

## Ulrike Wachsmund: Halten und Hoffen

18. Newsletter (Juni 2021) > Ulrike Wachsmund: Halten und Hoffen

### Ein Kulturhaus im Lockdown

„Und wie ist das jetzt so, wenn gar nichts mehr bei Euch los ist?“ – Diese Frage wird mir seit einem Jahr gestellt und ich möchte am liebsten losbrüllen: „Nichts los? – Die Hölle ist los!“ – Das „Nichts“ ist definitiv schwieriger zu managen als der gewohnt stressige Alltag in einem Kulturzentrum. Das „Nichts“ ist neu und hat keine erkennbaren Regeln. Dauer und Ausmaß sind unbekannt. Alles ist unvorhersehbar und mit unabsehbaren Folgen verbunden. Es wächst ein kaum zu beschreibendes Unbehagen, verbunden mit Ängsten, Ohnmachtsgefühlen und der schleichend wachsenden Neigung zu Rückzug und Passivität.

Natürlich betreffen diese Aspekte die gesamte Gesellschaft in unterschiedlichen Bereichen. Was gibt es also von einem Team zu berichten, das die Türen zu einem Haus schließen musste, dessen Anspruch es ist, für alle Menschen weit offen zu sein?

### Wie erleben wir das „Nichts“?

In den ersten Monaten gab es eine völlig neue Welt zu organisieren. Ein riesiger Ozeandampfer, bei uns in Form eines prall gefüllten Kalenders mit Konzerten, Seminaren, Tagungen, Messen, Stadtfesten, Flohmärkten, Tourismus und Gastronomie, musste in voller Fahrt den Anker werfen. Publikum, Veranstalter, Dozent\*innen, Künstler, Dienstleister, Lieferanten – alle liefen auf Deck wild durcheinander und überschütteten uns mit Fragen, Anliegen und scheinbar unlösbaren organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Problemen.

In dieser Phase war ich fest davon überzeugt, dass der Ausnahmezustand nur von kurzer Dauer sein konnte. Also war meine Parole: Ruhe bewahren, Zuversicht ausstrahlen, zu Geduld, Solidarität und Verständnis aufrufen, verschieben, vertagen, Optimismus verbreiten und das tun, was die Kultur- und Veranstaltungsbranche am besten kann: kreativ sein und lösungsorientiert improvisieren.

Gleichzeitig fühlte ich mich in dieser ersten Phase als Teamleiterin besonders gefordert. Ganz zentral stand für alle die Frage im Raum „Wie geht es mit uns weiter, wie sicher sind die Arbeitsplätze?“ – Zudem wurde die plötzliche Handlungsunfähigkeit und das Fehlen des täglichen Miteinanders von vielen Teammitgliedern als sehr belastend empfunden. In dieser Zeit dauerte jedes meiner Telefonate sehr, sehr lang, hatte viele persönliche Anteile und der berufliche Anlass trat oft in den Hintergrund. Ich spürte, wie wichtig das Aussprechen der aktuellen Themen war und wollte dem Raum geben.

Die Situation gestaltete sich für alle sehr unterschiedlich. Zum einen im Blick auf die berufliche Position: Die Kolleg\*innen aus den operativen Bereichen, die zuvor oft sieben Tage und Nächte in der Woche mit der Betreuung der zahllosen Veranstaltungen beschäftigt waren, wurden plötzlich auf „Null“ gefahren. Die Kolleg\*innen im Bereich Verwaltung, Marketing und Organisation standen vor einem unerwarteten Berg neuer Aufgaben. Hinzu kam die persönliche Situation jedes einzelnen. Sie brachte einigen von uns die lang ersehnte Freizeit-, Erholungs- und Erledigungspause, einigen anderen größte Herausforderungen und zusätzliche Belastungen: Eltern mit Kita- oder Schulkindern, Alleinlebende oder Kolleg\*innen in schwierigen Familiensituationen, Mitarbeiter\*innen mit betagten Angehörigen, in unterschiedlichen Wohnsituationen – für jeden gestaltete sich die private Situation

neu. Obwohl ich die Kolleg\*innen seit vielen Jahren kenne, erlebte ich manche/n mit völlig unbekanntem Unsicherheiten, Befürchtungen oder auch Forderungen nach klaren Ansagen bzgl. Arbeitszeiten, Aufgaben und Zuständigkeiten.

Fairnessdiskussionen nahmen in Zeiten der Suche nach Sicherheit eine neue Dimension an. Wer ist mit welchen Anteilen in Kurzarbeit, warum müssen Überstunden abgefeiert und Urlaub genommen werden, obwohl man es in dieser Zeit gar nicht will? Ich nahm ein erhöhtes Anspruchsverhalten wahr, das gleichzeitig Anteile von Ängsten und Schuldgefühlen hatte: „Ich bekomme Geld, ohne zu arbeiten, ich werde nicht gebraucht, kann nichts beitragen“.

Ich konnte in dieser Situation keine wirklich fairen Regeln in Bezug auf Arbeitsteilung und Entlohnung finden – es gab sie einfach nicht. Die Situation war nicht fair und das galt es auszuhalten. Das fiel mir mit meinem Anspruch auf verlässliche Leitung extrem schwer. Mir war klar, wie wichtig es war, jeden einzelnen und den Teamzusammenhang zu halten. Klar war aber auch, es gab definitiv zu wenig Raum für Teamthemen. Ich war getrieben von all den organisatorischen Aufgaben zur Sicherung unserer finanziellen Situation und zur Umsetzung der sich immer wieder ändernden Corona Schutzverordnungen.

Das absolut ohnmächtige Belastungsgefühl dieser Phase lässt sich in seinem Ausmaß kaum beschreiben. Ich habe versucht, es nur in Teilen zuzulassen und mich auf die Aufgabe zu konzentrieren, das „Schiff“ in irgendeiner Form über Wasser zu halten. Zum Glück gab es im Team und in unserer Führungsrunde ein wenig Austausch und Entlastung. Dennoch galt für mich wie für uns alle, dass die Pandemie wie ein Katalysator wirkte. Ich fühlte mich noch stärker als sonst für alles und jeden zuständig. Die große Richtung und die letzten Entscheidungen wurden von mir verantwortet. Dieses Führungsthema galt es in der Pandemie einmal mehr auszuhalten.

## Förderdschungel

Es folgte die Phase der Ausschreibung unzähliger Fördermöglichkeiten durch Land und Bund, die gleichzeitig Erleichterung und erneute Anspannungen mit sich brachten. „Soforthilfe, Kurzarbeitergeld, Überbrückungsgeld, Stärkungsfond, Neustart Programm, Neustart Investitionen, Konzeptförderung, Projektförderung ...“ – Die Liste lässt sich ohne Ende fortsetzen. Es galt zu klären, was unter welcher Voraussetzung gefördert wird, welcher Antrag die Stellung welchen anderen Antrages ausschließen würde, welcher „Topf“ uns am besten hilft, welche Abgabefristen gelten, welche Nachweise erbracht werden müssen, welche Konzepte formuliert und in Finanzierungspläne umgerechnet werden müssen. Der Förderdschungel präsentierte sich sehr komplex. Nach einer ersten panischen Phase konnten wir „Sportsgeist“ entwickeln und jonglierten erfolgreich unter hohem Zeitdruck mit den unterschiedlichen Programmen. Als die ersten Bewilligungsbescheide eingingen und die Gehaltszahlungen sicherstellten, gab es für mich die ersten ruhigeren Nächte.

Die folgenden Sommermonate brachten mit vorsichtigen Öffnungsperspektiven weiteres Aufatmen unter den neuen Hygienebestimmungen. Die Umsetzung von Outdoor-Veranstaltungen wie z.B. Picknickkonzerten auf Abstand im Park waren für uns „kein Thema“. – Im Bereich „komplexe Veranstaltungsplanung“ fühlten wir uns zu Hause, das Ende der Pandemie schien absehbar.

## Zu früh gefreut ...

Umso härter traf uns der erneute Lockdown im Herbst. Alle in den Herbst verschobenen Veranstaltungen mussten erneut verschoben oder abgesagt werden. Wir mussten zurück ins Homeoffice. Alte und neue online-Programme im Bereich Videokonferenz und digitaler Teamarbeit wurden erprobt, eingeführt und machten den Arbeitsalltag für viele Kolleg\*innen schnell leichter, für andere aber auch schwieriger und zäher. Neben den ständigen technischen Problemen mussten auch Regeln gefunden werden, welche Kommunikationswege wann, warum, von wem genutzt wurden.

Zoom-Konferenzen wurden alltäglich. Mir fällt es in unseren Teamsitzungen über Video nach wie vor schwer, die Resonanz der Kolleg\*innen zu spüren. Obwohl ich alle Gesichter näher als sonst vor mir habe, ist es schwer zu erkennen, ob meine Aussagen ankommen. Ich kann das „Aufleuchten“ des Verstehens, die Zustimmung oder Ablehnung der einzelnen nicht spüren. Das Auge der Kamera ist nicht das Auge des Gegenübers. Ein direkter Augenkontakt ist nicht möglich. Mir fehlen außerdem die oft unbewussten kleinen Töne, das Gemurmel, die positiv begleitenden oder auch kritischen „Hmms“. Nach dem Beenden der Sitzung sind alle auf einen Schlag weg. Es gibt keine „Auflösesituation“, in der ich mitbekommen könnte, in welcher Stimmung die Gruppe auseinander geht.

Alle betonen immer wieder, wie sehr das Miteinander im Büro fehlt. Dieses „Fehlen“ bezieht sich auf die große Entlastung, die ein bisschen Tratsch über Kunden und Kollegen mit sich bringt. Es fehlt das gemeinsame Lachen, das Erzählen von Alltagsgeschichten usw. Ein „meet&greet“ Teamtreff über Zoom schläft schnell wieder ein. Es fehlt an der Zufälligkeit und Spontanität der Begegnungen.

Auch kleine Missverständnisse und Versäumnisse können nicht kurzfristig auf dem Flur oder in der Teeküche geklärt werden. Sie wirken nach und führen u. U. zu ungelösten Konfliktsituationen.

Ich versuche neue Arbeitsweisen auszuprobieren, stelle agiles Arbeiten vor, das doch gut zu den aktuellen flexiblen Herausforderungen passt. Wir bilden kleine Gruppen, die verschiedene Projekte lösungsorientiert angehen wollen. – Es funktioniert nur in Ansätzen, denn in unserem kleinen Team ist jede\*r Mitglied in vielen Arbeitsgruppen und neues Durcheinander entsteht. Dennoch versuche ich Ende des Jahres Durchhalteparolen glaubhaft aufrechtzuerhalten. „Wir halten einfach noch für ein paar Wochen die Luft an und dann sind wir durch“.

Den großen Klagen der Kulturbranche „Wir sind systemrelevant, wir dürfen nicht geschlossen werden, der Mensch braucht Kultur“ – kann ich mich überhaupt nicht anschließen. Allen Presseanfragen in diese Richtung weiche ich aus. – Wenn Kontakte reduziert werden sollen, muss selbstverständlich irgendwo geschlossen werden. Es geht doch nicht nur um die Distanz im Konzertsaal, sondern auch auf dem Weg dahin, Kontakte im „Vor und Nach“ der Veranstaltung, Pause usw. Ich bin solidarisch mit den Entscheidungen der Regierung, identifiziere mich vielleicht sogar ein wenig mit denen, die auch nur versuchen, in jeder Situation die richtigen Entscheidungen zu treffen und den Laden am Laufen zu halten.

## Die Luft ist raus

Anfang 2021 werden die Durchhalteparolen auch für mich immer unglaubwürdiger. Gewöhnung ist eingetreten, jeder hat sich seinen Weg gesucht, Kurzarbeit und Nebenjob, neue Hobbies, Renovierungsprojekte, – unsere „alte Welt“ hat an Realität verloren. Volle Säle mit 3000 Personen waren Alltag für uns, Fotos davon wirken jetzt befremdlich. Am allermeisten fehlt es aus meiner Sicht aber an dem beglückenden Gefühl, das sich einstellt, wenn nach großer Anstrengung etwas gelungen ist: Sei es eine erfolgreiche Veranstaltung, die Zusage eines großen Kunden, die geglückte Umsetzung einer neuen Organisationsidee, der Anstieg von Vorverkaufszahlen, ein ausgebuchtes neues Kursangebot, begeisterte Reaktionen von Eltern und Kindern auf kulturpädagogische Angebote, – all das FEHLT. Wir strengen uns weiter an, sind weiterhin mit der Konzeption und Planung von Veranstaltungen und Förderprojekten beschäftigt, weil immer wieder denkbar ist, dass in einigen Wochen eine Öffnung möglich ist und wir dann am Start sein wollen, – aber all diese Planungen gehen bisher immer wieder „in die Tonne“. Der normale Rhythmus von Planung, Organisation und Veranstaltung ist außer Kraft gesetzt. Es fehlt an Stabilität, die sonst neue Kraft gibt.

Die Mitarbeiter\*innen der Kreativabteilung, die sich in Brainstorming-Runden oder auf dem Weg in die Mittagspause gegenseitig inspirieren, haben ihre Kraft verloren, sind müde, ohne Begeisterung und Originalität. Die Aussicht, wie auch immer, wieder mit Veranstaltungen starten zu können, versetzt uns nicht wie im vergangenen Jahr in prickelnde Aktivität, sondern weckt Befürchtungen: „Vielleicht kommen wir ja gar nicht mehr aus dem Quark?“. Unsere Energie und die Gefühlslage scheinen ständig hinterher zu hinken. Erst konnten wir nicht glauben, dass wirklich alles für längere

Zeit zu ist, – dann der Aufschwung im Sommer, in dem wir nicht glaubten, dass es eine weitere Welle geben könnte, schließlich im Frühjahr 2021 die Phase der Resignation, aus der wir uns nun schwer wieder lösen können, um zu realisieren, dass ein Neustart im Sommer schnellstens auf die Beine gestellt werden muss.

## Ausblick

Sobald es in der Konzert- und Veranstaltungsbranche wieder losgeht, werden mich bestimmt alle fragen, ob es nicht herrlich ist, dass endlich wieder etwas stattfindet. – Innerlich werde ich bestimmt brüllen „Herrlich? – Die Hölle ist es ...“. Ich spüre schon jetzt in Ansätzen, wie alte Konflikte und Empfindlichkeiten hochkochen, sobald es auch nur einen kleinen Anlass gibt. Der Neustart kann gewiss nicht die paradiesischen Vorstellungen erfüllen, die wir uns zum Teil erträumen. Es wird Freude und Erleichterung geben, aber wir werden auch den Belastungen des alten Arbeitsalltages wiederbegegnen und sie vielleicht verstärkt spüren. Außerdem wird es für uns wenig Freizeit geben, um die zurück gewonnenen Freiheiten selbst zu genießen. Ich hoffe, dass wir auch unter dem Druck der Wiedereröffnungsplanungen Zeit für Reflektion und Analyse dieser außergewöhnlichen Phase in der Historie unseres Hauses und unseres Teams finden werden. Aus meiner Sicht war sie nicht umsonst.

## Das Beste zum Schluss

Keine Krise ohne Chance – das gilt auch für diesen Bericht. Ich bin sehr froh darüber, dass es uns bis heute gut gelungen ist durchzuhalten. Viele Kolleg\*innen haben neue Aufgaben und neue Verantwortungen übernehmen können. In der Krise musste nicht alles perfekt sein, musste nicht alles wie sonst bis ins kleinste Detail optimiert werden. Es gab mehr Mut zum Ausprobieren. Ich habe mehr delegiert und mehr abgeben können. Wir haben uns alle weiterentwickelt und konnten mit unseren Stärken und Schwächen auch auf Distanz ein starkes Team bleiben.

Zusammenfassend stelle ich die These auf, dass es auch in völligem Stillstand unserer Organisation kein „Nichts“ gab. Das „Nichts“ war und ist in ständiger Bewegung und Veränderung. Es ist eher ein immer wieder neues „Anders“ als ein „Nichts“ und wird uns bestimmt noch lange begleiten.