

Einrichtung: FreiRaum-Jena e.V.
Ort: Jena, Thüringen
Thema: Organisationsentwicklung & Rechtliche Fragen

freiraumjenaev.de
kulturschlachthof-jena.de

MIT PRAGMATISMUS ZUM KONSENS

Die Reise an einen gemeinsamen Ort der Zukunft beginnt für drei Organisationen vor etwa fünf Jahren: Der FreiRaum-Jena e. V., der Verein Crossroads Jena e. V. und der Freie Bühne e. V. sind dabei, aus dem ehemaligen Schlachthof ein neues Zentrum für Soziokultur in Jena entstehen zu lassen. Auf dem Areal von 4000 Quadratmetern (!) mit einem Gebäude von 800 Quadratmetern soll ein Ort für freies Theater, Musik, Skate- und BMX-Kultur sowie für nachhaltiges Leben und Wirtschaften entstehen.

Die Herausforderung ist riesig: Die Immobilie muss komplett neu erschlossen und saniert werden.

Außerdem steht das Dreier-Bündnis vor der Aufgabe, vor dem Hintergrund ihrer unterschiedlichen Profile und Arbeitsweisen, eine tragfähige gemeinsame Expertise und Kooperation zu entwickeln.

MAMMUT-AUFGABE SANIERUNG

Als die drei Vereine den alten Schlachthof im Jahr 2018 übernahmen, fehlten nicht nur die Fenster und Türen, sondern auch die Strom-, Wasser-, Abwasser-, Gas- und Medienanschlüsse waren gekappt. Die Nutzbarmachung des künftigen Kulturschlachthofs erwies sich schnell als Mammut-Aufgabe. Mittlerweile sind fünf Jahre vergangen. Schritt für Schritt erfolgte der Wiederaufbau durch die Hände zahlreicher Haupt- und Ehrenamtlichen. Sie haben Berge an Schutt und Steinen entfernt, sodass die drei Partner das Gelände schon in Teilen nutzen können. Dennoch: Es geht viel langsamer voran als gedacht. Die Sanierung sollte laut Plan im Jahr 2022 abgeschlossen sein. Corona verzögerte den Prozess, aber auch andere ungeahnte Schwierigkeiten, etwa barrierefreie Zugangsmöglichkeiten einzurichten, störten den Zeitplan, sodass die Sanierung voraussichtlich noch weitere zwei Jahre dauern wird.

Die Vereine erhalten Mittel der Städtebauförderung, allerdings unter der Maßgabe, dass sie den finanziellen Eigenanteil durch ihre Arbeitsleistung ausgleichen. Das setzt das Bündnis gewaltig unter Druck. „Das Sanierungsvorhaben und die Erfüllung der jeweiligen Vereinszwecke in Einklang zu bringen, das ist belastend ... Das bietet relativ viel Potenzial für Konflikte“, so Nik Sturm, Koordinator des Prozessförderantrags. Es bleibt wenig Zeit, um die Zusammenarbeit wachsen zu lassen, die Beziehungen zu pflegen und sich überhaupt einmal auszutauschen. „Es ist ein langfristiger Sanierungsprozess, getragen von Organisationen mit unterschiedlichen Kulturen, die bisher kaum zusammengearbeitet hatten. Da kam eine Menge zusammen. Die Spannungen und Konflikte nahmen zu, weil so viel Arbeit von so vielen unterschiedlichen Menschen, haupt- und ehrenamtlich, geleistet werden musste, aus verschiedenen Generationen mit unterschiedlichen Erwartungen ...“

Langsam, aber sicher stellte sich die Frage, wie drei Vereine letztendlich mehr sein können als die Summe ihrer Teile?

Oder wie können externe und interne Arbeitsprozesse so gestaltet werden, dass sich dabei alle wohlfühlen?“

STATUS QUO DER KOOPERATION SARBEIT

Diese Fragen waren Anlass zur gemeinsamen Bewerbung um die Prozessförderung beim Fonds Soziokultur. So war der Anfang gemacht, Zeit und Gelegenheit zu schaffen, sich auch mit den sozialen und emotionalen Prozessen der Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung auseinanderzusetzen. Sturm ist von den drei Vereinen damit beauftragt worden, diese Prozessbegleitung zu leiten: „Wie wir uns als Soziokulturelles Zentrum zukünftig ergänzen und stärken und wie die individuellen und gemeinsamen Ziele

miteinander in Einklang gebracht werden können, darum kümmere ich mich seitdem.“ Die wichtigsten Fragen sind: „Wie werden wir zu einer neuen Organisation? Wie können wir – neben dem intensiven Bauprozess, der Jahre dauern wird – innerhalb der Organisation Formen der Kooperation ausprobieren und Strukturen aufbauen, um auch Rückschläge aushalten zu können?“ Dieser Forschungsprozess war nicht einfach, aber mit Trial and Error ist die Organisation weitergekommen.

Es war außerdem notwendig, sich Zeit für das Soziale zu nehmen.

„Wir haben die letzten fünf Jahre ausgewertet: Wie lief es eigentlich? Wo sind vielleicht Kränkungen entstanden? Was lief auch gut und ist vergessen worden? Wichtig war, ein gemeinsames Narrativ zu entwickeln“, resümiert Sturm. „Wir haben es geschafft, einen konstruktiven Umgang miteinander zu etablieren und mit Zukunftsfragen reflektiert umzugehen.“ In den vergangenen drei Jahren zeigten sich unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Arbeitsformen, des Professionalisierungsgrads sowie der Zeit- und Kooperationsressourcen. Spannungen entstanden wegen Fragen zur Raumnutzung, zum Bedarf an Material und dessen Verwendung oder schlichtweg wegen mangelnder Kommunikation. „Dabei haben wir uns beraten lassen und unsere jeweilige Expertise eingebracht“, erklärt Sturm. „Sind sich alle einig, was notwendig ist? Da gibt es unterschiedliche Auffassungen. Was sind die Themen im Prozess, aber auch die Herangehensweisen? Wir mussten gegenseitig Verständnis dafür entwickeln. Jetzt haben wir dafür eine gute Basis.“

GEMEINSAMES NARRATIV

Demnächst steht die Frage an, welche Voraussetzungen in den kommenden Jahren geschaffen werden müssen, um den Kultur-

schlachthof gegen Krisenzeiten abzusichern und gleichzeitig weiterzuentwickeln.

Und: Welche gemeinsame Rechtsform passt dabei am besten?

„Wir haben uns für einen Förderverein entschieden, der einen Fahrplan entwickeln soll, wie es mit unserem Bündnis weitergehen kann und auch ein langfristiges Finanzierungskonzept entwirft“, erklärt Sturm. „Am Anfang hatten wir die Erwartung, dass man schnell das Gelände saniert und dann weitermacht. Das wird aber so nicht passieren können. Wir müssen in Etappen, in Zwischennutzungen denken. Wir müssen die Möglichkeiten in Erwägung ziehen, das Gebäude in Teilen zu erschließen, den Gastronomiebetrieb eventuell schon einmal aufzunehmen und Gelder zu finden, um die Sanierung voranzubringen.“ Die Sanierung des Kulturschlachthofs wird noch mindestens zwei Jahre in Anspruch nehmen. Mit der gegenwärtigen Energiekrise und den steigenden Baukosten wird es nicht einfacher, den Prozess zu beschleunigen. In den vergangenen Jahren wurde den Haupt- und Ehrenamtlichen bereits viel abgerungen. Die drei Vereine müssen parallel zur Sanierung eigene Programme weiterentwickeln, ihre unterschiedlichen Zielgruppen bedienen – vor allem nach der Corona-Zeit

ist das eine besondere Herausforderung. Sie müssen die gemeinsame Nutzung des Gebäudes konzipieren und auch Finanzierungsmöglichkeiten für substanzielle Projekte und die weitere Sanierung finden. Auch das ist nicht leicht. „Das hat weniger mit Konkurrenz zu tun als mit unseren eigenen Ansprüchen. Das ist so ein Ding der Soziokultur – niedrigschwellige Angebote zu machen und Bier für einen Euro zu verkaufen –, damit lassen sich aber keine Gewinne und Einkommen generieren. Wo stehen wir, was ist unser Angebot – das sind Debatten, die geführt werden müssen. Da sind wir uns einig. Da muss es nicht nur eine Lösung geben, das können wir ausdifferenzieren.“

GEMEINSAME MARKE KULTURSCHLACHTHOF

Nicht zuletzt die sozialen Prozesse und deren Nachhaltigkeit möchte das Bündnis weiter stärken. Dazu zählt, die bestehenden Wissenshierarchien unter den Beteiligten auszugleichen. Es besteht eine Diskrepanz zwischen den Menschen, die mehr als zehn Jahre im Verein arbeiten, und jenen, die neu hinzugekommen sind. Das ist ein großes Thema. „Es ist eine Art Generationenkampf. Die langjährigen Mitarbeitenden bleiben aktiv und es kommen neue Leute hinzu“, beschreibt Sturm die Stimmung. „Wir müssen dazu ein neues, gemeinsames Narrativ

finden. Sind wir ein reines Zweckbündnis aus drei Vereinen, die sich zusammengeschlossen haben, oder sind wir ein Kulturschlachthof? Unterschiedliche Perspektiven bringen aber auch positive Impulse.

Wir teilen zunehmend die Aufgaben und Zuständigkeiten auf und werden dies auch in Zukunft tun, zum Beispiel das Personal im Bereich Finanzen oder Öffentlichkeitsarbeit.

Es hat sich gezeigt, wie wichtig es ist, dass wir den Kulturschlachthof auch als Marke nach außen kommunizieren.“ Im Moment finden unterschiedliche Aktivitäten am Kulturschlachthof statt und die Vereine wachsen bereits peu à peu zusammen. In den kommenden Jahren bleibt dennoch viel zu tun. „Am Anfang dachte ich, dass ganz andere Dinge wichtig wären, zum Beispiel das Thema Nachhaltigkeit. Die Rechtsform-Debatte fand ich an den Haaren herbeigezogen. Aber es hat sich herausgestellt, dass genau dieser Rahmen gefehlt hat: für eine gemeinsame Struktur, für eine Begegnung auf Augenhöhe. Da haben sich die Prioritäten mit der Zeit deutlich verschoben“, zieht Sturm Bilanz.

Foto: Dominik Sturm

