

### Rezension: Mandel, Birgit (2013): Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen

Sauviat, Luciole

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Sauviat, Luciole (Rev.): Mandel, Birgit: Interkulturelles Audience Development: Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen. Bielefeld: transcript Verl., 2013. In: *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien* 13 (2014), 23, 63-66.. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-451082>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Rezension Review

Birgit Mandel

## „Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen“

Luciole Sauviat

Master der Soziologie und  
der Südostasien Studien,  
Projektkoordinatorin und  
Dozentin

„Beim Blick auf die Zusammensetzung des Ensembles, des gesamten künstlerischen Personals und nicht zuletzt unseres Publikums muss man feststellen, dass die meisten Theater genau zu jenen meinungsbildenden Institutionen gehören, die sich bisher, zumindest personell und strukturell, kaum geöffnet haben für die Teilhabe von Migrantinnen und Migranten.“ (Bicker 2009:29)

Entsprechend den auf das Publikum bezogenen Teil dieser Feststellung von Björn Bicker in seinem Artikel *Theater als Parallelgesellschaft? Über das Verhältnis von Theater und Migration* (2009), erläutern die AutorInnen des Buches *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen* (Mandel 2012) wie eine interkulturelle Öffnung dieser Institutionen gelingen kann. Öffentliche Kultureinrichtungen in Deutschland geraten angesichts immer strengeren Sparauflagen und Kürzungen sowie der Konkurrenz der Privatanbieter, unter Druck. Um diesen Druck entgegen zu kommen scheint der Ansatz des *Interkulturellen Audience Developments* viel versprechend, denn Kultureinrichtungen werden vor allem von einem immer schwindenderen deutschen Bildungsbürgertum besucht. Damit solche Institutionen diesen Ansatz verfolgen können, sprich um ihr Publikum zu diversifizieren, hat das Kulturministerium des Landes Nordrhein-Westfalen

(NRW) sieben großen öffentlichen Kultureinrichtungen Fördermittel für zwei Jahre zu Verfügung gestellt. Dabei geht es um die Bedingungen unter denen „[...] in einem System mit langen Traditionen und fest gefügten Strukturen neues Publikum und neue Kulturakteure interessiert und gebunden werden können“ (Mandel 2012:13). Dies soll vorrangig durch Marketing-, PR- und Kulturvermittlungsstrategien umgesetzt werden. Jedoch, wie Mandel, die Hauptautorin des Buches, schreibt, müssen sich Kulturinstitutionen über diese stützenden Maßnahmen hinaus auch als *Ganzes* verändern um neues Publikum nachhaltig binden zu können (Mandel 2012:13).

Das Buch stellt die Ergebnisse von interkulturellen Begleitforschungen verschiedener Projekte dieser sieben Kulturinstitutionen vor, welche durch die Zukunftsakademie des Landes Nordrhein-Westfalen (Interkultur, Kulturelle Bildung, Stadtgesellschaft) finanziert wurden. Herausgekommen ist dabei ein praxisorientiertes Buch, mit vielen anschaulichen Beispielen. Die Projekte der sieben geförderten Kultureinrichtungen (sechs Theater und ein Museum) werden auf der Grundlage von zahlreichen Interviews, Befragungen, teilnehmenden Beobachtungen sowie der Medienberichterstattung, Auslastungszahlen und der Programme

dargestellt. So wurde zum Beispiel das Schauspiel *Dortmund ein Stadtspiel*, in dem Machtverhältnisse und Zuschreibungen erlebt werden konnten, in einem Stadtteil mit hohem MigrantInnenanteil inszeniert. Die BesucherInnen wurden von AkteurInnen aus dem Stadtteil zu unterschiedlichen lokalen Märkten geführt, vor Aufgaben gestellt und deren Wert wurde gehandelt. Im Rautenstrauch-Joest-Museum in Köln, wurde der museale Raum erweitert und desakralisiert. Dort wurden, auch in Büros und Garderoben, Tanzperformances in Bezug zu den Ausstellungen und interaktive Führungen aufgeführt.

Für ein umfassendes Verständnis und die Anwendung von *Interkulturellen Audience Development* Projekten werden in weiteren Kapiteln geeignete Strategien und Maßnahmen des Ansatzes, Methoden aus der Publikumsforschung, die Kulturnutzerforschung und die Umsetzung der Sinusmilieus für interkulturelle Nutzerforschung dargelegt. Da der Ansatz, wie der Name andeutet, einen angelsächsischen Hintergrund besitzt, wird das Buch mit einem Kapitel über Erfahrungen aus Großbritannien abgerundet.

Das Buch verfolgt einen transkulturellen Ansatz. Dementsprechend soll es beim *Interkulturellen Audience Development* um die Entwicklung eines gemeinsamen *Wir* gehen. Dabei geht es um sozial-kulturell diverse Menschen, also nicht nur um Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, sondern auch (u. a.) um Menschen mit einer unterschiedlichen regionalen Herkunft, unterschiedlicher Bildung und sozialen Milieus, aus unterschiedlichen Generationen und Web-Sozialisierungen. Neben der Anlehnung an bestimmte Diskurse über Migration in Deutschland, die sich von einem Nebeneinander von verschiedenen Kulturen zur Transkulturalität hin bewegt haben, beruht diese Entscheidung auf der Anwendung der Sinus-Milieustudie von NRW 2010 (mit Sonderforschung zur Kulturnutzung und -Interesse im Migrantenmilieu), sowie des Interkulturbarometers 2012 NRW. In der Tat ist in beiden Studien der Einfluss von Bildung viel

bedeutender als ein Migrationshintergrund für das Kulturnutzerverhalten. Es gibt in der Bevölkerung mit Migrationshintergrund, genauso wie in der restlichen Bevölkerung, soziale Unterschiede, die zu einem unterschiedlichen kulturellen Interesse und Umgang führen (Mandel 20012:20ff.). Allerdings finden Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, dass die Kunst von KünstlerInnen aus den Ländern von MigrantInnen unterrepräsentiert ist (Mandel 2012:229).

Was schlägt die hier vorgestellte Begleitforschung für ein erfolgreiches *Interkulturelles Audience Development* vor? Einige der wesentlichen Strategien lassen sich wie folgt zusammenfassen: langfristig mit verschiedenen sozialen Gruppen kooperieren, damit MultiplikatorInnen aus diesen Gruppen gewonnen werden, das Kunsthhaus für Partnerveranstaltungen öffnen und partizipative Projekte mit Laien im Programm entwickeln. Marketingstrategien wie Customer Relationship Management und die Nutzung der Erfahrungen der Beschäftigten, die mit dem neuen Publikum Kontakt hatten sowie Empfehlungen für kulturpolitische Konzepte wie die Umschichtung von Budgets zugunsten von Kulturvermittlung werden auch hervorgehoben. Wie bereits erwähnt, soll *Interkulturelles Audience Development* auch institutionelle Veränderungen im Sinne von Change Management beinhalten. Hierfür werden u. a. ein starkes Engagement der Leitung hinsichtlich der interkulturellen Öffnung, die Bildung von temporären Teams aus verschiedenen Arbeitsbereichen, damit vom internen interkulturellen Austausch und aus Erfahrungen mit dem neuen Publikum gelernt wird sowie die Integration von interkulturellen Projekten im Programm, empfohlen. Das könnten wir eine institutionelle softe kulturelle Veränderung nennen. Die hierarchischen Strukturen der Häuser werden nicht berührt, lediglich das Programm wird verändert und Menschen verschiedener sozialen Gruppen treten temporär in Kontakt. Dies verdeutlicht sich auch dadurch, dass Quoten für Kunst und Kunschtchaffende als kontraproduktives, kulturpolitisches Konzept,

d. h. als Verankerung von vermeintlichen Unterschieden zwischen *Einheimischen* und *auswärtigen* Kulturen, abgelehnt werden<sup>1</sup> (Mandel 2012:241). Bei Quoten geht es allerdings nicht nur darum, eine (post-)migrantische Kultur zu fördern, sondern auch um institutionelle Veränderungen (Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsmaßnahmen) mit dem Ziel, Menschen, die wenig oder keinen Zugang zu bestimmten hierarchischen Ebenen der Organisationen haben, diesen zu ermöglichen. Quoten sind dafür nicht das einzige Instrument, auch Selbstverpflichtungen oder andere Anreize besitzen dieses Potenzial. Tatsächlich wird die Förderung der Anstellung und des erleichterten Zugang zu Führungspositionen von Menschen mit Migrationshintergrund, bzw. von sozial-kulturell diversen Menschen, in Kunstinstitutionen sowie die Thematisierung von institutionellen Ausschlussmechanismen auch in dem Buchkapitel von Redlberger zu den Erfahrungen aus Großbritannien erwähnt (Redlberger in Mandel 2012:204ff.). Deshalb ist es umso erstaunlicher, dass solche Erfahrungen nicht in Bezug auf die Wirkung, die sie für diejenigen haben, die zuvor ausgeschlossen wurden (wie auch für das Publikum), thematisiert werden. Wie im Eingangszitat erwähnt, gehören Theater in Deutschland zu den Institutionen, die sich in dieser Hinsicht wenig geöffnet haben. Meistens ist der Anteil der technischen oder Verwaltungsangestellten mit Migrationshintergrund wesentlich höher als derjenigen in künstlerischen und Leitungspositionen.

*„Erst langsam finden junge Menschen aus Einwandererfamilien trotz enormer Hürden (komplizierte und kulturell einseitige Aufnahmeverfahren) den Weg an Schauspielschulen. Bei Theaterregisseuren, Bühnenbildnern, Autoren oder Dramaturgen ist die Zahl derer, die nicht deutscher Herkunft sind, verschwindend gering.“ (Bicker 2009:29)*

*„Das bunte Bild auf Deutschlands Straßen weicht einem Einheits-Weiß, sobald man ein Sprechtheater betritt. Keine PoC [People of Color, LS] weit und breit, Schwarze schon gar nicht. Allerhöchstens beim Kantinenpersonal, in der Verwaltung oder der Technik. Warum ist das so?“ (Milagro 2012)*

*„Den „sozialen Wirklichkeiten Kölns“ entsprechend hatte daher, zu Beginn der ersten Spielzeit 2007/2008, ein Drittel des (Schauspiel)Ensembles ‚Migrationshintergründe‘. In den künstlerischen Leitungsstrukturen – und damit Macht- und Repräsentationspositionen – des Schauspiel Köln waren jedoch nur weiße Theatermacher\_innen präsent.“ (Sharifi 2012)*

Ohne eine Veränderung der repräsentativen und kulturschaffenden Strukturen von Kunsteinrichtungen, erscheint *Interkulturelles Audience Development* als Instrumentalisierung der internationalen GastkünstlerInnen und vom Publikum mit (und ohne) Migrationshintergrund: Ebenso wie Sharifi (2012) in ihrer Untersuchung des *Schauspiels Köln* die multi-ethnische Realität der Stadt abzubilden versucht, wird dies auch teilweise vom Postmigrantischem Publikum so wahrgenommen.

In dem Kapitel von Redlberger wird für Großbritannien der Wandel von multikulturell ausgerichteten Ansätzen über Managing Diversity bis zu der Auseinandersetzung mit Hybridität und postkoloniale Theorie erläutert (Redlberger in Mandel 2012:211ff.). Wenn vom Konzept Managing Diversity gesprochen wird, ist zu erinnern, dass Diversity Ansätze grundlegend zwei *Wurzeln* zugeordnet wird: Eine aus der Human-Rights-Bewegung (Gleichstellungsperspektive) und eine aus dem Human-Ressource-Management (Business Case Perspektive) (Krell 2012). Im Sinne einer postkolonialen Theorie, muss beim Diversity Management darauf geachtet werden, keine Essentialisierung von Unterschieden zu konstruieren und zu verfestigen. Allerdings ohne Gleichstellungsgedanken, in dem Fall ohne die Zugangsbarrieren, die in Kunsteinrichtungen existieren, zu öffnen, kann, wie Özbilgin für Managing Diversity beschreibt, nur von der Verwertung von Diversität die Rede sein:

*„In the absence of an equality discourse, diversity management does little more than exploit heterogeneity in current supply and demand in the labor market. It fails to aspire to the transformation of some of the inequalities inherent in those*

supply and demand dynamics." (Özbilgin 2008:384)

Auch als unbeabsichtigte Intention, ist der *Interkulturellen Audience Development* Ansatz dieses Buches eine Verwertung der interkulturellen Kunst und deren Beteiligten. Es entspricht also eher dem Business Case vom Managing Diversity. Dabei finden die (Diskriminierungs-) Erfahrungen und Forderungen von MigrantInnen, PostmigrantInnen und People of Color, sei es in Film- und Schauspielhochschulen (Kömürücü Nobrega 2013) oder in (Stadt-)Theatern und von Gruppen mit niedrigen Bildungsstatus wenig Berücksichtigung (Sharifi 2012, Milagro 1012).

Wie Birgit Mandel im besprochenen Buch beschreibt: „Interkulturelle Kunstprojekte sollten im künstlerischen Leitungsteam und als künstlerischer Bestandteil verankert sein, damit sie nicht als Sozialarbeit wahrgenommen werden“ (Mandel 2012:236).

Aber warum nur interkulturelle Projekte und nicht auch Menschen?

So könnte der „Kultursektor ein wertvolles ‘Trainingsfeld‘ und Spiel-Raum für die ‘interkulturelle Alphabetisierung der Gesellschaft‘“ werden (Terkessidis zitiert nach Mandel 2012:11).

## Literatur

Bicker, B. (2009): Theater als Parallelgesellschaft? Über das Verhältnis von Theater und Migration. In: Hess, S. / Binder J. / Moser, J. (Hrsg.): *No integration?! Kulturwissenschaftliche Beiträge zur Integrationsdebatte in Europa*. Bielefeld: Transkript Verlag, S. 27-36.

Krell, G. (2012): *Diversity-orientierte Personalentwicklung (PE). Systematik, Fallstricke und Chancen*. Unveröffentlicher Vortrag, gehalten im Rahmen des ver.di Gender-Fachdialogs, Berlin 20.03.2012.

Kömürücü Nobrega, O. S. (2013): *Alienation in Higher Education: Lived Experiences of Racial and Class Based Inequality in Film and Drama School*. URL: [http://www.migration-boell.de/web/integration/47\\_3554.asp](http://www.migration-boell.de/web/integration/47_3554.asp) [Zugriff am 04.09.2013 ].

Milagro, L. S. (2012): *Die Bequemlichkeit der Definitionshoheit*. URL: [http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=6740%3Adie-blackfacing-debatte-iii-man-muss-kein-neonazi-sein-um-rassisch-zu-handeln&option=com\\_content&Itemid=60](http://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=6740%3Adie-blackfacing-debatte-iii-man-muss-kein-neonazi-sein-um-rassisch-zu-handeln&option=com_content&Itemid=60) [Zugriff am 04.09.2013].

Özbilgin, M. F. (2008): Global Diversity Management. In: Smith, P. B. / Peterson, M. F. / Thomas, D. C. (Hrsg.): *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore: SAGE, S. 379-396.

Sharifi, A. (2012): *Blackfacing, Kunstfreiheit und die Partizipation von Postmigrant\_innen an den Stadttheatern*. URL: [http://www.migration-boell.de/web/integration/47\\_3281.asp](http://www.migration-boell.de/web/integration/47_3281.asp) [Zugriff am 04.09.2013].

## Endnoten

1. Mandel schlägt trotzdem vor „[...]Programme und Projekte besonders zu fördern, in denen verschiedene kulturelle Einflüsse und Kulturschaffende verschiedener Herkunft zusammengebracht werden [...]“ (Mandel 2012:242).

**Mandel, Birgit (2013):**  
*Interkulturelles Audience Development: Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*.  
Bielefeld: Transkript Verlag.  
252 Seiten.  
Preis 24,80 EUR.  
ISBN 978-3-8376-2421-2.