

Andrea Hausmann, Antonia Liegel (Hg.)

HANDBUCH FÖRDER- UND FREUNDESKREISE IN DER KULTUR

**Rahmenbedingungen, Akteure
und Management**

Aus:

Andrea Hausmann, Antonia Liegel (Hg.)

Handbuch Förder- und Freundeskreise in der Kultur Rahmenbedingungen, Akteure und Management

Mai 2018, 326 Seiten, kart., 29,99 €, ISBN 978-3-8376-3912-4

Wie lässt sich eine Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitution sowie Förder- und Freundeskreis erfolgreich gestalten? Das private Engagement der Förder- und Freundeskreise und ihrer Mitglieder ist für den Kulturbetrieb unentbehrlich – sei es in Museen und Kunsthallen, Orchestern oder Theatern.

Das Handbuch gibt einen umfassenden Überblick über die Rahmenbedingungen und Funktionsweisen der Förder- und Freundeskreise in der Kulturlandschaft. Namhafte Expert_innen analysieren die Managementprozesse in den unterschiedlichen Kultursparten und beleuchten die vielfältigen Interessen der Akteure, die in einer Wechselbeziehung mit den Förder- und Freundeskreisen stehen. Best-Practice-Beispiele zeigen, wie die Zusammenarbeit erfolgreich ausgestaltet werden kann.

Andrea Hausmann (Prof. Dr.) ist Professorin für Kulturmanagement und stellvertretende Leiterin des Instituts für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

Antonia Liegel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Kulturmanagement der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und Koordinatorin des Masterstudiengangs Kulturmanagement und Kulturtourismus.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/978-3-8376-3912-4

Inhalt

Grußwort

Thomas Köhler | 9

Förder- und Freundeskreise in der Kultur

Eine Einführung

Andrea Hausmann/Antonia Liegel | 11

A. RAHMENBEDINGUNGEN

Zivilgesellschaft und die Rolle von Förder- und Freundeskreisen

Rupert Graf Strachwitz | 27

Fördervereine und Memberships – zwei Kulturen, zwei Strategien

Thomas Knubben | 45

Freunde übernehmen zunehmend Mitverantwortung

Das bundesweite Symposium der Freundeskreise in der Kultur ist ein Spiegel der Entwicklung im letzten Jahrzehnt

Ulrike Petzold | 61

Fördern ohne Risiko – rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen

Sascha Voigt de Oliveira | 79

B. AKTEURE

Organisierte Freundeskreise

Zur Arbeitsweise des Bundesverbands der Fördervereine Deutscher Museen für bildende Kunst e. V. und der World Federation of Friends of Museums (WFFM)

Kathrin Erggelet | 107

Die neue Generation einbinden – Junge Freundeskreise

Ksenia Weber | 115

Der Freundeskreis aus Sicht der Mitglieder

Erwartungen und Einstellungen zur Mitgliedschaft am Beispiel des Freundeskreises Theater und Philharmonie Essen e. V.

Julia Frohne/Susanne Meluzio/Arabella Bilsing | 121

Fördervereine von Museen: sieben Aktionsfelder, sechs offene Fragen

Markus Walz | 141

Die Rolle der Förder- und Freundeskreise für Orchester

Gerald Mertens | 161

Zur Rolle der Förder- und Freundeskreise für das Theater

Bernhard Krumrey | 181

C. MANAGEMENT

Zwischen Mission und Ökonomie

Strategieentwicklung in Förder- und Freundeskreisen

Annette Welling | 193

Strategien der Mitgliedergewinnung und -bindung von Fördervereinen in Kunst und Kultur

Matthias Dreyer | 219

Fundraising als wichtiger Bestandteil des Fundraisings

Marita Haibach | 239

Management von Ehrenamtlichen und das Zusammenspiel mit den hauptamtlich Tätigen

Gesa Birnkraut | 255

Die Verwaltung als Schnittstelle zwischen Museum und Förder- bzw. Freundeskreis

Grundlagenarbeit in der Praxis am Beispiel der Berlinischen Galerie

Birgitta Müller-Brandeck | 275

D. BEST-PRACTICES

Der Förder- und Freundeskreis als ganzheitliches Instrument am Beispiel der Freunde der Nationalgalerie e. V.

Katharina von Chlebowski | 285

Der Förderverein eines Bürgermuseums

Thomas Köhler | 291

Was können FREUNDE leisten?

Beispiel: Freunde der Berliner Philharmoniker e. V.

Sibylle Juling | 299

Der Freundesverein als Mittel zur Weiterentwicklung eines Weltklasse-Orchesters

Am Beispiel der Freunde des Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks e. V.

Martin Wöhr | 307

Autorinnen und Autoren | 317

Förder- und Freundeskreise in der Kultur

Eine Einführung

Andrea Hausmann/Antonia Liegel

1. EINLEITUNG

Die Kulturfinanzierung erfolgt in Deutschland größtenteils über öffentliche und zu einem kleineren Teil über private Gelder. Konkret wurde das vielfältige kulturelle Angebot der staatlich getragenen Kulturbetriebe im Jahr 2013 zu drei Vierteln durch öffentliche (ca. fünf Milliarden Euro) und zu einem Viertel (ca. eine Milliarde Euro) durch private Mittel finanziert (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2016: 83). Förder- und Freundeskreise zählen – neben Unternehmen, Stiftungen etc. – zu den privaten Geldgebern. Wenngleich sich ihr Anteil an den privaten Geldern nicht eindeutig beziffern lässt, so ergab eine Umfrage von Welling et al. (2007: 21), dass Förder- und Freundeskreise im Durchschnitt 14 Prozent zum Gesamthaushalt einer Kulturinstitution beisteuern. Förder- und Freundeskreise unterstützen die Kulturinstitutionen allerdings nicht nur finanziell. Vielmehr haben sie gleichzeitig weitere wichtige Funktionen. So sind sie durch die Entwicklung von zusätzlichen Formaten (wie Vorträge, Lesungen, Künstlergespräche) häufig als Kulturvermittler aktiv, übernehmen Marketingaufgaben (wie z.B. Informationsvermittlung oder Mitgliederakquise und -bindung) und gelten sowohl als kulturpolitisches als auch als gesellschaftspolitisches Werkzeug.

Doch wenngleich diese hohe Bedeutung von Förder- und Freundeskreisen für den Erhalt und die Vielfalt der deutschen Kulturlandschaft in der Praxis und Kulturpolitik als unbestritten gilt, liegen bislang kaum belastbare Erkenntnisse zu den Potenzialen, Erfolgsfaktoren und Barrieren ihrer Arbeit vor. Zu den wenigen Studien im deutschsprachigen Raum zählt die Publikation von Welling et al. (2007), eine quantitative, kulturspartenübergreifende Erhebung zu den organisationalen und personellen Strukturen der Förder- und Freundeskreise, ihren Mitgliedern und Leistungen. Des Weiteren existiert eine Publikation von Welling (2015) zu den unterschiedlichen Typologien und Strategien der Förder- und Freundeskreise in Deutschland. Als Vorreiterin in der englischsprachigen Literatur gilt Slater (Slater 2003b, 2004; Hayes/Slater 2003; Slater/Armstrong 2014),

die in ihren Arbeiten ebenfalls die Typologien der Förder- und Freundeskreise in der bildenden und darstellenden Kunst in Großbritannien untersucht. Darüber hinaus fehlt es allerdings an einschlägiger wissenschaftlicher Literatur zu diesem Themenfeld. Es ist Ziel des vorliegenden Herausgeberbands, diese Lücke zu schließen und mithilfe ausgewiesener Experten systematisch die Strukturen, Akteure und Managementprozesse von Förder- und Freundeskreisen zu beleuchten.

Im Rahmen dieses einführenden Beitrages sollen die Grundlagen für eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema geschaffen werden. Dazu werden nachfolgend Förder- und Freundeskreise eingeordnet, die wichtigsten historischen Bezüge hergestellt sowie die bisher vorliegenden Definitionen und Erscheinungsformen diskutiert. Im Anschluss hieran werden die Aufgaben und Merkmale von Förder- und Freundeskreisen beleuchtet. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung und der Ausblick auf das Handbuch.

2. ERSTE EINORDNUNG

Der Kulturbereich wird typischerweise in drei verschiedene Sektoren untergliedert (vgl. Weckerle/Söndermann 2003: 12). Zum öffentlichen Sektor gehören Kulturbetriebe, wie Museen, Theater, Konzerthäuser, Opern und Orchester, die überwiegend durch die öffentliche Hand, d.h. den Staat (Kommune, Land, Bund) gefördert werden. Öffentliche Kulturbetriebe werden in den meisten Fällen zudem durch nichtöffentliche Geldgeber, wie z.B. Förder- und Freundeskreise oder Unternehmen, unterstützt. Zum privaten Sektor gehören Kulturbetriebe, die ihre Mittel überwiegend durch eigene Einnahmen erwirtschaften. Sie werden der Kultur- und Kreativwirtschaft zugeordnet, dazu gehören u.a. Verlage, Produktionsfirmen oder auch privat finanzierte Museen. Dem dritten Sektor, auch als Zivilgesellschaft bezeichnet, werden gemeinnützige Organisationen, wie Vereine, Stiftungen, gGmbHs zugeordnet. Hierzu zählen auch die meisten Förder- und Freundeskreise, da sie mehrheitlich in Form eines Vereins geführt werden (vgl. Welling 2015: 133).

Die Zivilgesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Gegensatz zum öffentlichen Sektor keine hoheitlichen Aufgaben ausübt, Mitglieder und Funktionsträger auf freiwilliger Basis gewinnt und autonom über innere Angelegenheiten befindet; darüber hinaus ist sie im Gegensatz zum privaten Sektor nicht auf eine Gewinnerzielung ausgerichtet, darf demnach keine (Einnahmen-)Überschüsse erzielen und verwendet ihre Einnahmen ausschließlich zweckgebunden (vgl. Maecenata Stiftung 2017). Im Mittelpunkt des dritten Sektors steht die zivile Gesellschaft und deren hohes bürgerschaftliches Engagement. So engagierten sich im Jahr 2014 43,6 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren ehrenamtlich, das sind 30,9 Millionen Menschen (vgl. Simonson et al. 2017: 21 sowie auch der Beitrag von *Birnkrout*). Viele gesellschaftspolitisch wichtige Aufgaben ließen sich ohne dieses bürgerschaftliche Engagement nicht realisieren. So werden beispiels-

weise Kulturinstitutionen durch die ehrenamtliche Tätigkeit von den Mitgliedern eines Förder- und Freundeskreises bei der Initiierung, Etablierung und v.a. dem laufenden Betrieb unterstützt. Darüber hinaus werden durch die gemeinsamen bürgerschaftlichen Aktivitäten der Mitglieder auch wichtige gesellschaftliche Aspekte, wie Partizipation, Solidarität, Kreativität und Inklusion gefördert. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass den Förder- und Freundeskreisen eine wichtige gesellschafts- und kulturpolitische Rolle zukommt (vgl. hierzu u.a. der Beitrag von *Graf Strachwitz*).

Neben den strukturellen Rahmenbedingungen sind die rechtlichen und steuerrechtlichen Besonderheiten von Relevanz. Förder- und Freundeskreise treten in Form von Vereinen, Stiftungen, unselbstständigen Stiftungen, gGmbHs, gAGs oder auch ohne Rechtsform auf. Je nach Trägertyp entstehen Vor- bzw. Nachteile für den Förder- und Freundeskreis. So muss beispielsweise bei der Gründung einer GmbH oder Stiftung Startkapital bereitgestellt werden, wohingegen die Initiierung eines eingetragenen Vereins mit anderen Auflagen verbunden ist (z.B. Mindestzahl an Gründungsmitgliedern). Unabhängig von der Rechtsform sind Förder- und Freundeskreise bestrebt als gemeinnützig zu gelten, um Steuerbefreiungen bzw. Ermäßigungen in Anspruch nehmen zu können und bestimmte Gebühren zu sparen, wie etwa für die Eintragung ins Vereinsregister. Allerdings stellt das Gemeinnützigkeitsrecht die Förder- und Freundeskreise auch vor Herausforderungen. So muss etwa die Art einer Spende bzw. des Mitgliederbeitrags eindeutig benannt werden. Diese rechtlichen und steuerrechtlichen Belange muss das Management der Förder- und Freundeskreise fortlaufend beachten (vgl. hierzu u.a. der Beitrag von *Voigt de Oliveira*).

3. HISTORIE

Förder- und Freundeskreise verfügen über eine lange Historie und sind ursprünglich entstanden aus dem Bedürfnis des Bürgertums zu mehr Mitsprache in Kunst und Kultur. Ende des 18. Jahrhunderts und Anfang des 19. Jahrhunderts schlossen sich Personen mit ähnlichen Interessen zu Gesellschaften, Vereinen, Genossenschaften etc. zusammen (vgl. *Welling 2015: 28f.*). Als Vorreiter gelten hier vor allem die literarischen Gesellschaften, wie die Goethe- oder Schiller-Gesellschaft (vgl. *ebd.: 33*). Aber auch Kunstvereine nahmen in der Entstehungsgeschichte von Förder- und Freundeskreisen einen hohen Stellenwert ein. Ein Beispiel hierfür ist der 1821 gegründete Kunstverein in Hamburg, der als einer der ersten Kunstvereine in Deutschland gilt (vgl. *Kunstverein in Hamburg 2016*). In solchen Kunstvereinen diskutierten die Mitglieder gemeinschaftlich über die Bedeutung der Exponate und organisierten eigenständig Ausstellungen. Die Ziele der Kunstvereine und literarischen Gesellschaften lagen zum einen darin, die Kunst mitzugestalten, und zum anderen wollten sie zur Bildung beitragen und ihr Wissen an Bürger aus unterschiedlichen Schichten weitergeben. Der erste na-

mentlich benannte Förder- und Freundeskreis ist der Verein »Freunde der Kunsthalle« in Hamburg. Dieser wurde durch den damaligen Direktor der Kunsthalle im Jahre 1923 gegründet (vgl. Freunde der Kunsthalle e. V. 2017); er zählt mit 18.000 Mitgliedern noch heute zu den größten in Deutschland (vgl. Hamburger Kunsthalle 2016).

Neben den bereits genannten Zielen waren die Vereine auch für die Förderung und Finanzierung der Kunst zuständig (vgl. Schmuhl 1998: 63). Demnach zählten zu den Akteuren der Vereine vor allem wohlhabende, gebildete Bürger. Gerade im 19. Jahrhundert wurden viele Stiftungen gegründet und fanden zahlreiche Schenkungen im Rahmen von individuellem Mäzenatentum statt (vgl. Welling 2015: 30). So wurden die Kulturbetriebe oder zuständigen Kommunen finanziell unterstützt, bspw. beim Bau einer Oper oder eines Theaters. Zu Beginn und in der Mitte des 20. Jahrhundert erlahmte das bürgerschaftliche Engagement durch die Kriege (vgl. ebd.: 31f.). Erst Anfang der 1990er Jahre, als die öffentliche Kulturförderung zurückgefahren wurde und das Bedürfnis der Bürger nach Einflussnahme wieder wuchs, gewannen auch die Förder- und Freundeskreise erneut an Bedeutung. Im Jahr 2006 konnten in einer Studie von Welling et al. (2007) 1.100 Förder- und Freundeskreise in den unterschiedlichen Sparten der Kultur in Deutschland, wie von Museen, Galerien, Sammlungen, Bibliotheken, Theatern, Orchestern, Opern, Chören und Balletts, identifiziert werden (vgl. ebd.: 1f.).

Gegenüber den Anfängen hat in den vergangenen Jahren eine stärkere Professionalisierung der Förder- und Freundeskreise stattgefunden (vgl. Welling 2015: 37ff. sowie auch der Beitrag von *Petzold*). Dazu hat u.a. auch die Gründung einschlägiger Dachorganisationen beigetragen. Durch diese Zusammenschlüsse werden die Akteure besser vernetzt, das Know-how stärker gebündelt und themenspezifisches Wissen intensiver ausgetauscht. Auf nationaler Ebene wurden beispielsweise der »Bundesverband der Fördervereine deutscher Museen für bildende Kunst«, die »Bundesvereinigung deutscher Musik- und Theaterfördergesellschaften« (MUTHEA) oder die »British Association of Friends of Museums« (BAFM) gegründet. Sogar auf globaler Ebene gibt es ein Bündnis der Förder- und Freundeskreise in Form der »World Federation of Friends of Museums« (WFFM) (siehe ausführlich hierzu die Beiträge von *Erggelet*, *Weber* und *Krumrey* in diesem Band). Trotz des Bestrebens nach einer professionellen Arbeitsweise gelten die Managementsysteme von Förder- und Freundeskreisen häufig als wenig fachkundig. Das liegt u.a. an den heterogenen Strukturen und den unterschiedlichen Akteuren. Zudem besteht kein einheitliches Verständnis zu Förder- und Freundeskreisen. Daher soll nachfolgend eine Definition und Typenbildung von Förder- und Freundeskreisen erfolgen.

4. BEGRIFFSABGRENZUNG UND ERSCHEINUNGSFORMEN

Wie bereits ausgeführt, findet eine fundierte Auseinandersetzung mit Förder- und Freundeskreisen in Deutschland bei Lausberg (2002a, 2002b, 2002c) und Welling (2015) sowie im englischsprachigen Raum bei Slater (2003a, 2004; Slater/Armstrong; 2014) statt. Im Vergleich dieser Arbeiten zeigt sich allerdings, dass bislang kein einheitliches Begriffsverständnis vorliegt. Dies resultiert zum einen daraus, dass in der deutsch- und englischsprachigen Literatur unterschiedliche Begriffsverständnisse vorherrschen und liegt zum anderen daran, dass Förder- und Freundeskreis aufgrund des jeweils dahinterstehenden Gründungsgedankens (z.B. als Interessenvertretung oder als Development-Tool) unterschiedliche Strukturen aufweisen. Darüber hinaus unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer Funktion; dies wird vor allem deutlich, wenn Förder- und Freundeskreise verschiedener Kultursparten (wie Darstellende oder Bildende Kunst) betrachtet werden. Beispielsweise leisten sie in der Bildenden Kunst häufig auch Vermittlungsarbeit während sie in der Darstellenden Kunst vor allem einen finanziell fördernden Charakter aufweisen. Des Weiteren können Unterschiede in Bezug auf die Verwendung der Begrifflichkeiten in der Theorie und Praxis identifiziert werden.

Ganz grundsätzlich werden Förder- und Freundeskreise in der Literatur als eine Vereinigung von Personen verstanden, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, wie z.B. die Unterstützung einer Oper, eines Museums oder eines Theaters. Dabei stehen bei diesen Zusammenschlüssen die Beziehungspflege mit der Kulturinstitution und das Einsammeln von Geld-, Zeit- und Sachspenden im Vordergrund (vgl. Welling 2015: 43). Wenngleich dieses Begriffsverständnis in der Forschung weitgehend Konsens findet, werden bei der näheren Analyse der vorliegenden Literatur auch Unterschiede in der Verwendung der Begrifflichkeiten deutlich. So spricht Lausberg (2002b: 4) übergeordnet von Förderorganisationen und unterscheidet diese in Fördervereine und Förderkreise. Wie Tabelle 1 zeigt, zeichnen sich nach seinem Begriffsverständnis *Fördervereine* dadurch aus, dass sie eine eigenständige rechtliche Institution (in Form eines Vereins) darstellen, gemeinnützig sind und sehr autonom agieren. *Förderkreise* sind dagegen einem Kulturbetrieb angegliedert, werden von diesem verwaltet und haben keine eigene Rechtsform.

Allerdings finden sich in der Praxis deutliche Abweichungen von dieser theoretischen Unterscheidung. So ist beispielsweise der Förderverein der Berlinischen Galerie ein eigenständig eingetragener Verein (vgl. Berlinische Galerie 2017) und würde nach obigem Begriffsverständnis als *Förderverein* gelten. Jedoch ist er durch eine vom Museum finanzierte Stelle eng an die Kulturinstitution gebunden und wird durch diese mitgestaltet. Damit weist dieser Förderverein auch Bezüge zum *Förderkreis* auf. Auch der C/O Berlin Friends e. V. ist ein eingetragener Verein, bezeichnet sich jedoch selbst auf der Internetseite als »Freundeskreis« und stellt dieses durch den Zusatz »friends« im Namen explizit heraus (vgl. C/O Ber-

lin Foundation 2014). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der Praxis nicht trennscharf zwischen »Verein« und »Kreis« unterschieden wird und dass neben den Begrifflichkeiten »Förderverein« und »Förderkreis« auch der Begriff »Freundeskreis« Verwendung findet. Demnach ist im weiteren eine differenziertere Betrachtung der Erscheinungsformen notwendig, um den Begriffsdreiklang zu systematisieren.

*Tabelle 1: Unterscheidung Förderverein und Förderkreis
(in Anlehnung an Lausberg [2002a, 2002b])*

Förderverein	Förderkreis
<ul style="list-style-type: none"> • Rechtlich eigenständig (Verein, damit juristische Person gemäß §§ 21ff. und 55 ff. BGB) • Eintragung ins Vereinsregister: eingetragener Verein (e. V.) (Voraussetzungen: mind. 7 Mitglieder, Satzung, Vorstand) • Gemeinnützigkeit; eigene Spendenbescheinigungen • Einnahmen verbleiben beim Verein (zeitnahe, ausschließliche Verwendung) • Mitgliedsbeiträge sind erste Einnahmequelle • agiert selbstständig/autonom; entzieht sich weitgehend der Kontrolle und Steuerung der Kulturinstitution 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohne Rechtsstatus • kann wie ein rechtsfähiger Verein geführt werden (mit Satzung und Vorstand); allerdings keine Eintragung ins Handelsregister = nichteingetragener Verein • keine Gemeinnützigkeit möglich; Spendenquittung durch Organisation • Einnahmen gehen an die Kulturorganisation (Buchung auf zweckgebundene Kostenstelle) • Einnahmequelle sind eigene Spenden oder Spenden durch Dritte • wird oft von Kulturinstitution selbst initiiert und gesteuert

Hierfür wird die empirische Studie von Welling (2015) herangezogen und durch Untersuchungsergebnisse von Slater (2004) ergänzt. Erstere hat 21 Experteninterviews mit Akteuren von Förder- und Freundeskreisen unterschiedlicher Kultursparten in Deutschland durchgeführt. Dabei werden Förder- und Freundeskreise nach drei Typen systematisiert und nach Kriterien wie Aufgaben, Ziele, Mitglieder, Leistungen und organisationalen Strukturen unterschieden. Slater (2004) leitet aus ihrer schriftlichen Befragung von 90 Förder- und Freundeskreisen von Museen und Galerien weitere Aspekte im Umgang mit den Mitgliedern und den Evaluierungsprozessen im Projektmanagement ab. Dabei unterscheidet sie deckungsgleich mit Welling (2015) drei Typen der Förder- und Freundeskreise. Diese Dreiteilung findet sich in Tabelle 2 systematisch zusammengefasst und nach relevanten Aspekten ausdifferenziert.

Tabelle 2: Erscheinungsformen in Anlehnung an Welling (2015: 159ff.) und Slater (2004: 257ff.)

	Typ 1	Typ 2	Typ 3
Hauptaufgaben	Interessenvertretung der Mitglieder und Förderung der Kulturinstitution (Mäzen)	Förderung der Kulturinstitution durch Gelder und Bildungsinhalte (Förderer)	Förderung der Kulturinstitution; strategische Akquisition von Mitgliedern und Mitteln (Fundraiser)
Zweck/Ziel	Förderung der Kunst	Bildungsinhalte vermitteln	Teil der Marketing- und Development-Abteilung der Kulturinstitution
Vereinsleben	regelmäßig stattfindende kostengünstige Veranstaltungen, Zweck: Austausch der Freunde und Motivation zum Mitwirken	regelmäßige inhaltlich ausgerichtete Veranstaltungen, Zweck: Kulturvermittlung	regelmäßige Veranstaltungen, Zweck: Austausch
Mitgliederstruktur	kleine Basis mit lokalem Bezug; nur eine Mitgliederkategorie	heterogene Mitglieder (in Bezug auf Motivation, Verhalten und geografische Herkunft); Mitgliederzahlen wachsend; es gibt Schlüsselpersonen und einige Untergruppen; unterschiedliche Mitgliederkategorien	heterogene Mitglieder (in Bezug auf Motivation, Verhalten und geografische Herkunft); Wachstum und Festigung der Mitgliederbasis; eine höhere Anzahl an Mitgliederkategorien (u.a. Firmenmitglieder)
Mitgliedermotive	persönliche Leidenschaft, aktives Vereinsleben	Rezeption von Kunst, aktives Vereinsleben	Status bzw. gesellschaftliches Netzwerk
Mitgliederaktive	Spontan, wenig strategisch; selektive Auswahl; über eigenes soziales Netzwerk rekrutiert bzw. auf persönliche Einladung aufgenommen	strategisch; Fokus auf Mitgliederwachstum; unterschiedliche Marketingmethoden, z.B. direkte Ansprache potenzieller Mitglieder in Publikationen	strategisch; Fokus auf Mitgliederbindung; je nach Zielgruppe werden unterschiedliche Methoden eingesetzt

	Typ 1	Typ 2	Typ 3
Marketing	keine direkte Werbung; Mundpropaganda dominiert; ggf. Publikationen	Veröffentlichungen von Publikationen; Internetauftritt	Internetauftritt; professionelles Marketing- und Fundraisingmanagement; Relationship-Marketing; Publikationen in der Corporate Identity der Kulturinstitution
Kommunikationswege	zu den Mitgliedern	zur Kulturinstitution und zu den Mitgliedern	zur Kulturinstitution und nach außen
Gegenleistungen	wenige, oft sogar kostenpflichtig	viele (breite Palette)	wenige
Mittelbeschaffung	ausschließlich über Mitgliedsbeiträge	Mitgliedsbeiträge, interne Spenden durch Aktionen und Sonderprojekte	Mitgliedsbeiträge, interne Spenden und externe Gelder über das Mitgliedsnetzwerk in Form von Spenden und Sponsoren, Einnahmen durch DL (z.B. Bilderschätzung)
Struktur	nicht angebunden, eigener Kreis/Verein; beratend tätig auf Augenhöhe als Freund; pragmatische Ämterbesetzung, Entscheidungsstrukturen einfach und flach; überwiegend Ehrenamt	an Kulturinstitution strukturell angebunden (durch Stelle, die in die Institution wirkt, oder durch eine räumliche Anbindung); zum Teil beratend tätig (Advisor); hohes Maß an Autonomie; verfügt über wenige Ämter; Entscheidungsstrukturen schliank; Kombination aus Haupt- und Ehrenamt	an Kulturinstitution angebunden (häufig von der Kulturinstitution selbst initiiert); in stark beratender und überwachender Funktion (Supervisor); verfügt über komplexe Ämterbesetzung; Entscheidungsstrukturen komplex; Kombination aus Haupt- und Ehrenamt
Evaluation	keine formelle Evaluation; hohes Maß an Selbstbeglückwünschung und Fürsprache	summative Evaluation; ggf. mit Kulturinstitution abgesprochen	Publikums- sowie Marktforschung ganzheitlich ausgerichtet um Planung/kontinuierlich anzupassen

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich wird, zählen zu *Typ 1* eigenständige, autonom arbeitende Vereine. Im Vordergrund stehen hier die persönliche Leidenschaft der Mitglieder und das daraus resultierende Interesse für die Kulturinstitution. Die Hauptaufgaben liegen in der Interessenvertretung und der Förderung der Kunst. Die Mitglieder erhalten wenige, oft kostenpflichtige Gegenleistungen. Die Finanzierung erfolgt ausschließlich über Mitgliedsbeiträge (vgl. Welling 2015: 108). Der Verein besteht aus einer kleinen Mitgliederbasis mit nur einer Mitgliederkategorie. Neue Mitglieder werden durch das eigene soziale Netzwerk rekrutiert bzw. auf persönliche Einladung aufgenommen. Die Bekanntmachung erfolgt über Mundpropaganda oder Publikationen. Eigene Projekte werden kaum evaluiert (vgl. Slater 2004: 257ff.).

Bei *Typ 2* handelt es sich um einen Kreis, der eng an die Kulturinstitution gebunden ist, entweder durch eine von Seiten der Kulturinstitution finanzierte Stelle oder durch eine räumliche Nähe. Der Kreis gilt in erster Linie als Bildungswerkzeug, dies schlägt sich z.B. in regelmäßigen Veranstaltungen mit vermittelndem Charakter nieder. Die Mitglieder sind besonders an der Rezeption von Kunst interessiert. Es gibt eine große Auswahl an materiellen und nicht-materiellen Gegenleistungen. Die Mittelgewinnung erfolgt über die Mitgliedsbeiträge sowie über das zusätzliche Einwerben von Spenden (vgl. Welling 2015: 107). Charakterisiert ist *Typ 2* durch heterogene Mitglieder, daher bestehen unterschiedliche Mitgliederkategorien. Der Fokus liegt auf dem Mitgliederwachstum. Die Mitglieder werden durch unterschiedliche Methoden gewonnen, wie z.B. die direkte Ansprache potenzieller Mitglieder in Publikationen. Das Marketing für den Kreis erfolgt über die Veröffentlichungen von Publikationen und einen eigenen Internetauftritt. Es findet eine summative Evaluation statt, die ggf. mit der Kulturinstitution abgeglichen wird (vgl. Slater 2004: 257ff.).

Typ 3 wird meist von der Kulturinstitution selbst gegründet und dient als Marketinginstrument für die Mitgliedergewinnung und -bindung. Der Fokus liegt auf der strategischen Akquisition von Mitteln und Mitgliedern. Die Mitglieder sind statusorientiert und nutzen den Kreis als Netzwerk; es werden ihnen wenige Gegenleistungen angeboten. Neben der Akquise von internen Spenden und Mitgliedsbeiträgen wird auch versucht über die Mitglieder hinaus Gelder von externen Dritten einzuwerben (vgl. Welling 2015: 106f.). *Typ 3* ist gekennzeichnet durch sehr heterogene Mitglieder (in Bezug auf Motivation, Verhalten und geografische Herkunft), die durch unterschiedliche Mitgliederkategorien (u.a. Firmenmitglieder) gekennzeichnet sind. Der Schwerpunkt liegt auf der Bildung der Mitglieder. Es besteht ein professionelles Marketing- und Fundraisingmanagement. Zur Evaluierung werden ganzheitliche Publikums- sowie Marktforschungen vorgenommen, um die Planung kontinuierlich anzupassen (vgl. Slater 2004: 257ff.).

Zusammenfassend hat die vorliegende Begriffsdiskussion zum einen gezeigt, wie unterschiedlich Förder- und Freundeskreise in der Literatur systematisiert werden und zum anderen, dass deutliche Unterschiede zwischen theoretischer Auseinandersetzung und praktischer Handhabung bestehen. Insgesamt kann

keine trennscharfe Linie zwischen Fördervereinen und Förderkreisen gezogen werden, so dass die Autorinnen des vorliegenden Beitrags Fördervereine lediglich als eine Spezifizierung in Bezug auf die Rechtsform verstehen. Nach dem Verständnis der Autorinnen stellen Förder- und Freundeskreise übergeordnete Begriffe dar, die verschiedene Ausprägungen enthalten. D.h. Förder- und Freundeskreise können sowohl in Form eines eingetragenen Vereins oder als einem Kulturbetrieb angegliederte Einheit agieren. Unabhängig von ihrer konkreten Ausprägung ist ihnen gemeinsam, dass sie zum Ziel haben, auf unterschiedliche Art und Weise Kulturinstitutionen zu fördern (u.a. finanziell, bildungspolitisch, strukturell, publikumsbindend etc.). Auf die weiteren Merkmale und Aufgaben wird in den nachfolgenden Abschnitten eingegangen.

5. MERKMALE UND AUFGABEN

Förder- und Freundeskreise bestehen aus dem Verwaltungsorgan (Vorstand, ggf. Geschäftsführung und Mitarbeiter) und den Mitgliedern. Die Mehrheit der Akteure (in jedem Fall der Vorstand) ist ehrenamtlich tätig (vgl. Birnkraut 2003: 85f.). Die Mitglieder sind in der Regel Privatpersonen. Sie zahlen einen Mitgliedsbeitrag und erhalten hierfür eine oder mehrere Gegenleistungen. Dabei geht es den Mitgliedern nicht in erster Linie um einen geldwerten Vorteil, sondern v.a. um soziale und emotionale Gegenwerte, wie z.B. Teil einer Gemeinschaft zu sein und eine künstlerische Leistung unterstützen zu wollen (vgl. Lausberg 2002b: 2).

In der Literatur werden die Vorteile und Motive für eine Mitgliedschaft nach unterschiedlichen Kriterien systematisiert. Hayes/Slater (2003) unterscheiden in harte (monetäre) und weiche (emotionale) Vorteile, Welling et al. (2007) in geldwerte und ideelle Vorteile, Reavey/Howley/Korschun (2013) in finanzielle, soziale, kulturelle oder hedonistische Motive der Mitglieder und Camarero/José Garrido (2011) in materielle und nicht-materielle Vorteile. Wenngleich unterschiedliche Begriffe verwendet werden, so fassen die oben genannten Systematisierungen die gleichen Vorteile und Motive für eine Mitgliedschaft zusammen. Nachfolgend wird die Systematisierung von Camarero/José Garrido (2011) vorgestellt:

Zu den *materiellen* (monetären) Vorteilen gehören bspw.

- freier Eintritt;
- Rabatte im Shop oder Restaurant;
- Steuervergünstigungen (vgl. ebd.: 270).

Nicht-materielle Vorteile haben einen symbolischen, sozialen, persönlichen oder emotionalen Wert. Hierzu gehören typischerweise

- Gefühl der inneren Zufriedenheit;
- Mitglied einer Gemeinschaft zu sein oder
- persönliche Anerkennung zu erlangen (vgl. ebd.).

Wichtig ist – auch aus steuerrechtlichen Gründen –, dass sich die Mitgliedsbeiträge, die geleistet werden und die erhaltenen Gegenleistungen in einem angemessenen Gleichgewicht befinden; dazu sollten die Gegenleistungen immer auf die heterogenen Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmt werden (vgl. Lausberg 2002b: 2).

Wie unter 3. bereits ausgeführt, haben sich die Aufgaben der Förder- und Freundeskreise in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Ende des 20. Jahrhunderts galten Förder- und Freundeskreise vor allem als unterstützende Einheit, die sich umfänglich mit der zu fördernden Kulturinstitution identifizierte. Dabei hatten sie keinen Anteil an der Formulierung von Richtlinien oder dem Prozess der (Kunden-/Mitglieder)Gewinnung und -bindung. Sie konnten Projekte vorschlagen, aber nicht initiieren (vgl. Prestwich 1983: 172). Der Fokus lag zum einen auf der *finanziellen* Unterstützung der Kulturinstitution in Form von Spendengenerierung und -verwaltung und zum anderen auf der *Kunstvermittlung* und der *Bildung der Mitglieder* (vgl. Birnkraut 2003: 85f.). Die eingeworbenen Mittel, meist in Form von Mitgliedsbeiträgen, wurden für die Inszenierung von neuen Produktionen (vgl. Buraschi/Cornelli 2014: 2) oder für die Realisierung von Sonderveranstaltungen, dem Erwerb von Musikinstrumenten, Kunstwerken oder zur Unterstützung von Tournéeen eingesetzt (vgl. Baumgarth/Kaluza 2014: 309). Als Bildungsvermittler und durch die Ausgestaltung von Veranstaltungsformaten brachten sie Kunst und Kultur den Besuchern näher, dadurch formten sie von außen die Kulturinstitution, setzten neue Impulse und trugen zu mehr Legitimität der Kultur in der Gesellschaft bei (vgl. ebd.: 310).

In den letzten Jahren wurde erkannt, dass die Mitgliederprogramme der Förder- und Freundeskreise auch als *Marketinginstrument* genutzt werden können (vgl. Bussell/Forbes 2006: 41). Durch das Anbieten von Gegenleistungen wie etwa Künstlergesprächen, Probenbesuchen oder Previews lassen sich die Mitglieder an die Kulturinstitution binden (vgl. Welling 2015: 96). Wenn sie zufrieden sind, empfehlen sie den Förder- und Freundeskreis weiter, agieren somit als *Multiplikatoren* und erschließen gleichzeitig neue Besucher, ggf. sogar neue Zielgruppen für die Kulturinstitutionen. Zudem informieren die Veranstaltungen oder Publikationen der Förder- und Freundeskreise auf direktem oder indirektem Weg über die Kulturinstitution und dienen damit der *Informationsvermittlung* und als *Kommunikationsinstrument* (vgl. Lausberg 2002a: 3f.).

Wie unter 4. diskutiert, schaffen Förder- und Freundeskreise durch ihre Mitgliederbasis zudem eine *starke Gemeinschaft*, in der Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen bzw. ähnliche Interessen haben und als Sprachrohr für die Kulturinstitution aktiv werden können (vgl. Welling 2015: 95). So können die Mitglieder einflussreiche Personen sein und die Interessen der Kulturinstitution bei

der Stadt oder in der Region vertreten. Der Förder- und Freundeskreis dient dann als Mittler zwischen Stadt und Bürger und kann zur Akzeptanz der Bewohner gegenüber der Institution beitragen (vgl. Lausberg 2002a: 3f.). Durch die unterschiedlichen Mitglieder kann zudem ein *Netzwerk* außerhalb des künstlerischen Bereichs aufgebaut werden, z.B. in der Politik oder mit Businesspartnern (vgl. Welling 2015: 98). Des Weiteren kann das Know-how der Mitglieder eingesetzt werden, um Aufgaben umzusetzen oder Probleme zu lösen; darüber hinaus stellen ehrenamtliche Mitglieder eine wichtige *personelle Ressource* dar und dementsprechend häufig werden sie v.a. in den Servicebereichen einer Kulturinstitution (Shop, Garderobe, Kasse etc.) eingesetzt (vgl. Baumgarth/Kaluza 2014: 309).

6. FAZIT

Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, dass Förder- und Freundeskreise als wichtiger Partner in managementbezogenen Angelegenheiten für die Kulturinstitution von Bedeutung sind und darüber hinaus bei kultur- und gesellschaftspolitischen Aspekten eine wichtige Rolle spielen. Es existieren unterschiedliche Begriffsverständnisse in der Theorie, die zum Teil in der Praxis vermischt werden. Die konkreten Ausprägungen von Förder- und Freundeskreisen unterscheiden sich in Abhängigkeit von Mitglieder- und Organisationsstruktur stark. Die Mitglieder bilden die Basis eines Förder- und Freundeskreises. Sie sollten als Potenzial gesehen werden, da ihre vielfältigen Eigenschaften und Aufgaben im Rahmen ihres ehrenamtlichen Engagements (wie u.a. Know-how, Netzwerkfähigkeit, Interessenvertretung) sowohl den Förder- und Freundeskreis als auch die Kulturinstitution bereichern.

Der Beitrag erläuterte zudem, welche Chancen Förder- und Freundeskreise für die Kulturlandschaft und die Kultureinrichtungen bieten. Da sich bisher nur wenige Publikationen im Kulturmanagement diesem wichtigen Themenbereich widmen, ist es Ziel des vorliegenden Handbuchs, diese Lücke zu schließen. Es setzt sich umfassend, systematisch und detailliert mit Förder- und Freundeskreisen in der Kultur auseinander und gliedert sich in vier Themenblöcke. In den weiteren Beiträgen werden zunächst die Strukturen und Rahmenbedingungen betrachtet; hier wird unter anderem ein Blick auf die Zivilgesellschaft geworfen sowie rechtliche und steuerrechtliche Rahmenbedingungen aufgezeigt. Im Kapitel zu den Akteuren werden die Aufgaben der (jungen) Mitglieder, der Verbände auf Bundes- und Weltebene sowie unterschiedliche Förder- und Freundeskreise aus den Bereichen Museum, Orchester und Theater beleuchtet. In einem weiteren Themenblock geht es um zentrale Managementfragen von Förder- und Freundeskreisen wie etwa das strategische und operative Marketing, das Fundraising sowie die Personalführung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern. Im vierten Themenblock werden schließlich führende Förder- und Freundeskreise aus unterschiedlichen Kultursparten vorgestellt.

LITERATUR

- Baumgarth, Carsten/Kaluza, Marina (2012): »Erfolgsfaktoren von Brand Communities im Kultursektor. Wie lassen sich aus Freundeskreisen Gemeinschaften von Freunden bilden?«, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn (Hg.), Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012, Bielefeld: transcript Verlag.
- Berlinische Galerie (2017): Förderverein. Gute Freunde braucht die Kunst, <https://www.berlinischegalerie.de/freunde/foerderverein/> vom 05.04.2017.
- Birnkraut, Gesa (2003): Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich zwischen den USA und Deutschland. Dissertation.
- Buraschi, Andrea/Cornelli, Francesca (2014): »The economics of donations and enlightened self-interest«, in: European Financial Management 20, S. 1-32.
- Bussell, Helen/Forbes, Deborah (2006): »Friends« schemes in arts marketing. Developing relationships in british provincial theatres«, in: International Journal of Arts Management 8, S. 38-49.
- Camarero, Carmen/José Garrido, Ma (2011): »Incentives, organisational identification, and relationship quality among members of fine arts museums«, in: Journal of Service Management 22, S. 266-287.
- C/O Berlin Foundation (2014): Freunde, www.co-berlin.org/freunde vom 05.04.2017.
- Freunde der Kunsthalle e. V. (2017): Die 20er Jahre, <http://freunde-der-kunsthalle.de/meta/ueber-uns/geschichte/die-zwanziger-jahre/> vom 31.01.2017.
- Hamburger Kunsthalle (2016): Mitglied werden, www.hamburger-kunsthalle.de/mitglied-werden vom 31.01.2017.
- Hayes, Debi/Slater, Alix (2003): »From »social club« to »integrated membership scheme«. Developing membership schemes strategically«, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing 8, S. 59-75.
- Kunstverein in Hamburg (2016): Kunstverein, www.kunstverein.de/kunstverein/geschichte/index.php vom 27.02.2017.
- Lausberg, Maurice (2002a): »Konzeption und Realisierung von Förderorganisationen. Von der Vision bis zum Businessplan einer Förderorganisation«, in: Dirk Schütz/Dirk Heinze (Hg.), Erfolgreich Kultur finanzieren. Lösungsstrategien in der Praxis, Berlin: Raabe Verlag.
- Lausberg, Maurice (2002b): »Möglichkeiten des Fördervereins und der Alternativen. Förderverein oder Förderkreis – elementarer Bestandteil einer Fundraisingstrategie«, in: Dirk Schütz/Dirk Heinze (Hg.), Erfolgreich Kultur finanzieren. Lösungsstrategien in der Praxis, Berlin: Raabe Verlag.
- Lausberg, Maurice (2002c): »Stagnation bei Fördervereinen – wie man einen Förderverein wieder fit macht. Praktische Empfehlungen zur »Revitalisierung« eines stagnierenden Fördervereins«, in: Dirk Schütz/Dirk Heinze (Hg.), Erfolgreich Kultur finanzieren. Lösungsstrategien in der Praxis, Berlin: Raabe Verlag.

- Maecenata Stiftung (2017): Zivilgesellschaft, <http://zg-info.maecenata.eu/show/was-ist-zivilgesellschaft> vom 11.04.2017.
- Prestwich, Patricia (1983): »Museums, friends and volunteers – a delicate relationship«, in: *International Journal of Museum Management and Curatorship* 2, S. 171-176.
- Reavey, Brooke/Howley, Michael J./Korschun, Daniel (2013): »An exploratory study of stalled relationships among art museum members«, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 18, S. 90-100.
- Schmuhl, Hans-Walter (1998): »Mäzenatisches Handeln städtischer Führungsgruppen in Nürnberg und Braunschweig im 19. Jahrhundert«, in: Jürgen Kocka/Manuel Frey (Hg.), *Bürgerkultur und Mäzenatentum im 19. Jahrhundert*. [Beiträge der Tagung am 23. und 24. Januar 1998 in der Arbeitsstelle für Vergleichende Gesellschaftsgeschichte an der Freien Universität Berlin], Berlin: Fannei & Walz, S. 54-81.
- Simonson, Julia/Ziegelmann, Jochen P./Vogel, Claudia/Tesch-Römer, Clemens (2017): »Zusammenfassung«, in: Julia Simonson/Claudia Vogel/Clemens Tesch-Römer (Hg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21-27.
- Slater, Alix (2003a): »An audit of friends' schemes at UK heritage sites«, in: *International Journal of Heritage Studies* 9, S. 357-373.
- Slater, Alix (2003b): »Users or supporters? Understanding motivations and behaviors of museum members«, in: *Curator: The Museum Journal* 46, S. 182-207.
- Slater, Alix (2004): »Revisiting membership scheme typologies in museums and galleries«, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 9, S. 238-260.
- Slater, Alix/Armstrong, Kate (2014): »Drivers and motives for membership at the Southbank Centre, a mixed arts venue in London, UK«, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 19, S. 1-13.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2016): *Kulturfinanzbericht 2016*, Wiesbaden.
- Weckerle, Christoph/Söndermann, Michael (2003): *Kultur. Wirtschaft. Schweiz. Das Umsatz- und Beschäftigungspotenzial des kulturellen Sektors. Erster Kulturwirtschaftsbericht Schweiz*, Zürich.
- Welling, Annette (2015): *Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland. Typologien und Strategieentwicklungsmodell*.
- Welling, Annette/Roll, Stephanie/Reden, Friederike v./Ottens, Maren/Christ, Marlene/Frucht, Stephan (2007): *Förder- und Freundeskreise der Kultur in Deutschland. Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft*, Berlin.