

PORTRÄT

Nicht zweimal in denselben Fluss steigen

Die *MOTTE* Hamburg besteht als Verein für stadtteilbezogene Kultur- und Sozialarbeit seit 1976. Im Leitungsteam ist Michael Wendt der Geschäftsführer, Griet Gähke die Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit und Clemens Hoffmann-Kahre der Verantwortliche für Kultur und Bildung, das Projekt „Ohrlotsen“ sowie das Tonstudio. Ihr Wirken prägt seit 1994 die erfolgreiche Entwicklung des Hauses. Innerhalb der kommenden Jahre werden sie ihre Verantwortung in jüngere Hände legen.

von EDDA RYDZY



Clemens Hoffmann-Kahre, Griet Gähke und Michael Wendt © Ulrich Gerlach

Starke Bande

Dem Philosophen Heraklit nach kann niemand zweimal in denselben Fluss steigen. Das Leitungsteam der *MOTTE* verstärkt die antike Weisheit. Sie wollen eher das Gegenteil, als ihre Nachfolger in denselben alten Fluss zu schicken. Ihre wichtigste Aufgabe für die kommenden Übergangsjahre sehen sie darin, Ähnlichkeiten mit früheren Stabwechseln zu vermeiden.

Michael, Griet und Clemens begegnen ihren Gesprächspartnern sehr aufmerksam und zugewandt. Sie nehmen ihre Gegenüber wirklich wahr. Das ist keine beiläufige Eigenheit neben anderen, sondern selbstverständlich gelebte Soziokultur und vielleicht das Wichtigste. Denn im Tiefsten nichts anderes, als wirklich wahrgenommen zu werden, möchten auch die Jugendlichen, die „Respekt!“ fordern und gelegentlich die Demokratie strapazieren.

1994 nehmen kurz nacheinander Michael, Griet und Clemens ihre Arbeit in der *MOTTE* auf. Man merkt ihnen die lange gemeinsame Zeit an. Zwischen ihnen besteht mehr als einfach gute Kollegialität. Am besten spricht man vielleicht von ernsthafter Freundschaft. Jedenfalls halten starke Bande das Herz-Trio der *MOTTE* zusammen. Um den Weg fortzusetzen und die bisherige dynamische Qualität der Arbeit zu erhalten, braucht die Folgegeneration ähnlich tragfähige Binnenbeziehungen. Die Latte liegt hoch.

Am Anfang das Chaos

Als Michael sich als Geschäftsführer der *MOTTE* bewirbt und eingestellt wird, haben zuvor zwei Geschäftsführer jeweils nach wenigen Monaten die Segel gestrichen. Basisdemokratie als Leitungsmodell funktioniert längst nicht mehr. Wichtige Vereinsmitglieder und Mitarbeiter*innen wollen dennoch nicht davon lassen. Das Haus hat finanziell abgewirtschaftet. In der Politik, der Verwaltung und der Szene wettet kaum noch jemand einen Blumentopf auf die Zukunft der *MOTTE*. Ein halbes Jahr lang wird erbittert gefochten und geschrien. Als gelernter Versicherungskaufmann und Besitzer eines VWL-Diploms beherrscht Michael betriebswirtschaftliche Zahlenwerke solide. Ohne Computer - „zu Fuß“, wie er sagt - auf großen Papierbögen berechnet und analysiert er das Budget. Angesichts der vernichtenden Ergebnisse gehen der alten Garde die Argumente aus. Diejenigen, die im Haus und im Verein Veränderungen wollen, beginnen ihm zu vertrauen. Er kann sich auf Unterstützung verlassen, aufatmen, ein professionelles Management aufbauen. Er führt die Fach- und Dienstaufsicht des Geschäftsführers und einen am öffentlichen Dienst orientierten Stellenplan ein. Die Personalabteilung des Bezirksamts sieht damit Urteilsfähigkeit bewiesen. Sie weiß nun, an wen sie sich halten kann. Obwohl sie eher konservativ geneigt ist und Zuwendungen gewöhnlich nach unten ändert, stimmt sie einer Höhergruppierung von Stellen innerhalb des BAT zu. „Das war sensationell“, sagt Michael.

Bilanz und Bescheidenheit

Reich wird hier niemand, Selbstaubeuter ungefähr jede*r. Die Arbeit wiegt immer viel schwerer als das

Personalbudget. Beinahe von Anfang an braucht Michael dringend Assistenz. Die hat er bis heute nicht. Im Jahr 2017 teilen sich 22 Mitarbeiter*innen knapp 15 volle Stellen. Je nach Projektlage unterstützen 20 bis 35 Honorarkräfte. Hinzu kommen 60 verbindlich ehrenamtlich Tätige. Die institutionelle Förderung deckt die Gehälter und die Miete ohne Betriebskosten.

In der *MOTTE* finden keine Großveranstaltungen statt. Das gibt die räumliche Situation gar nicht her. 2.500 Quadratmeter verteilen sich auf 135 Räume. Die periodischen Kurse, Workshops und offenen Veranstaltungen werden jährlich insgesamt 80.000 mal besucht. Obwohl das täglich fast 230 Gäste sind, sagen Zahlen hier beinahe gar nichts. Auf die Qualität kommt es an. Sie muss stimmen und das tut sie. Dazu tragen mehrere Faktoren bei: eine Vielzahl von Kooperationspartnern, ambitionierte Bildungsziele und ein geradezu eiserner Innovationswille. „Wir sind immer ein bisschen vor der Bewegung“, sagt Griet und Michael stellt rückblickend fest: „Alle Arbeitsbereiche haben wir zweimal durcherneuert.“ Im Lauf der Jahre reifen Projekte und Aktionen immer wieder zur Selbständigkeit. Ein weit bekanntes Beispiel ist die *altonale*, die inzwischen seit sieben Jahren als eigene GmbH besteht.

Dass man unter *MOTTE* über die Grenzen Hamburgs und Deutschlands hinaus mehr als ein Insekt versteht, hat mit kluger Öffentlichkeitsarbeit zu tun. Die wiederum funktioniert auf der verlässlichen Basis der intelligent konzipierten Bildungsprojekte und Workshops. Dafür zeichnen alle Bereiche verantwortlich. Insbesondere Projekte zur Erhöhung der Medien- und Geschichtskompetenz von Jugendlichen genießen unter Teilnehmer*innen, Partnern und Experten hohe Wertschätzung.

Öffentlich arbeiten

Griets Abschied von der *MOTTE* wirft seine Schatten voraus. Allein die Rücken der an ihren Bürowänden aufgereihten Ordner lassen auf viel turbulentes Leben schließen. Dazu gehört, dass sie anfangs zunächst den sprichwörtlichen Faustkeil beiseitelegen und einen digitalen Arbeitsplatz einrichten muss. Auch dass Kopfbögen, Flyer und Broschüren der 94er-*MOTTE* eher abschrecken als werben. Das Corporate Design lechzt nach Erfrischung. Griet hat in ihrer Vor-*MOTTE*-Zeit nicht nur bei der *taz* gearbeitet, sondern auch an einer Kunsthochschule Kommunikation studiert. Weder Anzeigen noch Pressemitteilungen gelten ihr als die wichtigsten Instrumente für das Gelingen guter externer Kommunikation. Das Geheimnis liegt in vielen stabilen Kooperationen und Partnerschaften. Ihr Arbeitsplatz befindet sich also nur zum Teil im Büro. Wie Michael und Clemens auch arbeitet sie öffentlich und ist deshalb oft unterwegs – in der Szene, in Politik und Verwaltung, bei Stiftungen, in Unternehmen, in Schulen, bei Bildungsträgern, der Kulturpolitischen Gesellschaft, dem Deutschen Kulturrat, internationalen Partnern. Ein solches Netzwerk lässt sich nicht einfach durch das Vorstellen und Einführen von Nachfolgern „vererben“. Wer in ihre Stapfen treten und die Öffentlichkeitsarbeit auf dem jetzigen Niveau halten will, braucht große Füße.

Komplexität reduzieren

Wenn jemand über Nachfolge nachdenkt und es schneit ihm wie voriges Jahr der *MOTTE* eine junge Kollegin ins Haus, dann hilft das. Sie möchte eigentlich nur ein Praktikum hier absolvieren. Erst einmal durchblickt sie in dem Bienenstock aus Büros, Werkstätten, „Hühnerhof“, „Ohrlotsen“, „Sound in the Silence“, „Grünanteil“, Tanzstunden und tausenderlei fast nichts. Aber sie schockverliebt sich sofort in das Klima, die Vielfalt, das pralle Dasein. Sie will bleiben und wird sicher bald Verantwortung übernehmen können. Michael, Clemens und Griet freuen sich.

Das ändert aber nichts daran, dass der Betrieb und die Perspektive der Soziokultur in Hamburg möglicherweise neu verhandelt werden müssen, dass der Generationswechsel nicht nur in den soziokulturellen Zentren, sondern ebenso in der Politik und Verwaltung, im Publikum sowie bei Kooperationspartner*innen stattfindet und dass umfangreiche Sanierungs- und Baumaßnahmen zusätzlichen Tribut fordern. Der Stabwechsel wird nicht einfach.

Schon jetzt genügt das Personalbudget nicht hinten und nicht vorn. Michael weiß genau, welche Personen zu welchen Bereichen gehören, wie jede einzelne von ihnen geworden und gewachsen ist, wer etwas von ihnen wollen kann. Sitzt er vor dem täglichen Poststapel, leitet er die Briefe nach kurzem Blick auf den richtigen Schreibtisch. Auch deshalb verkraftet er es, ohne Assistenz auszukommen. Kein Nachfolger wird das leisten können. Da die institutionelle Förderung – wenn überhaupt – jedenfalls nicht so schnell steigen wird wie die Inflation und die regelmäßig verhandelten öffentlichen Tarife, braucht die *MOTTE* ein grundsätzlich überarbeitetes Konzept. „Wir müssen das System so herrichten, dass es übergabefähig wird. Wir müssen seine Komplexität reduzieren“, beschreibt Michael die Herausforderung. Er sieht die Analyse der Aufgaben, Abläufe, Strukturen und Planstellen als eine Gestaltungsaufgabe, an deren Lösung von den einzelnen Mitarbeiter*innen über die Bereiche bis zum Vereinsvorstand alle mitwirken. So schaffen die Nachfolger*innen schon vor der Übergabe den künftigen Status quo selbst. Das ist wahrscheinlich der beste Weg zu nachhaltig tragfähigen Strukturen. Und weiß der Himmel nicht derselbe alte Fluss.

Kein Klammern

Wer sagt schon gern Tschüs zu einem erfüllten Arbeitsleben. Kaum anzunehmen, dass es ausgerechnet in drei Jahren Griet und in sechs Jahren Michael leicht fallen wird. Griet braucht seit zweieinhalb Jahrzehnten eigentlich viel zu viel Zeit für die *MOTTE*. Ihre Leidenschaften Schlagzeug, Malerei und Grafik, auch ihre Freunde kommen zu kurz. Sich ihnen intensiv zu widmen wird ihr Freude machen, sie wird nicht unter „*MOTTE*-Entzug“ leiden, sagt sie. Michael weiß, er ist den täglichen Volldampf mehr als nur vorübergehend gewöhnt. Ein Mindestmaß davon braucht er. Damit keine Entzugserscheinungen auftreten, wird er weiterhin etwas tun. Aber nicht freiwillig in der *MOTTE*. Das hat er sich vorgenommen. Obwohl und weil sie sein Lebenswerk ist.