

Eine Frage des Selbstvertrauens

Interview mit Michael Wendt, MOTTE, Hamburg

Die MOTTE gehört zum Urgestein der Soziokultur. Einschließlich der Vorlaufzeit steht sie nun fast vier Jahrzehnte im Dienste der Menschen. Was macht sie so stark?

Das sind:

- Vielfalt und Angebotsmix. Haupt- und ehrenamtliche Arbeit. Ausgewogenheit zwischen kulturell-kreativen und sozialen bzw. Betreuungsangeboten
- Kooperationen in der Binnenstruktur und Netzwerkarbeit nach außen (ca. 150 Partner). Ausgründungen, Angebotssegmente in die Eigenständigkeit überführen und Gründung neuer Unternehmen oder Organisationen, je nach Rechtsformbedarf
- Raumangebote vor Ort und an anderen Orten. Fachaustausche national und international. Flexibilität und Innovationsorientierung/Impulsgeberschaft. Kulturelle Bildungsarbeit. Balance zwischen Dauerangeboten und der Aufnahmebereitschaft für kurz-, mittel- und langfristige Projektierungen

Diese lange „Überlebensdauer“ ist sicherlich auch als große Managementleistung zu bezeichnen?

Die MOTTE kommt heute ohne ein professionelles Management nicht mehr aus – sicherlich im Gegensatz zu einigen z.B. basisorientierten Selbstverwaltungen. Soziokultur ist nicht das eine oder andere und das eine ist nicht das Gute und das andere nicht das Schlechte. Die jeweiligen Erfordernisse machen deutlich, was wie „gebraucht“ wird.

Könnte man auch von unternehmerischen Qualitäten der Geschäftsführung sprechen? Welche Bedeutung haben sie heute und vor allem in der Zukunft?

Die MOTTE hat seit 1979 eine Geschäftsführung, die neben der Buchhaltung auch Aufgaben des Personalwesens innehat. Ab 1992 sind Grundlage und Voraussetzung auch die betriebswirtschaftliche Ausbildung und entsprechende praktische Erfahrungen. Seit 1997 hat der Geschäftsführer die Fach- und Dienstaufsicht. Hinzu kommt die Fähigkeit, konzernähnliche Strukturen steuern zu können. Es müssen in der Politik und der öffentlichen Verwaltung

nicht nur die Strukturen auf bezirklicher (kommunaler) Ebene in die Arbeit mit einbezogen werden, sondern auch die Landesebene. Dabei geht es um Finanzierungen, Lobbyarbeit und die Absicherung der Kulturgenres in der Hamburger Stadtteilkultur (Soziokultur), aber auch um Jugendhilfe.

Private Finanzierungen, das Wirtschaften im Allgemeinen, eine kostenträger- bzw. kostenstellenorientierte Verwaltung, das Aufstellen und Verwalten eines komplexen wie umfangreichen Finanzierungsmixes sowie der Zwang zur Bilanzierung erfordern schon jetzt und erst recht zukünftig unternehmerisches Wissen und Handeln.

Ein aktuelles Beispiel ist die Bauherrenschaft bei der kompletten Grundsanierung unserer Gebäude. Dies betrifft den Brandschutz, die Barrierefreiheit und das Einhalten der Arbeitsstättenverordnung sowie anderer Vorschriften. Es geht dabei grundsätzlich um die Standort-sicherung. Wegen der sehr hohen Investitionssumme mussten neue langfristige Mietverträge abgeschlossen werden, um die Investition zu rechtfertigen. Zudem war/ist die Mittelakquise von größter Bedeutung.

Hinter dem Engagement steckt eine Menge Geld. Generiert der Wirtschaftliche Geschäftsbetrieb Einnahmen, die über den Bereich Gastronomie und Raumvermietung hinausgehen, z. B. aus Dienstleistungen auf dem Feld der Kreativ- und Kulturwirtschaft?

Die MOTTE hat gegenwärtig einen Haushalt von ca. 1 Mio. Euro ohne Investitionen. Diese sind mit ca. 2,5 Mio. Euro veranschlagt und bleiben bei unserer Betrachtung außen vor. Die Eigenmittelquote beträgt ca. 17%. Dieser Satz ist im Vergleich zu anderen Akteuren der Soziokultur niedrig. Die Globalrichtlinie der Hamburger Stadtteilkultur sieht nicht vor, einen bestimmten Kostendeckungsgrad erreichen zu müssen, sondern lässt aufgrund der jeweiligen Aufgabenakzeptanz seitens der Zuwendungsgeber individuelle Verhältnisse zu.

Die MOTTE hat drei Hauptzuwendungsbereiche: die Institutionelle Förderung eines Stadtteilkulturzentrums, die Jugend- und Jugendsozialarbeit und die Betreuung von Hortkindern.

Darüber hinaus werden jährlich zwischen 30 und 40 Einzelanträge zusätzlicher Förder- und Unterstützergelder abgerechnet.

Innerhalb dieses Strukturrahmens kann geringfügig „gewirtschaftet“ werden. Hohe Eigeneinnahmen erzielt der Verein nicht. Das Spendenaufkommen ist abhängig von der Vermittlungsmöglichkeit der jeweiligen Projekte in die Zivilgesellschaft.

Über Dienstleistungen im Bereich der Buchhaltung und Bilanzierung für Kooperationspartner werden Einnahmen erzielt. Für die *altonale GmbH*, die lokale Kulturveranstaltungen und das gleichnamige Straßenfest organisiert, übernimmt die MOTTE die Buchhaltung im Rahmen ihrer Tätigkeit als Mitgesellschafter. Wir haben damit eine Systemvernetzung installiert, um Binnen- und Außenkooperationen auch verwalten zu können bzw. Partner bei der Durchführung ihrer Tätigkeiten zu entlasten.

Die Akquisearbeit ist im Einzelfall so speziell, dass eine Darstellung den Rahmen dieses Interviews sprengen würde. Grundsätzlich jedoch sind alle in der MOTTE angewiesen, für Teilfinanzierungen zu sorgen bzw. der Geschäftsführung zuzuarbeiten. Es muss die grundsätzliche Bereitschaft vorhanden sein, selbst Gelder beschaffen zu wollen. Sonst würde das Prinzip der Aufgabenteilung und der komplexen Aufgabenbewältigung nicht funktionieren.

Bemerkenswert ist, dass der Anteil der selbst erwirtschafteten Mittel relativ gering ausfällt. Mangel an Gelegenheit oder systematisches Verhalten?

Wie gesagt, das liegt daran, dass wir im Großen und Ganzen nicht vordergründig darauf achten müssen. Die MOTTE wurde 1979 als eines der ersten Zentren in die Förderung aufgenommen. Sie wurde nicht an eine Veranstaltungsarbeit gekoppelt, die hohe eigene Einnahmen erwirtschaften muss. Das Ziel waren eher kleinteilige lokale Angebote. Hier wurde von Seiten des Zuwendungsgebers mit der Gründung bzw. der Grundlegung für die Förderung eine Aufgabentrennung vorgenommen, die bis heute gilt. Allerdings wollen wir uns nicht darauf ausruhen. Dennoch hat sich in den vergangenen 15 Jahren gezeigt, wie schwer es ist, private

Gelder zu akquirieren. Vor zwölf Jahren wurden wir quasi von der Politik genötigt, andere eigene Einnahmen zu erzielen – und die Spardiskussionen erzeugten hohen Druck. In diesem Zusammenhang ist eine damalige Investition zur Einrichtung einer professionellen Gastronomie zu verstehen, die aufgrund der großen Konkurrenz im Stadtteil mit über 100 Kneipen und Restaurants scheiterte. Wir konnten über einen Kooperationspartner dieses Restaurant noch zehn Jahre als Ausbildungsrestaurant halten, bis auch diese Finanzierungsquellen (Arbeitsmarktprogramme) bundesweit gestrichen wurden. Wir haben die Gastronomie aufgegeben und an dieser Stelle einen Stadtteiltreff für soziale Begegnung und Beratung eingerichtet. Wir sehen hier Bedarfe, die wir bei unseren Zuwendungsgebern auch durchsetzen konnten.

Besteht da nicht die Gefahr der Abhängigkeit vom Fördermittelgeber? Wo ist der finanzielle Spielraum für autonome Wege?

Ich glaube, das ist eine Frage des Selbstvertrauens. Abhängigkeiten gibt es immer und in jeder Struktur, ob mit oder ohne Geld. Es kommt auf den Umgang damit an und auf die Ziele, wo mensch hin möchte mit seinem Engagement/ seiner Arbeit.

Dass Zuwendungen einen besonders abhängig machen, ist schlicht Mythos. Aus insgesamt 40 Jahren intensiver Stadtteilarbeit ist hier vor Ort ein dialogisches Miteinander entstanden. Das betrifft Partner in der öffentlichen Verwaltung, der Politik und anderen aus der Zivilgesellschaft. Unternehmen haben Erfahrungen mit Projektpartnern gemacht und umgekehrt. Die Angst bzw. Unsicherheit sind einem selbstbewussten Miteinander gewichen. Wir können für uns feststellen, dass wir uns viele Wünsche in unserer Projektarbeit erfüllen oder neue Angebote unterbreiten können. Das hat sehr viel mit den Kompetenzen und Ressourcen zu tun, die wir uns hier vor Ort erarbeitet haben. Wir sind ein Ideenpool und ständig in Bewegung.

Unternehmerisches Handeln heißt – und dies gilt in übertragenem Sinne auch für Vereine –, eine wie auch immer gestaltete Organisation, zukunftsfähig zu erhalten. Ist

„betriebswirtschaftliches“ Denken in der Soziokultur verbreitet?

So grundsätzlich gefragt, kann ich das nicht beantworten. Aber sicher ist, dass doch wohl alle, die es betrifft, antworten würden, wie erfindetisch und kreativ sie sind.

Egal, ob ich einen Terminus aus der Wirtschaft benutze oder nicht, betriebswirtschaftliches Denken hat schlicht mit Form und Ausgestaltung einer Unternehmung zu tun, und dazu gehören soziokulturelle Zentren genauso wie Unternehmen der Wirtschaft. Wenn es Unterstützungsbedarf bei der Einführung eines neuen Instrumentes in der eigenen Organisationsentwicklung gibt, dann sollten diejenigen, die es können, die notwendige Unterstützungsleistung geben, die ein Fortkommen der betreffenden Organisation oder Initiative gewährleisten. In der Sache haben sich die Gruppen, Vereine, Vorstände, Mitglieder oder Mitarbeiter stets als flexibel und erfolgreich bewiesen. Sonst gäbe es die Erfolgsgeschichte Soziokultur doch gar nicht.

Dass Zuwendungen einen besonders abhängig machen, ist schlicht Mythos.

Probleme werden dann gelöst, wenn sie auftreten. Kreativ wirtschaften ist das Credo. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass mal ein Projekt oder ein Arbeitsbereich nicht mehr zu halten sind. Wenn der Vorlauf ausreichend ist, entwickeln wir Anschlusskonzepte oder wir improvisieren, weil wir Zeiträume überbrücken müssen. Nicht immer gelingt das, aber das ist relativ selten.

Inwieweit ist das ebenso optionsreiche wie auch komplizierte Konstrukt der vier Einnahme- und Steuerbereiche eines Vereins bei soziokulturellen Einrichtungen tatsächlich bekannt?

Das kommt eben ganz darauf an, wie mensch in diesen Kontext einsteigt. Was vor Ort gebraucht wird. Einstieg ist die Notwendigkeit zum Handeln oder aber die Lust am Wirtschaften. Das in der Fragestellung bereits enthaltene „options-

reich“ kann ich nur bestätigen: Ja, es lohnt, sich alle Möglichkeiten des Wirtschaftens anzueignen und sich damit auszuprobieren.

Wie wird sich die MOTTE in den nächsten Jahren positionieren?

Wir haben neue Mietverträge mit sehr günstigen Konditionen bis Ende 2039. Das allein gibt Perspektive. Uns trifft zurzeit nicht die Not durch Mittelkürzungen. Eine Evaluation der Hamburger Stadtteilkultur bescherte uns zumindest eine neue, offene Diskussion und einen konstruktiven Dialog mit der öffentlichen Verwaltung und Politik bis in die Bürgerschaft hinein. Dieser Umstand hat sehr viel mit der Absicherung des Kulturgenres an sich zu tun. Politisch ein Erfolg.

Allerdings haben wir es mit zukünftigen Veränderungen in allen Angebotsbereichen zu tun. Das ist wirklich grundsätzlicher Natur. Innerhalb der Zivilgesellschaft aber auch im Verhältnis zwischen Staat und Zivilgesellschaft sind Umbrüche im Gange, die auch vor unserer Arbeit nicht halt machen werden. Die MOTTE ist bereit, sich diesen Veränderungen zu stellen. Zu unseren Aufgabenveränderungen gehören u. a. das zukünftige Betreuen von Hortkindern an Schulen, die kulturelle Bildung an außerschulischen Lernorten und in der Schule, die Entwicklung eines Medienzentrums, die Aufnahme von Ideen aus der Bewegung der Neuen Ökonomie in Bezug auf die Weiterentwicklung unserer ehrenamtlich organisierten Werkstattarbeit, die engere Kooperation mit anderen Kulturorten, die Fortentwicklung unser interkulturellen Angebote, Inklusion u. v. a. m.

Wir sind gut aufgestellt und stets frohen Mutes, uns fortzuentwickeln. ■

www.dieMOTTE.de, www.ohrlotsen.de,
www.altonale.de

Das Interview führte Peter Krümmel.



MICHAEL WENDT ist Geschäftsführer des Stadtteil- und Kulturzentrums MOTTE in Hamburg.