

Kulturfinanzierung auf Amerikanisch. Wie Capital Campaigns auch in Deutschland zu einer Chance werden können

WINFRIED SCHLÖMER*

Medienakademie WAM, Dortmund

Abstract

Capital Campaigns, also Aktionen zum Einwerben von Millionenpenden, vorzugsweise bei wenigen wohlhabenden Einzelspendern, werden bei amerikanischen Kulturorganisationen immer beliebter. Hierzulande gibt es dafür nur ganz wenige Beispiele, die sich aber bislang auf international beachtete Leuchtturmprojekte beschränkten. Die Untersuchung geht der Frage nach, ob und wie das Einwerben von Großspenden auch von deutschen Kultureinrichtungen, die eher regionale oder lokale Bedeutung haben, praktiziert werden kann. Auf die Skizzierung der wichtigsten Elemente amerikanischer Capital Campaigns folgt eine Auseinandersetzung mit deutschsprachiger Literatur zu diesem Thema. In ihr wurden bisher – sowohl durch Praktiker als auch durch Theoretiker des Kulturmanagements – die kulturellen, politischen, steuerlichen und historischen Unterschiede zwischen den USA und Deutschland fast immer als so groß beschrieben, dass eine Übertragbarkeit auf unser System der öffentlichen Kulturverwaltung als ausgeschlossen betrachtet wurde. Am Beispiel eines Sinfonieorchesters in städtischer Regie wird gezeigt, wie das amerikanische Vorbild auch hier als Baustein für eine mehrdimensionale Kulturfinanzierung eingesetzt werden kann.

Keywords

capital campaigns, fund raising, cultural funding, philanthropy, donors

1. Einführung

Erst 2004 schaffte es der amerikanische Begriff „Fundraising“ in den Duden. Jedoch schon vorher war Fundraising im Kulturbereich in Deutschland Thema von Kongressen, Büchern und Aufsätzen. Man befürchtete eine Finanzierungskrise im deutschen Kultursystem. Fundraising sollte einen Beitrag leisten zu einer mehrdimensionalen Finanzierung, der die eindimensionale öffentliche Subventionierung ergänzen und den dro-

* Email: winfriedschloemer@gmail.com

henden „Tod auf leisen Sohlen“ abwenden sollte, der dem Kultursektor nach damaliger Auffassung bevorstehe (KLEIN 2007:12)¹.

Die Gewinnung von Unterstützern und das Einwerben von Spenden ist im deutschen Kulturleben seit vielen Jahren die Aufgabe von Freundes- und Förderkreisen. Schaut man allerdings in die einzige Untersuchung, die es dazu gibt, so zeigt sich, dass die aufgebrachten Beiträge recht überschaubar bleiben: neunzig Prozent aller Fördervereine nehmen weniger als 100 Euro Jahresbeitrag von ihren Mitgliedern (REDEN/WELLING/WILGENBUSCH 2007:16) und so schätzt man, dass ihr Anteil an der Finanzierung in 40 Prozent der Fälle unter 1 Prozent des Jahresbudgets der jeweiligen Institution liegt (WELLING 2015:72). Da kann von mehrdimensionaler Finanzierung keine Rede sein.

Ein Vergleich mit den USA lässt diese Beträge verschwindend gering erscheinen. Amerikanische Kulturorganisationen schaffen es regelmäßig für große Projekte, wie den Bau eines neuen Gebäudes oder das Erschließen neuer Zielgruppen, in wenigen Jahren hunderte von Millionen Dollar einzuwerben.

Diese Form von Großspenden-Fundraising, für die der Fachbegriff *Capital Campaign* verwendet wird, ist hierzulande im Kulturbereich noch äußerst selten anzutreffen. Vielleicht das bekannteste deutsche Beispiel ist eine Aktion, die das *Städelmuseum* in Frankfurt mit professioneller Unterstützung der Werbeagentur Ogilvy & Mather durchführte. Fünf Millionen Euro wurden so öffentlich eingeworben für einen Erweiterungsbau. Die Voraussetzungen waren außergewöhnlich gut: es ging um eine Sammlung, die weltweit Beachtung findet mit Stiftertradition und über 600 000 Besuchern jährlich und dies in der Bankenmetropole Frankfurt mit ihren zahlreichen gut betuchten Mäzenen (KANNING 2011).

Kann so ein Beispiel als Vorbild für die geschätzten 99 Prozent der deutschen Kulturbetriebe dienen, die international nur wenig Beachtung finden? Und sind die historisch gewachsenen Spendertraditionen in den USA mit ihrem völlig anders gearteten kulturpolitischen und steuerlichen System überhaupt auf einen deutschen Kulturbetrieb übertragbar? Das würde einen beträchtlichen Erneuerungs- bzw. Wandlungsprozess erfordern. Oder muss man wegen der großen System- und Mentalitätsunterschiede jede Orientierung am amerikanischen Modell und seinen Finanzierungserfolgen als illusorisch ablehnen?

1 Zur damaligen Finanzierungskrise s. SÖNDERMANN (2006: 395) und DEUTSCHE BUNDESTAG (2007:111)

Bevor diese Fragen am Beispiel eines deutschen Symphonieorchesters in städtischer Regie untersucht werden, sollen die kulturellen, wirtschaftlichen und sonstigen Hindernisse betrachtet werden, die möglicherweise einer weiteren Verbreitung von Großspenden-Fundraising in Deutschland bisher im Wege standen. Zunächst jedoch gilt es die Besonderheiten einer Capital Campaign vorzustellen.

2. Capital Campaigns in den USA

Eine Capital Campaign ist ein Fundraising-Instrument, das dazu dient mit Hilfe verschiedener Maßnahmen eine hohe Geldsumme in begrenzter Zeit, meist innerhalb von zwei bis fünf Jahren, für ein bestimmtes Förderprojekt einzuwerben. Der größte Teil der angestrebten Spendensumme soll bei der Kampagne durch einige wenige Geldgeber erzielt werden (HAIBACH/UEKERMANN 2017: 275).

Am Anfang jeder Capital Campaign steht die Entwicklung eines Zielbildes, das in der amerikanischen *Fundraising School*, einer renommierten Einrichtung der Indiana University, ‚Case for Support‘ genannt wird und die wesentlichen Ziele, die Vision (das attraktive Bild einer erreichbaren Wirklichkeit) und die Mission (die einprägsame Beschreibung des Organisationszwecks) enthält. Die Vision soll so formuliert sein, dass dem Leser eine Identifikation mit den Inhalten, Zielen und Argumenten des Förderprojektes ermöglicht wird. Wie wichtig amerikanischen Organisationen gerade diese Zielentwicklung ist, zeigt die Tatsache, dass für ihre Gestaltung häufig externe Berater herangezogen werden, die für eine Machbarkeitsstudie die Überzeugungs- und Motivationskraft des Zielbildes prüfen und weiterentwickeln. Daneben wird die Plausibilität des Finanzbedarfs geprüft sowie eventuell schon vorhandene Kontakte zu potentiellen Großspendern. Ob sich neben den Führungskräften der Organisation auch ehrenamtliche externe Führungspersönlichkeiten für das Projekt finden und engagieren lassen, wird in der Machbarkeitsstudie ebenso untersucht wie die strukturellen und personellen Voraussetzungen der spendensammelnden Institution (HAIBACH/UEKERMANN 2017: 279).

Gerade der Gewinnung von Großspendern, die einer Capital Campaign mit der Zahlung oder Zusage einer „Lead Gift“ Flügel verleihen sollen, wird dabei größte Aufmerksamkeit gewidmet. Für die Gewinnung dieser Großspender („prospect research“) hat sich in den USA eine ganze Branche gebildet, die einen eigenen Verband betreibt (aprahome.org).

Den Kontakt zu diesen Großspendern sollen die Mitglieder eines Kuratoriums knüpfen, das sich aus Unternehmern und Führungspersonen der lokalen Wirtschaft zusammensetzt. Die Lead Gifts müssen von den Spendern nicht sofort gezahlt werden, sondern können zunächst als Zusage (pledge) erfolgen, die Zahlung geschieht dann bei Verwirklichung des Projekts.

Zur Theorie der Capital Campaigns, wie sie in Indiana vermittelt wird, gehört die Einteilung der Spenden je nach Höhe in verschiedene Kategorien, die jeweils prozentual unterschiedlich zum Spendenziel beitragen. Die Lead Gift sollte dabei etwa 10 Prozent ausmachen, die übrigen Initialspenden weitere 37,5 Prozent, so dass allein durch die größten Spender etwa die Hälfte des Zieles erreicht werden kann. Die andere Hälfte sollen dann in abgestuften Zwischengrößen die restlichen Spender aufbringen (HAIBACH/UEKERMAN 2017). Capital Campaigns sind üblicherweise in zwei Phasen aufgeteilt. Nach der Machbarkeitsstudie wird in einer stillen Phase versucht, eine hinreichende Zahl von Großspendern der höheren Kategorie zu finden. Ist das gelungen, beginnt die zweite, öffentliche Phase, in der unter Einschaltung der Medien die noch fehlende Spendensumme akquiriert wird.

Capital Campaigns werden zu unterschiedlichen Zwecken gestartet. Klassischer Anlass ist der Bau oder die Renovierung eines Gebäudes. Aber auch die Aufstockung des Kapitalstocks (Endowment), aus dessen Verzinsung sich amerikanische Kultureinrichtungen mitfinanzieren, gehört dazu (KIHLSTEDT 2009). Die Zahl der Capital Campaigns hat in den USA in den letzten Jahren rasant zugenommen, nach einer Befragung des *Cronicle of Philanthropy* allein von 2011 bis 2015 von 12 auf 46 Prozent der befragten Non-Profit-Organisationen. Das durchschnittliche Finanzziel lag dabei bei 45 Millionen Dollar (JOSLYN 2016). Die erfolgreichsten Capital Campaigns werden seit Jahren von den amerikanischen Universitäten veranstaltet. Hier kommen Milliardenbeträge zusammen (LINDSAY 2013). Angesichts dieses Wettbewerbs um Spender könnte man annehmen, dass die vielen Capital Campaigns den Spendenzufluss bei den übrigen auf Spenden angewiesenen Organisationen verringern. Dass das nicht so ist, ergab eine Untersuchung in 49 verschiedenen Landkreisen der USA (WORONKOWICZ/NICHOLSON-CROTTY 2017).

Auch amerikanische Symphonieorchester betreiben Capital Campaigns. Die größten Summen kommen dabei natürlich bei den bekanntesten Ensembles zusammen. So warb das *Chicago Symphony Orchestra* unter anderem für neue Programme, die Erschließung neuer

Zielgruppen und die Finanzierung einer Welttournee erfolgreich 250 Millionen Dollar ein (<http://orangeseed.com/work/case_studies/cso/>). Das nicht minder bekannte *Cleveland Orchestra* kategorisiert seine Spender. Allein in der Kategorie ‚über 5 Millionen Dollar‘ finden sich acht Namen. Die Klasse ‚1 – 5 Millionen Dollar Spenden‘ weist sogar 45 Namen auf (<www.clevelandorchestra.com/globalassets/pdfs-donor-lists/2016-01-20-sound-for-the-centennial-listing.pdf>).

Etwas ausführlicher soll auf zwei Beispiele eingegangen werden, die deutlich machen, welchen Stellenwert Capital Campaigns für amerikanische Orchester haben.

Ein typisches Beispiel für die Finanzierung amerikanischer Orchester ist das *Dallas Symphony Orchestra*, gemessen am Grundgehalt seiner Musiker die Nummer 13 der amerikanischen Profienssembles (HATMAKER 2016). Neben dem Verkauf von Tickets besteht die Haupteinnahmequelle in der Verzinsung des Kapitalstocks, der bis zum Jahr 2010 auf 120 Millionen Dollar angewachsen war. Durch den Börsencrash verringerte sich dessen Wert auf 84 Millionen Dollar. Eine Capital Campaign über 50 Millionen Dollar wurde platziert mit den Zielen: künstlerisches Wachstum und Sicherung der finanziellen Zukunft. Zusätzlich sollten internationale Tourneen vorfinanziert und neue Musikerstellen von den Geldern geschaffen werden. Gleich zu Beginn gab ein anonymes Spender 5 Millionen Dollar mit der Auflage, weitere 15 Millionen Dollar an Spenden sofort zu akquirieren. Durch Großspenden von wohlhabenden Amerikanern und eine Stiftungsspende war dieses Ziel bereits nach zwei Monaten erreicht (BECKER 2010).

Das Budget des *New Jersey Symphony Orchestra* beträgt nur ein Sechstel der Summe, die dem berühmten Nachbarn in New York City zur Verfügung steht. Eine Capital Campaign wurde 2008 vorbereitet, die nach einer stillen Phase 2010 mit professionellen Mitteln in die Öffentlichkeit startete. Ein Großspendenspezialist war eingestellt worden, sämtliche Mitarbeiter wurden per Videoaufzeichnung darin geschult Spendengespräche optimal zu führen. Die Künstler standen für „meet and greet“ Veranstaltungen hinter der Bühne zur Verfügung und es gab Fundraising-Dinner. Die größte Spende kam vom Finanzdienstleister Prudential, der seine Unterstützung begründete mit den sehr aktiven Outreach-Programmen, die das Orchester zu Konzerten in Altersheime, Krankenhäuser und Bibliotheken führte und der sehr aktiven Jugendarbeit. Nach Ende der Aktion 2012 war das Ziel von 32 Millionen Dollar sogar noch um 12 Prozent übertroffen worden und

dies in Zeiten der größten wirtschaftlichen Krise der USA seit der Phase der Depression nach dem Börsencrash von 1929 (HRYWNA 2013).

3. Einwände gegen eine Übertragbarkeit

Angesichts dieser Zahlen haben bereits mehrere Autoren die Frage aufgeworfen, ob eine Übernahme der erfolgreichen amerikanischen Fundraising-Methoden, zu denen Capital Campaigns als Kernelement zählen, nicht auch unseren Kultureinrichtungen bei der Lösung finanzieller Probleme oder einer Befreiung von der eindimensionalen Subventionsabhängigkeit behilflich sein können. Vorbehalte werden dabei von allen geäußert. Schulz hält dazu einen unbedingten Reformwillen in der Politik und der administrativen Spitze der Kulturverwaltung für unabdingbar (SCHULZ 2007: 301), äußert aber zugleich Zweifel, ob sich der Vorsprung der USA bei der Spendentätigkeit wirklich mit den steuerrechtlichen Unterschieden erklären lasse und nicht eher durch die philanthropische Grundhaltung der Amerikaner bedingt sei (SCHULZ 2007: 286). Auch Höhne verweist auf die Unterschiede in gesellschaftlicher, kultureller, mentaler und struktureller Hinsicht und erklärt die unterschiedliche philanthropische Tradition in den USA mit einem anderen Verständnis von Staat, Gesellschaft und Individuum (HÖHNE 2008: 10). Die deutlichsten Vorbehalte äußert dazu Heinrichs. Er meint, dass die Unterschiede der Wertetraditionen und der nichtkulturellen staatlichen Rahmenbedingungen es geradezu verbieten, sich in den USA nach Anregungen umzusehen (HEINRICHS 2004).

Sehr deutlich wurden diese Vorbehalte auch in der vergleichenden Untersuchung von Thomas Schmidt-Ott (1998: 232), in der deutsche und amerikanische Orchestermanager interviewt wurden. Die deutschen Orchesterdirektoren hielten erwartungsgemäß eine Übertragbarkeit für ausgeschlossen.

Auch die Politik in Gestalt der Enquete-Kommission des Bundestages zum Thema *Kultur in Deutschland* äußerte nach einem USA-Aufenthalt große Bedenken hinsichtlich einer Übertragbarkeit auf Deutschland (DEUTSCHER BUNDESTAG 2007: 184).

In den genannten Quellen wird die Unübertragbarkeit unterschiedlich begründet. Vier Hauptgründe schälen sich heraus, die sich auch schon in Schmidt-Otts Untersuchung finden: Die Spendenbereitschaft der Amerikaner überrage die der Deutschen bei weitem. Dies wiederum wird mit der sehr viel großzügigeren steuerlichen Behandlung von Spendern in den USA begründet sowie mit der andersartigen, historisch gewachsenen Mentalität der Amerikaner, die zu mehr Eigeninitiative des

Einzelnen geführt habe. Damit wird dann häufig auch ein viel größeres Engagement von ehrenamtlichen Helfern in den USA erklärt. In einem knappen Überblick sollen diese Gründe im Folgenden auf ihre Stichhaltigkeit geprüft werden.

3.1 Weniger Spendenbereitschaft in Deutschland

Schon ein Blick auf das unterschiedliche Spendenverhalten in beiden Ländern scheint die Vorbehalte zu bestätigen. Zwar lässt sich auf Grund der verschiedenartigen Statistiken ein Vergleich nur schwer herstellen. Die USA als das Land der professionellen Fundraiser haben die viel detaillierteren Spenderuntersuchungen und können sogar über Spendermotive in unterschiedlichen Bundesstaaten relativ genau Auskunft geben. Bei uns liegen oft erstaunliche Unterschiede zwischen den Zahlen, die per Befragung gewonnen werden und solchen, die auf Grund der bei den Finanzbehörden erhobenen Beträge veröffentlicht werden (ULRICH 2013).

In den USA untersucht man das Spendenverhalten der obersten Vermögensklasse besonders gründlich. Personen mit einem frei verfügbaren Vermögen von mehr als einer Millionen Dollar werden der Klasse der HNWI (High-Net-Worth-Individual) zugerechnet. Sie macht nur etwa drei Prozent der Bevölkerung aus. Ihr durchschnittliches Spendenvolumen beträgt 25509 Dollar pro Jahr (US TRUST 2016). Wenn man damit die Ergebnisse einer Befragung vergleicht, die das gesellschaftliche Engagement von 500 wohlhabenden Haushalten in Deutschland untersucht, sieht man den Unterschied. Die reichste Gruppe, mit über einer Million Euro verfügbarem Einkommen, spendete nach eigenen Angaben im Durchschnitt 8740 Euro pro Jahr (LAUTERBACH/DRUYEN/GRUNDMANN 2011).

Vermutlich wird dieser Vergleich dadurch verzerrt, dass inzwischen über 100 sogenannte Superreiche, vorzugsweise aus den USA, dem Vorbild von Bill Gates und Warren Buffet folgen und mehr als die Hälfte ihres Milliardenvermögens für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung stellen (<<https://givingpledge.org/>>). Das lässt den Durchschnittsbetrag stärker nach oben wachsen als bei uns, wo diese Art der Spendenbereitschaft von Milliardären selten ist.

Die genannten Zahlen lassen aber keinen Rückschluss zu auf Spendenpotentiale. So kommt die Unternehmensberatung McKinsey bei einer Untersuchung des deutschen Spendenmarktes und der Befragung reicher deutscher Familien zu dem Schluss, dass sich hierzulande die Spendenbereitschaft bei den Großspendern um fünfzig Prozent steigern

lasse. Als Voraussetzung dafür wird ein professionelles Management des Spendensammelns empfohlen. Außerdem könne die Einführung eines Spendenindex in den Medien, der die Namen der großzügigsten Spender auflistet, die Spendenbereitschaft der Reichen fördern. In Großbritannien ließ sich damit das Spendenaufkommen bei den Top 30 Philanthropen innerhalb von fünf Jahren versiebenfachen (MCKINSEY 2008).

3.2 Weniger Steuervorteile für deutsche Spender

„Deutschland fehlen vergleichbare steuerliche Anreize für privates Engagement.“ So lautete ein Statement, dem alle befragten deutschen Orchesterdirektoren „in extrem hohem Maße“ zustimmten (SCHMIDT-OTT 1998: 232). Auch Gerald Mertens von der *Deutschen Orchestervereinigung* sieht die erheblichen Steuerprivilegien privater Geldgeber in den USA als Ursache für den Unterschied und stellt fest, dass das deutsche Steuerrecht „gegenwärtig noch keine ausreichenden Anreize für eine Verstärkung von Sponsoren-, Spenden- und Stiftungsleistungen bietet“ (MERTENS 2016: 10). Christiane Schulz weist ebenso auf die besondere Bedeutung der umfangreichen Steuervorteile und -anreize in den USA hin, „die auch als indirekte öffentliche Kulturförderungsmaßnahmen bezeichnet werden können“ (SCHULZ 2007: 258).

Dem könnte man entgegenhalten, dass das amerikanische Einkommenssteuerrecht derzeit noch einen Höchstsatz von 35 Prozent kennt und somit Spender etwa ein Drittel ihres Spendenbetrages durch Steuerminde- rung ersetzt bekommen, während bei Deutschen, die nach den Höchst- sätzen besteuert werden, fast die Hälfte ihrer Spendensumme durch Steuer- minderung vom Fiskus übernommen wird. Wie wenig das Steuer- argument Einfluss auf die Spendenhöhe hat, zeigte sich am deutlichsten nach einer Gesetzesänderung, die ab 2007 in Deutschland den steuerab- zugsfähigen Spendenbetrag von 10 auf 20 Prozent des Einkommens ver- doppelte. Darüberhinaus gehende Spenden können seither zusätzlich auf das Folgejahr vorgetragen werden. Eine begleitende Untersuchung, die dieses Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements analysiert, kommt zu dem Schluss, dass dadurch die Spendensumme nicht auffallend gestiegen ist. Auch die übrigen Statistiken weisen keinen nennenswerten Anstieg aus (SOMMERFELD 2009). Größere Wirkung hatte aber die Möglichkeit, Stiftungen in den Stiftungskapitalstock bis zu einer Million Euro pro Jahr vom zu versteuernden Einkommen absetzbar zu machen. Dadurch dürften sich deutsche Großspender gegenüber ihren amerikanischen Pendanten steuerlich weniger benachteiligt fühlen (BUN- DESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN 2014: 23).

3.3 Andere historisch gewachsene Mentalität in den USA

Eine weitere Begründung für die Unmöglichkeit der Übertragung des amerikanischen Finanzierungssystems sahen die befragten Orchestermanager im Fehlen des entsprechenden gesellschaftlichen Bewusstseins hierzulande, das aber für ein privates finanzielles Engagement nötig wäre (SCHMIDT-OTT 1998: 232). So sieht es auch Schulz, die als Stütze dieser philanthropischen Tradition die Vereinigungsfreiheit nennt, die es allen Bürgern der Vereinigten Staaten schon sehr viel früher als in Europa ermöglicht habe, sich für die Umsetzung gemeinsamer Interessen zusammenzuschließen und einzusetzen (SCHULZ 2007: 250). Ähnlich argumentiert auch Toepler, der auf die republikanische Tradition verweist, die dem Staat nur Aufgaben zubilligt, die der Zusammenschluss einzelner Bürger nicht leisten kann. Darüber hinaus betrachtet er die protestantische, speziell die puritanische, staatsferne Tradition als ausschlaggebend. Sie legt Wert auf Gemeinschaften frei von staatlichem Einfluss und ohne Bevormundung. Im Interesse dieser Freiheit hatte man ja die feudalen Obrigkeitsstaaten Europas verlassen. Außerdem spiele die individualistische Überzeugung eine wichtige Rolle, nach der sich das Gemeinwohl aus der Verfolgung der Interessen der Einzelnen ergäbe (TOEPLER 1991: 9). Diese historischen Ableitungen ergäben dann einen Begründungszusammenhang, der aus der Einzigartigkeit der amerikanischen Geschichte entstanden und nicht auf andere Länder übertragbar sei.

Die so postulierte Idee der Exzeptionalität Amerikas, an deren Verbreitung u.a. Alexis de Tocqueville und Max Weber mitgewirkt haben, wird aber inzwischen in Frage gestellt. Das Bestreben, in freien Vereinigungen Konzepte von Zivilität, Tugendhaftigkeit und Selbstregierung zu entwerfen, findet sich in der Mitte des 19. Jahrhunderts auf beiden Seiten des Atlantiks. Kulturphilanthropisch interessierte Amerikaner reisten in dieser Zeit nach Deutschland, um sich anzuschauen, wie die hiesigen weltbekannten Museen und Kunstsammlungen organisiert waren. Das *Leipziger Kunstmuseum* zum Beispiel, das auf der Basis einer Mitgliederorganisation gegründet und finanziert worden war, deren Mitglieder der obersten Schicht des städtischen Bürgertums angehörten, wurde Vorbild für die Gründung des *Metropolitan Museum of Art* in New York. Dieses frühe bürgerschaftliche Engagement von Wohlhabenden führte in Deutschland zu einem Stiftungsboom. Nach 1850 nahm die Zahl der Stiftungen, nicht nur im Kunstbereich, in jedem Jahrzehnt um 30 Prozent zu. 1922 zählte man allein in Berlin fast 3000 Stiftungen (ADLOFF 2010: 285).

3.4 Keine vergleichbare Tradition des Ehrenamtes hierzulande

Volunteers, also freiwillige, ehrenamtliche Helfer, spielen in der amerikanischen Kultur eine wesentliche Rolle. So arbeitet allein das *Chicago Symphony Orchestra* mit 1500 Ehrenamtlichen zusammen. Sie sorgen nicht nur für die Betreuung von Besuchern, sondern veranstalten auch Fundraising Events, die allein 2 Millionen Dollar zum Etat beitragen (BIRNKRAUT 2003). In der fehlenden ehrenamtlichen Tradition in Deutschland, die „der anderen Mentalität des Publikums“ (SCHMIDT-OTT 1998: 232) geschuldet sei, sehen die befragten deutschen Orchestermanager einen wichtigen Grund, warum amerikanische Fundraising-Konzepte nicht auf Deutschland übertragbar seien.

Bei uns findet sich ehrenamtliche Tätigkeit im Kulturbereich im eher eng gezogenen Rahmen der Freundes- und Förderkreise. Die meisten Vereine haben bis zu 300 Mitglieder (REDEN/WELLING/WILGENBUSCH 2007: 16). Im Bereich der Theater und Orchester scheint sich die Akzeptanz von ehrenamtlichen Helfern nur sehr zögernd durchzusetzen. So stieß Gesa Birnkraut bei ihrer vergleichenden Untersuchung zwischen den USA und Deutschland in der Frage der Ehrenamtlichen eher auf wohlwollende Indifferenz auf Seiten der Kulturverwaltungen. Neben der Sorge vor Ehrenamtlichen als Jobkillern schienen die befragten deutschen Kulturorganisationen auch den Aufwand der Betreuung der Ehrenamtlichen zu scheuen. Wenn kein Wille der Leitung des Hauses zum Einsatz von Ehrenamtlichen vorhanden sei, „werden immer Ausreden oder Argumente gegen ein solches Engagement gefunden werden“ (BIRNKRAUT 2003: 236). An engagierten Bürgern scheint es allerdings hierzulande nicht zu mangeln: „Bei den wenigen Kultureinrichtungen, die mit dem Anwerben von Ehrenamtlichen Erfahrungen hatten, meldeten sich auf die angebotenen Stellen zehnmal mehr Freiwillige als man erwartet hatte“ (BIRNKRAUT 2003: 229). Dass bei uns die Erfahrungen mit Ehrenamtlichen so sporadisch sind, scheint also weniger in der Mentalität des deutschen Publikums zu liegen als in der Mentalität deutscher Kulturverwaltungen.

„Großspenden-Fundraising ohne Ehrenamtliche gibt es nicht. Sie tragen erheblich zum Erfolg bei, sind für die Kontaktaufnahme zu potentiellen Geldgebern genauso wichtig wie für die Akquise von großen Spenden“, schreibt Jan Ueckermann nach einem Studienbesuch bei amerikanischen Fundraising Experten (UEKERMANN 2008). Auch Birnkraut fordert, Fundraising und Ehrenamt in Deutschland mehr zusammenzubringen: „Die Institutionen verschenken viele potentielle

Geldgeber durch das Vernachlässigen des Ehrenamtes“ (BIRNKRAUT 2003: 235).

4. Zwischenfazit

Es bleibt festzuhalten, dass die vorgebrachten Unterschiede zwischen den beiden Kulturen weniger unüberwindbar scheinen als behauptet. Eine deutlich höhere Spendenbereitschaft in Deutschland kann vermutlich mobilisiert werden, wenn es professionell geschieht, zumal die Steuervorteile für Spender in Deutschland mittlerweile durchaus beträchtlich sind. Bürgerschaftliches, auch finanzielles Engagement ist in Deutschland keineswegs eine unbekannte Größe, so dass sich die gerade für Capital Campaigns unbedingt notwendigen ehrenamtlichen Helfer einfinden dürften, wenn man sie denn fragt. Auch für den Fundraising-Experten Johannes Ruzicka spielen die historisch gewachsenen Unterschiede zwischen den beiden Ländern nur eine untergeordnete Rolle. „Der wirklich bedeutende Unterschied besteht in einer einfachen Tatsache: Nordamerika ist uns in der Professionalisierung des Fundraising ein paar Jahrzehnte voraus“ (RUZICKA 2012).

5. Zu den kulturellen Voraussetzungen (kultur)managerialen Handelns

Ob dieser Vorsprung aber aufgeholt werden kann, indem man die amerikanischen Erfahrungen einfach kopiert, darf bezweifelt werden. Dass Managementmethoden kulturell geprägt sind und sich nicht immer eins zu eins von einem Land auf das andere übertragen lassen, müssen gelegentlich auch die in dieser Hinsicht hochprofessionell und pragmatisch erscheinenden Betriebswirtschaftler erfahren. Das spektakuläre Scheitern des amerikanischen Einzelhandelskonzerns WalMart auf dem deutschen Markt war unter anderem auf das „Nichtbeachten von kulturellen Aspekten“ (SENGE 2004) zurückzuführen. Die im Vergleich zu den USA anderen Umgangsformen hierzulande waren ignoriert, eine Anpassung versäumt worden.

Inzwischen wird auch im Kulturmanagement diskutiert „inwiefern kulturmanageriales Handeln durch universelle betriebswirtschaftliche Logiken geprägt wird oder inwiefern sich länder- und kulturraum-spezifische, ökonomische, politische und soziale Besonderheiten auf Strate-

gien und Rollenmodelle im Kulturmanagement auswirken“ (MANDEL 2016: 85). Die Autorin fragt, ob „spezifische Management- und Führungsstile, spezifische Formen des Marketings, der Kommunikation und Vermittlung erforderlich [seien]“ (MANDEL 2016: 89). Dabei wird auch das Aufgaben- und Rollenverständnis von Kulturmanagement und die Wirkungsmacht von Kulturmanagern in unterschiedlichen kulturellen und politischen Wandlungsprozessen diskutiert.

Dass betriebswirtschaftliche Logiken universell seien, hat Geert Hofstede schon vor über 40 Jahren in Frage gestellt. „In Organisations-theorien impliziert die Nationalität des Autors stillschweigende Annahmen darüber, wo Organisationen herrühren, was sie sind und was sie versuchen zu erreichen“ (HOFSTEDE 2006: 384). Diese stillschweigenden Annahmen sicht- und vergleichbar zu machen ist das Verdienst seiner Untersuchungen und hat zu einem der populärsten und meistreplizierten Modelle für die Erklärung der Zusammenhänge zwischen nationalen Kulturen und Organisationskulturen geführt (PAPPE 2017: 31). Im Rahmen seiner Untersuchungen stellte sich heraus, dass deutsche Organisationen bei der Lösung alltäglicher Probleme eher nach festgelegten Regeln vorgehen, während in angelsächsischen Ländern Probleme situationsbezogen, in ständigen Verhandlungen, angegangen werden. Hierarchien und Vorschriften spielen keine dominierende Rolle. Während deutsche Organisationen einer gut geölten Maschine gleichen, funktionieren angelsächsische Unternehmen eher wie ein englischer Wochenmarkt: jeder weiß, was zu tun ist, auch ohne feste Regeln.

Wenn diese These stimmt, könnte sie eine Erklärung dafür liefern, warum sich deutsche Kulturmanager lieber auf ein berechenbares Finanzierungssystem verlassen, das nach verlässlichen Regeln funktioniert, als auf die Ungewissheiten eines Wettbewerbs auf dem Markt der Spender, Stiftungen und Sponsoren. Es würde auch erklären, warum die britischen Kulturorganisationen, die nicht vergleichbar subventioniert werden, bei der Adaption amerikanischer Fundraising Methoden, einschließlich Capital Campaigns, sehr viel erfolgreicher sind als deutsche (RUCZIKA 2012; SEVÄNEN/HÄYRYNEN 2018).

6. Zur kulturellen Anpassung und zum Widerstand

Will man ein in den USA entwickeltes Finanzierungsinstrument, wie eine Capital Campaign, bei einem deutschen Orchester einführen, bedarf es also einer kulturellen Anpassung an hierzulande akzeptierte

Werte und Verhaltensweisen. In jedem Fall stellt die Einführung eine Veränderung dar und Veränderungen stoßen auf Widerstand (WINTER 2017). Auch Klaus Georg Koch, der Innovationen in Kulturbetrieben untersuchte, zu denen er auch eine Diversifizierung der Einkommensquellen zählt, stellte in seinen Fallstudien bei Orchestern fest, „dass in Organisationen starke Kräfte der Beharrung wirken, die Innovationen behindern und dass es strukturelle Gründe gibt, die Veränderungen und Innovationen als riskant für das Bestehen der Organisation erscheinen [zu] lassen“ (KOCH 2014: 56). Am Beispiel des *Konzerthausorchesters Berlin* deutet Koch so das Desinteresse von Mitarbeitern, die mit der Innovation „eine fremdbestimmte Agenda abarbeiteten“ und zitiert Gründe: 80 Prozent der Mitarbeiter seien unkündbar und verhielten sich „entsprechend“. Verstärkt oder vielleicht auch ausgelöst wurde dieser Widerstand durch offenbar zu Beginn des Untersuchungszeitraums vorhandene Konflikte zwischen „Verwaltung und Kunst“, die mit der pluralistischen Struktur der Organisation zusammenhingen (KOCH 2014: 246). Konflikte zwischen Verwaltung und Kunst werden gern auf den angeblichen Gegensatz zwischen „Kunst und Kommerz“ zurückgeführt. Innovation in Kulturbetrieben scheint auch nach Ansicht der Organisationsentwicklerin Ann Langley nur möglich, wenn dieser Konflikt in der Führung gelöst werde. Zwingend erforderlich sei es darüber hinaus, dass die Zielvorstellung der Innovation von den Mitarbeitern unterstützt werde (LANGLEY 2015).

Der österreichische Managementtheoretiker Peter Drucker sieht das Management in der Verantwortung für den Erfolg des bei Innovationen notwendigen Wandels: „Das Management der Organisation muss jeden Angehörigen in die Lage versetzen, sich im Gleichklang mit den sich wandelnden Erfordernissen und Möglichkeiten weiterzuentwickeln“ (DRUCKER 2002: 28). Er empfiehlt klare, einfache und verbindliche Ziele: „Die Aufgabenstellung muss derart deutlich und erstrebenswert sein, dass sie allen Beteiligten eine klare Vision vermittelt“. Zusammen mit der Mission lässt sich daraus ein strategisches Leitbild entwickeln.

Soweit die Theorie. In der Praxis tun sich auch sehr professionell gemanagte Symphonieorchester mit dieser Leitbildentwicklung schwer. Koch zeigt am Beispiel des *Konzerthausorchesters Berlin* und der *Berliner Philharmoniker*, dass sie im Laufe des sechsjährigen Untersuchungszeitraumes zwar die Absicht erklärt hatten, Leitbilder und Strategien schriftlich festzulegen – allerdings ohne Ergebnis (KOCH 2014: 255).

Bei amerikanischen Kultureinrichtungen hingegen erfordert der Erfolgsdruck auf dem umkämpften Markt der Stiftungen, Sponsoren und Spender ganz selbstverständlich eine sehr detaillierte, immer schriftliche Leitbild- und Strategieentwicklung, damit jedem potentiellen Geber sofort deutlich wird, wofür er geben soll.

7. Das Beispiel *Bochumer Symphoniker*

Am folgenden Fallbeispiel soll gezeigt werden, wie auch ein deutsches Symphonieorchester eine an amerikanischen Vorbildern orientierte Capital Campaign unternehmen und damit erfolgreich den Bau einer eigenen Konzerthalle finanzieren konnte.

7.1 Die Ausgangssituation

Die *Bochumer Symphoniker*, 1918 gegründet, sind eines von sechs professionellen Orchestern, die in der Metropolregion Ruhrgebiet den dort lebenden fünf Millionen Einwohnern ein musikalisches Angebot machen. Anders als andere Konzertorchester verfügte es jahrzehntelang über kein eigenes Haus. Die Konzerte fanden im *Bochumer Schauspielhaus* statt oder im Audimax der Universität. Das sind sehr verschiedene Gebäude, deren akustische Eigenschaften auf unterschiedliche Weise für Konzerte wenig geeignet erscheinen. Als der amerikanisch-israelische Dirigent Steven Sloane 1994 als neuer Generalmusikdirektor nach Bochum kam, gelang es ihm trotz vorher zurückgegangener Zahlen, durch neue Programmangebote und eine sehr präzise Öffentlichkeitsarbeit die Abonnenten- und Besucherzahlen wieder zu steigern. Nach wenigen Jahren hatten sich die Besucherzahlen verdoppelt und die Abonnentenzahlen vervierfacht. Die Klagsituation in den verschiedenen Provisorien blieb jedoch unbefriedigend (SCHLÖMER 2002).

7.2 Pläne für den Bau einer eigenen Konzerthalle

Es waren zuerst die Musiker, die diesen Zustand beenden wollten. Zusammen mit dem Förderkreis organisierte man eine Machbarkeitsstudie für den Bau eines eigenen Konzerthauses mitten in der Stadt und stellte den dazu gehörenden Entwurf der Öffentlichkeit vor. Als sich die ers-

ten Studien als nicht realisierbar herausstellten, hielt das Orchester an der Idee eines eigenen Konzerthauses fest und gewann schließlich den Unternehmer und Musikfreund Norman Faber als Mäzen. Er bot fünf Millionen Euro an unter der Bedingung, dass weitere zwei Millionen Euro innerhalb von zwei Monaten vom Orchester gesammelt würden. Dies gelang, schneller als erwartet. Daraufhin gründete man eine eigene, professionell besetzte Stiftung, die die Gelder verwalten und den Bau der Konzerthalle vorantreiben sollte sowie einen politisch-künstlerischen Beirat, der aus einflussreichen Vertretern der örtlichen Wirtschaft, der Verbände und der bedeutendsten Vereine bestand und die Aufgabe hatte, neben der Bereitstellung eigener Mittel, Kontakte zu möglichen Spendern zu knüpfen. Generalmusikdirektor Steven Sloane stellte sich an die Spitze des Projekts und mobilisierte zusammen mit dem Freundeskreis, weiteren Helfern und mit vielen Auftritten der Musiker die Öffentlichkeit. Die Finanzierung des als Anbau an das Industriedenkmal „Jahrhunderthalle“ geplanten Konzerthauses, unter Beteiligung der Stadt und des Bundeslandes NRW war bereits gesichert, als die finanzschwache Stadt Bochum 2010 unter Finanzaufsicht gestellt wurde. In einem Nothaushalt sind nur noch die Pflichtaufgaben einer Kommune vorgesehen; die freiwillige Aufgabe eines Konzerthausneubaus gehört nicht dazu. Das Projekt schien beendet.

7.3 Der Bau des Konzertsaals in eigener Regie

Von Steven Sloane kam daraufhin die Anregung, neu zu planen und das Konzerthaus in eigener Regie zu verwirklichen. Zufällig gab es in der Innenstadt von Bochum ein inzwischen profaniertes Kirchengebäude aus dem 19. Jahrhundert, für das die katholische Kirche einen neuen Verwendungszweck suchte. Für Umbaukosten standen neun Millionen Euro bereit. Es entstand die gemeinsame Idee eines Musikzentrums, das auch der Bochumer Musikschule, Chören und anderen Musikgruppen ein Forum bieten sollte. Der Konzertsaal sollte unmittelbar an die ehemalige Kirche angebaut, der Kirchenraum selbst als Foyer gestaltet werden. Eine neue Machbarkeitsstudie, inzwischen die dritte, errechnete ein Finanzziel von 30 Millionen Euro. Für ein solches, breiter aufgestelltes Musikforum standen Landes- und EU-Gelder zur Verfügung. Es fehlte jedoch noch eine beträchtliche Summe. In einer zwölf Wochen dauernden öffentlichen Kampagne kam die Summe zusammen: die Musiker spielten regelmäßig Konzerte in der Fußgängerzone und in einer Buchhandlung und reichten ihre Gage gleich an die Stiftung weiter,

Spendensammler liefen mit Unterschriftenlisten durch die Innenstadt, alle Unterstützer sammelten weitere Spenden. Beeindruckt von so viel breitester Unterstützung gab schließlich auch die Lokalpolitik, mit Einverständnis der Finanzaufsicht, ihre Zustimmung. Gleichzeitig konnte die Stiftung die noch fehlenden drei Millionen Euro von der Brost-Stiftung dazu werben, so dass mit dem Bau begonnen werden konnte. 2016 zog man dann ein in das neue Gebäude, für das man mehr als 15 Jahre gekämpft hatte und das als Reverenz für die letzte entscheidende Großspende ‚Anneliese Brost Musikforum Ruhr‘ genannt wurde. Lange Besucherschlangen bildeten sich um die Häuser zu den Eröffnungskonzerten. Fachbesucher von außerhalb lobten die exzellente Akustik (GOERTZ 2016), andere staunten, dass man unter der professionellen Führung der Stiftung mit dem geplanten Etat ausgekommen war und über 15 Millionen Euro von privaten Spendern sammeln konnte (BRUG 2016). Das Haus wird als Bereicherung der bis dahin etwas verödeten Innenstadt empfunden und vor allem: die Besucher kommen jetzt in Scharen. Die Abonnentenzahl hat um 40 Prozent zugenommen und die Auslastung der Konzerte in der ersten Saison betrug überragende 98,1 Prozent. Das Ziel war erreicht.

7.4 Die Elemente der Capital Campaign in Bochum

Analysiert man diese Erfolgsgeschichte und spricht mit den Verantwortlichen, erkennt man schnell die eingangs beschriebenen Elemente amerikanischer Capital Campaigns. Auch in den USA steht am Anfang eine Machbarkeitsstudie. In Bochum hat es drei davon gegeben – für jeden Anlauf eine neue. Den „Case for Support“, also die Entwicklung eines Zielbildes, hatten die Bochumer schon gleich am Anfang der ersten Spendenaufrufe entwickelt. Zehn Punkte waren dazu formuliert worden, die allen Beteiligten als Argumentationshilfe dienten. Später kam dazu eine dreizehnseitige Konzeptbeschreibung, die die erforderliche Identifikation mit Hilfe von Vision und Mission schaffen sollte.

Als Ergebnis erster Kontaktversuche hatte sich schon nach kurzer Zeit ein weiteres Element amerikanischer Capital Campaigns eingestellt: der führende Großspender. Nach der ersten Großspende (Lead Gift) wird es leichter weitere Spender zu gewinnen, deshalb ist seine Anwerbung meist der kritischste Punkt. Norman Faber, der diese Rolle übernahm, lieferte gleich noch ein weiteres Element, das im amerikanischen Fundraising eine wesentliche Rolle spielt: seine Spendenzusage war als

Matching Fund gedacht, das heißt, sie war an die Bedingung geknüpft, weitere Gelder zu akquirieren.

Auch die Gründung eines künstlerisch-politischen Beirats aus einflussreichen Persönlichkeiten der Stadt folgte dem Vorbild amerikanischer Capital Campaigns. Der Förderkreis, von dem in den frühen Phasen des Projektes wichtige Initiativen ausgegangen waren, entsandte Vertreter in den Beirat. Für die Akquisition großer Spenden schien ein Beirat von Persönlichkeiten notwendig, die nicht alle eine Affinität zur Musik haben mussten, auf jeden Fall aber eigene Mittel und gute Kontakte mitbringen sollten.

Um die Spendensammlungen, die Verwaltung und die Verwendung der Gelder zu organisieren, steuerabzugsfähige Belege zu ermöglichen und den Bau des geplanten Konzerthauses zu begleiten, wurde eine Stiftung gegründet – in den USA nicht nur bei Capital Campaigns verbreitet, bei uns noch Neuland. Schließlich kam dann sehr bald der öffentliche Teil der Spendenakquise, in dem es um mittelgroße, kleinere und kleinste Spenden geht. Er wurde nach amerikanischem Vorbild mit sehr viel Publicity geführt.

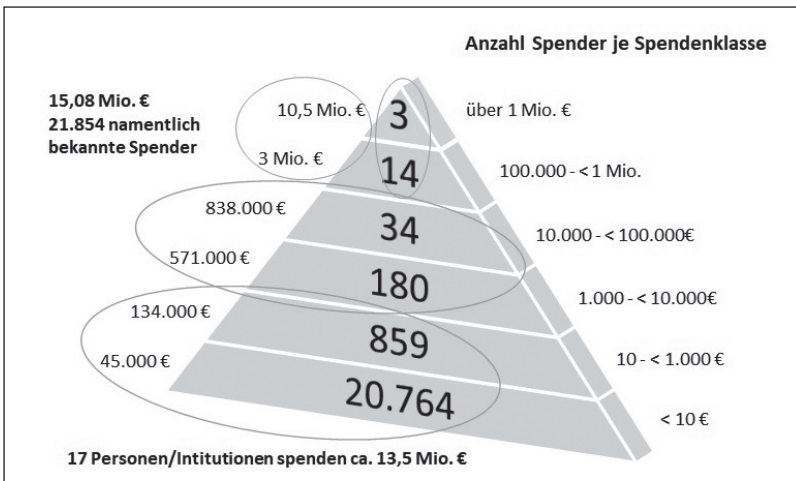


Abb. 1: Die Spender-Pyramide in Bochum.

7.5 Zur Anpassung an die Situation in Bochum

Zum Erfolg führten diese Maßnahmen aber erst, weil sie die Spezifika in Deutschland und speziell in Bochum berücksichtigten:

- Anders als in den USA, wo Kulturförderung aus staatlichen Kassen kaum eine Rolle spielt, war hier von Anfang an klar, dass die Politik eingebunden werden musste. Ohne politische Beteiligung hätte man auf öffentliche Gelder, die etwa die Hälfte des Projektbudgets ausmachten, verzichten müssen.
- In den USA scheint es leichter möglich Gelder für reine Hochkulturprojekte einzuwerben. In Bochum musste das ursprünglich geplante Konzerthausprojekt durch die zusätzliche Gestaltung eines kleineren Saals in Richtung auf ein Musikzentrum, das für Projekte wie Musikschulaufführungen, Chortage, Jazzkonzerte und Tanzveranstaltungen offensteht, verändert werden. So konnte breitenwirksam privat gesammelt und die Unterstützung von EU, Land und Kommune besser legitimiert werden.
- Die Einbindung der Politik erforderte die Beratung der Entscheidungen in zahlreichen Gremien. Dies hat durch den dabei üblichen Parteienstreit zu langen Verzögerungen geführt. Die Auseinandersetzungen reichten tief in die Bochumer Bürgerschaft hinein und fanden zeitweise Ausdruck in einer Unterschriftenaktion gegen das Konzerthaus. Hier war also längerer Atem erforderlich.
- Anders als in den USA war es für die Projektleiter nötig, sich mit Vorbehalten gegen das Projekt auseinander zu setzen. Von Seiten der Stiftung wurde für fast alle Einwände, zum Beispiel zur Frage der Folgekosten, ein Gegenargument entwickelt (<<http://www.bochumer-symphonie.de/argumente.php#a>>).
- Nach Darstellung der Beteiligten wäre das Projekt nicht in gleicher Weise realisierbar gewesen, hätte die städtische Verwaltung allein Regie geführt. Da das Orchester fester Bestandteil der örtlichen Stadtverwaltung ist, musste ein externes Projektmanagement in Form der Stiftung gegründet werden. Der finanzielle Rahmen wurde kaum überschritten, wobei nicht alle Ausstattungswünsche der Musiker erfüllt werden konnten. Entstandene Kostensteigerungen wurden durch Umplanungen aufgefangen.
- In den USA verfügen Kultureinrichtungen über eigene Entwicklungsabteilungen, die für das Fundraising oft dutzende Mitarbeiter beschäftigen. In Bochum wurde diese Arbeit von den Mitarbeitern des Orchesters, den Musikern und dem Förderverein unter aktiver Mitarbeit und Leitung der Stiftung und des GMD geleistet.

- Auf die in den USA übliche Inanspruchnahme von Beratern bei der Entwicklung eines Zielbildes und der Identifikation von Großspendern wurde verzichtet. Diese Arbeit leistete die Stiftung mit eigenem Knowhow.
- Es genügte nicht mit der Politik zu kooperieren. Es musste parallel auch Druck ausgeübt werden. Dies geschah durch die Sammlung von 22.000 Unterschriften und Kleinspenden unter hoher medialer Beachtung.
- Offen um Geld zu bitten bzw. gebeten zu werden stößt bei den meisten Deutschen auf Hemmungen. Es musste also auf beiden Seiten eine kulturelle Anpassungsleistung erbracht werden, die offenbar gelang.
- Die Art der Ansprache auf größere Spenden war sehr unterschiedlich: entweder eher vorsichtig, nach häufigen und längeren Gesprächen (das ist eher deutsch) oder offener und direkter (eher der amerikanische Weg). Für beide Vorgehensweisen waren die Stiftung und der Beirat personell ausgestattet. Und beide Methoden führten, jeweils bei unterschiedlichen Zielgruppen, zum Erfolg.

7.6 Die besonderen Voraussetzungen in Bochum

Zeigte schon die Diskussion der Einwände, die die Unterschiede zwischen der Situation in den USA und in Deutschland als zu groß und unüberbrückbar beschrieben hatten, dass bei näherer Betrachtung mehr Gemeinsamkeit vorhanden ist als beschrieben wurde, wird nach dem hier vorgestellten Fallbeispiel *Bochumer Symphoniker* endgültig deutlich, dass offenbar das amerikanische Fundraising-Element Capital Campaign bei richtiger Anpassung auch in Deutschland funktioniert. Man könnte jetzt Bochum als Best Practice Modell allen deutschen Sinfonieorchestern empfehlen und darüber hinaus all den tausenden von Kultureinrichtungen, die neue Mittel für eine Investition benötigen. So einfach dürfte es nicht sein. Der Erfolg in Bochum scheint auf einer Reihe von Spezifika zu fußen.

- Die bedeutsamste Besonderheit dürfte in der Person des Generalmusikdirektors Steven Sloane liegen. Seine amerikanische Herkunft und der nach wie vor vorhandene berufliche Kontakt mit seiner früheren Heimat dürfte für viele Ideen der Kampagne äußerst hilfreich gewesen sein. Er hat sich als charismatische

Galionsfigur an die Spitze der Kampagne gestellt, nach außen das Gesicht der *Bochumer Symphoniker* verkörpert und mit Überzeugung und rhetorischem Talent bei den Medienkontakten und im Umgang mit der Politik sowie der gesamten Bochumer Öffentlichkeit vermutlich die wichtigste Aufgabe übernommen. Entscheidend dürfte aber seine Fähigkeit gewesen sein die verschiedenen Rückschläge auf dem Weg zum Ziel wegzustecken und mit Enthusiasmus einen neuen Anlauf zu wagen, auch als andere an den Erfolg des Projektes nicht mehr glaubten. (NESHITOV 2016). Diese Kombination aus Hartnäckigkeit und Leidenschaft – im Englischen „grit“ genannt – gilt unter Führungsexperten inzwischen als Managementtugend Nr. 1 (BITTELMEYER 2017).

- Gleich nach Sloanes Antritt in Bochum 1994 wurde das Orchester in seinem Auftreten neu aufgestellt. Regelmäßige Konzerte an sehr unterschiedlichen Spielorten, eine Kooperation mit der Straßenbahn, die im Gegenzug für Konzerte im Straßenbahndepot auf ihren Zügen quer durch das Ruhrgebiet Werbung für das Orchester machte, waren nur die ersten äußeren Anzeichen einer gewandelten Strategie. Dahinter steckte ein differenziertes Marketingkonzept, das der Mission folgte „das Orchester der Bochumer“ zu sein, Segmentierungsstrategien verwendete und auf Zielgruppen zuging, die bisher mit klassischer Musik noch nicht in Berührung gekommen waren. Auch dafür gab es amerikanische Vorbilder, wie bereits in einer vergleichenden Untersuchung 2002 gezeigt wurde (SCHLÖMER 2002).
- Ganz entscheidend war die Identifikation der Musiker mit dem Projekt. Sie traten von Anfang an als treibende Kräfte auf. Die Vision stimmte. Es ging um ihren Konzertsaal. Umfangreiche Überzeugungsarbeit oder aufwendige Change-Management Projekte waren nicht notwendig.
- Strategische Veränderungsprozesse – hier die Adaption eines neuen Finanzierungsinstruments – fallen Organisationen schwer. Noch schwieriger wird diese Arbeit, wenn es sich um pluralistische Organisationen handelt. Als solche betrachtet Anne Langley beispielsweise künstlerische Institutionen, die einen künstlerischen und einer Verwaltungsleiter haben, weil diese in einen Konflikt geraten können. Persönliche, freundschaftliche Beziehungen können diese Konflikte entschärfen. Oder aber die Expertise für beide Bereiche – Kunst und Management – sind in

einer Person vereint und lassen diese Konflikte gar nicht erst aufkommen. Beides traf in Bochum zu (LANGLEY 2015).

- Prominente, wie Herbert Grönemeyer, der ein Benefizkonzert zugunsten des Projekts gab, Harald Schmidt, Norbert Lammert und andere trugen als Unterstützer des Projektes zur Popularisierung und Erhöhung der Spendenbereitschaft bei.

7.7 Die Erschwernisse in Bochum

Diesen Bochumer Besonderheiten, die das Projekt erleichtert haben, standen aber auch Erschwernisse gegenüber:

- Trotz beachtlicher internationaler Konzerterfolge und der zweifachen Auszeichnung für das beste Konzertprogramm der Saison durch den deutschen Musikverlegerverband hat das Orchester eher nur regionale Bedeutung.
- Es ist eines von sechs professionellen Orchestern der Metropolregion Ruhrgebiet, mit denen es im Wettbewerb um das Klassikpublikum steht.
- Die Nachbarstädte Dortmund und Essen verfügen seit Jahren über große Konzerthäuser, in denen jedes Jahr hunderte von Klassikkonzerten mit international renommierten Solisten und Orchestern stattfinden. Daneben werben sechs Opernhäuser im unmittelbaren Umkreis um das gleiche Publikum (RECKWITZ 2017).
- Mehrere große Arbeitgeber, wie Nokia und Opel, haben in den letzten Jahren ihre Werke in Bochum geschlossen. Die Arbeitslosenquote in Bochum beträgt überdurchschnittliche 9,1 Prozent.
- In einer Statistik, die in allen NRW-Städten Einkommensmillionäre pro 10000 Einwohner auflistet, liegt Bochum abgeschlagen auf Rang 193 (<https://www.it.nrw.de/presse/pressemitteilungen/2014/pdf/155_14.pdf>).

8. Fazit

Das Bochumer Beispiel macht deutlich, dass Capital Campaigns in Deutschland auch von Kulturorganisationen erfolgreich eingesetzt werden können, die international weniger Beachtung finden. Wichtigste Voraussetzung ist eine von allen getragene Vision. Das Beispiel Bochum

widerlegt die Behauptung, dass die amerikanischen Methoden nicht auf das hiesige System übertragbar wären. Ob auf Seiten der Theoretiker und Praktiker des deutschen Kulturmanagements die Ablehnung der Übertragbarkeit heute noch so grundsätzlich ist, könnte Gegenstand einer weiteren Untersuchung werden. Gänzlich widerspruchsfrei war sie bei einzelnen Beobachtern nie: So betonen Höhne/Schmidt/Wittmann 2005 zwar die unterschiedliche kulturspezifische Ausgangslage, das andere Staatsverständnis sowie die divergierenden stiftungs- und steuerrechtlichen Voraussetzungen, erkennen aber am Beispiel von drei untersuchten US-amerikanischen Opernhäusern Bereiche der Übertragbarkeit u. a. in der Entwicklung von strategischen Sponsoring- und Fundraisingkonzepten. Langfristig müssten solche Konzepte auf eine vom Staat partiell unabhängige Finanzstruktur hinauslaufen (HÖHNE/SCHMIDT/WITTMANN 2005; 202). Ähnlich, wenn auch ohne Bezug auf die USA sieht es Hutter, der mit einer zukünftigen Mischfinanzierung aus staatlichen und privaten Einnahmen das Konzertwesen auch kommenden Generationen erhalten möchte (HUTTER 2011, 59).

Die Methode Capital Campaign eignet sich sicher nicht für jedes Kulturprojekt und in Bochum ist sie an die dortige Situation angepasst worden. Anderswo kann und sollte die Anpassung gänzlich anders aussehen. Nur wenn dies berücksichtigt wird, kann sich die Methode auch in Deutschland verbreiten. Irgendwann könnte sich dann auch der Begriff Capital Campaign im Duden wiederfinden.

Autor

Winfried Schlömer lehrt Musikmanagement und Internationale Kultur an der Medienakademie WAM in Dortmund und ist selbständiger Musikproduzent sowie Berater für Kulturbetriebe.

Literatur

- ADLOFF, Frank (2010): *Philanthropisches Handeln. Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*. Frankfurt/M.: Campus.
- BECKER, Stephen (2010): DSO Announces \$ 50 million Great Orchestra Campaign – In: *Art & Seek* 11.
- BIRNKRAUT, Gesa (2003): Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich zwischen den USA und Deutschland <www.ehrenamtsbibliothek.de/literatur/pdf_461.pdf>
- BITTEMEYER, Andrea (2017): Dranbleiben – In: *Manager Seminare* (September), 56-62.
- BRUG, Manuel (2016): Hier wird Herbert Grönemeyer Beethoven dirigieren – In: *Die Welt* (28.10.2016) <www.welt.de/kultur/buehne-konzert/article159097416/Hier-wird-Herbert-Groenemeyer-Beethoven-dirigieren.html>.

- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hg.) (2014): *Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen*. Berlin.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (Hg.) (2007): *Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“*. Bonn.
- DRUCKER, Peter F. (2002): *Was ist Management?* München: Econ.
- FREIS, Britta (2017): Capital Campaign ‚Stiftung Bochumer Symphonie‘ – Ein Traum wird wahr – In: *Stiftung & Sponsoring* 6, 20-21.
- GOERTZ, Wolfram (2016): Bochumer Symphoniker haben endlich ihr eigenes Konzerthaus – In: *Rheinische Post* (22.10.2016) <https://rp-online.de/kultur/musik/bochum-symphoniker-haben-endlich-eigenes-konzerthaus_aid-18257771>.
- HAIBACH, Marita/UEKERMANN, Jan (2017): *Großspenden-Fundraising – Wege zu mehr Philanthropie: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung*. Dresden: Fundraiser Magazin.
- HATMAKER, Julia (2016): These are the 13 highest paid orchestras in the United States – In: *Pennsylvania Life & Culture* (3.10.2016) <www.pennlive.com/life/2016/10/highest_paid_orchestras.html>.
- HEINRICHS, Werner (2004): Instrumente der Kulturförderung im internationalen Vergleich – In: *Aus Politik und Zeitgeschichte, Kunst und Kulturpolitik* 49/5 <www.bpb.de/apuz/27930/instrumente-der-kulturfoerderungim-internationalen-vergleich?p=all>.
- HÖHNE, Steffen (2008): Amerika, ein Land der Zukunft? – In: Ders. (Hg.), *Amerika, ein Land der Zukunft? Kulturpolitik und Kulturförderung in kontrastierender Perspektive*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 9-13.
- HÖHNE, Steffen/SCHMIDT, Raoul-Philip/WITTMANN, Oliver (2005): ‚Zwischen Kunst und Kommerz‘ – Fallstudien zur Institution Oper in den USA: Repertoire, Strukturen, Finanzierung und aktuelle Entwicklungen – In: Höhne, Steffen (Hg.), *Amerika, Du hast es besser? Kulturpolitik und Kulturförderung in kontrastierender Perspektive*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag, 159-204.
- HOFSTEDE, Geert (2006): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: dtv.
- HRYWNA, Mark (2013): Keeping Score With Capital Campaigns – In: *The Nonprofit Times* 5.
- HUTTER, Michael (2011): Der Einfluss ökonomischer Größen auf die Entwicklung des Konzertwesens – In: Martin Tröndle (Hg.), *Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form*. Bielefeld: transcript, 53-60.
- JOSLYN, Heather (2016): Capital Campaigns Increasingly Common, and They Work, Study Says – In: *The Chronicle of Philanthropy* 1, 1-2.
- KANNING, Tim (2011): Das Marketing-Museum – In: *FAZ.Net* <faz.net/aktuell/rhein-main/staedel-kampagne-das-marketing-museum-11496902.html>.
- KIHLSTEDT, Andrea (2009): *Capital Campaigns: Strategies That Work*. Sudbury/MA: Jones and Bartlett.
- KLEIN, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- KOCH, Klaus Georg (2014): *Innovation in Kulturorganisationen. Die Entfaltung unternehmerischen Handelns und die Kunst des Überlebens*. Bielefeld: transcript.
- LANGLEY, Ann (2015): Es braucht einen langen Atem – In: *Organisationsentwicklung* 2, 18-19.

- LAUTERBACH, Wolfgang/ DRUYEN, Thomas/GRUNDMANN, Matthias (2011): *Vermögen in Deutschland. Heterogenität und Verantwortung*. Wiesbaden: VS.
- LINSAY, Jay (2013): Harvard launches 6.5 billion capital campaign – In: *USA today* (22.9.2013) <<https://eu.usatoday.com/story/money/business/2013/09/22/harvard-multibillion-dollar-capital-campaign/2849659/>>.
- MANDEL, Birgit (2016): Kulturmanagement in internationalen und interkulturellen Kontexten – In: *Zeitschrift für Kulturmanagement* 1, 85-103.
- MERTENS, Gerald (2016): Orchester, Rundfunkensembles und Opernchöre – In: *Deutsches Musikinformationszentrum Themenportale* <www.miz.org/static_de/themenportale/einfuehrungstexte_pdf/03_KonzerteMusiktheater/mertens.pdf>.
- McKINSEY, Düsseldorf (2008): Spendenaufkommen in Deutschland lässt sich um 50 Prozent erhöhen – In: *Presseportal McKinsey & Company* <www.presseportal.de/pm/14454/1324900>.
- NESHITOV, Tim (2016): Der amerikanische Traum im Ruhrpott – In: *Süddeutsche Zeitung* (12. Mai 2016) <www.sueddeutsche.de/politik/klassische-musik-der-amerikanische-traum-im-ruhrpott-1.2996626>.
- PAPPE, Sjaak (2017): Wandel und Kulturdynamik moderner Nationalstaaten – In: *Organisationsentwicklung* 3, 31-34.
- RECKWITZ, Andreas (2017): Zwischen Hyperkultur und Kulturessenzialismus – In: *Bundeszentrale für politische Bildung* <www.bpb.de/politik/extremismus/rechtspopulismus/240826/zwischen-hyperkultur-und-kulturessenzialismus>.
- REDEN, Friederike von/WELLING, Annette /WILGENBUSCH, Sandra (2007): Professionalisierung notwendig – In: *Das Orchester* 6, 14-19.
- RUZICKA, Johannes (2012): Wie hilfreich ist nordamerikanische Fundraising-Erfahrung? – In: *Think Big. Abschlussbericht der Studienreise ‚Fundraising in Nordamerika‘*. Berlin: Deutscher Fundraising Verband, 14-16.
- SCHLÖMER, Winfried (2002): Viermal so viele Abonnenten wie zuvor – In: *Das Orchester* 2, 2-8.
- SCHMIDT-OTT, Thomas (1998): *Orchesterkrise und Orchestermarketing. Untersuchungen zur ‚turnaround-spezifischen Relevanz US-amerikanischer Marketingstrategien im deutschen Orchesterbetrieb*. Frankfurt/M.: Lang.
- SCHULZ, Christina (2007): *Neugestaltung der öffentlichen Kulturförderung in Deutschland*. Baden-Baden: Tectum.
- SENGE, Konstanze (2004): Der Fall Wal-Mart: Institutionelle Grenzen ökonomischer Globalisierung. – In: *Arbeitspapier Nr. 4, Wirtschafts und Sozialwissenschaftliche Fakultät Universität Dortmund*. <www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/de/forschung/gebiete/fp.../AP-SOZ-04.pdf> .
- SEVÄNEN, Erkki/HÄYRYNEN, Simo (2018): Varieties of National Cultural Politics and Art Worlds in an Era of Increasing Marketization and Globalization. In: Alexander, Victoria D./Hägg, Samuli/Häyrynen, Simo (Hgg), *Art and the Challenge of Markets*. Volume 1: National Cultural Politics and the Challenges of Marketization and Globalization (Sociology of the Arts). London: Palgrave Macmillan.
- SÖNDERMANN, Michael: Öffentliche Kulturfinanzierung in Deutschland 2005 – In: *Jahrbuch für Kulturpolitik 2006*. Essen: Klartext.

- SOMERFELD, Jana (2009): *Evaluierung von Auswirkungen des Gesetzes zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements*. Berlin: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen.
- TOEPLER, Stefan (1991): *Kulturfinanzierung: Ein Vergleich USA-Deutschland*. Wiesbaden: Springer.
- UEKERMANN, Jan (2008): *Großspenden-Fundraising in den USA. Abschlussbericht Stipendium 2007/2008*. Jesteburg bei Hamburg <[www. Spendwerk.de](http://www.Spendwerk.de)>.
- ULRICH, Angela (2013): *Aktuelle Zahlen zum deutschen Spendenmarkt* <<http://www.ngoleitfaden.org/online-spenden-sammeln/aktuelle-zahlen-zum-deutschen-spendenmarkt/>>.
- U.S. TRUST (2016): *The 2016 U.S. Trust Study of High Net Worth Philanthropy. Conducted in partnership with the Indiana University Lilly Family School of Philanthropy*. <http://newsroom.bankofamerica.com/files/press_kit/additional/2016_US_Trust_Study_of_High_Net_Worth_Philanthropy_-_Executive_Summary.pdf>.
- WELLING, Annette (2015): *Förder- und Freundeskreise in der Kultur in Deutschland* <<https://d-nb.info/1077295596/34>>.
- WINTER, David (2017): *Universelle Prinzipien des Wandels? – In: Organisationsentwicklung* 3, 28-30.
- WORONKOWICZ, Joanna/ NICHOLSON-CROTTY, Jill (2017): *The Effects of Capital Campaigns on Other Nonprofit Fundraising – In: Nonprofit Management and Leadership* 3, 371-387.