

Erfolgreiche Nutzung von Kulturbauten für das strategische Audience Development



(Abb. 1) Foto: Eingang Royal Opera House London | Copyright: Shutterstock/N.M. Bear

Eine actori-Studie über die erfolgreiche Nutzung von Kulturbauten für das strategische Audience Development – Chancen und Erfolgsfaktoren für Opernhäuser von Theresa Niederstraßer und Amélie Strobel.

Die Gebäude von öffentlichen Opernhäusern in Deutschland werden aktuell vor allem mit hochkulturellen Angeboten für das jeweilige Stammpublikum bespielt; mithin sind sie ein sozialer Begegnungsort für diverse Gruppen der Gesellschaft. Dabei werden neben den laufenden Subventionen zum Betrieb von Kulturbauten, auch

kostenintensive Investitionen für Baumaßnahmen von der öffentlichen Hand finanziert. Somit stellt sich die Frage, welchen Mehrwert öffentlich finanzierte Opernhäuser für die breite Bevölkerung schaffen können, wenn man davon ausgeht, dass lediglich ca. 10% der Gesellschaft zum bisherigen Stammpublikum solcher Hochkultureinrichtungen gehören.¹ Dies führt aktuell zu der Diskussion, inwieweit Kulturimmobilien für diverse Zielgruppen geöffnet werden können.

Mit dem Ziel, diese Fragestellung näher zu beleuchten, hat actori Theresa Niederstraßer bei ihrer Masterarbeit unterstützt und mit relevanten Fakten und

¹ MANDEL 2005: 82

Quelle: Mandel, Birgit (2005): Audience Development Programme in Großbritannien – Ein Modell zur Förderung

kultureller Teilhabe in Deutschland? In: Wagner, Bernd für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005. Band 5. Essen: Klartext Verlag, S. 77 – 85.

Daten ausgestattet. Die Arbeit beschäftigt sich mit den Chancen der aktiven Miteinbeziehung des Operngebäudes und entsprechenden niedrighschwelliger Nutzungskonzepten für das strategische Audience Development von öffentlichen Opernhäusern sowie damit verbundenen Erfolgsfaktoren.²

Hierzu wurden Interviews mit elf Experten/-innen geführt. Die Befragten gehörten unterschiedlichen Berufsgruppen an, um ein möglichst umfassendes Bild zu gewinnen. Interviewt wurden beispielsweise Architekten/-innen, Planer/-innen, externe Beratungen sowie Vertreter/-innen aus Opernhäusern. Zudem wurde eine Best-Practice-Analyse durchgeführt. Im vorliegenden Bericht werden einige zentrale Ergebnisse der Masterarbeit vorgestellt.

Audience Development als eine zentrale Herausforderung von Opernhäusern

Im Fokus des strategischen Audience Developments muss „(...) die Gewinnung neuer, bisher unterrepräsentierter Zielgruppen für Kultureinrichtungen ...“³ stehen. „[Die] systematische und zielgruppengerechte Ansprache von ‚Noch-Nicht-Besuchern‘“⁴ sowie das Halten des Stammpublikums⁵ stehen dabei im Mittelpunkt. Die Kunstform „Oper“ und daraus folgend auch das Operngebäude selbst, weisen im Vergleich zu anderen Kunstformen deutlich Hemmschwellen auf, was das Audience Development von Operninstitutionen vor eine große Herausforderung stellt. Auch der Rückgang der Besuchendenzahlen aufgrund der Corona-Pandemie verstärkt die Bedeutung des Audience Developments für Opernhäuser erheblich.

Best Practice:

Royal Opera House (Abb.1)

Das Royal Opera House hat mit dem Projekt „Open Up“, bauliche Veränderungen vorgenommen; dabei wurde ein neuer und eben-

erdiger und transparenter Haupteingang geschaffen, der Passant/-innen einen niedrighschwelliger Einblick in das Vorderhaus und das tieferliegende Foyer des Linbury Theatre ermöglicht. Dem Besuchenden öffnet sich ein Einblick, ohne das beeindruckende Gebäude betreten zu müssen. Das Vorderhaus bietet darüber hinaus ein großes gastronomisches Angebot und ist ganztags für alle Besuchenden geöffnet, auch ohne Veranstaltungsticket. Durch ein ausgeprägtes, teils kostenloses, künstlerisches Vorderhausprogramm des Opernhauses kommen die Besuchenden auf spielerische Weise bewusst, aber auch zufällig respektive im Vorbeigehen in Kontakt mit dem künstlerischen Kernprodukt.

Ansprache von neuen Zielgruppen und Steigerung der Reputation als große Chance für das Audience Development

Durch die Best-Practice-Analyse sowie die Interviews mit Expert/-innen wurde deutlich, dass durch das aktive Miteinbeziehen des Operngebäudes in die Gesamtstrategie des Audience Developments Hemmschwellen abgebaut werden können. Ergänzt durch entsprechende niedrighschwellige Nutzungskonzepte kann Besuchenden das künstlerische Kernprodukt nähergebracht werden. Opernhäuser haben so die Chance, mit der Oper nicht vertraute Personen und zeitgleich auch eine junge Zielgruppe anzusprechen und diesen ein zielgruppengerechtes Raumangebot anzubieten. Ein dadurch erfolgreiches Operngebäude führt zudem zu einer höheren Identifikation der Stadtgesellschaft mit der Institution. Dies kann auch zu einer Steigerung der Akzeptanz, z.B. in Bezug auf kostenintensive Baumaßnahmen und die Investitionen der öffentlichen Hand, beitragen.

² Im Folgenden sind mit Begriffen wie „Operngebäude“ oder „Opernhaus“ auch zusätzlich die Mehrspartenhäuser mit einer Opernsparte gemeint.

³ SCHARF/WUNDERLICH 2014

Quelle: Scharf, Ivana/Wunderlich, Dagmar (2014): Museen und Outreach. In: Kulturelle Bildung Online. <https://www.kubi-online.de/artikel/museen-outreach> (Zugriff: 16.09.2022, 10:00 Uhr).

⁴ ebd. 2014

⁵ MANDEL 2012: 15

Quelle: Mandel, Birgit (2012): Audience Development als Aufgabe von Kulturmanagementforschung. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid et al. (Hrsg.): zukunft publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012. Bielefeld: transkript Verlag, S. 15 – 27.

Erfolgsfaktoren aus vier Bereichen tragen zur Erreichung der Audience Development Ziele bei

Neben den Chancen für das Audience Development konnten eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Diese unterstützen eine erfolgreiche Planung und Umsetzung von Audience-Development-Maßnahmen am Operngebäude und niedrigschwelligen Nutzungskonzepten. Erfolgsfaktoren aus vier Bereichen sind dabei relevant:

- a. (Städte-)bauliche und architektonische Erfolgsfaktoren
- b. Erfolgsfaktoren in der Planung
- c. Erfolgsfaktoren in der Nutzung
- d. Organisatorische und betriebliche Erfolgsfaktoren

1. Einladende, niedrigschwellige und funktionale Architektur

Die wichtigsten Berührungspunkte mit dem Operngebäude für neue Zielgruppen sind der Vorplatz, die Fassade, die Eingänge und die (unteren) Foyers. Diese sollten einladend und niedrigschwellig gestaltet sein. Beispielsweise ermöglichen ebenerdige Eingänge sowie eine transparente Glasfassade Passanten/-innen den unmittelbaren Einblicken in das Gebäude und das Operngeschehen. Auch ein zugängliches Dach, z.B. als Aussichtsplattform oder Dachgastronomie, bietet diversen Zielgruppen ein attraktives Angebot. Wichtig ist allerdings, dass bei der, meist zusätzlich erfolgenden, Nutzung des Gebäudes für das Audience Development das künstlerische Kerngeschäft nicht beeinträchtigt werden darf. Dafür ist eine funktionale Architektur maßgeblich, die unterschiedliche Nutzungen ermöglicht. Bei einem ganztags geöffneten Vorderhaus muss beispielsweise die räumliche Zugänglichkeit für die Öffentlichkeit baulich klar definiert sein, auch aus Sicherheitsgründen.

Best Practice:

Theater und Orchester Heidelberg (Abb.2)

Das Theater und Orchester Heidelberg hat im Rahmen einer umfassenden Sanierung und Erweiterung des Theaters die Architektur so verändert, dass dadurch unmittelbare Einblicke in das Theatergeschehen ermöglicht werden konnten. Beispielsweise haben Passanten/-innen

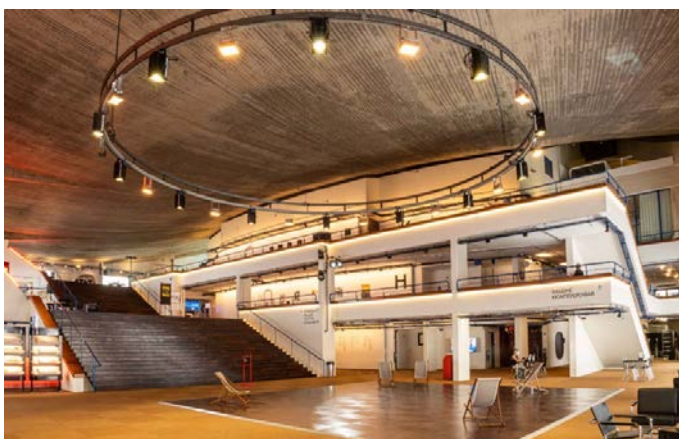
durch eine gegliederte Glasfassade bei geöffneten Vorhängen einen unmittelbaren Einblick in Werkstätten, einen Veranstaltungssaal und Proberäume (siehe Abb.2).



(Abb. 2) Foto: Fenster ermöglichen Einblicke in die Probebühne der Tanzsparte, Theater und Orchester Heidelberg | Copyright: Waechter & Waechter Architekten BDA Partner mbB.

2. Über Planung und eine umfassende Leistungsphase 0 bei Baumaßnahmen

Wie bei allen Audience-Development-Maßnahmen sind auch bei den Maßnahmen am Operngebäude eine ausführliche Publikumsbefragung sowie Zielgruppen- und Umfeldanalysen äußerst wichtige Ausgangspunkte, um die Bedürfnisse der Nicht-Besuchenden und des Stammpublikums zu ermitteln. Die Partizipation von unterschiedlichen Stakeholdern im Planungsprozess der Maßnahmen, z.B. der Stadtgesellschaft sowie den Mitarbeitenden der Oper selbst, sind ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor in der Planung. Wenn bauliche Maßnahmen für die Umsetzung von Audience-Development-Vorhaben notwendig sind, stellt eine umfassende Leistungsphase 0 einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Auch hier finden die bereits genannten Analysen der Planung Verwendung, sodass Bedarfe von verschiedenen Nutzenansprüchen ermittelt und eine entsprechende Zieldefinition für die Bauleitung aufgestellt werden kann. Die Audience-Development-Vorhaben sollten bereits in dieser wichtigen Leistungsphase definiert und so im weiteren Planungsprozess verankert werden, damit sie bei den teils langen Planungs- und Bauphasen nicht aus dem Blick geraten.



(Abb. 3) Foto: nicht-kuratierte, offene und multifunktionale Flächen im Foyer Public, Theater Basel | Copyright: Ingo Hoehn.

Best Practice:

Das Foyer Public des Theater Basel (Abb. 3)

Das Foyer Public als Teil der vierten Sparte „Theater Public“ des Theater Basel ist täglich für alle Besuchenden bis 18 Uhr frei zugänglich und bietet

eine Vielzahl von Nutzungsmöglichkeiten für die Stadtgesellschaft.

Der Besuch ist ohne Ticket möglich und es besteht seitens des Theaters bewusst kein Zwang zum Konsum. Durch ein frei zugängliches Theatercafé, eine Zweigstelle der Stadtbibliothek, diverse Sitzmöglichkeiten und Workshopräume sowie multifunktional nutzbare Flächen ermöglicht das Foyer Public ein vielseitiges Raumangebot und schafft dabei viele Berührungspunkte zwischen Theatergebäude und Alltag.

3. Vielfältige Nutzung für unterschiedliche Zielgruppen

Das Nutzungskonzept eines Operngebäudes für das strategische Audience Development sollte aus einer Mischung von unterschiedlichen Angeboten bestehen, die den divergierenden Bedürfnissen und Ansprüchen der unterschiedlichen Zielgruppen gerecht wird. Angebote für das Stammpublikum sowie ein passendes Angebot für die jeweilige Stadtgesellschaft stehen dabei im Mittelpunkt. Bei Veränderungen, beispielsweise in Bezug auf das Angebot oder der Wegführung durch das Gebäude, muss auf das Stammpublikum geachtet werden, um den Veränderungsprozess zu begleiten. Ziel ist, einen reibungslosen Übergang zwischen neuer und alter Nutzung/Architektur zu gewährleisten. Umgekehrt

können Nicht-Opernbesuchende durch niedrigschwellige Angebote auf das Gebäude und die Operninstitution aufmerksam gemacht werden. Dieses muss nicht immer in direkter Verbindung zum künstlerischen Kerngeschäft stehen.



(Abb. 4) Foto: Stufenbar belebt die Treppen des Nationaltheaters in München | Copyright: Thomas Kiewning/ BK Media Solutions.

Best Practice:

Die Apollon Stufenbar der Bayerischen Staatsoper (Abb. 4)

Die Stufen des klassizistischen Gebäudes der Bayerischen Staatsoper, das unter Umständen für Nicht-Opernbesuchende abschreckend wirken kann, stellen wortwörtlich eine Barriere zwischen dem öffentlichen Max-Joseph-Platz und dem Operngebäude dar. Das Nutzungskonzept der Apollon Stufenbar belebt die Stufen durch Gastronomie und Musik. Die moderne Atmosphäre schafft so ein Angebot sowohl für Nicht-Opernbesuchende als auch für das Stammpublikum. So kommt es zeitweise zu einer Vermischung der unterschiedlichen Gruppen auf den

4. Generierung von finanziellen und personellen Ressourcen

Da Audience-Development-Maßnahmen bislang meistens als zusätzliches Angebot zum künstlerischen Kerngeschäft gesehen werden, müssen für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung zusätzliche finanzielle sowie personelle Ressourcen bereitgestellt werden. Die befragten Expert/-innen nehmen ein teils fehlendes Bewusstsein für Audience Development für öffentliche Opernhäuser, vor allem auf Seiten der Träger, wahr. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass Audience-Development-Maßnahmen bislang kaum in den Subventionen be-

rücksichtig werden. Zum anderen finden sich Besuchendenzahlen von Angeboten und Nutzungskonzepten des Audience Developments selten in den Auslastungszahlen der Opernhäuser wieder. Das hat zur Folge, dass Audience-Development-Maßnahmen meist durch bestehende künstlerische Budgets oder durch zusätzliche finanzielle Mittel, wie z.B. durch Sponsoring, finanziert werden müssen. Die Generierung der finanziellen und personellen Ressourcen stellt somit einen weiteren Erfolgsfaktor dar.

Das Operngebäude als wichtiger Teil der Gesamtstrategie des Audience Developments

Die aktive Miteinbeziehung des Operngebäudes in das strategische Audience Development bietet deutliche Chancen für Opernhäuser. Jedoch reicht eine architektonische Öffnung des Gebäudes allein nicht aus, um ein diverseres Publikum anzusprechen. Dazu bedarf es zusätzlicher niedrigschwelliger und zielgruppengerechter Nutzungskonzepte sowie einer ganzheitlich gedachten Audience-Development-Strategie. Diese betrachtet den Besuch im Gebäude als Gesamterlebnis und das betrifft somit alle Abteilungen des Hauses. Das Operngebäude nimmt hierbei jedoch eine zentrale Rolle ein und sollte bei zukünftigen Audience-Development-Maßnahmen, mit und ohne Baumaßnahmen, von Beginn an mitgedacht werden.

Gern unterstützt actori Sie bei der Bewertung von Möglichkeiten wie Audience Development und die Bedürfnisse diverser Zielgruppen am besten bei Ihrem Kulturbau – unabhängig ob vor dem Hintergrund einer konkreten Sanierungsplanung oder auch im laufenden Betrieb – mitberücksichtigt werden können.

Ein herzlicher Dank geht an alle interviewten Expertinnen und Experten für die interessanten Gespräche und insbesondere an Theresa Niederstraßer für die gemeinsame Arbeit.

Für Fragen, Anmerkungen oder weiterführende Studienergebnisse, wenden Sie sich bitte an Theresa Niederstraßer (team@actori.de) oder Amélie Strobel, Projektleitung actori gmbH (strobel@actori.de).



(Abb. 5) Foto: Tänzerin mit farbigem Tütü | Copyright: Wilfried Hösl.