



# Strategien fördern

Qualifizierungsprogramm für starke  
überregionale Bündnisse

„Verbindungen fördern“-  
Qualifizierungsprogramm  
2025 – Resümee

## Inhaltsverzeichnis

- 3 Einleitung
- 4 Internes Modul: Bündnisse stärken -  
Strukturen verstehen, Strategien gestalten
- 5 Modul 1 #Organisationsstrategien
- 7 Modul 2 #Kulturpolitik und Advocacy
- 9 Modul 3 #finanzielle Strategien
- 11 Modul 4 #Kommunikationsstrategien
- 12 Fazit
- 13 Impressum

# Einleitung

Das „Verbindungen fördern“-Qualifizierungsprogramm 2025 mit dem Titel „Strategien fördern“ konnte vor dem Hintergrund der auslaufenden Strukturförderung vielen Akteur\*innen aus dem Netzwerk und der bundesweiten Freien Szene wichtige Impulse und Tools bieten, um ihre strategische Ausrichtung zu schärfen, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und ihre interne Zusammenarbeit zu stärken. Durch verschiedene Angebote wurden die insgesamt über 370 Teilnehmenden auf ihrem Weg zu mehr Resilienz und Nachhaltigkeit begleitet, um in ihren diversen Netzwerken auf aktuelle gesellschaftliche und kulturpolitische Herausforderungen reagieren zu können. Das Programm fand von Mai bis November 2025 statt und war in vier Module gegliedert, die inhaltlich aufeinander aufbauten und dennoch flexibel kombinierbar waren.

- Modul 1 #Organisationsstrategien
- Modul 2 #Kulturpolitik und Advocacy
- Modul 3 #finanzielle Strategien
- Modul 4 #Kommunikationsstrategien

Auf diesem Wege wurden verschiedene Aspekte eines professionellen Handelns in der Organisationsform „Netzwerke“ vermittelt, Erfahrungswerte getauscht und neue Verbindungen und Allianzen geschmiedet.

Um eine möglichst breite Teilhabe von Akteur\*innen zu ermöglichen, fanden die Angebote kostenfrei und meistens in digitalen Formaten statt. Auf diesem Wege wurde eine flexible und barrierearme Teilnahme gewährleistet, unabhängig vom jeweiligen Standort. Ergänzend dazu waren punktuell auch analoge Treffen geplant, um den persönlichen Austausch und die Netzwerkbildung weiter zu stärken.

Um nicht nur inhaltlich, sondern auch im Hinblick auf die angebotenen Formate auf die Bedarfe der Szene einzugehen, wurde das Format der Erfahrungsbörse entwickelt. Im Mittelpunkt der zweistündigen Online-Veranstaltung, zu der jeweils Expert\*innen für einen thematischen Input eingeladen wurden, stand neben der Wissensvermittlung der praxisnahe, niedrigschwellige Austausch zwischen den Teilnehmenden. Die Erfahrungsbörse bot Raum für kollegiale Beratung, geteiltes Wissen und gegenseitige Inspiration und vereinte so die drei Programmsäulen (Qualifizierung, Vernetzung, Strukturen) von „Verbindungen fördern“.

Dieses Dokument soll ein Resümee des Qualifizierungsprogramms sein und gleichzeitig als Ressource dienen, um das gesammelte Wissen, die konkreten Handlungsempfehlungen und die verschiedenen Initiativen und Kampagnen zu sammeln und Interessierten zur Verfügung zu stellen.

## Internes Modul: Bündnisse stärken - Strukturen verstehen, Strategien gestalten

Ergänzend zu den offenen Qualifizierungsangeboten wurde mit dem internen Modul „Bündnisse stärken – Strukturen verstehen, Strategien gestalten“ ein speziell auf die geförderten Bündnisse zugeschnittenes Angebot entwickelt. In Zusammenarbeit mit dem artop-Institut lag der Fokus darauf, den mehrjährigen Strukturaufbau der Bündnisse zu reflektieren und durch Wissen um die eigene Organisationsform ihre strategische Weiterentwicklung für die Zeit ab 2026 zu stärken. In Kombination mit den diversen Angeboten haben die Koordinierungsstellen der geförderten Bündnisse umfassende Qualifizierungsmaßnahmen erhalten. Die entwickelten Impulse und Strategien trugen sie als Multiplikator\*innen in ihre Bündnisse und weitere Netzwerke der Freien Szene.

## Modul 1 #Organisationsstrategien

Im ersten Modul stellte **Kerstin Tebbe von** → **collective minds** in der Veranstaltung „**Building Networks with Purpose**“ grundlegende Fragen zu Herausforderungen der Netzwerkarbeit. Es wurde untersucht, wie gemeinsame Netzwerkziele definiert und Strategien durch partizipative Prozesse entwickelt werden können. Zudem wurden Strategien zur Förderung eines sinnvollen Engagements der Mitglieder erarbeitet. Dabei wurde betont, wie wichtig Gleichberechtigung, geteilte Macht und Beteiligung sind und wie ein durchdachtes Konzept sichergestellt, dass alle Stimmen die Netzwerkkultur mitprägen.

Darauf aufbauend beschäftigten sich die Teilnehmenden der Erfahrungsbörse „**Resiliente Netzwerke als Basis nachhaltiger Strukturen**“ mit **Dr. Marco Krüger**, Resilienzforscher an der Universität Tübingen, mit der Frage, welche Rolle die Resilienz von Netzwerken für nachhaltige Strukturen spielt und untersuchten Faktoren, die Resilienz stärken. Dabei wurde auch diskutiert, welche Ressourcen auch ohne finanzielle Mittel über einen begrenzten Zeitraum hinweg eine gewisse Handlungsfähigkeit von Netzwerken aufrechterhalten können und welche Voraussetzungen für das Weiterbestehen unabdingbar sind.

Als konkrete Beispiele für Netzwerkstrukturen und -arbeit gaben die beiden Bündnisse → **tanz weit draußen** und → **KompleXX Figurentheater** in „**Netzwerkarbeit im ländlichen Raum**“ Einblicke ihre Arbeit in der Fläche: Was braucht gelingende Netzwerkarbeit im ländlichen Raum? Wie können Akteur\*innen sich gegenseitig stärken? Und wie lassen sich nachhaltige Beziehungen zwischen Kunst, Kommune und Zivilgesellschaft aufbauen? Diesen Fragen widmeten sich die Vertreterinnen der Bündnisse und tauschten sich mit den Teilnehmenden zu Best Practice Beispielen und Fails forward aus.

Ergänzend dazu stellte das Bündnis → **United Networks** seinen erarbeiteten → „**UN Hospitality Rider**“ vor, der Strategien zur Transformation von Kulturarbeit im ländlichen Raum beinhaltet. Er ist eine Einladung, Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Hindernisse in der Zusammenarbeit zu reflektieren und bringt dabei tiefgehende intersektionale Expertise mit ein. Die Teilnehmenden diskutierten, inwiefern marginalisierte und rassifizierte Künstler\*innen von den vorgeschlagenen Strategien profitieren können und ob dadurch eine gerechtere kulturelle Praxis im ländlichen Raum und darüber hinaus etabliert werden kann.

In der letzten Erfahrungsbörse „**Feedbackstrategien für Netzwerke**“ fragte das Bündnis → **Zirkus ON**, wie Feedback kreative Prozesse in Netzwerken der Freien Darstellenden Künste fördern kann. Diskutiert wurden passende Feedbackformen für verschiedene Arbeitsphasen, die Verankerung in losen Strukturen ohne Hierarchisierung sowie die Rolle von Sprache, Struktur und Haltung für eine nachhaltige Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Insgesamt machte das erste Modul deutlich, dass erfolgreiche Netzwerkarbeit auf klaren gemeinsamen Zielen, resilienten Strukturen und einer Haltung der Gleichberechtigung beruht. Durch theoretische Impulse, praxisnahe Beispiele und den offenen Austausch erhielten die Teilnehmenden vielfältige Anregungen, wie Netzwerke nachhaltig gestaltet, unterschiedliche Perspektiven einbezogen und Zusammenarbeit – auch unter herausfordernden Bedingungen – langfristig gestärkt werden kann.

Durch Workshops, Erfahrungsbörsen und Gute-Praxis-Beispiele vermittelten Expert\*innen Handlungskompetenzen für die direkte Anwendung.

## Modul 2 #Kulturpolitik und Advocacy

Das Modul 2 #Kulturpolitik und Advocacy bot den Teilnehmenden die Möglichkeit kulturpolitische Strategien zur Stärkung ihrer Sichtbarkeit und Anliegen kennenzulernen.

Im Workshop „**Verbindungen fördern: Kollaborative Strategien für kulturpolitisches Arbeiten**“, den **Lars Hecker** (Projektleitung „Verbindungen fördern“ und **Helge-Björn Meyer** (Geschäftsführung BFDK) im Rahmen des flausen+kongress leiteten, verfolgte das Ziel, Akteur\*innen der Freien Szene bei der Entwicklung und Umsetzung kulturpolitischer Strategien als kollaborative Praxis zu unterstützen. Es wurden Gute-Praxis-Beispiele aus Projekten des BFDK vorgestellt, wie beispielsweise die → **Social-Media Kampagne** „Verbindungen stärken“ → **aus 2024**. Anschließend analysierten die Teilnehmenden ihre eigene kulturpolitische Arbeit, identifizierten Hürden und formulierten Ziele – mit Fokus auf die Potenziale von Bündnissen und Netzwerken.

Der Workshop wurde durch eine Erfahrungsbörse mit dem Titel „**Kulturpolitisch wirksam: Strategien für die Freien Darstellenden Künste**“ ergänzt. **Anikó Glogowski-Merten** (FDP), ehemaliges Mitglied im Bundestagsausschuss für Kultur und Medien, teilte ihre Erfahrungen aus der politischen Praxis und erläuterte, welche Argumentationsstrategien, insbesondere gegenüber fachfremden Abgeordneten funktionieren.

Abgeschlossen wurde das Modul 2 durch die Erfahrungsbörse „**Vernetzt handeln, politisch wirken: Strategische Interessenvertretung im Kulturbereich**“ mit **Helge-Björn Meyer, Eckhard Mittelstädt und Anna Steinkamp** vom BFDK, die drei verschiedene Perspektiven der strategischen Interessenvertretung beleuchteten. Neben einem Input zu politischen Entscheidungsprozessen und möglichen Anknüpfungspunkten für Akteur\*innen der Freien Szene teilten die Referent\*innen ihre Expertise der strategischen Advocacy-Arbeit am Beispiel von „Verbindungen fördern“ sowie den kollaborativen, partnerschaftlichen Ansatz des Projekts „Kultur macht stark“.

Insgesamt verdeutlichte Modul 2 eindrücklich, dass erfolgreiche kulturpolitische Arbeit auf Austausch, Vernetzung und gemeinsames Handeln angewiesen ist. Die Teilnehmenden nahmen nicht nur konkrete Werkzeuge und Strategien für ihre eigene Advocacy-Arbeit mit, sondern auch ein vertieftes Verständnis dafür, wie kollaborative Ansätze die Sichtbarkeit der Freien Darstellenden Künste stärken und nachhaltige politische Wirkung entfalten können.



Helge-Björn Meyer und Lars Hecker im Rahmen des Workshops „Verbindungen fördern: Kollaborative Strategien für kulturpolitisches Arbeiten“

© BFDK

## Modul 3 #finanzielle Strategien

Das dritte Modul widmete sich einem Thema, das viele Akteur\*innen der Freien Szene kontinuierlich beschäftigt: der Entwicklung tragfähiger finanzieller Strategien. In fünf Veranstaltungen wurden unterschiedliche Perspektiven auf die Finanzierung von Netzwerken beleuchtet.

Den Auftakt bildete der Workshop „**Zahlen mit Haltung**“, der zentrale ethische und strategische Fragen rund um Kosten- und Finanzierungspläne in den Mittelpunkt stellte. Anhand einer erprobten KFP-Vorlage, entwickelt von der → **produktionsbande**, wurde deutlich, wie Budgets nicht nur Zahlenwerke, sondern auch Ausdruck kollektiver Werte und Arbeitsweisen sein können. Der Workshop regte dazu an, bereits in der Planungsphase kritisch über Budgetgerechtigkeit, strukturelle Machtverhältnisse und solidarische Verteilung nachzudenken – und bot damit einen wichtigen Impuls für eine werteorientierte Finanzpraxis.

Daran anschließend lenkte die Erfahrungsbörse „**Cultural Entrepreneurship: Chancen für unternehmerische Netzwerke in den Freien Darstellenden Künsten**“ den Blick auf unternehmerische Denkansätze und deren Chancen für Akteur\*innen der Freien Szene. Gemeinsam mit den Expertinnen vom → **Landesverband Kultur- und Kreativwirtschaft Sachen** wurde diskutiert, wie künstlerische Initiativen trotz sinkender öffentlicher Mittel strategisch agieren können. Im Fokus standen alternative Finanzierungsmodelle, neue Organisationsformen und konkrete Werkzeuge, um unternehmerisches Denken ohne Verlust künstlerischer Autonomie produktiv zu nutzen. Als wichtiger Schritt wurde die Verankerung von unternehmerischem Wissen bereits in der Ausbildung identifiziert.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Frage nach privaten Finanzierungsmöglichkeiten für Netzwerke. In der Erfahrungsbörse „**Chancen privater Finanzierungsmöglichkeiten für Netzwerke**“ mit der Kulturberatung → **actori** wurden praxisnah Chancen und Grenzen von Sponsoring, Fundraising und Crowdfunding ausgelotet. Besonders wertvoll war hier der Transfer aus Erfahrungen im institutionellen Kulturbereich (z. B. Opernhäuser) in die Realität Freier Netzwerke. Die Diskussion machte deutlich, welche Voraussetzungen Netzwerke mitbringen müssen – strukturell wie kommunikativ –, um erfolgreich auf private Mittel zugreifen zu können.

Daran anschließend fokussierte die Erfahrungsbörse „**Eigenmittel als Herausforderung für Netzwerke**“ eines der drängendsten Probleme in der Finanzierung von Netzwerken: die Einwerbung von Eigenmitteln. Anhand des Beitragsmodells des → **Netzwerks Freier Theater** diskutierten die Teilnehmenden solidarische Lösungsansätze und strukturelle Hürden. Im Zentrum standen dabei kollektive Modelle, die Eigenmittel nicht als individuelle Last, sondern als gemeinsame Verantwortung begreifen.

Den Abschluss des Moduls bildete die Erfahrungsbörse „**Wirtschaft fo(e)rdert Kultur – Perspektiven am Beispiel des Projekts Kulturkessel**“, in der **Maximilian May (→ Projekt Kulturkessel)** und **Ilona Schaal (→ Theater RAMPE)** ihre Erfahrungen mit der Förderinitiative „Kulturkessel“ des Kulturkreises der deutschen Wirtschaft in Stuttgart, ermöglicht durch Mercedes-Benz, teilen. Im Mittelpunkt standen Strategien zur Ansprache wirtschaftlicher Partner und die Frage, wie solche Kooperationen wertorientiert und autonom gestaltet werden können. Die Diskussion machte deutlich: Auch jenseits öffentlicher Förderstrukturen bestehen reale Potenziale.

Insgesamt hat Modul 3 gezeigt: Finanzstrategien in den Freien Darstellenden Künsten sind keine rein technischen Fragen, sondern eng mit Fragen von Haltung, Solidarität und Selbstermächtigung verbunden. Die Mischung aus Inputs, Praxisbeispielen und kollegialem Austausch ermöglichte es den Teilnehmenden, konkrete Impulse für ihre Arbeit mitzunehmen und die eigene finanzielle Praxis strategisch weiterzuentwickeln.

## Modul 4 #Kommunikationsstrategien

Das vierte Modul widmete sich der Frage, wie Netzwerke ihre Botschaften strategisch gestalten und sichtbar machen. In zwei Erfahrungsbörsen wurden Methoden zur Erzählstruktur und digitalen Präsenz vorgestellt.

Den Auftakt bildete die Erfahrungsbörse „**Strategische Narrative für Netzwerke**“ mit der → **Kommunikationsagentur BGP**, in der herausgearbeitet wurde, wie Netzwerke durch narrative Haltung Zugehörigkeit stiften und Orientierung geben können. Anhand von Beispielen und Reflexionsfragen diskutierten die Teilnehmenden, welche Bausteine für starke Narrative unverzichtbar sind und welche Stolperfallen es zu meiden gilt.

Darauf aufbauend leitete die Erfahrungsbörse „**Mit einer Stimme sprechen? Kommunikation und Social Media in der Netzwerkarbeit**“ mit → **Sebastian Göschel** über in die digitale Dimension der Kommunikation. Die Erfahrungsbörse thematisierte, wie Social Media in Netzwerken strategisch und gemeinschaftlich umgesetzt werden kann. Anhand unterschiedlicher Netzwerkstrukturen wurden Fragen zu Zuständigkeiten, Abstimmung und geeigneten Formaten diskutiert. Deutlich wurde, dass erfolgreiche Netzwerkkommunikation weniger auf eine einheitliche Stimme abzielt, sondern auf das Schaffen von Resonanzräumen, in denen vielfältige Perspektiven gemeinsam wirken.

Das vierte Modul zeigte, wie zentral eine bewusste und strategische Kommunikation für die Sichtbarkeit und Wirksamkeit von Netzwerken ist. Die Teilnehmenden erhielten praxisnahe Impulse, um Narrative gezielt zu entwickeln und digitale Kommunikationsräume so zu gestalten, dass Vielfalt, Zugehörigkeit und gemeinsame Wirkung gleichermaßen gefördert werden.

## Fazit

Das Qualifizierungsprogramm „Strategien fördern“ hat gezeigt, wie wirksam gezielte Wissensvermittlung, kollegialer Austausch und praxisnahe Impulse zusammenwirken können, um Netzwerke in den Freien Darstellenden Künsten nachhaltig zu stärken. Die vier sich thematisch ergänzenden Module ermöglichten es den Teilnehmenden, strategisches Denken in den zentralen Handlungsfeldern Organisationsentwicklung, Kulturpolitik, Finanzierung und Kommunikation zu vertiefen und auf ihre eigene Praxis anzuwenden. Besonders wertvoll war die Vielfalt der Perspektiven – von Expert\*innenimpulsen über Gute-Praxis-Beispiele bis hin zu offenen Diskussionsformaten. Damit war „Strategien fördern“ nicht nur als Weiterbildungsangebot, sondern auch als Ort der gemeinsamen Reflexion, gegenseitigen Ermutigung und strategischen Vernetzung wahrgenommen worden. Es hat dazu beigetragen, Netzwerke als resiliente, solidarische und kulturpolitisch wirksame Akteur\*innen weiterzuentwickeln – und ihnen das Rüstzeug gegeben, strategisch, sichtbar und zukunftsfähig zu handeln. An den insgesamt 17 angebotenen Workshops und Erfahrungsbörsen nahmen knapp 300 Akteur\*innen aus den Freien Darstellenden Künsten teil und konnten auf diesem Wege ihr Wissen und ihre Kompetenzen zum Thema vertiefen und sich mit anderen Teilnehmenden vernetzen. Für einige Workshops waren die Plätze aufgrund des Formats limitiert, weshalb einige Veranstaltungen mehrfach angeboten wurden, sodass die Wartelisten zumindest teilweise mitberücksichtigt werden konnten.

# Impressum

## Herausgeber

Bundesverband Freie Darstellende Künste e. V.  
Dudenstraße 10  
10965 Berlin  
→ [www.darstellende-kuenste.de](http://www.darstellende-kuenste.de)

## Vorstand

Nina de la Chevallerie, Corinna Preisberg, Eva-A. Maj, Ulrike Seybold, -  
Kathrin Schremb

## Geschäftsführung

Paul Hess, Cilgia Gadola

## Resümee „Strategien fördern – Qualifizierungsprogramm für starke überregionale Bündnisse“

Veröffentlichung: Berlin, Januar 2025

## Autorin

Clara Manderscheid

## Redaktion

Lars Hecker

## Layout und Satz

Panatom Media Generator

Das Projekt „Verbindungen fördern“ wird von 2020 bis 2025 durch den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien auf Grundlage eines Beschlusses des Deutschen Bundestags finanziert.



Der Beauftragte der Bundesregierung  
für Kultur und Medien