

# User, Fans, Follower, Besucher, Freunde und Förderer

## Die Zukunft der Partizipation und Teilhabe

Daniel Brown

Für Kultureinrichtungen nimmt das Publikum viele Rollen ein.

Es nimmt die Rolle der „User“ ein, also der Nutzer digitaler

297

Angebote oder folgt, teilt und kommentiert in der Rolle als „Fan“ und „Follower“ in den sozialen Netzwerken oder erscheint als „Besucher“ physisch im Haus um die Angebote der Einrichtung wahrzunehmen.

Im Idealfall werden diese Menschen zu „Freunden und Förderern“ der Kultureinrichtungen, die in Freundeskreisen und Vereinen oder als Mäzene agieren. In dieser Aufteilung des Publikums lag vor der Disruption der Corona-Pandemie ein einfaches Geschäftsmodell. Aber was ist, wenn keiner mehr kommt? Und schlimmer noch: Was ist, wenn es kaum noch jemanden interessiert? Fehlt das Publikum, fehlen die Menschen in all ihren Rollen. Fehlt dann auch die Relevanz der Kultureinrichtung?

Dieser Beitrag soll die Ausgangslage der Kultureinrichtungen beleuchten und einen Vorschlag machen, wie über den Dialog mit der Gesellschaft, aus der das Publikum stammt, eine neue Relevanz in der post-pandemischen Welt möglich ist. Dabei liegt das Augenmerk auf einer einfachen Methodik, die ohne Klassifizierungen und Segmentierungen der Gesellschaft funktioniert und den Fokus auf Narrative legt, die von Kultureinrichtung und Gesellschaft gemeinsam erstellt werden.

### Geschäftsmodell: physische „Anwesenheit“

111,6 Millionen Besucher:innen. Das ist die Zahl, die das Institut für Museumsforschung der Universität Heidelberg allein für die Museen in Deutschland für das Jahr 2019 vermelden konnte (Rehmenpour und Grotz 2021). 111,6 Millionen Mal haben Menschen den

Weg in ein Museum gefunden, sind durch die Ausstellungen gewandelt, haben die Aura des Objekts erlebt und vielleicht etwas im Museumsshop eingekauft.

Und dann kamen die Pandemiejahre. Als Reaktion auf die neue Lage zog sich das gesellschaftliche Leben mehr in die Sicherheit des Privaten zurück. Jeder öffentliche Ort, an dem

Menschen zusammentreffen konnten, war auch Ort einer möglichen Infektion (Höhne und Michel 2021, 142). Als Safe Space, der 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche geöffnet ist, verband der digitale Raum die einzelnen privaten Sphären miteinander und erlaubt den Menschen wieder den infektionslosen Kontakt. Der Trend zog Privates und Berufliches, wo immer es möglich war, in den digitalen Raum.

## 298

Für die Digitalisierung der Kunst und Kultur attestiert Czech den Kultureinrichtungen eine vor-pandemische Fokussierung der digitalen Medien als „additive oder alternative Zugänge zum Erreichen des Publikums“ (Czech 2020, 9). Social Media, YouTube, Blogs oder eine moderne Museumswebsite waren im Endeffekt nur digitale Einfallstore für die Besucher:innen, die vom Digitalen dann über die physische Schwelle der Kultureinrichtung getragen wurden. Das Digitale ist vor-pandemisch der Trichter der Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit, der sogenannte „Marketing Funnel“, der zielgerichtet und zielgruppengerecht das physische Publikum in die Häusern generiert (AIM 2018). Dieses Publikum wird auch gründlich untersucht. Projekte wie die Forschung zur Visitor Journey der Staatlichen Museen in Berlin (Fendius und Otte 2021), der Leitfaden „Hauptsache Publikum!“ (Deutscher Museumsbund 2019) oder die Publikation „Nicht-Besucherforschung“ (Tröndle 2019) sind nur exemplarisch für die eingehende Untersuchung und Klassifizierung des Publikums in den Kultureinrichtungen vor der Pandemie zu nennen.

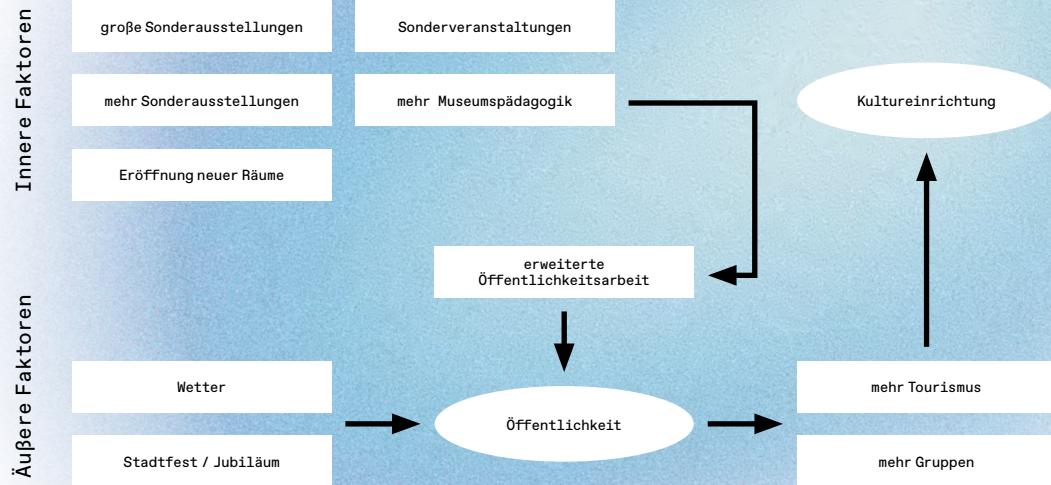
Martin Tröndle kann in seiner wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Nichtbesuchendenforschung zum Beispiel zwölf internationale und nationale Studien über (Nicht-)Besuchende aufführen und verweist auf eine Metastudie von Volker Kirchberg und Robin Kuchar, in der sechzehn internationale Studien untersucht wurden (Kirchberg und Kuchar 2016). Diese Zahlen repräsentieren nur einen kleinen Einblick in die Anstrengungen und Gesamtzahl der Studien, die in die Untersuchung des Publikums eingegangen sind. Sie verdeutlichen aber auch, dass ein physisch anwesendes Publikum stärker im Fokus der Forschung liegt, denn die zwölf Studien in Tröndles Untersuchung bilden das Gros der Studien zur Nichtbesuchendenforschung, sie sind also Studien, die sich dezidiert nur mit dieser Gruppe befassen (Tröndle 2019, 14). In diesem vor-pandemischen System, in dem Kultureinrichtungen operierten, war ein solcher Fokus auf ein physisch anwesendes Publikum und die Rolle des Digitalen natürlich legitim. Wimmer und Scharf haben dieses Vertrauen – zumindest für große Kultureinrichtungen – auf die Konstanz touristischer Besuchendenströme als „Geschäftsmodell“ bezeichnet (Scharf und Wimmer 2021, 35) Dieses Vertrauen auf den stetigen Zufluss von Menschen in die Kultureinrichtungen kann aber jäh enttäuscht werden. Mit der vehementen Disruption dieses Geschäftsmodells durch die Pandemie ist ein rapider Wechsel in den digitalen Raum notwendig geworden, denn ohne physisch anwesendes Publikum wird die Kultureinrichtung zum physischen Raum, dessen Inhalte nur noch über das Digitale erreichbar und erlebbar sind (Czech 2021, 9; Scharf und Wimmer 2021, 37–38).

## Hauptsache: Publikum!

Das Verlassen auf ein physisch anwesendes Publikum offenbart in der Ausnahmesituation der Pandemie „eine Unterlassungssünde des etablierten Kulturbetriebs“, die Scharf und Wimmer zumindest großen Kultureinrichtungen attestieren – ein Kontaktverlust zu den sie umgebenden Gesellschaften (Scharf und Wimmer 2021, 36). Dieser Kontaktverlust entstammt aus dem Verlassen auf ein „unendlich große[s] Reservoir an Städte-tourist\*innen“ (Scharf und Wimmer, 2021, 35). Kultureinrichtungen in touristischen Destinationen haben nicht die Notwendigkeit, sich auf ihre umgebenden Gesellschaften zu konzentrieren. Tourismus wird von Rehmenpour und Grotz als einer der einflussreichen Faktoren für die Besuchendenzahlen einer Kultureinrichtung aufgeführt (Rehmenpour und Grotz, 2020, 15). Stärker noch tragen aber Sonderausstellungen, Sonderveranstaltungen und erweiterte Öffentlichkeitsarbeit als Faktor zu den Besuchendenzahlen bei (Rehmenpour und Grotz, 2021, 16). Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren die Rehmenpour und Grotz erarbeitet haben, wird offensichtlich, dass diese sich in einen systemischen Zusammenhang bringen lassen (siehe Abb. 1), der ein simples hypothetisches Geschäftsmodell ergibt, in dem nur zwei Faktoren (Wetter und Stadtfeeste, Jubiläum) nicht in den direkten Einfluss der Kultureinrichtung fallen (siehe Abb. 2). Das Geschäftsmodell wird dann gestört, wenn der Zugang zu Markt und Kundschaft wegfällt oder die Konditionen und Rahmenbedingungen des Angebot der Kultureinrichtungen am Markt nicht mehr erfüllt oder angenommen werden

könn, so wie es in den Lockdowns der Covid-19-Pandemie der Fall war und das physische Erscheinen des Publikums im Museum eingeschränkt war oder komplett ausgefallen ist.

Neben den finanziellen Einbußen, die ein solches Wegfallen des Zugangs mit sich bringt, stellt sich auch ein Einbüßen der eigenen Markenposition ein. Scharf und Wimmer sehen im Fall der Kunst und Kultur den Verlust der Relevanz – auch nachdem wieder Zugänge zu Produkten und Märkten geschaffen worden sind (Scharf und Wimmer 2021, 32). Martin Zierold kontextualisiert die Frage nach der Relevanz in einer Betrachtung des Marktes für kulturelle Angebote. Er verweist auf die Untersuchungen Birgit Mandels, nach denen maximal zehn Prozent der Bevölkerung für derartige kulturelle Angebote bezahlen würden (Zierold 2021, 250–251; Mandel 2021, S.202; Mandel 2020). In diesem Kontext kann der Aufschrei über den wahrgenommenen Verlust von Relevanz oder Systemrelevanz – unter der Annahme, dass die Kunst und Kultur diese je innehatte – vielleicht als Aufschrei aus der Echokammer gedeutet werden. Zierold führt hierzu die anderen Herausforderungen auf: „der menschgemachte Klimawandel, die digitale Transformation und die Krise der Demokratie und der gesellschaftlichen Teilhabe“ (Zierold 2021, 252). Zierold fasst die Relevanz der Kultureinrichtungen in diesen Herausforderungen passend zusammen:



Systematische Aufteilung der Top-10-Faktoren für ein Ansteigen der Besucherzahlen (nach Rehnenpour und Görtz 2021, 16). Die Bezeichnungen der Faktoren sind zum Teil abgekürzt.

**300**

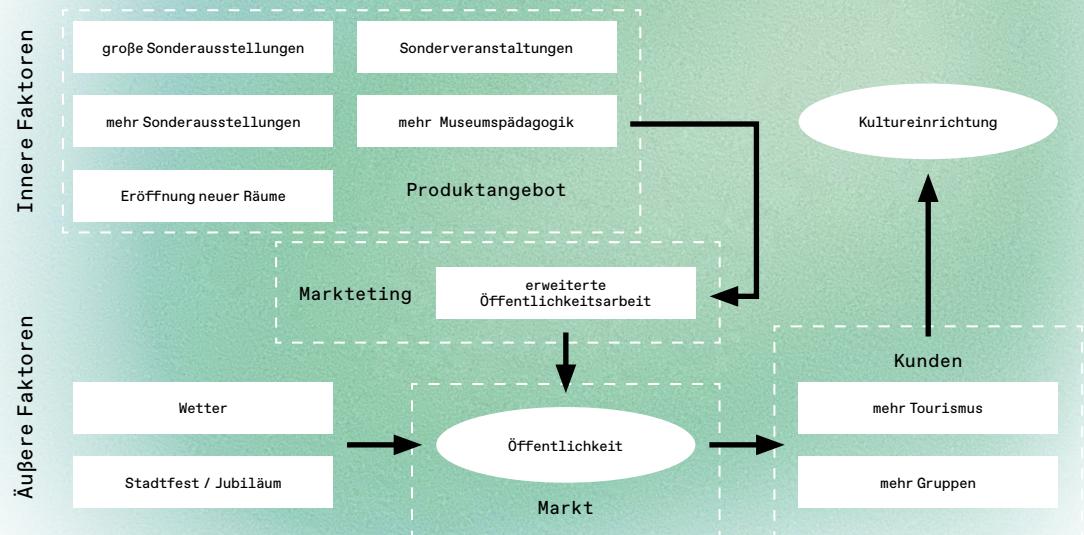
„Und in all diesen Bereichen waren es in den letzten Jahren nicht unbedingt die Kulturinstitutionen, die mit Blick auf die eigene Praxis hier von besonderer Neugierde, Erfindungsreichtum und Wagemut bzw. von dorther gebildeter Relevanz geprägt waren.“ (Zierold 2021, 252).

### Hauptsache: Menschen

Die Fokussierung der Kultureinrichtungen auf dieses physisch anwesende Publikum wird von Graham Black im Vorwort seiner jüngsten Publikation „Museums and the Challenge of Change“ moniert. Black beschreibt das (im Kontext des Vereinigten Königreichs) normale Publikum von Museen als vornehmlich weiße, gut ausgebildete Baby-Boomer, die als lokales Kulturpublikum oder touristisches Publikum die auf diese Gruppe ausgerichteten Angebote der Einrichtungen wahrnehmen (Black 2021, 4–5). Diese Beobachtung bestätigt auch Christian Sachrendt, der in einem Interview das vor-pandemische Publikum der Kultureinrichtungen als „zu alt, zu gebildet und zu biodeutsch“ beschreibt (Süddeutsche

Zeitung 2021). Kathryn Thomson berichtet von einem „narrow and unsustainable audience mix and overly reliant on repeat visitors“ der nordirischen Museen (Thomson 2021, 276). Eine zu enge Fokussierung der Aktivitäten und Angebote hat Volker Kirchberg explizit mit der Gefahr verbunden, sich einem Elitismus hinzugeben (Kirchberg 2010, 238–240; Kirchberg 2011, 41; auch Mandel 2021, 202).

Diese Fokussierung auf einzelne Gruppen, so Black, birgt die Gefahr, die Einrichtungen und Angebote aus der Wahrnehmung und Lebensrealität anderer Generationen, wie etwa die der Millennials und der Generation Z, zu rücken (Black 2021, 5). Dabei können die Gründe für diese Position am Rand der Lebensrealität facettenreich sein: ein geändertes Konsumverhalten digitaler Medien (Black 2021, 40), eigene Kulturtechniken (Scharf 2021, S. 200), die Bildung und Prägung für Kunst und Kultur durch das Elternhaus (Tröndle 2019, 111), scheinbar simple Faktoren wie die Logistik und Kosten des Besuchs einer Kultureinrichtung (Black 2021, 81–82; Tröndle 2019, 119) oder die fehlende Rolle in gesellschaftspolitischen Diskussionen, wie sie



Die systematische Aufteilung aus Abbildung 1 als simples Geschäftsmodell. Die Bezeichnungen der Faktoren sind zum Teil abgekürzt. Der Zugang zum Markt und der Zugang der Kunden zu den Produkten ist ausschlaggebend für den Erfolg des Geschäftsmodells (nach Rehmenpour und Görtz 2021, 16).

301

Jadwiga Kamola am Beispiel der Rassismus-Debatte aufzeigt (Kamola 2020).

Für Martin Tröndle spielen diese Faktoren in das ein, was er als „Dispositiv Nähe“ bezeichnet: der Komplex und die Komplexität dessen, was ein Publikum dazu bewegt die Kultureinrichtungen und ihre Angebote zu nutzen (Tröndle 2019, 118). Um dieses Dispositiv zu Gunsten der Kunst und Kultur beeinflussen zu können, schlägt Tröndle vor, statt des „Barrieren abbauen“ im Audience Development mehr an der Erzeugung von Nähe zu arbeiten (Tröndle 2019, 114). Aus diesem Grund legt Tröndle den Fokus auf die Gesamtheit des Besuches einer Kultureinrichtung, der als Prozess die Konversion der Nichtbesuchenden zu Besuchenden erlaubt (Tröndle 2019, S. 119). Black legt den gleichen Fokus auf diesen Prozess, zentriert diesen aber auf den Menschen mit der Aufgabe der Einrichtung, die entsprechenden Barrieren in diesem Prozess zu erkennen und abzubauen (Black 2021, 160–162). Mit diesem Blick auf das Erleben und Erfahren von Individuen und Gruppen richtet sich auch der Fokus auf das, was Fromm als Ausnahmeereignis in Bezug

auf den Museumsbesuch bezeichnet hat, dessen Natur sich auch auf andere kulturelle Angebote übertragen lässt (Fromm 2010, 366).

Als Ausgangslage für die post-pandemische Kunst und Kultur lässt sich folgendes feststellen:

### 1 -

Die Disruption des Geschäftsmodells der Kultureinrichtungen zeigt dessen Fragilität sowie fehlende Nachhaltigkeit und macht ihren Stellenwert in einer Gesellschaft im Krisenmodus sichtbar. Sie offenbart auch die schlechende Krise der Relevanz von Kunst und Kultur. Die Gleichstellung von Relevanz und „Zugang“ im Sinne eines physischen Zugangs verliert ihre Bedeutung angesichts einer engen Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen oder das Schweigen und Fehlen der Kultureinrichtungen in gesellschaftsrelevanten Dialogen.

## 2 -

Um die Relevanz der Kultureinrichtungen in der Gesellschaft wieder aufzubauen, sind nicht allein neue Geschäftsmodelle, sondern neue Gesellschaftsmodelle notwendig. Diese Gesellschaftsmodelle bedeuten aber nicht die alleinige Klassifizierung und Segmentierung der Gesellschaft im Sinne bekannter Marketingwerkzeu-

**302** ge, sondern richten den Fokus auf die Gesellschaft als Gesellschafter der Kultur- einrichtungen.

## Gemeinsam in die Zukunft, das unbekannte Land

### Vorläufige Begriffsdefinitionen: Teilhabe und Partizipation

Der Blick in die Zukunft der Partizipation und Teilhabe beginnt mit einer Begriffsdefinition. Beide Begriffe sind in ihrer Bedeutung nahezu identisch – in ihrer funktionalen Qualität können sie aber mit dem Abbau von Barrieren (Black, 2021) und dem Aufbauen von Nähe (Tröndle, 2019) zusammengeführt werden. Für diesen Beitrag werden Teilhabe und Partizipation wie folgt definiert:

Teilhabe ist ein passives Potenzial, das in sich die Breite und Tiefe aller Möglichkeiten des Zugangs der umgebenden Gesellschaft trägt. Dieses Potenzial wird durch den Abbau von Barrieren realisiert und bietet so Möglichkeiten zur Partizipation.

Partizipation ist die aktive, gleichwertige und gleichgestellte Beteiligung der umgebenden Gesellschaft an Prozessen, Ressourcen und Definitionen. Partizipation wird durch die Schaffung von Möglichkeiten der Teilhabe geschaffen und erlaubt den Aufbau von Nähe zwischen Kultureinrichtung und Gesellschaft.

### Schritt 1: Realitäten abgleichen

In der Suche nach einer neuen Relevanz stehen sich als Akteur:innen die Kultureinrichtung und die Gesellschaft gegenüber. Aber wo beginnt der Prozess für beide?

Der Schritt ins Unbekannte beginnt mit dem Blick auf das Bekannte. Die bisherigen Zählungen, Segmentierungen und Klassifizierungen des eigenen Publikums bringen einen ersten Einblick in die bisherige Realität der Kultureinrichtung. Wie sich die eigene Realität mit „denen da draußen“ deckt, lässt sich aber nur im Abgleich mit den Lebensrealitäten der Gesellschaft feststellen. Der Realitätenabgleich schwenkt vom engen Fokus der Zielgruppe(n) auf den Weitwinkelblick, der die Gesamtheit der Gesellschaft erfasst, welche die Kultureinrichtung umgibt.

Für ihren institutionellen Veränderungsprozess hat Kathryn Thomson den Begriff der Relevance Gap benutzt, der den Unterschied von dem, was gedacht ist, zu dem, was ist, beschreibt (Thomson 2021, 276). Ein Realitätenabgleich kann das Ausmaß der eigenen Relevance Gap abbilden und darstellen, wo

die Kultureinrichtung Defizite in Teilhabe und Partizipation hat, die vorher durch die eigene institutionelle Déformation professionnelle unsichtbar war.

Der Realitätenabgleich ist in der Praxis nicht ohne Hindernisse. Eine Kultureinrichtung hat nicht immer den Draht zu den verschiedenen Segmenten der Gesellschaft. Andere Akteur:innen wie Sozialverbände und Sozialämter pflegen den Kontakt in die verschiedenen Gruppen, Milieus und Szenen der Gesellschaft. Eine Kultureinrichtung kann über diese Institutionen den Kontakt zu Vertreter:innen suchen und diese einladen, eine ehrliche sowie kritische Bewertung aller Möglichkeiten der Teilhabe und Partizipation für ihr Segment der Gesellschaft abzugeben. Dabei ist zu beachten, dass a) man eine Einladung ausspricht, der nicht gefolgt werden muss und b) niemand, der teilnimmt, dazu verpflichtet werden kann, eine Bewertung abzugeben. Auch ist zu beachten, dass die Methoden, Werkzeuge und Kanäle für den Prozess der Bewertung auch im Dialog mit den Segmenten der Gesellschaft ausgewählt und besprochen werden.

Für die Kultureinrichtung selbst ist eines zu beachten: Der Realitätenabgleich wird Ergebnisse liefern, die nicht deckungsgleich mit dem sind, was sich über Jahre als Selbstverständnis der Kultureinrichtung entwickelt hat. Für die Mitarbeitenden der Kultureinrichtung besteht hier möglicherweise eine Konfliktsituation – doch durch gutes Erstellungsmanagement muss es gar nicht so weit kommen.

## Schritt 2: Sichtbar machen

In den Werkzeugkisten des Audience Developments gibt es viele Methoden und Klassifizierungen, um die Zielgruppen für die institutionelle Öffentlichkeitsarbeit sichtbar zu machen und in bearbeitbare Segmente zu unterteilen. Wenn die Kultureinrichtung das Feedback aus der Gesellschaft erhalten hat, lässt sich damit nicht nur das Potenzial der Teilhabe aufdecken, sondern auch die Nähe der Segmente der Gesellschaft zur Kultureinrichtung im Sinne der Partizipation sichtbar machen.

**303**

Um diese Sichtbarkeit herzustellen, bietet sich die „Ladder of Citizen Participation“ von Sherry Arnstein an. Im deutschsprachigen Raum als Partizipationsleiter bekannt, ermöglicht diese Topologie den Grad der gesellschaftlichen Partizipation auszuloten (Arnstein 1969, siehe Tabelle 1).

Kritik an Arnsteins Partizipationsleiter wurde in Bezug auf ihre Linearität und die Deutung von „Partizipation gleich Macht“ geäußert (Collins und Ison 2009, 361–363). Doch Arnstein selbst kritisiert ihre Topologie als simplifiziert (Arnstein 1969, 217) und macht klar, dass Partizipation ohne die Umverteilung von Macht nur ein leeres Ritual ist (Arnstein 1969, 216). Zusammen mit den Vertreter:innen der teilnehmenden Segmente der Gesellschaft besteht hier die Gelegenheit, aufzudecken, wie Partizipation seitens der Kultureinrichtung gelebt wird.

In der Einordnung der Partizipation wird kein genereller Platz besetzt. Im Endeffekt besteht die Gelegenheit, mit jedem Segment der Gesellschaft die Angebote der Partizipation zu bewerten. Aus diesem Prozess entsteht als Produkt eine Topografie der Partizipation: eine Landkarte, die Schwächen und Stärken – Nähe und Distanz – für alle sichtbar machen kann. Auf Grundlage dieser Land-

**304** karte können zusammen mit den einzelnen Milieus, Szenen und Gruppen die gemeinsamen Maßnahmen zur Arbeit zur Stärkung der Partizipation entwickelt werden.

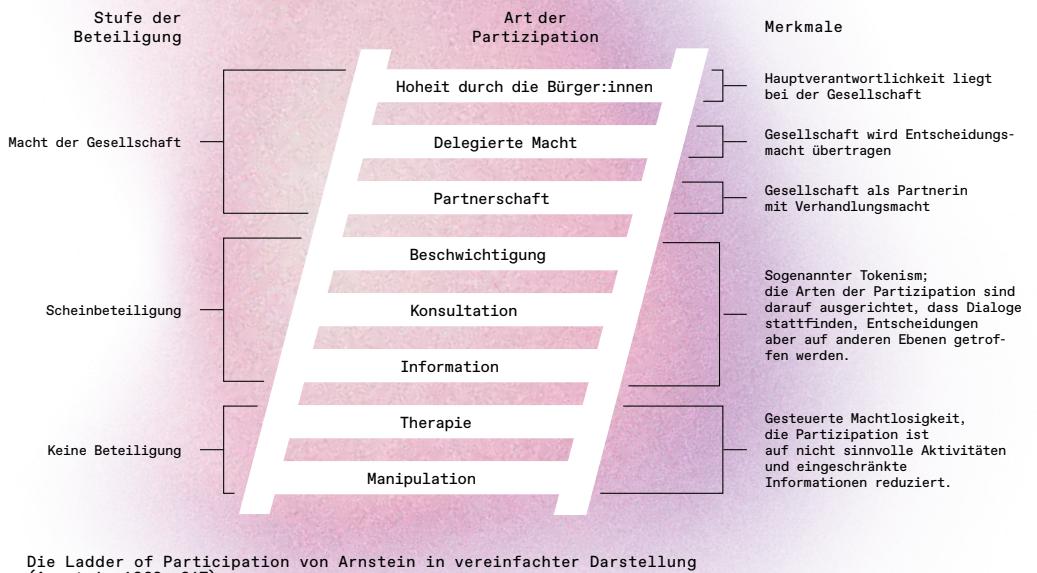
Die Einladung der Gesellschaft zu diesem Prozess ist auf der Ebene der Partnerschaft anzusiedeln und sollte nicht unter diese Ebene auf der obengenannten Partizipationsleiter fallen, wenn ein genuines Interesse an einer neuen Relevanz der Kultureinrichtung besteht.

### Schritt 3: Zukünfte erzählen

An diesem Punkt besteht schon ein gemeinsamer Dialog über die unterschiedlichen Realitäten und über Nähe und Distanz der Gesellschaft zur Kultureinrichtung. Durch diesen Prozess befindet sich die Kultureinrichtung zusammen mit der Gesellschaft auf dem Weg neue Relevanz zu entdecken. Zentral für die Zukunft von Teilhabe und Partizipation sind nun das Narrativ der gemeinsamen Zukünfte. Aus den Erkenntnissen der beiden vorherigen Schritte kann eine Kultureinrichtung nun mit jedem Segment der Gesellschaft die

gemeinsame Zukunft in einem Narrativ eingebettet. Dieses Narrativ beantworten nicht nur Fragen, wie etwa Teilhabe und Partizipation sich in Kontext und Zusammenarbeit mit den gesellschaftlichen Segmenten entwickelt werden, sondern auch wie Ressourcen und Methoden beider Gruppen genutzt werden können. Der nächste Schritt liegt in dem Verfügbarmachen aller Narrative für alle und das gemeinsame Zusammenführen der Narrative. Natürlich werden dabei positive wie negative Aspekte offenbart – sicherlich bis hin zu möglichen Konflikten zwischen den verschiedenen Zukunftsnarrativen. Doch die Chance liegt hier in gemeinsamen Dialogen und der Bewältigung von Konflikten. Das gemeinsame Narrativ erzählt die mögliche Zukunft der Kultureinrichtung und des gesellschaftlichen Segments.

Das Produkt des gemeinsamen Narrativs ist dabei nicht als statisches Resultat zu sehen. Hier zu denken, dass nun neue Relevanz entstanden ist und weiterhin existiert, ist ein Trugschluss. Mit dem neuen Zukunftsnarrativ hat eine Kultureinrichtung nur die Relevanz als Partnerin im Dialog mit den Segmenten der Gesellschaft wiedergewonnen. Zusammen mit den neuen oder alten Partnern sollte jetzt ein Stück des Narrativs zusammen erzählt werden: Man stößt die gemeinsamen Entwicklungen an, um zu sehen, wo, wie und wann sich die gemeinsamen Erzählungen in eine Realität umsetzen oder wo doch wieder Probleme auftauchen. Es bietet sich an, die gemeinsamen und segmentspezifischen Narrative in Intervallen zu prüfen und zu validieren. Eine Gesellschaft ist nie statisch, Trends sind nie konsekutiv und nicht alle sind immer



Die Ladder of Participation von Arnstein in vereinfachter Darstellung  
(Arnstein 1969, 217)

305

direkt von allem betroffen. Die gemeinsamen Dialoge erlauben es, den Finger an den Puls der Gesellschaft zu legen und nicht nur an den einen Puls.

## Zum Ende

Der Titel dieses Beitrags – „User, Fans, Follower, Besucher, Freunde und Förderer“ – beinhaltet einige Rollen, die Kultureinrichtungen ihrem Publikum zugeschrieben haben. Dabei sind die ersten vier Rollen in der Aufzählung nur die quantitativen Rollen des Publikums. „Freunde und Förderer“ sind qualitative Rollen. Wie eingangs festgestellt wurde, basierte das bisherige Geschäftsmodell der Kultureinrichtungen auf diesem quantitativen Aspekt. Mit Blick auf die schwindende Relevanz der Kultureinrichtungen in der Breite der Gesellschaft lässt sich auch postulieren, dass die qualitativen Rollen des Publikums sich wahrscheinlich mit den Adjektiven „alt, gebildet, reich, weiß“ beschreiben lassen. Auch in den Auswüchsen der Segmentierungs- und Klassifizierungsmethoden des Publikums – und damit vermeintlich auch der Gesellschaft –

finden sich immer mehr Rollen und Schablonen, die Verhalten erklären und vorhersagen sollen. Motivationstypen und Personas, zum Beispiel, brechen die Vielfalt der Gesellschaft auf Schablonen herunter und basieren zum Teil auf sehr dünnen Grundlagen. John Falk, der Erfinder der Motivationstypen, basiert seine Erkenntnisse auf der Auswertung von 200 eigenen Interviews und Daten älterer Forschung (Falk 2009, 62) in einem anglo-amerikanischen Kontext. Ob diese vermeintlichen Schablonen in Berlin, Karlsruhe, Dortmund oder Simmerath in der Eifel ihre Gültigkeit haben, ist hoffentlich Bestandteil kommender Diskussionen. Die Spezialist:innen für die Motivation von Menschen sind die Menschen selbst. Hier findet sich der basale Konflikt von dem, was gedacht ist, und dem, was ist, wieder, den man nur durch das kritische Hinterfragen und Abgleichen von Realitäten lösen kann.

Der oben beschriebene Prozess ist keine Blaupause, um post-pandemische Relevanz zu generieren. Er ist auch nicht der Masterplan für alles. Der Gedankenprozess dahinter speist sich aus der Anamnese, Biopsie und Autop-

sie von Teilhabe und Partizipation in diversen Kontexten. Der Prozess hat dadurch weder einen Anspruch auf eine universelle Gültigkeit noch auf ein universelles Heilsversprechen. Er wird so lange dauern, wie er braucht und so bitter oder schmerzlich sein, wie er muss.

Der Prozess hat aber den Anspruch, vehement und stetig darauf hinzuweisen, dass man nicht

**306** über, sondern mit der Gesellschaft sprechen soll und nicht ohne, sondern mit ihr die eigene Relevanz für sie ergründen soll. Dafür braucht es Dialoge auf Augenhöhe, die ehrlich, transparent und freiwillig sind.

## Literaturverzeichnis

- Arnstein, Sherry R. 1969. A Ladder Of Citizen Participation, Journal of the American Institute of Planners, 35:4, 216–224.
- Association of Independent Museums. 2018. Turn Views into Visitors. Make your Museum Website work for you. AIM <https://aim-museums.co.uk/turn-views-visitors-make-museum-website-work/>. Zugriffen: 14. Januar 2022.
- Black, Graham. 2021. Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World. London/New York: Routledge.
- Czech, Hans-Jörg. 2020. Vorwort. In Transformation. Strategien und Ideen zur Digitalisierung im Kulturbereich. Hrsg. Hans-Jörg Czech, 8–10. Bielefeld: transcript Verlag.
- Collins, Kevin and Ison, Ray. 2009. Jumping off Arnstein's Ladder: Social Learning as a New Policy Paradigm for Climate Change Adaptation. In Environmental Policy and Governance 19, 358–373.
- Deutscher Museumsbund. 2019. Hauptache Publikum! Besucherforschung für die Museumspraxis. Berlin: Deutscher Museumsbund e. V.
- Falk, John Howard. 2009. Identity and the Museum Visitor Experience. London: Routledge.
- Fendius, Katharina und Otte, Josefine. 2021. Vor, während und nach dem Besuch. Visitor Journeys in den Staatlichen Museen zu Berlin. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung im Teilprojekt Visitor Journeys neu gedacht im Verbundprojekt museum4punkt0. Berlin: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz.
- Fromm, Martin. 2010. Bildung im Museum? In Bildung jenseits pädagogischer Theoriebildung? Fragen zu Sinn, Zweck und Funktion der Allgemeinen Pädagogik. Hrsg. Detlef Gaus, 361–377. Wiesbaden: VS Springer.
- Höhne, Stefan und Michel, Boris. 2021. Das Ende des Städtischen? Pandemie, Digitalisierung und planetarische Enturbanisierung. suburban. zeitschrift für kritische stadtfororschung, 9: 141–149.
- Kamola, Jadwiga. 2020. Museen dürfen nicht zu Rassismus schweigen. Die Zeit 2. Juli.
- Kirchberg, Volker und Kuchar, Robin. 2016. Zwischen simpler Kulturstatistik und Grundlagenforschung. In Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde. Hrsg. Patrick S. Föhl. 555–585. Wiesbaden: Springer VS.
- Kirchberg, Volker. 2010. Das Museum als öffentlicher Raum in der Stadt. In Museumsanalyse. Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes. Hrsg. Joachim Baur, 231–265. Bielefeld: transcript Verlag.
- Kirchberg, Volker. 2011. Zur gesellschaftlichen Legitimität von Museen. Stephen E. Weils Beitrag zur Debatte. In Die Stadt und Ihr Gedächtnis. Die Zukunft der Stadtmuseen. Hrsg. Claudia Gemmeke, 27–44. Bielefeld: transcript Verlag.
- Mandel, Birgit. 2020. Theater in der Legitimitätskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. E-Publikation (Open Access): <https://doi.org/10.18442/077>. Zugriffen: 14. Januar 2022.
- Mandel, Birgit. 2021. Sich nützlich machen für das gemeinschaftliche Zusammenleben. Festschrift zum 85. Geburtstag von Olaf Schwenke. Hrsg. Henning Mohr, 200–206. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e. V.
- Rehmenpour, Patricia und Grotz, Kathrin. 2021. Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland 2019. Berlin: Institut für Museumsforschung.
- Scharf, Ivana. 2021. Zukunftsfähig im Outreach. In Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements. Hrsg. Henning Mohr, 195–212. Bielefeld: transcript Verlag.
- Scharf, Ivana und Wimmer, Michael. 2021. Museen nach der Pandemie. Mit den Erfahrungen einer weltweiten Gesundheitskrise den Kulturbetrieb neu denken – Denkanstöße für Museen aus einer wünschenswerten Zukunft. In Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements. Hrsg. Henning Mohr, 28–54. Bielefeld: transcript Verlag.
- Süddeutsche Zeitung. 2021. Museen nach der Zwangspause: Frischer Wind oder Dauerflaute. 14. März.
- Thomson, Kathryn. 2021. National Museums Northern Ireland. Managing change, a case study. In Museums and the Challenge of Change, Hrsg. Graham Black, 274–292. London/New York: Routledge.
- Tröndle, Martin (Hrsg). 2019. Nicht-Besucher-Forschung. Audience Development für Kultureinrichtungen. Wiesbaden: Springer VS.
- Zierold, Martin. 2021. Auf die Couch. In Kulturpolitik neu denken. Festschrift zum 85. Geburtstag von Olaf Schwenke. Hrsg. Henning Mohr, 248–253. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e. V.

## Abbildungsverzeichnis

Systemische Aufteilung der Top-10-Faktoren für ein Ansteigen der Besucherzahlen (nach Rehmenpour und Görtz 2021, 16). Die Bezeichnungen der Faktoren sind zum Teil abgekürzt.

Die systemische Aufteilung aus Abbildung 1 als simples Geschäftsmodell. Die Bezeichnungen der Faktoren sind zum Teil abgekürzt. Der Zugang zum Markt und der Zugang der Kunden zu den Produkten ist ausschlaggebend für den Erfolg des Geschäftsmodells (nach Rehmenpour und Görtz 2021, 16).

Die Ladder of Participation von Arnstein in vereinfachter Darstellung (Arnstein 1969, 217)

