

Ein strategischer Bezugsrahmen zur integrierten Entwicklung eines teilhabeorientierten Audience Development

von **Helge Kaul**

Erscheinungsjahr: 2024

Peer Reviewed

Stichwörter:

Kulturmarketing | Kulturvermittlung | Kulturelle Teilhabe | Audience Development | Strategie | Hamburger Kunsthalle | Besucher*innenbindung | Evaluation

Abstract

Audience Development hat sich im Kulturmanagement als Leitidee etabliert und in teilhabeorientierten Programmen niedergeschlagen, die sich dediziert an «kulturferne» Bevölkerungsgruppen richten. Aktuelle Zahlen aus der Nichtbesucher*innen-Forschung lassen allerdings an der breiten Wirksamkeit der Programme zweifeln, und Theorie und Praxis verweisen auf veritable Umsetzungsprobleme infolge mangelnder Konzepte und fehlender infrastruktureller Voraussetzungen. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Artikel ein allgemeiner strategischer Bezugsrahmen entwickelt, der dazu dient, Audience Development Programme ziel- beziehungsweise teilhabeorientiert zu gestalten. Ein besonderer Fokus liegt auf einer integrierten Betrachtung der Aufgaben im Kulturmarketing und in der Kulturvermittlung, um interne Ressourcen zu bündeln und fach- und organisationsübergreifende Synergien zu verwirklichen. Aus dem Bezugsrahmen lassen sich organisationsübergreifend (1) situationsgerechte bedürfnis- und teilhabeorientierte Zielkombinationen für die Kultureinrichtung, (2) wirksame Instrumente und Maßnahmen für deren Erreichung und (3) geeignete Ansätze für deren Evaluation ableiten. Das neue Instrument kann als gemeinsames Kommunikationsinstrument für die verschiedenen Fachdisziplinen und Abteilungen dienen, um ein teilhabeorientiertes Audience Development als Querschnittsaufgabe in der Organisation zu implementieren.

Herausforderungen für die Verwirklichung kultureller Teilhabe

Audience Development beabsichtigt eine Erweiterung von Besucher*innenbeziehungen in kulturell-künstlerischen Zusammenhängen und gibt diesem Vorhaben einen strategischen Rahmen vor (siehe: Birgit Mandel „Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung“). Forscher*innen setzen sich theoretisch mit den Zusammenhängen von Audience Development und kultureller Teilhabe auseinander (Cuenca-Amigo/Makua 2017). In der Praxis hat sich Audience Development als Leitidee etabliert und in Programmen niedergeschlagen, die sich dezidiert an «kultur- bzw. kunstferne» Bevölkerungsgruppen richten. Obwohl kulturelle Teilhabe häufig und an prominenter Stelle gefordert und ihre Umsetzung zur reinen Formsache erklärt wird (siehe: Eckart Liebau „[Kulturelle Bildung für alle und von allen? Über Teilhabe an und Zugänge zur Kulturellen Bildung](#)“), lässt die Wirksamkeit teilhabeorientierter Programme offenbar zu wünschen übrig, wie die Beobachtungen aus der Nicht-Besucher*innenforschung nahelegen (Sievers 2010; Renz 2016; Mandel/Nesemann 2024; Mandel 2012/2013; siehe: Susanne Keuchel „[Empirische kulturelle Bildungsforschung - Methodik, Themen und aktueller Forschungsstand](#)“).

Das *Institut für Kulturelle Teilhabeforschung* (IKTf) führt regelmäßig repräsentative Bevölkerungsbefragungen zur Lage der kulturellen Teilhabe an Museen, Theatern, Opern oder Ballett, klassischen Konzerten und kulturellen Freizeitangeboten durch. Aktuelle Zahlen aus Berlin zeigen, dass sich die Struktur des Kulturpublikums in den letzten Jahren kaum verändert hat, trotz der verstärkten Anstrengungen der Einrichtungen ein Publikum zu erreichen, dass repräsentativer für die Gesellschaft als Ganzes ist. Frauen und ältere Bevölkerungsgruppen sind überproportional vertreten, noch immer korreliert die Besuchswahrscheinlichkeit stark mit dem formalen Bildungsgrad, circa zwei Drittel der Besucher*innen besitzen einen Hochschulabschluss (vergleiche Abbildung 1). Während 40% der Berliner*innen einen Migrationshintergrund haben, ist dies in den Kultureinrichtungen nur bei 5-10% der Besucher*innen der Fall. Unverändert gilt: Menschen mit traditionellen Lebensstilen und geringem Ausstattungsniveau an kulturellen Ressourcen besuchen Kulturveranstaltungen im Allgemeinen nie oder nur selten (IKTF 2019, 2023).

Zusammensetzung Besucher*innen von Sprechtheater, Oper, Tanz, Ballett in Berlin:

Alter	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
15-29	22	20	17	18	17	15	16	11	17	18	Berlin 2022: ~ 20 %
30-49	26	31	31	32	33	31	34	33	28	29	Berlin 2022: ~ 35 %
50-69	32	34	36	34	35	37	36	41	38	38	Berlin 2022: ~ 29 %
70+	19	16	16	16	16	18	14	15	17	16	Berlin 2022: ~ 17 %
Bild.	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
≤ Reals.	13	14	17	15	14	15	13	16	12	13	~ 60 % Akademiker*innen Berlin 2022 ~ 40 %
Abitur	17	24	25	27	27	20	20	23	18	17	5-10 % Migrationshintergrund Berlin 2022: ~ 40 %
Hochs.	55	60	57	57	58	57	60	50	62	62	60 % Frauen; Berlin 2022: ~ 50 %

(KulMon2014-2023)

Abb. 1: Zusammensetzung Besucher*innen in den Bereichen Sprechtheater, Oper, Tanz, Ballett in Berlin (Quelle: IKTF 2023)

Die Verfestigung der Publikumsstruktur in Kunst und Kultur führt die Forschung auf eine Reihe externer Einflussfaktoren zurück. Kurzfristig hat die COVID-19-Pandemie zu einem Rückgang der Besuchshäufigkeit besonders bei Menschen im Alter ab 60 Jahren oder mit niedrigem formalem Bildungsgrad geführt. Für die Zukunft muss die empirische Erkenntnis beunruhigen, dass weite Teile der Bevölkerung bestehende Kulturangebote als «nicht an sie gerichtet» empfinden, insbesondere jene sozialen Milieus mit traditionellen Lebensstilen und einem geringen Ausstattungsniveau an kulturellen Ressourcen (IKTf 2023). Weiterhin leidet die Verwirklichung kultureller Teilhabe in der kulturellen Praxis unter einem «veritablen Umsetzungsproblem» (vgl. Maedler/Witt 2014). Zu den zentralen Herausforderungen innerhalb der Einrichtungen, die für diesen Artikel leitend sein sollen, zählen das Fehlen eines nachhaltigen und zielorientierten Konzepts und einer konsequenten Programmevaluation sowie der Mangel an infrastrukturellen Voraussetzungen wie zum Beispiel einer transparenten und verlässlichen Budgetzuteilung für Vermittlung und Kulturelle Teilhabeprogramme (ebd.).

Kernaufgaben in Kulturvermittlung und Kulturmarketing

Audience Development wird definiert als „umbrella term to encompass all aspects of promotion, publicity, marketing, public relations, communications and educational programs (Siebenhaar 2007:1)“. Dabei kombiniert das Audience Development Ansätze des Kulturmarketings mit Formen der Kunstvermittlung auf der Basis von Kenntnissen der Publikumsforschung (siehe: Birgit Mandel [„Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung“](#)). Bislang fehlt ein allgemeiner strategischer Bezugsrahmen für die Gestaltung von Audience Development Programmen, der den zuvor genannten Herausforderungen gerecht werden könnte. Ein solcher Bezugsrahmen muss jene Ziele und Aufgaben integrieren, zu denen das Kulturmarketing einerseits und die Kulturvermittlung andererseits in Hinblick auf ein teilhabeorientiertes Audience Development beitragen können. Da die oberen Ziele in Kulturmarketing und Kulturvermittlung mitunter konkurrierend oder sogar inkommensurabel sind (zum Beispiel Auslastung vs. Diversität), gilt es Synergien im Mitteleinsatz der beiden Disziplinen zu identifizieren, die im Sinne erhöhter Effizienz beiden Aufgabenbereichen zugleich dienen.

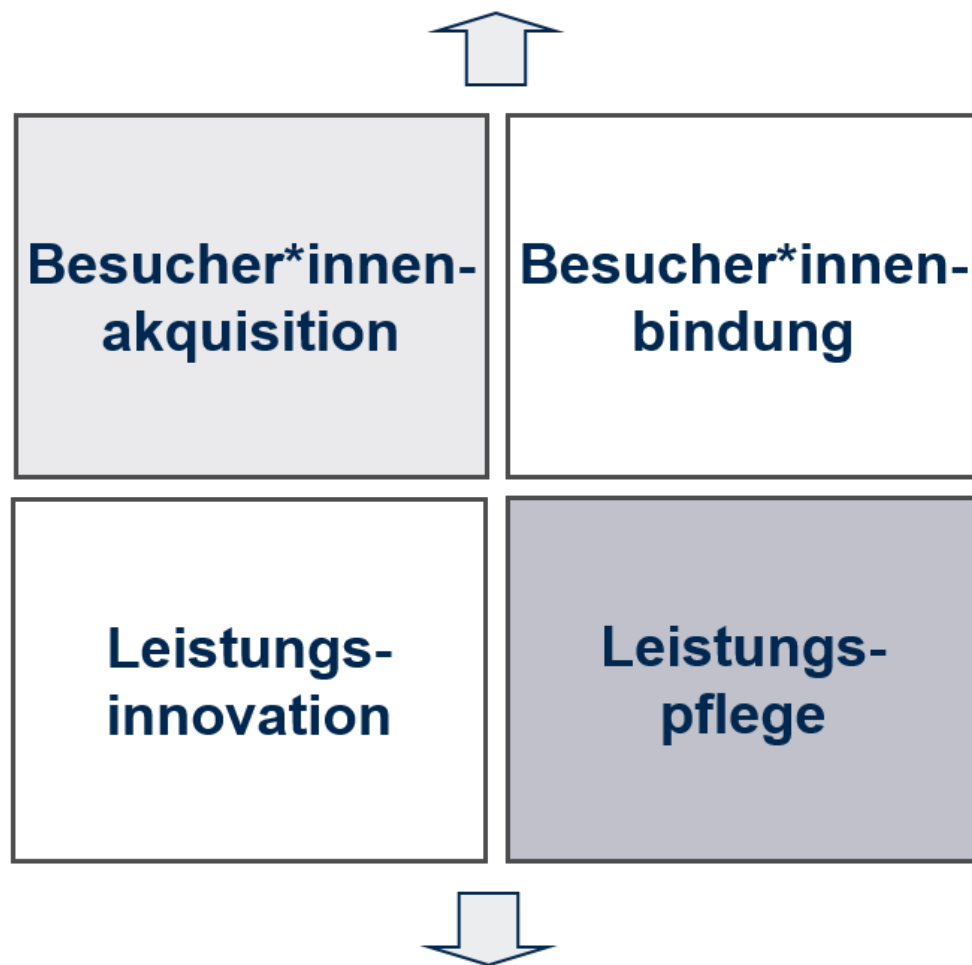
Welche inhaltlichen Ziele oder Aufgaben leiten die beiden Disziplinen? Kulturvermittlung umfasst nach Mandel das Spektrum der Aufgaben, die Zusammenhänge herstellen zwischen kultureller Produktion und Rezeption, zwischen Kultur und Gesellschaft sowie zwischen Kunst und Publikum (Mandel 2008). In Anlehnung an Überlegungen von Mandel (ebd.) lassen sich vier idealtypische Vermittlungsaufgaben definieren: Eine *Vermittlung künstlerisch-gestalterischer Kompetenzen* kann die Menschen zu eigenen künstlerischen Aktivitäten befähigen und inspirieren. Die *Vermittlung kultureller Kompetenzen* versetzt Rezipient*innen aus verschiedenen sozialen Gruppen in die Lage, sich in verschiedenen kulturellen Settings zurecht zu finden. Kulturvermittlung kann Prozesse Kultureller Bildung und soziale Problemlösungsprozesse anstoßen, die zu *kultureller, sozialer und ökonomischer Teilhabe* beitragen. Durch die *Vermittlung ästhetischer Codes* schließlich werden kognitive Barrieren aus dem Weg geräumt, die Menschen davon abhalten, sich mit «schwer zugänglichen» Kunstformen zu beschäftigen (ebd.).

Für die Prioritäten im Marketing-Management entwickelten Tomczak/Reineke (1996) ein universelles Ordnungsraster, das mit der bekannten Matrix von Ansoff (1966) verwandt ist. Im aufgabenorientierten Ansatz verfügt die (Kultur-)Unternehmung über vier mögliche Wachstums- und Wertgeneratoren: neue

Besucher*innen gewinnen, bestehende Besucher*innen binden, neue Leistungen (Angebote, Produkte, Programme, ...) entwickeln und vorhandene Leistungen aktualisieren bzw. ausbauen. Daraus leiten sich vier Marketingaufgaben ab: *Kundenakquisition*, *Kundenbindung*, *Leistungsinnovation* und *Leistungspflege*. Abbildung 2 zeigt, dass Akquisition und Bindung der besucherorientierten «market-based view», Leistungsinnovation und -pflege der organisationstheoretischen «ressource-based-view» entsprechen (Tomczak/Reineke/Mühlmeier 2007).

Ressourcenorientiertes Marketing ist für viele Kultureinrichtungen interessant, die ihre Marketingziele häufig zuerst über den Einsatz spezifischer (kulturell-künstlerischer) Kompetenzen zu erreichen suchen («Inside-Out») anstatt durch eine Anpassung an die bestehenden Bedürfnisse und Erwartungen des Publikums («Outside-In»). Eine ressourcenorientierte Marketingplanung bedeutet, in Bereiche zu investieren, in denen vorhandene Kompetenzen (z. B. hohe Innovationsbereitschaft) auf ein hohes Marktpotenzial (z. B. junge und neugierige Zielgruppen) treffen. Sind bei hohem Marktpotenzial notwendige Kompetenzen vorhanden, aber nicht in hinreichend, sollte die Kultureinrichtung ausgewählte Kompetenzen (weiter-)entwickeln (z. B. indem sie Netzwerke zu innovativen Nachwuchskünstler*innen aufbaut).

Besucher*innenorientierung (Outside-In)



Ressourcenorientierung (Inside-Out)

Abb. 2: Vier Marketingaufgaben und Beispiel für ein Kernaufgabenprofil (Quelle: in Anlehnung an Tomczak/Reinecke/Mühlmeier 2007)

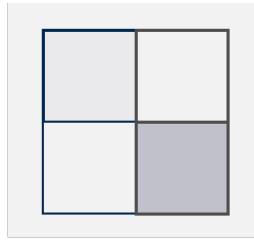
Zwar sind die Aufgaben des Kulturmarketings grundsätzlich gleichbedeutend, gemäß Tomczak/Reinecke (1996) wird es einer Unternehmung infolge fehlender Kompetenzen aber kaum möglich sein, alle vier Aufgaben gleichzeitig zu fokussieren. In der betrieblichen Praxis wählen Unternehmungen verschiedene Aufgabenschwerpunkte, und es bilden sich sogenannte Kernaufgabenprofile heraus (Tomczak/Reinecke 1996, vergleiche Abbildung 2). Auch in der Kulturvermittlung werden sich Kultureinrichtungen auf bestimmte Aufgaben (vergleiche oben) konzentrieren. Die Priorisierung ist abhängig von den jeweils vorhandenen Kompetenzen, allerdings wird die Entscheidung durch private und öffentliche Stakeholder teilweise erheblich beeinflusst. In den letzten Jahren lässt sich in der öffentlich geförderten Kultur beobachten, dass bei der Vergabe von Subventionen die Besuchergewinnung und eine höhere Diversität des Publikums als Zielvorgaben allgemein an Relevanz gewinnen.

Bezugsrahmen für ein teilhabeorientiertes Audience Development

In Hinblick auf ein teilhabeorientiertes Audience Development werden die vier Aufgaben der Kulturvermittlung und die vier Aufgaben des Kulturmarketings in einen umfassenderen Bezugsrahmen integriert (siehe Abbildung 3). Je nach Schwerpunktsetzung in den beiden Bereichen lassen sich aus den Aufgabenprofilen situationsgerechte, teilhabe- und bedürfnisorientierte Zielkombinationen für die Kultureinrichtung ableiten. Diese Kombinationen sind Ausgangspunkt für eine integrierte Planung, die synergetische Wirkungen über die Disziplinen und Abteilungen entfalten kann. Bei der Planung kann der Rahmen als gemeinsames Kommunikationsinstrument dienen, um Prioritäten und Gewichtungen im konstruktiven Austausch vorzunehmen, indem Vertreter*innen in Marketing und Vermittlung die Ziele und Interessen der jeweils «anderen Seite» transparent gemacht werden. Es geht dabei auch darum, eine gemeinsame Sprache für die Strategieformulierung zu entwickeln.

Auf diesem Wege wird auch die Ressourcenallokation und Budgetierung optimiert, indem vorhandene Mittel wie Geld, Personal, Infrastruktur, ... für gemeinsame Prioritäten eingesetzt werden. Dadurch wird die Mittelzuteilung für abteilungsübergreifende Projekte und Teams erleichtert. In Hinblick auf die gemeinsamen Zielvorgaben können komplementäre oder bereichsübergreifend angelegte Instrumente geplant, umgesetzt und evaluiert werden. In Abbildung 3 sind mögliche Instrumente aufgeführt, die zur Erreichung bestimmter Aufgabenkombinationen beitragen. Hierbei handelt es sich lediglich um wenige Beispiele, zudem lässt sich kein Instrument eindeutig einer bestimmten Zielvorgabe zuordnen. Zum Beispiel kann ein Webblog primär der Leistungspflege dienen, wenn er für Storytelling über die Einrichtung eingesetzt wird, oder primär der Kundenbindung, wenn es um die Kommentare der Nutzer*innen geht. Die Zielvorgaben bestimmen also die individuelle Ausgestaltung.

Der Rahmen ist als «kreativer Baukasten» gedacht, und die möglichen gemeinsamen Aktivitäten werden in der Praxis situativ sehr unterschiedlich ausfallen. Dennoch seien zur Veranschaulichung einige beispielhafte Projekte genannt, die Marketing und Vermittlung strategisch kombinieren: Eine umfangreiche Online-Bibliothek, die Abbildungen der Sammlungsobjekte weithin verfügbar macht, kann für ein Museum eine Leistungsinnovation darstellen; zugleich kann sie für jüngere Zielgruppen neue Zugänge zu Bildender Kunst schaffen und einen Beitrag zu Kultureller Bildung leisten. In einem Zeichenkurs können Jugendliche zu eigenem künstlerischen Gestalten inspiriert werden; zugleich dient der Kurs der Akquisition, wenn z. B. Schulkinder angesprochen werden, die noch nie ein (oder dieses) Museum besucht haben. Ein Museumscafe trägt nicht nur potenziell zur Besucherbindung bei, sondern kann Gästen zugleich neue kulturelle Perspektiven eröffnen, wenn dort überraschenderweise Musik- und Tanzperformances dargeboten werden.



MARKETINGAUFGABEN

Zugänge zu Kunst und Kultur schaffen	Chatbot Service, Katalog, Podiumsdiskussion, Webportal, PR, Schnupper“-Event	Newsletter, Direktmarketing, Beratungsgespräch, Vernissage, Kundenclub, Treuerabatt	Neuartige Objekt-positionierung, Neuartige Orte/Zeiten, Netzkunst	Objektbeschriftung/Texttafeln, Informations-Broschüre zu Kunstwerken/ Unternehmen, Branding
Künstlerisch-gestalterische Kompetenzen vermitteln	Malkurse, Malerien, Kurzseminare, Kooperation mit Bildungseinrichtung	Workshop, Malatelier, Community of Practice, Künstl. Fortbildung für Multiplikatoren	Einbindung von Kunden in Entwicklungsprozesse, Workshops an ungewöhnlichen Orten	Kooperationen, Mitarbeiter als externe Dozenten, gestalterische Kurse (Eigenmarke)
Kulturelle Kompetenzen vermitteln	Künstler-Gespräch, Vortrag, Keyworker, Gewinnspiel, Kundenempfehlung	Beratungsgespräch, Führung, Diskussions-Veranstaltung, Keyworker	Aktivierende Mitmachaktionen, Ideenwettbewerb, Diskussions-Foren, Virtual Reality	Service, „Hosts“, Spezifische Audioguides, Expertengespräch
Kulturelle Teilhabe ermöglichen	Chatbot Projekt, Keyworker, SM-Kampagne, Blogs, Kampagnen im öffentlichen Raum	Museumshuttle, Seniorenpass, Communities/ Service für benachteiligte Zielgruppen	Partizipation in künstlerischen Projekten, Soziale Intervention	Unterstützung von sozialen Einrichtungen, Kooperation mit Schulen, Sponsoring
	Besucher akquisition	Besucher bindung	Leistungs innovation	Leistungs pflege

VERMITTLUNGSAUFGABEN



Abb. 3: Strategischer Bezugsrahmen für ein teilhabeorientiertes Audience Development mit Beispielen für die operative Umsetzung (Quelle: eigene Darstellung)

Am Beispiel der Ausstellung «Blick – Macht – Gender“ (09.12.2022 bis 10.04.2023) in der *Hamburger Kunsthalle* soll eine Programmkonzeption anhand des Bezugsrahmens veranschaulicht werden. Mit Hilfe einer Chatbot-App, die automatisiert Fragen von Besucher*innen beantwortete, wurden die Inhalte der Ausstellung für Jugendliche unerwartet und interessant vermittelt. Neben der Attraktivität für eine neue, junge Zielgruppe (Akquisition) wurde der Zugang zu den Objekten erleichtert, indem sechs Chat-Persönlichkeiten historische Bezüge zu den Kunstwerken herstellten. Für die Entwicklung dieser App setzten sich Schüler*innen aus einer 10. Klasse ein Schulhalbjahr lang mit der Ausstellung auseinander. Sie trafen eine Werkauswahl und entwickelten Kriterien und Fragen für die Ansprache von Jugendlichen (Hamburger Kunsthalle 2024). Diese Partizipation am Vermittlungsprozess und der damit verbundene Kompetenzzuwachs eröffnet zugleich Potenziale kultureller Teilhabe (vergleiche Abbildung 4).

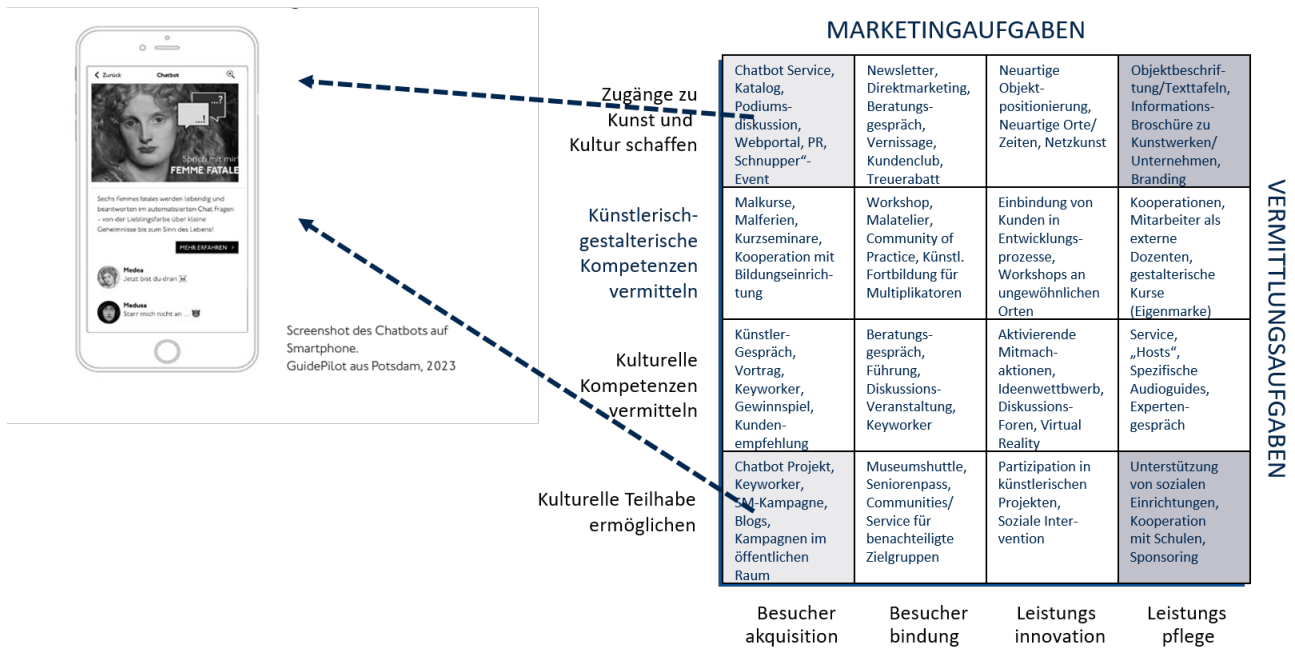


Abb. 4: Anwendung des Bezugsrahmens am Beispiel einer Chatbot-App zur Ausstellung „Blick – Macht – Gender“ der Hamburger Kunsthalle (Quelle: eigene Darstellung, Fotoquelle; <https://www.hamburger-kunsthalle.de/chatbot-medea>)

Fazit und kritische Reflexion der Modellentwicklung

Der strategische Bezugsrahmen stellt einen praxisorientierten Ansatz dar, um die primären Aufgaben in Kulturmarketing und Kulturvermittlung integriert zu betrachten, interne Ressourcen zu bündeln und fach- und organisationsübergreifende Synergien zu verwirklichen. Der Rahmen trägt zur Priorisierung im Audience Development bei, hilft dabei Mittel und Verantwortlichkeiten zuzuweisen, unterstützt die zielorientierte Gestaltung von Programmen und Projekten und dient als Ausgangspunkt für deren Evaluation. Nicht zuletzt kann das Modell dazu beitragen, eine übergreifende Haltung innerhalb der Kultureinrichtung zu entwickeln und teilhabeorientiertes Audience Development als Querschnittsaufgabe von Kulturmarketing und Kulturvermittlung zu implementieren – ganz im Sinne der Forderung sich «nicht im unproduktiven Glaubensstreit um Marketing und Pädagogik (zu) erschöpfen, wo doch das Ganze, die Bündelung aller Kräfte, die Konzertierung der Vermittlungsmöglichkeiten, gefordert ist“ (Siebenhaar 2007).

Der Bezugsrahmen stellt allerdings nur einen Baustein innerhalb der konzeptuellen Planung dar, dem entsprechende strategische und operative Aktivitäten vorangehen und folgen sollten. Zum ersten ist darauf hinzuweisen, dass sich diese strategische Betrachtung nur auf einen einzigen Geschäfts- oder Arbeitsbereich der Organisation bezieht. So müsste die beschriebene Priorisierung zum Beispiel für die Bereiche «Education», «neue Musik», «Hausführungen» et cetera separat vorgenommen werden. Es ist durchaus möglich, dass sich die Schwerpunkte in den einzelnen Bereichen unterscheiden. Mittel sollten bevorzugt dort eingesetzt werden, wo vorhandene Kompetenzen (zum Beispiel personelle Ressourcen) auf ein möglichst grosses externes Potenzial (zum Beispiel soziokulturelle Trends) treffen (Tomczak/Reineke/Mühlmeier 2007). Daher sollte der Schwerpunktsetzung für jeden Arbeitsbereich eine fundierte organisationsübergreifende Analyse sowohl der internen Ressourcen und Kompetenzen als auch der relevanten externen Umweltpotenziale vorausgehen.

Weiterhin bildet der Rahmen nur einen Ausschnitt des organisationalen Entscheidungsprozesses, in dem die Aufgabenbereiche zu gemeinsamen Lösungen finden müssen. Dazu gehört die Bestimmung der Zielgruppen, die in Marketing und Vermittlung häufig von unterschiedlichen Interessen geleitet ist (zum Beispiel Größe vs. Sozialstruktur). Auch bei der konkreten Gestaltung von Visitor Journeys und Kommunikationsbotschaften treten immer wieder Konflikte zwischen den Fachdisziplinen auf, die von den Vertreter*innen ausdiskutiert werden müssen. Auch in diesen Diskussionen kann der strategische Bezugsrahmen als gemeinsame Grundlage dienen, indem er Handlungsalternativen immer wieder auf die gemeinsamen Zieldefinitionen zurückbezieht. Es bleibt zu hoffen, dass die (Weiter-)Entwicklung von Modellen wie des vorgestellten strategischen Bezugsrahmens dazu beitragen kann, die Diskrepanz zwischen der wissenschaftlichen Diskussion im Audience Development und der institutionellen Praxis in den Einrichtungen zu verringern.

Verwendete Literatur

Ansoff, Harry Igor (1966): Management-Strategie. München: moderne Industrie.

Cuenca-Amigo, Macarena/Makua, Amaia (2017): Audience Development – a crossnational comparison. In: Academia Revista Latinoamericana de Administracion 30 (2):156-172.

Hamburger Kunsthalle (2024): CHATBOT FEMME FATALE. Blick – Macht – Gender. Online unter: <https://www.hamburger-kunsthalle.de/chatbot> (letzter Zugriff am 04.07.2024).

IKTf (2023): Kulturelle Teilhabe in Berlin 2023: Alles wieder beim Alten? Kulturbesuche und künstlerisch-kreative Freizeitaktivitäten im Nachgang von COVID-19. Projektleitung: Dr. Vera Allmanritter. Online unter: <https://www.iktf.berlin/publications/studie-kulturelle-teilhabe-berlin-2023/> (letzter Zugriff am 04.07.2024).

IKTf (2019): Kulturelle Teilhabe in Berlin 2019: Soziodemografie und Lebensstile – Forschungsprojekt „(Nicht-)Besucher*innen-Studie“ im Zeitraum 01.06.2018 bis 31.12.2019. Projektleitung: Dr. Vera Allmanritter. Online unter: <https://www.iktf.berlin/publications/kulturelle-teilhabe-in-berlin-2019/> (letzter Zugriff am 04.07.2024).

Keuchel, Susanne (2013/2012): Empirische kulturelle Bildungsforschung – Methodik, Themen und aktueller Forschungsstand. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE. Online unter: <https://www.kubi-online.de/artikel/empirische-kulturelle-bildungsforschung-methodik-themen-aktueller-forschungsstand> (letzter Zugriff am 04.07.2024).

Liebau, Eckart (2015): Kulturelle Bildung für alle und von allen? Über Teilhabe an und Zugänge zur Kulturellen Bildung. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE. Online unter: <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-bildung-alle-allen-ueber-teilhabe-zugaenge-zur-kulturellen-bildung> (letzter Zugriff am 04.07.2024).

Mandel, Birgit/Nesemann, Maria (2024): Teilhabe am Theater: Expliziter Auftrag oder impliziter Erwartungsdruck? Kulturpolitische Steuerung von Publikumsorientierung am öffentlich geförderten Theater in Deutschland, England und Frankreich, Zeitschrift kulturmanagement.net, Januar/Februar 2024 (176), 76 – 84.

Mandel, Birgit (2012/2013): Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE. Online unter: <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturvermittlung-kulturmanagement-audience-development-strategien-kulturelle-bildung> (letzter Zugriff am 04.07.2024).

Mandel, Birgit (2008): Kulturvermittlung als Schlüsselfunktion auf dem Weg in eine Kulturgesellschaft. In: Mandel, B. (Hg.): Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung (17-24). München: kopaed.

Renz, Thomas (2016): Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development. Dissertation. Bielefeld: transcript.

Siebenhaar, Klaus (2007): Audience Development oder eine Liebesbeziehung fürs Leben – Vortrag im Rahmen der Veranstaltung *Audience Development und Kulturvermittlung*, 22.11.2007. KulturKontakt Austria: Wien.

Sievers, Norbert (2010): Kulturelle Teilhabe heute und morgen: Gesellschaftliche Herausforderungen der Kulturpolitik. In: [DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 2010\(3\), 27-30.](#)

Tomczak, Torsten/Reinecke, Sven/Mühlmeier, Silke (2007): Der aufgabenorientierte Ansatz. Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes, Arbeitspapier. St. Gallen: Universität.

Tomczak, Torsten/Reinecke, Sven (1996): Der aufgabenorientierte Ansatz: Eine Perspektive für das Marketingmanagement. St. Gallen: Universität.

Zitieren

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

Helge Kaul (2024): Ein strategischer Bezugsrahmen zur integrierten Entwicklung eines teilhabeorientierten Audience Development . In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE:

<https://www.kubi-online.de/artikel/strategischer-bezugsrahmen-zur-integrierten-entwicklung-eines-teilhabeorientierten-audience>

(letzter Zugriff am 07.09.2024)

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>