

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Institut für Politikwissenschaft

Wintersemester 2013/14

Masterkurs: Organisationstheorie und –soziologie

Dozentinnen: Prof.'in Dr. Annette Zimmer, Christina Rentzsch

Münster, 18. März 2014

Organisationsanalyse

Cultur- und Begegnungszentrum
Achtermannstraße (cuba e.V.)

Jurek Milde

Master Politikwissenschaft

3. Fachsemester

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einleitung	2
2. Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße (cuba e.V.)	4
2.1 Zahlen, Daten und Fakten.....	4
2.2 Gründung und Geschichte.....	5
3. Analyse	8
3.1 Leitbild, Ziele und Leistungen.....	9
3.2 Organisations- und Finanzierungsstruktur.....	13
3.3 Organisationsumwelt.....	20
3.4 Erfolge und zukünftige Herausforderungen.....	23
4. Resümee und Ausblick	28
Quellen- und Literaturverzeichnis	33
Anhang	A1
Erklärung der wissenschaftlichen Redlichkeit	

1. Einleitung

Anfang Februar 2011 feierte das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße (cuba) in Münster sein 25-jähriges Bestehen. In seinem Grußwort würdigte der Oberbürgermeister der Stadt Münster, Markus Lewe, das cuba als Institution mit den Worten: „Cuba gehört zu Münster wie der Prinzipalmarkt und der Aasee.“¹, während der damalige Staatssekretär für Kultur des Landes Nordrhein-Westfalen, Prof. Klaus Schäfer, die Geschichte, den Ursprung und den Vorbildcharakter des cuba hervorhob: „Cuba steht für die Entdeckung der Soziokultur.“² Allerdings lassen die Ergebnisse einer Ende Januar 2014 in Münster durchgeführten nicht repräsentativen Umfrage, an der sich rund 250 Passanten beteiligten, die Vermutung zu, dass das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße vielen Menschen vor Ort nur kaum bis gar kein Begriff ist.³ Mehr als ein Drittel der Befragten gab an, das cuba nicht zu kennen (vgl. Anhang I).

Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig, sich im Rahmen einer Organisationsanalyse einmal näher mit dem cuba auseinanderzusetzen.⁴ Die dieser Analyse zugrunde liegende Ausgangsfragestellung lautet dabei wie folgt: Wie funktioniert das cuba als Organisation? Anhand ausgewählter Untersuchungskriterien wird an dieser Stelle der Versuch unternommen, eine möglichst umfassende Darstellung des cuba aus organisationssoziologischer Perspektive zu liefern und damit Informationen bereitzustellen, auf die in erster Linie die Mitglieder des cuba sowohl für interne, beispielsweise in Form von Diskussions- und Planungsgrundlagen, als auch für externe Zwecke möglicherweise zur Steigerung der Bekanntheit als Institution in Münster, zurückgreifen können. Neben dem Rückgriff auf die beiden in den Jahren 2008 und 2010 von Mayrhofer, Meyer und Titscher herausgegebenen Einführungswerke zu Konzepten, Methoden und Anwendungsfeldern der Organisationsanalyse, die Grundagentexte zur Organisationssoziologie von Preisendörfer und einer ausführlichen Sichtung der Berichterstattung der regionalen Tageszeitungen Westfälische Nachrichten (WN) und Münstersche Zeitung (MZ) bilden im Sinne der Methodentriangulation vor allem das vom cuba veröffentlichte bzw. für die vorliegende Arbeit zur Verfügung gestellte Print- und Onlinematerial sowie leitfadengestützte Interviews mit Mitgliedern des cuba (vgl. Anhang II und III) die zentrale Informations- und Analysebasis für die nachstehende Untersuchung.

In einem der Organisationsanalyse vorausgehenden allgemeinen Kapitel wird zunächst die Frage geklärt, was sich konkret hinter dem Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße in Münster verbirgt, diesbezüglich wesentliche Zahlen, Daten und Fakten genannt sowie ausführlicher auf die Geschichte des cuba, insbesondere seiner Gründung, eingegangen (vgl. Kap. 2). Darauf aufbauend erfolgt dann im Weiteren die aspektorientierte Untersuchung des cuba, die sich mit den Kategorien „Leitbild, Ziele und

¹ Benning, Günter (2011): *25-jähriges Jubiläum. Alle fahren auf Cuba ab*. In: Westfälische Nachrichten, 01.02.2011. Online verfügbar unter: <http://www.wn.de/Muenster/2011/02/25-jaehriges-Jubilaeum-Alle-fahren-auf-Cuba-ab> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

² Ebd.

³ Anm.: Die Umfrage wurde am 29. und 30.01.2014 in der Ludgerstraße in Münster durchgeführt und erfolgte mündlich. Dabei wurden zufällig ausgewählte Passanten gefragt, ob sie das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße in Münster kennen würden. Für weitere Informationen: siehe Anhang I.

⁴ Anm.: Mit Ausnahme eines studentischen Forschungsprojekts in Form einer Organisationsbefragung am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster unter der Leitung von Prof. Dr. Annette Zimmer und ihrem damaligen Mitarbeiter Holger Krimmer aus dem Jahr 2005 wurde sich mit dem cuba bislang noch nicht eingehender organisationssoziologisch auseinandergesetzt.

Leistungen“ (vgl. Kap. 3.1), „Organisations- und Finanzierungsstruktur“ (vgl. Kap. 3.2), „Organisationsumwelt“ (vgl. Kap. 3.3) sowie „Erfolge und zukünftige Herausforderungen“ (vgl. Kap. 3.4) grob in vier Unterkapitel gliedern lässt. Die zentralen aus der Analyse hervorgehenden Ergebnisse bilden den Rahmen des abschließenden vierten Kapitels, in dem diese Befunde vor allem im Hinblick auf die zukünftige Ausrichtung und Entwicklung des cuba als Organisation noch einmal näher diskutiert und behandelt und auf dieser Grundlage Handlungsanregungen für die Mitglieder des cuba formuliert werden sollen (vgl. Kap. 4).

2. Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße (cuba e.V.)

Bevor im Rahmen des dritten Kapitels die konkrete Analyse des cuba im Vordergrund steht, sollen an dieser Stelle zunächst wesentliche Grundlageninformationen zum Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße in Münster bereitgestellt (vgl. Kap. 2.1) sowie ausführlicher auf die Geschichte unter besonderer Berücksichtigung der Gründung des cuba in den 1980er Jahren eingegangen werden (vgl. Kap. 2.2).

2.1 Zahlen, Daten und Fakten

Das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße in Münster ist ein sogenanntes soziokulturelles Zentrum, das eine Bandbreite unterschiedlichster Projekte, Vereine und Initiativen, sogenannte Mitgliederprojekte, beherbergt, die vor allem in den Bereichen sozialer Beratung, politischer Aktivitäten, Musik, Kunst und Kultur, Bildung, Frauenprojekte und Eine-Welt-Informationen angesiedelt sind. Standort des cuba ist das ehemalige Gebäude der Fachhochschule für Sozialwesen in der Achtermannstraße 10-12 in unmittelbarer Nähe des Hauptbahnhofs und der Innenstadt. Das Haus hat eine Fläche von rund 2000 qm und umfasst sowohl einen Veranstaltungsraum, verschiedene Seminar- und Gruppenräume als auch Musikproberäume. Das cuba ist ein eingetragener als gemeinnützig anerkannter Verein (e.V.) und wird von den im Haus tätigen Mitgliederprojekten getragen, die zugleich Mieter und Mitglieder im cuba sind (vgl. Kap. 3.2.1). Derzeit sind dies folgende 25 Projekte, Vereine und Initiativen (Stand: Januar 2014):

- Amnesty International Deutschland Bezirk Münster-Osnabrück
- Anwaltsbüro Karin Piene
- cuba Arbeitslosenberatung
- cuba-cultur
- Cuba Nova
- Deutsche Friedensgesellschaft Münster
- Eine Welt Netz NRW
- ensemble:hörsinn
- Frauenforschungsstelle D.I.W.A Münster e.V.
- Europäisches Shiatsu Institut Münster (ESI)
- Frauen und Mädchen Selbstverteidigung und Sport (FSV Münster e.V.)
- Gesellschaft für neue Musik Münster e.V. (GNM)
- Holtz & Faust GbR
- Jazzclub Münster e.V.
- Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultureller Zentren Nordrhein-Westfalen (LAG NRW)
- MünstersArbeitsLosenTreffAchtermannstraße (Malta)
- MieterInnen-Schutzverein
- Musikwerkstatt e.V.
- Patanjali Yogaschuel, Hamsa Yoga Sangh Zentrum NRW
- Pro Weltwärts NRW
- Regionale Landwirtschaft Münsterland e.V.
- Sozialpädagogisches Bildungsnetzwerk Münster e.V. (Sobi)
- Sozialbüro im cuba (sic)
- Vamos e.V.
- Zugvogel e.V.

Mittlerweile haben sich das cuba und seine Mitgliederprojekte zu einem kleinen mittelständischen Betrieb entwickelt, der nicht nur feste Arbeitsplätze in Voll- und Teilzeit für 45 Personen bietet, sondern auch befristete Stellen für 15 Personen und Aushilfs- bzw. Honorartätigkeiten für etwa 150 Personen.⁵ Der Gesamtumsatz des Hauses bezifferte sich für das Jahr 2013 auf rund 3,8 Millionen Euro (vgl. Kap. 3.2.2). Über die Mitgliedschaft im Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband hinaus ist der Trägerverein cuba e.V. weiterhin Mitglied in der Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultureller Zentren Nordrhein-Westfalen (LAG NW), im Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation Nordrhein Westfalen e.V. sowie in der Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG) Bahnhofsviertel Münster e.V.

Das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße ist eines von insgesamt 63 soziokulturellen Zentren in Nordrhein-Westfalen, die sich der LAG NW zusammengeschlossen haben. In einer Definition der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V. heißt es:

„Soziokulturelle Zentren sind grundsätzlich Kultureinrichtungen. Die Konstituente ‚Sozio-‘ verweist darauf, dass über diese Einrichtungen Kultur und Kunst eng mit der Gesellschaft verknüpft werden. Der kulturelle Wirkungsanspruch reicht folglich in viele Arbeitsbereiche hinein, die nicht im klassischen Sinn zum Kulturbereich gehören, wie Kinder- und Jugendarbeit, Bildung, Soziales, Siedlungsentwicklung und Umwelt. Der besondere Wert der Verknüpfung liegt nicht in der möglichst großen Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsfelder, sondern in der Art und Weise, wie diese miteinander und mit der Lebenssituation vor Ort in Beziehung gesetzt werden.“⁶

Die ersten soziokulturellen Zentren entstanden Anfang der 1970er Jahre im Kontext des Aufkommens der sogenannten Neuen Sozialen Bewegungen in Deutschland in Form selbstverwalteter Kommunikationszentren, Kulturläden oder Bürgerhäuser, häufig gegen den politischen Widerstand von Seiten der Parteien und Kommunalverwaltungen und primär mit dem Ziel verbunden, ein Alternativmodell für andere gesellschaftliche Arbeits- und Lebensformen in Abgrenzung zum klassischen, bürgerlichen Kunst- und Kulturbetrieb zu sein.⁷ Vor diesem Hintergrund ist auch die Entstehungsgeschichte des cuba in Münster zu verstehen, mit der sich im Rahmen des nachfolgenden Teilkapitels eingehender befasst werden soll.

2.2 Gründung und Geschichte

Der Gründung des cuba mit Einzug in das Haus in der Achtermannstraße 10-12 am 1. Februar 1986 geht eine längere Vorgeschichte voraus, die im Folgenden im Sinne eines möglichst umfassenden Verständnisses der Entstehungsgeschichte des cuba kurz dargelegt wird.

Am 2. Dezember 1983 bildet sich eine Projektgruppe, an der sich mehrere selbstorganisierte Projekte und Initiativen aus dem Bereich der Alternativszene Münsters

⁵ Cuba (2011): *Informationsbroschüre anlässlich des 25-jährigen Bestehens des cuba*. Münster: Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße (cuba e.V.), S. 3.

⁶ Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren (2009): *Definition soziokulturelles Zentrum*. Online verfügbar unter: <http://www.soziokultur.de/bsz/node/80> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

⁷ Vgl. Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren (2009): *Geschichte soziokultureller Zentren in Deutschland*. Online verfügbar unter: <http://www.soziokultur.de/bsz/node/80> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

beteiligen. Im Fokus steht die Idee der Verbindung unterschiedlicher wirtschaftlicher und soziokultureller Gruppen des alternativen Spektrums. Aus dieser Projektgruppe geht der am 23. August 1984 gegründete „Verein zur Förderung und Vernetzung der Alternativkultur“ hervor, der sich zum Ziel gesetzt hat, Räumlichkeiten für die beteiligten Projekte, Vereine und Initiativen in Gestalt eines gemeinsamen Projekthauses in Münster zu suchen. Im Mittelpunkt dieser vor allem von den beiden Hauptträgern Informationszentrum Solidarische Welt (ISW) und Sozialpädagogisches Bildungsnetzwerk Münster (Sobi) vorangebrachten Überlegungen stehen nicht allein ökonomische Kalküle im Sinne der gemeinsam getragenen und verantworteten Finanzierung des Hauses, sondern vor allem der Gedanke der Vernetzung, Zusammenarbeit, Selbstverwaltung und Autonomie der Hausgemeinschaft und der darin mitwirkenden Projekte. Gesucht wurden Räumlichkeiten, die auch offen für andere Bevölkerungskreise sein sollten. Nachdem eine Reihe von Häusern besichtigt worden war, die allerdings nicht dem Zweck des Aufbaus eines autonomen Kultur- und Kommunikationszentrums entsprechen, finden die Beteiligten schließlich das ehemalige Gebäude der Fachhochschule für Sozialwesen, das im Mai 1985 zunächst mit dem Makler, jedoch ohne den Eigentümer, besichtigt wird. Als die Zusage an einen anderen Mitbewerber zurückgezogen wird, steigen die Mitglieder des „Vereins zur Förderung und Vernetzung der Alternativkultur“ im September 1985 in die Vertragsverhandlungen mit dem Eigentümer ein, die am 21. Dezember 1985 in Form eines zunächst dreijährigen Mietvertrags mit der Erbgemeinschaft Köhne positiv zum Abschluss gebracht werden. Nach einer ersten kurzen Renovierungsphase wird das Haus am 01. Februar 1986 als Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße (c.u.b.a) bezogen und eingeweiht.

Der Grundtenor der ersten Monate lautet zunächst kein konkretes Konzept zu verfolgen, sondern erst einmal in das Haus einzuziehen und zu versuchen, dieses vollzubekommen, was relativ zeitnah realisiert wurde. Angesichts der mit dem Mietvertrag verknüpften Maßgabe, bis Ende des Jahres 1988 öffentliche Förderungen für die notwendigen Umbau- und Renovierungsarbeiten im Haus zu beantragen, wird unmittelbar nach dem Einzug 1986 damit begonnen, die nötigen Unterlagen für den Antrag zur Städtebauförderung an das Land Nordrhein-Westfalen zusammenzustellen. Letztlich scheitert der Antrag an der erforderlichen Unterstützung von Seiten der Stadt Münster mit der Konsequenz, dass das c.u.b.a nicht im Förderungsprogramm für das Jahr 1987 berücksichtigt wird. Im Februar 1988 wird das Haus schließlich ohne Städtebaufördermittel hauptsächlich durch Mittel der Eigentümergemeinschaft, der Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) vom Arbeitsamt, kleineren städtischen Zuschüssen, einem Zuschuss der Aktion Sorgenkind sowie großer Eigenleistung der Mitgliederprojekte umgebaut. Die Umbau- und Renovierungsarbeiten werden Ende November 1989 abgeschlossen, in dieser Zeit verlassen einige Projekte das Haus.

Im Oktober 1990 findet in Münster erstmals eine städtische Anhörung zur Soziokultur statt, infolge derer die Förderung soziokultureller Konzepte beschlossen wird. 1991 erhält das c.u.b.a erstmals städtische Betriebskostenzuschüsse. Weitere wichtige Quellen der finanziellen Förderung stellen in der Anfangszeit die Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) des Arbeitsamtes, Beschäftigungsmöglichkeiten durch das Sozialamt und das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales sowie projektbezogene

Förderungen und Spenden bzw. Fördermitgliedschaften dar. Vier Jahre später, im Jahr 1995, erhält das c.u.b.a weitere Fördermittel für den Kulturbereich und die Arbeitslosen- und Sozialhilfeberatung von Stadt und Land. In dieser Konsolidierungsphase wird aus c.u.b.a cuba und der Namenszusatz „Verein zur Förderung und Vernetzung der Alternativkultur“ entfällt. Im Dezember 1997 läuft die letzte ABM im cuba aus. Auf der Grundlage von Städtebaufördermitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und der Stadt Münster wird 1999 eine umfassende Modernisierung des Veranstaltungsbereiches vorgenommen. Mit der Gründung der Gesellschaft für Neue Musik e.V. (GNM) im Jahr 2000 organisiert die cuba-cultur das erste KlangZeit-Festival in Münster. Nach der vorübergehenden Schließung der Kneipe infolge mehrerer Betreiberwechsel im Vorjahr folgt 2005 die Wiedereröffnung unter dem Namen „Cuba Nova“, in dem 2008 die NRW Poetry-Slam Meisterschaften stattfinden. Im Rahmen des Konjunkturprogramms unterzieht sich das cuba 2009 energieeffizienter Renovierungsmaßnahmen, im selben Jahr starten die Konzeptförderungsprogramme für die cuba-cultur durch das Land Nordrhein-Westfalen. Anfang Februar 2011 feiert das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße sein 25-jähriges Bestehen.

3. Analyse

Nachdem im vorangegangenen Kapitel grundlegende Informationen zum cuba gegeben sowie auf seine Gründungs- und Entwicklungsgeschichte eingegangen worden ist, erfolgt an dieser Stelle im Weiteren eine aspektorientierte Analyse des cuba als Organisation. Dabei wird von einem breiten soziologischen Organisationsbegriff ausgegangen, der Organisationen als bestimmten Typen sozialer Systeme definiert, welcher sich durch spezifische Charakteristika wie formal festgelegten Regeln, formaler Mitgliedschaft und Organisationsstruktur von seiner Umwelt bzw. anderen Typen sozialer Systeme wie Gruppen, Familien oder der Gesellschaft abgrenzt.⁸ Demgegenüber bezeichnet eine Organisationsanalyse als empirische Studie im Allgemeinen eine systematische Untersuchung und Beschreibung von Merkmalen, Bedingungen, Strukturen und Prozessen in Organisationen.⁹ In diesem Zusammenhang kann je nach Erkenntnisinteresse und Anlass der Analyse auf eine Bandbreite unterschiedlicher Ausgangspunkte, Untersuchungsebenen und -methoden sowie theoretischer Zugänge für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand Organisation zurückgegriffen werden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit steht die konkrete Bearbeitung der Frage, wie das cuba als Organisation funktioniert, im Mittelpunkt des Interesses. Ihrem Gegenstand und der ihr zugrunde gelegten Untersuchungskriterien entsprechend, setzt die Organisationsanalyse dabei in ihrer Betrachtung in aller erster Linie auf der Mesoebene an. Das damit verbundene Ziel ist eine möglichst umfassende Darstellung des cuba aus organisationssoziologischer Perspektive. Die Untersuchung erfolgt in vier Schritten und auf der Grundlage folgender acht ausgewählter Analyse Kriterien:

- Leitbild und Selbstverständnis
- Ziele und Strategien
- angebotene Leistungen
- Organisationsform und -aufbau
- Finanzierungsstruktur
- Organisationsumwelt
- Erfolge
- zukünftige Herausforderungen

Die angeführten Untersuchungsaspekte wurden nicht zuletzt aus Gründen der Praktikabilität und einer besseren Übersichtlichkeit unter vier übergeordnete Kategorien subsumiert, die gleichzeitig den Rahmen und die Struktur der Analyse bilden. In Kap. 3.1 wird zunächst auf das Leitbild, die Ziele und angebotenen Leistungen des cuba eingegangen, ehe im nächsten Schritt seine Organisations- und Finanzierungsstruktur im Vordergrund steht (vgl. Kap. 3.2). Der Frage, ob und inwieweit Einfluss von sogenannten Stakeholdern auf das cuba ausgeübt wird und wie es um die Wettbewerbssituation vor Ort in Bezug auf andere Institutionen in Münster mit ähnlichen Zielgruppen gestellt ist, soll im dritten Teilkapitel nachgegangen werden (vgl. Kap. 3.3). Welche bisherigen Erfolge das

⁸ Vgl. Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (2010): *Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden*. Wien: facultas.wuv Universitätsverlag, S. 18f.

⁹ Vgl. Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (2008): *Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden*. Wien: facultas.wuv Universitätsverlag, S. 55.

cuba seit seiner Gründung im Jahr 1986 verzeichnen kann und mit welchen Herausforderungen es in mittel- und langfristiger Perspektive konfrontiert sein wird, ist Gegenstand des vierten und letzten Untersuchungsschritts (vgl. Kap. 3.4). Auf die zentralen aus der hier durchgeführten Analyse hervorgehenden Ergebnisse wird im Anschluss in einem abschließenden vierten Kapitel noch einmal Bezug genommen (vgl. Kap. 4).

3.1 Leitbild, Ziele und Leistungen

In einem ersten Untersuchungsschritt wird an dieser Stelle zunächst der Frage nachgegangen, ob und wenn ja, welches Leitbild dem cuba zugrunde liegt und welche Angaben sich über sein Selbstverständnis als Organisation machen lassen (vgl. Kap. 3.1.1). Daran unmittelbar anschließend stehen im Weiteren der Zweck bzw. die Ziele des cuba als soziokulturelles Zentrum sowie die für die Realisierung dieser eingesetzten und verfolgten Mittel und Strategien im Fokus der Betrachtung (vgl. Kap. 3.1.2). Mit einem Überblick über die vom cuba angebotenen Leistungen schließt das erste Teilkapitel (vgl. Kap. 3.1.3).

3.1.1 Leitbild und Selbstverständnis

Ein Leitbild ist eine schriftlich in der Regel kurz und prägnant verfasste Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und der in ihr verankerten Grundprinzipien. Es beschreibt die Mission und Vision einer Organisation sowie die damit verbundene und anzustrebende Organisationskultur und -werte. Sinn und Zweck eines Leitbildes ist es darüber hinaus, einerseits den Mitgliedern innerhalb einer Organisation nicht nur einen gemeinsamen Orientierungsrahmen zu geben, sondern auch identitäts- und motivationsstiftend sowie handlungsleitend zu wirken. Andererseits soll es der Öffentlichkeit und interessierten Dritten deutlich machen, wofür die jeweilige Organisation steht und somit seine Außenwahrnehmung insgesamt steigern. Ein Leitbild ist Grundlage und Bestandteil der sogenannten Corporate Identity (CI), der Identität eines Unternehmens.

Im Hinblick auf das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße ist festzustellen, dass das cuba trotz mehrfacher Versuche und Diskussionsanstöße vor allem im Vorfeld der Jubiläen zum 10- bzw. 20-jährigen Bestehen und zuletzt im Zusammenhang mit der im Jahr 2005 vom Institut für Politikwissenschaft unter der Leitung von Prof.'in Dr. Annette Zimmer und ihrem damaligen Mitarbeiter Holger Krimmer durchgeführten Organisationsbefragung, deren Ergebnisse in den Prozess der Leitbildentwicklung einfließen sollten, bislang noch nicht über ein gemeinsames und schriftlich fixiertes Leitbild verfügt. Als Gründe dafür, dass die internen Diskussionen zur Herausarbeitung eines Leitbildes nicht weiter geführt bzw. immer wieder aufgeschoben wurden, führt ein Teil der Befragten die gestiegene Arbeitsbelastung in den eigenen Projekten sowie fehlenden Konsens über die konkrete Ausgestaltung eines Leitbildes an. Allerdings sei man mehrheitlich davon überzeugt, dass ein Großteil derjenigen, die bereits seit längerer Zeit dem cuba oder einem seiner Mitgliederprojekte angehören, ein inneres Leitbild im Kopf hätten, was bis dato jedoch noch nicht schriftlich festgehalten worden sei. Insgesamt scheint das Interesse wie auch die Erkenntnis der Notwendigkeit der Entwicklung eines Leitbildes von Seiten der Beteiligten weiterhin zu bestehen. Insofern

stellt die Leitbilddiskussion im cuba einen wichtigen Aspekt dar, auf den im Rahmen des vierten Kapitels noch einmal eingegangen werden soll (vgl. Kap. 4).

Ein wesentlicher Faktor, der auch den Prozess und die damit einhergehenden Probleme der Herausarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes beeinflusst, ist die Heterogenität und Pluralität des cuba, seiner Mitgliederprojekte und der darin mitwirkenden Personen, welche insbesondere in der Frage nach dem Selbstverständnis als Organisation zum Ausdruck kommt. Angesichts der Bandbreite der aus den Interviews sowie der Analyse des vom cuba zur Verfügung gestellten Print- und Onlinematerials hervorgehenden Antworten und Positionierungen ist es an dieser Stelle nicht möglich, eine abschließende und vollständige Einschätzung hinsichtlich des Selbstverständnisses des cuba abzugeben. Dennoch lassen sich in diesem Zusammenhang fünf zentrale Prinzipien bzw. Charakteristika als kleinster gemeinsamer Nenner identifizieren und formulieren, die das Selbstbild des cuba prägen und auf die im weiteren Verlauf dieser Untersuchung immer wieder Bezug genommen wird. Diese lassen sich unter folgende fünf Stichworte zusammenfassen:

- Vielfalt
- Autonomie
- Vernetzung
- städtische Institution
- Alternativkultur

Die hier aufgeführten Merkmale bilden die Grundlage für die im Rahmen des nächsten Abschnitts zu analysierenden Zielsetzungen und Strategien des cuba, weshalb sie an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden sollen (vgl. Kap. 3.1.2).

3.1.2 Ziele und Strategien

Als konstitutive Elemente für das Bestehen und die Entwicklung einer Organisation sind die Ziele und Zwecke sowie die für deren Realisierung und Umsetzung notwendigen Strategien und Mittel zentrale und eng miteinander verbundene Anwendungsbereiche der Organisationsanalyse.¹⁰ Laut Preisendörfer lassen sich ohne Anspruch auf Vollständigkeit vier zentrale Funktionen bzw. Aufgaben von Organisationszielen benennen, die seiner Ansicht nach jedoch wie auch der Begriff der Organisationsziele im Allgemeinen mit einer gewissen Vorsicht und kritischen Distanz zu betrachten sind. Demnach erfüllen Organisationsziele nicht nur eine Motivationsfunktion für die in vielfältiger Art und Weise an einer Organisation beteiligten Personen und bieten darüber hinaus die Möglichkeit der Einschätzung und Überprüfung von Erfolg und Misserfolg, sondern dienen zudem auch als Orientierungshilfe und Richtschnur für Entscheidungen sowie der Legitimierung der Organisation nach außen.¹¹

Hinsichtlich der Analyse der Ziele des cuba erscheint es hier zunächst sinnvoll, zwischen allgemeinen bzw. abstrakten und spezifischen Zielsetzungen zu unterscheiden. Unter erstere Kategorie fallen namentlich schriftlich und öffentlich dokumentierte Ziel- und Zweckbestimmungen wie sie in der erstmals im Jahr 1987 vom cuba herausgegebenen

¹⁰ Vgl. Mayerhofer/Meyer/Titscher, *Praxis der Organisationsanalyse*, a.a.O., S. 47f.

¹¹ Vgl. Preisendörfer, Peter (2008): *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 62f.

Informationsbroschüre sowie in der Vereinsatzung vom 21. Mai 2003 vorzufinden sind. In einem Abschnitt zur Gründungsgeschichte des cuba heißt es in der Anfang 1987 veröffentlichten Informationsschrift:

„Trotz oder gerade wegen der Heterogenität der am c.u.b.a beteiligten Gruppen haben wir uns einen gemeinsamen Rahmen gegeben, der sich zum Ziel gesetzt hat, ein stadtbezogenes Kultur- und Begegnungszentrum aufzubauen, um die inhaltliche Arbeit der verschiedenen Projektgruppen breiten Kreisen der Bevölkerung Münsters näherzubringen und für die Entwicklung einer sozial sinnvollen, ökologischen und friedlichen Welt beizutragen sowie Perspektiven zu entwickeln für von Dauerarbeitslosigkeit bedrohte und betroffene Personen.“¹²

Ferner definiert Art. 2 Abs. 2 in der zuletzt am 21. Mai 2003 geänderten Fassung der Satzung die Zwecke und Ziele des cuba wie folgt:

„Zweck des Vereins ist die Förderung der Kinder-, Jugend- und Altenhilfe, der Volksbildung, der internationalen Gesinnung und Völkerverständigung, des Umweltschutzes und der Ökologie, von Kunst, Kultur und Wissenschaft und Forschung und des Wohlfahrtswesens. Darüber hinaus soll die Kommunikation und Koordination (Förderung und Vernetzung der Alternativkultur) zwischen den Projekten, Initiativen und Institutionen, die in diesem Bereich arbeiten, verbessert werden. Ein weiterer Zweck ist die Unterstützung von Menschen mit körperlicher Behinderung im Umgang mit ihrer Benachteiligung und bei ihrer Integration in das gesellschaftliche Leben.“¹³

Mit Ausnahme dieser beiden Textstellen hat das cuba bisher weder weitere Zielsetzungen formuliert und veröffentlicht, noch auf Grundlage der bestehenden Bestimmungen nähere inhaltliche Konkretisierungen bzw. Spezifizierungen vorgenommen. Insofern tritt in diesem Zusammenhang nicht nur das „Problem der hehren Worte“¹⁴, die für Außenstehende und unter Umständen sogar für die eigenen an der Organisation mitwirkenden Personen wenig greifbar bzw. präzise sind, sondern auch die häufig bei Organisationen festzustellende Tendenz, die eigenen Ziele bewusst unbestimmt und vage zu halten, erkennbar zutage. Auf diesen Umstand angesprochen, entgegneten zwei Gründungsmitglieder des cuba selbstkritisch, dass man in der Vergangenheit bislang zu wenig getan habe, um konkretere Ziele und Zwecke zu bestimmen bzw. die für diese Prozesse erforderlichen Diskussionen nicht angestoßen habe. Die Befragten sind der Auffassung, dass eine solche Debatte in näherer Zeit geführt werden sollte, bringen dabei jedoch ihre Skepsis gegenüber dem aus der Festschreibung expliziter und verbindlicher Zielsetzungen resultierenden Nutzen deutlich zum Ausdruck: „Übergeordnete Ziele in einem Gesamtkonzept zu definieren wäre unter Umständen für das cuba der Tod.“¹⁵

Die bislang in der Frage nach den Zielen und Zwecken des cuba erzielten Ergebnisse sind insgesamt nur wenig zufriedenstellend. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden auf der Grundlage von Interviews mit den leitenden Akteuren sowie der

¹² Cuba (1987): *Informationsbroschüre des c.u.b.a.* Münster: Verein zur Förderung und Vernetzung der Alternativkultur e.V., S. 11.

¹³ Cuba (2003): *Satzung des Kultur und Begegnungszentrums Achtermannstraße e.V. in der Fassung vom 21.05.2003.* Münster.

¹⁴ Preisendörfer, *Organisationssoziologie*, a.a.O., S. 65.

¹⁵ Interview mit Rainer Bode, Mitbegründer und ehrenamtlicher Geschäftsführer des cuba vom 19.12.2013.

Analyse der bisherigen Entwicklung und Aktivitäten des cuba sechs spezifische Zielsetzungen formuliert, die für das cuba charakteristisch und von Bedeutung zu sein scheinen, jedoch bislang nicht schriftlich fixiert worden sind:

1. Ziel des cuba e.V. als Trägerverein und Hauptmieter ist es, die notwendigen Räumlichkeiten und Infrastruktur für die im Haus tätigen Mitgliederprojekte zu organisieren und bereitzustellen (vgl. Kap. 3.2.1).
2. Ziel des cuba ist es, als Plattform, Anlaufstelle und Erprobungsinstanz für Menschen, Themen, Initiativen und Projekte in Münster zu fungieren.
3. Ziel des cuba ist die Vernetzung sowohl nach innen, d.h. zwischen den einzelnen Mitgliederprojekten als auch nach außen vor allem in Form der Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, Initiativen, Vereinen und Projekten im Sinne der Förderung der Alternativkultur.
4. Ziel des cuba ist die Förderung der Vielfalt, insbesondere der kulturellen Vielfalt sowohl im cuba als auch in der Stadt Münster insgesamt.
5. Ziel des cuba ist die Wahrung der eigenen Autonomie als Institution, d.h. der Erhalt der Unabhängigkeit, Eigenständigkeit, Selbstorganisation und –verwaltung.
6. Ziel des cuba ist es, sich als städtischer Akteur in die politischen, sozialen und kulturellen Belange der Stadt Münster einzumischen und diese über die Arbeit an bestimmten politischen, sozialen und kulturellen Themen aktiv mitzugestalten.

Nachdem die zentralen Zielsetzungen des cuba konkretisiert und dargelegt worden sind, stellt sich zum Ende dieses Abschnitts hin abschließend die Frage nach den vom cuba zur Realisierung dieser Ziele eingesetzten und verfolgten Mittel und Strategien. Auch an dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass in diesem Kontext bislang keine vom cuba schriftlich verfassten Dokumente vorliegen, sodass auch dieser Aspekt im Rahmen der geführten Interviews behandelt wurde. Dabei führten die Befragten nicht nur eine vor allem in der Anfangszeit des cuba intensive und breite Öffentlichkeitsarbeit inklusive öffentlichkeitswirksamer Aktionen und Kampagnen, sondern auch den Anspruch an, Themen und Felder zu besetzen bzw. aufzugreifen, die für eine Stadt und seine Gesellschaft von Bedeutung seien. Darüber hinaus wurde die interne und externe Vernetzung mit anderen Initiativen, Projekten und Personen insbesondere in Form von Kooperationen und Mitgliedschaften genannt. Einen weiteren Ansatz bildet das Bestreben, Präsenz im städtischen Diskurs und damit in der Öffentlichkeit Münsters zu zeigen. Zudem spielen auch das Bemühen, eine fortwährend gute und transparente Vorstands- und Verwaltungsarbeit zu leisten sowie solide mit den eigenen Finanzen und den zur Verfügung stehenden Geldern zu haushalten eine in diesem Zusammenhang wichtige Rolle.

3.1.3 angebotene Leistungen

In der Regel ist davon auszugehen, dass Organisationen, die keine Leistungen für ihre Umwelt erbringen, nicht überleben können.¹⁶ Aufgrund der angesprochenen Heterogenität und der Vielzahl seiner Mitgliederprojekte sowie der darin mitwirkenden Personen (vgl.

¹⁶ Vgl. Mayerhofer/Meyer/Titscher, Organisationsanalyse, a.a.O., S. 39.

Kap. 2.1) kann das cuba als soziokulturelles Zentrum ein breites Spektrum an Freizeit-, Beteiligungs- und Unterstützungsangeboten vorweisen, die sich im Wesentlichen den Bereichen von Kultur, Bildung, Beratung und Aktion bzw. Politik zuordnen lassen. Daneben sind in diesem Kontext die Aspekte der Vernetzung und Begegnung als übergreifende Kategorien anzuführen, auf die an dieser Stelle jedoch nicht gesondert eingegangen wird.

Die Angebote im Bereich Kultur reichen von Ausstellungen, Installationen, Konzerten, Lesungen und Poetry Slam über Instrumentalunterricht, Musikkurse, Workshops und Bandprojekte bis hin zu mehrmals wöchentlich stattfindenden Partys.¹⁷ Den Schwerpunkt im Bereich Bildung setzt vor allem die Fort- und Weiterbildung in Form von Kursen, Workshops, Seminaren und Bildungsurlauben zu Themen wie Gesundheit, Tanz, Musik, Yoga, Selbstverteidigung und Spiritualität sowie umwelt- und entwicklungspolitische Bildungsprojekte.¹⁸ Ein Bereich, der sich vor dem Hintergrund der bestehenden und sich stetig verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen, Reformen und politischen Maßnahmen in besonderer Weise in einem fortwährenden Anpassungs- und Veränderungsprozess befindet, ist der Beratungsbereich im cuba. Die hier bereitgestellten Leistungen umfassen sowohl Arbeitslosen- und Sozialberatung als auch Unterstützung in Fragen des Familien- und Mietsrechts sowie der Umsetzung der UN-Behindertenkonvention und Urlaubsservice für Rollstuhlfahrer.¹⁹ Im Feld der Aktion bzw. Politik stehen dagegen vor allem Themen, Projekte und Aktionen auf soziokultureller und entwicklungspolitischer Ebene im Fokus.²⁰

3.2 Organisations- und Finanzierungsstruktur

Im Weiteren soll zum einen geklärt werden, wie das cuba als Organisation aufgebaut und strukturiert ist und zum anderen der Frage nachgegangen werden, auf welcher Grundlage und mit welchen Mitteln sich das Kultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße finanziert. Sowohl der Aspekt der Organisations- als auch der Finanzierungsstruktur stellt einen elementaren Bestandteil der Organisationsanalyse dar. Die Untersuchung der Organisationsform und des Organisationsaufbaus des cuba erfolgt im Rahmen des ersten Abschnitts dieses Teilkapitels (vgl. Kap. 3.2.1), ehe im Anschluss daran die Erörterung der Finanzierungsstruktur des cuba im Mittelpunkt steht (vgl. Kap. 3.2.2).

3.2.1 Organisationsform und -aufbau

Während der Begriff der Organisationsform im Allgemeinen die Art und Weise, wie etwas organisiert ist, beschreibt, bezieht sich der Begriff der Organisationsstruktur an dieser Stelle auf die konkrete Ausgestaltung dieser Form, d.h. auf den Aufbau und die innere Gliederung einer Organisation. Unter Berücksichtigung der hier vorgenommenen Differen-

¹⁷ Vgl. Cuba (2014): *Homepage. Bereich Kultur*. Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/70.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

¹⁸ Vgl. Cuba (2014): *Homepage. Bereich Bildung*. Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/71.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

¹⁹ Vgl. Cuba (2014): *Homepage. Bereich Beratung*. Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/72.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

²⁰ Vgl. Cuba (2014): *Homepage. Bereich Aktion*. Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/73.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

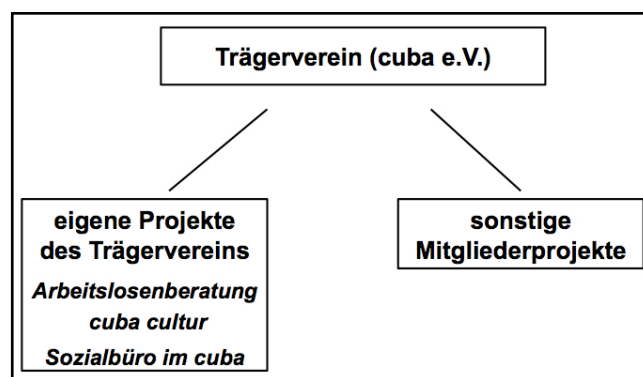
zierung wird in einem ersten Analyseschritt zunächst auf die Organisationsform des cuba eingegangen.

Wie bereits an anderer Stelle kurz erläutert, wird das cuba von den derzeit rund 25 im Haus tätigen Projekten, Vereinen und Initiativen getragen, die zugleich Mitglieder und Mieter des Trägervereins cuba e.V. sind (vgl. Kap. 2.1). Alle Mitgliederprojekte haben einen eigenständigen Status, d.h. sie organisieren ihr Programm, ihr Personal und ihre Finanzen selbst, in eigener Verantwortung und damit unabhängig vom Trägerverein. Die Prinzipien der Selbstorganisation und -verwaltung sind zentrale Merkmale der von den Mitgliedern des damaligen Vereins zur Förderung und Vernetzung der Alternativkultur Ende der 1980er Jahre bewusst gewählten Organisationsform des cuba (vgl. Kap. 2.2).

Der Trägerverein cuba e.V. ist Hauptmieter des Hauses in der Achtermannstraße 10-12 und stellt als solcher die notwendigen Räumlichkeiten und Infrastruktur für die im Haus tätigen Mitgliederprojekte bereit. Darüber hinaus betreibt der cuba e.V. mit der cuba cultur, der unabhängigen Sozialberatung sowie der Arbeitslosenberatung drei eigene Projekte in den Bereichen von Kultur und Beratung, die ebenfalls selbstorganisiert sind.

Das hier dargelegte und für das cuba so charakteristische Trägermodell wird in der nachfolgenden Abbildung noch einmal veranschaulicht (vgl. Abb. 1).

Abb. 1 Organisationsform des cuba e.V. (Stand: Februar 2014)



[Quelle: Eigene Darstellung]

Nach Ansicht der am cuba mitwirkenden Personen geht mit dieser spezifischen Organisationsform eine Reihe von Vorteilen einher. So ermöglicht sie nicht nur überschaubare Arbeitseinheiten und ein Neben- und Miteinander von bezahlten Mitarbeitern und bürgerschaftlichen Engagement, sondern auch eine Breite von inhaltlichen Ansätzen, ein hohes Maß an Selbstverwaltung und Mitbestimmung, eine große Offenheit für neue Thematiken und Initiativen sowie die Möglichkeit, sowohl Risiken als auch Entwicklungsmöglichkeiten stärker zu verteilen.²¹ Mit seiner Konstruktion als Projekthaus mit eigenständigen Projekten, Vereinen und Initiativen stellt das cuba eigenen Angaben zufolge eine Ausnahme unter den soziokulturellen Zentren in Nordrhein-Westfalen dar (vgl. Kap. 2.1).²²

Im Rahmen der bisherigen Ausführungen unbeantwortet geblieben ist die Frage, wie das cuba als Organisation aufgebaut und strukturiert ist. Die Klärung dieses Aspekts steht im Fokus des zweiten sich nun unmittelbar anschließenden Analyseschritts. Hierbei

²¹ Vgl. Cuba, Informationsbroschüre anlässlich des 25-jährigen Bestehens des cuba, a.a.O., S. 2.

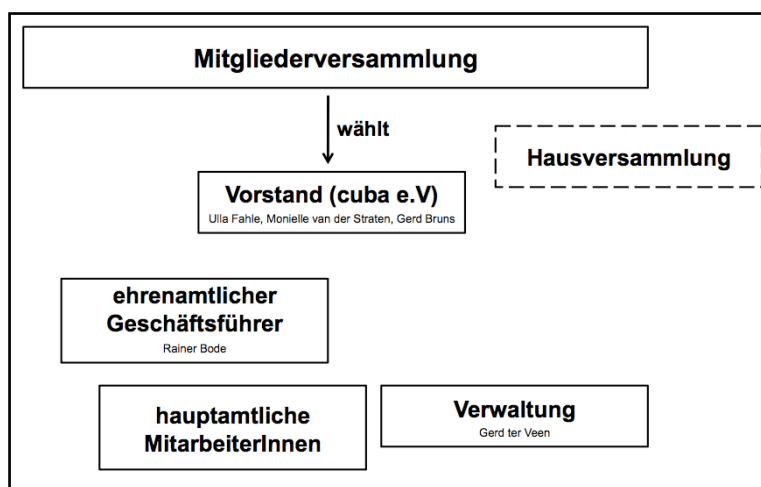
²² Ebd.

erscheint es zuallererst sinnvoll, in Anlehnung an Preisendörfer zwischen einer formalen und einer informellen Organisationsstruktur zu unterscheiden, d.h. nicht nur danach zu fragen, wie eine Organisation formal strukturiert ist, sondern auch zu untersuchen, inwieweit in den alltäglichen Abläufen und Prozessen informelle Abweichungen von den formalen Vorgaben bestehen und festzustellen sind.²³ Insbesondere Letzteres stellt einen in Bezug auf das cuba spannenden und wichtigen Aspekt dar, dessen genauere Erörterung jedoch mit Blick auf die Zielsetzung und den Umfang der vorliegenden Arbeit hier nur in Ansätzen bearbeitet werden kann.

Vor diesem Hintergrund und der Tatsache, dass das cuba ebenso wie andere Organisationen sowohl über formale als auch informelle Strukturen verfügt, setzt die nachfolgende Analyse auf diesen beiden Untersuchungsebenen an, wobei zunächst auf die formale Organisationsstruktur unter Rückgriff auf ein selbst entwickeltes Organigramm des cuba eingegangen wird. Ausgehend von der Hypothese, dass in der Organisationspraxis des cuba vor allem die informellen Strukturen und Prozesse gegenüber den formalisierten Rahmenbedingungen dominieren, sollen in einem zweiten Schritt anhand der organisationalen Strukturdimensionen „Koordination“²⁴ und „Formalisierung“²⁵ sowie auf der Grundlage der aus den Interviews und der Analyse des vom cuba zur Verfügung gestellten Print- und Onlinematerials hervorgehenden Befunde Argumente zur Stützung dieser Hypothese ins Feld geführt werden, die über diese Arbeit hinausgehend als Ansatzpunkte und Möglichkeit für weitere Diskussionen und Erörterungen genutzt werden können.

Eine klassische und an dieser Stelle aufgrund der Reduktion von Komplexität im Sinne der Vereinfachung nützliche Form der Festschreibung formaler Organisationsstrukturen stellt das sogenannte Organigramm dar.²⁶ Das im Falle des cuba zu konstatierende Fehlen eines solchen Organisationsschaubildes hat zur Folge, dass zur Beschreibung und Darlegung des hier im Fokus stehenden organisationalen Aufbaus des cuba auf ein selbst entwickeltes Organigramm zurückgegriffen wird (vgl. Abb. 2).

Abb. 2 Organisationsstruktur des cuba e.V. (Stand: Februar 2014)



[Quelle: Eigene Darstellung]

²³ Vgl. Preisendörfer, Organisationssoziologie, a.a.O., S. 59.

²⁴ Ebd., S. 68f.

²⁵ Ebd., S. 72f.

²⁶ Vgl. Mayerhofer/Meyer/Titscher, Praxis der Organisationsanalyse, a.a.O., S. 39.

Im Folgenden werden die sechs in Abb. 2 aufgeführten zentralen formalen Organe und Strukturelemente des cuba e.V. benannt und deren Rolle und Funktion sowie ihre Interaktion zueinander skizziert.

(1) Mitgliederversammlung

Die Mitgliederversammlung ist das formal höchste und letztlich in allen wichtigen Fragen und Entscheidungen beschlussfassende Organ des cuba e.V.²⁷ Der Satzung entsprechend wählt und entlastet sie nicht nur jährlich den Vorstand, sondern entscheidet darüber hinaus unter anderem auch über die Aufnahme bzw. den Ausschluss von Mitgliedern aus dem Verein sowie über die von den Mitgliederprojekten zu entrichtenden Vereinsbeiträge.²⁸ An der Mitgliederversammlung nimmt in der Regel jeweils ein Stellvertreter eines Mitgliedsprojektes inklusive Vorstand und Geschäftsführung teil, wobei bei Abstimmungen jedes Projekt formal eine Stimme hat. Allerdings können fünf Projekte aufgrund ihrer Größe und Präsenz im Haus bei Entscheidungen von existenzieller Bedeutung oder im Fall von sogenannten KampfAbstimmungen jeweils zwei Stimmen für sich beanspruchen. Zu einer derartigen Situation ist es nach Angaben des cuba jedoch noch nicht gekommen, sodass bislang noch keines dieser Mitgliederprojekte von diesem Sonderrecht Gebrauch gemacht hat.

(2) Vorstand

Der Vorstand setzt sich laut Satzung aus einem Vorsitzenden und mindestens zwei stellvertretenden Vorsitzenden zusammen. Derzeit bilden mit Ulla Fahle, Monielle van der Straten und Gerd Bruns drei von der Mitgliederversammlung gewählte Personen aus den Mitgliederprojekten bzw. dem Trägerverein den dreiköpfigen Vorstand. Dieser ist gemäß Satzung an die Beschlüsse der Mitgliederversammlung gebunden. Satzungsänderungen aus formalen Gründen kann der Vorstand von sich aus vornehmen. Zu seinen Aufgaben zählen neben der Führung der laufenden Geschäfte des Vereins dessen Vertretung nach außen beispielsweise bei Verhandlungen mit dem Eigentümer sowie die Einberufung der Mitgliederversammlung. Darüber hinaus ist der Vorstand als Arbeitgeber für die Personalangelegenheiten derjenigen Mitarbeiter verantwortlich, die beim cuba e.V. direkt angestellt sind.

(3) Hausversammlung

Im Gegensatz zur Mitgliederversammlung stellt die Hausversammlung ein informelles, nicht in der Satzung vorgesehenes und ad hoc einzuberufendes Gremium dar. An der Hausversammlung können grundsätzlich alle im cuba tätigen Personen teilnehmen. Insofern ähnelt die Hausversammlung im Wesentlichen einer Vollversammlung, auf der Informationen zu anstehenden Entwicklungen und Veränderungen im Haus ausgetauscht, Diskussionen angestoßen und auf die Agenda gesetzt sowie Meinungsbilder in Vorbereitung von Entscheidungen und Abstimmungen für die Mitgliederversammlung eingeholt werden.

²⁷ Vgl. Cuba, Informationsbroschüre des c.u.b.a., a.a.O., S. 18.

²⁸ Vgl. Cuba, Satzung, a.a.O., Art. 5.

(4) ehrenamtlicher Geschäftsführer

Der ehrenamtliche Geschäftsführer Rainer Bode vertritt das cuba gegenüber der Eigentümergeinschaft des Hauses, punktuell bei Diskussionen mit der Stadt Münster, im Rahmen der Mitgliedschaft in der Immobilien- und Standortgemeinschaft (ISG) Bahnhofsviertel Münster e.V. sowie in weiteren Gremien. Darüber hinaus positioniert und artikuliert er sich fallweise in Bezug auf „cubaübergreifende“ Themen und Diskussionen.

(5) Verwaltung

Die cuba Verwaltung in Person von Gerd ter Veen ist vor allem für die Organisation und Buchführung des Vereins zuständig.

(6) hauptamtliche MitarbeiterInnen

Neben dem ehrenamtlichen Geschäftsführer und der Verwaltung beschäftigt der Trägerverein eigenes Personal für den Bereich der Haustechnik und der eigenen Projekte des Trägervereins, der cuba cultur, der Arbeitslosenberatung und dem Sozialbüro.

Nachdem der formale Organisationsaufbau des cuba e.V. dargelegt sowie auf die darin enthaltenen zentralen Organe und Strukturelemente eingegangen worden ist, wird der Blick abschließend auf die zweite Untersuchungsebene, die Ebene der informellen Organisationsstruktur, gerichtet. Ausgangspunkt ist die bereits angeführte Hypothese, derzufolge die informellen Strukturen und Prozesse in der Organisationspraxis des cuba gegenüber den formalisierten Rahmenbedingungen dominieren. Wie bereits weiter oben erläutert, soll der Gehalt dieser Annahme anhand der beiden organisationalen Strukturdimensionen der „Koordination“ und der „Formalisierung“ untermauert werden.²⁹ Die Erörterung der ebenfalls von Preisendörfer aufgegriffenen Dimension der „Hierarchie“³⁰ stellt vor dem Hintergrund, dass sich das cuba seinem Selbstverständnis nach als basisdemokratische Organisation mit einer flachen Hierarchie versteht, ein Teil der Befragten allerdings von einer „indirekten“ bzw. „informellen“ Hierarchie spricht und sich somit die Frage nach dem tatsächlichen Ausmaß und der konkreten Ausprägung der internen Hierarchisierung stellt, einen in diesem Zusammenhang weiteren interessanten Ansatz dar, mit dem sich jedoch angesichts des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit an dieser Stelle nicht weiter befasst werden kann.

Der Aspekt der Formalisierung „(...) stellt darauf ab, in welchem Ausmaß die Strukturen und Abläufe einer Organisation schriftlich fixiert sind und fortlaufend schriftlich festgehalten werden.“³¹ Im Hinblick auf das cuba als Organisation scheinen in diesem Kontext Zweifel am Grad der Formalisierung angebracht. So fehlt es bislang nicht nur an der schriftlichen Fixierung von über die in der Satzung abstrakt formulierten allgemeinen Zielsetzungen hinausgehenden spezifischeren Ziel- und Zweckbestimmungen (vgl. Kap. 3.1.2) und einem Organigramm, sondern auch an klaren Definitionen und Abgrenzungen der einzelnen Organe und Gremien. Dies gilt insbesondere für die Unterscheidung von

²⁹ Anm.: Ursprünglich wurden diese beiden von insgesamt fünf Dimensionen von Preisendörfer als Kriterien zur Beschreibung der formalen Struktur von Organisationen verwendet (vgl. Preisendörfer, Organisationssoziologie, S. 66-73). Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit werden diese Begrifflichkeiten übernommen, in ihrem Kern und ihrer Bedeutung jedoch modifiziert.

³⁰ Vgl. Preisendörfer, Organisationssoziologie, a.a.O., S. 70f.

³¹ Preisendörfer, Organisationssoziologie, a.a.O., S. 72.

Mitglieder- und Hausversammlung. Obwohl formal und hinsichtlich ihrer Zusammensetzung und Entscheidungskompetenzen voneinander zu trennen, werden beide Organe in der Alltagspraxis und ihren Begrifflichkeiten oftmals synonym verwendet. Insoweit bleibt beispielsweise unklar, wie beide Organe zu definieren und jeweils voneinander abzugrenzen sind, wie die einzelnen Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse geregelt sowie welche Themen Tagesordnungspunkte einer Mitgliederversammlung und welche Inhalte Gegenstand von Hausversammlungen sind. Des Weiteren ist in diesem Kontext auch nach den dem ehrenamtlichen Geschäftsführer in Abgrenzung zum Vorstand zuzuordnenden Kompetenzen und nach den konkreten im Falle von Abstimmungen an die Einlegung eines Vetos gestellten Anforderungen und Bedingungen sowie den mit dem jeweiligen Einspruch verbundenen Auswirkungen bzw. Konsequenzen zu fragen. Zusätzliche Unterstützung erfährt die bisherige in Bezug auf den Aspekt der Formalisierung zum Ausdruck gebrachte Position durch zwei aus den Interviews entnommenen Aussagen, wonach der rechtliche und organisatorische Rahmen zum einen nicht so eine große Rolle spiele, solange alles funktioniere und alle Beteiligten sich im Kontext des cuba wiederfinden könnten und dass zum anderen die Satzung nur in Fällen zur Geltung komme, in denen man sich streite oder in denen bestehende Verantwortlichkeiten geklärt werden müssten.

Der Begriff der Koordination bezieht sich an dieser Stelle im Wesentlichen auf die Abstimmung und Regelung interner Prozesse und Abläufe auf unterschiedlichen Ebenen bzw. zwischen verschiedenen Bereichen innerhalb einer Organisation. Eng mit diesem Aspekt verbunden sind die Konzepte der Arbeitsteilung, Kooperation und Integration.

In Bezug auf das cuba stellt der Trägerverein cuba e.V. mit den Organen der Mitgliederversammlung, des Vorstands, des ehrenamtlichen Geschäftsführers sowie der Verwaltung formal die zentrale Koordinationsinstanz dar (vgl. Abb. 2). Allerdings ruft die Tatsache, dass nach Angaben des cuba die Mitgliederversammlung zuletzt im Dezember 2009 abgehalten wurde, die Vorstandswahlen nur sehr unregelmäßig stattfinden und auch die letzte größere Hausversammlung mehr als zwei Jahre zurückliegt, zwangsläufig die Frage hervor, wo und in welcher Form bzw. Art und Weise, wenn nicht über den formalen Weg der bestehenden Organe, organisationale Prozesse und Abläufe vonstattengehen. Die Aussage eines Befragten, dass in den vergangenen Jahren viele Dinge untereinander, das heißt informell, geklärt worden sein, scheint die unmittelbare Antwort auf diese Frage zu geben. Damit gibt es auch für den Bereich der Koordination erkennbare Anzeichen, die dafür sprechen, dass die informellen Strukturen und Prozesse in der Organisationspraxis des cuba gegenüber den formalisierten, insbesondere durch die Satzung vorgegebenen Rahmenbedingungen, d.h. gegenüber der formalen Organisationsstruktur, dominieren.

3.2.2 Finanzierungsstruktur

Die bisherige Geschichte und Entwicklung des cuba ist eng mit der Frage der Verfügbarkeit von und des Zugangs zu Fördermitteln verbunden (vgl. Kap. 2.2). Vor allem die chronische Finanznot der Anfangszeit Ende der 1980er und zu Beginn der 1990er Jahre bewirkte eine Findigkeit bei der Suche nach Fördermöglichkeiten und Finanzierungs-

konzepten, wie sie beispielsweise im Zusammenhang mit den Beschäftigungsprogrammen des Arbeits- und Sozialamtes bis Ende des Jahres 1997 zum Ausdruck gekommen ist.³² Aufgrund der daraus resultierenden Notwendigkeit, finanziell auf einem möglichst breiten und soliden Fundament zu stehen und der Tatsache, dass die Mitgliederprojekte ihre Finanzierung jeweils selbstständig und in eigener Verantwortung regeln (vgl. Kap. 3.2.1) ist festzuhalten, dass sich das cuba auch heute noch auf sehr verschiedene Arten finanziert. Wichtig ist dabei, zwischen der Finanzierungsstruktur des Trägervereins cuba e.V. im Allgemeinen und den jeweiligen Finanzierungsgrundlagen der Mitgliederprojekte im Besonderen zu unterscheiden.

Der Trägerverein cuba e.V finanzierte sich im Jahr 2012 auf der Basis der nachfolgend aufgeführten Zuschüsse, Mittel und Einnahmen (vgl. Tab. 1).

Tab. 1 Einnahmenstruktur des Trägervereins cuba e.V. für das Jahr 2012

Betriebskostenzuschuss (Stadt Münster)	66.420,00 €
Zuschuss für die Sozialberatung (Stadt Münster)	91.760,00 €
Zuschuss für die Arbeitslosenberatung (80% Land NRW, 20% Stadt Münster)	72.449,80 €
Programmerzuschuss für den Kulturbereich (Stadt Münster)	37.400,00 €
sonstige öffentliche Zuschüsse für den Kulturbereich (Land NRW/Stiftungen)	52.555,00 €
Zuschuss Investitionsprogramm (Land NRW)	7.621,07 €
	<u>328.205,87 €</u>
Einnahmen aus dem Kulturbereich	30.157,00 €
Mieteinnahmen	106.000,00 €
Einnahmen aus der Bereitstellung von Infrastruktur	20.090,00 €
Mitgliedsbeiträge (gestaffelt nach Raumgröße/Mitarbeiterstellen)	2.777,50 €
Spenden	8.687,00 €
sonstiges	4.276,67 €
	<u>171.988,17 €</u>
Gesamteinnahmen des Trägervereins cuba e.V.	<u>500.194,04 €</u>

[Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Angaben der cuba Verwaltung]

Die in Tab. 1 dargelegten Zahlen verdeutlichen, aus welchen unterschiedlichen Quellen sich der Trägerverein cuba e.V. finanziert. Besonders auffällig ist dabei die in finanzieller Hinsicht zu konstatierende Abhängigkeit des cuba von Zuschüssen der Stadt Münster und des Landes Nordrhein-Westfalen. Diese machen fast zwei Drittel des Gesamtbudgets des cuba e.V. aus. Im Hinblick auf die drei eigenen Projekte des Trägervereins, der cuba cultur, der Arbeitslosenberatung und des Sozialbüros im cuba (sic), ist es vor allem der Kulturbereich, der mit Zuschüssen von knapp 90.000 Euro und Einnahmen in Höhe von 30.000 Euro zumindest für das Jahr 2012 einen wichtigen Faktor im Haushalt des cuba e.V. darstellt. Eine mit einem Anteil von nur rund 1,7% eher untergeordnete Rolle scheinen dagegen freiwillige Zuwendungen in Form von Spenden zu spielen.

Im Gegensatz dazu ist die Frage, auf welcher Grundlage und mit welchen Mitteln sich die weiteren im Haus vertretenen Projekte, Vereine und Initiativen konkret finanzieren für jede dieser jeweils eigenständig zu beantworten. So finanziert sich zum Beispiel das

³² Vgl. Cuba, Informationsbroschüre anlässlich des 25-jährigen Bestehens des cuba, a.a.O., S. 3.

Sozialpädagogische Bildungsnetzwerk Münster e.V. (Sobi) nach Angaben der cuba Verwaltung zu je 50% aus Kurseinnahmen und Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen, während der MieterInnen-Schutzverein als Interessenvertretung von mittlerweile über 12.000 Haushalten in Münster dies allein über die Beiträge seiner Mitglieder tut. Anhand dieser Vorgehensweise ließe sich hinsichtlich der übrigen Mitgliederprojekte eine Reihe weiterer Finanzierungsformen und -arten aufzeigen, auf die an dieser Stelle jedoch nicht weiter Bezug genommen werden soll.

3.3 Organisationsumwelt

Die Organisationsforschung weist der Organisationsumwelt, d.h. dem Umfeld, in dem eine Organisation eingebettet ist, vor allem im Hinblick auf die organisationsinternen Strukturen und Prozesse eine zentrale Bedeutung zu.³³ Worauf bezieht sich der Begriff der Umwelt einer Organisation aber konkret? Die eher allgemein formulierte Antwort, die Umwelt der Organisation sei „all das, was nicht Organisation ist“³⁴, hilft in diesem Zusammenhang nur bedingt weiter, sodass an dieser Stelle die Verwendung einer engeren Begriffsdefinition, wie sie der Soziologie Günter Endruweit bereits im Jahr 1981 entwickelt hat, sinnvoll erscheint. „Organisationsumwelt im soziologischen Sinne sind alle sozialen Phänomene, mit denen die Organisation in ein- oder gegenseitigen Einflussbeziehungen steht.“³⁵ Im Kern geht es demnach nicht nur um die Frage nach dem Verhältnis und Umfang, in dem eine Organisation von ihrer Umwelt beeinflusst wird bzw. wie sich die Umwelt auf eine Organisation auswirkt, sondern auch um die damit jeweils einhergehenden Folgen und Veränderungen. Dennoch weitgehend ungeklärt bleibt, welche Bereiche und Aspekte konkret unter den der obigen Definition zugrunde gelegten Begriff der sozialen Phänomene, d.h. der Organisationsumwelt zu subsumieren sind. Nach Ansicht von Walgenbach und Oertel bestünden bei der Beantwortung dieser Frage erhebliche Entscheidungsspielräume.³⁶

Vor diesem Hintergrund wird für die Analyse der Organisationsumwelt des cuba im Rahmen dieses Teilkapitels im Folgenden auf zwei im Vorfeld ausgewählte Aspekte zurückgegriffen. Dabei steht zunächst die Klärung der Frage, wie sich die Wettbewerbssituation für das cuba vor Ort mit Blick auf andere Institutionen in Münster mit ähnlichen Zielgruppen konkret darstellt im Vordergrund (vgl. Kap. 3.3.1), ehe sich im Anschluss daran mit dem originär aus der Betriebswirtschaftslehre stammenden Konzept der sogenannten Stakeholder auseinandergesetzt und gefragt wird, welche Personen bzw. Gruppen in Bezug auf das cuba als solche identifiziert werden können (vgl. Kap. 3.3.2).

3.3.1 Konkurrenz- und Wettbewerbssituation

Für eine adäquate Untersuchung der Frage, wie sich die Wettbewerbssituation für das cuba vor Ort im Hinblick auf konkurrierende Organisationen in Münster mit ähnlichen

³³ Vgl. Preisendörfer, Organisationssoziologie, a.a.O., S. 58f.

³⁴ Walgenbach, Peter/Oertel, Simon (2010): Die Umwelt der Organisation. In: Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (2010): *Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden*. Wien: facultas.wuv Universitätsverlag, S. 63.

³⁵ Endruweit, Günter (2004): *Organisationssoziologie*. Stuttgart: Lucius&Lucius, S. 219.

³⁶ Vgl. Walgenbach/Oertel, Die Umwelt der Organisation, a.a.O., S. 63f.

Zielgruppen tatsächlich gestaltet, erscheint es zweckmäßig, im Folgenden zwischen drei Analyseebenen zu unterscheiden.

Auf der ersten Ebene, die das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße als Gesamtkonstrukt in den Blick nimmt, ist hervorzuheben, dass für das cuba in diesem Zusammenhang ganz grundsätzlich keine Konkurrenz in Münster festzustellen ist. Die große Mehrheit der Befragten betonte die Einzigartigkeit des cuba nicht nur hinsichtlich seiner Gründungs- und Entstehungsgeschichte (vgl. Kap. 2.2) und der prägenden Leitprinzipien von Vielfalt, Autonomie und Vernetzung, sondern auch mit Verweis auf seine Organisationsform als Projekthaus mit rund 25 eigenständigen Mitgliederprojekten aus den Bereichen Kultur, Bildung, Beratung und Aktion bzw. Politik (vgl. Kap. 3.2.1), der daraus resultierenden und vom cuba bereitgestellten Bandbreite an Leistungen und Angeboten (vgl. Kap. 3.1.3) sowie seiner spezifischen Finanzierungsstruktur (vgl. Kap. 3.2.2).

Demgegenüber lässt sich auf der zweiten Ebene, auf der das cuba als soziokulturelles Zentrum und damit als konkreter Akteur im Vordergrund steht, eine zumindest partiell bestehende Wettbewerbssituation ausmachen, die vor allem immer dann zutage tritt, wenn es um die Bewerbung um bzw. Akquirierung von Fördermitteln geht. Je nach Förderorganisation bzw. Geldgeber, Förderungsvolumen, Einzugsgebiet und Bewerberzahl sieht sich das cuba als Organisation dann ganz allgemein mitunter einer großen Konkurrenz ausgesetzt. Speziell auf die Stadt Münster bezogen stellt sich die Wettbewerbssituation in diesem Kontext für das cuba deutlich überschaubarer, jedoch nicht zwangsläufig einfacher dar. Hier ist es in erster Linie das seit 1977 in Münster bestehende und aus dem gleichnamigen gemeinnützigen Verein hervorgegangene Kreativhaus, das als einzig weiteres soziokulturelles Zentrum, wenn auch mit anderen Schwerpunkten und Konzepten, eine faktische Konkurrenz zum cuba darstellt.³⁷ Darüber hinaus bestehen vor Ort weitere kleinere Organisationen wie das Bennohaus, einer soziokulturellen und medienpädagogischen Einrichtung, die vom Arbeitskreis Ostviertel e.V. getragen wird und sich als offene Begegnungsstätte und Stadtteilkulturhaus zum Teil aus Eigeneinnahmen sowie auf der Grundlage von Förderungen von Seiten der Stadt Münster, des Landes Nordrhein-Westfalen und der Landesanstalt für Medien finanziert.³⁸

Angesichts der Zusammensetzung und Organisationsform des cuba spielt die Betrachtung der dritten und letzten Analyseebene, der Ebene der einzelnen Mitgliederprojekte, für die Untersuchung und die abschließende Beurteilung der Ausgangsfrage dieses Abschnitts eine elementare Rolle. So ist im Hinblick auf die einzelnen im Haus vertretenen Projekte, Vereine und Initiativen und deren jeweiligen Wettbewerbsintensität eine hohe Variationsbreite zu konstatieren, die von den Kategorien „keine Konkurrenz“ und „geringer Wettbewerb“ über „relative Konkurrenz“ bis hin zu „starker Wettbewerb“ reicht. Als Beispiel seien an dieser Stelle im Weiteren eine Reihe von Mitgliederprojekten genannt, auf die zur Verdeutlichung der beschriebenen Spannbreite in der Wettbewerbsintensität zurückgegriffen wird. Während das Eine Welt Netz NRW als Dachverband developmentspolitischer Vereine in Nordrhein-Westfalen an seinem Hauptsitz in Münster

³⁷ Vgl. Kreativhaus (2014): *Homepage*. Online verfügbar unter: <http://www.kreativ-haus.de/> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

³⁸ Vgl. Kulturdatenbank (2014): *Bürgerhaus Bennohaus*. Online verfügbar unter: <http://kulturportal.de/-/organisationen/detail/16705> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

über keine nennenswerte Konkurrenz verfügt und sich auch der Wettbewerb für die Arbeitslosenberatung und das Sozialbüro im cuba in einem kalkulierbaren Rahmen bewegt, sind Mitgliederprojekte wie das cuba nova, das Sozialpädagogische Bildungsnetzwerk Münster e.V. (Sobi), der MieterInnen-Schutzverein oder die selbständige Rechtsanwältin zum Teil erheblicher Konkurrenz ausgesetzt.

Vor diesem Hintergrund bleibt abschließend festzuhalten, dass die Antwort auf die Frage, wie sich die Wettbewerbssituation für das cuba vor Ort mit Blick auf andere Institutionen in Münster mit ähnlichen Zielgruppen konkret darstellt, wie gezeigt, differenzierter ausfallen muss. Dabei ist vor allem die Untersuchung der sich jeweils für die einzelnen Mitgliederprojekte ergebenden Konkurrenzsituationen in diesem Kontext von zentraler Bedeutung. Allerdings sei an dieser Stelle zu guter Letzt darauf hingewiesen, dass nach Aussagen der Befragten zwischen den jeweiligen als Konkurrenten identifizierten Akteuren durchaus Kooperationen und Initiativen zur Vernetzung bestünden und diese von den Beteiligten auch punktuell angestrebt werden würden.

3.3.2 Stakeholder

Der ursprünglich aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften stammende Begriff des Stakeholder bezeichnet in einem weiten Definitionsverständnis nach R. Edward Freeman „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose“³⁹. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird an dieser Stelle jedoch unter Verweis auf das Stanford Research Institute auf ein engeres Begriffsverständnis zurückgegriffen, das nicht, wie in der obigen Definition zum Ausdruck kommend, von einer wechselseitigen, sondern von einer einseitigen Beeinflussung ausgeht, die von den Stakeholdern auf die Organisation ausgeübt wird. Demnach sind Stakeholder „those groups [or individuals d. Verf.] without whose support the organization would cease to exist“⁴⁰.

Welche Gruppen oder Personen auf Basis dieser Definition in Bezug auf das cuba als Stakeholder identifiziert werden können, ist an dieser Stelle zu untersuchen. Da sich die Situation für die einzelnen Mitgliederprojekte in dieser Frage allerdings jeweils gesondert darstellt, werden hier nur Gruppen oder Personen in den Fokus gerückt, die für das Bestehen und die weitere Entwicklung des Trägervereins cuba e.V. von entscheidender Relevanz sind. In Bezug auf den Trägerverein cuba e.V. sind in diesem Zusammenhang sechs zentrale Stakeholder auszumachen, auf die im Folgenden kurz eingegangen werden soll.

Im Hinblick auf das Haus in der Achtermannstraße 10-12, in dem das cuba seit seiner Gründung im Jahr 1986 beheimatet ist, stellt die Eigentümergemeinschaft Köhne als Vermieter einen wichtigen Stakeholder dar. Im Bereich der finanziellen Förderung des cuba sind dies vor allem die Stadt Münster und das Land Nordrhein-Westfalen, die einen Großteil des Gesamthaushalts des cuba e.V. bezuschussen (vgl. Kap. 3.2.2). Des

³⁹ Freeman, Edward R. (2010): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press, S. 53.

⁴⁰ Freeman, Edward R. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, S. 31.

Weiteren sind auch die rund 25 im cuba vertretenen Mitgliederprojekte unter die Kategorie der Stakeholder zu subsumieren, da sie nicht nur als Mieter finanzielle Beiträge leisten, sondern darüber hinaus in ihrer Rolle als Mitglieder über die Mitarbeit in Gremien wie der Mitgliederversammlung, dem Vorstand oder der Hausversammlung die Entwicklung des cuba aktiv mitgestalten können und in wichtige Fragen und Entscheidungen eingebunden werden. Aufgrund der von ihnen ausgeübten Tätigkeit bzw. Funktion sind hier schließlich auch die Verwaltung und der Vorstand als fünfte sowie die hauptamtlichen Mitarbeiter als sechste Gruppe von Stakeholdern des Trägervereins cuba e.V. anzuführen.

3.4 Erfolge und zukünftige Herausforderungen

Im Mittelpunkt des vierten und letzten Teilkapitels steht zum einen die Frage nach den bisherigen Erfolgen des Cultur- und Begegnungszentrums Achtermannstraße, die es seit seiner Gründung für sich zu verzeichnen hat (vgl. Kap. 3.4.1) und zum anderen die Identifizierung und Analyse von Herausforderungen, mit denen das cuba in mittel- und langfristiger Perspektive zukünftig konfrontiert sein wird (vgl. Kap. 3.4.2). Für die Untersuchung dieser beiden Aspekte wurde in erster Linie auf das vom cuba veröffentlichte bzw. für die vorliegende Arbeit zur Verfügung gestellte Print- und Onlinematerial und die leitfadengestützten Interviews mit Mitgliedern des cuba zurückgegriffen.

3.4.1 Erfolge

Wie bereits im Zusammenhang mit der Bestimmung von Zielen und Zwecken der Fall gewesen (vgl. Kap. 3.2.1), fällt auch die Formulierung von Erfolgen an dieser Stelle weit weniger prägnant aus. Ursächlich dafür ist einerseits die Tatsache, dass das cuba seine bisherigen Erfolge und das, was man für sich unter dem Begriff versteht, als Gesamtorganisation bislang noch nicht definiert bzw. schriftlich fixiert hat. Andererseits setzt die Beurteilung bzw. Messung von Erfolg die vorherige Bestimmung von Zielen voraus, die es anzustreben gilt. Allerdings wurden auch diese wie in Kap. 3.2.1 dargelegt, noch nicht näher festgelegt. Darüber hinaus lässt sich der Erfolg des cuba als gemeinnützige Organisation weit weniger in Zahlen oder Umsätzen ausdrücken, als dies zum Beispiel bei der Mehrheit von Unternehmen der Fall sein dürfte. Auch wenn das cuba nach Angaben eines Befragten eigentlich nicht mit Begrifflichkeiten wie Erfolg agiere, lässt sich mit Blick auf sein mittlerweile 28-jähriges Bestehen als soziokulturelles Zentrum in Münster und unter Berücksichtigung der in Kap. 3.2.1 formulierten Zielsetzungen im Folgenden eine Reihe von Aspekten ohne Anspruch auf Vollständigkeit anführen, die unter die Kategorie „Erfolge“ subsumiert werden können.

Als grundlegender Erfolg ist zunächst festzuhalten, dass sich das cuba als Institution in der Stadt Münster etabliert hat und von Seiten der Politik, Verwaltung und anderen entsprechenden Einrichtungen auch als solche wahrgenommen und akzeptiert wird, was vor allem im Hinblick auf seine Rolle und Funktion als städtischer Akteur sowie Anlaufstelle und Erprobungsinstanz für eine Vielzahl von Menschen, Themen, Initiativen und Projekte zum Ausdruck kommt, auf die im Weiteren kurz eingegangen wird.

Insbesondere durch seine Arbeit an bestimmten politischen, sozialen und kulturellen Themen sowie deren Thematisierung und Diskussion ist es dem cuba und seinen Mitgliederprojekten gelungen, sich als städtischer Akteur, der sich in die

politischen, sozialen und kulturellen Belange der Stadt Münster einmisch, zu etablieren und als aktiver und ernst zu nehmender Gestalter aufzutreten. So beteiligte sich das cuba in der Vergangenheit beispielsweise nicht nur an Diskussionen um neue Formen der Weiterbildung und der Nöte und Schwierigkeiten von Mieterinnen und Mieter in Münster, sondern auch an der Debatte um die Ausweitung des Empfängerkreises für den sogenannten Münster-Pass⁴¹ sowie an der Mitbegründung der Initiative Monokultur⁴², einer Gruppe zur Vernetzung und Interessenvertretung der freien Kunst- und Kulturszene Münsters.

Darüber hinaus war und ist das cuba für eine ganze Reihe von Projekten, Vereinen und gewerblichen Einrichtungen eine Durchgangsstation und Erprobungsinstanz.⁴³ Dies gilt nach Angaben der Beteiligten nicht nur für einen Verlag, ein Jazzmagazin, einen Reiseveranstalter, eine Computerfirma, die Sprachschule Kapito, den Bürgernetzverein büne und das Eine-Welt-Forum, sondern auch für das damalige cuba-Kino, das seit 1997 als Cinema ein eigenes Kino in Münster betreibt und dessen Eigentümer davon überzeugt sind, dass es das Cinema ohne das cuba nicht geben würde.⁴⁴

Zusätzliche Akzeptanz erfährt das cuba als Organisation zudem aufgrund der von den im Haus tätigen Mitgliederprojekten bereitgestellten und über die Jahre gewachsenen Bandbreite an Leistungen und Angeboten in den Bereichen Kultur, Bildung, Soziales und Aktion bzw. Politik (vgl. Kap. 3.1.3), wodurch es zu einer wichtigen und nachgefragten Plattform und Anlaufstelle für eine Vielzahl von Menschen und Gruppen unterschiedlicher Altersgruppen wird, wie auch Münsters Oberbürgermeister Markus Lewe in seinem Grußwort aus dem Jahr 2011 anlässlich des 25-jährigen Jubiläums des cuba hervorhebt:

„Nicht umsonst ist das cuba für viele Menschen in Münster Anlaufstelle. Und das ganz gleich, ob es um den Besuch kultureller Veranstaltungen abseits des Gewöhnlichen, die Förderung der eigenen Kreativität, die Möglichkeit des Gesprächs und der Beratung in verschiedensten Lebenslagen oder einfach die Begegnung mit Freunden und Bekannten in gemütlicher Atmosphäre geht. Das alles zeichnet das cuba aus.“⁴⁵

Allerdings betont die große Mehrheit der Befragten des cuba, dass die hier zum Ausdruck kommende Form der Akzeptanz und Wertschätzung in der Vergangenheit, vor allem in der Gründungs- und Aufbauphase bis Mitte der 1990er Jahre, bei weitem nicht immer der Regelfall gewesen sei und dass insbesondere in der Lokalpolitik und in Teilen der Bevölkerung mitunter große Skepsis und erhebliches Misstrauen gegenüber der Errichtung und Entwicklung eines alternativen Projekthauses in Münster geäußert wurde.

Eng mit dem Aspekt der Etablierung verbunden ist der Faktor der zeitlichen und personellen Kontinuität. Einhellig weisen die befragten Gründungsmitglieder des cuba darauf hin, dass in der Anfangszeit Ende der 1980er Jahre kaum jemand ernsthaft daran

⁴¹ Vgl. Gierse, Jörg (2012): *Zu hohe Kosten. Sozialamt rät von Ausweitung des Münster-Passes ab*. In: Münstersche Zeitung, 07.06.2012. Online verfügbar unter: <http://www.muensterschezeitung.de/staedte/muenster/Sozialamt-raet-von-Ausweitung-des-Muenster-Passes-ab;art993,1668469> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

⁴² Vgl. Initiative Monokultur (2014): *Homepage. Beteiligte*. Online verfügbar unter: <http://www.monokultur.eu/monokultur.eu/Beteiligte.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

⁴³ Vgl. Cuba, Informationsbroschüre anlässlich des 25-jährigen Bestehens des cuba, a.a.O., S. 2.

⁴⁴ Ebd., S. 26.

⁴⁵ Ebd. S. 1.

geglaubt habe, dass das cuba auch 25 Jahre danach noch existieren würde. Heute ist ein Großteil der Mitglieder von damals immer noch im cuba tätig und es ist mit hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass es im Februar 2016 sein 30-jähriges Bestehen als soziokulturelles Zentrum in Münster feiern wird. Insofern stellt die zeitliche und personelle Kontinuität einen wichtigen Erfolgsfaktor für das cuba als Organisation dar, der mit der nahezu völligen Wahrung der Autonomie und Unabhängigkeit gegenüber Einflüssen Dritter eine weitere Ergänzung erhält.

Vor dem Hintergrund, dass viele der heute noch im cuba tätigen Personen in der Anfangszeit selbst von Arbeitslosigkeit betroffen waren und teilweise über Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen im cuba in den ersten Arbeitsmarkt gebracht worden sind, stellt die Tatsache, dass sich das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße mittlerweile zu einem kleinen mittelständischen Betrieb entwickelt hat, der nicht nur feste Arbeitsplätze in Voll- und Teilzeit für 45 Personen, sondern auch befristete Stellen für 15 Personen und Aushilfs- bzw. Honorartätigkeiten für etwa 150 Personen bietet, einen abschließend wichtigen und deshalb ebenfalls der Kategorie „Erfolge“ zuzuordnenden Aspekt dar⁴⁶.

3.4.2 Zukünftige Herausforderungen

Im Rahmen der Untersuchung des achten und letzten Analysekriteriums wird der Fokus auf die Frage nach den mittel- und langfristigen Herausforderungen des cuba gerichtet. Dabei ist festzustellen, dass das cuba zukünftig vor allem mit folgenden drei übergeordneten Themenkomplexen konfrontiert sein wird, mit denen es sich in den nächsten Monaten und Jahren zwangsläufig auseinandersetzen muss:

- Generationswechsel
- finanzielle Rahmenbedingungen
- Erhalt, Förderung und Weiterentwicklung der Vielfalt im cuba

Da mit den hier aufgeführten Aspekten zum Teil weitere Fragen und Themen verbunden sind, wird auf diese im weiteren Verlauf dieses Abschnitts jeweils kurz eingegangen.

Generationswechsel

In Bezug auf den Trägerverein cuba e.V. und die darin mitwirkenden Personen ist festzustellen, dass innerhalb der nächsten 5-7 Jahre ein Großteil der noch im cuba verbliebenen Gründungsmitglieder und Mitarbeiter, die bereits seit Ende der 1980er Jahre im Haus in der Achtermannstraße tätig sind, altersbedingt ausscheiden werden.⁴⁷ Dies betrifft in erster Linie sowohl die Position des ehrenamtlichen Geschäftsführers und Mitbegründers des cuba, Rainer Bode, die cuba cultur in Person von Erhard Hirt, Arnold Voskamp von der Arbeitslosenberatung, der ebenfalls seit 1986 dabei ist als auch den Bereich der Verwaltung, der hauptsächlich von Gerd ter Veer verantwortet wird. Somit wird eine Reihe von Leitakteuren das cuba in absehbarer Zeit verlassen und zu ersetzen sein. Insofern stellt der Aspekt des Generationswechsels und die Frage der Gestaltung,

⁴⁶ Vgl. Cuba, Informationsbroschüre anlässlich des 25-jährigen Bestehens des cuba, a.a.O., S. 3.

⁴⁷ Anm.: An dieser Stelle wird ausschließlich auf die Situation im Trägerverein cuba e.V. Bezug genommen, da die Frage, wie es um die Altersstruktur und den Umgang mit dem Aspekt des Generationswechsels in den einzelnen Mitgliederprojekten gestellt ist, mitunter erheblich variiert und deshalb jeweils gesondert zu betrachten bzw. zu beantworten ist.

Begleitung und Umsetzung des Übergangs bzw. der Ablösung von Angehörigen der alten durch Angehörige der neuen Generation, eine, wenn nicht die zentrale Herausforderung der nächsten 5-10 Jahre für das cuba dar, auf die es sich intensiv und mit Weitblick vorzubereiten gilt. Aufgrund seiner herausragenden Bedeutung für das cuba bildet der Aspekt des Generationswechsels den grundlegenden Ausgangs- und Bezugspunkt für die im Rahmen des vierten Kapitels erfolgende Abschlussreflexion (vgl. Kap. 4).

Finanzielle Rahmenbedingungen

Wie bereits in den Kapiteln 2.2 und 3.2.2 zum Ausdruck gebracht, spielt das Thema der unsicheren finanziellen Rahmenbedingungen, vor allem hinsichtlich der Frage der Verfügbarkeit von und des Zugangs zu Fördermitteln in der Geschichte und für die weitere Entwicklung des cuba seit jeher eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang sind nach Ansicht der Befragten vor allem zwei miteinander korrelierende Faktoren anzuführen, die den Trägerverein cuba e.V. zumindest in mittelfristiger Perspektive vor erhebliche finanzielle Probleme stellen könnten. Konkret sind dies zum einen die auf dem Stand des Jahres 2000 stagnierenden und jährlich bei gleichzeitig steigenden Kosten für die Unterhaltung des Hauses in der Achtermannstraße sukzessive von der Stadt Münster gekürzten kommunalen Zuschüsse, über deren Umfang und Höhe jedes Jahr neu entschieden wird. Zum anderen stellt sich für den cuba e.V. die Frage nach dem Umfang der und dem Umgang mit den aus der im Grundgesetz festgeschriebenen Schuldenbremse kurz- bzw. mittelfristig zu erwartenden finanziellen Auswirkungen.⁴⁸ Dies gilt nicht nur für die kommunale Ebene, sondern insbesondere auch im Hinblick auf die vom Land Nordrhein-Westfalen bislang gewährten Zuschüsse und Mittel.

Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig, dass sich das cuba jenseits der bestehenden Finanzierungsgrundlagen zum Beispiel mit weiteren, alternativen Formen und Möglichkeiten der Finanzierung, wie der Gründung eines Fördervereins, dem Auf- und Ausbau von Paten- bzw. Schirmherrschaften oder des sogenannten Fundraisings, d.h. des Beschaffens von Spendengeldern, auseinandersetzt, diesbezüglich einen Konzeptplan entwickelt und deren Umsetzbarkeit überprüft, um zukünftige Phasen finanzieller Engpässe besser kalkulieren, abfedern und überbrücken und somit die Stabilität und Existenz des cuba insgesamt sichern zu können.

Erhalt, Förderung und Weiterentwicklung der Vielfalt im cuba

Eine weitere zentrale Herausforderung für das cuba als soziokulturelles Zentrum wird es auch in Zukunft sein, die bestehende Vielfalt der im Haus in der Achtermannstraße vertretenen Projekte, Vereine und Initiativen sowie der darin mitwirkenden Personen zu erhalten, ohne dabei die einzelnen Mitgliederprojekte in ihrer Weiterentwicklung einzuschränken. Ein Ungleichgewicht in diesem Spannungsverhältnis, beispielsweise dadurch hervorgerufen, dass sich bestimmte Projekte im Haus wie das Eine Welt Netz NRW, der MieterInnen-Schutzverein oder das Sozialpädagogische Bildungsnetzwerk Münster e.V.

⁴⁸ Anm.: Mit einer sogenannten Schuldenbremse verpflichtet sich ein Staat, neue Schulden nur noch bis zu einer bestimmten Höhe zu machen und die Staatsschulden in absehbarer Zeit zurückzuzahlen. Die im Jahr 2009 in das Grundgesetz festgeschriebene Schuldenbremse legt unter anderem fest, dass die Bundesländer vom Jahr 2020 an keine neuen Schulden mehr machen und neue Schulden des Bundes ab dem Jahr 2016 höchstens 0,35% des Bruttoinlandsprodukts betragen dürfen.

(Sobi) in einem solchen Ausmaß weiterentwickeln, dass sie aufgrund des erhöhten Personalbedarfs weitere Räumlichkeiten benötigen, könnte für eine Organisation wie dem cuba schnell zu einem Problem werden und die Frage zur Abwägung stellen, ob es Sinn macht, diesen zulasten anderer Projekte weiteren Raum zu Verfügung zu stellen oder eben nicht und damit das Risiko einzugehen, dass der betroffene Akteur das Haus unter Umständen über kurz oder lang verlassen wird und dadurch neuen an einer Mitgliedschaft im cuba interessierten Projekten, Vereinen oder Initiativen die Möglichkeit zu eröffnen, Mitglied und Mieter im Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße zu werden.

4. Resümee und Ausblick

Aufgabe und Ziel der vorliegenden überwiegend deskriptiven Organisationsanalyse war die auf der Grundlage ausgewählter Untersuchungsaspekte möglichst umfassende und systematische Analyse des Cultur- und Begegnungszentrums Achtermannstraße aus organisationssoziologischer Perspektive. Dabei entpuppte sich das cuba vor allem im Hinblick auf seine Organisationsform als Projekthaus, der Heterogenität und Pluralität seiner Mitgliederprojekte und der darin mitwirkenden Personen sowie dem aus der Vielfalt resultierenden Nebeneinander unterschiedlicher Themen, Inhalte, Ziele und Selbstverständnisse als ein im fortlaufenden Untersuchungsprozess äußerst komplexen und deshalb geeigneten und spannenden Analysegegenstand. Nach Ansicht der Münsteraner Politikwissenschaftlerin Annette Zimmer stellt das cuba in diesem Zusammenhang „eine klassische hybride Organisation“⁴⁹ dar. Der Begriff der hybriden Organisation beschreibt hierbei „(...) bodies that operate in more than one sector of society and hence combine different activities and revenue streams, different values and cultures and different modes of governance.“⁵⁰.

Weder was seine Gründungs- und Entstehungsgeschichte, noch die prägenden Leitprinzipien von Vielfalt, Autonomie und Vernetzung, seine Organisationsform, die Bandbreite der vom cuba bereitgestellten Leistungen und Angebote in den Bereichen Kultur, Bildung, Beratung und Aktion bzw. Politik und seine spezifische Finanzierungsstruktur anbelangt, entspricht das cuba einem soziokulturellen Zentrum im klassischen Sinne (vgl. Kap. 2.1). Hinsichtlich des mittlerweile 28-jährigen Bestehens des cuba ist zudem festzuhalten, dass es sich nicht nur zu einem kleinen mittelständischen Betrieb entwickelt, sondern auch als Institution in der Stadt Münster etabliert hat und auch als solche wahrgenommen und akzeptiert wird. Dies gilt nicht nur für seine Rolle als städtischer Akteur, sondern auch als Anlaufstelle und Erprobungsinstanz für eine Vielzahl von Menschen, Themen, Initiativen und Projekten (vgl. Kap. 3.4.1). Des Weiteren ist innerhalb der im Haus in der Achtermannstraße 10-12 vertretenen Projekte und den darin mitwirkenden Personen eine insgesamt geringe Fluktuation und somit ausgeprägte Beständigkeit und Kontinuität zu konstatieren. Darüber hinaus verfügen die rund 25 Mitgliederprojekte über einen eigenständigen Status, d.h. sie organisieren ihr Programm, ihr Personal und ihre Finanzen selbst, in eigener Verantwortung und unabhängig vom Trägerverein cuba e.V., der als Hauptmieter die primäre Aufgabe hat, die notwendigen Räumlichkeiten und Infrastruktur bereitzustellen. Das Prinzip der Selbstverwaltung ist das zentrale Charakteristikum der Organisationsform des cuba (vgl. Kap. 3.2.1). In Bezug auf die Finanzierungsstruktur stellte sich heraus, dass sich das cuba auf sehr verschiedene Arten finanziert, wobei auch in diesem Kontext immer zwischen der Finanzierungsgrundlage des Trägervereins cuba e.V. und derjenigen der jeweiligen Projekte, Vereine und Initiativen zu differenzieren ist (vgl. Kap. 3.2.2). Die Analyse des Umfelds, in dem das cuba eingebettet ist, hat außerdem ergeben, dass für das cuba als Gesamtkonstrukt bzw. soziokulturelles Zentrum keine bzw. kaum Konkurrenz in Münster auszumachen ist und

⁴⁹ Zimmer, Annette (2011): *Rede anlässlich des 25-jährigen Bestehens des cuba*. Münster.

⁵⁰ Brandsen, Taco/Karré, Philip/Helderman, Jan-Kees (2009): *The Risk of Hybrid Organisations: Expectations and Evidence*, S. 3f. Konzeptpapier für die NISPACEE-Konferenz, Budva, Mai 2009. Online verfügbar unter: www.hybridorganizations.com/file_download/15 (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

dass sich im Hinblick auf den Trägerverein auch die Anzahl bzw. der Kreis derjenigen Gruppen und Personen, die für das Bestehen und die weitere Entwicklung des cuba e.V. von zentraler Bedeutung sind, relativ überschaubar ist, sodass im konkreten Fall von einer weitgehenden Wahrung der Autonomie und Unabhängigkeit gegenüber Einflüssen Dritter ausgegangen werden kann (vgl. Kap. 3.3).

Trotz der stetig unsicheren finanziellen Rahmenbedingungen und einem im Zusammenhang mit den organisationalen Strukturdimensionen der Formalisierung und Koordination deutlich zutage tretenden geringen Formalisierungs- und Organisationsgrad (vgl. Kap. 3.2.1), ist an dieser Stelle festzuhalten, dass sich die bisherige Organisationspraxis des cuba insofern bewährt zu haben scheint, als dass es seit fast 30 Jahren als soziokulturelles Zentrum in der Achtermannstraße in Münster existiert. Ein Teil der Befragten spricht in diesem Kontext von einem „geordneten Chaos“ und verweist damit auf die über die Jahre entstandenen und gewachsenen in erster Linie informellen Strukturen und Prozesse der Organisation, Kommunikation und Entscheidungsfindung innerhalb des cuba. Eine dabei insgesamt wichtige Rolle scheinen darüber hinaus die bereits erwähnten Aspekte der personellen und projektbezogenen Kontinuität sowie das Prinzip der Selbstverwaltung und -organisation zu spielen.

Allerdings wird der in Kap. 3.4.2 als zentrale Herausforderung identifizierte Aspekt des Generationswechsels zumindest in mittelfristiger Perspektive eine Zäsur für das cuba darstellen, die dazu anregt, nach mittlerweile über 28 Jahren des Bestehens in Münster, eine neuerliche Standortbestimmung vorzunehmen. Vor diesem Hintergrund sollten das cuba, seine Mitgliederprojekte und die darin mitwirkenden Personen den anstehenden Generationswechsel im Trägerverein cuba e.V. nicht nur zum Anlass nehmen, sondern auch als Chance bzw. Möglichkeit sehen, für sich als Organisation Bilanz zu ziehen, Probleme und Defizite offen anzusprechen, bestehende Strukturen und Prinzipien zu hinterfragen, sich kritisch mit der eigenen Geschichte und bisherigen Entwicklung auseinanderzusetzen und auf dieser Grundlage sowohl Diskussionen im Hinblick auf die zukünftige personelle, organisationale und inhaltliche Ausrichtung und Entwicklung des cuba als Gesamtkonstrukt als auch Debatten über die damit unter Umständen einhergehenden Veränderungen sowie deren möglichen Auswirkungen zu führen.

Unter Berücksichtigung der zentralen aus der hier durchgeführten Organisationsanalyse hervorgehenden Ergebnisse und weiterer sich aus der Untersuchung des vom cuba zur Verfügung gestellten Print- und Onlinematerials sowie aus den Gesprächen mit den befragten Personen ergebenden Befunde, werden an dieser Stelle abschließend fünf Themenbereiche bzw. Aspekte angeführt und jeweils kurz skizziert, die für die Mitglieder des cuba vor allem im Hinblick auf seine zukünftige Ausrichtung und Entwicklung als Organisation eine sinnvolle und geeignete Ausgangsgrundlage zur weiteren internen Diskussion und Erörterung darstellen und in diesem Zusammenhang partielle Handlungsimpulse setzen könnten. Diese sind im Folgenden:

- Außendarstellung und öffentliches Bild des cuba als Gesamtkonstrukt
- interne Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Mitgliederprojekten
- bestehende Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen
- Bedarf und Notwendigkeit eines gemeinsamen Leitbildes als Organisation
- Bedarf und Notwendigkeit einer Neuausrichtung als alternatives Projekthaus

Außendarstellung und öffentliches Bild des cuba als Gesamtkonstrukt

Das cuba ist mit der bereits in der Einleitung skizzierten paradoxen Situation konfrontiert, dass es einerseits als Institution in Münster etabliert und von Seiten der Politik, Verwaltung und anderen entsprechenden Einrichtungen auch als eine solche wahrgenommen und akzeptiert wird (vgl. Kap. 3.4.1), andererseits jedoch, und das zeigen nicht zuletzt die Ergebnisse der Ende Januar 2014 durchgeführten nicht repräsentierten Umfrage, vielen Menschen vor Ort als Gesamtkonstrukt Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße nur kaum bis gar kein Begriff ist (vgl. Kap. 1). In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass das öffentliche Bild des cuba sehr oft mit den jeweils im Haus vertretenen Projekten, Vereinen und Initiativen wie dem cuba nova oder dem Sobi assoziiert wird und weniger mit dem Gesamtkonstrukt als soziokulturelles Zentrum und Projekthaus in Münster.

Interne Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Mitgliederprojekten

Auf der Startseite des Internetauftritts des cuba heißt es an einer Stelle mit klarem Bezug auf seine Gründungsgeschichte als Zusammenschluss verschiedener sich vernetzender Projekte: „Vom Gedanken der Vernetzung getragen, hat sich das cuba den interdisziplinären Austausch auf die Fahnen geschrieben.“⁵¹. Allerdings lassen die aus der Analyse der Entwicklung des cuba der letzten 15 Jahre hervorgehenden Ergebnisse und die diesbezüglichen Äußerungen seitens der befragten Mitglieder des cuba darauf schließen, dass der ursprüngliche Gedanke zumindest im Hinblick auf die interne Vernetzung im Prozess der Weiterentwicklung des cuba weitgehend verloren gegangen zu sein scheint, was von einem Großteil der Befragten bedauert wird. Dies betrifft sowohl die in Art und Umfang deutlich zurückgegangene gemeinsame Zusammenarbeit zwischen den einzelnen im Haus vertretenen Projekten, Vereinen und Initiativen, die von den Beteiligten mit Verweis auf die gestiegene Arbeitsbelastung in den eigenen Projekten begründet wird, sowie den partiell bestehenden Kontakt und die oftmals rudimentären Kenntnisse der einzelnen Projekte und der darin tätigen Menschen von- und übereinander, als auch die Frage der Identifikation der Mitgliederprojekte und der darin tätigen Personen mit dem cuba und dessen Rolle und Stellung als Gesamtzusammenhang, der mehr darstellen soll als das bloße Zweckbündnis einer Mietergemeinschaft und auch mehr als nur eine grobe Hülle und die Summe der Einzelprojekte. Was ist aber der Kern des Gemeinsamen, die Klammer bzw. das identitätsstiftende Merkmal, das die vielen unterschiedlichen Projekte, Vereine und Initiativen im Haus miteinander verbindet und als Ganzes zusammenhält?

Bestehende Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen

Wie eingangs umrissen, hat die Untersuchung der Organisationsstruktur gezeigt, dass in der über die Jahre entstandenen und gewachsenen Organisationspraxis des cuba vor allem die informellen Strukturen und Prozesse gegenüber den formalisierten Rahmenbedingungen dominieren (vgl. Kap. 3.2.1). Dies hat nicht nur für Außenstehende, sondern häufig auch für Mitarbeiter, die erst seit vergleichbar kurzer Zeit im Haus in der Achtermannstraße tätig sind, zur Folge, dass intern bestehende und praktizierte Organisations-,

⁵¹ Cuba (2014): *Homepage*. Online verfügbar unter: www.cuba-muenster.de/ (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen als auch ungeschriebene Regeln weitgehend unbekannt bzw. unklar bleiben, was beispielsweise zu unterschiedlichen Kenntnis- und Wissensständen bei den Beteiligten führt, aus denen wiederum ungleiche Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten resultieren könnten. Insofern gilt es für die Verantwortlichen des cuba nicht nur, bestehende Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen und mit diesen einhergehende Prozesse zu hinterfragen, sondern auch zu überprüfen, ob es bislang im ausreichenden Maße gelungen ist, „Hierarchien abzubauen und größtmögliche Transparenz in allen Entscheidungs- und Organisationsbereichen herzustellen“⁵².

Bedarf und Notwendigkeit eines gemeinsamen Leitbildes als Organisation

Im Rahmen der Untersuchung in Kap. 3.1.1 wurde festgestellt, dass das cuba trotz mehrfacher Versuche und Diskussionsanstöße und des bei einem Großteil der Befragten bestehenden Interesses sowie der Erkenntnis der Notwendigkeit der Entwicklung eines solchen, das cuba bislang noch nicht über ein gemeinsames und schriftlich fixiertes Leitbild als Organisation verfügt. Als Gründe hierfür wurde nicht nur die gestiegene Arbeitsbelastung, sondern auch ein aus der Vielfalt und der Heterogenität des cuba, seiner Mitgliederprojekte und der darin mitwirkenden Personen resultierender fehlender Konsens über die konkrete Ausgestaltung eines Leitbildes angeführt. Die Entwicklung einer gemeinsamen, kurz und prägnant verfassten Erklärung des cuba über sein Selbstverständnis, seine Aufgaben, Grundprinzipien und Kompetenzen, aber auch die Formulierung und Definition von Zielen und Zwecken in Form eines Leitbildes erscheint für das cuba vor allem hinsichtlich dreierlei Gesichtspunkte sinnvoll und notwendig.

Im Zusammenhang mit dem anstehenden Generationswechsel könnte ein Leitbild insofern geeignet sein, um zum einen den in der Folge neu zum cuba stoßenden Mitgliedern einen Orientierungsrahmen zu geben und zum anderen die Impulse und Werte, die in den 1980er Jahren zur Entstehung des cuba geführt haben, d.h. den Gründergeist, zu erhalten und für die Angehörigen der neuen Generation greif- und verstehbarer zu machen. Des Weiteren könnte der Prozess der Diskussion, der Entwicklung und der anschließenden Formulierung eines Leitbildes insbesondere für alle daran mitwirkenden Personen als auch für die Mitglieder des cuba insgesamt nicht nur identitäts- und motivationsstiftend, sondern auch handlungsleitend wirken und insofern die interne Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Mitgliederprojekten sowie die Identifikation mit dem cuba als Gesamtkonstrukt im Ganzen fördern. Darüber hinaus bietet das Vorhandensein eines Leitbildes für das cuba die Möglichkeit, der Öffentlichkeit und interessierten Dritten deutlich zu machen, wofür es als soziokulturelles Zentrum und Projekthaus steht und damit auch seine Außendarstellung bzw. sein öffentliches Bild als solches zu verbessern.

Vor diesem Hintergrund stehen die Verantwortlichen des cuba vor der Aufgabe, ein Leitbild zu entwickeln, mit dem sich nicht nur möglichst viele der im Haus vertretenen Mitgliederprojekte und Personen identifizieren können, sondern das auch die Mission und Vision des cuba beschreibt, d.h. gegenwarts- und zukunftsbezogen ausgerichtet und formuliert ist.

⁵² Cuba, Informationsbroschüre des c.u.b.a., a.a.O., S. 9.

Bedarf und Notwendigkeit einer Neuausrichtung als alternatives Projekthaus

Im Zuge des anstehenden Generationswechsels wird sich das cuba zwangsläufig mit der Frage nach seiner zukünftigen personellen Ausrichtung und Entwicklung als Organisation sowie der Gestaltung, Begleitung und Umsetzung des Übergangs bzw. der Ablösung von Angehörigen der alten durch Angehörige der neuen Generation auseinandersetzen müssen. Diesen Umstand sollten die Beteiligten zum Anlass nehmen, auch organisationale, inhaltliche und konzeptionelle Aspekte in ihre Diskussionen einzubeziehen und diesbezüglich zu erörtern, ob, inwieweit und in welchen Bereichen gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen sind.

So wäre in organisationaler Hinsicht zum Beispiel zu überprüfen, ob die bestehenden Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen des cuba den Kriterien von Effizienz, Transparenz und Mitbestimmung im ausreichenden Maße genügen und inwieweit die Zusammenarbeit zwischen den im Haus vertretenen Projekten insgesamt gestärkt und dadurch sogenannte Synergieeffekte geschaffen und genutzt werden könnten. Während in Bezug auf die inhaltliche und thematische Ausrichtung des cuba unter anderem zu überlegen wäre, welche Bereiche, Leistungen und Angebote zukünftig ausgeweitet bzw. mit neuen Schwerpunktsetzungen versehen werden sollten, steht in konzeptioneller Perspektive nicht nur die Diskussion über den Bedarf und die Notwendigkeit der Ausgestaltung eines gemeinsamen Zukunftskonzeptes als Organisation, sondern auch die Frage im Mittelpunkt, ob sich das cuba im Verlauf seines 28-jährigen Bestehens zu weit von seinem Ursprung entfernt hat und mittlerweile zu angepasst ist sowie zum anderen, ob sich die von ihm entwickelten und ihm zugrundeliegenden Alternativkonzepte und die dem cuba zugeschriebenen alternativ- und sozio-kulturellen Wertvorstellungen überholt sind, d.h. inwieweit die Ideen und Ansätze, die in ihrem Ursprung auf die Alternativbewegung der 1980er Jahre zurückgehen, heute noch Bestand haben.

*„Das cuba ist Veränderung. Denn Geschichte lebt und
Zukunft kommt von Vergangenheit. Heute.“⁵³*

⁵³ Cuba (2014): *Homepage. Hier. Wir. Stellen uns vor.* Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/index.php?id=146> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Quellen- und Literaturverzeichnis

Gedruckte Quellen

- Cuba (1987):** *Informationsbroschüre des c.u.b.a.* Münster: Verein zur Förderung und Vernetzung der Alternativkultur e.V.
- Cuba (2003):** *Satzung des Cultur- und Begegnungszentrums Achtermannstraße e.V. in der Fassung vom 21.05.2003.* Münster.
- Cuba (2011):** *Informationsbroschüre anlässlich des 25-jährigen Bestehens des cuba.* Münster: Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße (cuba e.V.).
- Endruweit, Günter (2004):** *Organisationssoziologie.* Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Freeman Edward R. (1984):** *Strategic Management. A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman.
- Freeman, Edward R. (2010):** *Strategic Management. A Stakeholder Approach.* New York: Cambridge University Press.
- Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster/ Zentrum für Nonprofit-Management Münster (2005):** *Fit für die Zukunft! Organisationsbefragung als Grundlage für Leitbildprozess im cuba.* Münster: Institut für Politikwissenschaft/Zentrum für Nonprofit-Management.
- Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (2008):** *Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden.* Wien: facultas.wuv Universitätsverlag.
- Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Titscher, Stefan (2010):** *Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden.* Wien: facultas.wuv Universitätsverlag.
- Preisendörfer, Peter (2008):** *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, Annette (2011):** *Rede anlässlich des 25-jährigen Bestehens des cuba.* Münster.
- ### Online publizierte/einsehbare Quellen
- Benning, Günter (2011):** *25-jähriges Jubiläum. Alle fahren auf Cuba ab.* In: Westfälische Nachrichten, 01.02.2011. Online verfügbar unter: <http://www.wn.de/Muenster/2011/02/25-jaehriges-Jubilaeum-Alle-fahren-auf-Cuba-ab> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).
- Branden, Taco/Karré, Philip/Helderman, Jan-Kees (2009):** *The Risk of Hybrid Organizations: Expectations and Evidence.* Konzeptpapier für die NISPACEE-Konferenz, Budva, Mai 2009. Online verfügbar unter: www.hybridorganizations.com/file_download/15 (zuletzt geprüft am 14.03.2014).
- Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren (2009):** *Definition soziokulturelles Zentrum.* Online verfügbar unter: <http://www.soziokultur.de/bsz/node/80> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).
- Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren (2009):** *Geschichte soziokultureller Zentren in Deutschland.* Online verfügbar unter: <http://www.soziokultur.de/bsz/node/80> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).
- Cuba (2014):** *Homepage. Bereich Aktion.* Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/73.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).
- Cuba (2014):** *Homepage. Bereich Beratung.* Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/72.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Cuba (2014): *Homepage. Bereich Bildung.* Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/71.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Cuba (2014): *Homepage. Bereich Kultur.* Online verfügbar unter: <http://www.cuba-muenster.org/70.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Gierse, Jörg (2012): *Zu hohe Kosten. Sozialamt rät von Ausweitung des Münster-Passes ab.* In: Münstersche Zeitung, 07.06.2012. Online verfügbar unter: <http://www.muensterschezeitung.de/staedte/muenster/Sozialamt-raet-von-Ausweitung-des-Muenster-Passes-ab;art993,1668469> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Initiative Monokultur (2014): *Homepage. Beteiligte.* Online verfügbar unter: <http://www.monokultur.eu/monokultur.eu/Beteiligte.html> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Kreativhaus (2014): *Homepage.* Online verfügbar unter: <http://www.kreativ-haus.de/> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Kulturdatenbank (2014): *Bürgerhaus Bennohaus.* Online verfügbar unter: <http://kulturportal.de/-/organisationen/detail/16705> (zuletzt geprüft am 14.03.2014).

Anhang

I. Nicht repräsentative Umfrage zum cuba am 29. und 30.01.2014 in Münster

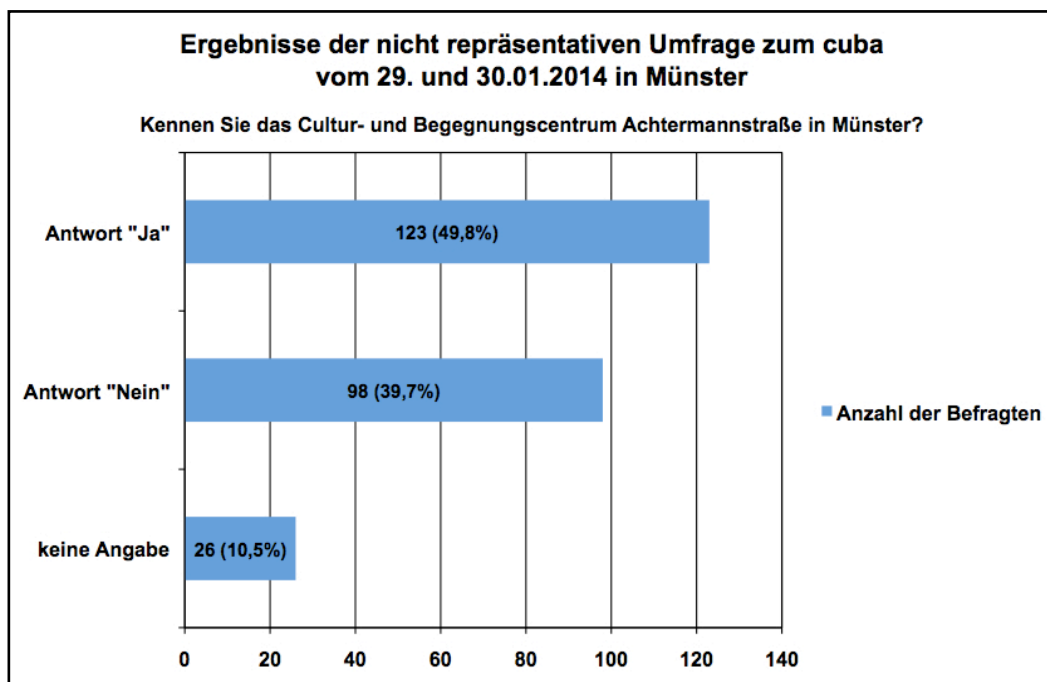
Die nicht repräsentative Umfrage wurde am 29. und 30.01.2014 in der Ludgeristraße in der Innenstadt Münsters von Jurek Milde (Master Politikwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster) und Florian Grüter (Bachelor Psychologie, RWTH Aachen) durchgeführt und erfolgte mündlich. Dabei wurde zufällig ausgewählten Passanten folgende Frage verbunden mit der Bitte um die Beantwortung mit „Ja“ oder „Nein“ gestellt:

Kennen Sie das Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße in Münster?

An der Umfrage beteiligten sich insgesamt 247 Personen, von denen

- 123 Personen und damit 49,8% der Befragten mit „Ja“ antwortete
- 98 Personen und damit 39,7% der Befragten mit „Nein“ antwortete
- und 26 Personen und damit 10,5% der Befragten keine Angaben machten.

Die Ergebnisse der nicht repräsentativen Umfrage vom 29. und 30.01.2014 werden in der nachstehenden Graphik noch einmal zusammengefasst:



II. Verzeichnis der interviewten Personen (alphabetisch)

Rainer Bode, Mitbegründer und ehrenamtlicher Geschäftsführer des cuba (Interview geführt am 19.12.2013)

Gerd Bruns, technischer Leiter des Hauses und Vorstandsmitglied des cuba e.V. (Interview geführt am 13.01.2014)

Mara Stockmann, Leiterin des Sozialpädagogischen Bildungsnetzwerks Münster e.V. (Sobi) und Gründungsmitglied des cuba (Interview geführt am 16.01.2014)

Monielle van der Straten, hauptamtliche pädagogische Mitarbeiterin im Sobi und Vorstandsmitglied des cuba e.V. (Interview geführt am 03.02.2014)

Gerd ter Veen, verantwortlich für die cuba Verwaltung (Interview geführt am 15.01.2014)

Arnold Voskamp, Berater in der cuba Arbeitslosenberatung und Mitbegründer des cuba (Interview geführt am 19.12.2013)

III. Interviewleitfaden

Allgemeines zur Person

- *In welcher Funktion bzw. Rolle fungieren Sie im cuba?*
- *Seit wann sind Sie im cuba oder einem seiner Mitgliederprojekte tätig?*

Allgemeines zum Cultur- und Begegnungszentrum Achtermannstraße (cuba e.V.)

- *Was ist das cuba und was ist Ihnen wichtig darüber zu erzählen?*
- *Was können Sie über die Gründung und Geschichte des cuba berichten?*
- *Ist das cuba Mitglied in anderen Organisationen, Vereinen oder Initiativen?*

Leitbild, Ziele und Leistungen

- *Verfügt das cuba über einen Slogan?*
- *Was ist über das Leitbild des cuba zu sagen?*
- *Was sind die Zwecke, Ziele und Absichten des cuba?*
- *Welche Mittel und Strategien werden zur Realisierung der Ziele und Zwecke angewendet bzw. verfolgt?*
- *Was lässt sich über die angebotenen Leistungen des cuba als Organisation sagen?*
- *Inwieweit haben sich diese mit der Zeit möglicherweise weiterentwickelt bzw. verändert?*

Organisations- und Finanzierungsstruktur

- *Welche Rechtsform hat das cuba?*
- *Was lässt sich über die Organisationsform, d.h. die Art und Weise, wie das cuba organisiert ist, sagen?*
- *Wie ist das cuba als Organisation aufgebaut?*
- *Verfügt das cuba über ein sogenanntes Organigramm?*
- *Gibt es im cuba Hierarchie? Worin kommt diese Ihrer Meinung nach zum Ausdruck?*
- *Welche Rolle bzw. Bedeutung haben informelle Strukturen und Prozesse in der Organisationspraxis des cuba?*

Organisationsumwelt

- *Wie sehen die veränderten Rahmenbedingungen aus, mit denen sich das cuba als Organisation konfrontiert sieht?*
- *Inwieweit wird auf externe Veränderungen reagiert?*
- *Was lässt sich über die Wettbewerbssituation für das cuba vor Ort im Hinblick auf konkurrierende Organisationen in Münster mit ähnlichen Zielgruppen sagen?*
- *Welche Akteure sind Ihrer Ansicht nach für das Bestehen und die weitere Entwicklung des cuba von entscheidender Relevanz?*

Erfolge und zukünftige Herausforderungen

- *Wie steht das cuba als Organisation rund 28 Jahre nach seiner Gründung dar?*
- *Welche bisherigen Erfolge kann das cuba seit seiner Gründung für sich verzeichnen?*
- *Wo gab bzw. gibt es dagegen Schwierigkeiten?*
- *Was sind die mittel- und langfristigen Herausforderungen für das cuba?*

Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich die nachstehende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als der in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel nicht bedient habe. Alle Stellen, die sinngemäß oder wörtlich aus Veröffentlichungen übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Name, Vorname: _____

Matrikelnummer: _____

Ort/ Datum: _____

Unterschrift: _____