

stadtkultur

AUSGABE 60 · SEPTEMBER 2022
2,50€

MAGAZIN

STADT
KULTUR
HAMBURG

GENERATIONS WECHSEL

INTERVIEWS:

**Mit alten und neuen Geschäftsführungen im Bürgertreff
Altona-Nord, im Goldbekhaus, in der KUNSTKLINIK, im HausDrei
und bei KinderKinder e.V. und mit Geschäftsführer*innen, die bald
in Rente gehen, aus der MOTTE und dem Kulturladen St. Georg**



**RESET ST. PAULI
DRUCKEREI**



Virchowstraße 8 | 22767 Hamburg | 040-31 77 67-0 | 040-284 18 78-0
info@resetstpauli.de | www.resetstpauli.de



VereinsFRUST – Arbeit im Ehrenamt, und dann auch noch haftpflichtig!

Unabhängige Beratung und Vermittlung • Sach/Leben/Anlagen •
Riester- und Rürup-Rente/BU/Pflege • Betriebliche und
private Altersvorsorge • Gruppentarif auch für kleine Vereine •
Spezialgebiet: Künstlersozialversicherung

Uwe Voigt • Bei der Johanniskirche 7 • 22767 Hamburg
040/439 58 58 • uwe.voigt@hamburg.de

IMPRESSUM

Das *stadtkultur magazin* ist die Fachpublikation über lokale Kulturprojekte und -programme in Hamburg von STADTKULTUR HAMBURG e.V.
Große Bergstraße 264 · 22767 Hamburg
Tel. 040/8797646-18 – Corinne Eichner (v.i.S.d.P.)
Tel. 040/8797646-16 – Heiko Gerken
magazin@stadtkultur-hh.de
www.stadtkultur-hh.de
www.facebook.com/stadtkulturhamburg

Das Magazin erscheint auch im Internet unter:
www.stadtkulturmagazin.de

Das *stadtkultur magazin* ist zu beziehen über:
Mitgliedschaft bei STADTKULTUR HAMBURG e.V.,
per Info-Abo (15 Euro pro Jahr) oder
per Versand (2,50 Euro plus Porto)

Redaktion: Heiko Gerken, Felicia Buggenthin
Satz & Layout: Heiko Gerken
Gestaltung: Sally Johnson | transform-design.de
Schlussgrafik: Veronika Grigkar | veronika-vienna.com

Diese Ausgabe ist bei der RESET ST. PAULI Druckerei auf FSC recycled Credit (100% Altpapier) gedruckt worden.

Autor*innen in dieser Ausgabe:

Ulli Smandek, Doris Foitzik, Sonja Eichele, Bernd Haß, Katharina Behrens, Klaus Kolb, Rika Tjakea Schütte, Otto Clemens, Christine Laufert, Stephan von Löwis of Menar, Nehle Mallasch, Michael Wendt, Christiane Orhan, Ingrid Wagemann. *Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Beiträge zu kürzen.*

Das *stadtkultur magazin* ist eine Non-Profit-Publikation, die überwiegend in ehrenamtlicher Arbeit und mit freundlicher Unterstützung der Hamburger Behörde für Kultur und Medien entsteht. STADTKULTUR HAMBURG wird gefördert von der Behörde für Kultur und Medien der Freien und Hansestadt Hamburg.



Hamburg | Behörde für
Kultur und Medien

Redaktionsschluss für das neue Heft: **28. November 2022**
Thema: **Dokumentation des Ratschlags 2022**



Liebe Kulturinteressierte,

Als ich anfang, als Geschäftsführerin für den Dachverband STADTKULTUR HAMBURG zu arbeiten, gab es so gut wie keine Übergabe durch meinen Vorgänger. Ich kam von außerhalb der Soziokultur und war deshalb sehr dankbar, von einigen der erfahrenen Kolleg*innen aus den Häusern sehr viel zu erfragen und zu lernen. So funktioniert ja der Verband selbst und dabei baut er auf einer wichtigen Eigenschaft der Soziokultur auf: Die enge Vernetzung der Einrichtungen und ihrer Protagonist*innen und das hohe Maß an solidarischer Unterstützung füreinander sind zugleich Teil der DNA der Soziokultur wie Teil ihrer Überlebensstrategie.

Inzwischen befinden wir uns mitten im Generationswechsel der Hamburger Stadtteilkultur: Die Gründer*innengeneration geht von Bord und eine neue Generation kommt und übernimmt das Ruder. Und auch, wenn es sich bei den Betrieben der Stadtteilkultur eher nicht um die großen Tanker, sondern eher um kleine, wendige Schiffe handelt, Schlepper vielleicht oder auch Eisbrecher, so braucht es für die Übernahme der Leitung einer Kultureinrichtung Fachwissen, Einsatzbereitschaft, Mut und Durchsetzungsstärke. Gerade in diesen Zeiten der nicht endenden multiplen Krisen und großen gesellschaftlichen Veränderungen sind Verantwortung und Belastung hoch. Nur, wenn es gelingt, die wirklich guten, qualifizierten und engagierten Fachkräfte zu gewinnen, hat die Stadtteilkultur eine Chance, die Stürme zu überstehen, in denen sie sich – genau wie die Gesellschaft – befindet. Um diese hochmotivierten Menschen zu gewinnen und zu halten, muss die Stadtteilkultur fair bezahlen können und endlich beim Wettbewerb um die Talente konkurrenzfähig auf dem Arbeitsmarkt gemacht werden.

Mit dieser Ausgabe des *stadtkultur magazins* feiern wir ein kleines Jubiläum: Dieses ist die 60. Ausgabe unseres Magazins, das nun seit mittlerweile 15 Jahren aus der und über die Hamburger Stadtteilkultur berichtet.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht

Corinne Eichner, Geschäftsführerin

INHALT

<i>Impressum</i>	2
<i>Editorial</i>	3
Kulturhaus Eidelstedt feierlich eröffnet · 30 Jahre LOLA	4
Ratschlag am 17. November · Ulli Smandek: „Tschüss!“	5
BFD-INTERVIEW: Schlange stehen für den galaktischsten Tagesjob	6
GENERATIONSWECHSEL	7
DORIS FOITZIK & SONJA EICHELE: Es war Zeit, den Stab weiterzugeben	8
BERND HASS & KATHARINA BEHRENS: Eine kurze, intensive Phase	10
KLAUS KOLB & RIKA TJAKEA SCHÜTTE: Schwung des Wechsels für Neues nutzen. . . .	12
OTTO CLEMENS & CHRISTINE LAUFERT: Themen identifizieren und Plan schmieden . .	15
STEPHAN VON LÖWIS OF MENAR & NEHLE MALLASCH: Prozess statt Cut	18
MICHAEL WENDT: Früh strukturieren, Themen setzen und vernetzen	20
CHRISTIANE ORHAN: Wichtig ist Offenheit auf beiden Seiten	21
INGRID WAGEMANN: Generationenwechsel in der Soziokultur . . .	22
<i>Veranstaltungen der Stadtteilkultur im Herbst</i>	24

SOMMERKINDERKULTUR

ALTE KUNST IN NEUEN MEDIEN

Im Rahmen der SOMMERKINDERkultur bietet das Freizeitzentrum Schnelsen vom 17. bis 20. Oktober ein kostenloses Ferienprogramm für 10- bis 14-Jährige unter dem Titel „Alte Kunst in neuen Medien – Von C. D. Friedrich bis Instagram“. Zusammen mit einem Profifotografen, einer Studentin aus dem Kreativbereich, einer Bewegungstrainerin und einer Redakteurin wird vermittelt, dass spannende Profilbilder nicht unbedingt so aussehen müssen wie das, was man von Stars und Influencer*innen kennt. Im Ferienprogramm wird gezeigt, was man von den alten Meistern lernen kann, wie man mit einfachen Mitteln tolle Effekte erzielt, was ein gutes Foto ausmacht und wie man am Computer Bilder bearbeitet.

KONTAKT

Freizeitzentrum Schnelsen e.V.
Wählingsallee 16 · 22459 Hamburg
www.fz-schnelsen.de



SOMMERKINDERKULTUR

CUBES OF COMMUNICATION

Wie soll die Zukunft aussehen? In verschiedenen Workshops erarbeitet das Goldbekhaus mit Kindern von 9 bis 14 Jahren eine ungewöhnliche Performance. Es werden Fragen für das Publikum vorbereitet, künstlerische Einlagen geprobt und lustige Beiträge vorgelesen oder ein Bild mit allen gemalt. All das findet in den sogenannten „Cubes“ statt: Fünf Boxen aus Plexiglas, die vom 11. bis 15. Oktober draußen aufgebaut werden und über die Kontakt zu den Vorbeigehenden aufgenommen wird. Das Projekt wird im Rahmen der SOMMERKINDERkultur gefördert.

KONTAKT

Goldbekhaus e.V.
Moorfuhrweg 9 · 22301 Hamburg
www.goldbekhaus.de

Kulturhaus Eidelstedt feierlich eröffnet

Anfang September feierte das neue **Kulturhaus Eidelstedt** feierlich Eröffnung und lockte zahlreiche Besucher*innen in das frisch renovierte und erweiterte Stadtteilkulturzentrum. Neben einer symbolischen Schlüsselübergabe durch politische Prominenz gab es Musikprogramm, Rundgänge und Kindertheater.

Aus dem ehemaligen „Bürgerhaus“ ist in den vergangenen zwei Jahren ein vollständig renoviertes und um einen Neubau erweitertes Stadtteilkulturzentrum geworden, in dem neben Kulturhaus und Elternschule nun auch die Bücherhalle und ein Café eingezogen sind. Zur feierlichen Eröffnung am 2. September wurde den Nutzer*innen des steedt ein symbolischer Schlüssel für Kultur, Bildung und Begegnung überreicht.

Willkommen waren alle Eidelster*innen, und die kamen in Scharen. Bereits zum Festakt am Freitag fanden die Besucher*innen kaum noch Platz im neuen Saal. Zwei Tage später, am Sonntag, luden die Einrichtungen des steedt zum Tag der offenen Tür, der auch sehr gut angenommen wurde. ■



Feiern im neuen Atrium des steedt

FOTO: NIC FEY

KONTAKT

Kulturhaus Eidelstedt
www.kulturhaus-eidelstedt.de

30 Jahre LOLA

Das **Kulturzentrum LOLA** gehört zu den wichtigsten Kultureinrichtungen im Bezirk Bergedorf. Nun feiert die LOLA 30. Geburtstag und somit auch drei Jahrzehnte Kunst, Kultur und soziale Stadtentwicklung für Bergedorf.

Die LOLA, benannt nach der Straße LO(hbrügger)LA(ndstraße), steht für Vielfalt und gelebte Kultur im Stadtteil. Hier finden Konzerte, Comedy, Kindertheater, Infoveranstaltungen, Initiativentreffen und Kurse für Jung und Alt statt. Über die Jahre haben sich am Haus feste Ensembles wie der LOLA-Chor oder das Improtheater ANNE BILLE etabliert.

Sein 30. Jubiläum feiert das Kulturzentrum LOLA mit einem ganz besonderen Programm noch bis zum Jahresende – mit den besten Veranstaltungen der letzten Jahre und vielem mehr. ■

KONTAKT

LOLA Kulturzentrum
Lohbrügger Landstr. 8 · 21031 Hamburg
www.lola-hh.de



Ratschlag am 17. November

Wir befinden uns in einer Zeit epochaler multipler Krisen: Die Coronakrise, der Angriffskrieg in der Ukraine und seine mannigfaltigen Folgen und die Klimakrise sind die akut wohl bedrohlichsten Entwicklungen. Der diesjährige 23. Hamburger Ratschlag Stadtteilkultur beschäftigt sich deshalb Mitte November mit dem Thema „Stadtteilkultur und die Krisen.“

Was ist eigentlich eine Krise und welche Rolle kann Kultur bei deren Bewältigung spielen? Wie kann die Stadtteilkultur diese schwierige Situation nicht nur durchstehen, sondern handlungsfähig und wirkungsvoll bleiben? Wie hilft Zusammenhalt und Solidarität bei der Krisenbewältigung? Dies sind u. a. die Fragen, denen sich der 23. Hamburger Ratschlag Stadtteilkultur am 17. November im Bürgerhaus Wilhelmsburg mit Keynotes, Austausch und Begegnung stellen will. In der Folgewoche werden dann die Themen an zwei Tagen in Online-Workshops vertieft und Methodenkenntnisse vermittelt. ■



Ulli Smandek: „Tschüss!“

Ulli Smandek hat das Bürgerhaus Barmbek lange Zeit mitgeleitet. Zum Antritt seiner Rente möchte er jetzt noch einmal „Danke“ für drei Jahrzehnte sagen und sich mit einigen Worten vom Bürgerhaus und der Hamburger Stadtteilkultur verabschieden.

Auch meine Rentenzeit bricht an. Es ist schon viel gesagt. Etliche gehen ja zurzeit. Drei Jahrzehnte sind eine lange Zeit. Ich bin zwar sitzen geblieben, die Stadtteilkultur hat sich aber immerzu bewegt: Digitalisierung, Stadtteilvernetzung, Saalanbau und anderes. Im Rückblick: Stolze Ergebnisse und derbe Rückschläge. Wie das eben so ist.

Bürgerhaus und Barmbek-Nord sind heute ziemlich gut in Schuss. Ich gehe zufrieden. Es sind ja immer die Leute: Engagiertes Team plus aktive Bürger*innen = gutes Bürgerhaus. Engagement im Stadtteil = guter Stadtteil.

Ich habe mit sehr vielen Menschen zusammenarbeiten dürfen. Ich habe viel von ihnen gelernt, durfte mich ausprobieren und mit diesen Menschen gemeinsam wichtige Themen voranbringen. Tschüss und Danke! ■

FOTO: BÜRGERHAUS BARMBEK



Ulli: Zu Beginn seiner Zeit in Barmbek und heute

NEUES PROJEKT

9-EURO-KULTURTICKET IN DER KUNSTKLINIK

Wenn das 9-Euro-Ticket endet, fängt die Kunstlinik erst richtig an: Von September bis Dezember gibt es fast alle Veranstaltungen im Kulturzentrum Eppendorf für 9 Euro Eintritt, denn Kultur sollen sich alle leisten können. Zur Wiederbelebung der Hamburger Stadtteilkultur nach der kulturellen Coronakrise möchte das Kulturzentrum Eppendorf viele Menschen erneut zur Kultur locken. Die Idee ist: Für 9 Euro pro Eintrittskarte mehr Menschen ins Haus holen, ohne dass die Künstler*innen darunter leiden müssen. Die Künstler*innen sollen daher die gesamten Eintritte erhalten. Gefördert wird das Projekt durch die Freie und Hansestadt Hamburg, Bezirksamt Hamburg-Nord.

KONTAKT

KUNSTKLINIK – Kulturzentrum Eppendorf
Martinistraße 44a · 20251 Hamburg
www.kunstlinik.hamburg

NEUES PROJEKT

FEMGOALS IN DER W3_

Nach wie vor besteht in keinem Land dieser Welt Geschlechtergerechtigkeit. Die COVID-19-Pandemie hat die weltweit ohnehin bestehende Diskriminierung von Frauen* und LSBTIQ* in fast allen Lebensbereichen sichtbar gemacht und zum Teil verschärft. Das Recht auf Gleichberechtigung ist ein Menschenrecht und muss für jede*n erreichbar sein. Die W3_ will über Bedingungen ungleicher Zugänge und Ressourcenverteilung in den Austausch kommen. Das W3_Projekt "FemGoals" beschäftigt sich mit der Situation von Frauen* und LSBTIQ* und der Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit weltweit. Es werden unterschiedliche Aspekte von Geschlechtergerechtigkeit, ausgehend vom Sustainable Development Goal 5 der Agenda 2030 in den Fokus genommen, globale Zusammenhänge aufgezeigt und mögliche Handlungsfelder diskutiert.

KONTAKT

W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V.
Nernstweg 32-34 · 22765 Hamburg
www.w3-hamburg.de

JUBILÄUM

50 JAHRE KULTUR IM BIM

1972 als Bürgerinitiative in Meiendorf von engagierten Meiendorfer*innen gegründet, feiert das Kulturzentrum Bürgerhaus in Meiendorf (BiM) dieses Jahr sein fünfzigstes Bestehen. Zur Jubiläumsfeier am 9. September haben die Besucher*innen den Kultursenator Dr. Carsten Brosda als Festredner und auch die Bundestagsvizepräsidentin Aydan Özoguz begrüßen dürfen.

KONTAKT

Kulturzentrum Bürgerhaus in Meiendorf e.V.
Saseler Straße 21 · 22145 Hamburg
www.bim-hamburg.de

NEUES PROJEKT

NACHBARSCHAFTSZIRKEL FÜR MEHR ZUSAMMENHALT

Das Projekt Nachbarschaftszirkel in Kirchdorf-Süd vermittelt bei Streitigkeiten, um das Zusammenleben besser zu machen. Die Idee: Empathie für Nachbar*innen schaffen und solidarisch Lösungen finden. Lärm, Hunde, Falschparken – in jeder Wohngegend gibt es Konflikte. In Kirchdorf-Süd treffen unterschiedliche Lebenswelten in einer oft von Armut und Ausgrenzung belasteten Nachbar*innenschaft aufeinander. Im Projekt Nachbarschaftszirkel gehen ausgebildete Zirkel-Vermittelnde durch den Stadtteil, um mittels persönlicher Geschichten Konflikte zu schlichten.

KONTAKT

Freizeithaus Kirchdorf-Süd
Stübenhofer Weg 11 · 21109 Hamburg
www.freizeithaus-kirchdorf.de

PERSONALIE

NEUBESETZUNGEN BEI HAJUSOM

Seit dem 1. September 2022 gibt es zwei Neubesetzungen beim Hajusom e.V.: Johanna Knott-Hartenfels hat die Geschäftsführung und Negar Taymoorzadeh die künstlerische Leitung Lab & Transfer übernommen. Beide werden zusammen mit Ella Huck, die für die künstlerische Leitung Hajusom & Ensemble zuständig ist, die neue Dreierspitze bei Hajusom e.V. bilden.

KONTAKT

Hajusom
Feldstr. 66 · 20359 Hamburg
www.hajusom.de

Schlange stehen für den galaktischsten Tagesjob

Letztes Jahr machte die Patriotische Gesellschaft das international erfolgreiche Format der „Kinderstadt“ zum ersten Mal in Hamburg möglich. Auch in diesem Jahr fand die **Kinderstadt Hamburg** vom 11. bis 22. Juli am Lohsepark statt. Jeannine Mackenthun unterstützt das Projekt seit Anfang des Jahres mit viel Engagement und Herzblut – im Rahmen ihres **Bundesfreiwilligendienstes Kultur und Bildung**.

stadtkultur magazin: Jeannine, was ist die Kinderstadt Hamburg genau?

JEANNINE: Die Kinderstadt Hamburg ist ein pädagogisch anspruchsvolles Projekt für die großen Ferien, in dem Kinder und Jugendliche ihr eigenes Stadtleben gestalten und organisieren können. Sie ist kosten- und elternfrei. Die Zufriedenheit und der Stolz auf das Erreichte und Sichtbare – sei es ein geschaffenes Werk, eine gemeinsam vorbereitete Aktion, ein produzierter Film für die Tagesschau, eine Theater- oder Orchesteraufführung oder ein Beitrag zum Stadtmodell – stärkt die Erfahrung ihrer Selbstwirksamkeit und schafft gleichzeitig kommunale Intelligenz.

Im Juli war es soweit: Ihr habt zwei Wochen lang Kinder selbst entscheiden lassen, wie ihre Stadt funktionieren soll. Wie war diese Zeit für dich?

Es waren zwei ganz tolle, bewegte Wochen für mich. Die Kinder planen die Kinderstadt in der Planungsphase mit, daher war diesmal alles galaktisch und spacig. Ich habe an der Anmeldung gearbeitet. Wir haben täglich zwischen 300 und 400 Kinder als Bürger*innen der Stadt willkommen geheißen. Es war beeindruckend zu sehen, wie Vertrauen und Selbstbewusstsein der Kinder wuchsen –



Schlangestehen für einen Tagesjob

FOTO: KINDERSTADT HAMBURG

sie standen oft schon eine Stunde vor Öffnung vor dem Eingang, um ja auch ihren Tagesjob zu bekommen.

Als BFDlerin engagierst du dich seit Anfang des Jahres für das Projekt. Was macht dir an deiner Arbeit am meisten Spaß?

Ich arbeite gerne in der Kommunikation und freue mich über die vielen Kontakte mit Fördernden, Stiftungen, Kooperationspartner*innen und Presse. Ich habe im ersten halben Jahr schon viel über Hamburg dazugelernt. ■

KONTAKT

BFD Kultur und Bildung
c/o STADTKULTUR HAMBURG e.V.
Große Bergstraße 264 · 22767 Hamburg
www.bfd-kultur-bildung-hh.de

GENERATIONSWECHSEL

Übergänge in der Stadteilkultur

Der Generationswechsel in der Hamburger Stadteilkultur ist in vollem Gange: Die Gründer*innengeneration übergibt ihre Posten an den Nachwuchs. Darin liegt Potenzial – für Veränderungen, aber auch für Konflikte. Strukturelle Herausforderungen wie Zeitmangel durch prekäre Finanzierung oder die zumeist schlechten Stellendotierungen in der Stadteilkultur fallen bei einer Übergabe umso schwerer ins Gewicht. Wie ist das, wenn man nach jahrzehntelangem Engagement die Verantwortung für eine Einrichtung abgibt? Und wie führt man wiederum eine etablierte Einrichtung nach den eigenen Vorstellungen weiter? Wir haben Gehende und Kommende gefragt: Wie lief er, der Generationswechsel?



FOTO: SINGREY MEDIA ON UNsplash

Die Babyboomer gehen auch in der Hamburger Stadteilkultur in Rente. Oft sind es die Gründer*innen selbst oder zumindest lange Begleiter*innen der Einrichtungen, die jetzt ihren Hut nehmen. Eine neue Generation übernimmt in den Häusern. Wir wollten wissen, was die Gehenden und Kommenden hier in Hamburg bewegt, wie ein „guter Wechsel“ funktionieren kann und wo es hakt.

In diesem Heft haben wir uns dabei auf den Generationswechsel in der Geschäftsführung beschränkt, denn: Beim Leitungswechsel eines Hauses gerät oft das ganze System aus dem Gleichgewicht und die Balance muss – wie bei einem Mobilé – erst wiedergefunden werden. So beschreibt es Ingrid Wagemann, die als Regionalberaterin des Landesverbandes Soziokultur Niedersachsen viele Generationswechsel begleitet hat. Am Ende des Heftes ordnet sie die zentralen Herausforderungen eines Wechsels ein und gibt Tipps aus ihrer langjährigen Erfahrung (S. 22).

Aber zuerst wollen wir in dieser Ausgabe die Protagonist*innen zu Wort kommen lassen. Wir haben fünf Stadteil-

kultureinrichtungen zu ihrem Generationswechsel befragt: Wie der Wechsel vorbereitet wurde und wie er vonstatten ging, was dabei gut und was nicht so gut geklappt hat, nach dem Loslassen-Können und nach den Hoffnungen und Sorgen für die Zukunft. Und: Welche Tipps haben sie für andere Einrichtungen, denen ein Wechsel bevorsteht?

Dabei stellen wir drei verschiedene Arten des Übergangs vor: Den direkten Wechsel mit einer kurzen Übergangsphase, die interne Nachfolge und den längerfristigen Übergang (ab S. 8). Außerdem haben wir zwei Geschäftsführer*innen, die im nächsten Jahr gehen werden, nach ihren Vorbereitungen gefragt und was sie dabei gerade beschäftigt (ab S. 20). Ein Einblick in die Facetten des Generationswechsels und wie Hamburgs Stadteilkultureinrichtungen ihn bewältigen.

Alle Interviews in diesem Heft-Schwerpunkt haben wir schriftlich geführt. ■

Es war Zeit, den Stab weiterzugeben

Doris Foitzik hat im Januar 2004 im **Bürgertreff Altona-Nord** im Rahmen eines Trägerwechsels ihre Arbeit aufgenommen. Acht Jahre hat sie sich die Geschäftsführung mit einem Kollegen geteilt. Als er ausschied, war sie alleinige Geschäftsführerin des Bürgertreffs – bis **Sonja Eichele** mitten in der Corona-Pandemie die Geschäftsführung im Bürgertreff übernahm. Sonja ist schon seit 30 Jahren in der Soziokultur aktiv. Sie hat Kulturwissenschaften studiert und war unter anderem acht Jahre im Kultur Palast in Billstedt tätig. Sie las die Stellenanzeige des Bürgerhauses und sah auf dessen Webseite den Stadtteilfilm „Das schräge Herz“. Und dachte sich: „Da will ich hin – zurück in die Stadtteilkultur.“

DIREKTER
WECHSEL

Doris, wie habt ihr in eurem Haus den Wechsel vorbereitet? Was hat gut funktioniert, was nicht so?

DORIS FOITZIK: Ein halbes Jahr vorher habe ich begonnen aufzuräumen: Ordner ausgemistet, übersichtlicher sortiert und beschriftet und das ganze Büro von meinem Sammelsurium entmüllt. Ich bin zwar nicht besonders unordentlich, aber in 18 Jahren sammelt sich doch einiges an. Gleichzeitig habe ich begonnen, mir Notizen für ein Übergabeprotokoll zu machen. In einem kleinen Haus wie dem Bürgertreff sind die Aufgaben der Geschäftsführung sehr vielfältig. Herausgekommen ist ein ziemlich umfangreiches Paper mit einem Überblick über alle Aufgabenbereiche, Kontakte, Deadlines und Fundstellen. In den ersten Wochen nach dem Renteneintritt war ich auch noch häufig im Büro, um meine Nachfolgerin Sonja einzuarbeiten.

Ich hatte eigentlich einen perfekten Plan, aber die Arbeit und viel Unvorhergesehenes hat uns dann doch überrollt. Unsere Fahrradtour durch den Stadtteil haben wir bis heute nicht geschafft.

Hast du Tipps oder kannst du Methoden für einen gelungenen Generationswechsel empfehlen?

Es muss klar sein, dass nichts bleibt wie es ist: Die „neue Generation“ wird wahrscheinlich einen ganz anderen Arbeitsstil haben, andere Schwerpunkte setzen und Angebote, die man entwickelt und gut gefunden hat, aus dem Programm nehmen. Das ist völlig okay und man hat da nicht reinzugrätschen – man sollte aber für Fragen noch eine ganze Weile zur Verfügung stehen.



Doris Foitzik ist letztes Jahr im September in Rente gegangen

FOTO: PIA JENNERT

Was war in deiner Zeit die beste soziokulturelle Aktivität des Bürgertreffs?

Bei „Altona isst anders“ – der Name verrät, worum es ging – kamen rund 500 Besucherinnen und Besucher von null bis 90: Das ist natürlich ein oft gewünschtes, aber selten erreichtes Traumziel in der Stadtteilarbeit. Sehr berührt haben mich auch die Theateraufführungen unseres Inklusionsprojektes „Lebenslust für Jung und Alt“. Wenn Grundschulkindern mit demenz Seniorinnen und Senioren zusammen singen, tanzen und spielen, können einem schon die Augen feucht werden.

Das absolute Highlight war aber unser Stadtteilfilm „Das schräge Herz“, den der Dokumentarfilmer Christian Hornung im Auftrag des Bürgertreffs über Altona-Nord gedreht hat. Die Leute aus dem Stadtteil waren begeistert und mir ist noch einmal nachdrücklich klar geworden, was ich für einen interessanten Arbeitsplatz in einem ziemlich schrägen Stadtteil habe.

Ist dir das Loslassen schwergefallen?

Nein, die Pandemie hat es mir leicht gemacht. Ich habe auch gemerkt, dass mir langsam die Ideen ausgehen. Man muss schon ziemlich kreativ sein, um jedes Jahr neue Projekte zu entwickeln und es war einfach Zeit, den Stab weiterzugeben. ■

Sonja, wie hat der Wechsel für dich geklappt?

Hast du Tipps?

SONJA EICHELE: Doris hat den Wechsel hervorragend vorbereitet. Ich habe einen sehr aufgeräumten Arbeitsplatz und eine ausführliche Übergabe-Handreichung übernommen. Mir hat sehr geholfen: Eine persönliche Übergabe ohne Zeitdruck, in der ich viel wertvolles Expert*innen-Wissen erfahren konnte. Das hat mir Sicherheit gegeben, gerade in der kritischen Corona-Zeit. Was die Netzwerk- und Kontaktübergaben anging, konnten diese wegen Corona leider nicht stattfinden. Der Betrieb startete nur langsam wieder, viele Kontakte habe ich erst Wochen und Monate später kennenlernen können und bin immer noch dabei. Meine Empfehlung: Persönliche Übergaben

sind für beide Seiten Gold wert. Die oder der „Neue“ erfährt unbezahlbare Tricks und Kniffe und die Person, die geht, kann besser loslassen, wenn sie den Eindruck gewinnt, dass ihr „Erbe“ in guten Händen ist.

Was war in deiner Anfangszeit die größte Herausforderung?

Corona und die engen Grenzen des Zuwendungsrechts. Außerdem hat ein Monat nach meinem Arbeitsbeginn die zweite hauptamtliche Mitarbeiterin – in meinem 2,5-köpfigen Team – gekündigt. Aus dem Feuerwehr-Modus herauszukommen, in dem ich seither agiere, gelingt nur schwer.

Was ist deine größte Sorge für die Zukunft des Bürgertreffs und der Stadtteilkultur? Und was ist deine Hoffnung?

Mich treibt die Frage um, wie ich die Finanzierung für dringend nötige „Erneuerungsthemen“ wie Digitalisierung, lange aufgeschobene Sanierungs- und Renovierungsarbeiten, Entwicklung von Programmarbeit und Außendarstellung sicherstelle. Und: Was, wenn Corona nochmal zuschlägt? Was, wenn die Öffentliche Hand als Reaktion auf die immense Überschuldung beginnt, Gelder in der Kultur zu streichen?

Meine große Hoffnung ist, dass die Hamburger Stadtteilkultur-Szene reich und vielfältig bleibt und sich keine zerstörerische Konkurrenzsituation entwickelt. Dass sie stattdessen weiter konstruktiv und kollegial zusammenwirkt wie bisher, mit alten und immer mehr neuen Gesichtern – und mit einem so tollen Partner wie STADTKULTUR an der Seite.

Außerdem hoffe ich, dass Stadtteilkultur auch zukünftig von allen Beteiligten angemessen wahrgenommen, wertgeschätzt und gefördert wird. Die Erfahrung zeigt: Ideenreichtum kann Lücken wettmachen, doch Mangelverwaltung tötet Kreativität und Entwicklung. ■

Danke euch beiden für die Beantwortung unserer Fragen.

KONTAKT

Bürgertreff Altona-Nord mit BiB
Gefionstraße 3 · 22769 Hamburg
040/42 10 26 81 · buergertreff@altonanord.de
www.buergertreff-altonanord.de

FOTO: KERSTIN SEIPT



Sonja Eichele hat die Geschäftsführung 2021 im Bürgertreff übernommen



Eine kurze, intensive Phase

Bernd Haß hat 1992 im Goldbekhaus angefangen. Neun Jahre später trat er die Nachfolge von Werner Frömring als Geschäftsführer an. Ende August war nun Bernds letzter Tag im Goldbekhaus. Seinen Job übernimmt Katharina Behrens, die vielfältige Erfahrungen aus verschiedenen Staatstheatern mitbringt. Für ihre Übergabe war ein Monat angesetzt.

Bernd Haß geht, ab jetzt hat Katharina Behrens den Hut auf

DIREKTER WECHSEL

Bernd, wie habt ihr im Goldbekhaus den Wechsel vorbereitet?

BERND HASS: Der erste Anstoß, sich über das Setting zur Findung der Nachfolge klar zu werden, war im Januar 2021. Über mehrere Etappen, auch mit externer Beratung, stand der Fahrplan für die Findungsphase im Sommer 2021 fest, die Kriterien für die Stellenbeschreibung und Ausschreibung im Dezember. Der Amtsantritt meiner Nachfolgerin Katharina Behrens war am 1. August 2022, sodass noch ein Monat Einarbeitungszeit blieb. Das war eine kurze, intensive Phase. Weil wir jedoch eine stellvertretende Geschäftsführerin mit Suse Hartmann haben, die viele meiner Tätigkeiten aus der Nähe kennt und selbst schon vertreten hat, wird Katharina eine kompetente Ansprechpartnerin haben und sicher ihren eigenen Weg finden.

Hast du Tipps oder kannst du Methoden für einen gelungenen Generationswechsel empfehlen?

Weil man hinterher immer klüger ist, kann ich noch nicht abschließend beurteilen, was bei unserem Vorgehen als gelungen angesehen werden kann. Grundsätzlich haben wir versucht, das notwendige Wissen in einem Organisationshandbuch zu dokumentieren. Weil sich das Goldbekhaus jedoch schnell verändert, hält die Dokumentation nicht immer Schritt mit der Wirklichkeit und viel Wissen und Erfahrung steckt im alltäglichen Handlungs-Know-how. Bei der Geschäftsführung kommt noch hinzu, dass eine besondere Anforderung darin besteht, das Bewahrenswerte und den notwendigen Veränderungsbedarf auszubalancieren und die Rolle der Geschäftsführung neu zu definieren. Daher war es, glaube ich, sinnvoll, keine lange Überlappung zu planen.

Was war in deiner Zeit die beste soziokulturelle Aktivität des Goldbekhauses?

Sternstunden waren ganz sicher die Projekte, bei denen unterschiedliche Partizipationsformen in ein ästhetisches Erleben mit hoher Qualität gemündet sind. In besonderer Erinnerung bleiben mir das Projekt Heimspiel zum 25-jährigen Jubiläum des Erstbezugs des Hauses, die blauen Hofnächte und viele Aktionen im Stadtteil, bei denen der öffentliche Raum genutzt wurde.

Was ist deine größte Sorge für die Zukunft des Goldbekhauses und der Hamburger Stadtkultur? Und was ist deine Hoffnung?

Dass es immer wieder neue gute Ideen geben wird, die dem immer größer werdenden Aufgabenspektrum entsprechen werden, weiß ich. Ich befürchte, dass die Rahmenbedingungen nicht mehr hinreichend sein werden, um diesen Aufgaben gerecht werden zu können und die Ideen umsetzen zu können.

Ich hoffe, dass die Stadtkultur die gleiche Anerkennung erfährt, wie andere besser ausgestattete Kulturformen und insgesamt Kultur den Stellenwert bekommt, als die gesellschaftliche Kraft, die Zusammenhalt und Innovation befördert. ■

Katharina, du bist ja erst kurz da. Aber was kannst du bisher empfehlen für einen „guten Wechsel“?

KATHARINA BEHRENS: Das Goldbekhaus hat eine sehr durchdachte und strukturierte Einarbeitungsliste, sowohl allgemeiner Natur als auch auf die jeweilige Stelle bezogen. Außerdem existiert ein umfangreiches Organisationshandbuch. Empfehlenswert ist aus meiner Sicht trotzdem das frühzeitige Abwägen zwischen Dingen, die unbedingt erklärt werden müssen und solchen, die man sich auch selbst anlesen und beibringen kann. Da helfen nur eine Fokussierung auf das Wesentliche und der Mut zur Lücke. Glücklicherweise steht Bernd mir weiter für Fragen zur Verfügung, wofür ich sehr dankbar bin. Ein entscheidender Faktor sind auch die langjährigen Mitarbeiter*innen des Hauses und unser ebenfalls langjähriger Vorstand. Meine Anliegen werden von allen immer schnell und hilfsbereit beantwortet.

Was ist jetzt deine größte Herausforderung?

Die großen Herausforderungen liegen in der Planung des Hallenbaus und in der Unsicherheit hinsichtlich der zu erwartenden

den Betriebskosten. Im Detail arbeite ich mich derzeit weiter in die sehr komplexen betriebswirtschaftlichen Planungs- und Abrechnungsprozesse ein. Auch gilt es noch, die vielfältigen Miet- und Untermietverhältnisse des Hauses und Hofes final zu durchdringen.

Muss sich etwas ändern in der Stadtkultur, damit sie ein attraktives Arbeitsfeld für Menschen wie dich ist und bleibt? Wenn ja, was wäre das?

Grundsätzlich haben wir in der Stadtkultur das große Glück, mit Menschen zusammenarbeiten zu können, die dies aus Leidenschaft tun und für das brennen, was wir machen. Immer auch weit über das normale Pensum hinaus. Und das, obwohl die meisten ohnehin nur in Teilzeit beschäftigt sind.

Die Kommunikationswege sind kurz, die Projekte spannend, die Zusammenarbeit sehr kollegial und häufig bereichsübergreifend. Die Arbeit in der Kultur ist sinnstiftend, kreativ und macht einfach Spaß.

Was leider überhaupt nicht attraktiv ist, sind die Gehälter, die wir zahlen können. Die Lebenshaltungskosten steigen immer weiter und selbst bei aller Leidenschaft müssen zukünftige Mitarbeiter*innen schlicht und ergreifend abwägen, ob sie es leisten können, für uns zu arbeiten. Die meisten meiner Kolleg*innen haben eine akademische Ausbildung und/oder sehr langjährige Berufserfahrungen. Bisher hat bei uns der Generationenwechsel in vielen Bereichen gut geklappt und wir konnten tolle neue Mitarbeiter*innen und Auszubildende gewinnen. Der aktuelle und zukünftige Arbeitsmarkt ist dennoch ein Bewerber*innen-Markt und wenn im Bereich der Löhne, Gehälter und Arbeitszeiten mittelfristig keine Lösung gefunden wird, wird es aus meiner Sicht immer schwieriger werden, qualifizierte und engagierte Kolleg*innen zu finden und die, die schon da sind, zu halten. ■

Danke euch beiden, dass ihr unsere Fragen beantwortet habt.

KONTAKT

Goldbekhaus e.V.
Moorfuhrweg 9 · 22301 Hamburg
040/278702-0 · info@goldbekhaus.de
www.goldbekhaus.de

Schwung des Wechsels für Neues nutzen

In der **Kunstlinik in Eppendorf** blieb der Gründer und langjährige Geschäftsführer **Klaus Kolb** noch zwei Monate als Minijobber, um die Übergabe zu erleichtern – ein gut vorbereiteter Wissenstransfer war wegen ständiger Zeitnot trotzdem kaum möglich. Seine Nachfolgerin **Rika Tjakea Schütte**, die vorher in Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement der Kunstlinik aktiv war, probiert den Schwung des aufreibenden Wechsels zu nutzen, um alte Strukturen aufzuknacken und im Team eine neue Richtung zu finden. Beide Statements zeigen: Wertvoll ist sowohl der Blick zurück zu den Anfängen, als auch in eine Zukunft mit ganz neuen Ideen.

AUTOR*INNEN: KLAUS KOLB UND RIKA TJAKEA SCHÜTTE

INTERNE
NACHFOLGE

Time to say goodbye – gemeinsamer Abgesang auf der Abschiedsfeier von Klaus Kolb



Seit zwei Jahren stand das Thema Nachfolgeplanung auf den To-do-Listen der Kunstklinik. Es gab Diskussionspapiere, Team-Konferenzen und einen Workshop mit dem Vereinsvorstand. Da sich mehrere Mitarbeiter*innen in die Rente verabschiedeten, ging es nicht nur allein um die Geschäftsführung, sondern auch um Strukturen und Arbeitsweisen, um Übergabe von Wissen. Auch war klar, dass sich die Kunstklinik mehr für Jüngere öffnen muss, wenn die Gründer*innen gehen.

Das alles neben dem Alltag zu schaffen, war ein großer Anspruch, und wir litten darunter, immer hinterher zu hecheln. Im Rahmen des Möglichen haben wir uns aber Stück für Stück vorgearbeitet und ein Zeitstrahl, der in großem Format an der Bürowand hing, half dabei.

In unserem speziellen Fall war es für die Nachfolge der Geschäftsführung sehr glücklich und vorteilhaft, dass meine langjährige Kollegin Rika ihren Hut in den Ring warf. Wir brauchten diese Stelle nicht auszuschreiben, aber drei weitere Stellen wurden innerhalb der letzten zwei Jahre im Rahmen von Bewerbungsverfahren erfolgreich neu besetzt – übrigens über den Kultur-Stellenmarkt von STADTKULTUR.

Wie alles anfang: Die 80er-Jahre waren eine Gründungszeit. Ich war arbeitsloser Akademiker, suchte Sinn und brauchte Geld. Zusammen mit sechs Freund*innen begann ich – wie man heute sagen würde – mit einem Startup. Die Business-Berater*innen waren Kolleg*innen aus Stadtteilkulturzentren, die es schon

geschafft hatten. Der Business-Angel war das Arbeitsamt, das zwei ABM-Stellen – Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen – für zwei Jahre unter der Überschrift „Aufbau eines Stadtteilkulturzentrums in Eppendorf“ bezahlte. Wir waren mutig, hatten Power und sogar einen gemeinnützigen Verein im Hintergrund. Nur das Wichtigste fehlte: die Räume. Ein bezahlbares Haus war nicht in Sicht. Also mieteten wir ein Ladenlokal und gründeten den „Kurladen Eppendorf“. Dieser musste nach einigen Monaten einem Sonnenstudio weichen und nach zähen Verhandlungen schafften wir es, in der mittlerweile freigewordenen Polizeiwache an der Martinistraße zu landen. Für das im Krieg als Luftschutzkeller ausgebaute Souterrain hatte niemand Verwendung. Wir brauchten zwei Jahre, bis alles saniert war. Und aus dem Kurladen wurde mit Geschick, Glück und vielen Unterstützer*innen das Kulturhaus. Es hätte auch scheitern können, und vielleicht deshalb sind mir Zauber und auch Anspannung der Aufbauzeit immer noch gut im Gedächtnis. Etwa 25 Jahre später stürzte ich mich in ein ähnliches Abenteuer mit dem Neubauprojekt im ehemaligen Krankenhaus Bethanien, und aus dem Kulturhaus wurde die Kunstklinik.

In einer Zeit der Mehrfachkrisen werden die nächsten Jahre für die Hamburger Stadtteilkultur nicht einfach. Vielleicht hilft ein kleiner Blick zurück zu den Wurzeln. Die Zentren bieten bezahlbare oder kostenlose Räume, damit Menschen sich in ihrem Alltag vermehrt helfen oder selbst organisieren können. Vielen Menschen wird weniger Geld zur Verfügung stehen. Die Eigenmittelquoten der Kul-



„Klaus Kulturhaus“, wie ein Kindertanzkind ihn betitelte, hat Ende April 2022 die Kunstklinik nach 35 Jahren verlassen

turzentren werden vermutlich sinken. Bleibt zu hoffen, dass die zu erwartenden städtischen Sparrunden an der Stadtteilkultur vorübergehen. ■

Im Jahr 2010 zog ich nach Eppendorf und landete im Kulturhaus als selbstständige Gesangslehrerin. Als das Team mich bat, im Vorstand mitzuarbeiten, habe ich sofort zugesagt und das Gefühl gehabt: Hier bist du richtig gelandet, das ist ein guter Ort. Von Anfang an habe ich mich mit Schwung engagiert und dann



FOTO: HANS CHRISTIAN WULF

Rika Schütte hat Anfang
Mai die Nachfolge angetreten

bald eine Zehn-Stunden-Stelle im angedockten Nachbarschaftsnetzwerk martini.erleben übernommen, die überraschend frei wurde. Die Zusammenarbeit mit den Nachbar*innen und dem Team lief gut, und als unsere Veranstalterin und Öffentlichkeitsarbeiterin Verena Ziegler in Rente ging, übernahm ich ihre Stelle – als studierte Kulturwissenschaftlerin passte das gut. Von diesem Posten bin ich nun am 1. Mai weiter aufgerückt zur Geschäftsführung, werde hilfreich und freundlich beraten von den Mitarbeiter*innen des Bezirksamts und in finanziellen Belangen gut

unterstützt von unserer kompetenten Buchhalterin. Auch Klaus Kolb ist immer noch für Fragen ansprechbar. Über unser ganzes Team aus alten und neuen Mitarbeiter*innen bin ich sehr glücklich. Alle engagieren sich mit Herz und Freude, kommunizieren klar, sind kritikfähig, arbeiten gern zusammen und ziehen an einem Strang. Unsere Hierarchien sind flach und alle haben gute Möglichkeiten, ihre Arbeit selbst zu gestalten. Wir haben uns bemüht, den Schwung, den ein solcher Wechsel bringt, gut zu nutzen und gemeinsam alte Strukturen aufzuknacken, neue Ideen aufzunehmen und eine gemeinsame Richtung zu finden, statt erst die neuen Mitarbeiter*innen in alte Strukturen einzugewöhnen und dann mal zu sehen.

Nun ist Zeit – in Häusern wie unserem immer knapp durch das ebenfalls knappe Geld – in Umbruchphasen noch knapper. Umso stolzer bin ich auf unser Team, dass wir es geschafft haben, frühzeitig einen Teamtag zu machen und immer wieder die zusätzliche Zeit aufzubringen, die neue – und später dann zeitsparende Strukturen – erst einmal verlangen. Wir sind fortlaufend im Gespräch über Verbesserungen und neue Ideen, trösten und helfen einander in Phasen der Überlastung und haben Lust, unsere Arbeit selbstbestimmt zu gestalten. Und wir haben viel miteinander zu lachen, wenn auch manchmal aus Verzweiflung.

Für den Wechsel war hilfreich, dass Klaus Kolb noch zwei Monate bis Ende Juli als Minijobber bei uns blieb, um die Übergabe an mich zu erleichtern und die neue Mitarbeiterin bei martini.erleben

einzuarbeiten. Ausreichend für einen wirklich guten Übergang war das nicht und wir merkten, dass in Sachen Wissenstransfer vieles besser hätte vorbereitet sein sollen. Viele Listen wurden erstellt, aber es fehlte ein grundsätzliches System, wie im Betrieb Informationen über Arbeitsabläufe und ähnliches für den täglichen Gebrauch festgehalten werden können. Auch dies als Folge der fortwährenden Zeitnot.

Von Vorteil ist, dass wir ein Team aus flexiblen, vielseitigen und selbstverantwortlichen Mitarbeiter*innen sind: Für die Neubesetzungen haben wir gezielt nach eierlegenden Wollmilchsäuen gesucht – und sie gefunden. Die Herausforderung ist, diese zu halten – trotz der zu niedrigen Einstufung und der knappen Gelder, die nur Teilzeitstellen zulassen. Mit mäßigem Gehalt und eigentlich immer zu wenig Zeit versuchen wir, viel zu schaffen, das Leben vieler Menschen zu bereichern und sie zu aktivieren. Wir stürzen uns begeistert auf neue arbeitsreiche Projekte und machen vieles möglich.

Meine Hoffnung richtet sich auf eine gerechtere Einstufung der Stellen in der Stadtteilkultur, wie sie vom Bündis *KulturWert!* gefordert wird. Und ich hoffe auch, dass mir mein fabelhaftes Team nicht abgeworben wird. ■

KONTAKT

KUNSTKLINIK
Martinistraße 44a · 20251 Hamburg ·
040/78 05 04 00 · info@kunstklinik.hamburg
www.kunstklinik.hamburg

Themen identifizieren und Plan schmieden

INTERNE
NACHFOLGE

Der Generationswechsel im **HausDrei** fand Anfang 2021 statt: **Otto Clemens**, der seit Ende 1998 das Stadtteilkulturzentrum in Altona leitete, übergab den Staffelstab an **Christine Laufert**. Auch hier wurde intern nachbesetzt: Christine hatte das HausDrei schon sieben Jahre im Vorstand begleitet und Otto zwischenzeitlich schon ein knappes Jahr krankheitsbedingt vertreten. Christine hat angewandte Kulturwissenschaften in Lüneburg studiert, das Projekt „Kita-Einstieg Hamburg“ geleitet und das EU-geförderte interkulturelle Frauenwirtschaftszentrum mit aufgebaut. Beide erzählen von ihrem individuellen Umgang mit dem Wechsel und haben Ideen, die auch anderen dabei helfen können.

Wie habt ihr in eurem Haus den Wechsel vorbereitet?

OTTO CLEMENS: Da Christine schon mehrere Jahre im Vorstand ehrenamtlich tätig war und Interesse an einer Nachfolge geäußert hatte, insbesondere nachdem sie mich schon einmal während einer längeren Krankheitsphase vertreten hatte, verständigten wir uns zumindest im Vorstand darauf, dass wir diese Variante der Nachbesetzung favorisieren würden, ohne anderes auszuschließen. Angesichts der schwierigen Erfahrungen anderer Zentren bei der Nachbesetzung – vor allem der Geschäftsführungen – schien uns dieser Weg einer internen Lösung einfacher und vielversprechender als alle Versuche, extern auf – kostspielige und zeitaufwändige – Suche zu gehen.

CHRISTINE LAUFERT: Aufbauend auf meinen Erfahrungen aus der ersten Zeit der interimistischen Geschäftsführung und meiner ehrenamtlichen Arbeit im Vorstand haben wir zusammen mit Susanne Beucher, die seit vielen Jahren im Vorstand vom HausDrei ist, über ein Jahr hinweg die Übergabe vorbereitet. Susanne ist Coach mit Changemanagement und Supervision als Schwerpunkte. Sie hat bereits einige Generationswechsel begleitet und sehr viel Erfahrung mitgebracht. Das war schon einmal eine sehr wichtige Grundlage für mich.

OTTO: So haben wir verschiedene Methoden im Dreier-Setting – unter anderem den „Baum des Wissens“ – angewandt, um zum einen systemrelevante Themen zu identifizieren und zum anderen einen Plan für einen ersten Wissenstransfer zu entwickeln. Dafür haben wir etwa zwei bis drei Jahre vor meinem vermutlichen Abschied mit zwei oder drei Sitzungen zu dritt einzelne Abschnitte abgearbeitet. Dazwischen haben wir – Christine und ich – zu zweit etwa alle zwei Monate einzelne Themen sowie Aktuelles und laufende Entwicklungsprozesse angefasst.

CHRISTINE: Leider konnten wir nicht alles, was wir uns vorgenommen haben, auch umsetzen. Einiges blieb auf der Strecke, da ich das alles ehrenamtlich neben meinem Vollzeitjob gemacht habe und auch bei Otto das Ganze neben dem Alltagsgeschäft gelaufen ist.

Es war auch schwierig, den richtigen Zeitraum für diesen Prozess zu finden. Trotz allem war die Vorbereitung sehr gut und wichtig, wenngleich nur möglich durch meine und auch Susannes unbezahlte Arbeit in dieser Phase, das darf man nicht vergessen und sollte meines Erachtens eigentlich nicht so sein.

Otto, hast du Tipps oder kannst du Methoden empfehlen?

Generell würde ich dieses oder ein vergleichbares Vorgehen immer empfehlen:

- Frühzeitig das Thema Übernahme angehen,
- professionelle Unterstützung zuziehen,
- Ressourcen und Kompetenzen an Bord nutzen,
- Vorstand und Team einbeziehen – was wir nicht genügend gemacht haben,
- einen Plan für Wissenstransfer aufstellen,
- Wissen zugänglich und digital verfügbar machen – das ist uns leider nur teilweise gelungen, wir haben das Zugänglichmachen am Ende nicht abgeschlossen mangels Zeit und da wir zu wenig Zeit angesetzt hatten,
- diesen Wissenstransfer auf breite Basis stellen und Kolleg*in-nen einbeziehen, die im Team verbleiben und eine Brücke bauen können,
- sowohl eine solide, das heißt nicht gestresste Vorbereitungsphase als auch eine ausreichend lange Nachsorgephase organisieren – letztere hat bei uns mehr als ein Jahr gedauert und sollte aus meiner Sicht von vornherein als offizieller Auftrag klar verabredet werden mit Umfang und – sofern möglich – auch honoriert werden.

Wenn die Nachfolge extern besetzt wird, ist dieses Vorgehen natürlich eher selten realisierbar. Dann muss man aber schauen, dass es ausreichend Überschneidungszeit gibt.

Christine, was wären deine Ratschläge?

Für den Wissenstransfer war und ist mir eine Tabelle hilfreich, die Otto schon ein Jahr zuvor angelegt und laufend ergänzt hat. In der Tabelle hat er erfasst, was in den einzelnen Monaten eines Jahres an wiederkehrenden Aufgaben und Fristen ansteht, etwas was man in jedem Arbeitsbereich bei einer Übernahme gut gebrauchen kann.

Als sehr wichtig und unterstützend empfinde ich den Austausch mit Kolleg*innen auf Geschäftsführungsebene anderer Häuser. Dazu sollte man sich auch bei der Fülle an Aufgaben Zeit nehmen.

Viele Übergabende wiederum möchten die Organisation natürlich im besten Zustand übergeben und versuchen Prozesse zu optimieren oder neue anzustoßen. Das ist im optimalen Fall auch ein Plus für alle. Doch ich denke, hier ist es wichtiger, Maß



FOTO: HAUSDREI

Nach über 22 Jahren hat sich Otto Clemens in den Ruhestand verabschiedet

zu halten, das Unperfekte auszuhalten und offene Punkte oder Verbesserungen lieber als Aufgabe an den*die Nachfolgende*n zu übergeben. Es kann andernfalls womöglich zu Lasten aller gehen, wenn diese Prozesse nicht abgeschlossen und verinnerlicht werden können oder Unklarheiten und zusätzliche Arbeitsbelastungen entstehen. Das könnte dann noch lange nachwirken und schwierig aufzufangen sein.

Otto, was hast du in deiner ersten „freien“ Woche gemacht?

Urlaubsgefühl gehabt, aber ohne Zeitbegrenzung. Ich habe aber noch ziemlich viel in die E-Mails geschaut und beobachtet, was sich im HausDrei tut.

Ist dir das Loslassen schwergefallen?

Ja, sehr, nach den langen Jahren ist mir schließlich besonders mein letztes Team doch sehr ans Herz gewachsen und ich konnte nur schwer loslassen, also nicht zu fragen: „Wie geht es euch heute? Läuft alles glatt? Braucht ihr noch Hilfe?“.

Zudem habe ich Christine ja auch immer wieder Infos gegeben oder mit Ratschlägen unterstützt bis hin zur ersten Mitgliederversammlung nach meinem Ausscheiden und darüber hin-aus. Das lag aber auch daran, dass ich wegen Corona keinen wirklich offiziellen Abschied feiern konnte und das Gefühl blieb, noch nicht ganz frei zu sein. Das stellte sich erst nach dem Jubiläum ein, wo ich dann auch öffentlich meinen Abschied kommentieren konnte.



FOTO: HAUSDREI

Christine Laufert ist seit Februar 2021
Geschäftsführerin

Christine, was war in der Anfangszeit nach Ottos Weggang deine größte Herausforderung?

Nach der Vorbereitung und dem eigentlichen Wechsel kommt erst noch die schwierigste Phase der Etablierung: Das Hinein- und Zusammenwachsen in das beziehungsweise mit dem Team und der gesamten Organisation. Hierfür sollte man einplanen, sich gegebenenfalls externe Unterstützung zu organisieren. Generell ist es wichtig, mit seiner eigenen Persönlichkeit seine Rolle im Team zu finden. Hier ändert sich auch viel für die Kolleg*innen: Man selbst bringt eine ganz eigene Arbeitsweise, eigene Kompetenzen, einen anderen Führungsstil als der*die Vorgänger*in mit. Das verändert die Organisation mehr, als mir vorher bewusst war. Meine Herangehensweise war eigentlich erst einmal, möglichst wenig zu ändern und erst einmal festzustellen, wie was funktioniert, und erst dann langsam Änderungen vorzunehmen. Dabei habe ich aber unterschätzt, dass sich unweigerlich allein durch den personellen Wechsel an sich schon so vieles geändert hat und für die Kolleg*innen vieles anders geworden ist und dadurch Unsicherheiten und Unklarheiten entstehen können.

Otto, was ist deine größte Sorge für die Zukunft des HausDrei und der Hamburger Stadtkultur? Und was deine Hoffnung?

Das HausDrei muss unbedingt weiterhin sein Umfeld, den Stadtteil im Fokus haben und sich klar positionieren: Das HausDrei ist für alle da! Natürlich insbesondere für diejenigen, die strukturell oder anderweitig benachteiligt sind. Die integrative Kraft eines „Dritten Ortes“, der sowohl moderieren kann als

auch Impulse in das Gemeinwohl geben kann, ist der dynamische, harte Kern von Stadtkultur. Wie die „Frucht“ von außen aussieht, variiert natürlich von Quartier zu Quartier. Ich hoffe, dass das HausDrei – ebenso wie die Stadtkultur insgesamt – zukünftig auf diesem Wege weiter geht und wächst, um für die lokalen Communitys in den kommenden Krisen ein offener, diverser Treffpunkt und Ort des Austauschs und der Selbstvergewisserung zu sein. Verbundenheit und Selbstwirksamkeit sind Erfahrungen, die unsere Milieus in den Quartieren stärken gegen Orientierungslosigkeit, Hass und Spaltung. Meine Rede zum 40-jährigen Jubiläum des HausDrei, gleichzeitig meine Abschiedsrede, habe ich beendet mit den Worten: Das HausDrei leistet einen enormen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität. Es prägt und stärkt das Quartier – ist Rückzugsort, Trainingscamp für Toleranz und Demokratie und Zukunfts-Labor für „ein gutes Leben“. Das wünsche ich mir zukünftig für das HausDrei – und die ganze Stadtkultur.

Christine, was sind deine Sorgen und Hoffnungen?

Über die größte Sorge möchte ich hier gerade gar nicht viel sagen. Otto hat in seiner Antwort schon einiges gesagt, das ich nur bestätigen kann. Da sieht man, dass er noch ganz in seinem Element und eben doch mit Kopf und Herz noch im HausDrei ist.

Wir sind im Haus gerade dabei, unser Leitbild neu zu erarbeiten und dabei entstand für mich im Gespräch mit Kolleg*innen ein Bild vom HausDrei als eine Art altes verwildertes Gewächshaus ohne Scheiben, schützend und zugleich offen, in dem die darin und darum lebenden Geschöpfe lange Wurzeln geschlagen haben und miteinander verwachsen. Es fallen Samen auf den Boden, es fliegen Samen durch die Luft und daraus wächst in dem entstandenen fruchtbaren Humus in dem alten Haus wieder etwas Neues. Das ist mein hoffnungsvolles Bild für das HausDrei und auch für die Stadtkultur in Hamburg. Da steckt viel Kraft für Emergenz und Innovation drin, mit der wir in der Stadtkultur den Krisen entgegen-treten können.

Danke an euch beide für die Beantwortung unserer Fragen. ■

KONTAKT

HausDrei
Hospitalstr. 107 · 22767 Hamburg-Altona
040/388998 · info@haus-drei.de · www.haus-drei.de

Prozess statt Cut

Stephan von Löwis of Menar hat 1987 sein erstes Kinder-Festival in Hamburg veranstaltet und ein Jahr später den Verein **KinderKinder** gegründet, der neben dem internationalen Festival „KinderKinder“ unter anderem auch die Musikfeste „laut und luise“ und „klangfest“ veranstaltet. **Nehle Mallasch** startete im Februar 2019 bei KinderKinder als stellvertretende Geschäftsführerin – direkt mit der Perspektive, den Posten von Stephan in wenigen Jahren zu übernehmen – und hat dann recht spontan schon im April 2021 die künstlerische Leitung und Geschäftsführung angetreten. Trotzdem ist der Wechsel ein allmählicher Prozess, da Stephan noch in Teilzeit aktiv ist.

Stephan, wie habt ihr bei KinderKinder den Wechsel vorbereitet?

STEPHAN VON LÖWIS OF MENAR: Im Grunde wurde der Wechsel seit fast zwei Jahrzehnten vorbereitet. Es gab einige Versuche, eine starke Persönlichkeit zu finden, die den Laden später übernehmen könnte. Unterschiedlichste Gründe führten zum Scheitern. Ein unrealistisches, strukturelles Konzept von meiner Seite, zu hohe Gehaltsvorstellungen und vieles mehr.

Nehle hat zunächst zwei Jahre als stellvertretende Geschäftsführerin gearbeitet – wir sind bei KinderKinder zu dritt und arbeiten partnerschaftlich als Team zusammen – und ich freue mich, dass sie sich der Herausforderung stellt.

Wann hast du eigentlich mit KinderKinder angefangen?

Ich war schon länger im Kulturbereich aktiv, da schlugen mir Kollegen vor, ein Westberliner Kinderfestival nach Hamburg zu holen. Das machte ich, ohne zu ahnen, dass es mein Leben verändern würde. So fand 1987 das erste Kinder-Festival statt. Überzeugt von der gesellschaftlichen Notwendigkeit, Kindern Kunst und Kultur näherzubringen, gründete ich im darauffolgenden Jahr den Verein KinderKinder als Träger für das Projekt.

Du bist noch weiter bei KinderKinder aktiv.

Wann planst du „endgültig zu gehen“?

Keine Ahnung, solange es Spaß macht und ich gebraucht werde, bin ich da. Ich entwickle gerade eine Produktion mit drei

DER
LÄNGERE
ÜBERGANG



Stephan ist nicht der einzige „Alte“, der geht: Hier spielt er bei der Verabschiedung von Peter Rautenberg im Goldbekhaus

FOTO: AHMAD AL-ZAHER

großartigen Künstlerinnen: „Geschöpft“. Premiere ist Ende November bei unserem Festival. Ich hoffe, es wird wunderbar.

Dir fällt das Loslassen aber schwer, oder?

Ich freue mich, dass das, was ich mit KinderKinder aufgebaut habe, in die Zukunft geführt wird. Dass vieles deutlich anders wird, ist richtig, aber gewöhnungsbedürftig.

Was ist deine größte Sorge für die Zukunft des Vereins?

KinderKinder hat bis heute keine Basisfinanzierung und der Kulturbehörden-Beitrag zur Förderung der meisten jährlich wiederkehrenden Projekte ist seit Jahren gleichgeblieben. Aber alles wird bekanntlich teurer, sodass mehr und mehr Geld von Stiftungen und anderen Geldgebern eingeworben werden muss. Wie lange geht das gut? ■

FOTO: SEVERIN RENKE



Nehle Mallasch ist seit April 2021 die neue Geschäftsführerin

Nehle, was hast du vor KinderKinder gemacht?

NEHLE MALLASCH: Nach der Schule habe ich zuerst als Musikredakteurin für eine Hamburger Fernsehagentur, Hamburger Stadtmagazine und 3sat als freie Autorin gearbeitet. Dann habe ich in Freiburg Internationales Kulturmanagement studiert und später zunächst als Pressereferentin, dann als Projekt- und Produktionsleitung bei der HipHop Academy gearbeitet. Freiberuflich habe ich am Thalia Theater den Jugendperformance Wettbewerb „unart“ über mehr als zehn Jahre als Projektleitung betreut und weiterentwickelt. Außerdem habe ich eigene Theatergruppen geleitet und dramaturgische Projekte betreut. Für Proquartier habe ich zum Beispiel die „Live im Quartier“-Reihen kuratiert.

Wie habt ihr bei KinderKinder den Wechsel vorbereitet?

Im ersten Jahr habe ich mich einfach eingebracht, wo ich konnte, und wir haben uns als Dreier-Team so aufgeteilt, wie es uns

sinnvoll erschien. Durch die Corona-Pandemie kam dann aber schnell alles ganz anders als gedacht und wir haben auf einmal alle neue Projekte entwickeln müssen oder dürfen, die sich von unserer sonstigen Jahresdramaturgie unterschieden haben. Mir ist immer gesagt worden, in zwei bis vier Jahren würde ich perspektivisch die Geschäftsführung übernehmen. Dass der Wechsel dann schon nach zwei Jahren kam, war recht spontan. Da Stephan nur in Teilzeit in den Ruhestand gegangen ist und noch arbeitet, ist der Wechsel aber eher ein Prozess als ein plötzlicher Cut.

Hast du Tipps oder kannst du Methoden für einen gelungenen Generationswechsel empfehlen?

Die Idee, ein bis zwei Jahre gemeinsam zu arbeiten, finde ich empfehlenswert. Ich verstehe mich zum Glück sehr gut mit Stephan und KinderKinder ist sein Baby: Er hat den Verein gegründet, aufgebaut und die unterschiedlichen Veranstaltungsformate sehr erfolgreich fest in der Hamburger Kulturszene verankert. Ich kann also gut verstehen, dass er noch nicht so ganz loslassen mag. Dennoch: Ich habe mir vorgenommen, wenn es bei mir soweit ist, den Weg für jemand Neues frei zu machen und nicht noch ein bisschen oder halb dabei zu bleiben. Das ist letzten Endes sicherlich der einfachere Weg.

Was muss sich ändern in der Stadtteilkultur, damit sie ein attraktives Arbeitsfeld für Menschen wie dich ist und bleibt?

Inhaltlich ist die Stadtteilkultur ein sehr attraktives Arbeitsfeld, aber: Eine stabilere Finanzierung wäre toll. Und auch ein Lohn, der ein Leben in einer Stadt wie Hamburg möglich macht. Von meinem Lohn als Geschäftsführerin kann ich zum Beispiel gar nicht leben, ich arbeite nebenbei immer noch freiberuflich und komme so gerade eben hin. Allerdings soll das nicht jammernd klingen – dafür habe ich einen Job, der sehr viel Spaß macht – das ist ja auch viel wert. ■

Nehle und Stephan, danke für die Beantwortung unserer Fragen.

KONTAKT

KinderKinder e.V.
Große Bäckerstraße 8 · 20095 Hamburg
040/2999 1137 · info@kinderkinder.de · www.kinderkinder.de

Früh strukturieren, Themen setzen und vernetzen

Seit 1994 ist **Michael Wendt** Geschäftsführer in der **MOTTE**. Fast 30 Jahre danach wird er kommenden Sommer 2023 in Rente gehen, seine Nachfolge steht noch nicht fest. Mit den Vorbereitungen für den bevorstehenden Generationswechsel hat Michael schon vor zehn Jahren begonnen: Er hat Seminare besucht, sich beraten lassen, reflektiert und strukturiert, beharrlich das Team ins Boot geholt und ein Netzwerk aufgebaut.

BEVOR-
STEHENDER
WECHSEL



Michael Wendt geht
nächstes Jahr in Rente

FOTO: MOTTE

Wie habt ihr in eurem Haus den Wechsel vorbereitet? **Was hat bisher gut funktioniert, was nicht so gut?**

Zunächst muss unterschieden werden zwischen WIR und meiner Person. Ich habe schon 2012 damit begonnen, mich auf den Wechsel vorzubereiten. Zwei Dinge waren entscheidend: Ein guter Tipp eines Rentners, bereits 10 Jahre vor der Verrentung daran zu denken, was für danach aufzubauen wäre. Außerdem hatte ich zu dem damaligen Zeitpunkt den dringenden Wunsch, noch einmal darüber nachzudenken, ob ich die Tätigkeiten in der MOTTE bis zur Verrentung beibehalten oder noch einmal etwas ganz Anderes in Angriff nehmen wollen würde. Ich entschied mich für die MOTTE. Dann schaute ich auf das MOTTE-Geschehen und fing an, mir diesbezüglich Ziele zu setzen.

Im Rahmen des Common Purpose Netzwerks nahm ich an einer Seminarreihe über die zu erwartende Verrentung teil. Eine super Entscheidung für eine neue Netzworkebildung und eine gute Hilfe bei der Strukturierung der daraus folgenden Themensetzungen.

Wie wurde der Wechsel dann im Team angegangen?

Vor zirka sechs Jahren begann ich damit, MOTTE-intern in den Gremien auf den Generationswechsel aufmerksam zu machen. Das hat aber so leider nicht geklappt. Erst etwa ein Jahr vor der Verrentung der ersten Kollegin 2019 gelang es,

das Thema zu setzen. Seit diesem Jahr, als der zweite Kollege Clemens Hoffmann-Kahre verrentet wurde, ist zumindest den meisten klar geworden: Beim Generationswechsel muss die Verantwortungsübernahme vielfältig stattfinden. Eine Organisationsentwicklung 2020/21 und die intensivere Arbeitsphase 2022, setzten das Thema endgültig. Nun – Mitte 2022 – sieht die Entwicklung sehr vielversprechend aus. Das frühe Einleiten und die stete Reflexion haben sich aber meines Erachtens gelohnt. Es fühlt sich gut an.

Hast du Tipps oder kannst du Methoden empfehlen?

Mit genug Zeit für die Vorbereitung starten. Mitstreiter*innen finden. Relevante Arbeitsbereiche frühzeitig beteiligen. Netzwerk aufbauen beziehungsweise externe Netzwerke suchen – der Blick von außen ist enorm wichtig. Individuelle Beratung in Anspruch nehmen. Nachhaltig die organisationsinterne Beschäftigung mit dem Thema einfordern und organisieren. Methoden der prozessorientierten Selbsthinterfragung aneignen und anwenden. Klare Signale an alle Beteiligten und die Vorstände und Vereinsmitglieder senden. Arbeitsvorgänge frühzeitig abgeben. Mit zeitlichem Vorlauf Transparenz der Geschäftsvorfälle herstellen und/oder Gespräche darüber anbieten. ■

Danke Michael, für deine Tipps!

Wichtig ist Offenheit auf beiden Seiten

Christiane Orhan hört im nächsten Jahr nach 35 Jahren im **Kulturladen St. Georg** auf. 1988 hat sie mit einer hauptamtlichen Dreiviertelstelle angefangen und die Geschäftsführung ein Jahr später übernommen. Ihre Nachfolge steht noch nicht fest: Christiane läßt sich überraschen und hofft auf gegenseitige Offenheit und eine finanzierte Einarbeitungsphase.

BEVOR-
STEHENDER
WECHSEL



FOTO: CHRISTIANE ORHAN

Christiane Orhan möchte die 35 Jahre noch voll machen

Wie bereitet ihr in eurem Haus den Wechsel vor?

Wir haben schon länger darauf geachtet, ein generationengemischtes Team zu sein und das hat sich bisher bewährt. Leider können wir die Stelle aber doch nicht aus unserem „Dunstkreis“ nachbesetzen, insofern lassen wir uns überraschen, wer kommt. Und natürlich wird jede neue Person die Stelle anders ausfüllen. Das ist ja auch gut so, so wird es neue Impulse geben. Wichtig ist meines Erachtens die Offenheit auf beiden Seiten und die gegenseitige Achtung. Wir hoffen, dass wir eine Zeit für die Einarbeitung finanzieren können.

Was muss sich ändern in der Stadtkultur, damit sie ein attraktives Arbeitsfeld für guten Nachwuchs ist und bleibt?

Es wäre gut, wenn der administrative Bereich verschlankt werden könnte, zum Beispiel wenn entsprechend des Doppelhaushaltes der Stadt Hamburg auch die Stadtkultur zwei Jahresetats bekäme sowie die regelmäßigen und dringend benötigten Quartierfondförderungen direkt in die institutionelle Förderung aufgenommen werden würden. Auch die Verwaltung in der Behörde hätte dann deutlich weniger Arbeit.

Was ist deine größte Sorge für die Zukunft des Kulturladens und der Hamburger Stadtkultur?

Ich hoffe, dass sich weiterhin genügend Kolleg*innen finden, die Lust haben, diese spannende menschenverbindende und kreativitätsfördernde Arbeit trotz permanenter finanzieller Unsicherheit weiterzuführen.

Fällt dir das Loslassen schwer? Oder kannst du das zur Zeit noch nicht sagen?

Dadurch, dass ich mich jetzt schon darauf vorbereite und es ein sehr bewusster Schritt ist, eher nicht. Ich möchte ja wieder über meine Lebenszeit verfügen können. Zeit für meine Enkelinnen, zum Reisen und so weiter.

Aber die Inhalte, die richtig Spaß machen, wie meine Veranstaltungsformate oder die Entwicklung von Projekten, werde ich bestimmt vermissen, auch meinen täglichen Arbeits-Fahrradweg um die halbe Alster und viele nette Menschen. ■

Danke für die Beantwortung der Fragen, Christiane.

Generationenwechsel in der Soziokultur

Die Soziokultur kommt nach ihrem 40- bis 50-jährigen Bestehen zu ihrem ersten Generationenwechsel: als Kulturform wie auch ganz persönlich mit den Menschen, die sich nach und nach verabschieden und denen, die neu kommen. Ingrid Wagemann ist seit 2001 Regionalberaterin des Landesverbandes Soziokultur Niedersachsen und hat auch im Rahmen des Förderprogramms „soziK_change“ der Stiftung Niedersachsen viele Generationswechsel begleitet. Im *stadtkultur magazin* erzählt sie, was sie bei einem Wechsel in der Geschäftsführung empfehlen kann.

AUTORIN: INGRID WAGEMANN

Viele soziale und kulturelle Initiativen entstanden vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungen in den 1970er und 1980er Jahren. Die Entstehung der ersten Kulturorte in Fabrikgebäuden, Lagerhallen, Mühlen, Molkeereien, Scheunen und allen nur möglichen Leerständen lag in dieser Zeit. So unterschiedlich sie auch waren, diese neuen Kulturorte mussten erstritten werden und wurden bekämpft oder zumindest kritisch beäugt, denn sie unterschieden sich in Inhalt und Form, in Haltung und Zielen deutlich von den bis dahin üblichen Kulturformen. Kulturorte sind durch Initiativen entstanden, die zu Vereinen wurden. Die, die jetzt gehen, gehören zu großen Teilen zu dieser Gründer*innengeneration.

DER GENERATIONENWECHSEL

Heute ist es im Zusammenhang mit

einem Generationenwechsel in der Leitung hilfreich, wenn sich die Beteiligten über ihre Rollen und Wirkungsweisen im Klaren sind und miteinander darüber sprechen können. Spätestens jetzt werden Strukturen und Mechanismen im soziokulturellen Zentrum sichtbar, weil aufmerksame und mutige Neueinsteiger*innen sie hinterfragen. Im Generationenwechsel versuchen wir einen guten Übergang in der Verbindung von Bestehendem und Neuem. Gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Loslassen-Können sind wichtige Voraussetzungen für gelingende Veränderung und ein Kraftakt für die Beteiligten. Das „Nicht-loslassen-Können“ stellt aus meiner Sicht eine große Gefahr für die notwendige Weiterentwicklung eines Zentrums dar.

Die klare Trennung, mit Abschied und Neubeginn, kommt mir als Außen-

stehende oft als die beste Lösung vor. In der Praxis ist das jedoch nicht immer eine Option. Als Ehrenamtler*in im Vorstand gibt es erstmal keinen zwingenden Grund, sich zu verabschieden. Auch hauptamtliche Geschäftsführer*innen, die in den Ruhestand gehen, trennen sich nicht immer leicht von „ihrer“ Einrichtung. Für sie war die Arbeit in einem soziokulturellen Zentrum viel mehr als ein Arbeitsplatz, es gibt eine starke Identifikation mit dem Haus, welches sie teils über Jahrzehnte aufgebaut und gestaltet haben.

EINE NEUE GESCHÄFTSFÜHRUNG - ES VERÄNDERT SICH ETWAS IM SYSTEM

Als Neue*r in einem bestehenden Zentrum sehen sich die jungen Geschäftsführungen gewachsenen Strukturen gegenüber. Im Vorstand und Team eines sozio-

kulturellen Zentrums ist die Haltung mit Blick auf eine neue Geschäftsführung in der Regel erstmal positiv und unterstützend. Schließlich wurde sich für diese Person für die beschriebene Aufgabe entschieden. Im Alltag wird sich zeigen, wie das Neue mit den vorhandenen Strukturen und Arbeitsweisen zusammen passt, wenn der oder die Neue ungewohnte Arbeits- und Kommunikationsformen mitbringt, Ideen für neue Inhalte hat, neue Zielgruppen erreichen will.

Die jungen Geschäftsführer*innen sind nicht angetreten, um genauso zu sein wie ihr*e Vorgänger*in. Das würde ihnen auch nie gelingen. Sie kommen mit einer eigenen Persönlichkeit, einer eigenen Haltung und eigenen Vorstellungen davon, wie sie arbeiten wollen.

Jede neue Geschäftsführung macht Erfahrungen mit Vorbehalten und Widerständen. Jede Veränderung kann eine Verunsicherung darstellen und Widerspruch hervorrufen. Es gibt eingeübte Kommunikations- und Entscheidungswege, gewachsene Formen der Zusammenarbeit auch ohne Arbeitsplatzbeschreibungen.

Wie ist der Umgang mit Konflikten in einem Zentrum? Wie ist die Zusammenarbeit in den Teams oder Gruppen, zwischen Vorstand, Geschäftsführung und Team, wie ist die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen? Gibt es alte Konflikte, die weiterwirken? Das alles erfährt man nicht durch reines Nachfragen oder durch eine entsprechende Recherche, vieles wird erlebt und ist spürbar in konkreten gemeinsamen Situationen. Hintergründe sind auch nicht immer bewusst oder konkret zu benennen.

Wer also mit viel Energie und Begeisterung antritt und eigene Ideen umsetzen will, kann bei zu hohem Tempo sehr schnell auflaufen. Alle Mitarbeiter*innen müssen mitgenommen werden und das erfordert oft mehr Zeit, als man denkt. Sich selbst zu bremsen, möglichst ohne dabei blockiert zu sein, wäre sinnvoll. Dazu muss eine neue Geschäftsführung sehr viel Geduld aufbringen. Sich diese Zeit zu nehmen und die Akteur*innen in den jeweiligen Arbeitsfeldern kennenzulernen, wäre eine wichtige Vereinbarung für die ersten Monate.

DAS MOBILÉ

Stellen wir uns unsere Einrichtung wie ein System vor, in dem die einzelnen Elemente alle in einer bestimmten Art und Weise miteinander verbunden sind – vielleicht wie ein Mobilé, was sich insgesamt im Gleichgewicht hält. Jedes Mal, wenn sich etwas verändert, muss sich das System neu justieren mit dem Ziel, wieder ein Gleichgewicht herzustellen – mit Auswirkungen auf alle Elemente.

Eine neue Geschäftsführung stellt vom ersten Tag an eine gravierende Veränderung in diesem Gesamtsystem dar. Jemand geht raus, an den man über Jahre gewöhnt ist und von dem man weiß, wie mit ihm*ihr umzugehen ist. Jemand kommt rein und alle müssen sich bewegen, damit das System wieder ein Gleichgewicht findet. Nicht nur im

Hinblick auf die neue Person, sondern auch untereinander verändern sich die Verhältnisse.

TIPP 1: ZEIT

Generationenwechsel brauchen Zeit, davon gibt es im soziokulturellen Alltag erstmal keine Minute, die übrig ist. Trotzdem werden die Themen sich irgendwann Raum nehmen. Konflikte im Generationenwechsel kosten alle Beteiligte viel Kraft und Energie. Der Abschied von einer scheidenden Geschäftsführung und der Neubeginn mit einer neuen Leitung ist eine Zeit, in der viel Energie innerhalb des Systems gebraucht wird – nicht die beste Zeit für neue Aktivitäten und besondere Projekte nach außen. Wenn diese Zeit gut gelingt, das interne System wieder gut ausgerichtet ist, ist es leichter, gemeinsam mit Energie und Kraft wieder nach außen zu gehen.

TIPP 2: REFLEXION UND BEGLEITUNG

Zusätzlich zu der Beratung der Geschäftsführungen wäre eine Begleitung des Teams oder auch mit wichtigen Akteur*innen im Vorstand eine gute und wichtige Ergänzung.

TIPP 3: GELASSENHEIT

Wesentlich sind Vertrauen in die Arbeit der Kolleg*innen und „Loslassen-Können“ als Grundlagen für gelingende Veränderungen. ■

► Dieser Artikel erschien in der Dokumentation des Programms „Soziokultur im Change!“. Im stadtkultur magazin wurde der Artikel gekürzt veröffentlicht. Hier geht es zur ungekürzten Version als PDF.



STADTTEIL- KULTUR IM HERBST

Mehr Kultur gibt es unter:
www.kultur-hamburg.de

SA 1. OKTOBER

Sonstiges: Flohmarkt

Anmeldung über kurse@agdz.de

► Campus Steilshoop, Gropiusring 43A

SA 1. OKTOBER · 19.30 UHR

Konzert: Junge Klassik

im Kulturschloss Wandsbek

Mit Bläserquintett Elbwinds, 10/12€

► Kulturschloss Wandsbek, Königsreihe 4

SA 1. + SO 2. OKTOBER · 19.30 UHR

Theater: 40 Jahre State of the Arts

Mit dem Hajusom Ensemble

► Kampnagel, Jarrestraße 20

DO 6. OKTOBER · 20 UHR

Theater: TÖRN Cup

Der Hamburger Maestro™, 10€

► MOTTE, Rothestraße 48

FR 7. OKTOBER · 19 UHR

Tanz: Salsa-Workshop

Anmeldung erforderlich, 25€

► Freizeitzentrum Schnelsen,
Wählingsallee 16

FR 7. OKTOBER · 20 UHR

Konzert: Herje Mine

„Balkanology“ Tour 2022, 16€

► Zinnschmelze, Maurienstraße 19

SA 8. OKTOBER · 14 UHR

Sonstiges: Die grüne ella

Repair-Café und Büchertausch,
Eintritt frei

► ella Kulturhaus Langenhorn, Käkenflur 30

MI 12. OKTOBER · 20 UHR

Konzert: My Past's Gravity

Mit Diana Ezerex

► Honigfabrik, Industriestraße 125-131

DO 13. OKTOBER · 20 UHR

Improtheater:

30 JAHRE STEIFE BRISE

Die Jubiläumsshow

► LOLA, Lohbrügger Landstraße 8

FR 14. OKTOBER · 20 UHR

Konzert: Sheen-Trio

Zwischen Klassik, Free-Jazz

und persischer Musik, 15€

► KUNSTKLINIK, Martinstraße 44a

SA 15. OKTOBER · 11 UHR

Online-Workshop:

Hass gegen alles Weibliche

Mit: Sophie Groß und Hanna Krügener
vom kribi kollektiv

► W3_, Nernstweg 32-34

SA 15. OKTOBER · 15 UHR

Lesung: Volle Fahrt voraus!

Lesung für Kinder, Eintritt frei

► Kulturschloss Wandsbek, Königsreihe 4

SO 16. OKTOBER · 11 UHR

Kindertheater: DA GEFAHR!

50 gefährliche Dinge (die Kinder unbedingt
tun sollten), 10€

► FUNDUS THEATER, Sievekingdamm 3

DI 18. OKTOBER · 17 UHR

Konzert: Hanse Swingers

Bramfeld swingt im Brakula, 8€

► Bramfelder Kulturladen,
Bramfelder Chaussee 265

FR 21. + SA 22. OKTOBER

Kreativ: CreACTIVEyouth

Inklusive Workshopstage für Jugendliche
und junge Erwachsene

► Goldbekhaus, Moorfuhrweg 9

SA 22. OKTOBER · 11 UHR

Lesung: Die Literaturkantine

Immer am 4. Sonnabend im Monat, Eintritt frei

► KUNSTKLINIK, Martinstraße 44a

DO 27. – SO 30. OKTOBER

Fest: 10. Hamburger Gitarrenfestival

Mit Konzerten, Workshops, Meisterkursen
und Vorträgen präsentiert
von GitarreHamburg

► Kulturhof Dulsberg, Alter Teichweg 200

SA 29. OKTOBER · 20 UHR

Konzert: Ikh hob dikh tsufil lib

Traditionelle Klezmermusik mit A Mekhaye, 10€

► Kulturhaus Eidelstedt, Alte Elbgaustraße 12

FR 4. NOVEMBER · 20 UHR

Lesung: Mord und Totschlag in Hamburg

Mit Sven J. Olsson und Carola Christiansen

► Horner Freiheit, Am Gojenboom 46

FR 11. NOVEMBER · 18 UHR

Kindertheater: Immer Mehr

Premiere von Theater am Strom, 12€

► FUNDUS THEATER, Sievekingdamm 3

MO 14. NOVEMBER · 17.30 UHR

Sonstiges: Laternen laufen in Jenfeld

Mit Spielmannszug, Eintritt frei

► Jenfeld-Haus, Charlottenburger Str. 1

DI 15. NOVEMBER · 20 UHR

Konzert: Abi Wallenstein's Spirit of the Blues

Mit Abi Wallenstein und Gästen, 22€

► Freizeitzentrum Schnelsen, Wählingsallee 16

DO 17. NOVEMBER · 19 UHR

Diskussion: Gleicher Lohn für gleiche Arbeit?

Der Gender Pay & Pension Gap in globaler
Perspektive

► W3_, Nernstweg 32-34

FR 25. NOVEMBER · 20 UHR

Konzert: Skaramanga

Special guest: Beat Crazy, 15/12 €

► LOLA, Lohbrügger Landstraße 8

FR 25. NOVEMBER · 20 UHR

Lesung: Mord und Totschlag in Hamburg

Mit Reimer Boy Eilers und Anja Marschall

► Horner Freiheit, Am Gojenboom 46

SA 26. NOVEMBER · 20 UHR

Konzert: Daniel Kahn besingt seine Foterlender

Klezmer und mehr

► Goldbekhaus, Moorfuhrweg 9

SO 27. NOVEMBER · 15.30 UHR

Bühne: Jenfelder Geschichten

Für Groß und Klein von der Kulturinitiative

Jenfeld und Musik-aus-Jenfeld, Eintritt frei

Jenfeld-Haus, Charlottenburger Str. 1

SA 8. DEZEMBER · 10 UHR

Kindertheater: Sieben allein Zuhause

Von Theater Albersmann, 4€

► ella Kulturhaus Langenhorn, Käkenflur 30