



PERSPEKTIVEN

PERSPEKTIVEN

JAHRESBERICHT 2020
STIFTUNG NIEDERSACHSEN

06 EDITORIAL

der Generalsekretärin der Stiftung Niedersachsen, **Lavinia Francke**.

08 DISKURSRÄUME

Kulturorte können Orte des Diskurses, der politischen Auseinandersetzung und des Verhandeln der Welt sein. **Florian Malzacher** beschreibt in seinem **Essay**, wie das Theater zu einem Ort der radikalen Vorstellungskraft und der pragmatischen Utopien wird.

12

Eine wichtige gesellschaftliche Debatte konnte die **Theaterproduktion Überleben von werkgruppe2 mit dem Oldenburgischen Staatstheater** anstoßen. Textfragmente aus dem Stück, Interviewauszüge aus dem Programmheft und Presseberichte geben Einblicke in diese eindringliche Produktion.

20 INNOVATIONSRÄUME

Entwickelt euch! **Ein Gespräch** mit Katrin Löwensprung (TPZ Hildesheim), Sebastian Cunitz (Cameo Kollektiv), Feliks Oldewage (Kulturzentrum Alte Polizei) und Kai Thomsen (freier Berater) **über die Herausforderungen eines Changeprozesses**. Moderiert von Daniela Koß.

34 RESONANZRAUM

Wir eröffnen der niedersächsischen Kulturszene einen Resonanzraum und haben ausgewählte Projektpartner*innen nach ihrer Überzeugung, ihrer Haltung, ihren Innovationen und der Neugier, die sie antreibt, gefragt.

42 BILDSERIE DANACH UND DANACH“

Die Fotografen Klaus Dierßen und Ditmar Schädel dokumentieren mit ihrer **Langzeitbeobachtung** die Prozesse der Erneuerung und der **Umbrüche der Nachwendezeit in der ehemaligen DDR**. Die Reihe entstand zwischen 1991 und 1995 und war 2020 bei der RAW Phototriennale in Worpsswede ausgestellt.



66 NEUE KULTURRÄUME

Was bedeutet es, „digital kompetent“ zu sein, und welches Handwerkszeug benötigen Kulturschaffende und ihr Publikum, um sich die neuen digitalen Räume gewinnbringend anzueignen? Ein **Essay** von **Birte Werner**.

70

Dazu vier persönliche Einblicke von Katharina Bäuml (Studio4Culture), der Künstlerischen Leitung von PROSANOVA 2020, Stefani Theis (LOT Braunschweig) und Michael Dreyer (Morgenland Festival Osnabrück).

75 LÄNDLICHE RÄUME

Der gesellschaftliche und strukturelle Wandel stellt ländliche Regionen und kleinere Gemeinden vor große Herausforderungen. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Kulturbereich hier seine Stärken ausspielen kann. **Ein Gespräch** mit Valeska Richter (Kulturverein Platenlaase), Gesche Gloystein (Seefelder Mühle), Karu-Levin Grunwald-Delitz (KulturKreis Gronau) und Elke Flake (freie Beraterin) **über das sozioK_change-Programm**, moderiert von Daniela Koß.

88

Fragen an ... das Projekt PEX – Theaterarbeit in ländlichen Räumen, die Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg und die Stiftung Welterbe im Harz.

94 WIRTSCHAFTLICHE UND RECHTLICHE DATEN GREMIEN DER STIFTUNG IMPRESSUM BILDNACHWEISE

Den Wandel nutzen und gestalten

Das Jahr 2020 hat neue Räume für die Kultur erschlossen. In vorher nicht vorstellbarem Ausmaß konnten wir Theater, Musik, Bildende Kunst und Literatur digital auf dem Bildschirm wahrnehmen. Dabei war zu beobachten, wie digitale Formate sich von der reinen Abbildung hin entwickelten zu einer eigenen Kunstform, wie bewusst neue Möglichkeiten genutzt und die Situation der Rezipient*innen reflektiert wurde. Gleichzeitig hat das Jahr 2020 uns eindrucksvoll vor Augen geführt, wie wichtig das gemeinsame physische Erlebnis von kulturellen Veranstaltungen an einem Ort ist. Selten waren live besuchte Konzerte und Theateraufführungen so eindrucksvoll, konnte man das Hören, Sehen und Denken, die ganze Wahrnehmung künstlerischen Ausdrucks so neu und unverbraucht erleben wie in den wenigen Monaten im Sommer 2020, in denen unter strengen Hygienebedingungen der Besuch von Kulturveranstaltungen möglich war.

Zudem hat uns das Jahr 2020 mit der Frage konfrontiert, wie relevant Kultur für unser Leben ist. Was fehlt unserer Gesellschaft, wenn die Verständigung über Fragen des Zusammenlebens in den Kulturinstitutionen und in der freien Szene nicht mehr stattfinden kann? Verarmt der gesellschaftliche Diskurs, versiegt die kulturelle und politische Fantasie, leidet unser Möglichkeitssinn? Dies sind Fragen, denen wir uns stellen sollten, wenn wir Kultur weiterhin als wichtige Ressource unserer Gemeinschaft, als Investition in die Zukunft und als unverzichtbar verstehen wollen. Das Corona-Jahr 2020 hat uns dies überdeutlich vor Augen geführt.

In unserem Jahresbericht 2020 widmen wir uns den Themen Wandel und Transformation und eröffnen neue Perspektiven für und auf die Kultur. In zwei ausführlichen Gesprächen befragen wir Teilnehmer*innen unseres Förderprogramms sozioK_change nach ihren Erfahrungen mit den von der Stiftung ermöglichten Veränderungsprozessen – in urbanen Ballungszentren ebenso wie im ländlichen Raum. Dabei zeigt sich, dass die soziokulturellen Einrichtungen exemplarisch vielen Herausforderungen begegnen, denen sich eine Vielzahl von Kultureinrichtungen in den nächsten Jahren stellen müssen – sei es der Generationenwechsel, eine kluge Digitalisierung oder die Ausrichtung an (neuen) Zielgruppen. Drei geförderte Einrichtungen aus dem ländlichen Raum stellen wir zudem in Kurzporträts konkret vor.

In zwei grundlegenden Essays beleuchten wir Themen rund um die Zukunftsfähigkeit von Kultur: Florian Malzacher widmet sich in seinem Text *Radikale Vorstellungskraft und pragmatische Utopien* der Frage, wie sich politisches Theater heute definieren lässt und wie Theater zum Ort von Versammlung als Quelle politischen Handelns werden kann. Am Beispiel der viel diskutierten Theaterproduktion *Überleben*, die die Göttinger werkgruppe2 gemeinsam mit dem Oldenburgischen Staatstheater erarbeitet hat, wird dieses Potenzial deutlich. Jan-Paul Koopmann von der taz schrieb zum Stück: „Ihre über Oldenburg hinaus skandalisierte Produktion *Überleben* hat eine beispiellose Gratwanderung zwischen dokumentarischem Theater, politischer Diskursentfaltung und praktischer Gedenkarbeit vollbracht.“

Des Weiteren beschreibt Birte Werner in ihrem Essay *Digital Literacy* Schlüsselkompetenzen für Kulturschaffende und ihr Publikum in einer digital vernetzten Welt. Konkrete Beispiele machen das Thema plastisch: Wie richtet man einen digitalen Konzertsaal ein, wie liest und veranstaltet man mit Gewinn Literatur im Netz, welche Erfahrungen machen Spielende und Zuschauende mit digitalen Theaterbühnen? All dies lassen wir uns von Kulturakteuren erklären.

Außerdem bieten wir 15 von uns geförderten Institutionen und freien Gruppen die Möglichkeit, ihre Haltung zu Transformation in der Rubrik *Resonanzraum* mit uns zu teilen. Alle haben wir gefragt, warum ihre Organisation wichtig ist, auf welche Innovation im eigenen Haus sie stolz sind und welche gesellschaftlichen Veränderungen sie zukünftig angehen wollen. Entstanden ist ein interessantes Panorama der niedersächsischen Kulturlandschaft, die wie wenige andere von großen Flächen ländlichen Raums und sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen für die Kultur geprägt ist.

In unserer Fotostrecke werfen wir einen retrospektiven Blick auf das Jahr 1990 und damit auf eine Zeit epochalen Wandels unserer Gesellschaft. Wir präsentieren Ihnen in der Mitte unseres Heftes das Ausstellungsprojekt *DANACH UND DANACH* der beiden Fotografen Klaus Dierßen und Ditmar Schädel, das im Rahmen der von uns geförderten RAW Phototriennale im letzten Jahr in Worpsswede zu sehen war. Es zeigt in teils melancholischen Bildern Stätten des Einzelhandels und der

Gastronomie nach der Wende, jeweils mit einem Abstand von ein paar Jahren, und macht so den abstrakten Begriff des Wandels im scheinbar Kleinen sicht- und greifbar.

Als Landeskulturstiftung stehen wir an der Seite aller Kulturschaffenden in Niedersachsen, die nach wie vor durch die Corona-Maßnahmen stark eingeschränkt sind. In diesen schwierigen Zeiten sollten wir auf die sinnstiftende und aktivierende Kraft der Kultur setzen und den gesellschaftlichen Wandel nutzen und gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihre
Lavinia Francke
Generalsekretärin

RADIKALE VORSTELLUNGSKRAFT UND PRAGMATISCHE UTOPIEN.

Theater als Versammlung

Essay

Von Florian Malzacher

Gerichtsverhandlungen um Kunstfreiheit, Religion und Zensur; Gipfeltreffen, auf denen um Klimaziele oder Kulturpolitik gerungen wird; Parlamente, in denen jene reden, die sonst nicht zu Wort kommen ... das Theater ist in den letzten Jahren vielfach zum Schauplatz gesellschaftlicher Versammlungen auf dem schmalen Grat zwischen Kunst und Wirklichkeit geworden, zu einer demokratischen Arena, die nicht (nur) von Schauspieler*innen bespielt wird und doch einen Raum der Fantasie und Vorstellungskraft markiert, der anderswo so nicht existiert. Indem es seinen *unique selling point* als ein Medium nutzt, das temporäre Gemeinschaften erzeugen kann, die durch Raum, Zeit und wechselnde Regeln definiert werden, spiegelt dieses Theater Gesellschaft nicht nur, sondern ermöglicht es, soziale und politische

Verfahrensweisen auszuprobieren, zu analysieren, zu performen, darzustellen, zu testen, zu strapazieren oder gar neu zu erfinden.

Die Versammlung (*assembly*), in der Bedeutung wie beispielsweise Occupy Wall Street den Namen verwendet hat, spielt vor allem bei aktivistischen Bewegungen eine zentrale Rolle. Sie markiert einen Bereich der Gemeinschaftsbildung, des Entscheidens und des Experimentierens damit, wie Demokratie funktionieren kann. Solche Versammlungen haben nicht nur eine eigene theatralische Ästhetik (wie den markanten Einsatz von Handzeichen oder, bei großen Zusammentreffen, des *human microphone*), sie leben von körperlicher Präsenz, wie die Philosophin Judith Butler in ihrer Rede bei Occupy Wall Street (2011) hervorhob:

Es ist wichtig, dass wir als Körper [...] zusammen in der Öffentlichkeit auftreten, dass wir uns in der Öffentlichkeit versammeln. [...] Das ist das, was hier passiert, eine Politik des öffentlichen Körpers, der Bedürfnisse des Körpers, seiner Bewegungen und seiner Stimme. [...] Wir sitzen und stehen, wir bewegen uns und wir sprechen, so wie es unseren Möglichkeiten entspricht, als Wille des Volkes, den die Wahldemokratie vergessen und im Stich gelassen hat. Aber wir sind hier. Und wir bleiben hier und füllen die Formel „We, the people“ mit Leben.¹

So sehr diese Beschreibung auch auf viele künstlerische Versammlungen zutrifft, gibt es doch einen bedeutsamen Unterschied: Die aktivistische Versammlung wird meist als ein Ort der authentischen Verhandlung verstanden, ein Ort, an dem etablierte Hierarchien abgeschafft sind, an dem eine andere Art der Entscheidungsfindung nicht nur ausprobiert, sondern wahrhaftig gelebt wird. Theater als Versammlung mag mit solchen Vorstellungen sympathisieren, seine Stärke aber ist gerade, dem Authentischen zu misstrauen, oder genauer: gleichzeitig authentisch und nicht authentisch zu sein. Denn Theater ist eine paradoxe Maschine, in der Situationen und Praktiken real und fiktional, tatsächlich und symbolisch zugleich sind. Die sozialen Räume, die Versammlungen, die es erfindet, ermöglichen, teilzuhaben und sich gleichzeitig von außen zu beobachten.

Zu den herausforderndsten künstlerischen Versuchen, Partizipation und Diversität zu ermöglichen, gehören die Arbeiten des niederländischen Künstlers Jonas Staal. Der *New World Summit* entwirft seit 2012 alternative politische Räume in Form quasi-parlamentarischer Versammlungen, in denen Repräsentant*innen von Organisationen aufeinandertreffen, die vom demokratischen Diskurs durch die Kategorisierung als „terroristisch“ ausgeschlossen werden. Auf diesen „Gipfeltreffen“ gibt es intensive und berührende Momente, in denen Stimmen zu hören sind, die sonst zum Verstummen gebracht werden, und

in denen so etwas wie eine radikale Vorstellung von Demokratie greifbar wird. Es gibt aber auch verstörende Augenblicke oder gar Ärger. Schließlich werden die teilnehmenden Organisationen offensichtlich nicht primär nach Kriterien politischer Korrektheit ausgewählt. Mit einigen mag dem Publikum die Identifikation leichter fallen – beispielsweise mit der kurdischen Frauenbewegung –, während die Ziele anderer schlichtweg inakzeptabel scheinen mögen, beispielsweise wenn es um Nationalismus, Gewalt, Patriarchat oder Hierarchien in vielen Unabhängigkeitskämpfen geht. Der *New World Summit* heißt sehr unterschiedliche Organisationen willkommen, es wird kein Rat erteilt, wie man sie zu bewerten hat oder sich in Beziehung setzen kann. Die einzige Klarheit liegt in der Kritik an westlichen Demokratien, deren Existenz auf undemokratischer, heimlicher und nicht selten – nach ihren eigenen Standards – illegaler Ausgrenzung dessen beruht, was nicht ins Schema passt.

Das Konzept eines *agonistischen Pluralismus* der politischen Theoretikerin Chantal Mouffe beschreibt Demokratie als ein Kampffeld, auf dem wir die Gelegenheit haben müssen, unsere Differenzen als Gegner auszuagieren, ohne sie beizulegen: „Die Gegner bekämpfen sich – sogar erbittert –, aber sie halten sich dabei an einen gemeinsamen Regelkanon. Ihre Standpunkte werden, obwohl letzten Endes unversöhnlich, als legitime Perspektiven akzeptiert.“² Nur wenn wir dazu bereit sind, können wir einen Antagonismus

verhindern, der allem Verhandeln und Verstehen ein Ende setzt und dessen letzte Konsequenz (realer oder zumindest symbolischer) Bürgerkrieg ist. Denn Demokratie muss immer neu erstritten und ausgehandelt werden, sie lebt von Konflikt und Parteinahme. Theater kann ein solcher Raum sein, in dem ein spielerischer (aber ernsthafter) *Agonismus* Widersprüche nicht nur am Leben hält, sondern vor allem erlaubt, sie frei zu artikulieren. Schließlich ist es kein Zufall, dass Mouffes Konzept seinen Namen den antiken Turnieren in Sport und Kultur entlehnt hat. *Agon*, so heißt auch der Wettstreit der Argumente in der griechischen Tragödie. Tatsächlich war Theater immer ein Medium zur Darstellung von Konflikten und Gegensätzen: zwischen Gut und Böse, zwischen Ideen und Ideologien, Gesellschaften und Nationen, Mächten und Mächtigen, Idealen und Traditionen, zwischen Generationen, Familien und Ehepaaren – oder gar innerhalb der Psyche eines einzelnen Menschen. Auseinandersetzungen werden stellvertretend ausgetragen, mal körperlich, mal psychologisch, mal diskursiv. The-

ater ist ein Ort des Verhandeln, ein – wenn auch oft parteiischer – Raum agonistischen Pluralismus, mögen letzte Akte noch so oft einen beruhigenden Abschluss suggerieren.

Die Inszenierungen politischer Gerichtsprozesse und Versammlungen des Schweizer Theatermakers

sche Künstler*innen und Kurator*innen noch einmal vor Gericht gebracht werden, diesmal aber im Raum der Kunst. Protagonisten der tatsächlichen Fälle und andere eng damit verbundene Menschen wurden in einem künstlichen und gleichzeitig hochrealistischen Setting mit einer Situation konfrontiert, in

der Religion fochten. Drei Tage lang wurde das Sacharow-Zentrum in Moskau zum agonistischen Raum, in dem radikal unterschiedliche Meinungen auf eine Weise ausgetauscht wurden, die außerhalb des theatralen Settings längst nicht mehr möglich war.

Ein anderes Spielfeld findet das Prinzip der performativen Versammlung – spätestens seit Joseph Beuys' Freier internationaler Hochschule für Kreativität und interdisziplinäre Forschung (1973–1988) – im Bereich der Wissensvermittlung und -generierung. Einige der prominentesten, aber auch am sorgfältigsten durchdachten Beispiele stammen dabei von der Theatermacherin Hannah Hurtzig und der von ihr ins Leben gerufenen Mobilen Akademie Berlin. Theorie und Praxis, Inhalt und Form sind nicht voneinander trennbar, wenn bei Hurtzigs *Schwarzmarkt für nützliches Wissen und Nicht-Wissen* (seit 2004) zwischen fünfzig und hundert Expert*innen in einem großen Saal an kleinen, von je einer Glühbirne erleuchteten, sorgfältig arrangierten Tischen sitzen, bereit zu Vieraugengesprächen, die Besucher*

innen für einen Euro buchen können – sofern der Platz noch frei ist.

Das Schachern um die Karten für ein *one to one* mit den eigenen Wunschpartnern gehört beim *Schwarzmarkt*, der auch schon in Braunschweig (2018) und Oldenburg (2019) stattfand und demnächst für Hannover geplant ist, ebenso zum Spiel wie die hohe Wahrscheinlichkeit, dass man letztlich bei einem anderen Gegenüber landet als gewollt – vielleicht bei einem Wahrsager statt der erhofften Wirtschaftsprofessorin oder bei einem Friseur statt der weltberühmten Choreografin. Fakten, Erfahrungen, Selbsthilfe oder schlicht etwas Einblick in Wissensgebiete, die einem völlig unbekannt waren.

Der Wissenstransfer als kommunikativer und performativer Akt wird in dieser Nacht im Theater, dem ursprünglichen Ort öffentlichen Debattierens, zu einer kollektiv gewisperten Wissenserzählung.³

Dass Wissen auch sehr direkt politisch sein kann, machte ein *Schwarzmarkt* deutlich, der im Herbst 2019 in der kolumbianischen Hauptstadt Bogotá stattfand. Nach Jahrzehnten des Bürgerkriegs, zu Zeiten eines wackligen Vielleichtfriedens, sollte ein Ort entstehen, der dem Erinnern gewidmet ist und dieses Erinnern gleichzeitig hinterfragt. Wichtig dabei war, dass dieser *Schwarzmarkt* einen Auftraggeber und Partner hatte, der nicht aus dem kulturellen

Feld stammt: die kolumbianische Wahrheitskommission, die sich um die Aufarbeitung der jüngeren Geschichte und die Anerkennung und Rechte ihrer Opfer kümmert. Thematisch wählte der *Schwarzmarkt* einen Zugang, der das gemeinsame Reden ermöglichen sollte: Es ging um Ozeane und Flüsse, die in Kolumbien sowohl wichtige Verkehrsverbindungen und ökologische Lebensräume, als auch Orte der Umweltkatastrophen, Allianzen, blutigen Kämpfe und wässrigen Friedhöfe sind. Im Zuge der Diskussionen um Black Lives Matter reagierte der *Schwarzmarkt* mit einer spielerisch-solidarischen Geste: Künftig heißt er nur noch „Markt für nützliches Wissen und Nicht-Wissen“ ...

Die Arten und Weisen, in denen sich Theater als ein öffentlicher Raum entwirft, der radikale Vorstellungskraft ebenso wie pragmatische Utopien ermöglicht, sind vielfältig und widersprechen sich nicht selten sowohl in ihren ästhetischen als auch in ihren politischen Positionen. Was sie verbindet, ist ihr Anliegen, das Feld des Theaters zu erweitern, seine Mittel und Möglichkeiten herauszufordern und Wege zu finden, sich mit den sozialen und politischen Themen unserer Zeit so auseinanderzusetzen, dass politisches Denken und Handeln auch jenseits der Kunst davon inspiriert werden kann.

Autor

Florian Malzacher

ist freier Kurator, Dramaturg und Autor. 2012–2017 war er Künstlerischer Leiter des Impulse Theater Festivals, davor sieben Jahre Leitender Dramaturg/Kurator des Festivals steirischer herbst. Zu seinen Publikationen gehören u.a. *Not Just a Mirror. Looking for the Political Theatre of Today* (Hg., 2015) und *Empty Stages, Crowded Flats. Performativity as Curatorial Strategy* (Hg. mit Joanna Warsza, 2017). 2020 erschien sein Buch *Gesellschaftsspiele. Politisches Theater heute*.

Milo Rau können fast als Textbuchillustrationen für ein agonistisches Theater gelten: *Die Moskauer Prozesse* (2013) beispielsweise sind ein theatrales Setup, in dem drei traumatische Rechtsfälle gegen russi-

der Kurator*innen, Künstler*innen, Kritiker*innen auf der einen Seite für die Freiheit der Kunst kämpften, auf der anderen Seite Fernsehmoderator*innen, orthodoxe Aktivist*innen und Priester für das Primat

Literatur und Hinweise:

- ¹ Zitiert nach: Carla Blumenkranz et al. (Hg.). *Occupy! Die ersten Wochen in New York. Eine Dokumentation*. Berlin: Suhrkamp, 2011. S. 35 f.
- ² Chantal Mouffe. *Über das Politische. Wider die kosmopolitische Illusion*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 2007. S. 30.
- ³ Mobile Akademie Berlin: „Schwarzmarkt für nützliches Wissen und Nicht-Wissen. Die halluzinierte Volkshochschule der Mobilen Akademie“, unter: <http://www.mobileacademy-berlin.com/deutsch/2005/schwarz.html> (zuletzt aufgerufen am 30. September 2019).

ÜBERLEBEN

EIN DOKUMENTARISCHES

THEATERPROJEKT

VON WERKGRUPPE2

MIT DEM ENSEMBLE DES

OLDENBURGISCHEN

STAATSTHEATERS

Eine Textcollage

werkgruppe2 um Silke Merzhäuser, Julia Roesler und Insa Rudolph verfolgt in ihren Inszenierungen die Methodik des *verbatim theatre* und entwickelt Textfassungen ausschließlich auf der Basis von wortwörtlich übernommenen Interviewtexten. 2020 realisierte werkgruppe2 am und mit dem Oldenburgischen Staatstheater die Produktion *Überleben*. Das dokumentarische Theaterstück bietet Raum zur Diskussion der offenen Fragen und der Suche nach den Leerstellen in den Erzählungen rund um die Klinikmorde in Oldenburg und Delmenhorst, die die Region und das Land so massiv erschüttert hatten. Die unvorstellbar hohe Zahl an Getöteten und die der versuchten Tötungen, ebenso der Zeitraum, in dem der Täter scheinbar unbemerkt handelte, zerstörten auch das Vertrauen in das medizinische Versorgungssystem unmittelbar.

Wie geht eine Stadt mit diesem Ereignis um, das jetzt Teil der eigenen Geschichte ist?

Auf der Grundlage von Interviewtexten und O-Tönen, die wortwörtlich von Schauspieler*innen wiedergegeben werden, sowie musikalischen Neukompositionen für ein Bläser-Trio ermöglicht werkgruppe2 eine Auseinandersetzung, die im weitesten Sinne vom Überleben handelt: Angehörige leben ohne ihre getöteten Verwandten weiter, Menschen haben dank glücklicher Reanimationen Tötungsversuche überlebt, Zeugen ringen um ihre Glaubwürdigkeit, Krankenschwestern und Ärzt*innen erfüllen ihre Dienste in den Krankenhäusern Oldenburg und Delmenhorst gewissenhaft und brauchen dazu das Vertrauen der Patient*innen.

Das Stück hatte am 29. Februar 2020 Premiere. Eine Wiederaufnahme in der kommenden Spielzeit ist geplant.

Ich möchte auf jeden Fall wissen, was is genau mit meinem Vater passiert ... wie und warum. So bis jetzt 'ne richtig eindeutige Antwort hab ich bis jetzt noch nicht.

Ja sowas, irgendwie mal n-n schönen Gedenkort ... keine Ahnung, das-das wäre schon mal ... ja, das wär ne- ich-ich würds gut finden also- sehr gut sogar ... wenn man dann auch mal hinfahren kann ... Ich mein jetzt kann man ja nur auf dem eigenen Grab 'ne Kerze dahin bringen ... also was Allgemeines, das wär schon ...

Wenn schon damals nich richtig gehandelt und nich die richtigen Konsequenzen draus gezogen worden sind, dann würd ich mir wünschen, dass sie wenigstens jetzt gezogen werden und dass jetzt ... mit aller Kraft daran gearbeitet wird, das ... aufzuarbeiten. Das würd ich mir wünschen von dem Haus ...

Kann es sein ... ist ja lange her ..., dass man sich nicht erinnert? ... Ich glaube eigentlich, dass man sich an- ... so sehr besondere Dinge durchaus erinnern kann- ... nicht- ... ich weiß vieles nicht, was vor 15/16 Jahren war, aber- aber- so besondere Dinge- ...

Ich würde mir eigentlich wünschen, dass ähm ... dass-dass äh ... ohne Angst vor Rufschädigung jetzt endlich ... ja einfach reiner Tisch gemacht wird und alles offengelegt wird, was damals war ...

IM TIEFSTEN ERSCHÜTTERT

taz, 3.3.2020

Von Jan-Paul Koopmann

An „Überleben“, einem Theaterstück über die massenhaften Patient*innenmorde an den Kliniken in Delmenhorst und Oldenburg, gab es im Vorweg viel Kritik. Nun feiert das Stück Premiere: kluges, unaufdringliches politisches Theater. Aber im Publikum wird weiter gestritten.

Theater ist ein Ort gesellschaftlicher Auseinandersetzung. Das mag über die „Ahs“ und „Ohs“ opulenter Inszenierungen irgendwelcher Klassiker mitunter in Vergessenheit geraten. Dermaßen handgreiflich wie am vergangenen Wochenende in Oldenburg geraten solche Interventionen allerdings nur höchst selten. Gestritten hatte man in der Stadt schon lange vor dieser Premiere, eigentlich schon seit die Göttinger werkgruppe2 auch nur angekündigt hatte, mit „Überleben“ ein Stück über die massenhaften Patient*innenmorde an den Kliniken in Delmenhorst und Oldenburg auf die Bühne des Staatstheaters zu bringen. Pietätlosigkeit hatte man ihnen vorgeworfen, Ausverkauf und unangemessene Eile [...].

Entsprechend hoch ist die Anspannung am Premierenabend vor und auf der Bühne. Immer wieder wird geschluchzt, an Stellen mitunter, die gar nicht sonderlich drastisch scheinen, sondern eher auf persönliche Erfahrungen schließen lassen. Noch beim zweiten Gong diskutieren manche, ob sie nicht doch wieder gehen sollten – vereinzelt tun sie's.

Was auf der Bühne geschieht, ist leicht zu beschreiben, in seiner Wirkung aber nur schwer zu erfassen. Julia Roesler inszeniert wortwörtliche Gespräche mit größtenteils anonymisierten Zeug*innen: Angehörige, Mitarbeiter*innen der Krankenhäuser, eine der Überlebenden. Die war nach einem Unfall von „ihm“, wie der Täter hier meist nur genannt wird, in Lebensgefahr versetzt und mit Erfolg wiederbelebt worden.

[...] Schon um diese Stimmen der Übergangenen mit allen „Ähs“ und „Hmms“ zu hören, lohnt sich der Gang ins Theater – auch für die Wütenden und jene, die selbst keine Ahnung haben, wie damit jetzt umzugehen sei. „Vielleicht“, heißt es einmal im Stück, „ist es ja sogar die Aufgabe des Theaters, solche Prozesse zuzuspitzen.“ Es bleibt nur die Frage nach dem Wie, und die verhandelt die werkgruppe2 mit entwaffnender Offenheit.

Gleich zu Beginn suchen die Schauspieler*innen vor der Bühne das Gespräch mit dem Publikum: Wann haben Sie zum ersten Mal von einem Fall gehört? Aus der Presse? Waren Sie beim Prozess? Was heißt eigentlich erinnern und wie geht das? Auch später im Stück wird direkt mit den Zuschauer*innen diskutiert, nach Ideen für eine Gedenkstätte gefragt und nach Einwänden.

Die Antworten kommen: Den Täter zu entmenschlichen, verstelle gerade den Blick auf die gesamtgesellschaftliche Verantwortung, sagt etwa ein Zuschau-

er. Ksch. Thomas Lichtenstein und Caroline Nagel fragen von der Bühne nach, diskutieren und widersprechen auch. Als Menschen, wohlbemerkt, nicht in ihren Rollen, sondern als langjährige Ensemblemitglieder und damit eben auch Teil der oldenburgischen Stadtgesellschaft.

[...] Und Theater ist es – das darf man bei aller Authentizität von Text und Wiedergabe nicht vergessen. Die Texte sind arrangiert, folgen einer bestechend klaren Linie vom öffentlichen Diskurs über verschiedene Einzelpositionen

zur Selbstreflexion und weiter zu Ansätzen einer Strategie des weiteren Umgangs. Bis hin zum nächsten Einzelfall, der genau dort wieder neue Schwierigkeiten aufzeigt.

Mit außerordentlichem Fingerspitzengefühl lassen die Schauspieler*innen ihre Rollen zittern, verzweifeln und lachen. [...] Klug ist das, wie alles hier, aber unaufdringlich – ohne dramaturgische Schaumschlagerei. Ein Stück wie „Überleben“ ist eine Ensembleleistung oder es scheitert zwangsläufig.

Dass der fast zweistündige Balanceakt bei enormer Fallhöhe nicht ein einziges Mal auch nur ins Straucheln kommt, ist eine Sensation. Auch wenn einem das Wort hier schwer über die Finger geht. Man ist hier nicht gerne begeistert, und ja, es tut auch weh, wie treffsicher das Theater die Bälle zurück in die Öffentlichkeit spielt, die sich zuvor echauffiert hatte. Denn es geht ja wirklich – wie einer im Text sagt – um das, „was die Gesellschaft im Tiefsten erschüttern muss“.

Man könnte sagen: „Na ja, soll die nächste Generation das doch aufarbeiten.“ Die kann dann wiederum sagen: „Warum habt ihr nicht anders reagiert?“ Das ist immer die viel einfachere Rolle. Aber bei allem, was wir aus anderen Kriminalfällen und bis hin zum Genozid wissen, muss man sagen, dass es genau so funktioniert: Die Generation, die Augen- und Ohrenzeugen waren, die muss es verdrängen, will es verdrängen. Und dann folgt diese heftige Auseinandersetzung. Die Frage ist für mich, ob man diese krasse Auseinandersetzung, die dann daraus folgt, nicht mäßigen kann, indem man sich mit seiner eigenen Unterlassung einfach auseinandersetzt. Man könnte ja in diesem Falle einigermaßen gelassen sagen: „Na ja, wir konnten ja nichts tun. Erst als es geschehen war.“ Und damit geht es gar nicht um die Frage, ob eine Stadt öffentlich beschuldigt wird, sondern wie sie mit diesem Ereignis umgeht, das jetzt Teil der eigenen Geschichte ist. Das könnte ja auch entlasten. Denn es geht ja nicht um Schuldvorwürfe, sondern es geht um die Frage, wie reagieren wir darauf, dass mitten unter uns über

Jahre Menschen auf diese Weise um ihr Leben gebracht wurden. Für die Angehörigen ist das eminent wichtig. Das wissen wir von anderen Opfern solcher Verbrechen. Weil die den Eindruck haben müssen, es wurde uns nicht nur ein Leben vorzeitig genommen durch einen Mörder, sondern es wird auch so getan, als sei das nichts. Weil er eben nicht erschossen oder überfahren wurde, sondern in einem Krankenhaus gestorben ist. Wo gemeinhin das Risiko zu sterben mit zur Logik gehört. Gleichzeitig ist aber die Lehre des Heilens ja immer wichtiger als die Logik des Sterbens. An dieser Stelle scheint es aber in der Wahrnehmung eine Art Beschwichtigung zu geben. Also, wer im Krankenhaus stirbt, ist, ich sage einmal zugespitzt, immer auch ein bisschen selber schuld. Denn sein Körper war ja wehrlos. Oder so. Das muss man sich unbedingt klar machen. Dass das ein Tabu ist, über das man sprechen muss. Weil die Angehörigen derjenigen, die auf diese Weise jemanden eben nicht durch einen natürlichen Tod verloren haben, sondern durch Mord, sonst ganz alleingelassen sind.

ÜBER

KONTROLLVERLUSTE,

GEMEINSAME

VERANTWORTUNG UND

DAS TEILEN VON LEID

Gespräch

mit dem Künstlerischen Team
und der Schauspielerin
Nientje C. Schwabe

(Auszug aus dem Programmheft)

Silke Merzhäuser: Vor zwei Jahren haben wir begonnen uns mit den Klinikmorden in Oldenburg und Delmenhorst zu beschäftigen. Wenn wir nun, kurz vor der Premiere, rekapitulieren, was sind die Themen und Fragen, die uns immer noch interessieren?

Insa Rudolph: Mich interessiert an dem Thema, wie Menschen mit etwas so unfassbar Grausamem, Unmenschlichem umgehen können. Wie so etwas überhaupt verarbeitet werden kann. Wie eine Gesellschaft so etwas thematisiert. Wo die Auseinandersetzung in der Gesellschaft verortet, in einer Stadt verortet wird. Wie viel Raum es dafür gibt. Und wie Aufarbeitung stattfindet.

Julia Roesler: Und die Frage, wie man Opfer ins Recht setzen kann. Im Gerichtsprozess konnten wir erleben, dass für die Hinterbliebenen wenig Raum zur Aufarbeitung vorhanden war und dass die Überlebenden nicht einmal Teil dieses Prozesses waren. Was kann es dann für gesellschaftliche Räume geben, welche Institutionen könnten Verantwortung übernehmen, damit solche Menschen nicht so isoliert bleiben mit dem, was sie erlebt haben.

Denn das ist nach wie vor der Status quo: Die Angehörigen und Überlebenden sitzen allein zuhause und kriegen vermittelt, die Schwierigkeiten bei der Verarbeitung seien individuelle Probleme, für die sie allein verantwortlich sind. Unsere Theaterinszenierung hält dafür keine Antworten parat, aber wir laden dazu ein, gemeinsam darüber nachzudenken.

Silke Merzhäuser: Doch die Gemeinschaft der Betroffenen und Opfer zu benennen ist kompliziert. Es gibt diesen gemeinschaftsbildenden Moment, wie etwa bei einem Flugzeugabsturz, erstmal nicht. Man kann sagen, alle Opfer waren irgendwann in diesen Krankenhäusern. Doch bei manchen wurde Mord nachgewiesen und ein Urteil gesprochen, bei manchen vermutet, aber die Indizien reichten nicht aus, bei manchen konnten keine Indizien mehr gesammelt werden. Und manche haben die Manipulation und Reanimation des Täters überlebt, manche davon bis heute unwissend. Sie sind keine Gruppe, die irgendwo zusammenkommen kann, sondern es sind viele Menschen. Diese leben in Oldenburg und Delmenhorst und Umgebung oder haben dort gelebt.

Was die Gesellschaft so im Tiefsten erschüttern muss, das bleibt so unbearbeitet. Weil es individualisiert wird, das Leiden.

Marc-Oliver Krampe: Das ist dann auch die Frage nach Solidarität. Also was gibt es über das zufällige, persönliche Engagement von Einzelnen hinaus an gesellschaftlichen Mechanismen, die da greifen könnten? Das gibt es nämlich offensichtlich nicht. Man könnte jetzt denken: Wenn jemand für einen solchen Fall zuständig wäre, dann wäre das die Kirche. Aber die zeigt ja wenig Interesse, sich da allzu tief mit dem zu beschäftigen. Also die Frage nach Solidarität. **Dabei ist eines interessant: Dass wir als Theater uns damit befassen, das fanden irgendwie alle tendenziell ganz blöd am Anfang. Aber was gibt es dann? Wer beschäftigt sich denn damit? Wer sorgt denn in solchen Fällen dafür, dass eben Gesellschaft zusammenbleibt? Und von wem könnte oder sollte ein solches Angebot kommen?** Das ist das Eine. Und das Andere ist, dass die solidarische Auseinandersetzung damit ganz klar auch viele erst einmal nervt. Aber trotzdem glaube ich, muss das proaktiv als Angebot einfach da sein. Als Angebot, das man dann auch ablehnen kann. Wenn man seine Ruhe haben will oder nicht darüber reden will.

Aber das gibt es ja offenbar nicht. Das finde ich tatsächlich strukturell ein Defizit in unserer Gesellschaft. Also ich würde mir wünschen als Betroffener, dass ich nicht händeringend und vergeblich nach einer solchen solidarischen Hilfe suchen müsste. Sondern dass da irgendeine Stelle proaktiv auf mich zukommt und mir ein Angebot macht. Was ich dann eben annehmen kann oder nicht. Aber das Angebot sollte es geben. Im Sinne gesamtgesellschaftlicher Solidarität.

Charlotte Pistorius: Jenseits der Institutionskritik frage ich mich, was dieser Fall über unsere Gesellschaft offenbart. Angefangen bei mir, wie weit kann ich anders bereitstehen, hinsehen und offenen Ohres sein? Wie kann unsere Gesellschaft durchlässiger sein?

Silke Merzhäuser: Aber kann ich nicht dann erst solidarisch sein, wenn ich mir sicher bin, nicht betroffen zu sein? Ist nicht von dem Vertrauensverlust in die Kliniken und von der grundsätzlichen Verunsicherung, dass eine solche Mordserie überhaupt hier in dieser Stadt möglich war, jede und jeder Mensch betroffen?

Nientje C. Schwabe: So wie sich das Klinikpersonal im Prozess verhalten hat, bleiben einfach berechtigte Zweifel, ob die Kliniken überhaupt ein Eigeninteresse haben, über eine interne Kommunikationsreform nachzudenken und diese dann umzusetzen. Wer aber fordert von außen diese Reform ein? Die Politik mit einem halbgen

Meldesystem? Wie kann es sein, dass große Mengen von Medikamenten verbraucht und bestellt werden, ohne dass dokumentiert wird, wo diese eingesetzt wurden? Reicht da ein verpflichtender Stationsapotheker? Wie kann es sein, dass die Justiz erst eine Dekade verstreichen lässt, bevor sie ihre Arbeit umfassend macht? Wenn die Systeme versagen, bleibt doch nur ein Aufruf an die Gesellschaft: Tut euch zusammen! Schaut nicht weg! Greift an! Greift ein! Wenn der*die Einzelne plötzlich verwundet, erkrankt und geschwächt im Krankenhaus aufwacht, ist es zu spät dazu.

Julia Roesler: Die erste Inszenierung, die wir hier in Oldenburg gemacht haben, war Blankenburg. Und im Moment entsteht für mich die Frage: Was tut eine Stadtgesellschaft, die eine „Tradition“ darin hat, Menschengruppen, mit denen das Zusammenleben innerhalb der Stadt schwierig ist, aus der Stadt nach Blankenburg zu verdrängen, mit dieser Gruppe von Opfern und Überlebenden der Klinikmorde? Auch mit diesen Menschen wird sich, meines Erachtens, zu wenig beschäftigt. Doch weiß ich, die Verunsicherung lässt sich nicht wegschieben, nur verdrängen. Es gibt keine gute Umgangskultur mit dem, was einen verunsichert oder wo Menschen versehrt sind, wo sie bedürftig sind. Und selbst wenn am Anfang nicht klar war, dass so viele Menschen involviert sind – inzwischen ist es lange klar. Dass es sehr viele Opfer gibt, dass es eine große Dunkelziffer gibt von Menschen, die es überlebt haben. Und wir

wissen aus den persönlichen Erzählungen wie tief der Schaden ist, den die Menschen dabei nehmen. Das heißt, eigentlich wissen wir seit langem, dass da etwas schwelt.

Silke Merzhäuser: Also eigentlich eine Krise in der Stadt, die aber gar nicht als solche wahrgenommen werden will.

Julia Roesler: Ja. Die hier so punktuell nur rausbricht. Plötzlich – wenn man im Krankenwagen liegt.

Marc-Oliver Krampe: Interessant finde ich auch, dass uns als Theater offensichtlich von einigen gar nicht diese öffentliche Funktion der Solidarität oder des Dialogangebotes zugeschrieben wird. Sondern dass davon ausgegangen wird, da wird populäre Unterhaltung geboten und das hat etwas Unernsthafte und verbietet sich deshalb in dem Zusammenhang. Also dass selbst die Institutionen, die vielleicht möglicherweise ein Fenster aufstoßen könnten, nicht angenommen werden dafür.

Julia Roesler: Man könnte sagen: Diese gesellschaftliche Funktion hatte früher die Kirche. Sie hat eine Gesellschaft gerade in solchen Bereichen getragen. Und es war klar, dass für Trauern, für Gedenken, für Erinnern Kirchen ganz wesentliche und wichtige Institutionen sind. Und wenn die Kirchen nun zunehmend weniger diese Institutionen sind oder sein können, die diese Räume öffnen, müssen dann andere Institutionen diese Funktion übernehmen? **Und als Theatermacherin**

kann ich da natürlich sagen, dass es eine Urfunktion des Theaters ist, Menschen zusammenzubringen, um Dinge miteinander zu verhandeln und zu erleben. Das ist die besondere Kraft dieser Kunstform und je ernsthafter wir als Künstler*innen mit diesem Wissen umgehen, desto mehr kann in der Zusammenkunft der anwesenden Menschen entstehen.

Charlotte Pistorius: Bedeutet ja aber zwangsläufig einen Kontrollverlust.

Julia Roesler: Ja klar. Und deswegen ist es wichtig für uns klarzustellen, das ist keine Inszenierung für die Angehörigen. Sondern das ist eine Inszenierung für eine Stadtgesellschaft. Da wir das Gefühl haben, dass da ein Diskurs und eine Aufarbeitung für alle nötig ist. Die Perspektiven der Angehörigen und der Opfer sind dabei elementar, um die Dimension und die Tragweite der Ereignisse zu begreifen. Meine Hoffnung wäre, dass es uns gelingt, eine etwas offenere und tiefere Auseinandersetzung anzuregen als den Reflex: „Ich habe das Thema Klinikmorde so satt.“ Denn ich würde so weit gehen zu sagen, es gibt da ein kollektives Trauma. Und das wirkt in diesen beiden Städten. Und je weniger man es anschaut, desto länger bleibt es. Und desto unkontrollierter, unkontrollierbarer bricht es wieder hervor.

Umso größer der zeitliche Abstand ist, umso leichter ist es dann auch für die Familien und so, ne. Wenn das jetzt die vierte Generation danach ist, die wissen das vielleicht irgendwie, da gab's was in der Familiengeschichte. Aber wenn das jetzt irgendwie der Vater ist, dann ist das natürlich was ganz anderes, ne?

Das ist ja auch, also ich glaube als Betroffener ist es ja auch schwer, sich damit auseinanderzusetzen, in so 'ner, wenn so 'ne Distanz von dir verlangt wird. Aber das muss ja auch gar nicht sein, also die Perspektive des Betroffenen, der einfach nur wütend ist oder einfach nur traurig ist, die ist ja auch okay. Aber vielleicht hilft es dem ja auch mehr, wenn es mal abgefragt wird, als wenn er das immer für sich still behalten muss. Also das ist doch für, möglicherweise für Opfer ja auch, oder Angehörige von Opfern oder so, kann's ja auch ganz gut sein, dass ich offen rede, weil was bringt's dir denn, wenn das erst 30 Jahre später aufgearbeitet wird, ne?

Und zu sagen, erst wenn, ja, die Elterngeneration verstorben ist – dann – und so lange lässt man die Finger davon? Bedeutet ja was, ne? Bedeutet ja auch genau für diese Frage, was, wessen, welche Geschichte wird eigentlich erzählt?

Im Grunde muss immer eine Generation vergehen, damit diejenigen, die sich damit befassen, nicht die ganze Zeit das Gefühl haben, sie müssen sich mit ihren eigenen Unterlassungen beschäftigen. Und was wir jetzt dem Publikum zumuten, ist ja, dass wir dem Publikum die ganze Zeit signalisieren: Hier haben wir einen Fall von fahrlässigem Unterlassen einer ganzen Gesellschaft. Also, alle, die, ähm, hierherkommen, haben schon gelebt. Das heißt, jeder und jede muss sich fragen, wieso hat mich das vorher nicht berührt. Das ist immer automatisch eine Publikumsbeschimpfung. Da können wir machen, was wir wollen.

Hannoversche Allgemeine Zeitung

Bert Strebe, 1.3.2020

„Die werkgruppe2 gibt all dem Raum, was in Paragrafen nicht unterzubringen ist. Trauer. Wut. Angst. Niedergedrückt sein. Schuldgefühlen. Verzweiflung. [...] Es wird klar: Die Stadt, das Land, die Politik, das Krankenhaus – alle haben zu wenig auf die geachtet, die zurückbleiben mussten. Doch das Theater hat ihnen zugehört.“

Nordwestzeitung

Oliver Schulz, 1.3.2020

„Es war die erwartete Zumutung, die die werkgruppe2 und die daran beteiligten Schauspieler und Musiker auf die Bühne brachten. Weil alles dort Gesprochene und Unausgesprochene so wirklich ist. [...] Denn was gibt und gab es bislang an gesellschaftlichen Reflexen über die kollektive Betroffenheit und das persönliche Engagement Einzelner hinaus? Insofern hat sich das Oldenburgische Staatstheater selbst den Klotz ans Bein gebunden und verdient dafür großes Lob. ‚Überleben‘ ist ein wichtiger Beitrag, der zur Premiere großen Anklang des Publikums fand. Die Inszenierung bringt Menschen zusammen, um das Thema, um die Getöteten, die Davongekommenen, die Angehörigen, aber auch die Schweiger, Verdränger und Mittäter nicht in Vergessenheit geraten zu lassen. Lange war Theater nicht mehr so lebensbejahend wie diesmal.“

Süddeutsche Zeitung

Alexander Menden, 1.3.2020

„Im Staatsschauspiel kann man nun einem gewagten Unterfangen beiwohnen: Mit Mitteln des Theaters wird hier versucht, einen Teil zur Aufarbeitung dieser Verbrechen beizutragen.

[...]

Man gewinnt den Eindruck, dass hier Menschen zum ersten Mal Gelegenheit bekommen haben, über Traumata zu sprechen, welche durch die späten Ermittlungen neu aufgerissen wurden oder durch sie überhaupt erst entstanden – und mit denen sie dann oft allein gelassen wurden.“

CHANGE- PROZESSE IN URBANEN SOZIO- KULTURELLEN EINRICHTUNGEN

Ein Gespräch mit Sebastian Cunitz, Katrin Löwensprung, Feliks Oldewage und Kai Thomsen

Moderiert von Daniela Koß

Das Gespräch wurde am 17. Dezember 2020 via Zoom geführt.

Daniela Koß: Hallo und herzlich willkommen zu unserem digitalen Tischgespräch über Changeprozesse im urbanen Raum. Ich begrüße ganz herzlich – vor dem Hintergrund, dass wir in Deutschland seit dem 16. Dezember einen zweiten Shutdown erleben – Katrin Löwensprung vom TPZ Hildesheim, Feliks Oldewage von der Alten Polizei in Stadthagen, Sebastian Cunitz vom Cameo Kollektiv in Hannover und Kai Thomsen, Geschäftsführer der CD-Kaserne Celle und freier Berater.

Bitte stellen Sie sich und Ihre Institution einmal vor und gehen Sie auf die Herausforderungen ein, mit denen Sie in den Changeprozess gestartet sind. Herr Oldewage.

Feliks Oldewage: Vielen Dank. Wir sind tatsächlich das klassische soziokulturelle Zentrum. Das Kulturzentrum Alte Polizei in Stadthagen gibt es seit 30 Jahren an dem Ort, seit 40 Jahren als Verein. Wir sind auf dem Land in der Kleinstadt Stadthagen in der Nähe von Hannover im Landkreis Schaumburg beheimatet. Das Gebäude, in dem wir ansässig sind, ist früher eine Polizeistation gewesen, und daher kommt auch unser besonderer Name. Unter normalen Umständen besuchen bis zu 50.000 Besucher*innen jährlich unser Haus und unsere Veranstaltungen. Die Stadt ist Eigentümerin unseres Gebäudes und wir haben einen Nutzungsvertrag mit ihr

Unsere Herausforderungen und Probleme am Anfang des Changeprozesses betrafen vor allen Dingen das Thema Digitalisierung.

geschlossen. Dort richten wir unser klassisches Kulturprogramm aus und bieten Räumlichkeiten für die unterschiedlichsten Nutzergruppen, die bei uns im Haus von Yoga bis zu Bastelarbeiten und auch mit politischer Arbeit aktiv sind, an. Darüber hinaus realisieren wir die unterschiedlichsten Projekte. Unsere Herausforderungen und Probleme am Anfang des Changeprozesses betrafen vor allen Dingen das Thema Digitalisierung. Als weiteren großen Themenbereich hatten wir die strategische Planung unserer Zielgruppenansprache, Stichwort Diversity Management, festgelegt.

Daniela Koß: Frau Löwensprung, stellen Sie bitte einmal das Theaterpädagogische Zentrum in Hildesheim vor.

Katrin Löwensprung: Unser Verein ist ein Zusammenschluss von rund 50 Kultur- und Theaterpädagog*innen, die in der Regel freiberuflich tätig sind. In unserer Geschäftsstelle, wo inzwischen vier hauptamtliche und ein paar sonstige Mitarbeitende involviert sind, organisieren wir, fädeln die Kooperationen ein, bringen Projekte auf den Weg und gestalten diese inhaltlich. Wir sind mit einem großen Vorhaben in den sozioK_change-Prozess gestartet: dem Aufbau eines eigenen Kulturzentrums. Wir arbeiten seit mehreren Jahren daran, in eigene Räume zu gehen und in der Nordstadt in Hildesheim ein eigenes Kultur- und Bildungszentrum aufzubauen. Daraus ergaben sich weitere Schwerpunkte, etwa die Arbeit an der Basisfinanzierung, aber auch eine inhaltliche Neu-

ausrichtung. Und wir haben uns sehr intensiv mit Teamprozessen und der Entwicklung von Arbeitsstrukturen beschäftigt.

Daniela Koß: Das Cameo Kollektiv ist ein ganz anderer Zusammenschluss von Kreativen in kollektiver Form. Sebastian Cunitz, bitte erzählen Sie uns, was das Cameo Kollektiv ist und wie Sie aufgestellt sind.

Sebastian Cunitz: Die Frage, wer wir sind, ist eigentlich im Moment noch aktueller als zuvor. Durch den Changeprozess sind wir was ganz Neues geworden. Er hat uns tatsächlich in eine Organisation verwandelt. Zu Beginn waren wir das klassische lose Kollektiv, das sich vor allem aus Student*innen zusammengefunden hat, die der Frage nachgehen wollten, wie man Migration und Transkultur anders bebildern kann, neue Lebenswelten dazu erschaffen kann. Und so sind am Anfang beispielsweise Ausstellungen entstanden. Wir mussten dann aber feststellen, dass man als Kollektiv keine Fördergelder beantragen kann. Und so ist 2016 ein Verein entstanden und wir konnten gleich zu Beginn ein relativ großes Projekt, das Cameo-Magazin, umsetzen. Es ging um Coworking, es ging um begegnungsorientierte redaktionelle Arbeit und es ging um Themen wie Migration und Teilhabe. Beteiligt sind vor allem Menschen mit Migrationsgeschichte oder Menschen, die ein postmigrantisches Verständnis teilen bzw. sich den Genderfragen stellen. Das Magazin war sehr erfolgreich. Allein 70 Leute haben gesagt: „Wir

wollen weiter daran arbeiten“ und 40 davon: „Wir gehen mit euch in den Verein und wollen ihn mit aufbauen“. Das sozioK_change-Programm war daher mit dem Wunsch verbunden, dieses Projekt in eine Organisation zu überführen. Dazu war zu klären, was kann diese Organisation sein und wie können wir sie dauerhaft finanzieren? Wir mussten Strukturen schaffen, in denen die Vielfältigkeit des Projekts auch weiterhin beibehalten werden konnte.

Daniela Koß: Herr Thomsen, Sie haben von unseren insgesamt 15 Institutionen, die sich in Changeprozessen befinden, mehrere begleitet. Bitte sagen Sie doch etwas zu Ihrem Erfahrungshintergrund.

Kai Thomsen: Ich bin systemischer Organisationsberater, systemischer Coach und hypnosystemischer Organisationsberater, habe also zwei große Berater-Ausbildungen genießen dürfen. Ich kümmere mich vor allem um Strategieprozesse, aber auch um Teamentwicklungsprozesse bis hin zu Führungskräfte-Coachings. Als Berater bin ich im Kulturbereich, aber auch in ganz anderen Bereichen tätig, zum Beispiel im Stiftungswesen. Zurzeit berate ich eine Bank auf Vorstandsebene und coache alle Führungskräfte einer großen Stadtverwaltung in Niedersachsen.

Daniela Koß: Herr Oldewage, Sie stehen in der Alten Polizei für einen Generationenwechsel. Die Institution wurde lange Zeit sehr erfolgreich von

Ihrem Vorgänger geleitet, das heißt, Sie haben eine gut aufgestellte Institution übernommen. Und natürlich das Erbe Ihres Vorgängers. Zusätzlich ist die Gründergeneration immer noch im Vorstand aktiv. Welche Herausforderungen mussten Sie meistern?

Feliks Oldewage: Ja, in jedem Fall war das für das Team eine große Herausforderung und natürlich auch für mich persönlich. Bei uns hat sich der Wechsel aber wirklich gut entwickelt. 40 Jahre Verein, 30 Jahre Haus, das ist schon eine enorme Vorgeschichte. Aber die Zusammenarbeit bei uns im Team funktioniert äußerst gut und ich habe das Gefühl, dass der Changeprozess auch dazu geführt hat, dass das Team noch mal enger zusammengewachsen ist. Trotz aller Schwierigkeiten und Herausforderungen sind wir ein sehr, sehr gutes Team und haben eine wunderbare Arbeitsatmosphäre, das kann ich gar nicht genug betonen.

Eine der aktuellen Herausforderungen ist die Verjüngung und Erweiterung unseres Publikums. Es gibt bei uns ein großes Stammpublikum, das dem Haus schon seit vielen Jahren treu ist, und es gibt viele Gruppen, die eine Verlässlichkeit für die Zukunft erwarten. Aber wir haben über diese Gruppen hinaus wenige komplett neue Gäste begrüßen dürfen. Es geht also nicht nur um eine Verjüngung, sondern auch um eine Vergrößerung durch neue Veranstaltungsformate. Wir haben ein relativ großes Einzugsgebiet und trotzdem ist in der dörflichen Struktur, um uns herum und in den

weiteren Kleinstädten die Bekanntheit der Alten Polizei nicht so groß. Da sehen wir auf jeden Fall Potenzial. Im Bereich Diversity Management sind wir als Akteur in der Region ohnehin sehr aktiv. Seit vielen Jahren sind wir Anlaufpunkt für Menschen, die neu nach Deutschland kommen. Unser ganzes Programm steht unter dem Motto Interkulturalität und Vielfalt.

Daniela Koß: Wie haben Sie die Übergabe gestaltet? Würden Sie das einmal skizzieren?

Feliks Oldewage: Wir hatten eine dreimonatige Übergangszeit, in der Herr Stempel, der vorherige Geschäftsführer, und ich gemeinsam arbeiten konnten. Das war wirklich eine fürstliche Zeit. Ich konnte das Team, die Partner und viele Institutionen kennenlernen und natürlich den Changeprozess weiter vorantreiben.

Daniela Koß: Können Sie etwas zur Altersstruktur in Ihrem Team sagen?

Feliks Oldewage: In Hochzeiten, wenn Kulturveranstaltungen laufen und in unserer Gastronomie alle Mitarbeiter*innen tätig sein können, sind wir ungefähr 15 Personen. Im hauptamtlichen Team sind wir aktuell sieben Personen. Das hauptamtliche Team ist ungefähr aus einer Generation. Ich bin fast 30 Jahre jünger als mein Vorgänger. Meine Kolleg*innen sind etwas älter.

Daniela Koß: Herr Thomsen, wir hören ja immer wieder, dass es beim Gene-

rationenwechsel auch zu Problemen kommen kann. Was wir gerade gehört haben, ist eher ein Best-Practice-Beispiel – der Generationswechsel wurde sehr teamorientiert und in einem vertrauensvollen, zukunftsorientierten Austausch vollzogen. Was sind die Erfolgsfaktoren? Was muss man bei einem Generationswechsel besonders beachten?

Kai Thomsen: Herr Oldewage hat tatsächlich eine Best Practice geschildert und ich finde, aus seiner Haltung heraus, wie er es geschildert hat, ist auch erklärbar, warum es so gut gelaufen ist. Es gibt zwei Erfolgsfaktoren. Der eine Erfolgsfaktor ist Demut, und der andere ist Loslassenkönnen. Und beide Erfolgsfaktoren sind unfassbar schwierig für alle Beteiligten durchzuhalten. Ich fange mal bei der Demut an. Wir haben eine jüngere Generation, die jetzt in die Soziokultur hineinkommt. Das sind Menschen, die ein Studium gemacht haben, ganz andere Rahmenbedingungen vorfinden als die Gründergeneration. Sie müssen nicht mehr Stein auf Stein aufbauen, sondern finden schon sehr,

sehr viel vor. Und wenn man als neue Geschäftsleitung beginnt, habe ich es oft erlebt, dass jüngere Führungskräfte ohne Demut starten. Sie sagen: Ich kremple hier jetzt alles um, was ihr aufgebaut habt. Ich habe im kulturwissenschaftlichen Studium das und das gelernt, und ich mache jetzt alles neu. Das wäre quasi eine Worst Practice. Aber diese Worst Practice kommt vor. Auf der anderen Seite gibt es noch die ältere Generation: Sie muss loslassen können.

Daniela Koß: Ich habe immer wahrgenommen, dass bei der Alten Polizei die Kommunikation sehr gut geklappt hat, dass es ein großes Miteinander gab. Beschäftigen wir uns einmal mit der Organisationsstruktur. Gab es in der Alten Polizei Veränderungen im Organigramm, im Bereich der Zuständigkeiten? Wurden Aufgaben neu verteilt?

Felix Oldewage: Wir haben nicht so viel an der Organisationsstruktur geändert und auch die Zusammensetzung unseres Kernteams ist ähnlich geblieben. Aber es gab eine intensivere Kommunikation. Bisweilen an der Grenze zu: Jetzt reicht's

auch mal, jetzt ist auch mal gut. Aber dadurch haben wir uns sehr stark über alle Bereiche noch mal grundlegend verständigt. Wir haben einerseits versucht, jeden Arbeitsschritt verständlich zu machen, und andererseits immer wieder neue Dinge einzubringen. Durch dieses hohe Maß an Kommunikation gab es eine große Bereitschaft, Veränderungen auch anzunehmen. Wir haben zum Beispiel eine ganz extreme Verjüngung im Kulturcafé. Dort bringt sich die neue Koordination mit neuen Ideen ein, sodass u. a. viele neue Veranstaltungsformate entstanden sind. Ich versuche, den Mitarbeiter*innen Gestaltungsspielraum zu geben und Verantwortlichkeiten zu delegieren. Auf diese Art und Weise bekommen wir frische Formate.

Daniela Koß: Kommen wir einmal zum Cameo Kollektiv. Sie sind heute ein Verein, haben ein eigenes kleines Haus, haben eine sehr gut funktionierende Website. Und Sie nehmen heute auch Fördermittel in Anspruch. Wie hat sich der Weg dorthin gestaltet?

Sebastian Cunitz: Anfangs waren wir einfach sehr verliebt in die Idee, dass alle Menschen, die für das Cameo-Magazin zusammengekommen sind, auch die Organisation mitentwickeln. Wir haben uns vor allem die Fragen gestellt: Was ist das Cameo Kollektiv? Ist es ein Verein oder ist es ein Unternehmen? Oder vielleicht etwas ganz anderes? Für uns war letztlich ein gemeinnütziger Verein die Wunschoption. Bei der anfänglichen Analyse zeigten sich schnell unsere großen Baustellen: 1. die Organisation des eigenen Hauses, des Coworking-Space. Hier können migran-tische und andere Organisationen Räume nutzen. Wir haben das große und besondere Glück, dass die Stadt Hannover uns diese Räumlichkeiten mietfrei zur Verfügung stellt; 2. ging es bei uns darum, wie das Magazin und die daraus entstandene Online-Plattform *upgration.de* redaktionell betreut und finanziell auf sichere Beine gestellt werden kann.

In verschiedenen Mitgliederumfragen haben wir nach der Rolle der eigenen Person im Verein gefragt. „Freunde“ haben wir zum Beispiel als Menschen definiert, die gerne mal mit anpacken oder mal bei einem Aufruf dabei sind. Dann gab's die „Kumpanen“, das sind Menschen, die sich mit uns schuldig machen wollen, das heißt die Gesellschaft vielleicht ein bisschen zu verändern. Und dann gab's noch die „Projekteure“. Die Projekteure sind Menschen, die sich dazu berufen fühlen, im Cameo Kollektiv gemeinsam Projekte umzusetzen. Und dadurch konnten wir ein Bild davon gewinnen, welche Menschen sich bei Cameo versammeln und besondere Glück, dass die Stadt Hannover uns diese Räumlichkeiten mietfrei zur Verfügung stellt; 2. ging es bei uns darum, wie das Magazin und die daraus entstandene Online-Plattform *upgration.de* redaktionell betreut und finanziell auf sichere Beine gestellt werden kann.

Daniela Koß: Und Sie haben die Geschäftsleitung übernommen.

Sebastian Cunitz: Genau. Wir mussten durch die ganzen strukturellen Entscheidungen feststellen, dass wir die Geschäftsleitung im Kollektiv nicht lösen können. Dank der Beratung von außen und, ich nenne es jetzt mal einfach so, das freundlichen Klopfen auf den Popo haben wir uns dann zu einer Geschäftsführung durchgerungen. Und so habe ich jetzt die Ehre, gemeinsam mit Julius Matuschik diese zu übernehmen. Der Verein brauchte aber auch noch einen Vorstand. Das war eine Riesenherausforderung: Niemand im Verein wollte in den Vorstand. Ich glaube, die Menschen hatten in den Gesprächen immer das Gefühl: Oh Gott, das ist so viel Verantwortung, und Überreden wollten wir sie nicht. Wir haben dann sehr proaktiv in der Stadt Menschen gesucht, die uns durch Zusammenarbeit und Kooperationen kannten, und konnten so einen Traumvorstand gewinnen. Mit diesem neuen Team macht Change richtig Spaß. Und

Ist es ein Verein oder ist es ein Unternehmen? Oder vielleicht etwas ganz anderes?

man merkt so richtig, wir sind jetzt gut aufgestellt und können einen neuen Weg gehen – sobald Corona das mal wieder zulässt.

Daniela Koß: Beim TPZ Hildesheim bestand immer der große Wunsch, eigene Räumlichkeiten zur Verfügung zu haben, doch war der Weg dorthin bis jetzt recht steinig.

Katrin Löwensprung: Ja. Die Verantwortung für eigene Räume bringt enorme zusätzliche Verbindlichkeiten mit sich. Wir sind in unserer bisherigen Arbeit sehr flexibel gewesen. Wir haben nur einen kleinen Anteil an laufenden Ausgaben. Wenn wir nun kontinuierlich Räumlichkeiten bespielen, dann bedeutet das auch, dass man die Verantwortung dafür übernimmt, zehn Jahre lang, die Miete gegenzufinanzieren, die Raumpflege gegenzufinanzieren und das inhaltliche Angebot auf die Beine zu stellen. Es bedeutet neue Aufgaben fürs Team zu überlegen, z. B. wie organisiert man die Raumverwaltung oder wer kümmert sich um Neuanschaffungen. Um den hohen Druck und die Belastung zu minimieren, haben wir

einen zusätzlichen Minijob in der Finanzverwaltung eingerichtet und eine zusätzliche Stelle für Projektarbeit mit einem Schwerpunkt in der Stadtteilarbeit geschaffen.

Der ganze Prozess begann mit der einmaligen Gelegenheit, dass ein Gebäude an einen gemeinnützigen Träger zu verschenken war. Dabei handelt es sich um Räume einer Moschee, die vor drei Jahren geräumt und deren Verein wegen salafistischer Aktivitäten aufgelöst wurde. Für diese Räume haben wir ein stadtteilbezogenes Konzept erarbeitet, um kulturelle Bildung im Stadtteil zu verankern. Wir haben uns in Kooperation mit der Lebenshilfe beworben, um im Gebäude ein gemeinsames Kultur- und Bildungszentrum mit Schwerpunkt auf Theaterpädagogik und Inklusion einzurichten. Für dieses Konzept haben wir dann den Zuschlag bekommen. Das ist zwei Jahre her. Wir haben es seitdem geschafft, Politik und Verwaltung von unseren Ideen zu überzeugen und eine Erhöhung unserer Strukturförderung zu erhalten. Wir haben Ausstattung für die Räumlichkeiten bewilligt bekommen und uns wurde in Aussicht gestellt, den Theaterraum und die Büroräume umbauen zu können. Dafür haben wir die Hauptförderung und die Drittmittel eingeworben sowie über vier Jahre Mittel aus dem Bundesmodellprojekt „Utopolis, Nordstadt im Rampenlicht“, um die inhaltliche Arbeit im Stadtteil aufzubauen.

Daniela Koß: Das Thema Identität steht im Prinzip immer über allem.

Wir sind einfach sehr schnell gewachsen und es gab niemanden, der gesagt hat: Halt, stopp, macht das mal irgendwie anders.

Auch das Cameo Kollektiv hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt und viel Verantwortung übernommen. Wie sind nicht nur das Team, sondern auch die Mitglieder mit diesem Thema Identität und der Entwicklung umgegangen?

Sebastian Cunitz: Ich hatte ja vorhin schon einmal diese Rollen angesprochen. Aber beim Thema Identität hatten wir auch noch ganz andere Probleme. Dadurch, dass wir uns für die Themen Migration und Diversität einsetzen, gab es im Bezug auf unsere Homepage immer wieder Diskussionen, wie man die Homepage sicherer für unsere Mitglieder machen kann. Es kamen immer wieder Anfeindungen von rechts und unsere Mitglieder hatten doch massiv Angst vor rassistischen Anfeindungen. Daher haben wir noch mal mit einem völligen Umbau unseres Außenbildes begonnen. Wir bauen jetzt eine völlig neue Corporate Identity auf, die eigentlich nur noch von Formen ausgeht.

Die Identität unseres Vereins hat sich vor allem unterteilt in Handlungsfelder. Wir wollen eine Plattform sein. Das heißt, wir haben uns sehr stark stadt- und bundesweit vernetzt und sind sehr viel in der Wissensvermittlung von kultureller, politischer und transkultureller Bildung unterwegs – beispielsweise arbeiten wir mit dem VNB [Anmerkung der Redaktion: Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen] und dem VEN [Anmerkung der Redaktion: Verband Entwicklungspolitik Niedersachsen e.V.] zusammen.

Das heißt, unser zweites Handlungsfeld ist die Wissensvermittlung. Darüber hinaus vergeben wir Räume und wir gestalten auch Räume in der Öffentlichkeit, zum Beispiel in Leerständen. Das sind die Themen, die uns jetzt auch identitär prägen.

Daniela Koß: Diese Art der Selbstvergewisserung, also immer wieder zu hinterfragen, wer sind wir eigentlich, wo stehen wir, und vor allen Dingen, wer wollen wir zukünftig sein, wie wichtig ist das für eine Organisation, Herr Thomsen?

Kai Thomsen: Das ist zentral. Für alle Organisationen wird es das Zukunftsthema überhaupt sein, wer man ist, wie man zusammenarbeiten und wie man miteinander kommunizieren möchte. Durch Corona wurde das Hinterfragen und Selbstvergewissern auch noch mal sehr beschleunigt. Wir machen das zum Beispiel in der CD-Kaserne so: Einmal im Jahr gibt es eine Tagung, wo es nur darum geht, wie wollen wir arbeiten, wie wollen wir miteinander umgehen.

Daniela Koß: Was würden Sie heute empfehlen? Leitbildentwicklung? Welche Tools würden Sie anwenden, um sich selbst zu vergewissern?

Kai Thomsen: Leitbildentwicklung, regelmäßige, wir nennen es Pitstops, Strategietagungen, wo man sich einfach genau darüber unterhält. Damit sich auch alle fallenlassen können, sollte es auf jeden Fall extern moderiert sein.

Daniela Koß: Corona hat bei uns allen dazu geführt, dass wir wesentlich digitaler geworden sind und Hemmungen abgebaut haben. Herr Oldewage, Sie sind mit dem Thema Digitalisierung schon vor einiger Zeit gestartet und haben relativ rasant Ihr Zentrum auf allen Ebenen, von der Telefonanlage bis hin zum Online-Booking, erneuert. Wie ist dieser Prozess gelaufen? Wie lange hat er gedauert? Was ist unterwegs passiert? Und wie stehen Sie heute da?

Feliks Oldewage: Also tatsächlich ging es relativ rasant. Die eigene Identität ist natürlich auch eng verknüpft damit, wie man sich technisch aufstellen muss. Aus meiner persönlichen Sicht ist das ja alles kein Selbstzweck. Digitalisierung an sich ist weder gut noch schlecht, sie ist einfach da, und man muss sich damit auseinandersetzen. Aber immer in Zusammenhang mit den sachlichen und inhaltlichen Fragen. Und insofern haben wir unseren Digitalisierungsprozess aus dem einfachen Grund gestartet, dass wir Defizite gesehen haben, also Bedarfe. Es war bei uns zum Beispiel relativ klar, dass unser Server gewisse Funktionen für die gemeinsame Arbeit nicht mehr erfüllen konnte. Wir haben glücklicherweise vor anderthalb Jahren schon angefangen, die Technik relativ schnell umzustellen. Das war begleitet von vielen Diskussionen: Brauchen wir das? Sind nicht vielleicht andere Dinge wichtiger? Wir haben aber schnell herausgefunden, dass wir durch die Digitalisierung gewisse Vorzüge haben – zum Beispiel Homeoffice.

Und jetzt profitieren wir davon. Ein weiterer Bedarf war eine neue Website. Das ist ein sehr großer Aufwand für alle Beteiligten. Die Digitalisierung hat jetzt durch die Fördermöglichkeiten in der Corona-Pandemie noch mal richtig Fahrt aufgenommen. Aber die Implementierung in unseren Alltag, das wird uns noch lange beschäftigen.

Daniela Koß: Sebastian Cunitz, Sie sind mit der Internetplattform *upgration.de* sehr erfolgreich. Intern gab es allerdings Organisationsprobleme. Sie mussten bzw. wollten daher ein technisches Tool finden, das relativ niedrigschwellig ist, das einfach zu bedienen ist und das eine hohe Akzeptanz bei den Mitgliedern haben sollte. Wie sind Sie vorgegangen, um dieses Tool zu finden?

Sebastian Cunitz: Wir waren immer Freunde davon, uns zusammenzusetzen, zu quatschen und zu machen, und dann hatte man irgendwo noch eine WhatsApp-Gruppe und eine Facebook-Gruppe. Und auf einmal hat man festgestellt, alles ist komplett intransparent. Wir sind einfach sehr schnell gewachsen und es gab niemanden, der gesagt hat: Halt, stopp, macht das mal irgendwie anders. Im Rahmen dieser ganzen Findung und Strukturanalyse mussten wir uns dann ganz offen die Frage stellen: Wie können wir anders kommunizieren, und was kann uns helfen? In der Folge haben wir viele Projektmanagementtools in kleineren Kreisen ausprobiert. Schlussendlich haben wir mit Basecamp ein Projektmanagementtool und eine

Die Digitalisierung hat total dazu beigetragen, dass wir viel mehr Community als ein konkretes Wir geworden sind.

gemeinsame Cloud gefunden. Dokumente und Ergebnisse können direkt an einem Ort gespeichert und bearbeitet werden. Ein absoluter Benefit ist zudem, dass wir Partner in Projekten super einbinden können. Wenn wir zum Beispiel mit dem Schauspiel Hannover zusammenarbeiten, dann haben wir einen gemeinsamen Teamordner. Das hilft uns enorm auf ganz vielen Ebenen.

Unsere Redaktionssitzungen haben wir aktuell in digitale Räume verlagert. Und auf einmal sind in diesen Besprechungen Menschen aus Indonesien, aus Amerika oder aus Brasilien dabei, die einfach an der Diskussion über eine offene Gesellschaft teilhaben wollen. Es ist auf einmal völlig entgrenzt. Die Digitalisierung hat total dazu beigetragen, dass wir viel mehr Community als ein konkretes Wir geworden sind.

Daniela Koß: Es ist fantastisch zu sehen, wie sich aus dem Lokalen auf einmal etwas Globales entwickelt.

Schön, wie Sie das gerade beschrieben haben.

Beim TPZ Hildesheim waren Sie vor ein paar Jahren noch sehr analog unterwegs. Wie sind Sie heute aufgestellt, und was hat sich alles entwickelt?

Katrin Löwensprung: Wir haben viele digitale Tools, die wir jetzt benutzen. Wir haben unsere Prozessketten analysiert und geschaut, für welche Abläufe wir Tools brauchen. Praktisch haben wir sofort einige Dinge eingeführt, die sehr hilfreich waren, wie z.B. ein To-do-Tool, welches wir gemeinsam nutzen. Unser Server hat inzwischen eine gute Struktur. Unsere gesamten administrativen Verwaltungsprozesse zu digitalisieren hat leider nicht so gut funktioniert. Das war schwieriger als gedacht.

Daniela Koß: Woran lag das?

Katrin Löwensprung: Das Informatikerteam hat sich die Aufgabe einfacher vorgestellt, als sie ist. Wir arbeiten als Einrichtung 60 Prozent projektfinanziert und sind unter 10 Prozent strukturell gefördert. Der Rest läuft über Aufträge. Diese

hohe Projektförderung, also Drittmittelfinanzierung, ist eine besondere Herausforderung. Jeder Förderer hat andere Prinzipien der Abrechnung und möchte diese in unterschiedlichen Formaten aufbereitet haben. Diese ganzen Aktualisierungen von Kosten- und Finanzierungsplänen und das Controlling und das Monitoring über die Ausgabenplanung in den Projekten ist eine ganz schöne Herausforderung. Ich habe da inzwischen anerkannt, dass das sehr viel mit Handarbeit und mit grauen Zellen zu tun hat. Und dass das auch so bleiben wird.

Daniela Koß: Es ist spannend, dass die Komplexität anscheinend doch nicht digital abgebildet werden kann. Je komplexer es wird, desto schwieriger wird es letztendlich mit der Software.

Katrin Löwensprung: Aktuell stellen wir komplett auf digitale Telefonie um, sodass man entscheiden kann, wo das Bürotelefon gerade klingelt. Wir nutzen jetzt Microsoft Teams. Wir haben wirklich schon viel umgesetzt. Aber unsere Anfangsstrategie, die Informatiker*innen analysieren

uns einmal und programmieren uns die Schnittstellen, das hat nicht funktioniert.

Daniela Koß: Ich würde dazu gerne noch Herrn Thomsen befragen. Wir haben jetzt schon vom Gelingen und Scheitern im digitalen, aber auch in anderen Bereichen gehört. Was ist wichtig zu beachten, wenn man sich in Changeprozesse begibt und Strategien entwickelt? Was würden Sie empfehlen?

Kai Thomsen: Insgesamt bei Strategieprozessen hätte ich vor einem Jahr noch gesagt, es geht vor allem um die Vision. Je unklarer die Vision ist oder der gemeinsame Fixstern, desto größer sind die Probleme im Team. Das würde ich in einem Leitbildprozess oder in einem Strategieprozess immer nach vorne stellen. Natürlich gefolgt von der Analyse, wo man eigentlich gerade steht, mit allen Schwächen, Stärken usw. Durch Corona hat sich das geändert. Durch Corona geht es jetzt viel agiler zu. Und da merkt man, dass die Leute, die im Bezug auf agile Managementtools nicht gut aufgestellt sind, natürlich größere Probleme haben.

Daniela Koß: Sehen Sie für Kultureinrichtungen und kleine Initiativen Besonderheiten?

Kai Thomsen: Nein. Ich glaube tatsächlich, im Hinblick auf Agilität nicht. Gerade in kulturellen Einrichtungen begegnen mir ganz, ganz viele Menschen, die gerne an Prozessen oder an Werkzeugen festhalten wollen, die vor Corona funktionierten. Die leiden jetzt sehr, weil sie merken, sie kommen nicht weiter. Insofern wären eigentlich die Kultur und Soziokultur sehr gut beraten daran, sich sehr agil aufzustellen und mit den ganzen Methoden zu versorgen.

Daniela Koß: Beim Cameo Kollektiv habe ich immer eine hohe Agilität festgestellt. Alle Institutionen im sozioK_change-Programm haben über die letzten Jahre einiges an Beratung und Weiterbildung in Anspruch genommen. Auch das Cameo Kollektiv war nicht nur mit einer Beraterin unterwegs, sondern hat durchaus verschiedene Angebote genutzt. Bitte erzählen Sie uns, was Sie gemacht haben.

Sebastian Cunitz: Unser erster Schritt war ein Wochenende mit allen Mitgliedern in Petershagen unter der Leitung der Tricon AG, das ist eine Unternehmensberatung aus der Schweiz. Wir fanden es sehr spannend, uns von jemandem beraten zu lassen, der nur wirtschaftlich denkt. Zusätzlich beriet uns aber auch Frau Wagemann von der Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur. Sie hat uns auch gesagt: So, jetzt mal Butter bei die Fische, kommt mal zu einer Entscheidung. Die organisatorischen Personalentscheidungen haben dann den Ausschlag und uns eine Richtung gegeben. Julius Matuschik und ich haben diesen Prozess von Anfang an geleitet und waren auch in vielen Projekten sehr aktiv. Wir haben festgestellt, dass wir starke treibende Kräfte sind, und uns zur Geschäftsführung bereiterklärt.

Ich persönlich bin für den Prozess viel gereist, um bei anderen Häusern und Online-Plattformen herauszufinden: Wie macht ihr das? Was ist eure Vision? Was passiert da eigentlich? Wir haben zusätzlich Weiterbildungen von Zalando

und von anderen modernen Unternehmen besucht, die uns echt gute Tipps an die Hand geben konnten, wie wir mit unserer Mitgliedschaft anders und besser kommunizieren können. Wir sind eher die lernende Organisation. Das Quäntchen Naivität ist bei uns immer ganz wichtig. Und das wollen wir auch weiter behalten.

Daniela Koß: Beim TPZ Hildesheim wurde auch recht viel Beratung auf unterschiedlichen Ebenen in Anspruch genommen. Was genau haben Sie gemacht?

Katrin Löwensprung: Wir haben die Beratung mit Elke Flake intensiviert, die uns ja seit vielen Jahren berät. Wir haben die Schwerpunkte auf die institutionelle Entwicklung und die kommunalen Strategien gelegt. Frau Flake hat mit uns zusätzlich Teamprozesse gestaltet und wir haben analysiert, wie wir aufgestellt sind und wie wir mit Belastungen im Team umgehen können. Chris Mielke vom Landesverband Soziokultur hat die Teamprozesse später übernommen und mit Kai Thomsen arbeiten wir nun auch zusammen. Außer-

dem haben wir geschaut, wer braucht welche individuelle Weiterbildung. Wir haben aber auch mit den Beratern strategische Workshops zu spezifischen Themen durchgeführt.

Daniela Koß: Das ist schon ein bunter Strauß an Dingen. Herr Thomsen, dazu noch mal die Frage an Sie: Was war Ihre größte Herausforderung?

Kai Thomsen: Das ist schwierig zu beantworten. Die größte Herausforderung existiert immer dann, wenn es eine unklare Führung gibt. Führung hat eigentlich nur die Aufgabe, in Pattsituationen zu entscheiden, auch in modernen agilen Unternehmen. Immer, wenn Führung nicht das Führungsinstrumentarium, also die ganze Klaviatur spielen kann, dann wird es problematisch. Dann kann man nicht sagen: Wow, okay, wir arbeiten jetzt mit dem Team, machen eine tolle Klausurtagung. Dann muss man erstmal ganz woanders ansetzen.

Daniela Koß: Gehen wir einmal zu der inhaltlichen Ausrichtung, Herr Oldewage. Sie haben gerade ganz viel Neues ausprobiert. Bitte skizzieren Sie uns einmal, was sich an inhaltlichen Dingen bei Ihnen durch Corona und durch den Changeprozess geändert hat. Gab es eine Ansprache an ein neues Publikum, neue Zielgruppen?

Feliks Oldewage: Ich denke, eine inhaltliche Ausrichtung sollte auch immer mit einer Vision verbunden sein, also was möchte man eigentlich damit erreichen, wie sieht man sich

in der Zukunft. Und natürlich auch mit der gegenwärtigen Identität. Wir haben ein ganz klares – wachsendes – Aufgabenspektrum gehabt. Es sind sehr viele Projekte hinzugekommen, der Aufgabenbereich der Alten Polizei hat sich über viele Jahre maßgeblich erweitert. Das ist auch der guten Zusammenarbeit mit der Kommune zu verdanken.

Diesen Sommer mussten wir – wie es eben genannt wurde – sehr agil planen. Wir brauchten unbedingt einen Außenbereich. Mit dem Stadtschloss haben wir einen tollen Partner gleich gegenüber gewonnen. Dort konnten wir sechs Wochen lang unseren SoKo-Kultursommer durchführen – Sonderkommission-Kultursommer. Der Sommer war ein Riesenerfolg. Wir waren über mehrere Wochen sehr gut besucht bis nahezu ausverkauft. Das hat sehr dazu beigetragen, dass wir in der Stadtgesellschaft und in der Politik als ein maßgeblicher Standortfaktor im Bereich Kultur wahrgenommen werden. Und das möchten wir intensivieren, verstärken und in den nächsten Jahren ausbauen.

Daniela Koß: Beim TPZ Hildesheim ist auch viel Neues ausprobiert worden, oder?

Katrin Löwensprung: Ja. Also für uns ist natürlich die kontinuierliche Arbeit im Stadtteil neu. Manche Projekte morphen ein paarmal, bis sie eine passende Form finden, vom Online-Zirkus über den Sommerschnupperzirkus bis zu den Stadtteil-Clowns. In diesem Jahr

mussten wir schwerpunktmäßig die Kombination von Online-Kommunikation mit analoger kreativer Tätigkeit erproben und neue Formate finden. Da bin ich ganz zufrieden. Da machen wir gerade sehr viele Erfahrungen und werden auch dabeibleiben.

Für den Changeprozess war unsere Projektitis ein wichtiges Thema. In unserem Verein werden so viele Projekte umgesetzt, dass die Projekte eigentlich die Basis sind und nicht die Ergänzung. In diesem Jahr kam uns das wiederum zugute, weil diese Organisationsform sehr viel einfacher flexibles Arbeiten ermöglicht. Ursprünglich sind wir aber gestartet, um aus unseren ganzen innovativen Modellprojekten wiederholbare Formate und Module zu entwickeln und anbieten zu können.

Daniela Koß: Wie sieht es beim Cameo Kollektiv aktuell aus? Herr Cunitz, wie sind Sie durch die Corona-Pandemie gekommen?

Sebastian Cunitz: Corona war für uns auf jeden Fall eine Blutgrätsche. Laufende Projekte wurden im März entweder radikal beendet oder kamen einfach gar nicht zustande. Wir hatten vielfach überhaupt keine Möglichkeit, auf die Schnelle Lösungen dazu zu finden. So sind viele tolle Projekte unter die Räder geraten. Auf der anderen Seite hat, wie schon vorhin beschrieben, die Online-Plattform *upgration.de* wirklich gewonnen. Für alle, die den Coworking-Space nutzen, ist es aber ein Desaster, weil wir ihn komplett geschlossen haben. Die Zeit haben wir

dennoch genutzt, um zu überlegen, wie wir unsere innovativen Projekte in dauerhafte Angebote umwandeln können. Also für uns war es irgendwie Chance und bitter zugleich. Ich hätte auch gut drauf verzichten können.

Daniela Koß: Herr Oldewage, wie ist im Moment bei Ihnen die Situation?

Feliks Oldewage: Wir haben die Corona-Zeit als Haus sehr gut überstanden. Um es noch mal kurz zusammenzufassen: Wir haben eine sehr enge und sehr gute Anbindung an die Kommune. Das heißt, das hat uns maßgeblich Sicherheit und Unterstützung gegeben in dieser Zeit. Wir konnten die meisten Projekte durchführen. Wir konnten das Team zusammenhalten. Kopfschmerzen hat uns unser wirtschaftlicher Bereich gemacht, der komplett brachliegen musste. Trotzdem haben wir auch hierfür Wege und Mittel gefunden.

Ein zentraler Punkt für unsere zukünftige Entwicklung ist die Personalplanung. Was wir anfangs nicht weiter bedacht hatten, war die Notwendigkeit, mehr Personal für die ganzen Aufgaben zur Verfügung zu haben. Also alles, was wir machen, ist am Ende des Tages aus meiner Sicht auch immer eine Personalfrage. Jede Digitalisierung, jede inhaltliche Planung, auch eine Vision ist immer damit verbunden, dass wir im Team ausreichend Kapazitäten haben.

Für den Changeprozess ist so ein Corona-Lockdown total spannend, weil einfach die Normalität außer Kraft gesetzt ist.

Dank der Fördergelder, die wir in diesem Jahr einwerben konnten, haben wir jetzt im zweiten Lockdown eine große Motivation und wir freuen uns einfach auf das nächste Jahr.

Daniela Koß: Schauen wir noch mal zum TPZ Hildesheim. Wie kreativ sind Sie bis jetzt mit der Corona-Zeit umgegangen?

Katrin Löwensprung: Sehr! Unsere Projekte konnten wir gut umplanen. Das war zwar viel Aufwand, weil man dreifach plant, aber das ging. Ich empfand eher die Motivation als Herausforderung: Einerseits finde ich es herausfordernd, als Geschäftsleitung das Team zu motivieren, und andererseits muss man ja selber auch mit der Situation umgehen. Und ich habe erlebt, dass ganz, ganz viele freischaffende Kulturschaffende in sehr existenzielle Krisen geraten sind.

Für den Changeprozess ist so ein Corona-Lockdown total spannend, weil einfach die Normalität außer Kraft gesetzt ist. Es gibt halt nicht mehr die Routinen, es gibt nicht mehr die normalen Abläufe. Dafür eröffnet es einem ganz viel Spielraum, wenn die Alltagsroutinen entfallen.

Daniela Koß: Zum Schluss würde ich die drei Institutionen noch bitten, ein kurzes Fazit zu ziehen. Changeprozesse sind ja eigentlich nie zu Ende, sondern gehen immer weiter. Und Corona hat von uns allen viel Flexibilität, aber auch Solidarität gefordert. Wie sieht Ihr Fazit aus, Herr Oldewage?

Feliks Oldewage: Besonders im Moment geht es auch ein bisschen um Resilienz, also die Fähigkeit, Dinge aushalten zu können und trotzdem eine hohe Motivation beizubehalten. Ich denke, insofern ist Corona ein großer Test für uns alle. Als Team gehen wir aber optimistisch in die Zukunft. Der Changeprozess hat das aber überhaupt erst möglich gemacht. Wir haben vor der Pandemie bereits Dinge geschaffen, die uns jetzt geholfen haben, sprich Digitalisierung und die Entwicklung einer Zukunftsvision. Eine Arbeit, die wir mehr und mehr abstimmen. Eine intensive Kommunikation. Das sind die Sachen, die uns neu geformt und die eine positive Entwicklung möglich gemacht haben.

Sebastian Cunitz: Stichwort Resilienz: Wir haben tatsächlich die Sorge, dass wir als ein ganz anders Cameo aus der Corona-Zeit hinausgehen. Das liegt daran, dass manche Leute im Moment ganz andere Probleme haben und sich auch dementsprechend aus unseren Diskussionen ausschalten. Zusätzlich ist die Finanzierung bei uns ein großes Fragezeichen. Corona hat

uns wahrscheinlich nicht gerade einen Gefallen getan, weil es ein großes Leck an Geld geben wird. Als Fazit bleibt aber, noch mal zu sagen: Ohne den Changeprozess hätten wir niemals so konkrete Entscheidungen getroffen. Sich selbst erstmal bewusst zu machen, dass man sich verändern will und dass man auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet, das hat der Changeprozess eigentlich erst möglich gemacht. Und das ist das wirklich positive Fazit.

Katrin Löwensprung: Ich glaube, der größte Schritt war, die Anerkennung in der Stadtverwaltung zu bekommen. Da nehmen sie uns jetzt in den verschiedenen Dezernaten, also sei es im Bau-, im Sozial- oder im Kulturbereich, als einen guten, zuverlässigen Partner wahr. Der auch fähig ist, für den Umbau ein paar hunderttausend Euro Drittmittel zu akquirieren, und die inhaltliche Arbeit leisten kann. An der Stelle haben wir uns viel Respekt verdient.

Wichtig für uns war auch der Austausch mit den anderen Einrichtungen im sozioK_change-Programm.

Das hat uns so viel gebracht. Und natürlich ist die finanzielle Förderung wahn-sinnig hilfreich. Wir konnten über Möglichkeiten nachdenken, die wir uns sonst gar nicht hätten leisten können. Von daher ist das ganze Förderprogramm wirklich hilfreich. Durch den Austausch mit den anderen Kultureinrichtungen haben wir gemerkt, dass es normal ist, dass in Changeprozessen nicht alles glattgeht und dass nicht alles so schnell und reibungslos läuft, wie man es sich wünscht.

Daniela Koß: Vielen Dank für diese tollen Einblicke in das, was über die letzten Jahre geleistet und erarbeitet wurde.

Das Förderprogramm sozioK_change:

2015 bis 2021 hat die Stiftung Niedersachsen in dem exemplarischen Förderprogramm sozioK_change 15 ausgewählten soziokulturellen Einrichtungen aus Niedersachsen einen Changeprozess ermöglicht, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Die Einrichtungen erhielten für ihren dreijährigen Veränderungsprozess 25.000 Euro, Beratungsleistungen und Fortbildungsangebote.

Feliks Oldewage, geboren 1982 in Minden. Kindheit und Jugend in Schaumburg. Abitur am Ratsgymnasium Stadthagen. Beginn eines Magisterstudiums der Geschichte, Philosophie und Kulturwissenschaften an der Universität Bremen. Studienaufenthalte an der Universität Helsinki sowie der Higher School of Economics in Moskau. Nach dem Abschluss des Studiums Robert Bosch Kulturmanager in der Russischen Föderation in Archangelsk von 2013 bis 2015. Anschließend Assistenz in der Organisation eines überregionalen Schülermusicalprojekts für den Ev.-luth. Kirchenkreis Neustadt-Wunstorf. Seit August 2018 Geschäftsleitung des Kulturzentrums Alte Polizei in Stadthagen.

Sebastian Cunitz ist gelernter Kaufmann im Einzelhandel, freischaffender Fotograf und studierter Master of Design and Media. Er ist Gründungsmitglied der Galerie BOHAI, des Cameo Kollektivs und der Agentur für kreative Zwischenraumnutzung in Hannover. Als Geschäftsführer des Cameo Kollektivs forscht er an den Möglichkeiten, wie transkultureller Austausch und Design gemeinsam Räume im Sinne einer offenen und gleichberechtigten Gesellschaft schaffen können. Sebastian Cunitz beschäftigt bspw. eine Frage wie: Kann man Genuss teilen und wenn ja, wie?

Katrin Löwensprung, geboren 1976 in München, ist Diplom-Kulturwissenschaftlerin, Projektmanagerin und Musikerin. Sie ist Mitbegründerin des Folk'n'Fusion Festivals im Hildesheimer Trillke Gut und in zahlreichen Netzwerken und Verbänden aktiv. Seit 2009 ist Katrin Löwensprung als Geschäftsführerin und Künstlerische Leiterin des Theaterpädagogischen Zentrums (TPZ) Hildesheim tätig.

Kai Thomsen ist Geschäftsführer der CD-Kaserne Celle gGmbH, Organisationsberater und systemischer Coach. Er studierte Musik und Germanistik auf Lehramt mit den Nebenfächern Soziologie und pädagogische Psychologie. Nach dem Staatsexamen arbeitete er als Journalist und war in der Musikbranche bei verschiedenen Tonträgerfirmen als Manager und Führungskraft beschäftigt (Produktmanagement, Retail/Vertriebsmanagement, Labelmanagement, Geschäftsführung). In den 2000er Jahren übernahm er die Geschäftsführung der CD-Kaserne gGmbH. Seine Tätigkeit als Berater begann er im Jahr 2000 mit Strategieberatungen für professionelle Künstler*innen.

ÜBERZEUGUNG. UNSERE ORGANISATION IST/ WIR SIND WICHTIG, WEIL ...

Theater an der Glocksee, Hannover

Lena Kußmann, Milena Fischer
und Jonas Vietzke

... wir unser „Profil“ selbst nicht so wichtig nehmen! Wir erfinden uns stattdessen mit jeder Produktion neu, der Inhalt bestimmt die Form, immer am Puls der Zeit und darüber hinaus.

Morgenland Festival Osnabrück

Michael Dreyer

... wir zeigen, dass es weit mehr spannende Musik gibt, und weil sich die Diversität unserer Gesellschaft auch in den Konzerthäusern spiegeln muss. Das ist gesellschaftlich überfällig und gleichzeitig ein wundervoller Gewinn an Schönheit.

Die Worpsweder Museen

Matthias Jäger

... die Worpsweder Museen als kulturelle Kristallisationspunkte des Künstlerdorfes Worpswede identitätsstiftend sind und dem Ort und seinen Besucher*innen aus aller Welt immer wieder aufs Neue ästhetische Impulse geben.

Literaturhaus Oldenburg

Monika Eden

... die Literatur eines der zentralen Erkenntnismittel unserer Welt darstellt. Sie verleiht den Erscheinungsformen und Befindlichkeiten der Gegenwart sprachlichen Ausdruck. Deshalb spiegeln sich aktuelle gesellschaftliche Diskurse in zeitgenössischer Literatur wider.

Fuchsbau Festival, Lehrte

Christoffer Horlitz & Lucie Werndl

... es sich nicht an vorgegebene Choreografien hält, sondern aus vorhandenen Festivalformen ausbricht.

musica assoluta, Hannover

Kari Träder

Unser Ensemble ist wichtig, weil wir Brücken schlagen, die sonst vernachlässigt werden: klassische und zeitgenössische Musik in Spitzenqualität im Dialog mit gesellschaftlich relevanten Themen, in spartenübergreifenden Kontexten, ohne Berührungängste.

Literaturhaus Hannover

Kathrin Dittmer

... Kultur ein Überlebensmittel ist und Literatur Raum für Reflexion und Debatten bietet. Öffentliche Foren wie wir sind Teil der Demokratie. Die Entwicklung der Sprachen ist sicherlich die größte Kulturleistung des Menschen, und sie steht nicht still! Alle Kunst „spricht“ zu uns. Poesie und Prosa sind ihr Kern und bei uns zuhause.

LOT-Theater, Braunschweig

Stefani Theis

... unser Theater ein sozialer Ort ist, an dem ein Zusammentreffen und eine konstruktive Auseinandersetzung unterschiedlichster Menschen zu unterschiedlichsten Themen möglich und gewollt ist.

Kulturfabrik Löseke, Hildesheim

Stefan Wehner

... wir Kultur für alle zugänglich und erlebbar machen, unser Haus als Produktions- und Kommunikationsort, als Kulturwerkstatt und Veranstaltungszentrum öffnen und darüber hinaus das Kulturangebot der Stadt mitgestalten.

theater wrede +, Oldenburg

Lou Kordts

Das theater wrede + ist wichtig, es begreift sich seit Beginn als gesellschaftspolitisch und ästhetisch ausgerichtetes Forschungstheater. Nicht nur mit dem eigenen innovativen Theaterprogramm, sondern auch in der Förderung neuer Talente mit dem Modellprojekt flausen+.

Emsland Moormuseum

Janna Gerkens

... Moorlandschaften in aller Munde sind. Mit dem Moorbrand bei Meppen schaffte es auch das Emsland 2018 in die internationale Berichterstattung. Die Mitarbeitenden des Museums erklärten interessierten Bürger*innen ein Phänomen, welches, historisch betrachtet, zum Alltag der in Moorregionen Lebenden gehörte, in Zeiten der Klimakrise aber deutschlandweit Schlagzeilen erzeugte.

Sommerliche Musiktage Hitzacker

Oliver Wille

... wir neugierig Abenteuer leben und beleben, weil wir den Anspruch haben, ausgetretene Pfade zu verlassen und über neue Brücken ins Unbekannte zu tasten.

HALTUNG. WIR STEHEN FÜR ...

Morgenland Festival Osnabrück Michael Dreyer

... einen musikalischen Dialog, in dem sich die Reichtümer der verschiedenen Kulturen entfalten, einander beflügeln und im besten Falle etwas Neues, nie Dagewesenes hervorbringen.

musica assoluta, Hannover Kari Träder

... Menschlichkeit in allen Facetten; für Kunst und Kultur und deren Vermittlung in Einklang mit dem Kampf für mehr soziale Gerechtigkeit und Klimaschutz. Wir sind überzeugt, dass jedem Menschen ein instinktiver Ausdruckswille zu eigen ist, und wollen Mut machen, diesen zu nutzen.

Die Worpweder Museen Matthias Jäger

... das Zusammenleben in einer offenen Gesellschaft, die ihre Werte und ihre Ziele in einem alle Gruppen einschließenden Dialog aushandelt. Als Orte der Kunst ermöglichen wir die Begegnung mit der Vielfalt individueller Welterfahrung und bereichern diesen Dialog so um eine unverzichtbare, genuin menschliche Perspektive.

Theater an der Glocksee, Hannover

Lena Kußmann, Milena Fischer
und Jonas Vietzke

... Auseinandersetzung mit intellektuellen, wissenschaftlichen, soziologischen und politischen Themen, die wir sinnlich erfahrbar und spürbar machen. Verantwortlichkeit. Gesellschaftliche Anregung. Nähe. Austausch. Experiment. Wandel. Forschergeist. Überraschende Blickwinkel. Freudvolle Begegnungen.

theater wrede +, Oldenburg Lou Kordts

Unser Motto: Theater verführt zum Denken. Und manchmal tut das auch weh. Aber solange es weh tun kann, ist Theater noch ein wichtiger Ort des gesellschaftspolitischen Diskurses und diesen Platz verteidigen wir leidenschaftlich gegen jegliche autoritären Bestrebungen.

Kunstverein Göttingen Helmut Wenzel

... Offenheit für mögliche zukünftige Entwicklungen, ungewöhnliche Perspektiven auf scheinbar Selbstverständliches, die Auseinandersetzung mit Fragen zu unserem Leben in der heutigen Gesellschaft unter den Bedingungen unserer natürlichen Umwelt, Besinnung auf unsere zentralen Werte und auf das, was unserem Leben Sinn gibt.

LOT-Theater, Braunschweig Stefani Theis

... eine Nähe zum Publikum, für eine Verbundenheit mit „unseren“ Künstler*innen, für Verlässlichkeit und Zugesandtheit. Wir wollen zu einem barrierefreien Ort werden.

Kulturfabrik Löseke, Hildesheim Stefan Wehner

... Kommunikation und Toleranz; Partizipation fördert das Bewusstsein, Aktivierung fördert verantwortungsvolles Handeln. So bringt die KUFA in ihrer Arbeit Menschen mit unterschiedlichen kulturellen und sozialen Hintergründen zusammen.

Fuchsbau Festival, Lehrte Christoffer Horlitz & Lucie Werndl

... eine diverse, kühne und politische Kulturszene. Wir organisieren uns selbst und setzen Themen auf die Tagesordnung, die unsere Generation bewegen.

Literaturhaus Oldenburg Monika Eden

... die Vermittlung von Gegenwartsliteratur in Gesprächsformaten, in denen wir Schriftsteller*innen mit Wissenschaftler*innen verschiedener Disziplinen in einen Austausch führen. Dem hektischen Netzwerk-Gezwitscher der digitalisierten Gesellschaft begegnen wir mit der Qualität des analogen Gesprächs.

Kunsthalle Osnabrück Anna Jehle & Juliane Schickedanz

Die Kunsthalle Osnabrück ist ein Ort für zeitgenössische Kunst in einer Architektur des 16. Jahrhunderts. Die eigene Geschichte, (Arbeits-)Struktur und die gesellschaftliche Einbettung der Kunst sind für die Kunsthalle Ausgangspunkt für Reflexion und Kritik, auch an der eigenen Institution und ihrem Kontext.

Festival Theaterformen, Hannover und Braunschweig Anna Mülter

... eine diskriminierungskritische Herangehensweise, die wir sowohl auf inhaltlicher als auch struktureller Ebene umsetzen wollen. Wir wollen einen solidarischen Raum schaffen, in dem Platz für Diskussion und Austausch ist und sich Menschen mit strukturellen Diskriminierungserfahrungen wohl fühlen.

Sommerliche Musiktage Hitzacker Oliver Wille

... Tradition trifft Moderne, so steht es im Programm. Dies immer wieder neu zu erfinden, überhaupt das Festival immer wieder neu zu erfinden – ohne unsere Genese mit allen Markenzeichen und erreichten Plattformen zu verraten – ist Ansporn, Segen und Fluch. Musikvermittlung und die fast jährlich neuen Formate sind dabei natürlich schönste Spielwiese, die jeweils in die etablierten Serien und geliebten Gewohnheiten greifen, um letztlich alles im Wandel zu halten.

Emsland Moormuseum Janna Gerkens

... Geschichte und Natur erleben – Zukunft gestalten. Durch positive emotionale Moorerlebnisse und interdisziplinäre Wissensvermittlung schaffen wir Verständnis für den Natur- und Kulturraum Moor. Damit legen wir Grundlagen für gesellschaftliches Engagement, leisten einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung und unterstützen die heimische Identität in den niedersächsischen Moorlandschaften.

Literaturhaus Hannover Kathrin Dittmer

... das gute Buch zu jeglicher Stunde, für Teilhabe am Dialog über Gesellschaft, Freude am Lesen, am Denken, Information und Austausch. Nicht zuletzt für die Freiheit des Wortes, weswegen wir auch das Hannah-Arendt-Stipendium der Stadt Hannover mitbegründet haben und betreuen, das verfolgten Autor*innen Schutz bietet.

NEUGIER. GESELLSCHAFTLICHE VERÄNDERUNGEN, DIE WIR/UNSER TEAM ANGEHEN WOLLEN/WILL ...

Theater an der Glocksee, Hannover

Lena Kußmann, Milena Fischer
und Jonas Vietzke

... optimistisch, kreativ, utopisch mit zu suchen und die Lust auf Veränderung auch bei unserem Publikum zu triggern. Dreck, Körper, Spucke wurden 2020 verdammt, 2021 fordern wir dazu auf, menschliche Grundbedürfnisse und Gemeinsamkeit künstlerisch wiederzuentdecken. Wesentlich dabei: Kooperation statt Konkurrenz!

musica assoluta, Hannover

Kari Träder

Klimafreundlicheres Leben, Nutzung der digitalen Möglichkeiten zur Verankerung von zeitgenössischer Musik in der Mitte der Gesellschaft, mehr Dialog zwischen Kunst und Wissenschaft, unkomplizierte kulturelle Bildung für alle, Kreativität wagen!

Morgenland Festival Osnabrück

Michael Dreyer

Neugier ist das Lebenselixier des Morgenland Festivals – musikalisch, menschlich, gesellschaftlich. Ehrlicher musikalischer Dialog ist ein Beitrag zur musikalischen Avantgarde und gleichzeitig eine Metapher für eine fruchtbare und friedvolle gesellschaftliche Perspektive.

Kunsthalle Osnabrück

Anna Jehle & Juliane Schickedanz

2021 beschäftigt sich die Kunsthalle mit dem Thema „Barrierefreiheit“ zwischen Körperrnormen und Nationalstaatlichkeit. Wir möchten gerne das Programm nutzen, um gemeinsam die eigene Arbeitsweise und Haltung immer wieder zu (v-)erlernen. Wir fragen uns: Wen haben wir bisher noch nicht angesprochen?

Kulturfabrik Löseke, Hildesheim

Stefan Wehner

Soziale Arbeit stärken, benachteiligten Menschen echte Chancen bieten und den Arbeitseinstieg niedrigschwellig gestalten sowie praktische Erfahrungen, Teamarbeit und sinnhafte Tätigkeiten zu ermöglichen – auch in Studien- und Schulpraktika – ist immer wieder eine Herausforderung: konkretes Handeln im Grenzgebiet von Sozial, Bildung und Kultur.

Festival Theaterformen, Hannover und Braunschweig

Anna Mülter

... ist die selbstverständliche Einbeziehung von internationalen Künstler*innen mit Behinderungen, deren eigene Arbeiten ihre Perspektiven auf die Welt präsentieren. Gleichzeitig wollen wir Zuschauer*innen mit verschiedenen Behinderungen mittels barrierefreier Angebote kulturelle Teilhabe ermöglichen.

Literaturhaus Oldenburg

Monika Eden

... sind bei aller Begeisterung für das analoge Gespräch letztlich doch die Digitalisierungsprozesse. Schon 2008 veranstalteten wir honeyPod 1, das erste Festival für Literatur und Neue Medien. Um das Literaturhaus zukunftsfähig aufzustellen, müssen wir das Thema im Blick behalten. Inhaltlich und formal.

Literaturhaus Hannover

Kathrin Dittmer

Gesellschaftliche Veränderungen erfordern, dass man genau hinsieht. Das behalten wir bei und bleiben ein vielschichtiges Haus. Am liebsten würden wir trotz Absage bis 2025 unser für das Kulturhauptstadtjahr entworfene Projekt zum Thema Transfer/Transit umsetzen, mit vielen, internationalen Partner*innen.

Kunstverein Göttingen

Helmut Wenzel

... sind mehr kulturelle Bildung, die die drängenden Fragen und Krisen der Gegenwart und Zukunft kreativ einbezieht; mehr „Kunst für alle“ durch die Arbeit unserer Artothek; mehr Anregung durch Ausstellungsprojekte wie das aktuelle, das auch das Leben, die Träume und Wünsche von Minderheiten thematisiert.

theater wrede +, Oldenburg

Lou Kordts

Neugier lässt uns konstant in die Zukunft blicken. Gesellschaftliche Entwicklungen mitzugestalten ist uns ein großes Anliegen: Wir wollen Verbindungen schaffen, Fragen aufwerfen und Barrieren abbauen. Daher sind wir überzeugt, dass Theater auch für die Kleinsten schon das Größte ist.

Fuchsbau Festival, Lehrte

Christoffer Horlitz & Lucie Werndl

... sind zum Beispiel der Kampf gegen den Klimawandel, welcher uns die nächsten Jahre immer stärker begleiten wird, und das Vorantreiben eines intersektionalen und solidarischen Klassenkampfes, vor unserer Haustür und global.

LOT-Theater, Braunschweig

Stefani Theis

... sind die unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten zu zeitgenössischen Theaterformaten aufgrund fehlender Mobilität im ländlichen Raum. Unser Antrieb ist, kulturelle Teilhabe und somit gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen.

Die Worpweder Museen

Matthias Jäger

Wandel ist das Schlüsselwort unserer Zeit. Angesichts der in den kommenden Jahren zu erwartenden ökologischen, technologischen und sozialen Disruptionen stehen wir als Kulturinstitutionen vor der gewaltigen Herausforderung, unsere Rolle für die Gesellschaft neu zu definieren und uns selbst, unsere Inhalte und unsere Vermittlungsformen ganz neu zu denken. Da bleibt keine Zeit, sich auf Erreichtem auszuruhen. Wenn wir die auf uns zukommenden Veränderungen aktiv mitgestalten und nicht von ihnen überrollt werden wollen, müssen wir uns dem Wandel mit großer, nicht nachlassender Beweglichkeit und Neugier stellen.

Emsland Moormuseum

Janna Gerken

Der Großteil unserer Moore wurde entwässert und zerstört – ist somit als Naturraum bis auf wenige Reste verschwunden. Die aktuellen Diskussionen um die verbliebenen Moore und ihre Bedeutung als CO₂-Speicher, der immer noch aktive Torfabbau und Landwirtschaft auf Mooren sind ohne historischen und ökologischen Kontext nur schwer zu verstehen. Um unserer Vermittleraufgabe auch zukünftig gerecht zu werden, erarbeiten wir zurzeit ein Konzept zur Überarbeitung und Erweiterung unserer Dauerausstellungen.

Sommerliche Musiktage Hitzacker

Oliver Wille

Wir wollen nachhaltiger werden, verzichten in diesem Jahr schon auf den seit 75 Jahren üblichen Programmprospekt. Wir wollen digitaler werden, sowohl in der Konzertpraxis – Videowände im Saal zeigen seit 2020 in Echtzeit die Musikstücke und Informationen – als auch in der Reichweite – unsere Künstler*innen senden via Social Media Videogrüße im Vorfeld des Festivals – und wir wollen den Bereich der KI betreten. Kann KI künstlerisch sein, kann sie mit menschlicher Intuition auf Augenhöhe treten, sind virtuelle Konzepte kammermusikalisch sinneserweiternd? Uns interessiert fast alles, außer langweilige Livestreams!

WANDEL. EINE INNOVATION IN UNSEREM HAUS/PROJEKT/ TEAM, AUF DIE ICH STOLZ BIN/ WIR STOLZ SIND ...

Literaturhaus Oldenburg Monika Eden

... ist das Format HURRA SPRACHE!, das wir während des Lockdowns entwickelten und mit dem Oldenburgischen Staatstheater als Livestream-Quizabend um Literatur, Sprache und Theater durchführten. Auf unserem digitalen Spielplatz wetteiferten die Spieler*innen in Minispielen um den Sieg des Abends.

musica assoluta, Hannover Kari Träder

... ist das klimafreundliche Festival „Menschlichkeit“ im September! Unser erstes eigenes Festival bietet eine bunte Palette an Kulturevents, die unsere Ideale wunderbar verkörpern. Unsere Bemühungen um den Klimaschutz beginnen bei uns selbst – auch geprobt wird bereits emissionsarm.

Morgenland Festival Osnabrück Michael Dreyer

Dass wir in dieser herausfordernden Corona-Zeit alle Musiker*innen bezahlen konnten, sollte keine Innovation sein. Ist es aber vielleicht doch ... und ich bin ein bisschen stolz darauf ...

LOT-Theater, Braunschweig Stefani Theis

... ist die digitale Umsetzung vom nord-deutschen Kinder- und Jugendtheaterfestival *Hart am Wind* im Juni 2020 als partnerschaftliches Projekt zweier so unterschiedlicher Organisationen wie das Staatstheater Braunschweig und das LOT-Theater.

Kulturfabrik Löseke, Hildesheim Stefan Wehner

Wir sind im Verlauf unseres Changeprozesses als Team enger zusammengerückt, ziehen an einem Strang und gehen verantwortungsvoller mit unseren Zielen und Aufgaben um.

Theater an der Glocksee, Hannover Lena Kußmann, Milena Fischer und Jonas Vietzke

... dass wir mutig und kreativ mit den überraschendsten Umständen umgehen: So haben wir in der Pandemie schillernde Formate in einer flexiblen Art des Theatermachens entwickelt, die uns ermöglichten kontinuierlich – auch in einem Lockdown – tätig zu bleiben.

Literaturhaus Hannover Kathrin Dittmer

Bei der Kulturarbeit ist es wie in Alices Spiegelland (Lewis Carroll): Man muss sehr schnell rennen, um am Platz zu bleiben. Am Ende nur Status quo? Nein: Wir haben im Mehrgenerationen-Team neue Projekte entwickelt und unser Netzwerk ist wieder gewachsen! Dieses Jahr in Richtung Hochschulen und Universitäten. (Und wir haben das schwierige Jahr 2020 gemeinsam gemeistert!)

Kunstverein Göttingen Helmut Wenzel

... sind unsere Kunstvermittlungsprojekte, die seit 2008 mit innovativen Methoden in Schulen, Kitas, Stadtteilzentren etc. arbeiten und dabei auch aktuelle Fragen der Gesellschaft aufgreifen, wie z.B. in „Odyssee Zukunft“ u. a. die Entstehung virtueller Realitäten oder in „Upcycling“ die Klimakrise.

Kunsthalle Osnabrück Anna Jehle & Juliane Schickedanz

Seit 2020 veröffentlicht die Kunsthalle Osnabrück alle vermittelnden Texte ausschließlich in einfacher Sprache, sowohl auf Deutsch als auf Englisch. Texte in einfacher Sprache verstehen 85 Prozent der Besucher*innen. Vorher haben nur 45 Prozent der Besucher*innen unsere Texte verstanden.

Fuchsbau Festival, Lehrte Christoffer Horlitz & Lucie Werndl

... ist die Politisierung unserer Arbeitsweise. Unser gesellschaftlicher Anspruch und unsere inhaltlichen Konzepte finden sich nicht nur im Programm wieder, sondern überall – bis hin zu den Sanitäreinrichtungen und der Technik.

Festival Theaterformen, Hannover und Braunschweig Anna Mülter

... ist das für 2021 geplante Stadtprojekt zum Thema Klimagerechtigkeit, das marginalisierte Perspektiven ins Zentrum stellt. Gemeinsam entwickeln hier indigene und behinderte Künstler*innen mit lokalen Initiativen und Stadtmacher*innen alternative Sichtweisen auf Natur, Energie und Konsum.

Sommerliche Musiktage Hitzacker Oliver Wille

... ist das Stattfinden 2020, als (fast) einziges Festival unserer Größe in Deutschland. Salzburg und Hitzacker hieß es in den Medien – das schmeichelt und hängt die Latte für die nächsten Jahre hoch. Einige aus der Not geborenen Maßnahmen wurden zum Aha-Erlebnis: ein neuer Saal- und Bühnenplan, welcher dem Motto „Nähe mit Abstand“ folgte, die „Rück-“Besinnung auf die Kraft der Kammermusik, auf die Momente aus der klingenden Stille heraus, schließlich die Erkenntnis: Musik lässt uns nicht im Stich, sie berührt alle menschlichen Sinne und schafft Gemeinschaft.

theater wrede +, Oldenburg Lou Kordts

Der Fluss des Wandels ist die Essenz unseres Theaters. Nicht reaktiv, sondern progressiv schauen wir, was passieren muss, und setzen Impulse. So haben wir auch das Theater zum bundesweiten Forschungszentrum weiterentwickelt und als Nächstes steht der Generationswechsel an.

Emsland Moormuseum Janna Gerken

Seit Januar 2020 ist das Emsland Moormuseum vom Kultusministerium ausgezeichnete Lernstandort. Angelehnt an eine Bildung für nachhaltige Entwicklung ermöglichen wir handlungsbezogene Moorerlebnisse. Ausstellungen, das große Außengelände mit Siedlerhof und Moorfläche bieten informelle Erfahrungsräume.

DANACH UND DANACH

Langzeitbeobachtung der
Nachwendezeit. Gezeigt bei der
RAW Phototriennale in der
Ausstellung Zeitenwende,
Worpswede 2020.

Die Fotografen:

Klaus Dierßen.

Geboren 1949 in Hildesheim. Studium an der Pädagogischen Hochschule Hildesheim (Hauptfach Bildende Kunst) und Studium der Grafik, Druckgrafik und Fotografie an der Hochschule für Bildende Künste in Braunschweig. Meisterschülerdiplom bei Prof. Malte Sartorius. Bis 2012 Dozent/Professor für Bildende Kunst und Fotografie am Institut für Bildende Kunst und Kunstwissenschaft der Universität Hildesheim. Lehraufträge, Vorträge, Ausstellungen, Publikationen und kuratorische Tätigkeiten. www.klausdierssen.de

Ditmar Schädel.

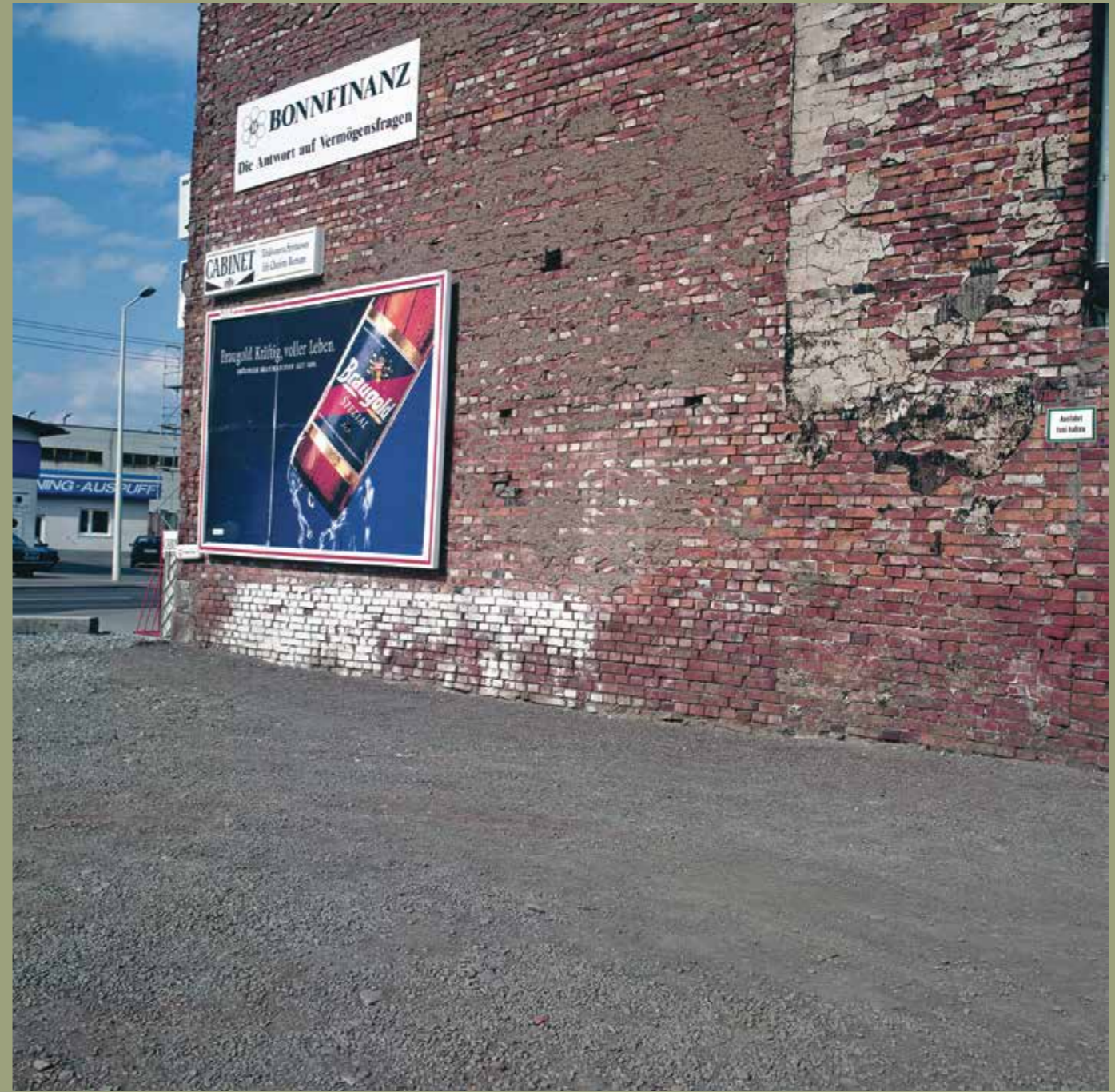
Geboren 1960 in Stade, lebt in Kevelaer. Studium der Bildenden Kunst und Literatur im Studiengang Kulturpädagogik an der Universität Hildesheim. Verschiedene künstlerische Lehraufträge und wissenschaftliche Tätigkeit, seit 1995 wiss. Mitarbeiter an der Universität Duisburg-Essen. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Photographie, Köln. Ausstellungen und Lehraufträge in verschiedenen Institutionen. www.schaedel.eu

DANACH UND DANACH handelt von den Veränderungen in den neuen Bundesländern nach der sogenannten Wende 1989. Farbfotografien zeigen die Außenansichten von Gebäuden und Geschäftsfassaden in der ehemaligen DDR nach diesem geschichtsträchtigen Datum. Bei gleichem Ausschnitt und identischer Perspektive, jedoch mit zeitlichem Abstand, wird die Veränderung der Situation feststellbar. In der Gegenüberstellung der Bilder werden äußerlich sichtbare Änderungen erkennbar. Der Vergleich der Bilder deutet auch innere Befindlichkeiten an, die sich aus der zeitlichen Distanz der Bilder ablesen lassen. Das künstlerische Konzept dieser Fotografien beinhaltet das beharrliche, geduldige und langjährige Beobachten einer grundlegenden Veränderung: Typische Kennzeichen einer vergangenen Zeit verschwinden und werden von neuen Gestaltungsformen abgelöst. Die Fotografien sind weder als Werbung für den Aufschwung Ost noch als pittoreske Bilder voller Nostalgie und Morbidität zu verstehen.

DANACH UND DANACH wurde mit dem Kodak Fotobuchpreis ausgezeichnet. Ausgestellt wurden die Arbeiten u. a. in: Kunstkreis Meppen, Universität der Bundeswehr Hamburg, Bund Bildender Künstler Hannover, Kunstverein Hildesheim, Kreismuseum Peine, Kreismuseum Aschersleben, Kreismuseum Senftenberg, Roemer- und Pelizaeus-Museum Hildesheim, Städtische Galerie Nordhorn, Schleswig Holstein-Haus Schwerin und RAW Phototriennale Worpswede.























DIGITAL

LITERACY.

Die Eroberung des digitalen Raums.

Essay

Von Birte Werner

Warum soll ich noch in ein Museum gehen?

Warum noch ein Theater, Tanz- oder Konzerthaus besuchen? Warum weiter ein Archiv oder eine Bibliothek betreten? Befeuert durch die Pandemie 2020 arbeiten sie alle unter Hochdruck an ihrer Online-Präsenz. Kulturförderprogramme und Privatwirtschaft unterstützen sie seit etlichen Jahren dabei. Inzwischen kann ich mit den digitalisierten Sammlungsbeständen eines Museums meine eigene Ausstellung im Netz kuratieren (www.oww.io). Ich komme meinen Lieblingsschauspieler*innen, Tänzer*innen und Musiker*innen im Livestream so nah, wie ich es in einem Theater niemals könnte – ausreichend gute Kamertechnik und Bildregie vorausgesetzt. Ich kann europaweit durch digitalisierte Kunst- und Archivschätze stöbern (www.europeana.eu) und kann in der *Digital Public Library of America*, die nach dem Vorbild der *Europeana* entstanden ist, weitermachen. Warum

also noch „physisch hingehen“? – Für die Darstellenden Künste ist das Streamen einer Vorstellung, das einige Häuser und Ensembles seit Jahren erprobt hatten und das in den letzten Monaten die probate „Notlösung“ für viele in der Szene war, ganz sicher nicht der Weg, mit dem sie sich dauerhaft arrangieren werden. Zum einen konkurriert das Streaming einer Performance oder der ins Netz gestellte Mitschnitt mit dem Medium Film. Die Mehrheit der abgefilmten Bühnenergebnisse kann es aber an technischer, dramaturgischer und erzählerischer Qualität nicht mit einem Film aufnehmen. Eine abgefilmte Performance wird in der Aufmerksamkeitsökonomie eines breiteren Publikums den Kürzeren ziehen, wo Netflix und Co. als *second screen* verfügbar sind. Zum anderen fehlt beiden Seiten – Bühnenkünstler*innen und Publikum – der unmittelbare Kontakt, die Kopräsenz im Raum, im Moment, das unmittelbare Feedback.

Wir sind mittendrin im digital-analogen Vernetzungsprozess.

Das Tempo ist rasant. Interessant ist, was an den Schnittstellen zwischen analoger Praxis, digitalen Plattformen und Tools an neuen künstlerischen Formen und Möglichkeiten entwickelt wurde und weiter entwickelt werden wird. Die klare Trennung zwischen einem „Hier“, der analogen Welt, in dem das Original, das „auratische“ Kunstobjekt, zuhause ist, und einem „Da draußen“, der virtuellen/digitalen Welt, ist in Auflösung begriffen. Spannend ist, aus ihrer Verzahnung inhaltlich kluge, künstlerisch interessante Funken zu schlagen. Was brauchen Kunstschaaffende und ihr Publikum dafür? Wenn dieser Text erscheint, wird die große Jahrestagung der Dramaturgischen Gesellschaft sich gerade in mehreren Konferenz-Sessions mit dieser Frage beschäftigen.

Ubiquitous computing, die Allgegenwart rechnergestützter Informationsverarbeitung, prägt unseren Alltag, digitale Medien sind omnipräsent. Der Begriff „Digitalität“ entstand als Neologismus aus „digital“ und „Materialität“, um die Verzahnung und wechselseitige Durchdringung der digitalen mit der materiellen Welt beschreiben zu können. Im Moment wird auf allen erdenklichen Ebenen ausgehandelt, welche demokratischen Regeln gelten sollen, um die sich damit eröffnenden Möglichkeiten für alle nutzbar zu machen und gleichzeitig Missbrauch auszuschließen. Während viele sich

erst noch mit neuen Begriffen wie Digitalität vertraut machen müssen, sehen uns andere längst in der post-digitalen Realität angekommen, in der „nachdigitalen“ Gegenwart, in der uns *ubiquitous computing* selbstverständlich geworden ist und sich unser Denken, Wahrnehmen und Handeln, unsere Identität dadurch grundlegend verändert haben. Das Wissen und die Fähigkeiten, die jede*r von uns braucht, um die technischen Möglichkeiten und neuen Entwicklungen zu überblicken, kritisch zu befragen, auf den eigenen Kontext zu beziehen, für sich nutzbar zu machen und gestalten zu können, werden unter dem Begriff *digital literacy* zusammengefasst. *Digital literacy* ist das, das Kunstschaaffende und ihr Publikum jetzt und zukünftig brauchen.

Digital literacy meint mehr als nur die Fähigkeit, einen Computer nutzen und sich im WWW bewegen zu können.

Der Begriff umfasst politische, juristische, kreative, ethische und gesellschaftliche Dimensionen. Dough Belshaw, der sich seit vielen Jahren als Experte für Bildung mit *digital literacy* beschäftigt, betont, dass darum im Plural von *digital literacies* zu sprechen sei. Er schlägt ein Modell vor, das acht Aspekte berücksichtigt. Kognitive, kreative, kommunikative und gesellschaftspolitische Gesichtspunkte ebenso wie die Fähigkeit, einen informiert-kritischen Blick auf das Feld richten zu können: „Digital literacy [...] effects your identity. Because

every time you are given a new tool, it gives you a different way of impacting upon the world. [...] We need to talk about digital literacies, because they are plural. They are context-dependent. And they need to be socially negotiated.“¹ In eine ähnliche Richtung zielen Georg Dietz und Emanuel Heisenberg mit ihrem jüngsten Buch, in dem sie darüber nachdenken, wie sich mit Technologie die Demokratie neu erfinden lässt: „Technologie ist eine Art, zu denken und zu handeln. Darin liegt das konstruktive Potenzial, eine andere Form von Gesellschaft zu imaginieren und zu gestalten. Wie können Prozesse und Abläufe beschleunigt und transparenter, durchlässiger, partizipativer, gerechter gemacht werden?“² Es geht um Zukunft und ihre Gestaltung, es geht um Teilhabe und Mitbestimmung, um öffentlichen Raum. Welche Rolle – so müssen sich insbesondere Künstler*innen und/oder Kulturvermittler*innen fragen, die ihre Arbeit auch als eine politische verstehen – können und wollen sie dabei spielen? Welche Themen wollen sie für und mit ihrem Publikum verhandeln? Sind Identität, Aushandlungsprozesse, wünschenswerte Formen von Gesellschaft nicht ihre Themen? Interessant ist darum nicht nur, was an den Schnittstellen zwischen analoger Praxis und digitalen Tools neu an künstlerischen Formen und Möglichkeiten entsteht. Interessant sind insbesondere die Inhalte: Was haben die Künste unter Nutzung der neuen digitalen Möglichkeiten inhaltlich zu diesem Diskurs beizutragen?³

Be online, or else be dead.

Zugespißt formuliert war das im Frühjahr 2020 die Situation für einige Kultureinrichtungen und viele Freischaffende, die im Bereich Kultur und/oder Vermittlung arbeiten. Die Notwendigkeit, sich dem Thema Digitalität verstärkt oder erstmals zu widmen, war und ist entsprechend groß. Viele der technischen und sozialen Probleme, die sich aktuell dabei stellen – nicht jede*r hat ein ausreichend gutes Endgerät; nicht jede*r hat schnelles Internet; nicht jede*r kann aus Datenschutzgründen mit jeder Plattform und allen Tools arbeiten – harren ihrer (politischen) Lösung, werden hoffentlich in nicht zu ferner Zukunft gelöst sein. Wichtig wäre, dass aus der extrinsischen Motivation des Jahres 2020, sich aus existentiellen Gründen mit dem Thema Digitalität beschäftigen zu müssen, nun ein genuines Interesse und damit die intrinsische Motivation erwächst, am Thema zu bleiben (so man auf dem Feld nicht ohnehin unterwegs war). Es gilt, *digital literacies* zu erweitern und zu vertiefen: sich zu informieren, Überblick und Inspiration zu suchen, sich weiterzubilden und zu vernetzen, um für die jeweilige Institution oder die individuelle Praxis kluge, interessante Konzepte zu entwickeln. Denn hat man die nicht, dann – um bei der zugespißten Formulierung zu bleiben – ist man zwar mit einem Angebot online, aber trotzdem tot. Tot im Sinne der Aufmerksamkeitsökonomie. Denn die Frage, warum sich ein Publikum zu einer Veranstaltung begeben soll, stellt

sich in radikalierter Form, wenn die Veranstaltung online stattfindet. Die Konkurrenz, der sie damit ausgesetzt ist, ist riesig. Sie ist auch international. World Wide Web eben. Die Frage „Warum soll ich noch in ein Museum gehen?“ stellt sich gleichlautend, egal, ob von einem Gebäude oder einem digitalen Angebot die Rede ist.

It's all about content, stupid!

In dem Maße, wie neue technische Entwicklungen aufhören werden, ein Publikum um ihrer selbst willen zu interessieren – „Wow, Theater in VR!“ „Krass, Malerei durch KI!“ –, werden Inhalte wieder verstärkt in den Fokus rücken und mit darüber entscheiden, welches Publikum sich warum für welches Angebot interessiert. Im Moment sind viele Kulturinstitutionen, Künstler*innen und Kulturschaffende in der Phase des Experimentierens und Lernens. Was es für sie bräuchte, sind spartenübergreifende Treffen, um sich wechselseitig inspirieren und voneinander lernen zu können. Dazu bedarf es grundsätzlich einer besseren Kommunikations- und neuen Fehlerkultur. Aus Fehlern lernt man am besten. Warum müssen alle dieselben Fehler selber machen? Das ist nicht nur ineffizient, das ist auch frustrierend und demotivierend. Wenige Programmpunkte bei Konferenzen sind so unterhaltsam, so ermutigend und so hilfreich wie „Fuck up nights“, bei denen grandios gescheiterte Ideen und Projekte vorgestellt werden. Fehlerwissen sollte viel selbstverständlicher veröffentlicht und geteilt werden. Wie

überhaupt die grundsätzliche Haltung eines ganz wesentlichen Teils der Netz-Community, nämlich Wissen zu teilen, Tools allen kostenlos zur Verfügung zu stellen und sie kollaborativ weiterzuentwickeln, in den analogen Arbeitsalltag Einzug halten sollte. Wenn dieser Prozess gelingt, wird sich die Szene verändern und weiterentwickeln können.

Was ist mit dem Publikum?

Weiterhin gilt, dass viele Kultureinrichtungen und -veranstaltungen ein spezifisches Vorwissen bei ihrem Publikum voraussetzen. Dadurch adressieren sie bestimmte Menschen mit ihrem Programm, während sie andere nicht im Blick haben. Ein Bewusstsein nicht nur dafür, sondern ein Wissen um alle Aspekte von Diversität, verbunden mit einer offenen, selbstkritisch-reflexiven Haltung, ist bei weitem noch nicht verbreitet genug. In den kommenden Jahren muss das selbstverständlich werden. Ein Instrument dazu sind Besucher*innen- bzw. Nicht-Besucher*innen-Studien. „Wen erreichen wir? Evaluation der Education-Arbeit in professionellen Orchestern Baden-Württembergs“⁴ ist eine der jüngsten Arbeiten zu diesem Thema, die zeigt, dass die Befragten mehrheitlich weiblich, älter als 51 Jahre und sehr gebildet sind. Die Herausforderung, die sich hier spiegelt, ist seit Jahren bekannt: Ob in Deutschland jemand an Kunst und Kultur partizipiert, woran genau, und ob eine Person aktiv daran teilhaben kann, hat u.a. mit den Parametern *gender, race, age,*

education, class zu tun. Wenn zukünftig Angebote entwickelt werden, die ein bestimmtes Maß an *digital literacy* beim Publikum voraussetzen, was ist dann mit in den Blick zu nehmen? „Hurra, dann erreichen wir vor allem junge Menschen zwischen 14 und 35!“, mag man denken. Sicher ist das eine Altersgruppe, die sich selbstverständlich in der postdigitalen Welt bewegt. Das heißt aber nicht, dass sie auch über die höchste *digital literacy* verfügte. Es gibt eine Studie dazu, wo in der Bevölkerung aktuell die höchste digitale Mündigkeit vorhanden ist. Digitale Mündigkeit ist ein Aspekt von *digital literacy* und meint die Befähigung zum konstruktiven und souveränen Umgang mit digitalen Räumen.⁵ Der Studie zufolge verfügen in Deutschland mehrheitlich Männer mit hohem Bildungsniveau nicht zu hohem Alters darüber. Die Fragen, was es braucht, damit ein Publikum von einem Angebot erfährt, sich davon angesprochen fühlt und welche Voraussetzungen es ggf. mitbringen muss, um daran teilhaben zu können, sind in postdigitalen Zeiten noch wichtiger und vielschichtiger geworden.

Literatur und Hinweise:

- ¹ Dough Belshaw: *The essential elements of digital literacies*. TED-Talk, März 2012, Quelle: bit.ly/3nhdyWk (letzter Zugriff 5. Januar 2021).
- ² Georg Dietz und Emanuel Heisenberg: *Power to the people. Wie wir mit Technologie die Demokratie neu erfinden*. München: Hanser Berlin, 2020, S. 9.
- ³ Eine Ausstellung, in der man viel zu diesen Fragen lernen konnte, war „Nervöse Systeme. Quantifiziertes Leben und die soziale Frage“. Haus der Kulturen der Welt, Berlin, 2016.
- ⁴ Andrea Hausmann, Olivia Braun: *Wen erreichen wir? Evaluation der Education-Arbeit in professionellen Orchestern Baden-Württembergs*. August 2020. Quelle: bit.ly/3hKozOP (letzter Zugriff 5. Januar 2021).
- ⁵ Roman Beck u. a.: *Digitale Mündigkeit. Eine Analyse der Fähigkeiten der Bürger in Deutschland zum konstruktiven und souveränen Umgang mit digitalen Räumen*. März 2018. Quelle: bit.ly/3on5mpe (letzter Zugriff 5. Januar 2021).

Autorin

Dr. Birte Werner

ist seit April 2021 Leiterin des neugegründeten Kompetenzzentrum Kulturelle Bildung und Vermittlung Baden-Württemberg. Zuvor leitete sie den Programmbereich Darstellende Künste an der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel. Zusammen mit Yves Regenass (machina eX) hat sie die berufsbegleitende Qualifizierungsreihe „Gameplay@stage“ für die Akademie konzipiert und geleitet. Nach ihrem Germanistik- und Kunstgeschichtsstudium an der Universität Göttingen arbeitete sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FU Berlin, schloss ihre Promotion über die österreichische Exilautorin Anna Gmeyner ab und war von 2006 bis 2011 als Dramaturgin am Theater engagiert. 2008 war sie Stipendiatin beim Internationalen Forum des Berliner Theatertreffens. Birte Werner ist Vorstandsmitglied der ASSITEJ und gibt die Zeitschrift IXYPSILONZETT. Magazin für Kinder- und Jugendtheater mit heraus. Sie wirkt in Jurys und Kuratorien mit und unterrichtet an Hochschulen.

Wie macht man Konzerte digital erlebbar?

Studio4Culture.net – eine digitale interaktive Musikplattform

Von Katharina Bäuml
Gründerin Ensemble
Capella de la Torre und
Studio4Culture

Der Moment des Livekonzerts bleibt einzigartig und ist nicht ersetzbar. Aber es braucht vor allem in dieser Zeit innovative Möglichkeiten, um Musik weiterhin erleben zu können. Dabei dürfen wir uns nicht vorrangig an unserer gewohnten analogen Welt und ihren Ritualen orientieren. Vielmehr sind Umdenken und Neugierde gefragt. Welche neuen Strategien und Interaktionsmöglichkeiten gibt es, um ein zufriedenstellendes digitales Erleben von Kultur zu ermöglichen? Mit Experimentierfreude und Pioniergeist kann es gelingen, die Lücke zwischen digital und analog auf neue, kreative Weise weiter auszuloten und die Krise auch als nachhaltige Chance für neue Formate des (gemeinsamen) Kulturlebens zu nutzen.

Wir müssen anders vergleichen, nach neuen Wegen suchen

Das Projekt Studio4Culture möchte Livekonzerte nicht ersetzen, sondern sie auf neue Weise ergänzen und digitale Wege gehen, die auch später noch funktionieren und sich zu nachhaltigen Bausteinen der Kulturlandschaft entwickeln. Seit September 2020 sind auf der digitalen Plattform eine ganze Reihe von Auftritten etwa von Capella de la Torre oder dem RIAS Kammerchor audiovisuell abrufbar, auch weitere Ensembles sind zur Mitwirkung eingeladen. Es gibt einerseits Livestreams, aber auch andere Konzertformate, die speziell für die Plattform entwickelt wurden.

Interaktion zwischen Akteur*innen und Publikum

Besonders wichtig ist die Interaktion zwischen Akteur*innen und Publikum. Hier bietet der digitale Raum eine Möglichkeit zur Nähe, die live nicht möglich wäre. Auf Studio4Culture gibt es nach jedem Live-

stream Zeit, in der die Musiker*innen vor der Kamera für Fragen zur Verfügung stehen, die im Chat gestellt werden, eine neue Form von Nähe und Austausch, die sich bereits bewährt hat.

Um Musik und weitere Inhalte besser kennenzulernen, können Nutzer*innen selbst entscheiden, wann, wo oder wie viel Informationen sie im digitalen Programmheft lesen möchten. Per Mausklick sind für alle Titel Informationen abrufbar, auch die Gesangs- und Notentexte stehen zur Verfügung. Wer nur einmal kurz in einen Konzertabend „hineinschnuppern“ möchte, kann dies problemlos tun und dabei Berührungängste mit der klassischen Musik nach und nach abbauen. Auch der „Backstage-Bereich“ im weiteren Sinn kann in digitaler Form nun für das Publikum zugänglich werden: mit Erklärungen, Lageberichten und Mitmach-Formaten.

Neue Denkansätze sind gefragt

Singen ist in einer Zeit der Corona-Beschränkungen oft nicht erlaubt – was können wir aber auf neuen digitalen Wegen tun, das vielleicht sonst nicht geht? Zusammen mit Profis singen und musizieren, z.B. im Winterkaraoke. Für Studio4Culture wurden noch weitere eigens angepasste Konzertformate entwickelt, die im Zusammenspiel mit Disziplinen wie Videokunst und Mediendesign die Interdisziplinarität des Projekts belegen.

Einen Konzertsaal digital umzusetzen braucht Mut und Experimentierfreude, sicher wird es keinen vollwertigen Ersatz für das gemeinsame Liveerlebnis geben, aber eine perfekte Ergänzung dazu. Gemeinsam wird ein Schuh draus ...

Früh stand für uns fest, dass wir im Programm des PROSANOVA 2020 mehr als eine Veranstaltung zum Übersetzen haben wollten: Wir dachten an Reibungsmomente zwischen den Sprachen. Wir dachten, mit Enis Macis *Eiscafé Europa* und Marius Goldhorns *Park*, auch an die Übersetzung digitaler Alltagspraktiken in Literatur (Wissen im Text als Reihe offener Tabs, Gefühle darin als Spotify-Playlist). Was wir nicht dachten: dass wir innerhalb von zweieinhalb Monaten ein analoges Festival in ein Online-Literatur-Event umwandeln müssten.

Ein von Beginn an digital geplantes PROSANOVA hätte mit Sicherheit anders ausgesehen. Durch die Übersetzungsarbeit verschob sich kurz vor Schluss, was uns beschäftigte: Es war plötzlich nicht mehr die Frage „wie könnten wir performativ den Festivalablauf stören: Wann kommen die Megafone in den Raum, durch die wir die Missstände des Betriebs anklagen?“. Stattdessen erweiterten wir unser Team um Verena Spilker, die eine wunderbar reibungslos funktionierende Webseite für uns einrichtete, und um Júlia Kühne Éscolà, die professionell Videos für uns drehte und schnitt. Zwischen März und Juni kümmerten wir uns um den Versand von Videokameras. Um sichere oder förderungswürdige Alternativen zu den digitalen *big playern* Zoom, Telegram, Instagram und Google Drive kümmerten wir uns nicht. Subversion erfordert vielleicht ganz einfach eine gewisse Expertise im Umgang mit dem Medium. Ein von vorneherein digital gedachtes Festival hat hier hoffentlich mehr Ambitionen. Gewissermaßen aus Versehen verlegten wir uns auf das Schöne, *Laufende* – auf die Glätte, die der Bildschirm mit sich bringt.

Dabei geschah viel Gutes und Interessantes! Vieles ließ sich übersetzen, anderes war überhaupt nur digital möglich. Nehmen wir das neu erfundene Genre „Text-Video“ (angelehnt an Musikvideos), das wir von Anaïs Meier bekamen, aber auch die meditative Video-Illustration der Texte von Judith Keller. Isabelle Lehns *Literarisierungsmaschine* und das Zusammen-Schreiben der Brüder Tharayil brauchten den abgefilmten Bildschirm.

Eine allgemeine Bilanz:

- Videos haben insgesamt mehr Beachtung gefunden als Audios. Eine Ausnahme bildeten Audio-Walk (flexen*-Flaneusen schreiben Städte) und Hörspiel (*Zusammen von Simone Dede Ayivi*), die das Publikum in den öffentlichen Raum und in Bewegung brachten.
- Vorgedrehte Videos sind für Publikum und Veranstalter*innen angenehmer als Liveveranstaltungen.
- Um der Vereinsamung vor dem Bildschirm entgegenzuwirken, helfen interaktive Formate (wie eine Drama-Telefon-Hotline). Aber auch *community*-Plattformen wie *Gather.town* und nicht zuletzt die Telegram-Gruppe zum Festivalwochenende konnten ahnen lassen, dass auch andere gerade live dabei sind.

Hin und wieder entdecken wir jetzt auf Fotos von verschiedensten Personen unseren Festival-Merch wieder und sehen es als Zeichen: Auch 2020, wenn auch unsichtbar für uns, haben mit dem PROSANOVA hunderte Menschen die deutschsprachige Literatur gefeiert.

Wie liest man im Netz?

PROSANOVA 2020 – Reibung und schließlich Glätte

Von der Künstlerischen Leitung von PROSANOVA 2020

Wie führt man sein Publikum ins Netz?

Morgenland digital

Von Michael Dreyer
Künstlerischer Leiter
Morgenland Festival
Osnabrück

Der Weg des Morgenland Festivals Osnabrück in die digitale Welt startete eher zufällig. 2009 wurde ich mit dem Praetorius-Preis ausgezeichnet und der NDR drehte ein kleines Porträt für das Kulturjournal. Die Dreharbeiten fanden ein paar Tage vor der Eröffnung des Festivals statt. Als alle Stative und Kameras verpackt waren und das Drehteam nach Hamburg aufbrechen wollte, saßen wir noch kurz vor dem Kulturzentrum *Lagerhalle* und hörten durch die Fenster eine syrische Band, die zum Spaß „Deine blauen Augen“ von Ideal spielte. Die Redakteurin traute ihren Ohren nicht. Wir blieben also noch ein bisschen sitzen und ich beklagte, dass wir zwar den Osnabrücker NDR direkt vor der Haustür hätten, dieser aber unsere Konzerte nie mitschneide, weil das nun mal nicht zu seinem Tagesgeschäft und seinen Formaten passe. Wir hatten mit Frank Scheffer einen der renommiertesten Dokumentarfilmer im Bereich Musik zu Gast, es fehlten nur professionelle Kameras und Kameraleute. Die Redakteurin überlegte kurz und sagte, ihr Mann sei Kameramann und musikbegeistert noch dazu. Sie rief ihn an und ein paar Stunden später war er da ... Das war der Anfang unserer filmischen Dokumentationen und somit auch unserer digitalen Aktivitäten.

2009 war ein fantastischer „Jahrgang“: Alim Qasimov sang so, dass Michael Boder ihn später den Sängern der Wiener Staatsoper vorspielte, „um zu zeigen, was geht“. Ibrahim Keivo kam zum ersten Mal aus Qa-

mischlo im kurdischen Teil Syriens nach Osnabrück und hinterließ uns alle sprachlos, erstmals trafen Mitglieder der NDR Bigband auf Musikerkolleg*innen aus Damaskus und Teheran und das Morgenland Chamber Orchestra wurde aus der Taufe gehoben.

Aus dem Filmmaterial entstand der preisgekrönte Dokumentarfilm „Eastern Voices“. Wir starteten einen YouTube-Kanal und stellten kurze Ausschnitte der Konzerte vor. 2009/2010 waren diese Kanäle bei weitem nicht so allgegenwärtig wie heute und ich staunte nicht schlecht, als wir innerhalb kurzer Zeit Zigtausende Zuschauer*innen hatten. Ich war begeistert, dass wir so viel mehr Menschen erreichen konnten als über das Festival selber, und beschloss, diesen Kanal sehr sorgfältig zu kuratieren und im Budget zu bedenken.

Für mich ist dieser Kanal ein wichtiger Teil des Festivals geworden. Er wird uns überleben, auch wenn das Festival irgendwann einmal ein Ende finden sollte. Für Musikinteressierte weltweit ist er eine großartige Quelle. Für die Musiker*innen selber bietet er eine großartige Form der Präsentation. Der uigurische Sänger Perhat Khaliq etwa wurde durch ihn zum ersten uigurischen Superstar in China. Über den Kanal erreichen wir eine Altersgruppe, die uns in den Konzerten oft zu rar erscheint: Die 27- bis 34-jährigen machen den Löwenanteil der Zuschauer aus.

Wie konnte sich dieses digitale Medium so erfolgreich entwickeln?

„Morgenland“ präsentiert eine Musikkultur, die immer noch nahezu unbekannt in der westlichen Welt ist und bislang höchstens als „Weltmusik“ gelabelt ein Nischendasein führt. Unsere Projekte sind eigene Produktionen, die wir mit demselben Respekt, derselben Liebe und letztlich auch demselben Budget zu realisieren versuchen wie die Top-Acts der klassischen Musikwelt. Die Musik, die wir vorstellen, ist für die meisten Hörer*innen im wahrsten Sinne des Wortes „unerhört“. Es geht um Entdeckungslust und das Teilen von Begeisterung, um kulturelle Heimat und die Belebung eines unfassbar anachronistischen Konzertbetriebes. Das spürt das Publikum in Osnabrück und das spüren auch die Menschen an den Bildschirmen.

Diese Begeisterung auch digital zu vermitteln gelingt dadurch, dass das gesamte Team – eben auch Kameraleute, Tontechniker*innen und Künstlerbetreuer*innen – an dieser Entdeckungstour teilhaben. Ich bin überzeugt, dass sich immer am Ende Authentizität, gute Musik und Liebe durchsetzen werden. Das klingt banal und kitschig, ist aber im Falle des Morgenland Festivals nicht weniger als jährlich zehn Tage gelebtes Utopia im echten Leben und tausendfach täglich ein Hauch davon im Web.

MORGENLAND-YOUTUBE-KANAL IN ZAHLEN (STAND JANUAR 2021):

16.000 – 20.000 ZUSCHAUER*INNEN TÄGLICH

17,2 MIO. ZUSCHAUER*INNEN INSGESAM

WEITERE 5 MIO. AUF ANDEREN KANÄLEN

51.200 ABONNENT*INNEN, ETWA 1.000 NEUE ABONNENT*INNEN PRO MONAT

Von Stefani Theis
Geschäftsführung
LOT-Theater e.V.

Keine einfache Frage, wir beantworten sie für jede Produktion neu. Grundsätzlich geht es um die Entscheidung, ob live oder eine zusammengeschnittene Aufzeichnung gestreamt werden soll. Letztere hat den großen Vorteil, dass durch eine Kameraregie ein filmisches Rohmaterial entsteht, das die Grundlage für einen der Produktion dienlichen Zusammenschnitt ist. Gerade bei Tanzchoreografien können durch die Rhythmisierung der Schnitte im Zusammenspiel mit Musik und Bewegung die Handschriften der Choreograf*innen hervorgehoben werden.

Beim norddeutschen Kinder- und Jugendtheaterfestival *Hart am Wind* bildete die Grundlage ein Livestream aus dem Hart-am-Wind-Studio mit unterschiedlichen Programmpunkten, die live im Studio stattfanden oder per Zoom zugeschaltet wurden. An bestimmten Stellen des Sendeplans wurden auch vorproduzierte Filmbeiträge der ausgewählten Gruppen/Theater und der Kinder- und Jugendjury zugeschaltet. Außerdem gab es teilnahmebegrenzte Online-Workshops, die nicht im Livestream zu sehen waren. Intention war, den Festivalcharakter für das Publikum an den Bildschirmen erlebbar zu machen. Die

größte Schwierigkeit war, den unterschiedlichen Bedürfnissen des Publikums (junges Publikum, Pädagog*innen, Fachpublikum, Eltern etc.) in einem Stream gerecht zu werden. Das ist auch nicht immer gelungen. Die drei Tage hatten einen durchgetakteten Sendeplan mit komplexer Bild- und Tonregie ähnlich wie bei Livesendungen beim Fernsehen und sie endeten mit der Prämierung der Kinder- und Jugendjury in einer Liveschaltung mit den Gruppen/Theatern, die sehr berührend war.

Allgemein kann ich sagen, dass ein Livestream von unterschiedlichen Kameraperspektiven, der Direktheit der Spieler*innen in der Interaktion mit den Kameras und mit dem virtuellen Publikum lebt. Unsere Erfahrung zeigt, dass Streamings seitens der technischen Betreuung, der Kameraregie und der Kosten nicht zu unterschätzen sind. Erfreulich ist, dass wir einen Zuwachs bei der Publikumszahl haben und sich damit die Reichweite der Produktionen erhöht. Unser Ziel ist auch, neues Publikum zu erreichen, das bisher nicht ins LOT-Theater gekommen ist oder auch kommen kann. Wir können sehen, dass Streaming Zugänge schafft, die bisher nicht da waren. Unter dem Arbeitstitel „LOTflix“ bauen wir gerade an einer Streamingplattform, d.h. wir wollen uns ein Know-how an der Schnittstelle Film und Theater zulegen, wobei der Film das Theater nicht ersetzen oder einfach nur abbilden soll. Wir wollen damit mehr Lust auf Theater und weiterführende Experimente auch für hybride Formate machen.

Parallel gilt es auch den Aspekt von Bezahlstrukturen beim Streaming mitzuentwickeln, damit Kunst im Netz nicht per se kostenfrei ist.

Wie filmt man Theater?

CHANGEPROZESSE IN LÄNDLICHEN SOZIOKULTURELLEN EINRICHTUNGEN

Ein Gespräch mit Elke Flake, Gesche Gloystein, Karu-Levin Grunwald- Delitz und Valeska Richter

Moderiert von Daniela Koß

Das Gespräch wurde am 14. Dezember 2020 via Zoom geführt.

Daniela Koß: Hallo und herzlich willkommen. Ich darf Sie ganz herzlich begrüßen zu unserem digitalen Tischgespräch über Changeprozesse im ländlichen Raum. Frau Richter, Sie haben mir irgendwann im Laufe des Prozesses, als ich Sie fragte: „Was haben Sie eigentlich erreicht in der Zeit?“, geantwortet: „Wir leben noch.“ War es wirklich anfangs so schlimm?

Valeska Richter: Ja, die Ausgangslage war, dass wir als kleine Initiative im Rahmen des ganzen Gorleben-Widerstandes angefangen haben und immer größer geworden sind. Aber die Strukturen sind nicht entsprechend mitgewachsen. Und es gab keine gut funktionierende interne Kommunikation mehr, die diese Vergrößerung abgebildet hätte. Die ganzen ehrenamtlich organisierten Bereiche, alles, was mit Veranstaltungen zu tun hat, hatte keine Verbindung mehr untereinander. All das, was sonst abends beim Bier am Tresen besprochen wurde, hatte sozusagen keinen Ort mehr, an dem es jetzt hätte besprochen werden können. Und

Wie können wir diese Personalstellen überhaupt mittelfristig halten?

dadurch kam es zu Reibereien in den Abläufen, es kam zu schwierigen Veranstaltungskonstellationen. So lief im Kino ein Film über ein relativ schwieriges Thema, und nebenan war Party. Das war oft nicht so gut. Dann gab es große Reibereien im Büro, das in kleinen Kultureinrichtungen eine relativ wichtige Institution ist. Das Büro ist bei uns die Eier legende Wollmilchsau. Wir machen Veranstaltungsplanung, wir machen Abrechnung, und wir sind auch immer Ansprechpartner*in für alle. Es waren aber Kompetenzen nicht geklärt. Und da hat es richtig gekracht. Wir hatten aber die Hoffnung, dass wir unsere Probleme über diesen Changeprozess mit ein paar bezahlten Mehrstunden wieder in den Griff kriegen.

Daniela Koß: Frau Gloystein, Sie sind heute hier als ehemalige Geschäftsführung der Seefelder Mühle – sie haben vor kurzem den Job gewechselt. Sie haben den Changeprozess aber über einen längeren Zeitraum begleitet. Womit sind Sie gestartet?

Gesche Gloystein: Wir hatten eigentlich eine ganz ähnliche Ausgangslage. Die Seefelder Mühle ist auch ein lange Jahre überwiegend ehrenamtlich geführtes Kulturzentrum gewesen. 2013 gab es eine erste Geschäftsführung, meine Vorgängerin. Auch dieser Verein war so groß geworden, dass er ehrenamtlich nicht mehr zu führen war. Außerdem wollten viele Ehrenamtliche, die vor 30 Jahren dort angefangen hatten, ein bisschen weniger machen. Und so entstand eine Lücke. Es war bis jetzt ein Prozess, diese Lücke zu schlie-

ßen, aber auch mit den Menschen vor Ort weiterzuarbeiten. Ziel war und ist es, im Sinne der Gründergeneration weiterzuarbeiten, aber auch die Seefelder Mühle weiterzuentwickeln. Mit den hauptamtlichen Stellen entstand die Frage: Wie können wir diese Personalstellen überhaupt mittelfristig halten? Weil eben die Finanzierung von Jahr zu Jahr erneut sichergestellt werden musste.

Daniela Koß: Ich denke, in Gronau war das ähnlich? Herr Grunwald, wie sind Sie gestartet?

Karu Grunwald: Bei uns war die große Frage: Wie kann es für die hauptamtliche Führung des Vereins weitergehen? Wir hatten zu dem Zeitpunkt schon zwei Jahre lang eine hauptamtliche Geschäftsführung, die ich inne habe, die immer nur auf befristeten Fördermitteln gefußt hatte, und wir hatten keine langfristige Perspektive zur Finanzierung der Stelle. Und gleichzeitig mussten wir auch den Vorstand weiter entlasten. Die größte Frage war also: Wie können wir langfristig überleben, wenn wir mehr und mehr Verantwortung aus dem Ehrenamt ins Hauptamt geben, aber nicht wissen, wie wir es finanziert kriegen? Und dann gab's noch andere Themen, zum Beispiel wie können wir beim Kino eine schwarze Null am Ende des Jahres schreiben, oder wie finden wir überhaupt qualifiziertes Personal und binden jungen Nachwuchs im Ehrenamt ein?

Daniela Koß: Gehen wir noch mal auf die Kombination aus Haupt- und Ehrenamt ein. Frau Gloystein, was haben Sie im Prozess getan, damit dieses Verhältnis weiter gut Bestand haben kann, und wie sind Sie mit Problemen, die aufgetaucht sind, umgegangen?

Gesche Gloystein: Wir haben im Laufe des Prozesses erstmal analysiert, woran das Ungleichgewicht liegt. Wir haben viele inzwischen nicht mehr aktive Ehrenamtliche, die diesen Status aber auch gerne behalten möchten, also sich noch ein wenig einbringen wollen, aber nicht mehr so viel. Das hat sich ein bisschen unbefriedigend angefühlt, weil man manchmal nicht mehr wusste, wer unterstützt jetzt wen wie. Und irgendwie bleibt dann doch sehr viel Arbeit im Büro liegen. Wir sind den Prozess so angegangen, dass wir versucht haben, alle mitzunehmen, und wir haben uns mit Gruppentreffen diesem Changeprozess erstmal angenähert. Wir haben eine Vision und ein Leitbild mit den Ehrenamtlichen formuliert und daraus konnte das Büro die nächsten Handlungen ableiten. Der nächste Schritt mit den Ehrenamtlichen war, eine neue Gruppe zu gründen. Wir hatten langjährige Gruppenleiter*innen, die teilweise auch noch aktiv sind, aber eben auch ein paar neue Interessent*innen, die wir in neue Gruppen eingebunden haben. In eine Fundraising-Gruppe, die wir neu gegründet haben, eine Catering-Gruppe, die sich bei den größeren Veranstaltungen zum Beispiel beim großen Mühlenwochenende um einen Crêpes-Stand kümmert,

dessen Erlös dann in die Kasse des Kulturzentrums fließen soll. Und eben auch, die Mühlenflüsterer zu übernehmen, das ist eine Theatergruppe, die unser Vorstand immer sehr intensiv begleitet hat. Wir wollten durch neue Bündelung und auch neue Verantwortlichkeiten für mehr Entlastung bei den Ehrenamtlichen sorgen. Und das hat tatsächlich sehr gut funktioniert und einen neuen Drive in die Gruppe gebracht. Es gab nun nicht mehr die eine große Ehrenamtlichengruppe, sondern vier Untergruppen, mit denen wir dann auch einzelne Treffen durchgeführt haben. Sie haben sich dadurch auch mehr eingebunden gefühlt und wurden auch aktiver.

Daniela Koß: Und wie ist das Verhältnis von Ihnen als junger Geschäftsleitung zu den gestandenen Damen und Herren? Sie haben im Vergleich zum Ehrenamt relativ viel Arbeit und dafür relativ wenige Stunden zur Verfügung.

Gesche Gloystein: Grundsätzlich war unser Arbeitsverhältnis immer sehr gut und freundlich. Aber man hat auch ab und zu mal ein bisschen Widerstände gespürt. Die waren häufig unausgesprochen. Nach dem Motto: Das haben wir aber immer so und so gemacht. Oder: Das hätten wir eigentlich auch lieber weiter so behalten, aber du bist ja die Junge, also mach mal. Das war manchmal ein bisschen aufreibend, da den Mittelweg zu finden. Zum Beispiel jüngere Formate ergänzend zu dem Standardprogramm anzubieten, auch wenn es ein bisschen mehr Arbeit für uns ist. Zum Beispiel auch Poetry-

Slam- und Singer/Songwriter-Formate anzubieten, was dann inhaltlich eine neue Richtung genommen hat, was aber auch vom Stammpublikum und von den Ehrenamtlichen gut angenommen wurde.

Daniela Koß: Auch in Gronau gab es sehr viele gestandene ältere Damen und Herren, die diesen Verein nicht nur aufgebaut und getragen haben, sondern zum Teil auch sehr stark in einer Person ein großes Arbeitskontingent gebündelt haben. Wie haben Sie, Herr Grunwald, das neu strukturiert?

Karu Grunwald: Wir haben viel an der internen Struktur gearbeitet, also das Organigramm neu oder erstmals richtig aufgestellt und Arbeitsbereiche neu definiert – vom Vorstand über die Geschäftsführung bis hin zur Bereichsleitung. Da sind wir immer noch im Prozess. Das ist langwierig, da es so einfach ist, in alte Strukturen zurückzufallen. Und da gab es manchmal auch Unsicherheiten oder Missverständnisse, doch an den Stellen, wo der Prozess schwierig geworden ist, haben uns immer unser Vertrauen ineinander und unser großer Respekt voneinander geholfen. Also das Wissen, dass wir alle mit Herzblut dabei sind. Der Verein kommt aus dem Ehrenamt, das heißt, bevor es mich als Geschäftsführung gab, waren die Mitarbeitenden eher die Unterstützenden der Ehrenamtlichen. Dieses Verhältnis bewegt sich nun im Prozess mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung und einer damit einhergehenden höheren Professionalisierung Schritt für Schritt von der

Wie finden wir eine gute Struktur, sodass das nicht alles auseinanderdriftet?

Unterstützung weg und hin zu einer Leitung der Ehrenamtlichen. Und da steckt natürlich ganz viel Konfliktpotenzial drin.

Daniela Koß: Gehen wir noch mal nach Platenlaase. Da ist es ein bisschen anders gelagert. Erzählen Sie doch noch mal, Frau Richter, wie das Haupt- und Ehrenamt bei Ihnen strukturiert ist.

Valeska Richter: Wir haben uns im Gegensatz zu vielen anderen entschieden, kein Geschäftsführungsmodell einzuführen. Nachwirklich langen und auch durchaus kontroversen Diskussionen haben wir beschlossen, die basisdemokratischen Tugenden wiederzubeleben. Durch die Förderung von sozioK_change und der LAGS hatten wir ein paar Arbeitsstunden mehr zur Verfügung, die sonst im Alltagsgeschäft nicht drin sind. Wir haben eine Strukturgruppe gebildet mit allen Ehrenamtlichen, Menschen, die für unsere Veranstaltungen zuständig sind und die auch sonst Sachen übernehmen im Kulturverein, und haben uns zusammengesetzt und überlegt, wie wir weiter machen wollen. Und haben dann entschieden, dass wir

diese basisdemokratischen Strukturen wiederbeleben möchten, wir möchten einmal in der Woche ein Plenum haben, wir möchten, dass alle beteiligt sind an der Programmgestaltung und an dem Wissen um den Verein. Wir konnten in dem Prozess Kommunikationswege festlegen, wir konnten Verantwortlichkeiten festlegen und wir konnten auch Kompetenzen festlegen, also wer darf wann was entscheiden. Das ist ein langwieriger Prozess und entsprechend schwierig als Erfolg nach außen zu verkaufen. Das ist viel interne Kommunikation und ganz viel Abstimmung. Es basiert, wie Herr Grunwald gesagt hat, ganz viel auf Vertrauen, auf gegenseitiger Akzeptanz, darauf, dass wir akzeptieren, dass Menschen anders sind und dass natürlich auch Haupt- und Ehrenamt sehr unterschiedlich funktionieren.

Ich habe mir bezahlterweise viele Gedanken darüber machen können, was wir für eine Struktur brauchen, was ich sinnvoll und richtig finde. Die Menschen, die bei uns ehrenamtlich engagiert sind, arbeiten 40 Stunden die Woche als Erzieher*in, als Lehrer*in,

als Ärztin oder Arzt, als sonst was, und es ist ihre Freizeit, die sie uns freundlicherweise zur Verfügung stellen. Sie sind natürlich mit anderen Voraussetzungen dabei und haben nicht die ganze Woche Zeit, zu überlegen, was für den Verein sinnvoll ist. Und dadurch hatte die hauptamtliche Bürogruppe häufig einen Diskussionsvorsprung. Dadurch hatten wir aber auch oft Vermittlungshakeleien mit denen, die sich aus nachvollziehbaren Gründen nicht so viel damit beschäftigt haben. Dieser Abstimmungsprozess war sehr, sehr zäh. Ich finde, letztendlich hat es sich gelohnt. Es haben alle nachvollziehen können, warum wir das so machen. Alle waren damit einverstanden. Und es tragen alle mit. Wir haben wirklich mit allen geredet, die an Entscheidungsprozessen und an Gestaltungsprozessen beteiligt sind. In dieser Diskussion stellt sich natürlich dann auch raus, wer wir eigentlich sind und was wir eigentlich wollen.

Die Herausforderungen, die Frau Gloystein und Herr Grunwald beschreiben, sind natürlich auch für uns ein Problem: Wer

hört auf? Wie kriegen wir junges Publikum? Wer sind wir in diesem Publikum? Die Bedingungen sind auf dem Land auch anders als in der Stadt. Es muss mehr Gemischtwarenhandlung sein. Wir können keine klar abgegrenzte Zielgruppe ansprechen.

Daniela Koß: Frau Flake, Sie haben diese etwas zähen Prozesse über einen langen Zeitraum mit unendlich vielen Workshops, Austauschgesprächen und Strategieentwicklungsplänen begleitet. Nehmen wir einmal das Thema Hauptamt/Ehrenamt. Wie wir gerade gehört haben, wurde das sehr strukturell angegangen und sehr kleinteilig überlegt, wie mit den Problemen umgegangen wird. Wie wichtig ist diese Vorgehensweise für einen Changeprozess?

Elke Flake: Ich habe schon viele Prozesse begleitet und du kommst immer auf viele, viele kleinteilige Geschichten. Es ist fast egal, welchen Faden du ziehst, irgendwie kommt immer das Thema Struktur auf, kommt immer das Thema Hauptamt/Ehrenamt rein, kommt das Thema der internen Kommunikation

und des Vertrauens mit dazu. Wenn eine Gruppe anfangs wenig Vertrauen ineinander hatte, dann ist es klar, dass dieses Vertrauen erstmal wachsen muss. Und das sind immer ganz kleinteilige, mühselige Prozesse, die man übrigens auch häufig wiederholen muss. Das ist normal bei Gruppenprozessen. Und dann braucht es eine ganze Weile, bis ein Durchbruch erzielt wird, und dann kann man hinterher sagen: Das hat sich gelohnt!

Daniela Koß: Gibt es den Moment, wo der Knoten platzt?

Elke Flake: Irgendwann ist zumindest das Gefühl da: Mein Gott, wir haben was geschafft. Und dann kann man den Erfolg rückblickend an bestimmten Dingen festmachen. In Gronau haben sie sehr viel geschafft. Der Durchbruch kam mit der dauerhaften Finanzierung. Das hatten sie sich anfangs auch als Ziel gesetzt und zäh daran gearbeitet. Und in Platenlaase war die zentrale Frage: Wie finden wir eine gute Struktur, sodass das nicht alles auseinanderdriftet? Und irgendwann sind die Fragen gelöst. Irgend-

wann mal haben sie dann gemeinsam die Lösungen gefunden, und zwar durchaus auf Wegen, die nicht die Standardwege sind.

Daniela Koß: Gehen wir noch auf das wichtige Thema Finanzen ein. Alle Einrichtungen sind strukturell unterfinanziert, und man würde sich wünschen, dass die hauptamtliche Tätigkeit kontinuierlich nachhaltig gefördert werden würde. Herr Grunwald, Sie sind an dieses Thema sehr strategisch herangegangen. Was haben Sie konkret getan und wie ist es zum Erfolg gekommen?

Karu Grunwald: Wir haben uns damit beschäftigt, wie viel Geld wir brauchen und woher wir es bekommen können. Da stand dann ziemlich schnell die Zahl 15.000 Euro im Raum und dass unsere einzige Möglichkeit darin bestand, das Geld bei der Stadt Gronau anzufragen. Wir sind insgesamt sehr strategisch vorgegangen. Einer der wichtigsten Schritte zu Beginn war, unser Selbstbewusstsein zu steigern. Zu schauen, was wir als Verein alles machen und wie wichtig wir vor Ort sind und dass es ohne uns keine

Kultur gäbe. Wir mussten ein Standing als Verein entwickeln, vor allem beim Vorstand und bei den Ehrenamtlichen, dass man für das, was wir hier beitragen, auch um Geld fragen darf. Und im nächsten Schritt sich zu trauen, dieses Geld auch anzufragen. In der Öffentlichkeit, vor der Presse und gegenüber den Bürgermeistern zu sagen: Wir haben ein Problem, uns laufen die Förderungen aus, und ab nächstem Jahr haben wir ein richtig großes Problem. Das waren zwei wirklich sehr grundlegende Schritte.

Daniela Koß: Und was haben Sie getan, dass es tatsächlich geklappt hat?

Karu Grunwald: Ich glaube, offen mit der Situation umzugehen. Wir haben Gespräche gesucht mit der Presse und mit unseren beiden Bürgermeistern, der Samtgemeinde und der Stadt. Wir haben zwei Jubiläumsjahre, das vom Kino und das vom Verein, dazu genutzt, um Sonderveranstaltungen zu machen und auf uns aufmerksam zu machen. Wir haben Presse-reihen um die Veranstaltungen drum herum gestrickt. Daher waren wir über an-

In Gronau waren sie hinterher selbst erstaunt, dass sie fast die gesamte Kulturarbeit organisieren und dass es sonst gar nichts gibt.

derhalb Jahre wesentlich häufiger als sonst in der Presse, haben relativ früh das Gespräch mit den Bürgermeistern und mit wichtigen Förderern gesucht und sind kontinuierlich im Austausch mit den Bürgermeistern gewesen und an der Politik drangeblieben. Also es war wirklich ein sehr gezieltes Vorgehen. Die Stadt hat auch ziemlich bald gesehen, was sie an uns hat. Wir haben auch die Zahlen aufbereitet: was wir alles leisten, wie viele Leute wir erreichen, wie hoch unser Haushalt ist, warum das alles nicht mehr nur Ehrenamtliche alleine bewältigen können und wie teuer so eine Stelle anderswo wäre. Und dann haben wir auch einfach einen guten Zeitpunkt erwischt.

Daniela Koß: Dazu würde ich gerne noch Frau Flakes Meinung hören. Sie haben den Prozess intensiv begleitet und sind auch ein alter Hase in diesem Bereich, verfügen über sehr viel Erfahrung aufgrund eigener politischer Arbeit. Wie würden Sie den Erfolg in Gronau einschätzen: Gab es ein Zeitfenster? Warum war dieser Prozess gerade in Gronau erfolgreich?

Elke Flake: Es gibt drei Gelingensbedingungen, die vorhanden sein müssen, oder vielleicht sind es sogar vier, wenn man sich erfolgreich durchsetzen will. Die erste ist: Ich bin überzeugt von der Sache, sodass ich sie auch mit Vehemenz nach außen vertreten kann. In Gronau waren sie hinterher selbst erstaunt, dass sie fast die gesamte Kulturarbeit organisieren und dass es sonst gar nichts gibt.

Sie sind quasi das Kulturamt. Und mit diesem Bewusstsein konnten sie auch selbstbewusst auftreten. Das ist der erste Punkt. Der zweite Punkt ist Kompetenz. Und zwar Kompetenz in zwei Richtungen: Einerseits machst du gute Arbeit und bist kompetent, und andererseits wird dir auch viel zugeutraut. Das brauchte der Kulturverein nicht mehr zu beweisen, das war klar. Wichtig war auch das Wissen um die Strukturen der Kommune und des Umfeldes. Wir haben zum Beispiel einen ganzen Nachmittag im Internet die kommunalen Haushalte studiert, weil wir wissen wollten, wie sieht es dort überhaupt aus. Und die dritte Sache nenne ich immer das Möglichkeitenfenster. Es gibt manchmal Situationen, da entsteht ein Zeitfenster, in dem bestimmte Dinge möglich werden. Und das war in Gronau der Fall: Es war klar, es musste kulturell was geschehen.

Daniela Koß: Auch bei der Seefelder Mühle gab es ein solches Zeitfenster. Sie hatten die Möglichkeit, Ihre Geschäftsstelle längerfristig für die nächsten drei bis fünf Jahre finanzieren zu können. Wie ist es dazu gekommen?

Gesche Gloystein: Ende 2018 waren wir auch in einer zwar nicht ganz so düsteren Lage, aber es zeichnete sich ab, dass eine bis dahin erst einmal gewährte Förderung durch den Landkreis nicht noch mal gezahlt werden sollte und auch die Gemeinde sich nicht mehr engagieren wollte. Man muss dazu wissen: Die Gemeinde trägt die ganzen Gebäudekosten, stellt uns die historische Mühle und die Neben-

gebäude kostenfrei für unsere Vereinsarbeit zur Verfügung und zahlt auch die Nebenkosten. Also man kann nicht sagen, dass die Gemeinde nichts tun würde. Sie tut eigentlich sehr viel, aber eben noch nicht für die Personalkosten. Und wir haben, als sich abzeichnete, dass es ab 2019 wieder schwieriger werden würde, eine kleine Demo mit unseren Vereinsmitgliedern organisiert und sind vors Rathaus gezogen. Dort haben wir für die Kulturarbeit der Seefelder Mühle demonstriert. Um es abzukürzen: Wir haben über mehrere Gespräche hinweg erreicht, dass die Gemeinde uns mit 10.000 Euro jährlich fürs Personal fördern will. In diese Gespräche haben wir auch immer den Landkreis miteinbezogen und konnten auch dort im letzten Jahr einen Vertrag über eine Förderung von 20.000 Euro jährlich abschließen. Das ist schon ziemlich gut, allerdings erst einmal nur für fünf Jahre. Und es deckt tatsächlich nur ungefähr 50 Prozent der Personalkosten ab.

Daniela Koß: Wie ist das im Wendland in Platenlaase? Sie haben sich für die basisdemokratische Variante entschieden. Sind Sie auch finanziell unabhängig geblieben?

Valeska Richter: Das Haus ist vor 30 Jahren von ein paar Leuten gekauft worden. Im Wendland sind Häuser zu diesem Zeitpunkt durchaus erschwinglich gewesen. Es ist in den 90ern zu einem wirklich großen Kulturzentrum für unsere Gegend mit Kino, Theater, Musiksaal, Büro, einem großen Café und einer Gäste- und

Künstlerwohnung umgebaut worden. Unsere Finanzierung setzt sich aus ungefähr 50 Prozent Fördermitgliedschaften zusammen. Wir haben 300 Leute, die irgendwas zwischen 5 und 100 Euro jeden Monat zahlen und damit ungefähr die Hälfte der Betriebskosten und Personalkosten decken. Und die andere Hälfte sind erwirtschaftete Gewinne. Das ist alles nicht üppig. Und für jedes Extra fehlt uns eben Geld. Also diese Extrastunden für Strukturarbeit, diese Extrastunden, um mal draufzugucken. Es würden uns auch Extrastunden für Kommunalpolitik fehlen.

Daniela Koß: Kommen wir zu den Prozessen und zur Prozessbegleitung. Elke Flake: Wie sind Ihre Erfahrungen? Was ist wichtig, in den Changeprozessen zu beachten, vielleicht auch mit dem besonderen Blick auf den ländlichen Raum?

Elke Flake: Der ländliche Raum hat immer ein paar spezifische Bedingungen. Erstens haben sich dort Einrichtungen etabliert, die mit der Zeit gewachsen und ganz stark ehrenamtlich getragen sind. Das sind bedeutsame Zentren im ländlichen Raum geworden. Allerdings mit einer Ausstattung, die richtig mies ist. Wenn es eine fest bezahlte Stelle gibt – die meistens auf mehrere Personen aufgeteilt wird –, ist das schon fast eine Luxusausstattung. Und jetzt kommt nach und nach überall der Generationenwechsel. Die Gründergeneration leistet die Arbeit ehrenamtlich mit 20, teilweise 30 Stunden die Woche.

Für diesen Umfang lassen sich keine jungen Leute mehr finden. Und jetzt steht man vor der Herausforderung: Wie kriege ich es hin, Nachwuchs zu finden und den Betrieb zu sichern, wenn zusätzliche Mittel fehlen und nicht erwirtschaftet werden können?

Daniela Koß: Ich würde da gerne ganz kurz einhaken und Frau Gloystein zu diesem Themenkomplex der abwandernden jungen, gut ausgebildeten Führungskräfte befragen. Ich weiß, dass Sie gerne in der Seefelder Mühle gearbeitet und dort mit viel Herzblut die Dinge vorangetrieben haben. Wie hätten die Rahmenbedingungen für Sie sein müssen, damit Sie geblieben wären?

Gesche Gloystein: Ich hätte mir ein bisschen mehr Perspektive gewünscht. Man bekommt immer nur Jahresverträge, das hat mich gestresst und auf längere Zeit hin belastet. Da hätte ich mir ein bisschen mehr Verlässlichkeit gewünscht, dass zum Beispiel irgendwann eine Entfristung in Aussicht stehen könnte. Aber das kann man in diesen Strukturen gar nicht versprechen. Das wäre hochgradig unseriös.

Daniela Koß: Kommen wir zum Prozess zurück. Ich fand es sehr spannend, zwei Institutionen, also die Seefelder Mühle und der Kulturverein Platenlaase, haben beide einen Leitbildprozess gemacht. Frau Richter, Sie sind das mit viel Spaß und Energie angegangen. Was hat Ihnen dieser Leitbildprozess für die Institution gebracht?

Was hat Ihnen dieser Leitbildprozess für die Institution gebracht?

Valeska Richter: Ein bisschen mehr Klarheit, wer wir eigentlich sind und wen wir ansprechen wollen. Anfangs dachten wir, wir müssen unbedingt junges Publikum gewinnen, wir müssen unbedingt einen Generationswechsel einleiten. Und dann haben wir gemerkt: nein, eigentlich nicht. Eigentlich haben wir in unserem Verein tolle Leute. Eigentlich haben wir witzige Formate und auch ein Publikum dafür. Klar, es braucht natürlich trotzdem auch eine Verjüngung und neue Formate, aber dieses Ja zum Gemischtwarenladen war für uns ein ganz spannender Prozess. Festzustellen: Wir wollen basisdemokratisch sein, wir wollen unabhängig sein, und wir wollen auch unsere Strukturen darauf ausrichten, dass es so gelebt werden kann und so sein kann.

Daniela Koß: Und wie war es in der Seefelder Mühle? Sie haben ja zusätzlich auch noch anfangs eine SWOT-Analyse, also eine Stärken-Schwächen-Analyse, gemacht.

Gesche Gloystein: Ja. Das hat in erster Linie viel Klarheit gebracht. Auch bei uns waren viele der Dinge, die wir in den Workshops formuliert haben, bereits vorher da, aber ich fand sehr schön, gemeinsam mit den anderen Hauptamtlichen wie auch den Ehrenamtlichen und dem Stammpublikum festzuhalten, was unsere Schwächen und Stärken sind. Und dann zu überlegen, was können wir, wenn wir uns auf unsere Stärken konzentrieren, noch besser machen.

Daniela Koß: Aber eine Selbstvergewisserung, dass man mit dem, was man aktuell macht, eigentlich genau das Richtige tut, ist auch viel wert. Ich würde gerne noch Frau Flake fragen: Was war denn Ihre größte Herausforderung?

Elke Flake: Ich war immer der Meinung, irgendwann braucht eine Einrichtung eine Leitung. Daher habe ich immer von Leitung und Geschäftsführung gesprochen. Ich habe mit dem Team aus Platenlaase in einem wirklich für mich langwierigen, mühsamen Prozess gelernt, dass man, wenn es eine starke ba-

sisdemokratische Kultur gibt, die Einrichtung auch anders organisieren kann. Es funktioniert und es gibt sinnvolle Strukturen. Das war meine schwierigste Erfahrung. Normalerweise kann man sagen: Man bringt Struktur und Ordnung rein und irgendwann funktioniert der Laden. Und das war in Platenlaase nicht erreichbar, weil es nicht gewollt wurde.

Daniela Koß: Also auch das kreative Chaos kann funktionieren, das ist doch auch eine wunderbare Aussage.

Valeska Richter: Ich fand es sehr schön, gerade in dieser Begleitung von Elke Flake, den Raum zu haben, tatsächlich etwas Eigenes zu finden. Gerade in dieser hartnäckigen Auseinandersetzung darum, was für uns der richtige Weg ist und sich für uns sinnvoll anfühlt, das Eigene zu finden.

Elke Flake: Und am Schluss hat es sich für alle, auch für mich, gut angefühlt. Aber das stimmt, wir haben uns gerieben während des Prozesses. Auch das ist vielleicht manchmal gar nicht falsch. Nicht emotional gerieben, sodass es Störun-

gen gab, sondern es war ganz klar, wir waren unterschiedlicher Auffassung. Ich wollte in eine andere Richtung als die Gruppe.

Valeska Richter: Ja, das stimmt.

Daniela Koß: Das ist spannend. Sie alle haben anfangs ähnliche Fragestellungen entwickelt und ähnliche Herausforderungen benannt. Aber natürlich hat jede Einrichtung ihren individuellen Weg gewählt und unterschiedliche Ergebnisse erzielt. Also letztendlich das Ergebnis, das für die Einrichtung sinnvoll und gut war und das alle mittragen konnten. Ich glaube, das ist in Changeprozessen besonders wichtig, dass jede Institution ihren eigenen Prozess durchläuft und nichts von außen übergestülpt bekommt, sondern wirklich ihre eigenen Wege geht. Nur so kann man alle mitnehmen. Und nur so kann es letztendlich gut funktionieren.

Kommen wir zur inhaltlichen Ausrichtung. Auch inhaltlich ist einiges passiert. Besonders in Gronau wurde ein Schwerpunkt auf die Projektarbeit gelegt, aber in dem Sinne, dass eine

strategische Überlegung dahintersteckte. Wie ging es mit der Projektarbeit los, welches waren die Zielgruppen und was ist letztendlich dabei herausgekommen?

Karu Grunwald: Einer der ersten Schritte war die Erkenntnis in Bezug auf unser Publikum: weg von den Jugendlichen und den Fokus legen auf Ü40, weil das die Zielgruppe ist, die unser eigentliches Publikum ist und die auch für eine ehrenamtliche Mitarbeit interessant ist. Außerdem arbeite ich nebenbei noch als freischaffender Theater- und Schreibpädagoge, das heißt, ich komme selber aus der Projektarbeit. Es lag nahe, das miteinander zu verbinden. Und dann wurden in Gronau gerade die einzelnen früher selbstständigen Dörfer neu eingemeindet. Da gab es Reibereien und Ängste, dass die eigene Dorffidentität verloren geht. Und gleichzeitig gab es von der Stadt den Wunsch, dass eine gemeinsame Identität, eine Art Wir-Gefühl entsteht. Die strategische Überlegung war, dass wir uns hier beteiligen und einbringen. Aus der heutigen Perspektive kann ich sagen, dass es auf dem Land total

Sinn macht, an den Prozessen, die in der Stadt und im Umfeld gerade wichtig sind, anzudocken und gemeinsam an einem Strang zu ziehen. So viele finanzielle und personelle Ressourcen gibt's einfach nicht. Daher lohnt es sich, die Kräfte zu bündeln. Wir haben uns dann ein Projekt überlegt, in dem es einerseits darum ging, Geschichten aus den Dörfern zu sammeln, und andererseits die Menschen und Geschichten miteinander zu verbinden. In der Gemeinschaft sollten durch das Projekt die Dörfer mehr zusammenwachsen. Und auch unser Verein ist daran total gewachsen. Im Anschluss an dieses wirklich erfolgreiche Projekt haben wir gesehen, dass plötzlich viel mehr Menschen aus der Region wissen, wer wir sind. Die meisten finden unsere Arbeit gut. Und wenn wir jetzt ein neues Projekt vorstellen, haben gleich viel mehr Lust mitzumachen. Wir werden plötzlich als Netzwerkpunkt in der Region gesehen.

Daniela Koß: Aus einem Projekt erwachsen gleich mehrere Folgeprojekte und es entstand eine extrem sinnvolle Netzwerkarbeit. In der Seefelder Mühle hat sich

auch einiges getan, zum Beispiel sind neue Do-it-yourself-Angebote ausgearbeitet worden. Was hat sich über die Strukturen hinaus inhaltlich neu entfaltet?

Gesche Gloystein: Man kann sagen, dass die Seefelder Mühle schon recht gut vernetzt war und dass wir versucht haben, aktuelle Themen mit dem bestehenden Netzwerk zu verknüpfen. Zum Beispiel in Gestalt von DIY-Workshops. Das war total erfolgreich und hat noch mal ganz neue Leute ins Kulturzentrum geholt. Damit haben wir versucht, das etwas angestaubte Image der Mühle ein bisschen zu entstauben und neue Akzente zu setzen. Zum Beispiel durch die Workshops, aber auch durch ein Ukulelenfestival. Die Ukulele ist ja ein Trendinstrument und hat ein unglaubliches Comeback in den letzten drei, vier Jahren erlebt. Ganz viele Menschen haben im Moment Interesse daran. Daher haben wir das Festival Ukulele-Jamboree ins Leben gerufen und konnten damit von Groningen bis Hamburg ein überregionales Publikum anlocken. Ansonsten haben wir es inhaltlich versucht mit

Poetry-Slam und Singer/Songwriter-Konzerten, was gemischt angenommen wurde.

Daniela Koß: Wie sieht es aus in Platenlaase? Da gab es anfangs ein vom Verein geliebtes Kinoprogramm, zu dem nur noch drei Leute kamen. Was hat sich inhaltlich geändert?

Valeska Richter: Dieses Programm, wir lieben es immer noch, haben wir trotzdem beibehalten. Wir haben ein Weihnachtsmärchen, das seit bestimmt 15 Jahren läuft. Wir haben Jugendtheaterworkshops, auch seit über zehn Jahren. Diese Formate haben sich bewährt. Es gibt im Kino ein Format, das heißt „Politisch-ökologische Filmreihe“, die wir zusammen mit der BI [Anmerkung der Redaktion: Bürgerinitiative Umweltschutz Lüchow-Danzenberg] veranstalten, die gut besucht wird und auch schon viele Jahre läuft. Und anknüpfend an diese Formate haben wir einfach neue Partner gesucht und auch neue Gruppen, die bei uns in der Region initiativ sind, mit denen wir zusammen Veranstaltungen gemacht haben. Zwei Jugendliche, die über viele Jahre regelmäßig in den Jugendclubs dabei waren, studieren inzwischen Regie und Schauspiel, und die haben bei uns ein Stück inszeniert. Es wird tatsächlich was fortgeführt, es ist nachhaltig. Es ist natürlich immer dasselbe Problem: Die jungen Leute, die eine Ausbildung machen wollen, müssen aus dem Landkreis rausgehen.

Im Wendland Theater zu studieren geht nicht. Und dadurch haben wir immer diese Generationenlücke. Zwischen 18 und 30 sind alle weg und studieren, machen ihre Ausbildung etc. Wenn sie wiederkommen, sind sie in der Regel in der Familienphase und haben eigentlich erst wieder als Rentner*in richtig Zeit oder wenn die Kinder aus dem Haus sind, sich in unserem Verein zu engagieren. Das ist ein Dauerproblem, das wir natürlich auch nicht punktuell in Platenlaase lösen können. Wir haben immer wieder verstärkt junge Formate dazugenommen, wir haben zum Beispiel mit einer Hamburger Gruppe zusammengearbeitet, die Partys bei uns veranstaltet hat. Wir haben viel mit politisch und sozial engagierten Leuten im Landkreis zusammengearbeitet. Wir haben eine Projektreihe gemacht mit einer Gruppe, die Projekte in Afrika unterstützt. Zusammen haben wir ein Konzert und eine Party veranstaltet und eine Infoveranstaltung gemacht. Wir probieren neue Akzente zu setzen, aber auch bei den bewährten Sachen zu bleiben. Was wir in einem sehr witzigen Change-Workshop rausgekriegt haben, war, dass unsere Coaches im Workshop gesagt haben: Probiert es doch mal mit weniger und steckt da mehr Zeit, Energie und Herzblut rein. Das gelingt uns nicht so wirklich gut. Es ist tendenziell eher immer ein bisschen viel.

Daniela Koß: Alle drei Vereine haben ihre Corporate Identity überarbeitet, eine neue Website aufgebaut und den gesamten Außenauftritt neugestaltet, sind jetzt auch Smartphone-kompatibel. Zusätzlich gibt es Online-Booking. Frau Richter, wie ist das bei Ihnen gelaufen?

Valeska Richter: Auch da haben wir uns bemüht, ein paar von den alten Sachen mitaufzunehmen. Wir haben ein neues Logo. Die Website musste dringend überarbeitet werden. Ich finde, dass das alles ziemlich toll geworden ist. Wir haben Flyer, und wir haben eine wunderbare Sache etabliert, die heißt Groschenroman für die Dorfbewölkerung, eine Fortsetzungsgeschichte, die in jedem Flyer erscheint. Sehr schön schräg. Das ist alles auch auf der Website zu finden. Und die Gestaltung der Website und des öffentlichen Auftritts ist wieder im Büro verortet. Das war vorher an verschiedenen Stellen verteilt. Und wir hatten keinen CMS-Zugriff, also keinen eigenen Zugriff auf die Gestaltung unserer Website. Wir mussten alles zum Programmierer schicken, der musste es einarbeiten, was viel Zeitverzögerung bedeutete. Das war nicht so richtig praktikabel. Das ist jetzt alles besser.

Wir haben festgestellt, nachdem wir das neue CD mit großem Elan umgesetzt haben und uns wirklich gefreut haben, dass auf dem Land tatsächlich viel über Mundpropaganda und über unser etabliertes Magazin läuft. Die Leute informieren sich darüber und über die Tagespresse. Ja, und dass es noch ein bisschen braucht, bis sich tatsächlich das Internet, Newsletter und Websites als Informationsmedium durchsetzen.

Daniela Koß: Das ist ja spannend. Wie ist das bei den anderen? Frau Gloystein, wie ist das bei der Seefelder Mühle? Würden Sie das auch so unterschreiben?

Gesche Gloystein: Auch bei uns ist die Tageszeitung noch eine sehr, sehr wichtige Quelle. Ich sehe aber auch, dass unser Facebook-Auftritt und unsere Homepage gut frequentiert werden. Im Allgemeinen sind unsere Facebook-Nutzer ja auch schon 55, 60 plus. Das hat sich im Vergleich zu früher gewandelt. Die Rückmeldungen sind gut, und unsere Veranstaltungswerbung wird wahrgenommen.

Daniela Koß: Wie ist das in Gronau? Da geht der Kartenverkauf auch über das Online-Booking. Wird das angenommen? Oder sind auch die alten Medien noch die wirkungsvolleren?

Karu Grunwald: Es ist so fifty-fifty. Mit Corona ist es allerdings noch mal digitaler geworden. Im Moment gibt es mehr Online-Booking und die Leute haben verstanden, dass das Tagesaktuellste bei uns die Website ist und nicht der Flyer.

Daniela Koß: Was würden Sie sagen, wie hat sich Corona bei Ihnen ausgewirkt? Die Pandemie ist gerade im Bezug auf die Digitalisierung ein extremer Beschleuniger gewesen. Alle haben schnell dazugelernt und nutzen die sozialen Medien verstärkt. Wie hat sich Corona bei Ihnen ausgewirkt?

Karu Grunwald: Sehr unterschiedlich. Es hat Vor- und Nachteile. Wenn ich gute Laune habe, gucke ich auf die Vorteile. Wir müssen immer noch bei den Zuständigkeiten nachbessern, also wer bei uns was entscheidet. Und mit Corona gab es sehr viele grundlegende Entscheidungen zu treffen. Verträge mussten neu überprüft und verhandelt werden, Veranstaltungen mussten abgesagt oder verlegt werden. Das heißt, plötzlich sind ganz viele Entscheidungen bei mir gelandet, die vorher noch nicht bei mir als Geschäftsführung waren, die aber eigentlich zur Geschäftsleitung gehören. Und das war spannend, weil wir angefangen haben, in dieser Nichtroutine eine Routine zu bekommen. Ich habe nun auch endlich Zeit, mich mit der Geschäftsordnung und mit den Problemen unserer Buchhaltung zu beschäftigen.

Die andere Seite ist, dass es einfach deprimierend ist, dass alles zu ist. Aktuell haben wir aber glücklicherweise keine finanziellen Sorgen, weil wir über die institutionelle Förderung von der Stadt und über Soforthilfen, jetzt mit der Novemberhilfe und der Dezemberhilfe ganz gut abgesichert sind. Es gab anfangs vom Landschaftsverband eine Soforthilfe für Vereine. Damit kommen wir eine ganze Weile zurecht.

Daniela Koß: Wie sieht es aktuell in Platenlaase aus?

Valeska Richter: Ach, heute war ein grausiger Tag: Leider ist unser Corona-Überbrückungsprojekt abgelehnt worden. Wir hatten Umbaumaßnahmen geplant, um die Zeit zu nutzen. Der Antrag auf Investitionszuschuss ist abgelehnt worden. Ansonsten ist es so ähnlich, wie Karu Grunwald es beschreibt. Wir waren beim ersten Lockdown froh, dass wir unsere Massen an Überstunden abbauen konnten. Wir haben viele, viele, viele Absagen schreiben müssen. Wir haben gesehen, wie eng es wird für die Künstler*innen, wie gerne sie auftreten wollen. Wir haben ein sehnsüchtig an der Tür kratzendes Publikum. Und wir haben natürlich auch Verantwortung für die Gesundheit aller. Es war schon sehr aufwendig, Veranstaltungen zu machen und die Hygienemaßnahmen einzuhalten. Insgesamt hatten wir ein tolles Publikum: entspannt, wo es möglich war, und diszipliniert, wo es nötig war. Für uns war außerdem großartig zu merken, dass die Netzwerke tragen. Wir haben keinen für große Veranstaltungen geeigneten Außenbereich. Daher haben wir mit Raum 2, das ist ein anderer Kulturverein im Wendland, Open-Air-Konzerte veranstaltet. Die machen das einfach klasse und die haben viel Platz. Und wir konnten eine Lesereihe im riesigen Garten des Künstlerhofs Schreyahn durchführen. Die Veranstaltungen waren ausverkauft. Das war toll, dass die Veranstaltungen so unkompliziert mit Hilfe unserer Kooperationspartner ausgelagert werden konnten.

Es ist natürlich immer dasselbe Problem: Die jungen Leute, die eine Ausbildung machen wollen, müssen aus dem Landkreis rausgehen.

Daniela Koß: Dann lenken wir den Blick noch einmal zur Seefelder Mühle.

Gesche Gloystein: Bei uns war es auch von allem ein bisschen. Ich bin noch gar nicht auf unser Café zu sprechen gekommen. Wir haben einen wirtschaftlichen Betrieb in unserem Verein. Und das Café hat unter Corona wirklich gelitten. Es musste von heute auf morgen komplett schließen, gerade als die Saison losgehen sollte. Auch das Caféteam hat sich im Lauf des Prozesses und in der Folge eines Seminars mit Elke Flake umstrukturiert. Sie haben Midijobs geschaffen, um den mitarbeitenden Frauen aus der Umgebung dort ein bisschen mehr Sicherheit zu geben, ein bisschen mehr Stunden möglich zu machen und auch für den laufenden Betrieb besser aufgestellt zu sein. Und das sollte im März/April alles richtig anlaufen. Corona war für alle eine Vollbremsung und sie mussten in Kurzarbeit. Zum Glück haben wir sofort Hilfe der N-Bank fürs Café bekommen. Damit war das Größte zu bewältigen.

Für den Kulturbereich war es anfangs eine schöne Entspannung, da wir mal ein bisschen Luft zum Durchatmen hatten. Das Telefon nicht mehr ganz so viel klingelte und auch nicht mehrganz so viele Leute mit vielen Extraanliegen im Büro standen. So konnten wir uns ein bisschen sammeln und auch den Changeprozess voranbringen. Besonders mit Blick auf die Homepage und unsere geplanten Publikationen. Alles mit der Werbeagentur zu kommunizieren, braucht einfach viele Gedanken und Zeit. Daher hat uns die Situation auch ein bisschen geholfen. Außerdem haben wir Investitionsanträge gestellt, die auch bewilligt wurden.

Daniela Koß: Corona fordert uns alle heraus, fordert von allen Solidarität und Flexibilität. Ich möchte Sie nur abschließend noch um ein kurzes Fazit in Bezug auf die Changeprozesse bitten. Sie haben alle viel gearbeitet und auch viel erreicht in dieser Zeit. Und das gerät leider in der aktuellen Situation ein bisschen ins Hintertreffen. Aber ich würde Sie abschließend um eine kurze Einschätzung bitten.

Valeska Richter: Also für uns war es wichtig. Es hat uns geholfen, uns zu sortieren. Und es hat uns geholfen, eine solide Grundlage für die Weiterentwicklung zu schaffen.

Gesche Gloystein: Uns hat es sehr geholfen, die Beratung in Anspruch nehmen zu können und dadurch eine Verbindlichkeit und Kontinuität aufrechtzuerhalten. Die Seefelder Mühle wird sicherlich weiter daran arbeiten. Viele Dinge, die wir dieses Jahr noch nicht umsetzen konnten, werden dann hoffentlich im nächsten Jahr umgesetzt werden.

Karu Grunwald: Wir haben eine Basis geschaffen, auf der wir die nächsten Jahre überleben können. Strukturell ist geklärt, wie Haupt- und Ehrenamt zusammenarbeitet, dass wir weiter Ehrenamtliche finden müssen und dass die Aufgabenverteilung im Moment gut funktioniert. Wir haben eine finanzielle Sicherheit, die wir vorher nie hatten. Das ist das eine. Das andere ist, dass wir eine Verortung der soziokulturellen Projektarbeit für uns gefunden haben. Sie ist ein Bestandteil des Vereins geworden. Und ich habe das Gefühl, dass wir auf einer neuen Ebene der Professionalisierung angekommen sind. Wir haben durch den bisherigen Prozess so viel erreicht, und jetzt kom-

men neue Details, die geklärt werden müssen. Und das finde ich schön: Jetzt kommt der zweite Changeprozess für uns obendrauf, der noch mal ein Stück mehr Professionalität mit sich bringt.

Daniela Koß: Und noch eine Abschlussfrage an Frau Flake: Wir haben von vielen unterschiedlichen Prozessen gehört, die auch ohne Beratung hätten stattfinden können. Bei der Beratung gab es immer ein strategisches Vorgehen und auch eine relativ engmaschige Begleitung von Seiten der Berater*innen. Wie wichtig schätzen Sie diese Unterstützung im Prozess ein?

Elke Flake: Also ich glaube, Beratung ist schon deshalb wichtig, weil jemand den Prozess begleitet, strukturiert und eine gewisse Verbindlichkeit der Treffen erzeugt. Ob man sich sonst als Gruppe konstant trifft, wenn kein Druck dahinter ist, da bin ich mir nicht so sicher. Außerdem sind der Blick von außen und eine Moderation der Workshops und Gespräche oft hilfreich. Also ich halte die Beratung im Changeprozess für sehr sinnvoll, wobei ich natürlich kein objektives Urteil als Beraterin abgeben kann.

Daniela Koß: Vielen Dank für das Gespräch!

Weitere Informationen zum Programm sozioK_change finden Sie unter <http://www.sozioKultur-change.de/>

Gesche Gloystein ist Kulturschaffende hinter, neben und auf der Bühne. Nach dem Studium der Szenischen Künste an der Universität Hildesheim hat es sie ans Oldenburgische Staatstheater gezogen. Von 2012 bis 2015 war sie dort Dramaturgin für Niederdeutsches Schauspiel und kam nachhaltig mit der Regionalsprache in Kontakt. Aus dieser Tätigkeit entwickelten sich auch ihr Engagement für das PLATTart-Festival und eine Tätigkeit als Autorin und Poetry-Slammerin. Von 2017 bis 2020 war sie Geschäftsführerin des Soziokulturellen Zentrums Seefelder Mühle und hat vereinsgetragene Kulturarbeit im ländlichen Raum umgesetzt. Seit Ende 2020 ist sie verantwortlich für die Fachstelle Plattdeutsch bei der Emsländischen Landschaft und setzt eigene Projekte um, außerdem betreut sie dort die Kulturförderung für den Bereich niederdeutsche Kultur.

Karu-Levin Grunwald-Delitz hat Kulturwissenschaften, Sozial- und Schreibpädagogik studiert. Seit 2015 arbeitet er als Geschäftsführer für den Kulturkreis Gronau e.V. Dort war er maßgeblich für den Changeprozess und die Einführung der Projektarbeit verantwortlich. Neben dieser Tätigkeit arbeitet er als freischaffender Schreib- und Theaterpädagoge und ist bildungspolitisch im Bereich Geschlechtervielfalt tätig.

Valeska Richter machte in den 1980er Jahren als eine der ersten Frauen eine Ausbildung zur Automechanikerin in Berlin. Als Großstadtflüchtling zog es sie aber Anfang der 1990er Jahre ins aufständische Wendland. Heute ist sie Geschäftsführerin des Westwendischen Kunstvereins in Gartow und engagiert sich hauptamtlich beim Kulturverein Platenlaase.

Dr. Elke Flake baute Anfang der 1980er Jahre das soziokulturelle Zentrum Brunsviga in Braunschweig mit auf. Vier Jahre wurde das Zentrum rein ehrenamtlich betrieben. Ab 1985 bis 2019 war sie hauptamtlich geschäftsführend in der Brunsviga als Verwaltungs- und Finanzchefin tätig. Von 1991 bis 2019 war sie Regionalberaterin der Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur Niedersachsen und hat Kulturschaffende in allen Fragen der Kulturarbeit beraten und begleitet, unter anderem auch in der Konzepterstellung, der Organisationsentwicklung und in Changeprozessen. Heute ist sie als freie Kulturberaterin aktiv und zudem seit 2006 Mitglied des Stadtrates in Braunschweig.

2 FRAGEN AN ... PEX - PERFORMING EXCHANGE FÜR NIEDERSACHSEN

Wie prägen die freien Darstellenden Künste die kulturelle Identität in ländlichen Räumen?

Das soziale Zugehörigkeitsgefühl zur Geschichte und Gegenwart ländlicher Regionen zu entwickeln, ist eine ständige Suchbewegung: persönlich, wandelbar – sicher nie ungebrochen. Verschiedene Formen der professionellen Darstellenden Künste siedeln sich – wenn auch rar gesät, weil dem unternehmerischen Existenzrisiko ausgesetzt – von den „Speckgürteln“ bis in die „peripheren“ Regionen Niedersachsens an und realisieren kurz- oder langfristige Kunstprojekte. Freie Theater, vom Figurentheater mit fester Spielstätte bis zum tourenden Performancekollektiv, leisten außerhalb der Ballungszentren Vielfältiges: Sie setzen sich per Open Air oder in umgebauten Kuhställen künstlerisch mit Geschichte(n) und der eigenen Umgebung auseinander. Sie überschreiten die Grenzen zwischen Spielenden und Publikum und erreichen so den direkten Austausch mit den Dorfbewohner*innen.

Ein Impuls, den PEX in die Szene geben will:

Sie bringen (unterrepräsentierte) ländliche Themen in die Kunst, indem sie z. B. lokale Praktiken aus den Dörfern adaptieren und in diesen Formaten künstlerisch arbeiten. Sie erzählen globale wie regionale Stoffe mit bekannten popkulturellen Motiven und sind Publikumsmagnet über den Ortskern hinaus: Die Leute aus der Stadt fahren dann für ein Kulturerlebnis hinaus aufs Land.

Sich auf die Lebenswirklichkeit vor Ort zu beziehen und mit dem Publikum ein Miteinander zu kreieren, ist Anspruch und Gelingensbedingung für die freie Szene. Gelingt es darüber hinaus, den Blick über den Dorfrand zu werfen und in einer globalisierten Welt neue Wege für ein sich veränderndes „Wir“ zu gehen, werden auch längere Wegstrecken sowohl vom Publikum als auch von den Macher*innen selbst auf sich genommen. Um dennoch Freie Theater auch in „entlegenen“ ländlichen Regionen zahlreicher auftreten und hier attraktive Beziehungsarbeit leisten zu lassen, müssen sie sowohl finanziell als auch durch Schlüsselpersonen vor Ort beratend besser unterstützt werden.

Zunächst einmal genau hinzuschauen, um sich und die eigene Vermittlungsarbeit besser kennenzulernen. Dabei ist schon jetzt deutlich geworden: Die Freien Theater auf dem Land schaffen künstlerische Gesprächsanlässe auf Augenhöhe und für alle!

Welche Rolle spielen Kooperation und Mobilität in ländlichen Regionen?

Beantwortet von

Hannah Jacob

Geschäftsführung Landesverband Freier Theater Niedersachsen e.V.

2 FRAGEN AN ...

STIFTUNG FREILICHT- MUSEUM AM KIEKEBERG

Welche Bedeutung haben Museen in ländlichen Regionen?

Museen in ländlichen Räumen können sich – weit über ihre zentralen Museumsaufgaben hinaus – eine vielgestaltige Bedeutung erarbeiten. Das Interesse der Bewohner*innen ist in vielen Orten vorhanden, es muss jedoch aktiv befördert werden. Museen können mit ihrem Umfeld wirken und als Kulturort für gemeinsame Kulturarbeit stehen, als Ort für regionale Kreativität, Wissenstransfer und Begegnung. In einem sich seit längerem wandelnden Umfeld im ländlichen Raum können sie sich zu einem nichtkommerziellen Raum entwickeln, der bestenfalls gemeinschaftsbildend für Besucher*innen, unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft oder Bildungsstand, wirkt. Der Erfolg: Der* Die klassische teilnehmende Besucher*in wird zum*zur Kollaborateur*in. Hier gilt es, aus Museumssicht eine Grenze auszuloten: Wie viel Freiheit kann die Institution zulassen, wie viele Restriktionen muss sie (z.B. aus konservatorischer, museumsethischer, ausstellungsdidaktischer Sicht) einsetzen?

Ein Beispiel aus dem Mühlenmuseum Moisburg, einer Außenstelle des Freilichtmuseums am Kiekeberg

Peripherisierungs- und Marginalisierungsphänomene auf der einen, zunehmende Siedlungstätigkeit auf der anderen Seite verändern traditionelle Gemeinschaftsstrukturen in Dörfern und fördern eine Anonymität und Austauschbarkeit. Museen können zur Identifikation mit dem Lokalen beitragen, zur Gemeinschaftsbildung. So können sie zum Beispiel Treffpunkt sein, an dem unterschiedlich interessierte Menschen außerhalb bestehender, symbolisch exkludierender Gruppen aufeinandertreffen – zum reinen Plausch, für kreative Projekte oder die Verwirklichung gemeinschaftlicher Ideen. Museen können aber auch Imageträger sein – für den einzelnen Ort, aber auch für den ländlichen Raum an sich. Die positive Wahrnehmung und Anerkennung von außen unterstützt die Identifikation mit dem Ort, hält Fachkräfte und Gewerbe oder zieht sie an und wirkt nachhaltig positiv in die Gemeinschaft.

Das Mühlenmuseum in der historischen Wassermühle im Dorfkern des kleinen Ortes Moisburg eignet sich ideal als nichtkommerzieller Treffpunkt. Seit 2018 hat sich ein ehrenamtlich organisierter, plattdeutscher Kaffee-Nachmittag vor allem für die älteren Menschen aus der Region etabliert: der Moisburger Mühlenschnack. „Muttersprachler*innen“ laden jeden Monat interessante Gäste ein, die zu einem Schwerpunktthema referieren, auf Platt singen oder aus eigenen Büchern lesen. Die Themen werden anschließend als Anregung genutzt – für ausführliche Gespräche bei Kaffee und Kuchen.

Wie können Museen die Transformation des ländlichen Raums mitgestalten?

Beantwortet von

Marion Junker

Stabsstelle PR + Marketing

3 FRAGEN AN ... STIFTUNG WELTERBE IM HARZ

Die Stiftung vereint die Stärken des Weltkulturerbes im Harz. Welche Vorteile bringt die Kooperation?

Zur Entwicklung des Weltkulturerbes im Harz haben sich unter dem Dach der Stiftung Bergwerk Rammelsberg, Altstadt von Goslar und Oberharzer Wasserwirtschaft (Stiftung Welterbe im Harz) maßgebliche Stakeholder zusammengeschlossen. Die Stiftung hat als primäre Aufgabe das Ziel der Erschließung und Vermittlung des Welterbes.

Zum Welterbe im Harz gehören zahlreiche kleinere Museumseinrichtungen, die vor dem Hintergrund einer Ressourcen- und Finanzausstattung, die lediglich den Alltagsbetrieb abgedeckt, ohne das TRAFO-Projekt nur schwierig in der Lage gewesen wären, konzeptionelle Überlegungen oder Planungen anzustrengen oder in die Tat umzusetzen.

Von besonderer Bedeutung war zudem, dass mit dem Projekt Finanzzuweisungen von Kommunen für den Regelbetrieb der Einrichtungen verbindlich und auf eine Zeitdauer fixiert festgelegt werden konnten.

Die bestehenden Erinnerungsorte der Industriekultur sind als der Versuch der Rekonstruktion einer ehemaligen Arbeitswelt aus der Subjektivität der lokalen Akteur*innen heraus zu verstehen.

Bei der Transformation zu Vermittlungs-orten ging es um einen konzeptionellen Ansatz, der unter Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen der Einzeleinrichtungen, der Verwendung von repräsentativen Exponaten und der Hinzufügung museumspädagogischer Experimente die Wahrnehmungsform der Gegenwartsgeneration mit dem Wissen vergangener Generationen verknüpfen sollte.

Der Wandlungsprozess der kulturellen Orte wurde im Kontext eines engmaschigen Partizipationsprozesses mit lokalen Akteur*innen, Schüler*innen sowie unterschiedlichen Vereinsstrukturen realisiert.

Teile der Akteur*innen begriffen die Welterbeeinrichtungen schon vor Prozessablauf als Teil ihrer Identität, andere, wie etwa Schüler*innen, begannen sich zunehmend mit den Objekten zu identifizieren.

Deutlich wurde, dass die Institutionen als faktisch „generationsübergreifende Begleiter“ angesehen wurden.

Wie konnte der Wandel zu Vermittlungs-orten gelingen?

Welche Rolle spielen die Kulturorte für den Identitätswandel der Region?

Beantwortet von

Gerhard Lenz M. A.,
Geschäftsführer/Stiftungsdirektor

WIRTSCHAFTLICHE UND RECHTLICHE DATEN

Die Stiftung Niedersachsen wurde 1987 als Stiftung bürgerlichen Rechts mit Sitz in Hannover gegründet. Sie fördert Kunst, Kultur, Bildung und Wissenschaft in Niedersachsen und trägt mit der Unterstützung von Projekten Dritter und eigenen Programmen zur Entwicklung des Landes im Interesse des Gemeinwohls bei.

Zum 31. Dezember 2020 betrug das Stiftungskapital 56 Mio. Euro. Es ist im Wesentlichen in festverzinslichen Wertpapieren und Aktien angelegt. Im Eigentum der Stiftung befinden sich zusätzlich Kunstwerke im Wert von 7,4 Mio. Euro.

Neben den Erträgen aus dem Vermögen in Höhe von 1,0 Mio. Euro partizipierte die Stiftung im Jahr 2020 gemäß dem Niedersächsischen Glücksspielgesetz an der Glücksspielabgabe in Höhe von 4,8 Mio. Euro.

Seit ihrer Gründung hat die Stiftung 3.500 Projekte mit 116,7 Mio. Euro gefördert. 2020 wurden 4,7 Mio. Euro für Förderzwecke ausgeschüttet.

Gemäß ihrer Satzung verwaltet die Stiftung auch Zuwendungen, die mit einer besonderen Zwecksetzung versehen sind. Durch die Übernahme solcher treuhänderischer Stiftungen unterstützt sie mit ihren Erfahrungen privates auf Gemeinwohl bezogenes Engagement. Mit der Konrad Liebmann-Stiftung, die ein umfangreiches Dürer-Konvolut umfasst, und der Richard und Dietrich Moderhack-Stiftung, die die Forschung zur niedersächsischen Landesgeschichte fördert, befinden sich zwei treuhänderische Unterstiftungen in der Obhut der Stiftung Niedersachsen.

GREMIEN DER STIFTUNG NIEDERSACHSEN 2020

Präsident

Dr. Gunter Dunkel

Generalsekretärin

Lavinia Francke

Verwaltungsrat

Dr. Gunter Dunkel, Präsident
Edelgard Bulmahn, Vizepräsidentin
Jörg Waskönig, Schatzmeister

Senat

Michael Becker
Prof. Dr. Ulrike Beisiegel
Dr. Jan B. Berentzen
Heinz-Günter Bongartz
Maria Bruns
Edelgard Bulmahn
Dr. Gunter Dunkel
Lavinia Francke
Kirsten Gerberding
Prof. Dr. Yasemin Karakaşoğlu
Dr. Thomas Köhler
Dr. Karl-Hinrich Manzke
Belit Onay
Prof. Dr. Susanne Pflieger
Monika Schnetkamp
Dr. Annette Schwandner
Björn Thümler
Prof. Dr. Thomas Vogtherr
Jörg Waskönig

IMPRESSUM

Geschäftsstelle der Stiftung Niedersachsen

Lavinia Francke | Generalsekretärin
Monika Drees | Stiftungssekretariat
Dr. Gesa Schönermark | Musik, Literatur, Wissenschaft und Bildung
Daniela Koß | Theater und Soziokultur
Dr. Tabea Golgath | Kunst und Museen
Katharina Nitsch | Presse und Kommunikation

Dr. Matthias Dreyer | Leiter Verwaltung
Claudia Thiesing | Assistentin Verwaltung
Sieglinde Prüßner | Sachbearbeiterin Verwendungsnachweise (bis Juni 2020)
Gabriele Kranz | Sachbearbeiterin Verwendungsnachweise (seit Juni 2020)
Tanja Scheimann | Projekt- und Verwaltungsassistentin

Stiftung Niedersachsen

Sophienstraße 2 | Künstlerhaus
30159 Hannover
Telefon: +49 (0)511 990 54-0
Telefax: +49 (0)511 990 54-99
info@stnds.de | www.stnds.de

Redaktion

Katharina Nitsch

Korrektorat

Wieners+Wieners GmbH, Ahrensburg

Transkription Gespräche sozioK_change

Stefanie Saier, Berlin

Digitalisierung der Bildstrecke

Rüdiger Lubricht Fotografie, Worpswede

Realisation

Dievision · Agentur für Kommunikation GmbH, Hannover

Druck

Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH, Langenhagen

Auflage

730 Exemplare

Redaktionsschluss

27. Januar 2021

Papier

Umschlag: Papiersorte Rives Design (natur),
Innenteil: Munken Pure (gelblichweiß)

BILDNACHWEISE

Fotografen:

Klaus Dierßen, Hildesheim und Ditmar Schädel, Kevelaer

Orte, in denen die Fotografien zwischen 1991 und 1995 aufgenommen wurden:

S. 44/45: Klaus Dierßen | Wernigerode
S. 46/47: Ditmar Schädel | Quedlinburg
S. 48/49: Klaus Dierßen | Nordhausen
S. 50/51: Klaus Dierßen | Magdeburg
S. 52/53: Klaus Dierßen | Quedlinburg
S. 54/55: Klaus Dierßen | Magdeburg
S. 56/57: Ditmar Schädel | Sangerhausen
S. 58/59: Ditmar Schädel | Berlin
S. 60/61: Klaus Dierßen | Wernigerode
S. 62/63: Ditmar Schädel | Zarentin
S. 64/65: Ditmar Schädel | Quedlinburg

Alle Abbildungen aus:

Klaus Dierßen, Ditmar Schädel: DANACH UND DANACH.
Texte von Dieter Lüttge und Jan Berg
Im Buchhandel erhältlich
ISBN 3-922469-88-4



**Stiftung
Niedersachsen**

Künstlerhaus | Sophienstraße 2 | 30159 Hannover
Telefon: +49(0)511 990 54-0 | Telefax: +49(0)511 990 54-99
www.stnds.de | info@stnds.de