

Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland

Typologie und Strategieentwicklungsmodell

Dissertation von Annette Welling

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Dissertation im Promotionsstudiengang Kultur- und Medienmanagement des Instituts KMM der Hochschule für Musik und Theater Hamburg mit dem Titel "Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland – Typologie und Strategieentwicklungsmodell" selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen oder Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Ausführungen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Diese Dissertation wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A. Weyer'.

Berlin, 6. Mai 2015

Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland

Typologie und Strategieentwicklungsmodell

von Annette Welling

Dissertation zur Erlangung des Dr. phil im Promotionsstudiengang Kultur- und Medienmanagement des Instituts KMM der Hochschule für Musik und Theater Hamburg

bei

Prof. Dr. Friedrich Looock (Erstgutachter),
KMM Institut, Hochschule für Musik und Theater Hamburg

und

Prof. Dr. Birgit Mandel (Zweitgutachterin),
Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim

vorgelegt am 6. Mai 2015

Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland

Typologie und Strategieentwicklungsmodell

Annette Welling

Inhaltsverzeichnis

A. HINFÜHRUNG	11
I. FORSCHUNGSVORHABEN	15
I.1 KAPITELAUFBAU	16
I.2 LITERATURLAGEN UND QUELLEN	18
I.3 AUSGANGSLAGE UND METHODIK	24
B. GRUNDLAGEN	27
II. FÖRDER- UND FREUNDKREISE IN DER KULTUR IN DEUTSCHLAND	27
II.1 GESCHICHTE UND ENTSTEHUNG VON FÖRDER- UND FREUNDKREISEN IN DEUTSCHLAND.....	28
II.1.1 <i>Die private Initiative des Bürgertums in Deutschland</i>	28
II.1.2 <i>Die Bedeutung der Förder- und Freundeskreise in der Nachkriegszeit</i>	31
II.1.3 <i>Zwei Prototypen: Literarische Gesellschaften und Kunstvereine</i>	32
II.1.4 <i>Förder- und Freundeskreise heute – Professionalisierung durch Bündelung</i>	37
II.2 EINGRENZUNG VON FÖRDER- UND FREUNDKREISEN IM FELD DER NPOS	40
II.2.1 <i>Nonprofit-Organisation (NPO)</i>	40
II.2.2 <i>Vereine</i>	41
II.2.3 <i>Förder- und Freundeskreise</i>	43
II.2.4 <i>Steuerliche Betrachtung</i>	44
II.2.5 <i>Typologien im NPO-Bereich</i>	51
II.3 BESTANDSAUFNAHME: BÜRGERENGAGEMENT UND ZIVILGESELLSCHAFT	60
II.3.1 <i>Zivilgesellschaft und Dritter Sektor in Deutschland</i>	60
II.3.2 <i>Statistisches Material</i>	63
II.3.3 <i>Ehrenamtliches Engagement und freiwillige Mitarbeit</i>	65
II.3.4 <i>Jugendliche und Ehrenamt</i>	67
II.3.5 <i>Das bürgerschaftliche Engagement im Kulturbereich</i>	68
II.4 FÖRDER- UND FREUNDKREISE – EINE BESONDERE FORM BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS	70
III. MANAGEMENTHERAUSFORDERUNGEN IN NPOS UND IHRE ÜBERTRAGBARKEIT AUF FÖRDER- UND FREUNDKREISE	75
III.1 <i>AUSTAUSCHVERHÄLTNIS IN NPOS</i>	75
III.2 <i>MULTIFUNKTIONALITÄT IN NPOS</i>	76
III.3 <i>STAKEHOLDER-ANSATZ IN NPOS</i>	78

III.4 STRATEGIEBILDUNG IN NPOS	87
III.5 KONFLIKTLINIEN IN NPOS	91
III.6 AUSTAUSCHVERHÄLTNIS IN FÖRDER- UND FREUNDESKREISEN	93
III.7 MULTIFUNKTIONALITÄT BEI FÖRDER- UND FREUNDESKREISEN	94
III.8 STAKEHOLDER VON FÖRDER- UND FREUNDESKREISEN	100
III.9 FÖRDER- UND FREUNDESKREISE – EINE BESONDERE FORM VON NPO	103
C. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	105
IV. FÖRDER- UND FREUNDESKREISE IN DER KULTUR IN DEUTSCHLAND – BILDUNG EINER TYPOLOGIE	105
IV.1 DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN IM DETAIL	109
IV.1.1 Auswahl des Untersuchungsfeldes	109
IV.1.2 Erhebungsmethode	116
IV.1.3 Auswertung und Datenanalyse	120
IV.1.3.1 Die Kategorie MISSION	122
IV.1.3.2 Kategorie STRUKTUR	130
IV.1.3.3 Kategorie MITGLIEDER	137
IV.1.3.4 Kategorie MITTEL	141
IV.2 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE ZWECKS TYPENBILDUNG	144
IV.2.1 Typen MISSION	145
IV.2.2 Typen STRUKTUR	149
IV.2.3 Typen MITGLIEDER	152
IV.2.4 Typ MITTEL	156
IV.3 DIE DREI HAUPTTYPEN VON FÖRDER- UND FREUNDESKREISEN IN DER KULTUR IN DEUTSCHLAND	159
V STRATEGIEENTWICKLUNG IN FÖRDER- UND FREUNDESKREISEN	165
V.1 KONFLIKTE IN FÖRDER- UND FREUNDESKREISEN	166
V.1.1 Zielsystemkonflikte in Förder- und Freundeskreisen	166
V.1.2 Interessenkonflikte in Förder- und Freundeskreisen	168
V.1.3 Managementkonflikte in Förder- und Freundeskreisen	173
V.1.4 Finanzkonflikte in Förder- und Freundeskreisen	175
V.2 TYPENSPEZIFISCHE ANALYSE DER ANSPRUCHSGRUPPEN VON FÖRDER- UND FREUNDESKREISEN	176
V.3 ÜBERLEGUNGEN ZUR STRATEGISCHEN IMPLEMENTIERUNG: EIN NORMENBASIERTES STRATEGIEENTWICKLUNGSMODELL	185
D. RESÜMEE UND PERSPEKTIVISCHER AUSBLICK	197
E. ANHANG	207
E.1 LEITFADENINTERVIEWS	207
E.2 EXPERTENINTERVIEWS	213
E.3 INFORMELLE GESPRÄCHE	215
E.4 LITERATUR	217
E.5 ABBILDUNGEN UND TABELLEN	235
E.6 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	239

A. Hinführung

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die vielschichtige Landschaft der Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland. In ihnen engagieren sich Bürger freiwillig, um die jeweilige Kultureinrichtung zu unterstützen: durch Sammeln von Geld, Weitergabe von Know-how und Bereitstellung von Zeit.

Förder- und Freundeskreise verfügen in Deutschland über eine lange Tradition, die im internationalen Vergleich einmalig ist. So wurden die ältesten Förder- und Freundeskreise in Deutschland bereits Ende des 18. Jahrhunderts gegründet.¹ Dennoch ist heute, rund 250 Jahre später, die genaue Zahl der Förder- und Freundeskreise in Deutschland unbekannt. Dabei ist davon auszugehen, dass heute nahezu jede größere Kulturinstitution in Deutschland über einen eigenen Förder- oder Freundeskreis verfügt. Zahlreiche Gründungen von „Jungen Freundeskreisen“ sind in den 15 – 20 Jahren erfolgt². Es scheint, als ob die Kulturinstitutionen die Bedeutung von Förder- und Freundeskreisen für sich wiederentdeckt haben: als Geldgeber, als Fan-Club oder als Vermittler zwischen Publikum und Kulturinstitution.

Bürgerschaftliches Engagement in der Kultur wird in der öffentlichen Diskussion immer wieder als ein wichtiger Eckpfeiler der Kulturfinanzierung bezeichnet³. Verständlich, wenn man sich das Potential einmal vor Augen führt: In Deutschland gibt es rund 150 Theater in öffentlicher Trägerschaft, ca. 100 Opernhäuser, in denen regelmäßig mit eigenen Ensembles

¹ So die Gesellschaft zur Beförderung der Künste und nützlichem Gewerbe in Hamburg, gegründet 1765 und die Literarische Gesellschaft der Hansestadt, gegründet 1792.

² Pionier der jungen Freunde war der Stoberkreis der Neuen Nationalgalerie Berlin 1997; die jungen Freunde der Hamburger Kunsthalle folgten 2001; der Art Club des Kunstmuseums Wolfsburg 2002, der Städelclub in Frankfurt am Main 2003, die jungen Freunde des Westfälischen Landesmuseums Münster 2003, sprengels.net in Hannover 2004. Auch andere Sparten reagierten: Junge Opernfreunde München (2001), n-thusiasten am Mannheimer Nationaltheater (2008) Junge Freunde Deutsche Oper (2010) um nur einige Beispiele zu nennen.

³ U.a. im Bericht Bürgerschaftliches Engagement (2002) sowie im Abschlussbericht der Enquete-Kommission Kultur (2007).

Opern aufgeführt werden⁴, ca. 3.000 Museen aller Fachrichtungen in öffentlicher Trägerschaft sowie 133 öffentlich finanzierte Kulturorchester.⁵ Ginge man davon aus, dass allein nur die Hälfte all dieser öffentlich geförderten Institutionen über einen eigenen Förder- und Freundeskreis verfüge⁶, erscheint eine nähere Betrachtung der Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland als ein Instrument der Kulturförderung lohnend. Dabei sind die zahlreichen nicht öffentlich geförderten Initiativen und Institutionen, die häufig ebenfalls über einen Förder- und Freundeskreis verfügen, in diesen Zahlen noch nicht einmal berücksichtigt.

Seit den 90er Jahren ist die finanzielle Lage der öffentlich geförderten Kulturinstitutionen immer wieder angespannt. Kulturinstitutionen sehen sich regelmäßig vor der Herausforderung, sinkende öffentliche Zuwendungen durch alternative Einnahmequellen aufzufangen. Selbst bei nominell steigenden öffentlichen Zuwendungszahlen verfügen Kulturinstitutionen de facto über weniger Geld, da auch die Ausgabenseite gestiegen ist.⁷ Vor dem Hintergrund der sogenannten Schuldenbremse stehen die öffentlichen Förderungen für Kultur auch heute wieder verstärkt in der Diskussion. Die monetären Leistungen von Freundeskreisen mögen im Verhältnis zum Gesamtetat der Kulturinstitutionen auf den ersten

⁴ Zu berücksichtigen ist dabei, dass auch Häuser ohne feste Ensembles, wie beispielsweise das Staatstheater Wolfsburg, das Festspielhaus Baden-Baden oder die Neukölner Oper in Berlin, die in diesen Zahlen nicht berücksichtigt sind, einen Förder- oder Freundeskreis haben.

⁵ Ausweislich der Bühnenstatistik des Deutschen Bühnenvereins gab es in der Spielzeit 2008/2009 in 125 Städten 144 Theater mit 888 Spielstätten und knapp 300 000 Plätzen. Das Institut für Museumskunde erfasste in der Museumsstatistik für das Jahr 2009 in Deutschland 4790 Museen. 58,5 % aller Museen (2802) befanden sich in öffentlicher Trägerschaft und 38,3 % (1833) in privater Trägerschaft (Privatpersonen, Firmen, Vereine und privatrechtliche Stiftungen). In 3,2 % (155) aller Fälle bestand die Trägerschaft in einer Mischform. Nach Angaben des Deutschen Nationalkomitees für Denkmalschutz gibt es rund 1,3 Millionen Denkmäler in Deutschland (Stand 2010). (Zahlen aus dem Kulturfinanzbericht 2012).

⁶ Laut einer Untersuchung von Bernd Fesel verfügen über die Hälfte der befragten Museen in Deutschland über einen Freundeskreis. (Fesel 2008)

⁷ So beispielsweise laut Kulturfinanzbericht 2012

Blick gering erscheinen.⁸ Bedenkt man aber, dass die öffentlich geförderten Kulturinstitutionen eine meist sehr niedrige Eigenfinanzierungsrate⁹ aufweisen, stellen die zugewendeten Mittel von Freundeskreisen eine wichtige zusätzliche Ergänzung dar, umso mehr, als diese Mittel häufig in die künstlerische Arbeit fließen oder Projekte ermöglichen, die andernfalls nicht finanzierbar wären.¹⁰

Doch auch jenseits monetärer Herausforderungen können Förder- und Freundeskreise eine wichtige Rolle einnehmen, wie beispielweise bei der Beantwortung der im öffentlichen Diskurs oft gestellten Frage nach dem Publikum der Zukunft.

In diesem Zusammenhang erwächst den Förder- und Freundeskreisen heute eine neue Verantwortung. Dabei stehen sie verstärkt im Wettbewerb um Geldgeber und Mitstreiter mit anderen Förder- und Freundeskreisen sowie mit weiteren gemeinnützigen Organisationen. Darüber hinaus sehen sie sich unterschiedlichsten Erwartungen gegenüber: Erstens seitens der Kulturinstitution, die über den Förderverein neben einer zusätzlichen monetären Förderung auch neue Zielgruppen erschließen und binden möchte. Zweitens seitens der Mitglieder, die für ihr Engagement ein gewisses Maß an Prestige, Exklusivität und Vorteile in Anspruch nehmen möchten. Und drittens seitens der Politik, die öffentlich finanzierte Leistungen auch in der Kultur gern vermehrt durch ehrenamtliches Engagement und freiwillige Spenden

⁸ Laut Kulturkreis-Studie tragen die Freundeskreise durchschnittlich 14 % zum Gesamtetat der Kulturinstitution bei. Dieser Betrag wird aber durch den hohen Anteil der in der Studie berücksichtigten Kunstvereine, bei denen der Verein selbst die Kulturinstitution ist, in die Höhe getrieben. Bei rund 40% der befragten Freundeskreise liegt der Anteil bei unter 1 Prozent. (Kulturkreis 2007). Laut einer Gesamterhebung des Institut für Museumskunde 2004 finanzieren Freundeskreise rund 20% aller Veranstaltungen an deutschen Museen. (Institut für Museumskunde 2005).

⁹ Eigenfinanzierungsraten am Theater z. B. sind mit 20 Prozent bereits hoch! Laut Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins lag der Anteil, der allein über Ticketverkauf erwirtschaftet wird, bei deutschen Orchestern und Theatern in der Saison 2007/2008 bei 12 %. Bei den Museen konnten die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden 2009 z. B. einen Eigenfinanzierungsanteil von 47 % bei einem Gesamtetat von 16 Millionen aufweisen; die Staatlichen Museen zu Berlin im gleichen Jahr 19 % Eigenfinanzierung bei 166,5 Millionen Gesamtetat und die Staatlichen Museen und Sammlungen Bayern im Bereich der Bildenden Kunst bei einen Gesamtetat von 65,1 Millionen eine Eigenfinanzierungsrate von 5 %, ebenfalls im Jahr 2009 (Angaben Land Bayern, Land Sachsen, Preußischer Kulturbesitz).

¹⁰ So sieht der Satzungszweck der Freunde der Deutschen Oper Berlin explizit vor, dass die eingeworbenen Mittel ausschließlich in die künstlerische Arbeit fließen. Die Freunde der Schaubühne ermöglichen mit den eingeworbenen Mitteln eine Stelle für eine Theaterpädagogin.

ersetzen würde und Förder- und Freundeskreise in diesem Zusammenhang als ein geeignetes Zukunftsmodell der privaten Kulturförderung propagiert.¹¹

Die zumeist stark durch Ehrenamt geprägten Strukturen von Förder- und Freundeskreisen stellt dies vor sehr große Herausforderungen. Eine stärkere strategische Orientierung der Förder- und Freundeskreise scheint vor diesem Hintergrund eine logische Konsequenz. In der Praxis stehen die Förder- und Freundeskreise solch einer strategischen Orientierung jedoch nach wie vor eher zurückhaltend bis ablehnend gegenüber.

Diese Arbeit will einen Beitrag dafür leisten, dass eine Überwindung traditioneller Vorbehalte gegenüber strategischer Orientierung den Förder- und Freundeskreisen helfen kann, ihre Aktivitäten effektiver zu gestalten. Sicherlich können hauptamtliche und durch Steuergelder finanzierte Leistungen in der Kultur nicht eins zu eins durch ehrenamtliches, bürgerschaftliches Engagement und freiwillige Spenden ersetzt werden. Dennoch ist die Frage berechtigt, wie Förder- und Freundeskreise ihre Wirkung noch vergrößern können und welche Faktoren einer noch besseren Performance von Förder- und Freundeskreisen entgegenstehen. Denn wie sonst wollen sie der ihnen zugeordneten Rolle eines Zukunftsmodells bürgerschaftlichen Engagements gerecht werden?

Und so lohnt es sich, bei den Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland einmal genauer hinzuschauen: Welche Besonderheiten weisen Förder- und Freundeskreise auf, inwieweit unterscheiden sie sich untereinander, welche Typen gibt es und vor welchen Herausforderungen steht ihr Management? Die vorliegende Arbeit soll mithilfe einer Typologie von Förder- und Freundeskreisen in Deutschland Aufschluss geben und Wege aufzeigen, wie Förder- und Freundeskreise bestmögliche Strategien entwickeln können, mit denen sie zum Wohle der Kulturinstitution kraftvoll agieren können.

¹¹ Vgl. u. a. Rosenbladt (2000), Zimmer (2005), Zimmer; Priller (2004), Sachße (2001).

I. Forschungsvorhaben

Ziel der Forschungsarbeit ist zunächst eine Beschreibung der Erscheinungsformen von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland (im weiteren Verlauf der Arbeit wird im Interesse einer besseren Lesbarkeit das Synonym Freundeskreis für beide Begriffe verwendet). In einem ersten Schritt werden Arbeitsweisen und Strukturen der Freundeskreise analysiert. Die Ergebnisse der Analyse fließen dann in eine Typologie ein. Auf Grundlage der erarbeiteten Typologie gilt es dann in einem dritten Schritt, ein Strategieentwicklungsmodell für Freundeskreise abzuleiten.

Die Ergebnisse sind relevant für die tägliche Arbeit der Freundeskreise selbst, für ihre Mitglieder sowie für die geförderten Kulturinstitutionen. Sie liefern Antworten auf aktuelle Fragen, die so in der Literatur nicht besprochen und bisher nur in informellen Treffen, seltenen Symposien oder spartenspezifischen Dachorganisationen diskutiert werden.

Den Ausführungen liegen vier deskriptive Forschungsthesen zugrunde, die, wenn auch unterschiedlich in ihrer Gewichtung, stark aufeinander aufbauen.

These 1: Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland treten überwiegend in der Rechtsform des Vereins auf, so dass sie über eine grundsätzliche Ähnlichkeit der Organstrukturen qua BGB (z. B. Mitgliederversammlung, Geschäftsführung, Vorstand oder Kuratorium) verfügen. Dennoch lassen sich Unterschiede in der Gestaltung der Mitgliederorganisation sowie in der Art und Weise der Aufgaben- und Zielerreichung feststellen.

These 2: Die in These 1 erwähnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede lassen sich in einer Typologie von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland abbilden.

These 3: Konflikte treten sowohl innerhalb der Förder- und Freundeskreise als auch zwischen Freundeskreis und Kulturinstitution regelmäßig auf und binden viel Zeit und Energie.

These 4: Eine stärkere strategische Orientierung in der täglichen Arbeit in Förder- und Freundeskreisen kann dazu beitragen, Konflikte und Spannungen zu minimieren. Durch die Entwicklung eines eigenen Strategieentwicklungsmodells für Förder- und Freundeskreise soll den Verantwortlichen ein Instrument in die Hand gegeben werden, solch einen strategischen Ansatz verfolgen zu können.

I.1 Kapitelaufbau

Der Aufbau der Thesen folgt einem dramaturgischen Pfad, der auf einem allgemeinen Niveau beginnt, dann immer konkreter wird und in Kernaussagen mündet, die es zu diskutieren gilt. These 1 und 3 beschreiben das allgemeine Umfeld, innerhalb dessen die Freundeskreise agieren. Sie stehen beispielhaft und weisen auf zentrale Herausforderungen hin, mit denen die Freundeskreise konfrontiert sind. So dienen sie als Grundannahmen, deren Bearbeitung jeweils für die ausführliche Diskussion der Kernthesen (2 und 4) erforderlich ist. These 2 stellt den empirischen Teil der Arbeit dar. Mithilfe einer empirischen Untersuchung zu Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland soll ein umfassendes Bild der Freundeskreisstrukturen gezeichnet werden. Die aus der Diskussion der These 3 erwachsenen Ergebnisse werden dann in These 4 in Bezug auf strategische Fragen verhandelt.

Dabei ist die vorliegende Arbeit in fünf Abschnitte unterteilt: *A* (Hinführung), *B* (Grundlagen), *C* (Empirische Untersuchung), *D* (Reflexionen und perspektivischer Ausblick) und *E* (Anhang).

Unter *Abschnitt A* werden in Kapitel I das Forschungsvorhaben skizziert und Ausgangslage, Forschungsaufgabe und Methodik vorgestellt. Es erläutert, welche Quellen Verwendung finden, welche Literatur herangezogen wurde und welche Methoden in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommen.

Unter *Abschnitt B* werden die erforderlichen Grundlagen in zwei Kapiteln erläutert. In Kapitel II werden die Grundlagen zu Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland dargestellt und es wird eine aktuelle Bestandsaufnahme vorgenommen. Eine Darstellung der

Geschichte der Förder- und Freundeskreise führt an, welche Faktoren zu ihrer Entstehung beitrugen, welche Rolle der Bürger dabei spielte und wie sich die Förder- und Freundeskreise bis heute entwickelt haben. Kunstvereine und Literarische Gesellschaften – als zwei besondere Arten von Förder- und Freundeskreisen – werden detailliert und gesondert vorgestellt, da sie exemplarisch für die Entwicklung der Förder- und Freundeskreise stehen.

Die anschließende Darstellung des Nonprofit-Umfelds innerhalb dessen die Förder- und Freundeskreise agieren, dient der Eingrenzung und Definition der Förder- und Freundeskreise in der Kultur. Darüber hinaus beschreibt das Kapitel den aktuellen Forschungsstand von Typologien im NPO-Bereich. Die vorherrschenden Typologien im Nonprofit-Bereich werden erläutert und auf ihre Aussagefähigkeit in Bezug auf Freundeskreise hin untersucht: Ergeben sich aus den bestehenden Typologien erkenntnisleitende Fragen, d. h. haben die vorherrschenden Typologien im NPO-Bereich einen erläuternden Charakter für Freundeskreise?

Schließlich wird der Dritte Sektor in Deutschland in seinen Grundzügen beschrieben: Was leisten Bürger in der Zivilgesellschaft? Wie ist es um das Ehrenamt bestellt? Welche Trends zeigen sich in der Engagement-Bereitschaft von Jugendlichen? In diesem Kontext schließt sich eine Betrachtung dessen an, was Förder- und Freundeskreise für die Kultur leisten und welche Funktionen sie erfüllen.

Das Kapitel III bearbeitet Förder- und Freundeskreise als eine besondere Form von Nonprofit-Organisationen (NPO) in ihrem Wirken zwischen ökonomischen Rahmenbedingungen und der Erfüllung ihrer Mission. Dabei wird der Schwerpunkt auf den Stakeholder-Ansatz als wichtiges Element einer NPO-Strategie gelegt: In welchem Verhältnis stehen NPOs zu ihrem Auftraggeber, welche Rolle spielen die Stakeholder und welche multiplen Funktionen und Ansprüche müssen sie erfüllen? Welche Konsequenzen hat dies für die tägliche Arbeit der Förder- und Freundeskreise?

Abschnitt C umfasst die empirische Untersuchung. Den Aufbau und Prozess der empirischen Untersuchung – Erhebungsmethode, Auswertung und Interpretation - sowie die Ergebnisse beschreibt Kapitel IV detailliert und Schritt für Schritt. Am Ende dieser empirischen Untersuchung steht eine Typologie der Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland. Ausgehend von diesen Ergebnissen widmet sich das Kapitel V der Strategieentwicklung in Förder- und Freundeskreisen unter besonderer Berücksichtigung der

typischen Konfliktfelder in Förder- und Freundeskreisen in Bezug auf ihre Stakeholder. Mithilfe einer typenspezifischen Analyse der Anspruchsgruppen wird ein eigenes Strategieentwicklungsmodell für Förder- und Freundeskreise erstellt.

Jedes Kapitel bietet Bausteine, die wesentliche Herausforderungen vor denen die Freundeskreise stehen, besser zu verstehen. Die Erkenntnisse und Ansatzpunkte der einzelnen Kapitel werden jeweils an ihrem Ende in einem Zwischenfazit notiert. Am Ende der Arbeit, im *Abschnitt D (Reflexionen und perspektivischer Ausblick)*, steht ein Plädoyer für mehr Strategie in Förder- und Freundeskreisen.

I.2 Literaturlagen und Quellen

Förder- und Freundeskreise agieren auf dem weiten Feld des Nonprofit-Sektors. Die Forschung zu den Themen Nonprofit-Sektor, Dritter Sektor, Zivilgesellschaft und Ehrenamt hat in den letzten 20 bis 30 Jahren einen beachtlichen Fortschritt erfahren.¹²

Die Quellenlage zu Förder- und Freundeskreisen in Deutschland präsentiert sich je nach Fragestellung sehr umfangreich, teilweise aber auch äußerst knapp. Statistisches Material ist kaum verfügbar. Nicht einmal eine ungefähre Ziffer über die mögliche Gesamtzahl von Freundeskreisen in Deutschland existiert, geschweige denn eine umfassende Statistik über Fördersummen o. Ä. Die wenigen Zahlen, die im Bereich der Förder- und Freundeskreise existieren, sind unübersichtlich und nur schwer vergleichbar: Laut Bericht des Deutschen Musikinformationszentrums (MIZ) zur Privaten Musikförderung konnte im Jahr 2006 von einem Ertrag aus Mitgliedsbeiträgen für den Kulturbereich in Höhe von bis zu 722 Millionen Euro ausgegangen werden.¹³ Das Institut für Museumskunde geht in einer Untersuchung aus dem Jahr 2004 davon aus, dass die Freundeskreise ca. 20 Prozent aller Veranstaltungen der

¹² Zu den unterschiedlichen Verwendungen und Definitionen der Begriffe siehe Kapitel II, Grundlagen.

¹³ Sprengel (2010)

Museen in Deutschland finanzieren.¹⁴ Das Institut weist darüber hinaus aus, dass immerhin rund ein Drittel aller Museen in Deutschland ausschließlich durch bürgerschaftliches Engagement getragen werden.¹⁵ Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft wiederum belegt in seiner Studie „Förder- und Freundeskreise der Kultur in Deutschland“ dass die Mittel der Förder- und Freundeskreise durchschnittlich 14 Prozent des Gesamtetats der geförderten Kulturinstitutionen ausmachen.¹⁶

Grundsätzlich lassen sich unterschiedliche Arten von Literaturquellen unterscheiden, wobei die einzelnen Gruppen z. T. Überschneidungen zeigen:

Historisch deskriptive Literatur

Auffallend ist, dass die Literatur bisher entweder einzelne typische Fälle, z. B. die Geschichte eines einzelnen Kunstvereins¹⁷, oder spartenspezifisch eine besondere Gruppe¹⁸ bespricht. Dabei lässt sie eine spartenübergreifende Beschreibung von Förder- und Freundeskreise in der Kultur unberücksichtigt.

Wissenschaftliche Quellen

Die wissenschaftlichen Quellen stammen zumeist aus den Bereichen Soziologie und Wirtschaftswissenschaften oder von amerikanischen, auf den „Third Sector Research“ spezialisierten Hochschulen (z. B. *John Hopkins*¹⁹) bzw. entsprechenden Vereinigungen (z. B.

¹⁴ Institut für Museumskunde (2005)

¹⁵ Institut für Museumsforschung (2006): 28.

¹⁶ Kulturkreis (2003)

¹⁷ Z. B. die der Hamburger Kunsthalle in Pauli (1997): 17–28.

¹⁸ U.a. Kussin (1995) zu den Literarischen Gesellschaften in Deutschland.

¹⁹ John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project: Koordiniert von der gleichnamigen Universität in Baltimore (USA) wird seit 1990 unter Leitung von Lester M. Salomon und Helmut K. Anheier das John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project durchgeführt. Hierbei wird der Dritte Sektor oder Nonprofit-Sektor in ausgewählten Ländern sowohl quantitativ als auch qualitativ in seinen historischen, gesellschaftlichen und politischen Dimensionen analysiert. Im Rahmen des John Hopkins Projektes wird mit einer einheitlichen Definition der Nonprofit-Organisationen gearbeitet, die vorrangig an operativen Kriterien ausgerichtet ist. Danach sind zum Nonprofit-Sektor all diejenigen Organisationen zu rechnen, die formell strukturiert,

International Society of Third Sector Research, ISTR²⁰). Sie betrachten die Aufgaben von Nonprofit-Organisationen im Allgemeinen und hinsichtlich ihrer gesamtgesellschaftlichen Funktion, nicht aber hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung.

Die Promotion von *Stefan Ruso* beschäftigt sich mit Förder- und Freundeskreisen selbst, konzentriert sich dabei aber auf die Freundeskreise der Rundfunkorchester in den Niederlanden.²¹ Darüber hinaus liegen Untersuchungen von *Alix Slater*²² aus England zu membership organisations von Kunstmuseen vor: Sie beschäftigen sich mit der Frage, welche Motive die Mitglieder von membership organisations dazu bewegen, sich zu engagieren und wie Mitglieder gewonnen und langfristig gebunden werden können. Sie beziehen sich jedoch auf ausgewählte englische Kunstmuseen – eine Übertragung auf Freundeskreise in Deutschland ist vor dem Hintergrund unterschiedlicher geschichtlicher Entwicklungen und Traditionen nicht ohne weiteres möglich. In Deutschland belegen einige in jüngster Zeit erschienen Untersuchungen ein Bedürfnis nach stärkerer Marketing-Orientierung auf Seiten der Förder- und Freundeskreise: So legen *Bernd Fesel*²³, *Carsten Baumgarth*²⁴ und *Sarah Meffert*²⁵ in ihren Untersuchungen den Fokus auf Fragen der Markenbildung der Freundes- und Förderkreise von Kunstmuseen in Deutschland.

organisatorisch unabhängig vom Staat und nicht gewinnorientiert sind, eigenständig verwaltet werden sowie keine Unternehmen darstellen. Hintergrund des Projekts sind die tiefgreifenden und sozialen Veränderungen und ein genereller politischer Vertrauensverlust gegenüber rein staatlichen Maßnahmen, die den Nonprofit-Sektor oder Dritten Sektor zu einer wachsenden Bedeutung geführt und seine Organisationen vor neue Herausforderungen gestellt haben. Trotz dieser erhöhten Erwartungen stellt der Nonprofit-Sektor in fast allen europäischen und außereuropäischen Ländern einen konzeptionell unterentwickelten und empirisch schlecht erfassten Teil der Wirtschafts- und Sozialstatistik dar. Aufgabe des John Hopkins Comparative Nonprofit Project ist es, diesen Mangel zu beheben (<http://ccss.jhu.edu>).

²⁰ [Www.istr.org](http://www.istr.org).

²¹ Rosu (2003).

²² Slater (2003; 2010)

²³ Fesel (2008)

²⁴ Baumgarth (2013)

²⁵ Meffert (2015)

Studien, Leitfäden und Best-Practice-Sammlungen

Die Recherche ergibt eine große Zahl von Studien, Leitfäden und Best-Practice-Sammlungen. Herauszuheben sind hier folgende Veröffentlichungen: „Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen“, eine Studie von KPMG²⁶, der PWC-Praxisleitfaden „Management und Governance gemeinnütziger Organisationen“²⁷ oder die Forschungsarbeit zu Gemeinnützigen Organisationen von *Annette Zimmer* und *Eckart Priller*²⁸. Sie richten sich vornehmlich auf NPOs und Vereine im Allgemeinen, ohne sich explizit auf Förder- und Freundeskreise zu beziehen.

Lediglich der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft, das Institut für Museumskunde und der Bundesverband der Fördervereine deutscher Museen für Bildende Kunst gehen mit einzelnen Publikationen explizit auf Förder- und Freundeskreise ein: Das Institut für Museumskunde erhob im Jahr 2014 in einer „statistischen Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland“²⁹ das finanzielle Engagement der Förder- und Freundeskreise deutscher Museen. Ebenso gehen die zwei Broschüren „So macht man sich junge Freunde, Teil I und Teil II“³⁰ des Bundesverbands der Fördervereine deutscher Museen für Bildende Kunst praxisnah auf Fragen ein, die sich bei der Gründung und dem Erhalt eines jungen Freundeskreises stellen. Diese Leitfäden reihen zahlreiche erfolgreiche Best-Practice-Beispiele Junger Freundeskreise auf, ohne sie jedoch einer systematischen Analyse zu unterziehen.

Die quantitative Untersuchung „Förder- und Freundeskreise der Kultur in Deutschland“³¹ und der Leitfaden „Freundes- und Förderkreise für Kunst und Kultur“³² des Kulturkreises der

²⁶ Corporate Governance in Nonprofit Organisationen, Studie von KPMG und der Uni Potsdam (2006).

²⁷ PWC (2012).

²⁸ Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, Wiesbaden.

²⁹ Institut für Museumskunde (2005)

³⁰ Bundesverband der Fördervereine deutscher Museen für Bildende Kunst (2008 und 2014)

³¹ Kulturkreis der deutschen Wirtschaft (2007)

³² Kulturkreis der deutschen Wirtschaft (2003)

deutschen Wirtschaft im BDI e. V.³³ widmen sich dezidiert den Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland.

Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e. V. führte im Jahr 2006 erstmals eine Umfrage unter 1.100 Förder- und Freundeskreisen durch. Sie wurden gebeten, einen Fragebogen mit 31 Fragen zu ihrer Institution und Arbeitsweise zu beantworten. 236 Förder- und Freundeskreise haben sich an der Umfrage beteiligt, das sind über 20 Prozent. Diese erste umfassende Untersuchung zu Förder- und Freundeskreisen in Deutschland erhebt erstmals Mitgliederzahlen, Mitgliederbeiträge, Altersstruktur der Mitglieder, Beitrag geförderter Kulturinstitution, Verteilung Ehrenamt und Hauptamt sowie Fragen zur Zusammenarbeit mit dem zuständigen Finanzamt. Die Studie ergab, dass Förder- und Freundeskreise im Durchschnitt ca. 14 % des Gesamtetats der geförderten Kulturinstitution beitragen.³⁴ Insbesondere die Ergebnisse zu den erbrachten Gegenleistungen der Förder- und Freundeskreise für eine Mitgliedschaft, brachte interessante Ergebnisse.³⁵ Dabei können die Gegenleistungen ideeller oder pekuniärer Art sein, wobei die Grenzen häufig fließend sind. Immerhin 61% der befragten Freundeskreise bieten Gegenleistungen pekuniärer Art an (z.B. Jahresgabe, freier oder verbilligter Eintritt, verbilligte Publikationen u.Ä.). Die Studie ergab, dass bei der Hälfte aller Förder- und Freundeskreise die Gegenleistung gerade mal 10% des Mitgliedsbeitrags ausmachte. Sie hob hervor, dass es sich dabei oft nur um ein Angebot handelte, das nicht von allen Mitgliedern genutzt würde. Gleichzeitig betont die Studie diese Gegenleistung als ein probates Mittel für die Mitgliederakquisition und -Bindung. Laut der Studie gingen 65% der Befragten davon aus, dass sich die Mitgliederzahl in jedem Fall verringern würde, wenn man diese Angebote nicht mehr machen würde. Vor dem Hintergrund der damals im Bundesministerium der Finanzen zur Diskussion stehende steuerliche Abzugsfähigkeit von Mitgliedsbeiträgen in Kulturfördervereinen, stellten die Ergebnisse der Studie ein wichtiges politisches Argument dar, um die steuerliche Abzugsfähigkeit von Mitgliedsbeiträgen beizubehalten.

³³ Kulturkreis der deutschen Wirtschaft (2007).

³⁴ Kulturkreis (2006): S.12

³⁵ Kulturkreis (2006): S.14ff.

Noch heute hat diese Studie als erste umfassende Untersuchung der Freundeskreislandschaft in der Kultur in Deutschland ein Alleinstellungsmerkmal und hat mit ihren quantitativen Ergebnissen einen konstruktiven Beitrag zur kulturpolitischen Diskussion geleistet. Strategische Management-Fragen für Förder- und Freundeskreise, auch bezogen auf eine behandelt die Studie jedoch nicht.

Zusammenfassungen von Tagungen und Symposien

In den letzten Jahren wurden zahlreiche praxisbezogene Tagungen und Symposien zu vielen Aspekten des Nonprofit-Bereichs angeboten und durchgeführt. Eine spezifische Beschäftigung mit Fragen der Förder- und Freundeskreise leistet explizit das seit 2005 regelmäßig stattfindende Symposium „Wie man sich Freunde schafft: ...“, das gemeinsam von der AG Förder- und Freundeskreise der Stiftung Zukunft Berlin und dem Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e. V. durchgeführt wird.³⁶ Das jüngste Symposium vom März 2015 stand unter dem Thema „Vielfältige Beziehungen – Bindung und Engagement der Mitglieder“.³⁷ Jüngst erschienen ist auch die Zusammenfassung einer Tagung des Museums Kiekeberg aus dem Jahr 2014 „Freunde sind unbezahlbar“, die insbesondere auf Fragen der Mitgliedergewinnung und -Bindung eingeht.³⁸

Die Vielzahl von Best-Practice Sammlungen zu Förder- und Freundeskreisen hebt einzelne erfolgreiche Beispiele hervor, eine fundierte Auswertung wird unterlassen.³⁹ Hervorzuheben sind an dieser Stelle die Bibliotheksverbände, die immer wieder mit Leitfäden und Anleitungen zu Förder- und Freundeskreisen ihrem Bereich neue Impulse geben.⁴⁰

³⁶ [Http://www.freundeskreise-kultur.de/](http://www.freundeskreise-kultur.de/).

³⁷ <http://www.freundeskreise-kultur.de/> (letzter Aufruf März 2015)

³⁸ Freilichtmuseum Kiekeberg (2014)

³⁹ Vgl. u. a. Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e. V.

⁴⁰ [Www.bibliotheksverband.de/dbv/vereine/vereine.html](http://www.bibliotheksverband.de/dbv/vereine/vereine.html) (Zugriff: März 2009); Flemming (2005).

Weitere Schriften

Zahlreiche Veröffentlichungen finden sich zu den Themengebieten „Zivilgesellschaft“, „Management von Kulturinstitutionen“, „politische Rahmenbedingungen“ und „Nonprofit-Organisationen“, worunter auch das große Thema der Vereine in Deutschland zu fassen ist. Eine besondere Berücksichtigung der Vereine im Kulturbereich findet in der Literatur nicht statt. Anwendungsorientierte Quellen zum Thema Nonprofit-Marketing beleuchten zwar einen ganzheitlichen Managementansatz und darin auch strategische Fragen. Der Großteil allerdings widmet sich in erster Linie dem Fundraising, ergänzt durch Best-Practice-Wissen, Fallstudien und Leitfäden. Auch Publikationen zur Strategie-Bildung finden sich in großer Zahl, zum Teil auch mit spezifischer Zuordnung zu Forprofit oder Nonprofit, aber nicht mit konkreten Bezügen zu Förder- und Freundeskreisen.

I.3 Ausgangslage und Methodik

Nach einer umfassenden Literaturrecherche ergibt sich das Bild einer mangelnden Beschreibung von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur im Allgemeinen sowie einer fehlenden Strategietheorie für Förder- und Freundeskreise im Besonderen. Die Ausgangslage weist ein Forschungsdefizit im Bereich der Beschreibung unterschiedlicher Typen von Förder- und Freundeskreise in der Kultur sowie im Bereich einer spezifischen Strategieentwicklung für Förder- und Freundeskreise auf.

Zur Klärung der vier Forschungsthese hat die Autorin auf bestehende Literatur zurückgegriffen und einen Großteil der spezifischen Daten für Förder- und Freundeskreise durch Befragung selbst erhoben. Die Methodik der vorliegenden Arbeit basiert auf einer Kombination klassischer Quellenforschung und empirischer Erhebung, die durch die Befragung ausgewählter Exponenten der Förder- und Freundeskreislandschaft in Experteninterviews vertieft und überprüft werden. Damit lassen sich die gewonnenen Thesen, Erkenntnisse und Konzepte auf ihre Relevanz und Nützlichkeit überprüfen.

Folgende Daten sind im Laufe des Forschungsvorhabens in die Arbeit eingeflossen:

Quantitative Daten: u. a. Mittelleistung für die Kulturinstitution, Höhe des Mitgliedsbeitrag, Gründungszeitpunkt, Mitgliederzahl und Ähnliches.

Qualitative Daten: Ist der Förder- oder Freundeskreis eher den Mitgliedern zugewandt oder fokussiert er sich vornehmlich auf die Unterstützung der Kulturinstitution? In welchen Organisationsstrukturen operiert er, ist er eher schlank aufgestellt (Vorstand plus Kulturinstitution) oder breiter (Vorstand, Geschäftsführer und Kulturinstitution)? Wie werden die Gremien bestellt? Ist der Formalisierungsgrad eher hoch oder niedrig, erfolgt die Mitgliedergewinnung strategisch oder spontan? Wie ist das Verhältnis zur Kulturinstitution? Diese Daten werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit erhoben und ausgewertet.

Mit Hilfe von 21 leitfadengestützten Interviews wurden die relevanten Daten erhoben. Hier steht die feldinterne Handlungsexpertise im Mittelpunkt: das Wissen der Befragten ist vorrangig Erfahrungswissen, das aus der Teilnahme an Aktivitäten im untersuchten System entstammt (Geschäftsführer bzw. Vorstände der Förder- und Freundeskreise).

Im Anschluss an die Datenanalyse und -interpretation werden zusätzlich Experteninterviews geführt, um eine abschließende Überprüfung und Vertiefung der Ergebnisse zu erreichen. Hier steht die *externe Expertise* im Zentrum: ein fundiertes theoretisches Wissen über den Gegenstandsbereich (z. B. Berater von Nonprofit-Organisationen, Leiter/Intendanten der Kulturinstitutionen etc.). Die Aussagen aus den Experteninterviews fließen auf Wunsch der Interviewpartner anonymisiert in ausgewählten O-Ton-Zitaten in das Kapitel V ein.

Bewusst hat die Autorin für die Erhebung dieser Daten keine Vollerhebung aller Freundeskreise in der Kultur in Deutschland erhoben. Auch wenn eine solche Vollerhebung dazu hätte beitragen können, die existierenden statistischen Lücken zu diesem noch jungen Untersuchungsgegenstand zu schließen, ließe solch eine schriftliche Befragung keine relevanten Ergebnisse zu den sensiblen Bereichen des Verhältnisses der Freundeskreise zur geförderten Kulturinstitution sowie zu strategischen Fragen erwarten. Durch ein qualitatives Vorgehen mit leitfadengestützten Interviews können dagegen auch nicht standardisierte Daten erhoben und ausgewertet werden, mit dem Ziel, soziale Strukturen und Prozesse tiefer gehend zu erkunden. Diese sensiblen Themen können nur durch eine besondere Nähe zum Untersuchungsgegenstand und durch ein in persönlichen Interviews gebildetes Vertrauen zum Interviewpartner ausführlich behandelt werden. Da diese Erhebungsmethode jedoch sehr aufwändig ist, können nur kleine Fallzahlen berücksichtigt werden.

B. Grundlagen

II. Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland

Förder- und Freundeskreise – im Folgenden wird aufgrund der besseren Lesbarkeit das Synonym Freundeskreis verwendet – in der Kultur in Deutschland haben eine lange Tradition, die im europäischen und internationalen Vergleich einmalig ist. Bevor auf die spezifischen Besonderheiten von Förder- und Freundeskreisen eingegangen werden kann, gilt es zunächst ihre geschichtliche Entwicklung zu betrachten, sie innerhalb des weiten Felds der NPOs einzugrenzen sowie ihre Rolle in der Zivilgesellschaft zu beleuchten.

II.1 Geschichte und Entstehung von Förder- und Freundeskreisen in Deutschland

Förder- und Freundeskreise in Deutschland entspringen einer bürgerlichen Tradition des späten 18. und frühen 19. Jahrhunderts⁴¹, ihre Gründungen dienten der Mitsprache der Bürger an ihren Kulturinstitutionen, die bis dato vor allem durch Adel und Kirche bestimmt wurden. Gemeinhin spricht man von einer Bewegung bürgerlicher Emanzipation. Ein Blick auf die Entstehung und Entwicklung von Freundeskreisen in Deutschland ist hilfreich für ihr Verständnis.

II.1.1 Die private Initiative des Bürgertums in Deutschland

In Deutschland basiert das zivilgesellschaftliche Engagement vor allem auf der kommunalen Selbstverwaltung und der bürgerlichen Vereinskultur aus dem späten 18. und frühen 19. Jahrhundert. Damals gründeten Personen mit gemeinsamen Interessen sogenannte Assoziationen, die ganz unterschiedlich bezeichnet werden⁴². Die Zahl dieser Assoziationen – im Folgenden Verein genannt – nimmt bereits in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts merklich zu, erhöht sich in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts nochmals erheblich und steigt im weiteren Verlauf konstant an.⁴³

In der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts zeigen die Vereinszwecke vor allem eine pragmatische Zielsetzung: In „ökonomischen“, „patriotischen“ und „Lese-“Gesellschaften werden die städtisch-handwerkliche und die landwirtschaftliche Arbeit, die Kenntnis der Natur sowie der Geschichte erfasst.⁴⁴ In Lektüre, Vortrag und Diskussion wird nützliches Wissen erworben, kritisch geprüft und erweitert. *„Im Zuge eines neuzeitlichen*

⁴¹ Zum Vergleich: die Gesellschaft zur Beförderung der Künste und nützlichem Gewerbe in Hamburg wurde 1765 und die Literarische Gesellschaft der Hansestadt 1792 gegründet. Die älteste britische Membership Group wurde 1909 am Fitzwilliam Museum, Cambridge, gegründet (vgl. Heaton, 1992)

⁴² z. B. Bruderschaft, Genossenschaft, Gesellschaft, Verein, Verband, Bund, Club oder Loge

⁴³ Kratzsch (1982): 193.

⁴⁴ Hardtwig (1984): 12.

*Individualisierungsprozesses löste sich die Geselligkeit aus den Beschränkungen korporativer Sitte. Die Kultur emanzipierte sich von der Fixierung auf Hof, Aristokratie und Kirche und entwickelte sich zu einem eigenständigen Handlungs- und Anschauungsbereich einer entstehenden bürgerlichen Gesellschaft.*⁴⁵

Dieser neu entstehende, auf Vernunft und Autonomie gegründete Individualismus ist gleichzeitig Voraussetzung und Ergebnis der Vereinsbildung. Die neuen Assoziationsformen beruhen auf der Freiheit des auf sich selbst gestellten Menschen.⁴⁶ Individualistisch sind auch die Organisationsprinzipien des Vereins, nicht zuletzt gekennzeichnet durch die Freiheit, einem Verein aus persönlichem Willen beizutreten, aber auch jederzeit wieder austreten zu können.⁴⁷ *„Die Verselbständigung der Sphäre von Kultur, Wissenschaft und Technik und die Ausgestaltung des privaten Lebens mit kulturellen Aktivitäten führten zum Zusammenschluss von Bürgern mit gleichen kulturellen, religiös-weltanschaulichen oder wissenschaftlichen Interessen.*“⁴⁸

Dabei steht die Bildungsleistung des Vereinswesens im Vordergrund. Sie verringert den Bildungsunterschied zwischen den vielen selbständigen Bürgern und der Bildungsoberschicht: *„Zu den Voraussetzungen der Vereinsbildung gehört weiterhin der in der Aufklärung entstehende bürgerliche Glaube an den Fortschritt, an die grundsätzliche Verbesserung der Institution und der Zustände, an die Höherentwicklung des Menschen durch Bildung und Freiheit.*“⁴⁹ Der Prozess der Demokratisierung der Kultur, der Kunst und der Wissenschaften und damit einhergehend ihrer Verbürgerlichung gibt dem „Dilettanten“ eine neue Rolle. *„Die Liebhaber und Kenner, die Sammler und Interessierten, die Kunst-, Altertums-, und Naturfreunde, also kurz die gebildeten Laien, prägten das Leben der musischen und gelehrten Vereine.*“⁵⁰ All diese Dilettantenvereine leisten einen entscheidenden Beitrag zur sozialen und kulturellen Konstituierung des Bürgertums. Die

⁴⁵ Hardtwig (1984): 12.

⁴⁶ Nipperdey (1976): 180.

⁴⁷ Ebenda: 181.

⁴⁸ Hardtwig (1984): 14.

⁴⁹ Nipperdey (1976): 181.

⁵⁰ Ebenda: 193.

Hingabe zur Kunst, zur ästhetischen Bildung der Persönlichkeit bildet gewissermaßen die Krönung der individuellen Entwicklung.⁵¹

Seit der Nationalversammlung in der Frankfurter Paulskirche 1848 ist die Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit unstrittig.⁵² Kennzeichnend für die bürgerliche Vereinskultur des späten 19. Jahrhunderts ist die Homogenität ihres sozialen Trägers: das wohlhabende, vor allem aber gebildete Bürgertum der deutschen Städte, das sich in den neunziger Jahren zu einer regelrechten sozialen Bewegung formierte. Diese Bewegung entfaltet in der kommunalen Sozialpolitik eine beachtliche Durchschlagskraft, die ihre Dynamik einem von sozialer Verantwortung getragenen, freiwilligen Bürgerengagement verdankt.⁵³

Früh zeichnet sich in der Entstehung des Vereinswesens, dem kollektiven Mäzenatentum, ein Muster des Subsidiaritätsprinzips ab: *„Wo die Mittel des Einzelnen nicht hinreichten, bildete sich ein Verein oder Komitee, und wo die private Initiative überfordert war, da sprang die Kommune ein. Ehe die städtischen Selbstverwaltungsorgane sich einer Sache annahmen, prüften sie zunächst, ob man sie nicht einem privaten Stifter oder Mäzen überlassen könnte. Umgekehrt bestand eine wichtige Funktion individuellen wie auch kollektiven, d. h. in Vereinen organisierten Handelns darin, eine Vorleistung zu erbringen, die die städtischen Selbstverwaltungen unter Zugzwang setzten, selbst aktiv zu werden.“*⁵⁴

Im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts spielt das individuelle Mäzenatentum durch Schenkungen und Stiftungen eine größere Rolle. Es bleibt aber mit den kollektiven Formen des Mäzenatentums aufs Engste verbunden. Besonders stark ausgeprägt ist es dort, wo sich die verschiedenen Formen bürgerlichen Handelns – kommunale Selbstverwaltung, Vereine, Stiftungen und private Initiativen unterschiedlichster Art – zu einem Modell bürgerlicher Herrschaft, einer Selbstorganisation der bürgerlichen Gesellschaft, verdichten: Die Einbindung des bürgerlichen Mäzenatentums wird wichtiger Teil des bürgerlich-liberalen Ordnungskonzeptes. Das Wiederaufleben des individuellen Mäzenatentums in

⁵¹ Schulz (1996): 34 ff.

⁵² Abschnitt VI (Grundrechte) Artikel VIII der Paulskirchen-Verfassung: § 162. Die Deutschen haben das Recht, Vereine zu bilden. Dieses Recht soll durch keine vorbeugende Maßregel beschränkt werden.

⁵³ Sachße (2003): 2.

⁵⁴ Schmuhl (1998): 63.

Wilhelminischer Zeit hat nicht die Befriedigung persönlicher Interessen zum Ziel, sondern gründet auf einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, ist innovativ und reformfreudig, setzt auf Kooperation und ordnet sich in die Aktivitäten der bürgerlichen Gemeinschaft ein.⁵⁵

Schon seit jeher gibt es in Deutschland starke Verflechtungen von öffentlicher und privater Initiative. So waren die Theater häufig städtische Bauten⁵⁶, die von Theater-AGs betrieben wurden. Für die großen Opernhäuser stellten Mäzene oft die Anschubfinanzierungen für die erheblichen Baukosten. Durch die starke Verflechtung von öffentlichen Einrichtungen und privater Initiative kommt es bereits am Ende des 19. Jahrhunderts zu Auseinandersetzungen zwischen wissenschaftlich ausgebildeten Mitarbeitern und den Dilettanten bzw. der auf Ehrenamt basierenden Bürgerverwaltung.⁵⁷

II.1.2 Die Bedeutung der Förder- und Freundeskreise in der Nachkriegszeit

Bereits der 1. Weltkrieg bringt einen tiefen Einschnitt im bürgerlichen Engagement. Zwar sollte nach dem Ende des Kaiserreiches die neue Weimarer Republik 1919 wieder aus den Wurzeln der Kultur wachsen und man wollte mit der Wahl des Ortes Weimar wohl auch an die klassische Zeit der geistigen Traditionen eines Goethe anknüpfen. Letztendlich bleibt die Weimarer Republik aber zu schwach, um diesen Impuls wirklich aufnehmen zu können. Die wirtschaftliche Lage lässt nur geringe Spielräume für bürgerliches Engagement, das mit der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten vollends zum Erliegen kommt. Bürgerliches Engagement jenseits des Staates ist nicht mehr gefragt. Die anschließende Judenverfolgung trifft ins Zentrum der bürgerlichen Strukturen. Von nun an stehen zentrale Steuerung und politische Ideologie auf dem nationalsozialistischen Programm, das in den 2. Weltkrieg mündet.

Die Schrecken des 2. Weltkrieges, die Gräueltaten des Holocaust und die Erfahrungen unter der nationalsozialistischen Herrschaft haben zunächst zu einem großen Verlust eigenverantwortlichen Engagements geführt. Die Anteilnahme an Kunst und Kultur als

⁵⁵ Hein (1998): 93 f.

⁵⁶ Z. B. Frankfurt am Main.

⁵⁷ Roth (1998): 110.

persönliche Verpflichtung wächst erst nach und nach wieder heran. Die Förder- und Freundeskreise können keineswegs dort anknüpfen, wo sie vor Beginn des Nationalsozialismus aufgehört haben. Ihre Tradition ist zunächst abgebrochen, auch wenn viele sich direkt nach dem Krieg eines großen Zulaufs an Mitgliedern erfreuen können.⁵⁸

In der neu gegründeten DDR können Vereine zwar nach vorhandenem Vereinsrecht gebildet werden, die Ideologie des selbstorganisierten und selbstbestimmten Vereins ist mit dem sozialistischen Kollektivgedanken aber nur schwer vereinbar.⁵⁹

II.1.3 Zwei Prototypen: Literarische Gesellschaften und Kunstvereine

Beispielhaft wird im Folgenden auf zwei Formen der Freundeskreise besonders eingegangen: die Literarischen Gesellschaften und die Kunstvereine. Sie eignen sich exemplarisch besonders gut, um die Entstehungsgeschichte von Förder- und Freundeskreisen zu beschreiben.

Literarische Gesellschaften

Aus historischer Perspektive bilden Lesegesellschaften und literarische Gesellschaften die Vorhut in der Ausbildung des Vereinswesens. Sie entstehen vor den Gesangsvereinen und lange vor den Turn- und Sportvereinen. So stammt die patriotische Gesellschaft zur Beförderung der Künste und nützlichem Gewerbe in Hamburg von 1765, die Literarische Gesellschaft der Hansestadt von 1792. Die Hamburger Turnerschaft wird dagegen erst 1816 gegründet, der Ruderclub sogar erst 1836.

Literarische Gesellschaften haben ihren Ursprung einerseits in den Salons und Disputierzirkeln des Bildungsbürgertums der Goethezeit – so der 1784 entstandene „Berliner Salon“ der Henriette Herz oder die 1816 ebenfalls in Berlin gegründete Separationsrunde um

⁵⁸ „Die Hamburger Freunde hatten unmittelbar nach dem Krieg viel Zulauf. Nachdem sich die Mitgliederzahl in den Jahren nach 1940 ungefähr auf 1.800 eingependelt hatte, stieg sie 1946 auf über 2500 an. Erneut also ist ein Bedürfnis zu beobachten, sich in Zeiten schwerster wirtschaftlicher Erschütterung mit Kunst zu beschäftigen. Die Mitglieder setzten sich aus weiten Kreisen der Bevölkerung zusammen, sind also längst nicht alle akademisch geschult (...)“. Aus: Geschichte der Hamburger Kunsthalle: 39.

⁵⁹ Agricola; Wehr (1997): 42.

E. T. A. Hoffmann – und andererseits in einer großen Verehrung der großen deutschen Dichter und Denker – wie die Goethe-Gesellschaft in Weimar, gegründet 1885, oder die Schiller-Gesellschaft in Marbach und Stuttgart.⁶⁰ In den heute über 200 Literarischen Gesellschaften setzen sich mehr als 70.000 Bürgerinnen und Bürger ein, um die Werke der Autorinnen und Autoren und die Auseinandersetzung mit Literatur zu fördern.⁶¹ Dabei reicht das bürgerschaftliche Engagement von den Autorenvereinigungen über Literarische Gesellschaften bis zu den Kirchlichen Büchereien und ehrenamtlich geführten Stadtteilbibliotheken. Gerade bei diesen wird der Bestand häufig ausschließlich durch ehrenamtliches Engagement sichergestellt.⁶² Dennoch gibt es im Bibliotheksbereich jahrelang Vorbehalte gegenüber bürgerschaftlichem Engagement.⁶³ Zum einen aus Sorge vor einer zunehmenden „De-Professionalisierung“, zum anderen aus Sorge um einen schnellen Stellenabbau. Um den Bestand der Bibliotheken zu sichern und die Literaturversorgung der Bürger zu gewährleisten, werden diese Vorbehalte bald fallen gelassen. Sinkende Ankaufsetats in den Bibliotheken und steigende Buchpreise lassen den Fördervereinen eine wachsende Rolle zukommen. Im Jahr 2004 lassen sich bereits 304 Bibliotheksfördervereine nachweisen.⁶⁴ Auf diese Weise werden die Bibliotheken teilweise wieder von jenen abhängig, für die sie ursprünglich eingerichtet worden sind: den Bürgern.⁶⁵

Kunstvereine

Die Kunstvereine gehören in die zweite Gründungsphase von Vereinen. Sie entstehen in der Vormärzzeit, also in einer Zeit der politischen Restauration. Mit dem Erstarken der deutschen Staaten, die sich zwischen 1820 und 1840 immer erfolgreicher der englischen und französischen Industrie entgegenstemmen können, wachsen auch die Kunstvereine in

⁶⁰ Kussin (1995): 15.

⁶¹ Solms (1991): 15.

⁶² Der Förderverein der Kölner Stadtbibliothek wurde bereits 1893 gegründet.

⁶³ Enquete-Bericht (2007): 162.

⁶⁴ Bibliothekskalender (2005): 223–225.

⁶⁵ Jank (2005): 61 f.

Ökonomie und Mitgliederzahl.⁶⁶ Unter den zahlreichen Vereinen sind es die Kunstvereine, die zur Herausbildung des kollektiven bürgerlichen Mäzenatentums wohl am meisten beitragen. Um 1850 hat beinahe jede größere Stadt in Deutschland ihren Kunstverein. Von den staatlichen Behörden und den jeweiligen fürstlichen Landesherren werden die Kunstvereine teilweise aktiv gefördert, zumindest aber wohlwollend geduldet. Mit den Kunstvereinen entstehen vor allem in freien Städten Institutionen, in denen das Bürgertum seine Vorstellung von Kultur gegenüber der adeligen Kulturpolitik etabliert.⁶⁷ *„So fanden in den Kunstvereinen die wichtigsten Kräfte des bürgerlichen Aufbruchs und der Wunsch nach einer gemeinsamen, repräsentativen Bürgerkultur ihren Ausdruck: Die Bildungsbewegung, die Dilettantenbewegung, die Assoziationsbewegung und die Nationalbewegung. Kunstvereine waren deshalb nicht nur Körperschaften im juristischen Sinn mit definierten Satzungszielen, sondern Formen aktiven Gemeinschaftshandelns, deren Dynamik weit über den profanen Vereinszweck hinausreichte.“*⁶⁸

Kunstvereine sind ausdifferenziert in Hinblick auf ein bestimmtes Ziel: *„In den der Wirklichkeit fremden Regionen der Kunst bietet sich dem Gemüth in jedem Augenblick eine sichere Freistätte dar; sie führt dasselbe zu der Höhe, wo das Zufällige sich scheidet von dem wesentlichen und Ewigem und dem Daseyn der Menschheit, und obgleich ihr Gebiet nur ein Gebiet der Phantasie ist, so strömt daraus der Seele doch nicht minder, auch für das äußere thätige Leben, Erhebung, Heiterkeit und Kraft zu“.*⁶⁹ Dem „Sonderraum Kultur“ wird eine Art kompensatorische Leistung für die Mühen des asketisch angelegten bürgerlichen Lebens zuerkannt. Immer wieder wird die Förderung des Kunstsinns im Volk als Förderung einer allgemeinen „Glückseligkeit“ beschworen.⁷⁰

⁶⁶ Reising (1994): 116.

⁶⁷ In Nürnberg hatte sich bereits im Jahr 1792 auf Anregung des Kunsthändlers und Mäzens Johann Friedrich Frauenholz, des Arztes Dr. Johann Benjamin Erhard und des Malers Johann Peter Rößler die „Gesellschaft der Künstler und Kunstfreunde“ gebildet, der erste und über Jahre einzige Kunstverein in Deutschland. Der Zweck der Gesellschaft bestand darin, „durch Umgang und Austausch gegenseitiger Urteile die hiesige Kunst gemeinnütziger zu machen, Künstler mit Künstlern zu vereinigen und in dem obgleich eingeschränkten Wirkungskreis Mittel ausfindig zu machen, welche zur Blüte der hiesigen Künste dienen sollen“. Vgl. Schmuhl (1998): 64.

⁶⁸ Frey (1999): 66 ff.

⁶⁹ Großmann (1994): 352.

⁷⁰ Behnke (2001): 16.

Die Kunstvereine sind also weltanschaulich an einer Vision vom ästhetisch gebildeten Bürger interessiert. Durch die Form des Vereins sind einzelne Bürger überhaupt erst in der Lage, als Partner oder Konkurrent des adeligen oder fürstlichen Mäzenatentums aufzutreten. In den 1830er und 1840er Jahren wirken die Kunstvereine so, dass quasi die Gemeinschaft aller Bürger zum Mäzen gemacht wird. Dabei wirken die Mitglieder selbst nur wenig als Mäzen: Interesse an Jahresgaben und Losverfahren sind das entscheidende Moment für den Beitritt. Die Vereine als Ganzes wirken dennoch mäzenatisch, da sie kein unternehmerisches Interesse, keine Gewinnerzielungsabsicht haben, sondern sich in einer dienenden Rolle gegenüber Künstlern und Kunstfreunden sehen. Vor diesem Hintergrund werden sie in liberalen Kreisen als Emanzipation der Kunst aus dem ausschließlichen Einfluss der Höfe gefeiert.

Sind die Kunstvereine zu Beginn des 19. Jahrhunderts eine bürgerliche Reaktion auf die kulturelle Vorherrschaft des Adels, so sind sie für Künstler und Künstlerinnen in der damaligen Zeit die einzige unabhängige Präsentationsmöglichkeit. In der Zeit von 1818 bis ca. 1840 sind Kunstvereine in ihren Satzungen meist als Aktiengesellschaften oder Losvereine ausgewiesen.⁷¹ Die Mitglieder eines Kunstvereins müssen eine oder mehrere Aktien bzw. Lose erwerben, um Mitglied des Vereins zu werden. Hieraus schlägt der Verein sein Kapital, das zum Kauf von Kunstwerken genutzt wird. Das Losverfahren – bei dem die Chancen zu gewinnen übrigens nicht groß sind – zielt darauf, dem Bürgertum Zugang zur Kunst zu ermöglichen und die hohen Preise für Kunst, die durch das Ankaufmonopol durch Adel und Hof herrschen, zu unterlaufen.⁷² Diese Poolfinanzierung hat bis heute in vielen Kunstvereinen Bestand.

Für die Künstler ist es zumindest gewöhnungsbedürftig, in eine solche Verlosung zu kommen, denn die persönliche Beziehung zwischen Auftraggeber und Künstler wird dadurch anonymisiert. Die Kunstvereine schieben sich als Austauschmedium zwischen den Produzenten und den Konsumenten – verbunden mit einer erheblichen Einflussnahme auf die Entwicklung der Kunst. Darüber hinaus muss der Besitz von Kunst in der Privatsphäre überhaupt erst einer Nachfrage zugänglich gemacht werden. *„Wenn die Kunst auf das Leben einwirken soll, muss man sie so enge als möglich mit dem Leben verbinden und ein Gemälde*

⁷¹ Behnke (2001): 11.

⁷² Großmann (1994): 352.

wird nirgends so genossen und so empfunden, als wo es Begleiter und Zeuge des ganz häuslichen Daseyns ist.“, heißt es bei *Wilhelm von Humboldt*.⁷³ Somit müssen die Künstler in einer Zeit, da das Historienbild in der engen Welt der Akademien die höchste Bewunderung findet, immer kleinere Formate abliefern. Die ökonomische Praxis der Kunstvereine zwingt die Kunst zu grundlegenden Änderungen.

Anfang des 20. Jahrhunderts nimmt die Bedeutung der Kunstvereine ab, da das Ausstellungswesen floriert, der Kunsthandel wächst und neue Museen gegründet werden, wobei immer noch viele Museumsgründungen auf bürgerliches Engagement zurückzuführen sind. Knapp ein Drittel aller Museen in Deutschland wird heute noch ausschließlich durch bürgerschaftliches Engagement getragen.⁷⁴ Die großen Industrieunternehmer und Bankiers beginnen, sich als Sammler zu betätigen. Bald rücken der Bürgersinn und die Gemeinwohlorientierung des mäzenatischen Handelns in den Hintergrund und machen einem verstärkten individuellen Interesse als Kenner, Sammler und Förderer gerade auch moderner und avantgardistischer Kunst Platz.⁷⁵ Dieser Rückzug ins Private ist bisweilen mit dem Interesse nach sozialem Prestige gekoppelt.

Heute generieren sich die finanziellen Ressourcen der Kunstvereine nur zu einem geringen Teil über die Mitglieder – den Hauptteil hat der Staat übernommen. Dies ermöglicht den Kunstvereinen, nicht marktfähige Kunst auszustellen und zu fördern. Damit wird aber auch die Wichtigkeit des einzelnen Kunstvereinsmitglieds herabgesetzt. Die Gesellschaft gibt sich mit Hilfe staatlicher Autorität „die Ehre“, Kunst zu fördern. Zu Gunsten der Kunst wird für die Sicherheit staatlicher Zuwendungen und der dahinterstehenden staatlichen Autorität entschieden.⁷⁶

Grundsätzlich wirtschaften Kunstvereine nach wie vor sparsam. Die selbstgestellten Aufgaben sind immer größer und umfangreicher als die zur Verfügung stehenden Mittel. Diese schlanken Strukturen sind Vorteil und Verhängnis zugleich. Anders als die großen, manchmal erstarrten Strukturen der Museen und kulturellen Großeinrichtungen können

⁷³ Hein (1996): 107.

⁷⁴ Institut für Museumsforschung (2006): 28.

⁷⁵ Schmuhl (1998): 78.

⁷⁶ Vgl. Bode; Brose (1999).

Kunstvereine schneller, direkter und flexibler auf Veränderungen reagieren. Jedoch bedeutet angesichts der angespannten wirtschaftlichen Lage ein weiteres Abspecken lediglich das Ende der Ausstellungstätigkeit für viele Vereine.⁷⁷

II.1.4 Förder- und Freundeskreise heute – Professionalisierung durch Bündelung

Neben der wachsenden Zahl der Freundeskreise ist seit einigen Jahren auch eine stärkere Vernetzung und Verbandsentwicklung bei Freundeskreisen in der Kultur zu beobachten. Nach dem Vorbild anderer internationaler Dachverbände⁷⁸ entstehen auch in Deutschland Dachorganisationen und übergreifende Plattformen, um die Arbeit der Freundeskreise in der Kultur in Deutschland zu unterstützen, einen besseren Austausch zu gewährleisten und eine Bündelung der Interessen zu erreichen.

Bereits 1998 wurde die MUTHEA⁷⁹ gegründet, die sich als ein Netzwerk der deutschen Musik- und Theater-Fördergesellschaften versteht. Sie ist ein eingetragener Verein mit dem Status der Gemeinnützigkeit.

Auf Initiative von zehn Fördervereinen deutscher Museen wurde 2003 ein Dachverband ins Leben gerufen, um ihre Zusammenarbeit auf Bundesebene zu institutionalisieren. Der Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e. V. umfasst heute bereits 78 Fördervereine, die zusammen über 115.000 Mitglieder vertreten.⁸⁰ Ziel des Verbandes ist es, den Museumsfördervereinen eine überörtliche Präsenz zu geben. Meinungsaustausch, Vernetzung, Kennenlernen und wechselseitige Hilfestellungen stehen im Zentrum des Interesses, aber auch die Vertretung der Vereine nach außen.⁸¹ Dies geschieht in

⁷⁷ Gisevius (2003): 111 ff.

⁷⁸ The British Association of Friends of Museums (BafM), World Federation of Friends of Museums (WFFM), United States Federation of Friends of Museums (USFFM), fédération française des sociétés d'amis de musées (FFSAM), United for Libraries, Association of Library Trustees, Advocates, Friends and Foundations (ehemals FOLUSA) u. Ä.

⁷⁹ www.muthea.de

⁸⁰ www.bundesverband-der-foerderevereine.de/h/presse_25_de.php.

⁸¹ Satzungszweck des Verbandes nach § 3: Zweck des Vereins ist es, die Arbeit der Fördervereine deutscher Museen in ihrer jeweils individuellen Aufgabenstellungen zu stärken und zu fördern. Der Verein dient der

enger Abstimmung mit dem Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e. V., der Kulturstiftung der Länder, dem Dachverband der Kunstvereine (AdKV) und dem Deutschen Kulturrat. Auf internationaler Ebene ist der Bundesverband aktives Mitglied im Weltverband der Freundeskreise „World Federation of Friends of Museums“ (WFFM).

Mittlerweile hat sich aus dem Bundesverband auch eine Initiative „Junge Freunde Kunstmuseen“ entwickelt, die die besonderen Interessen der jungen Freundeskreise berücksichtigt.

Der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e. V. und die AG Freundeskreise der Stiftung Zukunft Berlin veranstalten seit 2006 das inzwischen alle zwei Jahre stattfindende Symposium „Wie man sich Freunde schafft ...“, zu dem Freundeskreisverantwortliche der Kultur aus ganz Deutschland eingeladen sind.⁸² Die Veranstaltungsreihe ermöglicht es den Freundeskreisen in bisher einmaliger Form, spartenübergreifend Erfahrungen und Informationen austauschen. Die AG Freundeskreise der Berliner Kultur möchte die Kommunikation und den Erfahrungsaustausch der Förder- und Freundeskreise im Kulturbereich stärken. Unter dem Dach der Stiftung Zukunft Berlin arbeitet sie als informelle Plattform für die Freundeskreise und setzt sich dafür ein, ihre Position in Politik und Gesellschaft zu stärken.⁸³

Der „Kulturmarkenaward“ vergibt seit 2011 einen Preis in der Kategorie bester Förderverein des Jahres. Mit dem Preis „Förderverein des Jahres 2013“ wird die innovativste, nachhaltigste und effizienteste Förderung einer Kultureinrichtung oder eines -projektes durch den jeweiligen Freundes- oder Förderkreis geehrt.⁸⁴

Als letztes Beispiel in Deutschland für die Vernetzung von Förder- und Freundeskreisen sei an dieser Stelle der Deutsche Bibliotheksverband e. V. (dbv) genannt. Er setzt sich seit über

gemeinsamen Interessenvertretung. Zur Erfüllung dieser Aufgaben soll ein regelmäßiger und intensiver Erfahrungs- und Gedankenaustausch erfolgen. Die Eigenständigkeit der jeweiligen Gesellschaften bleibt unberührt.

⁸² [Http://www.freundeskreise-kultur.de](http://www.freundeskreise-kultur.de) sowie [Http://www.kulturkreis.eu](http://www.kulturkreis.eu).

⁸³ [Http://www.freundeskreise-kultur.de](http://www.freundeskreise-kultur.de)

⁸⁴ [Http://www.kulturmarken.de/kulturmarken-award/2012-kulturmarken-award-2013](http://www.kulturmarken.de/kulturmarken-award/2012-kulturmarken-award-2013).

60 Jahren für Bibliotheken in Deutschland ein. Der Verband hat bundesweit ca. 2.100 Mitgliedsbibliotheken. Sein Anliegen ist es, die Wirkung von Bibliotheken sichtbar zu machen und ihre Rolle in der Gesellschaft zu stärken. Mit beispielgebenden Initiativen und Veröffentlichungen hat er sich früh dem Thema der Förder- und Freundeskreise gewidmet.⁸⁵

Im Zuge dieser Entwicklung gewinnen die Förder- und Freundeskreise auch in der politisch-gesellschaftlichen Diskussion an Bedeutung und schalten sich zunehmend in den politischen Diskurs ein.⁸⁶ Insgesamt gibt es noch vergleichsweise wenig übergreifende Initiativen, denen ein hoher Bedarf an Austausch seitens der Involvierten gegenübersteht.⁸⁷ Die Einrichtung eines spartenübergreifenden Interessenverbands wird vereinzelt angeregt und diskutiert.⁸⁸

⁸⁵ Deutschen Bibliotheksverbandes e. V. (2005)

⁸⁶ Beispiel hierzu war die auch in den Medien intensiv geführten Diskussionen um die Mitwirkung in den Stiftungsräten der Hamburger Museen. Oder die lang geführte Diskussion über den steuerlichen Abzug von Mitgliedsbeiträgen, denen eine Gegenleistung gegenübersteht. Hier ist es dem Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im Verbund mit den anderen Verbänden gelungen, die drohende Streichung des Spendenabzugs von Mitgliedsbeiträgen abzuwenden.

⁸⁷ Matthais Dreyer, Stiftung Niedersachsen, auf dem 7. Symposium der Freundeskreise am 20.3.2015

⁸⁸ so auf dem 7. Symposium der Freundeskreise 20.3.2015

II.2 Eingrenzung von Förder- und Freundeskreisen im Feld der NPOs

Förder- und Freundeskreise in der Kultur sind dem Dritten Sektor bzw. dem Nonprofit-Sektor zuzuordnen. Bevor auf sie empirisch untersucht werden, gilt es, sie im Feld der Nonprofit-Organisationen (NPOs) näher einzugrenzen.

II.2.1 Nonprofit-Organisation (NPO)

Nonprofit-Organisationen (NPOs) werden in Abhängigkeit von der Herkunft der verfügbaren Forschung unterschiedlich definiert. Die begriffsimmanente Definition der NPO bestimmt eine grundlegende Gemeinsamkeit aller Nonprofit-Organisationen: den Willen, aus ihrer Tätigkeit keinen Gewinn zu erzielen bzw. einen solchen nicht an Anteilseigner auszuschütten (sogenannte Negativdefinition).⁸⁹

Insbesondere in den USA wird NPO-Forschung zumeist als „Third Sector Research“⁹⁰ definiert. Aus diesem Begriff ergibt sich eine eindeutige Beschränkung auf nichtstaatliche Organisationen ohne Profitorientierung, die im Sprachgebrauch internationaler Organisationen teilweise auch Nongovernmental Organizations (NGOs)⁹¹ genannt werden.

In Deutschland spricht man im Äquivalent zumeist vom Dritten Sektor, der neben den beiden Sektoren Staat und Wirtschaft die dritte Säule der gesellschaftlichen Akteure darstellt. NPOs sind in Deutschland in der Rechtsform des Vereins, der Genossenschaft, der Stiftung oder der gGmbH organisiert. Unterschiede liegen dabei vor allem in Fragen der Haftung und des

⁸⁹ Vgl. Badelt (1999): 9.

⁹⁰ Siehe dazu beispielhaft: *The International Society for Third-Sector Research (ISTR)*, Baltimore, USA oder *The Third Sector Research Centre (TSRC)*, Birmingham, UK

⁹¹ Diese Begriffsdefinition wird gerade in Europa als willkürlich kritisiert, vgl. dazu Badelt (1999): 7 f. und auch Brovetto (1999): 497. In den USA haben die im Vergleich zu Europa stark beschränkten staatlichen Aufgaben ein ungleich breiteres Spektrum staatlich nicht kontrollierter und nicht geförderter Nonprofit-Organisationen hervorgebracht. In vielen europäischen Ländern übernimmt der Staat in namhaftem Umfang Aufgaben, die ihn in eine der privaten NPO ähnliche Situation bringen.

notwendigen Gründungskapitals.⁹² Häufig verfolgen NPOs einen gemeinnützigen Zweck. Sie müssen nicht zwingend als Nonprofit-Unternehmen im steuerlichen Sinne geführt werden.⁹³

II.2.2 Vereine

In Deutschland wird die Vereinigungsfreiheit in Art. 9 Grundgesetz (GG) garantiert⁹⁴, wobei zwischen der allgemeinen Vereinigungsfreiheit des Art. 9 Abs. 1 GG und der Koalitionsfreiheit des Art. 9 Abs. 3 GG unterschieden wird.⁹⁵

Zahlreiche Veröffentlichungen zu Vereinen in Deutschland beschreiben ihre Aufgaben und Spezifika. *Freudenthal* definiert den Verein wie folgt: „*Ein Verein ist ein freiwilliger Zusammenschluss von natürlichen und juristischen Personen zum Zwecke eines gruppengeistig bestimmten Ziels, der sich durch Gewohnheit oder Satzung eine mehr oder minder feste Konstitution und durch regelmäßige Veranstaltungen eine eigene Lebensform gegeben hat.*“⁹⁶ *Hörrmann* betont das eigenverantwortliche Element: „*Ein Verein ist eine in einer freien Gesellschaft auf freiwilliger, bürgerlicher Initiative gebildete und demokratisch organisierte und geführte Aktionsgemeinschaft Gleichgesinnter zur Wahrnehmung allgemein wichtiger gesellschaftlicher Bedürfnisse mit dem Ziel, einer staatlichen Verwaltung einerseits und einer Kommerzialisierung der Bedürfnisse andererseits das notwendige Gegengewicht durch Eigenverantwortlichkeit zu verschaffen.*“⁹⁷

⁹² Für eine detaillierte Gegenüberstellung siehe Kulturkreis (2003): 22 ff.

⁹³ Informationen zu Besonderheiten bei der Gründung eines Vereins, einer Stiftung, einer GmbH oder AG u. a. in: Kulturkreis (2003).

⁹⁴ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 9.

⁹⁵ Bei der allgemeinen Vereinigungsfreiheit des Artikel 9 Absatz 1 handelt es sich um ein sogenannte Deutschengrundrecht, d. h. es gilt nur für die Staatsbürger der Bundesrepublik Deutschland. Im Gegensatz dazu ist die Koalitionsfreiheit gemäß Artikel 9 Absatz 3 GG für jedermann garantiert. Nach Urteil des BVerfG tritt Art. 9 nur ein, wenn es sich um einen privatrechtlichen Zusammenschluss handelt. Staatliche Zwangseinweisungen in Vereine, Kammern, Parteien, Religionsgemeinschaften und andere Gesellschaften sind – so das Urteil und dessen Interpreten – zulässig (Urteil BVerfG 29. Juli 1959, Beschluss 18. Dez. 1974).

⁹⁶ Freudenthal (1968): 11.

⁹⁷ Hörrmann (1966): 212.

Als Verein im Sinne des Bürgerlichen Gesetzbuches (§§ 21 – 79 BGB) bezeichnet man einen auf Dauer angelegten, körperschaftlich organisierten und in seinem Bestand vom Wechsel der Mitglieder unabhängigen Zusammenschluss mehrerer Personen.⁹⁸ Die Vereinsstruktur ist in Deutschland weit verbreitet und vielfältig.⁹⁹ Zum einen gibt es eine Vielzahl von einzelnen Vereinen, die unabhängig von einem größeren Zusammenschluss einen bestimmten Zweck verfolgen (z. B. der klassische Verein von Kleingärtnern in einer örtlich abgegrenzten Kleingartenkolonie). Zum anderen gibt es die Vereine, die einem großen Verband angehören und gleichwohl rechtlich eigenständig sind. Hierzu zählen z. B. Sportvereine, die über mehrere Ebenen (Kreis, Land, Bund) organisiert sind. Darüber hinaus gibt es auch große Unternehmen (wie z. B. der ADAC), die als Rechtsform den Verein gewählt haben.

Grundgedanke einer Vereinsgründung ist meist eine gemeinschaftliche Idee oder ein langfristiges Vorhaben auf privater Basis. Der Aufwand bei der Gründung und der laufenden Verwaltung ist vergleichsweise niedrig. Darüber hinaus möchten die Beteiligten nicht persönlich haften, so dass für sie die Gesellschaft bürgerlichen Rechts nicht in Frage kommt. Bei der Gründung ist zu beachten, dass ein Verein nicht jegliche Zwecke verfolgen darf und bestimmte steuerliche Vorschriften zu beachten sind.¹⁰⁰ Die Satzung ist die Verfassung des Vereins, sie regelt den Vereinsnamen, den Zweck, die Tätigkeit, die Mitgliedschaft, die Art und Aufgaben der Organe sowie die Auflösung des Vereins. Der Verein kennt als Organe die Mitgliederversammlung und den Vorstand. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, nennt das Gesetz für die Vereinsführung keine Vorschriften. Infolgedessen haben die Vereine eine große Flexibilität und einen hohen Gestaltungsspielraum.¹⁰¹

In der Literatur und der öffentlichen Diskussion um die Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft wird den Vereinen aufgrund ihres Potentials, gesellschaftliche Solidarität

⁹⁸ Sauter, Schweyer, Waldner (2010)

⁹⁹ In Deutschland sind 580.298 Vereine registriert, das sind 35.597 mehr als zum Zeitpunkt der ersten Statistik vor zehn Jahren. Damit kommen fast 7.100 eingetragene Vereine auf 1 Million Einwohner/innen. Die meisten neuen Vereine wurden in den Handlungsfeldern Soziales und Freizeit gegründet; den größten relativen Zuwachs gibt es bei den Vereinen, die sich in den Bereichen Umwelt, Naturschutz, Tierschutz oder Kultur engagieren. Die Vereinsstatistik 2011 basiert auf den Angaben örtlicher Vereinsregister, enthält allerdings keine Aussagen über die Größe und Aktivitäten der Vereine und deren Mitglieder (aus: Vereinsstatistik 2011; http://www.buergergesellschaft.de/aktuelles/news-einzelansicht/106148/tn/5325/?tx_tnews; Stand 18.9.2013).

¹⁰⁰ §§ 51 ff. Abgabenordnung – AO und 5 Abs. 1 Nr. 9 Körperschaftsteuergesetz – KStG; vgl. dazu: Kulturkreis der deutschen Wirtschaft (2003).

¹⁰¹ Heinrichs (2012): 96

und bürgerschaftliches Engagement zu mobilisieren, eine wichtige Rolle zugeschrieben.¹⁰² Danach üben freiwillige Vereinigungen neben ihren satzungsbestimmten Zielen durch die besondere Organisationsform ihrer Aktivitäten Tugenden und Verhaltensweisen ein, die für die Gesellschaft wertvoll und damit gemeinnützig sein können, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Hilfsbereitschaft. Diese Verhaltensweisen gelten für die Entwicklung einer bürgerschaftlichen Gesinnung als dienlich und werden von *Robert Putnam* als „*soziales Kapital*“ bezeichnet werden: *“In the first place, networks of civic engagement foster sturdy norms of generalized reciprocity and encourage the emergence of social trust. Such networks facilitate coordination and communication, amplify reputations and thus allow dilemmas of collective action to be resolved.”*¹⁰³ Auch *Cohen und Rogers* verstehen in diesem Sinne viele Mitgliederorganisationen als „*Schulen der Demokratie*“.¹⁰⁴

II.2.3 Förder- und Freundeskreise

Unter Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland sind in dieser Arbeit Zusammenschlüsse von Personen zu verstehen, die einen bestimmten kulturellen Zweck oder eine bestimmte Kultureinrichtung unterstützen möchten. Sie tun dies freiwillig und unter Aufwendung von Zeit und Geld. Den Freundeskreisen geht es vornehmlich um Beziehungspflege zur Außenwelt, Fundraising sowie Mitgliedschaften wichtiger Persönlichkeiten oder Spender. Ihr Engagement bezieht sich dabei aber nicht nur auf die Förderung der Kulturinstitution, sondern auch auf sich selbst, die Mitglieder, ihre Freude am „Selber-Tun“ und am „Sich-Bilden“.

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind vor allem jene Freundeskreise, die unmittelbar eine Kulturinstitution oder ein kulturelles Ereignis fördern oder selbst eine Kulturinstitution führen (z. B. Kunstvereine). Die Förderleistung bezieht sich bei den untersuchten Freundeskreisen auf die Kulturbereiche Architektur, Literatur, Bildende Kunst,

¹⁰² Vgl. u. a. Rosenblatt (2000), Zimmer (2005), Zimmer; Priller (2004), Sachße (2001).

¹⁰³ Putnam (1995): 67.

¹⁰⁴ Cohen (1994): 152.

Musik und Theater.¹⁰⁵ Gemeinhin wird zwischen den Begriffen „Förderverein“ und „Freundeskreis“ nicht wesentlich unterschieden. Der Versuch, im „Freundeskreis“ eine stärkere Ausrichtung auf das aktive Tun der Mitglieder zu sehen, hält einer näheren Betrachtung nicht stand. Die Begriffe werden in der Praxis als Synonym verwendet und lassen zunächst keine unterschiedliche Bewertung strategischer Fragen zu. In der vorliegenden Arbeit wird durchgehend von Förder- und Freundeskreisen gesprochen bzw. zum Zwecke der einfacheren Lesbarkeit das Synonym Freundeskreis verwendet. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind auf beide Begriffe gleichermaßen zu beziehen.

II.2.4 Steuerliche Betrachtung

Vor der Gründung einer Förderkörperschaft steht die Frage nach der „richtigen“ Rechtsform, insbesondere mit Blick auf das mögliche Ziel der Gemeinnützigkeit.¹⁰⁶ In der Mehrzahl ist der Freundeskreis in der Rechtsform des Vereins organisiert, es gibt aber auch Stiftungen¹⁰⁷, GmbHs¹⁰⁸ oder AGs unter den Freundeskreisen.¹⁰⁹ Die Mehrzahl dieser Förderkörperschaften strebt die Gemeinnützigkeit an, da sie dann von der Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer befreit, zum Empfang von steuerbegünstigten Zuwendungen und ggf. zu einer Anwendung des ermäßigten Steuersatzes bei umsatzsteuerpflichtigen Leistungen berechtigt ist.¹¹⁰ Die Förderung von Kultureinrichtungen durch Förderkörperschaften (typischerweise:

¹⁰⁵ Die Förder- und Freundeskreise der Bibliotheken, die in den Bereich Literatur fallen würden, sind dabei ausgenommen, da über den Deutschen Bibliotheksverband bereits viele Veröffentlichungen zu ihrer Funktion, Arbeit und Herausforderungen existieren.

¹⁰⁶ Van Randenborgh in Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit § 1 Rn. 5.

¹⁰⁷ Grundsätzlich zu den Erscheinungsformen der unterschiedlichen Stiftungen, v. Camphausen/Stumpf in Camphausen/Richter § 2 Rn. 1 ff.

¹⁰⁸ Instrukтив mit Online-Checkliste zur Abgrenzung zum Verein, <http://www.gruenderkueche.de/fachartikel/checkliste-gemeinnuetzige-gmbh-ggmbh-und-verein-im-vergleich/>

¹⁰⁹ Zu Vor- und Nachteilen der gewählten Rechtsform vgl. Kulturkreis (2003): 22 ff.; Schauhoff in Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit E Rn.35 ff.

¹¹⁰ Vgl. Kulturkreis (2003): 23.

Förderverein, Förderstiftung) ist steuerrechtlich maßgeblich geprägt durch die Regelungen des Gemeinnützigkeitsrechts.¹¹¹ Die gesetzlichen Regelungen werden durch eine Vielzahl von Verwaltungsanweisungen der Finanzverwaltung¹¹² sowie finanzgerichtlichen Entscheidungen¹¹³ flankiert. Daneben treten im konkreten Einzelfall Abstimmungen mit der Finanzverwaltung.

Die Voraussetzungen, unter denen die Finanzämter eine Körperschaft als steuerbegünstigt anerkennen, sind in den §§ 51 bis 68 der Abgabenordnung geregelt, die zusammenfassend als das Gemeinnützigkeitsrecht bezeichnet werden.¹¹⁴ Dabei können nur Körperschaften im Sinne des § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG als gemeinnützig anerkannt werden. Die Grundregeln des Gemeinnützigkeitsrechts sind dabei für alle gleich. So muss bei Fördervereinen die Beschaffung von Mitteln als Satzungszweck festgelegt¹¹⁵ und ein steuerbegünstigter Zweck, für den die Mittel beschafft werden sollen, angegeben sein. Gemeinnützige Zwecke verfolgt ein Verein, wenn die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos gefördert wird.¹¹⁶ Der steuerbegünstigte Verein muss seine Mittel zeitnah, d. h. spätestens im Laufe des nächsten Jahres für die satzungsgemäßen Zwecke verwenden.¹¹⁷

¹¹¹ §§ 51 ff. Abgabenordnung und § 9 Abs. 1 Nr. 2 des Körperschaftsteuergesetzes.

¹¹² Vgl. zur ertragsteuerlichen Qualifikation siehe sog. Sponsoring-Erlass (BMF-Schreiben v. 18.2.1998, BStBl. 1998 I S. 212); zur Rücklagenbildung nach dem Ehrenamtsstärkungsgesetz (BGBl. 2013 I S. 556) siehe Anwendungserlass zur Abgabenordnung (AEAO) vom 31.1.2014 zu § 52, BStBl 2014 I. S. 290; zur Unterstützung anderer Körperschaften siehe Vfg. Oberfinanzdirektion Frankfurt/M. vom 19.08.2013, S 0177 A-6-St 53; zur Verwendung von Mitteln steuerbegünstigter Körperschaften siehe Vfg. OFD Magdeburg vom 20.4.2005, S 0170 - 44 - St 217/S 0177 - 11/12 - St 217.

¹¹³ Vgl. zum Verstoß gegen den Unmittelbarkeitsgrundsatz bei Fördervereinen siehe Urteil FG Rheinland-Pfalz vom 29.01.2009, 6 K 1351/06; ebenfalls zur Unmittelbarkeit siehe Urteil des BFH vom 6.2.2013 - I R 59/11; zur Überschreitung der Grenzen der Mittelweitergabe eines Fördervereins siehe BFH-Urteil vom 25.06.2014, I R 41/12.

¹¹⁴ Schauhoff in Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit C Rn.10.

¹¹⁵ Ein Verstoß gegen das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO liegt vor, wenn bei einem Verein die ausdrückliche Aufnahme des Satzungszwecks "Beschaffung von Mitteln" fehlt, Urteil FG Rheinland-Pfalz vom 29.01.2009, 6 K 1351/06.

¹¹⁶ § 52 AO; AEAO zu § 52 – gemeinnützige Zwecke, BStBl 2014 I. S. 290

¹¹⁷ § 55 AO; AEAO zu § 55 - Selbstlosigkeit, BStBl 2014 I. S. 290

Förder- und Freundeskreise können auch als nicht gemeinnützige Organisationen auftreten. Zum Beispiel, wenn die geförderte Einrichtung im Zuge der Privatisierung von Kulturinstitutionen in eine nicht gemeinnützige GmbH umgewandelt wurde. In diesem Fall kann auch die fördernde Einrichtung nicht als gemeinnützig gelten und vice versa.¹¹⁸

Das Vorliegen einer Satzung ist i.S.d. §§ 60 ff. AO unabdingbare Voraussetzung zur Erlangung der Steuervergünstigung nach § 59 AO.¹¹⁹ Da die Gemeinnützigkeitsrechtliche Würdigung in erster Linie an die in der Satzung definierten Zwecke geknüpft ist, empfiehlt es sich, vor Errichtung der Körperschaft der Zweckbestimmung ein besonderes Gewicht beizumessen.¹²⁰

Aus § 60 AO geht hervor, welche formellen Anforderungen an eine Satzung gestellt werden.¹²¹ Die Satzungszwecke und die Art ihrer Verwirklichung müssen so genau bestimmt sein, dass aufgrund der Satzung geprüft werden kann, ob die Voraussetzungen für die Steuervergünstigung gegeben sind.

Steuerbegünstigte Körperschaften sind berechtigt, neben den gemeinnützigen Aktivitäten auch solche zu verfolgen, die keine unmittelbare Verfolgung steuerbegünstigter Zwecke darstellen.¹²² Obgleich diese nicht in der Satzung aufgeführt werden dürfen. Demnach dürfen auch vermögensverwaltende und solche Tätigkeiten entfaltet werden, die auf die Erzielung von Einnahmen gerichtet sind. Die Tätigkeiten und die ggf. damit zusammenhängenden Einnahmen steuerbegünstigter Körperschaften sind vier Sphären¹²³ zuzuordnen:

¹¹⁸ So zum Beispiel die Freunde der Schaubühne e. V. bis März 2014; seit März 2014 ist die Schaubühne eine gGmbH und der Freundeskreis konnte somit als gemeinnützig anerkannt werden.

¹¹⁹ Oberfinanzdirektion Niedersachsen, Merkblatt zur Gemeinnützigkeit und zum Spendenrecht, Stand April 2013.

¹²⁰ Zur vorläufigen Anerkennung Gemeinnützigkeit, Bött in Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit § 10 Rn.11.

¹²¹ Mit dem Jahressteuergesetz 2009 wurde mit der Anlage 1 zu § 60 AO eine Mustersatzung in die Abgabenordnung aufgenommen, BGBl. I S. 2794 (2829, 2830).

¹²² Zu den grds. Grenzen wirtschaftlichen Betätigung vgl. Hüttemann, Wirtschaftliche Betätigung und steuerliche Gemeinnützigkeit, S. 7 ff.; Tipke in Tipke/Kruse, AO/FGO, § 55 Rn 4.

¹²³ Oberfinanzdirektion Niedersachsen, Merkblatt zur Gemeinnützigkeit und zum Spendenrecht, Stand April 2013; Information des Ministeriums der Finanzen Rheinland-Pfalz, Steuertipp – Gemeinnützige Vereine, S. 27, 8. Auflage 2010.

- Ideeller Bereich
- Zweckbetrieb
- Vermögensverwaltung
- Steuerpflichtiger, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb.

Die Zuordnung der Einnahmen zu diesen vier steuerlichen Sphären ist maßgebend für die Ertragsbesteuerung. Ausschließlich die Einnahmen des steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs i. S. d. § 64 AO unterliegen der Ertragssteuer.



Abbildung 1: Systematik der Ertragsbesteuerung, eigene Darstellung

Die Finanzierung gemeinnütziger Fördervereine erfolgt grundsätzlich durch Spenden bzw. sonst Zuwendungen. Die Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen setzt voraus, dass es sich tatsächlich um Zuwendungen handelt. Die Praxis stellt häufig die Frage nach der Freiwilligkeit oder Unentgeltlichkeit einer Zuwendung.¹²⁴

Hinsichtlich der Abzugsfähigkeit von Mitgliedsbeiträgen nimmt die Förderung kultureller Zwecke eine Sonderstellung ein. Grundsätzlich ist die Förderung kultureller Zwecke allein dem § 52 Abs. 1 Nr. 5 AO zuzuordnen. Spenden und Mitgliedsbeiträge sind hier abziehbar.¹²⁵

¹²⁴ Information des Ministeriums der Finanzen Rheinland-Pfalz, Steuertipp – Gemeinnützige Vereine, S. 73 8. Auflage 2010.

¹²⁵ Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (2012): S. 85

Um Mitgliedsbeiträge von den einzelnen Vereinsmitgliedern erheben zu können, muss eine entsprechende Regelung in der Satzung enthalten sein. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit einer Staffelung der Mitgliedsbeiträge. Das Koppeln der Mitgliedsbeiträge an bestimmte Gegenleistungen ist jedoch unzulässig.¹²⁶ Grundsätzlich dürfen Vereinsmitglieder keine Zuwendungen aus Vereinsmitteln erhalten, um die Abzugsfähigkeit der Mitgliedsbeiträge zu gewährleisten, mit Ausnahme geringer Vergünstigen, z. B. Jahresgaben oder verbilligter Eintritt.).¹²⁷

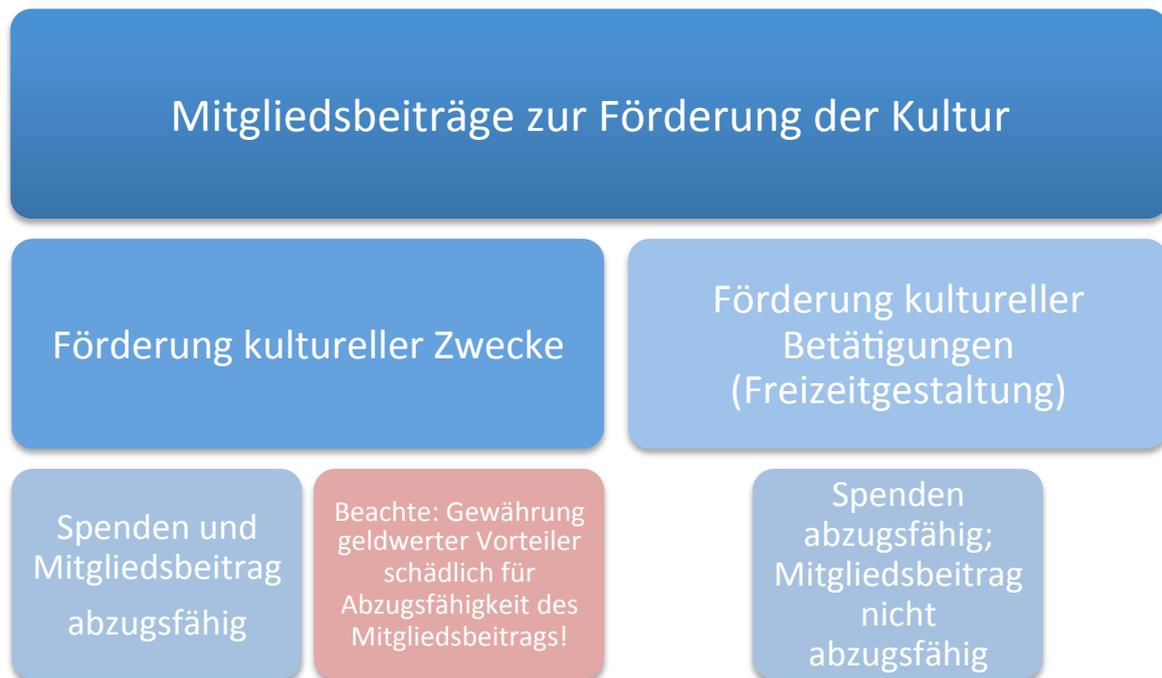


Abbildung 2: Systematik Besteuerung der Mitgliedsbeiträge, eigene Darstellung

So sind Fördervereine steuerrechtlich gehalten, keine bzw. nur sehr geringe Gegenleistungen für eine Mitgliedschaft anzubieten. Vor diesem Hintergrund wird häufig ein Splitten der Mitgliedsbeiträge in einen Spendenteil und eine Mitgliedsbeitrag empfohlen. Nach der Kulturkreis-Studie nehmen 25 Prozent der Förder- und Freundeskreise ein solches Splitting vor.¹²⁸ In „schlechten Zeiten“ kann dies jedoch dazu führen, dass Mitglieder nur den

¹²⁶ Information des Ministeriums der Finanzen Rheinland-Pfalz, Steuertipp – Gemeinnützige Vereine, S. 73 8. Auflage 2010.

¹²⁷ Ausnahmen des Zuwendungsverbots siehe Verfügung der OFD Frankfurt am Main vom 15. März 2015

¹²⁸ Kulturkreis (2006): S. 24

Mitgliedsbeitrag und keine zusätzliche Spenden leisten, so dass der Förderverein unter Einnahmeneinbußen leidet.

Für Fördervereine besteht jedoch auch die Möglichkeit, sich außerhalb des steuerbegünstigten Zweckes (ideeller Bereich) zu betätigen.¹²⁹ Damit soll er die Möglichkeit erhalten durch eine wirtschaftliche Betätigung Mittel zur Erfüllung seiner satzungsmäßigen Zwecke zu beschaffen. Unterhält der Förderverein ein oder mehrere wirtschaftliche Geschäftsbetriebe, entfällt für diese wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe die Steuerbefreiung (partielle Steuerpflicht).¹³⁰ Im Übrigen bleibt die Steuerfreiheit unberührt.

Sofern der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb als sog. Zweckbetrieb anzusehen ist, wird dieser dem steuerbegünstigten Bereich zugeordnet, d. h. er ist von der Körperschaft- und Gewerbesteuer befreit. Ein solcher Zweckbetrieb ist gegeben, wenn die wirtschaftliche Betätigung des Vereins in ihrer Gesamtrichtung dazu dient, die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke des Vereins zu verwirklichen, die zu verwirklichten Zweck nur dadurch erreicht werden können und der Zweckbetrieb nicht zu den nicht begünstigten Betrieben derselben oder ähnlichen Art in größerem Umfang in Wettbewerb tritt.

Das zuständige Finanzamt prüft, ob die Gemeinnützigkeitskriterien erfüllt sind. Im gemeinnützigkeitsrecht ist hierfür jedoch kein besonderes Anerkennungsverfahren vorgesehen. Ob einer Körperschaft der Status der Gemeinnützigkeit zuerkannt wird, entscheidet das Finanzamt im Rahmen des Veranlagungsverfahrens. Wird ein Verein vom Finanzamt als gemeinnützig anerkannt, sind damit folgende Steuervergünstigen verbunden:

- Steuerfreiheit bei Körperschaft- und Gewerbesteuer
- Befreiung von der Grundsteuer
- Befreiung von der Schenkungs- und Erbschaftssteuer

¹²⁹ Oberfinanzdirektion Niedersachsen, Merkblatt zur Gemeinnützigkeit und zum Spendenrecht, Stand April 2013.

¹³⁰ Bott in Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit § 8 Rn.4.

- Besteuerung der Umsätze mit ermäßigtem Steuersatz von 7% bei der Umsatzsteuer¹³¹
- Befreiung von der Lotteriesteuer, wenn bei genehmigten Lotterien und Ausspielungen der Gesamtpreis der Lose den Wert von 40.000 Euro nicht übersteigt.¹³²

Förder- und Freundeskreise befinden sich heute in einem Spannungsverhältnis zwischen ideellen Beweggründen und der Notwendigkeit, Anreize und Gegenleistungen für eine Mitgliedschaft anzubieten. Daher ist es wichtiger denn je, einen Blick auf die steuerliche Situation zu richten. Da das steuerliche Fachwissen in der Regel nicht „in-house“ vorhanden ist, nehmen viel Förder- und Freundeskreise steuerrechtliche Beratung in Anspruch.¹³³ Vor dem Hintergrund des unübersichtlichen Gemeinnützigkeitsrechts und den immer umfassenderen Aktivitäten der Förder- und Freundeskreise wird dieser Anteil in Zukunft noch wachsen. Für erste Einblicke und Details der steuerlichen Behandlung sind diverse Leitfäden für Vereine erschienen.¹³⁴

¹³¹ Vereine können durch ihre Tätigkeiten umsatzsteuerliche Unternehmer sein. In der Regel werden sie als Unternehmer tätig, wenn sie gegen Entgelt Leistungen erbringen. Mehr dazu: Kulturkreis (2005): S. 51 ff.

¹³² Kulturkreis (2005): S. 49

¹³³ laut Kulturkreis-Studie gut 50% der Förder- und Freundeskreise.

¹³⁴ U.a. Kulturkreis der deutschen Wirtschaft (2003), Kulturkreis der deutschen Wirtschaft (2005) oder Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (2012)

II.2.5 Typologien im NPO-Bereich

Der Typenbegriff spielt seit dem Beginn der empirischen Sozialwissenschaften eine bedeutende Rolle.¹³⁵ In den 80er Jahren erlebt er eine Renaissance im Bereich der qualitativen Sozialforschung: In vielen qualitativen Studien werden Typen gebildet, um komplexe soziale Realitäten und Sinnzusammenhänge erfassen und möglichst weitgehend verstehen und erklären zu können.¹³⁶ „*Typen oder Typologien sind gedankliche Konstruktionen sozialer Phänomene anhand spezifischer Merkmale zum Zwecke der klassifikatorischen Ordnung eines Gegenstandsbereiches.*“¹³⁷ Grundsätzlich handelt es sich bei jeder Typologie um das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses, bei dem ein Objektbereich anhand eines oder mehrerer Merkmale in Gruppen bzw. Typen eingeteilt wird.¹³⁸

Gestritten wird über die Bedeutung von Typologien für den wissenschaftlichen Erkenntnisprozess: Für die einen gehört Typenbildung zu einer niedrigen Stufe des Erkenntnisfortschrittes, für die anderen ist die Typenbildung häufig der Abschlusspunkt rekonstruktiven Verstehens.¹³⁹ Typenbildung ist in der Praxis der Sozialwissenschaften ein Alltagsprozess, mit dem die Menschen ihre Umwelt konstruktiv beschreiben.¹⁴⁰ Davon zu unterscheiden ist die wissenschaftliche Typenbildung, die aus Theorien, Begrifflichkeiten und Methoden sowie erkenntnisleitenden Fragestellungen abgeleitet ist.¹⁴¹ *Lazarsfeld/Barton* liefern nicht nur die erste pragmatische Einführung in die qualitative Methodologie, sondern auch in die Typenbildung.¹⁴² Anknüpfend an *Lazarsfeld* und an die Chicagoer Schule kann man eine bis heute andauernde pragmatische Phase beobachten.¹⁴³ Dennoch herrscht immer noch Uneinigkeit, ob Typologien selbsterklärenden Charakter und Theoriestatus haben oder

¹³⁵ Vgl. dazu Menger (1883); Weber (1904); Srubar (1979), Soeffner (2004/2).

¹³⁶ Vgl. Kluge (2000).

¹³⁷ Vgl. Pries (1997).

¹³⁸ Vgl. Kluge (2000).

¹³⁹ U. a. Topitsch (1965).

¹⁴⁰ Vgl. Weber (1988), Srubar (1979), Soeffner (2004/2).

¹⁴¹ Als wissenschaftstheoretisch grundlegend gelten Hempel; Oppenheim (1936).

¹⁴² Siehe dazu: Lazarsfeld; Barton (1984, erstm. 1955).

¹⁴³ Pars pro toto: Bohnsack (1993), Huberman; Miles (1983), Bohnsack (2001).

nicht. In der hermeneutischen Tradition sozialwissenschaftlicher Forschung gilt die Auffassung, dass Typenkonstruktion mittels Abstraktion und Generalisierung von Beobachtungen Bestandteile sozialer Ordnungen im Sinne der Regelmäßigkeit oder Strukturgesetzmäßigkeiten sozialen Handelns rekonstruieren und in dieser Eigenschaft Theorie produzieren.¹⁴⁴

Für den Nonprofit-Bereich existieren bereits diverse Typologien, die versuchen, die unterschiedlichen NPOs nach charakteristischen Merkmalen zu beschreiben und zu klassifizieren. Um Unterschiede zwischen den einzelnen Organisationen sichtbar zu machen, wird die allgemeine Beschreibung so weit aufgebrochen, bis einzelne Typen erkennbar werden. Neben der Abgrenzung nach Rechtsform und Staatsnähe gehören dazu die Zuordnung zu „Branchen“, aber auch funktionale oder verhaltensbezogene Kriterien.¹⁴⁵

Im Folgenden werden diese Typologien des NPO-Bereichs kurz aufgeführt und auf ihre Aussagekraft für Förder- und Freundeskreise im Kulturbereich untersucht.

Eigen- und Fremdleistungs-NPO nach Badelt

*Badelt*¹⁴⁶ unterscheidet als ein grundlegendes Merkmal von NPOs die Richtung der Leistungen im Rahmen der Einteilung nach Eigen- und Fremdleistungs-NPO. Steht die Organisation primär im Dienste ihrer Mitglieder bzw. Beitragszahler oder aber erbringt sie im Auftrag der Mitglieder Zahlungen und Leistungen an fremde Dritte?

Nach diesem Modell würden Förder- und Freundeskreise in ihrer Grundstruktur und laut ihren Satzungszwecken – als unterstützende Organisation für eine Kulturinstitution – in die zweite Gruppe fallen, einige mit Tendenz in Gruppe eins aufgrund starker Mitgliederbindungsleistungen. Das Modell lässt nur bedingt Rückschlüsse auf Unterschiede innerhalb der Freundeskreise zu.

¹⁴⁴ Soeffner (2004): 72, 154 und ähnlich bei Levi-Strauss (1978/2008).

¹⁴⁵ Vgl. Hansmann (1986); Badelt (1999); Horak (1993); Salomon/Anheier (1996); Sachße (2001); Schwarz (2005); Kunz (2006).

¹⁴⁶ Badelt (1999): 5.

Definitionsmodell nach Hansmann

*Hansmann*¹⁴⁷ gruppiert sein Modell nach zwei Dimensionen: die eine bezogen auf die kommerzielle Sicht (commercial bzw. donative), die andere bezogen auf die Personeneinheit der Handelnden (entrepreneurial bzw. mutual). Daraus entstehen vier Kategorien:

*Typ A Mutual*¹⁴⁸/*commercial*: Tätigkeit der Mitglieder eher im eigenen, nicht direkt gemeinnützigen Interesse (z. B. Verein und Nachbarschaftsorganisation).

Typ B Mutual/donative: Tätigkeit der Mitglieder im Interesse Dritter, beispielsweise in Form von lokalen sozialen Projekten und Institutionen.

Typ C Entrepreneurial/commercial: Formalisierte Organisation, die im Auftrag kommerzielle (d. h. nicht gemeinnützige) Aktivitäten durchführt (z. B. nicht profitorientierte Krankenhäuser, Schulen etc.).

Typ D Entrepreneurial/donative: Professionell geführte Organisationen, die gemeinnützige Tätigkeiten durchführen (u. a. der WWF, das Deutsche Rote Kreuz).

Auch nach diesem Typenmodell ließen sich keine differenzierenden Ableitungen hinsichtlich möglicher Managementaufgaben machen, da die Förder- und Freundeskreise überwiegend unter *Typ B mutual/donative* fallen würden. Nur einige wenige Freundeskreise, die über einen besonders hohen Professionalisierungsgrad verfügen, fielen unter Typ D.

Der Morphologische Kasten nach Horak

Der morphologische Kasten nach *Horak*¹⁴⁹ ist eine systematische Strukturanalyse, die dazu beiträgt, Ordnung und neue Kombinationen zu finden. Die Typologie kombiniert Merkmale zur Beschreibung der Institution, Merkmale des Ressourceneinsatzes und funktionale Merkmale der Organisationsführung.

¹⁴⁷ Hansmann (1986): 59 ff.

¹⁴⁸ Aus dem Englischen für „gegenseitig“.

¹⁴⁹ Horak (1993): 61.

Objektbereich NPO nach Merkmalen gegliedert									
MERKMALE									
Größe	klein		Mittel				Groß		
Rechtsform	Verein	Stiftungsanstalt		Körperschaft öffentlichen Rechts		Kapitalgesellschaft			
Steuern	Ertragsteuern		sonstige Steuern						
	begünstigt	nicht begünstigt	Begünstigt			nicht begünstigt			
Trägerschaft	staatlich		Privat						
Leistung	Individualgut	meritorisches Gut	Kollektivgut			öffentliches Gut			
Mitarbeiter	hauptamtlich		Ehrenamtlich			Gemischt			
Finanzierung	Anteile	Kredit	Preis	Gebühren	Beiträge	Zuschüsse Spenden	Kapi- tal- erträge	Steuern/ Sponsoring	
Adressaten	Mitglieder		Dritte				Allgemeinheit		
Organisation	hierarchisch		Oligarchisch				demokratisch		
Ziele	Formalziel				Sachziel				

Abbildung 3: Morphologischer Kasten nach Horak¹⁵⁰

¹⁵⁰ Horak (1993): 61.

Mit der Morphologie von *Horak* lässt sich jede NPO nach einer Vielzahl von Kriterien beschreiben. Einige dieser Merkmale von *Horak* sind ebenfalls sinnvoll für die Typenbildung der Förder- und Freundeskreise und in die Erstellung einer Typologie von Freundeskreisen teilweise eingeflossen.

Typologie der Finanzierungsstruktur nach Kunz

Nach Kunz ist insbesondere die Finanzierungsstruktur für die strategische Ausrichtung der NPO relevant.¹⁵¹ Stammen wesentliche Anteile der Mittel aus einem bekannten, engeren Kreis von Personen oder Institutionen und/oder bestehen langjährige, konstante Mitgliedsstrukturen? Dann ergeben sich andere strategische Optionen und Marketingaufgaben im Vergleich zu Organisationen mit unklarer Finanzierungsstruktur (z. B. klassische Spendenorganisationen). Kunz definiert vier Haupttypen:

Typ A Die Dienstleister: Sie weisen einen konventionellen Austauschcharakter auf, bei dem Empfänger bzw. Nutznießer der Leistung mit dem Beitragszahler (oder Mitglied) identisch oder zumindest eng verbunden ist.

Typ B Die Fundraiser: Sie weisen einen unregelmäßigen und von vielen Faktoren abhängigen Anfall von Spendengeldern bei einer vergleichsweise geringen Anzahl von permanenten Mitgliedern auf. Insofern haben sie wesentlich höhere Marketingausgaben als andere Typen. Die Finanzierungs- und Handlungsrichtung klaffen auseinander.

Typ C Die Motivatoren: Sie verpflichten sich, im Auftrag ihrer Geldgeber und Unterstützer ideelle, politische oder wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Direkte Serviceleistungen gegenüber den Mitgliedern existieren zumeist nicht.

Typ D Die Verteiler: Sie agieren häufig in einem staatlichen bzw. durch eine Stiftung formulierten Auftrag, Mittel im Interesse einer bestimmten Sache an Begünstigte zu verteilen.

Die Typologie nach *Kunz* ist in ihren einzelnen Typenbeschreibungen nicht weiterführend für die untersuchten Förder- und Freundeskreise, da sie unter Typ C fallen würden, wobei

¹⁵¹ Vgl. Kunz (2006).

anzumerken ist, dass viele Freundeskreise in der Tat Serviceleistungen gegenüber ihren Mitgliedern erbringen.¹⁵²

Typologie der Organisationsform nach *Sachße*

Sachße gliedert Nonprofit-Organisationen gemäß ihrer Organisationsform in drei Typen¹⁵³:

Typ A Mitgliederorganisation: Hierbei handelt es sich um einen korporativ strukturierten Personenverband, in dem Mitglieder füreinander Aktivitäten planen und durchführen, die der Verwirklichung gemeinsamer Interessen dienen. Im Zentrum steht hierbei das Mitgliederengagement: Mitglieder werden für Mitglieder tätig, es besteht eine reziproke Eigenaktivität der Mitglieder (z. B. Kleingartenvereine, Modellbauvereine, Gesangs-, Wander- und Sportvereine).

Typ B Interessenorganisation: Diese Organisation vertritt gesamtgesellschaftliche Interessen oder die Belange einzelner Gruppen oder Schichten. Mitgliederaktivität ist nicht das prägende Merkmal (z. B. Mieterschutz, Familienschutz, Umweltschutz).

Typ C Dienstleistungsorganisationen: Diese Organisation stellt finanzielle, sachliche und personelle Ressourcen zur Ermöglichung oder Unterstützung von Projekten Dritter bereit. Sie liefert eigene Ressourcen für fremde Zwecke (z. B. Kunst- und Kulturfördervereine, Stiftungen im Bereich der Wissenschaft, Jugendclubs und Förderorganisationen).

Die Typologie der Organisationsform nach *Sachße* eignet sich nur bedingt für eine nähere Spezifizierung der Förder- und Freundeskreise im Kulturbereich, da diese nur eine besondere Untergruppe innerhalb des *Typ C* darstellen und damit keine sichtbaren Unterscheidungen auftreten würden.

¹⁵² Vgl. Studie Kulturkreis (2007).

¹⁵³ *Sachße* (2001): 21 ff.

Branchenbezogene Einteilungen nach *Salomon/Anheier*

Sowohl die von *Salomon* und *Anheier*¹⁵⁴ erstmals präsentierte *International Classification of Nonprofit Organisations (ICNPO)* als auch die vom *National Center for Charitable Studies* in Washington zur Feststellung von Steuerbefreiungen präsentierte *National Taxonomy of Exempt Entities (NTEE)*¹⁵⁵ haben eigene Klassifizierungen für nicht profitorientierte Organisationen nach dem primären Tätigkeitsgebiet entwickelt.

ICNPO Klassifikation der John Hopkins Studie nach dem primären Tätigkeitsfeld

- Kultur und Freizeitorganisationen
- Bildung und Forschung
- Gesundheitswesen
- Soziale Dienste
- Umwelt- und Naturschutz
- Wohnungswesen und Beschäftigungsintensität
- Bürger- und Verbraucherinteressen
- Stiftungs- und Spendenwesen
- Internationale Aktivitäten
- Wirtschafts- und Berufsverbände
- Andere

Auch bei dieser Typologie würden die Förder- und Freundeskreise mehr oder weniger geschlossen unter den Tätigkeitsbereich „Kultur- und Freizeitorganisationen“ bzw. „Stiftungs- und Spendenwesen“ fallen. Rückschlüsse auf unterschiedliche strategische und strukturelle Ausrichtungen innerhalb der Gruppe von Freundeskreisen lässt diese Einordnung aber nicht zu.

¹⁵⁴ Vgl. Salomon, Anheier (1996).

¹⁵⁵ [Http://www.guidestar.org/rxg/help/ntee-codes.aspx](http://www.guidestar.org/rxg/help/ntee-codes.aspx); 5. Juni 2012.

Die Freiburger Typologie vom VMI

Die Freiburger Typologie¹⁵⁶ wurde vom Verbandsmanagement Institut (VMI) an der Universität Freiburg entwickelt. Das Modell versucht, eine bestimmte Anzahl von Strukturen zu charakterisieren.

Typen: mitgliedschaftlich vs. nichtmitgliedschaftlich

Merkmale: Zweck vs. Selbsthilfe NPO vs. Drittleistungs NPO

Rechtsform: Kammer vs. Verband vs. Karikativer Verein vs. Stiftung vs. gem. GmbH

Mitgliedschaft: Pflicht/Wahl vs. Beitritt/Wahl vs. Berufung/Kooptation vs. Beteiligung/Mitwirkung

Identitätsprinzip: Träger ist Kunde vs. Träger ist nicht gleich Kunde

Leistungsadressaten: Dienstleistungen an und für Mitglieder vs. Leistungen an und für Dritte

Daraus lassen sich Hypothesen und verhaltenswissenschaftliche Ansätze ableiten, wie bestimmte Strukturtypen sich verhalten und funktionieren:

Typ A ist eine NPO, die sich bezüglich ihrer Strategie, Organisation und Kultur am ehesten am klassischen Marktmodell orientiert. Sie verfügt über eine relativ hohe Autonomie, einen hohen Grad der Professionalisierung und über eine relativ klare Entscheidungshierarchie (z. B. ein als Stiftung konstituiertes Aus- und Weiterbildungsinstitut mit Stiftungsrat und professionellem Schulmanagement).

Typ B ist eine NPO, die stark von Mitgliedern beeinflusst wird (z. B. Selbsthilfeorganisationen, Parteien, Gewerkschaften, Automobilclubs).

Typ C ist eine NPO, die oft historisch bedingt in einer Prozesskette verschiedener Organisationen eine ganz bestimmte Funktion übernimmt (z. B. der Gesamtverkehrsverbund oder Tourismusverbände).

¹⁵⁶ Schwarz (2005): 25.

Typ D ist eine NPO, die abhängig ist vom Auftraggeber oder eine sehr enge Interpretation des Leistungsauftrags vornehmen muss. Sie ist häufig von öffentlichen Mitteln abhängig (z. B. Entwicklungszusammenarbeit, Bildungs- und Forschungsinstitutionen).

Auch nach diesem Typenmodell würden die Förder- und Freundeskreise eher geschlossen in die Gruppe Typ B fallen. Unterschiede nach bestimmten Merkmalen lassen sich nicht beschreiben.

Das eingangs erwähnte Forschungsdefizit im Bereich einer aussagekräftigen Typologie für Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland kann demnach also bestätigt werden. Diesem Forschungsdefizit wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit mit der Entwicklung einer eigenen Typologie begegnet.

II.3 Bestandsaufnahme: Bürgerengagement und Zivilgesellschaft

In der Literatur zu Zivilgesellschaft wird immer wieder betont, dass das Gemeinwohl in der westlichen Welt mit Beginn der 1990er Jahre nicht mehr vom Staat allein gesichert werden kann.¹⁵⁷ *„Der herkömmliche Wohlfahrtsstaat europäischer Prägung hat seine Leistungsgrenzen erreicht. Finanzielle Engpässe, funktionale Defizite und politische Legitimationsprobleme haben die derzeitigen Systeme sozialer Sicherung ins Zentrum kritischer Debatten gerückt.“*¹⁵⁸ Das Verhältnis von Staat und Gesellschaft verändert sich zunehmend, die Suche nach neuen Gesellschaftsmodellen wird immer intensiver.

II.3.1 Zivilgesellschaft und Dritter Sektor in Deutschland

Dem Dritten Sektor wird im Zuge dieser neuen gesellschaftlichen Entwicklung eine wachsende Rolle zugeschrieben. Bürgerschaftliches Engagement und Selbstorganisation erhalten neue Relevanz. Zum Teil auch aus der Not geboren, entwickelt sich ein neues Verständnis vom „aktivierenden Staat“. Der Dritte Sektor ist in der einschlägigen Literatur zentral für das Konzept einer aktiven Bürgergesellschaft, in welcher der einzelne Bürger mehr Möglichkeiten der Partizipation, aber auch der Eigenverantwortung erhält.¹⁵⁹ Nicht zuletzt die Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ hat das Leitbild der Bürgergesellschaft gewählt, in dem sich die Bürger nach demokratischen Regeln selbst organisieren und auf die Geschicke des Gemeinwesens einwirken können: *„Bürgerschaftliches Engagement ist eine freiwillige, nicht auf das Erzielen eines*

¹⁵⁷ U. a. Anheier (1999); Anheier/Seidel (2001); Klein (2001); Maecenata (2005); Sprengel (2004); Zimmer/Priller (2004 und 2007); Bericht Enquete-Kommission; Bericht Bürgerschaftliches Engagement (2002).

¹⁵⁸ Sachße (2003): 3.

¹⁵⁹ U. a. Anheier (1999); Anheier/Seidel (2001); Klein (2001); Kortmann; Evers; Olk; Roth (2002); Maecenata (2005); Sprengel (2004); Zimmer/Priller (2004 und 2007); Bericht Enquete-Kommission (2007); Bericht Bürgerschaftliches Engagement (2002).

*persönlichen, materiellen Gewinns gerichtete, auf das Gemeinwohl hin orientierte, kooperative Tätigkeit. Sie entfaltet sich in der Regel in Organisationen und Institutionen im öffentlichen Raum der Bürgergesellschaft. Selbstorganisation, Selbstermächtigung und Bürgerrechte sind die Fundamente einer Teilhabe und Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger an Entscheidungsprozessen.*¹⁶⁰ Das Maecenata Institut definiert unter Zivilgesellschaft *„die Summe der Organisationen und informellen Initiativen, die ohne Gewinnstreben im öffentlichen Raum wirken. Sie sind auf Freiwilligkeit gegründet und umfassen vor allem das Angebot, der Gesellschaft Ideen, Zeit und materielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen.*¹⁶¹ Dieses Gesellschaftsmodell beruht auf dem Anspruch, bürgerschaftliche Partizipation und Gestaltung auch jenseits der formalen Institutionen des Politikprozesses möglich zu machen.¹⁶² Das Konzept der Zivilgesellschaft weist dabei eine Dreigliederung von Markt, Staat und Zivilgesellschaft/Dritter Sektor auf: *„Im Spannungsfeld von Markt, Staat und Familie wird Bürgergesellschaft überall dort sichtbar, wo sich freiwillige Zusammenschlüsse bilden, wo Teilhabe- und Mitgestaltungsmöglichkeiten genutzt werden und Bürger Gemeinwohlverantwortung übernehmen.*¹⁶³

¹⁶⁰ Bericht Bürgerschaftliches Engagement (2002), S. 90.

¹⁶¹ Maecenata Institut (2005): 2.

¹⁶² Dazu ausführlich: Kortmann; Evers; Olk: Roth (2002) und Klein (2001).

¹⁶³ Enquete-Kommission (2007): 161.

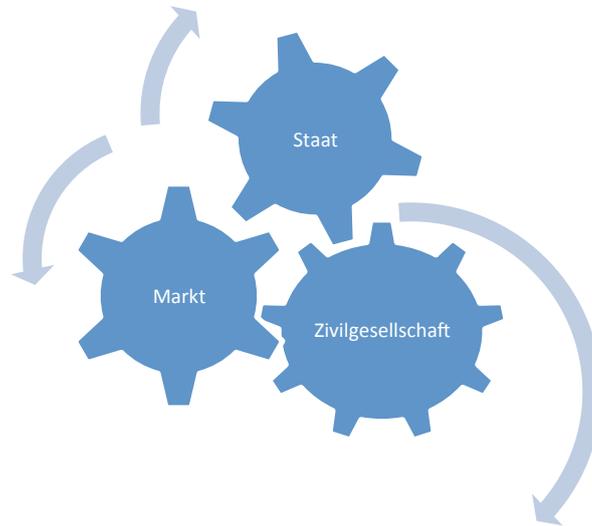


Abbildung 4: Modell der Zivilgesellschaft – eigene Darstellung

Der Dritte Sektor in Deutschland zeichnet sich im internationalen Vergleich durch eine besondere Staatsnähe aus.¹⁶⁴ Dieses enge Zusammenspiel zwischen Staat und Drittem Sektor liegt in den in Kapitel II.1 beschriebenen Entwicklungen des 19. Jahrhunderts begründet. In dieser Zeit wurden im Bürgerlichen Gesetzbuch die noch heute am häufigsten anzutreffenden Rechtsformen der Dritte-Sektor-Organisationen – Verein und Stiftung – festgelegt und unter die Genehmigung des Staates gestellt.¹⁶⁵ Unter Wahrung ihrer Selbstverwaltung wurden diese Organisationen funktional in den staatlichen Verwaltungsvollzug eingebaut. Auch das bis heute noch geltende Subsidiaritätsprinzip ist seit der damaligen Zeit festgeschrieben.¹⁶⁶

Infolge von Industrialisierung und Verstädterung entfaltet sich im 19. Jahrhundert mit ungeheurer Dynamik das bis heute vorliegende Vereinswesen. Mit über 80 Prozent ist die Mehrzahl der Dritte-Sektor-Organisationen noch heute in der Rechtsform des Vereins

¹⁶⁴ Siehe Anheier; Seibel (2001): 30–70.

¹⁶⁵ Siehe Anheier; Seibel (2001): 11–20.

¹⁶⁶ Sachße (1994): 721.

organisiert.¹⁶⁷ Unterschätzt wurde lange Zeit die Bedeutung alternativer Rechtsformen. Neben der Stiftung ist dies vor allem die gemeinnützige GmbH (gGmbH), deren Zahl mittlerweile kontinuierlich zunimmt. Eine Untersuchung des Maeceanta Instituts weist aus, dass auch die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG) über ihre traditionelle Verwirklichung im Bereich der Zoologischen Gärten hinaus als attraktive Alternative begriffen werden kann.¹⁶⁸

Im heutigen Dritten Sektor spielen darüber hinaus juristische Personen (Unternehmen, Verbände etc.) eine wichtige Rolle. Eine Vielzahl von Unternehmen ist durch unternehmensnahe Stiftungen oder in Form von korporativen Mitgliedschaften in Verbänden und Vereinen gesellschaftlich engagiert. Auch Förder- und Freundeskreise werben vermehrt um Unternehmensmitgliedschaften¹⁶⁹, da sie sich durch sie einen erhöhten Mitgliedsbeitrag, eine größere Wucht der „Stimme“ oder einen stärkeren Know-how-Transfer erwarten. Auch die Hoffnung auf ein zusätzliches Sponsorship durch das Mitglieds-Unternehmen für eine Ausstellung, ein Konzert o.Ä. lässt diese Bemühungen Raum greifen. Häufig wird zu diesem Zweck ein mehr oder weniger abgegrenzter korporativer Mitgliederbereich mit spezifischen Gegenleistungen und Veranstaltungen geschaffen.¹⁷⁰

II.3.2 Statistisches Material

Die deutsche Vereinslandschaft zeichnet sich in den letzten 50 Jahren durch ein stetes Wachstum aus. Gegenüber der ersten Vereinsstatistik aus dem Jahr 2001 steigt die Anzahl der Vereine in Deutschland um insgesamt 35.597 auf 580.298 eingetragene Vereine im Jahr 2011.¹⁷¹ Hinzu kommen geschätzt nochmals ebenso viele nicht eingetragene Vereine, zu

¹⁶⁷ Zimmer; Priller (2004): 52.

¹⁶⁸ Siehe dazu Sprengel; Rainer (2004).

¹⁶⁹ Laut der Untersuchung von Bernd Fesel und Ludger Rolfes „Freundeskreise an Kunstmuseen: ein ungehobenes Potenzial?“ hat sich der Anteil an Firmenmitgliedern in Freundeskreisen deutlich erhöht: von 1,3% auf 2,6% im Jahr 2007. (Fesel (2008))

¹⁷⁰ So unter anderen die Freunde der Nationalgalerie, die Freunde und Förderer des Ende 2013 gegründeten Grips-Theater Fördervereins, Förderverein Berlinische Galerie.

¹⁷¹ www.aktive-buergerschaft.de/mittelstand/hintergrundwissen/zahlen_und_fakten/anzahl_vereine sowie nachzulesen in Vereinsstatistik 2011, V & M Service GmbH, Konstanz, Deutschland, Oktober 2011. Sie basiert auf den Angaben örtlicher Vereinsregister, enthält allerdings keine Aussagen über die Größe und Aktivitäten der Vereine und deren Mitglieder.

denen aber kaum Daten vorliegen. Der zahlenmäßig größte Zuwachs ist in den Bereichen Soziales (+ 6,71 Prozent) und Freizeit (+ 5,17 Prozent) zu verzeichnen. Betrachtet man den prozentualen Zuwachs, haben Vereine aus den Bereichen Umwelt, Naturschutz, Tierhilfe sowie Kultur (plus 8,92 Prozent bzw. 8,03 Prozent) am meisten aufgeholt.¹⁷² Damit hat sich die Vereinsdichte insgesamt beinahe verdreifacht.

Ebenso hat sich das Stiftungswesen in Deutschland beträchtlich ausgeweitet. Die 18.162 Stiftungen in Deutschland bilden den weltweit zweitgrößten Stiftungssektor nach den Vereinigten Staaten.¹⁷³ Der Kulturbereich profitierte im Jahr 2006 von Zuwendungen aus Stiftungen in Höhe von 133 bis 160 Millionen Euro. Für den Stiftungsbereich lässt sich ein seit bald 40 Jahren andauerndes kontinuierliches Wachstum konstatieren, von dem der Kulturbereich überproportional profitiert hat.¹⁷⁴

Seiner Größe nach liegt der deutsche Nonprofit-Sektor mit einem Anteil an der Gesamtbeschäftigung von 3,7 Prozent relativ nah am Durchschnittswert von 3,4 Prozent derjenigen Länder, für die vergleichbare Daten vorliegen (USA, Japan, Großbritannien, Frankreich, Schweden, Ungarn).¹⁷⁵ Hinsichtlich seiner Zusammensetzung ist festzustellen, dass die Bereiche Gesundheit und Soziales in Deutschland eine bedeutendere Rolle spielen als in anderen Ländern, wohingegen die Bereiche Kultur und Erholung, Bildung und Wissenschaft einen unterdurchschnittlichen Anteil an der Beschäftigung haben.¹⁷⁶

Grundsätzlich zeichnet sich der Dritte Sektor in Deutschland durch ein weites Spektrum unterschiedlicher Organisationen aus, das von der Freiwilligen Feuerwehr über die Mitgliedsorganisationen der Wohlfahrtsverbände, die Vereine in den Bereichen Kultur, Freizeit und Sport bis zu den Initiativen und Gruppen reicht, die im Umweltschutz oder der Dritte-Welt-Bewegung tätig sind.¹⁷⁷

¹⁷² S. o.

¹⁷³ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011).

¹⁷⁴ Vgl. dazu ausführlich: Sprengel; Ebermann (2007).

¹⁷⁵ Zimmer; Priller (2001): 20.

¹⁷⁶ Anheier (1999): 157.

¹⁷⁷ Behr; Krimmer; Rauschenbach; Zimmer (2008): 11–12, vgl. auch Zimmer; Priller (2004).

II.3.3 Ehrenamtliches Engagement und freiwillige Mitarbeit

„Das Funktionsprinzip des Dritten Sektors ist Freiwilligkeit. Es ist sowohl auf freiwillige Aktivitäten als auch auf freiwillige finanzielle Zuwendungen angewiesen.“¹⁷⁸ Für die Mobilisierung und die Bindung dieses freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements fällt Zusammenschlüssen, Initiativen und Vereinen eine wichtige Rolle zu, die in unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen gemeinwohlorientierte Ziele verfolgen und steuerrechtlich als gemeinnützig anerkannt werden können.¹⁷⁹

Der Stand der Motivationsforschung im Feld der ehrenamtlich Engagierten ist nicht sehr eindeutig. *Beher/Krimmer/Rauschenbach/Zimmer* stellen heraus, dass den Menschen selbstbestimmte Tätigkeit wichtig ist und sie sich zunehmend einen Bereich außerhalb der Erwerbsarbeit wünschen, den sie selbstbestimmt ausfüllen können. Weiter führen sie aus, dass Menschen ihr Engagement mit einem individuellen Nutzen verbinden wollen, wie Spaß an der Tätigkeit, soziale Anerkennung oder die eigene Qualifikation. Dabei muss der äußerliche Anstoß zur Ehrenamtlichkeit auf eine passende Lebenssituation treffen, da sich die Motive zum bürgerschaftlichen Engagement mit den Lebensphasen wandeln können.¹⁸⁰

Seit Mitte der 80er Jahre wird dem Ehrenamt in zahlreichen Studien und Untersuchungen ein Wandel unterstellt.¹⁸¹ Folgt man dabei den vielfältigen Thesen eines individualisierten Ehrenamtes, dann zeigt sich, dass an die Stelle eines klassischen Ehrenamtes ein neuer Idealtyp gesetzt wird:

- Motivation: Verbindung zwischen sozialem Gemeinschaftsgefühl, persönlicher Betroffenheit, Selbstbestimmungs- und Selbstverwirklichungsmotiven sowie politischem Veränderungswillen. Das Ehrenamt dient zur Selbst- und Identitätsfindung. Damit steht ein gleichberechtigtes Geben und Nehmen und nicht mehr das selbstlose Handeln im Vordergrund.

¹⁷⁸ Sachße (2001): 31 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Beher; Krimmer; Rauschenbach; Zimmer (2008).

¹⁸⁰ Mutz (2000): 42 ff.

¹⁸¹ Vgl. Rauschenbach; Müller; Otto (1988); Beher; Liebig; Rauschenbach (2000); Freiwilligensurvey (2004); Enquete-Kommission (2007).

- Art des Engagements: Es handelt sich häufig um ein zeitlich befristetes Engagement, bei dem nicht mehr die organisatorischen Ansprüche oder die des Tätigkeitsfeldes ausschlaggebend sind, sondern die Wünsche und Zielvorstellungen des Engagierten.
- Ehrenamtliche Arbeit überlagert sich immer mehr mit Erwerbsarbeit. Durch erhöhte Qualifikationsansprüche entsteht eine latente Fachlichkeit und Semiprofessionalität und somit eine schleichende Angleichung an sonstige Formen der Arbeit.
- Verlagerung von etablierten Trägern und Organisationen hin zu kollektiv organisierter Selbst- und Fremdhilfe.¹⁸²
- Die Motive der heute ehrenamtlich Engagierten sind demnach sowohl gemeinwohlorientiert, interessenorientiert als auch geselligkeitsorientiert. Der Wille zur Mitgestaltung der Gesellschaft, das Bedürfnis, mit anderen Menschen zusammenzukommen, sowie die Pflicht, eine Aufgabe zu übernehmen, die anderweitig nicht gemacht würde, spielen eine zentrale Rolle.¹⁸³

Somit entwickelt sich die Motivation einer engagierten Bürgerschaft heute weit weniger aus dem Pflichtgefühl einer Bürgerverantwortung, sondern vielmehr aus Selbstbestätigung, Selbstentfaltung und Ergebnisfreude.

Der Freiwilligensurvey von 2004, der folgende Motive für ein Engagement aufführt, verdeutlicht diese Tendenz¹⁸⁴:

- Spaß haben und sympathische Menschen treffen,
- anderen helfen,
- dass man etwas für das Gemeinwohl tun kann,
- dass man eigene Kenntnisse und Erfahrungen erweitern kann,
- dass man eigene Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten hat,

¹⁸² Beher; Liebig; Rauschenbach (2000): 12 ff.

¹⁸³ Freiwilligensurvey (2004): 24.

¹⁸⁴ tns infratest Sozialforschung (2005): 102.

- dass man für die Tätigkeit Anerkennung findet,
- dass man damit berechtigt eigene Interessen vertreten, eigene Probleme in die Hand nehmen und lösen kann,
- dass die Tätigkeiten auch für die beruflichen Möglichkeiten etwas nützen.

Wies der Freiwilligensurvey von 1999 noch auf, dass Bürger heute leichter für zeitlich befristete Engagements zu gewinnen seien als für ein auf Dauer angelegtes Ehrenamt¹⁸⁵, so führt der aktuelle Freiwilligensurvey dagegen aus, dass das Engagement in Vereinen entgegen vielen Voraussagungen an Bedeutung gewinnt, wohingegen das sporadische, an Projekte gebundene Engagement sich nicht dauerhaft behaupten kann.¹⁸⁶ Vereine bilden mit ihrem langfristigen Engagement somit nach wie vor das Rückgrat des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland.

II.3.4 Jugendliche und Ehrenamt

Laut der einschlägigen Literatur¹⁸⁷ ist das Engagement-Potenzial bei Jugendlichen in Deutschland grundsätzlich hoch, gewisse Anforderungen muss das Engagement für sie aber erfüllen. Bei allem Interesse an einer Mitarbeit in Vereinen und Organisationen lehnen die Jugendlichen eine Sozialisation durch Verhaltensnormen dieser Vereine entschieden ab.¹⁸⁸ Jugendliche verspüren ein großes Unbehagen gegenüber Hierarchien, Dominanz und Macht.¹⁸⁹ Für sie ist es wichtig, sich für eine Sache zu engagieren, die sie inhaltlich für gut und richtig halten. Idealistische Gründe stehen für die Jugendlichen nach wie vor im Vordergrund - der persönliche Erfolg und Geld sind zweitrangig.¹⁹⁰ Weiterhin muss das

¹⁸⁵ Freiwilligensurvey (2004): 85.

¹⁸⁶ Vgl. Enquete-Kommission (2007): 162, sowie Freiwilligensurvey (2009): 69 ff.

¹⁸⁷ Shell Jugendstudie (1997); Emnid/Generation Bravo (1997); Keupp (2000); Jank, Dagmar (2005).

¹⁸⁸ Shell Jugendstudie (1997): 18.

¹⁸⁹ Shell Jugendstudie (1997): 77.

¹⁹⁰ Emnid/Generation Bravo (1999): 8.

Engagement sinnvoll erscheinen und das Ausmaß und die Dauer einer organisatorischen Bindung müssen überschaubar bleiben.¹⁹¹ Viele Organisationen sind den Jugendlichen zu ernst: „*Ohne Spaß kein Engagement*“¹⁹². Dennoch ist den Jugendlichen aber schon seit den neunziger Jahren wichtig, dass sich das Engagement lohnen muss, denn hinter jedem Engagement steckt eine „*gehörige Portion Eigennutz*“¹⁹³.

II.3.5 Das bürgerschaftliche Engagement im Kulturbereich

Der Kulturbereich in Deutschland ist von zwei Traditionslinien geprägt: der Differenzierung zwischen Hoch- und Laienkultur sowie der starken Stellung der Gemeinden. Während Ersteres vor allem Auswirkungen auf die Trägerschaft der Kulturorganisationen in Deutschland hat, ist die Kommune als zentraler Akteur der Kulturpolitik bislang der wichtigste Förderer kultureller Einrichtungen und Initiativen.¹⁹⁴ Die der sogenannten Hochkultur zuzurechnenden Einrichtungen – Museum, Theater, Oper und Ballett – befinden sich als Erbe der höfischen Kultur des 17. und 18. Jahrhunderts heute überwiegend in öffentlicher Trägerschaft. Noch heute sind diese in öffentlicher Trägerschaft geführten Kultureinrichtungen weit in der Überzahl. Entgegen den Privatisierungsstrategien in vielen anderen Ländern hält Deutschland bisher an dieser Linie fest.

Die Zahlen sprechen für eine hohe Attraktivität des Kulturbereichs im Bereich des ehrenamtlichen Engagements: Mehr als ein Drittel der im deutschen Dritten Sektor ehrenamtlich Engagierten ist in Organisationen des Kulturbereichs aktiv.¹⁹⁵ In fast allen künstlerischen Sparten ist bürgerschaftliches Engagement ein wesentlicher Bestandteil des kulturellen Lebens.¹⁹⁶ Folgt man den Freiwilligensurveys der Jahre 2004 und 2009¹⁹⁷,

¹⁹¹ Keupp (2000): 61.

¹⁹² Shell Jugendstudie (1997): 83.

¹⁹³ Shell Jugendstudie (1997): 82.

¹⁹⁴ Zimmer (2004): 118.

¹⁹⁵ Zimmer; Priller (2004): 118.

¹⁹⁶ Enquete-Kommission (2007): 161.

¹⁹⁷ Freiwilligensurvey (2004) und (2009).

gehören Kultur und Musik zu den am häufigsten genannten Aktivitätsbereichen nach Sport und Bewegung sowie Freizeit und Geselligkeit – noch vor Sozialem, Kirche und Religion, Umwelt und Tierschutz, Politik, Jugendarbeit und Bildung. Der Freiwilligensurvey zeigt, dass sowohl 1999, 2004 als auch 2009 die Vereine das wichtigste organisatorische Umfeld des freiwilligen Engagements darstellen. Über die Zeit stabil wurden jeweils 40 Prozent der freiwilligen Tätigkeiten innerhalb von Vereinen ausgeführt. Das betrifft vor allem die größten Engagement-Bereiche Sport und Bewegung (10 Prozent), Kultur und Musik (5,0 Prozent) sowie Freizeit und Geselligkeit (4,6 Prozent).¹⁹⁸

Für ein Gutachten der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ 2004 wurde der Versuch unternommen, die Zeitspenden der im Kulturbereich ehrenamtlich tätigen Menschen in Deutschland pro Jahr in Geldwert umzurechnen: sie betragen mehr als 10 Milliarden Euro. Dazu kommen noch ein bis zwei Milliarden Euro Geldspenden, Mitgliedsbeiträge und Sponsoring. Dies könnten die staatlichen Ebenen zusätzlich nicht aufbringen; allein die gespendete Zeit entspräche ca. 500.000 Vollzeitstellen jährlich, die allein der Kultur zur Verfügung stehen.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Freiwilligensurvey (2009).

¹⁹⁹ Sprengel (2010): 9.

II.4 Förder- und Freundeskreise – eine besondere Form bürgerschaftlichen Engagements

Aus den vorangehenden Ausführungen zum Dritten Sektor ergibt sich eine wichtige Rolle des bürgerschaftlichen Engagements für einen funktionierenden und vielfältigen Kulturbetrieb in Deutschland. Zahlreiche Aktivitäten bürgerschaftlich Engagierter schaffen in bestimmten Regionen überhaupt erst eine kulturelle Infrastruktur, erweitern das Spektrum kultureller Leistungen vor Ort oder binden Publikum. Vor dem Hintergrund möglicher Sparmaßnahmen der öffentlichen Hand, die durch die Schuldenbremse wieder verstärkt diskutiert werden²⁰⁰, sollte bürgerschaftliches Engagement für die öffentlich finanzierten Kulturinstitutionen in Zukunft eine noch größere Rolle spielen, als es dies heute schon tut.

Förder- und Freundeskreise in der Kultur sind eine besondere Form dieses bürgerschaftlichen Engagements. Durch sie erhalten die in ihnen engagierten Bürger die Möglichkeit, das Kunst- und Kulturleben in Deutschland zu unterstützen und aktiv mitzugestalten. Dadurch werden die kulturellen Angebote bürgernah organisiert, die engagierten Bürger identifizieren sich mit den Kultureinrichtungen ihrer Stadt und weitere, interessierte Bürger erhalten die Möglichkeit, sich am kulturellen Leben zu beteiligen.

²⁰⁰ Als Schuldenbremse wird die verfassungsrechtliche Regelung bezeichnet, die die Föderalismuskommission in Deutschland Anfang 2009 beschlossen hat, um die Staatsverschuldung Deutschlands zu begrenzen, und die Bund und Ländern seit 2011 verbindliche Vorgaben zur Reduzierung des Haushaltsdefizits macht. Durch die Schuldenbremse soll die strukturelle, also nicht konjunkturbedingte, jährliche Nettokreditaufnahme des Bundes maximal 0,35 Prozent des Bruttoinlandsproduktes betragen. Für die Länder wird die Nettokreditaufnahme ganz verboten. Bisher steigen die öffentlichen Ausgaben für Kultur und Kultur nahe Bereiche (2009 lagen sie bei 10,7

Milliarden Euro) weiter an und auch die vorläufigen Ergebnisse des Kulturfinanzberichts zu den Ausgaben auf staatlicher Ebene lassen erwarten, dass die Ausgaben für Kultur und Kulturnahe Bereiche auch in den Jahren 2010 und 2011 weiter gestiegen sind. Die Schuldenbremse wird zukünftig in den Haushalten der Länder Auswirkungen haben, die mit 42,2% zusammen mit den Gemeinden (44,4%) den Löwenanteil der Kulturfinanzierung aufbringen.

Trotz ihrer langen Historie und trotz der hohen Aktualität des Themas, die durch die Vielzahl der Neugründungen sowie der Einrichtung diverser übergeordneter Verbände belegt wird, ist die Zahl der Publikationen, die Fördervereine und Freundeskreise thematisiert, relativ gering.

Dabei sehen sich die Freundeskreise heute großen Erwartungen und Herausforderungen gegenüber. War es in der Vergangenheit für einen angesehenen Verein mit einem hohen Renommee, der sich für eine lokal verankerte Kulturinstitution engagierte, vergleichsweise leicht, neue Mitglieder zu gewinnen, hat sich auch bei Freundeskreisen die Motivation zum Engagement gewandelt. Heute wollen freiwillig Engagierte stärker projektbezogen, vielleicht nur zeitlich befristet mitarbeiten. Sie suchen nach Möglichkeiten einer aktiven Beteiligung und fordern Gestaltungsspielräume und Anerkennung ihres Engagements ein.

Gleichzeitig ist die Zahl der Freundeskreise gestiegen²⁰¹ und der Wettbewerb um Mitglieder – vor allem um aktive und zahlungskräftige Mitglieder – gewachsen. Die Best-Practice-Fälle, Leitfäden und Veröffentlichungen zu den Fragen, wie ein Freundeskreis Mitglieder gewinnen und binden kann sowie zur Motivforschung haben in der Vergangenheit zugenommen.

Insbesondere bei Jugendlichen wird der Wandel des Engagements vom Pflichtgefühl zur Selbstentfaltung besonders deutlich. Die Aktivierung von Jugendlichen für ein ehrenamtliches Engagement wird auch in Förder- und Freundeskreisen zunehmend stark diskutiert.²⁰² Zahlreiche Förderkreise haben einen Jungen Freundeskreis gegründet²⁰³, den bestehenden versucht zu verjüngen oder ganz andere Strukturen wie Clubs²⁰⁴ und dergleichen geschaffen,

²⁰¹ Trotz der mangelnden Statistik lassen unterschiedliche Veröffentlichungen darauf schließen. Siehe Kulturkreis-Studie (2007); Zusammenfassungen der Symposien „Wie man sich Freundes schafft“ zu Freundeskreisen in der Kultur aus ganz Deutschland (2006, 2007, 2008, 2009, 2011, 2013 in Berlin).

²⁰² Siehe auch: Jank, Dagmar (2005): 61–68.

²⁰³ Pionier der jungen Freunde war der Stoberkreis der Neuen Nationalgalerie Berlin 1997; die jungen Freunde der Hamburger Kunsthalle folgten 2001; der Art Club des Kunstmuseums Wolfsburg 2002, der Städelclub in Frankfurt am Main 2003, die jungen Freunde des Westfälischen Landesmuseums Münster 2003, sprengels.net in Hannover 2004; Schirn Circle Frankfurt, Junge Freunde Staatsgalerie Stuttgart; PIN Young Circle München; Junge Freunde Kunsthalle Emden, (mehr unter Junge Freunde Kunstmuseen, einer Initiative des Bundesverbands der Fördervereine deutsche Museen für Bildende Kunst). Auch andere Sparten reagierten: Junge Opernfreunde München (2001), n-thusiasten am Mannheimer Nationaltheater (2008) Junge Freunde Deutsche Oper (2010), Junge Freunde Staatsoper Schillertheater; Junge Freunde Berliner Philharmoniker; Junge Freunde Bayreuth, Junge Freunde Salzburg; Junge Freunde Staatsschauspiel Dresden, Junge DT Freunde; Junge Freunde Deutsche Oper um nur einige Beispiele zu nennen.

²⁰⁴ Z.B. der Art Club der Deutsche Bank Kunsthalle (ehemals Deutsche Guggenheim Berlin)

um junge Menschen für ihre Arbeit zu mobilisieren. Die geschaffenen Strukturen ermöglichen es den jungen Leuten, Spaß zu haben und sympathische Menschen treffen²⁰⁵, eigene Kenntnisse und Erfahrungen zu erweitern²⁰⁶, eigene Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten auszuüben²⁰⁷ und bei alledem auch etwas für das Gemeinwohl zu tun und dabei Anerkennung für ihre Tätigkeit zu finden. Eine ausführliche Beschreibung der Chancen und Herausforderungen bei der Entwicklung einer spezifischen Strategie für die Gewinnung von jungen Freunden würde an dieser Stelle zu viel Raum einnehmen und verdiente eine eigene Arbeit. Praxisnahe Veröffentlichungen und Erfahrungsberichte geben bereits erste Hinweise.²⁰⁸

In der Literatur und der öffentlichen Diskussion um die Wahrung des reichen Kulturangebots in Deutschland wird den Förder- und Freundeskreisen aufgrund ihres Potentials, bürgerschaftliches Engagement zu mobilisieren, eine wichtige Rolle zugeschrieben. Dabei mögen die monetären Leistungen von Freundeskreisen im Verhältnis zum Gesamtetat der Kulturinstitution auf den ersten Blick gering erscheinen.²⁰⁹ Bedenkt man, dass die öffentlich

²⁰⁵ in selbstorganisierten Treffen und Veranstaltungen

²⁰⁶ in exklusiv für den jungen Freundeskreis organisierten Ausstellungsführungen, Künstlergesprächen, Einführungskonzerten o.ä.

²⁰⁷ in selbständig durch den jungen Freundeskreis organisierten Ausstellungen, Konzerten, Theaterworkshops o.ä.

²⁰⁸ Unter dem Dach des Bundesverbandes hat sich eine Arbeitsgruppe „Junge Freunde“ gebildet, die sich diesem spezifischen Arbeitsgebiet widmet. So treffen sich die Organisatoren der bundesweit 20 Jungen Freundeskreise im Dachverband regelmäßig zu gemeinsamen Arbeitstreffen. Ihr Ziel ist es, die bildende Kunst als festen Bestandteil im Leben junger Menschen zu etablieren und langfristig ein bundesweites Netzwerk von Kunst- und Museumsliebhabern zu etablieren. Die Arbeitsgruppe bietet seither das Internetportal www.jungefreundekunstmuseen.de an. Mehr dazu: Leitfaden für junge Freunde des Bundesverbands: So macht man sich junge Freunde (2010).

²⁰⁹ Laut Kulturkreis-Studie tragen die Freundeskreise durchschnittlich 14 % zum Gesamtetat der Kulturinstitution bei. Dieser Betrag wird aber durch den hohen Anteil der in der Studie berücksichtigten Kunstvereine, bei denen der Verein selbst die Kulturinstitution ist, in die Höhe getrieben. Bei rund 40% der befragten Freundeskreise liegt der Anteil bei unter 1 Prozent. (Kulturkreis 2007). Laut einer Gesamterhebung des Institut für Museumskunde 2004 finanzieren Freundeskreise rund 20% aller Veranstaltungen an deutschen Museen. (Institut für Museumskunde 2005).

geförderten Kulturinstitutionen eine meist sehr niedrige Eigenfinanzierungsrate²¹⁰ aufweisen, stellen die zugewendeten Mittel von Freundeskreisen jedoch eine wichtige zusätzliche Ergänzung dar. Umso mehr, als diese Mittel häufig in die künstlerische Arbeit fließen oder Projekte ermöglichen, die andernfalls nicht finanzierbar wären.²¹¹

Förder- und Freundeskreise sind jedoch nicht nur als reine Mittelbeschaffer anzusehen, sondern auch als Vermittler von Kunst und Kultur nach innen und außen. Sie bieten ihren Mitgliedern einen vertieften Zugang zur Kultur und leisten einen wichtigen Beitrag zur kulturellen Bildung. In dieser Hinsicht stehen sie ganz in der Tradition der ersten Assoziationen, die vom wohlhabenden Bürgertum bereits Ende des 19. Jahrhunderts zur Emanzipation von Kirche und Adel gegründet wurden. Darüber hinaus sind sie ein wichtiges Instrument der Publikumsbindung und –Gewinnung, das vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine besondere Bedeutung erhält.

Auch in Förder- und Freundeskreisen dient das Ehrenamt zur Selbst- und Identitätsfindung der Mitglieder. Damit steht eher ein gleichberechtigtes Geben und Nehmen und nicht das selbstlose Handeln im Vordergrund. Die zahlreichen Gegenleistungen (Auflistung S. 118 f.), die ein Freundeskreis für eine Mitgliedschaft anbietet, sind Ausdruck dieser Entwicklung. Die Motivation, sich in Freundeskreisen zu engagieren, entwickelt sich damals wie heute weniger aus dem reinen Pflichtgefühl einer Bürgerverantwortung, sondern vielmehr auch aus der Suche nach Selbstbestätigung, Selbstentfaltung und Ergebnisfreude.²¹²

Sicherlich können hauptamtliche und durch Steuergelder finanzierte Leistungen in der Kultur nicht eins zu eins durch ehrenamtliches, bürgerschaftliches Engagement und freiwillige

²¹⁰ Eigenfinanzierungsraten am Theater z. B. sind mit 20 Prozent bereits hoch! Laut Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins lag der Anteil, der allein über Ticketverkauf erwirtschaftet wird, bei deutschen Orchestern und Theatern in der Saison 2007/2008 bei 12 %. Bei den Museen konnten die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden 2009 z. B. einen Eigenfinanzierungsanteil von 47 % bei einem Gesamtetat von 16 Millionen aufweisen; die Staatlichen Museen zu Berlin im gleichen Jahr 19 % Eigenfinanzierung bei 166,5 Millionen Gesamtetat und die Staatlichen Museen und Sammlungen Bayern im Bereich der Bildenden Kunst bei einem Gesamtetat von 65,1 Millionen eine Eigenfinanzierungsrate von 5 %, ebenfalls im Jahr 2009 (Angaben Land Bayern, Land Sachsen, Preußischer Kulturbesitz).

²¹¹ So sieht der Satzungszweck der Freunde der Deutschen Oper Berlin explizit vor, dass die eingeworbenen Mittel ausschließlich in die künstlerische Arbeit fließen. Die Freunde der Schaubühne ermöglichen mit den eingeworbenen Mitteln eine Stelle für eine Theaterpädagogin.

²¹² Auch früher war das Interesse an Jahresgaben und die Teilnahme am Losverfahren das entscheidende Moment für einen Beitritt beispielsweise in einen Kunstverein.

Spenden ersetzt werden. Dennoch muss die Frage gestellt werden, wie Förder- und Freundeskreise ihre Wirkung noch vergrößern können und welche Faktoren einer noch besseren Performance in Förder- und Freundeskreisen entgegenstehen könnten. Dabei überrascht es zunächst, wie wenig spezifische Literatur über Förder- und Freundeskreise vorliegt. So weist die umfassende NPO-Literatur zwar bereits zahlreiche Darstellungen von Typen und Typologien für NPOs auf. Aus ihnen lassen sich jedoch keine Schlussfolgerungen für eine differenzierte Betrachtung von Freundeskreisen in der Kultur ziehen.

Und so lohnt es sich, bei den Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland einmal genauer hinzuschauen: Welche Besonderheiten weisen Freundes- und Förderkreise auf? Inwieweit unterscheiden sie sich untereinander? Welche Funktionen erfüllen sie? Welche Typen gibt es? Vor welchen Herausforderungen steht ihr Management? Wer sind ihre Stakeholder? Mit welchen Konflikten haben sie in ihrer täglichen Arbeit zu kämpfen? Welche Mission verfolgen sie? Welche Strategien bilden sie?

III. Managementherausforderungen in NPOs und ihre Übertragbarkeit auf Förder- und Freundeskreise

Wie vorangehend beschrieben, agieren Förder- und Freundeskreise auf dem weiten Feld der Nonprofit-Organisationen (NPOs). Um ihre Spezifika zu verstehen, wird der Blick zunächst auf die Besonderheiten im Management von NPOs im Allgemeinen gerichtet und anschließend ihre Bedeutung für Freundeskreise im Besonderen untersucht.

III.1 Austauschverhältnis in NPOs

Jede NPO steht in einem Austauschverhältnis mit ihrem Auftraggeber. Dabei handelt es sich nicht um ein eindimensionales Austauschverhältnis wie im klassischen Markt-Kunden-Anbieter-Modell:

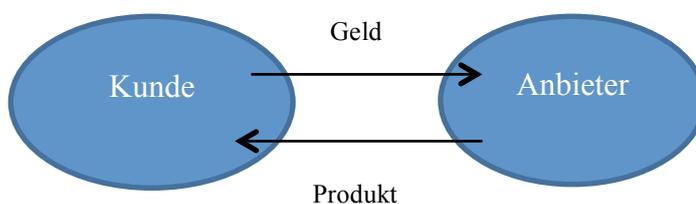


Abbildung 5: Direktes, eindimensionales Austauschverhältnis Kunde und Anbieter – eigene Darstellung

Die Besonderheit des Austauschverhältnisses bei Nonprofit-Organisationen liegt darin, dass der Auftraggeber zumeist zwar auch der Geldgeber ist, die eigentliche Leistung aber auf ein anderes Ziel gerichtet ist.



Abbildung 6: Indirektes/zweidimensionales Austauschverhältnis Förderer/NPO – eigene Darstellung

Der Geldgeber erwartet von der Nonprofit-Organisation, dass sie aufgrund ihrer Spezialisierung den von ihr geförderten Zweck effizienter verfolgen kann, als er selbst dies tun könnte. Erfüllt die NPO diese Erwartungen nicht, wird der Auftraggeber sich über kurz oder lang zurückziehen und keine finanziellen Mittel mehr zur Verfügung stellen.²¹³

III.2 Multifunktionalität in NPOs

Nonprofit-Organisationen zeichnen sich durch einen Funktionsmix aus, durch den eine Annäherung an andere Sektoren stattfindet: Mit der ökonomischen Funktion der Dienstleistung haben sie Anteil am Sektor Markt. Aufgrund ihrer Funktion der Bündelung, Artikulation und Vermittlung von Interessen sind sie gleichzeitig politische Akteure, die in den Sektor Staat hineinwirken. Als lokal verankerte oder sich über Mitgliedschaft konstituierende Organisationen verfügen sie über wichtige Funktionen der sogenannten Sozialintegration.²¹⁴

²¹³ Kunz (2006): 79.

²¹⁴ Vgl. Zimmer; Priller (2004): 21.

Dabei sehen sich das Management und die Leitungsgremien mit einer großen Zahl von Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert, wie u. a.:

- Erfahrungen aus der Praxis
- Kenntnisse und Fähigkeiten zur Arbeit in Leitungsfunktionen
- Repräsentation und Interessenvertretung der Mitglieder
- Sicherstellen der finanziellen Basis des Vereins
- Förderung der Netzwerke
- Mitgliederwerbung
- Qualitätssicherung
- Kenntnisse im Vereins- und Gemeinnützigkeitsrecht
- Buchführung
- Fundraising
- Pressearbeit
- Politische Arbeit
- Mitarbeiterführung
- Freiwilligenmanagement

Dieser komplexen Multifunktionalität müssen Nonprofit-Organisationen in der Regel mit reduzierten Mitteln gerecht werden, da sie – im Unterschied zu Profit-Organisationen – mit einer hohen Ehrenamt-Quote, einer geringeren Zahl von (hauptamtlichen) Mitarbeitern und häufig mit begrenzten Geldmitteln arbeiten.

III.3 Stakeholder-Ansatz in NPOs

Die Multifunktionalität bei NPOs als besondere Ausprägung führt in ihrer Konsequenz zu einer großen Anzahl von Anspruchsgruppen, die auf das Management der jeweiligen NPO Einfluss nehmen kann. Einige Autoren in der NPO-Literatur nehmen an, dass NPOs die vielen unterschiedlichen Ansprüche, die an sie gerichtet werden, besser verarbeiten bzw. kompensieren können als Organisationen aus dem Profitbereich.²¹⁵ Andere Autoren dagegen legen die Betonung gerade auf die Probleme, die aus den unterschiedlichen Erwartungen der vielen verschiedenen Stakeholder resultieren. Folglich wird in der vorherrschenden Literatur zu NPOs neben vielen anderen Faktoren immer wieder das Vertrauen bei in- und externen Stakeholdern als essentiell für erfolgreiches NPO-Management genannt.²¹⁶

Freeman definiert den Begriff des Stakeholders als *“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.”*²¹⁷ *Anheier* formuliert ähnlich: *“Stakeholder are people or organizations that have a real, assumed or imagined*

²¹⁵ Pars pro toto: Funktionaler Dilettantismus nach Seibel (1992): Seibel geht in der funktionalen Analyse des funktionalen Dilettantismus von der Frage aus, warum viele NPOs, die augenscheinlich krasse Dysfunktionalität aufweisen, überraschend gut überleben – und somit erfolgreich scheitern (Seibel 1992). Anhand von Fallstudien konstatiert er ein hohes Ausmaß ideologischer Orientierung und Irrationalität, das zu Steuerungsversagen und begrenzter Lernfähigkeit führt: Geringe Zurechenbarkeit von Verantwortlichkeiten, unklare Strukturen und Engstirnigkeit – d. h. Steuerungs- und Kontrollversagen – widersprechen den Anforderungen an zweckrationale Effizienz, ohne den Organisationen merklich zu schaden. Im guten Funktionieren dieser mangelnden Responsivität liegt die eigentliche Überraschung. Diese NPOs überleben also in einer durch Norm- und Zweckrationalität geprägten Umwelt, obwohl sie deren Anforderungen nicht entsprechen.

Seibel nimmt an, dass diese Ineffizienzen einen Nutzen aufweisen müssen, um dauerhaft bestehen zu können, d. h. dass NPOs ihren Bestand nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Ineffizienz sichern. Seine zentrale These lautet, dass die primär latente Funktion von NPOs die Relativierung von Zweck und Normrationalität durch die Bereitstellung von Bereichen der Entmodernisierung ist. Eine Funktion von NPOs besteht damit im Schutz moderner gesellschaftlicher Ordnungen vor einer durchgängigen Geltung norm- und zweckrationaler Handlungsorientierungen. Zech (1996, S. 256) führt diesen Gedanken noch weiter: „... gewissermaßen eine Kompensation der Härten des kapitalistischen Marktes oder der Unerbittlichkeit staatlicher Regulationsprinzipien. Nutzung liegt in der Bereitstellung symbolischer Lösungsversuche, in Situationen, die als unlösbar betrachtet werden. Die offenbar nicht zu vermeidende soziale Ungleichheit lässt sich leichter ertragen, wenn es Organisationen gibt, die dagegen ankämpfen – unabhängig von deren realem Erfolg!“ Seibel (1992): 291. Seine Untersuchung berücksichtigt allerdings nur Organisationen, die öffentlich subventioniert werden.

²¹⁶ Vgl. Anheier (2005): 243 ff.; Horak; Fümschub (2004): 179 ff.; Stöger; Salcher (2006): 10.

²¹⁷ Freeman (1984): 52, Buber (2005): 145; Freimann (1998): 16.

stake in the organization its performance and sustainability".²¹⁸ Theuvsen plädiert bei Nonprofit-Organisationen für eine weite Definition des Begriffs: „*Stakeholder sind Anspruchsgruppen im Umfeld oder innerhalb einer Organisation (...) Bei weiter Auslegung sind als Stakeholder alle Individuen und Gruppen zu kennzeichnen, die auf die Erreichung der Organisationsziele Einfluss nehmen können oder selbst durch die Verfolgung der Organisationsziele betroffen sind (...)*“²¹⁹ Diese weite Stakeholder-Definition ist für die weitere Betrachtung der Förder- und Freundeskreise zweckmäßiger, da sie verhindert, dass beispielsweise Personen, für die unentgeltliche Leistungen bereitgestellt werden, aus der Betrachtung herausfallen.

Ein Gesamtkonzept speziell für nicht-gewinnorientierte Organisationen wurde an der Universität Freiburg/Schweiz entwickelt und nach dieser Herkunft benannt. Es berücksichtigt die Erkenntnisse der allgemeinen Managementlehre, integriert sie aber in ein Konzept, das die Besonderheiten des „nonprofit“ berücksichtigt und damit Fragen klärt, die in allgemeinen Darstellungen eher nicht zu finden sind, z. B. die unterschiedlichen Typen innerhalb der NPOs mit den Folgerungen für Management und die besondere Bedeutung ihrer „Stakeholder“. Das Freiburger Management-Modell²²⁰ versteht die NPO als komplexes System verschiedener Austauschbeziehungen in ihrem Innen- und Außenbereich. Um erfolgs- und qualitätsorientiertes Management zu verwirklichen, sind vor allem drei Anforderungen notwendig: Marketing-Orientierung, Zukunfts- und Zielorientierung sowie Effizienz- und Effektivitätsorientierung. An dieser Basis orientiert sich die Aufbau-Logik des Modells.²²¹

Das Modell ist hilfreich für die Beschäftigung mit den vielfältigen Austauschbeziehungen einer NPO, indem es diese zu ordnen versucht:

1. jene vom Umfeld in die Organisation: wie Beschaffung von Spenden, Mitgliedern, Kooperationen usw.,
2. jene innerhalb der Nonprofit-Organisation: Beziehung zu Mitgliedern, Vorständen, Ehrenamtlichen, freiwilligen Helfern usw. und

²¹⁸ Anheier (2005): 227.

²¹⁹ Theuvsen (2001): 2.

²²⁰ Vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud (1999).

²²¹ Purtschert; von Schnurrbein (2004): 326.

3. jene Beziehungen aus der Organisation an Dritte: Bedürftige, Klienten, allgemeine Öffentlichkeit, staatliche Stellen usw.²²² Im Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM) wird Marketing demnach viel breiter definiert, nämlich als das Management aller Austauschbeziehungen einer Organisation.²²³

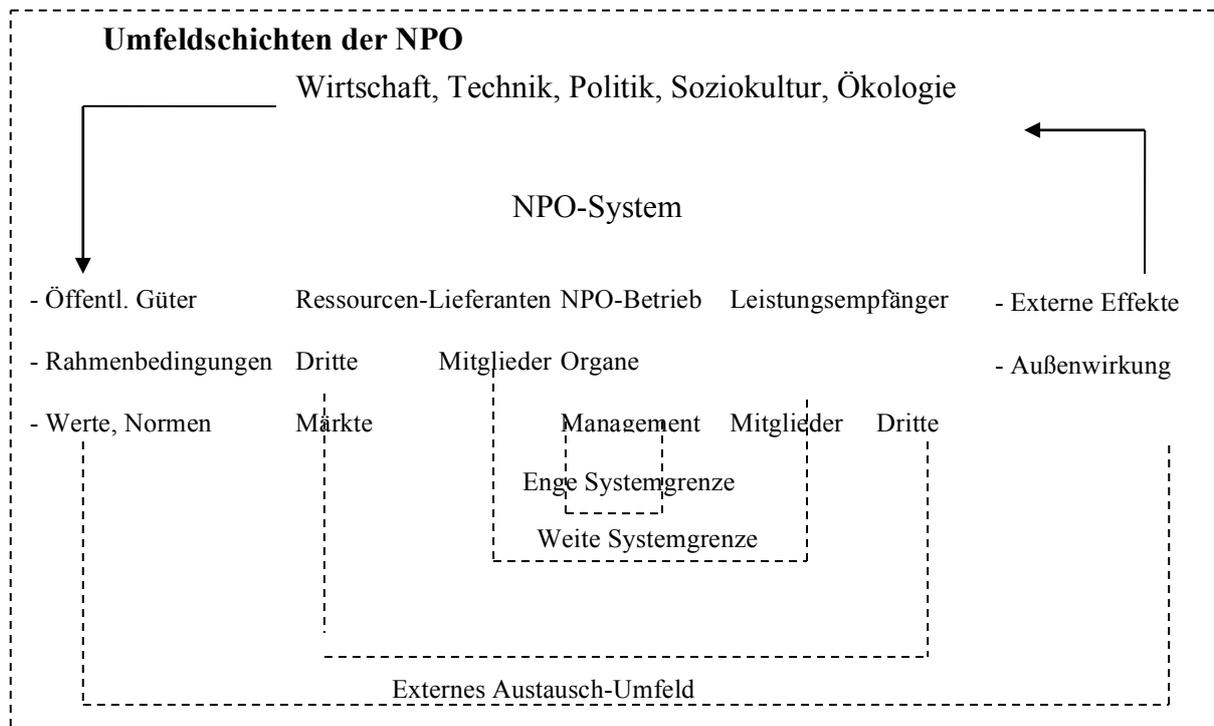


Abbildung 7: Umfeldschichten der NPO nach dem Freiburger Management-Modell²²⁴

Der Stakeholder-Ansatz betont den Zusammenhang zwischen der Umwelt einer Organisation und ihren internen Strukturen; diverse Untersuchungen von NPOs sind im Rahmen einer Stakeholder-Analyse angelegt.²²⁵

²²² Purtschert (2007): 2.

²²³ Purtschert (2005): 346.

²²⁴ Schwarz; Purtschert (1999): 44.

²²⁵ Siehe z. B. Freeman (1984); Covey; Brown (1985); Evan/Freeman (1988); Savage, Grant et al. (1991); Horak, (1996); Mitchell/Agle und Wood (1997); Feeney (1997), Freimann (1998); Haddad (1998); Janisch (1992); Jones/Wicks (1999); Ludwig (2001); Stötzer (2009), Theuvsen (2001, 2005, 2011); Lichtsteiner/Gmür/Giroud/Schauer (2013).

Gewichtung der Stakeholder-Orientierung

Das Management der Stakeholder einer Organisation kann unter zwei Gesichtspunkten erfolgen.²²⁶ Die eine Ausrichtung erfolgt unter einem normativ-ethischen Konzept, in dessen Mittelpunkt die Frage steht, welchen moralischen Verpflichtungen das Management einer Organisation gegenüber den verschiedenen Stakeholdern nachzukommen hat. Bei dieser Ausrichtung wird den Interessen aller Stakeholder ein Eigenwert zugeschrieben und gleichermaßen Aufmerksamkeit geschenkt.²²⁷

Die zweite mögliche Ausrichtung eines Stakeholder-Managements²²⁸ verneint den Tatbestand, dass alle Stakeholder dieselbe Beachtung verdienen, da die Beziehungen zwischen den einzelnen Stakeholdern sowie zwischen den Stakeholdern und der Organisation sehr unterschiedlich sein können. Im Zentrum dieses Stakeholder-Managements steht das Ziel, einen Beitrag zur langfristigen Überlebensfähigkeit der Organisation zu leisten. Über die eigentliche Strategiebildung hinaus gilt es in NPOs, eine angemessene Gewichtung der Stakeholder zu finden. Diese wird in der NPO-Literatur ausgiebig behandelt.²²⁹ Um die Bedeutung der Stakeholder zu erkennen, kann das Kriterium der Stakeholder-Macht herangezogen werden.²³⁰ *Frederick* unterscheidet drei Arten:

- Voting power (Entscheidungsmacht)
- Economic power (wirtschaftliche Macht)
- Political power (Gesetz- und Meinungsbildung durch Öffentlichkeitsarbeit)²³¹

²²⁶ Vgl. Jones; Wicks (1999): 207 ff. und Ulrich (1999): 37 ff.

²²⁷ Vgl. z. B. Evan; Freeman (1988): 103.

²²⁸ Vgl. u. a. Mitchell/Agle/Wood (1997); Frederick, Post, Davis (1992); Scott (1995); Krüger (1974); Janisch (1992); Horak (1996); Savage (1991).

²²⁹ Vgl. v. Werder/Talaulicar (1999), Jones/Wicks (1999), Ulrich (1999); Kunz (2006); Evan/Freeman (1988); Mitchell/Agle/Wood (1997); Frederick/Post/Davis (1992); Scott (1995); Krüger (1974); Janisch (1992); Horak (1996); Savage (1991); Savage et al. (1991).

²³⁰ Freeman (1984): 50 ff.

²³¹ Vgl. Frederick, Post, Davis (1992): 14.

Nach *Mitchell/Agle/Wood* definiert sich die Rolle eines Stakeholders sowohl nach ihrem Grad an „Macht“ als auch nach ihrer „Legitimität“.²³² Legitimität wird Handlungen zugesprochen, die innerhalb eines sozialen Systems als angemessen und richtig gelten.²³³ *Scott* unterscheidet zwischen normativer, kognitiver und regulativer Legitimität.²³⁴ Die Dringlichkeit sollte entscheiden, inwieweit sich das Management mit den Ansprüchen der jeweiligen Stakeholder auseinandersetzen muss.

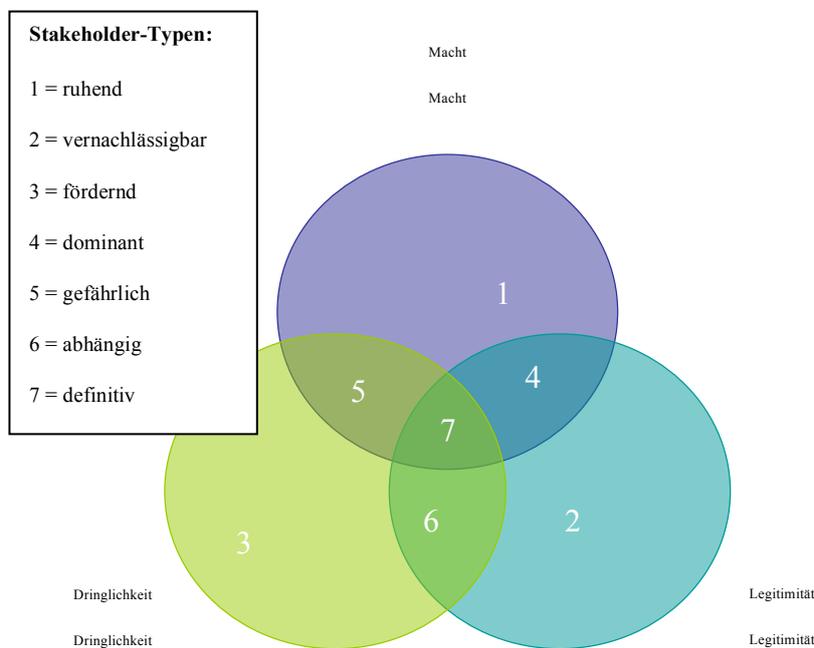


Abbildung 8: Stakeholder-Typologie nach Mitchell/Agle/Wood²³⁵

²³² Mitchell; Agle; Wood (1997): 853–896.

²³³ Schumann (1995): 574.

²³⁴ Scott (1995): 34 f.

²³⁵ Mitchel; Agle; Wood (1997): 847.

Lesebeispiel Abbildung 8: Jene Ansprüche der Stakeholder, die sich innerhalb der Schnittmengen von Macht, Dringlichkeit und Legitimität wiederfinden, sind für eine Organisation besonders zu berücksichtigen, d. h. die Gruppen 4, 5, 6 und 7. Ihre Ansprüche sind „legitim“, erfüllen eine gewisse „Dringlichkeit“ und können von den jeweiligen Stakeholdern mit „Macht“ beansprucht werden. In den Gruppen 1, 2 und 3 befinden sich jene Stakeholder, die in den strategischen Überlegungen einer Organisation zunächst zu vernachlässigen sind. Im Falle von Freundeskreisen könnten in Gruppe 7 Teile des Vorstands des Freundeskreises, in Gruppe 5 das Management der Kulturinstitution, in Gruppe 6 Großspender aus dem Freundeskreis und in Gruppe 4 beispielsweise korporative Mitglieder (Unternehmensmitgliedschaften) fallen.

Auch *Krüger* fragt nach den Machtbasen, über die die Stakeholder verfügen, und meint damit alle denkbaren Ressourcen wie Geld, Information, Know-how, Rechte oder Persönlichkeitsmerkmale.²³⁶ Diese Machtbasen können sich auf unterschiedliche Machtbereiche auswirken: Programmentscheidungen, personalpolitische Entscheidungen u.Ä. Sie können eine unterschiedliche Machtstärke aufweisen, d. h. die vorhandenen Ressourcen können eine unterschiedliche Wertigkeit haben. Und sie können einen unterschiedlichen Grad der Ausdehnung der Macht bedeuten, d. h. auf wie viele und auf welche Personen hat der entsprechende Stakeholder Einfluss?

Janisch kombiniert die Kriterien „Macht“ und „Wille zur Machtausübung“.²³⁷ Die Macht von Stakeholdern ist umso größer, je größer die Abhängigkeit der Organisation von ihnen ist. Sie unterscheidet die Bezugsgruppen, die weder Macht noch Wille zur Macht haben, von den Interessengruppen mit einer hohen Machtmotivation, aber wenig Einflusspotentialen wiederum von den strategische Anspruchsgruppen, die über große Macht und Einflusspotentiale verfügen, wie zum Beispiel die Mittelgeber.

²³⁶ Krüger (1974): 10 ff.

²³⁷ Vgl. Janisch (1992).

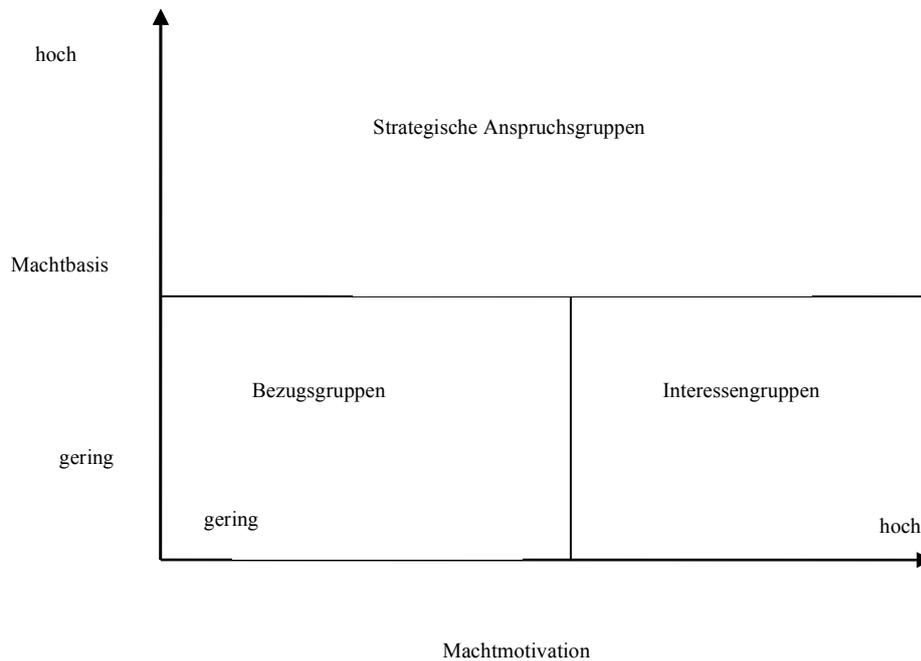


Abbildung 9: Stakeholder-Typen nach Janisch

Lesebeispiel Abbildung 9: Die strategischen Anspruchsgruppen einer Organisation verfügen sowohl über eine hohe bis sehr hohe Machtbasis als auch über eine hohe bis sehr hohe Motivation, diese Macht auszuüben. Strategische Anspruchsgruppen in einem Freundeskreis können sein: der Vorstand oder Teile des Vorstands, Großspender, Kuratoriumsmitglieder etc. Interessengruppen können zum Beispiel Mitglieder sein, die sich für ein bestimmtes Projekt innerhalb des Freundeskreises zusätzlich ehrenamtlich engagieren. Bezugsgruppen sind zum Beispiel all jene Mitglieder, die Angebote des Freundes- und Förderkreises zwar zu schätzen wissen, sie aber nur unregelmäßig nutzen und darüber hinaus keinerlei inhaltlichen Einfluss auf die Geschicke des Freundeskreises ausüben wollen.

Savage et al. unterscheiden zwischen unterstützenden, marginalen, nicht unterstützenden und gemischten Stakeholdern.²³⁸ Sie

empfehlen zwangsläufig, jene Stakeholder, die die Arbeit der Organisation unterstützen, besonders stark einzubinden, um in möglichst hohem Maße von ihrem Unterstützungspotenzial zu profitieren.

²³⁸ Savage et al. (1991): 61–75.

		Bedrohungspotential	
		hoch	niedrig
Unterstützungspotential	hoch	gemischte Stakeholder Strategie: Zusammenarbeit	unterstützende Stakeholder Strategie: Einbringung
	niedrig niedrig	nicht unterstützende Stakeholder Strategie: Verteidigung	marginale Stakeholder Strategie: Beobachtung

Abbildung 10: Normstrategien des Stakeholder-Managements nach Savage

Lesebeispiel Abbildung 10: Die unterstützenden Stakeholder sind nach diesem Schaubild der Idealfall – dies können Mitglieder des Vorstands sein, ehrenamtlich Engagierte, Unternehmensmitgliedschaften, die pro bono Leistungen erbringen. Gemischte Stakeholder können beispielsweise Mitarbeiter mit wertvollen, aber knappen Qualifikationen sein. Marginale Stakeholder könnten Mitglieder sein, die seit Jahren Mitglied sind, aber nie erscheinen, nicht unterstützende Stakeholder zum Beispiel Personen mit Leitungsfunktion innerhalb der Kulturinstitution, die den Freundeskreis als „überflüssig“ erachten.

Nach Haddad²³⁹ liegt der erste Schritt zu einem erfolgreichen Stakeholder-Management in der Stakeholder-Analyse, die einer Identifikation relevanter Stakeholder des Förder- und Freundeskreises dient. Darüber hinaus sind ihre Ansprüche, ihr Verhalten und mögliche Koalitionen zwischen verschiedenen Stakeholdern zu untersuchen und zu erklären. Zunächst gilt es, die jeweiligen Stakeholder zu identifizieren und in Gruppen zusammenzufassen. Nach Haddad²⁴⁰ können zwei Ebenen der Stakeholder-Analyse in Betracht gezogen werden: eine allgemeine für die gesamte Organisation und eine spezielle für ein spezifisches Problem.

²³⁹ Haddad (1998).

²⁴⁰ Haddad (1998): S. 22–29.

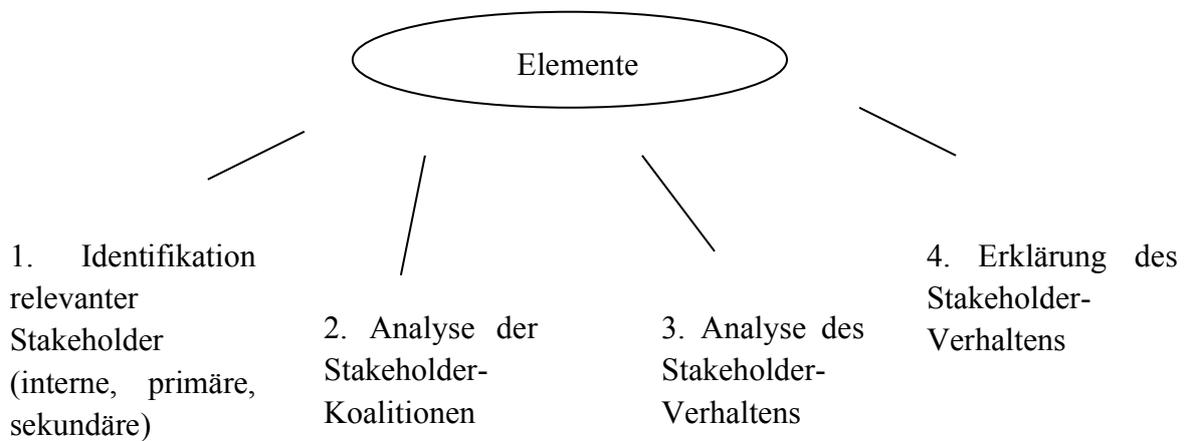


Abbildung 11: Elemente der Stakeholder-Analyse nach Haddad²⁴¹

Lesebeispiel Abbildung 11: Die Abbildung verdeutlicht die einzelnen Elemente der Stakeholder-Analyse

1. Identifikation relevanter Stakeholder: Zunächst gilt es, die Stakeholder einer Organisation zu identifizieren und in Stakeholder-Gruppen einzuteilen, je nachdem, ob es sich um interne (innerhalb der Organisation), externe (außerhalb der eigenen Organisation), primäre (mit großem Einfluss auf die Organisation) oder sekundäre (mit niedrigem Einfluss auf die Organisation) Stakeholder handelt.
2. Analyse der Stakeholder-Koalitionen: Die Analyse der Stakeholder-Koalitionen ermöglicht eine Übersicht über die potentiellen Interaktionen der einzelnen Stakeholder-Gruppen und Rückschlüsse auf ihre Koalitionsfähigkeit. Sind ihre Interessen eher gleichgerichtet oder widersprechen sich die einzelnen Gruppen?
3. Analyse des Stakeholder-Verhaltens: Wie verhält sich der Stakeholder gegenüber der Organisation? Durch die Analyse der Stakeholder-Verhaltens können Stakeholder-Interessen bestimmt und für zukünftige Entscheidungen berücksichtigt werden.
4. Erklärung des Stakeholder-Verhaltens: Warum verhält sich ein Stakeholder auf eine bestimmte Art und Weise gegenüber einer Organisation? Welche Interessen möchte er warum wahren? Die Erklärung des Stakeholder-Verhaltens ermöglicht es einer Organisation, das Stakeholder-Verhalten in strategische Überlegungen einzubeziehen und durch frühe Einbindung mögliche Konflikte zu vermeiden.

²⁴¹ Haddad (1998): 24.

III.4 Strategiebildung in NPOs

Die Verwendung des Strategiebegriffs in der Managementlehre wird im Allgemeinen auf die Harvard Business School zurückgeführt, die bereits 1911 einen Abschlusskurs mit dem Namen „Business Policy“ anbot.²⁴² Neben den Strategieforschungen an den Hochschulen spielen seit den 60er Jahren Beratungsunternehmen wie McKinsey oder The Boston Consulting Group eine wichtige Rolle, die eigene anwendungsorientierte Modelle, Checklisten, Matrizen (z. B. das BCG-Portfolio oder die 7-S von McKinsey) in den Werkzeugkasten der Unternehmensstrategen einbrachten. An europäischen Hochschulen entstehen als Weiterentwicklung der Führungstechniken („Management by“) und als Grundlage für das Managementverständnis Gesamtmodelle der Unternehmung in ihrer Umwelt, so das von *Ulrich* in St. Gallen initiierte St. Gallener Management-Modell oder das später darauf basierende, speziell für NPOs angelegte Freiburger Management-Modell.²⁴³ Die Strategic Planning Society führt gut 200 strategische Management-Konzepte auf.²⁴⁴ Bei aller Unterschiedlichkeit dieser Theorien und Ideen zur Strategiebildung kommt man auf drei grundsätzliche Fragen, die sich eine Organisation regelmäßig stellen muss, um ihre Orientierung in einer sich wandelnden Welt nicht zu verlieren:

1. Wer sind wir?
2. Wo wollen wir hin?
3. Wie kommen wir dahin?²⁴⁵

In NPOs steht die strategische Planung nicht im Zentrum der Bemühungen, obwohl sie seit den 1980er Jahren auch im Nonprofit-Bereich diskutiert wird. In der Praxis war sie lange umstritten, da oft massiver Aufwand in die Erstellung von Plänen und zeitintensive Meetings

²⁴² Schneider; Minning; Freiburghaus (2007): 36.

²⁴³ Schneider; Minnig; Freiburghaus (2007): 37.

²⁴⁴ www.sps.org.uk.

²⁴⁵ Kunz (2006): 1.

gesteckt wurde, deren Ergebnisse nicht lange aktuell waren. Dennoch erfordert die Arbeit einer NPO eine Vision. Denn die zahlreichen Möglichkeiten und unklaren Grenzen führen in einer NPO häufig weg von den eigentlichen Zielen. Strategische Planung kann Richtung, Prioritäten und Ziele formulieren, ohne dabei alles bis ins Detail vorzugeben.²⁴⁶

Der Strategieprozess

Die einschlägige Literatur zu NPOs bespricht das Dreigespann von Vision, Mission, Leitbild als zentrale Grundlage für die Entwicklung einer zielorientierten Strategie, die der Organisation und ihren Mitarbeitern Orientierung gibt, Entwicklungsrichtungen aufzeigt und handlungsleitend wirkt.²⁴⁷

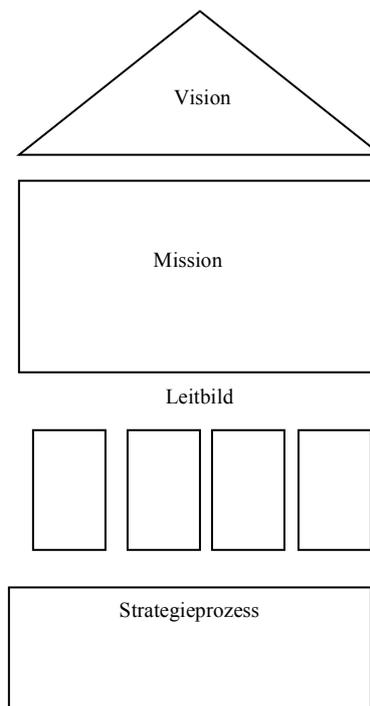


Abbildung 12: Zusammenspiel Vision, Mission, Leitbild, Strategieprozess – eigene Darstellung

²⁴⁶ Hudson (2002): 112 ff.

²⁴⁷ Vgl. Hind (1995); Bryce (2000); Meffert (2000); Badelt (2002); Hudson (2002); Horak; Fürnschuß (2004); Theuvsen (2004); Anheier (2005); Kunz (2006); Schwarz (2006).

In der **Vision** wird die gewünschte Zukunft aus Sicht der Organisation beschrieben.²⁴⁸ Die Vision ist die richtungsweisende, normative Vorstellung eines zentralen Zieles und damit die Leitidee für die Zukunft der NPO. Sie hilft Umweltbeobachtungen einzuordnen und schafft Orientierung. Es wird festgelegt, was, wo und wie die NPO in 3–5 Jahren sein möchte.²⁴⁹

Die **Mission** beschreibt die fundamentalen Ziele der Organisation.²⁵⁰ Die Mission stellt den primären Zweck und den Grund der Existenz der Institution dar, ihre Werte und Funktionen finden Ausdruck in ihr. Im Unterschied zur Vision ist die Mission nicht unbedingt auf die Zukunft bezogen. Sie sollte Aussagen zum Organisationszweck, den Zielen, zu den zentralen Werten, den handlungsleitenden Maximen und konkreten Verhaltensstandards sowie zu den Aufgaben umfassen.²⁵¹ Peter F. Drucker formuliert wie folgt: *“A mission statement has to be operational; otherwise it's just good intentions.”*²⁵²

Das **Leitbild** (Ziele, „objectives“) beschreibt, was die Organisation in einem bestimmten Zeitfenster erreichen möchte²⁵³ Von einem **Leitbild** oder **Mission Statement** spricht man auch, wenn die Mission schriftlich festgehalten und umfassender formuliert wird.²⁵⁴ Das Leitbild ist die Erläuterung der Organisation in wenigen Sätzen, die den wesentlichen Kern der Organisation erklärt.²⁵⁵ So sollte das Leitbild eine klare Vorstellung von Zielen und Funktionsweise vermitteln, aber noch keine Handlungsanweisungen beinhalten.

Der **Strategieprozess** einer Organisation ließe sich vereinfacht in drei Ebenen gliedern: Leitbild (Ebene 1), Strategie (Ebene 2), Umsetzung (Ebene 3). Innerhalb der einzelnen Ebenen sind alle wesentlichen Themen der Organisation abgebildet.²⁵⁶ Um eine erfolgreiche

²⁴⁸ Hudson (2002): 95.

²⁴⁹ Horak; Fürnschuß (2004): 187 f.

²⁵⁰ Hudson (2002): 95.

²⁵¹ Anheier (2005): 176; Schwarz (2006): 334; Theuvsen (2004): 177.

²⁵² Drucker (1990): 4.

²⁵³ Hudson (2002): 95.

²⁵⁴ Schwarz (2006): 342 ff.

²⁵⁵ Eschenbach/Horak (2003): 15; Badelt (2002): 211 f.

²⁵⁶ Dazu Meffert (2000): 1065, Hind (1995): 87 f., Hudson (2002): 93 f.; Bryce (2000): 586.

Strategie zu bilden, ist der Beitrag der gesamten Organisation innerhalb des Strategieprozesses groß: Entscheidend für den Erfolg ist die frühe Einbindung breiter Kreise zur Sicherung der Akzeptanz der Ergebnisse. Zur Erläuterung des Strategiebildungsprozesses wird an dieser Stelle auf das Drei-Phasen-Modell der Strategiebildung nach *Kunz* verwiesen.²⁵⁷

Bestandsaufnahme:	Sammlung von Informationen sowie Aufbereitung durch Fakten mit dem Ziel einer realistischen Bestandsaufnahme
Statusbeurteilung:	Stärken-Schwächenanalyse. Konsequenzen für die Zukunft?
Strategieformulierung:	Kreativer Schritt: Ziele formulieren, Prioritätensetzung der geplanten Aufgaben ²⁵⁸ durchführen.

Abbildung 13: Tabelle: Die unterschiedlichen Phasen der Strategiebildung nach Kunz

²⁵⁷ Kunz (2006): 148 ff.

²⁵⁸ Eine Aufgabe ist die bloße Beschreibung einer Absicht, bestimmte Dinge zu tun oder eine bestimmte Situation herbeizuführen. Sie beinhaltet nicht die Beschreibung bestimmter Handlungen. Ein Ziel übersetzt eine Aufgabe in konkret messbare Ereignisse. Die Aufgaben werden dem Leitbild, die Ziele der Strategie zugeordnet.

III.5 Konfliktlinien in NPOs

In der vielfältigen Literatur zu NPOs werden jene Management-Probleme als charakteristisch für NPOs beschrieben, die aus Zielsystemkonflikten, Interessenkonflikten, Managementkonflikten oder Finanzkonflikten resultieren.²⁵⁹

Zielsystemkonflikte beruhen auf der Tatsache, dass das Umfeld (Zielsystem) einer NPO mehrdimensional und durch eine hohe normative Bedeutung sehr aufgeladen ist. Die unterschiedlichen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder haben oft sehr differenzierte Zielvorstellungen.²⁶⁰ Aufgrund ihrer speziellen gesellschaftlichen Funktion werden an die Zielsysteme und Zielformulierungen von NPOs höhere – zum Teil auch widersprüchliche – Ansprüche gestellt als an andere Organisationen.²⁶¹

Interessenkonflikte in NPOs liegen darin begründet, dass in einer NPO nicht nur die Interessen der Mitglieder befriedigt werden müssen, sondern die einer Vielzahl von Stakeholdern. Hinzu kommt, dass in basisdemokratischen Vereinen die formalen Entscheidungskompetenzen bei den Mitgliedern liegen, die sachlich-fachlichen zumeist bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand, wobei sich die beiden Seiten nicht entsprechen müssen. Die Steuerung der diversen Machtzentren und die Lösung der Konflikte stellt eine große Managementtherausforderung dar.

Die unterschiedlichen „Kundengruppen“, die differenzierte Personalstruktur durch eine hohe Ehrenamtsrate und die hohen Ansprüche der Mitarbeiter aufgrund einer besonderen Identifikation mit der Arbeit der NPO bergen das Risiko von *Managementkonflikten* und fordern das Management gleich auf mehreren Ebenen heraus.²⁶² Eine in NPOs nach wie vor verbreitete Skepsis gegenüber Management-Methoden aus dem Profit-Bereich kann zu

²⁵⁹ Vgl. Newman und Wallander (1978); Kanter; Summer (1987), Schwarz, (2005), Badelt (1999), Kaplan; Norton (2001).

²⁶⁰ Vgl. u. a. Badelt; Meyer; Simsa (2007a): 3–16.

²⁶¹ Vgl. u. a. Badelt; Meyer; Simsa (2007a): 3–16.

²⁶² Badelt (1999): 150.

mangelhaftem Management innerhalb der Organisation führen.²⁶³ Auch die gefühlte „Marktferte“ fordert die NPOs hinsichtlich von Effizienz und Kontrolle ihrer Arbeit heraus.

Ebenfalls vielschichtig in NPOs treten *Finanzkonflikte* auf. NPOs sind für die Finanzierung ihrer Projekte auf Drittmittel angewiesen, da die Kosten für die Erstellung der zumeist öffentlichen oder meritorischen Güter²⁶⁴ nicht voll von den Nutzern der Leistungen getragen werden können. In der Regel erwirtschaften NPOs einen Finanzierungsmix aus selbst erwirtschafteten Mitteln, öffentlicher Förderung, Mitgliedsbeiträgen, Stiftungserträgen, Gebühren, Spenden und Sponsoring.²⁶⁵ Diese Einnahmen sind aber nicht vorrangiges Ziel, sondern Mittel zum Zweck. Solch eine indirekte Finanzierungsstruktur stellt das Management der NPOs ebenfalls vor große Herausforderungen. Bei NPOs spielen häufig sowohl auf der Output- als auch auf der Inputseite immaterielle Werte, die nicht durch einen Marktpreis und damit generell schwer zu bestimmen sind, eine große Rolle. Auch die oben bereits angesprochene Effizienz erscheint bei NPOs zunächst zweitrangig, da es kein dem Gewinn vergleichbares Hauptziel gibt.²⁶⁶

Nicht zuletzt stehen Manager von NPOs dabei häufig in dem Konflikt, dass sie selbst Stakeholder ihrer Organisation sind und – obwohl sie die Interessen der anderen ausgleichen müssten – versucht sein könnten, ihre eigenen Interessen zum Nachteil anderer Stakeholder zu verfolgen.²⁶⁷ Zudem bestehen hohe Erwartungen an die Einhaltung bestimmter Normen. So sind beispielsweise durch den gemeinwirtschaftlichen Charakter von NPOs oft keine aggressiven Kostensenkungen möglich.

²⁶³ Vgl. Schwarz (2005).

²⁶⁴ Engl. *merit goods*: Auf Richard Musgrave zurückgehender Begriff für grundsätzlich private Güter, deren Bereitstellung durch den Staat damit gerechtfertigt wird, dass aufgrund verzerrter Präferenzen der Bürger/Konsumenten deren am Markt geäußerte Nachfragewünsche zu einer nach Art und Umfang – gemessen am gesellschaftlich wünschenswerten Versorgungsgrad (Merit Wants) – suboptimalen Allokation dieser Güter führen. *Beispiele*: Ausbildung, Gesundheits-, Kulturwesen (Gabler Wirtschaftslexikon).

²⁶⁵ Stötzer (2009): 13.

²⁶⁶ Vgl. u. a. Schwarz (2005).

²⁶⁷ Evan; Freeman (1988): 102 f. und Hill; Jones (1992): 146 ff.

III.6 Austauschverhältnis in Förder- und Freundeskreisen

Die Besonderheiten des Austauschverhältnisses bei NPOs treffen in erhöhtem Maße auf Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland zu. Denn bei den Freundeskreisen kommt mit der geförderten Kulturinstitution noch eine weitere Ebene hinzu.

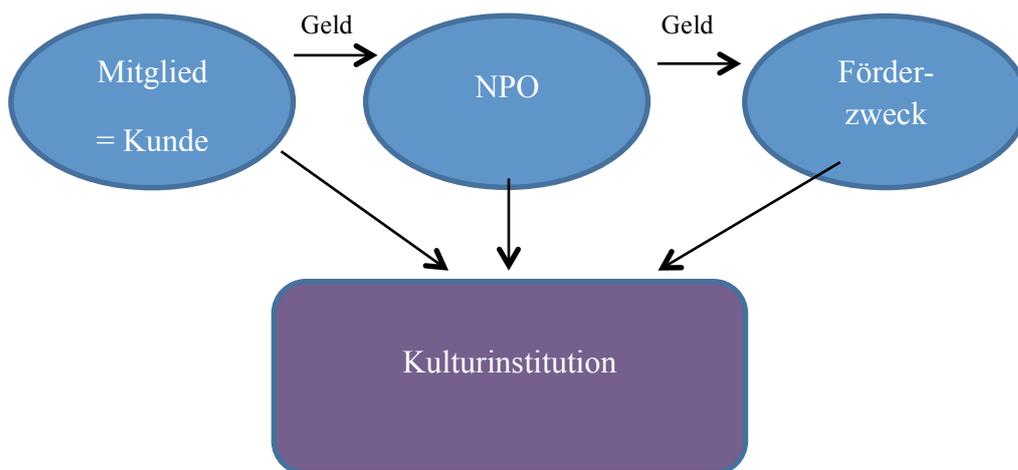


Abbildung 14: Indirektes/mehrdimensionales Austauschverhältnis Förderer/Zweck – eigene Darstellung

Das Mitglied (= Auftraggeber) überlässt dem Förder- und Freundeskreis mittels eines Mitgliedsbeitrages und/oder darüber hinausgehender Spenden Geld, um einen bestimmten Förderzweck zu erfüllen. Dieser Förderzweck wird aber nicht direkt vom Freundeskreis umgesetzt sondern von der durch den Freundeskreis geförderten Kulturinstitution. Zu dem oben beschriebenen und für NPOs typischen zweidimensionalen Austauschverhältnis kommt also eine weitere Ebene – die der zu fördernden Institution – hinzu. Es handelt sich also um ein komplexes bzw. mehrdimensionales Austauschverhältnis

III.7 Multifunktionalität bei Förder- und Freundeskreisen

Auch die oben beschriebene Multifunktionalität von NPOs ist im Kern auf Förder- und Freundeskreise übertragbar. Aber auch hier ist die Kulturinstitution als weiteres Ziel der Förderbemühungen zu berücksichtigen.

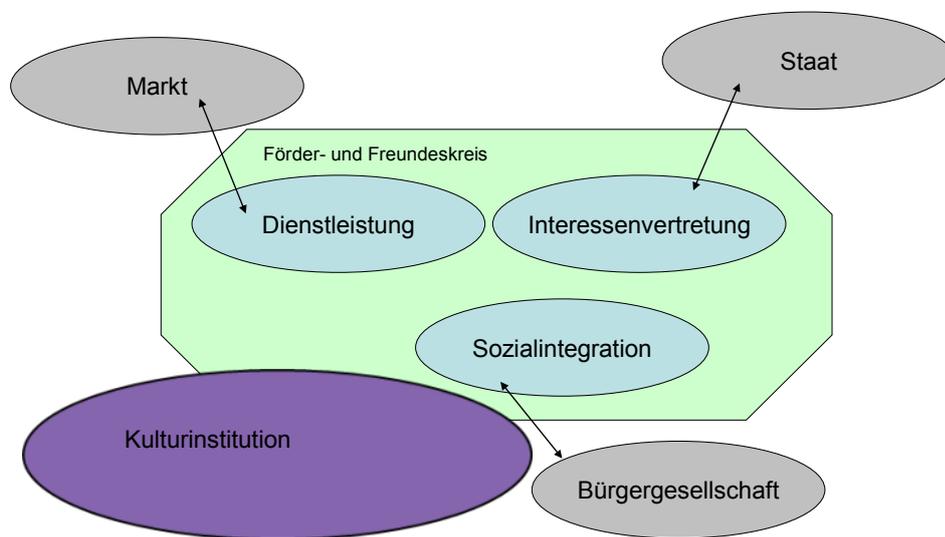


Abbildung 15: Multifunktionalität von Förder- und Freundeskreisen – eigene Darstellung

Förder- und Freundeskreise nehmen im kulturellen Leben unterschiedliche Funktionen wahr. Sie akquirieren in zum Teil beträchtlichem Umfang Mittel und leiten diese an kulturelle Einrichtungen weiter. Darüber hinaus üben sie für die von ihnen geförderte Kulturinstitution weitere wichtige Funktionen aus, die im Folgenden näher beschrieben werden. Diese

Aufgaben können in unterschiedliche Funktionskategorien gefasst werden, die einzeln oder in unterschiedlichen Kombinationen in der Praxis auftreten.²⁶⁸

Anwaltschaftliche Funktion (Interessenvertretung)

Förder- und Freundeskreise setzen sich freiwillig für eine bestimmte Sache oder Institution im Kulturbereich ein und dokumentieren allein dadurch den gesellschaftlichen Stellenwert und die Relevanz dieser Institution. Sie können als wichtige Stimme in Politik und Öffentlichkeit für die Institution sprechen und Einfluss auf mögliche politische Entscheidungen nehmen.²⁶⁹ Darüber hinaus sind sie Multiplikatoren und Werbende für die Sache oder Institution, für die sie sich engagieren. So können sie das Interesse vergrößern, mehr Publikum locken oder weitere Mitglieder für den Förder- oder Freundeskreis gewinnen. Förder- und Freundeskreismitglieder sind Türöffner für neue Zielgruppen und Fürsprecher der Kulturinstitutionen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Bildungsdebatte sowie einer befürchteten Überalterung des Publikums klassischer Kulturinstitutionen sind die Aktivitäten der Freundeskreise ein bedeutendes Instrument für den Erhalt und die Legitimation der Kulturinstitutionen. Durch vehementes Engagement können Freundeskreise ihre Kulturinstitution auch vor einer drohenden Schließung bewahren.²⁷⁰ Mitglieder eines Förder- und Freundeskreises sind Anwälte für die Erfüllung des Auftrags des Freundeskreises, der in der Regel darin liegt, die Kulturinstitution zu fördern.

Beratende Funktion (Dienstleistung)

In dieser Funktion stützt sich der Freundeskreis auf die besondere Qualifikation und das Know-how seiner Mitglieder, die unterschiedlichste Qualifikationen aufweisen (z. B. Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Journalisten etc.) und setzt sie für die spezifischen Aufgaben- oder Problemstellungen ein.

²⁶⁸ Die hier aufgeführten Funktionen sind eine alphabetische Auflistung aller in den geführten Interviews genannten Aufgaben, die die befragten Förder- und Freundeskreise wahrnehmen. Die Bezeichnung erfolgte durch die Autorin.

²⁶⁹ Beispiel Freunde der Kunsthalle Hamburg mit ihrer Aktion „Flagge zeigen“, mit der sie im Juni 2010 gegen die Kosteneinsparungen protestiert haben.

²⁷⁰ Beredtes Beispiel sind hier die vielen Förder- und Freundeskreise der Bibliotheken, von denen sich viele auf eine Bürgerinitiative hin in den 1990er Jahren gegründet haben, um ihre (Stadtteil-)Bibliothek vor einer drohenden Schließung zu bewahren, wie u. a. in Mannheim oder Köln oder wiederholt das Theater Bielefeld, das durch privates Engagement immer wieder vor der Schließung bewahrt werden konnte.

Bildungsfunktion (Dienstleistung)

Freundeskreise vermitteln durch Veranstaltungen, Führungen, Gesprächskreise, Veröffentlichungen und weitere Aktivitäten vertiefende Kenntnisse in dem Bereich, in dem die Kulturinstitution, die sie unterstützen, agiert.

Bindungsfunktion (Sozialintegration)

Freundes- und Förderkreise binden ihre Mitglieder durch erleichterten Zugang zu Eintrittskarten, durch exklusive Veranstaltungen für Mitglieder und vertiefende Informationen an das jeweilige Haus, das sie unterstützen. Durch das Anbieten dieser und anderer Leistungen bindet der Freundeskreis nicht nur seine Mitglieder, sondern motiviert weitere, beizutreten. Diese Gegenleistungen können ideeller oder pekuniärer (sogenannter geldwerter Vorteil) Art sein. Die Grenzen zwischen pekuniären und ideellen Gegenleistungen sind fließend. Von einer großen Mehrzahl der Förder- und Freundeskreise werden zumeist ideelle Vorteile angeboten.²⁷¹ Das sind u. a. kostenlose Informationen, wie z. B. Newsletter oder Mitgliederzeitschrift, Gespräche mit Künstlern, Intendanten etc., Probenbesuche, Atelierbesuche, Einführungsgespräche, Previews, ein erleichterter Kartenzugang bzw. Vorkaufsrecht für Karten oder Last-Minute-Tickets, Mitwirkung an inhaltlicher Arbeit, „Führungen hinter die Kulissen“, Tourneebegleitung des Orchesters (bei eigener Kostenübernahme), Seminare, besondere Reisen (gegen Gebühr), Nutzung vereinseigener oder institutioneller Räumlichkeiten (gegen Gebühr). Aber auch pekuniäre Gegenleistungen werden von zahlreichen Förder- und Freundeskreisen angeboten. Darunter fallen u. a. kostenfreie oder verbilligte Eintrittskarten, freier oder verbilligter Eintritt bei der geförderten Institution (und darüber hinaus in weitere, ähnliche Institutionen, die einem bestimmten Verbund angeschlossen sind), verbilligte Publikationen (Kataloge, CDs etc.), verbilligte Reisen, verbilligte Nutzung vereinseigener Räumlichkeiten, verbilligte Anzeigen und Publikationen, Jahresgaben, kostenlose Bilderberatung, Prozente auf Produkte, die im Shop der Kulturinstitution angeboten werden, kostenlose Bücher-Bring-Dienste.

Laut der Kulturkreis-Studie bieten die Förder- und Freundeskreise den Mitgliedern nach eigenen Schätzungen durchschnittlich 10 Prozent des Mitgliedsbeitrags als Gegenleistung.

²⁷¹ Laut Kulturkreis-Studie 88 Prozent, immerhin 61 Prozent bieten auch pekuniäre Gegenleistungen an. Kulturkreis-Studie (2007): 14.

Hervorzuheben ist hierbei, dass es sich zunächst um ein Angebot handelt, von dem nicht jedes Mitglied in der Praxis auch Gebrauch macht. Dennoch scheint eine solche Gegenleistung ein probates Mittel für die Mitgliedergewinnung und -bindung zu sein.²⁷²

Mitgliedschaftliche Funktion (Sozialintegration)

Förder- und Freundeskreise bieten Bürgern die Chance, sich für die Kulturinstitution ihrer Wahl einzusetzen und damit Teil der Kulturinstitution zu werden. Diese Chance wird in einigen Freundeskreisen zunehmend auch für gesellschaftliche Gruppen diskutiert, die nicht automatisch Zugang zur Kultur haben: behinderte Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund, bildungsferne Schichten.²⁷³

Moderatoren-Funktion (Interessenvertretung)

Der Förder- und Freundeskreis bringt die eigenen Interessen mit den Interessen der Kulturinstitution oder auch Interessen, die von Dritten an die Kulturinstitution gerichtet werden, zusammen. Er moderiert, vermittelt oder wägt ab. Darüber hinaus kann der Förder- und Freundeskreis als Mittler bzw. Seismograph zwischen Kulturinstitution, Stadt und Publikum agieren.

²⁷² Laut Kulturkreis-Studie würde nach Einschätzung von 65 Prozent der Befragten Freundeskreise die Mitgliederzahl im Falle einer Rücknahme der Gegenleistungen abnehmen, während nur 35 Prozent davon ausgehen, dass die Mitgliederzahl in einem solchen Falle gleich bliebe. Kein Förder- und Freundeskreis prognostiziert in einem solchen Fall einen Mitgliederzuwachs. Die Praxis zeigt immer wieder, dass Bemühungen, die die Gewinnung von Fördermitgliedern ohne jegliche Gegenleistung zum Ziel haben, regelmäßig scheitern. Diese Einschätzung wird unterstrichen durch die konsequente und offensive Nutzung der „Serviceleistungen“ bei der Werbung neuer Mitglieder: 71 Prozent publizieren sie in ihren Veröffentlichungen, Mitgliederbroschüren, Internetauftritten o. Ä. Nur 6 Prozent der Förder- und Freundeskreise bieten überhaupt keine Gegenleistung für die Mitglieder an. Oft sind die Gegenleistungen an eine Staffelung der Beiträge gekoppelt. Wer einen höheren Mitgliedsbeitrag zahlt, erhält auch mehr Leistung. Auf diese Weise versprechen sich die Förder- und Freundeskreise, höhere Beiträge zu erzielen.

²⁷³ Vortrag von Matthias Dreyer, Stiftung Niedersachsen, 7. Symposium der Freundeskreise 20.3.2015

Netzwerkfunktion (Sozialintegration)

Förder- und Freundeskreise bieten für die Kulturinstitution eine gute Möglichkeit, ein starkes Netzwerk außerhalb ihres eigentlichen künstlerischen Fachbereichs aufzubauen, mit dem sie gemeinsam mehr erreichen können.

Selbsthilfefunktion (Sozialintegration)

Ein Freundeskreis stellt eine gute Ergänzung zu den in Deutschland zumeist noch stark von öffentlicher Finanzierung abhängigen Kulturinstitutionen dar und stärkt ihre Selbsthilfemöglichkeit.

Selektionsfunktion (Sozialintegration)

Als „Gatekeeper“ kann der Förder- und Freundeskreis bei einem hohen Grad der Exklusivität nur jenen Mitgliedern Zutritt gewähren, die ganz konkrete Bedingungen erfüllen. Das Ziel ist dann, über eine hohe Exklusivität einen hohen Grad der Bindung und eine stärkere – auch finanzielle – Bereitschaft zum Engagement zu erhalten.

Stakeholder-Funktion (Interessenvertretung)

Stakeholder sind alle, die von den Handlungen oder Unterlassungen einer Einrichtung betroffen sein können.²⁷⁴ Ursprünglich für strategisches Management von Unternehmen geprägt, hat der Begriff eine erhebliche Bedeutung für den gesamten Nonprofit-Bereich entwickelt. Förder- und Freundeskreise dienen als Plattform, die die Interessen der Mitglieder formuliert und entsprechend adressiert.

Stimulationsfunktion von Freiwilligen (Sozialintegration)

Nicht zuletzt kann der Freundeskreis seine Mitglieder auch zu einer freiwilligen Mitarbeit anregen. Bürgerschaftliches Engagement findet nicht nur auf einer finanziellen Basis statt. Auch in Förder- und Freundeskreisen stellt es sich in unterschiedlichen Varianten dar. Neben finanziellem Engagement existieren auch Sach- und/oder Zeitleistung.²⁷⁵

²⁷⁴ Zur näheren Definition von Stakeholdern siehe S. 59 ff.

²⁷⁵ Kulturkreis-Studie (2007): 14. In fast zwei Drittel der Fälle engagieren sich bis zu 10 Prozent der Mitglieder zusätzlich zu ihrem Mitgliedsbeitrag ehrenamtlich in ihrem Förderverein. In rund einem Drittel der Förder- und Freundeskreise liegt dieser Anteil zwischen 10 und 50 Prozent. Bei 4 Prozent der Förder- und Freundeskreise engagieren sich über 50 Prozent der Mitglieder zusätzlich.

Unterstützende Funktion / Fundraising Funktion (Dienstleister)

Durch das Einwerben materieller und finanzieller Ressourcen spielt der Freundeskreis eine wichtige Rolle bei der Finanzierung und Sicherung einer Kulturinstitution. Allein an Mitgliedsbeiträgen fließen laut dem Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ mindestens 215 Millionen Euro und maximal 722 Millionen Euro in die Kultur.²⁷⁶ Durchschnittlich steuern die Freundeskreise 14 Prozent des Gesamtetats der geförderten Kulturinstitution bei.²⁷⁷ Zusätzlich zu den Mitgliedsbeiträgen werben Freundeskreise inner- und außerhalb ihres Mitgliederkreises Spenden für die zu fördernde Kulturinstitution ein. Jährlich finanzieren Freundeskreise rund 20% aller Veranstaltungen an deutschen Museen.²⁷⁸ Darüber hinaus agieren Freundeskreise auch immer häufiger als Betreiber bzw. Bewirtschafter, beispielsweise von Museumsshops²⁷⁹, Museumscafes oder sogar ganzen Neubauten²⁸⁰, deren erwirtschafteten Überschüsse dann wieder der Kulturinstitution zufließen.

²⁷⁶ Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ (2007): 179 (6).

²⁷⁷ Kulturkreis (2007): 12. Ein erfreulich hoher Wert, der relativiert werden muss, da bei immerhin 40 Prozent der Befragten der Anteil am Gesamtetat weniger als ein Prozent ausmacht. Zieht man in Betracht, dass eine Eigenfinanzierungsrate von 20 Prozent bei Kulturinstitutionen bereits enorm hoch ist, erhält der Anteil der Förder- und Freundeskreise nochmals mehr Relevanz.

²⁷⁸ Institut für Museumskunde (2005)

²⁷⁹ Musuem Kiekeberg

²⁸⁰ Die Freunde des Sprengel-Museums Hannover haben für den Erweiterungsbau des Museum bis März 2015 bereits 5 Mio Spendenmittel durch eine einmalige Initiative sammeln können.

III.8 Stakeholder von Förder- und Freundeskreisen

Das komplexe, mehrdimensionale Austauschverhältnis und die Multifunktionalität der Aufgaben und Herausforderungen führen auch bei Freundeskreisen zu einer großen Anzahl von Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen, die auf das Management des jeweiligen Freundeskreises Einfluss nehmen. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen bei Freundeskreisen nach dem Stakeholder-Modell nach *Tschirhart*²⁸¹ aufgeführt. Folgende sechs Stakeholder-Gruppen mit ihren jeweiligen Untergruppen lassen sich unterscheiden:

- Kulturelle Umwelt: andere Freundeskreise, andere Kulturinstitutionen
- interne Stakeholder: Board, Management, Management der Kulturinstitution
- Ressourcengeber: Mitglieder, interne Spender, externe Spender
- Leistungsabnehmer: Kulturinstitution (KI), Mitglieder
- Gesellschaft: Besucher, Bürger
- Rahmenbedingungen: Gesetze, Kulturpolitik

²⁸¹ Tschirhart (1996): 60 ff.

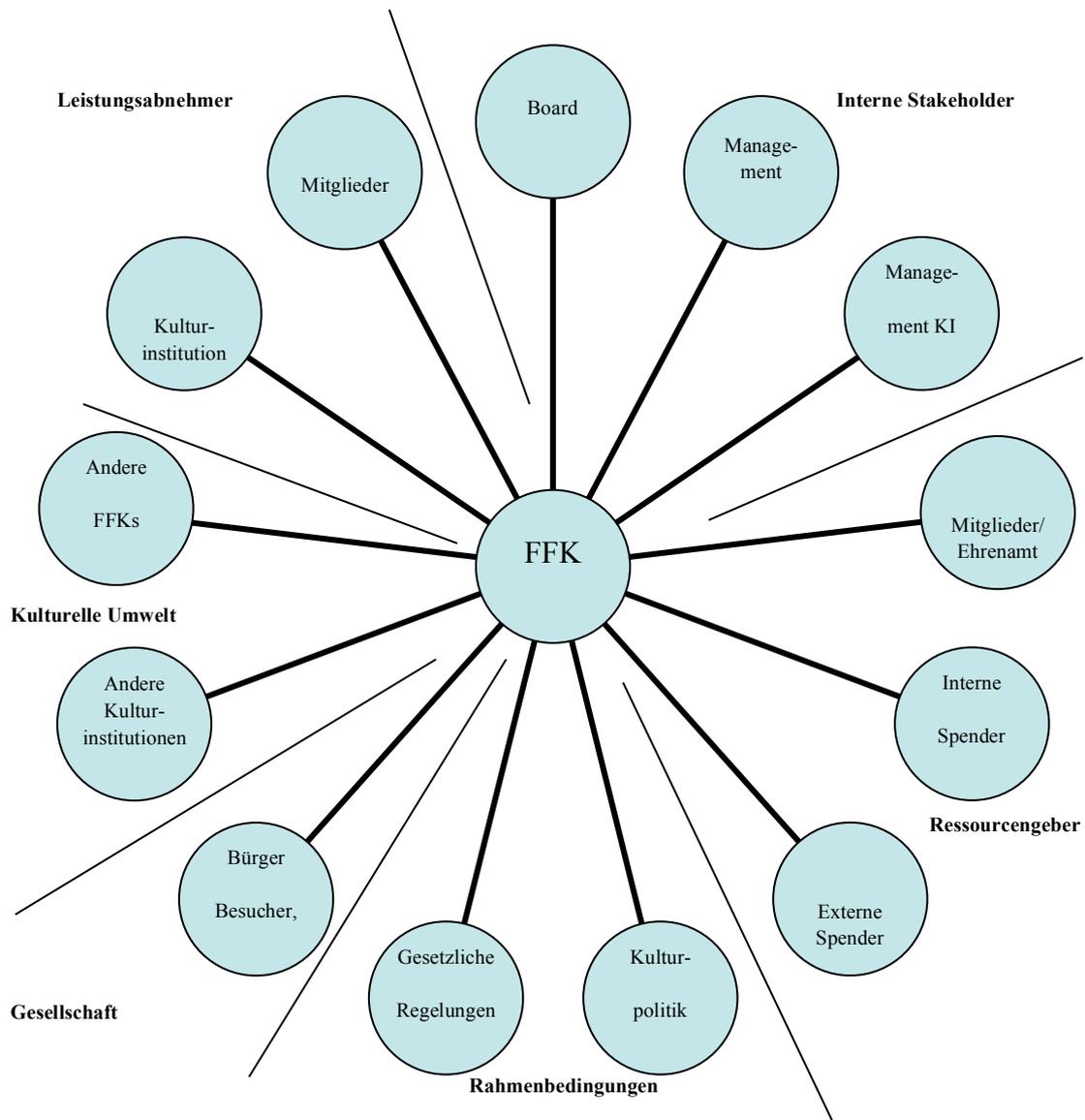


Abbildung 16: Mögliche Stakeholder eines Förder- und Freundeskreises – eigene Darstellung angelehnt an Tschirhart²⁸²

²⁸² Tschirhart (1996): 65.

Lesebeispiel Abb. 16:

1. Leistungsabnehmer:

- a) Mitglieder eines Freundeskreises profitieren von diversen Leistungen.
- b) Die geförderte Kulturinstitution, die u. a. durch zugewendete Mittel, Sachleistungen, Beratung oder Publikumsgewinnung vom Förder- und Freundeskreis unterstützt wird.

2. Interne Stakeholder:

- a) Board/Vorstand des Freundeskreises
- b) Management des Freundeskreises
- c) Management der geförderten Kulturinstitution

3. Ressourcengeber:

- a) Mitglieder, ehrenamtlich Engagierte, die den Freundeskreis durch Mittel oder ehrenamtliche Arbeit unterstützen.
- b) Interne Spender, d. h. Mitglieder, die zusätzlich zu ihrem Mitgliedsbeitrag spenden.
- c) Externe Spender, d. h. Außenstehende, die vom Freundeskreis gewonnen wurden, Spenden (meist Projektbezogen) zu leisten.

4. Kulturelle Umwelt:

- a) Andere Freundeskreise von Kulturinstitutionen derselben Stadt, derselben Sparte oder aus dem Kulturbereich allgemein.
- b) Andere Kulturinstitutionen, die am Netzwerk des jeweiligen Freundeskreises interessiert sein könnten.

5. Gesellschaft:

In erster Linie die Besucher der Kulturinstitution, die mittelbar vom Engagement des Freundeskreises profitieren, aber auch die Bürger, die Stadt bzw. die Politik

6. Rahmenbedingungen:

Gesetzliche und steuerliche Rahmenbedingen und Verordnungen, die bei allen Aktivitäten des Freundeskreises eingehalten werden müssen, teilweise aber großen Einfluss auf die „Dos und Don'ts“ haben (wie z. B. pekuniäre Gegenleistungen bei gleichzeitiger Spendenabzugsfähigkeit des Mitgliedsbeitrags etc.)

III.9 Förder- und Freundeskreise – eine besondere Form von NPO

Die Ausführungen über den Nonprofit Sektor haben gezeigt, dass NPOs komplexe soziale Systeme sind, deren Überleben primär von den Austauschbeziehungen mit ihrem Umfeld abhängt. Auch bei den Förder- und Freundeskreisen spielen die dynamischen Entwicklungen der Umwelt eine besondere Rolle. Sie sind mit ihren folgenden Spezifika eine besondere Form von NPO:

- komplexes, mehrdimensionale Austauschverhältnis
- Multifunktionalität
- diverse Stakeholdergruppen

Die Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder der Freundeskreise erschwert eine zielgerichtete Arbeit, die zur Erfüllung der unterschiedlichen Aufgaben von Freundeskreisen beiträgt. Sie birgt darüber hinaus ein erhebliches Konfliktpotential. Die vorangehend beschriebenen Konfliktebenen in NPOs - Zielsystemkonflikte, Interessenkonflikte, Managementkonflikten oder Finanzkonflikte - werden im *Kapitel V* auf ihre Relevanz für Freundeskreise genauer untersucht.

Damit steht das Management von Freundeskreisen vor der schwierigen Aufgabe, einer Vielzahl von unterschiedlichen Stakeholdern und ihren unterschiedlichen Interessen sowie zahlreichen, teilweisen divergierenden Anforderungen gerecht zu werden. Für eine zielgerichtete Arbeit der Freundes- und Förderkreise sollte eine klare Strategie entwickelt werden, die Richtungen, Prioritäten und spezifische Ziele formuliert. Dabei können die in Kapitel III.4 kurz erläuterten Besonderheiten der Strategieentwicklung in NPOs eine notwendige Grundlage sein.

Als eine besondere Form von NPO verdienen Freundeskreise eine eigene Betrachtung. Welche unterschiedlichen Typen von Freundeskreisen gibt es? Wie gehen Freundeskreise in der Praxis mit strategischen Überlegungen um? Haben Sie eigene Strategiekonzepte und wie implementieren sie diese in ihrer täglichen Arbeit?

C. Empirische Untersuchung

IV. Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland – Bildung einer Typologie

Mithilfe einer empirischen Untersuchung von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland soll ein umfassendes Bild der Freundeskreis-Strukturen gezeichnet werden. Diese sollen in einer Typologie abgebildet werden mit dem Ziel, praktische Implikationen für die Förder- und Freundeskreisarbeit abzuleiten. Die qualitative, empirische Untersuchung von Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland soll drei Aufgaben erfüllen:

1. Ein umfassendes Bild der Förder- und Freundeskreis-Strukturen zeichnen,
2. eine Typologie von Förder- und Freundeskreisen bilden sowie
3. eine Ableitung praktischer Implikationen für die Förder- und Freundeskreisarbeit liefern (Strategieentwicklungsmodell).

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird das Ergebnis der qualitativen Untersuchung – die Bestimmung von Typen von Förder- und Freundeskreisen – hier bereits voran gestellt. Dem detaillierten Untersuchungspfad sowie der Bildung der Typologie für Freundeskreise in der Kultur in Deutschland widmen sich die dann folgenden Unterkapitel.

Die Bildung einer eigenen Typologie für Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland erfolgt in dieser Arbeit in Anlehnung an das Konzept des Merkmalsraums und an die typologischen Operationen nach Barton/Lazarsfeld.²⁸³ Mit diesem Verfahren lassen sich bei den untersuchten Förder- und Freundeskreise in den vier Merkmalsausformungen Mission, Struktur, Mittel und Mitglieder Unterschiede aufweisen. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden pro Merkmalskategorie jeweils Typen gebildet. Fasst man nun die aufgeführten Typen innerhalb der einzelnen Kategorien und ihre korrespondierenden Typen zusammen, so ergibt die empirische Untersuchung drei Haupt- bzw. Idealtypenbilden von Freundeskreisen, die sich in den untersuchten Merkmalsausprägungen unterscheiden:

Typ 1: der statusorientierte Performer

Typ 2: der serviceorientierte Performer

Typ 3: der mäzenatische Sammler

Typ 1: Der statusorientierte Performer

Dieser Typ legt seine Hauptaufgabe auf die Förderung der Kulturinstitution. Bei diesen Förder- und Freundeskreisen ist eine starke Betonung der strategischen Akquisition von Mitgliedern und Mitteln festzustellen.

Der statusorientierte Performer setzt auf ein aktives Vereinsleben und auf in regelmäßigen Abständen stattfindende Veranstaltungen für Mitglieder. Hierbei spielt der gesellschaftliche Aspekt des Zusammenfindens eine große Rolle. Der Verein übt seine Anziehungskraft durch hohe Imagewerte aus: Man will dazugehören und dies sichtbar machen. Damit kommt dem Kommunikationsaspekt grundsätzlich eine höhere Bedeutung zu als der Handlungsorientierung in Richtung auf die Mitglieder. Die Kommunikation richtet sich besonders auf die Kulturinstitution sowie auf die Gesellschaft nach außen. Die hohe Statusorientierung ermöglicht eine strategische Akquisition von Mitteln und Mitgliedern.

²⁸³ Vgl. Barton; Lazarsfeld (1951).

Als Fundraiser zielt der statusorientierte Performer neben dem klassischen Einwerben der Mitgliedsbeiträge und internen Spenden auch auf das über den Mitgliederkreis hinaus vorhandene Netzwerk ab. Dadurch gewinnt er in größerem Rahmen externe Spender und Sponsoren oder erzielt Einnahmen durch besondere Dienstleistungen (Bilderschätzungen o.ä.), die er ebenfalls einem externen Kreis anbieten kann.

Der statusorientierte Performer ist sehr gut an die Kulturinstitution angebunden und verfügt in seiner eigenen Struktur über eine komplexe Ämterbesetzung mit stark beratender und überwachender Funktion und großen, operativen Entscheidungseinflüssen. Die Förder- und Freundeskreise dieses Typs sind häufig von der Kulturinstitution selbst initiiert und wirken als eine Art verlängerte Marketing- und Development-Abteilung der Kulturinstitution.

Typ 2: Der serviceorientierte Strategie

Diese Förder- und Freundeskreise kommunizieren und agieren sowohl in Richtung der Kulturinstitution als auch in Richtung der Mitglieder. Dieser Typ betont mit seinen Veranstaltungen den Bildungsaspekt. Die inhaltliche Dimension der Veranstaltungen und die Absicht, den Mitgliedern Bildungsinhalte zu liefern, stehen bei den Vereinsaktivitäten im Vordergrund.

Die Akquisition der Mitglieder erfolgt strategisch. Ein breiteres Dienstleistungs- und Serviceangebot für die Mitglieder trägt zu einer besseren Akquisitions-Ausgangssituation bei. Durch Aktionen und Sonderprojekte nimmt der serviceorientierte Strategie zusätzlich zu seinen Beiträgen noch Spenden aus dem Mitgliederkreis ein.

Der serviceorientierte Strategie betont also sowohl die Handlung für die Mitglieder als auch die Kommunikation nach außen. Er ist gut an die geförderte Kulturinstitution angebunden, sei es durch eine geschaffene Stelle, die in die Institution wirkt, oder durch eine räumliche Anbindung (Büroräume in der Kulturinstitution), die einen permanenten Austausch befördert. Er besetzt seine Ämter strategisch, ist in seinen Entscheidungsstrukturen eher schlank aufgestellt. Zumeist behalten sich die Entscheidungsträger bei diesem Typ eine beratende Funktion vor, die dem Freundeskreis ein hohes Maß an Freiheit im täglichen Agieren gewährt.

Typ 3: Der mäzenatische Sammler

Die Förder- und Freundeskreise dieses Typs kommunizieren und agieren eher in Richtung ihrer Mitglieder, weniger in Richtung der zu fördernden Kulturinstitution. Die mäzenatischen Sammler bieten ihren Mitgliedern zwar Gegenleistungen in gewissem Ausmaß an, setzen aber mehr auf ein mäzenatisches Engagement ihrer Mitglieder. Sie regen ihre Mitglieder inhaltlich an und motivieren sie so, auch etwas für den Verein zu leisten. Diese Freundeskreise legen Wert auf ein aktives Vereinsleben mit regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen für die Mitglieder.

In diesen Freundeskreisen beraten und fördern Liebhaber eine Kulturinstitution im Rahmen ihrer Mitgliedschaft aus ihrer persönlichen Leidenschaft heraus. Der Freundeskreis agiert entsprechend weit außerhalb der Kulturinstitution. Der Verein finanziert sich ausschließlich über die Beiträge seiner Mitglieder und wirbt keine zusätzlichen Mittel ein. Auch die Mitglieder-Akquisition erfolgt eher spontan und nicht strategisch, ebenso wie die Ämterbesetzung. Die Entscheidungsstrukturen sind dementsprechend einfach. Das Ziel der Förderung der Kulturinstitution scheint eher ein erfreulicher Nebeneffekt als ein Hauptanliegen.

IV.1 Das Untersuchungsdesign im Detail

Dieses Kapitel spiegelt sowohl den Aufbau der empirischen Untersuchung als auch den Prozess der Kodierung des Befragungsmaterials wider. Die Bildung einer eigenen Typologie für Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland erfolgt in dieser Arbeit in Anlehnung an das Konzept des Merkmalsraums und an die typologischen Operationen nach Barton/Lazarsfeld.²⁸⁴ Mit diesem Verfahren lassen sich bei den untersuchten Freundeskreisen in den Merkmalsausformungen Mission, Struktur, Mittel und Mitglieder Unterschiede aufweisen. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden pro Merkmalskategorie jeweils unterschiedliche Typen gebildet.

IV.1.1 Auswahl des Untersuchungsfeldes

Die zu interviewenden Freundeskreise wurden für die Untersuchung bewusst ausgewählt nach dem sogenannten *selektive sampling*²⁸⁵ von Schatzmann/Strauss. Dabei wurde die Auswahl aufgrund von vorher definierten Dimensionen getroffen.²⁸⁶ Dieser Ansatz, der besonders für Studien mit kleiner Anzahl von Fällen geeignet ist, wird auch als „*dimensional sampling*“ bezeichnet.²⁸⁷ Ausgehend von theoretischen Annahmen und Vorwissen werden die Dimensionen definiert, nach denen sich die Fälle unterscheiden.²⁸⁸ Aus jeder unterschiedlichen Dimension werden dann repräsentative Fälle ausgewählt.

Aufgrund der im Folgenden fünf beschriebenen Dimensionen – Größe, Sparte, Rechtsform, Trägerschaft und Gründungszeitpunkt - wurden für die vorliegende Untersuchung 21 Freundeskreise in der Kultur in Deutschland ausgewählt:

²⁸⁴ Vgl. Barton; Lazarsfeld (1951).

²⁸⁵ Vgl. Schatzmann/Strauss (1973).

²⁸⁶ Im Gegensatz dazu stehen die repräsentative und die als Stichprobe gebildete Auswahl sowie die beim „*theoretical sampling*“ nach Glaser/Strauss²⁸⁶ erst nach und nach im Verlauf der Forschung herausgefilterten, relevanten Dimensionen.²⁸⁶

²⁸⁷ Arnold (1970): 147–150.

²⁸⁸ Befragung Kulturkreis, Symposium Förder- und Freundeskreise, Leitfaden Förder- und Freundeskreise.

1. Keramikmuseum, Berlin
2. Freunde der Nationalgalerie, Berlin
3. Förderkreis der Komischen Oper, Berlin
4. Freunde und Förderer der Akademie der Künste, Berlin
5. Freunde und Förderer Pfingstberg e. V., Potsdam
6. Förderkreis Brandenburgische Sommerkonzerte, Berlin
7. Gesellschaft der Freunde des Buchdrucks, Leipzig
8. Freunde Kulturspeicher Würzburg
9. Freundeskreis Germanisches Nationalmuseum Nürnberg
10. Förderkreis Germanisches Nationalmuseum Nürnberg
11. Bayreuther Festspiele, Bayreuth
12. Freunde Westfälisches Landestheater, Dortmund
13. Freunde Bochumer Symphoniker, Bochum
14. Freunde des Literaturhauses Köln
15. Förderer des Literaturhauses Köln
16. Schleswig-Holstein Musikfestival, Lübeck
17. Freunde der Laeiszhalle, Hamburg
18. Museumsverein Städel e. V., Frankfurt
19. Schaubühne Lindenfels gAG, Leipzig
20. Neue Gesellschaft für Bildende Kunst (NGBK), Berlin
21. Freunde der Schaubühne, Berlin

Die Dimension der Größe

Die Größe der Förder- und Freundeskreise variiert in Deutschland erheblich. Sie bemisst sich zum einen nach der Zahl der Mitglieder und zum anderen nach der Höhe der Fördermittel, die die fördernde Institution ihrem Förderzweck zuführen kann. Dabei gibt es in Deutschland Freundeskreise mit 20 Mitgliedern und einem Etat von 300 Euro im Jahr und solche mit 6.000 Mitgliedern und einem Millionen-Etat. Da nicht alle Freundeskreise ihren Etat offenlegen und dieser wiederum ins Verhältnis zum Etat der geförderten Institution gesetzt werden müsste, wird die Dimension der Größe in dieser Untersuchung durch die absolute Zahl der Mitglieder bestimmt.

FREUNDES- KREIS	Muse- ums- verein Städel	Freunde Bayreuther Festspiele	Freunde Germani- sches Natio- nalmuseum	Freunde Schleswig- Holstein Musikfestival	Freunde Komische Oper	Freunde der National- galerie	Freunde Branden- burgische Sommer- konzerte	Freunde NGBK Berlin
MITGLIEDER	6100	5100	5000	3100	2500	1400	1000	850
FREUNDES- KREIS	Freunde Litera- turhaus	Freunde Kultur- speicher	Freunde Bochumer Sympho- niker	Förderer Germani- sches Natio- nalmuseum	Freunde des Buch- drucks	Keramik- museum	Freunde Schaubühne	Freunde Akademie der Künste
MITGLIEDER	800	735	500	400	400	300	200	97
FREUNDES- KREIS	Freunde Pfungst- berg	Freundes- kreis (Ku- ratorium) Laeiszhalle	Schaubühne Lindenfels	Freunde Westph. Landes- theater	Förderer Literatur haus			
MITGLIEDER	110	78	74	65	20			

Abbildung 17: Befragte Förder- und Freundeskreise nach der Dimension der Mitgliederzahl – eigene Darstellung zum Erhebungszeitpunkt

Die Dimension der Sparte der geförderten Kulturinstitution

Die unterschiedlichen Förder- und Freundeskreise agieren jeweils in der Sparte, in der die von ihnen geförderte Institution bzw. der von ihnen geförderte Zweck angesiedelt ist. In dieser Untersuchung können dies die Bereiche Bildende Kunst (Museen, Kunstvereine o. Ä.), Literatur (Literaturhäuser, Literarische Gesellschaften etc.), Darstellende Kunst (Theater, Bühnen, Laiengruppen, Tanztheater etc.), Musik (Oper, Orchester, Konzerthäuser, Musikvereine etc.), Angewandte Kunst (Keramik) oder Kulturgeschichte sein.

FREUNDES- KREIS	Keramik- museum	Freunde der National- galerie	Freunde NGBK Berlin	Freunde Kultur- speicher	Museums- verein Städel	Freunde des Buchdrucks	Freunde Germ. National- museum	Förderer German. National- museum
SPARTE	Ange- wandte Kunst	Bildende Kunst	Bildende Kunst	Bildende Kunst	Bildende Kunst	Literatur/ Buchdruck	Kulturge- schichte	Kulturge- schichte
FREUNDES- KREIS	Freunde Literatur- haus Köln	Förderer Literatur- haus Köln	Freunde Bochumer Symphoniker	Freundes- kreis- Laeisz- halle	Freunde Brandenbur- gische Som- merkonzerte	Freunde Schleswig- Holstein Musikfestival	Freunde Bayreuth Festspiele	Freunde Komische Oper
SPARTE	Literatur	Literatur	Musik	Musik	Musik/ Festival	Musik/ Festival	Oper/ Musik	Oper/ Musik
FREUNDES- KREIS	Freunde Schau- bühne Berlin	Freunde Westph. Landes- theater	Schaubühne Lindenfels	Freunde Pfungst- berg	Freunde Akademie der Künste			
SPARTE	Theater	Theater	Theater	Architek- tur/ Denkmal	Sparten- über- greifend			

Abbildung 18: Befragte Förder- und Freundeskreise nach der Dimension der Sparte – eigene Darstellung zum Erhebungszeitpunkt

Die Dimension der Rechtsform

Die typische Organisationsform der Förder- und Freundeskreise ist der Verein. Daneben existieren aber auch Stiftungen, AGs oder GmbHs.²⁸⁹

FREUNDES- KREIS	Freunde Akademie der Künste	Freunde Bayreuther Festspiele	Freunde Bochumer Symphoniker	Freunde Brandenbur- gische Sommer- konzerte	Freunde des Buchdrucks	Freunde Germ. National- museum	Förderer Germ. National- Museum	Keramik- museum
RECHTS- FORM	gemeinn. e. V.	gemeinn. e. V. + Stiftung (2001)	gemeinn. e. V.	gemeinn. e. V. + gGmbH	gemeinn. e. V. + Stiftung (2001)	gemeinn. e. V.	gemeinn. e. V.	gemeinn. e. V.
FREUNDES- KREIS	Freunde Komische Oper	Freunde Kultur- speicher	Freundes- kreis Laeiszhalle	Freunde Literaturhaus	Förderer Literaturhaus Köln	Museums- verein Städel	Freunde der National- galerie	Freunde NGBK Berlin
RECHTS- FORM	gemeinn. e. V.	gemeinn. e. V.	e.V.	gemeinn. e. V.	Keine Rechtsform	gemeinn. e. V.	gemeinn. e. V. + Stiftung + GmbH	gemeinn. e. V.
FREUNDES- KREIS	Freunde Pfungstberg	Freunde Schaubühne Berlin	Schaubühne Lindenfels	Freunde Schleswig- Holstein Musikfestival	Freunde Westphä- lisches Landestheater			
RECHTS- FORM	gemeinn. e. V.	nicht gemeinn. e. V.	gAG	gemeinn. e. V. + GmbH + Stiftung	gemeinn. e. V.			

Abbildung 19: Befragte Förder- und Freundeskreise nach der Dimension der Rechtsform – eigene Darstellung zum Erhebungszeitpunkt

²⁸⁹ Die Förderung von Kulturinstitutionen durch Förderkörperschaften ist steuerrechtlich maßgeblich geprägt durch die Regelungen des Gemeinnützigkeitsrechts: §§ 51 ff. Abgabenordnung – AO –, §5 Abs. 1 Nr. 9 Körperschaftsteuergesetz.

Bei der Bildung einer *AG* wäre der Vorteil, dass der Aktionär nur für die Einbezahlung des Aktienkapitals haftet und die Aktien ohne weiteres übertragen werden können. Das Mindestkapital liegt derzeit bei 50.000 Euro und die Gründungsformalitäten sind kompliziert. Hierdurch kann eine gewisse Schwerfälligkeit entstehen. Für die Gründung einer *GmbH* sprächen die beschränkte Haftung auf das Gesellschaftsvermögen sowie die Leitung der Gesellschaft durch einen oder mehrere Geschäftsführer. Zur Überwachung der Geschäftsführer kann ein fakultativer Aufsichtsrat gewählt werden. Nachteilig wären das Erfordernis eines Mindestkapitals i. H. v. derzeit 25.000 Euro, erhebliche Gründungsformalitäten und -kosten sowie das Erfordernis einer umfangreichen Buchführung. Bei der Bildung einer *Stiftung* liegt der Vorteil in der Unabhängigkeit vom Mitgliederbestand, das Mindestkapital liegt ebenfalls bei 50.000 Euro. Die Bildung eines eingetragenen *Vereins* erfordert weder ein Mindestkapital, noch ist die Gründung selbst aufwendig oder kompliziert. Vor diesem Hintergrund ist der Verein die in der Praxis am häufigsten gewählte Rechtsform zur Förderung von Kunst und Kultur. Die Rechtsverhältnisse der Vereine sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (§§ 21 bis 79 BGB) sowie im Gesetz zur Regelung des öffentlichen Vereinsrecht – Vereinsgesetz – vom 5. August 1964 (Bundesgesetzblatt 964 Teil I, S. 593) geregelt.

Die Dimension der Trägerschaft der geförderten Institution

Das Kultursystem der Bundesrepublik Deutschland besteht aus drei großen Bereichen: den öffentlich getragenen und öffentlich finanzierten Kultureinrichtungen, den privatwirtschaftlichen Kultur- und Kunstangeboten (v. a. in der Musik und der Bildenden Kunst) und den stark gewachsenen Angeboten der frei-gemeinnützigen Träger, vom Musikschulverein über das privat getragene Heimatmuseum bis zu den vielfältigen freien soziokulturellen Aktivitäten und Einrichtungen.²⁹⁰ In allen Bereichen unterstützen Förder- und Freundeskreise die Initiativen und Einrichtungen.

FREUNDES-KREIS	Freunde des Buchdrucks	Keramikmuseum	Schauühne Lindenfels	Freunde NGBK Berlin	Freunde Brandenb. Sommerkonzerte	Freunde Pfingstberg	Freunde Schaubühne Berlin	Freunde Schleswig-Holstein Musikfestival
TRÄGERSCHAFT	privat	privat (öffentl. gef.)	Privat	Privat (öffentl. Gef.)	privat (nicht öffentl. gef.)	privat (nicht öffentl. gef.)	privat (öffentl. gef.)	privat (öffentl. gef.)
FREUNDES-KREIS	Freunde Akademie der Künste	Freunde Bayreuther Festspiele	Freunde Bochumer Symphoniker	Freunde Germ. Nationalmuseum	Förderer Germ. National-Museum	Freunde Komische Oper	Freunde Kulturspeicher	Freundeskreis Laeiszhalle
TRÄGERSCHAFT	öffentlich	öffentlich	öffentlich	öffentlich	öffentlich	öffentlich	öffentlich	öffentlich
FREUNDES-KREIS	Freunde Literaturhaus	Förderer Literaturhaus	Museumsverein Städel	Freunde der Nationalgalerie	Freunde Westph. Landestheater			
TRÄGERSCHAFT	öffentlich gef.	öffentlich gef.	öffentlich	öffentlich	öffentlich			

Abbildung 20: Befragte Förder- und Freundeskreise nach der Dimension der Trägerschaft – eigene Darstellung zum Erhebungszeitpunkt

Die in dieser Arbeit untersuchten Förder- und Freundeskreise entspringen aus den oben drei genannten Bereichen, wobei die Mehrzahl Institutionen in öffentlicher Trägerschaft (11) bzw. öffentlich geförderte Institutionen (7) unterstützen.

²⁹⁰ Wagner (2007): 1.

Die Dimension des Gründungszeitpunktes

Der Gründungszeitpunkt eines Förder- und Freundeskreises kann einerseits bis ins späte 18. und frühe 19. Jahrhundert zurückreichen oder aber innerhalb der letzten zehn Jahre liegen. In Deutschland ist seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre eine deutliche Zunahme der Förderkreise zu verzeichnen.²⁹¹

FREUNDES- KREIS	Museums- verein Städel	Freunde der National- galerie	Freunde Bayreuther Festspiele	Freunde Germ. National- museum	Freunde Bochumer Symphoniker	Freunde NGBK Berlin	Freunde Bochumer Symphoniker	Freunde Schleswig- Holstein Musikfestival
GRÜNDUNG	1899	1929	1949	1958	1973	1969	1973	1986
FREUNDES- KREIS	Freunde Pfungstberg	Freunde Brandenbur- gische Sommer- konzerte	Keramik- museum	Freunde Komische Oper	Freunde Schaubühne	Freunde des Buch- drucks	Freunde Westphä- lisches Landes- theater	Freunde Literaturhaus
GRÜNDUNG	1988	1990	1990	1990	1990	1991	1991	1996
FREUNDES- KREIS	Förderer Literaturhaus	Freunde Akademie der Künste	Freunde Kultur- speicher	Schaubühne Lindenfels	Freundes- kreis (Kuratorium) Laeiszhalle			
GRÜNDUNG	1998	1999 (Neugr.)	2002	2005	2007			

Abbildung 21: Befragte Förder- und Freundeskreise nach der Dimension der Gründung – eigene Darstellung zum Erhebungszeitpunkt

²⁹¹ Trotz der mangelnden Statistik lassen unterschiedliche Veröffentlichungen darauf schließen. Siehe Kulturkreis-Studie (2007); Zusammenfassungen der Symposien „Wie man sich Freundes schafft“ zu Freundeskreisen in der Kultur aus ganz Deutschland (2006, 2007, 2008, 2009, 2011, 2013 in Berlin).

Mit der Auswahl dieser 21 Freundeskreise wurde eine Repräsentativität der unterschiedlichen Größen, Sparten, Rechtsformen, Trägerschaften und Gründungszeitpunkten erreicht. Außerdem wurden die unterschiedlichen Bedeutungen der Kulturinstitutionen berücksichtigt: vom Drei-Spartenhaus einer Region über das A-Orchester einer Metropole und das international auftretende Sprechtheater bis hin zum Liebhabermuseum oder zum Nischentheater. Darüber hinaus werden sowohl altherwürdige Traditions-Förderkreise als auch ganz junge Freundeskreise, sowohl kleine mit wenigen Mitgliedern als auch große mit weit über tausend Mitgliedern berücksichtigt.

IV.1.2 Erhebungsmethode

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung wurden leitfadengestützte Interviews mit Schlüsselpersonen der Förder- und Freundeskreise durchgeführt.

Zunächst werden unterschiedliche Fragen gesammelt, die sich aus den möglichen Zusammenhängen ergeben. Diese Fragen werden in einer ersten groben Themenliste geordnet. Anhand der Fachliteratur kann diese erste Themenliste nochmals verfeinert und in Dimensionen aufgegliedert werden. Damit ist die Grundstruktur des Leitfadens gegeben. Dieser Leitfaden wird in Vorgesprächen getestet und modifiziert, bis er schließlich eine endgültige Form hat.

Die Interviews ermöglichen es dem Interviewer, in direkten Kontakt mit dem Gegenstand der Untersuchung zu treten: *“By using Interviews, the researcher can reach areas of reality that would otherwise remain inaccessible such as people’s subjective experiences and attitudes. The interview is also a very convenient way to overcome distances both in space and in time; past events or faraway experiences can be studied by interviewing people who took part in them.”*²⁹² Darüber hinaus lassen Leitfadeninterviews durch ihre relativ offene Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweise der Befragten eher zur Geltung kommen als standardisierte Interviews oder Fragebögen.

In der Hauptsache wird mit offenen Fragen gearbeitet, die den Gesprächspartner einladen, über ein bestimmtes kulturelles Umfeld ausführlich in seinen Worten und aus seiner

²⁹² Peräkylä (2005): 869.

Perspektive zu sprechen. Durch strukturiertes Nachfragen kann ein vollständiges Bild eines Themenkomplexes gewonnen werden, wobei auch konkret nach Beispielen, Erklärungen, besonderen Erfahrungen, Bezeichnungen oder Bedeutungen sondiert wird.²⁹³

Das Abweichen vom standardisierten Interview, das René König als „Königsweg der Sozialforschung“²⁹⁴ bezeichnet, führt zu einer Gratwanderung zwischen dem Prinzip der Offenheit und dem Gebot der Standardisierung. Nach dem Gebot der Offenheit soll eine Standardisierung so lange zurückgestellt werden, bis sie sich, durch die Forschungssubjekte definiert, selbst ergibt²⁹⁵. Dabei ist der Interviewleitfaden ein Orientierungsrahmen; er dient als Stütze für die Strukturierung des Gesprächs und sollte nur wenig mehr als die Themenbereiche, über die gesprochen werden soll, angeben. Es soll möglich sein, dass der Interviewer oder der Befragte die Schwerpunktsetzungen oder die Reihenfolge der Themen ändert. Wichtig ist, die Balance zu halten zwischen einem zu eng am Leitfaden orientierten Gespräch und einem völlig freien Gespräch.

Bei der Auswahl der Interviewpartner handelt es sich um eine zweckgerichtete Auswahl von Personen, von denen umfassende, verlässliche und tiefgreifende Informationen zum Thema zu erwarten sind. In der Regel sind alle befragten Personen die Vorsitzenden, Sprecher oder Geschäftsführer der Freundeskreise von Kulturinstitutionen. Dabei kann eine geringe Zahl sorgfältig ausgewählter Gesprächspartner eine verlässlichere Datenquelle darstellen als zahlreiche Gesprächspartner, unter denen naturgemäß auch jene sind, die weniger von dem Gegenstand wissen.²⁹⁶

1. Keramikmuseum, Berlin: Michael Kossow, Vorstand
2. Freunde der Nationalgalerie, Berlin: Katharina von Chlebowsky, Geschäftsführerin
3. Förderkreis der Komischen Oper, Berlin: Rolf E. Breuer, Vorstandsvorsitzender

²⁹³ Vgl. Spradley (1979), Schlehe (2003) und auch Mayring (2002).

²⁹⁴ König (1972): 23.

²⁹⁵ Vgl. Hoffmann-Riem (1980).

²⁹⁶ Campbell (1955): 339–342.

4. Freunde und Förderer der Akademie der Künste, Berlin: Bernd Wiezcorek, Vorstandsvorsitzender
5. Freunde und Förderer Pfingstberg e. V., Potsdam: Eva Riks, Geschäftsführerin
6. Brandenburgische Sommerkonzerte, Berlin: Christian Schmidt, Vorstand
7. Gesellschaft der Freunde des Buchdrucks, Leipzig: Ludwig Devrient , Geschäftsführer
8. Kulturspeicher Würzburg: Dr. Gert Fricke, Vorstandsvorsitzender
9. Freundeskreis Germanisches Nationalmuseum Nürnberg: Frau Ingrid Kalenda, Leiterin
10. Förderkreis Germanisches Nationalmuseum Nürnberg: Frau Ingrid Kalenda, Leiterin
11. Bayreuther Festspiele, Bayreuth: Karl-Gerhard Schmidt, Ehrenvorsitzender
12. Westfälisches Landestheater, Dortmund: Werner Lehmann, Vorsitzender
13. Bochumer Symphoniker, Bochum: Dr. Peter Dönninghaus, Vorsitzender
14. Freunde des Literaturhauses Köln: Bettina Fischer, Geschäftsführerin
15. Förderer des Literaturhauses Köln: Bettina Fischer, Geschäftsführerin
16. Schleswig-Holstein Musikfestival, Lübeck: Susanne Neubacher, Geschäftsführerin e. V.
17. Kuratorium der Laeiszhalle, Hamburg: Henrik Hertz, Vorsitzender
18. Museumsverein Städel e. V., Frankfurt: Harald Görtz, Leiter Geschäftsstelle, und Dr. Melanie Damm, Marketing und Programmentwicklung, Firmenmitglieder (telefonisch)
19. Schaubühne Lindenfels gAG, Leipzig: Katrin Loose, Vorstandsvorsitzende (E-Mail)
20. Neue Gesellschaft für Bildende Kunst, Berlin: Brigitta von der Ley, Geschäftsführerin
21. Freunde der Schaubühne, Berlin: Stephan Balzer, Sprecher des Vorstands

Der Verlauf des Interviews folgt dem Pfad des Leitfadens, kann aber je nach Gesprächsverlauf variieren. Ziel ist es, in allen Interviews folgende Punkte anzusprechen:

- Struktur des Förder- und Freundeskreises
- Mission des Förder- und Freundeskreises
- Mitglieder des Förder- und Freundeskreises
- Mittel-Akquisition durch den Förder- und Freundeskreis

Die erste Anfrage bei den Interviewpartnern erfolgt schriftlich, enthält eine Kurzbeschreibung des Forschungsvorhabens, eine Empfehlung des betreuenden Professors und die Ankündigung einer telefonischen Terminabsprache. Am Telefon wird bei Bedarf Näheres zum Projekt erläutert und in aller Regel sind die Terminabsprachen unproblematisch. Dem Vorhaben kommt zugute, dass das Thema für die überwiegende Zahl der Experten eine große Relevanz hat und die Gesprächsbereitschaft bei ehrenamtlich Engagierten hoch ist.

Nach kurzer Begrüßung und einer kurzen Erläuterung des Untersuchungsziels lautete die erste beschreibende Frage sinngemäß: „Was war Ihrer Meinung nach die erfolgreichste Aktion, die Ihr Freundeskreis in der letzten Zeit für die Institution unternommen hat?“ Darauf erzählen einige Gesprächspartner von kürzlich unternommenen Fundraising-Projekten, andere von Rechtsform- oder Strukturänderungen, wiederum andere von Mitgliederbindungsprogrammen. Das weitere Gespräch folgt mehr oder weniger dem Interviewleitfaden, wobei es je nach Gesprächsverlauf Abweichungen in der Reihenfolge der angesprochenen Punkte geben kann:

- Struktur
- Mission
- Mitglieder
- Mittel

IV.1.3 Auswertung und Datenanalyse

Die Datenanalyse wird in der Methodenliteratur als schwierigste Phase des Forschungsprozesses charakterisiert, für die keine standardisierte Anleitung existiert.²⁹⁷ Während in der quantitativen Forschung auf konventionelle Regeln zurückgegriffen werden kann, ist die Analyse qualitativer Daten nicht eindeutig definiert. Die Auswertung der Forschungsdaten beginnt bereits während des Forschungsprozesses und setzt sich bis zum endgültigen Abschluss der Analyse fort. Dabei stehen Datensammlung, Auswertung und Theoriebildung in einem rekursiven Verhältnis.²⁹⁸ Die Forschungsfragen und Annahmen bilden den Hintergrund für die ersten Interviews und werden auf Basis der ersten Daten erweitert und verfeinert. Im weiteren Verlauf der Untersuchung werden die Erkenntnisse überarbeitet und weiterentwickelt, so lange, bis keine neuen Erkenntnisse mehr hinzuzukommen scheinen und stabile Muster entstehen.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an dem von *Miles/Hubermann*²⁹⁹ entwickelten Vorgehen der Kodierung. Hiernach wurden die Interviews jedes einzelnen Freundeskreises kodiert, um bestimmte Muster zu bestimmen. Im Rahmen des Fallvergleichs der Freundeskreise werden dann sowohl Muster innerhalb einzelner Freundeskreis-Gruppen als auch Muster zwischen unterschiedlichen Freundeskreis-Gruppen gesucht und beschrieben. Im Ergebnis konnte ein Bild pro Freundeskreis mit Blick auf die zu untersuchende Kategorie gezeichnet werden. *Eisenhardt* beschreibt dieses Vorgehen wie folgt: *“One tactic is to select categories or dimensions, and then to look for within-group similarities coupled with intergroup differences.”*³⁰⁰

Glaser/Strauss nennen dieses Prinzip *„Grounded Theory“*. *„Methodologisch gesehen ist die Analyse qualitativer Daten nach der Grounded Theory auf die Entwicklung einer Theorie gerichtet, ohne an spezielle Datentypen, Forschungsrichtungen oder theoretische Interessen gebunden zu sein. In diesem Sinne ist die Grounded Theory keine spezifische Methode oder Technik. Sie ist vielmehr als Stil zu verstehen, nach dem man Daten qualitativ analysiert und*

²⁹⁷ U. a. Eisenhardt (1989): 539.

²⁹⁸ Eisenhardt (1989): 539 f.; Miles; Hubermann (1994): 50 f.

²⁹⁹ Miles/Hubermann (1994).

³⁰⁰ Eisenhardt (1989): 540.

der auf eine Reihe von charakteristischen Merkmalen hinweist: Hierzu gehören u. a. das *Theoretical Sampling* und gewisse methodologische Leitlinien, wie etwa das kontinuierliche Vergleichen.³⁰¹ LeCompte/Schensul nennen es „recursive analysis“: *“Grounded theory or recursive analysis refers to the continuous interaction between data and hunches or hypotheses until a stable cultural pattern appears.”*³⁰² Dieses Vorgehen unterscheidet sich grundsätzlich von einem theorieprüfenden Vorgehen.

Die Kodierung der Daten stellt einen zentralen Teil der Auswertung dar. Während dieses Prozesses werden die einzelnen Interviewdaten auf ihre inhaltliche Bedeutung hin überprüft und durch „Kodes“ gekennzeichnet. Dabei orientiert sich die vorliegende Untersuchung an dem von Miles/Hubermann entwickelten Vorgehen der Kodierung: Anhand von Forschungsfragen, Annahmen oder Schlüsselbegriffen wird eine erste Liste von Kodes entworfen, die dann auf die ersten Daten angewendet und ggf. korrigiert werden.

Eine klare Struktur der Kodes ist dabei entscheidend: Sogenannte Mastercodes werden für übergeordnete Systeme festgelegt und durch sogenannte Subcodes weiter untergliedert. Jeder Kode wird mit einer eigenen Abkürzung benannt, die sowohl den Master- als auch den Subcode wiedergibt. *“A well-structured code list: A start list of codes, keyed to research questions and (in this case) to „bins“ of conceptual variables, and defined precisely enough so that researchers have a common language and can be clear about whether and how a segment of data actually fits into a category.”*³⁰³

³⁰¹ Strauss (1998): 29, 30.

³⁰² LeCompte; Schensul (1999a): 15.

³⁰³ Miles; Hubermann (1994): 62.

Durch die Kodierung kann der Untersuchungsgegenstand in einer neuen Ordnung betrachtet werden. Die Kodierung der Interviews erfolgte zunächst nach folgenden Mastercodes (Hauptkategorien):

- Mission (Kürzel MIS)
- Strukturen (Kürzel STRUK)
- Mitglieder (Kürzel MIT)
- Mittel (Kürzel MITTEL)

Jede dieser Kategorien enthält diverse Subcodes (Unterkategorien), abhängig vom inhaltlichen Umfang der Kategorie. Diese Art der Kodierung wird auf alle Interviewdaten und Dokumente angewendet.³⁰⁴ Im Laufe der Untersuchung kommen immer neue Subcodes (Unterkategorien) hinzu, teilweise werden sie zusammengefasst. So entwickelt sich eine erste Gliederung der Ergebnisse, auf deren Grundlage alle Aufzeichnungen erneut durchgegangen werden und die Übersicht nochmals justiert wird.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Interviews jedes einzelnen Förder- und Freundeskreises zusammenhängend kodiert, um bestimmte Muster zu bestimmen. Dieser Kodierungsprozess wurde auf alle Interviewdaten und Dokumente angewendet.³⁰⁵ Datenerhebung, Kodierung und Auswertung standen in einem ständigen Austausch.

IV.1.3.1 Die Kategorie MISSION

Dieses Zwischenkapitel widmet sich der Frage, welche Mission die untersuchten Förder- und Freundeskreise verfolgen. Die Mission der Förder- und Freundeskreise umfasst Motive und Ziele des Freundeskreises: Warum und durch wen wurde der Freundeskreis ins Leben gerufen? Zu welchem Zweck und mit welchem Ziel wurde er gegründet? Hier wird sowohl die Perspektive der Kulturinstitution berücksichtigt als auch jene der Mitglieder. Welche Mitglieder sollen für den Freundeskreis gewonnen werden und in welcher Form wird die

³⁰⁴ Übersicht der kompletten Codes/Subcodes-Strukturen im Anhang ab S. 223 ff.

³⁰⁵ Übersicht der kompletten Codes/Subcodes-Strukturen im Anhang ab S. 223 ff.

Mission des Freundeskreises erfüllt? Zielt der Freundeskreis eher auf die Unterstützung der Kulturinstitution ab, betont er die Leistungen und Wirkungen für die Mitglieder oder bedient er beides gleichermaßen? Wie lautet der Satzungszweck, und auf welche Art und Weise wird er verfolgt und verwirklicht? Gibt es dezidierte Zielvereinbarungen, ein Mission-Statement oder eine regelmäßige Erfolgsmessung?

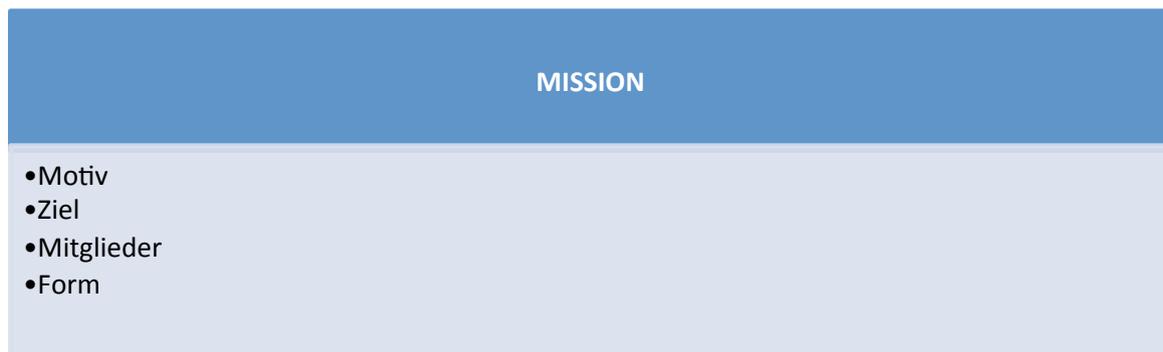


Abbildung 22: Kodierung „Mission“

MISSION-Subcode: Motiv der Gründung

In den untersuchten Förder- und Freundeskreisen lassen sich vier Motive unterscheiden, die zur Gründung der Freundeskreise führten. Das *persönlich geprägte Motiv*, das *inhaltlich geprägte Motiv*, das *geografische Motiv* und das *politische Motiv*.

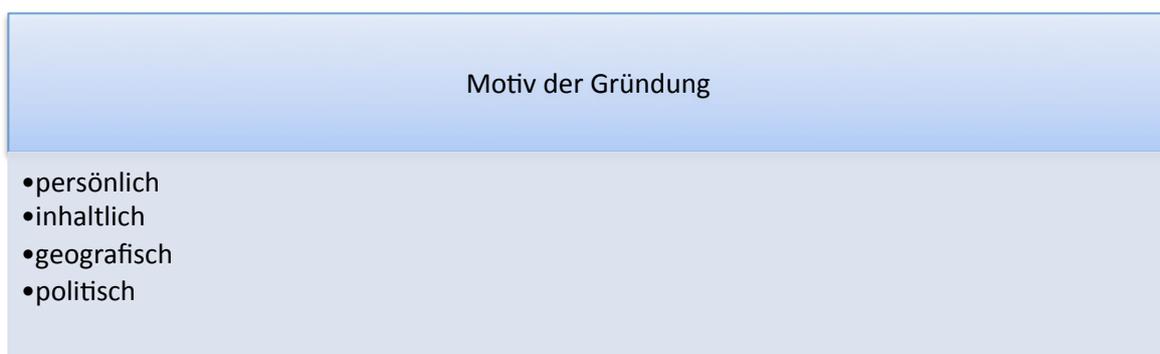


Abbildung 23: Struktur der Unterkategorie Motiv der Gründung – eigene Darstellung

Das *persönlich geprägte* Motiv geht zumeist von einer oder mehreren Personen aus, die aufgrund ihrer persönlichen Leidenschaft bzw. ihrer engen persönlichen Verbundenheit mit dem Haus oder der Sparte die Idee verfolgen, einen Beitrag zur Förderung zu leisten, der über übliche Spendenzuweisungen oder Karten- und Abonnementkäufe hinausgeht. In der Mehrzahl sind diese Personen begeisterte und versierte Laien, die profunde Kenntnisse vom jeweiligen kulturellen Gegenstand haben und etwas aus eigener Kraft bewegen möchten.³⁰⁶

Bei *inhaltlich* bedingten Gründungen liegen bestimmte Anlässe bzw. Notwendigkeiten vor, ein Haus oder eine Sparte zu unterstützen. Strategische Erwägungen stehen hier im Vordergrund. In manchen Fällen soll eine Institution durch die Gründung eines potenten und einflussreichen Freundeskreises von möglichen Schließungserwägungen der Kulturinstitution verschont bleiben, in anderen soll die Bedeutung der Institution betont und ggf. erhöht werden, manchmal geht es auch zunächst um die Restaurierung eines Bildes oder die Spende eines Exponats. Bei diesen Freundeskreisgründungen kann die Initiative auch von der Kulturinstitution selbst ausgehen.³⁰⁷

Das *geografische* Motiv zielt auf die äußeren Rahmenbedingungen. Hier wird in einer bestimmten Region oder einem bestimmten Gebiet in Bezug auf eine bestimmte Sparte oder auf ein bestimmtes Haus ein Mangel festgestellt, der durch die Gründung eines Freundeskreises behoben oder gemildert werden soll. Ziel kann u. a. sein, die allgemeine Reichweite einer Institution zu vergrößern, das Renommee zu stärken oder überhaupt erst einen Ort/ein Haus für eine bestimmte Sparte zu schaffen. Dabei kann der Bezugsrahmen regional, national oder auch international sein.³⁰⁸

Die Gründung eines Freundeskreises aufgrund einer Bürgerinitiative betont das *politische* Moment. Hier schließen sich mehrere Bürger zum Zweck einer bestimmten Sache zusammen.

³⁰⁶ Beispiel: Freunde der Nationalgalerie Berlin

³⁰⁷ Beispiele (Auswahl): Musikinstrumentenmuseum Berlin; Kaiser-Friedrich-Museumsverein, Berlin

³⁰⁸ Beispiele (Auswahl): Freunde der Akademie der Künste Berlin; Freunde der Salzburger Festspiel, Freunde Kulturspeicher Würzburg

Ist die gewünschte Institution gegründet, geht die Bürgerinitiative dann in der Regel in dem Freundeskreis auf.³⁰⁹

MISSION-Subcode: Ziel

Hinsichtlich der zu erreichenden Ziele für die geförderte Kulturinstitution können vier Hauptziele unterschieden werden: Der *Aufbau bzw. Wiederaufbau* einer Kulturinstitution, der generelle *Erhalt* einer Kulturinstitution, die *finanzielle Unterstützung* sowie die *Publikumsgewinnung*.



Abbildung 24: Struktur der Unterkategorien Ziel – eigene Darstellung

Beim *(Wieder-)Aufbau* geht es entweder darum, eine Institution überhaupt erst zu errichten, oder sie wieder aufzubauen. Der Satzungszweck ist meist so formuliert, dass der gemeinnützige Zweck die Schaffung einer solchen Kulturinstitution ist. Sobald die Institution errichtet ist, ist der Vereinszweck erfüllt und der Freundeskreis müsste sich entweder auflösen

³⁰⁹ Beispiele (Auswahl): aus der Bürgerinitiative Riemer-Museum wurde 2013 der „Freundeskreis Julius-Riemer-Sammlung Wittenberg in Lutherstadt-Wittenberg; Bürgerinitiative „Karlsplatzschaffen“ in Eisenach; bereits 1929 wurde der »Freundeskreis des Bielefelder Kunsthauses« von einer Bürgerinitiative gegründet – heute Freunde des Bielefelder Kunstverein; der Freundeskreis Friedrich von Flotow e.V. in Mecklenburg-Vorpommern ging ebenfalls aus einer Bürgerinitiative hervor.

oder seinen Satzungszweck erweitern. In der Regel wird dieses Moment bereits im Vorfeld in der Satzung berücksichtigt.³¹⁰

Andere Freundeskreise stellen den *Erhalt* einer Kulturinstitution in den Fokus ihrer Arbeit. Sie wollen die Institution entweder vor einer politisch drohenden Schließung bewahren oder sie finanziell so unterstützen, dass ein Überleben überhaupt erst wieder möglich wird – beispielsweise nach drastischen Kürzungen der öffentlichen Fördermittel.³¹¹

Die *Unterstützung* einer Institution hat zum Ziel, diese grundsätzlich zu fördern. Hierbei kann der Fokus auf neuen und zusätzlichen Projekten liegen, die andernfalls nicht unternommen werden könnten, z. B. auf der allgemeinen Unterstützung der laufenden Kosten des Programms oder der Infrastruktur bis hin zu einer Stellenfinanzierung.³¹²

Bei der *Publikumsgewinnung* hat sich der Freundeskreis zum Ziel gesetzt, der Kulturinstitution neue und/oder größere Publikumszielgruppen zu eröffnen.³¹³

MISSION-Subcode: Mitglieder

Die Mission der Förder- und Freundeskreise bezüglich der zu gewinnenden *Mitglieder* kann drei unterschiedliche Ausprägungen haben: Dabei setzen die einen auf den *Status bzw. das gesellschaftliche Netzwerk*, das sich aus einer Mitgliedschaft ergibt, die anderen betonen das *aktive Vereinsleben* des Freundeskreises, die dritten zielen auf die *kulturelle Bildung* der Mitglieder durch die inhaltliche Arbeit des Freundeskreises.

³¹⁰ Beispiel: der FÖRDERVEREIN BERLINER SCHLOSS e.V. sei hier als prominentes Beispiel stellvertretend für viele andere Initiativen aus dem Denkmalschutz genannt.

³¹¹ Beispiele (Auswahl): Liebhabertheater Schloss Kochberg e.V., Freundeskreis Kunst- und Museumsbibliothek Köln, Freunde und Förderer Textil- und Industrie-Museum Augsburg; Ernst Busch-Gesellschaft e. V. Berlin-Pankow des Ernst-Busch-Hauses Berlin (gegr. 1993).

³¹² Beispiel: Die Freunde der Schaubühne finanzieren die Stelle der Theaterpädagogin

³¹³ Beispiele (Auswahl): Stiftung Elbphilharmonie Hamburg, Kunstvereine, Freunde des Thalia Theaters

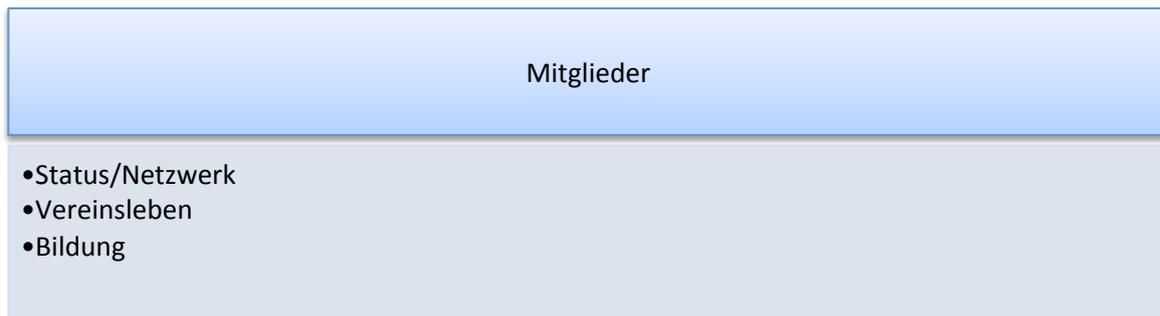


Abbildung 25: Struktur der Unterkategorien Mitglieder – eigene Darstellung

Beim *statusorientierten* Freundeskreis zielt man hinsichtlich der Mitglieder eher auf ein allgemein vorherrschendes gesellschaftliches Verantwortungsgefühl und setzt darauf, dass die Mitgliedschaft Ausweis einer Zugehörigkeit zu einem bestimmten Netzwerk ist und einen besonderen Status des Mitglieds demonstriert.³¹⁴

Der Freundeskreis mit einem aktiven *Vereinsleben* betont die inhaltliche Zugehörigkeit durch regelmäßige Veranstaltungen für seine Mitglieder. Hier werden Menschen Mitglied, die neben der eigenen persönlichen Begeisterung für die Sache die regelmäßige Eingebundenheit und einen hohen Grad an Identifikation schätzen und ihre Freizeit mit sinnstiftenden Aktivitäten füllen wollen.³¹⁵

Einige Freundeskreise stellen die *kulturelle Bildung* ihrer Mitglieder ins Zentrum. Hier wird ein maßgeschneidertes Veranstaltungsprogramm für Mitglieder entwickelt, durch das sie dem kulturellen Gegenstand nähergebracht werden (typisch: Kunstvereine).³¹⁶

Alle befragten Förder- und Freundeskreise setzen *Vergünstigungen und Gegenleistungen* für eine Mitgliedschaft als probates Mittel für die Mitgliederakquisition ein, nennen diese aber nicht explizit im Zusammenhang mit der Mission. Diese Vergünstigungen oder Gegenleistungen können ideeller oder pekuniärer (sogenannter geldwerter Vorteil) Art sein.

³¹⁴ Beispiele: Freunde der Nationalgalerie, Freunde und Förderer Bayreuth

³¹⁵ Beispiele: Kunstvereine, Freunde der Theater.

³¹⁶ Beispiel: Kunstvereine

Von einer großen Mehrzahl der Förder- und Freundeskreise werden zumeist ideelle Vorteile angeboten.³¹⁷ Dies sind u. a.

- kostenlose Informationen, wie z. B. Newsletter oder Mitgliederzeitschrift,
- Gespräche mit Künstlern, Intendanten etc.,
- Probenbesuche, Atelierbesuche, Einführungsgespräche, Previews,
- ein erleichterter Kartenzugang bzw. Vorkaufsrecht für Karten oder Last-Minute-Tickets,
- Mitwirkung an inhaltlicher Arbeit,
- „Führungen hinter die Kulissen“,
- Tourneebegleitung des Orchesters (bei eigener Kostenübernahme), Seminare, besondere Reisen (gegen Gebühr),
- Nutzung vereinseigener oder institutioneller Räumlichkeiten (gegen Gebühr).

Aber auch pekuniäre Gegenleistungen werden von zahlreichen Förder- und Freundeskreisen angeboten. Darunter fallen u. a.

- kostenfreie oder verbilligte Eintrittskarten für die geförderte Institution (und darüber hinaus in weitere, ähnliche Institutionen, die einem bestimmten Verbund angeschlossen sind),
- verbilligte Publikationen (Kataloge, CDs etc.),
- verbilligte Reisen,
- verbilligte Nutzung vereinseigener Räumlichkeiten,
- verbilligte Anzeigen und Publikationen, Jahregaben,
- kostenlose Bilderberatung,

³¹⁷ Laut Kulturkreis-Studie 88 Prozent, immerhin 61 Prozent bieten auch pekuniäre Gegenleistungen an. Kulturkreis-Studie (2007): 14.

- Prozente auf Produkte, die im Shop der Kulturinstitution angeboten werden,
- kostenlose Bücher-Bring-Dienste.

Laut der Kulturkreis-Studie bieten die Förder- und Freundeskreise den Mitgliedern nach eigenen Schätzungen durchschnittlich zehn Prozent des Mitgliedsbeitrags als Gegenleistung. Hervorzuheben ist hierbei, dass es sich zunächst um ein Angebot handelt, von dem nicht jedes Mitglied in der Praxis regelmäßig Gebrauch macht. Dennoch scheint eine solche Gegenleistung ein probates Mittel für die Mitgliedergewinnung und -bindung zu sein.³¹⁸

MISSION-Subcode: Form/Art und Weise

Gefragt wurde auch nach der Form bzw. der Art und Weise, wie die Mission der Förder- und Freundeskreise erreicht und erfüllt wird. Hinsichtlich der Zielerreichung ist zu bemerken, dass nur zwei der untersuchten Freundeskreise überhaupt eine Idee von einem Mission-Statement haben, wobei dieses nicht explizit formuliert wurde. Alle anderen verweisen entweder auf ihren Satzungszweck oder verneinen ein Vorliegen einer solchen Zielformulierung gänzlich.

Eine professionelle Erfolgsmessung jenseits der Mitgliederzahlen führt ebenfalls keiner der untersuchten Freundeskreise durch, so dass die Unterkategorie nicht erhoben werden konnte und an dieser Stelle von einer grafischen Darstellung abgesehen werden muss.

³¹⁸ Laut Kulturkreis-Studie würde nach Einschätzung von 65 Prozent der Befragten Freundeskreise die Mitgliederzahl im Falle einer Rücknahme der Gegenleistungen abnehmen, während nur 35 Prozent davon ausgehen, dass die Mitgliederzahl in einem solchen Falle gleich bliebe. Kein Förder- und Freundeskreis prognostiziert in einem solchen Fall einen Mitgliederzuwachs. Die Praxis zeigt immer wieder, dass Bemühungen, die die Gewinnung von Fördermitgliedern ohne jegliche Gegenleistung zum Ziel haben, regelmäßig scheitern. Diese Einschätzung wird unterstrichen durch die konsequente und offensive Nutzung der „Serviceleistungen“ bei der Werbung neuer Mitglieder: 71 Prozent publizieren sie in ihren Veröffentlichungen, Mitgliederbroschüren, Internetauftritten o. Ä. Nur 6 Prozent der Förder- und Freundeskreise bieten überhaupt keine Gegenleistung für die Mitglieder an. Oft sind die Gegenleistungen an eine Staffelung der Beiträge gekoppelt. Wer einen höheren Mitgliedsbeitrag zahlt, erhält auch mehr Leistung. Auf diese Weise versprechen sich die Förder- und Freundeskreise, höhere Beiträge zu erzielen.

Die folgende tabellarische Gesamtübersicht stellt das Ergebnis der Befragung nochmals übersichtlich dar.

Motiv		Ziel		Mitglieder	
persönlich	8	(Wieder-)Aufbau	9	Status	8
inhaltlich	4	Erhalt	2	Vereinsleben	6
geografisch	6	Unterstützung	9	Bildung	7
politisch	3	Publikum	1		

Abbildung 26: Tabelle: Ergebnis der Befragung in Zahlen

IV.1.3.2 Kategorie STRUKTUR

Bei der Struktur interessiert der *Grad der Einbindung* in die geförderte Institution, die *Rechtsform*, in der ein Freundeskreis firmiert, die Struktur der *Gremien und Organe* und ihre *Besetzung*, die Art und Weise der *Entscheidungsfindung* sowie die Frage, ob es *Unterorganisationen* gibt, die ebenfalls zur Mittelakquisition dienen.

Wie werden die Organe besetzt, nach welchen Kriterien und durch wen werden die strategischen und operativen Entscheidungen getroffen? Verfügt der Freundeskreis über Unterorganisationen bzw. gibt es weitere Körperschaften, die mit der Drittmittel-Akquisition betraut sind (Junger Freundeskreis, Stiftung, GmbH)? Über wie viele Mitarbeiter verfügt der Freundeskreis, arbeiten sie haupt- oder ehrenamtlich und werden Freiwillige/Volunteers aus dem Freundeskreis geschöpft?

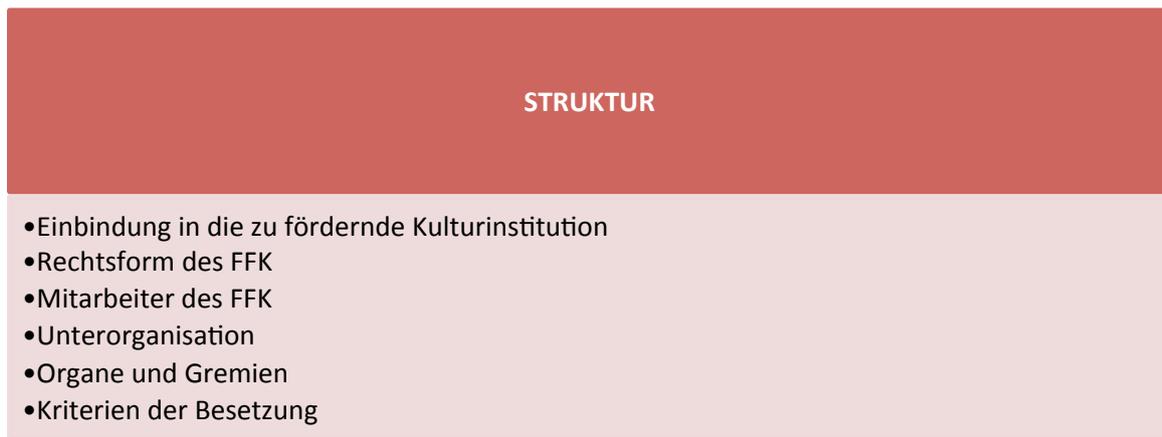


Abbildung 27: Kodierung „Struktur“

STRUKTUR-Subcode: Einbindung in die zu fördernde Kulturinstitution

Strukturell unterscheiden sich Freundeskreise vor allem in Bezug auf ihre Einbindung in die zu fördernde Kulturinstitution. Innerhalb der Einbindung wird das Verhältnis zur Kulturinstitution untersucht. Ist der Freundeskreis eher außerhalb oder innerhalb der Kulturinstitution? Ist er Teil der Kulturinstitution oder operiert er unabhängig extern? Ist der Freundeskreis Träger, Mitgesellschafter oder Mittelsammlungs- und Verteilungsinstitution? Beim Grad der Einbindung ergab die Untersuchung drei Ausprägungen.

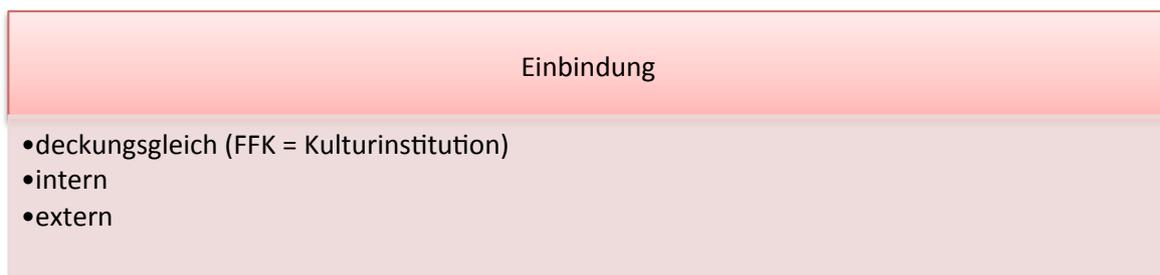


Abbildung 28: Struktur der Unterkategorie Einbindung

Erstens können Freundeskreis und Institution insoweit *deckungsgleich* sein, als der Freundeskreis selbst die Institution darstellt oder Träger bzw. Betreiber der Institution ist.

Zweitens kann der Freundeskreis *intern/innerhalb* der Institution liegen, indem beispielsweise eine personelle oder räumliche Verknüpfung vorliegt, die Mitarbeiter des Förder- und Freundeskreises von der Institution angestellt oder bezahlt werden oder ggf. auch Aufgaben für die Institution erfüllen müssen.

Und drittens kann er *außerhalb* der Institution liegen und mit Ausnahme der allgemeinen Absprachen bezüglich der Förderleistung keine weiteren inhaltlichen Berührungspunkte mit der Institution aufweisen.

STRUKTUR-Subcode: Rechtsform

Strukturell können sich die Freundeskreise auch hinsichtlich ihrer Rechtsform unterscheiden. Die typische Organisationsform der Förder- und Freundeskreise ist der Verein. Daneben existieren aber auch Stiftungen, AGs oder GmbHs.



Abbildung 29: Struktur der Unterkategorie Rechtsform – eigene Darstellung

In der Regel streben alle Freundeskreise eine Gemeinnützigkeit an. Sie können aber auch ohne Gemeinnützigkeitsstatus agieren.³¹⁹ Um als steuerbegünstigter Freundeskreis im Sinne

³¹⁹ Siehe z. B. die Freunde der Schaubühne Berlin.

des §§ 51 ff. AO³²⁰ anerkannt zu werden, muss dieser als sogenannte Körperschaft, d.h. als AG, GmbH, Stiftung oder Verein errichtet werden.

Bei der Bildung einer *AG* wäre der Vorteil, dass der Aktionär nur für die Einbezahlung des Aktienkapitals haftet und die Aktien ohne weiteres übertragen werden können. Das Mindestkapital liegt derzeit bei 50.000 Euro und die Gründungsformalitäten sind kompliziert. Hierdurch kann eine gewisse Schwerfälligkeit entstehen.

Für die Gründung einer *GmbH* sprächen die beschränkte Haftung auf das Gesellschaftsvermögen sowie die Leitung der Gesellschaft durch einen oder mehrere Geschäftsführer. Zur Überwachung der Geschäftsführer kann ein fakultativer Aufsichtsrat gewählt werden. Nachteilig wären das Erfordernis eines Mindestkapitals i. H. v. derzeit 25.000 Euro, erhebliche Gründungsformalitäten und -kosten sowie das Erfordernis einer umfangreichen Buchführung.

Bei der Bildung einer *Stiftung* liegt der Vorteil in der Unabhängigkeit vom Mitgliederbestand, das Mindestkapital liegt ebenfalls bei 50.000 Euro.

Die Bildung eines eingetragenen *Vereins* erfordert weder ein Mindestkapital, noch ist die Gründung selbst aufwendig oder kompliziert. Vor diesem Hintergrund ist der Verein die in der Praxis am häufigsten gewählte Rechtsform zur Förderung von Kunst und Kultur. Die Rechtsverhältnisse der Vereine sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (§§ 21 bis 79 BGB), sowie im Gesetz zur Regelung des öffentlichen Vereinsrecht geregelt³²¹.

Auch in dieser Arbeit werden mitgliederfinanzierte Freundeskreise berücksichtigt, die teilweise jedoch Unterstrukturen in Form von GmbHs oder Stiftungen geschaffen haben, um die Förderleistung zu verstärken.

³²⁰ Die Förderung von Kulturinstitutionen durch Förderkörperschaften ist steuerrechtlich maßgeblich geprägt durch die Regelungen des Gemeinnützigkeitsrechts: §§ 51 ff. Abgabenordnung – AO –, § 5 Abs. 1 Nr. 9 Körperschaftsteuergesetz.

³²¹ Vereinsgesetz vom 5. August 1964 (Bundesgesetzblatt 964 Teil I, S. 593)

STRUKTUR-Subcode: Mitarbeiter

Ein großer Teil der Förder- und Freundeskreise organisiert sich vorwiegend durch ehrenamtlich Engagierte.



Abbildung 30: Struktur der Unterategorie Mitarbeiter – eigene Darstellung

Die Untersuchung ergab, dass der größte Teil der hier untersuchten Freundeskreise zumindest einen hauptamtlichen Mitarbeiter hat. Dennoch arbeitet rund ein Drittel zu 100 Prozent mit Ehrenamtlichen. Dies entspricht auch den Ergebnissen der Kulturkreis-Studie, laut der nur 22 Prozent der Freundeskreise über hauptamtliche Mitarbeiter verfügen.³²²

STRUKTUR-Subcode: Unterorganisationen

Einige Förder- und Freundeskreise oder auch ihre geförderten Kulturinstitutionen verfügen über zusätzliche Unterorganisationen, wie Stiftungen oder GmbHs, die ihrerseits zur Mittelgenerierung eingerichtet wurden.

Im Folgenden wird sich hier auf die Angabe beschränkt, ob eine solche Unterorganisation zur Mittelgenerierung besteht oder nicht. Die Untersuchung ergab, dass knapp die Hälfte der Freundeskreise über eine Unterorganisation verfügt, die zusätzlich zum Ziel der Mittelakquisition beitragen soll.

³²² Siehe Kulturkreis-Studie (2007): S. 18.

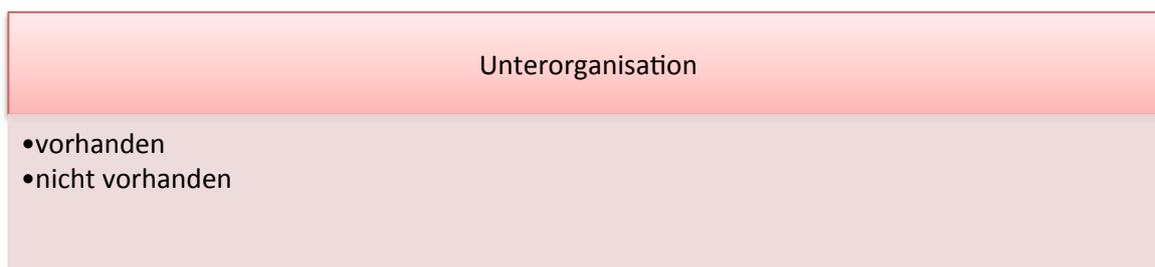


Abbildung 31: Struktur der Unterkategorie Unterorganisation – eigene Darstellung

Die folgende tabellarische Gesamtübersicht stellt das Ergebnis der Befragung zu den Merkmalen der Einbindung, der Rechtsform, der Unterorganisation und der Mitarbeiter nochmals übersichtlich dar.

Einbindung		Rechtsform		Unterorganisationen		Mitarbeiter	
Freundeskreis=Kulturinstitution	10	Verein	19	Stiftung o. GmbH	10	100 % EA	7
intern	4	Stiftung	1	keine	11	EA+HA	14
extern	7	AG	1				

Abbildung 32: Tabelle: Ergebnis der Befragung in Zahlen

STRUKTUR-Subcode: Organe und Gremien

Schließlich unterscheiden sich die Förder- und Freundeskreise in ihrer Struktur der *Gremien und Organe* sowie in ihrer Besetzung und der Art, wie Entscheidungen getroffen werden. Die vorliegende Untersuchung ergab drei Varianten: Die *einfache Struktur*: Vorstand (VS), Mitgliederversammlung (MV), die *schlanke Struktur*: Vorstand (VS), Geschäftsführung (GF),

Mitgliederversammlung (MV), die *komplexe Struktur*: Vorstand (VS), Kuratorium (KU) und/oder Beirat (BEI), Mitgliederversammlung (MV) plus ggf. Geschäftsführung (GF).

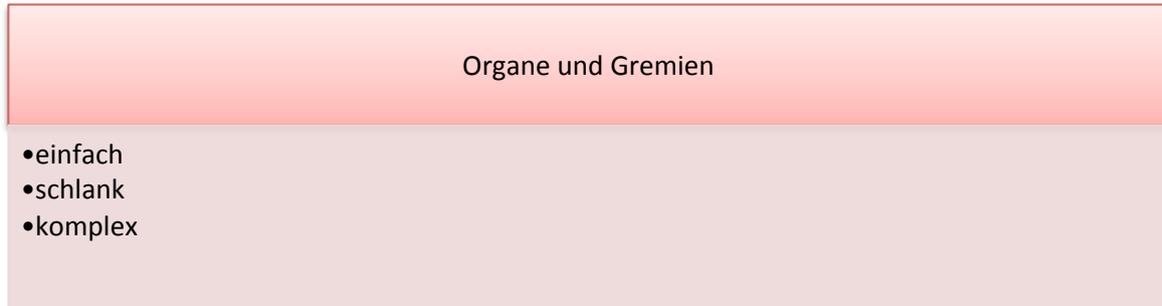


Abbildung 33: Struktur der Unterkategorie Organe und Gremien – eigene Darstellung

Diese Varianten können auch mit den Grundarten der Organisationsprinzipien, die in der Literatur sehr einheitlich besprochen sind, beschrieben werden, nach der die einfache der Linienorganisation, die schlanke der Stablinien-Organisation und die komplexe der Mehrlinien-Organisation entspräche³²³.

STRUKTUR-Subcode: Kriterien der Besetzung

Die Kriterien der Besetzung lassen sich in drei unterschiedlich Typen gliedern: zunächst jene Typen, bei denen die Ämter eher pragmatisch nach „wollen und können“ besetzt werden. Dann jene, die die Ämter nach dem Potential der Personen hinsichtlich ihres persönlichen *Netzwerks*, das für die Mittel- und Mitgliederakquisition Bedeutung hat, besetzen. Und schließlich jene, die bei der Besetzung der Ämter auf das Know-how der entsprechenden Person abzielen.

³²³ Vgl. u.a.: Heinrichs (2012): 141 ff.; Ulrich/Fluri (1992): 186.f.

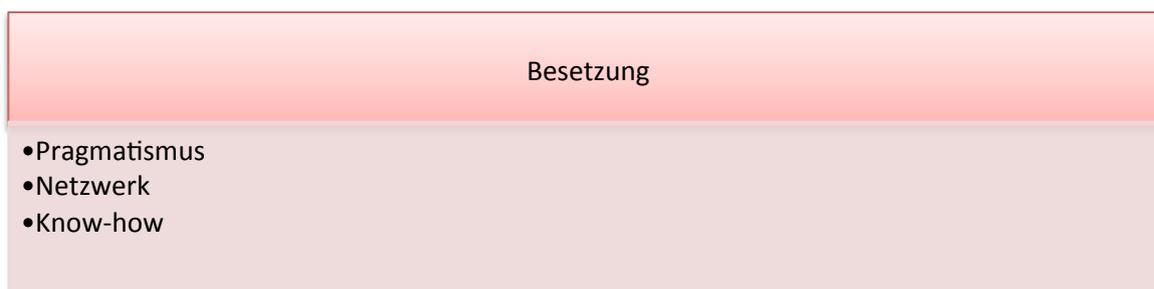


Abbildung 34: Struktur der Unterkategorie Besetzung der Gremien – eigene Darstellung

Die folgende Tabelle stellt das Ergebnis der Befragung zu den Merkmalen Organe/Gremien und Besetzungskriterien nochmals übersichtlich dar.

Organe/Gremien		Kriterien Besetzung	
einfach	10	Pragmatismus	8
schlank	5	Netzwerk/Ressource	6
komplex	6	Know-how	7

Abbildung 35: Tabelle: Ergebnisse der Befragung

IV.1.3.3 Kategorie MITGLIEDER

Hinsichtlich der Mitglieder lassen sich drei Aspekte unterscheiden: Die *Akquisition*, die *Bindung* und die *Struktur*. Hat der Freundeskreis eine bestimmte Zielgruppe für die Mitgliedschaft und nach welchen Kriterien wird sie definiert? Wie und wer akquiriert im Freundeskreis neue Mitglieder? Gibt es eine bestimmte Strategie, liegt die Akquisition in den Händen aller, mehrerer oder einzelner? Wird eher zurückhaltend akquiriert oder aktiv? Gibt es eine Staffelung der Beiträge und nach welchen Kriterien? Rekrutiert der Freundeskreis Freiwillige für die Kulturinstitution? Wie und mit welchen Leistungen bindet der

Freundeskreis seine Mitglieder? Welche Kommunikationswege benutzt er? Steht die Bildung der Mitglieder im Vordergrund oder eher das gesellschaftliche Vereinsleben? Wie sieht die Mitgliederstruktur aus? Welche Entwicklung hat sie genommen bezüglich des Alters, der Zahl und der gespendeten Mittel?



Abbildung 36: Kodierung „Mitglieder“

MITGLIEDER-Subcode: Akquisition

Bei den untersuchten Förder- und Freundeskreisen gliedert sich die Akquisition in zwei Unterkategorien: Die Bestimmung der *Zielgruppe*, d. h. wer soll potentiell Mitglied im Freundeskreis werden, und die *Durchführung* der Akquisition, bei der es festzulegen gilt, welche Personen die Akquisition durchführen und ob die Akquisition spontan oder strategisch durchgeführt wird.



Abbildung 37: Struktur der Unterkategorie Akquisition – eigene Darstellung

MITGLIEDER-Subcode: Zielgruppe

Die Zielgruppe bestimmt, auf welche Motivation des potentiellen Mitglieds die Akquisition sich vornehmlich richtet. Sie unterscheidet nach *persönlichem Interesse* eines Mitglieds (das Mitglied interessiert sich beispielsweise privat sehr stark für Bildende Kunst), *professionellem Interesse* des Mitglieds (das Mitglied ist interessiert an dem Netzwerk des Förder- und Freundeskreises bzw. dem der Kulturinstitution), oder dem *Status* bzw. allgemeiner gesellschaftlicher Verantwortung des Mitglieds (das Mitglied hat ein starkes Interesse, sein gesellschaftliches Engagement nach außen hin zu dokumentieren).

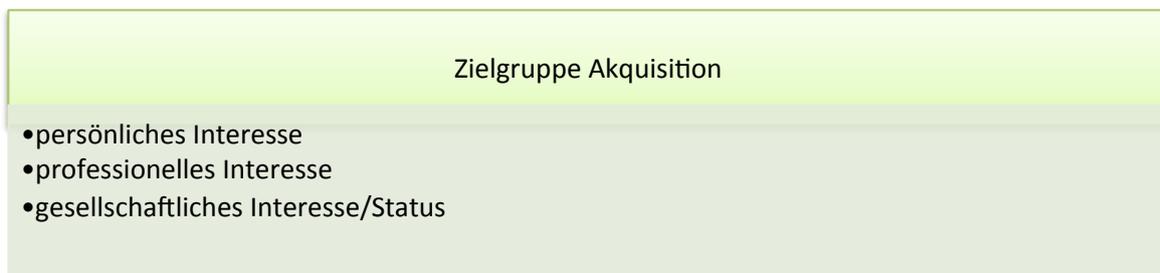


Abbildung 38: Struktur der Unterkategorie Akquisition-Zielgruppe – eigene Darstellung

MITGLIEDER-Subcode: Durchführung der Akquisition

Bei der Untersuchung der Durchführung der Akquisition ergaben sich drei Formen: *die spontane Variante*, bei der alle spontan und nicht nach strategischen Überlegungen werben, die *zentral spontane Variante*, bei der der Vorstand spontan und nicht nach dezidiert strategischen Überlegungen wirbt, und letztlich die *zentral strategische Variante*, bei der zentral und strategisch geworben wird.

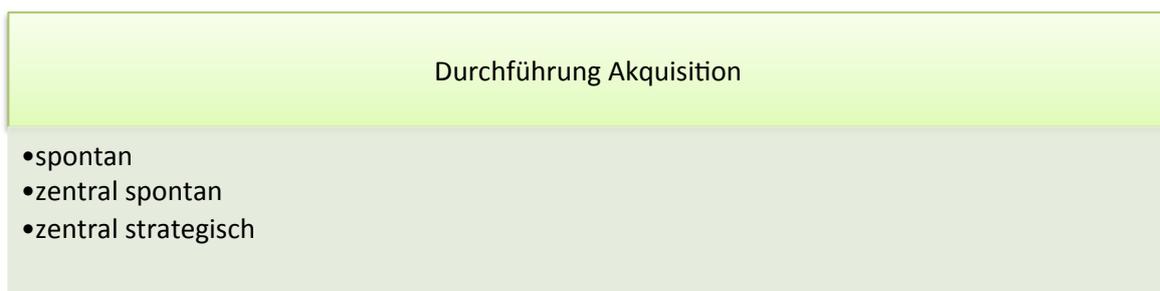


Abbildung 39: Struktur der Unterkategorie Akquisition-Durchführung – eigene Darstellung

Die folgende Tabelle stellt das Ergebnis der Befragung zu den Merkmalen Mitgliederakquisition und Mitgliederakquisition-Durchführung nochmals übersichtlich dar.

Mitgliederakquisition Zielgruppe		Mitgliederakquisition-Durchführung	
persönliches Interesses	14	spontan	15
professionelles Interesse	2	zentral spontan	2
gesellschaftl. Interesse/Status	5	zentral strategisch	4

Abbildung 40: Tabelle: Ergebnisse der Befragung

MITGLIEDER-Subcode: Bindung

Wie erreichen die Förder- und Freundeskreise eine Bindung ihrer Mitglieder? Hier gibt es vier verschieden Ausprägungen: die des *expliziten Leistungsangebots*, die des *aktiven Vereinslebens*, die der *kulturellen Bildung* und jene, in der *freiwillige Mitarbeit/Volunteering* als Bindungsinstrument eingesetzt wird.



Abbildung 41: Struktur der Unterkategorie Bindung – eigene Darstellung

Leistungen	Aktives Vereinsleben	Kulturelle Bildung	Volunteers
4	11	3	3

Abbildung 42: Tabelle: Ergebnisse der Befragung „Bindung“ – eigene Darstellung

MITGLIEDER-Subcode: Struktur

Schließlich unterscheidet man noch die Struktur der Mitglieder nach Alter oder Status. Hier fällt auf, dass die meisten Förder- und Freundeskreise keine genauen Angaben über ihre Mitgliederstruktur machen können. Der überwiegende Teil gibt an, über eine Mischung der Mitgliederstrukturen zu verfügen, sowohl hinsichtlich des Status der Mitglieder als auch hinsichtlich ihres Alters. 19 der 21 befragten Freundeskreise bestätigen, dass es eine der Hauptherausforderungen sei, junge Mitglieder zu werben und zu binden. Aufgrund der mangelhaften Datenlage wird an dieser Stelle von einer grafischen Darstellung abgesehen.

IV.1.3.4 Kategorie MITTEL

Hinsichtlich der Mittel der Förder- und Freundeskreise ergeben sich zwei Unterkategorien: Die Mittelgenerierung und die Mittelverwendung. Aus welchen Quellen generiert der Freundeskreis Mittel? Wofür verwendet er sie vornehmlich? Betreibt er ein aktives Spendenmanagement bzw. Fundraising?



Abbildung 43: Kodierung „Mittel“

MITTEL-Subcode: Mittelgenerierung

Bei der Generierung der Mittel ergeben sich drei Formen: Die ausschließlich interne Mittelgenerierung über die *Erhebung eines Mitgliedsbeitrags*, jene durch die *Akquisition zusätzlicher Spenden aus dem Mitgliederkreis* oder durch das *Erzielen von Verkaufserlösen* sowie jene durch ein *externes Fundraising*, d. h. durch das Anwerben von Spendern und Sponsoren über das externe Kontaktnetz des Förder- und Freundeskreises.

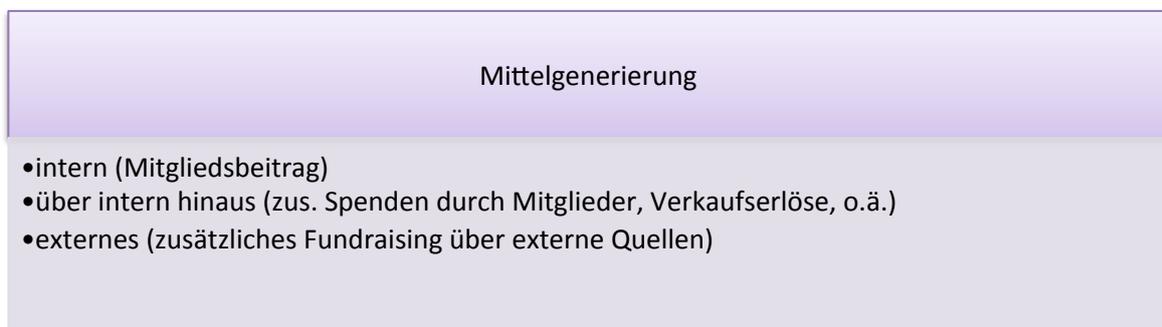


Abbildung 44: Struktur der Unterkategorie Mittelgenerierung – eigene Darstellung

MITTEL-Subcode: Mittelverwendung

Bei der Mittelverwendung ergeben sich zwei Varianten: jene, bei der die Einnahmen des Förder- und Freundeskreises in den *laufenden Haushalt* oder in *infrastrukturelle Leistungen* der Institution fließen, sowie die, bei denen sie in *zusätzliche oder neu entwickelte Projekte* fließen.



Abbildung 45: Struktur der Unterkategorie Mittelverwendung – eigene Darstellung

Die folgende Tabelle stellt das Ergebnis der Befragung zu den Merkmalen Mittelgenerierung und Mittelverwendung nochmals übersichtlich dar.

Mittelgenerierung				Mittelverwendung	
intern - nur über Beiträge	Spenden zusätzlich intern	Verkaufserlöse	externes Fundraising	Haushalt/ Infrastruktur	zusätzliche Projekte
10	5	2	4	15	6

Abbildung 46: Tabelle: Ergebnisse der Befragung „Mittel“ – eigene Darstellung

IV.2 Interpretation der Ergebnisse zwecks Typenbildung

In diesem Kapitel werden die Anwendung des Konzeptes des Merkmalsraums und die Anwendung der Reduktion auf die Ergebnisse der Befragung an einem Ausschnitt der empirischen Daten dargestellt. Dieses Vorgehen dient dem Zweck der Typenbildung.

Das Konzept des Merkmalsraums

Die Bildung einer Typologie erfolgt in Anlehnung an das Konzept des Merkmalsraums und die typologischen Operationen nach *Barton/Lazarsfeld*.³²⁴ Jeder Typologie liegt ein Merkmalsraum zugrunde, der sich durch die Kombination ausgewählter Merkmale bzw. Vergleichsdimensionen und ihrer Ausprägungen ergibt.³²⁵ Werden Typen allgemein als Merkmalskombination definiert, spannt jede Typologie einen n-dimensionalen Merkmalsraum³²⁶ auf, innerhalb dessen jedes Untersuchungselement mit der ihm eigenen Kombination von Merkmalsausprägungen verortet werden kann. Der Merkmalsraum weist dabei so viele Merkmalskombinationen auf, wie Merkmale berücksichtigt werden, und kann, sofern nicht allzu viele Eigenschaften berücksichtigt werden, mit Hilfe eines Koordinatensystems oder einer Kreuztabelle graphisch dargestellt werden. Der Vorteil der tabellarischen Darstellung liegt in der besseren Darstellbarkeit bei mehr als drei Merkmalen, da auch mehrere Tabellen nebeneinandergestellt werden können. Die Übersichtlichkeit nimmt bei steigender Merkmalsanzahl ab. Eine Typologie sollte daher auf wenigen Merkmalen beruhen, um ihren Zweck der Reduzierung und Strukturierung zu erfüllen.³²⁷

³²⁴ Vgl. Barton; Lazarsfeld (1951).

³²⁵ Kluge (1999): 2.

³²⁶ Siehe hierzu Hempel; Oppenheim (1936): 43; Lazarsfeld (1937): 126; Barton; Lazarsfeld (1951): 173. Zur allgemeinen Relevanz des Merkmalsraums in empirisch begründeten Typologien siehe Kluge (1999).

³²⁷ Kluge (1999): 95.

Die Reduktion

Anhand einer tabellarischen Darstellung ergibt sich ein guter Überblick über sämtliche Kombinationsmöglichkeiten des konstruierten Merkmalsraumes. Ordnet man nun die empirischen Untersuchungsergebnisse den einzelnen Subkategorien zu, werden u. U. Kombinationen sichtbar, die selten bis gar nicht auftreten. Diese Einzelfälle können als Kontrastfolie genutzt werden: Warum treten diese Fälle nicht auf? Sind diese Fälle nicht erhoben worden? Existieren solche Fälle real gar nicht? Da nicht alle Kombinationen in der Praxis real existieren oder manche Kombinationen aus forschungstechnischer Sicht wieder zusammengefasst werden können, wird der ursprüngliche Merkmalsraum meist reduziert, um auf diese Weise zu einer empirisch begründeten Typologie zu gelangen. “By reduction is understood any classification as a result of which different combinations fall into one class.”³²⁸

Über die Definition und Kombination von Merkmalen und ihren Ausprägungen gelangt man zu allen denkbaren Kombinationsmöglichkeiten. Durch die Analyse der empirischen Regelmäßigkeiten sowie unter Berücksichtigung forschungspragmatischer Gründe kann der Merkmalsraum auf wenige Typen reduziert werden.³²⁹ Im Folgenden wird dies pro Merkmal (MISSION, STRUKTUR, MITGLIEDER, MITTEL) Schritt für Schritt jeweils anhand der Kombination aller Merkmalsausprägungen durchgeführt und dargestellt.

IV.2.1 Typen MISSION

Schaut man sich die Merkmale der MISSION genauer an, so können folgende Typen beschrieben werden. Die Merkmale *politisch*, *inhaltlich* und *geografisch* können zusammengefasst werden. Sie sind eher an der Sache, d. h. *objektiv* orientiert, während das Gründungsmotiv *persönlich* stärker *subjektiv* orientiert ist.

³²⁸ Barton; Lazarsfeld (1951): 173.

³²⁹ Kluge (1999): 108.

politisch }
 inhaltlich } objektiv
 geografisch }

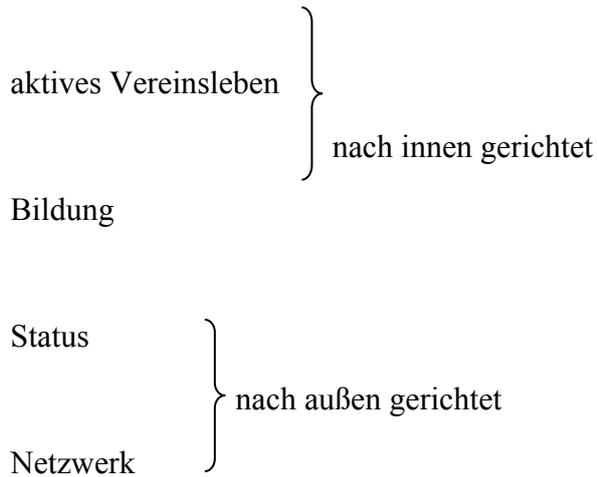
persönlich } subjektiv

Ebenfalls zusammengefasst werden können nach diesem Prinzip die Merkmale (*Wieder-)*Aufbau, *Erhalt* und *Unterstützung*. Auch sie sind eher *objektiv, d.h. sach- bzw. aufgabenorientiert*, während die Merkmale *Kulturpolitisches Netzwerk* und *Publikum* eher *subjektiv, d.h. personenorientiert* sind.

Wiederaufbau }
 Erhalt } objektiv (aufgaben- und sachorientiert)
 Unterstützung }

Publikum } subjektiv (personenorientiert)

Bei den Merkmalen der MISSION bezogen auf die Mitglieder ließen sich das *aktive Vereinsleben* und die *Bildung* zusammenfassen, beide sind eher nach *innen* auf die Mitglieder gerichtet. Bei den Merkmalen *Status* bzw. *Netzwerk* richtet sich das Interesse eher nach *außen*, zur Demonstration einer gesellschaftlichen Position oder Haltung.



Folgende drei gegensätzliche Merkmalspaare lassen sich demnach unterscheiden:

- objektiv (aufgaben-/sachorientiert) vs. subjektiv (Individuen-/personenorientiert)
- nach innen gerichtet vs. nach außen gerichtet

MISSION	innen (8)	außen (13)
objektiv (sachorientiert) (18)	5 Mäzen	13 Missionar
subjektiv (personenorientiert) (3)	3 Educator	X

Abbildung 47: Tabelle: Kombination der MISSION-Merkmale – eigene Darstellung

Lesebeispiel Abbildung 47: In dieser Übersicht werden die MISSION-Merkmale des Gründungsmotivs (innen/außen sowie objektiv/subjektiv) miteinander kombiniert. Bei insgesamt 13 der befragten Förder- und Freundeskreise ist die Motivation nach außen (z. B. Publikum) gerichtet mit stark objektiver Ausrichtung auf den Erhalt und die Unterstützung der Kulturinstitution. 5 der befragten Freundeskreise richten sich eher nach innen, an die Mitglieder, bei dennoch starker Ausrichtung auf objektive Ziele, wie den Erhalt der KI. 3 der befragten Freundeskreise agieren als Educator und setzen die Bildung der Vereinsmitglieder ins Zentrum ihrer Bemühungen.

In Bezug auf die MISSION lassen sich durch tabellarische Kombination der verbleibenden vier Merkmalsausprägungen drei Typen ableiten.

Missions-Typ 1: Missionar

Dieser Typ setzt auf ein aktives Vereinsleben, das in regelmäßigen Abständen unterschiedliche Veranstaltungen für die Mitglieder bietet, bei denen der gesellschaftliche Aspekt des Zusammenfindens eine große Rolle spielt. Das Angebot für die Mitglieder muss nicht notwendigerweise groß sein. Der Verein übt seine Anziehungskraft durch Imagewerte aus. Man will dazugehören und dies zeigen. Der Verein ist häufig ein potenter Unterstützer der Institution.

Missions-Typ 2: Educator

Hier betont der Verein mit seinen Veranstaltungen den Bildungsaspekt. Die inhaltliche Dimension der Veranstaltungen und die Absicht, den Mitgliedern Bildungsinhalte zu liefern, treten hier in den Vordergrund und sind stark geprägt durch einzelne handelnde Personen.

Missions-Typ 3: Mäzen

Dieser Freundeskreis bietet seinen Mitgliedern zwar Gegenleistungen in gewissem Ausmaß an, setzt aber mehr auf ein mäzenatisches Engagement seiner Mitglieder und legt Wert darauf, dass die Angebote an die Mitglieder alle kostenpflichtig sind und die Einnahmen ausschließlich der geförderten Sache oder Institution zufließen. Er regt seine Mitglieder inhaltlich an und motiviert sie so, auch etwas für den Verein zu leisten. Die pekuniäre Leistung steht aber weder in Richtung der Mitglieder noch in Richtung der Kulturinstitution im Vordergrund.

IV.2.2 Typen STRUKTUR

Betrachtet man die unterschiedlichen Merkmale der Struktur der untersuchten Förder- und Freundeskreise, so zeichnen sich hier drei gegensätzliche Merkmalsausprägungen ab. Sie beschreiben den Grad der Einbindung des Freundeskreises in die Kulturinstitution sowie die Art und Weise der Ämterbesetzung oder bezeichnen die Komplexität der Entscheidungsstrukturen. Da die Rechtsform nicht zwingende Voraussetzung für die Erfüllung des Hauptkriteriums von NPOs – der Nichterzielung von Profit – ist und auch keinen großen Einfluss auf die eigentlichen Aufgabendefinitionen nimmt, kann sie in der zu erstellenden Typologie als Merkmal vernachlässigt werden.³³⁰

Folgende drei gegensätzliche Merkmalspaare lassen sich hinsichtlich der Strukturen unterscheiden und werden in der folgenden Tabellenübersicht alle miteinander kombiniert:

- extern vs. intern (Einbindung in Kulturinstitution)
- strategisch vs. spontan (Ämterbesetzung)
- komplex vs. einfach (Entscheidungsstrukturen)

STRUKTUR	strategisch (13)	spontan (8)
extern (7)	4	3
intern (14)	9	5

Abbildung 48: Tabelle: Kombination der STRUKTUR-Merkmale Einbindung und Ämterbesetzung

Lesebeispiel Abbildung 48: In dieser Übersicht werden die STRUKTUR-Merkmalspaare Einbindung (extern/intern) und Ämterbesetzung (strategisch/spontan) miteinander kombiniert. Insgesamt 7 der befragten Förder- und Freundeskreise befinden sich extern der Kulturinstitution, d. h. sie sind schlecht bis gar nicht in die Abläufe und Strukturen der Kulturinstitution eingebunden. Während 4 von diesen 7 ihre Ämter strategisch besetzen, erfolgt dies bei den 3 anderen eher spontan und nicht strategisch. Insgesamt 14 der befragten Freundeskreise befinden sich intern der geförderten Kulturinstitution, d. h. sie sind räumlich oder personell mit der Kulturinstitution verknüpft. 9 von diesen besetzen ihre Ämter strategisch, 5 tun dies eher spontan.

³³⁰ Vgl. auch Kuntz (2006).

STRUKTUR	komplex/hoch (6)	einfach/niedrig (15)
extern (7)	0	7
intern (14)	6	8

Abbildung 49: Tabelle: Kombination der STRUKTUR-Merkmale Einbindung und Entscheidungsstrukturen

STRUKTUR	komplex/hoch (6)	einfach/niedrig (15)
strategisch (13)	3	10
spontan (8)	3	5

Abbildung 50: Tabelle: Kombination der STRUKTUR-Merkmale Ämterbesetzung und Entscheidungsstrukturen

STRUKTUR	strategisch		spontan	
	komplex	einfach	komplex	einfach
extern	0	3 Friend	0	4 Amateur
intern	3 Supervisor	7 Advisor	3 Amateur	1 Amateur

Abbildung 51: Tabelle: Kombination aller sechs STRUKTUR-Merkmale

In der Untersuchung tritt die Merkmalskombination „extern“ (nicht eingebunden in die Kulturinstitution) und „komplexe Entscheidungsstrukturen“ nicht auf. Dies spricht dafür, dass Freundeskreise mit komplexen Entscheidungsstrukturen einer notwendig hohen Rückbindung an die Kulturinstitution bedürfen und eine komplexe Entscheidungsstruktur ohne

Rückbindung nicht praktikabel wäre. Die auftretenden Fälle „extern“ und „strategisch“ können zusammengefasst werden.

Betrachtet man die „internen“ Fälle gegenüber den „externen“, so wird deutlich, dass hier eine „strategische“ Ausrichtung der Freundeskreise häufiger besteht, als bei den „externen“ Freundeskreisen. Vor diesem Hintergrund können alle auftretenden Fälle „spontan“ aus forschungspragmatischer Sicht zusammengefasst werden.

Insgesamt können vier STRUKTUR-Typen mit ihren Untertypen gebildet werden.

Struktur-Typ 1: Advisor

Dieser Förder- und Freundeskreis ist gut an die geförderte Kulturinstitution angebunden, sei es durch eine geschaffene Stelle, die in die Institution wirkt, oder durch eine räumliche Anbindung (Büroräume in der Kulturinstitution), die einen permanenten Austausch fördert. Er besetzt seine Ämter strategisch und ist in der Ausübung der Entscheidungsstrukturen eher schlank aufgestellt. Zumeist behalten sich die Entscheidungsträger bei diesem Typ eine beratende Funktion vor, die dem Freundeskreis ein hohes Maß an Freiheit im täglichen Agieren gewährt. Der *Advisor* entspricht im Idealfall am ehesten dem Missions-Typ „Educator“.

Struktur-Typ 2: Supervisor

Dieser Typ unterscheidet sich von Typ 1 lediglich hinsichtlich der komplexeren Ämterbesetzung. Diese haben bei diesem Typ nicht nur eine beratende, sondern auch eine überwachende Funktion und bringen sich stark in die operativen Entscheidungen des Förder- und Freundeskreises ein. Seine idealtypische Entsprechung hinsichtlich der Mission findet der Supervisor eher beim Typ „Missionar“.

Struktur-Typ 3: Friend

Dieser Typ unterscheidet sich von Typ 1 darin, dass er nicht so gut in die Kulturinstitution eingebunden ist. In der Regel laufen diese Typen von Förder- und Freundeskreisen eher

parallel zur Kulturinstitution, wodurch es zu Zeitverlusten und Abstimmungsproblemen kommen kann. Liebhaber (friends) einer Kulturinstitution beraten und fördern den Förderkreis aus ihrer persönlichen Leidenschaft heraus und behalten dabei gleichzeitig die Förderung der Kulturinstitution im Blick. Der Friend ist idealtypisch hinsichtlich seiner Mission eher beim Typ „Mäzen“ zu finden.

Struktur-Typ 4: Amateur

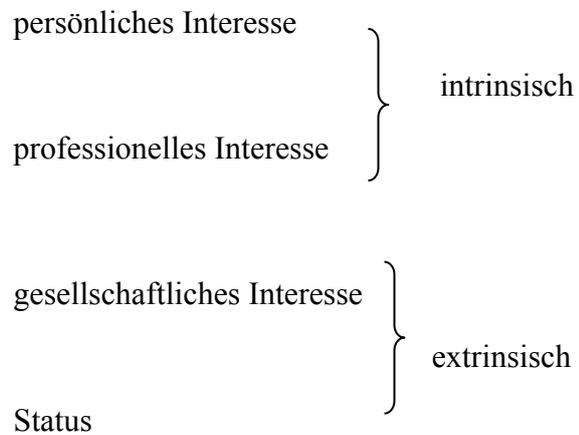
Dieser Typ besetzt seine Ämter eher spontan – je nachdem, wer sich für die Übernahme des Amtes bereit erklärt. Die Entscheidungsstrukturen sind dementsprechend einfach und der Förder- und Freundeskreis agiert außerhalb der zu fördernden Kulturinstitution. Es sind meist Liebhaber der Sache, die in diesem Freundeskreis agieren. Das Ziel der Förderung der Kulturinstitution ist eher ein erfreulicher Nebeneffekt als ein Hauptanliegen („Spaß an der Sache“). Auch der Amateur findet seine idealtypische Entsprechung hinsichtlich der Mission beim Typ des „Mäzens“.

IV.2.3 Typen MITGLIEDER

Bei genauerer Betrachtung des Abschnitts MITGLIEDER lassen sich folgende Punkte zusammenfassen. Die Merkmale *Volunteer* und *Bildung* treten jeweils seltener auf, so dass sie aus forschungspragmatischer Sicht unter *aktives Vereinsleben* gefasst werden können.

Volunteer }
 } aktives Vereinsleben
Bildung }

Darüber hinaus werden die Merkmale *persönliches* und *professionelles Interesse* zusammengefasst, da sie intrinsisch bestimmt sind, sowie *gesellschaftliches Interesse* und *Status*, deren Beweggründe, Mitglied zu werden, eher extrinsisch sind.



Unterschieden wird darüber hinaus nach der Art und Weise der Mitgliedergewinnung: erfolgt sie strategisch oder spontan. So bleiben drei entgegengesetzte Merkmalspaare bestimmend für den Punkt MITGLIEDER:

- spontan vs. strategisch (Gewinnung von Mitgliedern)
- aktives Vereinsleben vs. offensive Bindungsinstrumente³³¹
- intrinsisches Interesse vs. extrinsisches Interesse/Status

³³¹ Bindungsinstrumente: Hier liegt die Betonung auf einem explizit formulierten pekuniären Leistungsangebot. Dies kann sich neben Veranstaltungen und Reisen auch auf Leistungsangebote ausweiten, wie z. B. Bilderschätzungen, Prozenze im Museumsshop, vergünstigter Eintritt o. Ä.

MITGLIEDER	spontan (15)	strategisch (6)
offensive Bindungsinstrumente (9)	5	4
aktives Vereinsleben	10	2

Abbildung 52: Tabelle: Kombination der MITGLIEDER-Merkmale Akquisition und Bindung

MITGLIEDER	spontan (15)	strategisch (6)
intrinsisch (15)	12	3
extrinsisch (6)	3	3

Abbildung 53: Tabelle: Kombination der MITGLIEDER-Merkmale Akquisition und Zielgruppe

MITGLIEDER	Bindungsinstrumente (9)	Vereinsleben (12)
intrinsisch (15)	5	10
extrinsisch (6)	4	2

Abbildung 54: Tabelle: Kombination der MITGLIEDER-Merkmale Bindung und Zielgruppe

MITGLIEDER		Bindungsinstrumente (9)	Vereinsleben (12)
intrinsisch (15)	spontan (12)	3 Dienstleister	9 Animator
	strategisch (3)	2 Dienstleister	1 Dienstleister
extrinsisch (6)	spontan (3)	2 Dienstleister	1 Dienstleister
	strategisch (3)	2 Status-Typ	1 Status-Typ

Abbildung 55: Tabelle: Kombination aller MITGLIEDER-Merkmale

Nach der Kombination aller Mitglieder-Merkmale lassen sich drei Mitglieder-Typen bilden.

Mitglieder-Typ 1: Animator

Diese Förder- und Freundeskreise kommunizieren und agieren eher in Richtung ihrer Mitglieder, weniger in Richtung der zu fördernden Kulturinstitution. Sie legen Wert auf ein aktives Vereinsleben mit regelmäßig stattfindenden, kostengünstigen Veranstaltungen für die Mitglieder. Das kann soweit gehen, dass die Unterhaltung ihrer Mitglieder so starken Raum einnimmt, dass sie das Ziel der Förderung der Kulturinstitution weit in den Hintergrund rücken lässt. Diese Freundeskreise betonen also stark die Handlungsdimension für die Mitglieder. Bei der Mitgliederakquisition gehen sie eher spontan und nicht strategisch vor. Der Animator entspricht idealtypisch hinsichtlich der Mission dem „Mäzen“ und bezüglich der Struktur dem „Amateur“.

Mitglieder-Typ 2: Dienstleister

Diese Förder- und Freundeskreise kommunizieren und agieren sowohl in Richtung der Kulturinstitution als auch in Richtung der Mitglieder. Die Akquisition der Mitglieder erfolgt

strategischer als bei Typ 1 – oft trägt ein breiteres Dienstleistungs- und Serviceangebot für die Mitglieder zu einer besseren Ausgangssituation der Akquisition bei. Der Förderkreis betont also sowohl die Handlung für die Mitglieder als auch die Kommunikation nach außen. Der Dienstleister findet seine idealtypische Entsprechung hinsichtlich der Mission im Typ des „Educators“ und bezüglich der Struktur dem des „Advisors“.

Mitglieder-Typ 3: Status-Typ

Dieser Typ tritt zwar seltener auf, legt seine Hauptaufgabe aber auf die Förderung der Kulturinstitution. Eine starke Betonung der strategischen Akquisition ist bei diesen Förder- und Freundeskreisen festzustellen. Die Kommunikation richtet sich stark auf die Kulturinstitution sowie auf die Gesellschaft: „Schaut, was wir tun und wie wichtig wir für die Kulturinstitution sind.“ Eine hohe Statusorientierung ermöglicht eine strategische Akquisition von Mitteln und Mitgliedern. Dem Kommunikationsaspekt kommt eine höhere Bedeutung zu als der Handlungsorientierung in Richtung der Mitglieder. Der Status-Typ entspricht idealtypisch in Bezug auf die Mission dem des „Missionars“ und in Bezug auf die Struktur dem des „Super- oder Advisors“.

IV.2.4 Typ MITTEL

Bei näherer Betrachtung der Mittelakquisition unterscheiden sich die Förder- und Freundeskreise zum einen in ihrer Zielgruppe für die Mittelakquisition und in der Art der Mittel, die sie einnehmen. Demnach bestehen zwei gegensätzliche Merkmalspaare:

- innerhalb vs. außerhalb des Förder- und Freundeskreises (Zielgruppe)
- ausschließlich Beitrag vs. zusätzliche Spenden und Verkaufserlöse (Art der Mittel)

MITTEL	innerhalb (17)	außerhalb (4)
Beiträge (10)	10 Beitragssammler	0
Spenden (10+1)	7 Förderer	3 Fundraiser
Verkaufserlöse		1 Fundraiser

Abbildung 56: Tabelle: Kombination der MITTEL-Merkmale Zielgruppe und Art der Mittel

Es fällt auf, dass nur ein Freundeskreis explizit Verkaufserlöse angibt, um zusätzliche Mittel zu generieren. Demzufolge ist eine Zusammenfassung der beiden Typen Merkmale *Spenden* und *Verkaufserlöse* aus forschungstechnischer Sicht sinnvoll, um die Typenbildung zu vereinfachen. „Beiträge außerhalb“ treten selbstverständlich kein Mal auf, da diese nur innerhalb des Vereins erhoben werden können. Demzufolge lassen sich drei Mittel-Typen unterscheiden.

Mittel-Typ 1: Beitragssammler

Dieser Verein finanziert sich ausschließlich über die Beiträge der Mitglieder. Der Beitragssammler findet seine idealtypischen Entsprechungen bezogen auf die Mission beim „Mäzen“, bezogen auf die Struktur beim „Amateur“ und bezogen auf die Mitglieder beim „Animateur“.

Mittel-Typ 2: Förderer

Der Förderkreis nimmt zusätzlich zu seinen Beiträgen noch Spenden durch Aktionen und Sonderprojekte ein. Der Förderer korrespondiert im Idealfall hinsichtlich der Mission mit dem „Educator“, bei der Struktur mit dem Typ des „Advisors“ und bezogen auf die Mitglieder mit dem Typ „Dienstleister“.

Mittel-Typ 3: Fundraiser

Der Fundraiser zielt neben dem Einwerben der Mitgliedsbeiträge stark auf das vorhandene Netzwerk ab. Dadurch gewinnt er in größerem Rahmen auch externe Spender und Sponsoren oder erzielt Einnahmen durch Dienstleistungen, die er auch einem externen Kreis anbieten kann. Der Fundraiser findet seine idealtypische Korrespondenz im Missionstyp „Missionar“, im Strukturtyp „Supervisor“ und hinsichtlich der Mitglieder im „Status-Typ“.

IV.3 Die drei Haupttypen von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland

Mithilfe der empirischen Untersuchung zu Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland wurde ein umfassendes Bild der Freundeskreis-Strukturen gezeichnet: Unterschiede in der Mission, der Mitglieder, in der Struktur sowie in der Mittel-Akquisition ließen sich feststellen. Damit ist die im Eingang zu dieser Arbeit aufgestellte These 1, nach der sich trotz grundsätzlicher Ähnlichkeit in den Organstrukturen der Freundeskreise Unterschiede feststellen lassen, bestätigt.

Die Bildung einer eigenen Typologie für Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland erfolgt in dieser Arbeit in Anlehnung an das Konzept des Merkmalsraums und die typologischen Operationen nach *Barton/Lazarsfeld*.³³² In den vorangegangenen Kapiteln wurden pro Kategorie (Mission, Struktur, Mitglieder, Mittelakquise) jeweils Typen gebildet. Fasst man nun die aufgeführten Typen innerhalb der einzelnen Kategorien und ihre korrespondierenden Typen zusammen, so ergibt die empirische Untersuchung drei Haupt- bzw. Idealtypenbilden von Freundeskreisen, die sich in den untersuchten Merkmalsausprägungen unterscheiden:

Typ 1: der statusorientierte Performer

Typ 2: der serviceorientierte Performer

Typ 3: der mäzenatische Sammler

Die folgende Tabelle stellt die drei Haupttypen und ihre korrespondierenden Untertypen nochmals dar:

³³² Vgl. Barton; Lazarsfeld (1951).

	Mission	Struktur	Mitglieder	Mittel
Typ 1 statusorientierte Performer	Missionar	Supervisor	Status-Typ	Fundraiser
Typ 2 serviceorientierte Strategie	Educator	Advisor	Dienstleister	Förderer
Typ 3 mäzenatische Sammler	Mäzen	Friend/Amateur	Animateur	Beitragssammler

Abbildung 57: Tabelle: Korrespondenz-/Ideal-Typen – eigene Darstellung

Lesebeispiel Abbildung 57: In dieser tabellarischen Übersicht werden die drei Haupt- bzw. Idealtypen in ihre jeweils korrespondierenden Typen der einzelnen Kategorien (Mission, Struktur, Mitglieder und Mittel) zerlegt. So entspricht der Typ 1, statusorientierte Performer, im Missionstyp dem Missionar, im Strukturtyp dem Supervisor, im Mitglieder-Typ dem Status-Typ und im Mittel-Typ dem Fundraiser. Typ 2, der serviceorientierte Strategie, entspricht im Missionstyp dem Educator, im Struktur-Typ dem Advisor, im Mitgliedertyp dem Dienstleister und im Mittel-Typ dem Förderer. Typ 3, der mäzenatische Sammler, entspricht im Missionstyp dem Mäzen, im Struktur-Typ dem Friend/Animateur, im Mitgliedertyp dem Animateur und im Mitteltyp dem Beitragssammler.

Typ 1: Der statusorientierte Performer

Dieser Typ legt seine Hauptaufgabe auf die Förderung der Kulturinstitution. Bei diesen Förder- und Freundeskreisen ist eine starke Betonung der strategischen Akquisition von Mitgliedern und Mitteln festzustellen.

Der statusorientierte Performer setzt auf ein aktives Vereinsleben und in regelmäßigen Abständen stattfindende Veranstaltungen für Mitglieder. Hierbei spielt der gesellschaftliche Aspekt des Zusammenfindens eine große Rolle. Der Verein übt seine Anziehungskraft durch hohe Imagewerte aus: Man will dazugehören und dies sichtbar machen. Damit kommt dem Kommunikationsaspekt grundsätzlich eine höhere Bedeutung zu als der Handlungsorientierung in Richtung auf die Mitglieder. Die Kommunikation richtet sich besonders auf die Kulturinstitution sowie auf die Gesellschaft nach außen. Die hohe Statusorientierung ermöglicht eine strategische Akquisition von Mitteln und Mitgliedern.

Als Fundraiser zielt der statusorientierte Performer neben dem klassischen Einwerben der Mitgliedsbeiträge und internen Spenden stark auf das über den Mitgliederkreis hinaus vorhandene Netzwerk ab. Dadurch gewinnt er in größerem Rahmen externe Spender und Sponsoren oder erzielt Einnahmen durch besondere Dienstleistungen (Bilderschätzungen o.ä.), die er ebenfalls einem externen Kreis anbieten kann.

Der statusorientierte Performer ist sehr gut an die Kulturinstitution angebunden und verfügt in seiner eigenen Struktur über eine komplexe Ämterbesetzung mit stark beratender und überwachender Funktion und großen, operativen Entscheidungseinflüssen. Diese Förder- und Freundeskreise sind häufig von der Kulturinstitution selbst initiiert und wirken als eine Art verlängerte Marketing- und Development-Abteilung der Kulturinstitution.

Typ 2: Der serviceorientierte Strategie

Diese Förder- und Freundeskreise kommunizieren und agieren sowohl in Richtung der Kulturinstitution als auch in Richtung der Mitglieder. Dieser Typ betont mit seinen Veranstaltungen den Bildungsaspekt. Die inhaltliche Dimension der Veranstaltungen und die Absicht, den Mitgliedern Bildungsinhalte zu liefern, stehen bei den Vereinsaktivitäten im Vordergrund.

Die Akquisition der Mitglieder erfolgt strategisch. Ein breiteres Dienstleistungs- und Serviceangebot für die Mitglieder trägt zu einer besseren Akquisitions-Ausgangssituation bei. Durch Aktionen und Sonderprojekte nimmt der serviceorientierte Strategie zusätzlich zu seinen Beiträgen noch Spenden aus dem Mitgliederkreis ein.

Der serviceorientierte Strategie betont also sowohl die Handlung für die Mitglieder als auch die Kommunikation nach außen. Er ist gut an die geförderte Kulturinstitution angebunden, sei es durch eine geschaffene Stelle, die in die Institution wirkt, oder durch eine räumliche Anbindung (Büroräume in der Kulturinstitution), die einen permanenten Austausch befördert. Er besetzt seine Ämter strategisch, ist in den Entscheidungsstrukturen eher schlank aufgestellt. Zumeist behalten sich die Entscheidungsträger bei diesem Typ eine beratende Funktion vor, die dem Freundeskreis ein hohes Maß an Freiheit im täglichen Agieren gewährt.

Typ 3: Der mäzenatische Sammler

Die Förder- und Freundeskreise dieses Typs kommunizieren und agieren eher in Richtung ihrer Mitglieder, weniger in Richtung der zu fördernden Kulturinstitution. Die mäzenatischen Sammler bieten ihren Mitgliedern zwar Gegenleistungen in gewissem Ausmaß an, setzen aber mehr auf ein mäzenatisches Engagement ihrer Mitglieder und legen Wert darauf, dass die Angebote an die Mitglieder alle kostenpflichtig sind und die Einnahmen ausschließlich der geförderten Sache oder Institution zufließen. Sie regen ihre Mitglieder inhaltlich an und motivieren sie so, auch etwas für den Verein zu leisten. Diese Freundeskreise legen Wert auf ein aktives Vereinsleben mit regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen für die Mitglieder.

In diesen Freundeskreisen beraten und fördern Liebhaber einer Kulturinstitution im Rahmen ihrer Mitgliedschaft aus ihrer persönlichen Leidenschaft heraus. Der Freundeskreis agiert entsprechend weit außerhalb der Kulturinstitution. Der Verein finanziert ausschließlich über die Beiträge seiner Mitglieder und wirbt keine zusätzlichen Mittel ein. Auch die Mitglieder-Akquisition erfolgt eher spontan und nicht strategisch, ebenso wie die Ämterbesetzung. Die Entscheidungsstrukturen sind dementsprechend einfach. Das Ziel der Förderung der Kulturinstitution scheint eher ein erfreulicher Nebeneffekt als ein Hauptanliegen.

Vom Ideal- zum Zwischentyp

Bei den oben beschriebenen Typen handelt es sich um sogenannte Idealtypen, die in ihrer Reinform eher selten in der Praxis auftreten. Mischformen bzw. Zwischentypen prägen die Freundeskreis-Landschaft in der Kultur in Deutschland. Die unterschiedlichen Variationsmöglichkeiten sind dabei jeweils abhängig von der Ausprägung der einzelnen Merkmale.

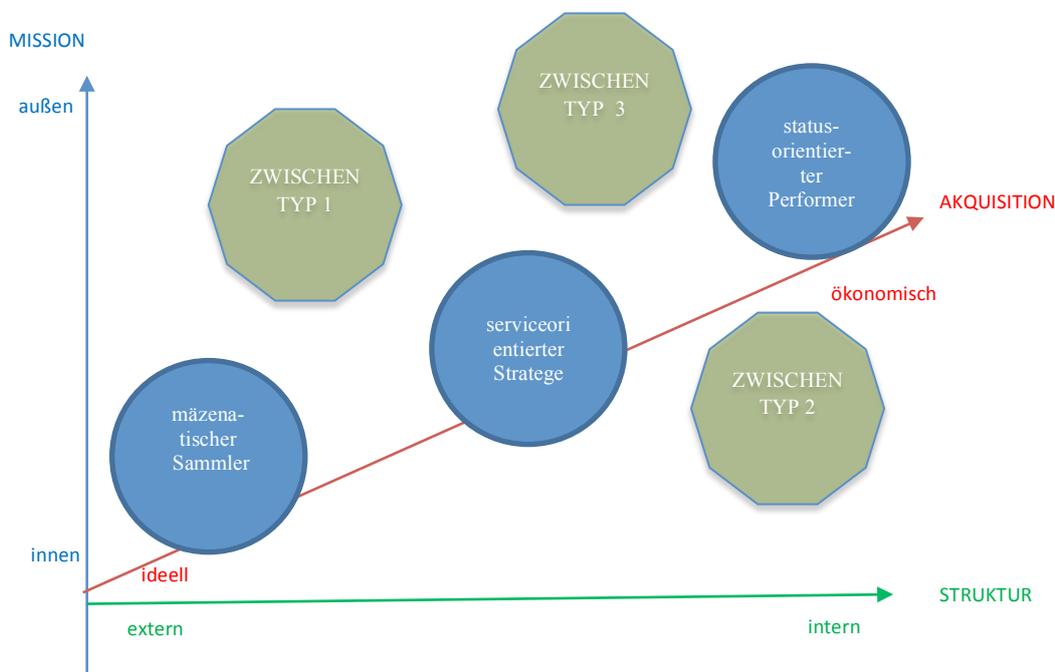


Abbildung 58: Ideal- und Zwischentypen – eigene Darstellung

Lesehilfe Abb. 58:

Die Grafik verdeutlicht die drei Typen der Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland. Der **statusorientierte Performer** ist stark in die KI eingebunden (innen), richtet seine Mission dabei stark nach außen (betont das Netzwerk und den gesellschaftlichen Status) und akquiriert Mittel nicht nur aus dem Freundeskreis und auch darüber hinaus (ökonomisch). Der **serviceorientierte Strategie** ist relativ gut in die KI integriert (eher intern als extern), akquiriert zusätzlich zu den Beiträgen Mittel über zusätzliche Spenden und Dienstleistungen und setzt so neben der Mitgliederpflege auch auf ein darüber hinausgehendes Netzwerk (Mission eher innen, aber teilweise nach außen gerichtet). Der **mäzenatische Sammler** setzt ausschließlich auf ein aktives Vereinsleben, finanziert sich vor allem über Mitgliedsbeiträge und ist in der Regel strukturell nicht besonders stark an die KI angebunden. Zwischentypen (hier 1, 2 und 3) sind überall denkbar und hängen von der Ausprägung der jeweiligen Merkmale.

V Strategieentwicklung in Förder- und Freundeskreisen

Aus den entwickelten Typen der Förder- und Freundeskreise lassen sich Hypothesen und verhaltensbezogene Ansätze ableiten, wie die jeweiligen Typen sich verhalten und funktionieren. Die unterschiedlichen Typen können als Orientierung für die Analyse des Status-Quo eines spezifischen Freundeskreises dienen.

Bereits in den geführten Leitfadeninterviews bestätigten alle Freundeskreise, dass Konflikte innerhalb des Freundeskreises sowie zwischen Freundeskreis und Kulturinstitution regelmäßig auftreten und einen großen Anteil in der täglichen Arbeit einnehmen. In einem ersten Schritt werden die in Kapitel III.5 beschriebenen typischen Konfliktlinien in NPOs auf Freundeskreise hin untersucht.

Aus den differenzierten Zielvorstellungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Freundeskreise resultieren zahlreiche Konfliktlinien, die im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher spezifiziert werden. Eine typenspezifische Analyse der Anspruchsgruppen von Freundeskreisen soll Aufschluss geben.

In einem weiteren Schritt wird die entwickelte Typologie der Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland Grundlage für die Bildung eines spezifischen Strategieentwicklungsmodells sein, das zu einer bestmöglichen Erfüllung der Mission und einer größtmöglichen Vermeidung von Konflikten beitragen kann.

V.1 Konflikte in Förder- und Freundeskreisen

Im Grundlagenkapitel III wurden die Management-Probleme aufgeführt und erläutert, die in der Literatur als charakteristisch für NPOs beschrieben werden. Das sind jene, die aus Zielsystemkonflikten, Interessenkonflikten, Managementkonflikten oder Finanzkonflikten resultieren. Um sie auf ihre Relevanz für Förder- und Freundeskreise zu prüfen, wurden zusätzlich zu den Leitfadeninterviews Experteninterviews³³³ geführt und ausgewertet. Ausgewählte O-Ton-Zitate aus Experteninterviews fließen in das folgende Kapitel als Beleg aus der Praxis und Diskussionsgrundlage ein³³⁴.

V.1.1 Zielsystemkonflikte in Förder- und Freundeskreisen

Bereits die Ergebnisse der empirischen Untersuchung (Kapitel IV) bestätigen die in der Literatur zu NPOs beschriebene häufig fehlende Definition einer Mission auch für Förder- und Freundeskreise. Nur zwei der befragten Freundeskreise hatten eine Idee von Zielvorstellungen bzw. Mission-Statements, ohne sie explizit formuliert zu haben. Alle anderen verweisen entweder auf ihren Satzungszweck oder verneinen ein Vorliegen einer solchen Zielvorstellung bzw. eines Mission-Statements gänzlich. Auch die Experteninterviews bestätigen einen Mangel an Zielvorstellungen. Dabei reichen die Antworten von:

„Nein, wir haben keine Zielvorstellungen formuliert.“³³⁵

bis hin zu

³³³ Meuser und Nagel (1991) setzen sich mit Experteninterviews als spezieller Anwendungsform von Leitfadeninterviews auseinander. Anders als bei biografischen Interviews interessiert der Befragte dabei weniger als ganze Person denn in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Er wird auch nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe einbezogen. In: Flick (1995): 109.

³³⁴ Aufgrund der Sensibilität des Themas und der zugesicherten Vertraulichkeit werden auf ausdrücklichen Wunsch der Interviewpartner die O-Töne anonymisiert dargestellt. Ausschließlich in dieser der Prüfungskommission vorgelegten Version sind die Zitate in den Fußnoten personalisiert wiedergegeben.

³³⁵ O-Ton Experteninterview

„Unsere Mission können Sie in der Satzung nachlesen.“³³⁶

In der Praxis lassen sich bei den meisten Freundeskreisen Elemente des Leitbildes tatsächlich bereits in Statuten und Satzungen finden. Diese sind aber oft extra weit gefasst, um aufwendige Satzungsergänzungen und -änderungen im Laufe des Bestehens zu vermeiden. Dadurch eignen sich die Satzungstexte nur bedingt als Mission-Statement.

Als Beispiel für viele andere sei hier der Satzungszweck der Gesellschaft der Freunde von Bayreuth e. V. genannt.

Gesellschaft der Freunde von Bayreuth: Der Zweck des Vereins ist: a) die Förderung von Kunst und Kultur im Sinne von § 52 Abs. 1, Abs. 2 Nr. 5 Abgabenordnung; b) die selbstlose Unterstützung von Personen im Sinne von § 53 Abgabenordnung (Mildtätigkeit). Die Zwecke des Vereins sollen insbesondere durch Zuwendungen an die Bayreuther Festspiele GmbH, die Wahrnehmung der Rechte und Pflichten als Gesellschafter der Bayreuther Festspiele GmbH, durch Zuwendungen an die Richard-Wagner-Stipendienstiftung sowie durch die Förderung des künstlerischen Nachwuchses erfüllt werden.³³⁷

Zudem betrachten Freundeskreise ihre Mission als gegeben, in den meisten Fällen wird sie nie hinterfragt oder an neue gesellschaftliche Entwicklungen angepasst. Darüber hinaus ist es nicht erforderlich, die Körperschaft, für die Mittel beschafft werden sollen, in der Satzung aufzuführen.

Überraschend deutlich wird in den Expertengesprächen, dass die Formulierung eines Leitbildes oder eines Mission-Statements bzw. die Ableitung konkreter Ziele in der Regel nicht als notwendig erachtet werden. Illustrierend sei hier die Aussage eines Experten erwähnt:

„Bei 90 Prozent der Freundeskreise dürfte sich diese Frage nicht stellen, da Freundeskreise in der Regel weder Management noch Leitbilddiskussionen noch Zielformulierungsbedarf haben.“³³⁸

Mangels definierter Zielvorstellungen entsteht Raum für eine hohe interne Politisierung und Zielverschiebungen.³³⁹ Im besten Fall gelingt es dem Freundeskreis trotz dieser Tendenz seine

³³⁶ O-Ton Experteninterview

³³⁷ http://www.freunde-bayreuth.org/Freunde-von-Bayreuth_SATZUNG.pdf;
http://www.freundeskreis-kulturspeicher.de/01_infos/Satzung.pdf.

³³⁸ O-Ton Experteninterview

Ziele zu erreichen. Im schlimmsten Fall kann dies dazu führen, dass die Organisation weniger das eigentliche Ziel als vielmehr die Wünsche einzelner Förderer im Auge hat und der eigentliche Förderzweck in den Hintergrund tritt.

„Grundsätzlich ist eine klare Leitbildformulierung/Mission-Statement hilfreich sowie eine grundsätzliche, offene Debatte um Anspruchshaltungen der Mitglieder, der Kulturinstitution und anderen Stakeholdern. Aber dies gelingt nur den wenigsten.“³⁴⁰

Die in Kapitel III beschriebene Vielzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder der Freundeskreise erschwert eine zielgerichtete Arbeit zusätzlich. Dabei passt es ins Bild, dass keiner der in der vorliegenden Untersuchung befragten Freundeskreise eine systematische Evaluierung der eigenen Förderarbeit durchführt bzw. systematisch Daten über ihre Mitglieder in Form eines Customer Relationship Managements erfassen.

V.1.2 Interessenkonflikte in Förder- und Freundeskreisen

In Bezug auf Interessenkonflikte in Förder- und Freundeskreisen gilt es, zwei Gruppen zu unterscheiden: jene zwischen Freundeskreis-Leitung und Mitgliedern (a) und jene zwischen Freundeskreis und der zu fördernden Kulturinstitution (b).

a) Konfliktlinie zwischen Freundeskreisleitung und Mitgliedern:

Förder- und Freundeskreise verfügen als freiwillige Vereinigung über vergleichsweise demokratische Entscheidungsstrukturen: Jedem Mitglied werden zunächst unabhängig von der Höhe seines Einsatzes die gleichen Möglichkeiten zur Beteiligung und zur Durchsetzung seiner Interessen geboten. Die Akteure der Leitungsgremien werden gewählt, Autorität wird also von unten nach oben delegiert. Diejenigen, die mehr am politischen Leben der Vereinigung interessiert sind, bewerben sich um die Stimmen der anderen, machen die

³³⁹ SOLO (1967): 72 f.

³⁴⁰ O-Ton Experteninterview

notwendige Vereinsarbeit und erhalten dafür Entscheidungsspielräume und Einflusschancen.³⁴¹

Die Umweltkontakte der Freundeskreise laufen stark über bestimmte Personen mit besonderen Beziehungen. Durch die Verschiedenartigkeit der Mitglieder und die Mitarbeit in verschiedenen Vereinigungen kann der Freundeskreis über ein Geflecht von Beziehungen verfügen, das den direkten Zugang zu vielen relevanten Institutionen und Personen ermöglicht. Die Außenkontakte der Mitglieder sind daher oft ein Auswahlkriterium bei der Besetzung von Positionen.³⁴² Ämter und die damit verbundene Ehrenamtlichkeit werden im Wesentlichen von der Persönlichkeit des Inhabers, von seinen Fähigkeiten und seinem Engagement sowie von seinem Verständnis für die Belange des Vereins und seiner Mitglieder geprägt.³⁴³

Für eine effiziente Zusammenarbeit ist ein vertrauensvolles und verlässliches Verhältnis zwischen den Entscheidungsträgern eines Freundeskreises und den oft ehrenamtlich besetzten Kontrollgremien und Mitgliedern unerlässlich.

„Die Engagierten empfinden dies als ihre gute Tat und ihren Dienst an der Gesellschaft. Nicht so gern hören sie, dass es auch ihrer sozialen Einbindung enorm zuträglich ist. Um die möglichen Konflikte zu minimieren, sollte man früh alle Kräfte einbinden.“³⁴⁴

„Ich tue per se Gutes – kein Raum für Kritik: Ehrenamt hat immer recht.“³⁴⁵

Die befragten Freundeskreise bestätigen, dass ein Großteil der auftretenden Spannungen in der täglichen Arbeit vor allem in der hohen persönlichen Identifikation begründet liegt.

„Es menscht, ja – starke Persönlichkeiten brauchen Abgrenzung.“³⁴⁶

³⁴¹ Horch (1992): 45.

³⁴² Horch (1992): 48.

³⁴³ Vgl. hierzu auch Luhmann (1976): 151 sowie Geser (1980): 227.

³⁴⁴ O-Ton Experteninterview

³⁴⁵ O-Ton Experteninterview

³⁴⁶ O-Ton Experteninterview

Um der verbreitet großen Anspruchshaltung vieler Mitglieder gerecht zu werden und die Zahl der Mitglieder zu halten oder auszuweiten, erschöpft sich die Arbeit vieler Freundeskreise in der Erfüllung der – zum Teil auch offensiv beworbenen – „Gegenleistungen“ (Reisen, V.I.P.-Gespräche, Exklusivveranstaltungen etc.), so dass ein hoher Einsatz an Zeit und Mitteln gebunden ist, der dann nicht mehr auf die eigentliche Förderarbeit verwendet werden kann. Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer 2012 erschienenen Studie zu Vereinen in Deutschland, die immer häufiger eine zunehmende Vereinnahmung als Dienstleister beklagen.³⁴⁷

Durch die grundsätzlich hohe Einflussnahme der Mitglieder ergibt sich einerseits eine große Offenheit gegenüber den Mitgliederinteressen, andererseits können hierdurch Planbarkeit und Kontrolle des Handelns erschwert werden, und zwar umso mehr, je heterogener die Mitgliederinteressen sind. Dies führt zu einer mangelnden Transparenz im strategischen Planungsprozess und zu einer starken Tendenz eines „Herrschaftswissens“ einiger weniger. In solchen Fällen kann sich das auf den ersten Blick demokratische System der Freundeskreise in Entscheidungsstrukturen wandeln, die in hohem Grade manipulierbar sind. So werden potentiell Engagierte von vornherein ausgeschlossen oder sind von sich aus nicht mehr bereit, mitzuwirken.

b) Konfliktlinie zwischen Förder- und Freundeskreis sowie der Kulturinstitution:

Förder- und Freundeskreise stehen durch die in Kapitel III bereits beschriebene Besonderheit des indirekten, mehrdimensionalen Austauschverhältnisses³⁴⁸ vor besonderen Herausforderungen. Die geführten Interviews bestätigen, dass die Interessendivergenz nicht nur intern zwischen Mitgliedern und Management des Freundeskreises auftreten kann, sondern auch zwischen Freundeskreis und Kulturinstitution. Hier sind Fingerspitzengefühl und konkrete Abstimmung erforderlich, um Konflikte und lähmendes Gegeneinander zu vermeiden.

Schon in der Gründungsphase der Freundeskreise können diese Konflikte entstanden sein:

³⁴⁷ Befragung des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (2012).

³⁴⁸ Kapitel IV. 1. Abb. S. 113.

„Von wem ging die Initiative der Gründung des Förderkreises aus? Diese Initiative bestimmt die Struktur des Freundeskreises und die in der Struktur liegenden Konflikte. Wurde der Freundeskreis aus einem Mangel heraus gegründet? Oder durch einen freundschaftlicher Akt des Direktors der Kulturinstitution ausgelöst? Oder möchte ich einen bestehenden Freundeskreis verändern?“³⁴⁹

Die Absicht, dass Freundeskreise der Institution „nur Gutes“ wollen, führt auf Seiten des Freundeskreises häufig zu Führungs- und Entscheidungsansprüchen, die dem Management der Kulturinstitution nicht unbedingt entsprechen müssen.

„Die Kulturinstitution erwartet finanzielle Zuwendungen und mäzenatisches Gedankengut; die Mitglieder möchten Teil der Institution sein, das Vermittlungsangebot nutzen und oft erst in zweiter Linie mäzenatisch tätig sein.“³⁵⁰

„Ich brauche manchmal für gesellschaftliche Veranstaltungen den Direktor. Der Direktor findet es aber nicht lustig, als Aushängeschild zu fungieren. Wir finden in diesem Jahr keine Termine, an denen er kann. Das ist ein wirklicher Konflikt, für den es uns bisher noch nicht gelungen ist, ein dauerhaftes Konzept zu entwickeln, das beiden Seiten gleich gut gefällt. Der Direktor hat das Gefühl, dass er verheizt wird (...) Das führt natürlich schon zu Konflikten, auch bei der Frage der Mittelverwendung, die immer sehr kritisch ist. (...) Solche Konflikte zeigen sich dann auch immer wieder bei der Programmheftgestaltung hinsichtlich des Vorworts: An welcher Stelle steht der Hauptsponsor, der Vorsitzende des Freundeskreises und der Direktor? (...) Das sind klassische Statusfragen und Eitelkeiten.“³⁵¹

Aus den Gesprächen wird deutlich, dass das Verhältnis zwischen Freundeskreis und Kulturinstitution durch wechselseitige Erwartungen und Ansprüche belastet sein kann: Die Kulturinstitution erhofft sich unbürokratische finanzielle Unterstützung, und die Freundeskreise erwarten, dass auch ihre ideelle Unterstützung gewürdigt und ein gewisses Maß an Mitsprache eingeräumt wird.

³⁴⁹ O-Ton Experteninterview

³⁵⁰ O-Ton Experteninterview

³⁵¹ O-Ton Experteninterview

„Das sorgfältig austarierte Gleichgewicht von Geben und Nehmen kann leicht gestört werden. Die unterstützte Institution könnte dem Freundeskreis Privilegien verweigern, Mitglieder könnten austreten und der geförderten Kulturinstitution somit die ‚Freundschaft kündigen‘. Beides könnte existentielle Folgen für einen Freundeskreis haben.“³⁵²

Die Experteninterviews bestätigen, dass es zwischen den Entscheidungsträgern der Kulturinstitution und den Entscheidungsträgern des Förderkreises ein Gerangel um Kompetenzen geben kann. Dies äußert sich nicht zuletzt in der Frage, ob der Institutionsleiter Mitglied des Freundeskreis-Vorstands ist oder nicht.

„Es gibt grob zwei Gruppen: a) Unabhängig von der Kulturinstitution: Sehr stark und attraktiv oder b) das Anhängsel: Hier kann der Freundeskreis unter der Performance der Kulturinstitution leiden: Wenn diese schlecht geführt wird, dann ist auch erfolgreiche Freundeskreisarbeit schwierig.“³⁵³

„Der Leiter der Kulturinstitution ist natürlich nicht im Vorstand! Das wäre das Allerletzte, was ich haben wollte. In besonderen Fällen ist er eingeladen zur Vorstandssitzung – das gibt es schon mal. Ich habe mich aber immer gegen den Wunsch gestäubt, ihn fest aufzunehmen, da die Unabhängigkeit gewahrt bleiben muss. Es gibt regelmäßige Sitzungen mit engerem Vorstand und dem Direktor. Auch diese sind schon teilweise haarig. Deswegen will ich die absolute Trennung der beiden Bereiche.“³⁵⁴

„Wir unterstützen die Kulturinstitution mit seinem jeweiligen Leiter. So steht es in unserer Satzung. Es sind einem doch die Hände gebunden, wenn der Direktor im Vorstand ist. Ich würde mich in meiner Entfaltungsmöglichkeit sehr eingeschränkt fühlen. Wir sind ein unabhängiges Gremium. Ergebnisse diskutieren wir dann anschließend mit dem Direktor. Die Gruppendynamik bei einer ‚integrierten Gegenseite‘ verhindert häufig eine offene Diskussion.“³⁵⁵

„Wie kann man Konflikten vorbeugen? Indem man alle mit einbindet. Wenn man sich nur als ‚Geld-ablieferer‘ versteht, ist das womöglich nicht notwendig. Aber die Mitglieder haben Interesse an Direktoren. Schauen Sie in die USA: Der Direktor muss selbst ran, kann nicht delegieren. Die Freunde wollen mit dem Direktor zu tun haben. Die Nähe zur Person – durch ein Dinner einmal im Jahr – das ist für viele ausschlaggebend.“³⁵⁶

³⁵² O-Ton Experteninterview

³⁵³ O-Ton Experteninterview

³⁵⁴ O-Ton Experteninterview

³⁵⁵ O-Ton Experteninterview

³⁵⁶ O-Ton Experteninterview

Förder- und Freundeskreise sind rechtlich und organisatorisch unabhängig von der Kulturinstitution und agieren außerhalb dieser. Dies geht häufig einher mit einem Unverständnis für die internen Abläufe der Kulturinstitution. Darüber hinaus engagieren sich in Freundeskreisen häufig „kulturferne“ Personen, die ihre Qualifikation nicht im Kulturbetrieb erworben haben, so dass ihnen die Abläufe und Zusammenhänge in Kulturinstitutionen im Einzelnen nicht vollständig vertraut sind. Der oft als wünschenswert eingestufte „Blick von außen“ kann auch (ver-)störend wirken.

Darüber hinaus treten Kulturinstitution und Freundeskreis nach außen nicht immer gemeinsam auf. Wo positioniert sich der Förder- und Freundeskreis? Im nahen Umfeld der Institution? Oder als unabhängige Organisation mit eigener Identität? Oft zeigt sich die Eigenständigkeit des Vereins schon im eigenen Internetauftritt und Corporate Design. Teilweise agieren Förder- und Freundeskreise sogar in Konkurrenz zum Museum, beispielsweise wenn es um das Anwerben von Sponsoren und Förderer geht oder um das Angebot von eigenen Veranstaltungen für die Mitglieder.³⁵⁷

V.1.3 Managementkonflikte in Förder- und Freundeskreisen

Die Strukturen der Förder- und Freundeskreise sind oft sehr einfach: konkrete Zuständigkeiten in den Leitungsgremien sind, mit Ausnahme des Amtes des Schatzmeisters, zumeist nicht vergeben.

„Alle Konflikte liegen in einer nicht vorhandenen Struktur begründet. Meist wählt man ähnliche Personen, die der Kulturinstitution verbunden sind, anstatt Personen zu suchen, die die unterschiedlichen und notwendigen Funktionen wahrnehmen können. Ausnahme Schatzmeister. Sonst gibt es in der Regel keine funktionale Zuordnung.“³⁵⁸

³⁵⁷ Mehr dazu: Meffert, (2015) SS. 31 ff.

³⁵⁸ O-Ton Experteninterview

Dies kann dazu führen, dass die Verantwortung entweder nur eingeschränkt wahrgenommen wird oder die notwendigen Entscheidungen außerhalb der eigentlichen Gremien getroffen werden.

„Vorstandsmitglieder ohne Rolle sitzen wie Schulbuben in Sitzungen und bereiten sich nicht vor. Sie brauchen immer einen Kasper, der die Steuerungseinheit ersetzt. Die Nähe zur Kulturinstitution und zur Sache ist doch auch anders herstellbar. Authentische Information erhalte ich durch Gespräche nach einzelnen Veranstaltungen vor Ort in der Kulturinstitution. Dafür benötigt man kein neues Gremium. Die wichtigen Entscheidungen fallen doch nicht in den Gremien, sondern werden vorher informell und persönlich abgestimmt.“³⁵⁹

Das Management der ehrenamtlich Engagierten (Rekrutierung, Bindung, Einsatz, Koordinierung und Einarbeitung) erfordert viel Zeit und Aufwand. Parallel dazu hat die zunehmende Professionalisierung³⁶⁰ der Aufgabenbereiche auch die Anforderungsprofile für Ehrenamtliche erhöht.

„Rat: Stellt Euch auf wie ein Unternehmen, visionäre Perspektive mit erforderlicher Struktur. Wollen wir wachsen oder wollen wir ausschöpfen? Klein unter uns und damit teuer oder wachsen, dann brauchen wir einen, der sich um neue Mitglieder kümmert.“³⁶¹

Die formalen Entscheidungskompetenzen liegen in demokratisch organisierten Vereinen zwar bei den Mitgliedern, die sachlich-fachlichen aber zumeist bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand. Die Steuerung dieser diversen Machtzentren und die Vermeidung oder Lösung der potentiellen Konflikte stellt eine große Managementherausforderung dar. Manche der auf den ersten Blick demokratisch erscheinenden Strukturen der Förder- und Freundeskreise erweisen sich bei genauerem Hinschauen als Organisationen mit starken Tendenzen zu einem autokratischen Entscheidungsstil der Vereinsführung. Diese kann von den Mitgliedern entweder wohlwollend geduldet oder notgedrungen akzeptiert werden.

³⁵⁹ O-Ton Experteninterview

³⁶⁰ Dabei ist zu berücksichtigen, dass noch bis in die 1980er Jahre der Begriff der Professionalität in der Regel gleichgesetzt wurde mit dem Einsatz professionell ausgebildeter Kräfte, unabhängig vom Ergebnis der Arbeit. Heute wird die Qualität/Professionalität eines Projekts an dessen Ergebnis gemessen.

³⁶¹ O-Ton Experteninterview

V.1.4 Finanzkonflikte in Förder- und Freundeskreisen

In Förder- und Freundeskreisen herrscht nach wie vor die Überzeugung, dass die Mittel, die sie einwerben, zu 100 Prozent in die zweckgebundene Förderarbeit fließen sollen. Eine notwendige Professionalisierung steht dieser Auffassung entgegen. In der täglichen Arbeit stoßen die Freundeskreise so immer wieder an ihre Grenzen.

„Konflikte liegen vor allem im Tagesgeschäft begründet aufgrund mangelnder Budgets.“³⁶²

Die Dienstleistungen und „Produkte“, die Freundeskreise anbieten, sind ihrem Charakter nach häufig ideell und damit nur schwer messbar. Häufig stellen multiple Dienstleistungsangebote für unterschiedliche Unterstützer einen zusätzlichen Aufwand dar.

„Achtung: Das vielschichtige Mitgliederprogramm frisst in der Praxis häufig genau die Mitgliedsbeiträge auf, die der Freundeskreis einbringt.“³⁶³

Die Diskrepanz zwischen den vielfältigen Aufgabenstellungen in Freundeskreisen einerseits und den knappen finanziellen Mitteln andererseits zwingt Freundeskreise heute in einem viel stärkeren Maß ihre Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen. Eng verzahnt mit den finanziellen Ressourcen ist auch die Notwendigkeit einer Erhöhung der Effizienz des Einsatzes personeller Ressourcen. Bedingt durch die oft hohe Ehrenamtlichkeit aufgrund mangelnder Budgets für hauptamtliche Kräfte führt dies zu zusätzlichen Konflikten.

³⁶² O-Ton Experteninterview

³⁶³ O-Ton Experteninterview

V.2 Typenspezifische Analyse der Anspruchsgruppen von Förder- und Freundeskreisen

Die Experten- und Leitfaden-Interviews mit ausgewählten Förder- und Freundeskreisen zeigen auf, dass Konflikte sowohl innerhalb der Freundeskreise als auch zwischen Freundeskreis und Kulturinstitution regelmäßig auftreten und Zeit und Potential binden. In Kapitel III wurden bereits das komplexe und mehrdimensionale Austauschverhältnis und die Multifunktionalität der Aufgaben und Herausforderungen in Förder- und Freundeskreisen beschrieben, die zu einer großen Anzahl von Stakeholdern mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen führen.

Aufgrund der zahlreichen möglichen Konfliktlinien und der unterschiedlichen Stakeholder ist es notwendig, eine stärkere strategische Planung für Förder- und Freundeskreise in den Mittelpunkt ihrer Arbeit rücken. Wie kann eine Strategiebildung in Förder- und Freundeskreisen unter Einbeziehung der Stakeholder gelingen? Die Stakeholder-Definition und -Analyse ist dabei ein entscheidender Schritt.

Zu diesem Zweck werden die in Kapitel IV entwickelten Idealtypen von Freundeskreisen zunächst auf ihre wichtigsten Stakeholder hin analysiert. Dabei werden die typenspezifischen Anspruchsgruppen im Folgenden anschaulich in einer Grafik aufgeführt und ihre Bedeutung und Größe, ihre Nähe und Distanz zum Freundeskreis sowie ihre Haltungen und Erwartungen visualisiert. Dadurch sollen Parallelen für die Praxis erkennbar und ein eigenes strategisches Stakeholder-Management zum Wohle der Kulturinstitution entwickelt werden.

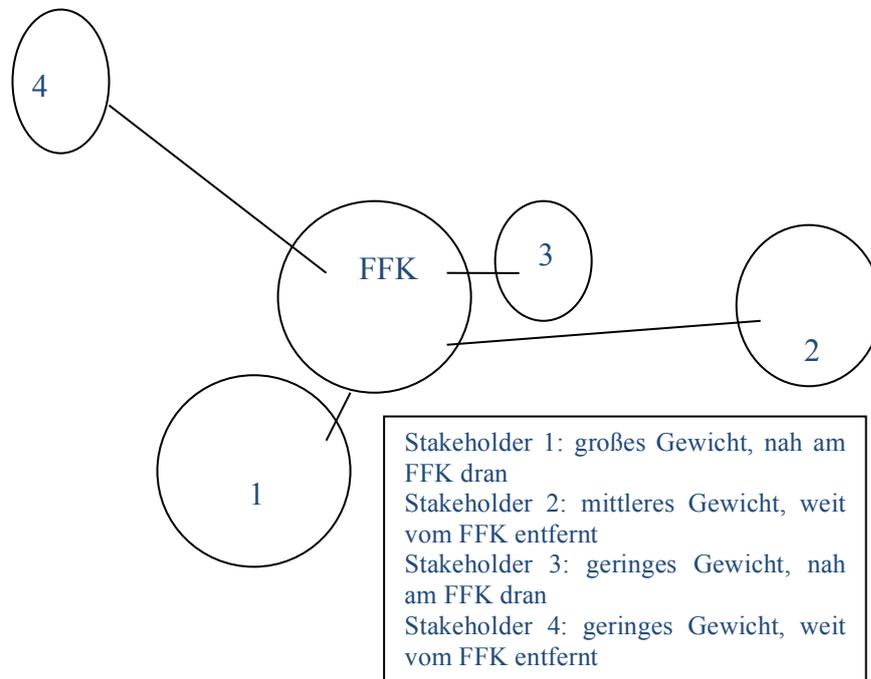


Abbildung 58: Modell der Visualisierung der strategischen Anspruchsgruppen – eigene Darstellung

Um die einzelnen Stakeholder-Gruppen nach ihren Zielen und Einstellungen betrachten zu können, sind folgende Fragen von Horak³⁶⁴ hilfreich:

- Wie verhält sich ein Stakeholder derzeit meiner Organisation gegenüber?
- Welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit wären denkbar?
- Welche potentielle Bedrohung geht von meinem Stakeholder aus?
- Welche aktiven und passiven Abhängigkeiten und Beeinflussungen liegen vor?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen Stakeholder und Missionserfüllung?
- Wie intensiv wird ein Stakeholder betreut, wie viele Ressourcen fließen ein?
- Inwieweit kann der Stakeholder seine Bedürfnisse artikulieren?

³⁶⁴ Vgl. Horak (1995): 11–46.

Typ 1: Der mäzenatische Sammler

In diesen Freundeskreisen fördern Liebhaber eine Kulturinstitution aus ihrer persönlichen Leidenschaft heraus. Diese Freundeskreise kommunizieren und agieren eher in Richtung ihrer Mitglieder, weniger in Richtung der zu fördernden Kulturinstitution. Sie legen Wert auf ein aktives Vereinsleben. Der Verein finanziert sich ausschließlich über die Beiträge seiner Mitglieder, dabei erfolgt die Mitglieder-Akquisition eher spontan und nicht strategisch.

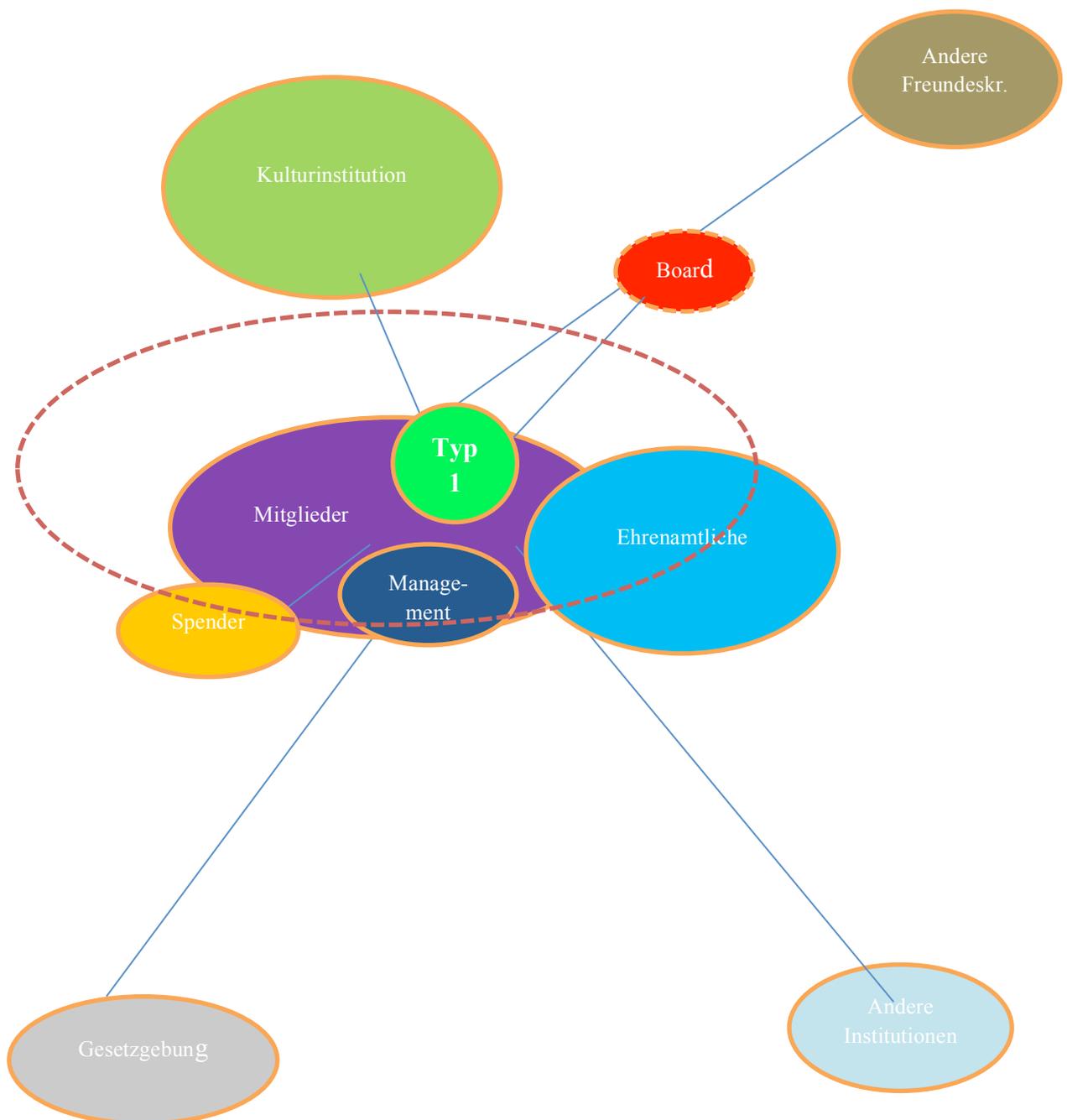


Abbildung 59: Typ 1 Mäzenatischer Sammler – eigene Darstellung

Stakeholder des Typs 1 „Der mäzenatische Sammler“

Kulturinstitution: Die Kulturinstitution ist nicht nah am Förder- und Freundeskreis. Sie begrüßt die Existenz des Förder- bzw. Freundeskreises, zieht jenseits des Mittelzuflusses aber keine nennenswerten Vorteile daraus. Die Überschüsse des Freundeskreises fließen der Kulturinstitution zu. In der Regel ist die Kulturinstitution assoziiert im Board als Beisitzer (das gehört „zum guten Ton“) und begleitet den Freundeskreis wohlwollend. Im schlechtesten Fall kann die Kulturinstitution die Arbeit des Freundeskreises als Einmischung ablehnen.

Mitglieder: Mitgliedsbeiträge sind häufig die einzige Finanzierungsquelle bei diesem Typ von Förder- und Freundeskreis, insofern haben die Mitglieder ein großes Mitspracherecht, das aber zumeist wohlwollend wahrgenommen wird. Im Negativfall können die Mitglieder starken Einfluss auf die Leitungsgremien des Freundeskreises nehmen.

Ehrenamtliche: In der Regel führt der ehrenamtlich besetzte Vorstand auch die Geschäfte des Förder- und Freundeskreises. Die Ehrenamtlichen bestimmen zeitlichen Ablauf, Umfang der Aktivitäten etc. Sie sind Beschleuniger und Hemmer zugleich, je nachdem, wie sie ihr Amt begreifen. Der hohe Grad an Ehrenamtlichkeit paart sich mit einem starken Bedürfnis nach Dankbarkeit für das geleistete Engagement.

Management: Das Management ist in der Regel ein ehrenamtlich besetzter Vorstand, der aus dem Mitgliederkreis rekrutiert wird. Es hat seine eigene ganz persönliche Vision des Förder- und Freundeskreises. Es bringt durch seine Managementmitglieder entweder professionelles Know-how ein (das von der Kulturinstitution nicht immer gewollt wird) oder argumentiert moralisch („ich tue per se Gutes“) und will gepflegt werden. Konflikte zwischen Kulturinstitution und Freundeskreis sind daher nicht selten.

Board: Wenn es ein Board (Kuratorium o. dergl.) gibt, ist es häufig sehr weit weg und dient in erster Linie der repräsentativen Außenwirkung („name-dropping“).

Spender (intern): Spender, die über den jeweiligen Mitgliedsbeitrag hinaus dem Förder- und Freundeskreis Mittel zukommen lassen, treten hin und wieder auf. Sie werden aber nicht strategisch angesprochen. Bei ihnen liegt eine hohe Engagement-Bereitschaft aus Leidenschaft vor, die Dankbarkeit erwartet.

Andere Förder- und Freundeskreise/andere Kulturinstitutionen: Konzepte, Mitglieder und Strategien anderer Förder- und Freundeskreise interessieren das Management nur mäßig. Sie werden weder als potentielle Konkurrenten noch als Ideengeber oder Mitglieder-Akquisitions-Pool erkannt.

Gesetzgebung: Nur im Rahmen des allgemeinen Vereinsrechts interessant, da die Aktivitäten keine Sonderwege beschreiten müssen. Oft wenig Know-how/Interesse vorhanden.

Typ 2: „Der serviceorientierte Strategie“

Diese Förder- und Freundeskreise kommunizieren und agieren sowohl in Richtung der Kulturinstitution als auch in Richtung der Mitglieder. Die Akquisition der Mitglieder erfolgt strategischer als bei Typ 1 – oft trägt ein breiteres Dienstleistungs- und Serviceangebot für die Mitglieder zu einer besseren Ausgangssituation für die Akquisition von Mitgliedern bei. Der Freundeskreis betont sowohl die Handlung für die Mitglieder als auch die Kommunikation nach außen. Darüber hinaus nimmt der Freundeskreis zusätzlich zu seinen Beiträgen auch Spenden durch Aktionen und Sonderprojekte ein.

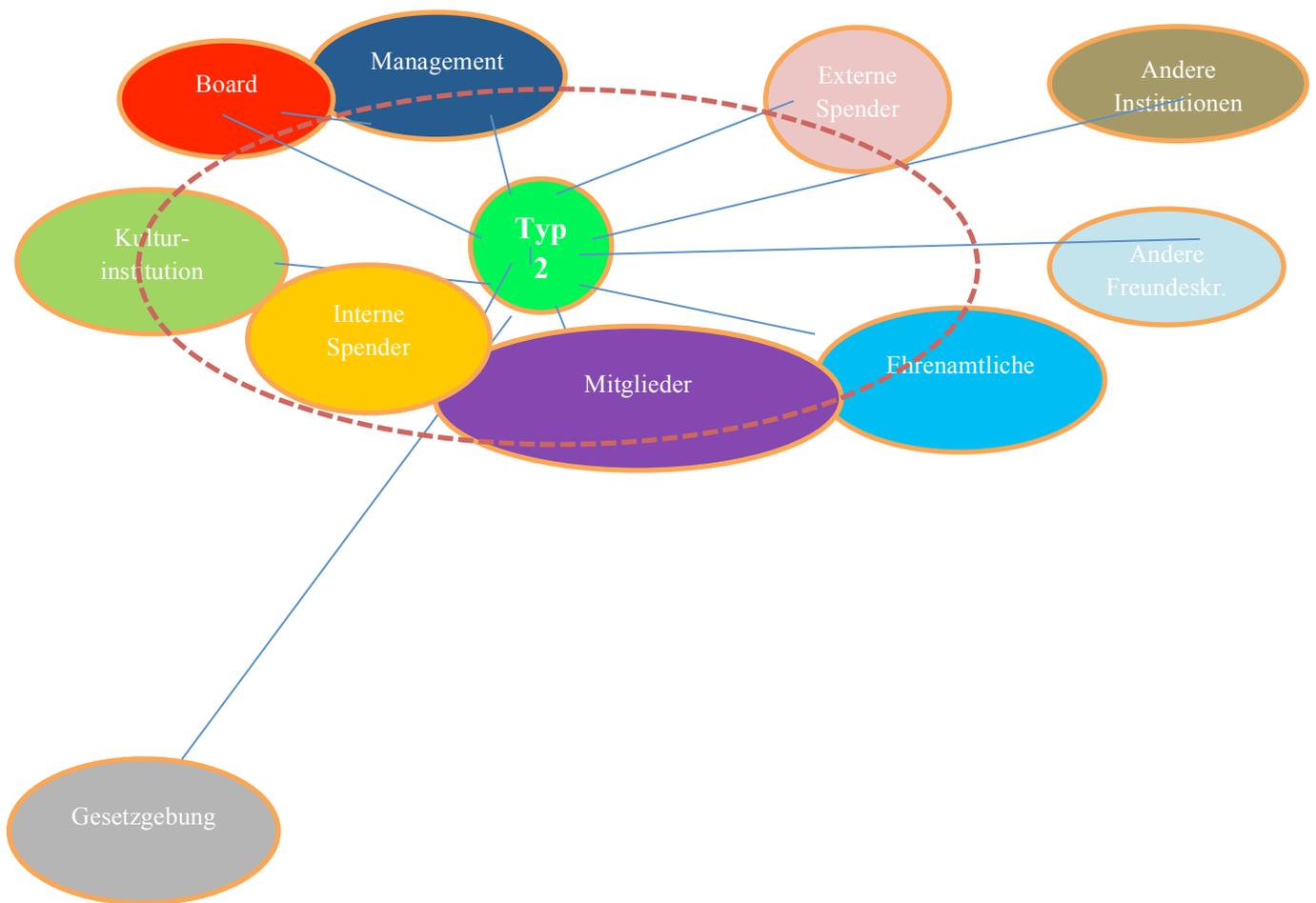


Abbildung 60: Stakeholder des Typ 2 Serviceorientierter Strategie – eigene Darstellung

Stakeholder des Typs 2 „Der serviceorientierte Strategie“

Kulturinstitution: In der Regel über einen Sitz im Board/Vorstand mit dem Förder- und Freundeskreis verknüpft (mit Mitspracherecht). Dennoch eher weiter von der täglichen Arbeit des Freundeskreises entfernt.

Management: Das Management ist zumeist hauptamtlich mit einem Geschäftsführer besetzt und eng verzahnt mit dem Board. Die Auswahl erfolgt nach Kompetenzen – eine Zuordnung von Aufgaben jenseits des Vorsitzenden- bzw. Schatzmeisteramtes findet in der Regel nicht statt.

Mitglieder: Starker Einfluss auf Management des Freundes- bzw. Förderkreises.

Interne Spender: Sehr starker Einfluss auf Management des Förder- und Freundeskreises, in Teilen auch auf das Management der Kulturinstitution.

Externe Spender: Versucht man anzuwerben, aber nicht in großer Zahl. Tendenzieller Einfluss auf Förder- und Freundeskreis.

Ehrenamtliche: Kein allzu großes ehrenamtliches Engagement, ihr Einfluss daher zu vernachlässigen.

Board: Zumeist ehrenamtlich besetzt, nach Kriterien der Bekanntheit und öffentlichem „Gewicht“, von daher mit starkem Einfluss auf Management („moralisches Gewicht“ durch Ehrenamtlichkeit).

Andere Kulturinstitutionen/andere Förder- und Freundeskreise: Interessant als Case Study – aber nicht wirklich einbezogen in strategische Überlegungen.

Gesetzgebung: Wichtig zu berücksichtigen bei Spendenwerbung u. Ä. sowie allgemeinem Vereinsmanagement – Know-how häufig durch die Besetzung der Leitungsgremien bzw. das Board vorhanden.

Typ 3: „Der statusorientierte Performer“

Dieser Typ legt seine Hauptaufgabe auf die Förderung der Kulturinstitution. Bei diesem Typ ist eine starke Betonung der strategischen Akquisition festzustellen. Die Kommunikation richtet sich stark auf die Kulturinstitution sowie auf die Gesellschaft nach außen. Die hohe Statusorientierung ermöglicht eine strategische Akquisition von Mitteln und Mitgliedern. Dem Kommunikationsaspekt kommt grundsätzlich eine höhere Bedeutung zu als der Handlungsorientierung in Richtung der Mitglieder. Der Fundraiser zielt neben dem Einwerben der Mitgliedsbeiträge und internen Spenden stark auf das über den Mitgliederkreis hinaus vorhandene Netzwerk ab. Dadurch gewinnt er in größerem Rahmen externe Spender und Sponsoren oder erzielt Einnahmen durch Dienstleistungen, die er ebenfalls einem externen Kreis anbieten kann.

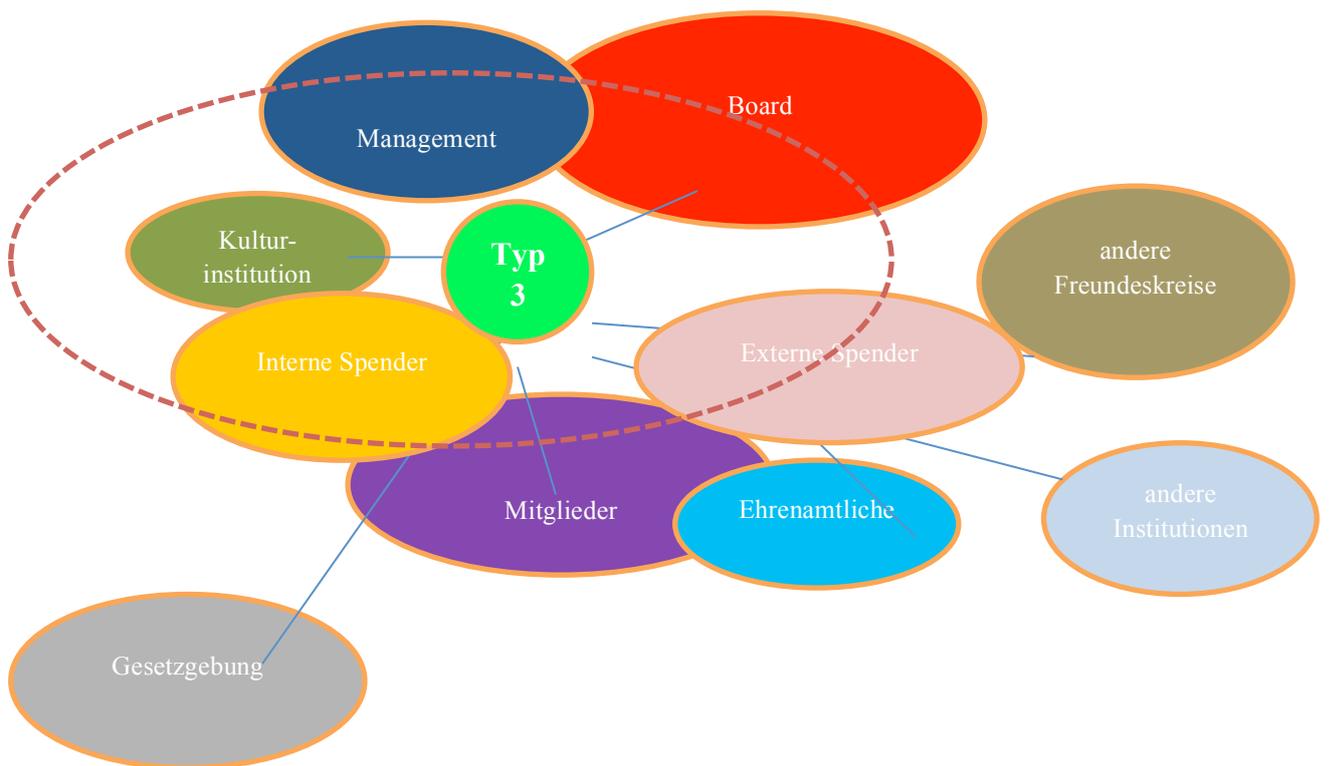


Abbildung 61: Stakeholder des Typ 3 Statusorientierter Performer – eigene Darstellung

Stakeholder des Typs 3 „Der statusorientierte Performer“

Management: Das hauptamtlich agierende Management (Geschäftsführer) hat einen hohen Einflussgrad aufgrund einer hohen Professionalisierung.

Board: Das ehrenamtlich agierende Board übt einen starken, überwachenden Einfluss auf das Management und damit auf die Geschicke des Förder- und Freundeskreise aus. Der starke Einfluss bei seltenen Meetings kann hemmend durch Zeitverluste wirken.

Kulturinstitution: Der Förder- und Freundeskreis agiert sehr nah an der Kulturinstitution. Der Machteinfluss der Kulturinstitution hängt stark von den agierenden Personen ab. Es kann zu Kompetenzkonflikten kommen.

Interne Spender: Starker Einfluss auf Förderkreis, Management und Board.

Externe Spender: Starker Einfluss auf Förderkreis, Management und Board.

Mitglieder: Wichtige Gruppe in der Gesamtheit – als Individuen nicht sehr einflussreich, es sei denn, sie sind selbst interne Spender.

Andere Kulturinstitutionen/andere Förder- und Freundeskreise: Wichtig als Marktvergleich, um Ideen und Strategien zu erwerben, potentieller Konkurrent um Mitglieder.

Ehrenamtliche: Gern gesehen, aber nicht entscheidend für das Wohl des Förderkreises. Aber: Aus ehrenamtlichem Engagement kann finanzielles Engagement wachsen.

Gesetzgebung: Wichtig für professionelles Fundraising, Rechteverwertung etc. Know-how durch strategische Besetzung der Positionen im Förderkreis vorhanden.

V.3 Überlegungen zur strategischen Implementierung: ein normenbasiertes Strategieentwicklungsmodell

Aus den in dieser Arbeit entwickelten Typen der Förder- und Freundeskreise lassen sich Hypothesen und Ansätze ableiten, wie die jeweiligen Typen der Förder- und Freundeskreise sich verhalten und funktionieren. Die unterschiedlichen Typen können als Orientierung für die Analyse des Status-Quo eines spezifischen Förder- und Freundeskreises dienen:

- Wie lautet die konkrete Mission des Förder- und Freundeskreises?
- Wo steht der jeweilige Förder- und Freundeskreis heute?
- Welchem Ideal-Typ kommt er derzeit am nächsten?
- Passt dieser „Typ“ zur gewählten Mission?

Die geführten Experteninterviews bestätigen die bereits in den Leitfadeninterviews erhobene erhöhte Zahl an möglichen Konfliktlinien. Eine Ursache dafür ist eine fehlende Mission sowie eine mangelnde Kenntnis bzw. Definition der Stakeholder. Die Konflikte binden Zeit und Kapazitäten und wirken so hemmend auf das Management der Förder- und Freundeskreise. Innerhalb des Strategieprozesses von Förder- und Freundeskreisen kommt der Abstimmung der Mission, der Wahl der passenden Struktur, der Entwicklung von Dienstleistungen und Services sowie der Definition von Werten und Normen eine erhebliche Bedeutung zu.

Im Folgenden werden diese entscheidenden vier Determinanten

- Mission
- Struktur
- Stakeholder bezogene Entwicklung von Dienstleistung und Service
- Werte und Normen

ausführlich beschrieben und in ein Strategieentwicklungsmodell für Förder- und Freundeskreise übertragen.

Abstimmung der Mission

Vordergründiges Ziel eines Förder- und Freundeskreises im Interesse seiner Performance sollte es sein, die Ansprüche seiner Stakeholder weitestgehend zu befriedigen, ohne dabei das Wohl der Kulturinstitution aus dem Auge zu verlieren. Das Leitbild der Kulturinstitution³⁶⁵ und die Mission des Freundeskreises sollten daher zueinander passen und aufeinander abgestimmt sein. Über die optimale Mittelverwendung bei Freundeskreisen kann erst dann entschieden werden, wenn die Nutzeninhalte grundsätzlich geklärt sind. Diese sind in der Mission, die mit dem Leitbild und den Erwartungen der Kulturinstitution sowie mit jenen der Mitglieder abgestimmt sein sollte, festzuhalten.

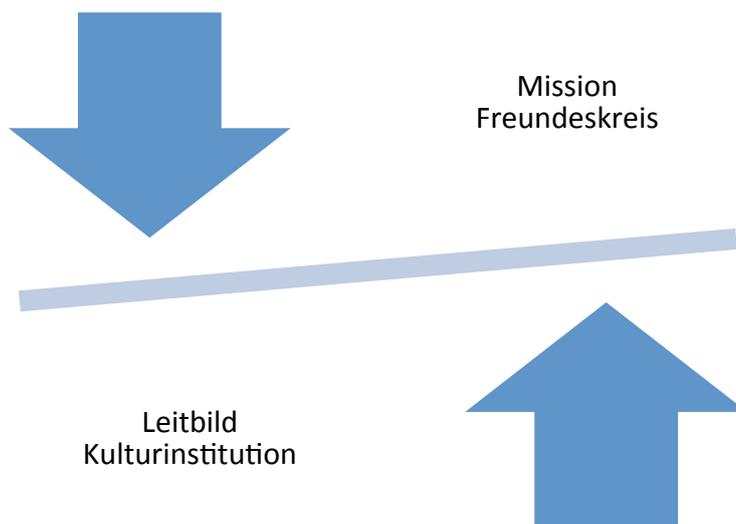


Abbildung 62: Abgestimmte Missionsbestimmung Freundeskreis/Kulturinstitution – eigene Darstellung

³⁶⁵ Z. B. das Leitbild der Hamburger Kunsthalle: „Die Hamburger Kunsthalle arbeitet nach dem Leitbild, das sie sich selbst gegeben hat: Sie ist ein forschendes Museum mit bewusster Besucherorientierung, das auf internationalem Niveau agiert.“ (<http://www.hamburger-kunsthalle.de/index.php/museum.html>).

Lesebeispiel Abbildung 62: Das Leitbild der Kulturinstitution und die Mission des Förder- und Freundeskreises entsprechen sich in der Praxis nicht automatisch. Eine mit der Kulturinstitution abgestimmte Missionsbestimmung des Freundeskreises erleichtert eine erfolgversprechende Zusammenarbeit, da die Kulturinstitution qua Satzungszweck einen der wichtigsten Stakeholder des Freundeskreises darstellt.

Die Abstimmung ist ein aufwendiger und permanenter Prozess, der mit häufig wechselnden Führungskräften, Neubesetzung der ehrenamtlichen Gremien sowie Ein- und Austritten der Mitglieder immer wieder von vorn beginnen kann.

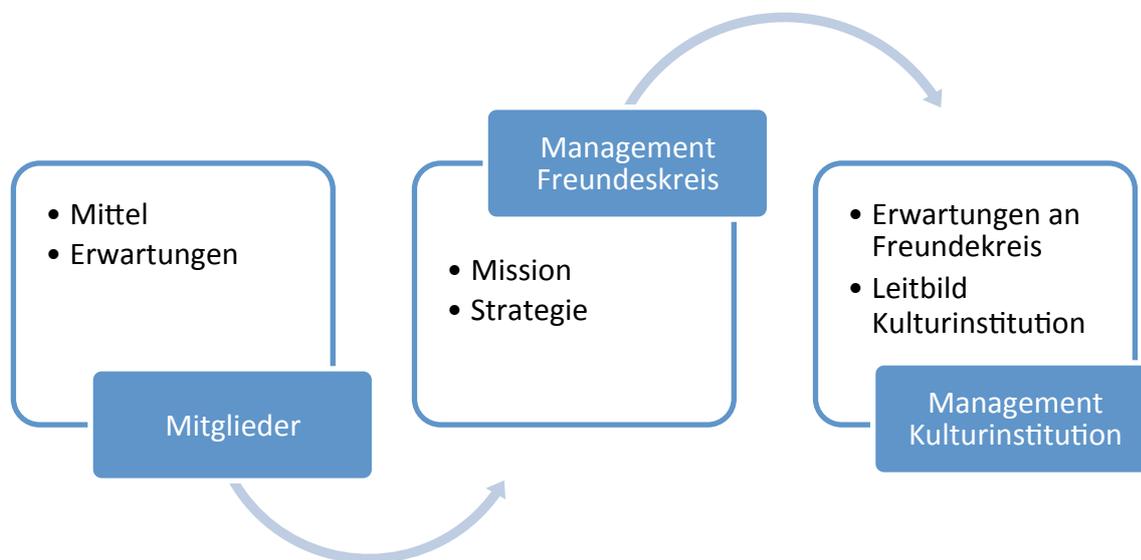


Abbildung 63: Rekursives Management FREUNDESKREIS und KULTURINSTITUTION – eigene Darstellung

Lesebeispiel Abbildung 63: Die Mitglieder des Freundeskreises, das Management des Freundeskreises und das Management der Kulturinstitution stehen in einem rekursiven Verhältnis zueinander. Dabei sollten die Erwartungen der Mitglieder, die Mission bzw. Strategie des Managements des Freundeskreises und die Erwartungen sowie das Leitbild der Kulturinstitution immer wieder miteinander abgeglichen werden. Diese Abstimmung ist ein aufwendiger und vor allem permanenter Prozess.

Die Transparenz der gewählten Mission und der daraus erwachsenden Strategie ist eine gute Möglichkeit, Enttäuschungen aufgrund anderer Erwartungen vorzubeugen: Sind alle Mitarbeiter – auch die Ehrenamtlichen – mit der Mission vertraut? Sind die Leitungsgremien der Kulturinstitution in die Missionsfindung eingebunden? Welchem der in Kapitel IV.2.1 ausführlich beschriebenen Missions-Typen kommt unser Freundeskreis am nächsten und ist dieser Typ im Bewusstsein aller Beteiligten?

Missions-Typ 1 Missionar: Dieser Typ setzt auf ein aktives Vereinsleben, das in regelmäßigen Abständen unterschiedliche Veranstaltungen für die Mitglieder bietet, bei denen der gesellschaftliche Aspekt des Zusammenfindens eine große Rolle spielt. Das Angebot für die Mitglieder muss nicht notwendigerweise groß sein. Der Verein übt seine Anziehungskraft durch Imagewerte aus. Man will dazugehören und dies zeigen. Der Verein ist häufig ein potenter Unterstützer der Institution.

Missions-Typ 2 Educator: Hier betont der Verein mit seinen Veranstaltungen den Bildungsaspekt. Die inhaltliche Dimension der Veranstaltungen und die Absicht, den Mitgliedern Bildungsinhalte zu liefern, treten hier in den Vordergrund und sind stark geprägt durch einzelne handelnde Personen.

Missions-Typ 3 Mäzen: Dieser Freundeskreis bietet seinen Mitgliedern zwar Gegenleistungen in gewissem Ausmaß an, setzt aber mehr auf ein mäzenatisches Engagement seiner Mitglieder. Er regt seine Mitglieder inhaltlich an und motiviert sie so, auch etwas für den Verein zu leisten. Die pekuniäre Leistung steht aber weder in Richtung der Mitglieder noch in Richtung der Kulturinstitution im Vordergrund.

Wahl der passenden Struktur

Neben der Mission ist die Dimension des Merkmals Struktur von besonderem Interesse, da sie starke Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung und Arbeitsweise des jeweiligen Freundeskreises hat. Je nachdem, welche Mission der Freundeskreise gewählt hat, gilt es, die passende Struktur für die entsprechende Strategie zu wählen und zu entscheiden, welcher der in Kapitel IV.2.2 aufgeführten Struktur-Typen für den jeweiligen Freundeskreis am sinnvollsten ist.

Struktur-Typ 1 Advisor: Dieser Förder- und Freundeskreis ist gut an die geförderte Kulturinstitution angebunden, sei es durch eine geschaffene Stelle, die in die Institution wirkt, oder durch eine räumliche Anbindung (Bürräume in der Kulturinstitution), die einen permanenten Austausch fördert. Er besetzt seine Ämter strategisch und ist in der Ausübung der Entscheidungsstrukturen eher schlank aufgestellt. Zumeist behalten sich die Entscheidungsträger bei diesem Typ eine beratende Funktion vor, die dem Freundeskreis ein hohes Maß an Freiheit im täglichen Agieren gewährt.

Struktur-Typ 2 Supervisor: Dieser Typ unterscheidet sich von Typ 1 lediglich hinsichtlich der komplexeren Ämterbesetzung. Diese haben bei diesem Typ nicht nur eine beratende, sondern auch eine überwachende Funktion und bringen sich stark in die operativen Entscheidungen des Förder- und Freundeskreises ein.

Struktur-Typ 3 Friend: Dieser Typ unterscheidet sich von Typ 1 darin, dass er nicht so gut in die Kulturinstitution eingebunden ist. In der Regel laufen diese Typen von Förder- und Freundeskreisen eher parallel zur Kulturinstitution, wodurch es zu Zeitverlusten und Abstimmungsproblemen kommen kann. Liebhaber (friends) einer Kulturinstitution beraten und fördern den Förderkreis aus ihrer persönlichen Leidenschaft heraus und behalten dabei gleichzeitig die Förderung der Kulturinstitution im Blick.

Struktur-Typ 4 Amateur: Dieser Typ besetzt seine Ämter eher spontan – je nachdem, wer sich für die Übernahme des Amtes bereit erklärt. Die Entscheidungsstrukturen sind dementsprechend einfach und der Förder- und Freundeskreis agiert außerhalb der zu fördernden Kulturinstitution. Es sind meist Liebhaber der Sache, die in diesem Freundeskreis agieren. Das Ziel der Förderung der Kulturinstitution ist eher ein erfreulicher Nebeneffekt als ein Hauptanliegen („Spaß an der Sache“).

Stakeholder bezogene Entwicklung von Dienstleistungen und Service

Für Förder- und Freundeskreise ist es wichtig, intelligente Dienstleistungen und Services anzubieten, die ihnen, der geförderten Kulturinstitution und ihren Mitgliedern einerseits einen relevanten Mehrwert schaffen. Darüber hinaus sollten sie der Kernkompetenz des Freundeskreises entsprechen und letztlich zum Finanzierungsmodell beitragen, ohne dabei selbst viele Mittel und Personal zu binden oder die Gemeinnützigkeit zu gefährden. Dabei stellt sich die Frage nach den entscheidenden Stakeholdern, die es zu bedienen gilt. Die in Kapitel IV.2.3 beschriebenen Mitglieder-Typen, können als Orientierung dienen.

Mitglieder-Typ 1 Status-Typ: Dieser Typ legt seine Hauptaufgabe auf die Förderung der Kulturinstitution. Eine starke Betonung der strategischen Akquisition ist bei diesen Förder- und Freundeskreisen festzustellen. Die Kommunikation richtet sich stark auf die Kulturinstitution sowie auf die Gesellschaft. Eine hohe Statusorientierung ermöglicht eine strategische Akquisition von Mitteln und Mitgliedern. Dem Kommunikationsaspekt kommt eine höhere Bedeutung zu als der Handlungsorientierung in Richtung der Mitglieder.

Mitglieder-Typ 2 Dienstleister: Diese Förder- und Freundeskreise kommunizieren und agieren sowohl in Richtung der Kulturinstitution als auch in Richtung der Mitglieder. Die Akquisition der Mitglieder erfolgt strategischer als bei Typ 1 – oft trägt ein breiteres Dienstleistungs- und Serviceangebot für die Mitglieder zu einer besseren Ausgangssituation der Akquisition bei. Der Förderkreis betont also sowohl die Handlung für die Mitglieder als auch die Kommunikation nach außen.

Mitgliedstyp 3 Animateur: Diese Förder- und Freundeskreise kommunizieren und agieren eher in Richtung ihrer Mitglieder, weniger in Richtung der zu fördernden Kulturinstitution. Sie legen Wert auf ein aktives Vereinsleben mit regelmäßig stattfindenden, kostengünstigen Veranstaltungen für die Mitglieder. Das kann soweit gehen, dass die Unterhaltung ihrer Mitglieder so starken Raum einnimmt, dass sie das Ziel der Förderung der Kulturinstitution weit in den Hintergrund rücken lässt. Diese Freundeskreise betonen also stark die Handlungsdimension für die Mitglieder. Bei der Mitgliederakquisition gehen sie eher spontan und nicht strategisch vor.

Respektierung von definierten Werten und Normen

Werte und Normen sind in Freundeskreisen ein wichtiges Moment. Das Mitglied, das sich gemeinnützig für die Sache engagiert, möchte zunächst keinen merkantilen Nutzen aus seiner Mitgliedschaft ziehen. Der „Return on invest“ liegt vor allem in Prestige, Exklusivität, dem guten Gefühl, Gutes zu tun, der Nähe zur Kulturinstitution und den in ihr agierenden Personen sowie dem Zugang zu einem exklusiven Netzwerk. Dennoch haben sich die Ansprüche der Mitglieder an die Freundeskreise in den letzten Jahren deutlich erhöht. Die zahlreichen Gegenleistungen – ideeller und pekuniärer Art – ,die Freundeskreise ihren Mitgliedern anbieten, sind eine Reaktion darauf. Viele Vereine in Deutschland fühlen sich durch die ihnen dadurch notwendig erscheinende wachsende Dienstleisterorientierung stark vereinnahmt.³⁶⁶

Die Respektierung normativer Vorstellungen ist entscheidend für die Akzeptanz des Freundeskreises durch seine Anspruchsgruppen. Dabei gilt es, diese Wertvorstellungen, die das Handeln des Freundeskreises leiten, deutlich herauszustellen. Je konkreter das Wertesystem beschrieben wird, innerhalb dessen der Freundeskreis agiert, desto plausibler wird die Motivationsbasis für viele Mitglieder, Spender oder haupt- und auch ehrenamtliche Mitarbeiter, um sich zu engagieren. Gleichzeitig hängt die Glaubwürdigkeit des Freundeskreises auch davon ab, inwieweit das postulierte Wertesystem nach innen handlungsleitend ist. Die Grafik visualisiert abschließend die entscheidenden vier Determinanten – Mission, Struktur, Dienstleistung, Werte und Normen - für ein normenbasiertes Strategiemodell.

³⁶⁶ Priller; Alscher; Droß (2012): 3.



Abbildung 64: Normenbasiertes Strategieentwicklungsmodell für Förder- und Freundeskreise – eigene Darstellung

Lesebeispiel Abbildung 64: Die entscheidenden Determinanten für ein normenbasiertes Strategieentwicklungsmodell sind der Freundeskreis selbst, seine Mitglieder, die Kulturinstitution sowie die Gesellschaft und Umwelt des Freundeskreises, wobei die zentralen Fragen zur Überprüfung der Strategie jeweils aufgeführt sind. Auf der zweiten Ebene stehen die Bereiche der Struktur, der Dienstleistungen, der Werte und Normen und der Mission. Auch hier sind die zentralen Fragen zur Überprüfung der normenbasierten Strategie aufgeführt. Das normenbasierte Strategieentwicklungsmodell liefert wichtige Impulse für den nachhaltigen Erfolg eines Freundeskreises.

Ein normenbasiertes Strategieentwicklungsmodell kann die auftretenden Spannungen minimieren und damit das Output der Freundeskreise zum Wohle der Kulturinstitution verbessern. Grundsätzlich sollten Freundeskreise eine normativ-strategische Ausrichtung entwickeln, die bei aller Notwendigkeit zur Effizienz der ehrenamtlichen Arbeit nicht durch eine rein betriebswirtschaftliche Führung realisiert werden kann. Folgende praktische Empfehlungen für die Arbeit in Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland sind dabei zu berücksichtigen:

1. Für Förder- und Freundeskreise ist es notwendig, eine Strategie zu entwickeln, die sowohl die Mission als auch die Ökonomie berücksichtigt.

Freundeskreise beziehen sich in ihrer Konstituierung auf eine bestimmte Gründungsidee (Mission), die mit bestimmten Werten verbunden sind. Die Umsetzung der Mission ist das Hauptziel des Freundeskreises. Dabei dient die Mission nicht der reinen Gewinnerzielung, Dennoch müssen Freundeskreise zur Erfüllung ihrer Mission auch das Element der Ökonomie im Blick behalten. Eine reine Konzentration auf die Mission würde zu wirtschaftlichen Fehlentscheidungen führen, eine zu starke Konzentration auf rein betriebswirtschaftliche Kriterien zu einem Verlust der Legitimation.

2. Je klarer Ziele und Mission des Förder- und Freundeskreises formuliert sind, umso einfacher ist es für das Freundeskreis-Management, trotz möglicher Spannungen, die objektiven Ziele des Förder- und Freundeskreises zu verfolgen.

In der Praxis der Freundeskreise liegt in der Regel keine konkret ausformulierte Mission vor. Sie wird, wenn überhaupt, nur ungefähr von einigen wenigen Akteuren in Freundeskreisen gelebt und verfolgt. Auch deshalb orientieren sich die Mitglieder in Förder- und Freundeskreisen in erster Linie an Eigenschaften der handelnden Personen. Der Grad an Personalisierung ist dementsprechend hoch und die auftretenden Spannungen nicht allein struktureller oder organisationaler Art, sondern häufig persönlicher Natur. Die Spezifika zwischen den handelnden Personen sind dabei so partikular, dass man sie meist nicht verallgemeinern kann und ein idealtypischer Verlauf nicht gegeben ist. Insofern ist es schwierig, diese Konflikte durch geeignete Strukturen aufzufangen. Eine ausformulierte, transparente Mission kann jedoch Enttäuschungen aufgrund anderer Erwartungen vermeiden und bietet eine gute Handlungsgrundlage für das Management: Sind alle Mitarbeiter – auch die Ehrenamtlichen – mit der Mission vertraut? Sind die Leitungsgremien der Kulturinstitution in die Missionsfindung eingebunden? Welchem der in Kapitel IV.2.1 ausführlich beschriebenen Missions-Typen (*Missionar, Educator, Mäzen*) kommt unser Freundeskreis am nächsten und ist dieser Typ im Bewusstsein aller Beteiligten?

3. Je klarer die Aufgabenverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen ist, desto besser wird ihr Verhältnis sein.

Sowohl für die Freundeskreise als auch für die Kulturinstitutionen gilt es, das Management von ehrenamtlichem Engagement zu professionalisieren. Denn die Besonderheiten von NPOs sind auch für Freundeskreise bei der Ausgestaltung des strategischen Managements zu berücksichtigen. Eine oft hohe Ehrenamtsrate schlägt sich aufgrund der nur bedingt vorhandenen zeitlichen Verfügbarkeit vieler Ehrenamtlicher zusätzlich negativ auf das Management der Freundeskreise nieder. Dabei wären Freundeskreise aufgrund ihrer geringen Bürokratisierung eigentlich diejenigen, die schneller als die Kulturinstitution agieren könnten. Bewusst oder unbewusst herrscht in Freundeskreisen ein starkes Gerangel um Kompetenzen. In der Literatur wird konstatiert, dass sich in freiwilligen Vereinigungen quasi zwangsläufig und klammheimlich eine Machtverschiebung zugunsten der hauptamtlich Beschäftigten einstellt, da diese vermeintlich über die größere Sachkompetenz und genauere Kenntnis der Umweltbedingungen verfügen als die Ehrenamtlichen. In der Praxis ist es fraglich, ob im Konfliktfall nicht letztlich doch eher dem Ehrenamt Recht gegeben wird, um es nicht zu demotivieren. Die geführten Experteninterviews bestätigen eine erhöhte Sorgfalt, die in der Aufgabenverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt notwendig ist.

4. Die untersuchten Förder- und Freundeskreise zeigen, dass ein Förder- und Freundeskreis, der eng mit der geförderten Kulturinstitution verzahnt ist, konfliktfreier und damit effektiver arbeitet als ein Freundeskreis, der weit von der Kulturinstitution entfernt ist.

Obwohl Freundeskreise ihrer Rechtsform nach unabhängige und eigenständige Entitäten sind, richtet sich der Förderzweck der in dieser Arbeit untersuchten Förder- und Freundeskreise regelmäßig auf die Förderung einer bestimmten Kulturinstitution. Sie stellt damit den eigentlichen Legitimationsgrund der Freundeskreise dar. Die in der Praxis vom Management des Freundeskreise häufig hervorgehobene Bedeutung der rechtlichen Eigenständigkeit birgt eine zusätzlich Gefahr für Konflikte mit dem Management der Kulturinstitution und kann zu einer fehl gerichteten Strategie führen. Die Untersuchung ergab, dass eine stärkere Integration des Freundeskreises in die Kulturinstitution – sei es räumlich, personell, organisational oder inhaltlich – langfristig dazu beitragen kann, solch lähmenden Konflikte zu vermeiden.

5. Zentrales Element bei der Strategieentwicklung in Förder- und Freundeskreisen sollte die Analyse der Anspruchsgruppen sein, da diese für das Erreichen der selbstgewählten Ziele unabdingbar sind.

Trotz der besonderen Rolle der Stakeholder identifizieren die Freundeskreise ihre Anspruchsgruppen bisher nur unzureichend und sind sich nicht im Klaren, welche dieser Anspruchsgruppen besondere Berücksichtigung in ihrer täglichen Arbeit erfahren soll. Meist wird versucht, alle gleichermaßen zu berücksichtigen, was zu einer Verwässerung der Strategie und vor allem zu einer Überforderung des Managements der Freundeskreise führt. Die Komplexität des Austauschverhältnisses und die zahlreichen Möglichkeiten und unklaren Grenzen führen in Freundeskreisen häufig weg von ihren eigentlichen Zielen. Auch der in der Praxis häufig unternommene Versuch, von allem ein bisschen zu machen, ohne sich auf einige wenige Ziele zu konzentrieren, schlägt fehl. Eine klare Strategie und konkrete Zielvereinbarungen ermöglichen auch rein ehrenamtlich organisierten Freundeskreisen ein effizientes Management der Freundeskreise zum Wohle der Kulturinstitution.

6. Das Management des Förder- und Freundeskreises muss die Erwartungen, die von Seiten der Kulturinstitution an ihn gerichtet werden kennen und mit der eigenen Mission abgleichen.

Im Fokus der Arbeit der Freundeskreise sollte dabei das Wohl der Kulturinstitution liegen. Um dieses Wohl zu definieren, gilt es, die Erwartungen und Ideen auf Seiten der geförderten Kulturinstitution zu kennen und mit der eigenen Mission im Dialog mit seinen Leitungsgremien und Mitgliedern abzugleichen. Auf diesem Weg gilt es für jeden Förder- und Freundeskreis zunächst zu klären, welche Mission er verfolgen möchte. Hier können die in dieser Arbeit entwickelten Typen der Freundeskreise in Deutschland als Orientierung für die Analyse des Status-Quo eines spezifischen Freundeskreises dienen. Durch eine Stakeholder-Analyse können Parallelen für die Praxis erkennbar und ein eigenes strategisches Stakeholder-Management entwickelt werden.

D. Resümee und perspektivischer Ausblick

Förder- und Freundeskreise in der Kultur sind eine besondere Form des bürgerschaftlichen Engagements und bieten eine hervorragende Möglichkeit für die aktive Mitgestaltung des Kunst- und Kulturlebens in Deutschland. Sie tragen dazu bei, kulturelle Angebote bürgernah zu organisieren, die Identifikation der Bürger mit den Kultureinrichtungen in ihrer Stadt und den Angeboten in ihrem Lebensumfeld zu erhöhen und vielen Menschen die Möglichkeit zu geben, sich am kulturellen Leben zu beteiligen.

Förder- und Freundeskreise zwischen Mission und Ökonomie – ein Resümee

In Deutschland haben Freundeskreise eine lange Tradition, die im europäischen und internationalen Vergleich einmalig ist. Sie entspringen einer bürgerlichen Tradition des späten 18. und frühen 19. Jahrhunderts, ihre Gründungen dienten der Mitsprache der Bürger an ihren Kulturinstitutionen, die bis dato vor allem durch Adel und Kirche bestimmt wurden. Gemeinhin spricht man von einer Bewegung bürgerlicher Emanzipation. Ein Großteil der heutigen Kulturinstitutionen geht auf private Initiative zurück und wurde erst im Verlauf des 20. Jahrhunderts zu kommunalen bzw. öffentlichen Einrichtungen. Heute werden diese in der Regel durch einen unabhängigen und eigenständigen Freundeskreis, der nicht Teil der Development-Abteilung der Kulturinstitution ist, unterstützt. Auch dieses stark auf Eigenständigkeit basierende Konstrukt ist im internationalen Vergleich einmalig, in anderen Ländern sind die Freundeskreise meist stark an die Kulturinstitution angebunden oder sogar Teil der Development-Abteilung der jeweiligen Institution.

Trotz der langen Tradition liegt hierzulande eine mangelnde Beschreibung von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur vor. Insbesondere statistisches Material ist kaum verfügbar und auch die Beschreibung unterschiedlicher Typen von Förder- und Freundeskreisen beschränkt sich auf die jeweilige Kultur-Sparte, in der sie aktiv sind. Die umfassende NPO-Literatur weist zwar bereits zahlreiche Darstellungen von Typen und Typologien für NPOs auf. Aus

ihnen lassen sich jedoch keine Schlussfolgerungen für eine differenzierte Betrachtung von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur ziehen.

Diesem Forschungsdefizit wurde mit dieser Arbeit begegnet. Mithilfe der empirischen Untersuchung konnte ein umfassendes Bild der Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland gezeichnet werden. Bei grundsätzlichen Ähnlichkeiten der Organstrukturen von Freundeskreisen (so verfügen die meisten z. B. Mitgliederversammlung, Geschäftsführung, Vorstand oder Kuratorium) weisen Freundeskreise Unterschiede in den Ausprägungen Mission, Mitglieder, Struktur sowie Mittel auf (*These 1; Kapitel I*).

Diese Unterschiede lassen sich *in einer Typologie von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland abbilden* (*These 2; Kapitel IV*). Die Bildung einer eigenen Typologie für Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland erfolgte in dieser Arbeit in Anlehnung an das Konzept des Merkmalsraums und die typologischen Operationen nach *Barton/Lazarsfeld*.³⁶⁷ Hierbei wurden pro Kategorie (Mission, Struktur, Mitglieder, Mittel) jeweils spezifische Typen gebildet. Durch die Zusammenfassung der ausgearbeiteten Typen innerhalb der einzelnen Kategorien und ihrer korrespondierenden Typen ergab die empirische Untersuchung drei Haupt- bzw. Idealtypenbildern von Förder- und Freundeskreisen, die sich in den untersuchten Merkmalsausprägungen (Mission, Struktur, Mitglieder, Mittel) unterscheiden:

- der *statusorientierte Performer*,
- der *serviceorientierte Stratege* sowie
- der *mäzenatische Sammler*.

³⁶⁷ Vgl. Barton; Lazarsfeld (1951).

Das Management von Förder- und Freundeskreisen steht vor der schwierigen Aufgabe, einer Vielzahl von unterschiedlichen Stakeholdern und ihren unterschiedlichen Interessen, sowie zahlreichen, teilweisen divergierenden Anforderungen gerecht zu werden. Die in der NPO-Literatur als charakteristisch beschriebenen Konfliktfelder (Zielsystemkonflikte, Interessenkonflikte, Managementkonflikte oder Finanzkonflikte) treten auch bei den untersuchten Förder- und Freundeskreisen auf (Kapitel V). Die geführten Interviews machen deutlich, dass die befragten Freundeskreise über keine genauen Kenntnisse ihrer unterschiedlichen Stakeholder und deren Erwartungen verfügen. Aus diesem Grund treten Konflikte sowohl innerhalb der Freundeskreise als auch zwischen Freundeskreis und Kulturinstitution regelmäßig auf und binden viel Zeit und Energie. (These 3, Kapitel V).

Die Untersuchung ergab weiterhin eine mangelnde strategische Ausrichtung der Freundeskreise. Gefragt nach einer konkret formulierten Mission verwiesen die in dieser Untersuchung befragten Verantwortlichen zumeist auf ihren Satzungszweck. Eine dezidierte Mission, verbunden mit konkreten Zielvereinbarungen, lag in keinem der befragten Freundeskreise vor. Die multiplen Konfliktlinien und unterschiedlichen Stakeholder von Freundeskreisen machen eine stärkere strategische Planung für Freundeskreise jedoch notwendig. Durch eine gründliche Stakeholder-Analyse erzielt der Freundeskreis die notwendige Transparenz in den einzelnen Anspruchsgruppen, so dass die kritischen und weniger kritischen Stakeholder identifiziert werden können. Ein besseres Verständnis für die Haltungen und Interessen der diversen Stakeholder ist die Basis für eine bestmögliche Befriedigung von Stakeholder-Ansprüchen sowie für eine bestmögliche Ausnutzung des Engagement-Potentials der Mitglieder.

Ausgehend von der entwickelten Typologie der Förder- und Freundeskreise in Deutschland wurde in dieser Arbeit ein eigenes Strategieentwicklungsmodell erarbeitet. Freundeskreise können mit Hilfe dieses Strategieentwicklungsmodells die auftretenden Spannungen und Konflikte minimieren und das Output verbessern (*These 4, Kapitel V*). Grundsätzlich sollten Freundeskreise eine normativ-strategische Ausrichtung entwickeln, die bei aller Notwendigkeit zur Effizienz der ehrenamtlichen Arbeit nicht durch eine rein betriebswirtschaftliche Führung realisiert werden kann. Bei der Entwicklung dieser normenbasierten Strategie können Freundeskreise auf unterschiedliche Instrumente und Methoden zurückgreifen. Der Abstimmung der Mission, der Wahl der passenden Struktur, der

Stakeholder bezogenen Entwicklung von Dienstleistungen und Services sowie der Definition von Werten und Normen kommen innerhalb dieser Strategieentwicklung erhebliche Bedeutung zu. Zentrales Element sollte jedoch die Analyse der Anspruchsgruppen und ihrer Erwartungen sein, da diese für das Erreichen der selbstgewählten Ziele unabdingbar ist. Sind die wichtigen Stakeholder für den Freundeskreis definiert, kann mit ihnen gemeinsam die Mission spezifiziert werden und jene Ziele definiert werden, die zur Erfüllung der Mission notwendig sind. Im zweiten Schritt gilt es anhand des Strategieentwicklungsmodells für Förder- und Freundeskreise eine künftige Strategie unter Einbindung aller notwendigen Komponenten (siehe Kapitel III.4, Strategiebildung in NPOs) zu formulieren. Nur so können Freundeskreise beiden Partnern gerecht werden: der Kulturinstitution und den Mitgliedern.

Die qualitative, empirische Untersuchung von Förder- und Freundeskreisen in der Kultur in Deutschland konnte so die drei eingangs in dieser Arbeit aufgeführten Aufgaben erfüllen:

1. Ein umfassendes Bild der Förder- und Freundeskreis-Strukturen zeichnen,
2. eine Typologie von Förder- und Freundeskreisen bilden sowie
3. eine Ableitung praktischer Implikationen für die Förder- und Freundeskreisarbeit liefern.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen durch ihren systematischen Überblick über Motiv- und Organisationsstrukturen in vielerlei Hinsicht das bisher in der Praxis vorherrschende Verständnis von Förder- und Freundeskreisarbeit und befördern so den weiteren wissenschaftlichen und praxisbezogenen Diskurs über eine erfolgreiche Freundeskreisarbeit. Die in dieser Studie gewonnenen Ergebnisse können als Grundlage für weitere Untersuchungen zu Förder- und Freundeskreisen dienen, in denen auch solche Förder- und Freundeskreise aufgenommen werden, die in der vorliegenden Untersuchung nicht berücksichtigt wurden. Auch wäre es für weiterführende Untersuchungen interessant, die entwickelte Typologie der Förder- und Freundeskreise anderen Bereichen des bürgerschaftlichen Engagements gegenüberzustellen oder sie auf diese anzuwenden und zu erweitern.

Perspektivischer Ausblick und Plädoyer für mehr Strategie

Seit den 1990er Jahren wird der Wettbewerb im Bereich der Nonprofit Organisationen in Deutschland zunehmend spürbar und so wurde begonnen, Konzepte und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre anzuwenden und Managementqualifikationen nachzufragen.³⁶⁸ Viele NPOs haben sich mittlerweile von Wertegemeinschaften zu Dienstleistungsunternehmen gewandelt. Damit gewinnen wirtschaftliches Denken, Strategien und Effektivität zusätzlich an Bedeutung. Theoretisch stellt heute wohl kaum eine NPO eine erhöhte Anforderung an strategische Führung in Frage. In der Praxis jedoch wird diese – auch da sie oft als problembehaftet wahrgenommen wird – noch häufig umgangen.

Auch die Kulturlandschaft im deutschsprachigen Raum unterlag mit Beginn der 1990er Jahre einem Wandel, der zu neuen Positionsbestimmungen und Änderungen der internen Strukturen in den Kulturinstitutionen geführt hat. In verschiedenen Gutachten und Publikationen³⁶⁹ wurde die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kultur herausgearbeitet. Diese Einbeziehung ökonomischer Aspekte hat nicht nur die volkswirtschaftliche Legitimation von Kulturangeboten gestärkt, sondern auch die Art und Weise der betrieblichen Steuerung verändert. So wurden u.a. Privatisierungen vorgenommen, neue Strategien des Audience-Development eingeführt, neue Marketingstrategien entwickelt und neue Finanzierungsmodelle erprobt.

Die Kulturinstitutionen sollten in diesem Zusammenhang das Potential, das in ihren Förder- und Freundeskreisen liegt, zukünftig noch stärker für sich nutzen. Denn Freundeskreise sind ein geeignetes Spielfeld, um über zukünftige Modelle der Publikumsgewinnung sowie der Einbindung und Stimulation privaten Engagements für die Kulturinstitution nachzudenken: Näher als hier kommt eine Kulturinstitution kaum an den Bürger und den Besucher heran. So können Freundeskreise für die Bewältigung der drei zentralen Herausforderungen, vor denen Kulturinstitutionen heute stehen, einen wichtigen Beitrag leisten.

³⁶⁸ M. Meyer; J. Leitner (2011); J. Clarke, S. Gerwitz, E. Mc Laughlin 2000; S.M. Roberts; J.P. Jones, O. Froehling (2005), B. A. Weisbrod (1998)

³⁶⁹ U.a.: Hummel/Berger (1988), Weilepp (1988), Bruhn (1987/1991), Fohrbeck/Wiesand (1989)

1. Audience Development

Eine dieser zentralen Herausforderungen liegt in den gravierenden Veränderungen sowohl der Nachfrager- als auch der Anbieterstrukturen, die bei den Kulturinstitutionen zu einer wachsenden Bedeutung des Audience Developments³⁷⁰, der strategischen Entwicklung neuer Publikumsgruppen, führt. Heute muss jeder einzelne Kulturbetrieb im Wettbewerb mit Institutionen der gleichen Sparte aber auch mit kulturfernen Konkurrenten stärker um sein Publikum werben. Im öffentlichen Kulturbetrieb ist eine Professionalisierung im Management zu beobachten, die eine stärkere Publikumsorientierung mit sich bringt. Eine darüberhinaus verstärkte Akquisition von Drittmitteln führt dazu, dass das Publikum gegenüber der Kultureinrichtung nicht mehr nur als Besucher bzw. Zuschauer auftritt, sondern auch als Finanzier. Für die Kulturinstitution wird die Beschäftigung mit dem Publikum dadurch von noch größerer, strategischer Bedeutung. Aufgrund der Konkurrenz um öffentliche Mittel müssen öffentliche Kulturinstitutionen ebenso wie Kulturpolitik argumentieren, worin der besondere Wert künstlerischer Angebote für die Gesellschaft liegt. Das alte System der rein Anbieter orientierten, auf Besitzstandswahrung einer kleiner Hochkulturelite setzenden öffentlichen Kulturförderung kommt aus verschiedenen Gründen an seine Grenzen.³⁷¹

Förder- und Freundeskreise sind auch hier ein wichtiger Bezugspunkt, um gemeinsam mit der Kulturinstitution zu klären, welche neuen Wege überhaupt denkbar sind, um besucherorientierter zu handeln und dabei alle gesellschaftlichen Gruppen einzubinden. Die Freundeskreise können darüber hinaus als begeisterte Multiplikatoren jene avisierten Gruppen gezielt ansprechen. Im besten Fall sind in ihrem Mitgliederkreis alle avisierten gesellschaftlichen Gruppen selbst vertreten. Die jeweiligen Mitglieder können dann als glaubwürdige Botschafter für die Kulturinstitution und den Freundeskreis agieren.

2. Partizipation

Eine weitere Herausforderung liegt in der veränderten Erwartungshaltung der Besucher von Kulturinstitutionen: Sie erwarten heute nicht nur Zugang zu einem breiten Spektrum von

³⁷⁰ Zum Ursprung des Begriffs vgl. Maitland/Arts Council England 2000

³⁷¹ Mandel (2012)

Informationen und Perspektiven, sondern auch die Möglichkeit, diese Informationen zu kommentieren, zu diskutieren oder zu bewerten. Sie wollen nicht mehr länger passive Rezipienten von Informationen sein, sondern in ihrer Rolle als aktive Konsumenten und Produzenten von Bedeutungen ernst genommen werden. Damit kommt der Partizipation eine wichtige Bedeutung im Kulturbereich zu. Unter dem Schlagwort der Bürgerbeteiligung ist sie heute aus dem Kulturmanagement und Kulturpolitik nicht mehr wegzudenken.³⁷² Partizipation soll der Kulturinstitution mehr Besucher, eine breitere Trägerschaft und damit eine größere gesellschaftliche Akzeptanz und Relevanz sichern. Den Teilnehmern soll sie einen Zuwachs sozialer und kultureller Kompetenzen beschern und gerade marginalisierten Gruppen zu mehr sozialer Integration verhelfen.

Gemeinsam mit ihren Förder- und Freundeskreisen können die Kulturinstitutionen über Fragen der Partizipation in Kulturinstitutionen nachdenken: Warum sollte sich die Kulturinstitution partizipatorischen Arbeitsweisen öffnen? Wie gestaltet man partizipative Kulturarbeit? Wo fängt die Partizipation an, wo hört sie auf? Solch eine veränderte Vorstellung vom Besucher kann in Förder- und Freundeskreisen gelebt und genutzt werden. Ihre Mitglieder können als (Alltags-)Experten angesprochen werden, ihre Erfahrungen, Meinungen und Ansichten sollten in die Arbeit der Kulturinstitution einfließen.

3. Internationalisierung

Schließlich gilt es in Zeiten einer stärkeren Internationalisierung von Kultur neue kulturelle Einflüsse zu integrieren und gleichzeitig Besonderheiten nationaler und regionaler Kultur bewahrend herauszustellen. Auch wenn es den Kulturinstitutionen teilweise darum gehen muss, neues Kultur-Klientel anderer Herkunft zu gewinnen, kann dies nicht heißen, neue Besuchergruppen für alte Inhalte zu gewinnen. Die Kulturinstitutionen müssen sich inhaltlich und programmatisch als Ganzes verändern, um für die sozial-kulturell diversen Bevölkerungsgruppen interessanter Begegnungsort und zentraler Bestandteil des Lebens zu

³⁷² Gessner et al. (2012)

sein.³⁷³ Dies erfordert im Kulturmanagement umfassende Change-Management-Prozesse sowohl in den einzelnen Kulturinstitutionen als auch im Kultursektor generell.³⁷⁴

Wie kann es den etablierten Kulturinstitutionen gelingen, Menschen unterschiedlicher Bildung, unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher sozialer Herkunft, Menschen mit oder ohne Migrationshintergrund zu erreichen? Auch in diesen zentralen Fragen können Förder- und Freundeskreise ein guter Sparring-Partner für die Kulturinstitution sein. Sie können gemeinsam mit der Kulturinstitution in sorgfältig entwickelten Programmen Bücken bauen, Dialoge anregen, Interesse für unterschiedliche Perspektiven wecken sowie Gemeinsamkeiten erzeugen. Auf diese Art können die Freundeskreise einen wichtige Beitrag dazu leisten, die geförderte Kulturinstitution in den interkulturellen Veränderungsprozessen als lernende Institution zu begleiten und auf diese Weise langfristig mit ihr zu einem Zusammenhalt in der heutigen, ausdifferenzierten Gesellschaft beitragen.

Einige Kulturinstitutionen in Deutschland haben auf diese Herausforderungen bereits reagiert und eigene Development-Abteilungen nach anglo-amerikanischem Vorbild eingerichtet, die alle Fundraising- und Audience-Development-Aktivitäten bündeln und koordinieren. Hier werden umfangreiche Datenbanken aufgesetzt, gepflegt und analysiert, Spender- und Erbenprofile entwickelt, gesellschaftliche Makro- und Mikrotrends analysiert, Eventprogramme konzipiert und vor allem Beziehungsnetzwerke gebildet und gepflegt. Die Development-Abteilungen folgen dem Prinzip des kontinuierlichen Werbens und Kommunizierens, um Interesse und Aufmerksamkeit zu wecken sowie Sympathie und Vertrauen für den kulturellen Auftrag der Institution zu schaffen, mit dem übergeordneten Ziel, Publikum zu binden und Drittmittel einzunehmen. Dieses Wechselspiel zwischen einer „Kultur des Gebens“ und einer „Kultur des Nehmens“ ist auch ein zentrales Merkmal von Freundeskreisen. Je nach Größe und Gewicht des Freundeskreises übernehmen sie seit jeher Teile der Aufgaben solch einer Development-Abteilung für die Kulturinstitution. So gibt es heute bereits zahlreiche überaus gelungene Beispiele von Freundeskreis-Aktivitäten und für die geförderte Kulturinstitution.

³⁷³ siehe auch Mandel (2014)

³⁷⁴ Mandel (2012): S. 55 ff.

Geht man von einer weiterhin steigenden Professionalisierung des Managements der Kulturinstitutionen im Bereich der Publikumsgewinnung und der Drittmittel-Akquisition in den kommenden Jahren aus, wird sich die Frage – insbesondere bei größeren Kulturinstitutionen – ob der Freundeskreis nicht sogar selbst Teil der Development-Abteilung der Kulturinstitution sein könnte, über kurz oder lang ganz von selbst stellen. Schon heute übernehmen größere Kulturinstitutionen Aufgaben, die man früher den klassischen Förder- und Freundeskreisen überlassen hat.

Doch auch (und gerade) wenn Förder- und Freundeskreise in Deutschland einer solchen institutionellen Integration in die Kulturinstitution ablehnend gegenüber stehen und die Tradition ihrer rechtlichen Eigenständigkeit weiterhin behaupten möchten, gilt es für sie um so mehr, sich den steigenden Anforderungen eines professionellen, strategischen Managements zu stellen und ihre Mission gemeinsam mit der Kulturinstitution abzustimmen. Andernfalls laufen sie Gefahr, zu einem einfachen Anhängsel einer Kulturinstitution zu werden, die das Relationship-Management selbständig in ihren eigenen Strukturen professionell betreibt.

So gilt für Förder- und Freundeskreise: Je stärker sie in die Abläufe der Kulturinstitution integriert sind und je besser ihre Mission mit jener der Kulturinstitution abgestimmt ist³⁷⁵, um so eher werden die Ziele erfolgreich verwirklicht werden können. Zum aktuellen Zeitpunkt wird jedoch die Frage, wie Mission und Strategie gestaltet werden müssen, um überhaupt erfassen zu können, ob man auf dem richtigen Weg ist, in Freundeskreisen entweder gar nicht gestellt oder vorsichtig umgangen. Hier sind die Freundeskreise aufgerufen, gemeinsam mit ihrer Kulturinstitution einer stärkeren strategischen Orientierung Raum zu geben.

Die vorliegende Arbeit bietet dafür einen systematischen Überblick unterschiedlicher Konzepte und Motive von Freundeskreisen und liefert dem Management von Förder- und Freundeskreisen mit einem Strategieentwicklungsmodell, das die Komplexität und Unterschiedlichkeit von Freundeskreisen in der Kultur berücksichtigt, Argumente und Anleitungen für solch eine stärkere strategische Orientierung.

³⁷⁵ Vgl. hierzu Meffert (2006): S. 66 ff.

Die Erkenntnisse sollen den Verantwortlichen in Förder- und Freundeskreisen sowie jenen in den Kulturinstitutionen Mut machen, die hier entwickelten Handlungsempfehlungen im eigenen und im Interesse der zu fördernden Kulturinstitution umzusetzen, Synergien zu nutzen und so ihre Arbeit langfristig zu optimieren.

E. Anhang

E.1 Leitfadeninterviews

21. April bis 24. Juni 2009 – in der Reihenfolge der Gespräche

1. Keramikmuseum, Berlin: Michael Kossow, Vorstand
2. Freunde der Nationalgalerie, Berlin: Katharina von Chlebowsky, Geschäftsführerin
3. Förderkreis der Komischen Oper, Berlin: Rolf E. Breuer, Vorstandsvorsitzender
4. Freunde und Förderer der Akademie der Künste, Berlin: Bernd Wiezcorek, Vorstandsvorsitzender
5. Freunde und Förderer Pflingstberg e. V., Potsdam: Eva Riks, Geschäftsführerin
6. Brandenburgische Sommerkonzerte, Berlin: Christian Schmidt, Vorstand
7. Gesellschaft der Freunde des Buchdrucks, Leipzig: Ludwig Devrient
8. Kulturspeicher Würzburg: Dr. Gert Fricke, Vorstandsvorsitzender
9. Freundeskreis Germanisches Nationalmuseum Nürnberg: Frau Ingrid Kalenda
10. Förderkreis Germanisches Nationalmuseum Nürnberg: Frau Ingrid Kalenda
11. Bayreuther Festspiele, Bayreuth: Karl-Gerhard Schmidt, Ehrenvorsitzender
12. Westfälisches Landestheater, Dortmund: Werner Lehmann, Vorsitzender
13. Bochumer Symphoniker, Bochum: Dr. Peter Dönninghaus, Vorsitzender
14. Freunde des Literaturhauses Köln: Bettina Fischer, Geschäftsführerin
15. Förderer des Literaturhauses Köln: Bettina Fischer, Geschäftsführerin
16. Schleswig-Holstein Musikfestival, Lübeck: Susanne Neubacher, Geschäftsführerin e. V.
17. Freundeskreis (Kuratorium) der Laeishalle, Hamburg: Henrik Hertz, Vorsitzender

18. Museumsverein Städel e. V., Frankfurt: Harald Görtz, Leiter Geschäftsstelle und Dr. Melanie Damm, Marketing und Programmentwicklung, Firmenmitglieder (telefonisch)
19. Schaubühne Lindenfels gAG, Leipzig: Katrin Loose, Vorstandsvorsitzende (E-Mail)
20. Neue Gesellschaft für Bildende Kunst, Berlin, Brigitta von der Ley, Geschäftsführerin
21. Freunde der Schaubühne, Berlin: Stephan Balzer, Sprecher des Vorstands

Fragebogen Leitfadeninterview

Ich würde Ihnen gern einige Fragen zu Ihren Erfahrungen und Einschätzungen in Förder- und Freundeskreisen in der Kultur stellen. Dabei werde ich folgende Bereiche ansprechen:

- die Mission Ihres Freundeskreises,
- die Strukturen,
- die Mitglieder,
- die Mittelakquise
- und die Zusammenarbeit mit der geförderten Institution.

Mission

- Wie würden Sie den Auftrag Ihres Freundeskreises beschreiben und wie erfüllen Sie ihn?
- Haben Sie ein Missionstatement formuliert? Wurde es in der letzten Zeit überarbeitet?
- Gibt es andere Zielsysteme für die Arbeit des Förderkreises, z.B. einen Wertekatalog oder andere Zielvereinbarungen?
- Wie erreichen Sie Ihr Ziel / Ihren Satzungszweck?
- Wie überprüfen Sie die Arbeit? Führen Sie eine Erfolgsmessung durch?
- Macht der Freundeskreis eigene Veranstaltungen für die Akademie, d.h. sind Sie in die Programmatik der Kulturinstitution involviert?
- Wie würden Sie folgende Funktionen von Freundeskreisen für Ihren Kreis gewichten:
 - a) finanzielle Unterstützung der Kulturinstitution
 - b) kulturelle Bildung der Mitglieder
 - c) Gewinnung von Publikum
 - d) kulturpolitische Verankerung der Kulturinstitution in der Stadt/Region/Land
 - e) think tank für die Kulturinstitution

Strukturen:

- Über wie viele Mitarbeiter verfügt Ihr Freundeskreis (ehrenamtliche und/oder hauptamtliche)?
- Wie viele Gremien haben Sie – welche Ziele und Aufgaben haben diese?

- Wie werden die Gremien besetzt? Nach welchen Kriterien (Image, Know-how, Finanzen, Status?) Werden sie ernannt oder gewählt?
- Wie treffen die Gremien Entscheidungen? Wie oft kommen Sie zusammen? Gibt es Zeitverluste und wie gehen Sie damit um?
- Wer trifft die strategischen Entscheidungen, wer trifft die operativen Entscheidungen? (Haupt- oder Ehrenamt?)
- Haben Sie Änderungen der Strukturen in den letzten 10 Jahren vorgenommen? Welche Gründe gab es dafür? (Staffelungen, GmbH-Gründung, Stiftungs-Gründung o.ä.)

Mitglieder:

- Beschreiben Sie kurz die Entwicklung der Mitgliederzahlen seit der Gründung bis heute.
- Wie würden Sie Ihre Mitgliederzielgruppe beschreiben?
- Wie werben Sie neue Mitglieder? Wer wirbt sie?
- Wie erreichen Sie Ihre bestehenden Mitglieder – auf welchen Kommunikationswegen
- Was bieten Sie Ihren Mitgliedern? Wie binden Sie Mitglieder? (Leistungen, Sonderveranstaltungen, Ermäßigungen, freiwillige Mitarbeit, Vereinsleben?)
- Verfügen Sie bei den „Gegenleistungen“ über ein Staffelsystem und warum?
- Wie sieht das Verhältnis junger (bis 40 Jahre) zu älteren Mitgliedern (über 40 Jahre) aus? Würden Sie diesbezüglich gern etwas ändern?
- Erheben Sie soziodemographische Daten über Ihre Mitglieder und verwerten Sie diese für Ihre strategische Vereinsarbeit?

Mittelakquise:

- Können Sie kurz die Entwicklung der Einnahmen Ihres Förderkreises der letzten fünf Jahre beschreiben?
- Wie viel trägt der Freundeskreis jährlich im Verhältnis zum Etat der Akademie der Künste bei?
- Wie hoch sind die Mitgliedsbeiträge? Nach welchen Kriterien haben Sie die Staffelung vorgenommen?

- Werben Sie zusätzlich zu den Mitgliedsbeiträgen Mittel für die Kulturinstitution ein?
Wie genau? Beschreiben Sie Maßnahmen zur Mittelakquise
(z.B. Spendeneinnahmen von Mitgliedern und/oder externen Personen;
kostenpflichtige Serviceleistungen/Dienstleistungen?)
- Verfügen Sie über Anreizsysteme für Mitarbeiter des Freundeskreises? (z.B. Erfolgsbeteiligungen)

Verhältnis zur Kulturinstitution

- Ist die Akademie in allen Gremien des Freundeskreises vertreten und verfügt sie über ein Stimmrecht?
- Liegt der Fokus Ihrer Arbeit auf einem regelmäßigen Geldmitteltransfer und/oder kooperieren Sie inhaltlich mit der Akademie und entwickeln gemeinsam Projekte?
- Übernimmt der Freundeskreis Aufgaben für die Kulturinstitution? (z.B. Führungen hinter die Kulissen, Buchshop, Programmplanung?)
- Wie wird der Freundeskreis in der Akademie betrachtet: als Teil der Kulturinstitution oder als unabhängiger, selbständiger Verein?
- In den USA sind die sogenannten membership programmes (friends of museums) meist Teil der Development Abteilungen der Museen selbst. Man ist somit direkt Mitglied einer Kulturinstitution und nicht mittelbar über einen rechtlich selbständigen Förderverein oder Freundeskreis engagiert. Könnten Sie sich ein solches Modell für Deutschland vorstellen? Welche Vorteile/Nachteile hätte dies Ihrer Meinung nach?

Drei Fragen zum Abschluss:

- Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Vereins und welches sind Ihrer Meinung nach die zentralen Herausforderungen für Ihren Freundeskreis?
- Wie sehen Sie sich im Verhältnis zu anderen Förder- und Freundeskreisen in der Kultur?
- Was würden Sie in Ihrer Amtszeit gern erreichen / verändern?

E.2 Experteninterviews

September bis November 2012 – alphabetische Reihenfolge³⁷⁶

Silke Alsweiler-Lösch, Förderkreis der Deutschen Oper Berlin

Claus Bacher, Mitbegründer Freunde der Nationalgalerie und Notar vieler Freundeskreise

Frank Däberitz, Stellvertretender Generalsekretär, Kulturstiftung der Länder

Peter Gartiser, Metrum Managementberatung GmbH

Dr. Hubertus Gaßner, Direktor Hamburger Kunsthalle; 25.10.2012

Christoph Lieben-Seutter, Generalintendant Elbphilharmonie und Laeiszhalle; 23.10.2012

Dr. Ekkehard Nümann, Vorsitzender des Vorstandes der Freunde der Kunsthalle e. V.

Dr. Brigitte Oetker, Vizepräsidentin und Schriftführerin, Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e. V.

RA StB Sascha Voigt de Oliveira, Partner KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Vorstandsmitglied der Freunde der Neuen Nationalgalerie; 30.10.2012

Olaf Wegner, Vorstandsvorsitzender der Concert-Gesellschaft Köln e. V.

³⁷⁶ Die Zitate werden in Kapitel V der Arbeit auf Bitten der Experten anonymisiert wiedergegeben.

Fragen Experteninterviews

Welches sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Konflikte / Rollenkonflikte, die in FFKs auftreten? Beschreiben Sie einen klassischen Zielkonflikt im Rahmen der FFK-Arbeit

Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Stakeholder von Freundeskreisen?

Finden sich die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen im Vorstand wieder?

Was sind die Absichten und Motivation der einzelnen Stakeholder. Inwieweit wirken sie auf das Management der Förderkreise?

Wie beurteilen Sie die Einbeziehung der Stakeholder-Interessen in Managementfragen der Freundeskreise? Gibt es eine Leitbild-Diskussion? Haben sie Einfluss auf Zielformulierungen?

Wie begegnen die FFKs ihren unterschiedlichen Stakeholdern? Können Sie alle Stakeholderinteressen gleichermaßen berücksichtigen - wenn nicht, wie setzen Sie in Ihrem Förderkreis Schwerpunkte?

Welche potentielle „Bedrohung“ kann von einem Stakeholder/ einer Stakeholdergruppe für die Förderarbeit ausgehen?

Welcher Zusammenhang besteht für Sie zwischen Stakeholdern und Missionserfüllung?

Freundes- und Förderkreise engagieren sich "zum Wohle" der Kulturinstitution. Was bedeutet das in Ihrer Förderkreis-Arbeit? (Gesellschaftlich sinnvoll erachtet? In ihrem Tun glaubwürdig?)

Häufig ist die Beziehung zwischen Förderkreis und Kulturinstitution ein neuralgischer Punkt. Sehen Sie tendenziell eine Überlegenheit der einen oder anderen Seite?

E.3 Informelle Gespräche

Peter Aulmann, Leitung Förderprogramm, Development Office, Festspielhaus und Festspiele Baden-Baden gGmbH

Stephan Balzer; Vorsitzender CAA, Contemporary Arts Alliance, Berlin

Mariann Berendse, Direktor Kunst & Zaken (Kunst & Wirtschaft), Rotterdam, Holland

Sophie Bertone, Förderverein Berlinische Galerie

Stephan Erfurt, Initiator C/O Berlin

Dr. Kathrin Erggelet, Geschäftsführerin der Freunde der Kunsthalle e. V., Hamburg

Annette Frohn, Leitung der Geschäftsstelle Freunde und Förderer e. V., Haus am Waldsee, Berlin

Dr. Stephan Frucht, Geschäftsführer des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft im BDI e. V., Berlin

Rachel Gordon, expert on membership organizations bei der Stiftung Zukunft Berlin

Carolin Herms, Stiftung Berliner Schloss – Humboldtforum, Berlin

Florian Höllerer, Leiter Literaturhaus Stuttgart

Katharina Horn, Geschäftsstelle PIN. Freunde der Pinakothek der Moderne e.V.,

Sibylle Juling, Geschäftsführung, Freunde der Berliner Philharmoniker e. V. Wilhelm Kirchner,

Vorsitzender der Brandenburgischen Sommerkonzerte e. V., Berlin

Dr. Gernot Moegelin, stellv. Vorsitzender Kaiser Friedrich-Museums-Verein, Berlin

Dr. Karen Möhlenkamp, WTS Steuerberatungsgesellschaft mbH

Lisa Nadig, Leitung Kooperationen Museum Ludwig, Köln

Hans Georg Oelmann, Vorstandsmitglied Verein der Freunde der Nationalgalerie, Berlin

Philippa Ouvry, Head of Friends and Patrons, Victoria & Albert Museum, London

Isabel Pfeiffer-Poensgen, Generalsekretärin der Kulturstiftung der Länder, Berlin

Ulrike Petzold; Geschäftsführung Stiftung Zukunft Berlin und Koordinatorin der AG Freundeskreise, Berlin

Dr. Thomas Schmitt-Ott, Vorsitzender des Vorstands Brandenburgische Sommerkonzerte gGmbH, Berlin

Dr. Philipp Semmer, Junge Freunde im Förderkreis der Deutschen Oper Berlin

Rupert Graf Strachwitz, Maecenata Institut Berlin

Jörg Stüdemann, Kulturdezernent der Stadt Dortmund und Vorstandsmitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V.

Colin Tweedy , Chief executive Arts & Business, London

Olaf Zimmermann, Geschäftsführer Deutscher Kulturrat e. V., Berlin

sowie mit zahlreichen Teilnehmern, Diskutanten und Podiumsteilnehmern der Symposien „Wie man sich Freunde macht in den Jahren 2006 bis 2013“

E.4 Literatur

Agricola, Sirgurd; Wehr, Peter (1997): Vereinswesen in Deutschland. Eine Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie und Senioren, Bd. 18, Stuttgart, Berlin, Köln.

Anheier, Helmut K. (1999): Dritter Sektor, Ehrenamt und Zivilgesellschaft in Deutschland, Thesen zum Stand der Forschung aus internationaler Sicht, in: Kistler, Ernst; Noll, Heinz-Herbert; Priller, Eckhard (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin, S. 145–169.

Anheier, Helmut K. Seibel, Wolfgang (2001): The Nonprofit Sector in Germany. Manchester University Press, Großbritannien.

Anheier, Helmut K. (2005): Nonprofit Organizations. Theory, management, policy, London/New York.

Arnold, D. O. (1970): Dimensional Sampling: An approach for studying a small number of cases, in: American Sociologist, Heft 5/1970, S. 147–150.

Badelt, Christoph (1999): Handbuch der Nonprofitorganisation, Strukturen und Management, Stuttgart.

Badelt, Christoph (2002): Handbuch der Nonprofitorganisation, Strukturen und Management, Stuttgart.

Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.) (2007): Handbuch der Nonprofitorganisation, Strukturen und Management, Stuttgart.

Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (2007a): Die Wiener Schule der NPO-Forschung, in: Badelt/Meyer/Simsa (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisationen, Stuttgart, S. 3–16.

Barton, Allen H.; Lazarsfeld, Paul. F. (1951): Qualitative Measurement in the Social Sciences, in: Lerner, D., Lasswell, H. D. (Hrsg.): The Policy Sciences, Stanford, S. 155–192.

Baumgarth, Carsten/ Kaluza, Marina (2013): Erfolgsfaktoren von Brand Communities im Kultursektor. Wie lassen sich aus Freundeskreisen Gemeinschaften von Freundeskreisen bilden? In: Jahrbuch für Kulturmanagement 2012.

Bayerisches Staatsministerium der Finanzen (2012): Steuertipps für Vereine, München.

Behr, Karin, Liebig, Reinhard, Rauschenbach, Thomas (2000): Strukturwandel des Ehrenamtes. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess, Büdigen.

Behr, Karin, Krimmer, Holger , Rauschenbach, Thomas, Zimmer, Annette (2008): Die Vergessene Elite, Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, Weinheim und München.

Behnke, Christoph (2001): Zur Gründungsgeschichte deutscher Kunstvereine, In: Tatort Kunstverein, Bernd Milla und Heike Munder (Hrsg.), Nürnberg.

Bericht Bürgerschaftliches Engagement (2002): Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft/Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Deutscher Bundestag. Leske + Budrich, Opladen.

Bode, Ingo; Brose, Hanns-Georg (1999): Die neuen Grenzen organisierter Reziprozität. Zum gegenwärtigen Wandel der Solidaritätsmuster und Wirtschaft- und Nonprofit-Organisationen, in: Berliner Journal für Soziologie, Heft 9; 179 – 196.

Bohnsack, Ralf (2001): Typenbildung – Generalisierung und Komparative Analyse, in: Bohnsack, Ralf; Nentwig-Gesemann, Iris; Nohl, Arndt-Michael (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis, Opladen.

Bibliothekskalender 2005, S. 223–225.

Brovetto, P. R. (1999): Nonprofit Organisationen und die Europäische Union, in: Badelt, Christopher (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen, Strukturen und Management, Stuttgart, 2. Aufl. S. 493–516.

Bryce, Herrington J. (2000): Financial & Strategic Management for Nonprofit Organizations, Third edition, San Francisco.

Buber, Renate (2005): Marketing in Sozialbereich, in: Fasching, Harald/Lange, Reingard (Hrsg): Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern. Bern/Stuttgart/Wien, S. 143–182.

Burla, Stefan (1989): Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, Bern und Stuttgart.

Bundesverband der Fördervereine deutscher Museen für Bildende Kunst (2010): So macht man sich junge Freunde. (Teil I und Teil II)

Campbell, A. (1990): Sense of Mission, Hutchinson Business Books.

Campbell D. T. (1955): The Informant in quantitative research, in: American Journal of Sociology 60: 339–342.

Clarke, J; Gerwitz, S.; Mc Laughlin, E. (2000): New Managerialism? New Welfare? Open University Press, London.

Cohen, Joshua; Rogers, Joel (1994): Solidarity, Democracy, Association, in: Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 25, S. 136–159.

Deutscher Bibliotheksverband (2005): With a little help from my friends : Freundeskreise und Fördervereine für Bibliotheken / hrsg. von Petra Hauke und Rolf Busch.

Drucker, Peter F. (1990): Managing the Nonprofit Oganization, Principles and Practices, New York.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 14. Jg., H. 4, S. 532–550.

Emnid/Generation Bravo (1997): Generation Bravo. Eine repräsentative Umfrage unter 3200 in Deutschland lebenden Jugendlichen zwischen 14 und 18 Jahren im Zeitraum vom 18.2. bis 22.3.1997. München: BRAVO.

Enquete-Kommission (2007): Schlussbericht „Kultur in Deutschland“, Deutscher Bundestag, Drucksache 16/7000, 16. Wahlperiode 11.12.2007.

Epkenhans, Ina; Then, Volker (2006): Stiftungsorgane, Gremienentwicklung, Mitarbeiter, in: Ratgeber Stiften, Band 3. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh.

Eschenbach, R./Horak, CH. (Hrsg.) (2003): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, Stuttgart.

Evan, William/Freeman R. Edward (1988): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in: Beauchamp, Tom L./Bowie, Norman E. (Hrsg.) Ethical Theory and Business, 3. Aufl. Englewood Cliffs NJ, S. 97–106.

Fesel, Bernd / Rolfes, Ludger (2008) Freundeskreise an Kunstmuseen: Ein ungehobenes Potential?! – Ergebnisse einer ersten Vollerhebung in Deutschland in: Museumskunde, Band 73, 2/2008

Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung, Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Hamburg Reinbek.

Fohrbeck, K. und Wiesand, A. J. (1989): Von der Industriegesellschaft zur Kulturgesellschaft?, München.

Frederick, Post, Davis (1992): Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, New York.

Freeman, R. Edward (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston 1984.

Freilichtmuseum am Kiekeberg Band 86 der Schriftenreihe: Matthias Dreyer, Rolf Wiese (Hrsg.): Freunde sind unbezahlbar. Fördervereine und Freundeskreise von Museen. Ehestorf 2014

Freimann, Jürgen (1998): Unternehmen und Stakeholder, Management zwischen Ökonomie und Politik, in: Adelheid Biesecker/Wolfram Elsner/Klaus Grenzdörffer (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden. Erweiterte Stakeholder-Prozesse, Pfaffenwieler.

Freiwilligensurvey (2004): Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung Thomas Gensicke, Sibylle Picot, Sabine Geiss, München 2005.

Freiwilligensurvey (2009): Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement, Durchgeführt im Auftrag des

Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung, München 2010.

Freudenthal, Hubert (1968): *Vereine in Hamburg. Ein Beitrag zur Geschichte und Volkskunde der Geselligkeit.* Hamburg.

Frey, Manuel (1999): *Macht und Moral des Schenkens. Staat und bürgerliche Mäzene vom späten 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart*, in: Gaehtgens, W. Thomas; Kocka, Jürgen; Rürup, Reinhard (1999): *Bürgerlichkeit, Wertewandel, Mäzenatentum*, Bd. IV, Berlin.

Gerhardt, Johannes (2007): *Die Geschichte der Freunde der Kunsthalle*, Hamburg.

Gesser, Susanne; Handschin, Martin; Jannelli, Angela; Lichtensteiger, Sybille (Hg.) (2012): *Das partizipative Museum, zwischen Teilhabe und User Generated Content. Neue Anforderungen an kulturhistorische Ausstellungen*, Transcript Verlag, Bielefeld.

Gisevius, Annette (2003): *Kunstvereine*, in: *Bürgerschaftliches Engagement in der Kultur, Politische Aufgaben und Perspektiven*, Bundesakademie Wolfenbüttel 2003, S. 111 ff.

Glaser, Barney G. und Strauss, Anselm L. (2008): *Grounded Theory, Strategien qualitativer Forschung*, 2. korrigierte Auflage der ersten Auflage 2005, Bern.

Großmann, Joachim (1994?): *Verloste Kunst: Deutsche Kunstvereine im 19. Jahrhundert.* Archiv für Kulturgeschichte, Bd. 76

Haddad, Tarek (1998): *Stakeholder-Analyse*, in: *Instrumente für das Strategische Management von NPOs.* Eschenbach, Rolf (Hrsg.): *Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation; Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz*, Stuttgart, S. 22–29.

Hardenberg, Christian Graf von (2006): *Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen.* Studie von KPMG und der Uni Potsdam.

Hardtwig, Wolfgang (1984): *Strukturmerkmale und Entwicklungstendenzen des Vereinswesens in Deutschland 1789–1848*, in: Dann, Otto (Hrsg.): *Vereinswesen und bürgerliche Gesellschaft in Deutschland*, München, S. 11–50.

Hauke, Petra und Busch, Rolf (Hrsg.): *With a little help from my friends: Freundeskreise und Fördervereine für Bibliotheken; mit Unterstützung des Deutschen Bibliotheksverbandes*, Bad Honnef, 2005.

Heaton, D. (1992): Museums among friends: the wider museum community. Museums and Galleries Commission. London: HMSO.

Hein, Dieter (1998): Bürgerliches Mäzenatentum im 19. Jahrhundert, in: Gaethgens, Thomas W.; Kocka, Jürgen; Rürup, Reinhard (Hrsg.) Bürgerkultur und Mäzenatentum im 19. Jahrhundert., Berlin, S. 82–98.

Hein, Dieter (1996): Bürgerliches Künstlertum, in: Hein, Dieter, Schulz, Andreas (Hrsg.): Bürgerkultur im 19. Jahrhundert. Bildung, Kunst und Lebenswelt. München.

Heinrichs, Werner (2012): Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, 3. Aufl. Darmstadt.

Hempel, Carl Gustav; Oppenheim, Paul (1936): Der Typusbegriff im Lichte der neuen Logik. Wissenschaftstheoretische Untersuchung zur Konstitutionsforschung u. Psychologie, Leiden.

Hind, Andrew (1995): The Governance and Management of Charities, Voluntary Sector Press.

Hörrmann, Martin (1966): Kirche und Verein. Zur theologisch-ethischen Orientierung, in: Der Verein. Standort, Aufgabe, Funktion in Sport und Gesellschaft. Stuttgart 1966.

Hoffmann-Riehm C. (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie, Nr. 32, 339–372.

Horak, Christian (1993) Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente, Wiesbaden.

Horak, Christian (1995): Strategien für Anspruchsgruppen – Eine Alternative für NPO?, Tagungsband des zweiten Österreichischen NPO-Kongresse, Wien, S. 11–46.

Horak, Christian (1996): Stakeholdermanagement in NPOs, in: Strunk, Andreas: Dienstleistungscontrolling. Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem, Baden-Baden, S. 87–103.

Horak, Christian (2003): Instrumente für das strategische Management in NPOs, in: Eschenbach, R. und Horak, C. (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation, Stuttgart, S. 13–66.

Horak, Christian/Fürnschuß, Michael (2004): Zielorientierung, Strategieentwicklung und Strategiesetzung in Sportvereinen, in: Riedl, René/Grünberger, Herbert (Hrsg.), Handbuch Vereinsmanagement. Der Verein in einem geänderten Umfeld. Vom Funktionär zum Manager, Wien, S. 243–258.

Horch, Heinz-Dieter (1992): Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Nonprofit-Organisationen. Berlin.

Hudson, Mike (2002): Managing without profit; the art of managing third sector organizations. Directory of social change, second edition, London.

Hüttemann, Rainer (1991): Wirtschaftliche Betätigung und steuerliche Gemeinnützigkeit, Verlag Otto Schmidt KG, Köln

Hummel, M und Berger, M. (1988): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst- und Kultur. Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr. 122, Berlin und München.

Institut für Museumskunde: Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland, 2004 (Heft 59, 2005).

Janisch, Monika (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Dissertation St. Gallen.

Jank, Dagmar; Busch, Rolf (2005): With a little help of my friends: Förder- und Freundeskreise und Fördervereine für Bibliotheken, Bad Honnef.

Jones, Thomas M./Wicks, Andrew C. (1999): Convergent Stakeholder Theory, in: Academy of Management Review, 24. Jg. H. 2, 1999, 206–221.

Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e. V. (2010): So macht man sich junge Freunde. Hamburg.

Kaplan, David S.; Norton, D. P. (2001) The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business Review Press.

Keupp, Heiner (2000): Eine Gesellschaft der Ichlinge? Zum bürgerschaftlichen Engagement von Heranwachsenden. Herausgegeben vom Sozialpädagogischen Institut im SOS-Kinderdorf München, Eigenverlag.

Klein, Ansgar (2001): Der Diskurs der Zivilgesellschaft: Politische Hintergründe und demokratietheoretische Folgerungen (Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor), Opladen.

Klein, Arnim (2008): Besucherbindung im Kulturbetrieb, Ein Handbuch, 2. Auflage, Wiesbaden.

Kleining, G. (1982): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 34, S. 224–253.

Kluge, Susanne; Kelle, Udo (1999): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Leske und Budrich.

Kluge, Susanne (2000): Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung (14 Aufsätze). Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1 (1), Art. 14, <http://nbn-resolving.de/urn:de:0114-fqs0001145>.

König, René (Hrsg.) (1972): Das Interview, Formen, Technik, Auswertung. 7. Auflage, Köln, Berlin.

Kratzsch, Gerhard (1982): Vereine mit ideellen Zwecken im 19. Jahrhundert. Ein Beitrag zur Vereinsgeschichte der Provinz Westfalen, in: Dollinger, Heinz; Gründer, Horst; Hanschmidt, Alwin (1982), Weltpolitik, Europagedanke, Regionalismus; Festschrift für Heinz Gollwitzer zum 65. Geburtstag am 30, Januar 1982, Münster, S. 192–217.

Kromrey, Helmut (2007): Empirische Sozialforschung, 11. überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Krüger, Wilfried, (1974): Macht in der Unternehmung. Elemente und Strukturen. Stuttgart.

Kulturkreis der deutschen Wirtschaft (2003): Förder- und Freundeskreise für Kunst und Kultur. Ein Leitfaden, Berlin.

Kulturkreis der deutschen Wirtschaft (2007): Förder- und Freundeskreise der Kultur in Deutschland. Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung, Berlin.

- Kunz, Johannes (2006): Strategiefindung von Nonprofit-Organisationen, Dissertation St. Gallen.
- Kussin, Christiane (1995): Literarische Gesellschaften in Deutschland, Berlin.
- Lazarsfeld, Paul F. (1937): Some Remarks on the Typological Procedures in Social Research. Zeitschrift für Sozialforschung, VI, S. 119–139.
- Lichtsteiner / Gmür / Giroud / Schauer (2013): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 7. Aufl., Bern / Stuttgart / Wien.
- Le Compte, Margaret D. / Jean J. Schensul (1999): Designing and Conducting Ethnographic Research. Walnut Creek.
- Levi-Strauss, Claude (1978/2008): Traurige Tropen, Frankfurt.
- Maecenata Institut (2005): Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland. Stand und Perspektiven, Berlin.
- Mandel, Birgit (2005): „Kultur ist das, wo ich (nicht) bin“, Audience Development Strategien von Kulturmarketing bis zur kulturellen Bildung.
- Mandel, Birgit (2012): Interkulturelle Kontexte managen; in: Wolfram, Gernot (Hrsg.): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit; Tendenzen – Förderungen – Innovationen. Leitfaden für ein neues Praxisfeld. Transcript Verlag, Bielefeld.
- Mandel, Birgit (2014): Interkulturelles Audience Development: Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, Tanscript Verlag, Bielefeld.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim.
- Meffert, H. (2000), Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Meffert, Sarah (2015): Museen und ihre Freundeskreise – ein enges Band? Masterarbeit im Präsenzstudiengang Kultur- und Medienmanagement Hamburg, Hochschule für Musik und Theater Hamburg.
- Menger, Carl (1883): Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften, und der Oekonomie insbesondere, Leipzig.

Meyer, M.; Leitner, J. (2011): Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören; in: Professionalisierung im Nonprofit Management; Langer, Andreas und Schroer, Andreas, Wiesbaden 2011.

Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman (1983): Drawing Valid Meaning from Qualitative Data, in: Quantity and Quality, 17. Jg., S. 281–339.

Miles, Matthew B. und A. Michael Huberman (1994) Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods, Beverly Hills.

Mitchell, Ronald K. / Agle, Bradley R. und Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of what and who really counts, 385ff., in: Academy of Management Review, 22. Jg, H. 4/1997, S. 853–896.

Mutz, Gerd (2000): Von der Arbeitsgesellschaft zur Tätigkeitsgesellschaft? Theoretische Grundlagen, Empirische Befunde und politische Konsequenzen, in: „Ehrenamt Kultur und Arbeitsgesellschaft“, Bundesakademie Wolfenbüttel.

Nipperdey, Thomas (1976): Gesellschaft, Kultur, Theorie. Gesammelte Aufsätze zur neueren Geschichte, in: Berding, Helmut, Kocka, Jürgen, Schröfer, Hans-Christoph, Wehler, Hans-Ulrich (Hrsg.): Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 18, Göttingen.

Olk, Th. / Jakob, G. (1991): Sozialkulturelle Varianten ehrenamtlichen Engagements innerhalb des Caritasverbandes, in: Neue Praxis 5–6/1992, S. 500–503.

Patton, Michael. Q. (1990): Qualitative Evaluation and Research Methods (2. Aufl.), London, S. 169 f.

Pauli, Gustav: Das Museum der Zukunft, in: Uwe M. Schneede (Hrsg.): Erneuerung und Tradition. Die Hamburger Kunsthalle in programmatischen Texten ihrer Direktoren, Hamburg 1997, S. 17–28.

Peräkylä, A. (2005): Analyzing Talk and Text, in: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research. 3. Aufl., Thousands Oaks, London, New Delhi, S. 869–886.

Pries, Ludger (1997): Typenbildung in den Sozialwissenschaften. Eine Einladung zur Reflexion, in: Zeitschrift für Sozialforschung und Erziehungssoziologie, 17. Jg., S. 437–441.

Priller, Eckhard; Alscher, Mareike; Droß, Patrick J. u. a. (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung; Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch, München.

Putnam (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital, in: Journal of democracy, No. 1, S. 65–78.

Purtschert, Robert (2005): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Haupt-Verlag.

Purtschert, Robert (2007): Kompetenz in Fundraising; Fundraising aus der Trickkiste oder aus der Konzeptkiste?; VMI, Freiburg 2007.

PWC Management und Governmance gemeinnütziger Organisationen, im Fachverlag Moderne Wirtschaft, November 2012.

Rauschenbach, Thomas; Müller, Sigfried; Otto, Ulrich 1988: Vom öffentlichen und privaten Nutzen des sozialen Ehrenamtes, in: Müller, S./Rauschenbach, Th. (Hrsg.): Das Soziale Ehrenamt.

Reising, Gert (1994): 1818/1848/1989 Zur Frühgeschichte deutscher Kunstvereine, in: Gerlach, Peter (1994): Vom realen Nutzen idealer Bilder, Aachen, S. 112–125.

Richter, Andreas (2014): Stiftungsrechts-Handbuch, 4. Auflage 2014, C. H. Beck, München.

Roberts, Susan M.; Jones, John Paul; Fröhling, Oliver (2005): NGOs and the globalization of managerialism: A research framework, Pergamon.

Rosenblatt, Bernhard von (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichen Engagement. Band 1: Gesamtbericht Stuttgart, Berlin, Köln.

Rosu, Stefan (2003): Die Förder- und Freundeskreise der Rundfunkorchester in den Niederlanden, Dissertation, Wien.

Salomon, Lester M; Anheier, Helmut K. (1996): The Emerging non profit sector, an overview. Manchester 1996.

- Sachße, Christoph (1994): Subsidiarität: Zur Karriere eines sozialpolitischen Ordnungsbegriffs, in: Zeitschrift für Sozialreform, S. 717–738.
- Sachße, Christoph (2001): Stufen der Gemeinwohlförderlichkeit: Bürgerschaftliche Organisationen und Steuerprivileg, Gütersloh.
- Sachße, Christoph (2003): Traditionslinien Bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Aus Politik und Zeitgeschichte, B9/2003, S. 3–5.
- Sauter, E.; Schweyer, G.; Waldner, W.: Der eingetragene Verein, München, 19. Aufl. 2010
- Savage, Grant T. et al. (1991): Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, in: Academy of Management executive, 5. JG, H. 2/1991, S. 61–75.
- Schatzmann, L. und A. L. Strauss (1973): Field Research: Strategies for a Natural Sociology, Engelwood Cliffs.
- Schauhoff, Stephan (2010): Handbuch der Gemeinnützigkeit, 3. Auflage, 2010, Verlag C. H. Beck, München.
- Scheuch, Fritz (2006): Marketing Nonprofit Organisationen, 6. Auflage, Vahlen.
- Schlehe, Judith (2003): Formen qualitativer ethnografischer Interviews, in: Beer, Bettina (Hrsg.): Methoden und Techniken der Feldforschung, Berlin, S. 71–94.
- Schneider, Jürg, Minnig, Christoph, Freiburghaus, Markus (2007): Strategische Führung von Non-Profit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien.
- Schmuhl, Hans Walter: Mäzenatisches Handeln städtischer Führungsgruppen, in: Gaechtens, W. Thomas; Kocka, Jürgen; Rürup, Reinhard (1998): Bürgerlichkeit, Wertewandel, Mäzenatentum, Bd. II, Berlin, S. 54–81.
- Schulz, Andreas; Dieter Hein (1996): Bürgerkultur im 19. Jahrhundert, München.
- Schumann, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: Academy of Management Review, 20. Jg., H. 3/1995, S. 571–610.
- Schwarz, Peter (2005): Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern/Stuttgart/Wien.

Schwarz, Peter (2006): Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle, Wien.

Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles (1999): Das Freiburger Management Modell für Non-Profit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien.

Schauhoff, Stephan (2010): Handbuch der Gemeinnützigkeit, 3. Auflage 2010, München

Scott, W. Richard (1995): Institutions and Organizations, Thousand Oaks, London, New Delhi.

12. Shell Jugendstudie (1997): Jugend '97. Zukunftsperspektiven, gesellschaftliches Engagement, politische Orientierungen.

Simsa, Ruth (1998): NPOs in der Konfrontation mit vielfältigen Anspruchsgruppen, in: Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation, bewährte Verfahren im praktischen Einsatz, Stuttgart, S. 120–138.

Simsa / Patak (2008): Leadership in Nonprofit Organisationen, Die Kunst der Führung ohne Profitdenken, Wien.

Slater, Alix (2003): Users or Supporters? Understanding Motivations and Behaviors of Museum Members. In: Curator, Vol 46, Nr. 2, S. 182 – 207.

Slater, Alix (2004): Revisiting membership scheme typologies in museums and galleries. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 9 Nr. 3, S. 238-260.

Slater, Alix / Armstrong, Kate (2010): Involvement, Tate, and me. In: Journal of Marketing management, Vol. 26, Nr. 7 – 8, S. 727-748.

Soeffner, Hans-Georg (2004): Auslegung des Alltags – Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik, 2. Aufl. Konstanz.

Solms, Wilhelm (1991): Literarische Gesellschaften in Deutschland – ein Überblick, in: Kussin, Christiane (1995): Literarische Gesellschaften in Deutschland, Berlin.

Spradley, James P. (1979): The Ethnological Interview, New York.

Sprenkel, Rainer (2004): Die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG): Renaissance einer Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement, Nr. 15 Reihe Opuscula des Maeceana Instituts, Berlin.

Sprenkel, Rainer (2010): Private Musikförderung, Deutsches Musikinformationszentrum (MIZ), Juni 2010.

Sprenkel, Rainer; Ebermann, Thomas (2007): Statistiken zum Deutschen Stiftungswesen 2007, Stuttgart.

Srubar, Ilja (1979): Die Theorie der Typenbildung bei Alfred Schütz; Ihre Bedeutung und ihre Grenzen, in: Grathof, Richard; Sprondel, Walter Michael (Hrsg.): A. Schütz und die Idee des Alltags, Stuttgart, S. 43–64.

Staehe, W.H. (1994): Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl. München, S. 901 – 902

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2012): Kulturfinanzbericht 2012, Wiesbaden.

Stötzer, Sandra (2009): Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen, Linz.

Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 2. Auflage München.

Theuvsen, Ludwig (2001): Stakeholder-Management. Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen, Münster.

Theuvsen, Ludwig (2004): Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen zwischen Mission und mudding-through, in: Witt, Dieter/Purtschert, Robert/Schauer, Reinbert (Hrsg.): Funktionen und Leistungen in Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, technische Universität München 25.–26. März 2004, Wiesbaden, S. 175–186.

Theuvsen, Ludwig (2011): Stakeholdermanagement; Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen, Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit Sektor, August 2011 Nr. 16, Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft, Institut für Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

Tipke, Klaus (2015): Abgabenordnung – Finanzgerichtsordnung, Stand: März 2015, Verlag Otto Schmidt KG, Köln.

tns infratest Sozialforschung (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004, Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligkeit und bürgerschaftlichem Engagement; Langfassung, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, München.

Topitsch, Ernst (1965): Logik der Sozialwissenschaften, Köln.

Tschirhart, Mary (1996): Artful Leadership. Managing Stakeholder Problems in Nonprofit Arts Organizations, Bloomington Indianapolis.

Ulrich, Peter 1999: Was ist gute Unternehmensführung? Zur normativen Dimension der Shareholder-Stakeholder-Debatte, in: Kumar, Brij Nino/Osterloh, Margit/Schreyögg, Georg (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholdervalue – Globalisierung – Hyperwettbewerb, Stuttgart, S. 27–52.

Ulrich, H.; Fluri, E. (1992): Management. Eine konzentrierte Einführung, 6. Aufl. Bern, Stuttgart

Ulrich, Peter (2004): Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit, in: Dubs, Rolf/Euler, Dieter/Rüegg-Stürm, Johannes/Wyss, Christina (Hrsg.) Einführung in die Managementlehre, Band 1, Teile A–E, Bern/Stuttgart/Wien, S. 143–165.

Wagner, Bernd (2007): Kulturpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Deutsches Musikinformationszentrum, www.dmi.de.

Wagner, Prof. Dr. Stephan (2007a): Geschäftsführer der Paritätischen Akademie in Berlin, anlässlich der Jahreshauptversammlung des Unionshilfswerk, Landesverband Berlin e. V., „Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich zwischen den USA und Deutschland“; 7. Mai 2007.

Weber, Max (1924): Gesammelte Aufsätze zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Tübingen.

Weber, Max (1988/1904): Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre (S. 146–214) (hrsg. von Johannes Winckelmann, 7. Aufl.), Tübingen.

Weisbrod, Burton Allen (1998): The Nonprofit Mission and its Financing, *Journal of Policy Analysis and Management*, 17(2) (S. 165-174).

Werder, v., Axel/Talaulicar, Till (1999): Unternehmensziele und Argumentationsrationalität: Zur fundierten Entscheidung zwischen Shareholder- und Stakeholder-Ansatz, in: Kumar, Brij Nino/Osterloh, Margit/Schreyögg, Georg (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholdervalue – Globalisierung – Hyperwettbewerb, Stuttgart, S. 27–52.

Weilepp, M. ((1988): Kunst und Kultur als Standortfaktor? In: Der Bürger im Staat, heft 4 (Kulturpolitik), S. 254-258.

Ziegler, Rolf (1973): Typologien und Klassifikation, in: Albrecht, Günter; Daheim, Hans-Jürgen; Sack, Fritz (Hrsg.): Soziologie. Sprache – Bezug zur Praxis – Verhältnis zu anderen Wissenschaften. Opladen, S. 11–47.

Zimmer, Annette; Priller, Eckhard (2001). Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel; Konzepte Stiftungen; Aktuelle deutsche Trends: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, Verlag Bertelsmann Gütersloh 2001.

Zimmer, Annette: Bürgerschaftliches Engagement im Kulturbereich und im Dritten Sektor, in: Jahrbuch für Kulturpolitik 2000 (2001), S. 75–96.

Zimmer, Annette / Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, Wiesbaden.

Zimmer, Annette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret, 2. Auflage unter Mitarbeit von Thorsten Hallmann, Lilian Schwab, Wiesbaden.

Internet

www.miz.org/intern/uploads/statistik39.pdf (Stand Juni 2007)

unter www.nonprofitquarterly.org/third.htm

http://www.freunde-bayreuth.org/Freunde-von-Bayreuth_SATZUNG.pdf

http://www.freundeskreis-kulturspeicher.de/01_infos/Satzung.pdf

www.istr.org

<http://www.guidestar.org/rxg/help/ntee-Kodes.aspx>

www.bibliotheksverband.de/dbv/vereine/vereine.html

www.aktive-buergerschaft.de/mittelstand/hintergrundwissen/zahlen_und_fakten

www.sps.org.uk

<http://ccss.jhu.edu>

E.5 Abbildungen und Tabellen

ABBILDUNG 1: SYSTEMATIK DER ERTRAGSBESTEuerung, EIGENE DARSTELLUNG.....	47
ABBILDUNG 2: SYSTEMATIK BESTEUERUNG DER MITGLIEDSBEITRÄGE, EIGENE DARSTELLUNG	48
ABBILDUNG 3: MORPHOLOGISCHER KASTEN NACH HORAK.....	54
ABBILDUNG 4: MODELL DER ZIVILGESELLSCHAFT – EIGENE DARSTELLUNG	62
ABBILDUNG 5: DIREKTES, EINDIMENSIONALES AUSTAUSCHVERHÄLTNIS KUNDE UND ANBIETER – EIGENE DARSTELLUNG	75
ABBILDUNG 6: INDIREKTES/ZWEIDIMENSIONALES AUSTAUSCHVERHÄLTNIS FÖRDERER/NPO – EIGENE DARSTELLUNG	76
ABBILDUNG 7: UMFELDSCHICHTEN DER NPO NACH DEM FREIBURGER MANAGEMENT-MODELL	80
ABBILDUNG 8: STAKEHOLDER-TYOLOGIE NACH MITCHELL/AGLE/WOOD	82
ABBILDUNG 9: STAKEHOLDER-TYPEN NACH JANISCH	84
ABBILDUNG 10: NORMSTRATEGIEN DES STAKEHOLDER-MANAGEMENTS NACH SAVAGE.....	85
ABBILDUNG 11: ELEMENTE DER STAKEHOLDER-ANALYSE NACH HADDAD.....	86
ABBILDUNG 12: ZUSAMMENSPIEL VISION, MISSION, LEITBILD, STRATEGIEPROZESS – EIGENE DARSTELLUNG ..	88
ABBILDUNG 13: TABELLE: DIE UNTERSCHIEDLICHEN PHASEN DER STRATEGIEBILDUNG NACH KUNZ.....	90
ABBILDUNG 14: INDIREKTES/MEHRDIMENSIONALES AUSTAUSCHVERHÄLTNIS FÖRDERER/ZWECK – EIGENE DARSTELLUNG	93
ABBILDUNG 15: MULTIFUNKTIONALITÄT VON FÖRDER- UND FREUNDESKREISEN – EIGENE DARSTELLUNG.....	94
ABBILDUNG 16: MÖGLICHE STAKEHOLDER EINES FÖRDER- UND FREUNDESKREISES – EIGENE DARSTELLUNG ANGELEHNT AN TSCHIRHART.....	101
ABBILDUNG 17: BEFRAGTE FÖRDER- UND FREUNDESKREISE NACH DER DIMENSION DER MITGLIEDERZAHL – EIGENE DARSTELLUNG ZUM ERHEBUNGSZEITPUNKT.....	111
ABBILDUNG 18: BEFRAGTE FÖRDER- UND FREUNDESKREISE NACH DER DIMENSION DER SPARTE – EIGENE DARSTELLUNG ZUM ERHEBUNGSZEITPUNKT.....	112
ABBILDUNG 19: BEFRAGTE FÖRDER- UND FREUNDESKREISE NACH DER DIMENSION DER RECHTSFORM – EIGENE DARSTELLUNG ZUM ERHEBUNGSZEITPUNKT.....	113
ABBILDUNG 20: BEFRAGTE FÖRDER- UND FREUNDESKREISE NACH DER DIMENSION DER TRÄGERSCHAFT – EIGENE DARSTELLUNG ZUM ERHEBUNGSZEITPUNKT.....	114

ABBILDUNG 21: BEFRAGTE FÖRDER- UND FREUNDESKREISE NACH DER DIMENSION DER GRÜNDUNG – EIGENE DARSTELLUNG ZUM ERHEBUNGSZEITPUNKT.....	115
ABBILDUNG 22: KODIERUNG „MISSION“	123
ABBILDUNG 23: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE MOTIV DER GRÜNDUNG – EIGENE DARSTELLUNG.....	123
ABBILDUNG 24: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIEN ZIEL – EIGENE DARSTELLUNG	125
ABBILDUNG 25: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIEN MITGLIEDER – EIGENE DARSTELLUNG.....	127
ABBILDUNG 26: TABELLE: ERGEBNIS DER BEFRAGUNG IN ZAHLEN	130
ABBILDUNG 27: KODIERUNG „STRUKTUR“	131
ABBILDUNG 28: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE EINBINDUNG	131
ABBILDUNG 29: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE RECHTSFORM – EIGENE DARSTELLUNG.....	132
ABBILDUNG 30: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE MITARBEITER – EIGENE DARSTELLUNG	134
ABBILDUNG 31: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE UNTERORGANISATION – EIGENE DARSTELLUNG.....	135
ABBILDUNG 32: TABELLE: ERGEBNIS DER BEFRAGUNG IN ZAHLEN	135
ABBILDUNG 33: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE ORGANE UND GREMIEN – EIGENE DARSTELLUNG	136
ABBILDUNG 34: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE BESETZUNG DER GREMIEN – EIGENE DARSTELLUNG	137
ABBILDUNG 35: TABELLE: ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG	137
ABBILDUNG 36: KODIERUNG „MITGLIEDER“	138
ABBILDUNG 37: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE AKQUISITION – EIGENE DARSTELLUNG.....	138
ABBILDUNG 38: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE AKQUISITION-ZIELGRUPPE – EIGENE DARSTELLUNG.....	139
ABBILDUNG 39: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE AKQUISITION-DURCHFÜHRUNG – EIGENE DARSTELLUNG.....	139
ABBILDUNG 40: TABELLE: ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG	140
ABBILDUNG 41: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE BINDUNG – EIGENE DARSTELLUNG	140
ABBILDUNG 42: TABELLE: ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG „BINDUNG“ – EIGENE DARSTELLUNG	141
ABBILDUNG 43: KODIERUNG „MITTEL “	141
ABBILDUNG 44: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE MITTELGENERIERUNG – EIGENE DARSTELLUNG	142
ABBILDUNG 45: STRUKTUR DER UNTERKATEGORIE MITTELVERWENDUNG – EIGENE DARSTELLUNG.....	142
ABBILDUNG 46: TABELLE: ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG „MITTEL“ – EIGENE DARSTELLUNG.....	143
ABBILDUNG 47: TABELLE: KOMBINATION DER MISSION-MERKMALE – EIGENE DARSTELLUNG.....	147

ABBILDUNG 48: TABELLE: KOMBINATION DER STRUKTUR-MERKMALE EINBINDUNG UND ÄMTERBESETZUNG	149
ABBILDUNG 49: TABELLE: KOMBINATION DER STRUKTUR-MERKMALE EINBINDUNG UND ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN	150
ABBILDUNG 50: TABELLE: KOMBINATION DER STRUKTUR-MERKMALE ÄMTERBESETZUNG UND ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN	150
ABBILDUNG 51: TABELLE: KOMBINATION ALLER SECHS STRUKTUR-MERKMALE	150
ABBILDUNG 52: TABELLE: KOMBINATION DER MITGLIEDER-MERKMALE AKQUISITION UND BINDUNG	154
ABBILDUNG 53: TABELLE: KOMBINATION DER MITGLIEDER-MERKMALE AKQUISITION UND ZIELGRUPPE.....	154
ABBILDUNG 54: TABELLE: KOMBINATION DER MITGLIEDER-MERKMALE BINDUNG UND ZIELGRUPPE	154
ABBILDUNG 55: TABELLE: KOMBINATION ALLER MITGLIEDER-MERKMALE.....	155
ABBILDUNG 56: TABELLE: KOMBINATION DER MITTEL-MERKMALE ZIELGRUPPE UND ART DER MITTEL.....	157
ABBILDUNG 57: TABELLE: KORRESPONDENZ-/IDEAL-TYPEN – EIGENE DARSTELLUNG	160
ABBILDUNG 58: MODELL DER VISUALISIERUNG DER STRATEGISCHEN ANSPRUCHSGRUPPEN – EIGENE DARSTELLUNG	177
ABBILDUNG 59: TYP 1 MÄZENATISCHER SAMMLER – EIGENE DARSTELLUNG	178
ABBILDUNG 60: STAKEHOLDER DES TYP 2 SERVICEORIENTIERTER STRATEGIE – EIGENE DARSTELLUNG	181
ABBILDUNG 61: STAKEHOLDER DES TYP 3 STATUSORIENTIERTER PERFORMER – EIGENE DARSTELLUNG	183
ABBILDUNG 62: ABGESTIMMTE MISSIONSBESTIMMUNG FREUNDESKREIS/KULTURINSTITUTION – EIGENE DARSTELLUNG	186
ABBILDUNG 63: REKURSIVES MANAGEMENT FREUNDESKREIS UND KULTURINSTITUTION – EIGENE DARSTELLUNG	187
ABBILDUNG 64: NORMENBASIERTES STRATEGIEENTWICKLUNGSMODELL FÜR FÖRDER- UND FREUNDESKREISE – EIGENE DARSTELLUNG	192

E.6 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
BVG	Bundesverfassungsgericht
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
EA	Ehrenamt
e. V.	eingetragener Verein
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
FFK	Förder- und Freundeskreise
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
gef.	gefördert
gemeinn.	gemeinnützig
GG	Grundgesetz
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HA	Hauptamt
KI	Kulturinstitution
KStG	Körperschaftsteuergesetz
NGO	Non Governmental Organization

NPO	Non Profit Organisation oder Not for Profit Organization
o. Ä.	oder Ähnliche
S.	Seite
u. Ä.	und Ähnliche(s)
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel