

Freunde übernehmen zunehmend Mitverantwortung Das bundesweite Symposium der Freundeskreise in der Kultur ist ein Spiegel der Entwicklung im letzten Jahrzehnt

Ulrike Petzold, Verantwortliche für das Forum Freundeskreise bei der Stiftung Zukunft Berlin

1. Einleitung

Die Arbeitsbereiche der Freundeskreise in der Kultur und die Qualität ihrer Tätigkeit haben sich in den letzten rund 10 Jahren enorm weiterentwickelt. Dies wird deutlich, wenn man sich die Themen und Diskussionen des seit 2006 stattfindenden bundesweiten Symposiums der Freundeskreise ansieht.

Zunächst war das Symposium als Dialogplattform zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft angelegt. Es galt in einem ersten Schritt das öffentliche Bewusstsein dahingehend zu stärken, dass es auch in der Kultur bürgerschaftliches Engagement gibt und wie wichtig Kulturförderung ist. Eine „neue Anerkennungskultur“ sei notwendig, so Monika Grütters beim Symposium 2007, damals noch MdB und Vorstandsmitglied der Stiftung Brandenburger Tor. Dementsprechend standen *2006 bis 2008 zunächst Gespräche mit der Politik im Vordergrund* (insbesondere zu der von der Bundesregierung geplanten Reform des Gemeinnützigkeitsrechts), um erst einmal *die Rahmenbedingungen für die ehrenamtliche Arbeit zu verbessern*. Genauso war der Anstoß des Austauschs über die *Professionalisierung der Organisation und das Auftreten der Vereine ein wichtiges Ziel der ersten Jahre*. Viele Vereine waren zu dieser Zeit durch den zunehmenden organisatorischen Aufwand im Umbruch, insbesondere durch die Professionalisierung der Arbeit und den damit verbundenen finanziellen Aufwand bzw. der Bezahlung des Personals.

Beim Symposium 2009 wurde die Mitgliedergewinnung und -bindung, vor allem auch des Nachwuchses, das beherrschende Thema. Bisher hatten die Mitglieder ihre Mitwirkung vor allem an Erwartungen geknüpft: Der Verein sollte ihnen besondere persönliche Angebote wie beispielsweise exklusive Veranstaltungen bieten. Nun versuchten die Vereine die Richtung zu ändern, weg von der an sie gerichteten Erwartungshaltung hin zu Eigeninitiative und damit verstärkter Mitgliederbindung. Als wichtige Voraussetzung hierfür nahmen die Mitglieder nicht zuletzt durch das seit dem Protest gegen das Bahnprojekt Stuttgart 21 gewachsene Selbstbewusstsein der Bürgerinnen und Bürger zunehmend ihre Potentiale wahr und setzen sie ein. Bei ihnen wuchs die Erkenntnis, dass der Zusammenhalt gestärkt werden kann, indem die Mitglieder ihre vielfältigen Kompetenzen einbringen und somit neben der finanziellen Unterstützung auch Mitverantwortung übernehmen.

Ihre bis 2013 gemachten Erfahrungen bei der Mitverantwortung in der Kultur konkretisierte die AG Freundeskreise der Stiftung Zukunft Berlin in einem gemeinsam mit den Kooperationspartnern des Symposiums entwickelten Statement (vgl. Abbildung 1), das auf dem Symposium veröffentlicht wurde. Das Statement zeigte das große Potenzial der Vereine für „ihre“ Institutionen, wenn sie ihre Netzwerke, Erfahrungen und Kompetenz aus der ehrenamtlichen Arbeit, aber auch durch ihre Berufe in anderen Branchen einsetzen.

Die zunehmende *Digitalisierung der Gesellschaft erhält nun auch eine wachsende Bedeutung bei den Freundeskreisen und ist deshalb Thema des im September 2017 stattfindenden Symposiums*. Sie trägt zur Vereinfachung und Effektivität der Arbeitsprozesse bei den Freunden bei. Gleichzeitig ist die Digitalisierung vor dem Hintergrund der zunehmend alternden Vereinsmitglieder eine besondere Herausforderung und auch eine Chance, indem nach generationenübergreifenden digitalen Arbeitstechniken gesucht wird, die Jüngere mehr einbinden und auch die Älteren weiterhin aktiv halten.

2. Was ist das Symposium? Ziele & Eckdaten

Nach wie vor ist das seit 2006 stattfindende Symposium die einzige Plattform, auf der sich Förder- und Freundeskreise aus den verschiedensten Kultursparten und aus ganz Deutschland austauschen können. Das von einer bei der Stiftung Zukunft Berlin angesiedelten AG aus Vertretern von Freundeskreisen der Berliner Kultur veranstaltete Symposium will ein „Sprachrohr“ für die Vereine sein und ihre Position in Politik und Gesellschaft stärken. Gleichzeitig sind den Teilnehmern neben der Diskussion übergreifender Themen vor allem der Erfahrungsaustausch sowie die Vermittlung von Praxiswissen zur Verbesserung ihrer Arbeit wichtig.

Unter den teilnehmenden Sparten kommt über die Hälfte aus den Kunstmuseen, gefolgt von Theater und Oper, Ballett, Konzert und Chor, Film und Bibliotheken. Die von Anfang an überproportional hohe Zahl von Vertretern aus den Kunstmuseen spiegelt wider, wie besonders aktiv diese Sparte ist. Die Vereine entsenden zu den Symposien vorrangig Geschäftsführer und Vorstände, seien sie ehren- oder hauptamtlich.

Viele Kulturinstitutionen (1/4 aller Teilnehmer und Teilnehmerinnen) sind selbst anwesend und kommen teilweise zusammen mit den Vertretern ihres Freundeskreises, um sich mit zu informieren.

3. Wie werden die Themen entwickelt? Zusammenarbeit mit Partnern

Die Themen der Symposien werden von der AG Freundeskreise der Stiftung Zukunft Berlin (Veranstalter) gemeinsam mit Vereinen aus anderen Bundesgebieten und Kooperationspartnern ausgewählt. Außerdem geben Umfragen an die Freundeskreise wichtigen Input bei der Vorbereitung. Die Themen spiegeln somit die jeweils aktuellen Bedarfe wider, zu denen sich die Vereine durch das Symposium neue Impulse auch für ihre eigene Arbeit versprechen.

Die Zusammenarbeit mit Partnern ist für die Stiftung Zukunft Berlin eine der grundlegenden Voraussetzungen für ihre Projekte. Nur auf der Basis der Mitarbeit und den Erfahrungen von vielen Kooperationspartnern konnte das Symposium seine angestrebte Wirkung erzielen. Zur inhaltlichen Vorbereitung hat die AG Freundeskreise immer wieder die Zusammenarbeit mit möglichst Vielen gesucht, die übergreifend mit Freundeskreisen zusammenarbeiten. Und das sind bisher leider immer noch nicht viele, da es in Deutschland keine „Dachvereinigung“ für die verschiedenen Sparten der Vereine gibt.

Die AG ist deshalb sehr dankbar für die jahrelange und engagierte Zusammenarbeit mit den beiden Verbänden, die einzelne Kultursparten vertreten: dem Bundesverband der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e.V. (auch mit ihrer Bundesinitiative Junge Freunde Kunstmuseen) und MUTHEA (Bundesvereinigung deutscher Musik- und Theater-Fördergesellschaften e.V.). Aber auch Organisationen wie der Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI e. V., die Kulturstiftung der Länder und Kulturmanagement Network als Kooperationspartner bringen sich immer wieder aktiv ein.

Ein weiterer Partner sind seit 2011 die Vertretungen der Bundesländer beim Bund in Berlin. Zu jedem Symposium ist ein anderes Bundesland Gastgeber und beleuchtet sein Potenzial der Förder- und Freundeskreise. So wird die Hauptstadt mit dem immer in Berlin stattfindenden Symposium zu einer „Bühne der Länder“. Die Hauptstadt bietet damit eine Plattform, auf der sich die Teilnehmer verstärkt über die Arbeit der Freundeskreise in der jeweiligen Region austauschen und damit die bundesweite Vernetzung intensivieren können. Durch diese Zusammenarbeit wird manchem Bundesland erst deutlich, welchen „Schatz“ es in seinem Kulturleben hat. Beispielsweise hat Baden-Württemberg eine Broschüre zu Kulturförderern im Zusammenhang mit dem 2011 dort veranstalteten Symposium erstellt.

Nicht zuletzt helfen uns die Landesvertretungen sehr bei der inhaltlichen Vorbereitung, indem sie uns über die Kulturförderung in ihrem Bundesland konkreter informieren, Freundeskreise ansprechen und Kontakte zu Praxisbeispielen herstellen sowie die Einladungsliste weiterentwickeln. Auch dafür sind wir sehr dankbar!

4. Welche Themen wurden behandelt?

Nachfolgend werden sämtliche Symposien unter der Überschrift ihres jeweiligen Veranstaltungstitels und -jahres kurz zusammengefasst und systematisch eingeordnet:

4.1 Professionalisierung der Arbeit und Verbesserung der Rahmenbedingungen durch Dialog mit der Politik (2006, 2007, 2008)

Wie man sich Freunde schafft... (2006)

Beim ersten Symposium – das die AG Freundeskreise damals gemeinsam mit dem Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft initiiert hat – ging es zunächst einmal darum, das komplexe Themenfeld abzuschreiten, konkrete Fragen aus der Praxis zu sammeln und zu systematisieren. Bei den Diskussionen im Plenum und in den Arbeitsgruppen kristallisierten sich vor allem drei Voraussetzungen für eine erfolgreiche Freundeskreisarbeit mit Zukunftspotenzial heraus:

- Differenzierte Zielgruppen-Analyse
- Professionalisierung der Freundeskreis-Arbeit
- Kooperation mit Partnern aus Politik und Gesellschaft

Differenzierte Zielgruppen-Analyse: Schon bei dem Symposium 2016 war den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Notwendigkeit bewusst, dass sich die Freundeskreise um zwei Zielgruppen bemühen müssen, wenn sie signifikant wachsen wollen: um junge Leute sowie um die stetig wachsende Zahl der „fitten Rentner“. Beiden Zielgruppen geht es um bürgerschaftliches Engagement.

Professionalisierung der Freundeskreis-Arbeit: Die Teilnehmer forderten dringend einen Imagewechsel und eine Anpassung der organisatorischen Vereinsarbeit an die moderne Mediengesellschaft. In ihrer Außenwirkung würden viele Freundeskreise nach wie vor den Charme von Stammtischen für Kulturinteressierte verströmen und sich die Altmitglieder an überkommene Strukturen klammern. Stephan Balzer (Sprecher der AG Freundeskreise und Inhaber der Agentur Red Onion, die in den ersten Symposien auch die Veranstaltungsorganisation übernahm) riet dringend zu einem „barrierefreien Zugang“ zu den Vereinen und jeweils ein Mitglied mit Marketing-Kompetenz für den Vorstand zu gewinnen.

Kooperation mit Partnern aus Politik und Gesellschaft: In der Abschlussdiskussion, moderiert von Ernst Elitz (damals Intendant des Deutschlandradios), wurde deutlich wie wichtig es ist, dass Freundeskreise mit Politik und Gesellschaft kooperieren und gemeinsam mit Politikern nach Lösungen suchen. Die Politik benötige dringend Unterstützung durch die Erfahrungen aus der Arbeit dieser Vereine. Große Hoffnung wurde auf die damals von der neuen Bundesregierung angekündigte Reform des Gemeinnützigkeitsrechts gesetzt.¹

¹ Der Dialog mit der Politik wurde besonders durch die Mitwirkung an der Reform des Gemeinnützigkeitsrechts bestimmt, die bei den ersten beiden Symposien thematisiert wurde. In einer gemeinsamen Initiative hatten sich der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI, der Deutsche Kulturrat, der Bundesverband der Fördervereine deutscher Museen für bildende Kunst und die

Zusammenarbeit zwischen Freundeskreisen und Kulturinstitutionen (2007)

Thematisiert wurden hier die Verbesserung des oft nicht einfachen Verhältnisses zwischen Freundeskreisen und ihren Kulturinstitutionen und die für eine gelingende Zusammenarbeit dringend notwendige Professionalisierung der Freundeskreise. Die wichtigsten Herausforderungen für die Vereine in Deutschland wurden darin gesehen, das vorhandene Potenzial auszuschöpfen, ihren wachsenden Einfluss auf die Kulturinstitutionen auszubalancieren und hierfür sowohl professionelle Arbeitsmethoden als auch ein ausgeglichenes Verhältnis zu den jeweiligen Kulturinstitutionen herauszubilden.

Politisch wurde gefordert, dass der Staat attraktive steuerrechtliche Spielräume für Spenden und Sponsoringmittel schafft. Dies wurde als wichtige Rahmenbedingung für den Erfolg der Vereinsarbeit gesehen.

Ausgetauscht wurde sich zu folgenden drei Aspekten:

- Professionelle Arbeitsmethoden
- Formen der Zusammenarbeit
- Rahmenbedingungen

Professionelle Arbeitsmethoden: Immer wieder wurde während des Symposiums darauf hingewiesen, dass es im Kulturbereich an Managementstrukturen sowie an professionellen Marketingmodellen fehle. Die Förder- und Freundeskreise müssten ausgebildete Führungskräfte, Strategien und Lösungskonzepte entwickeln, um auf den Rückgang öffentlicher Mittel im Kulturbereich reagieren zu können, so Eberhard von Koerber (Eberhard von Koerber AG und Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung Berliner Philharmoniker). Die Zielvorstellungen sollten in enger Absprache mit den jeweiligen Kulturinstitutionen formuliert werden um sicherzustellen, dass sie sich mit den Zielvorstellungen der Partner vereinbaren lassen und Synergieeffekte in der Ausführung aller Maßnahmen erzielt werden können. „Mit gutem Willen und Enthusiasmus ist es nicht getan. Der Freundeskreis muss über eine eindeutige Befähigung zur Durchführung gemeinsamer Projekte mit seiner zu fördernden Institution verfügen und er muss einen überzeugenden Organisationsgrad aufweisen“, sagte Klaus-Dieter Lehmann (damals Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz).

Von verschiedenen Seiten wurde deutlich gemacht, dass professionelle Arbeitsmethoden in der Regel nur mit Hilfe bezahlter Arbeitskräfte realisiert werden könnten. Der gesteigerte finanzielle Aufwand für neue Stellen könne langfristig durch zusätzliche Einnahmen aus Fundraising-Aktivitäten und höheren Mitgliederzahlen ausgeglichen werden.

Wirtschaftskanzlei Hogan & Hartson Raue LLP im Oktober 2006 für den Erhalt der steuerlichen Abzugsfähigkeit von Spenden eingesetzt, auch wenn die Freundeskreise ihren Mitgliedern geldwerte Vorteile bieten. Die Bemühungen dieser Initiative, aber auch verschiedener anderer Akteure der Zivilgesellschaft führten letztendlich 2007 zur Durchsetzung dieses Ziels im „Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“.

Dem vorausgegangen war ein BMF-Schreiben vom 19. Januar 2006, nach dem Mitgliedsbeiträge nicht mehr uneingeschränkt abzugsfähig wären („Steuerliche Berücksichtigung von Spenden und Mitgliedsbeiträgen; Abgrenzung zwischen der Förderung kultureller Zwecke und kultureller Betätigungen für die Frage des Abzugs von Mitgliedsbeiträgen“, IV C S – S 2223 – 2/06, Bundessteuerblatt Teil I). Dies hatte zu einer großen Verunsicherung bei den Förder- und Freundeskreisen geführt.

Um die Bestrebungen inhaltlich zu stützen, erstellte der Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI im Januar 2007 erstmals eine „Umfassende Untersuchung Förder- und Freundeskreise der Kultur in Deutschland“. Dabei haben 236 Förder- und Freundeskreise Fragen zu ihrem Freundeskreis, dessen Struktur und Arbeitsweise sowie der zu fördernden Institution beantwortet.

Formen der Zusammenarbeit: Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass die Unabhängigkeit und Gestaltungsfreiheit der Kulturinstitutionen nicht von Freundeskreisen eingeschränkt werden dürften. Dies stelle allerdings im Einzelfall einen Balanceakt dar, da die Vereine, so Peter Raue (damals Vorsitzender des Vereins der Freunde der Nationalgalerie), notwendigerweise in das Geschehen der jeweiligen Institutionen eingreifen müssten, um Werbemaßnahmen oder Fundraising-Aktivitäten ausführen zu können. Gerade aus diesem Grund sei es besonders wichtig, dass Freundeskreise professionelle Arbeitsmethoden entwickelten: Erstens müssten die Ziele der „Freunde“ für die jeweilige Kulturinstitution transparent und verständlich aufgestellt werden, zweitens sollten die Kulturinstitutionen in die Planungen der Vereine einbezogen werden, um Synergieeffekte zu erzielen und kontraproduktive Folgen zu vermeiden.

Rahmenbedingungen: Die meisten Teilnehmer des Symposiums waren sich darüber einig, dass der Staat größere steuerliche Spielräume für Spenden und Sponsoringmittel schaffen müsse, und dass der vorliegende „Referentenentwurf für ein Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements“ des Bundesfinanzministeriums zum steuerlichen Umgang mit Spenden nicht ausreiche.

Unternehmen Freundeskreis (2008)

Das dritte Symposium wurde bewusst bezeichnet als „Praxisnaher Dialog zwischen Kultur, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zum Management von Freundeskreisen und zu privater und öffentlicher Kulturförderung“. Für diese besonders in den Fokus gerückte Praxisnähe sorgten in den Workshops ein Vertreter eines Freundeskreises und – anders als bei den ersten beiden Treffen – zwei Experten.

Freundeskreise als Unternehmen und Freunde als Unternehmer zu betrachten, wurde als ein wesentlicher Schritt in der Akzeptanz und Aufwertung der ehrenamtlichen Arbeit gesehen. Die gezielte Gegenüberstellung von Unternehmen und Freundeskreisen zeigte auf, dass effiziente Strukturen und professionelle Arbeitsweise auf die Arbeit in Freundeskreisen übertragbar sein müssen. Nachhaltiges bürgerschaftliches Engagement in Form von ehrenamtlicher Arbeit sei nur mit dem nötigen Know-how möglich. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutierten im späteren Verlauf vertieft das Verhältnis von Kultur und Wirtschaft zueinander sowie das von privater und öffentlicher Kulturförderung.

Wo Kultur besonders stark gefördert wird, gibt es weniger soziale Probleme und Fremdenfeindlichkeit, erläuterte Hans-Joachim Frey (damals Generalintendant Theater Bremen, Vorstandsvorsitzender des Forum Tiberius / World Culture Forum Dresden) in seinem Vortrag „Kultur und Wirtschaft - Spannungsfeld oder Chance für die Zukunft?“. Globalisierung und das veränderte Zusammenwirken von Staaten mit bekannten und neuen Problemen forderten neues Denken und neue Maßnahmen. Mit der Wirtschaft und der neuen Generation in einen frischen Dialog zu treten, sei dringend notwendig. Er kündigte an, dass dies beim „World Culture Forum“ im November 2008 in Dresden als Vorstufe zum Weltkulturgipfel 2010 diskutiert und zudem ein Kulturwirtschaftsplan von Kulturstaatsminister Bernd Neumann erstellt würde.

Für die Rolle von Politik und Verwaltung bei der Weiterentwicklung des Managements von Vereinen wies Staatssekretärin Barbara Kisseler (Chefin der Berliner Senatskanzlei) in ihrer Begrüßungsrede auf Folgendes hin: „Papierkrieg und überbordende Bürokratie sind der ärgste Feind des bürgerschaftlichen Engagements. Wir müssen Schritt für Schritt die Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur verbessern. Und die Bandbreite der Verbesserungen reicht von der kulturellen Bildung bis zur stärkeren Einbeziehung von zivilgesellschaftlichem Engagement in unsere Zuwendungspraxis. Aber wir können der Einfachheit halber auch bei uns selbst, der öffentlichen Hand anfangen: So mancher Vertreter eines Finanzamtes z. B. muss erst noch lernen, dass er sich als Ermöglicher, nicht

als Verhinderer zu begreifen hat. Der Service-Gedanke ist hier, zumindest stellenweise, noch optimierbar.“

Bundestagspräsident Norbert Lammert bekräftigte in seiner Rede die Rolle der öffentlichen Kulturförderung: „Eine Stärkung bürgerschaftlichen Engagements werden wir überhaupt nur erreichen können, wenn damit auch die Zuverlässigkeit öffentlicher Finanzierung verbunden ist.“

Da 2007 vom Bund nun das Gesetz zur Reform des Gemeinnützigkeitsrechts „Hilfen für Helfer - wie Bund und Länder die private Kulturförderung unterstützen“ beschlossen wurde, informierte dieses Symposium auch über wichtige Änderungen und Weiterentwicklungen für die im Kulturbereich ehrenamtlich Tätigen. „Da hat sich der Einsatz der Abgeordneten und vor allem der Enquete-Kommission Kultur wirklich gelohnt. Der Sonderausgabenabzug für Mitgliedsbeiträge an Vereinen kann künftig auch bei Gegenleistungen geltend gemacht werden. Und das ist gut so. In vielen anderen Vereinen gibt es z. B. ein jährliches Fest für die Mitglieder. Keiner käme auf die Idee, dass diese Feier die Steuervergünstigung für die Mitgliedsbeiträge aufhebt. Aber der freie Eintritt in eine Ausstellung, die kleine Grafik zu Weihnachten sollte das bewirken. Nun, es ist abgewendet.“, so Lydia Westrich (Bundestagsabgeordnete und Sprecherin der SPD-Arbeitsgruppe zur Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages 2002-2007) in ihrem Vortrag. Dies vertieften Sascha Voigt de Oliveira (KPMG) gemeinsam mit Ingo Graffe (vom rheinland-pfälzischen Ministerium der Finanzen) und Peter Aulmann (damals Festspielhaus und Festspiele Baden-Baden) im Workshop.

Das Hauptthema wurde in den Workshops Erbschafts-Fundraising, Management, Verwaltungsdatenbanken und Steuerrecht umgesetzt: Beim Management schauten die Teilnehmer tiefer als in den bisherigen Symposien in die Professionalisierung der praktischen Arbeit. Hier wurde mehrfach hervorgehoben, dass – und sei ein Verein noch so klein – eine professionelle Verwaltung und Personalführung, effiziente Organisationsplanung bei der haupt- und ehrenamtlichen Führung, strategische Managementkonzepte, strukturiertes Controlling und durchdachte Buchhaltung, sowie der wirkungsvolle Einsatz von Ehrenamtlichen notwendig seien. Erfahrung, Freude und soziale Kompetenz in der Personalführung sollten Voraussetzungen sein. Die Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen (K20 K21) hatte bei der Organisation der freiwilligen Mitarbeit versucht, sich an den Zielen und Bedürfnissen der freiwilligen Helfer zu orientieren, um eine langfristige Bindung von leistungsfreudigen Bürgerinnen und Bürgern zu erreichen. Da freiwillige Helfer Kontakte und Anerkennung suchen, aber ihren persönlichen Freiraum nicht aufgeben wollen, benannte Stefanie von Knop (K20 K21) als generelle Prinzipien: „Integration in die Museumsorganisation so tief wie möglich, direkte Verantwortung gegenüber dem Fachpersonal und so viel Freiraum in der Zeitorganisation wie möglich.“

Verwaltungsdatenbanken gewannen für die Vereine langsam an Bedeutung als Grundlage einer gut organisierten Arbeit. Ein Workshop verglich verschiedene Datenbanken und zeigte auf, an welche Aspekte bei einer sinnvollen Datenverwaltung gedacht werden muss, wie diese miteinander verknüpft sein müssen und welche Probleme entstehen, wenn eine Datenbank nicht fachgerecht verwaltet wird.

4.2 Mitgliedergewinnung und -bindung, neue Formen Bürgerschaftlichen Engagements (2009, 2011, 2013, 2015)

Die junge Generation (2009)

Wie man junge Menschen für kulturelles ehrenamtliches Engagement gewinnen kann, wurde für viele Vereine immer wichtiger. Das Symposium zeigte, dass die ehrenamtliche Kulturarbeit von Freundeskreisen nur dann nachhaltig sein kann, wenn die junge Generation aktiv eingebunden ist. Zu diesem Zeitpunkt waren jedoch nur etwa 15 Prozent der Mitglieder in Freundeskreisen unter 35 Jahre alt.

Experten gaben auf dem Symposium 2009 Einblicke in Freizeitverhalten und Kommunikationsformen der 20- bis 40-Jährigen und erörterten Erfahrungen mit generationsspezifischen Kulturangeboten bestehender Freundeskreise zu den vier Themen:

- Wie gründe ich einen jungen Freundeskreis? Wie werden junge Freunde älter?
- Wie erreiche ich die junge Generation? Marketing im Internet und anderswo
- Wie halte ich meine jungen Freunde? Angebote, Aktivitäten Programme
- Wer soll das bezahlen? Finanzen

Junge Freundeskreise präsentierten sich erstmals in einer „Lounge“. Hier wurden Kontakte geknüpft und neue Projekte angedacht.

Reinhold Popp (damals Professor am Zentrum für Zukunftsstudien – Salzburg/Urstein) stellte in seinem Vortrag 10 Gebote auf für die Aktivierung junger Menschen zu mehr freiwilligem Engagement. Darunter waren u. a. Vorschläge wie: „Überbordende ‚Vereinsmeierei‘ einschränken, informelle und lockere Organisationsformen ermöglichen, den Nutzen für die berufliche Zukunft hervorstreichen und entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten“.

Maren Hartmann und Dominik Rauchfuß kamen bei einem Forschungsprojekt an der Universität der Künste Berlin (Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation) u. a. zu dem Ergebnis, dass die jüngere Generation sehr stark an gesellschaftlichem Engagement interessiert ist, eine formelle Mitgliedschaft aber an letzter Stelle steht.

Die Ergebnisse des Symposiums werden am deutlichsten in der Auswertung des Fragebogens, der von den Teilnehmern nach dem Symposium beantwortet wurde.

Im Fokus standen insbesondere Ergebnisse, offen gebliebene Fragestellungen und zukünftige Herausforderungen. Dabei wurde deutlich, dass es große Unsicherheiten in der Definition gibt, wer ein junger Freund sein soll: Über die Hälfte der Befragten war auch nach dem Symposium unschlüssig. Die Umfrage ergab ein Altersfenster von 18 bis 30 Jahren. Rund 70 % aller Befragten gaben an, dass sie die jungen Freunde im klassischen Freundeskreis integriert sehen möchten. Die Gewinnung finanziell fördernder Freundeskreismitglieder könne hier nicht im Fokus stehen. Das Ziel sei vielmehr, Interesse für die Kulturinstitution bzw. die vertretene Kunstform zu wecken. Junge Freunde sollten durch junge Angebote an die Kulturinstitution herangeführt werden und die Möglichkeit haben, eigene Projekte durchzuführen. Die Ergebnisse der Evaluation wurden in einem „Runden Tisch Junger Freundeskreise“ Ende Februar 2009 diskutiert, die Ansätze des Symposiums vertieft.

Kulturförderung in Zeiten knapper Kassen (2011)

Die Auswirkungen der globalen Finanzkrise auf die Kulturetats der Kommunen wurden 2011 u. a. durch die Reduzierung der Einnahmen aus der Gewerbesteuer spürbar. Vor diesem Hintergrund gewann die Arbeit von Freundeskreisen eine stärkere Bedeutung, ohne die Verantwortung und Zuständigkeit der Politik schmälern zu wollen. Das Symposium sollte aufzeigen wie mehr Bürgerinnen und Bürger zu verstärktem Engagement für die Kultur aktiviert werden und somit auch mehr Mitglieder der Freundeskreise zu gewinnen und zu binden sind.

Die zum Thema des Symposiums angebotenen Lösungsvorschläge beinhalteten sowohl allgemeine Vorträge wie das Statement von Frank Trümper „Motivierung und Ausbildung von aktiven Bürgern“ als auch Vorträge, die konkreter auf die sich wandelnde Rolle der Freundeskreise eingingen. Frank Trümper (Gründungsmitglied von Common Purpose Deutschland) empfahl, sich mehr in die Zielgruppe hinein zu versetzen und sich zu bemühen, aus deren Perspektive drei weitere Fragen zu beantworten:

1. Was hat das mit mir zu tun?
2. Was genau kann ich mit meinen Möglichkeiten tun – und was kann ich damit bewirken?
(Konkret: Wird mein Engagement ein Ergebnis haben, das ich mir zuschreiben und auf das ich stolz sein kann?)
3. Was habe ich davon? Was gibt mir mein Engagement für das, was ich an Zeit, Kraft oder Geld investiere?

Da die Situation der Gemeindefinanzen und die Demographie Druck auf das städtische Kulturleben ausüben, sah Olaf Zimmermann (Geschäftsführer des Deutschen Kulturrats) in seinem Vortrag die Hilfe der Fördervereine und Freundeskreise darin, dass sie als Schutzschild, Partner, Vermittler aber auch als Rekrutierungsbasis für das Publikum wirken. Bedingung sei, dass sie aktuelle kulturpolitische Themen selbstständig aufnehmen und sich nicht zum Lückenbüsser einer ausbleibenden öffentlichen Unterstützung degradieren lassen. Die Menschen vor Ort an die Kultureinrichtungen zu binden, als Mitstreiter für die Kultureinrichtungen anzutreten, sei aus seiner Sicht eine der wirklichen Zukunftsaufgaben für Freundeskreise. Das bedeute, dass sich die Fördervereine nicht nur als finanzielle Unterstützer der Einrichtungen, sondern auch als Partner und Beschützer verstehen. Der Freundeskreis, der sich so versteht, sei nicht nur ein Honoratioren-Club der gut betuchten Bildungsbürger.

Wolfgang Branoner (Senator a.D., Verantwortlicher für den Förderkreis der Stiftung Zukunft Berlin) beschrieb die bei der Stiftung praktizierte neue Form bürgerschaftlichen Engagements: Hier übernehmen Bürger Verantwortung für das Vorankommen von Themen mit strategischer Bedeutung für die Stadt Berlin. Sie übernehmen diese Mitverantwortung, indem sie ihre Kompetenz einsetzen und damit die Politik unterstützen, ohne ihr die Verantwortung abzunehmen.

Eine sehr interessante Form des Zusammenspiels zwischen zivilgesellschaftlichem Einsatz und Politik in unserer repräsentativen Demokratie schilderte Ekkehard Nümann (Vorsitzender der Freunde der Kunsthalle e. V. in Hamburg) in der anschließenden Diskussion. Hier arbeiteten die Hamburger Freundeskreise sehr öffentlichkeitswirksam unter dem Schlachtruf „Flagge zeigen in der Stadt“ zusammen und bewirkten eine Neujustierung der städtischen Kulturpolitik im Dialog mit den Freunden.

In seinem Fazit: „Was können Förder- und Freundeskreise tun?“, sagte Tagesmoderator Jörg Stüdemann (Kämmerer und Kulturdezernent der Stadt Dortmund sowie Vorstandsmitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.): „Die Förder- und Freundeskreise haben eine Mission: Die

Begeisterung und die Liebe für Kunst und Kultur haben die Mitglieder zusammen gebracht. Sie widmen ihre Zeit der Begegnung mit Kultureinrichtungen und Künsten und unterstützen diese. Längst hat sich diese Konvention ausgedehnt:

- die Unterstützung weitet sich zur Schutzfunktion in politischen Konflikten;
- aus gutbürgerlicher Kunstbegeisterung ist bürgerschaftlicher Gemeinsinn in neuer Verantwortungsethik für das städtische Kulturleben geworden. Insofern werden Vermittlungs-, Werbe-, Marketing-, Finanzierungs- und Entwicklungsprojekte für Kultureinrichtungen mit gestaltet oder übernommen;
- Freundes- und Förderkreise agieren komplementär, nicht substituierend zu öffentlicher Kulturpolitik oder Kulturfinanzierung.

Ihre Mission: Das vorgelebte Bekenntnis zu einem vitalen und vielgestaltigen Kulturleben in der Stadt als Citoyen in einer neuen Bürgergesellschaft. Die Vision dieser zeitgenössischen Zivilgesellschaft in der Stadt kennt den kommunitaristischen Programmruf nach Deregulierung nicht mehr, sie propagiert selbstbewusste Partnerschaft in den Netzwerken des städtischen Kulturlebens, will aktivieren. Ihre Perspektive ist vielleicht der Contract Culturel für die Stadt oder spröder: eine „Cultural Governance-Erklärung“ als verbindliches Leitdokument für die Stadtkultur.“

In den Workshops im zweiten Teil des Symposiums gab es wieder die Möglichkeit, Fragestellungen und Lösungsansätze für die praktische Arbeit von Freundeskreisen mit Fachreferenten und Repräsentanten aus Freundeskreisen zu diskutieren. Diskutiert wurde über so unterschiedliche Themenfelder wie die Aktivierung neuer Unterstützer durch Social Media Lösungen sowie die Weiterentwicklung der organisatorischen und strategischen Ausrichtung ihrer Förderkreise. Außerdem standen Informationen über die Möglichkeiten neuer Rechtsformen von Förderkreisen, die richtige Auswahl von Versicherungen und das Thema Steuerrecht auf dem Programm. Auch eine „Lounge der jungen Freundeskreise“ gab es wieder. Sie vermittelte Ideen für die „Einbeziehung der Jungen“ und die weitere Vernetzung von Förder- und Freundeskreisen.

Wie werden Freunde zu Förderern? (2013)

Die neuen Formen der Übernahme von Verantwortung, bei der sich die Mitglieder nicht nur durch ihre finanziellen Beiträge einbringen, wurden in diesem Symposium weiterentwickelt. Die Freundeskreise sahen mehr Arbeitsfelder, um Mitverantwortung für ihre Kulturinstitution zu übernehmen und sie demzufolge durch diesen aktiveren Part mehr zu fördern.

Dieses neue Selbstbewusstsein formulierte ein Statement (vgl. Abbildung 1) das auf dem Symposium veröffentlicht wurde. Das Statement hatte die AG Freundeskreise der Stiftung Zukunft Berlin gemeinsam mit den Kooperationspartnern des Symposiums entwickelt. Als große Potentiale der Freundeskreise wurde darin ihre Netzwerke, Erfahrungen und Kompetenz aus der ehrenamtlichen Arbeit, aber auch aus ihren Berufen in anderen Branchen definiert. „Die Mitverantwortung von Bürgerinnen und Bürgern führt oft, bevor Entscheidungen getroffen werden, zu neuen Argumenten und Sichtweisen“, sagte Stephan Balzer (Sprecher der AG Freundeskreise der Stiftung Zukunft Berlin) zur Eröffnung des Symposiums. Dazu seien neue Formen und Methoden des Dialogs zwischen Kulturinstitution, Politik sowie Förder- und Freundeskreisen notwendig. „Wir wünschen uns, dass uneigennütziges, verantwortliches Handeln und Engagement als gesamtgesellschaftliche Werte gestärkt werden“, so Balzer.

Bei der Podiumsdiskussion „Wie kann Mitverantwortung in der Kultur gestärkt werden?“ plädierte Bernhard Krumrey (Vorsitzender der Bundesvereinigung deutscher Musik- und Theaterfördergesellschaften e.V.) für mehr Politiker, Gemeinderäte im Theater und eine funktionierende Kommunikation der Theater mit der Bevölkerung. Anke Spoorendonk (Ministerin für Justiz, Kultur und Europa des Landes Schleswig-Holstein) warb für Teilhabe und Mitgestaltung der Förder- und Freundeskreise. Else Christensen-Redzepovic machte anhand der Kulturhauptstadtbewerbung Sonderborg (Dänemark) deutlich, wie stark sich Bürger einbringen können.

Der Praxisteil wurde in diesem Symposium durch Foren organisiert, die jeweils ein Experte moderierte. Auch hier ging es in erster Linie um den Austausch der Teilnehmer untereinander, mit dem Ziel das Wissen und die Erfahrung der Freundeskreise zu teilen. Jeder Teilnehmer hatte die Möglichkeit, an drei von acht Austauschforen teilzunehmen: Nachwuchsförderung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Mitgliedergewinnung- und Bindung, Bürger bewegen, Projektideen/Organisation/Evaluation, Social Media, Crowdfunding, Steuern und Recht.

Vielfältige Beziehungen – Bindung und Engagement der Mitglieder (2015)

Die Weiterentwicklung der Mitgliederbetreuung schätzten die Freundeskreise immer noch als das wichtigste Thema ein und so wurden dieses Mal vielfältige Facetten beleuchtet. Viele Mitglieder verbinden mit ihrer finanziellen Unterstützung vor allem Erwartungen. Für sie ist der Verein ein Ort des sozialen Lebens. Er soll ihnen durch besondere Angebote, wie beispielsweise Reisen und Veranstaltungen, eine persönliche Atmosphäre bieten. Dabei nimmt die Mitgliederbetreuung so viel Raum ein, dass der eigentliche Zweck der Vereinigung – Verantwortung und Engagement für die Kultur – in den Hintergrund rückt. Im besonderen Fokus der Veranstaltung stand die andere – aktive – Seite des Engagements der Mitglieder und dessen vielfältigen Einsatzmöglichkeiten. Nicht zuletzt auch, da es besonders den Zusammenhalt stärkt, wenn die Freunde Mitverantwortung für ihre Kulturinstitution übernehmen.

Matthias Dreyer (Leiter Verwaltung Stiftung Niedersachsen) ermöglichte durch seinen Vortrag erstmals einen breiten Überblick über die Mitgliedergewinnung und -bindung in den Vereinen und zeigte neue Dimensionen auf (auch wenn er betonte, dass die Freundeskreise bisher wenig erforscht sind und kaum Informationen und Daten vorliegen).

In seinem Vortrag definierte er neben finanziellen Austauschbeziehungen zwischen den Freunden und ihrer Kulturinstitution auch ideelle und manageriale Förderungen. Dazu gehöre besonders auch, Marketing für die Kultureinrichtung zu betreiben, um die öffentliche Wahrnehmung der Einrichtung vor Ort und in der Gesellschaft zu stärken. „Gerade diese nicht finanzielle und indirekte Förderung kann in ihrer Bedeutung und in ihrem finanziellen Gegenwert ungleich höher sein als eine direkte Förderung.“ Zu den Erfolgsfaktoren der Vereine für die Mitgliederbindung der Freunde zählte er u. a. die Wohlfühlkultur, die strategische Ausrichtung, die Profilschärfung sowie die Rolle als Dienstleister und als Plattform kultureller Mitverantwortung.

Damit auch Freundeskreise in der Kultur weiterhin stabiles Engagement verzeichnen können, ist es sinnvoll darüber nachzudenken, ob nicht auch Aspekte des Kundenbeziehungsmanagements, wie sie bei Wirtschaftsunternehmen Anwendung finden, auf die Organisation von Freundeskreisen übertragen werden können. Zu diesem Zweck sprach Sandra Broschat (Sustainability Managerin von Coca Cola) über Nachhaltigkeit als wichtiges Element der Kundenansprache ihres Unternehmens. Dafür sind Vertrauen und Offenheit, aber auch Spaß schon in der Kommunikationsstrategie essentiell. Bei Coca Cola bewirbt deshalb nicht das Unternehmen die Nachhaltigkeitskampagne seiner Marke, sondern es

lässt die Zielgruppe und Kunden diese Aufgabe übernehmen. Diese sind glaubwürdige Multiplikatoren und können effizientes Empfehlungsmarketing betreiben. Das Motto „Let others tell your story“ beschreibt dabei genau die Funktion des Brückenbauens, die Freundeskreise für Kultureinrichtungen ausüben können. Zu erreichen, dass andere positiv über die eigene Marke sprechen, so Sandra Broschat, setzt ein hohes Maß an strategischer Konzeption von Marketing und Kommunikation voraus. Dabei haben die Vereine als Vertreter bürgerschaftlichen Engagements und kultureller Partizipation die besten Voraussetzungen für erfolgreiches Storytelling und den Aufbau einer Community.

Als besonders informativ schätzten viele Teilnehmer den *erstmalig auf diesem Symposium stattfindenden Pitch „Junge Ideen“* ein. Hier zeigten jungen Freunde anhand ihrer Projekte die Vielfalt der Möglichkeiten auf, junge Zielgruppen anzusprechen. Sie stellten vor, wie innovative Inhalte in Kombination mit Besucherbeteiligung und digitalen Informationsplattformen funktionieren können. Der Preis ging an die NThusiasten (Junge Freunde des Nationaltheaters Mannheim), die zum Slogan „Wir nehmen Dich mit!“ ein Programm mit mehreren erfolgreichen Veranstaltungsformaten für junge Menschen entwickelten. Neben traditionellen Besuchen von Oper, Ballett und Schauspiel werden auch Workshops, hochkarätige Sonderveranstaltungen und Partys organisiert. Zu den besonderen Events zählt bspw. die TheaterParty, bei der Interessenten mit den NThusiasten gemeinsam ein Theaterstück anschauen und danach kostenfrei an einer Party teilnehmen können. Dieser Pitch soll auch bei den nächsten Symposien ausgerufen werden und noch mehr ins Tagungsprogramm integriert werden.

In anschließenden Praxis-Foren tauschten große und kleine Freundeskreise und Kulturinstitutionen ihre persönlichen Erfahrungen und konkretisierten Bedarfe. Dabei wurden Themen wie Mitgliederwerbung und -bindung, Lobbyarbeit, Crowdfunding und Social Media, Mittelbeschaffung und Steuern und Recht angesprochen.

In ihrem Resümee zog die Moderatorin des Symposiums, Ingrid Stahmer (Forum Freundeskreise der Stiftung Zukunft Berlin) den Schluss, dass die Mitgliederbindung der Freunde zukünftig verstärkt werden könne, wenn sie ihren Aktionsradius vergrößern und sich mit mehr Mitverantwortung für ihre Institutionen einbringen. Das Symposium habe zahlreiche Wege des „Gebens“ aufgezeigt, für die die Freunde zunehmend Gespür entwickeln. Sie setzen sich mit ihren wertvollen Erfahrungen und Netzwerken für die Institution ein: nutzen Veranstaltungen zur Publikumsgewinnung, sind Vermittler zur Politik, übernehmen Hilfsdienste oder bringen ihre Fachkompetenz ein.

4.3 Ausblick: „Total digital!? Über das Potential der Digitalisierung für Freundeskreise“ (2017)

Die Vereine stehen rund zehn Jahre nach dem ersten Symposium der Förder- und Freundeskreise vor zwei existentiellen Aufgabenfeldern, die zusammenhängen: der Professionalisierung ihrer Arbeit durch Digitalisierung und der Gewinnung des Nachwuchses.

Den Veranstaltern des Symposiums ist klar, dass nur ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Digital und Analog zielführend ist und das Beste aus „beiden Welten“ genutzt werden sollte. Dennoch: Um als Partner (die bürgerschaftlich aktiv sind) in einer zunehmend digitalen Welt auf Augenhöhe ernst genommen zu werden, müssen sich auch die Vereine weiterentwickeln. Denn: Die digitale Gesellschaft existiert bereits und wer ihre Instrumente nicht anwenden kann, ist schnell von der direkten Kommunikation ausgeschlossen. Durch die digitalen Werkzeuge werden aber auch viele Arbeitsprozesse entschieden leichter und effizienter.

Gleichzeitig stehen viele Organisationen vor der Herausforderung, dass die ehrenamtlichen Vorstände um die 70 Jahre alt sind – die jüngere Generation für die ehrenamtliche Mitarbeit und Verantwortungsübernahme zu gewinnen und generationenübergreifend zusammenzuarbeiten, ist zwingend notwendig. Jüngere wollen sich aber eher punktuell – bei ausgewählten Projekten und in überschaubaren Zeiträumen – engagieren (s. auch Symposium 2009). Auch hat die jüngere Generation andere Kommunikationswege.

Die Digitalisierung bietet den Vereinen nicht nur die Herausforderung, sondern auch die große Chance nach generationenübergreifenden Arbeitstechniken zu suchen, die Jüngere mehr aktivieren und die Zusammenarbeit mit den Älteren fördert.

Die AG Freundeskreise hat deshalb bei der Entwicklung des Themas für das nächste Symposium drei Arbeitsgebiete definiert:

- Optimierung der Arbeitsprozesse durch digitale Lösungen
- Digitale Kommunikation zur Mitgliedergewinnung und -bindung
- Vereinfachung und Verstärkung des Online-Fundraising

Aus diesen Arbeitsgebieten werden einige Schwerpunkte ausgewählt, wie beispielsweise Datenbanken bzw. CRM-Systeme als Herzstück des Managements. Bei der Mitgliedergewinnung und -bindung soll insbesondere auch nach Möglichkeiten gesucht werden, wie die Mitglieder selbst bei ihrer Kommunikation u. a. mit Twitter, Facebook und Instagram Verantwortung übernehmen. Auf diese Weise müssten die Social Media Kanäle nicht immer nur durch die jeweilige Geschäftsstelle befüllt werden.

Um bei den Vereinen die konkreten Bedarfe und die dazu passenden digitalen Werkzeuge zu eruieren, haben die Initiatoren eine Umfrage innerhalb des Adressverteilers des Symposiums durchgeführt. Die Auswertungen bestätigen die Relevanz dieses Themas. Dabei wurde deutlich, dass zuerst die Entwicklung einer auf die Anforderungen des jeweiligen Freundeskreises ausgerichteten digitalen *Strategie* notwendig ist, um die richtigen Werkzeuge anzuwenden. Nicht einfach wird sein, alle in dem jeweiligen Verein Betroffenen gleichermaßen für die digitalen Werkzeuge zu interessieren und bei der Einführung einzubeziehen. Viele werden diese „Neuerungen“ zunächst als sehr zeitintensiv und anstrengend empfinden und es dauert, bis die vorantreibenden Wirkungen spürbar sind. Oft sehen sich nur größere Vereine überhaupt in der Lage, finanzielle und personelle Ressourcen einzusetzen. Deshalb werden bei dem Symposium auch kostengünstige Lösungen vorgestellt.

Eine besondere Herausforderung ist die von vielen Mitgliedern und Förderern erwartete sehr persönliche und exklusive Ansprache. In den Praxis-Foren des Symposiums wird gemeinsam mit den Freundeskreisen nach Lösungen gesucht, wie hier digitale und analoge Werkzeuge ineinander greifen können. In diesem Zusammenhang werden auch Ideen gesammelt, wie ältere Mitglieder mehr in digitale Anwendungen eingebunden werden können (wie beispielsweise durch Schulungen, Patenschaften, IT-Lösungen, Corporate Volunteering von Unternehmen).

5. Fazit

Bei der Durchführung des Symposiums der Freundeskreise zeigte sich im letzten Jahrzehnt folgende Entwicklung:

- Der Austausch der Freunde untereinander hat deutlich zugenommen.
- Die Wirkung von Vereinen ist Politik, Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend bewusster geworden. Die Themen der Symposien wurden in politischen Gremien und NGOs diskutiert und weiterentwickelt.
- Die Professionalisierung der Organisation und des Auftretens der Vereine ist eine wichtige Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit der Freunde. Dabei bietet die Digitalisierung eine Chance, effizienter zu arbeiten und die jüngeren Generationen für die Mitarbeit zu gewinnen.
- Die Freunde nutzen ihre Erfahrungen und Kompetenzen und übernehmen damit mehr Mitverantwortung für ihre Kulturinstitution – dies wurde auch in einem Statement zum Selbstverständnis und Zielen der Freundeskreise der Kultur der AG Freundeskreise bei der Stiftung Zukunft Berlin formuliert (siehe Abbildung 1).
- Die Übernahme von Mitverantwortung trägt zur Mitgliedergewinnung und -bindung bei, die von den Freunden in den letzten Jahren als vordringlichste Aufgabe definiert wurde.