Die Gründung des mosaiques: Transfer für Neugründer*innen

WELCHE SCHLÜSSELFAKTOREN FÜR DIE ERFOLGREICHE GRÜNDUNG EINES KULTURHAUSES LASSEN SICH ANHAND DER GRÜNDUNGS-GESCHICHTE DES MOSAIQUES HERLEITEN?

Ein transdisziplinäres Projekt von Studierenden der Leuphana Universität in Zusammenarbeit mit dem mosaique e.V.

Inhalt

Einleitung 1
Kulturhaus mosaique 1
Gründungszeitstrahl 2
Methodik 3
Checkliste 5
Tipps 6
- Gründungsperson 6
- Nachhaltigkeit 7
- Bürokratie 8
- Standort 10
- Ehrenamt 11
- Wohnen 12
- Entscheidungsstrukturen und Partizipation 12
- Herausforderungen und Scheitern 14

Literaturempfehlungen 16
Quellen 17
Anhang 19

Einleitung

Diese Checkliste ist an potenzielle Neugründer*innen adressiert, die mehr über die Gründungsgeschichte des mosaique e.V. - Haus der Kulturen erfahren möchten. Das Lernen aus den Erfahrungen des mosaiques soll gefördert und ein Transfer des Konzepts erleichtert werden. Die Leitfrage lautet demnach: Welche Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Gründung eines Kulturhauses lassen sich anhand der Gründungsgeschichte des mosaiques herleiten? Das Konzept wird zunächst erläutert, dann folgt ein Zeitstrahl der Gründung und die angewandte Methodik. Anschließend werden die Tipps vorgestellt und Literatur empfohlen.

Kulturhaus mosaique

Das Haus der Kulturen mosaique hat die Vision ein Ort des Friedens zu schaffen, wo unterschiedliche Herkunft, Kulturen, Religionen, Ideen, Ideale und Einstellungen als etwas Bereicherndes angesehen werden und dies gemeinsam gelebt und erlebt wird. Erreicht werden soll dies durch eine Atmosphäre der Offenheit, des Vertrauens, des Respekts und der Akzeptanz, in der Dialog und Austausch stattfindet (vgl. Haus der Kulturen Lüneburg Allgemeine Infos). Das mosaique ist dabei für jeden Menschen offen, der die Grundsätze der gemeinsam entwickelten Charta befolgt. In der Charta ist in zehn Punkten erläutert wie die Vision des mosaiques gelebt und erfüllt werden kann. Ein Beispiel ist Punkt 1: “ein friedliches Zusammenleben zu pflegen, das auf dem größtmöglichen gegenseitigen Respekt, der Wertschätzung, Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit jeder und jedes Einzelnen basiert” (Abb. 4 im Anhang).

Das mosaique ist in vier zentrale Aspekte aufgeteilt. Es gibt eine offene Begegnungsstätte in der in einer lockeren Atmosphäre Tee und Kaffee getrunken und sich unterhalten werden kann. Die offene Begegnungsstätte hat jeden Tag von 14 bis 19 Uhr geöffnet (vgl. Die 4 Bereiche im Haus der Kulturen). Zudem gibt es das Welcome and Learning Center. Dies ist eine Initiative und Partnerorganisation vom mosaique welche dort in neuen Räumlichkeiten, einen Ort geschaffen haben (vgl. Eva Kern), wo Geflüchtete in einer entspannten Atmosphäre eine Sprache lernen, an Workshops teilnehmen und sich vernetzen können. Ein weiterer Aspekt ist der Veranstaltungssaal, wo eine Vielfalt von kulturellen, musikalischen und kulinarischen Veranstaltungen stattfinden (Vgl. Veranstaltungen), wie zum Beispiel Nachhilfeunterricht, Gitarrenunterricht und Theaterprojekte (Juli & August 2019 im mosaique). Das Veranstaltungs- und Workshopangebot ist breit gefächert, zum Teil auch gruppenspezifisch z.B. für Senioren, Kinder oder Jugendliche, um möglichst viele Menschen zu erreichen. Dabei ist alles, ob eine Tasse Kaffee oder eine Veranstaltung auf solidarischer Basis. Jeder bezahlt also so viel er/sie kann und möchte (Vgl. Corinna Krome).

Im Obergeschoss befinden sich zwei interkulturelle Wohngemeinschaften, zwei Kleinwohnungen und eine Familien-Maisonette-Wohnung. Die Bewohner*innen des Hauses erklären sich mit der Charta einverstanden und sollen sich möglichst auf die

eine oder andere Art für das mosaique engagieren. Das Ziel ist, dass die Vision des mosaiques somit auch in den Wohnräumen gelebt und erlebt wird (vgl. Wohnen). Mehr als 150 Ehrenamtliche engagieren sich momentan in u.a. sechs Arbeitsgruppen im mosaique. Diese sind Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen, Wohnungen, Saaldienst und Beratung (vgl. Aufgaben & Ansprechpartner*innen). Sie können zu einem großen Teil autonom agieren und Entscheidungen treffen. Zudem gibt es ein inoffizielles Kernteam, welches unterschiedlichste organisatorische Aufgaben übernimmt sowie eine Angestellte für die Buchhaltung. Einmal im Monat findet ein Plenum statt, um sich zwischen den Teams auszutauschen und über Themen der Arbeitsgruppen zu diskutieren und abzustimmen. Darüber hinaus gibt es ein Beiratsteam, das in bestimmten Situationen einberufen werden kann (vgl. Corinna Krome).

Gründungszeitstrahl

Abb. 1. stellt die Gründung des mosaiques graphisch als Zeitstrahl dar.
Die Idee für das mosaique entstand Ende 2012 und somit begann die “Ideenphase”. Hierzu merkt die Gründerin Corinna Krome an: “Wenn man diese Vision einer Welt hat, wo sich alle vermischen und man voneinander lernt… und das als positiv anerkennt, dass es unterschiedliche Menschen gibt (...) Dann sollte man das eigentlich auch mal im Kleinen versuchen zu leben. So kam die Idee auf, dieses Experiment mal zu starten.”

Anfang 2013 wurde dann ein 70-seitiges Konzept des mosaiques verfasst, worauf zahlreiche Einzelgespräche mit verschiedenen Akteur*innen v.a. aus Wohlfahrts- und Kulturorganisationen folgten. Es dauerte ein Jahr bis sich ein Gründungsteam fand, dass der Gründerin beratend zur Seite stand. Im Anschluss fanden partizipative Workshops in unterschiedlicher Größe statt, die bis 2018 andauerten. Es gab alle 4 bis 6 Monate große Treffen mit bis zu 100 Teilnehmenden und über hundert kleine Workshops an diversen Orten von privaten WGs bis hin zu Schulen. Hier wurde gemeinsam mit verschiedenen Menschen an der Idee des mosaiques gefeilt und es bildeten sich mehrere Arbeitsgruppen. Außerdem begann die Suche nach einem geeigneten Ort für das Kulturhaus. Im Jahre 2016 wurde dieser gefunden und in Verhandlungen mit einer Immobiliengesellschaft getreten. Der Gründerin zufolge wurde zu diesem Zeitpunkt der Beginn der “Gründungsphase” eingeläutet. Es kristallisierte sich nun auch das “Kernteam” heraus, das die Gründerin besonders stark mit Rat und Tat unterstützte. Ende 2016 erfolgte die Auswahl des Namens und des Logos ebenfalls in einem partizipativen Prozess. Im März 2017 wurde der mosaique e.V. ins Vereinsregister eingetragen und es kam zur Gründung der dazugehörigen Unternehmensgesellschaft (UG). Zu dieser Zeit fanden parallel Bauarbeiten am Haus statt, die den Prozess in die Länge zogen. Im März 2018 konnten schließlich die “Bauwochen” stattfinden, die ein großes gemeinsamen Event wurden und in denen das Haus bis zur Eröffnung im selben Monat vorbereitet wurde. Bis zur offiziellen Eröffnung des Hauses umfassen beide Phasen zusammen etwa fünfeinhalb Jahre.

Zur Fertigstellung dieser Ausarbeitung im August 2019 besteht das Kulturhaus etwa eineinhalb Jahre lang. Es wird ein Abschluss der Gründungsphase mit dieser Ausarbeitung vorgeschlagen. Demnach hätte die gesamte Gründung sieben Jahre lang gedauert. Nicht zu vernachlässigen ist hierbei, dass das Konzept stetig weiterentwickelt wird.

Abb. 1: Gründungszeitstrahl

Methodik

Die Ausarbeitung erfolgte von Studierenden der Umweltwissenschaften innerhalb des Projektseminars “mosaique - Haus der Kulturen Lüneburg”, welches Teil des Moduls “Forschungsprojekt in der Nachhaltigkeitswissenschaft” an der Leuphana Universität in Lüneburg ist. Es wurde Augenmerk auf ein transdisziplinäres Vorgehen gelegt, das heißt, ein Forschen über disziplinäre und akademische Grenzen hinweg in Zusammenarbeit mit Praxisakteur*innen (Bergmann 2005, S. 16). Eva Kern nahm als Mitglied des mosaique-Kernteams und Lehrbeauftragte der Leuphana Universität gleichzeitig die Rolle der Seminarleitenden und der Praxispartnerin ein.
Neben einem Interview mit Eva Kern basieren die hier vorgestellten Tipps auf zwei weiteren Gesprächen mit Corinna Krome und Cathleen Strunz sowie auf Analysen gründungsrelevanter Dokumente und einer thematischen Literaturrecherche. Die Interviews und weitere Text- und Literaturdokumente wurden mit dem Ansatz der Grounded Theory gesammelt und analysiert, wobei eine systematische Themenanalyse der Interviews mit Hilfe von Atlas.ti, ein Computerprogramm zur qualitativen Datenanalyse, im Zentrum der Datenauswertung stand. Die jeweiligen Interviewpartnerinnen konnten die Transferforschungen anhand ihrer unterschiedlichen Rollen im mosaique durch verschiedene Perspektiven erweitern.

Während Corinna Krome als Ideengeberin und Gründerin des mosaiques tiefe Einblicke in die Gründung und damit verbundene Herausforderungen gewähren konnte, hatte Eva Kern umfassend über aktuelle Abläufe und das Wohnen im mosaique zu erzählen, da sie als Bewohnerin des Hauses und Ehrenamtliche im Kernteam viel vom Tagesgeschehen und den damit verbundenen organisatorischen Prozessen mitbekommt. Cathleen Strunz hat als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Leuphana Universität eine aktive Rolle in der anfänglichen Gründungsphase gespielt und steht als Beiratsmitglied und Vereinsmitglied immer noch in Kontakt mit dem mosaique. Sie äußerte sich in ihrem Interview zu den Themen Entscheidungsstrukturen und Konfliktmanagement. Auch wenn die für dieses Forschungsprojekt Interviewten durchaus unterschiedliche Sichtweisen auf das und differenzierte Kontaktpunkte mit dem mosaique haben, sollte darauf hingewiesen werden, dass es sich bei allen aufgeführten Interviewpartnerinnen um Frauen einer ähnlichen Altersgruppe handelt, die einander kennen und sich teilweise gegenseitig für die Interviews vorschlugen. Es ist also nicht auszuschließen, dass durch die Auswahl der Interviewpartnerinnen ein eingeschränktes Bild des mosaiques gezeichnet wurde, dass durch eine diversere Gruppe an Interviewpartner*innen hätte erweitert werden können.
Zudem sollte sich jede*r an einer Neugründung eines ähnlichen Kulturhauses Interessierte bewusst sein, dass es sich bei diesem Dokument nicht um eine allumfassende Checkliste für die Neugründung handelt. Die bereitgestellten Tipps beruhen trotz ihres Anspruchs übertragbar zu sein, auf der Gründungsgeschichte eines individuellen Kulturhauses und es liegt somit im Ermessen eine*r jeden Leser*in, inwieweit die verschiedenen Tipps auf die eigene Gründungsidee übertragbar sind.

Kulturhaus CHECKLISTE

GRÜNDUNGSPERSON

- ☐ Sei dir bewusst, du wirst zu dem was du gründest.
- ☐ Reflektiere deine eigenen Fähigkeiten.

NACHHALTIGKEIT

- ☐ In allen Bereichen der Gründungsphase sollten die vier Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden.
  - ☐ ökologische Nachhaltigkeit
  - ☐ ökonomische Nachhaltigkeit
  - ☐ soziale Nachhaltigkeit
  - ☐ kulturelle Nachhaltigkeit

BÜROKRATIE

- ☐ Mach Dir Gedanken um die Rechtsform deines Kulturhauses.
- ☐ Wenn du einen Verein gründest: Überlege, wie er im Detail ausgestaltet sein soll.
- ☐ Diversifiziere die Finanzierung des Hauses.
- ☐ Dokumentiere und analysiere die Einnahmen.

STANDORT

- ☐ Lokales Wissen und Kontakte helfen.
- ☐ Reflektiere den Standort.
- ☐ Vernetze dich.

EHRENAMT

- ☐ Um ehrenamtliche Unterstützer*innen zu finden, sollte das Ehrenamt angenehm und mit Freiräumen gestaltet sein.
- ☐ Fördere eine gute Zusammenarbeit zwischen Angestellten und Ehrenamtlichen.
- ☐ Die Arbeit mit Ehrenamtlichen funktioniert nicht immer wie im Lehrbuch.

WOHNEN

- ☐ Fördere durchmischtes Wohnen.
- ☐ Gewinne Bewohner*Innen als Ehrenamtliche.

ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN UND PARTIZIPATION

- ☐ Definiere Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen.
- ☐ Sorge für Transparenz der beschlossenen Entscheidungen.
- ☐ Etabliere faire Entscheidungsstrukturen.
- ☐ Biete Partizipationsmöglichkeiten in der Gründungsphase.

HERAUSFORDERUNGEN UND SCHEITERN

- ☐ Definiere wie das Kulturhaus scheitern könnte und formuliere mögliche Lösungswege.

Alle Tipps können individuell angepasst werden, auch wenn sie nach bestem Wissen aufgrund der Forschung am mosaique erstellt wurden.

Tipps

Gründungsperson

Sei dir bewusst, du wirst zu dem was du gründest.

Im Falle des mosaiques wurde das Projekt zunächst von einer einzelnen Person gegründet, die das Konzept entworfen und in den frühen Phasen geleitet hat. Du solltest dir bewusst sein, dass die Gründungsperson eine zentrale Rolle für das Projekt einnimmt. Corinna Krome wird oft als Leiterin des mosaiques gesehen und steht für manche repräsentativ für das Projekt, selbst wenn ihre praktische Rolle nur noch in bestimmten Teilaufgaben liegt (vgl. Eva Kern). Dadurch, dass das Projekt in den frühen Phasen noch wenig Ansatzpunkte zur Identifikation bot, da es keinen Namen, Ort und nur ein stark fluktuierendes Team gab, war die Gründungsperson als Konstante von entscheidender Bedeutung (ebd.).

Um das Projekt eines Kulturhauses in Lüneburg bekannt zu machen und um ehrenamtliche Mitstreiter zu finden, musste Corinna Krome andere Personen motivieren und begeistern. Dabei ist es, wie grundsätzlich bei der Führung von Ehrenamtlichen, wichtig, dass der führenden Person vertraut wird (vgl. Redmann 2018, S. 77). Eine persönlich sympathische Person kann damit zum Erfolg des Projekts beitragen, wenn sie auch Fachwissen und sachliche Kompetenz mitbringt und von den Ehrenamtlichen akzeptiert wird. Viel Sympathie mit einer leitenden Person führt aber auch dazu, dass die Person an das Projekt gebunden wird (ebd.). Wie auch bei anderen Ehrenamtlichen, die lange dabei sind und viele Aufgaben übernehmen, wird eine Gründungsperson schwer ersetzbar für das Projekt. Durch ihre besondere Rolle hat sie eine hohe Legitimität und wird in vielen Fällen als einzige Berechtigte angesehen, um Entscheidungen zu treffen (vgl. Eva Kern).

Reflektiere deine eigenen Fähigkeiten.

Für eine erfolgreiche Gründung ist gute Führung von Ehrenamtlichen erforderlich. Dabei ist es wichtig, dass wir uns auf eine “Führungsperson” beziehen, die jedoch nicht im Sinne von Machtausübung führt, wie beispielsweise in einem Arbeitsverhältnis, sondern das Ehrenamt angenehm gestaltet, Ressourcen organisiert, Ehrenamtliche motiviert und die Arbeit hilfreich strukturiert (vgl. Redmann 2018, S.70; Rohrberg & Schug 2018, S.185). Die Fähigkeit Ehrenamtliche individuell zu motivieren sieht auch Corinna Krome als wichtig an. Redmann (2018, S. 70) nennt für die erfolgreiche Führung von Ehrenamt weiterhin Glaubwürdigkeit, Konsequenz, Authentizität, Charisma, Kompetenz und persönliche Selbstreflexion als zentrale Eigenschaften. Personen, die darüber nachdenken ein kulturelles Haus zu gründen, sollten deswegen ihre Fähigkeiten reflektieren und sich ihren eigenen Grenzen bewusst sein. Beispielsweise kann ihre Fähigkeit, Konflikte zwischen den Ehrenamtlichen zu managen, entscheidend zum Gelingen oder Scheitern des Projektes beitragen (vgl. Cathleen Strunz).

Aus den Interviews ist auch hervorgegangen, dass es förderlich ist, wenn die Gründungsperson die Leistung der anderen Ehrenamtlichen in den Vordergrund

stellen kann. Corinna Krome wird eine sich selbst zurücknehmende Art zugeschrieben (vgl. Cathleen Strunz), was ausdrückt, dass sie es schafft, ein Team zu motivieren und als wichtige Mitwirkende unter vielen gesehen wird.
Eine Gründungsperson sollte viel Geduld und Offenheit mitbringen, aber auch die Fähigkeit besitzen, ihr Konzept gegenüber anderen zu vertreten und im Zweifelsfall ungeeignete Ideen abzulehnen (vgl. Corinna Krome). Sie sollte Durchhaltevermögen besitzen und Spaß daran haben, das Konzept kontinuierlich weiter zu entwickeln (vgl. Corinna Krome; Cathleen Strunz). "In den ersten Jahren vor allem immer wieder an Grenzen zu stoßen, zu scheitern oder mit Leuten zu reden, die einen nicht ernst nehmen aber innerlich zu denken, ja ich zeig's euch." (Corinna Krome)
Da die Gründung eines Kulturhauses mindestens 2 bis 3 Jahre intensive Arbeit bedeutet, aber nicht finanziell gewinnbringend ist, ist es von Vorteil, wenn die Gründungsperson einen Job mit hoher zeitlicher Flexibilität hat (vgl. Corinna Krome).
Natürlich kann und muss sich eine einzelne Gründungsperson von weiteren Helfer*innen unterstützen lassen, jedoch können diese zentralen Fähigkeiten sich entscheidend auf eine Gründung auswirken.

Nachhaltigkeit

In allen Bereichen der Gründungsphase sollten die vier Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden.

Damit ein Kulturhaus mittel- und langfristig bestehen kann, ist es wichtig alle vier Dimension der Nachhaltigkeit zu beachten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Bei einer nachhaltigen Entwicklung werden die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne dass zukünftige Generationen benachteiligt sind, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. World Commission on Environment and Development 1987, S. 347). Zu den vier Dimensionen der Nachhaltigkeit zählen die ökologische, ökonomische, soziale (vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 18) und kulturelle Dimension (vgl. Kuhn 2006, S. 3). Mit der Gründung eines Kulturhauses wird primär die soziale und kulturelle Dimension gefördert. Dazu zählt, dass „soziale Ressourcen (wie Toleranz, Solidarität, Integrationsfähigkeit, Gemeinwohlorientierung, Rechts- und Gerechtigkeitssinn), die sich auf den dauerhaften Zusammenhalt gesellschaftlicher Teilsysteme oder der Gesellschaft als ganzer beziehen" (vgl. Grunwald 2012, S. 49) gefördert werden, aber auch der Erhalt und die Auslebung gegenwärtiger kultureller Güter unterschiedlicher Kulturen.
Nur wenn die ökonomische Dimension erfüllt ist, also wenn genug Einnahmen für das Kulturhaus generiert werden, kann es sich langfristig selbst tragen (vgl. Redmann 2018, S.146). Die ökologische Dimension beziehungsweise die Umwelt stellt den Grundstein für alle anderen Dimensionen dar und sollte aus diesem Grund bestmöglich geschützt werden (vgl. Grunwald 2012, S. 40). Das mosaique beachtet die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit, indem es zum Beispiel nur vegetarische Lebensmittel anbietet und ein ökologisch fair gehandelter Kaffee gekauft wird (vgl. Corinna Krome).

Bürokratie

Mach Dir Gedanken um die Rechtsform deines Kulturhauses.

Gründen ja, aber was? Bei der Gründung vereinigen sich mehrere natürliche (physische) Personen auf Basis eines Vertrags, aber es bestehen einige unterschiedliche Möglichkeiten, wie dies ausgestaltet wird. Alle Zusammenschlüsse haben gemeinsam, dass die Beteiligten nicht fest miteinander verbunden sind, jedoch ein gemeinsames Ziel verfolgen und sich zu dessen Erreichung verbündet haben (vgl. Friedrich 1997, S. 5f.).

Es gibt 4 Oberkategorien von privatrechtlichen Gesellschaften: Personengesellschaften, Gemeinschaften, Vereine und Vermögensmassen (Stiftungen). Diese (sowie ihre Unterkategorien) unterscheiden sich hauptsächlich in der Frage, ob Vermögen einfließt, Profit erwirtschaftet wird, in Gesichtspunkten, die Steuern betreffen und in ihrer Rechtsfähigkeit (vgl. Friedrich 1997, S. 7f., siehe auch Abb. 2 im Anhang). Juristische Personen sind rechtsfähig und können somit eigenständig am Rechtsleben teilnehmen, Prozesse führen, Vermögen erwerben usw. (vgl. Friedrich 1997, S. 8).

Tiefer soll in die Thematik nicht eingedrungen werden, denn dem mosaique war, unter anderem um seine Gemeinnützigkeit zum Ausdruck zu bringen, schnell klar, die Rechtsform eines Vereins wählen zu wollen. Trotzdem ist die Rechtsform etwas, das im individuellen Kontext der Gründungsidee reflektiert werden sollte. “Man kann es natürlich auch anders machen. Es gibt auch viele Kulturzentren, die super laufen, wo es eher um professionelle Konzerte z.B. geht, und dann gibt es einfach eine Person, die das Programm macht. Aber das mosaique ist eine Begegnungsstätte, wo wir versuchen, dass alle Menschen auch wirklich mithelfen und mitmachen können” (Corinna Krome).

Wenn du einen Verein gründest: Überlege, wie er im Detail ausgestaltet sein soll.

Innerhalb der Vereinskategorie gibt es weiterhin die Unterscheidung zwischen einem eingetragenen und einem nicht eingetragenen Verein. Diese besteht darin, dass letzterer keine juristische (rechtsfähige) Person ist (vgl. Wöhrle-Himmel 2007, S. 72). Das mosaique hat sich entschieden, den Verein eintragen und außerdem die Gemeinnützigkeit anerkennen zu lassen, was die Steuerabsetzung von Spenden ermöglicht. Das ist daher grundsätzlich sehr empfehlenswert (vgl. Corinna Krome). Auch als ein nicht eingetragener, gemeinnütziger Verein kann man eine Steuervergünstigung erhalten, wenn man die gesetzlichen Auflagen erfüllt, insbesondere eine "körperschaftliche Organisation" zu sein (vgl. Wöhrle-Himmel 2007, S. 126). Es gibt jedoch weitere Details, denen sich bei der Ausgestaltung des Vereins gewidmet werden sollte. Die Gründungsperson hat prinzipiell die Möglichkeit zu entscheiden, wie frei oder strikt sie das Konzept an ihren eigenen Maßstäben orientieren möchte. Hierzu zählt auch die Entscheidung, wie viele Vereinsmitglieder zugelassen werden. Der mosaique e.V. besteht nur aus den sieben Gründungsmitgliedern, welche gleichzeitig eine Beiratsfunktion “aus der Ferne”

erfüllen. Eine niedrige Anzahl an Vereinsmitgliedern kann die Beibehaltung der Vision und die “Entscheidungsgewalt” sichern, jedoch Teilhabe und Beweglichkeit erschweren. Eine offene Anzahl an Vereinsmitgliedern signalisiert Zugänglichkeit, kann aber auch eine chaotische Dynamik mit sich ziehen (vgl. Corinna Krome). Die Basis des Vereins bildet die Satzung, die beim Finanzamt eingereicht und von einem Notar geprüft wird. Es bleibt vor der finalen Eintragung als Verein noch Raum, um Korrekturen vorzunehmen, doch eine nachträgliche Satzungsänderung ist ein schwieriger Prozess, daher sollten die Ziele darin möglichst weit gehalten werden (vgl. Cathleen Strunz).
Zusätzlich zur Satzung hat das mosaique ein Leitbild verfasst, aus dem unter anderem der wichtige Punkt hervorgeht, dass keine Zuordnung zu Religionen oder Parteien erfolgt, da hierdurch niemand ausgegrenzt werden soll (vgl. Cathleen Strunz). Der Verein wird unterstützt durch eine zusätzlich gegründete Unternehmensgesellschaft (UG). Sie untersteht der Satzung des Vereins, verwaltet dessen Einkommen und fungiert als Mieter und (Weiter-) Vermieter der Wohnungen. Ein e.V. könnte dies ebenfalls übernehmen, doch so findet eine klare Trennung statt, die auch steuerlich begünstigt wird (vgl. Corinna Krome).

Diversifiziere die Finanzierung des Hauses.
Die Finanzierung eines Projekts ist ein komplexes System (vgl. Jost 1990, S. 124). Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, diese zu sichern und Förderungen zu erhalten. Dem Konzept des mosaiques liegt die Vermietung von Wohnungen und WG-Zimmern im Haus zugrunde. Sie kosten in etwa zwischen 420 und 450 Euro warm und ermöglichen die Finanzierung des Veranstaltungsraums (vgl. Eva Kern). Durch städtische/kirchliche/private Unterstützung vergünstigt Raum angeboten zu bekommen, ist ein integraler Bestandteil des mosaique-Konzepts (vgl. Corinna Krome). Wohnungen als Finanzierungsquelle sind auch deswegen sehr zu empfehlen, da sie eine berechenbare Konstante bilden. Außerdem finanziert sich das mosaique durch drei weitere Säulen: Förderanträge für einzelne Projekte, Fördermitglieder und Spenden (für Veranstaltungen/Spendenaktionen). Eine Übersicht über diese und weitere Finanzierungsmöglichkeiten bietet Abb. 3 im Anhang.
Nach Vorbild des mosaiques lohnt es sich, Wohnungen zu integrieren sowie überdies eine große Bandbreite an Finanzierungsmöglichkeiten abzudecken, sodass einer finanziellen Notlage vorgebeugt wird.

Dokumentiere und analysiere die Einnahmen.
Eine Methode, um die Finanzlage zu verbessern und nachvollziehbar zu gestalten, ist die Dokumentation und Analyse von Einnahmen. Wie verändert sich die Anzahl der Fördermitglieder? In welchen Workshops wird wie viel gespendet? Können die am Tag aufgekommenen Spenden die Kosten decken? Das mosaique bemüht sich, die Einnahmen zu analysieren und hat sich daraus hervorgehend eine klare, finanzielle Zielsumme pro Monat gesetzt (vgl. Eva Kern).

Standort

Reflektiere den Standort.

Hier solltest du dir Fragen stellen wie: Wen will ich (hauptsächlich) erreichen? Gibt es hier einen geeigneten Ort/ein Haus? Was für andere Einrichtungen und Projekte gibt es schon? Gibt es vergleichbare Einrichtungen, die bereits das gleiche bieten oder das gleiche Ziel verfolgen wie mein Kulturhaus?
Wie Corinna Krome anmerkte, sollte die Gründung eines derartigen Projektes „überall möglich“ sein. Je nachdem, ob man sich in einer Großstadt, Kleinstadt oder auf dem Land, im Stadtzentrum oder am Rand der Stadt befindet, ändert sich die Zielgruppe und die passende Öffentlichkeitsarbeit dementsprechend. Das mosaique hat sich beispielsweise für einen Standort in der Stadtmitte entschieden, da dieser symbolisch für die Mitte der Gesellschaft steht. Die speziellen Gegebenheiten des gewählten Ortes sollte man sich bewusst machen, bevor man mit der Projektarbeit beginnt.

Lokales Wissen und Kontakte helfen.

Ortskenntnis und die entsprechende Vernetzung vor Ort können der gründenden Person helfen, Interessierte zu finden, die sie aktiv als Gründungsteam und ggf. spätere Vereinsmitglieder in ihrem Vorhaben unterstützen. In allen drei Interviews wurde die gute Ortskenntnis und lokale Vernetzung der Gründungsmitglieder als wertvoll und hilfreich für die Gründung des mosaiques betont. Während es wichtig ist, dass sich die Teammitglieder untereinander kennen(-lernen), um gut zusammenarbeiten zu können, ist es auch von großer Bedeutung, sich mit wichtigen Personen und Einrichtungen am Gründungsstandort zu vernetzen, die einen bei bürokratischen Prozessen und mit der Öffentlichkeitsarbeit unterstützen können (vgl. Cathleen Strunz).

Vernetze dich.

Vernetzung mit anderen Initiativen, Vereinen oder Bildungsinstitutionen ist wichtig und notwendig für ein kulturelles Haus, da diverse Ressourcen durch Zusammenarbeit mit anderen Organisationen geteilt werden können. Wie z.B. die Nutzung gemeinsamer Räume oder der Gewinn von Ehrenamtlichen, aber auch ein höherer Bekanntheitsgrad, mehr öffentliche Wirkung und ein allgemein größeres Vertrauen in das kulturelle Haus können Vorteile sein. Durch Kooperationen mit anderen Organisationen können beide Partner voneinander lernen und die unterschiedlichen Kompetenzbereiche nutzen (vgl. Seyhan 2018, S. 14). Das mosaique ist beispielsweise während seiner Gründung von mehreren Seminaren der Universität wissenschaftlich begleitet worden, was eine kritische Reflexion und Verbesserung des Konzeptes ermöglicht hat. Auch als das Haus eröffnet wurde, haben andere, bereits etablierte Initiativen wie das Welcome and Learning Center Motivation und Struktur in das mosaique gebracht (vgl. Eva Kern).

Ehrenamt

Um ehrenamtliche Unterstützer*innen zu finden, sollte das Ehrenamt angenehm und mit Freiräumen gestaltet sein.

Die Motive fürs ehrenamtliche Engagieren sind vielfältig, im Gegensatz zum Arbeitsleben, in dem der primäre Beweggrund ist, Geld zu verdienen. Dies kann Freiräume in der Ausgestaltung und den Leistungsanreizen ermöglichen. Um mittel- und langfristig Ehrenamtliche zum Engagieren in deinem Kulturhaus zu motivieren, müssen Strukturen geschaffen werden, die zur freiwilligen Beteiligung bewegen. Sind die Motive der Ehrenamtlichen befriedigt, entstehen positive Gefühle wie Freude, Begeisterung und Zugehörigkeitsgefühl. Dafür erfordert es Kenntnisse über die Fähigkeiten, Flexibilität und Beweggründe der (potenziellen) Ehrenamtlichen. Um möglichst viele Ehrenamtliche oder auch Fördermitglieder für das Kulturhaus zu gewinnen, ist es deswegen hilfreich vielseitige Tätigkeitsfelder für die unterschiedlichen Motivationen anzubieten (vgl. Redmann 2018, S. 46). Für ein motiviertes "ehrenamtliches" Beisammensein im mosaique sagt Eva Kern dazu: "Was ich auch das Schöne finde, entweder gibst du deine Zeit um uns zu unterstützen oder du hast nicht so viel Zeit und gibst uns das Geld, oder du kommst einfach nur so. (…) Was uns ja auch unterstützt". Corinna Krome ist außerdem der Meinung, dass "was wir glaube ich richtig gemacht haben, ist, dass es eben kein altruistisches Projekt ist, wir machen es nicht für andere, sondern für uns selbst. Da gibt es 2 Regeln Mach nur so viel wie du selber kannst (...). Wichtig ist nur dass du uns ehrlich, aber verbindlich sagst, was du machst (...) Der zweite Hinweis ist, mach wirklich nur, worauf du Lust hast".

Fördere eine gute Zusammenarbeit zwischen Angestellten und Ehrenamtlichen.

Für eine gute Zusammenarbeit zwischen Angestellten und Ehrenamtlichen sollten diese gemeinsam in einem Team agieren. Es ist daher von Vorteil, wenn definiert und transparent ist, welche Aufgabenbereiche die Ehrenamtlichen und welche die Angestellten übernehmen. Zudem sollte ein gegenseitiger Austausch, Geduld und Vertrauen bestehen (vgl. Dinges 2009, S. 84f.). Im mosaique gibt es eine Halbtagsstelle für die Buchhaltung. Zurzeit werden aber alle anderen Aufgaben von Ehrenamtlichen getragen (vgl. Corinna Krome).

Die Arbeit mit Ehrenamtlichen funktioniert nicht immer wie im Lehrbuch.

Es gibt viele Gründe, warum die Arbeit mit Ehrenamtlichen nicht immer nach Plan verläuft, an dieser Stelle soll nur eine exemplarische Auswahl genannt werden: Ehrenamtliche möchten für ihren Einsatz wertgeschätzt werden, wenn dies nicht genügend der Fall ist, kann dies zu Motivationsverlusten führen (vgl. Eisenmann 2007, S. 67). Die zeitlichen Ressourcen der Ehrenamtlichen sind je nach Lebenslage sehr unterschiedlich und können sich schnell verändern (vgl. Redmann 2018, S. 164). Das kann dazu führen, dass Tätigkeiten zeitverzögert abgeschlossen werden.

Wohnen

Fördere durchmischtes Wohnen.

Wie bereits in anderen Teilen beschrieben, hat die Existenz von Wohnungen erhebliche Vorteile für die Finanzierung des mosaiques. Jedoch sollten die Wohnungen auch als Selbstzweck gesehen werden, da gemeinschaftliches Zusammenkommen nicht nur zwischen den Stadtbewohner*innen im mosaique passiert, sondern auch zwischen den Menschen im Haus. Das mosaique hat als Wohnprojekt diverses, interkulturelles Wohnen als Fokus, unterscheidet sich aber auch von anderen Wohnprojekten, da die Wohnungen nicht – wie sonst häufig der Fall – von einer Mietergenossenschaft gekauft werden, sondern flexibler gemietet werden können. Das hat zur Folge, dass mehr Fluktuation unter den Mietern möglich ist, da sie keine Investition in das Wohnprojekt getätigt haben. Einerseits sind die Wohnräume dadurch zugänglicher für Menschen mit geringem Einkommen und auch zeitlich flexibler, andererseits ist es auch schwieriger das mosaique – wie zunächst gedacht – hauptsächlich durch Bewohner*innen des Hauses zu betreiben (vgl. Eva Kern). Aus diesen Problemen abgeleitet haben wir zwei zentrale Tipps formuliert, die das Wohnen als Teil eines kulturellen Hauses begünstigen:

Gewinne Bewohner*innen als Ehrenamtliche.

Schon in der Auswahl der Mieter*innen sollte darauf hingewiesen werden, dass ehrenamtliches Engagement im Haus von den Bewohner*innen erwartet wird. Es verkompliziert allerdings den Auswahlprozess, wenn nicht nur passende Bewohner*innen gesucht werden, sondern auch aktive Ehrenamtliche. Dementsprechend sollte der Auswahlprozess des Hauses gut durchdacht sein, auch in Bezug auf die Durchmischung und den kulturellen Austausch im Haus. Möglich wäre es, bereits stark aktiven Ehrenamtlichen bevorzugt die Wohnungen anzubieten. Das hat verschiedene Vorteile: Als es im mosaique zunächst keine festangestellte Person gab, die regelmäßig da war, war die Weitergabe von Schlüsseln teilweise problematisch (vgl. Eva Kern). Mindestens eine*n aktive*n Ehrenamtliche*n im Haus wohnen zu haben, erleichtert den Kontakt zwischen Ehrenamtlichen und Hausbewohner*innen.

Entscheidungsstrukturen und Partizipation

Wie in dem Buch „Erfolgreich führen im Ehrenamt“ von Redmann (2018, S. 77) beschrieben, ist die Führung von Ehrenamt zwar notwendig und in allen Vereinen und ehrenamtlichen Projekten vorhanden, wird jedoch selten bewusst reflektiert. Das kann dazu führen, dass die Führung nicht verbessert werden kann und leitende Personen nicht in ihren Aufgaben unterstützt bzw. abgesichert werden. Ein wichtiger Bestandteil in der Führung eines Kulturhauses liegt auch in der Auseinandersetzung mit den vorliegenden Entscheidungsstrukturen:

Definiere Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen.
Entscheidungen aufzuteilen, kann in vielerlei Hinsicht sinnvoll sein. Natürlich gibt es auch Entscheidungen, die alle etwas angehen und im Plenum von einer möglichst großen Gruppe abgestimmt werden sollten. Jedoch sind im Alltag eines Kulturhauses viele Entscheidungen zu treffen, weshalb es schnell dazu kommt, dass Einzelpersonen oder kleinere Gruppen Entscheidungen übernehmen (vgl. Corinna Krome). Je größer eine Organisation wird, desto schwerer wird es, Entscheidungsstrukturen transparent zu halten, trotzdem ist es wichtig, sich um übersichtliche Zuständigkeiten zu bemühen. Im Fall des mosaiques sind die Entscheidungsstrukturen beiläufig im Rahmen der Gründung entstanden. Dies bedeutet, dass Ehrenamtliche vor Allem über Dinge entscheiden, die auch in direkter Verbindung zu ihrer Rolle stehen und die Gruppe der organisatorisch Aktivsten – das Kernteam – viele Entscheidungen unter sich trifft. Daraus ergibt sich eine gewisse Abhängigkeit vom Kernteam, dem als einziges bestimmte Entscheidungskompetenzen zugerechnet werden, was die Übergabe der Aufgaben und Entscheidungen an andere Ehrenamtliche erschwert (vgl. Eva Kern). Auch wenn niemals alle Personen jede Entscheidung mitbekommen können, sollte ein prinzipielles Verständnis dafür existieren, wer für welche Aufgaben und Entscheidungen zuständig ist. Ein klares Niederschreiben der Zuständigkeiten von Beginn an trägt nicht nur dazu bei, dass die Entscheidungsstrukturen personenunabhängiger werden, es sorgt auch für mehr Legitimität der Entscheidungen.

Sorge für Transparenz der beschlossenen Entscheidungen.
Wenn es innerhalb deiner Organisations- und Entscheidungsstruktur dazu kommt, dass Entscheidungen von kleinen Kreisen oder Einzelpersonen getroffen werden, ist es neben dieser Transparenz der Entscheidungsprozesse selbst auch wichtig, die Resultate dieser Entscheidungen bekannt zu geben. Im Alltag des mosaiques hat sich gezeigt, dass die meisten Ehrenamtliche zufrieden damit sind, kleinere Entscheidungen anderen zu überlassen (vgl. Eva Kern). Um Interessierte dennoch über aktuelle Entscheidungen und ggf. daraus resultierende Änderungen auf dem Laufenden zu halten, nutzt das mosaique die sogenannten „Sonntagsnews“ – einen E-Mail-Newsletter, der zusätzlich zum allgemeinen Newsletter einmal die Woche informiert, was hinter den Kulissen an Organisatorischem passiert. Diese offene Kommunikation verbunden mit einer klaren Übersicht über die Zuständigkeiten trägt dazu bei, dass jede*r sich nach eigenem Ermessen einbringen und ggf. Kritik äußern kann.

Etabliere faire Entscheidungsstrukturen.
Je nachdem welche Rechtsform dem Kulturhaus zugrunde liegt, unterscheiden sich auch die Entscheidungsstrukturen, die sinnvoll sind. Eine relevante Frage dabei ist, ob bzw. welche Entscheidungen demokratisch getroffen werden sollen. Auch wenn ‘mehr Demokratie’ vielleicht erstmal wünschenswert klingt, bringt dies seine eigenen

Herausforderungen mit sich. Entscheidungsprozesse können durch zu viele beteiligte Personen erschwert werden.
Im mosaique lautet die Devise daher: Wer am meisten macht, entscheidet am meisten (vgl. Eva Kern; Cathleen Strunz). Bei einer Organisation dieser Größe, ist dies eine effektive – und so lange Raum für Kritik gegeben wird – faire Art, Entscheidungen zu treffen. Andererseits könnten Entscheidungsträger*innen durch demokratische Wahlen legitimiert werden. Ein solches System sorgt dafür, dass Ziele und Strukturen dynamisch bleiben. Durch Wahlen und Mehrheitsentscheide wird eine Richtung bestimmt, in die das Projekt sich bewegt, was je nach Situation dazu beitragen kann, dass eine Vision langfristig verwirklicht wird, sich verändert oder zerfällt. Aber auch die Führung durch eine Einzelperson oder eine kleine Gruppe kann sich sowohl positiv als negativ auf die anhaltende Umsetzung der Vision auswirken. Wichtig sind daher Strukturen, die verhindern, dass Einzelpersonen plötzlich anfangen, das Projekt eigennützig zu missbrauchen (vgl. Corinna Krome). Im mosaique nehmen der Beirat bestehend aus den Vereinsmitgliedern und die Charta diese Rolle ein. Die Vereinsmitglieder können theoretisch Entscheidungen durchsetzen, auch wenn sie gegen die Meinung der Mehrheit oder des Kernteams gehen. Das ersetzt die Macht die gewählte Vertreter*innen sonst hätten. Als Beirat sind die Vereinsmitglieder zudem bei Konflikten ansprechbar und nehmen eine Mittlerposition ein (vgl. Cathleen Strunz). Eine pauschale Aussage, ob rein demokratische oder führungspersonenorientierte Strukturen besser sind, lässt sich somit nicht treffen, da beides seine eigenen Herausforderungen und Berechtigungen mit sich bringt. Jede*r Neugründer*in sollte sich bewusst machen, welches Ziel mit der Gründung verfolgt wird und was die Vor- und Nachteile von bestimmten Entscheidungsstrukturen im eigenen Kulturhaus sind.

Biete Partizipationsmöglichkeiten in der Gründungsphase.
Die Öffentlichkeit und andere Einrichtung von Anfang an einzuladen, sich mit ihren Wünschen, Sorgen und Visionen einzubringen, kann unter anderem aus zwei Gründen hilfreich sein. Einerseits werden an Beteiligung Interessierte so schon früh auf das Haus der Kulturen aufmerksam, andererseits können Problemen und Ablehnung durch die Öffentlichkeit vorgebeugt werden, mit denen das Projekt andernfalls vielleicht später zu kämpfen hätte. Wenn von Anfang an Raum für Kritik geboten wird, gibt es weniger Gründe für die Öffentlichkeit sich später gegen das Projekt zu stellen. Außerdem bringen neue Ideen immer auch neuen Schwung in das Projekt. Eva Kern gab außerdem noch den Tipp, während der Gründungsphase Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen, beispielsweise durch einen kollaborativen Logo- und/oder Namensfindungsprozess.

Herausforderungen und Scheitern

Definiere wie das Kulturhaus scheitern könnte und formuliere mögliche Lösungswege.
Es sollten Scheitergründe und mögliche Lösungswege formuliert werden, um in einer realen Krisensituation schnell, aber auch bedacht handeln zu können. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Mediator*innen zur Unterstützung miteinzubeziehen,

welche eine neutrale Außenperspektive einnehmen können (vgl. Corinna Krome; Proksch 2014, S. 53). Für kleinere Probleme hat es sich im mosaique als hilfreich erwiesen, Emailverteiler abzusichern, damit zum Beispiel keine Dinge über den Verteiler kommuniziert werden, die nur wenige Personen betreffen und die Saaldienste doppelt zu besetzen für mögliche kritische Situationen. Des Weiteren kann es hilfreich sein, Deadlines zu setzen, um nicht in der Planungsphase stecken zu bleiben (vgl. Corinna Krome; Eva Kern).

Schaffe eine offene Kommunikationskultur.

Ein Kulturhaus sollte festlegen, welche Strukturen und Regeln es in der Kommunikation gibt. Dies hilft der Orientierung von Ehrenamtlichen und verhindert, dass Einzelinteressen zu viel Gewicht bekommen. Hilfreich ist dafür eine regelmäßige Kommunikation zur Informationsweitergabe und zur Gestaltung der Strukturen und Regeln (vgl. Redmann 2018, S. 148). Mögliche und bestehende Konflikte sollten offen angesprochen und Beachtung geschenkt werden, bevor sie sich weiter ausbreiten (vgl. Redmann 2018, S. 150). In der Zusammenarbeit entstehen Hierarchien, die zu Konflikten führen können. Cathleen Strunz merkt dazu an: „Das gehört dazu und dem sollte man auch Raum geben, um die Konflikte dann auch bereinigen zu können“. Sie empfiehlt, Machtgefälle und Konflikte freundlich und respektvoll anzusprechen, um eine „Kultur des Respektes und des gegenseitig Sehens” (ebd.) zu schaffen, in der Personen, die von sich aus eher dazu tendieren, ihre eigene Meinung durchsetzen zu wollen, freundlich auf dies Verhalten aufmerksam gemacht werden können. Über das mosaique sagt sie: „Das ist ja auch wirklich so gewünscht, dass es keine hierarchischen Strukturen gibt, sondern gerade diese Konfliktlösungskompetenz im direkten Austausch gelebt wird“ (Cathleen Strunz).

Literaturempfehlungen

Für interessierte Leser*innen wird außerdem folgende Literatur empfohlen, die wertvoll für die Gründung eines Kulturhauses scheint:

Der Leitfaden von Redmann (2018) “Erfolgreich führen im Ehrenamt” gibt hauptsächlich Tipps für eine gute Leitung und Führung im Ehrenamt, beschreibt aber auch Motivationen von Ehrenamtlichen und bietet vielseitige Checklisten und Vorlagen für die Praxis.

In ihrem Praxis-Guide für “Lustvolles Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft” (2010) erläutern Andrea Rohberg und Alexander Schug viele Themen, die es während einer Neugründung zu bedenken gibt. Auch wenn der Fokus auf Kultur- und Kreativunternehmen liegt, die eine marktfähige Gründung anstreben, bieten die Autoren durch ihre praxisorientierten Tipps und Handlungsempfehlungen auch viele Einblicke, die der Gründung einer gemeinnützigen Organisation zu Gute kommen können. Rohberg und Schug basieren das vermittelte Wissen dabei sowohl auf ihren eigenen Erfahrungen als gründende Personen, bereichern ihr Werk aber auch anhand vieler Interviews und Ratschlägen von Experten. Besonders die Kapitel zu Finanzierung, Buchhaltung und Marketing könnten eine wertvolle Ergänzung dieser Ausarbeitung darstellen.

Was rechtliche Fragen angeht, kann das Buch von Wolfgang Pfeffer et. al. “Vereine gründen und erfolgreich führen - Satzung, Versammlung, Haftung, Gemeinnützigkeit, Steuern” (2017) zu Rate gezogen werden.

Quellen

Bergmann, M. et al. (2005): Qualitätskriterien transdisziplinärer Forschung, Frankfurt am Main: ISOE.

Deutscher Bundestag (1998): der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung") Konzept Nachhaltigkeit Vom Leitbild zur Umsetzung, Bonn.

Dinges, S. (2009): Freiwillige dringend gesucht. Ehrenamtliches Engagement in Altenheimen, Hannover: Schlütersche.

Eisenmann, S. (2007): Bürgerschaftliches Engagement im kulturellen Bereich - die Kulturstadt Stuttgart und ihre aktive Bürgergesellschaft. In: Stefan Liebling und Angela Koch (Hg.): Ehrenamt Musik 2. Vereine und Institutionen auf dem Weg in die Zukunft. Unter Mitarbeit von Markus Lutz. Regensburg: ConBrio, S.60-69.

Friedrich, W. J. (1997): Vereine und Gesellschaften - Ratgeber für Gründer, Mitglieder, Gesellschafter und Geschäftsführer. 8. Auflage. München: C.H. Beck.
Grunwald, Armin; Kopfmüller, Jürgen (2012): Nachhaltigkeit, Frankfurt & New York: Campus Verlag.

Jost, W. (1990): Ressourcen und Förderungsmöglichkeiten - Chancen alternativer Projekte im sozialen Bereich. Östringen: Jugendwerkstatt Östringen.

Kuhn, K. (2006): Zur kulturellen Dimension nachhaltiger Entwicklung - Eine metatheoretische und diskursanalytische Bestandsaufnahme, Lüneburg: Institut für Umweltkommunikation.

Mosaique (Jahr unbekannt): Aufgaben & Ansprechpartner*innen, unter: https://mosaique-lueneburg.de/mach-mit/ansprechpartner/, Zuletzt aufgerufen am: 31.7.19.

Mosaique (Jahr unbekannt): Die 4 Bereiche der Nachhaltigkeit, unter: https://mosaique-lueneburg.de/bereiche/, Zuletzt aufgerufen am: 31.7.19.

Mosaique (2019): Juli & August 2019 im mosaique, Unter: https://mosaique-lueneburg.de/wp-content/uploads/2019/06/veranstaltungen-mosaique-Juli-August2019.pdf, Zuletzt aufgerufen am: 31.7.19.

Mosaique (Jahr unbekannt): Veranstaltungen, unter: https://mosaique-lueneburg.de/bereiche/veranstaltungen/, Zuletzt aufgerufen am: 31.7.19.

Mosaique (Jahr unbekannt): Wohnen, unter: https://mosaique-lueneburg.de/bereiche/wohnen/, Zuletzt aufgerufen am: 31.7.19.

Mosaique (Jahr unbekannt): Haus der Kulturen Lüneburg Allgemeine Infos, unter: mosaique – Haus der Kulturen e.V.

Proksch, S. (2014): Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz (2. Aufl.), Berlin [u.a.]: Springer Gabler.

Redmann, B. (2018): Erfolgreich führen im Ehrenamt: Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage.), Wiesbaden: Springer Gabler.

Rohrberg, A. & Schug, A. (2010): Die Ideenmacher: Lustvolles Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ein Praxis-Guide, Bielefeld: transcript-Verl.

Seyhan, L. (2018): Projektmanagement im Ehrenamt: Grundlagen und Tipps, Wiesbaden: Springer Gabler.

Wöhrle-Himmel, C. (2007): Vereine gründen und erfolgreich führen: Satzung, Versammlungen, Haftung, Gemeinnützigkeit. 11. Auflage. München: C.H.Beck.

World Commision on environment and development (1987): Our common future. Schweiz: Oxford University Press.

Anhang

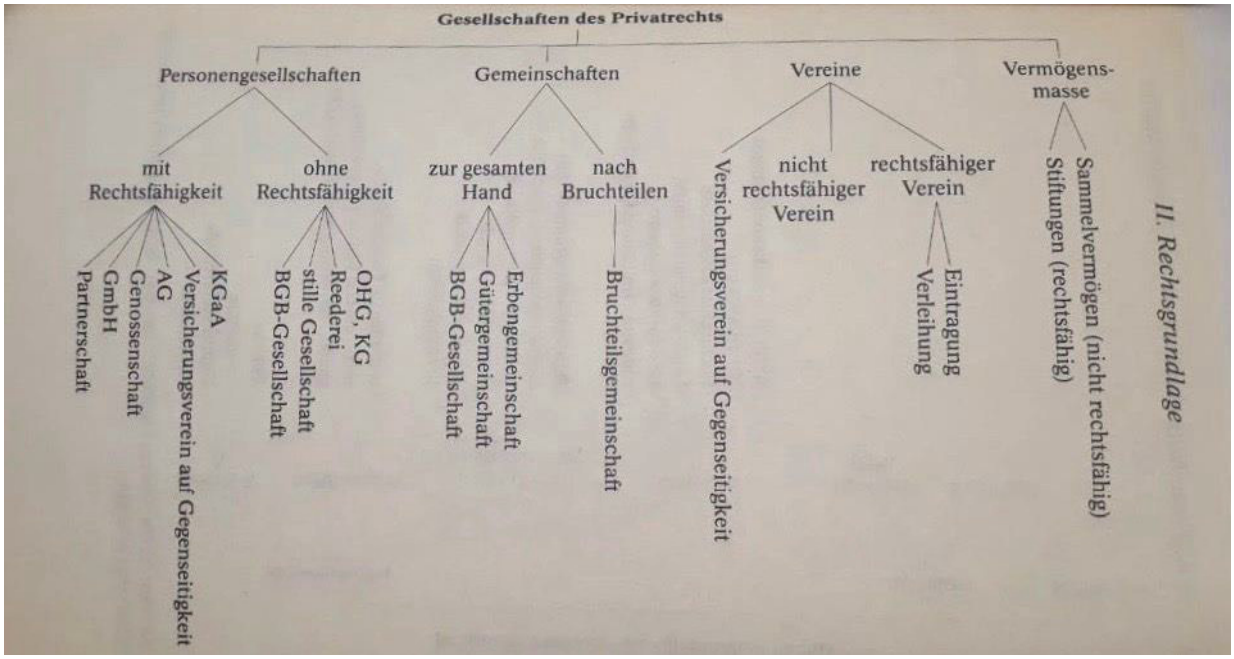
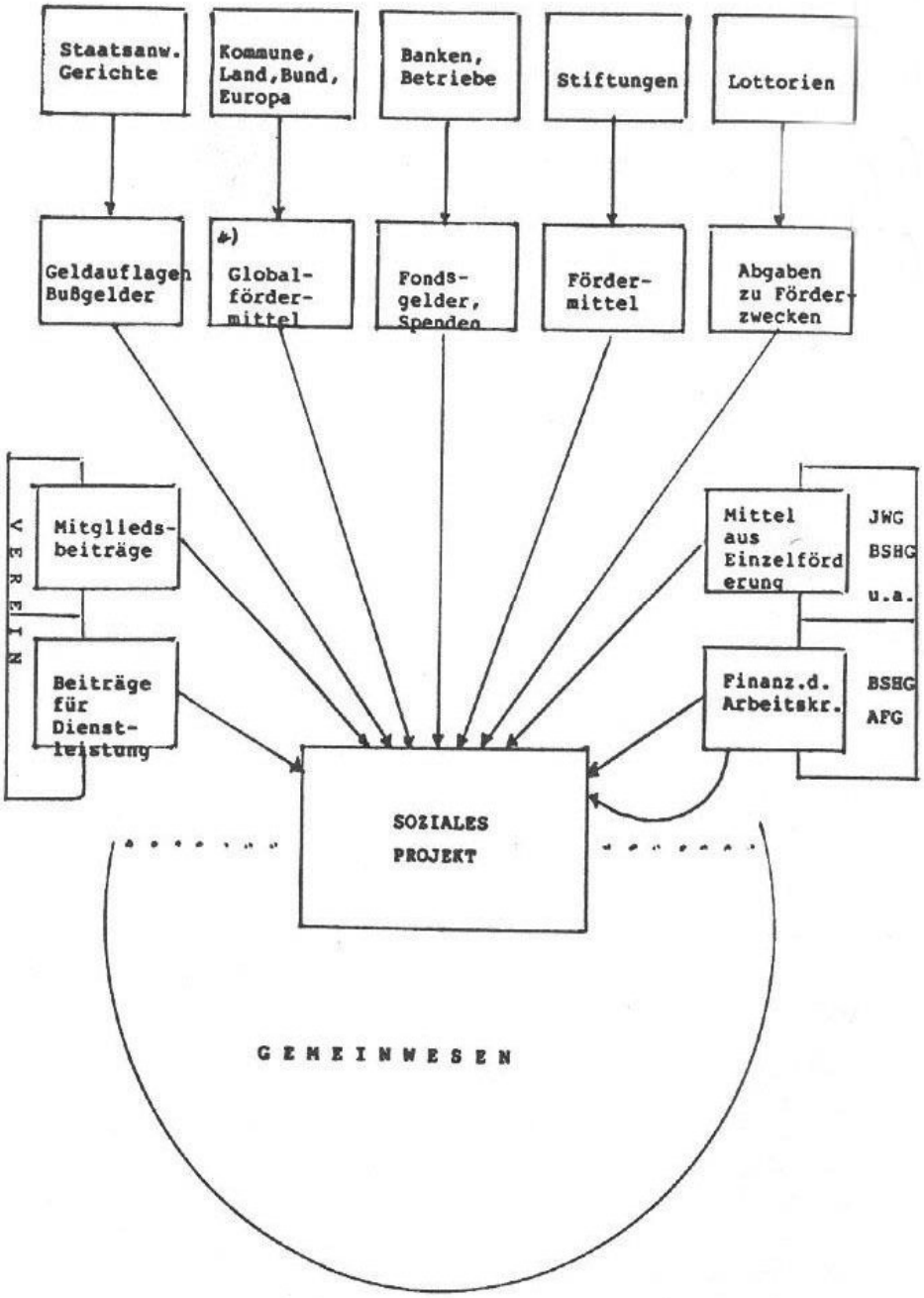


Abb. 2: Friedrich 1997, S.9



*) Auf Antrag nach den jeweiligen Vergaberichtlinien der Kommunen, der Bundesländer, des Bundes und der Europ. Kommission

125

Abb. 3: Jost 1990, S. 125.

Charta

Präambel

Das mosaique ist ein **offener Raum der Begegnung**, in dem das gegenseitige Kennenlernen von Menschen unterschiedlicher sozialer und geografischer Herkunft basierend auf dem Prinzip der **Menschlichkeit**, **Toleranz**, **Offenheit** und des **gegenseitigen Respekts** im Vordergrund steht. Für uns steht die Förderung von Maßnahmen zur Stärkung der Toleranz auf allen Gebieten der Kultur, der Integration und des guten Willens zum Frieden unter den Völkern an erster Stelle. Das mosaique ist ein inter-kultureller, inter-generationeller und inklusiver freundlicher Ort, der für **Menschen aus aller Welt und aus jeder sozialen Bevölkerungsgruppe** offen zugänglich ist und in dem sich alle Menschen willkommen fühlen. Wir verzichten bewusst auf religiöse und parteipolitische Aktivitäten. Im mosaique sind alle Menschen, unabhängig ihrer gesellschaftlichen Stellung, geographischen Herkunft, politischen Einstellung, dem ethnischen oder religiösen Hintergrund, Gesundheitszustand, der sexuellen Orientierung oder des Genders, willkommen.

Grundsätze

Wir, der mosaique e.V., sowie die BewohnerInnen, MitarbeiterInnen, ehrenamtlichen HelferInnen sowie die Inhaber, BetreiberInnen, NutzerInnen, Kooperationspartner und Gäste des Hauses, verpflichten uns im Rahmen dieser Charta dazu

1. ein friedliches Zusammenleben zu pflegen, das auf dem größtmöglichen gegenseitigen Respekt, der Wertschätzung, Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit jeder und jedes Einzelnen basiert,
2. uns gegen die Ausgrenzung, Diskriminierung und Isolation von Menschen, die in Deutschland Asyl suchen zu engagieren,
3. Freundschaft, Respekt und Frieden zwischen den Völkern sowie sozialen, ethnischen und religiösen Gruppen zu fördern,
4. die Vielfalt der Gesellschaft anzuerkennen und diese als gesellschaftlich positive Entwicklung und Chance zu erfassen,
5. die Gleichberechtigung von Personen jeden Geschlechts und Genders zu fördern.
6. von jeglicher Form physischer und psychologischer Gewalt Abstand zu nehmen und diese im Fall eines Verstoßes den Initiatoren und dem „mosaique e.V." zu melden,
7. das Recht auf freie Meinungsäußerung im Hause zu schützen und den Dialog zu suchen.
8. radikale Ansichten jeglicher Art, die zur Volksverhetzung, dem Ausschluss oder der Diskriminierung von einer oder mehreren der oben genannten Gruppen führen könnten, zu verurteilen und diesem Punkt Vorrang über Artikel 7) in dieser Charta zu geben,
9. die vorliegende Charta im externen und internen Dialog unter Einschluss der Öffentlichkeit weiterzuentwickeln und regelmäßig in ihrer Umsetzung zu überprüfen,
10. Jede/n, die/der gegen diese Charta verstoßen, des Hauses zu verweisen.
11. .....

Diese Charta ist Basis für weitere Verträge und in jeglicher Form die Grundlage für das Zusammenleben und die folgende Nutzung des Hauses.

Abb. 4: Charta (mosaique-lueneburg.de/projekt/charta/)