Zuschauerbefragung durch, bei der sie sich unter anderem nach einem eventuellen Migrationshintergrund erkundigten (s. dazu Folie 5 im Anhang). Anschließend wurde der Anteil der

Zuschauer mit Migrationshintergrund mit ihrem Anteil in der Düsseldorfer Bevölkerung verglichen, das Ergebnis: 13 Prozent des Publikums haben einen Migrationshintergrund, in der Stadt Düsseldorf sind es 31 Prozent.

Analyse Personalstruktur

Fragestellungen sind hier: Wie viele Personen haben einen Migrationshintergrund, mit Bezug zu welchen Ländern? In welchen Funktionen (Künstler, Verwaltung etc.) sind die Personen tätig und auf welchen Ebenen? Wie sind die Personen vernetzt, zum Beispiel mit Migrantenselbstorganisationen? Welche interkulturelle Kompetenz haben die Mitarbeitenden ohne Migrationshintergrund? Bei größeren Einrichtungen ist hierzu eine systematische Mitarbeiterbefragung empfehlenswert.

Das Wissen der Menschen mit Migrationshintergrund kann bei der Programmentwicklung und der Optimierung von Marketingaktivitäten genutzt werden. Ihre Kontakte zu einzelnen Migrantengruppen können die Basis sein, um Netzwerke mit den Communities zu knüpfen. Diese sind, im Sinne der Forschungsergebnisse der Sinus-Studie jedoch nicht als homogen zu betrachten.

Außerdem gibt die Personalanalyse Hinweise für die Personalentwicklung und zum eventuellen Fortbildungsbedarf im Bereich Interkultur, etwa wenn bei den „deutschen“ Mitarbeitenden eine abwehrende Haltung gegenüber einer interkulturellen Ausrichtung zu erkennen ist. Die interkulturelle Neupositionierung ist nur dann erfolgreich, wenn alle Personalebene aktiv in den Prozess eingebunden werden.

Analyse Programmangebot

Um das interkulturelle Potenzial im bestehenden Programm aufzudecken, eignen sich folgende Fragen: Welche Programmangebote haben interkulturelle Bezüge (thematische, personelle)? Gibt es internationale Kooperationen? Gab es bisher besonders erfolgreiche interkulturelle Produktionen bzw. Programmangebote? Falls ja, was waren die Erfolgsfaktoren? Wie war die Publikumsresonanz? Oder auch: Gab es Beispiele für eine weniger gelungene interkulturelle Produktion? Falls ja, was waren die Gründe?

Analyse Marketingaktivitäten

Fragestellungen sind hier: Über welche Kanäle wird geworben? Welche Zielgruppen werden wie erfolgreich erreicht? Wie ist die Preisstruktur für die Angebote? Welche niedrigpreisigen Angebote gibt es? Wie werden diese beworben?

Speziell zum interkulturellen Bereich: In welchen Sprachen wird kommuniziert? Zum Beispiel ist es wichtig, dass zumindest die wichtigsten Inhalte der Internetseiten einer Kulturinstitution in mehreren Sprachen angeboten werden. Da (nicht nur) in Migrantenkreisen die Mund-zu-Mund-Propaganda besonders erfolgversprechend ist, sollte außerdem analysiert werden, welche Kontakte zu Netzwerken und Multiplikatoren bestehen.

Good-practice-Analyse

Es ist, auch im Bereich interkultureller Arbeit, hilfreich, gute Erfahrungen zu nutzen. Kulturinstitutionen sollten sich deshalb umschauchen: Welche Wettbewerber erreichen viele Menschen mit Migrationshintergrund? Welche Erfolgsfaktoren lassen sich identifizieren, bei Marketingaktivitäten, Programm und Personal? Was kann man für das eigene Haus aus diesen Beispielen lernen?

Ein solches positives Beispiel ist das Theater „Hebbel am Ufer“ in Berlin:

- Leitidee: Bewusstsein für Interkulturalität schaffen
- Stückeauswahl/Zielgruppe: Interkulturelle Stückeauswahl in Verbindung mit einer multikulturellen Besetzung sorgen für Authentizität und Identifizierung
- Marketing: durch die interkulturelle Besetzung, das Einbeziehen ausländischer Medien und eine – durch Netzwerke funktionierende – „Mund-zu-Mund-Propaganda“
- Personalstruktur: Personen m

Ziele definieren! Neue Wege gehen

Nach den verschiedenen Analysen im Rahmen der Bestandsaufnahme sollten die Ergebnisse mit der Leitung des Hauses und den Teams in den unterschiedlichen Abteilungen diskutiert werden. Anschließend erfolgt eine Definition der gemeinsamen Ziele für die interkulturelle Öffnung, die die Bereiche Zuschauer, Programm, Marketing und Personal berücksichtigen. Hilfreich ist auch die Entwicklung eines Leitbildes oder einer Vision für die zukünftige Arbeit des Hauses. Die Zielerreichung sollte regelmäßig evaluiert werden, zum Beispiel im Rahmen von Publikumsbefragungen.

Vision Düsseldorfer Schauspielhaus 2020

Wie könnten die Ergebnisse gezielter interkultureller Arbeit aussehen? Das fragten sich die Teilnehmenden des Projektseminars. Ihre Antworten, ihre Vision für das Jahr 2020, stellten sie anhand fiktiver Zeitungsartikel dar, die einzelne Erfolgsfaktoren aufgreifen. Dazu hier einige Beispiele:

Raum und Organisation

„Theater unter freiem Himmel – Das Schauspielhaus zeigt jetzt Vorstellungen im attraktiven Hofgarten. Am Wochenende lockt zudem ein Open-Air-Konzert einer populären israelischen Rockband auf dem großräumigen Vorplatz.“

Programmangebot

„Das Programm beinhaltet Kooperationen mit einer ghanaischen, südkoreanischen und kurdischen Theatergruppe. Die einzigartigen Darstellungen verzaubern Zuschauer, die extra aus ganz Deutschland anreisen.“

„Die Hip-Hop-Inszenierung von `Nathan der Weise` wird zweimal die Woche mit türkischen, japanischen und russischen Untertiteln gezeigt.“ „The brilliant actors were children between 6 and 16 years dealing with the subject of multiculturalism in our world.“

Veranstaltungen und Feste

„Das Japan-Feuerwerk mit einer japanischen Theaterwoche zu verbinden kommt nicht nur bei Japanern gut an.“

„Das Schauspielhaus lädt zu den `Interkulturellen Tagen der offenen Tür` ein. Performances, Musik und Köstlichkeiten aus aller Welt machten dieses Event bereits im Vorjahr zu einem Highlight des Sommers.“

Marketing

„Die mediale Präsenz des Schauspielhauses ist enorm gewachsen: Fast täglich erfährt man durch Fernsehen, Internet und Radio von interessanten Stücken, neuen Ideen und spannenden Aktionen. Zudem ist die Homepage mittlerweile in 8 Sprachen abrufbar.“

Publikum

„Ein Best-Practice-Beispiel für gelebte Interkulturalität ist das Schauspielhaus in Düsseldorf. Türkisch-, japanisch- oder marokkanisch-stämmige Bürger haben hier seit Jahren einen beliebten Treffpunkt gefunden.“

Personal

„Nach Auskunft des neuen deutsch-türkischen Intendanten habe ein Drittel der Mitarbeiter einen Migrationshintergrund. Dies sei repräsentativ für den demographischen Wandel und Sorge für eine große Authentizität der künstlerischen Konzepte.“



Diskussion

Zielgruppen erreichen

Meinhard Motzko von *interkultur.pro* schloss sich der Einschätzung von Eva Nieuweboer an, dass man nicht alle Menschen für kulturelle Angebote interessieren könne. Wichtig sei es, dass eine Kultureinrichtung sich zunächst überlege, welche Zielgruppe/n sie erreichen möchte bzw. könnte und danach ihr Marketing und ihre Produkte entsprechend ausrichte. Auch Michael Dimitrov vom Kulturamt Düsseldorf bestätigte, dass manche Bevölkerungsgruppen sich, trotz großer Bemühungen seitens der Anbieter, wenig am kulturellen Leben einer Stadt beteiligen. Dies gelte zum Beispiel – aus unterschiedlichen Gründen – für die große japanische Community in Düsseldorf: „Bei einzelnen Angeboten funktioniert es inzwischen, aber ein kontinuierliches, langfristiges Interesse zu erzielen ist schwierig.“ Man sollte sich deshalb vor allem an diejenigen richten, die offener seien. „Aufwand und Ergebnis der interkulturellen Aktivitäten müssen in einem angemessenen Verhältnis stehen.“

Optimistischer äußerte sich Meral Cerci: „Der Schlüssel zu fast allen Milieus ist, aus unterschiedlichen Gründen, die kulturelle Bildung der Kinder.“ Deshalb komme speziellen Schulprogrammen, wie sie zum Beispiel das Junge Haus des Düsseldorfer Schauspielhaus anbietet, große Bedeutung zu. Klaus Gerhards plädierte dafür, auch im Bereich Kultur „Integrationslotsen“ einzusetzen. „Es werden Brückenbauer gebraucht, unter anderem weil bei Migranten sogar die oberen Schichten Barrieren gegenüber den deutschen Kultureinrichtungen empfinden. Integrationslotsen, eventuell Ehrenamtliche, müssten solche Menschen ansprechen.“

In den Referaten wurde mehrfach darauf verwiesen, dass Kooperationen mit Migrantenorganisationen hilfreich seien, um die Communities zu erreichen. Das bestätigte auch Robby Hillmanns vom Düsseldorfer Kulturzentrum Zakk. „Wir haben außerdem gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Einrichtungen wie dem Institut Français gemacht, die Arbeit wird dadurch effektiver und ist auch finanziell besser machbar.“ Meinhard Motzko sah die Kooperation mit Migrantenorganisationen kritisch: „Sie vertreten nur Teile der Migranten und zwar nicht immer die modernen Milieus, sondern manchmal nur das traditionelle Gastarbeiter- und das religiöse Milieu. Hinzu kommt, dass die Osteuropäer sich kaum organisieren.“ Tina Jerman von *interkultur.pro* meinte, dass man bei den Migrantenorganisationen genauer differenzieren müsse, welche Positionen sie vertreten. „In vielen Situationen kann es sinnvoller sein, mit Branchenorganisationen zu kooperieren, zum Beispiel mit afrikanischen Künstlern oder auch, wenn es um Öffentlichkeitsarbeit geht, mit den Neuen Deutschen Medienmachern, einem bundesweitem Zusammenschluss von Medienschaffenden mit und ohne Migrationshintergrund.“

Interkulturelle Arbeit verankern

„Häufig sind Kulturprojekte beziehungsweise Aktivitäten von Kultureinrichtungen von einzelnen Personen abhängig, auch wenn es um Interkulturelles geht. „Wie kann man den interkulturellen Ansatz stärker in den Strukturen verankern?“, fragte Nurcan Mert vom Referat für Integration der Stadt Duisburg. Eva Nieuweboer empfahl, die interkulturelle Zielsetzung ins Leitbild einer Institution aufzunehmen. „Außerdem sollte die Politik einen interkulturellen Ansatz als Anforderung stellen, wenn es zum Beispiel um Subventionen geht. Ein Nachteil dabei ist allerdings, dass von oben Aufgedrücktes oft problematisch ist.“ Auch Meral Cerci sprach sich für ein Leitbild aus, das mit der Leitung einer Einrichtung entwickelt

werden sollte. „Darüber hinaus ist es wichtig, möglichst viele der Kolleginnen und Kollegen zu überzeugen. Als Argumente kann man die Sinusstudie nutzen und den wirtschaftlichen Faktor, also Arbeitsplatzsicherung und die Ressourcen, die sich aus kultureller Vielfalt ergeben.“ Tina Jerman ergänzte, dass es notwendig sei, vor allem auch genügend Menschen in den kommunalen Entscheidungsstrukturen und Verwaltungen für den interkulturellen Ansatz zu gewinnen.

Christoph Baum von der Stadtverwaltung Neuss berichtete von Erfahrungen im Bereich Schule, Kinder, Jugendliche: „Die Stadt hat den Einrichtungen finanzielle Anreize und Informationen, unter anderem zu Förderprogrammen, angeboten. Heute sind die meisten davon überzeugt, wie wichtig gute Angebote für Kinder und Jugendliche sind. Ähnliches wird jetzt zum Thema Interkulturelles geplant, unter anderem auch mit Finanzierung durch die Stadt.“

Die Finanzierung von interkulturellen Aktivitäten erweise sich immer wieder als großes Problem, sagte Gabriela Schmitt von *interkultur.pro*. „Wie kann man die Politik oder auch Sponsoren davon überzeugen, dass Geld zur Verfügung gestellt wird?“, lautete ihre Frage an Eva Nieuweboer. Für Geldgeber sei immer das Ergebnis wichtig, am überzeugendsten sei eine nachhaltige Wirkung, so Eva Nieuweboer. „Man muss den Sponsoren und anderen Beteiligten klarmachen, dass es sich um einen längeren Prozess handelt, der sich durchaus rentieren kann. Aber das ist schwierig, weil auch die Kultureinrichtungen kurzfristig Erfolge erwarten.“



Multikulturelle Theaterensembles – Labore für die interkulturelle Kunst und Kultur

Wie die interkulturelle Arbeit in einem Theater aussehen kann, erläuterte Manfred Weber, Geschäftsführender Direktor des Schauspielhauses Düsseldorf. „Wir haben Kolleginnen und Kollegen aus 56 Kulturen, und jede Inszenierung ist ein eigenes Projekt. Bei jedem dieser Projekte ist es notwendig, sich intensiv auszutauschen, um die Mitarbeitenden zu motivieren. Wir machen deshalb Ensembleversammlungen, nicht nur mit den Künstlern, sondern mit allen Beteiligten. Dadurch entsteht eine Kommunikation mit Menschen aus verschiedenen Kulturen.“ Dabei sei nicht nur die sprachliche Verständigung von Bedeutung, man müsse auch den jeweiligen kulturellen Hintergrund kennen und berücksichtigen.

Manfred Weber plädierte ausdrücklich für eine stärkere Publikumsorientierung von Kultureinrichtungen: „Man muss sein Publikum kennen und das potenzielle Publikum kennenlernen. Dabei geht es nicht nur um Marketing, das ist auch ein programmatischer Auftrag, der permanent gegeben ist. Das Theater muss mit dem Wandel der Gesellschaft und des Publikums mitgehen.“ Dazu gehöre es auch, die Stadt zu kennen und zu beobachten, wie man in der und auf die Stadt wirkt. „Publikumsorientierung heißt für mich zum Beispiel auch, an nichttraditionellen Orten zu spielen.“ Es gehe dabei nicht nur um die langfristige Sicherung finanzieller Ressourcen. „Wir leben auch künstlerisch vom Publikum. Für mich ist Interkulturalität ist nicht nur eine Marketingstrategie, die vor allem die Geschäftsführung betrifft. Interkulturalität ist auch ästhetisch interessant und anregend, und sie betrifft das ganze Haus.“

Interkultur.pro – interkulturelles Kunst- und Kulturmanagement

Das Projekt *interkultur.pro* hat 2007 seine Arbeit aufgenommen und läuft bis 2010. Es richtet sich an folgende Zielgruppen in Nordrhein-Westfalen:

- Künstlerinnen und Künstler sowie das Projektmanagement interkulturell ausgerichteter Kunst- und Kulturprojekte
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Kulturverwaltungen
- Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker
- Journalistinnen und Journalisten.

In verschiedenen Modulen – wie Seminare, Multimedia-Präsentationen, Workshops und Beratungen vor Ort – bieten wir ein breites Spektrum zur Professionalisierung in diesem wichtigen gesellschaftlichen Feld an. Zur nachhaltigen Verankerung der interkulturellen Kunst- und Kulturarbeit in Nordrhein-Westfalen tragen außerdem wissenschaftliche Diskurse zu Fragen der Interkultur bei.

Interkulturelles Projektmanagement

Ein interkulturell ausgerichtetes Projekt vom Anfang bis zum Ende erfolgreich durchzuführen, bedarf einer planvollen und systematischen Herangehensweise. Methoden und Instrumente des Projektmanagements können hier eine hilfreiche Struktur bieten. Gleichzeitig ist es wichtig, alle am Projekt beteiligten Akteure „mit ins Boot zu holen“ und dafür Sorge zu tragen, dass die interkulturelle Kommunikation zwischen den Projektgruppenmitgliedern und mit Verantwortlichen/Entscheidern aus dem Projektumfeld möglichst reibungslos und zielführend verläuft. Dieser Aspekt wird vor dem Hintergrund eines kulturell vielfältig zusammengesetzten Projektteams bzw. eines interkulturellen Umfelds umso wichtiger.

Modul „Daten, Fakten, Lebenswelten“

Welche kulturellen Präferenzen und Gewohnheiten haben Zugewanderte? Welche Medien und Informationswege werden genutzt, um sich über kulturelle Angebote zu informieren? Genau hier setzt das Modul „Daten, Fakten, Lebenswelten“ an, in dem neueste empirische und kulturwissenschaftliche Ergebnisse – praxisorientiert aufbereitet – präsentiert und diskutiert werden. Zielsetzung ist es, Kulturverantwortliche für diese Zielgruppen zu sensibilisieren und notwendiges Wissen zur Verfügung zu stellen. So können Kulturangebote besser auf die Wünsche der zugewanderten Menschen abgestimmt werden.

Modul „Theorie-Praxis-Diskurs“

Ausreichende Grundlagen und fundierte Informationen über Theorien und Arbeitsansätze sowie ein guter Überblick über die Themen und Thesen in der aktuellen interkulturellen Debatte sind für eine kompetente Arbeit im interkulturellen Kunst- und Kulturmanagement unverzichtbar.

Deshalb bieten wir den Teilnehmenden im Theorie-Praxis-Diskurs die Möglichkeit, sich argumentativ, konzeptionell und im Diskurs zu orientieren, den eigenen Standpunkt zu finden und immer wieder zu überprüfen. Dazu gehören zum Beispiel Informationen zu Daten, Fakten, Lebenswelten, zu Kulturkonzepten und dahinterstehenden politischen Konzepten.

Modul „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“

Was gilt es zu beachten, wenn gerade Migrantinnen und Migranten als potenzielle Nutzer von Kulturangeboten angesprochen werden sollen? Was muss ich als Künstlerin oder Künstler mit Migrationshintergrund berücksichtigen, wenn ich mir eine professionelle Selbstdarstellung wünsche? Antworten auf diese und weitere Fragen werden in dem Modul „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ erarbeitet und erprobt. Neben einer Einführung in die Grundlagen von Public Relation und Öffentlichkeitsarbeit werden Best-Practice-Beispiele der interkulturellen Public Relation besprochen und Konzepte mit konkreten Lösungsansätzen erarbeitet.

Modul „Finanzmanagement“

Die Hauptaufgabe professionellen Finanzmanagements besteht darin, Einnahmen und Ausgaben nach Möglichkeit so in Deckung zu bringen, dass auf den Einsatz von Fremdmitteln verzichtet werden kann. In dem Modul werden, aufbauend auf einer Analyse der Finanzierungssituation des jeweils eigenen oder eines eingebrachten Beispiels, Finanzierungsstrategien entwickelt und in eine konkrete Maßnahmenplanung umgesetzt. Das erarbeitete Know-how ist in den verschiedensten Sparten der Projektarbeit anwendbar.

Modul „Flying Workshops“

Mit den „Flying Workshops“ – einer Beratung vor Ort – möchten wir Projekten und Institutionen in interkulturellen Zusammenhängen in Phasen akuter Krisen helfen. Dabei kann es um Probleme im Umgang mit Entscheidungsstrukturen und Führungsstilen gehen, um interkulturelle Missverständnisse oder Spannungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Kräften. Behandelt werden können zum Beispiel auch Schnittstellenprobleme zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern oder zwischen Kulturverwaltung und politischen Entscheidungsträgern.



Impressum

Herausgeber:
interkultur.pro
Mintropstraße 20
40215 Düsseldorf

Text: Christel Schwiederski; Redaktion: Tina Jerman, Gabriela Schmitt

Layout: Anna Ziener

Düsseldorf, Juni 2010

Anhang:

Folie 1

„Repräsentativuntersuchung der deutschen Gesamtbevölkerung – Kunst und Kultur



Die Dimension Grundorientierung bei Menschen mit Migrationshintergrund

Der langfristige Wandel von Werten und Lebensstilen i				
<ul style="list-style-type: none"> Traditionelle Werte und religiöser Dogmatismus (oft: islamisch) Patriarchalisches Weltbild, überkommene Familienwerte und Zwangsnormen Rigide-konventionalistischer Lebensstil, strenge Moral Kulturelle Enklave, keine Integrationsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstverständnis als (dauerhafter) "Gast" – auf niedrigem Integrationsniveau Traditionelle Pflicht- und Akzeptanzwerte, Sparsamkeit, Bescheidenheit Materielle Sicherheit, bescheidener Wohlstand als Lebensziel Festhalten an den Traditionen und Gebräuchen des Herkunftslandes, aber Respektieren der deutschen Mehrheitskultur 	<ul style="list-style-type: none"> Soziale und kulturelle Entwurzelung, materialistische Ersatzwerte Streben nach Besitz und Status, Konsum und Genuss Bemühen um soziale Akzeptanz und Anpassung, Aufstiegsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> Individualisierung der Überzeugungen und Lebensstile, Selbstverwirklichung als zentraler Wert Kritische Auseinandersetzung mit der Herkunftskultur Streben nach Aufklärung und Emanzipation Bi-kulturelle Orientierung 	<ul style="list-style-type: none"> Aufhebung kultureller Identitäten und Gruppen-Zugehörigkeiten Unsicherheit als Grunderfahrung, Sinnsuche Postmodernes Werte- Patchwork, Flexibilität und Mobilität Multikulturelle Identifikation, Subkultur-Bildung
<i>Vormoderne Tradition</i>	<i>Ethnische Tradition</i>	<i>Konsum-Materialismus</i>	<i>Individualisierung</i>	<i>Multi-Optionalität</i> i
Tradition		Modernisierung		Neuidentifikation

19

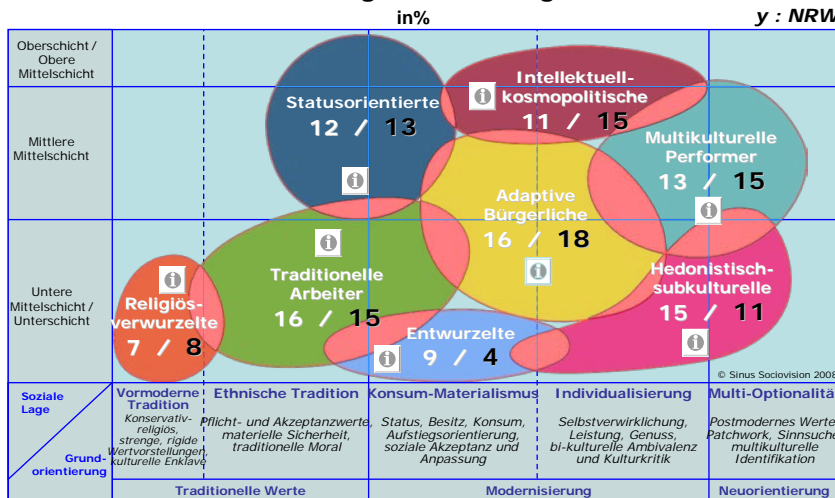
Folie 2

„Repräsentativuntersuchung der deutschen Gesamtbevölkerung – Kunst und Kultur



Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund

x : Deutschland
y : NRW



Basis: Alle Befragte N = 2.015
Alle Befragte NRW N = 429

- + Kulturnutzung
- + Informationsquellen
- + Rahmenfaktoren
- + kulturelle Bildung

31

Folie 3

„Repräsentativuntersuchung der deutschen Gesamtbevölkerung – Kunst und Kultur

Die Dimension Grundorientierung: Wertewandel

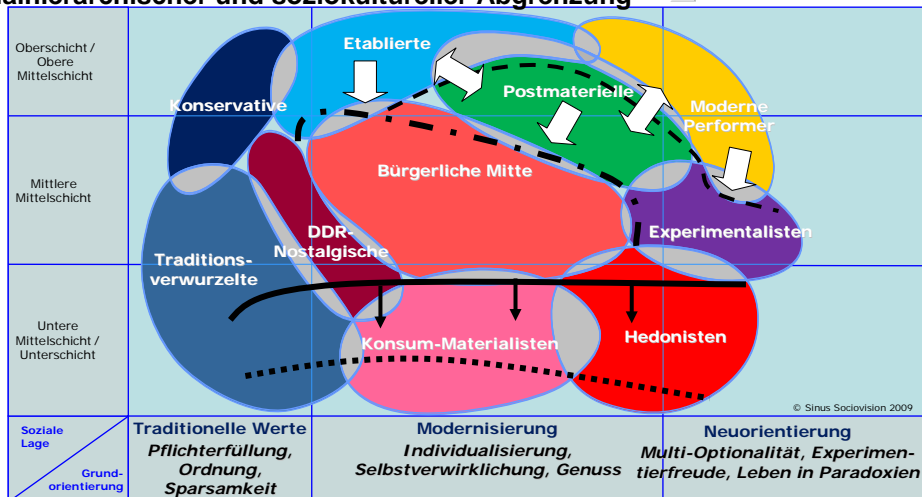
50er	60er	70er	80er und 90er	21. Jahrhundert
Wiederaufbau und Restauration <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pflicht- und Akzeptanz-Werte ▪ Anpassung ▪ Traditionelle Moral ▪ Beschaulichkeit und häusliches Glück ▪ Selbstkontrolle 	Ära des sog. Wirtschaftswunders <ul style="list-style-type: none"> ▪ Status und Besitz ▪ Lebensstandard ▪ Genuss 	Ära des sog. Wertewandels <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Sein" statt "Haben" ▪ Aufklärung ▪ Emanzipation ▪ Ökologie ▪ Selbstverwirklichung 	Relativierung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilität, Mobilität, (Weit der Chancen) "Adaptive Navigation" ▪ Umgehen mit Komplexität ▪ Ästhetizismus, Eklektizismus ▪ Multimediale Wirklichkeit, Virtualisierung ▪ Wissensgesellschaft 	Entsublimierung vs. Sinnsuche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsicherheit als Grunderfahrung (Welt der Risiken) ▪ Trashkultur, Enthemmung, Discount-Konsum ▪ Reflexion von Paradoxien der Modernisierung und Globalisierung ▪ Re-Fokussierung, Ende der Beliebigkeit ▪ Selbstmanagement, "Boundary Management"
↓ Stabilität	↓ Konsum-Materialismus	↓ Postmaterialismus	↓ Postmodernismus	↓ Metamorphose
Traditionelle Werte <i>Pflichterfüllung, Ordnung, Sparsamkeit</i>	Modernisierung <i>Individualisierung, Selbstverwirklichung, Genuss</i>		Neuorientierung <i>Multi-Optionalität, Experimentierfreude, Leben in Paradoxien</i>	

17

Folie 4

„Repräsentativuntersuchung der deutschen Gesamtbevölkerung – Kunst und Kultur

Demarkationslinien sozialhierarchischer und soziokultureller Abgrenzung



29

Besucherbefragung – der Fragebogen

Sehr geehrte Zuschauerinnen und Zuschauer!

Im Rahmen des Seminars „Interkulturelle Öffnung des Düsseldorfer Schauspielhauses“ der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf führen wir eine Publikumsbefragung im Schauspielhaus durch. Auf diese Weise möchten wir mehr über Mediennutzung und eventuellen Migrationshintergrund der Besucher erfahren.

Bitte nehmen Sie sich kurz die Zeit, den Fragebogen auszufüllen. Nach der Vorführung oder in der Pause können Sie ihn in einem der bereitstehenden Kästen am Ausgang abgeben. Selbstverständlich sind Ihre Angaben anonym.

Wie haben Sie von der Veranstaltung erfahren?

- Programmheft
- Zeitung
- Radio
- Plakat / Flyer
- Internetseite des Schauspielhauses
- andere Internetseite:
- Freunde / Bekannte
- sonstige:

Sind Sie oder mindestens ein Elternteil nach 1950 nach Deutschland eingewandert? Falls ja, aus welchem Land?

- ja, ich komme ursprünglich aus / Eltern kommen ursprünglich aus
- nein

Besitzen Sie bzw. mindestens ein Elternteil eine ausländische Staatsbürgerschaft? Falls ja, aus welchem Land?

- ja, ich nämlich
- ja, ein Elternteil/ beide Eltern und zwar
- nein

Haben Sie Verbesserungsvorschläge an das Düsseldorfer Schauspielhaus?

.....

Vielen Dank!

Projektschicht: „Interkulturelle Öffnung des Düsseldorfer Schauspielhauses“, Institut für Kultur und Medien, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Wintersemester 2008 / 2009