

## **Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung**

von **Birgit Mandel**

Erscheinungsjahr: 2013 / 2012

Stichwörter:

**Audience Development | Kulturnutzerforschung | Kulturmanagement | Kulturmarketing | Kultur-PR | Kulturvermittlung | Kunstvermittlung**

### **Thema und Begriffsbestimmung**

Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development sind professionelle Funktionen des Kulturbetriebs, die vor allem im strategischen Zusammenspiel Rahmenbedingungen herstellen, unter denen Kulturelle Bildung stattfinden kann. Kulturvermittlung und Kulturmanagement gehen von der professionellen Seite des Vermittlers aus, Kulturelle Bildung von der Seite des sich bildenden Subjekts. Auch wenn Kulturelle Bildung ein Selbstbildungsprozess in Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur ist, braucht es häufig professioneller Kulturvermittlung, um diesen Prozess zu initiieren. Kulturmanagement und Kulturvermittlung sorgen dafür, dass Kunst und Kultur in möglichst optimaler Weise wahrgenommen und von möglichst vielen produktiv angeeignet werden können.

Kulturelle Bildung ist in der Regel Voraussetzung, um Interesse für kulturelle Angebote entwickeln, sie wahrnehmen und gewinnbringend rezipieren zu können und zugleich entwickelt sich Kulturelle Bildung erst durch reflektierte Kunst-Rezeption und/oder eigene gestalterische Praxis bzw. reflektierte ästhetische Erfahrungen. Der Begriff Kulturelle Bildung impliziert zum einen den Besitz kulturellen Wissens und ästhetisch-künstlerischer Kompetenzen und zum anderen den Erwerb dieser Kompetenzen.

Kulturvermittlung ist der Oberbegriff für verschiedene Funktionen, die zwischen künstlerischer Produktion und Rezeption sowie zwischen verschiedenen kulturellen Ausdrucksformen Brücken bauen und ästhetische, künstlerische und kulturelle Gestaltungsfähigkeiten und -prozesse von Laien unterstützen (vgl. Mandel 2004, 2008b).

Sprach man in den 1970er Jahren vor allem von „ästhetischer Erziehung“ und in den 80er Jahren von „Kulturpädagogik“, so wird seit den 1990er Jahren eher der Begriff der Kulturvermittlung verwendet, der breiter und neutraler auch für indirekte Formen der „Mediation“ jenseits von pädagogischen

Wirkungsabsichten stehen kann.

Der Begriff der Kulturvermittlung kann sich auf kulturelle Ausdrucksformen im weitesten Sinne beziehen und ebenso die Vermittlung zwischen Kulturen meinen wie Vermittlung im Kontext von Alltagskultur. Der Begriff der Kunstvermittlung bezeichnet hingegen im engeren Sinne die Vermittlung der verschiedenen Künste, in der schulischen Kunstvermittlung wird diese häufig unter dem Begriff Kunstpädagogik gefasst (siehe [Georg Peez „Kunstpädagogik“](#)), in der außerschulischen Kunstvermittlung häufig unter speziellen Begrifflichkeiten wie Museumspädagogik, Theaterpädagogik, Konzertpädagogik, Tanzpädagogik. Vor allem in der Bildenden Kunst gibt es einen intensiven kritischen Diskurs über die Ziele und Herangehensweisen von Kunstvermittlung, die der Gefahr widerstehen solle, in der Rolle „autorisierter Sprecher“ vorgegebenes Wissen als nicht hinterfragbar weiterzugeben und damit Machtstrukturen des Kunstbetriebs zu reproduzieren (vgl. u.a. Mörsch 2009). Gefordert wird hingegen häufig eine künstlerische Kunstvermittlung, die den Teilnehmenden/RezipientInnen eigene Interpretationshoheit und eigene Gestaltungsmöglichkeiten einräumt.

Kulturmanagement bezeichnet strategische Prozesse der Konzeption und Organisation der Rahmenbedingungen kultureller Produktion und Rezeption bei möglichst effizientem Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Kulturmanagement lässt sich auch als indirekte Form der Kulturvermittlung begreifen, die vor allem in der Funktion des Kulturmarketings als Steuerung von Aufmerksamkeit virulent wird (vgl. Mandel 2009).

Marketing umfasst sämtliche Austauschbeziehungen einer Institution oder eines Projekts mit seinen verschiedenen Interessengruppen. PR bezeichnet Prozesse der strategischen Kommunikation mit den verschiedenen Teilöffentlichkeiten und Zielgruppen und beinhaltet Aufgaben der Information, Positionierung und Imagebildung, Aufmerksamkeitsmanagement sowie den Aufbau dialogischer Beziehungen.

Audience Development ist die aus dem Englischen übernommene Bezeichnung für die Gewinnung und Bindung neuen Publikums für kulturelle Veranstaltungen und Institutionen. Audience Development kombiniert dabei Strategien und Methoden des Kulturmarketings und der Kultur-PR mit Formen der Kunstvermittlung auf der Basis von Kenntnissen der Publikumsforschung, um mehr oder andere und neue Kultur-NutzerInnen zu erreichen (vgl. u.a. Arts Council England 2003).

## **Historische Dimension**

Kulturvermittlung begann sich in größerem Umfang in Deutschland in den 1970er Jahren zu etablieren, nicht zuletzt durch die sogenannte „Neue Kulturpolitik“ und ihre prominentesten Protagonisten Hilmar Hoffmann und Hermann Glaser, die aus ihren Forderungen einer „Kultur für alle“ (siehe [Hilmar Hoffmann/Dieter Kramer „Kultur für alle. Kulturpolitik im sozialen und demokratischen Rechtsstaat“](#)) und ihrem Engagement für ein „Bürgerrecht Kultur“ auch die Notwendigkeit einer professionellen Kulturvermittlung ableiteten (Hoffmann 1979; Glaser/Stahl 1983 sowie auch Schwenke 1972). In den traditionellen Kulturinstitutionen wurden museums-, theater- und konzertpädagogische Dienste etabliert, daneben entwickelten sich vielfältige Formen von Soziokultur und außerschulischen kulturpädagogischen Diensten und Einrichtungen. Dennoch blieben diese Kulturvermittlungsangebote quantitativ marginal im Verhältnis zur sonstigen Kunst- und Kulturförderung wie auch im Ansehen und der Hierarchie von Kultureinrichtungen und in der Kulturpolitik (Mandel 2004). Erst seit wenigen Jahren wird in Deutschland die

Bedeutsamkeit von Kulturvermittlung auf breiter Ebene anerkannt, und es werden zunehmend Positionen dafür geschaffen (Keuchel/Weil 2010). Der wesentliche Grund für diese Aufwertung liegt vermutlich im demografischen Wandel, durch den die traditionellen (bildungsbürgerlichen) KulturnutzerInnen, für die der Besuch hochkultureller Einrichtungen selbstverständlich und selbsterklärend ist, immer weniger werden, sodass Kultureinrichtungen gezwungen sind, sich um neue NutzerInnen jenseits dieses schrumpfenden Milieus zu bemühen. Kulturvermittlung wird zur Überlebensstrategie von Kultureinrichtungen. Weitere Gründe sind die Probleme des Bildungssektors, die auch mit Hilfe von Kulturvermittlung als Voraussetzung für Kulturelle Bildung gelöst werden sollen sowie auch die zunehmende Internationalisierung des Kultursektors, wodurch Konzepte und ProtagonistInnen von Kulturvermittlung aus anderen europäischen Ländern in Deutschland Eingang finden und Kulturpolitik beeinflussen.

Audience Development als Strategie, um mehr und andere NutzerInnen für Kulturprogramme zu finden, entstand in Großbritannien und den USA bereits in den 1990ern. Während es in den USA vor allem als Marketingtool genutzt wird, um Veranstaltungen attraktiver für ein breiteres Publikum zu machen, damit mehr Tickets verkauft werden und Kulturbetriebe ohne Förderungen existieren können, wird Audience Development in Großbritannien durch kulturpolitische Vorgaben initiiert, mit dem Ziel, ein vielfältigeres, für die Gesellschaft als Ganzes repräsentativeres Publikum zu erreichen (Arts Council 2003). Audience Development umfasst nicht nur Marketing und Vermittlungsformen, sondern beinhaltet auch die Entwicklung neuer künstlerischer Programme in Auseinandersetzung mit neuen Nutzergruppen.

In Deutschland, wo das Publikum lange Zeit eine untergeordnete Rolle im Kulturbetrieb spielte, da man eine Beeinträchtigung der „Autonomie der Künste“ durch Publikumswünsche befürchtete, gab es bis vor kurzem keine gezielten Strategien, sich um bestehende und um potentielle NutzerInnen von Kultureinrichtungen zu bemühen. Insofern gibt es auch keinen eigenen deutschen Begriff für Audience Development, ein Wort, das stattdessen direkt in das kulturbetriebliche Vokabular übernommen wurde.

Kulturmanagement etablierte sich als Profession in Deutschland wie in den meisten anderen europäischen Ländern Anfang der 1990er Jahre. Grund dafür war vor allem die finanzielle Notwendigkeit, effizienter und effektiver mit vorhandenen öffentlichen Kulturfördermitteln umzugehen ebenso wie kulturelle Projekte und Institutionen stärker kulturwirtschaftlich zu ermöglichen.

Wurde Kulturmanagement in seinen Anfängen sehr stark als Instrumentarium zur effizienten Organisation von (öffentlichen) Kultureinrichtungen betrachtet, so beginnt sich das Rollenbild des Kulturmanagers zu weiten: Vom Kunstinstitutionen-Manager, der Kultureinrichtungen „rationalisiert“ und ihnen zu ökonomischem Erfolg verhilft, zum „Management kultureller Kontexte“, das nicht nur die Interessen eines einzelnen „Betriebs“ im Blick hat, sondern auch die gesellschaftspolitischen Dimensionen (Mandel 2009).

Im aktuellen kulturmanagerialen Diskurs im deutschsprachigen Raum (vgl. Fachverband für Kulturmanagement 2009-2012) wird nicht mehr darüber reflektiert, wie möglichst viele kulturelle Angebote zu erhalten sind, sondern vielmehr darüber, wie auch im Kulturmanagement ein Ende der Wachstumslogik einzuleiten wäre und statt dessen eher eine neue Qualität und Nachhaltigkeit ermöglicht werden könnte im Management von Kunst und Kultur. Damit gerät auch die Kulturelle Bildung in den Aktionsradius des Kulturmanagements.

## **Aktuelle Ziele, Aufgaben und Vorgehensweisen von Kulturvermittlung und Kulturmanagement**

Kulturvermittlung (einschließlich Kulturmanagement und Audience Development) kann unterschiedliche Ziele haben:

- >> Aufmerksamkeit schaffen für Kunst und Kultur und Images von Kunst und Kultur beeinflussen
- >> Zugänge zu Kunst vermitteln und damit die Rezeption von Kunst und Kultur ermöglichen
- >> Kreatives Ausdrucksvermögen und künstlerische Techniken und Kompetenzen vermitteln
- >> Empowerment / Stärkung des Einzelnen anregen
- >> Schlüsselkompetenzen fördern wie Kreativität, Wahrnehmungs-, Reflexions-, Kommunikationsfähigkeit
- >> Interkulturelle Sensibilität fördern
- >> Kommunikation, Identität und Gemeinschaft stiften

Kulturvermittlung kann sowohl Marketingziele durch Aufmerksamkeitsmanagement und Steigerung von BesucherInnen und Einnahmezahlen verfolgen wie auch zur individuellen Bereicherung des einzelnen Kulturnutzers beitragen sowie auch gemeinnützige gesellschaftspolitische Ziele verfolgen, die über den Kultursektor hinausreichen.

Auch wenn ein ausschließlich im Interesse einer spezifischen Institution handelndes Kulturmanagement Vermittlungsinstrumente nur einsetzt, um mehr BesucherInnen zu gewinnen, können dabei als parallele Effekte individuelle kulturelle Bildungsprozesse und gesellschaftliche Reflexionsprozesse ausgelöst werden.

Es gibt direkte Methoden der Kulturvermittlung personaler wie medialer Art, zu denen etwa Führungen, Workshops, Publikumsgespräche, Informationstafeln, Computeranimationen gehören. Kulturvermittlung kann aber auch dramaturgische und kuratorische Vermittlungs-Konzepte beinhalten, die sehr eng mit einer künstlerischen Produktion verbunden oder sogar kunstimmanent sein können.

Darüber hinaus gibt es indirekte Kulturvermittlungsformen aus dem Bereich Marketing und PR, die z.B. Werbemaßnahmen, Informationsbroschüren, aber auch Kampagnen und Aktionen umfassen. Auch ein indirektes Vermittlungsformat wie das Event kann ein wirkungsvolles Instrument der Kulturvermittlung sein, weil es auf emotionale Weise aktiviert und im gemeinschaftlichen Erleben bleibende Erfahrungen ermöglichen kann, jedoch nur dann, wenn das Event direkt an die Inhalte künstlerischer Produktionen anknüpft und zu diesen hinführt (Mandel 2010).

Über indirekte Vermittlungsformen können Images von Kunst und Kultur und Kultureinrichtungen geprägt werden, was Attraktivität und emotionale Zugänglichkeit stark beeinflussen kann.

Kenntnisse aus der Kulturbesucherforschung von Kulturinstitutionen und aus Bevölkerungsbefragungen bieten Grundlagen für die Optimierung von Maßnahmen der Kulturvermittlung im Sinne des Audience Development. Nur wenn die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse, die mit einem Kulturbesuch oder

einem Kunstereignis verbunden sind, berücksichtigt werden durch entsprechende zielgruppen-adäquate Kommunikations-, Service-, Vermittlungsleistungen, kann Kulturnutzung ein attraktives Gesamterlebnis werden, das zu hoher Zufriedenheit und zur Identifikation mit einer Kultur-Einrichtung bzw. mit Kunst und Kultur als einem bereichernden Faktor für das eigene Leben führt.

Kulturvermittlung hat die Aufgabe, möglichst vielfältige Anknüpfungspunkte zwischen professioneller Kunst und Kultur und den kulturellen Interessen und Lebenswelten verschiedener Gruppen der Gesellschaft herzustellen und ein vielfältiges kulturelles Leben zu moderieren, das ebenso die traditionellen „Hochkulturangebote“ umfasst wie Popkultur, Soziokultur, Breitenkultur, digitale Kultur und vieles mehr.

## **Ausblick/Perspektiven/Herausforderungen**

Kulturelle Bildung ist auf Kulturmanagement und Kulturvermittlung angewiesen, ebenso wie Kulturmanagement und Kulturvermittlung erst dann nachhaltig erfolgreich sein können, wenn sie sich auch darum bemühen, dass Prozesse Kultureller Bildung stattfinden. Die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur erfordert immer den aktiven, folglich also zu aktivierenden Rezipienten, damit sich ihre Wirksamkeit entfalten kann. Nur wenn der Rezeptionsprozess zwischen Kunst und Kunstinutzer/Betrachter glückt, wird ein intrinsisches Bedürfnis im einzelnen Nutzer entstehen, Kulturbesuche wiederholen zu wollen, nur wenn Kunst als Bereicherung empfunden wird, kann sich ein von vielen getragenes kulturelles Leben in einer Gesellschaft entwickeln.

Das größte Problem des Kultursektors, für das Kulturmanagement und Kulturvermittlung Lösungen finden müssen, ist derzeit nicht das mangelnde kulturelle Angebot, sondern die mangelnde Nachfrage (Klein 2004:10).

Nur eine kleine privilegierte Gruppe der Bevölkerung interessiert sich für die von (öffentlich geförderten) Kulturinstitutionen bereitgestellten Angebote. Regelmäßige KulturnutzerInnen gehören in der Regel zu den formal hoch gebildeten und gut verdienenden Milieus. Die bereits in den 1970er Jahren von Bourdieu kritisierte Distinktionsfunktion kultureller Einrichtungen ist also bis heute nicht gebrochen. Hohe formale Bildung und Kulturelle Bildung korrelieren aufs Engste (vgl. Zentrum für Kulturforschung 2006).

Allgemeine Bildung wird in der Regel durch Elternhaus und Schule vermittelt. KulturvermittlerInnen müssen also unter anderem Wege finden, wie sie kulturelle Bildungsmöglichkeiten an die Schule koppeln können, um möglichst alle Kinder und Jugendlichen zu erreichen. Sie müssen Wege entwickeln, um Menschen außerhalb von Kultureinrichtungen anzusprechen, zu interessieren und zu aktivieren, unter anderem durch Kooperationen mit den unterschiedlichsten Partnern über den Kultursektor hinaus.

Ging es in früheren Jahren vor allem darum, das in seinen Ansprüchen und Rezeptionsweisen relativ homogene bildungsbürgerliche „Kernpublikum“ anzusprechen, so besteht die aktuelle Herausforderung darin, sich in einer stark ausdifferenzierten Gesellschaft mit den unterschiedlichen gesellschaftlichen Milieus auseinanderzusetzen und diese als potentielle KulturnutzerInnen und KulturgestalterInnen zu begreifen.

Damit würde Kulturvermittlung auch zur Herausbildung „kultureller Vielfalt“ beitragen, einem hierarchischen Kulturbegriff entgegenarbeiten sowie den Kultursektor insgesamt repräsentativer entsprechend der Vielfalt der Gesellschaft gestalten. Dafür werden auch differenzierte Kenntnisse über die

Barrieren von Nicht-KulturnutzerInnen aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen benötigt. Der stark wachsende Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung verlangt zusätzliches Wissen über herkunftsspezifische Vorstellungsbilder von Kunst und Kultur, national geprägte kulturelle Präferenzen und Rezeptionsweisen als Voraussetzung für interkulturelle Kulturvermittlung.

KulturvermittlerInnen in Institutionen stehen vor der Herausforderung, diese nicht nur in ihrer Kommunikation, ihrem Ambiente und ihren Vermittlungsformaten zu verändern, sondern auch in ihrer Programmatik, damit sie für neue Zielgruppen interessant und relevant werden. Zugleich müssen sie dabei inhaltliche und ästhetische Qualitätskriterien durchsetzen, ohne die Kulturangebote nur bedingt kulturelle Bildungseffekte entfalten können.

Professionelle KulturmanagerInnen und KulturvermittlerInnen müssen sich immer neu die Frage stellen, welche Ziele und welche Wirkungen von den jeweils zu erarbeitenden und vertreibenden Kulturangeboten auf die Gesellschaft ausgehen und überprüfen, ob diese tatsächlich eintreten.

Zwar gibt es konsumtive kulturelle Angebote im Überfluss, jedoch großen Nachholbedarf an Möglichkeiten kultureller Selbstbildungsprozesse und eigenen künstlerischen und kulturellen Ausdrucksmöglichkeiten sowie kommunikativen und Gemeinschaft bildenden kulturellen Aktivitäten.

Eine wichtige Aufgabe einer nachhaltigen Kulturvermittlung besteht nicht zuletzt auch darin, nachwachsende Generationen kulturell kompetent zu machen und zu bilden, damit diese ihre eigenen kulturellen Vorstellungen entwickeln und realisieren können.

Kulturvermittlung ist Voraussetzung dafür, dass Kunst und Kultur relevant werden für das Leben unterschiedlicher sozialer Milieus, dass Brücken gebaut werden zwischen verschiedenen Sprach- und Denkebenen, dass Kommunikation entsteht in der Auseinandersetzung mit Kunst, dass Kunst und Kultur zur Lebensqualität für viele, statt nur für eine kleine gesellschaftliche Elite beitragen können, aber auch, dass die in künstlerischen Auseinandersetzungen stattfindenden (inter-)kulturellen Prozesse bewusst reflektiert und zu (Inter-)Kultureller Bildung werden können.

---

## Verwendete Literatur

**Arts council England/Johnson, Gill (2003):** New audiences for the arts. The new audiences programme 1998-2003. London.

**Glaser, Hermann/Stahl, Karl Heinz (1983):** Bürgerrecht Kultur. Wien: Ullstein.

**Hoffmann, Hilmar (1979):** Kultur für alle. Perspektiven und Modelle. Frankfurt/M.: Fischer.

**Keuchel, Susanne/Weil, Benjamin (2010):** Lernorte oder Kulturtempel – Infrastrukturhebung: Bildungsangebote in klassischen Kultureinrichtungen. Köln: ARcult Media.

**Klein, Armin (2004):** Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement. In: Klein, Armin/Knubben, Thomas (Hrsg.): Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2003/2004 (9-28). Baden-Baden: Nomos.

**Mandel, Birgit (2009):** Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid u.a. (Hrsg.): Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement (13-29). Bielefeld: transcript.

**Mandel, Birgit (2008b):** Kulturvermittlung als Schlüsselfunktion auf dem Weg in eine Kulturgesellschaft. In: Dies. (Hrsg.): Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung (17-72). München: kopaed.

**Mandel, Birgit (Hrsg.) (2004):** Kulturvermittlung zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft. Bielefeld: transcript.

**Mandel, Birgit (2010):** PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis. 3. Auflage. Bielefeld: transcript.

**Mörsch, Carmen (2009):** Am Kreuzpunkt von vier Diskursen: Die documenta 12 Vermittlung zwischen Affirmation, Reproduktion, Dekonstruktion und Transformation. In: Dies. (Hrsg.): Kunstvermittlung (9-33). Zürich/Berlin: diaphanes.

**Schwencke, Olaf (1972):** Ästhetische Erziehung und Kommunikation. Frankfurt/M.: Diesterweg.

**Fachverband Kulturmanagement (ohne Jahr):** [www.fachverband-kulturmanagement.de](http://www.fachverband-kulturmanagement.de)

**Kulturvermittlung-online (ohne Jahr):** [www.kulturvermittlung-online.de](http://www.kulturvermittlung-online.de)

## Empfohlene Literatur

**Glaser, Hermann/Stahl, Karl Heinz (1974):** Die Wiedergewinnung des Ästhetischen. München: Juventa.

**Keuchel, Susanne/Wiesand, Andreas Johannes (Hrsg.) (2006):** Das 1. Jugend-KulturBarometer. „Zwischen Eminem und Picasso ....“. Bonn: ARCult Media.

**Keuchel, Susanne (2005):** 8. Kulturbarometer. Bundesweite Bevölkerungsumfrage. Bonn: ARCult Media.

**Kulturmanagement (Fachverband) (ohne Jahr):** [www.fachverband-kulturmanagement.de](http://www.fachverband-kulturmanagement.de)

**Kulturvermittlung-online (ohne Jahr):** [www.kulturvermittlung-online.de](http://www.kulturvermittlung-online.de)

**Mandel, Birgit (2008):** Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung. München: kopaed.

## Anmerkungen

Dieser Text wurde erstmals im Handbuch Kulturelle Bildung (Hrsg. Bockhorst/ Reinwand/ Zacharias, 2012, München: kopaed) veröffentlicht.

## Zitieren

Gerne dürfen Sie aus diesem Artikel zitieren. Folgende Angaben sind zusammenhängend mit dem Zitat zu nennen:

Birgit Mandel (2013 / 2012): Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE:

<https://www.kubi-online.de/artikel/kulturvermittlung-kulturmanagement-audience-development-strategien-kulturelle-bildung>

(letzter Zugriff am 14.09.2021)

## Veröffentlichen

Dieser Text – also ausgenommen sind Bilder und Grafiken – wird (sofern nicht anders gekennzeichnet) unter Creative Commons Lizenz cc-by-nc-nd (Namensnennung, nicht-kommerziell, keine Bearbeitung) veröffentlicht. CC-Lizenzvertrag:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/legalcode>