

Jochen Josenhans¹

Zeitgeist & Selbstverwaltung

»Ein großes, komplexes, auf Kontinuität angelegtes Projekt wie die MOTTE braucht ausgearbeitete Strukturen, hauptamtliche Mitarbeiter und eine professionelle Geschäftsführung.«

Diese Erkenntnis erschien uns heute wohl eher banal. Zu Gründungszeiten der MOTTE bargen Aussagen wie diese aber erhebliche Sprengkraft. Waren wir doch angetreten, den Kapitalismus zu überwinden, Selbstverwaltung zu praktizieren und uns selbst zu verwirklichen. Jeder sollte sich gleichberechtigt informieren, engagieren und aktivieren können. Herrschaft und Hierarchie, und sei es nur durch Wissen oder Engagement, war eine Todsünde gegen den Zeitgeist.

Es gab als Struktur nur die Vollversammlung, wo alles gemeinsam entschieden werden sollte. Das klappte natürlich nicht lange, da zu viele Fragen von zu vielen zu unterschiedlich informierten und engagierten Menschen diskutiert wurden. Die Folge waren kleine Klüngel, die die Ergebnisse der Versammlungen im Vorwege zu steuern versuchten. Demokratisch war dies offensichtlich auch nicht.

Die ersten Hauptamtlichen in der MOTTE – zunächst nur eine ABM-Stelle, dann drei ABM-Stellen – hatten einen schweren Stand und rieben sich letztlich auf. Die MOTTE wurde zum Arbeitgeber und bekam dafür »Staatsknete«. Damit kamen viele MOTTE-Aktivist*innen nicht zurecht. Hauptamtliche verdienten Geld für etwas, was alle anderen ehrenamtlich machten. Quasi als Ablass dafür wurden von den Hauptamtlichen erhebliche Spenden verlangt und zusätzliche ehrenamtliche Arbeit neben der bezahlten. Trotzdem richtete die MOTTE nach langer und heftiger Diskussion mit Beginn einer Modellförderung des damaligen Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft fünf hauptamtliche Stellen ein, darunter auch die eines Geschäftsführers. Weitere kamen im Lauf der Zeit hinzu.

Wie war es dazu gekommen, und wieso ging dies trotz der Ressentiments über viele Jahre gut?

Zum einen trug dazu wohl die Erfahrung bei, dass die MOTTE ohne eine gewisse Professionalität nicht länger überleben könnte.

- Die MOTTE hatte sich die Rechtsform eines Vereins zwar gewählt, aber begriff diese Organisationsform eher als aufgezwungen und gegen eine echte Selbstverwaltung gerichtet. Die Mitglieder des Vereins hatten keine echten Verpflichtungen und der Vorstand keine unbestrittenen Vertretungsrechte. Für Banken, Geschäftsleute und Behörden gab es keine konstanten Ansprechpartner.
- Die Behörden erzwangen mit ihren Zuschüssen eine gewisses Maß an Struktur. Dies wurde z.B. deutlich, als ein erster Antrag abgerechnet werden sollte, das Geld aber für laufende Ausgaben bereits ausgegeben war und Rückforderungen drohten.
- Es fehlte schlichtweg überall an Geld. Die ursprüngliche Idee, über Veranstaltungen und eine Teestube genug zu erwirtschaften, erwies sich als zu naiv. Durch die Verzögerung der Modellförderungen wäre die MOTTE fast noch pleite gegangen. Die Miete konnte kaum bezahlt werden, Energiekosten z.T. nur über kurzfristige persönliche Kredite, Renovierung oder Investitionen gar nicht mehr.
- Es gab für das Gebäude keine Nutzungsgenehmigung, und der Bezirk drohte mit Stilllegung, nachdem er mit sanfter Nachhilfe durch die Kulturbehörde lange beide Augen zugedrückt hatte. So gab es am Anfang nur einen Zugang zur MOTTE durch ein Holztreppenhaus in den ersten Stock ohne jede Fluchtmöglichkeit.
- Sinnvolle Kinder- und Jugendarbeit konnte nur durch Hauptamtliche gewährleistet werden: Öffnungszeiten, Umfang, Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit. Auch wurde hier der Anspruch an den Staat gesehen, Angebote für Unterprivilegierte außerhalb der etablierten Einrichtungen der Stadt, der Kirchen oder der großen Verbände zu ermöglichen. Die eigenen Erziehungs- und Bildungsvorstellungen sollten sich in den Angeboten widerspiegeln.

Die Vielfalt der Bedrohungen der gemeinsamen Arbeit machte allen Strömungen, Gruppen und Unterinitiativen in der MOTTE klar, dass auch ein gemeinsames Dach finanziert, organisiert und abgesichert werden müsse. Die

¹ Geschäftsführer der MOTTE von 1979 bis 1987, in der Zeit ehrenamtlich in der MOTTE-Holzwerkstatt

Vorbereitung der Modellförderung gab dann die Möglichkeit, die entsprechenden Strukturen zu vereinbaren, die Umsetzung vorzubereiten.

Zum anderen war es wohl auch die erste Generation der Hauptamtlichen, die durch Person und großen Einsatz Akzeptanz für diese Veränderungen schufen. Alle waren in den Jahren davor maßgeblich an dem Aufbau der Bereiche beteiligt gewesen, die sie nun hauptamtlich übernehmen sollten, sie waren in der MOTTE verankert und somit über den Verdacht erhaben, sich nur eine Stelle erschleichen zu wollen und diese zu einer Aushöhlung der Selbstverwaltung zu nutzen. Sicher wurde auch dankbar angenommen, dass die Hauptamtlichen alle lästigen Aufgaben erledigten, die bisher nie geklappt hatten. Und so sah man diese neben den speziellen Aufgaben während eines beträchtlichen Teils ihrer Arbeitszeit Klos putzen, Reparaturen ausführen, Räume und Hof aufräumen und säubern, Material besorgen etc.

Trotzdem war die Funktion und Rolle eines Geschäftsführers sicher die härteste Nuss für das Selbstverständnis als selbst verwaltete Initiative: Es hieß, die Illusion aufzugeben, dass man sich nicht mit gewissen Strukturen arrangieren müsse, dass man »Geschäftspartnern« ständig wechselnde Ansprechpartner bieten könne, dass es auf Quittungen, Teilnehmerlisten, Finanz- und Haushaltspläne, eine geordnete Buchhaltung nicht ankäme. Als Geschäftsführer musste ich diese Dinge etablieren und im Vorstand und in den Versammlungen durchsetzen. Dies bedeutete ein Stück Formalisierung der Abläufe, aber auch Geld und Freiräume für Projekte und eine Vielzahl von Aktivitäten.

Akzeptieren, dass jemand, der seinen Lebensunterhalt mit der Initiativarbeit verdient, bei Behörden und Politikern, aber auch anderen Initiativen zum Hauptansprechpartner wird, das war nur möglich, weil die Entscheidungsstrukturen transparent waren und der laufenden Komplexität angepasst wurden. Dem wöchentlich erscheinenden MOTTE-Anzeiger als Informations- und Dokumentationsorgan fiel dabei eine bedeutende Rolle zu. In ihm wurde informiert, anstehende Entscheidungen und kontroverse Meinungen veröffentlicht.

Rückblickend gesehen war das schon eine tolle und vielseitige Aufgabe, die eigenen politischen und gesellschaftlichen Vorstellungen mit Schwung, einem Schuss Naivität, aber auch viel Lernbereitschaft praktisch umsetzen zu können. Eine aus heutiger Sicht fast unmögliche Aufgabe, die oft kurz vor dem Scheitern stand, dann aber doch Wege fand, die mir persönlich eine Qualifizierung in Organisation und Management, Bau- und Zuwendungsrecht, Buchhaltung, Mitarbeiterführung, Weiterbildung, praktisch- handwerklicher Qualifikation u.v.m. ermöglichte, die einen hohen persönlichen Einsatz forderte, die Beruf, Hobby, Freundeskreis und Freizeit miteinander verband.

Trotzdem hatte ich nach zehn Jahren, davon sieben Jahre hauptamtlich, das Gefühl, wieder etwas anderes machen zu sollen. Die MOTTE hatte m.E. die Endstufe einer bestimmten Entwicklung erreicht, und es zeichnete sich ab, dass das Zuwendungsvolumen nicht auf Dauer zu halten war. Auch machten mich die immer gleichen Diskussionen mit immer wechselnden Aktivisten allmählich müde und ich befürchtete, notwendige Entwicklungen durch meine Routine und durch mein Wissen zu verhindern. So war für mich die Zehn-Jahres-Feier ein innerer Abschluss und ich habe mir dann im folgenden Jahr eine andere Tätigkeit gesucht.

Tobias Behrens²

»Mitwirken, Mitverändern, Mitgestalten«

Partizipation und demokratische Praxis

Mich verbindet mit der MOTTE eine lange, innige und facettenreiche Beziehung: Ich war von 1976 bis 1984 als Ehrenamtlicher in den Gründungs- und Aufbaujahren dabei, war dann von 1984 bis 1992 Hauptamtlicher – zunächst zwei Jahre im Veranstaltungsbereich und dann sechs Jahre Geschäftsführer – und seit 1993 bin ich wieder einfaches Mitglied der MOTTE-Mediengruppe. Ich habe die MOTTE also in verschiedenen Zeiten aus verschiedenen Blickwinkeln kennengelernt, sodass es mir schwer fällt, jetzt eine spezielle Phase oder ein einzelnes Thema besonders zu

² Geschäftsführer in der MOTTE von 1987-1992, seit 1976 ehrenamtlich in der MOTTE-Medienarbeit

betrachten oder zu kommentieren. Dennoch will ich mich aus aktuellem Anlass mit dem Projekt oder der realisierten Idee MOTTE insgesamt beschäftigen.

Anfang des Jahres 2001 fand in der deutschen Presse- und Medienlandschaft eine heftige Debatte über das »Gespenst der Siebziger Jahre« (Spiegel-Titel 5/2001) statt. Hintergrund sind angeblich Enthüllungen über die Vergangenheit des Außenministers Joschka Fischer, der in seiner Zeit als Sponti in Frankfurt auf vielfältige Art und Weise gegen die bestehende Ordnung und ihre Repräsentanten angegangen ist. Dieses zum Anlass nehmend wetteifern die Medien mit Distanzierungsartikeln, wird über die »verlorene Ehre der Apo« gesprochen und der Mescalero Klaus Hülbrock erklärt in der *taz* vom 10.2.01 kurz und bündig: »Wir waren Arschlöcher, wir waren schäbig.«

Neben diesen mehr oder weniger gelungenen persönlichen Abrechnungen, Betroffenheitsbekundungen oder Selbstdarstellungen wird gern zwischen den Zeilen auch die gesamte gesellschaftliche Veränderung, die diese Zeit mit sich brachte, in Frage gestellt. Zwanzig bis dreißig Jahre danach scheinen viele vergessen zu haben, wie reform- bzw. veränderungsbedürftig diese immer noch im Faschismus-Trauma verharrende Nachkriegsgesellschaft BRD war. Und wie wenig Potenzial sie besaß, sich aus eigener Kraft heraus selbst zu reformieren. Früher habe ich dies immer als Vorwurf an die Elterngeneration gerichtet. Heute neige ich eher zu der Ansicht, dass diese Generation es aus eigenen Kräften auch nicht konnte. Insofern musste diese Veränderung von der nachwachsenden Generation auf die Tagesordnung gesetzt und zu einem alle gesellschaftlichen Bereiche betreffenden Thema werden. Diese Möglichkeit bzw. Chance hat diese Generation ergriffen.

Heute würde ich sogar sagen: Diese Generation hat in der damaligen historischen Situation Verantwortung übernommen. Damit will ich nicht alles aus dieser Zeit rechtfertigen, insbesondere nicht die extremen Ereignisse am Rande dieser Bewegung. Dennoch hat dieser mächtige Zug für »Freyheit und Democracy« eine Veränderungsdynamik entwickelt, die diese Nachkriegsgesellschaft dringend nötig hatte und die sie nachhaltig verändert hat. Helmut Dubiel bringt es in der Süddeutschen Zeitung vom 2.2.01 auf den Punkt: »Gerade dadurch, dass sie in das politische Spektrum Westdeutschlands die Dimension des radikalen Konflikts eingeführt hat, wurde diese Generation, ohne es zu wissen oder zu wollen, zum Geburtshelfer eine modernen Konzeption von demokratischer Zivilgesellschaft.«

Was hat dies alles nun mit dem Anlass »25 Jahre MOTTE« zu tun? Natürlich sind die MOTTE und die meisten anderen Stadtteilkulturzentren in Hamburg bzw. die soziokulturellen Zentren in der BRD auch ein Produkt dieser Zeit. Die in den Vereinen Aktiven haben die Zeit seit 1968 schon als politisch denkende Menschen erlebt und dann ab Mitte der 70er-Jahre ihre Ideen und Vorstellungen zu den Bereichen Kunst und Kultur, Soziales und Bildung in die Praxis umzusetzen versucht, größtenteils sehr erfolgreich.

Doch was waren Inhalte und Prinzipien der Arbeit der MOTTE bzw. der stadtteil- bzw. soziokulturellen Arbeit? Vor zehn Jahren, anlässlich des 15jährigen Geburtstages der MOTTE, habe ich sie in meiner Rede auf der Jubiläumsveranstaltung folgendermaßen beschrieben:

»Wenn hier neue Besucher in das Haus kommen oder wir eine Führung machen, dann werden wir häufig gefragt: »Was soll das eigentlich alles? Warum macht ihr das so? Was habt ihr für Ziele?«

Je nachdem, in welchem Raum des Hauses wir uns dann gerade aufhalten, fällt die Antwort unterschiedlich aus.

Wenn wir im Segelkeller sind, sprechen wir von Bootsbauprojekten, von Abenteuern und Naturerlebnissen.

Wenn wir uns gerade im Veranstaltungsraum aufhalten, sprechen wir über Bewegung und Tanz, über Ausdruck und Dramatik, über Inszenierung und Improvisation.

Wenn wir uns im offenen Kindertreff im ersten Stock befinden, dann reden wir von Muttersprache, von Freiwilligkeit und Offenheit.

Wenn wir uns in der Holz- oder Keramikwerkstatt befinden, sprechen wir über Gestaltung und Design, über künstlerische und handwerkliche Fähigkeiten, über Schönheit und Selbsthilfe, und wenn wir uns in der Medienetage im dritten Stock befinden, dann reden wir von kommunikativer Kompetenz und Bildsprache, von Kontrasten und Hintergründen, von Hochglanz und Mattheit.

Es gibt also die unterschiedlichsten Ziele in unserem Hause – sie lassen sich aber zusammenfassen zu Begriffen wie Lebensqualität oder Wohlbefinden. Wir möchten also Wohlbefinden produzieren. Und das tun wir nicht, indem wir unsere Besucher erziehen oder behüten, ihnen den richtigen Lebensweg vorschreiben wollen. Oder anders ausgedrückt: Wir definieren unsere Besucher nicht nach ihren Defiziten, sondern nach ihren Interessen, nach ihren Lüsten, nach ihren Bedürfnissen. Diese müssen sie selbst finden, ausdrücken, gestalten und durchsetzen. Dafür geben wir ihnen Raum und Zeit.

Dieses Wohlbefinden ist vielfältiger Natur. Manchmal entsteht es durch kulturelle Betätigung, manchmal durch ästhetische Auseinandersetzung. Manchmal entsteht es durch multikulturelle Kommunikation oder durch Berufsorientierung oder durch einen regelmäßigen Mittagstisch für Kinder oder eine Ferienfahrt für Jugendliche, manchmal durch Ideen, manchmal durch das Einmischen. Und zum Wohlbefinden gehört natürlich auch der Stadtteil mit seinen vielen positiven, liebenswerten Seiten, aber auch mit seinen Problemen, mit fehlenden Grünflächen, anwachsender Obdachlosigkeit, voranschreitender Umstrukturierung, zunehmendem Verkehr, fehlenden Kindertagesheimplätzen, steigenden Sucht- und Drogenproblemen... Mit all diesen Themen beschäftigen wir uns, weil die Menschen, die hierher kommen, sich auch mit diesen Problemen auseinandersetzen. Unsere BesucherInnen haben ein Interesse, an diesen Dingen etwas zu verändern, sie entwickeln Ideen und wir versuchen gemeinsam diese durchzusetzen.

Nach nunmehr fünfzehn Jahren Arbeit an diesen Zielen und Perspektiven, lässt sich da eigentlich die Frage nach dem WIE, nach den Methoden, Prinzipien unserer Arbeit beantworten? Wir haben da keine feste Methode, kein festes Konzept, aber ich möchte gern zwei Begriffe nennen, die für unsere Arbeit, neben vielen anderen, von besonderer Bedeutung sind. Zunächst ist da der Begriff der Autonomie. Alles, was wir machen, versuchen wir weitgehend autonom zu machen, wir haben uns nie an ideologische oder gesellschaftspolitische Gruppierungen angehängt, eine gewisse Ferne zu den politischen Parteien war und ist durchaus programmatisch.

Wir haben uns nie einem bestimmten einheitlichen, für die unterschiedlichen Bereiche zutreffenden kulturellen oder pädagogischen Konzept unterworfen. Alles, was wir taten und tun, entsprang direkt der praktischen Erfahrung und der Verarbeitung dieser Erfahrungen hier vor Ort. Dieser Autonomie nach außen steht aber auch eine Autonomie nach innen gegenüber. Ob hier Menschen eine Bodybuilding-Gruppe gründen wollen, eine Anwohnerinitiative gegen das Hertie-Karree sich hier trifft oder Seide bemalt werden soll: Wir akzeptieren alle diese Wünsche an das Haus und versuchen, sie zu befriedigen.

Und wir versuchen auch noch dann Ideen und Projekte weiter zu unterstützen, wenn wir merken, sie würden den Rahmen unseres Hauses und unserer Möglichkeiten sprengen. Wir versuchen dann, auf räumlichem, rechtlichem und finanziellem Gebiet diese Projekte weiter zu unterstützen und sie in ihre Autonomie zu entlassen. So sind in den fünfzehn Jahren der MOTTE-Geschichte viele andere Vereine und Projekte entstanden, die wir – mit sehr unterschiedlicher Intensität – mit ins Leben gerufen haben. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang:

- die Bildungswerkstatt Altona und die Jugendhilfe Ottensen, die sich beide hauptsächlich mit Ausbildung und Berufsvorbereitung beschäftigen,
- die Mottenschau, ein Verein für stadtteilbezogene Medienarbeit, hier im Hause untergebracht,
- der Verein ›Jugendgruppen-Segelgelände Dove-Elbe e.V.‹, der ein wunderschönes Jugendsegelgelände in Allermöhe betreibt und seine Büroadresse hier im Hause hat,
- die Mottenkiste, ein bikultureller und bilingualer Kindergarten einige hundert Meter von hier entfernt,
- der Verein Stückgut e.V., der im letzten Herbst seine dritte große Möbelausstellung hier im Hause veranstaltet hat.

Alle diese Vereine haben ihre rechtliche und finanzielle Autonomie, sind völlig unabhängig von der MOTTE und können machen und tun, was sie wollen. Ich betone dies auch deshalb, weil uns häufig unser Wachstum vorgeworfen wird: die MOTTE als Moloch, als expandierende Krake.

Bei genauem Hinsehen ist ein solcher Vorwurf allerdings unhaltbar. Wir wachsen nicht um jeden Preis, wir unterstützen eher autonome andere Projekte und wenn wir uns vergrößern, dann nur behutsam mit Arbeitsbereichen, die sinnvoll zu unserer sonstigen Arbeit passen.

Damit komme ich zu einem weiteren Begriff, der für unsere Arbeit wichtig ist. Ich meine den Begriff der Kompetenz. Alles, was wir machen, versuchen wir möglichst kompetent zu machen, d. h. auf möglichst hohem Niveau. Damit meinen wir zum einen die Ausstattungen und Möglichkeiten in unseren Werkstätten, die dort von den Aktivisten ständig verbessert und ausgebaut werden. Was sich dort in den letzten fünfzehn Jahren angesammelt hat, ist eine Mischung aus antiken Stücken, zaghaftem ›Hightech‹ und unkonventionellem Eigenbau, die einen umwerfenden Charme hat.

Mit Kompetenz meinen wir aber auch das rechtzeitige Erkennen und Reagieren auf gesellschaftliche Veränderungen. Wenn z.B. die so genannte ›Krise der Jugendzentren‹ an uns verhältnismäßig spurlos vorbeigegangen ist, dann liegt das auch daran, dass wir eine Vielzahl von unterschiedlichen Angeboten für Jugendliche bereitstellen konnten, dass wir Abenteuer- und Erlebnispädagogik, Berufsorientierung und kreative Medienarbeit zu Schwerpunkten unserer Arbeit machen konnten. Und mit Kompetenz meinen wir schließlich, am richtigen Ort zur richtigen Zeit das Richtige zu tun. Um dieses umsetzen zu können, benötigen wir natürlich gewisse Rahmenbedingungen. Mit

Hilfe von Kulturbehörde, Bezirksamt und Amt für Jugend, den vielen anderen kleineren Zuwendungsgebern und den Spendern und Sponsoren war dies in der Vergangenheit möglich.

Bei einem Geburtstag dürfen immer Wünsche geäußert werden und deshalb möchten wir uns für die MOTTE wünschen, dass die Rahmenbedingungen unserer Arbeit in der Zukunft verbessert werden können, dass wir unsere Autonomie behalten, unsere Kompetenzen erhöhen können, mit dem Ziel, hier im Hause und im Stadtteil das Wohlbefinden zu vermehren!!«

Nun würde man heute einige Dinge sicherlich etwas anders beschreiben. Dennoch erscheinen mir die Kernaussagen immer noch richtig. Die Stadtteilzentren, wenn sie sich so wie oben beschrieben begreifen, sind ein wichtiger Bestandteil einer gelebten demokratischen Gesellschaft. Neben ihren vielen dienstleistenden Funktionen spielt besonders der Partizipationsaspekt eine wichtige Rolle für die Funktion dieser Häuser. Dabei ist nicht nur Mitreden gemeint, sondern Mitwirken, Mitverändern, Mitgestalten. Gerade die Geschichte der MOTTE zeigt, wie dieses erfolgreich geschehen ist: sowohl im gebauten stadträumlichen Umfeld (Kemal-Altun-Platz, Hühnertwiete, Grünzug Ottensen) als auch in den verschiedenen fachlichen Themenbereichen, nicht zuletzt dargestellt durch die vielen Ausgründungen.

In vielen gesellschaftlichen Bereichen wird zukünftig Veränderung bzw. Weiterentwicklung nur noch im Zuge einer Konsensbildung zwischen verschiedenen Partikularinteressen möglich sein. Die Stadtteilzentren haben im Sinne der Entwicklung von Wohlbefinden und Lebensqualität in den Stadtteilen die wichtige Aufgabe, Interessen und Positionen zu formulieren und möglichst weitgehend durchzusetzen. Dabei müssen sie sich insbesondere auch für die Durchsetzung von Interessen der artikulationsschwachen Bevölkerungsgruppen einsetzen. Auf Grund der 25jährigen Erfahrung der Stadtteilzentren mit dieser Art von demokratischer Praxis haben die Zentren die Chance, im Rahmen einer integrierten Stadtteilentwicklung zukünftig eine noch wichtigere Rolle zu spielen.

Insofern habe ich keinen Zweifel, dass die kommenden 25 Jahre der MOTTE mindestens genauso erfolgreich verlaufen werden wie die vergangenen 25 Jahre.

Reinhard Strömer³

Es war einmal...

Ein kurzes MOTTE-Märchen

Erinnerungen: Die MOTTE – ein verwünschtes Schloss, vor allem im Sommer, wenn der Knöterich alles grün überwucherte, als würde die Natur von hier aus die Stadt zurückerobern und Ottensen in einen Dschungel verwandeln, in dem wir wie im Paradies leben könnten. Die Tiere waren schon da; Hühner pickten auf dem Hof, Bienen gaben Honig: eine Idylle, nach außen scharf abgegrenzt mit schwarz-gelben Baustellen-Banderolen, ein schweres Eisentor, nur mit Mühe zu bewegen. Der Zugang erschloss sich nicht von selbst. Die Welt blieb draußen. Innen: Ein Labyrinth aus liebevoll beseelten Kammern, Stiegen und Fluren. Ökologisch, ästhetisch, funktional, aber auch beklemmend eng. Ein Puppenhaus aus Bastelstuben, jede ein Territorium für sich, gegen Übergriffe, Eindringlinge, Umnutzungen zäh verteidigt. Viele Stunden am Tag verschlossen; verwirrende Öffnungszeiten, die nicht eingehalten werden. Es brauchte einen Schlüsselbund, schwer wie ein Ziegelstein, um sich durch die Räume zu bewegen. Bloß nicht irgendwo liegen lassen, dann war man verloren. Es spukt. Der alte Schlossherr ist zum Gespenst geworden. Der Geist von Tobias ist überall. Rätselhaftes Regiment, das die Selbstverwaltung charismatisch unterläuft. Bis ich begriffen habe, dass ich das auch tun sollte, ist es zu spät. Ein Kompromiss: Organisationsentwicklung, externe Moderation. Im Rückblick bewundere ich den Mut, mit dem sich Mitarbeiter und Verein in Frage stellen.

Eine schöne Prinzessin aus Spanien: Maria. Schon im Bewerbungsgespräch hat sie mich bezaubert: »Jetzt bist du dran«, sagt sie, nachdem sich die Auswahlkommission ausführlich vorgestellt hat. Und eine Woche später ruft sie an: »Wir wollen dich«. Sie wirkt so unbefangen und frei und ist doch wie unter einem Fluch unglücklich. Rätselhaft auch das. Ich finde das erlösende Wort nicht. Ihr hilft der Tanz: Flamenco! Die guten Geister: Klaus, Jürgen, Andreas,

³ Geschäftsführer in der MOTTE 1992-1993

Rudolf, Mike, Krischa, Reimer, Petra und die anderen geben alles für das Haus, die Kinder, die Hühner, die Bienen. Gibt es für sie ein Leben außerhalb? Die MOTTE ist faszinierend vieles zugleich: offene Werkstatt und Heimwerker-Hölle, Künstler-Atelier und Kitsch-Klitsche, Brutstätte für Neurosen und Heilstätte (allerdings mit dem Risiko der Hospitalisierung). Aber immer auch: utopisch befreites Gebiet. Schwer auseinander zu halten, wo man sich gerade befindet. Beim Putzdienst (für mich die Besuchertoilette: das Ego muss gebrochen werden!) ist es eine Strafanstalt.

Schon nach einem Jahr trennen sich unsere Wege. Zum Abschied schenke ich eine Beuys-Grafik: Der Unbesiegbare! Der Hase, das Symbol des ewigen Lebens, der Erneuerung, des Frühlings. Und wenn sie nicht gestorben sind...
Kein Märchen: Die MOTTE lebt.

Rüdiger Hülskamp⁴

Wohin?

Orientierung in Umbruchsituationen

Im Mai 1994 wurde ich Geschäftsführer der MOTTE. Ich war fasziniert von der Vielfalt der Angebote und Möglichkeiten, die dieses Stadtteilzentrum bot. Und: Die MOTTE hatte bereits beschlossen, sich noch weiter für den Stadtteil zu öffnen und neue Zielgruppen anzusprechen. Auf dieser Grundlage und vor dem Hintergrund, dass ich nur sehr kurze Zeit in der MOTTE als Geschäftsführer tätig war, möchte ich meinen Beitrag auf wichtige Aspekte meiner damaligen Arbeit beschränken und einige, zugegebenermaßen subjektive Eindrücke und Einschätzungen aus meiner Erinnerung schildern.

Die MOTTE befand sich in einer Umbruchsituation. Die Traditionen eines Stadtteilkulturzentrums der 70er Jahre mit Selbstverwaltungsanspruch waren nicht mehr in Einklang mit neuen inneren und äußeren Anforderungen zu bringen. Hier war die MOTTE aus Sicht der Organisationsentwicklung vor eine entscheidende Frage gestellt: Was wollen und können wir bewahren, wo wollen wir hin und was müssen wir dann verändern?

Aus meiner Sicht waren die inneren Konflikte zwischen den bewahrenden oder, negativ ausgedrückt, den Beharrungskräften und den Erneuerungskräften oder, negativ ausgedrückt, den zerstörerischen Kräften in vollem Gange. Wohin sollte die Reise gehen? Welches Bild haben wir von der MOTTE im Jahr 2000? Was ist unser Auftrag als soziales und kulturelles Stadtteilzentrum in den 90er-Jahren? Was soll an die Stelle einer nicht mehr funktionierenden Selbstverwaltung treten? Wie wird die Macht im Haus neu verteilt? Das waren Fragen, auf die wir damals Antworten finden mussten. Die gewünschte Entwicklungsrichtung war klar. Die MOTTE sollte sich stärker öffnen. Die Werkstätten, die offenen Bereiche und die Angebote der hauptamtlich organisierten MitarbeiterInnen sollten mehr Menschen als bisher erreichen. Für mich als Geschäftsführer war die zentrale Frage: Wie können wir eine neue interne Struktur entwickeln, die diese Entwicklung unterstützt und fördert? Wie können wir Bewährtes beibehalten, ohne uns für die notwendige zukünftige Entwicklung zu blockieren?

Die Struktur und die Form einer Organisation sollten ihrem Inhalt folgen. Und das Bekenntnis, ein Stadtteilzentrum stärker für die Bevölkerung zu öffnen, reichte als tragfähiger Konsens allein nicht aus. Wenn also neue Strukturen notwendig waren, welche inhaltlichen Schwerpunkte sollten sich in ihnen widerspiegeln? Die MOTTE war thematisch gut ausgerichtet mit ihren sozialen und kulturellen Angeboten für den Stadtteil. Ihre Stärke war und ist die Bandbreite der von ihr besetzten Themenfelder. Wo hat man beispielsweise schon eine Motorradwerkstatt und einen Kinderhort unter einem Dach? Doch genau diese Stärke birgt auch eine große Gefahr in sich. Wie wird das Profil des »Gemischtwarenladens« MOTTE von Kinder- und Jugendarbeit, über die Arbeit in Werkstätten bis hin zu kulturellen Angeboten deutlich? Was sind die Werte, was ist die Haltung, für die alle MitarbeiterInnen der MOTTE stehen und wie werden sie in die Praxis umgesetzt? Was bedeutet Partizipation und Selbstbestimmung? Was heißt es, sich für

⁴ Geschäftsführer in der MOTTE 1994. Geschäftsführung bei Hamburg Leuchttower, heute geschäftsführender Gesellschafter der S.O. Systemische Organisationsberatung Dr. Reichelt-Nauseff u. Hülskamp GmbH

sozialen Ausgleich und Chancengerechtigkeit einzusetzen? Welche Räume für Kreativität und Selbstorganisation will die MOTTE den Menschen im Stadtteil anbieten? An der Vielzahl der fundamentalen Fragen wird deutlich, wie tiefgreifend der Umbruch war, in dem sich die MOTTE damals befand. Dies belegen nicht zuletzt die Wechsel der Geschäftsführung, die in dieser Zeit stattgefunden haben. Die Schaffung neuer Strukturen war von der Suche nach einem neuen inhaltlichen Profil und Selbstverständnis nicht zu trennen. Und bei den offenen Grenzen der MOTTE flossen in diesen Prozess neue äußere Rahmenbedingungen natürlich mit ein.

Die Ansprüche der Menschen an ein Stadtteilkulturzentrum hatten sich verändert. Sie wollten professioneller durchgeführte Angebote. Der Charme der Chaosorganisation und der damit verbundenen Improvisationsleistungen wurde von immer weniger Menschen anerkannt. Und die Bereitschaft von »Ehrenamtlichen«, sich über ihren Engagementbereich hinaus in die Selbstverwaltungsstrukturen der MOTTE zu integrieren, nahm immer mehr ab. Kurz: Die sich verändernden Ansprüche von außen nach einer, ich will es einmal »Dienstleistungsorientierung« nennen, und der Anspruch der MOTTE, weiterhin als wichtiger politischer Akteur in der Stadtteilentwicklung wahrgenommen zu werden, erforderte aus meiner Sicht einen Professionalisierungsschub, der auch Grundlage für die Klärung der wichtigsten Organisationsfragen sein sollte. So wurde von mir eine externe Beratungsfirma mit der Begleitung dieses Prozesses beauftragt. Eines der eindrucklichsten Erlebnisse in diesem Prozess war, dass das Bild der MOTTE, das wir gemeinsam zeichnen sollten, so unterschiedlich wurde, dass wir uns am Ende fragten, was uns eigentlich verbindet. Und es wurde deutlich, dass sich trotz der unterschiedlichen Themenfelder und Bilder einige wichtige gemeinsame Werte und Grundhaltungen identifizieren ließen. Sozialer Ausgleich, Schaffung kreativer Räume und aktive Mitgestaltung des Zusammenlebens im Stadtteil waren und sind zentrale Werte der MOTTE.

Soweit es mir in meiner kurzen Amtszeit als Geschäftsführer möglich war, habe ich die Professionalisierung der MOTTE vorangetrieben. Die Ausstattung der Geschäftsstelle wurde optimiert, die Stellung des Geschäftsführers gestärkt, Entscheidungsstrukturen gestrafft, Kompetenzen klarer zugewiesen und die Dienst- und Fachaufsicht geregelt. Dass die Änderungsvorschläge, die von einer für den Veränderungsprozess begleitenden Steuerungsgruppe ausgearbeitet wurden, mit deutlicher Mehrheit von der Mitgliederversammlung bestätigt wurden, zeigt, dass es einigermaßen gelang, die Balance zwischen Veränderung und Erhalt von Bewährtem zu finden.

Manche der von mir vorgeschlagenen und vom Vorstand der MOTTE beschlossenen Veränderungen stießen auf Widerstand. So wurde eine moderate und sozial ausgewogene Anhebung der Preise in der damaligen Teestube von einigen mit einem »Protest-Bratwürstchenessen« im Innenhof beantwortet. Manche Kollegen, die ich zum Urgestein der MOTTE zähle, verließen das Zentrum. Auf der einen Seite verlor die MOTTE damit einen wertvollen Erfahrungsschatz und eine Vielzahl von Kontakten. Auf der anderen Seite ermöglichen solche personellen Wechsel bei einer kleinen MitarbeiterInnenzahl weiter gehende Veränderungen. Besonders in Erinnerung ist mir der Weggang von Maria Redondo, dem Herz und der Seele des Hauses, die sich weit über das Maß für ihre MOTTE eingesetzt hatte. Die personellen Veränderungen machten eines ganz deutlich: Die Öffnung für neue Themen und Aufgaben ist verknüpft mit einer Öffnung für neue Personen, ihre Ideen, Anliegen und Sichtweisen. Es sind die Personen, die ihre Vorstellungen einbringen und hier einen Ort finden, sie zu entfalten. Die Vielfalt und Offenheit der MOTTE wird getragen von der Pluralität der Menschen, die hier zusammenkommen und -arbeiten.

Parallel dazu lief die Arbeit an den Angeboten und Projekten der MOTTE weiter. Ein Beispiel für die Umorientierung der MOTTE in Richtung einer weiteren Öffnung war die geplante Umwandlung der im Innern des Hauses liegenden Teestube in ein außen liegendes Café. Während meiner Amtszeit konnten wir die von meinem Vorgänger vorangetriebene Planung zum Abschluss bringen und die Finanzierung sichern. Die Planungen für ein eigenes Kinderhaus liefen ebenfalls auf Hochtouren. Der »Hühnerhof« konnte gegen den Widerstand des Bezirksamtes eingerichtet und feierlich eingeweiht werden. Im Jugendbereich wurde ein geschützter Raum für Mädchen, der so genannte »Mädchenbereich«, eingerichtet.

Der ganze Prozess der inhaltlichen, strukturellen und personellen Veränderung zeigt eines der Grundprobleme der MOTTE auf: Viele Menschen engagieren sich in sehr unterschiedlichen Bereichen mit zum Teil unterschiedlichen Vorstellungen. Bei dieser Vielfalt, die ein gutes Stadtteilzentrum auszeichnet, einen gemeinsamen »roten Faden« zu finden, ist schwierig. Aber genau das ist die Stärke der MOTTE: ihre Vielfalt. Sie ist Resonanzboden für die gesellschaftlichen und sozialen Entwicklungen im Stadtteil. Sie ist ein fruchtbarer Acker, auf dem immer wieder neue Samen aufkeimen und sich weiterentwickeln. Sie stellt für alle interessierten BürgerInnen und Bürger eine mögliche Plattform dar, sich einzumischen, sich zu engagieren oder sich selbst zu erfahren und zu verwirklichen.

Meine Amtszeit war kurz, weil ich das Angebot erhielt, das Projekt »Hamburg Leuchtfeuer«, dessen Konzeption ich mitentwickelt hatte, konkret umzusetzen. Diesem Angebot konnte ich nicht widerstehen. Wenn ich mit meinem heutigen Blick die Außenaktivitäten der MOTTE betrachte, sehe ich meine Auffassung bestätigt. Die *altonale*, die Entwicklung alternativer Schulformen, PC-Angebote für Kids und so weiter und so fort. Die MOTTE ist aus meiner Sicht nach wie vor eine großartige Einrichtung für den Stadtteil, die vom Engagement der haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen lebt. So gesehen ist die MOTTE immer das, was man aus ihr macht. Dabei wünsche ich allen anlässlich des 25jährigen Bestehens der MOTTE viel Glück und Erfolg.

Krischa Weber/Reimer Dohrn⁵

Die Sandwich-Generation: Zwischengelächter

Wir haben beide Mitte 1992 angefangen, hauptamtlich in der MOTTE zu arbeiten; Reimer im Segelbereich, Krischa im Veranstaltungsbereich. Die wilden Jugendjahre vom fünfzehnten Jubiläum ab erlebten wir live mit. Mit vielen Geschäftsführerwechseln wurde in der Zeit viel geboten. Wir bezeichnen uns selber als die Sandwich-Generation zwischen der »alten« und der »neuen« MOTTE. Wir erörterten immer gerne auch dienstliche Belange im geselligen Gespräch und tragen einen Mitschnitt aus dem Jahre 2001 bei.

Die alten Zeiten

– Bei dem Bewerbungsgespräch mit Rüdiger wurde so ein Schrottbuch angeschleppt: Es ging darum, zu professionalisieren: Wie führe ich ein Bewerbungsgespräch oder wie suche ich meine Arbeitnehmer aus, war die Frage. Da wurde dann irgend so ein Teil gekauft von Ullstein oder so und dann wurde die Masterfrage an Michael gestellt: Was sind Deine Stärken und Schwächen? Und dann hat Michael einen Brief geschrieben, mit dem Tenor, was das für eine Frechheit wäre und was für ein Herrschaftsgebaren, jemanden so ins Messer zu laufen zu lassen, ein Gespräch wäre doch ein Prozess. Die Masterfrage war danach jedenfalls wieder vom Tisch.

– Kennst du die Geschichte mit der angeschossenen Taube? Das war meine erste Geschichte in der MOTTE. Da musste ich mich erstmal in die technischen Arbeiten reinfuchsen, hab also ziemlich viel auf dem Hof rumgewerkelt. Ich baute gerade bei den Eisenbahnstufen den Trailer auseinander. Da hörte ich plötzlich einen Schuss, nicht so laut, und klatsch fiel was auf den Boden. Zur gleichen Zeit kam Maria wie zufällig in den Hof und fragte, ob ich ihr mal den Hammer geben könnte. Der Taube, die da auf dem Fußboden lag und sich ja noch bewegte, schlug sie auf den Kopf und warf sie in den Mülleimer. Auf meine Frage: Maria, was geht hier ab? kommt ihre Antwort: Tobias hat wohl die Taube nicht richtig getroffen. Diese Zusammenarbeit zwischen Tobias, der mit der einen Hand mit Herrn Strenge telefoniert und aus der anderen diesen Vogel abschießt, und Maria, die mit dem Hammer losgeht und den Vogel entsorgt: Das ist doch eine metaphysische Form der Zusammenarbeit! Das war so einer meiner ersten Eindrücke von deren Arbeitsstruktur.

– Unglaublich.

– Zu der Zeit war ja auch schon im Schwange, dass es so nicht weitergeht. Da gabs dann so eine Mitarbeiterberatung: ganz geheimnisvoll immer drüben im Behindertenwohnheim, man musste dann mit so Kärtchen sagen, was einem gefällt oder nicht. Ich war damals superglücklich in der MOTTE, selbst das Kloputzen fand ich wunderbar. Hinterher dachte ich dann, es ist schon komisch, den Mitarbeiterkreis so zu befragen. Letztendlich war das die erste Stufe zur Hierarchisierung.

⁵ Krischa Weber: *Veranstaltungsarbeit in der MOTTE 1992-2000. Freischaffende Musikerin*, Reimer Dohrn: *Jugendarbeit in der MOTTE 1992-1998, Familientherapeut*

- Mit dir und mir kamen auch die ersten von außen, die nicht vorher in den Werkstätten durchgecheckt worden waren.
- Ich hatte damals das Gefühl, dass ich wahnsinnig offen aufgenommen wurde. Die Einarbeitung mit Jutta war sehr lustig. Ich denke auch letztendlich: Es gab zwischen unserer Veranstaltungsarbeit überhaupt keinen Bruch.
- Ich glaube ja, dass wir beide davon profitiert haben, dass wir in Prinzen- und Prinzessinnenrollen geschlüpft sind.

Die Zeiten der vielen Geschäftsführer

- Wir zählten ja auch total flott zu den alten Hasen. Anfang 1993 hörte Tobias auf, Karaman hatte auch gekündigt und es war klar, dass wir da mitmischen mussten. Jürgen war noch da, aber es gab Streit, weil er als Ehrenamtlicher mitmischen wollte. Das war komisch, er war hauptamtlich angestellt, fühlte sich aber als Ehrenamtlicher.
- Irgendwann wurde dann Reinhard als Geschäftsführer auserkoren. Ich glaube, Reinhard hat sich anfangs nur gewundert, der war fassungslos. Er war ja auch der erste, der das Wort Organisationsberatung in den Mund genommen hat.
- Ihm wurde vorgeworfen, dass er sich nicht genügend um die Werkstätten kümmert, und er sagte, was soll er sich um Hobbywerkstätten von Privatpersonen kümmern, die sich auf Kosten der Stadt einen netten Nachmittag machen.
- Ich glaube, wenn Reinhard nicht Maria gehabt hätte, dann hätte er schon nach zwei Monaten aufgehört.
- Der kam ja auch aus Strukturen, wo es ganz selbstverständlich war, zu tun, was das Verhältnis von Ideen haben und umsetzen und nach außen verkaufen erfordert, nämlich gegenüber der Öffentlichkeit darzustellen, was mit dem Geld gemacht wurde.
- In der MOTTE kannte man sich ja auch, man musste ja niemand mehr was erzählen. Strenge kam ab und an mal vorbei und damit war alles klar.
- Insgesamt haben sich die Arbeitsbedingungen in Richtung auf Effektivität und Überprüfbarkeit geändert. Es geht nicht mehr nur darum, dass eine tolle Stimmung rüberkommt oder eine Haltung.
- Ich finde ja, dass dieser Laden eine enorme Leistungsfähigkeit hat oder hatte, also auch bei unserer Vorgängergeneration.
- Bleiben wir mal chronologisch. Als Tobias aufhörte, gab es eine kleine Lücke. Da haben Maria, Rudolf und ich eine Interimsgeschäftsführung gemacht.
- Das erinnere ich gar nicht mehr so genau.
- Ich weiß gar nicht mehr, wie ich da hineingeraten bin.
- Ich fand die Zeit mit Reinhard im Nachhinein sehr wichtig, weil er Vieles auf den Punkt gebracht hat. Das hätte niemand gewagt, bestimmte Dinge so krass zu formulieren, z.B. den Begriff Hobbywerkstätten.
- Die ganzen Finanzen waren ja auch völlig unklar, Tobias hatte bestimmt einen Überblick, aber jemand, der neu kam: keine Chance.
- Und dann kam Rüdiger.... Bis wir einen Kriterienkatalog entwickelt hatten, liefen die Einstellungen immer unbewusst und zufällig ab, vielleicht auch nach dem Mechanismus, immer das Gegenteil von dem zu machen, was vorher war. ... Rüdiger mit dem karierten Holzfällerhemd, der keine Angst hatte, sich die Finger schmutzig zu machen.
- Als Rüdiger dann das Büro gelb strich und mit Astrid eine Enklave bildete, haben wir ja einen leichten Schock gekriegt.
- Ich glaube auch, dass die Geschäftsführerrolle damals so auf Tobias zugeschnitten war, dass sie erstmal auch kein anderer machen konnte.
- Und Rüdiger und Astrid, das fand ich echt die Härte, die hatten für mich beide mit dem Laden nichts zu tun. Rüdiger war der totale Aktivist.
- Das Lustige war doch die Umlaufarie. Tobias hatte ja ganz viel über die Dienstbesprechungen geregelt und diese als Führungsinstrument genutzt. Reinhard fand das eine Quasselbude und hat mit den Umläufen angefangen. So eine Mappe, die man abzeichnen musste. Und mit so einem spießigen Kommunikationsinstrument waren wir nicht einverstanden. Und es gab ja auch keine Kontrollinstrumente. Das wurde eingeführt und boykottiert, nicht gelesen, für uns war das nett, weil wir unsere Witze machen konnten.
- Bei Reinhard weiß ich noch, was er gemacht hat. Bei Astrid war es das große Lebenswerk, dass sie die Masterschlüssel eingeführt hat, nachdem Rudolf sich die Schlüssel von irgendwelchen Jugendlichen hat klauen lassen.

- Diese Art von Geschäftsführung behinderte meine Arbeit. Ich kam nicht mehr an die Ordner ran, ich hab mich tierisch aufgeregt.
- Ein wesentlicher Grund für mich, diesen Masterschlüssel zu organisieren war: Ich habe mich maßlos geärgert, dass ich mich nicht um die Versicherungssachen kümmern konnte, weil ich nicht an die Akten kam.
- Wo haste denn deinen damals hergekriegt?
- Keine Ahnung.

Strukturveränderungen

- Ich weiß noch, eine der Taten von Rüdiger und Astrid, über die wir uns schlappgelacht haben, war, dass sie ihr gelbes Büro gegenüber dem Jugendbereich mit einer Jalousie abschotteten. Gibt es das Fenster eigentlich noch?
- Ja, das war zum Beispiel eine von den Masterschlüsseltaten. Noch nicht mal das konntest du den Leuten bieten, einen geschlossenen Arbeitsplatz.
- Und zu dem anderen Fenster konnte man vom Empfang reingucken – das war ja wie im Affenkäfig.
- Und auf der gegenüberliegenden Seite war der Mann mit dem Bademantel, der guckte auch so schräg, und auf der vierten Seite turnte Olli von den Bienenstöcken rum, und plötzlich guckte noch von der Leiter der Segelmensch hoch, weil er gerade wieder ein neues Transparent über die Straße spannte.
- Ein gemütliches Arbeiten.
- Für mich war auch klar: Ich will eine Veränderung, aber ich nutze die Vorteile des Alten. Ich wollte nicht aufgeben, Ideen zu verwirklichen und niemand fragen zu müssen, aber die Mauschelebene mit den Finanzen, die wollte ich nicht mehr.
- Ich hatte auch keine Lust mehr, mich mit der Bienengruppe zusammensetzen und mit denen zu streiten, wer jetzt für was das Geld kriegt.
- Da waren doch diese Mitgliederversammlungen. Da gabs dann lauter Arbeitsgruppen. Jeder sagte, wie viel er für was brauchen könnte und hinterher wurde das mit so einem Flipchart abgestimmt. Ich habe da schon am Tag meiner Einstellung, obwohl ich keine Ahnung hatte, freudig mitdiskutiert.
- Das war bei mir auch so. Ich war mit Hühner-Hermann in einer Arbeitsgruppe, der hat erzählt, dass ihr Deckhahn abgemurkst wurde und wie teuer so ein Hahn ist. Und dass so was ganz schön oft passiert und das kostet irgendwie einen Betrag und dann hat man das so eingebracht und diskutiert.
- Stimmt, das gabs ja auch damals gar nicht, diese Bereichstrennung, das war ja alles ein großer Wust. Rüdiger hat damals angefangen, das alles mal auseinander zu klamüsiern.
- Ich war ja schon immer für die Bereichstrennung. Ich bin da ein ganz vehementer Verfechter gewesen. Der Jugendbereich hat das deswegen so vorangetrieben, weil wir damit ein Plus hatten. Damit haben wir uns aus dem großen Topf geholt, was uns sowieso zustand.
- Ich finde ja, dass die festen Jobs zunehmend damit befasst waren, das Ganze öffentlich zu halten. Die Schlinge zog sich zu, alles wurde immer privater. Auf diese Weise war die hauptamtliche Arbeit auf eine Art gegen die Ehrenamtlichen gerichtet.

Organisationsberatung

- Ich bin mir ziemlich sicher, dass Rüdiger das organisiert hat.
- Ich war auch ein Vertreter davon.
- Ich auch, und dazu stehe ich auch nach wie vor. Selbst wenn es nicht grandios war, wäre der Laden doch sonst vollständig den Bach runter gegangen.
- Rüdiger ist ja dann abgeworben worden.
- Das sind ja auch Geschichten, wo die Zeit noch nicht reif war: wie zum Beispiel für Gehaltsunterschiede. Das war auch ein Grund für den dreimaligen Geschäftsführerwechsel, dass der Laden dafür noch nicht reif war.
- Aber inhaltlich zu Rüdiger, der wollte noch eine zusätzliche Altersvorsorge ins Spiel bringen, wo alle noch nach dem Motto lebten: Ganz entspannt im Hier und Hauptsache Spaß dabei.
- Dann kam die Organisationsberatung.
- Und würdest du sagen, das Geld war gut angelegt?

- Ich denke, es war wichtig. Inzwischen, Jahre später sage ich weniger: Es war ganz furchtbar! als direkt danach. So wie der Laden damals strukturiert war, war es unmöglich, wirklich was zu machen. Die alten Leichen zu begraben, das war wichtig.
- Es machte deutlich, dass ein Neubeginn auch nur mit den Leuten, die jetzt da sind, zu machen ist.
- Dann haben wir noch so ein Bild gemalt, wo die Vision einer neuen MOTTE dargestellt werden sollte. Das fand ich völlig bescheuert. Das war so gruppenspezifisch-psychologisch. Und auch verfrüht, darum ging es zu dem Zeitpunkt noch nicht. Erstmal musste das Chaos gelichtet werden.
- Dann war ja noch das Männer-Frauen-Ding. Das war der Hammer! So wie die MOTTE jetzt ist, gibts ja auch schon kaum mehr Frauen. Sobald man da kein Auge drauf hat, wirds schnell wieder so ein totaler Männerschuppen. Das war damals schon deutlich, dass mehr Frauen auch so eine bestimmte Energie bedeutet, die in so einem Laden mehr gepflegt werden müsste.
- Was die Organisationsberater ja überhaupt nicht geregelt gekriegt haben, war die Situation mit der Geschäftsführung. Damals wollten wir was ansprechen in der Probezeit von Astrid, das haben sie einfach vom Tisch gebügelt. Alle waren stinksauer.
- Die haben das Thema vom Tisch gebügelt. Die hatten ja das Ding, die Geschäftsführung muss gestärkt werden. Und da sind sie nicht drauf eingegangen und damit haben sie eigentlich einen so gravierenden Fehler begangen, dass sie die Kurve nicht mehr gekriegt haben. Ich glaub, die haben nie richtig kapiert, was wirklich abgeht. So hundertprozentig hab ichs damals bestimmt auch nicht kapiert und ich weiss nicht, ob es überhaupt jemand kapiieren konnte zu der Zeit.
- Vielleicht ist es ihnen auch nicht vorzuwerfen, weil es ein Ding der Unmöglichkeit war.
- Ich finde auch, dass sie an dem Punkt feige gewesen sind, die Supervisoren. Du musst schon Mut haben, die aktuellen Knaller anzusprechen. Es ist natürlich viel weniger Arbeit, irgendwelche Visionen aufmalen zu lassen. Das ist vielleicht toll für so eine verspießerte Behörde. Da ist es toll für die Leute, sich mal als Personen auszudrücken. Das war ja nicht das Problem in der MOTTE, dieses ganze Selbstverwirklichungsgebaren war ja für uns nicht wichtig.
- Ja, über meine Gefühle reden und über meine Visionen quatschen, das war in dem Zusammenhang überhaupt nicht wichtig. Das haben wir bei jedem Mittagessen gemacht. Aber die Konflikte anzupacken und sich dabei womöglich die Finger schmutzig zu machen, wäre gut gewesen.
- Wir Mitarbeiter haben gesagt, wir wollen nicht nur eine Geschäftsführung, die was darf, sondern die uns bestimmte Dinge abnimmt.
- Ach und dann gabs noch Führen und Geführtwerden. Wir mussten so Paare bilden: Clemens musste den Boden fegen. Irgendjemand sagte dann hinterher in der Runde, dass unsere Zusammenarbeit möglicherweise nicht gut gehen könnte. Das war alles auf eine ganz komische Art psychomäßig.

Die Bewerbungsgruppe

- Ich hatte von meinem Vorgänger Matthias mit auf den Weg gekriegt: Mach nicht so viele Gremien, das hält dich von der Arbeit ab.
- Zum Thema Bewerbungsgruppe muss man ja erstmal sagen, wie das ablief.
- Da sind ja so unglaubliche Geschichten abgelaufen.
- Maria hatte ja immer alles Organisatorische geregelt, dann wurde stillschweigend davon ausgegangen, dass wir das jetzt machen. Und wir haben gesagt: Es ist auch die Aufgabe der Hauptamtlichen, das Bewerbungsverfahren zu strukturieren, also mit der Macht, die das bedeutet, transparent umzugehen und das festzuschreiben.
- Wir mussten uns hart durchsetzen, um einzuführen, dass die Mitglieder der Bewerbungsgruppe die Kekse erst in der Pause einnehmen sollten. Das war ja fast mehr eine Vesperstunde mit dem Hund von Marie-Luise...
- ... Fridolin unterm Tisch, der ab und zu mal furzte.
- Das war irgendwie unheimlich nett: Man sitzt da und guckt sich die Bewerber an.
- Und zu dieser Zeit müsste man ja auch schon gemerkt haben, dass so ein Bewerbungsgespräch zwei Seiten hat: Wenn den Leuten der Laden nicht gefällt, dann gehen sie halt wieder.
- Sag mal, bei welcher Bewerbung hatten wir eigentlich für zweieinhalbtausend Mark in der ZEIT inseriert?
- Das war ja noch ein zweites Mal im Gespräch. Da haben wir uns dann aber durchgesetzt und gesagt: Das ist Schwachsinn, was soll man da die Kohle zum Fenster rausschmeißen.

- Nach Reinhard eine ZEIT-Anzeige schalten zu wollen, hieß ja auch, nicht sehen wollen, dass die MOTTE, wir, Leuten von solch einem Format gar nichts bieten können: weder ein entsprechendes Gehalt, noch eine entsprechende Struktur, noch irgendwas.
- Ich fand ja in unserem Dasein in der Bewerbungsgruppe den Song unser Meisterstück, weil wir in der Form genau auf den Punkt gebracht haben, dass es in der Bewerbungsgruppe überhaupt nicht um Inhalte ging. Und indem wir den Song gebracht und ansonsten das Maul gehalten haben, konnten wir diesen Gipfel der Unprofessionalität deutlich machen.
- Wie ging das noch ?
- »Man hat uns nicht gefragt, als wir noch kein Gesicht, ob wir leben wollen oder aber nicht. Jetzt gehe ich durch ein dunkles Haus...«
- Und wir haben aber gar nicht selbst von uns die Behauptung aufgestellt, wir sind die Professionellen. Wir haben einfach deutlich gemacht: Es geht nicht um die Erfüllung von Kriterien, es geht auch nicht um ein Bewerbungsverfahren.
- Dass wir sozusagen auch einen lebendigen Teil bei unserer Arbeit wichtig finden. Und deshalb hat uns ja das Team so unterstützt. Die anderen hatten ja eher die Vision, alles müsste ganz klar durchstrukturiert sein. Ohne eine Idee, was das alles zu bedeuten hat.
- Im Grunde war es klar, dass der andere Bewerber der Geschäftsführer werden sollte, und wir haben einfach, frech wie wir waren, Michael auch eingeladen und das ganze Team noch dazu.
- Beim Einstellungsgespräch von Michael waren beide Kandidaten anwesend. Der eine wartete im Glaskasten, bis er der Mitgliederversammlung vorgestellt wurde. Netter Typ, ja, und der wartete mehrere Stunden.
- Was für eine Unverschämtheit, diese beiden Kontrahenten solange warten zu lassen.
- Der ist doch dann auch einfach irgendwann abgerauscht. Wir haben dem doch sogar noch eine Broschüre geschenkt.
- Der tat uns ja auch leid. Der war ja auch nicht ganz furchtbar. Wir haben uns ja auch nochmals entschuldigt, und das war auch eine gute Aktion.
- Selbst wenn wir den anderen lieber wollten, man kann jemand so nicht behandeln.
- Nach unserem Song wurde abgestimmt. Der andere war ja eh schon gegangen.
- Und es war klar: ein neues Verfahren ist jetzt nicht mehr machbar. Das kann man sich echt nicht mehr leisten: Der Laden muss irgendwie wieder auf die Beine kommen. Und mehr hatten wir vielleicht auch nicht als Vision: Ganz kleine Brötchen backen, sich von den großen Zeiten verabschieden und der Realität ins Auge blicken.
- Die Hochzeiten sind vorbei, es gibt weniger Geld und man muss schauen, dass man durch die nächsten Jahre kommt. Ganz groß, ganz bunt, ganz zauberhaft – darum gings zu dieser Zeit überhaupt nicht.
- War es so, als Michael anfang, dass er es zu spüren bekam, dass er der Hauptamtlichenkandidat war?
- Ich glaube, Michael hat das einfach geschickt angefangen: Er hat mit Jutta die Finanzen gemacht, und die haben das gut zusammen hingekriegt.
- Mit der Taktik hat er ja die Macht stückweise übernommen: Er hat einfach die Leute mit reingezogen und ihnen ihre eigenen Ansprüche vorgehalten. Ihr wollt doch, dann lass uns doch jetzt mal zusammen machen.
- Aber hat sie ernst genommen, das war nicht aus Taktik.
- Ich denke, damit hat Michael erreicht, dass er akzeptiert wurde.
- Es stand ja damals gegeneinander: Michael ist der Nette, der andere der Kompetente. Und als er die Finanzen im Griff hatte, war für Jutta als Vorstandsvertreterin das Ding aus dem Weg geräumt.
- Freund und Feind: Das ging ja auch immer so schnell. Du musstest dich ja an einer Ecke ganz schnell wieder versöhnen, weil du dich an der nächsten schon wieder verkracht hattest – oder an anderer Ecke solidarisierte dich ein gemeinsames Ärgernis wieder mit Personen, von denen du das nie geahnt hättest.

Sandwichgeneration

- Ich glaube, wir hatten damals Macht.
- Wir haben uns aber auch drauf eingelassen, dass alles etwas anders werden soll. Wir waren ja auch nicht so drauf: Früher war alles wunderbar.
- Ich glaube, wir wussten schon, was uns wirklich erhaltenswert schien.

- Wir haben uns im Lauf der Zeit auch schon so ein Profil erarbeitet, vielleicht so eine Kombination aus Ideen und Struktur, dass sich das nicht widersprechen muss.
- Ich glaube, das ist auch das, was für den Laden tragfähig war.
- Die Generation von Uli z.B. gehört schon zur anderen Seite. Die steht für mich als eine Frau, die richtig gute Arbeit gemacht hat, die aber noch – anders als wir – da nicht ihr gesamtes Herzblut reingesteckt hat, sondern dies als eine Station ihrer beruflichen Entwicklung gesehen hat und entsprechend damit umgegangen ist.
- Für mich war das halbe-halbe. Die MOTTE ist nie mein Zuhause gewesen; es war da aber immer wichtig, meine Ideen zu verwirklichen, mit Leuten ganz eng zu sein, auch mal meine Gefühle nicht draußen vor zu lassen.
- Wurdest du im Bewerbungsgespräch auch gefragt, in was für einer Werkstatt du mitmachen willst?
- Ich glaube, ich habe gesagt, ich töpfer ganz gern.
- Ich denke, dass wir mit Leib und Seele dabei waren und dennoch deutlich war, es gibt einen Unterschied zwischen Arbeit und Freizeit.
- Und dass ich nicht dachte, alle, die da arbeiten, sind auch meine Freunde, was sich auch darin äußerte, dass ich keine Lust hatte auf diese Mitgliederversammlungs-Landpartien mit Spiel- und Spaßprogramm.
- Alles getreu unserem Motto: Statt Spiel und Spaß für die Ehrenamtlichen lieber Vergnügen beim dienstlichen Gespräch.

*Wie jede Blüte welkt und jede Jugend dem Alter weicht
blüht jede Lebensstufe
Blüht jede Weisheit auch und jede Tugend
zu ihrer Zeit und darf nicht ewig dauern.*

Wir wünschen der MOTTE alles Gute zum 25. Geburtstag!

Jutta Schubert⁶

Mehr Spielräume als heute

Kulturarbeit in den 80er Jahren

Der Anfang eines Traumjobs

1983 begann ich meine Arbeit im Kultur- und Veranstaltungsbereich der MOTTE. Zunächst in Zusammenarbeit mit Christian Lempp, einem der MOTTE-Gründer. Wir teilten uns eine Stelle, ich wollte langsam einsteigen, er langsam aussteigen.

Christian begann seine Arbeit in den 70er-Jahren und setzte sie bis Anfang der 80er in den Hoch-Zeiten der freien Theaterszene fort. Die Bedingungen in der MOTTE entsprachen damals keineswegs den Anforderungen eines ordentlichen Theaters. Improvisation war in jeder Beziehung gefragt; hinsichtlich der räumlichen Ausstattung, der Technik, der Gage der Gruppen, der Öffentlichkeitsarbeit. Trotz allem wurde das Treiben in der MOTTE mit großem Interesse verfolgt. Volles Haus bei Gruppen, die damals noch nicht so bekannt waren, auch bei einigen, die es später nie wurden. Das Publikum war offen für Experimente, und absolut perfekt musste es nicht sein. Hauptsache man hatte Spaß, konnte sich mit neuen Theaterformen auseinander setzen und verlebte einen interessanten Abend. Zudem traf man Leute, plauderte und saß häufig noch lange zusammen an einer provisorischen Bar im MOTTE-Veranstaltungsraum.

⁶ *Freie Kulturmanagerin, Schwerpunkt: die Kunst behinderter Menschen (Festivals, Tagungen, Fortbildungen), 1983-1992
Veranstaltungsfrau in der MOTTE*

Auch ich interessierte mich damals für die freie Theaterszene, sah mir viel an, spielte selbst Theater (wie wohl viele zu jener Zeit) und hatte meine Diplomarbeit über das bekannte Hoffmanns-Comic-Theater des Rio Reiser-Bruders Peter Möbius geschrieben.

Absolutes Highlight meines Vorgängers war ein Theaterfestival auf dem damaligen Menck- und Hambrock-Gelände (heute Kemal-Altun-Platz) mit dem schwedischen Yord-Circus und einigen anderen bekannten Gruppen. Auch hier war alles provisorisch: Christian musste zwecks Platzüberwachung die Nächte in einem alten Zirkuswagen verbringen, Eintrittskarten abreißen und die Schauspieler in der Wohnung seiner Freundin unterbringen. Zu allem Überfluss wurde er dann auch noch in der Mitarbeitersitzung angegriffen wegen seines angeblich chaotischen Arbeitsstils. Schon damals gab es für die Kulturarbeit nur wenig Anerkennung im eigenen Haus.

Erste Einbrüche und Flops

Für meinen Einstieg hatte ich mir viel vorgenommen: Ich plante ein Kabarett-Festival, an drei Tagen sollte in der MOTTE die Crème de la Crème der deutschen Kabarett-Szene auftreten: Achim Konejung, Horst Schroth usw., alles Leute, die später in den besten Häusern spielten und inzwischen auch eine gewisse Fernsehpräsenz erreicht haben. In der MOTTE sah das dann so aus: 1. Abend – drei Zuschauer, 2. Abend – ein Zuschauer, 3. Abend – sechs Zuschauer. Nicht eine Veranstaltung konnte durchgeführt werden, mangels Publikum. Schon zum damaligen Zeitpunkt wurde mir bewusst, dass ich andere Wege beschreiten musste.

Das alte Konzept, Auftritte von Theater- oder Kabarettgruppen zu organisieren, funktionierte einfach nicht mehr. Auch der Anspruch des Publikums hatte sich inzwischen gewandelt. Kampnagel war gegründet worden, alles, was Rang und Namen hatte, trat lieber dort als in dem speckigen, dunklen, rauchgeschwängerten MOTTE-Veranstaltungsraum auf, in dem immer etwas kaputt, verdreht oder aufgeschlitzt war. Multifunktionale Nutzung nennt man so etwas: Jugend- und Kinderdisco, Raumvermietungen für türkische Hochzeiten und Beschneidungsfeiern – die ganze Bandbreite. Alles musste verstaut und gesichert werden. Und es war ein Fass ohne Boden, ein Faden ohne Ende, ein immer währendes Sisyphos-Spiel. Ein Schock beim montäglichen Arbeitsbeginn, wenn der Raum am Wochenende vermietet war. Im Prinzip kann man unter solchen Bedingungen nicht arbeiten, jedenfalls nicht aus meiner heutigen Sicht.

Es galt nun, neue Visionen zu entwickeln. Und meine Vision war nach wie vor: die Leute an kulturellen Ereignissen zu beteiligen, Animation war das Zauberwort. Eigene kulturelle Erfahrungen machen, nicht Zuschauer, sondern Akteur sein. So begann ich, mir Großprojekte zu überlegen, und das erste fand während der Zehn-Jahres-Feier der MOTTE statt. Ach ja, fast hätte ich es vergessen: Natürlich war auch ich ein Kind der 70er, verbunden mit den damaligen gesellschaftlichen und politischen Auseinandersetzungen. Dann die Frustrationen Anfang der 80er: die Erfahrung, dass es eh niemanden interessiert, ob man gegen oder für etwas kämpft oder sich gleich raushält. Also, dieser Aspekt spielt auch in meiner weiteren Arbeit eine wichtige Rolle.

Ein Elch im Stadtteil

Die erste Aktion hieß: »Der Elch«. In Zusammenarbeit mit Joachim Sucker und Peter Settele aus dem Kunstwerk entwickelte ich ein Stadtteilprojekt, das auf dem großen Straßenfest zum zehnjährigen Jubiläum der MOTTE seinen Abschluss finden sollte. Der Elch war Symbol für ein imaginäres Kaufhaus, das auf dem Kemal-Altun-Platz gebaut werden sollte (die Verbindung zu IKEA leuchtet auch heute noch jedem ein). Wir begannen unsere Aktion mit dem Auftauchen des besagten Elches in Ottensen. Peter Settele wandelte in einem braunen Bademantel und einem wunderbaren Elchkopf, geführt von Karin Prinzhorn, durch den Stadtteil, tauchte immer wieder an den unterschiedlichsten Orten auf. Gleichzeitig wurde der Stadtteil von zwei Schauspielern des Scharlatan-Theaters vermessen. Ab der Großen Bergstraße zogen sie eine blaue Linie für »Luftaufnahmen«, die am Jubiläumstag an der MOTTE endete. Die größte Wirkung hatte jedoch ein Architekt, der mit zwei Modellen des Kemal-Altun-Platzes vor dem damaligen Kaufhaus Hertie stand und den Leuten weismachte, dass auf diesem schönen Platz (1. Modell mit Bäumen, Wiesen usw.) ein großer Kaufhauskomplex gebaut werden sollte (2. Modell mit unförmigem Betonkasten). Die Leute konnten sich in Protestlisten eintragen und wurden vor laufender Kamera gefragt, was sie von den Plänen

hielten. Unter anderem wurde die abstruse Idee verbreitet, dass vom Altonaer Bahnhof bis zum Kemal-Altun-Platz ein Laufband für das neue Kaufhaus gebaut werden sollte, das die Kunden ungehindert ans Ziel bringen würde.

Noch heute sehe ich mit Vergnügen den Videofilm – wie sich die Leute vehement über die Verschandelung des schönen Platzes aufregen, vor allem über das Laufband. Enthüllt wurde die ganze Aktion dann auf dem besagten Zehn-Jahres-Fest.

Weitere Großprojekte folgten, die kontinuierliche Veranstaltungsarbeit wurde zugunsten gut vorbereiteter Kulturereignisse, an denen sich der Stadtteil selbst beteiligen konnte, aufgegeben.

Ottensen historisch, Filmstadtfest, »Mollywood«

So entwickelte ich dann die historische Reihe: Ottensen in den 20er-Jahren, Ottensen im Faschismus und Ottensen in den 50er-Jahren; einbezogen wurden sämtliche MOTTE-Werkstätten, der Kinder- und Jugendbereich, die Medienwerkstatt und Initiativen aus dem Stadtteil. In Szene gesetzt wurde alles durch Informationsveranstaltungen, Events mit unterschiedlichen Medien und ein großes Fest, an dem sich zahlreiche Leute aus dem Stadtteil beteiligten. »Ottensen im Faschismus« war allerdings etwas anders aufgebaut: Es war eine reine Informationswoche, die die Thematik natürlich nur streiflichtartig erfassen konnte. Inhaltlich spiegelten die Veranstaltungen auch die vielfältigen Angebote wider, die von den unterschiedlichsten Leuten aus dem Stadtteil kamen. So gab es mitunter auch etwas abstruse Veranstaltungen wie etwa »Der Kommunistische Parteitag 1956« (bei »Ottensen in den 50er-Jahren«), die ein befreundeter Rechtsanwalt initiierte.

Vor den Auftrittsmöglichkeiten boten wir Kurse und Treffen an, die viele Leute mit einbezogen. Vom Kind bis zu den Großeltern waren alle beteiligt. Selbstverständlich konnte man nur in entsprechend zeitgemäßer Kostümierung an den einzelnen Festen teilnehmen.

Ein weiterer Schwerpunkt waren die kulturellen Aktivitäten, die für Kinder angeboten wurden. Mit anderen Zentren zusammen entwickelten wir die Idee eines Kinderfilmringes. Alle vierzehn Tage wurde ein Kinderfilm im MOTTE-Veranstaltungsraum gezeigt, der vorher vom Veranstaltertreffen der Zentren ausgesucht wurde. Darüber hinaus luden wir einmal im Monat eine Kindertheatergruppe in die MOTTE ein. Leider wurden die Angebote nicht unmittelbar von den Kindern aus dem Stadtteil angenommen, vielmehr machten sich die Kinder und Erzieher der sich immer mehr ausbreitenden Kinder- und Schülerläden einen netten Nachmittag. Unsere MOTTE-Kinder waren nicht interessiert an diesem »Babykram«, für sie spielten andere Aktivitäten eine wichtigere Rolle.

Inspiziert von einem Projekt in München, von dem ich gelesen hatte, entwickelte ich zusammen mit Tobias Behrens, der inzwischen die andere halbe Stelle von Christian übernommen hatte, die Idee einer Filmstadt für Kinder. Eine Woche lang sollte 100 Kindern die Teilnahme an einer richtigen Film- und Fernsehproduktion angeboten werden. Diese Ferienaktion wurde ein voller Erfolg, womit wir damals nicht gerechnet haben. Die Beteiligung der Kinder war grandios, vom Spielfilm über die Serie bis zur Nachrichtensendung wurde alles produziert. Ich frage mich, wie wohl heute im Zeichen von »Big Brother« und ähnlichen Formaten so eine Filmstadt aussehen würde. Vielleicht hätten wir auch einige witzige Talkshows à la Arabella Kiesbauer ins Leben gerufen. Die Kinder waren stolz auf ihre Produktionen, die dann öffentlich gezeigt wurden. Mit einem Gang durch den Stadtteil zusammen mit allen Kindern – und dem Zauberer Hisi, der extra für das Filmfest verschiedene Songs komponiert hatte, die auf dem Spritzenplatz zum Besten gegeben wurden – warben wir für die öffentliche Präsentation.

An all diese Aktivitäten denke ich gern zurück und bin zutiefst davon überzeugt, dass so etwas heute nicht mehr funktionieren würde. Die Veränderung des Zeitgeistes hielt auch im beschaulichen Ottensen Einzug.

Stadtteilveränderung macht auch vor der MOTTE nicht halt

Ende der 80er-Jahre war die Hoch-Zeit der Stadtteilveränderung und damit auch des »Stadtteilkampfes«, auf den die MOTTE auch in ihrer Veranstaltungsarbeit reagieren wollte. Die so genannte Yuppiesierung des Stadtteils schritt voran, und das Feindbild manifestierte sich am Restaurant »Eisenstein« in der Friedensallee. In der MOTTE traf sich die »Speerspitze der Revolution«, um ihre Aktionen zu planen, und versetzte die neuen Szene-Läden in Angst und Schrecken (einen Zustand, den man sich bei ihnen heute absolut nicht mehr vorstellen kann). Irgendwie war mir das

alles nicht geheuer, und in den Versammlungen entstand immer mehr der Eindruck, dass auch die MOTTE für die autonome Szene der Ausbund bürgerlicher Spießigkeit geworden war (was letztere jedoch nicht davon abhielt, sich dort zu treffen, in der Teestube preiswert zu essen und auch die monatlich stattfindende Soli-Disco zu besuchen).

Nach dem Einrichten einer einmaligen »Volxküche« im Eisenstein, die die Gäste mit der Verteilung von ekligem Nudelsalat vertrieb, entstand die Idee eines Projektes, das diese Widersprüche aufzeigen sollte.

»Ottensen ist das Zentrum der Lust« – ein Zitat von Artur, einem Künstler, der sich mit wunderbaren Sprüchen wie »Ach Artur das Leben ist hart, gestern politisch, heute privat« an zahlreichen Ottenser Hauswänden verewigte – war der Titel einer Veranstaltungsreihe, die wiederum viele Leute aus dem Stadtteil einbezog. Informationsveranstaltungen, Ausstellungen und zum Abschluss ein Fest, das vom simulierten Hundehaufen bis hin zu Tastkästen (wegen der Sinneseindrücke) alles enthielt, regten zahlreiche Gespräche und interessante Auseinandersetzungen an.

Langsam keimte in mir der Verdacht, dass die autonome Szene, die mir und der MOTTE Spießigkeit vorwarf, selber derartig rückständig und vergangenheitsbeseelt war, dass ich mich getrost mit anderen Dingen beschäftigen konnte.

Katastrophenabende und ungewöhnliche Ereignisse

Die nächste Station hieß Spaß, gnadenlos. Während einer Mitfahrgelegenheit (ich weiß nicht mehr wohin), erzählte mir der Fahrer viel über sein kleines Theater irgendwo im Sauerland. Wir entwickelten die Idee eines »Katastrophenabends«: Alle Leute, die Lust haben, ob sie etwas können oder nicht, sollen sich auf einer Abendgala, dem »Katastrophenabend«, auf die Bühne stellen.

Gesagt – getan. Die Vorbereitung war anstrengend, denn in der MOTTE ließen die Leute sich anfangs nur mit Mühe davon überzeugen, mitzumachen. So sammelte ich KünstlerInnen aus dem Stadtteil, Freunde, MOTTE-Mitarbeiter und Ehrenamtliche zu einem fulminanten Abend, der eine vierstündige Spaßparade war und das Publikum zu Begeisterungstürmen hinriss. Am schönsten war jedoch die Atmosphäre im Backstage-Bereich (ein schmaler Gang hinter der MOTTE-Bühne, ohne Garderobe oder sonstigen Schnickschnack). Dort standen die Protagonisten aufgeregter wie große Stars kurz vor ihrem Auftritt – neben dem auf der Bühne ein ganz eigenes kulturelles Ereignis. Nach drei Katastrophenabenden war die Luft raus. Gute Dinge sollte man vielleicht nur einmal machen.

Zwei volle Jahre brauchte ich, um mich innerlich von der MOTTE zu lösen und zu kündigen. In dieser Zeit brachte ich die Idee »Ungewöhnliche Ereignisse an ungewöhnlichen Orten« auf den Weg. Diese Reihe lief mit großem Erfolg an den abstrusesten Plätzen: Theater im Schaufenster, Musik auf dem Busbahnhof, Trommeln am Hafen. Meine Nachfolgerin Krischa Weber hat diese Veranstaltungsreihe erfolgreich weitergeführt.

Ein Ausblick nach dem Weggang aus der MOTTE

Während der letzten zwei Jahre in der MOTTE begann ich berufsbegleitend mit einem Studium des Kulturmanagements, das zum einen meinen Horizont erweiterte und mich zum anderen noch mehr darin bestärkte, in der MOTTE aufzuhören. Die Erschöpfung nach acht Jahren Stadtteilkulturarbeit, Überstunden, Arbeiten bis an die Grenze, Auseinandersetzungen mit dem Selbstverwaltungsapparat, aber auch die allgemeine Entwicklung der Stadtteilkulturszene spielten dabei eine wesentliche Rolle. Ich sah keine Weiterentwicklung mehr, weder bei mir noch bei den anderen Kulturarbeitern in den Zentren. Die Veranstaltertreffen waren für mich geprägt von öden Diskussionen, Lust- und Ideenlosigkeit. Nichts ging vorwärts, der Geist der 80er schwebte weiterhin im Raum. Neue Konzepte wurden nicht entwickelt, das Profil nicht präzisiert und die Zeit überholte alle. Da die MitarbeiterInnenstruktur aufgrund der um sich greifenden Arbeitslosigkeit die gleiche blieb, konnte sich auch nichts verändern. Die Innovation fand woanders statt, mit der jungen Szene hatte man eh seit Jahren nichts zu tun, und so briet man weiter im eigenen Saft. Bemerkbar machte sich dies an leeren Veranstaltungsräumen (ja, man war schon oft mit zwanzig Zuschauern zufrieden). Es kamen gerade in der kulturellen Arbeit keine jungen Leute in die Zentren, weder als Mitarbeiter noch als Besucher, sodass sich die Generationsschere immer weiter öffnete.

Die MOTTE hatte schon immer mit ihrem Image als Jugendzentrum zu kämpfen. Wie oft habe ich versucht, diesen Begriff gerade zu rücken, weil in einem Stadtteilzentrum doch weit mehr stattfindet und das Wort Stadtteilkultur für mich im Vordergrund stand.

Wo tummelt sich heute das Leben? Wo gehen die Leute hin? Die verschiedenen Szenen haben jeweils ihre eigene Location (Mojo-Club, Golden Pudel, Fundbureau, Bar Rossi, um nur einige zu nennen). Die Partykultur an verschiedenen Orten feiert seit mehreren Jahren Erfolge, unsere Ex-Jugendlichen sind heute u.a. Bodyguards beim Busenwunder Dolly Dollar, und selbst Kampnagel dümpelt vor sich hin und bringt zzt. nicht viel an Innovation. Die MOTTE hat schon zum Zeitpunkt meiner Mitarbeit den Aufsprung auf den Zug verpasst. Wir haben vergessen, am Puls der Zeit zu bleiben, d.h. nicht, im Mainstream mitzuschwimmen, sondern etwas Eigenes zu entwickeln, was auch weiterhin mit Beteiligung, ungewöhnlichen Begegnungen und Innovation zu tun hat – eine Arbeit, die sich an gesellschaftlichen Gegebenheiten orientiert und diese in ihre kulturelle Projekte mit einbezieht. Mögliche Ursachen sind andere Lebensentwürfe der Menschen, die sich eventuell beteiligen könnten, die Familien gegründet haben, arbeiten und keine Zeit mehr haben, die vielleicht ab und zu mal ein Theater oder ein Kino besuchen. Auch darauf haben wir vergessen zu reagieren. Genauso wie auf die neuen Medien und neue Kunstformen.

In diesem Kontext ist für mich auch die *altonale* nicht etwas wirklich Neues, da sie zwar nach außen hin einen Erfolg vorgaukelt (viele Besucher, Zusammenarbeit mit ortsansässigen Firmen), aber sich inhaltlich in alten Gefilden bewegt: Straßenmusik, Straßentheater, Kinderaktionen, Würstchen- und Bierbuden – all das machen wir im Prinzip schon seit 25 Jahren, mit einigen Schlenkern in andere Gebiete.

Ich bin sehr froh darüber, dass ich zu einem Zeitpunkt in der MOTTE gearbeitet habe, an dem wir viel mehr Spielräume hatten als heute. Zwar spielten Zwänge, verursacht durch einen Teilapparat der Selbstverwaltung, eine große Rolle, aber die rasante Umwandlung der Gesellschaft (neue Medien usw.) war noch im Anfangsstadium und ließ einem Zeit und Raum, sich auszuprobieren, Fehler zu machen, Erfolge zu genießen und seine Zeit während der Arbeit mit Leuten zu verbringen, die auf der gleichen Wellenlänge waren wie man selbst.

Thorwald Proll⁷

Nach mir die ich flut

Der sänger sprang von der bühne, er war leicht erschöpft, wieso war er erschöpft? Immerhin war es der ort ihrer größten erfolge, die grotte. Hier hatte er schon die seele, diese verflixte verflossene rock'n roll seele sich aus dem hals geschrien, die band hatte dazu die akkorde gehämmert. Die anlage war zwar immer nicht die beste gewesen, eher grottenmäßig eben, aber das beste, was man(n) bekam. Heute abend nun spielten sie auf einer stärkeren anlage, die vorband hatte sie organisiert. Sie hatten darauf cream-stücke als kammernmusik zelebriert. So schön, dass der bassist seiner band bedauerte, nicht bei dieser band diese musik mitgespielt zu haben. Er, der sänger, hatte dafür volles verständnis. Sie spielten ja nur zur unterhaltung auf, der dunst der vulgarität umfing sie. Das andere war kunst, eben etwas feines. Der bassist fühlte sich ausgestöpselt. Er konnte mit seiner säuernis nicht so richtig heute abend bei dem sänger landen. Das war nicht weiter tragisch. Außerdem würde er es immer wieder versuchen. Er war so ein typ. Jetzt spielten sie ein instrumentalstück, chuck berry's guitarboogie. Der sologitarrist spielte virtuos passende soli, die der meister sich ausgedacht hatte. Derweil fotografierte der sänger das tanzende publikum.

Wie oft hatten sie beide, der sologitarrist und er, der sänger, in den straßen von verbottensen nach den verrauchten oder auch strahlenden überbleibseln jenes johnny b. goode gesucht, johann sei guude, wie der sologitarrist ihn nannte. Überhaupt, dieses ottensen, dieses verbottensen, ihr stadtteil, eine ätzburg. Da war es vor 17½ jahren noch anders gewesen. Da waren sie nach verbottensen gekommen, ein dorf, und zu anfang mussten sie die häuserwände immer etwas beiseite drücken. »Dörfer wachsen in der stadt« war geboren als parole aus studentisch ökologischem überbauromantizismus, ein wunsch jener zeit. Verbottensen sollte wieder zur wiese werden, durch die keine verkehrsadern, überlagert von abgasen, sich mehr zogen. Aber sie zogen sich weiterhin, ungehemmt zogen sie sich und alles in die länge, das schaffte die enge. Verbottensen wurde auch in der zeit von einigen ihm bekannten nekrophilen stadtteil68ern zum befreiten gebiet erklärt, und es war immer irgendwie

⁷ *Buchhändler im Nautilus, Lyriker zwischen Konter- und Bande, seit 24 Jahren in Ottensen. Text aus Lustwandel in Ottensen*

befreiend, diesen erklärungen, bei denen es dann blieb, zuzustimmen. Eine gesellschaftliche aneignung von gesellschaftlicher realität, das war der traum, wie in jeder generation von wurzelzweigen und dorfschulmeistern er vorkommt.

Und dann war da der rock'n roll, der den sänger wieder zur bühne brachte und die gedanken verflohen. Alles wiederholte sich zum letzten mal. Der saxophonspieler bellte, wie immer in mick-jagger-manier, last time and it's all over now ins begeisterte publikum, der sänger hatte wieder pause. Vorher gab er sein bestes, er hatte ein date mit ginny come lately, er kam mit great balls of fire. Der rhythmusgitarist nahm wie immer zu vorgerückter stunde die konturen von lou reed an und der schlagzeuger saß wie immer zu niedrig auf seinem schemel. Er löste sich auf im trommelschlag, im beat, die grottenmenge tobte im beifall. Verbottensen lag ihnen zu füßen.

Als das wasser kam, spielten sie immer noch. Sintflutartig wurden alle und alles hinweggeschwemmt. Es gab keine schwimmwesten. Eine bierflasche hatte den sänger am kopf getroffen. Ganz benommen kam er geschwommen. Unterwegs biss er in eine zwiebel. Die wellen umspülten die giebel. Das letzte, an was er sich erinnerte, waren die festen seitenwände eines ruderbootes, an die er sich klammerte, als es eben, etwa in höhe des ehemaligen mercado, mit großer geschwindigkeit an ihm vorüberflog.

Hans-Peter Strenge⁸

Kein introvertiertes Insekt

Ein Blick auf 25 Jahre MOTTE

Wenn die eigene kommunalpolitische Erfahrung vor drei Jahrzehnten in Ottensen mit Stichworten wie »City West, Autobahnzubringer, Schleichen statt Leichen« eingesetzt hat, blickt man als in die Jahre gekommener »Juso-Fürst« – so wurde es mir und Michael Sachs in der MOTTE Ende der 70er-Jahre aus der Szene entgegengehalten – fast wie ein Methusalem auf ein Vierteljahrhundert MOTTE zurück!

War in der Bezirksversammlung Altona nun der Jugendausschuss zuständig, der Sozialausschuss oder ging es in den ersten Jahren der MOTTE um Stadtplanung oder Verkehr? Um Kultur – geschweige denn Stadtteilkultur – ging es zunächst überhaupt nicht. Mitte der 70er-Jahre waren wir in der Bezirksversammlung Altona – und das sehr schnell in allen drei Fraktionen (die dritte war die FDP, wir sind im Zeitalter vor den Grünen) – der Meinung, dass die MOTTE mit ihrer Lage direkt an der Eulenstraße und damit am Durchbruch des Autobahnzubringers, der für die Politisierung der Nach-68er auf kommunaler Ebene gesorgt hatte, sich genau an der richtigen Stelle befindet.

Schnell stellte sich heraus, dass die MOTTE kein introvertiertes Insekt bleiben würde, sondern sich kräftig in die Stadtteilbelange einmischte, ein Forum für viele Diskussionsrunden bot und Zentrum eines Netzwerks werden sollte. Während bei ihrer »Mutter« – der FABRIK an der Barnerstraße – immer die »Groß-Kultur« mit den örtlichen Belangen der Stadtteilarbeit rang und dies sich auch im Kampf um verschiedene Fördertöpfe niederschlug, stand bei der MOTTE schon zu Beginn der Stadtteilbezug ganz im Vordergrund.

Mitte der 80er-Jahre konnte man mit der Binnensicht eines Bezirksamtsleiters, der für die haushaltsmäßige Abrechnung eines von der Kulturbehörde in die »freie See« entlassenen Stadtteilkulturzentrums zuständig wurde, auch viel hinter die Kulissen blicken. Manche vergebliche Versuche von EDV-Abrechnungen, Konkurrenzen um die Förderung durch Land oder Bezirk, Bittgänge zu den regierungstragenden Bürgerschaftsfraktionen um »Spielgeld«, das es Mitte der 80er-Jahre trotz der ersten Sparprogramme noch gab – das alles ließ auch die MOTTE auf ihrer finanziell ungesicherten Grundlage zittern.

Mit der Entscheidung für den Standort des KTH Eulenstraße, der Fortsetzung des Grünzugs nach Westen zur Rothestraße und der Aufgabe einer hier zunächst vorgesehenen gewerblichen Nutzung, geschweige denn einer Fortsetzung des »Durchbruchs« bis zur Straße Am Felde oder gar zum Spritzenplatz, bot sich für die MOTTE die Chance, Hühnerhof, Hühnertwiete und das Gelände Rothestraße 46a in Beschlag zu nehmen. Immer schon hatte die

⁸ Staatsrat in der Justizbehörde, 1974-1985 in der Bezirksversammlung Altona, Bezirksamtsleiter in Altona 1984-1995

MOTTE auf Ottenser Grünflächen agiert, insbesondere auf der jahrelang brachliegenden Menck & Hambrock-Fläche, später Kemal-Altun-Platz genannt, z.B. mit den Ottenser Kurkonzerten und (rechtswidrigem, aber jeweils angekündigtem und sehr ideenreichem) Querplakat mit Drahtseilzug quer über die Eulenstraße. Die Ottenser Hühnertwiete bot nun Freiraum in unmittelbarer Nähe und das beförderte die Kinder- und Jugendarbeit, die Medienarbeit in starkem Maße.

Nach 25 Jahren und insbesondere seit Mitte der 90er-Jahre hat sich die MOTTE über den Ortsteil 212 oder den Stadtteil Ottensen hinaus altonaweit etabliert: Schule und Nachbarschaft, ein inzwischen in mehreren Hamburger Bezirken unter verschiedenen Namen geläufiger Ansatz, den wir im Bezirk Altona zuerst angestoßen haben, ist ohne das Engagement der MOTTE nicht denkbar.

Die Produktionsschule Altona, ideenmäßig mit der MOTTE und anderen Altonaer Initiativen nach Erkundungsreisen in Dänemark aufgenommen, ist in Betrieb und die MOTTE stellt hier einen der wesentlichen Stützpfeiler dar.

Und was wäre die *altonale* ohne das organisatorische, handwerkliche und personelle Gerüst der MOTTE? Vergessen wir aber auch nicht das Engagement der MOTTE für Behindertenwohnungen, für ein gastronomisches Angebot fürs schmale Portmonee und das Zusammenhalten vieler kleiner Initiativen und Ideen, denen die MOTTE seit Jahren ein Forum bietet!

Michael Wendt

Selbstverwaltung im Wandel

Die Umbruchzeit der 70er-Jahre brachte die gesellschaftlichen Verhältnisse in Bewegung. Vieles veränderte sich. Die unmittelbar an den Umwälzungen Beteiligten, aber auch diejenigen, die daran partizipieren konnten, haben sich ausprobiert – bis hin zur Basisdemokratie in Betrieben und Einrichtungen der Selbstverwaltung.

Die Beweggründe für die unterschiedlichen Modelle von Selbstverwaltung sind heute denen von damals zwar ähnlich, aber die öffentliche Diskussion findet nur noch sehr eingeschränkt statt und hat Nischenfunktion. Die unmittelbare Motivation, sich für diese Organisationsform zu entscheiden, ist abhängig vom sozialen Umfeld mit zahlreichen Bedingungen und Ausgangsvoraussetzungen. Diese haben sich in der MOTTE bis heute sehr gewandelt. Das hat unter anderem mit der entstandenen Komplexität und Größe der Einrichtung zu tun wie auch mit der Frage von Generationskonflikten. Junge Menschen fragen solche Formen der Selbstverwaltung in der MOTTE nicht mehr nach. Im Allgemeinen sinkt das Interesse daran mit dem Verschwinden der diesbezüglichen Einflussbereiche der 68er- und der nachfolgenden Selbstverwirklichungsgeneration. Darüber hinaus spielen nicht zuletzt die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle. An der guten Idee der Selbstverwaltung festzuhalten und dabei die Realität für die MOTTE, die sich *mit* den gesellschaftlichen Veränderungen bewegt, außer Acht zu lassen, wäre fatal.

Die Selbstverwaltung in der MOTTE war erstarrt. In der ersten Hälfte der 90er-Jahre gab es einen Bruch. Es konnte und sollte nicht so weiter gemacht werden wie bisher. Die Mitgliederversammlung entschied sich für die Durchführung einer Organisationsentwicklung mit externer Supervision. Bald wurde klar, wie radikal der Bruch ausfallen musste. Die Hälfte der hauptamtlichen MitarbeiterInnen verließ die MOTTE.

Obwohl die Basisdemokratie in der MOTTE nicht an den Zwang zur Konsensfindung gebunden war und Mehrheitsentscheidungen auf den Mitgliederversammlungen stets die Entwicklungsrichtung geprägt haben, war damals wie heute nicht an eine Reorganisation der alten Struktur zu denken. Die Versuche in den vergangenen sieben Jahren belegen dies eindrücklich.

Der Strukturveränderungsprozess beschäftigt uns bis heute kontinuierlich. Dabei zählt heute wie Anfang der 70er-Jahre der Versuch, mit Macht *anders* umzugehen. Von 1995 bis 1998 verschleppte sich die Organisationsentwicklung ständig, weil die Machtfrage von zu wenigen offen gestellt wurde. Manche trauten sich nicht, vielen war es nicht klar, dass es eigentlich darum ging. Aus dieser Zeit stammt der folgende Auszug eines Textes, mit dem ich versuchte, die

damalige Struktur zu analysieren, um die Diskussion über den Kontext *Macht* auf abstrakter Ebene für weitere Auseinandersetzungen einzubringen. Er sollte dazu dienen, eine Debatte zur Veränderung der Selbstverwaltungsstruktur in Gang zu setzen.

Auszug vom 29. 3. 1997: »System« MOTTE:

Für mich gibt es in diesem Zusammenhang drei »Zauberworte« in der MOTTE: Macht, Verantwortung, informelle Hierarchie⁹ und die dahinterstehenden Determinanten: konservatives Handeln, fehlendes Wissen, Reaktivität. Macht wird ständig ausgeübt, ist allgegenwärtig. Ohne Wertung (...).

Leider ist die Diskussion um den Kontext *Macht* irgendwann im Sande verlaufen. Auch in der MOTTE, wenngleich ich nicht sagen kann, ob hier überhaupt darüber gestritten wurde oder nicht einfach ein neues (fortschrittliches) Modell der Betriebsführung unreflektiert (also ohne fundiertes Bewusstsein) übernommen wurde – bzw. wann dieses verloren ging und wodurch. Wie dem auch sei, wichtig ist die eigene Wahrnehmung von *Macht*. Denn mit zunehmender Entpolitisierung griffen naive Betrachtungen Raum, wie *es darf keine Macht ausgeübt werden* (verklärte Wunschträume, die mit Utopien gleichgesetzt wurden) oder *bei uns findet keine Machtausübung statt*, und wurden zur Vorstellung (Illusion) von einer ganz anderen Realität.

Machtverhältnisse

Wie in der übrigen Welt wird in der MOTTE ständig Macht ausgeübt.

Die Mitgliederversammlung ist oberstes Beschlussorgan. Entscheidungen werden gefällt ohne persönliche Verantwortungsübernahme. Das gilt auch für Vorstand und andere Gremien in Bezug auf Vereinspolitik und Weiterentwicklung.

Durch diesen Umstand wird für Einzelne die Aufhebung und Entsagung von der Verantwortung möglich. Selbstverwaltung ist infolgedessen geprägt von dem persönlichen Engagement der Mitglieder, die an der Macht aus den Gesamtinteressen partizipieren können. Allerdings sollen die Eigeninteressen denen des Vereins nachrangig sein. Dies erfordert oft hohe Abstraktion in der Vereinspolitikbildung.

Betreiben Beteiligte Machtinteressen eigennützig, individuell oder den eigenen Arbeitsbereich betreffend, lassen sie gleichzeitig die Gesamtinteressen außer Betracht. Im Falle der veränderten Rahmenbedingungen zur Existenzabsicherung der bisherigen Vereinsarbeit kann solch ein Verhalten zum Konkurs der Einrichtung insgesamt führen.

Zum Betreiben einer Einrichtung, eines Unternehmens, eines Gewerbes etc. gehört bestimmtes *Wissen*. Stabs- wie Fachabteilungen haben ihr *spezielles Wissen*. Das ist das *interne Wissen*. Dazu kommt das *externe Wissen*. Informationen, die für jeden Betrieb elementar sind, da ja der Betrieb nicht Selbstzweck ist, sondern auf den »Markt« will – bzw. durch ihn lebt. Für die Mitglieder der MOTTE wäre diese Betrachtung schon eine Diskussion wert, da nicht wenige der Meinung sind, sie hätten nichts mit dem »Markt« zu tun. Die MOTTE ist als Zuwendungsnehmerin genauso auf externes Wissen angewiesen wie Betriebe der freien Wirtschaft.

Aus dem gesamten internen und externen Wissen entsteht das *Betriebswissen*. Daraus setzt sich etwas zusammen, das wir den *Beurteilungsrahmen* nennen könnten. Aus dem Betriebswissen heraus kommen wir zu *Entscheidungen* oder *Beschlussfassungen*. Damit »*steuern*« wir die Einrichtung aus diesem Wissen.

Der Weg der Aufhebung von Führung hin zu *sich selbst führen* verlangt, das gesamte Betriebswissen ständig und allgegenwärtig verfügbar zu halten. Erfahrungsgemäß klappt dies nur, wenn die Mitglieder aktiv die Wissensvermittlung einfordern. Dadurch wäre gewährleistet, dass ständig nachgefragt, hinterfragt, also kontrolliert wird. Der Vorteil einer offenen Selbstverwaltung ist die gewünschte Selbstkontrolle: sich hinterfragen lassen zu wollen, selbstkritisch zu arbeiten, den eigenen Vorteil dem Gesamtziel unterzuordnen.

Das Problem in der MOTTE ist die fehlende Struktur, die der Entwicklungsgeschichte Rechnung trägt. Längst haben sich die einzelnen Bereiche in den »Lücken«, die ihnen eine erstarrte Selbstverwaltung lässt, eingerichtet. Die Ehrenamtlichen haben sich fast gänzlich in ihre Nischen zurückgezogen. Nur wenige Mitglieder sind der

⁹ **Macht, Verantwortung, informelle Hierarchie:** Ich benutze hier die psychologische Bedeutung: das Bedingtsein aller psychischen Phänomene durch äußere (z.B. soziale) oder innere (z.B. Motivation) Gegebenheiten.

Mitgliederversammlung geblieben, die dort versuchen, im Sinne ihrer Vorstellungen gemeinsame Vereinspolitik zu betreiben. Andere kommen erst dann aus ihren Nischen hervor, wenn es gilt, diese zu verteidigen und meist zu keinem anderen Zweck. Sie lassen sich auch dann nicht für einen gemeinsamen Prozess gewinnen.

Die Hauptamtlichen haben es nicht ganz so einfach. Sie sind diejenigen, die den Betrieb heute von seiner technischen und finanziellen Verwaltung her hauptsächlich im Griff haben. Aus der Geschichte ist jedoch auch zu entnehmen, dass die Bereichsabschottung genauso funktionierte wie bei den Werkstätten. Auch hier fehlt die Bedingung des selbstkritischen Umganges als unbedingte Voraussetzung zur gemeinsamen Klärung der Probleme. Die Organisationsentwicklung hat jedoch diese Verhältnisse 1994/95 aufgebrochen.

Fehlendes Wissen meint hier also das abhanden gekommene oder nicht vorhandene Bewusstsein der Mitglieder für die Betriebsorganisationsstruktur und den Handlungsspielraum in der bestehenden Struktur unter Berücksichtigung des Betriebswissens, aber auch das Ergebnis aus mangelnder Kommunikation sowie das Unverständnis für spezielles Wissen.

Da es in unserer Struktur möglich ist, die Verantwortung für das eigene Handeln nach Belieben abzugeben, ist somit nicht schwer nachzuvollziehen, wo mögliche Ursachen dafür zu suchen sind. Fehlendes Wissen ist mit Sicherheit eine Ursache. Die daraus resultierende Unsicherheit macht Verantwortungsübernahme nahezu unmöglich. Darüber hinaus zementiert es einen Status quo für passives Verhalten, welcher einvernehmliche Vereinspolitikbildung verhindert. Selbstzweck ist die Folge.

Einen Verein in seinen Interessen vertreten zu wollen, ausschließlich aus dem Bereichsinteresse bzw. einem passiv-reaktiven Verhalten heraus, halte ich für eine maßlose Fehleinschätzung und für gefährlich.

Konservatives Verhalten¹⁰

Unter den Menschen, die zur Zeit der MOTTE zugehörig sind – Mitglieder, Ehrenamtliche ohne Mitgliedsstatus, FreundInnen, NutzerInnen – gibt es aktuell keinen gemeinsam erarbeiteten Konsens, der Global-, Haupt-, und Unterziele als gemeinsame Vereinsziele erfassen würde. Eine Vereinspolitik in diesem Sinne existiert nicht.

Die Organisationsstruktur ist Ergebnis aus über zwanzigjähriger praktischer Arbeit. An ihrer Ausformung haben sich zwischenzeitlich lediglich am Wachstum der Einrichtung orientierte Veränderungen ergeben. Die Grundausrichtung des Strukturaufbaus hat sich kein Deut bewegt. Es fand keine Überprüfung statt. Es gab keine Diskussionen über eventuell notwendige Korrekturen oder eine Neuausrichtung.

Ich gehe im Übrigen auch nicht davon aus, dass sich eine Organisation wie die MOTTE allen gesellschaftlichen Veränderungen unbedingt beugen muss, um eventuell ständig up to date zu sein. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass sich verändernde Rahmenbedingungen auch so negativ auswirken könnten, dass die Organisation selbst in Existenznot gerät. Ist dies der Fall, muss es zu einer Entscheidung kommen. Diese kann sein:

- ein Schließen der Einrichtung (Vereinsauflösung), wenn ein erforderlicher Wertewandel von den Menschen dieser Organisation nicht getragen wird,
- einen Wertewandel zu vollziehen und die Vereinspolitik neu auszurichten; bei der MOTTE würde dies sogar den gesamten Strukturaufbau betreffen.

Konservatives Handeln kann in beiden Fällen möglich sein. Im ersten Fall wäre es eine bewusste Handlung, weil zu berücksichtigen ist, dass sich längst in der Praxis eine andere Struktur ergeben hat (informelle Hierarchie). Im zweiten Fall ist die Betrachtung nicht mehr so einfach. Sie ließe nämlich für die MOTTE erkennen, dass hier bewusste wie unbewusste Verhaltensweisen eine Rolle spielen. Bewusstes Verhalten, wenn einige die Problematik erkennen, sich nicht von ihrem Traum, Lebenswerk oder der bis dahin gelebten Sicherheit ganz oder teilweise verabschieden zu wollen, und sich bewusst in ihre Nische zurückziehen. Unbewusst, wenn über die Notwendigkeit zur Veränderung keine Erkenntnis (Wissen) vorliegt. Bei beiden Verhaltensweisen wird sich auf die dauernde Existenzberechtigung des Angebotes bzw. auf angestammtes »Recht« berufen, ohne die Entstehungsfaktoren zu berücksichtigen. Für diejenigen, die sich gut eingerichtet haben, wie für die, die sich darüber nicht im Klaren sind, gilt gleichermaßen: Sie alle können ständig über ihre Idee, Ideologie streiten. Wenn es ganz schlecht kommt, entwickelt sich daraus eine Opferrollenmoral mit Abwehrcharakter, welche dem vermeintlich Bösen entgegentritt.

¹⁰ Definition **konservativ**: am Hergebrachten festhaltend; auf Überliefertem beharrend, besonders im politischen Leben.

Fazit

Realität in der MOTTE: Die einzelnen hauptamtlichen Bereiche verhindern durch Abschottung Transparenz. Heute fehlende Fachaufsicht impliziert u.U. eine Form von Freiheit, die fälschlicherweise mit basisdemokratischer Selbstverwaltung gleichgesetzt wird, und die es somit zu verteidigen gilt. Dadurch entsteht ein unverbindliches Nebeneinander – ein Ausdruck struktureller Schiefelage.

Die Gesamtinteressen der MOTTE betreffend stehen die Bereiche außerdem nicht in unmittelbarer Verantwortung für ihr Handeln. Deshalb müssen die einzelnen Mitglieder auch nicht aktiv handeln. Die Organisationsstruktur produziert also auch hier passives Verhalten.

Damit ist die Ungleichheit von Mitgliedern manifestiert. Diejenigen, die Veränderungen vorantreiben, sind automatisch Störenfriede. Sogar jeder Versuch zu informeller Mehrheitsfindung ist unmittelbar von der Gunst/Stimmung der Angefragten abhängig, wobei sich aus der Verantwortung jederzeit zurückgezogen werden kann.

Zu prüfen ist somit:

- ob der alte Zustand in der MOTTE wiederherstellbar ist,
- ob und wie eine Modifizierung (die Idee bleibt) möglich ist,
- ob eine andere Organisationsstruktur nicht längst eine Entsprechung der realen Verhältnisse wäre (der Traum wäre dann ausgeträumt).

Das »System« MOTTE benötigt dringend eine neue Struktur.

Der Text schloss mit der Auflistung einiger zukünftiger Aufgaben, die heute bereits alle in die Alltagsarbeit integriert sind. Nach einer sehr heftigen, unruhigen Zeit bis 1998 konnten wir die entstandene Dynamik dahin gehend nutzen, neue Aufgabenausrichtungen zu erschließen und auf Projektebene sogar vieles bereits erproben.

Nachbetrachtungen

Noch heute befinden wir uns im Verein auf der Suche nach einer zeitgemäßen Struktur. Inwieweit wir diese noch der Selbstverwaltung zuordnen, bleibt also der Zukunft überlassen. Ausprobiert haben wir allerdings auch in den vergangenen sechs Jahren einiges. Bereits 1993 wurde die Organisationsentwicklung vorgeschlagen, die 1994 mit dem Ziel begann, schnellere und verbindlichere Entscheidungswege auf Grundlage der MOTTE-Selbstverwaltung zu schaffen.

In dieser Zeit geriet der Verein in große Turbulenzen, in deren Folge es 1994 zu neun Neueinstellungen auf acht der fünfzehn Planstellen kam. Es wurde zum Teil erheblich gegeneinander opponiert. Die Geschäftsführung wechselte in kurzer Zeit dreimal. Der Prozess der Organisationsentwicklung brach eigentlich Ende 1994 mit dem letzten Wechsel in der Geschäftsführung zusammen, konnte jedoch erst drei Jahre später faktisch beendet werden. So lange dauerte es, bis sich auf eine einvernehmliche Weiterentwicklung verständigt wurde. Eindeutiger Tiefpunkt war die Einleitung eines Kündigungsverfahrens.

Für viele betroffene MitarbeiterInnen löste die Organisationsentwicklung einen individuellen Prozess hin zur Neuorientierung in der eigenen Lebensgestaltung aus. Das gilt für persönliche Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der MOTTE wie auch für Entwicklungen nach dem Weggang. Der Prozess hat etwas freigesetzt, aus dem heraus sich für einige MitarbeiterInnen woanders eine neue Selbstverwirklichung ergab. Damit erlangten diese durch ihre persönlichen Entscheidungen eigene Handlungsbereitschaft zurück. Andere wechselten ihren Job.

Aus heutiger Sicht können wir von einer Zeit andauernder Mitgliederversammlungen sprechen. Als erste entscheidende Schritte des neuen Teams von MitarbeiterInnen wurde 1995 ein Leitungsgremium (Delegierte) gebildet und bis 1996 der Stellenplan dahin gehend geändert, dass aus den personenbezogenen Arbeitsplätzen heraus neue Planstellen festgeschrieben wurden, die mit Arbeitsplatzbeschreibungen und entsprechenden Anforderungsprofilen denen aus der öffentlichen Verwaltung vergleichbar sind. Diese Maßnahme wurde erforderlich, um zu einer entsprechenden Akzeptanz der Planstellen durch die öffentliche Verwaltung zu gelangen und um die Entwicklung der MOTTE langfristig personenunabhängig planen und gestalten zu können.

Die neuen MitarbeiterInnen begannen parallel einen selbst organisierten Rationalisierungsprozess. Dem Geschäftsführer wurde die Fach- und Dienstaufsicht zugewiesen. Das bedeutete gleichzeitig die Höhergruppierung der Planstelle durch die öffentliche Verwaltung. Vorausgegangen war die notwendige Überzeugungsarbeit, denn das

Bezirksamt musste sich mit seiner Entscheidung gegenüber einer anders lautenden Senatsempfehlung erst durchsetzen. Die gleiche Überzeugungsarbeit zur höheren Entlohnung musste der Geschäftsführer nochmals im Verein leisten.

Wir entschieden uns, die zweite Geschäftsführungsstelle aus dem Stellenplan zu streichen. Weitere Reduzierungen von Personalstunden sowie Umverteilung in anderen Bereichen führten dazu, dass im Laufe der Jahre alle hauptamtlichen Planstellen von der Umstrukturierung betroffen waren. Alle Arbeitsbereiche wurden z.T. neu ausgerichtet.

Das Hauptamtlichenplenum wurde für drei Jahre durch ein Leitungsgremium (Delegierte) ersetzt. Hier hat es sich bis heute nicht durchgesetzt, dieses Gremium konsequenterweise zu einer AbteilungsleiterInnensitzung zu entwickeln. Stattdessen gibt es seit Ende 1999 ein MitarbeiterInnentreffen, an dem der Geschäftsführer nur auf Einladung teilnimmt.

Die Organisationsentwicklung umfasste zwar haupt- und ehrenamtliche Arbeit, hatte aber für die Ehrenamtlichen eher marginale Wirkung. Der Gruppenrat als Gremium für die Ehrenamtlichen löste sich auf, weil ohnehin kein Bedarf an diesem Gremium bestand. Zuvor wurde allerdings über lange Zeit das Prinzip zur Aufrechterhaltung so eines Gremiums diskutiert.

Ein nachhaltiger Prozess zur Entwicklung der Werkstattarbeit ist erst seit zwei Jahren im Gange und kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt über Projektentwicklungen und die Aktivitäten im AKTIVOLI-Netzwerk beschrieben werden. Darüber hinaus kann noch nicht abgesehen werden, ob die aktive Beteiligung von uns am Diskurs »Bürgerschaftliches Engagement« von außen entsprechende Impulse ins Haus trägt und damit die Werkstattarbeit weiterentwickelt werden kann. Mit einer Evaluation eines Werkstattbereiches erschlossen wir uns eine Entwicklung, die zzt. zu einer Dynamisierung auch in anderen Werkstätten führt. Die Idee zum Aufbau der Medien-MOTTE schließt mehrere Werkstätten mit ein.

Ehrenamtliche müssen sich in so einem Prozess nicht so elementar mit sich selbst auseinandersetzen wie Hauptamtliche. Sie haben andere Freiräume innerhalb der Organisation. Allerdings verspricht die momentane Entwicklung eine Reaktivierung großer Potenziale innerhalb der Werkstätten.

Der ehrenamtliche Vorstand (fünf Personen) wurde nach einer Neuwahl im Jahr 2000 zu einem aktiven Gremium. Ihm obliegt die Entwicklung zeitgemäßer Vereinspolitik. Dazu ist dieser quasi in die Situation versetzt, sich ins Alltagsgeschäft einzumischen. Dadurch erhält der Kreis der AktivistInnen in der MOTTE eine konstruktive und im Sinne der Vereinsaufbauorganisation ordentliche Verstärkung, die uns zuversichtlich in die Zukunft blicken lässt.

Christian W. Find¹¹

Wem gehört hier eigentlich was?

Die Reform eines Stadtteilkulturzentrums

Alte Besitzstände, die nicht kampflos überlassen werden. Der Umgang mit Macht und die Infragestellung gewachsener Strukturen. Und was ist aus dem einst so hochgehandelten Begriff »Selbstverwaltung« der 70er-Jahre geworden? Wozu einen Geschäftsführer? Fragen nach der Neuorientierung eines alten politischen Zusammenhangs an einen, der darin neuerdings die Geschäfte führt.

Für die vornehme Pelzträgerin oder den gepflegten Pelzträger ist die MOTTE schon immer mehr gewesen als nur ein schädliches Insekt, das unschöne Löcher in Lieblingspullover frisst. In ihren Augen mag der große Falter mit den haarigen Flügeln das Feindbild schlechthin darstellen, ist er doch die permanente Bedrohung der Wertanlage, ein

¹¹ Freier Rundfunkautor

subtiler Angreifer auf das Symbol des gehobenen Establishments, der in vornehmer Dunkelheit schwerer Kleiderschränke seine Untaten so lange verrichtet, bis er – meist zu spät – entdeckt wird. So gesehen will auch die MOTTE in Hamburg, soziokulturelles Zentrum im Stadtteil Ottensen, die Unterwanderung des etablierten Kulturbetriebes sein, angetreten gegen eine Hochkultur, die viel Geld verschlingt, aber nur wenige erreicht; angetreten als Alternative dazu, als Kultureinrichtung, die sich an ein breites Publikum richtet und immer auf der Suche nach Mitwirkenden ist. So weit, so gut.

Wenn sie nur nicht in die Jahre gekommen wäre, die alte MOTTE. Denn nur noch wenig war von ihr zu vernehmen. Der Veranstaltungskalender dünnte aus und konnte niemanden mehr so recht hinterm Ofen vorlocken. Die Räume atmeten den Charme der 70er – naja der 80er. Charmant, gewiss, und gut geheizt, aber alles doch ziemlich mottig.

Seit geraumer Zeit nun, genauer seit vier Jahren (1998 geschrieben, Anm.der Red.), stehen die Fenster sperrangelweit auf. Ein frischer Wind weht durch das Haus und vertreibt vielen, die es sich bis dahin eingerichtet hatten, die anheimelnde Gemütlichkeit vergangener Tage. Die MOTTE wird ausgemottet. Gründlich. Ein spannender Prozess für einen Außenstehenden wie mich, fröstelnd für die meisten, die daran beteiligt sind. Ärger und Zweifel kommen auf. War es falsch, den Putzdienst kommen zu lassen? Oder gab es keine andere Wahl? Hat es noch Sinn zu bleiben, oder ist es besser zu gehen? Ist das noch eine Reform, was da geschieht, oder schon eine Konterrevolution? Wird die neue MOTTE noch die alte MOTTE sein?

Saubermann-Mentalität?

Michael Wendt würde sich selbst nicht gern als Putzmeister bezeichnen, haftet dem Begriff doch eine Saubermann-Mentalität an, die er auf jeden Fall ablehnt. Aber als die MOTTE vor vier Jahren (1998 geschrieben, Anm.der Red.) nach internen Querelen wieder einen neuen Geschäftsführer suchte, machte er sich auf, um sich mit einer klaren Zielsetzung auf den Posten hin zu bewerben: einen Laden, den er von Anfang an kannte (und liebte), dessen Altersschwäche aber deutlich zu erkennen war, gründlich zu hinterfragen, um ihn vor dem schleichenden Untergang zu retten. Schon bei der Bewerbung machte er daraus kein Geheimnis: »Meine Einstellung war ein Kampf der Fraktionen. Die eine wollte mich auf gar keinen Fall, die andere hielt mich für genau den Richtigen, um diese Aufgabe zu bewältigen, nämlich die Verkrampfungen zu lösen; einerseits mit meinem betriebs- und volkswirtschaftlichen Wissen, das für die MOTTE neu war, andererseits aber auch explizit mit meinem Erfahrungshintergrund von zehn Jahren autonomer Szene-Arbeit, d.h. mit meiner Kenntnis der Verhältnisse, was für eine Veränderung unbedingt notwendig ist.

Allen war irgendwie klar, dass sich etwas ändern musste, dass der Laden so nicht weiter läuft, dass er sich in seinen Strukturen verstrickt hat und dass der Verein keine Antworten auf gesellschaftspolitische Fragen der Gegenwart hat. Etwas ist alt geworden, wir sind – in den Worten von damals – eine Eingenerationseinrichtung.«

Gegründet wurde der Verein MOTTE 1976 (Vorlaufverein 1974), nachdem eine leer stehende Zigarettenfabrik als geeigneter Standort ausgesucht worden war. Auf zunächst 500 qm Nutzfläche (heute 2.300 qm) sollte hier der Elitekultur Paroli geboten werden. Eine mittlere Kampfansage, von der offenbar nicht nur die ersten MOTTE-AktivistInnen überzeugt waren, denn das Projekt konnte zunächst aus privaten Spenden finanziert werden, getreu dem Vorsatz »Keine Knete vom Staat«. Die MOTTE wuchs und mit ihr der Anspruch, qualifizierte Jugend- und Sozialarbeit zu leisten. Werkstätten wurden eingerichtet, in denen Jugendliche außerschulisch handwerkliche Fähigkeiten erlernen konnten. 1979 schließlich beschloss der Verein, sich aus Modellmitteln des Bundes die ersten fünf Stellen finanzieren zu lassen, was später die Stadt Hamburg übernahm. Die MOTTE begann, sich in der Hamburger Soziokultur zu etablieren und konnte fortan in den Armen einer starken Sozialdemokratie und vor dem Hintergrund gefüllter Haushaltskassen ihre Identität als gesellschaftskritische Einrichtung ausbauen und pflegen: ein selbstverwalteter Betrieb, in dem nicht der Geschäftsführer allein, sondern mit ihm die Vollversammlung und der von ihr gewählte Vorstand die Geschäfte führten. Die MOTTE gehört allen. Sie ist das Alternativmodell für andere Einrichtungen. Jetzt, 23 Jahre später (inzwischen 25, Anm. der Red.), ist sie in die Jahre gekommen. »Also zunächst habe ich die Struktur der Einrichtung als sehr starr und eng empfunden, tatsächlich war die Organisationsform desolat«, erinnert sich Michael. »Die MOTTE als Gesamtorganisation, der Name, der ist nicht mehr Symbolkraft, der hat kein Sendungsbewusstsein mehr, das von den Leuten ja mal ausging, die hier drin sind. Stattdessen besteht eine Reihe von Machtbereichen; es sind Hegemonialbereiche, die in der Struktur genau in diesem Konkurrenzkampf

stehen: meine Werkstatt ist mein Interesse, der andere Bereich muss mich nur dann interessieren, wenn ich Gelder haben möchte, z.B. um bestimmte Sachen zu machen. Dann werden Interessengemeinschaften gebildet. Also eine desolade Situation, was die Gesamtstruktur angeht, im Grunde genommen ein Hauen und Stechen, obwohl der offene Kampf so nicht stattgefunden hat.«

In dieser Situation Vertrauen zu einem Geschäftsführer zu finden, der anders als seine Vorgänger von vor 1993, auch noch seine geschäftsführende Position einforderte, war eine harte Herausforderung und führte zu mehreren Zerreißproben, innerhalb derer auch Michael mehr als einmal das Handtuch werfen wollte, sollte es ihm nicht gelingen, die Widersprüche deutlich zu machen, mit denen er nicht arbeiten konnte: »Ich bin hier der Geschäftsführer, ich bin genau das, was ihr strukturell nicht verankert habt, weil es eine Selbstverwaltung gibt, aber diese Selbstverwaltung steht für mich in der Betrachtung nur auf dem Papier. Es ist ein Pseudorelikt, ein tabuisiertes Thema, über die Strukturen zu reden und wahrzuhaben, dass längst eine informelle Hierarchie entstanden ist, die einfach diese Verkrustungen nicht hinterfragen musste. Das heißt, es sind Machtbereiche entstanden, in denen Leute persönlich an Fäden ziehen konnten, um den Apparat in eine Richtung zu lenken; was aber auf Mitgliederversammlungen auch nicht mehr gemeinsames Thema sein musste. Die Strukturen, so wie sie sind, tatsächlich offen legen – das ist mein Hauptengagement in der ersten Zeit gewesen.« In der fortan Gerüchte durch die linke Szene waberten. Die MOTTE wandele sich vom Alternativbetrieb, der einst allen gehörte, zu einem Geschäft, das nur noch einer führt, der Geschäftsführer, und das knallhart nach marktwirtschaftlichen Kriterien. Die Machtfrage war gestellt, und der neue Geschäftsführer warf den Ball zurück: »Ich möchte die tatsächlichen Wege, wie Entscheidungen zustandekommen, aufdecken; wie Macht konzentriert ist, auch über welche Faktoren. Wie sie wirkt in den ehrenamtlich organisierten Werkstätten, von denen wir mittlerweile elf Stück haben, die einen ganz klaren Rückhalt bieten. 120 Leute hängen da, die ihre größte Wirkung darin haben, sich nicht zu verhalten, also zu blockieren oder etwas zeitlich zu verzögern, weil sie sich in Diskussions- oder Veränderungsprozesse nicht einklinken. Da wollte ich reingehen und auch letztendlich die Machtfrage stellen. Deswegen ist mein erster Impuls gewesen, genau diese Rolle des Geschäftsführers auch durchzusetzen und immer zu sagen: ›Ich bin der Geschäftsführer‹. Das ist in der Hamburger Soziokultur-Szene neu gewesen und hat auch eine Stigmatisierung meiner Person zur Folge gehabt. Aber den Affront auch darzubieten, innerbetrieblich wie nach außen, das ist die erste schwierige Aufgabe gewesen.«

Vier Jahre später (im Jahr 1997). Von den fünfzehn Festangestellten sind acht nach langjähriger Zugehörigkeit gegangen. Ein Arbeitsgerichtsprozess wurde im Kündigungsverfahren geführt, zwei Stellen mussten abgebaut werden, um den Haushalt zu konsolidieren, und eine Abteilung wurde ganz aufgelöst. Negativbilanz für diejenigen, die darin ihre Ängste bestätigt sehen. Eine Katharsis in den Augen derer, die die MOTTE wieder flugtauglich machen wollten. Und die MOTTE fliegt wieder. Viele neue Gesichter tauchen auf, vor allem auch jüngere, und die Fluktuation ist größer als zuvor. Alte Werkstätten werden neu bespielt, die ehemalige Teestube wurde vollständig renoviert, vergrößert und zu einem Café-Restaurant mit Bühne umgebaut. Demnächst werden auch Computerkurse für Jugendliche angeboten. Und noch etwas: seit einem knappen Jahr steht vor der MOTTE ein hauseigener Bus, auf dem nachzulesen ist, wer ihn gesponsert hat. 21 ortsansässige Betriebe haben auf ihm Werbeflächen angemietet. Die MOTTE dankt. Das Nebeneinander der Logos und Telefonnummern wirkt übertrieben und macht das Fahrzeug – beabsichtigt oder nicht – zum Zitat eines öffentlichen Werbeträgers. Als solle auf diese Weise das Finanzierungsproblem eines Stadtteilladens in aller Bewusstheit gebracht werden: Wem verdankt sich die MOTTE? Jetzt auch schon der Industrie?

»Keine Knete vom Staat«?

Der »Verein für stadtteilbezogene Kultur- und Sozialarbeit« arbeitet mit einem jährlichen Etat von rund 1,5 Mio DM. Ganze 85% werden aus öffentlichen Geldern der Stadt Hamburg bestritten, nur 15% kommen aus eigenen Einnahmen wie Spenden, Eintrittsgeldern, Vermietungen und Sponsoring. »Es ist im Grunde eine hundertprozentige Abhängigkeit von staatlichen Subventionen gegeben,« macht Michael deutlich, »und das fängt an zu wirken, wenn so ein Klotz verkrustet ist, wenn so ein Apparat, so ein Verein schläft und sich nicht mehr gesellschaftspolitisch engagiert. Dann können in der Tat Entwicklungen zustande kommen, die genau solche Eigentumsverhältnisse beschreiben: dass nämlich die Verwaltung, die zentrale Politik, anfängt, in so ein Zentrum einzuwirken und die Arbeit zu bestimmen.« Das wäre der Supergau für einen Alternativbetrieb wie die MOTTE oder zumindest der Anfang, an

dessen Ende die Abwicklung steht. Grund genug, dass in den Augen des Geschäftsführers nach einem internen Klärungsprozess ein weiterer, kräftiger Reformschlag bevorstehen muss, wenn die Einrichtung politisch überleben und wieder handlungsfähig werden will. Um sie standfester und selbstsicherer zu machen, sucht Michael nach neuen finanziellen Standbeinen. Was er vor dem Hintergrund inzwischen leerer Haushaltskassen nicht nur als Notlösung sieht, sondern als eine bewusst getroffene strategische Maßnahme:

»Die Forderung ›Keine Knete vom Staat‹ ist in unserm Laden fünfzehn Jahre vergessen worden, es gibt keine Diskussion mehr darüber. Selbstverständlich kriegen wir für unsere Facharbeit Zuwendungen. Daraus ist eine Abhängigkeit entstanden. Über die Zuwendungs-Vergabe kann sich die Lokalpolitik direkt in unseren innerbetrieblichen Ablauf einmischen. Ich möchte versuchen, das in seiner Wirkungsmöglichkeit zu enthärten. Wenn wir z.B über Sponsoring- und Spendengeschichten in einen Dialog mit Wirtschaftsunternehmen kommen, wenn wir die binden können, wenn wir unser Stigma abbauen können als linke verschrieene Einrichtung in Richtung Konsensfindung für gesellschaftliche Entwicklung und dort Gelder mit ins Boot kriegen, dann, so stelle ich mir vor, werden wir von den Zuwendungsgebern nicht mehr so einfach angreifbar sein, auch nicht aus der Politik.«

Viele verschiedene Geldgeber entschärfen die Abhängigkeit von einem Einzelnen. Während diese Strategie noch nachvollziehbar ist, bereitet der neue Dialog mit der Wirtschaft Bauchschmerzen, nicht nur bei denen, die von Anfang an jeden Reformversuch boykottierten. Das Gespräch neuerdings auch mit denen zu suchen, die einst zum Feindbild gehörten, verlangt eine grundsätzlich neue Einstellung, die nicht wenigen Angst bereitet und auch schon mal als »Gesinnungswandel« scharf kritisiert und abgelehnt wird. Neue, noch subtilere Abhängigkeiten könnten die alten ersetzen und auf diesem Weg die MOTTE endgültig korrumpieren. Dass diese Angst latent vorhanden ist, spürt Michael nicht nur bei anderen, sondern auch bei sich: »Zumal die Kritik, die damals bei der Diskussion ›Keine Knete vom Staat‹ eingebracht wurde, nämlich in Abhängigkeit von Zuwendungsgebern zu geraten, voll eingetroffen ist. Das trotzdem aufzunehmen, zu sagen: ›Wir haben Erfahrung damit gemacht, wir gehen heute Kooperationen ein und suchen Gemeinsamkeiten, wir sind nicht mehr in der Aufbau- oder Kampfphase, wir sind ein ganz renommiertes, institutionalisiertes Haus, wir haben ein starkes Gewicht im Stadtteil, das wir auch benutzen‹. Jetzt sich bei Wirtschaftsunternehmen auszuprobieren, macht natürlich die Angst deutlich, und wir sehen sie auch. Aber wir wollen diese Angst mitnehmen, wir wollen uns dadrin ausprobieren. Wir dürfen natürlich nicht in Abhängigkeit geraten. Im Moment ist es noch umzusetzen, bei Kultur-Sponsoring zu sagen: ›Ihr mischt euch als Geldgeber nicht in die Hauspolitik ein, ihr bestimmt nicht die Veranstaltung. Ihr habt einen bestimmten Werbeeffect davon. Das wird vertraglich festgelegt‹. Im Vordergrund steht bei uns nicht die Angst vor der Wirtschaft, also die Systemfrage. Im Vordergrund steht die neue Erfahrung, in Unternehmen auf Menschen zu treffen, die super drauf sind. Also auch zu entdecken, dass da Menschen mit Ideen sind und nicht Leute, denen es darum geht, ein Abhängigkeitsverhältnis zu schaffen.«

Äußerungen, die innerhalb des linken Zusammenhangs, aus dem heraus sie kommen, die Dimension eines Quantensprungs haben. Neu sind auch die selbstkritischen Töne, die Michael an sich und seinen Zusammenhang richtet: »Dass das Abhängigkeitsverhältnis entsteht, hat auch die Ursachen bei uns, und das ist auch so abzulesen: Wir sind satt gewesen. Wir sind deswegen verkrustet, weil die Kohle kam, weil wir uns nicht mehr zu regen brauchten, weil wir uns nicht mehr politisch engagieren wollten.«

Das neue Finanzkonzept kann also auch als deutliches Zeichen zu neuer Wachsamkeit verstanden werden, das sich in erster Linie an all diejenigen richtet, die von der Einrichtung leben. Die moderne Umsetzung der alten autonomen Forderung »Keine Knete vom Staat« verlangt von jeder und jedem, sich dazu politisch zu verhalten, d.h. auch, einen alten politischen Grundsatz neu durchzubuchstabieren. »Wir brauchen Zeit, uns wiederzufinden und von unserer Entpolitisierung wegzukommen«, räumt Michael deshalb ein.

Das nicht unumstrittene Finanzkonzept und der neue Umgang mit privatwirtschaftlichen Geldern wird alle vor eine neue Aufgabe stellen. »Das ist natürlich ein ungeheurer Anspruch für so eine Einrichtung. Aber ich sage: Wenn wir nicht politisch werden, bedienen wir in Zukunft konservative Entwicklungsmodelle der Bürgerschaft. Wenn wir also Sponsoring-Gelder noch aufnehmen, in solche Vertragssituationen kommen und uns nicht inhaltlich wehren können gegen Steuerungsansprüche von der Verwaltung, werden wir ein verlängerter Hebel, dann werden wir etwas Dekadentes, na klar. Aber unsere praktische Arbeit, die wir machen, unsere Reform, unser Mit- oder Einwirkungsversuch ist die Motivation dafür, sich darin auszuprobieren. Dichtmachen können wir unseren Laden noch immer, von uns aus, wenn wir merken, das können wir nicht einlösen. Aber es zu versuchen und trotzdem kritisch zu bleiben, sich einzumischen und nicht Angst davor zu haben, dass man bestimmte gesellschaftliche Entwicklungen

einfach völlig scheiße findet; sich einzumischen, zu sagen, die ganze Sozialpolitik, die Bildungs-, die Beschäftigungspolitik, das hat alles nicht gefruchtet, das ist gescheitert und läuft latent in die falsche Richtung. Das ist meine Motivation, auf jeden Fall so etwas zu versuchen.«

Die Wiederbelebungsmaßnahme MOTTE fordert alle in ihrem politischen Selbstverständnis heraus. Der alte Anspruch »Selbstverwaltung« ist hier von neuer, brisanter Aktualität, und die Frage nach dem tatsächlichen Eigentum stellt sich noch einmal ganz anders: Wem wird die MOTTE in Zukunft gehören und wer wird ihren Kurs bestimmen? »Ich glaube,« sagt Michael, »dass so eine Einrichtung ein Selbstverständnis formulieren muss, aus dem heraus die Menschen, die dort drin sind, bestimmen, was mit und um das Zentrum läuft. Das heißt, sie müssen sich gegenüber den Zuwendungsgebern durchsetzen. Niemals gehört ein Stadtteilkulturzentrum einer Verwaltung oder einer Behörde. Abstrakt gesehen sind aber trotzdem Steuergelder zu verwalten. Der Anspruch, dass sich so ein Zentrum verjüngt, dass ein Generationswechsel stattfindet, dass neue Szenen reinkommen, ob sie nun kulturell oder sozial motiviert sind, dass junge Leute nachwachsen können, das muss ein Verein leisten können«. Und da er es gegenwärtig schon leistet, ist zumindest die Gefahr einer Bruchlandung durch Triebwerkstillstand vorerst abgewendet.

Der Kurs der MOTTE allerdings ist noch nicht klar. Er wird von denen bestimmt werden, die das neu gestartete Triebwerk in Bewegung halten wollen. Politisch steht allein der Anspruch im Raum, sich um des Erhalts der eigenen Autonomie willen wieder kritisch einzumischen. Das ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt schon viel. Bleibt also abzuwarten, wie sich das neue Insekt entwickeln wird: zu einem bissigen Falter mit haarigen Flügeln oder zu einem hübschen Schmetterling. Eine wirklich schöne MOTTE hätte von beidem etwas.