

## ■ Transformation als Daueraufgabe

### Erfahrungen aus dem Kulturzentrum zakk in Düsseldorf

Jochen Molck

Spielen, wo es gärt«, schrieb die NRZ mal über das Programm im zakk. Dass die soziokulturellen Initiativen und Zentren meist dichter an aktuellen gesellschaftspolitischen Fragestellungen und Entwicklungen sind als viele andere Kultureinrichtungen, wird selten in Frage gestellt. Trotzdem müssen wir als MacherInnen uns selbstverständlich immer wieder auch selbst die Frage stellen, ob und wie wir den eigenen Ansprüchen, die in Satzungen, Leitbildern und Zielvereinbarungen einmal festgelegt wurden, noch genügen. Entsprechen die formulierten Ziele noch den Realitäten einer sich immer schneller verändernden Gesellschaft? Ökonomisierung, Digitalisierung, Migration und demographischer Wandel sind nur einige Stichpunkte, die, ob gewollt oder nicht, Auswirkungen auf die alltägliche Kulturpraxis haben.

Ein Blick auf die Programmseiten und auf die Kooperationspartner zeigt die Beweglichkeit der Zentren, die programmatisch mit ihrem Angebot – einige mehr, einige etwas weniger – gut aufgestellt sind. Aber was bedeuten die gesellschaftlichen Veränderungen für die Institutionen selber, welche Transformationsprozesse laufen intern ab, welche nur schleppend oder gar nicht? Wie gehen die Zentren damit um, vor allem vor dem Hintergrund eines hohen Flexibilisierungsdrucks und chronischer Unterfinanzierung?

In Bezug auf die Kulturszene verwende ich gerne das Bild von den »Tankern« und den »Schnellbooten«. Letztere sind sehr manövrierfähig, flexibel einsetzbar und schnell vor Ort. Aus eigener Erfahrung weiß ich aber auch, wie schnell eine raue See ein wendiges Schnellboot ins Schaukeln oder gar zum Kentern bringen kann, wie schnell eine kleine Crew von den Anforderungen überfordert ist und dass der Verbrauch an Treibstoff, um im Bild zu bleiben, ständig optimiert werden muss.

Rund die Hälfte unseres Budgets verausgaben wir im Kulturzentrum zakk in Düsseldorf für unser Personal. Die Gründergeneration spielt schon lange keine Rolle mehr, mittlerweile gestaltet die 4. Generation der ProgrammacherInnen das kulturelle Angebot, Menschen, die bei der Gründung des zakk meist noch nicht geboren waren. Sie sind anders ausgebildet und sozialisiert als die Gründermütter und -väter. Die nächste Generation steht in Form von AssistentInnen, VolontärInnen oder PraktikantInnen schon in den Startlöchern. Wenn heute eine Stelle ausgeschrieben wird, was nicht so häufig vorkommt, steht dort in der Regel der Satz »Wir bitten besonders Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund um eine Bewerbung«. Obwohl wir insgesamt nicht schlecht dastehen, gibt es im Detail durchaus noch Defizite, kaum Frauen in der Technik, weni-

ge MigrantInnen in verantwortlichen Positionen.

Was macht der Kollege, der sich vom Zivi zum verantwortlichen Veranstaltungstechniker hochgearbeitet, aber auch immer weniger Lust hat, Bühnenelemente oder Crashbarriers zu schleppen? Oder der Thekenverantwortliche, der nach zehn Jahren Nachtschichten jetzt vielleicht Familie und Kinder hat? Es wäre leicht, dies als individuelle Fragen abzutun, hier geht es auch um strukturelle Entwicklungen.

Dabei können sich auch gute Ideen als Sackgassen erweisen: Mit viel Engagement sind wir in die Ausbildung von Veranstaltungskauffrauen und -männern eingestiegen. Unsere Azubis absolvierten ihre Prüfungen mit Auszeichnungen, aber fanden keine richtigen Jobs im Kulturbereich und arbeiten heute im Immobiliengeschäft, als Grundschullehrerin oder im Einzelhandel. Stattdessen haben wir nun ein Volontariatsmodell entwickelt, um Studierenden oder Azubis einen besseren Einstieg in die Praxis zu ermöglichen.

Ein anderer Bereich: Jahrzehntlang finanzierten viele Zentren ihr Kulturangebot durch einen Mix aus öffentlichen Zuschüssen und gut laufenden Partys, Vermietungen oder Gastronomie. Nur wenigen Zentren ist es gelungen, ihre öffentlichen Zuschüsse substanzial zu erhöhen, die Realität sind eher Stagnation oder periodisch wiederkehrende Kürzungsrunden. Auch die lukrativen Partys, oft im soziokulturellen Kontext »erfunden«, haben sich wegen einer stark segmentierten Lifestyleentwicklung längst in kleinere Clubs verlagert. Die besuchermäßig erfolgreichste Party im zakk ist heute die vor zehn Jahren gestartete 50plus-Party. Trotzdem haben wir zunehmend junges Publikum im Haus, aber eher bei Poetry Slam, Konzerten oder hippen Clubevents ab Mitternacht, bei Veranstaltungen die »Geld kosten«. Jetzt müssen wir auch mit Konzerten, Lesungen und Projekten »Geld verdienen«, ohne dabei unsere soziokulturellen Ansprüche zu opfern. Dafür gibt es kein Patentrezept, sondern es erfordert das sorgfältige Drehen an vielen kleinen Schrauben.

Vor zehn Jahren haben wir im zakk, angestoßen durch eine temporäre Krise, einen bewussten Schritt zur interkulturellen Öff-



Electro-Swing-Party im »zakk«; © Christof Wolff

nung gemacht. Heute profitieren wir davon, nicht nur kulturpolitisch, sondern auch schlichtweg ökonomisch. Das Publikum hat sicher verändert, nicht nur beim »Tag der Vielfalt«, sondern bei Konzerten, Kabarettveranstaltungen, Projekten und Diskussionsveranstaltungen. Eine ganze Reihe unserer Kooperationspartner kommt aus dem Bereich der MigrantInnen-Selbstorganisationen und organisiert jetzt hier eigene Veranstaltungen vom Musikfestival bis zum Literaturfrühstück.

Was lässt sich aus den Erfahrungen verallgemeinern? Transformationen sind langfristige Prozesse, die in der Regel eine ganze Organisation betreffen, die aber unterschiedlich schnell oder langsam daran beteiligt ist. Diese Veränderungen setzen eine grundsätzliche Entscheidung auf der Leitungsebene, wie immer sie ausgestaltet ist, voraus. Selten ändert sich alles von heute auf morgen, wichtig ist aber, den Prozess transparent zu machen und für die Umsetzung der Ziele intern zu werben und möglichst zu begeistern. Trotzdem werden nie alle mitziehen, es wird Widerstand gegen Veränderungen geben, weil so genannte »Komfortzonen« betroffen sind. Solche Transformationen werden immer auch Gewinner und Verlierer haben, da darf man sich keine Illusionen machen. Auch Fehler und Sackgassen werden sich auftun. Ein befreundeter Psychologe sagte mir mal: »Wären wir als Kleinkind nicht so oft hingefallen, hätten wir nicht laufen gelernt.« Notwendig ist es, kollektiv aus den Fehlern zu lernen. Für einen Umgestaltungsprozess braucht es ausreichend Zeit, um neue Verhaltensweisen einzuüben, aber auch nicht zuviel, damit die Ziele nicht aus dem Blick geraten.

Gerade im Personalbereich kommt es auf einen gelungenen Mix an Fähigkeiten, Temperamenten, kulturellen Hintergründen, Generationen und Geschlechtern an. Team- und Kommunikationsfähigkeiten werden dabei zu Schlüsselqualifikationen. Erfahrung – ... das haben wir schon immer so gemacht – kann auch ein Hemmschuh sein. Klare interne Strukturen kennzeichnen sowohl Verantwortungsbereiche als auch Spielräume, sie verringern die Reibereien untereinander. Der externe Blick von außen kann sehr hilfreich sein, um den Wald vor lauter Bäumen noch zu erkennen.

Der wichtigste Punkt ist meiner Ansicht nach aber, den Transformationsprozess selber anzustoßen und nicht erst auf die Krise zu warten. In Zeiten, in denen es gut läuft, gibt es einfach mehr Gestaltungsmöglichkeiten als unter Sparzwang und Existenzdruck. »Nur wer sich verändert bleibt sich treu« – so abgedroschen der Spruch sein mag, im Kern ist er richtig. Es kommt allerdings darauf an, Inhalt, Richtung und Tempo der Veränderung selber in der Hand zu behalten.

## FONDS SOZIOKULTUR

### Jetzt bewerben für das zweite Halbjahr 2016

#### Offene Ausschreibung für soziokulturelle Projekte und Innovationspreis Soziokultur

#### Hoffnung als Prinzip – Projekte zu Flucht und Flüchtlingen

Über Flüchtlinge reden, ist das Eine. Mit verzweifelten und traumatisierten Flüchtlingen reden das Andere. Die Hauptsache für sie: erst einmal ankommen. Auf ein Überleben hoffen. Dann trotz aller Verluste den Neuanfang hier oder anderswo wagen. ■■■ Für das Leben im Exil nach Perspektiven suchen. Dabei geht es um eine menschenwürdige Existenz, um das miteinander Sprechen und Zuhören, um ein neues soziales Miteinander in einer offenen Gesellschaft, um einen ersten Schritt zu einem gelingenden Leben.

Menschliche Kommunikation ist ohne Kunst und Kultur nicht denkbar. Schwierige Zeiten bedürfen aber auch der Solidarität und Empathie, um alltagstaugliche Hilfestellungen zu ermöglichen. ■■■ Soziokultur versucht immer, das Soziale und Kulturelle zu verbinden. Ihre Projekte bieten Unterstützung, regen zum Nachdenken an und sorgen dazu für Unterhaltung und Lebensfreude, denn »ohne Lachen geht die Welt zu Grunde«.

Im Jahr 2016 fördert der Fonds Soziokultur insbesondere Projekte zur Integration von Geflüchteten in unsere Gesellschaft. Künstlerische und kulturelle Arbeit erleichtern Begegnung und Austausch mit den Fremden. ■■■ Unser Ziel: Impulse zur Weiterentwicklung von Flüchtlingsprojekten zu setzen. Es gilt, die Vielfalt der Kulturen neu zu entdecken, die Chancen zur kulturellen und gesellschaftlichen Teilhabe im Miteinander weiter zu eröffnen.

#### Wettbewerb um die besten Projektideen

Zweimal jährlich ruft der Fonds Soziokultur TrägerInnen soziokultureller Projekte dazu auf, sich um Fördermittel zu bewerben. Die zweite Ausschreibung 2016 für Projekte mit Beginn in der zweiten Jahreshälfte widmet sich dem Thema »Flucht und Flüchtlinge«. ■■■ Vorbehaltlich der Bereitstellung der Haushaltsmittel des Fonds durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien stehen für die Projektförderungen im zweiten Halbjahr 2016 zirka 500.000 Euro zur Verfügung. Ein Teil davon wird an Projekte vergeben, die sich mit diesem Leitthema befassen. ■■■ Entdeckt und gefördert werden vor allem Projekte mit niedrighem Kulturangebot, die den Neuankömmlingen die Möglichkeit bieten, sich aktiv am kulturellen und gesellschaftlichen Leben zu beteiligen. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Die Bearbeitung des Leitthemas kann sich doppelt lohnen. Denn dieses Jahr wird zusätzlich zu den Fördermitteln wieder der Innovationspreis Soziokultur vergeben. ■■■ Der andere Teil der Fonds-Mittel wird weiterhin an Projekte aus dem vielfältigen Spektrum soziokultureller Arbeit vergeben, die sich zwar nicht ausdrücklich dem Leitthema widmen, aber auch Modellcharakter haben. Sie sollen neue Praxis- und Aktionsformen in der Soziokultur entwickeln und erproben – als Beispiel für andere Akteure und Einrichtungen. Damit regt der Fonds Soziokultur einen bundesweiten Wettbewerb um die besten Projektideen an. Offenheit ist gefragt, Freude am Experimentieren und Gestalten, Neugierde und die Bereitschaft, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben. ■■■ Kulturelle Initiativen, Zentren und Vereine sind aufgerufen, sich zu beteiligen und Anträge für das zweite Halbjahr 2016 zu stellen.

#### Einsendeschluss ist der 2. Mai 2016.

Es gilt das Datum des Poststempels.

Das Kuratorium des Fonds entscheidet am 30. Juni und 1. Juli 2016 abschließend über die eingegangenen Anträge.

#### Die Projekte dürfen nicht vor dem 15. Juli 2016 beginnen!

Nähere Informationen zur Ausschreibung und die Antragsvordrucke für die Mittelvergabe 2016 können über die Geschäftsstelle des Fonds oder über folgende Internet-Adresse bezogen werden: [www.fonds-soziokultur.de](http://www.fonds-soziokultur.de)

Fonds Soziokultur e.V. | Weberstraße 59a | 53113 Bonn  
fon 02 28.97 14 47 90 | info@fonds-soziokultur.de