

The background features abstract, hand-drawn blue scribbles that create a sense of movement and complexity. A prominent blue arrow starts from the bottom left and points towards the top right, suggesting a path or direction. A solid orange vertical bar is positioned on the left side, partially overlapping the title text.

Lars Hochmann (Hg.)

# Geschichten des Gelingens

Inmitten von Krisen  
Wandel gestalten

**Lars Hochmann (Hg.)**  
**Geschichten des Gelingens**

Lars Hochmann, Prof. Dr. rer. pol. habil., geb. 1987, ist inter- und transdisziplinär arbeitender Wirtschaftswissenschaftler. Er lehrt und forscht als Professor für Transformation und Unternehmung an der Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung zu einer zukunftsfähigen Theorie der Unternehmung, nachhaltigen Unternehmensstrategien sowie Politiken der Wahrheit in den Wirtschaftswissenschaften.

**[www.lars-hochmann.de](http://www.lars-hochmann.de)**



# Geschichten des Gelingens

**Inmitten von Krisen Wandel gestalten**

Herausgegeben von Lars Hochmann

Mit einem Grußwort von Silja Graupe

Metropolis-Verlag

Marburg 2021



Seit etwa drei Jahren erleben wir eine interessante Verschiebung der Debatte um nachhaltiges Wirtschaften. Nach Dekaden der Beweisansammlung stellt heute kaum jemand mehr ernsthaft die drohenden Krisen in Frage. Stattdessen wird daran gezweifelt, dass die Umsetzung von krisenvermeidenden Strategien möglich ist. Dabei haben wir es noch nicht einmal wirklich versucht.

### **Und genau deshalb braucht es dieses Buch.**

Es untersucht Strategien von Pionier\*innen, die nicht nur A, sondern auch B sagen und in der Corona-Krisenzeit den gesellschaftlichen Mehrwert ihrer unternehmerischen Tätigkeit zum Ausgangspunkt einer Neuausrichtung machen. Wertkonservativ und strukturkreativ zeigen sie, wie weit ein Innovationsbegriff heute gefasst werden sollte, um ehrliches Hingucken mit zukunftsorientierten Lösungen verbinden zu können.

### **Professorin Dr. Maja Göpel**

Politökonomische Nachhaltigkeits- und Transformationsforscherin sowie wissenschaftliche Direktorin des *The New Institute*





# Inhalt

SILJA GRAUPE	9	<b>Grußwort</b>
LARS HOCHMANN	13	<b>Dynamic Capabilities in Times of Crisis</b>
GESA MARKEN	43	<b>Mit Verantwortung durch die Krise</b>
	83	Ein Gespräch über Wirtschaftssinn
MARIE KEUNE	87	<b>Krise hoch 2?</b>
	123	Ein Gespräch über Menschlichkeitskontakt
FLORIAN WAGNER	127	<b>Alles ist möglich am Freudenberg</b>
	154	Ein Gespräch über Lebensverantwortung
PINA SCHUBERT	157	<b>Kollektives Verändern durch digitale Teilhabe</b>
	186	Ein Gespräch über Lernmomente
NICO BERTHOLD	191	<b>Kultur aus der Tiefe</b>
	227	Ein Gespräch über Kunsthfreiheit
JAKOB FRAISSE	235	<b>Die Neuerfindung des Kultursektors</b>
	275	Ein Gespräch über Kultursicherheit
DAS TEAM	281	<b>Botschaften für mehr Morgen im Heute</b>
	291	Literatur





# Grußwort

Die Krisen der Gegenwart – allen voran die COVID-19-Pandemie und die Klimakrise – offenbaren, dass die Welt komplex ist: sie ist ungewiss und unvorhersehbar. Oft wird diese Einsicht von Gefühlen der Unsicherheit und Angst begleitet. Fordert sie doch, in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft tiefsitzende Vorstellungen von der Beherrschbarkeit und Steuerbarkeit der sozialen wie natürlichen Welt aufgeben zu müssen. Auch bedeutet sie, dass wir Menschen unsere Stellung in dieser Welt grundsätzlich überdenken müssen – individuell wie kulturell.

Doch lässt sich zugleich der Vorstellung von echter Ungewissheit – wir Menschen kennen weder die Art zukünftiger Ereignisse noch die Wahrscheinlichkeit, mit der sie eintreten – auch eine andere Seite abgewinnen. Denn sie bedeutet auch, dass die Welt voll offener, noch nicht genutzter oder auch nur erkannter Möglichkeiten ist. Stellen wir uns vor, dass Menschen erkunden und lernen dürften, diese Möglichkeiten zu entdecken, ja, sogar selbst zu schaffen und zu gestalten und sie dabei für das gute Leben aller fruchtbar zu machen!

Zu Beginn des Jahres 2020 nannten wir unsere Hochschule von ›Cusanus Hochschule‹ in ›Cusanus Hochschule *für Gesellschaftsgestaltung*‹ um. Damit wollen wir deutlich machen, dass wir es als Aufgabe von universitärer Lehre, Forschung und gesellschaftlichem Dialog verstehen, zur Gestaltung einer nachhaltigen Welt gerade auch in ungewissen, konflikthaften und widerspruchsvollen Zeiten zu befähigen. Nur Wochen später

wurde dieses neue Selbstverständnis auf unerwartete Art und Weise sogleich einem harten Praxistest unterzogen: Wie alle anderen Hochschulen auch, mussten wir angesichts der COVID-19-Pandemie unsere gesamte Lehre auf digitale Formate umstellen – und das an einer Hochschule, die bislang in der Präsenzlehre in kleinen Gruppen ihre eigentliche Stärke gesehen hatte!

Mit Freude kann ich sagen, dass wir diese Herausforderung tatsächlich gemeistert haben. Nicht nur gehörten wir zu den allerersten Hochschulen, die alle Seminare ohne Ausnahme digital anboten. Auch schufen wir binnen weniger Tage die Vision, nicht nur trotz, sondern gerade wegen und inmitten der Corona-Krise lehren und lernen zu wollen. Wir wollten also nicht allein unsere bisherige Lehre gleichsam in digitale Schläuche abfüllen, sondern mit unseren Studierenden inmitten der neuen Ungewissheiten forschend tätig zu werden. Was heißt es wirklich, Wirtschaft und Gesellschaft inmitten einer Pandemie zu gestalten? Welche Rollen können Wissenschaftler\*innen dabei einnehmen? Wie können sie etwa helfen, Routinen und Gewohnheiten entweder in Frage zu stellen oder eben auch zu stabilisieren und inmitten des Unbekannten neuen Sinn zu stiften? Anhand dieser und ähnlicher Fragen machten sich viele unserer Lehrenden und Studierenden in ihren Seminaren auf, zu Chronist\*innen und Mitgestalter\*innen konkreter Krisensituationen inmitten der Pandemie zu werden.

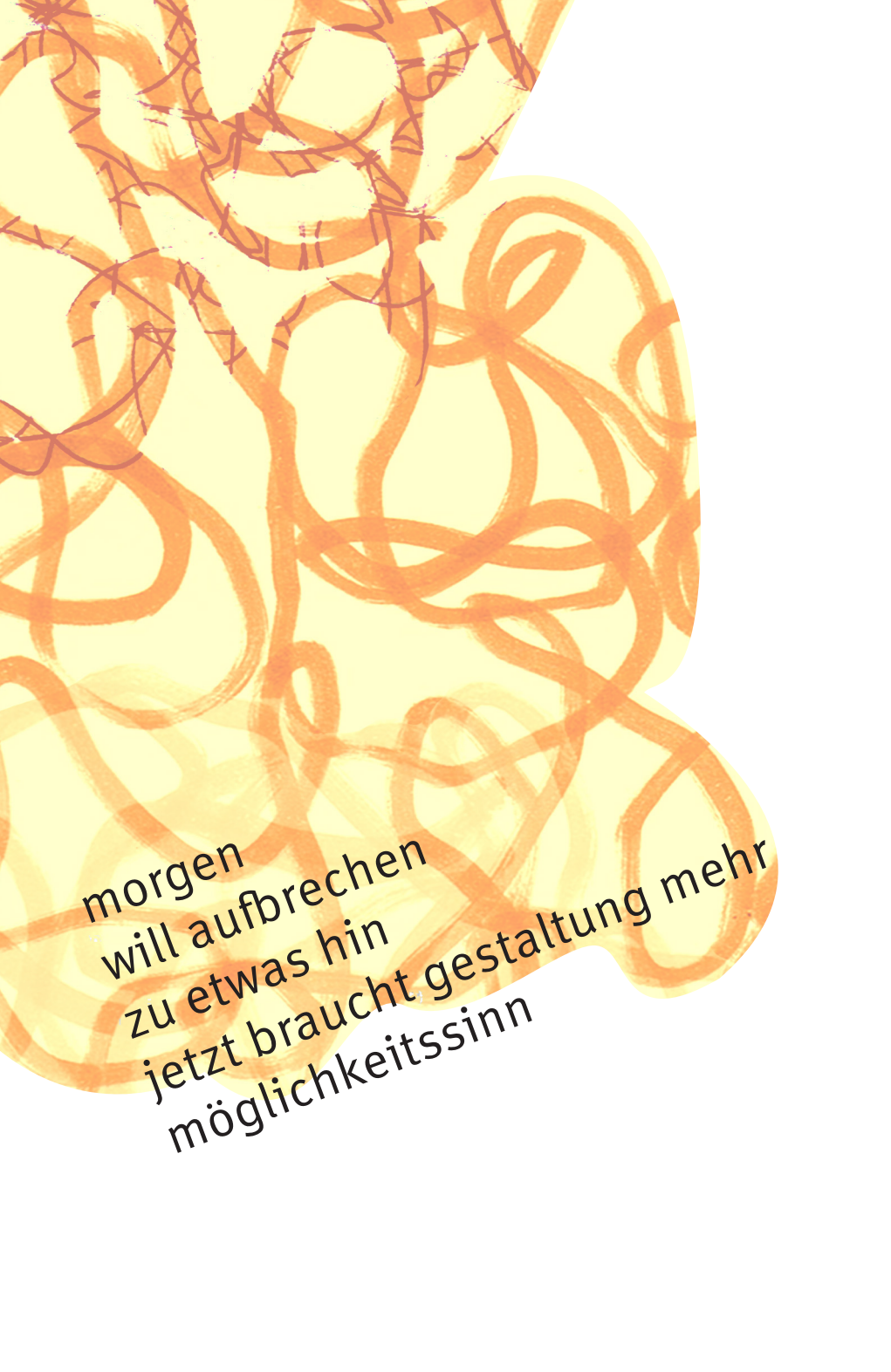
Wichtige Ergebnisse dieses forschenden Lernens und Lehrens finden Sie in dem vorliegenden Buch. Besonders freut mich dabei, dass sein Schwerpunkt tatsächlich nicht auf dem üblichen Lamento über die Krisenhaftigkeit und Ungewissheit unserer Welt liegt, sondern stattdessen auf den oben genannten Chancen, die in einer prinzipiell offenen Welt liegen. Dabei geht es keineswegs darum,

Patentrezepte im Sinne eines neuen *one size fits all* zu formulieren. Stattdessen liegt die Stärke der Beiträge darin, in vielen konkreten Situationen sinnstiftend Gelingensbedingungen zu entdecken und sprachlich so manifest zu machen, dass Menschen in anderen Situationen dazu in Resonanz gehen und sich in ihrem eigenen Wirken als Individuen oder Institutionen inspirieren lassen können. Wissenschaftler\*innen, und hier speziell Ökonom\*innen, vermögen sich so von vermeintlich allwissenden und zugleich distanzierten Beobachter\*innen, die die Geschehnisse der Welt gleichsam aus der Perspektive eines Auges Gottes übersehen und letztlich beherrschen wollen, in reflektierte und zugleich empathische Mitgestalter\*innen und Sinnstifter\*innen inmitten einer gemeinsamen Welt zu wandeln.

Ich danke von Herzen meinem Kollegen Professor Dr. Lars Hochmann sowie unseren teilnehmenden Studierenden – Gesa Marken, Marie Keune, Florian Wagner, Pina Schubert, Nico Berthold und Jakob Fraisse – die das Projekt Gelingensgeschichten initiiert, entwickelt und durchgeführt sowie das vorliegende Buch inhaltlich gemeinsam gestaltet haben. Danke Euch allen für den Mut, die Fantasie, die Empathie, die Beharrlichkeit und die so fruchtbaren wissenschaftlichen Erkenntnisse! Ebenso herzlich danke ich allen teilnehmenden Interviewpartner\*innen für ihr Vertrauen, ihre Offenheit und ihren Gestaltungs- und Mitteilungswillen. Mögen Eure und Ihre Geschichten möglichst viele Menschen zur aktiven Gestaltung der Wirtschaft von morgen inspirieren!

### **Professorin Dr. Silja Graupe**

Vizepräsidentin für Forschung, Kooperationen und strategische Entwicklung sowie Leiterin der Masterstudiengänge der *Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung*

The image features a white background with a large, abstract graphic on the left side. This graphic consists of thick, overlapping, hand-drawn scribbles in shades of orange and yellow. The lines are somewhat chaotic and expressive, creating a sense of movement and energy. The text is positioned in the lower right quadrant, overlapping the bottom edge of the scribbled area.

morgen  
will aufbrechen  
zu etwas hin  
jetzt braucht gestaltung mehr  
möglichkeitssinn


# Dynamic Capabilities in Times of Crisis

LARS HOCHMANN

Krisen, wohin der Blick fällt. Stürme, Dürren, Hitzewellen. Populismus und Autokratie feiern fröhliche Urstände, im Norden wie im Süden. Kriegs- und Klimaflüchtende verlieren Hab und Gut, riskieren ihr Leben, verlieren es. Tag für Tag wird die Biosphäre thermisch zerstört. Ökosysteme werden an Kippunkte getrieben. Die Vielfalt der Natur fällt der industriellen Massenstandardisierung zum Opfer und in einem der reichsten und sattesten Länder der Welt studieren jedes Jahr über eine halbe Million junge Menschen »irgendwas mit Wirtschaft« und lernen, all dies »procures the *greatest Happiness* for the *greatest Numbers*« (Hutcheson 1726, S. 177). Nix Genaues weiß man nich.

Dann kam Corona. Schlagartig brachte die COVID-19-Pandemie binnen Wochen zu Bewusstsein, wie abhängig wir uns gesellschaftlich von dieser widerspruchsvollen Versorgungsstruktur gemacht haben, wie bedrohlich der Trott des Gewohnten unserer Sehnsucht nach einer besseren Gesellschaft die Luft zum Atmen abgedrückt hat. Das Virus lehrt uns das Sehnen, die Sehnsucht nach einer sowohl sicheren wie souveränen Versorgung mit alledem, was zu einem gelingenden Leben dazugehört. Die Pandemie legt frei: Es sind die häufig nicht oder schlecht bezahlten Domänen des Beisammen- und Miteinanderseins, die uns als Gesellschaft im Innersten zusammenhalten: Ernährung, Kultur,

Bildung oder Gesundheit etwa. Einen Mangel an Konsumismus, an SUVs, Fast Fashion oder dem Dritthandy beschwören dieser Tage jedenfalls bloß noch jene, die ihn zu ihrem Geschäftsmodell gemacht haben. Nein, die echten Sorgen, Nöte und Ängste, sie liegen anderswo. Der Krisenverstärker Corona läuft heiß:



»Neu sind die meisten Problematisierungen und vermeintlichen Befunde der Gegenwart nicht. Auch ›vor‹ Corona wurde etwa thematisiert, dass die Menschen, die im Gesundheits- und Pflegesektor arbeiten, zu wenig verdienen und schlechten Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind. Das hat weder die Entscheidungsträger/innen bewogen, etwas zu ändern, noch hat es die zunehmende Prekarisierung anderer Arbeiten verhindert, die hinter einer immer wirklichkeitsferneren Beschäftigungsstatistik versteckt wird. Wenn nun ›während Corona‹ Irritation darüber entsteht, mit welcher Selbstverständlichkeit und in Teilen Kaltschnäuzigkeit wirtschaftliche Interessen gegen gesundheitliche Interessen abgewogen werden, dann wird nur transparent gemacht, was auch ›vor Corona‹ schon vielen klar gewesen ist: Diese Wirtschaft tötet (vgl. Hochmann 2018).« (Hochmann und Pfriem 2020, S. 268)

Der Glaube daran, dass durch die COVID-19-Pandemie nun alles wie von Geisterhand anders werden würde, er ist trügerisch, weil er die tieferliegenden gesellschaftlichen Verhältnisse, die kulturellen Orientierungen, Gewohnheiten und Gepflogenheit verkennt, die vor wie nach Corona die institutionelle Basis für all das Leid und das Elend bereitstellen. Ihre Veränderung erfordert einen gesellschaftlichen Lernprozess, der an die Grundfesten rührt, also Verteilung neu instituiert und in neuen Kulturtechniken und

Lebensweisen einmündet. Die Frage nach einer neuen Gesellschaft bleibt also bis auf weiteres offen. *Ein* Ende gleichwohl markiert die Pandemie schon jetzt: das Ende der *Geschichte* vom »Ende der Geschichte« (Fukuyama 1992). Denn Corona belegt mit Nachdruck die Fragilität der Wirtschaft von gestern, indem ihre Vorläufigkeit, ihre Unabgeschlossenheit, ihre *Gestaltbarkeit* erfahrbar werden. Während breite Teile der Gesellschaft mit mal mehr, mal weniger überzeugenden Gründen die Krise aussitzen wollen und hoffen, bald sei eine Rückkehr zum Gestern möglich, wiewohl dieses Alte das Problem verursacht hat, nehmen andere die Krise zum Anlass für eine Selbstbesinnung. Die Geschichten dieser *Anderen* erzählen wir in diesem Buch.

Diejenigen Unternehmungen und unternehmerischen Initiativen, von denen dabei die Rede ist, werden ihrem Namen gerecht. Sie unternehmen etwas. Sie erproben, häufig unbesehen, neue kreative Handlungsweisen, indem sie an der Krise und mit der Krise lernen, Sinnhorizonte verschieben, Althergebrachtes in neuen Kontexten ausprobieren und das gedankenlose Dahinleben zu den Akten legen. Sie halten sich selbst im Spiel und zeigen schon heute, dass ›nach‹ Corona vielleicht nicht alles anders sein wird, aber in Teilen eben doch Veränderung möglich ist. Ausgehend von einer Erfahrung der Krise werden sie ihrer Situation bewusst, brechen mit dem Gewohnten, verändern die Regeln, erfahren ihre Gestaltungskraft. Sie suchen neue Wege, betreten das Unbekannte und erfinden sich selbst neu. Sie nehmen die Welt nicht für gegeben, sondern werden aktiv und bündeln ihre Kräfte. Sie schmieden Allianzen der Verantwortung.



Von Geisterhand ändern wird sich ›nach‹ Corona also wenig und der Mangel an politischem Willen ›vor‹ Corona, die multiplen Krisen der Gegenwart endlich als Krisen anzuerkennen und sie dementsprechend auch zu behandeln, scheint sich bis auf weiteres auch in die Pandemie hinein zu verlängern. Das aktive Tun progressiver Kräfte aber kann ein Quell von Hoffnung sein, dem wir, darin sind sich die hier versammelten Autor\*innen einig, gesellschaftlich mehr Stimme, Macht und Aufmerksamkeit schenken sollten. Ihre Geschichten des Gelingens sollen helfen, Aufbruchsmomente hier wie andernorts zu kollektive Willen zu verketteten, sie groß zu machen, sie aus der Nische zu holen. Dazu wollen wir mit diesem Buch anstiften.

Unklar ist noch, welches transformative Potenzial in diesen Unternehmungen liegt, inwiefern ihr unternehmerisches Handeln also ein »weltbezogen *anderes, andere und sich selber veränderndes Handeln*« (Pfriem 2021, S. 103) ist, das zu neuen Konstellationen im Akteursgefüge, zu neuen Spielregeln und gänzlich neuen Spielen führt. Unter welchen Bedingungen kann ihre Praxis welche Beiträge zu der jetzt notwendigen Neugestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten? Fragen wie diese rufen nach »*economists4future*« (Hochmann 2020), nach Wirtschaftswissenschaften mit *Möglichkeitssinn*.


### **Business-as-UNusual**

Nun, da die einen die Hände in den Schoß legen und die anderen sie sich schmutzig machen, ist unübersehbar geworden: Wer über Wirtschaft spricht, darf über die Vielfalt und Verschiedenheit

an Formen und Weisen der Versorgung nicht schweigen. Unternehmungen sind Organisationen, und die sind so vielfältig und widersprüchlich wie die Menschen, die sie gestalten. Sie folgen keinen quasi-natürlichen Gesetzen. Sie können, wie jede soziale Praxis, verstanden werden als ein »nexus of doings and sayings« (Schatzki 1996, S. 89), als ein sowohl fluides wie rigides Bündel von Gewohnheiten und Gepflogenheit, als eine ambivalente Vollzugswirklichkeit, die mal mehr, mal weniger stark zu Bewusstsein geholt wird. Was passiert jedoch, wenn diese Gewohnheiten und Gepflogenheiten aus dem Tritt geraten, wenn einer Organisation aus freien oder unfreien Stücken die Basis dafür entzogen wird, organisiert zu handeln, also eine Organisation zu sein, wenn business-as-usual nicht länger gekonnt, gedurft oder gewollt wird? Etwa weil technische Erfindungen durchgesetzt werden, die das eigene Geschäft ablösen. Oder aber weil neue Wirtschaftsformen wie aus dem Nichts auftauchen und scheinbar Triviales so ungleich viel besser tun. Weil alte Geschäftsgepflogenheiten als unanständig, da rassistisch, sexistisch, diskriminierend oder ökologisch zerstörerisch empfunden werden. Oder aber, weil eine Pandemie ausbricht, auf die ordnungspolitische Interventionen folgen.

Was tun Unternehmungen, die im Angesicht solcher Krisen die Hände *nicht* in den Schoß legen, die *nicht* hoffen, dass sich irgendwer Anderes um die Lösung kümmern wird, sondern die sich *selbst* verantwortlich fühlen und zur Tat schreiten, sich gestaltungsfähig halten, dazulernen, im Zweifel den Kurs ändern, um Teil der Lösung zu werden?

In den Wirtschaftswissenschaften können Antworten auf diese Fragen im Feld der ›Dynamic Capabilities‹ gefunden werden (überblicksartig Barreto 2010). Die Debatten um *dynamic capabilities* kamen Ende des 20. Jahrhunderts auf, in einer Zeit, in der zunehmende Marktsättigungen einerseits, Technisierung, Akademisierung und Beschleunigung andererseits zu tiefgreifendem Strukturwandel in vielen Branchen führten und die Frage aufkam, wie erfolgreiche Unternehmen die entstehenden Unsicherheiten bewältigen, wie sie in inhärent unsicheren, in Teilen chaotischen Situationen sich selbst gestaltungsfähig halten können. Was tun, wenn altgediente Lösungen versagen? Wenn Routinen und Gewohnheiten in den Arbeits- und Geschäftsprozessen ins Leere laufen? Wenn im Erfahrungsschatz nichts vorhanden ist, was die neue Situation mit Sinn zu belegen weiß?



»The main job of managers in the knowledge-creating company is to orient this chaos toward purposeful knowledge creation. Managers do this by providing employees with a conceptual framework that helps make sense of their own experience.«  
(Nonaka 1991, S. 103)

Für unsichere, konflikthafte und widerspruchsvolle Situationen gibt es keine vorgefertigten Instrumente. Wenn die Konstellationen nicht allgemein gültig sind, kann es auch keinen allgemein gültigen Generalschlüssel für sie geben. So einzigartig die räumlichen und zeitlichen Bedingungen sind, so einzigartig ist der Umgang mit diesen Situationen. Worum es für gestaltungsfähige Unternehmungen geht, ist das Eröffnen von Erfahrungsräumen und das Managen von Bedingungen für selbstbestimmte

Erfahrungen. Es geht darum, ohne sie ins Chaos zu stürzen, Organisationen offen zu halten für Erfahrungen, die nicht bereits im Vorfeld planvoll angelegt waren. Es geht um die Fähigkeit und die Bereitschaft, zu lernen, was eine Erfahrung bedeutet, aus der Menschen verändert hervorgehen (Dewey 1938). Die lernende Organisation wird damit nicht nur souveräner und krisenfester, indem sie auch in unwegsamem Terrain Herrin ihrer selbst bleibt und auch in unruhiger See über ihren Kurs befindet. Sie wird vor allem auch eines: sie wird dynamischer.

Die Verarbeitung von Nichtwissen führte gegen Ende des 20. Jahrhunderts zu der ökonomischen Herausforderung und wirtschaftswissenschaftlichen Frage, wie veränderte Umwelten der Unternehmung durch sie strategisch adressiert und organisational verarbeitet, also in neue Geschäftsmodelle sowie in neue Geschäfts- und Arbeitsprozesse übersetzt werden konnten. Diese Frage nach dem Umgang mit »Wissen und Nichtwissen in der ökonomisierten Gesellschaft« (Ötsch und Steffestun 2021) stellt sich im 21. Jahrhundert mehr denn je. Mit dynamischer Befähigung verbindet sich also das Bild des Münchhausen, der sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zieht. Kein Initialpunkt, wohl aber ein diskursiv bedeutsames Ereignis stellt der Aufsatz von Teece et al. (1997) dar. In ihm findet sich ein erster Begriffsversuch:

»We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.« (Teece et al. 1997, S. 516)

*Dynamic capabilities* adressieren also ein Dreifaches. Es geht um die Dynamisierung der Integration, der Herausbildung und der



Veränderung von nicht irgendwelchen, sondern von spezifischen organisationalen Kompetenzen: dynamischer werden die Kernkompetenzen (Prahalad und Hamel 1990). Sie bezeichnen die individuellen wie kollektiven Könnerschaften der Organisation, die sie alleinstellen und die zugleich die Ausgangspunkte markieren für jedwede Strategieentwicklung. In dieser oder einer anderen Unternehmensstrategie können Kernkompetenzen so oder anders wirksam werden. Wiewohl sie aufeinander bezogen sind und einander bedingen, existiert kein eindeutiger Zusammenhang zwischen ihnen. In welchen Strategien die Könnerschaften einer Organisation münden und in welchen Prozessen sie schlussendlich wirksam werden, sind Fragen der *Gestaltung* und damit stets auch der praktizierten *Verantwortung*. Sie kann so oder aber auch ganz anders auf den Weg kommen. Für die dynamische Selbstbefähigung von Unternehmungen stellt sich daher die Frage nach den Ausgangsbedingungen, das heißt nach den Ressourcen der Unternehmung sowie dem möglichen Umgang mit ihnen im Rahmen von diesen oder eben ganz anderen Geschäftsmodellen.

Ressourcen werden im strategischen Management begriffen als wertvolle, knappe, nicht-imitierbare und nicht-substituierbare Assets (Barney 1991, S. 105 ff.). Setzungen wie diese sind weder richtig noch falsch, sondern in erster Linie Begriffsbestimmungen. Für Fragen verantwortungsvoller Zukunftsgestaltung hilft dieser klassische Zugang zum strategischen Management nur wenig weiter, weil er den Zusammenhang retrospektiv perspektiviert. Erst ex post ergibt die Figur einen deutlichen Sinn, da stets erst nachgängig gesagt werden kann, inwiefern etwas tatsächlich wertvoll und knapp gewesen ist, ob es anderen Akteur\*innen nicht vielleicht doch gelungen ist, es zu imitieren oder zu substituieren.

Mit der Thematisierung dynamischer Befähigung geht ein neuer Blickwinkel auf diesen Zusammenhang einher, der auf die Konstellierung von Ressourcen zur Adressierung veränderter Bedingungen verweist, also eine relationale Beziehung betont, die prospektiv auf *Potenzial* abstellt, statt den Wert von Ressourcen zu naturalisieren. Damit wird die Frage nach dem normativen Bezugspunkt bedeutsam, also nach den gesellschaftspolitischen Orientierungen, auf welche dieses Potenzial bezogen wird, das heißt dem Sinn der Unternehmung – oder neudeutsch: *the so-called purpose of the enterprise*.

### **Je komplexer die Welt, desto breiter, tiefer und dynamischer müssen Unternehmen lernen**

Der Umgang mit und die Konstellierung von Ressourcen in Bezug auf eine Verarbeitung von Krisen kann nicht nach einem allgemeingültigen Schema-F verlaufen. Wenn als das Dreifache der *dynamic capabilities* (1) bislang Exkludiertes integriert, (2) neue Praktiken herausgebildet und (3) als überkommen wahrgenommene Gewohnheiten und Gepflogenheiten verändert werden, um auf neuartige und ungewisse Konstellationen zu reagieren und reflektierte Antworten auf sie zu geben, dann folgt auf die Bedingungen der Möglichkeit von Transformation die Frage nach dem Modus dieser dynamischen Selbstbefähigung. Dieser Modus verweist auf die zweifache politische Dimension der Unternehmung: ihre Organisation und ihre Strategie. Abhängig davon, mit welchem Begriff des Unternehmenspolitischen beide anvisiert werden, oszillieren sie zwischen Partizipation, Repräsentation und Unterdrückung in Bezug auf die eigenen

Mitglieder oder die der Gesellschaft, auf welche die Unternehmung strategisch bezogen ist.

Die Neuperspektivierung und die damit verbundene theoretische Stärke des Konzepts besteht mithin darin, die Binnenperspektive der Unternehmung zu verlassen. Wiewohl in den Diskursen zu *dynamic capabilities* die genealogische Spur aus den ressourcenbasierten Ansätzen betont wird, integriert die Perspektive sowohl market- wie auch resource-based-views. Sie konzeptualisiert damit schlussendlich das relationale in-der-Welt-Sein der Unternehmung als dialektisches Schema aus Krisendiagnose und Bewältigungsmodalität. Abhängig davon, was im Umfeld der Unternehmung als eine Krise wahrgenommen wird und welche Deutung erfolgt, werden unterschiedliche Wege zur Bearbeitung dieser Krisendiagnose als unternehmensstrategische Positionierung angeboten. Die reflexive Schleife – aus den Umwelten, in die Unternehmung, aus der Unternehmung heraus, in die Umwelten und zurück in die Unternehmung hinein – verknüpft als Scharnier das Strategic mit dem Organisational Management und holt damit beide aus der theoretischen wie praktischen Sackgasse der reduktionistischen Überhöhung von entweder Wunschenken oder Alltagstrott. Das Strategische ohne das Organisationale oder das Organisationale ohne das Strategische zu denken, bedeutet schließlich, weder die Bedingungen noch die Ursachen und Wirkungen ökonomischer Praxis verstehen zu können. Das Erkenntnisinteresse einer Theorie der Unternehmung würde unter den Tisch fallen. Weil es als Krisenverarbeitung um die Rückkehr zur Routine – zu einem ‚new normal‘, wie es dieser Tage heißt – geht, werden stattdessen Strategie und Organisation wechselseitig aufeinander bezogen. Dieses sowohl reflexive als

auch reflektierte Tätigsein ist beides zugleich, Dynamisierung und Stabilisierung der Unternehmung.

Der Zusammenbruch von organisationalen Routinen ist aus dieser Perspektive nicht auf unzulängliches Wissen oder Können zurückzuführen, sondern markiert einen Mangel an Reflexivität. Er entsteht aus fehlender Sensibilität in Bezug auf gesellschaftliche Krisen einerseits, aus unzureichenden Institutionen der Deutungsverständigung im Rahmen der eigenen Arbeits- und Geschäftsprozesse andererseits. Weil die strategische Bearbeitung von Gegenwartskrisen zur Voraussetzung hat, sie als solche wahrzunehmen und in Bezug auf das eigene Handlungsfeld zu deuten, liegt die zentrale Managementfähigkeit im 21. Jahrhundert darin, sich unentwegt selbst von hinten über die Schulter zu blicken, respektive Räume dafür zu öffnen und Bedingungen zu gestalten.

Der Grad an Dynamisierung dieser reflexiven Selbstproblematisierung *in Bezug auf etwas* ergibt sich als Unternehmung-Welt-Beziehung aus den Dynamiken derjenigen Märkte, auf welche die Unternehmung bezogen ist und in denen sie sich bewegt (Eisenhardt und Martin 2000). Sie ergibt sich zugleich jedoch auch aus den tieferliegenden gesellschaftlichen Verhältnissen, die mitunter als ›Markt‹ bloß erscheinen (weiterführend Ötsch 2018). Je dynamischer die Welt wird, desto dynamischer müssen Unternehmungen ihre Selbstbefähigung organisieren, um sich selbst gestaltungsfähig zu halten. In diesem Bezugssystem sind mit Capabilities diejenigen individuellen und kollektiven Befähigungen gemeint, die als Potenziale zukunftsorientiert aus den Möglichkeiten der Unternehmung



herausgebildet werden. Die dynamische Stabilisierung von Organisationen, die Antworten auf Krisen der Gegenwart geben, verweisen also nicht zwingend auf besonders üppige finanzielle, personelle oder materielle Ressourcen. In Teilen sind sie sogar un(ver)käuflich, da sie um eine Sache willen geschehen, mithin an einem Sinn orientiert sind. Über sie können zwei Typen von Renten realisiert werden:

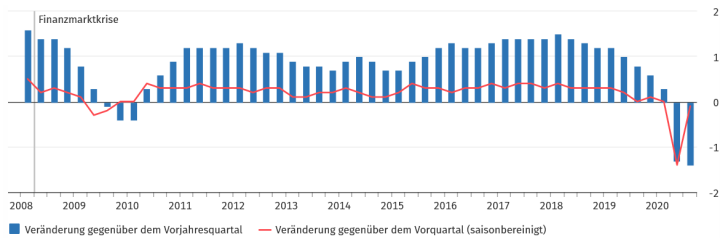
- Eine Effizienzrente durch einen verschwendungsärmeren Einsatz von bestehenden Ressourcen oder Ressourcen-Bündeln (Schulze 1994)
- Die Schumpeterrente durch eine kreative (Neu)Kombination von bestehenden Ressourcen in Bezug auf neue Produkte, Produktionsmethoden, Absatzmärkte, Lieferantennetzwerke oder Organisationsstrukturen (Schumpeter 1911, S. 100 f.)

### **Echte Forschung bereits im Studium**

Im Zuge der COVID-19-Pandemie sind nicht nur alte Krisen und Missstände der Gesellschaft noch sichtbarer geworden. Es zeigte sich auch, was Joseph Schumpeter (1987, S. 213 ff.) kurz vor Mitte des 20. Jahrhunderts beschrieb als das »Veralten der Unternehmerfunktion«: das Ausschwingen ökonomischer Organisationen in Regelprozesse, die nach Verwaltung und Business Administration verlangen, nicht aber nach Unternehmung. Im Kontext der Corona-Pandemie dokumentiert sich dieses Ausschwingen in einem Mangel an dynamischen Befähigungen. Statt sich selbst dynamisch zu stabilisieren, wurde mehrheitlich von Beginn an darauf gesetzt, dass es nach der Krise

weitergehen kann wie zuvor. Dies zeigt sich exemplarisch an den zwei dominanten Coping-Strategien während der Pandemie: Entlassungen oder Kurzarbeit (vgl. Abbildungen 1 und 2).

**Abbildung 1: COVID-19-Reaktion 1: Entlassung (Erwerbstätige inkl. Kurzarbeit in Prozent)**

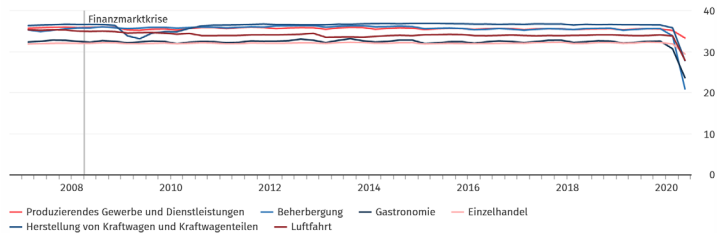


Quelle: destatis (2021).

Als erste und bislang einzige Hochschule für Gesellschaftsgestaltung ([www.cusanus-hochschule.de](http://www.cusanus-hochschule.de)) haben wir früh den Entschluss gefasst, uns nicht in erster Linie als Opfer der Corona-Krise zu begreifen oder darauf zu hoffen, dass sie von allein vorübergeht, sondern im Sinne von »Möglichkeitswissenschaften« (Hochmann et al. 2019) nach den Bedingungen zu fragen, wie wir unsere Gestaltungskraft und unseren Gestaltungswillen auch in Krisenzeiten verantwortungsvoll bilden können. Das betraf uns als Organisation, aber auch die Form und den Inhalt unserer Bildungsarbeit. In diesem Zusammenhang wurde das Lehr-Forschungs-Projekt ›Gelingensgeschichten‹ auf den Weg gebracht. Es war als Kooperation zwischen grundständiger Forschung an der Hochschule einerseits und studienbezogener Forschung von fortgeschrittenen Masterstudierenden andererseits angelegt, verknüpfte also Lehre und Forschung restlos. Das Projekt lief von

Juni 2020 bis April 2021. Die Ergebnisse sind in dem vorliegenden Band zugänglich gemacht.

**Abbildung 2: COVID-19-Reaktion 2: Kurzarbeit (Durchschnittliche bezahlte Wochenarbeitszeit in Stunden)**



Quelle: destatis (2021).

Thematisch interessierten wir uns als Projektkonsortium für solche Unternehmungen, die nicht primär oder ausschließlich auf die gängigen Coping-Strategien ›Entlassung‹ oder ›Kurzarbeit‹ gesetzt haben. Das Projekt fragte stattdessen nach Mustern in Bezug darauf, wie solche ökonomischen Organisationen, die über dynamische Befähigungen verfügen, die Krise wahrnehmen und verarbeiten, wie sich neue, kreative Bewältigungsstrategien herausbilden und verstetigen bzw. bestehende Strukturen sich überraschend als besonders krisenfest und resilient herausstellten. Unsere Ziele der Projektarbeit waren die Identifizierung, die Analyse und die Verbreitung von neuen Narrativen nachhaltiger Wirtschaft als gelingende Reaktionen auf die Pandemie. Das Projekt bestand aus 6 Teilprojekten, die unterschiedliche Domänen gesellschaftlicher Versorgungsleistungen mit Methoden der rekonstruierenden Sozialforschung untersuchten. Alle Domänen sind gekennzeichnet durch drei Merkmale, nämlich geringe finanzielle Spielräume, geringe Margen und bislang kaum Strategieentwicklung.

Mit dem vergleichenden Vorgehen zwischen diesen Domänen haben wir die Erwartung verbunden, Muster der Krisendeutung und -verarbeitung sichtbar zu machen. Dafür haben wir in wöchentlichen Sitzungen (1) zunächst praxeologische Kulturtheorien diskutiert (Reckwitz 2003; Alkemeyer und Buschmann 2017; Giddens 1984) und gemeinsame theoretische Vorüberlegungen systematisiert. Aus ihnen haben wir (2) das Erkenntnisinteresse geschärft und (3) einen gemeinsamen Bezugsrahmen entwickelt (grundlegend Hochmann 2022) sowie Forschungsfragen in vier Dimensionen formuliert:

- **Signifikation:** Welche Deutungs- und Wahrnehmungsmuster der Krise liegen vor? Wie wird über die Krise kommuniziert und was resultiert daraus?
- **Qualifikation:** Welche Umgangsweisen mit der Krise entstehen? Welche Befähigungen bedingen die Mitspielfähigkeit in dieser neuen Praxis?
- **Legitimation:** Welche Begründungs- und Rechtfertigungsmuster der Krisenbewältigung entstehen? Wie wird mit Widerstand umgegangen?
- **Reflexion:** Welcher Wille, welche Wünsche und Hoffnungen artikulieren sich in dieser neuen Praxis? Wie werden sie reflektiert und eingeordnet?

Im Anschluss daran haben wir (4) einen gemeinsamen Leitfaden für Interviews mit Expert\*innen nach Gläser und Laudel (2010) entwickelt (siehe Tabelle 1), der für die einzelnen Domänen geringfügig, aber nicht grundlegend ergänzt und konkretisiert wurde.

**Tabelle 1: Leitfaden für die Teilstudien**

	<b>Theorie</b>	<b>Leitfrage</b>	<b>Anschlussfrage</b>
EISBRECHER UND EINSTIEG		<b>1)</b> Wie geht es Euch mit der Corona-Situation?	
SIGNIFIKATION		<b>1.1)</b> Erinnerst Du Dich, wann ihr zuerst etwas von Corona gemerkt habt?	Was genau war das Problem? Für wen war es problematisch? Welcher Kontext, welche Situation? Welches Medium? Wer war beteiligt? Wie lief es ab? Wann hat sich das verändert?
WAHRNEHMUNGSMUSTER		<b>1.2)</b> Durch welche Schlüsselerlebnisse habt ihr gemerkt, dass ihr von der Krise betroffen seid?	Was hat Dich irritiert? Warum konnte es nicht mehr weitergehen wie bisher? Wer oder was war betroffen?
DEUTUNGSMUSTER		<b>1.3)</b> Wie habt ihr diese Schlüsselerlebnisse thematisiert?	Gab es unterschiedliche Deutungen der Krise? Über welches Medium wurde kommuniziert? Hat sich jemand gar nicht an dieser Diskussion beteiligt? Warum? Welche unterschiedlichen Einschätzungen gab es? Gab es Ansagen von oben?
UMGANGSWEISE		<b>2)</b> Wie seid ihr mit der neuen Situation umgegangen? (Welches war das spannendste Problem?)	

	Theorie	Leitfrage	Anschlussfrage
UMGANGSWEISE		<b>2.1)</b> Welche neuen Gewohnheiten haben sich ergeben?	Wie kam es dazu? Wo kam die Idee oder der Impuls her? Was hat Euch zur Lösung motiviert? Was hat Mut gemacht?
SELBSTWIRKSAMKEIT		<b>2.2)</b> Wann habt ihr gemerkt, dass ihr die Situation gestalten könnt?	Wie kam es dazu? Wie konntet ihr die Situation gestalten? Wie lief der Prozess ab? Gab es Widerstände? Wie wurde damit umgegangen?
MITSPIELFÄHIGKEITEN		<b>2.3)</b> Was musstet ihr lernen? An welche Grenzen seid ihr dabei gestoßen?	Seid ihr auch gescheitert? Welche neuen Kompetenzen wurden nötig? Welche neuen Technologien? Gab es unerwartete Barrieren und Einschränkungen? Welche Kompromisse seid ihr eingegangen in Bezug auf Werte, Ideale etc.?
LEGITIMATION		<b>3)</b> Waren alle mit dem Vorgehen einverstanden?	Woran lag es, dass Leute nicht einverstanden waren? Gab es Wissensunterschiede? Lagen Missverständnisse vor? Gab es naiven Optimismus? Wurde die Krise verleugnet?
VERSTÄNDIGUNG		<b>3.1)</b> Wie habt ihr die Lösung miteinander ausgehandelt?	Wie wurden unterschiedliche Lösungsvorschläge diskutiert? Woran wurde der Erfolg gemessen? Gab es Tabus, die nie ausgesprochen wurden? Wer hat mitgeredet und wer nicht? Warum? Gab es Hilfe oder Förderungen von außen? Wie wurde am Ende die Entscheidung gefällt? Durch wen? (Externe Player?)

	Theorie	Leitfrage	Anschlussfrage
RECHTFERTIGUNG		<b>3.2)</b> Wie habt ihr die Lösung nach Außen kommuniziert und ausgehandelt?	Gab es von außen Verwunderung, Skepsis, Unverständnis gegen Euren Umgang mit der Krise? Wer, was, warum...? Hat sich Euer Netzwerk dadurch verändert? (neue Akteur*innen, veränderte Beziehungen etc.)
REFLEXION		<b>4)</b> Wie schaut Du in die Zukunft? Was wollt ihr beibehalten oder verwerfen in der Zeit ›nach Corona‹?	
TRANSFORMATIVES POTENZIAL		<b>4.1)</b> Welche Strahlkraft haben die neuen Gewohnheiten über Euch hinaus?	Übernehmen andere die Lösungen? Wie kommen die Lösungen bei anderen an? Verdrängen sie Bestehendes? Entstehen in Eurem Handlungsfeld neue Selbstverständlichkeiten? Welche Rolle spielt ihr dabei?
BEDINGUNGEN		<b>4.2)</b> Was muss passieren, damit sich die neue Praxis verbreitet?	Welche Barrieren sind besonders hemmend? Wer bremst? Welche Sorgen sind ggf. entstanden? Was braucht ihr für einen gelingenden Umgang mit ihnen? Was ist nötig, um die neue Praxis zu verstetigen und zu verbreiten?
REFLEXIVITÄT		<b>4.3)</b> Wie geht ihr mit der nächsten Krise um?	Wie hat sich Euer Verhältnis zu Krisen verändert? In welcher Hinsicht seid ihr flexibler geworden? In welcher reflexiver? Woraus schöpft ihr Kraft?

Das erhobene Material wurde (5) transkribiert und softwaregestützt nach Kuckartz (2012) in einer qualitativ strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei haben wir einerseits die theoretischen Vorüberlegungen, die wir durch den Leitfaden in das Material eingelassen haben, als Apriori-Codings verwendet und sie um Aposteriori-Codings ergänzt, die in der Sichtung der ersten drei Materialien wesentlich wurden. Das Kodierschema haben wir ebenfalls gemeinsam in den wöchentlichen Sitzungen erstellt und weiterentwickelt.

- **Signifikation/ Kennen:** (a) Wahrnehmungsmuster: Bild der eigenen Institution, Betroffenheit der Institution, Krisenfestigkeit, Krisenanfälligkeit; (b) Deutungsmuster: Feldlogik, Konkurrenzverhalten, solidarisches Verhalten, Einschätzung zukünftiger Entwicklungen, Umgang mit Nichtwissen
- **Qualifikation/ Können:** (a) Gestaltbarkeit: Reaktion auf veränderte Bedingungen, Selbstwirksamkeit, Fremdwirksamkeit; (b) neue Praktiken: Transfer von Praktiken, Erprobung neuer Praktiken, Etablierung neuer Praktiken, Nebeneffekte der neuen Praxis; (c) Learnings: Lernanlass, Lerninhalt, Barrieren bei der Etablierung neuer Praktiken, Umgang mit Barrieren, Kompromisse
- **Legitimation/ Dürfen:** (a) Rechtfertigungsmuster: juristische Rechtfertigung, technische Rechtfertigung, institutionelle Rechtfertigung, moralische Rechtfertigung, personale Rechtfertigung; (b) Kommunikationsmuster: Historie der neuen Praktiken, Umgang mit Konflikten, Verständigung
- **Reflexion/ Wollen:** (a) Selbstreflexion, (b) transformatives Potenzial: Anforderungen, Barrieren bei der



Entfaltung des Potenzials, verhindernde Akteur\*innen, ermöglichende Akteur\*innen, Veränderung im Netzwerk, Transformationsweise, neue Möglichkeiten, (c) Zukunftsbilder: positives Zukunftsbild, negatives Zukunftsbild, (d) Selbstermächtigung

Neben konsensuellem Kodieren im Rahmen der Jour Fixe haben wir zur Wahrung der Güte auf Methoden des *peer debriefing*, *member checking* und *mixed methods* zurückgegriffen, indem wir erste Befunde mit Expert\*innen diskutiert und schriftliche Gespräche mit den Interviewpartner\*innen angeschlossen haben. Sie folgen auf die jeweiligen Essays.

Über dieses Vorgehen haben wir drei Desiderata in Bezug auf eine Theorie der *dynamic capabilities* in Zeiten multipler Krisen bearbeitet:

- 1. Krisenlosigkeit:** Die Diskurse zu *dynamic capabilities* sind durch eine Krisenlosigkeit geprägt. Sie adressieren allenfalls eine Irritation, nicht aber einen vollständigen Zusammenbruch eingeübter Praxis und haben insofern für die existenziellen Krisen des 21. Jahrhunderts geringe Aussagekraft.
- 2. Implizite Empirie:** Die Diskurse zu *dynamic capabilities* sind durch eine implizite Empirie verzerrt. Sie verweist auf US-amerikanische Konzernstrukturen sowie die korrespondierenden gesellschaftlichen Institutionen, sodass die theoretischen Schlussfolgerungen nur geringe Geltung hierzulande beanspruchen können.
- 3. Abstraktheit:** Die Diskurse zu *dynamic capabilities* werden abstrakt und affirmativ geführt. Die allgemeine Betonung

der Relevanz lässt noch offen, welche Befähigungen für welche Situationen besonders relevant sind und welches ihre Bedingungen der Möglichkeit sind.

### »Es ist nicht egal, dass es uns gibt.«

Die Kehrseite von *dynamic capabilities* ist das Aussitzen von Krisen. Werden die Augen vor Krisen verschlossen in der Hoffnung, jemand anderes werde sich schon darum kümmern? Wird die Klimakrise bei Gelegenheit verschwinden? Wird die Vernichtung von Tierarten und Pflanzensorten von selbst aufhören? Werden Digitalisierung und Robotik schon irgendwann vorübergehen? Sind Armut, Krieg und Pandemien bloße Modeerscheinungen, die sich aussitzen lassen? Wohl kaum. Diese und weitere Depravationen sind das Produkt kultureller Selbsteinrichtungen. Sie werden sich nicht von selbst in Luft auflösen und sie lassen sich auch nicht zum Verschwinden bringen, indem man die Augen vor ihnen verschließt, sie kleinredet oder sie wegwünscht. Es existieren Interessen an ihrem Erhalt und auch daran, sie nicht als Krisen zu reflektieren und zu behandeln.

Krisen sind soziale Konstruktionen, die als gesellschaftliche Selbstproblematisierungen anheben. Sie sind abhängig von den individuellen und kollektiven Akteur\*innen, die eine vorgefundene oder überlieferte Sache als eine Krise wahrnehmen, deuten und behandeln. Dieser Prozess ist ambivalent, kontingent und politisch. Ein demokratischer Weg aus den multiplen Krisen der Gegenwart erfordert aus diesem Grund eine Benennung und Verständigung der diagnostizierten Problemlagen. Was *genau*

bedeutet die Krise der Ernährung, Mobilität, Energie etc.? Geht es um Schadstoffe, Risiken, Teilhabe oder Gerechtigkeit? Geht es um Versorgungssicherheit oder um einen Mangel an Souveränität? Die Achtsamkeit in der Wahrnehmung einer Krise, die Fantasie in der Imagination möglicher Alternativen, die Toleranz in der Verständigung der Verschiedenen und die reflexive Beharrlichkeit in der strategischen Realisierung verweisen auf dynamisch befähigende Institutionen sowie auf Persönlichkeiten, die sich als Gestalter\*innen wissen und sich in Bezug auf die Bewältigung der Krise positionieren.

Der zentrale Aspekt dynamisch befähigter Unternehmungen ist das institutionelle Vermögen, externe Kräfte nicht zu parieren und abzublocken. Vergleichbar mit einigen Kampfsportarten ist der entscheidende Unterschied, solchen Kräften – insbesondere dann, wenn sie die eigenen deutlich übersteigen – nicht mit Gegenkraft zu begegnen, sondern sie aufzunehmen und umzulenken, das heißt die Energien und Eigendynamiken zu bewahren und sie für die eigene Sache intern zu aktivieren, sie also in neue Strategien und Geschäftsmodelle sowie in veränderte Arbeits- und Geschäftsprozesse zu transformieren. Krisen als Krisen anzuerkennen und zu behandeln, sichert auf diese Weise das langfristige Bestehen der Unternehmung.

Ein weiteres Muster in unserem Materialkorpus, das uns immer wieder begegnet ist, ist die Reflexion auf die eigene gesellschaftliche Bedeutung, dass es *nicht egal* ist, ob und wie wir uns als Gesellschaft mit Bildung, Nahrung, Musik oder was auch immer versorgen. Dass die jeweiligen Felder der Betätigung wichtig sind, sie einen Unterschied machen und nicht fremden

Geschicken unterworfen oder von ›Rettungsschirmen‹ abhängig gemacht werden sollten. Unsere Forschungspartner\*innen berichteten wiederholt davon, dass sie sich selbst für die Lösung des Problems begannen *verantwortlich zu fühlen*. Es wurde für sie zu einer »Frage der Ehre« (Appiah 2011), sodass sie nach neuen Wegen der Versorgung im Angesicht und unter Bedingungen der Krise zu suchen begannen. Dieser Prozess – der ein Lehrstück in Serendipität darstellt – war selbstverstärkend, als sie die eigene Gestaltungskraft erlebten. In der Abbildung 3 sind die zentralen Kernbefunde als Synopse dargestellt.

Die dynamisierten Fähigkeiten in der Krisendiagnose und -bewältigung, die wir im Material als Muster identifiziert haben, sind zentrale Eingriffsstellen, um die Krisen der gesellschaftlichen Versorgung mit Nahrung, Energie, Kleidung, Wohnraum, Gesundheit und so weiter als Krisen wahrzunehmen, sie zu deuten und diese Krisen schlussendlich auch als Krisen zu behandeln. Strategie bedeutet in diesem Zusammenhang die über diese Fähigkeiten hinausgehende Beantwortung der Frage, was diese Krisen jeweils branchenspezifisch bedeuten, welche Rolle man selbst in ihnen spielt und zukünftig spielen will.

Für Theorie und Praxis des Strategischen Managements bringen die Befunde unserer Forschung die normative Implikation mit, nicht länger wie selbstverständlich die Generierung von Wettbewerbsvorteilen als Ziel zu formulieren. Stattdessen geht es darum, sich selbst inmitten unsicherer Verhältnisse *in Bezug auf etwas gestaltungsfähig* zu halten. Mit der Verschiebung des Bezugspunktes weg von Absatzmärkten, hin zur Gesellschaft geht zugleich einher der Abschied vom Utilitarismus durch

Abbildung 3: Kernbefunde des Projekts



**Wahrnehmen**

Das Engagement wird politischer, reflektierter und gesellschaftsbezogener.

**Deuten**

Die Pandemie wird als Symptom tieferliegender Krisen der Gesellschaft reflektiert.

**Kommunizieren**

Der Austausch wird digitaler, politischer und aufwändiger durch kollektives Nichtwissen.

**Anerkennen**

Die Macht über die Deutung der eigenen Krise wird errungen und politisch verortet.

**Rechtfertigen**

Die Gewohnheiten werden durch Kreativität und Konzentration auf Kernkompetenzen gebrochen.

**Verständigen**

Toleranz entsteht für Fehler, Bedenken und Vielfalt durch geteiltes Nichtwissen.

**KENNEN**

**DÜRFE**

**KÖNNEN****Ermächtigen**

Die Interessen werden gebündelt in Netzwerken, Lobbying und strategischen Allianzen.

**Kooperieren**

Die Tätigkeit wird partizipativer, solidarischer und entweder regionaler oder digitaler.

**Instituieren**

Externe Dynamiken werden nicht abgeblockt, sondern aufgegriffen und intern transformiert.

**WOLLEN****Aktivieren**

Die gemeinsam übernommene Verantwortung überwindet die Orientierungslosigkeit der Krisensituation.

**Beharren**

Das Erleben der Gestaltungskraft schafft Souveränität und verändert die Einstellung zu Krisen.

**Besinnen**

Das Geschäftsmodell wird entschlackt, reformuliert und entlang der eigenen Werte versinnlicht.

Akzentuierung von Sinn-Fragen sowie die Überwindung des Missverständnisses, dass Unternehmensführung oder Management *Menschenführung* sei: »Gemanaged« werden nicht Menschen, sondern Institutionen« (Ulrich 2001, S. 142; zit. n. Erk und Spoun 2020, S. 1).

Unternehmensführung inmitten der multiplen Krisen des 21. Jahrhunderts ist maßgeblich Bedeutungsmanagement, also auf Sinn-Fragen abstellendes Eröffnen von Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Teilhabe – auch und insbesondere in Bezug auf strategische Fragen sowie das Geschäftsmodell, das sich operativ an sie anschließt. Wenn Unternehmungen auch theoretisch für mehr da sein können als für die von Konkurrenz und Opportunismus getriebene Gewinnmaximierung, nämlich für die Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemen, entsteht Raum für die Förderung von Verwirklichungschancen für alle, die davon betroffen sind, seien es Mitarbeitende, Geschäftspartner\*innen, Kund\*innen oder sonstige Stakeholder\*innen. *In a nutshell* belegt unsere Forschung die Möglichkeit einer anderen Wirtschaft schon heute, die sich im Wechselspiel aus Beharrlichkeit und Reflexivität empirisch an drei Verschiebungen festmachen lässt:

- **Normativ:** zunehmender Gesellschaftsbezug
- **Strategisch:** zunehmende Kooperation
- **Operativ:** zunehmende Solidarität

Auch wenn zu diesem Zeitpunkt die Frage offenbleiben muss, ob es eine Zeit ›nach‹ Corona geben wird, so kann doch zumindest eines mit hinreichender Gewissheit formuliert werden: Aus der Bewältigung dieser Krise – im Gelingen wie im Scheitern – kann

viel gelernt werden für den Umgang mit Krisen allgemein. Jetzt ist die Zeit, uns zu fragen: Was wollen wir für die Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft ›nach Corona‹ gelernt haben?

## Dank

Mit der nun vorliegenden Publikation endet auch das Lehr-Forschungs-Projekt ›Gelingensgeschichten‹. Anderthalb in vielerlei Hinsicht bemerkenswerte Semester hat es gedauert und die Ergebnisse brauchen keinen Vergleich zu scheuen. Ich möchte mich an dieser Stelle für das beispiellose Engagement aller hier im Band versammelten Nachwuchswissenschaftler\*innen von der *Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung* von Herzen bedanken: Florian, Gesa, Jakob, Marie, Nico, Pina – ich danke Euch! Ebenfalls möchte ich meinen Dank richten an die vielen interviewten Forschungspartner\*innen: Ohne Ihre und Eure Offenheit gäbe es weder dieses Buch, noch könnten wir uns inspiriert fühlen von der engagierten Leidenschaft, die Ihre und Eure Geschichten versprühen.

Ohne die Förderungen der *DBU* und der *Andrea von Braun Stiftung*, der *Stiftung Hübner und Kennedy* sowie der *Stiftung Evidenz* hätte ich nicht den Freiraum gehabt für diese Lehrinnovation, die endlich ernst macht mit der Einheit von Lehre und Forschung. Danke dafür! Ohne die finanzielle Förderung der *Dr. Hans Riegel-Stiftung* wäre es uns nicht möglich gewesen, unsere Forschungsergebnisse im Print wie im Open Access zur Verfügung zu stellen. Danke dafür! Ohne das Jahrzehnte andauernde Engagement unseres Verlegers Hubert Hoffmann



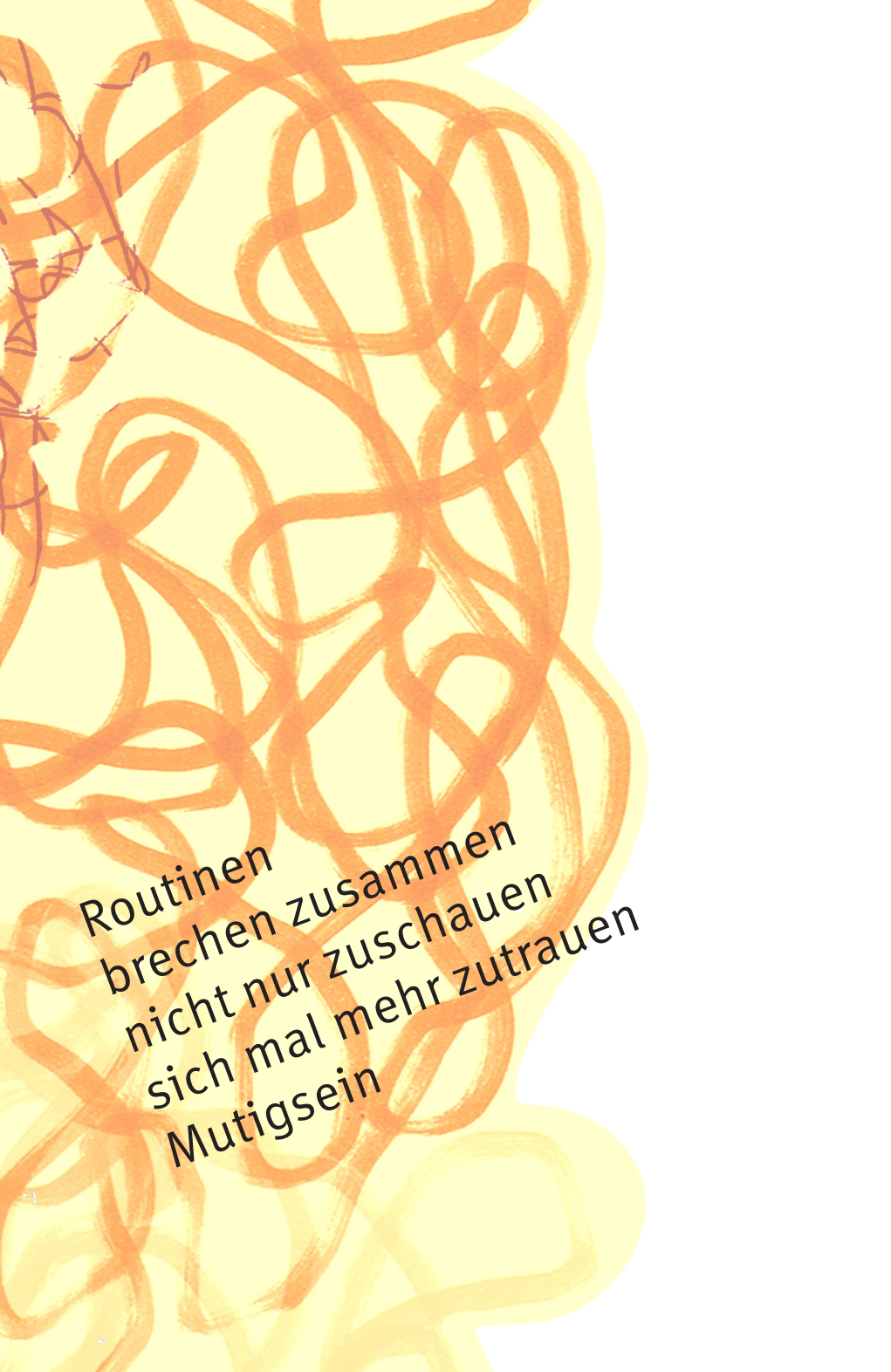
gäbe es in Deutschland wohl keinen so profilierten Verlag für kritische Wirtschaftsforschung. Danke dafür! Charlotte Hammes hat uns auf den letzten Metern tatkräftig mit einem professionellen Satz unterstützt und damit dazu beigetragen, Form und Inhalt gleichermaßen im Blick zu behalten. Auch ihr sei hiermit Dank und Anerkennung ausgesprochen!

Und nun:

**Viel Freude, Erkenntnis und Anregung bei der Lektüre!**

**MEHR FUTTER FÜR DIE FANTASIE**  
[www.gelingensgeschichten.de](http://www.gelingensgeschichten.de)



The image features a white background with a large, abstract, organic shape on the left side. This shape is filled with a light yellow color and overlaid with thick, expressive, orange-brown brushstrokes that form a dense, tangled pattern. The text is positioned in the lower-left quadrant of this abstract shape.

Routinen  
brechen zusammen  
nicht nur zuschauen  
sich mal mehr zutrauen  
Mutigsein

# Mit Verantwortung durch die Krise

## Was Purpose-Unternehmen resilienter macht

GESA MARKEN

### Verantwortung leben

Verantwortung wird in der Corona-Krise großgeschrieben. Nahezu allgegenwärtig sind die Aufrufe, Verantwortung zu übernehmen: für sich selbst, die Gesundheit der Mitmenschen, die Bekämpfung der Pandemie. Doch das Virus führt uns vor Augen: Es ist unmöglich, »sich alleine zu retten« (Di Cesare 2020, S. 12). Die Eindämmung der Pandemie erfordert die Zusammenarbeit aller. Und so wird das »unsinnige Unternehmen« (ebd.) dieser Tage offensichtlich, welches uns als Konkurrenz und Wettbewerb in den wirtschaftlichen Sphären unserer Gesellschaft selbstverständlich geworden ist. Nicht gegeneinander, sondern miteinander bekommen wir das Corona-Virus in den Griff, welches die auf Effizienz und Beschleunigung gepolte Weltwirtschaft nicht nur in eine Krise der Gesundheit, sondern auch in eine Krise der etablierten Versorgungs- und Produktionsstrukturen gestürzt hat. Es zeigt, wie fragil und krisenanfällig die heutige Wettbewerbsorientierung ist (Göpel 2018). Das Erfordernis, Verantwortung für eine sozialökologische Wende in der Wirtschaft zu übernehmen, tritt immer deutlicher hervor, nicht zuletzt, da ökonomische Organisationen mit »schwindenden Ressourcen und abnehmender Regenerationsfähigkeit der Ökosysteme« (ebd., S. 2) konfrontiert sind.

Während die meisten Unternehmen im Alten verharren und auf das Zurückkehren zum Zustand vor der Pandemie warten, machen sich andere auf die Suche nach neuen Wegen der gesellschaftlichen Entwicklung. Die Akteur\*innen dieser Suchprozesse gestalten resiliente, dezentrale und heterogene Strukturen der Versorgung und richten sich damit gegen eine von Fragilität, Zentralisierung und Homogenisierung geprägte Globalwirtschaft.

Die Corona-Krise hat insbesondere die Prekarität gesellschaftlich abgewerteter Versorgungsleistungen in den öffentlichen Diskurs gebracht, wie Gesundheit und Pflege, Kunst und Kultur sowie Gastronomie. Doch wir erinnern uns auch an den Beginn der Pandemie im Frühjahr 2020, als die Versorgung mit Nahrungsmitteln, Kleidung sowie Hygieneartikeln und anderen Alltagsgegenständen ins Stocken geriet. Um jene Produktions- und Handelsunternehmungen, denen auch während der Pandemie die Versorgung gelang, geht es in diesem Beitrag.

Um zu verstehen, was sie resilienter machte und befähigte, auch in der Krise gestaltungsfähig zu bleiben, wurden Expert\*inneninterviews mit Unternehmungen in Verantwortungseigentum geführt. Diesen sogenannten *Purpose-Unternehmen* gelang und gelingt es auch während der Pandemie, Verantwortung zu übernehmen. Der Beitrag verfährt als Dreischritt: Zunächst wird analysiert, wie das Feld der Produktions- und Handelsunternehmen allgemein und die *Purpose-Unternehmen* spezifisch von der Corona-Krise betroffen waren. Anschließend werden die Lösungswege der Unternehmen und ihre Umgangsweisen mit der Krise betrachtet. Abschließend wird zu ergründen versucht, warum die *Purpose-Unternehmen* so

handeln konnten, wie sie gehandelt haben, und inwiefern in ihrer Geschichte des Gelingens ein transformatives Potenzial liegt.

### Schon wieder eine Wirtschaftskrise

Keine 15 Jahre sind vergangen, seitdem die sogenannte Weltfinanzkrise Deutschland und andere Nationen in Atem hielt. Nun trifft das Corona-Virus die Wirtschaft härter als zuvor und Unternehmen weltweit kämpfen erneut. Eine Krise bedeutet in diesem Fall, dass eine Organisation mit Ereignissen konfrontiert ist, die sich stark negativ auf sie auswirken, falls sie nicht angemessen auf die Veränderungen reagiert (Ritter und Pedersen 2020). Seit Beginn der Verbreitung des Corona-Virus im Dezember 2019 wurden die Produktionsprozesse und Handelsbeziehungen weltweit mal mehr, mal weniger stark ins Chaos gestürzt. Die Infektionsgefahr, und die einhergehenden Maßnahmen gegen sie, unterbrachen routinierte Arbeits- und Geschäftsprozesse, Produktionen wurden eingeschränkt und Lieferketten gerieten ins Stocken. Besonders die Lieferbeziehungen nach China gestalteten sich zunehmend schwieriger, wie eine Interviewpartnerin berichtete: Dort sei »der komplette nationale Markt zusammengebrochen« (Interview *Purpose-Unternehmen*) und chinesische Lieferunternehmen waren mit großer Unsicherheit konfrontiert, die sie entlang der Wertschöpfungskette kommunizierten: »Wir haben da was in China und wir müssen gerade schauen, dass wir unser Unternehmen nicht schließen müssen« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Die Schwierigkeiten traten sowohl in der Produktion – die Ware konnte nicht hergestellt und geliefert werden – als auch im Absatz auf, insofern

dass der lokale Einzelhandel und andere Vertriebswege bis heute weitgehend geschlossen waren und sind.

In Situationen wie diesen entscheiden die *dynamic capabilities* der Unternehmungen über ihre Gestaltungskraft. Dynamic capabilities umfassen »the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments« (Teece et al. 1997, S. 516). In hochkompetitiven und schnell-veränderlichen Umgebungen sind sie essenziell, um den Handlungsspielraum eines Unternehmens aufrecht zu erhalten oder ihn sogar zu vergrößern (Barreto 2010). Das Versagen hingegen, mit einer neuen Situation umgehen zu können, stellt Unternehmen vor Probleme: Sie verlieren ihre Souveränität und können nur noch reaktiv handeln. Während der Corona-Pandemie führte dies zu Umsatzeinbußen, welche die Liquidität der Unternehmen einschränkte, mitunter in existenziellem Ausmaß. Es drohte Insolvenz: »Es war relativ schnell klar, dass es den Unternehmen teilweise sehr schlecht geht« (Interview *Purpose-Stiftung*).

Der schmale Handlungsspielraum der meisten Unternehmen während der Corona-Krise wird auch an ihren Reaktionen deutlich. Um die ausfallenden Umsätze unter dem starken Druck der Renditeerwartungen ausgleichen zu können, wurde als erstes auf die Strategie der Kostenreduzierung gesetzt (Mäki-Fränti und Vanhala 2020): Unternehmen stornierten Lieferungen, verschoben Investitionen und reduzierten in erster Linie ihre Lohnkosten (ebd.; Buchheim et al. 2020). Dies löste eine Welle von Kurzarbeit und temporären sowie permanenten Entlassungen aus. In Deutschland waren über zehn Millionen Arbeitnehmer\*innen

in Kurzarbeit (tagesschau 2021a) und eine Million Menschen verloren ihren Job (tagesschau 2021b). In den USA wurden über 40 Millionen Menschen im Zuge der Corona-Krise zeitweise oder dauerhaft arbeitslos (tagesschau 2020).

Die Strategie der Kostenreduzierung schafft kurzfristig die Möglichkeit, die Liquidität und damit die Existenz des Unternehmens zu sichern, also langfristig dessen Arbeitsplätze zu erhalten. Dennoch reichen diese Maßnahmen nicht aus, um alle Unternehmen durch eine so lang anhaltende Krise wie die Corona-Pandemie zu bringen (Mäki-Fränti und Vanhala 2020). Nur Unternehmen, die in der Lage sind, in der Krise handlungsfähig zu bleiben und neue Lösungsansätze finden, die über das Reduzieren von Kosten hinausgehen, können langfristig souverän mit Veränderungen umgehen, ohne in existenzielle Schwierigkeiten zu geraten. Diese dynamische Handlungsfähigkeit ist verankert in den Normen, Prozessen und Systemen der Organisation und umfasst teilweise stillschweigende, implizite Elemente ihrer Routinen (Ritter und Pedersen 2020). Um herauszufinden, welcher Fähigkeiten es bedarf, um einen gelungenen Umgang mit der Krise zu finden, lohnt es sich, die Geschichten unternehmerischen Gelingens in der Corona-Pandemie genauer zu betrachten.

Bei diesen Geschichten des Gelingens geht es nicht um den *return on investment*, um Profite um ihrer selbst willen. Obwohl *dynamic capabilities* als »the firm's potential to systematically solve problems, [...] to make timely and market-oriented decisions« (Barreto 2010, S. 271) ursprünglich mit dem Ziel der Stabilisierung der »firm's performance« (ebd., S. 257) untersucht wurden, wäre eine Fokussierung auf Rentabilität aus sozialökologischer Sicht



fatal. Das bedeutet jedoch auch nicht, Wirtschaft kurzerhand abzuschaffen. Denn auch wenn die Corona-Krise gezeigt hat und nach wie vor zeigt, dass sich die Natur erholt, wenn wirtschaftliche Aktivitäten drastisch eingeschränkt werden (Mast 2020), ist dies keine zukunftsfähige Option für eine bedürfnisorientierte Wirtschaft. Worum es mit diesen Geschichten des Gelingens daher stattdessen geht, ist eine Neuerfindung der Wirtschaft, eine neue Vorstellung davon, was es heißt, wirtschaftlich zu handeln. Es geht dabei um solche Unternehmungen, die essenzielle Versorgungsleistungen in Bezug auf Nahrung, Kleidung, Energie, Kultur und Wohnraum übernehmen. Für sie stellt sich die Frage, welche Fähigkeiten eine sozialökologische Versorgung auch nach der Krise ermöglichen – insbesondere im Hinblick darauf, dass Ressourcenverbräuche und Emissionen nach der Pandemie nicht durch Rebound-Effekte explodieren sollten (Pinzler 2020).

Die Frage nach *dynamic capabilities* für einen gelingenden Umgang mit der Krise ist somit zweigeteilt:

- Welche Faktoren und Fähigkeiten ermöglichen es Unternehmen, resilient einer Krise entgegenzutreten und handlungsfähig zu bleiben?
- Was befähigt Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und eine sozialökologisch nachhaltige Wirtschaft auch in Krisenzeiten mitzugestalten?

## Die Eigentumspionier\*innen

Unternehmen in Verantwortungseigentum – auch bekannt als *Purpose-Unternehmen* – bekamen während der Pandemie zunehmend Aufmerksamkeit. Sie fielen nicht nur durch ihre innovative Eigentumsform auf, sondern auch, weil sie sich selbst als besonders krisenresilient behaupteten (Tönnemann 2020).

### UNTERNEHMEN IN VERANTWORTUNGSEIGENTUM

»Wir waren ja in den 80ern mal Ökopionier. [...] Wir sind jetzt Eigentumspionier«, erklärt die Geschäftsführerin eines Unternehmens in Verantwortungseigentum. Diese neue Eigentumsform bedeutet, dass die Unternehmen nicht den Gründer\*innen, Investor\*innen oder Unternehmer\*innen, sondern »dauerhaft ›sich selbst‹ gehören« (Hensen 2020, S. 161). Ungewöhnlich, aber eigentlich ganz einfach. Es gibt verschiedene rechtliche Konstrukte zur Umsetzung von Verantwortungseigentum, doch kommt es bei allen Varianten auf zwei Kernelemente an: das Selbstbestimmungsprinzip und das Sinnprinzip.

- *Das Selbstbestimmungsprinzip* garantiert, dass alle Stimmrechte bei den Menschen liegen, die direkt mit dem Unternehmen verbunden sind. Sie sind nicht verkäuflich oder vererblich (ebd.).
- *Das Sinnprinzip* garantiert, dass das Unternehmen an einem gesellschaftlichen Sinn orientiert ist. Die Maximierung von Gewinnen oder der Rendite ist nicht als zentraler Unternehmenssinn vorgesehen (Canon et al. 2020).

Das materielle Vermögen der Unternehmung ist durch ein ›asset-lock‹ geschützt. Da es nicht personalisier- und privatisierbar ist, kann es nur reinvestiert, gependet oder in Sonderfällen mit einer Deckelung ausgezahlt werden (Hensen 2020). Damit sind die Gewinne »Mittel zum Zweck, nicht Selbstzweck« (ebd., S. 162). Verantwortungseigentum stellt eine demokratischere Alternative zu feudalistischen Eigentumsstrukturen von Unternehmen dar und gewährleistet, dass ein Unternehmen nicht zu einem Spekulationsobjekt mit Renditeerwartung wird, sondern zur gesellschaftlichen Versorgung beiträgt (Hensen 2020): Eine Unternehmung ist aus dieser Perspektive »nicht unbedingt dafür da, immer nur Gewinn zu machen, sondern [...] hat ja einen ganz anderen Sinn« (Interview *Purpose-Unternehmen*).

Die rechtliche Verankerung von Verantwortungseigentum ist seit vielen Jahren möglich, aber aufwendig, zum Beispiel durch juristische Konstrukte wie Einzel- oder Doppelstiftungsmodelle (Canon et al. 2020). Diese Stiftungslösungen sind mit hohem Aufwand verbunden, sodass sie gerade für kleinere Unternehmen häufig nicht umsetzbar sind: »Das ist aber extrem teuer und zeitaufwändig. Und man muss jedes Jahr [...] an die Stiftungsaufsicht reporten, und das ist super aufwendig« (Interview *Purpose-Stiftung*). Aus diesem Grund hat sich in Deutschland ein dritter Ansatz etabliert: das Veto-Anteils-Modell. In ihm wird das Unternehmen von Treuhand-, also Verantwortungseigentümer\*innen geführt, die über 99 Prozent der Stimmrechte verfügen. Sie sind eng mit dem Unternehmen verbunden, haben keine Rechte auf Gewinnbezug und können ihre Stimmrechte weder verkaufen noch weitergeben (Canon et al. 2020). Eine Stiftung, die auf Veto-Recht spezialisiert ist,

hält das übrige Prozent der Stimmrechte und legt im Falle einer Satzungsänderung, die Verantwortungseigentümer\*innen zu Vermögenseigentümer\*innen umschreiben soll oder gegen sonstige Prinzipien des Verantwortungseigentums verstößt, kurzerhand ein Veto ein (ebd.). In Deutschland übernimmt die *Purpose-Stiftung* die Umsetzung des Veto-Anteil-Modells. Um den Schwierigkeiten einer eigenen Stiftungslösung entgegenzuwirken, »hat die *Purpose-Stiftung* eine Stiftung gegründet, die sozusagen als Mittelsmann fungiert, die als ›Stiftung as a service‹ fungiert« (Interview *Purpose-Stiftung*). Zu den *Purpose-Unternehmen*<sup>1</sup>, mit denen die *Purpose-Stiftung* zusammenarbeitet, gehören produzierende Unternehmen aus der Ernährungswirtschaft oder der Modebranche, aber auch Dienstleistungsunternehmen und Tech-Start-ups.

#### EINE BEGRÜNDETE VERMUTUNG


Die Veto-Anteils-Lösung der *Purpose-Stiftung* ermöglicht es Unternehmen, das, wofür sie da sind, in ihrer Eigentumsform zu verankern. Diese Unternehmen sind in ihrer Sinnverfolgung nicht nur glaubwürdiger (Hensen 2020). Eine Unternehmung in Verantwortungseigentum ist »außerdem weniger anfällig für politische und wirtschaftliche Krisen« (Canon et al. 2020, S. 9), da der asset-lock »Liquiditätspolster« (Tönnemann 2020, S. 20) aufbaut, die als *organizational slack* auch in Krisen (Überschuss) Kapazitäten bilden. Zudem entscheiden sie und orientieren sich längerfristiger, da es keine kurzfristigen Renditeerwartungen gibt (Hensen 2020). Stiftungslösungen sind also im Vergleich zu

---

1 Im Folgenden werden die Begriffe *Purpose-Unternehmen* und *Unternehmen in Verantwortungseigentum* synonym verwendet, auch wenn es sich bei einzelnen Beispielen um Unternehmen mit Einzel- oder Doppelstiftungsmodellen unabhängig von der *Purpose-Stiftung* handelt.

anderen Eigentumsstrukturen stabiler, und die Unternehmen sind längerfristig gesichert (Thomsen et al. 2018). Daraus ergibt sich »eine höhere Überlebenschancenwahrscheinlichkeit in wirtschaftlich schwierigen Zeiten« (Hensen 2020, S. 170).

So berichtet auch die *Purpose-Stiftung* im Zuge der Corona-Pandemie davon, wie wenig anfällig die Unternehmen in Verantwortungseigentum für diese Krise waren. Bereits zu Beginn der Pandemie wurden Eindrücke gesammelt, die sich auch fast ein Jahr später bestätigten: »Die Unternehmen, mit denen wir ganz eng zusammenarbeiten, denen geht es allen nach wie vor gut« (Interview *Purpose-Stiftung*). Dies liegt zum einen daran, dass die Unternehmen einen erfolgreichen Umgang mit Liquiditätseingängen gefunden haben: »Wir wissen, dass wir gut durchkommen, weil wir so viele Rücklagen haben« (Interview *Purpose-Stiftung*). Zum anderen spielten dynamische Fähigkeiten eine Rolle. Die *Purpose-Stiftung* wurde diesbezüglich selbst aktiv und sammelte Beispiele für weitere, kreative Lösungen im Umgang mit der Krise: »Durch die Krisengeschichten wurde relativ schnell klar, [...] dass die alle überhaupt kein Problem hatten« (Interview *Purpose-Stiftung*):



»Ich war völlig baff, was da zurückkam, weil [...] ich hätte gerechnet mit vielleicht ein, zwei Antworten. Ich habe ja auch teilweise die CEOs und so angeschrieben. Und es haben, ich würde sagen, 70 Prozent haben, oder 80 Prozent haben geantwortet und alle hatten eine gute Story.« (Interview *Purpose-Stiftung*)

Da es den *Purpose-Unternehmen* inmitten der Krise und anders als dem Gros ökonomischer Organisationen gut ging, scheinen

sie über spezifische Kapazitäten und Fähigkeiten zu verfügen, die es ihnen ermöglichten, nicht nur zu reagieren, sondern auch zu gestalten. Welche Umstände und Fähigkeiten ermöglichten diesen Umgang? Welche Bewältigungsstrategien und welche neuen sozialen wie unternehmerischen Praktiken wurden von ihnen erprobt?

### DIE VERMUTUNG ÜBERPRÜFEN

Um systematisch und begründet nachvollziehen zu können, wie Unternehmen in Verantwortungseigentum Bewältigungsstrategien mit der Krise entwickeln konnten, wurden mithilfe rekonstruierender Interviews einerseits die Rahmenbedingungen ihres Handelns ergründet, andererseits die impliziten Routinen und Muster aufgedeckt, die den Umgang mit der Krise ermöglichten. Die Fähigkeiten, um die es dabei geht, sind nicht nur äußerlich erkennbar, sondern verankert in den Normen und den Routinen, den geschriebenen wie den ungeschriebenen Gesetzen einer Organisation (Ritter und Pedersen 2020). Sichtbar werden diese Strukturen in der kleinsten sozialen Einheit: der Praktik, also in den Vollzügen ihrer Verwirklichung. Als ein Zusammenspiel aus Handlung und Kommunikation, als materieller Umgang mit Körpern und Artefakten, als »ein Können, ein know how, ein Konglomerat von Alltagstechniken« (Reckwitz 2003, S. 289) spiegelt die Praxis das kollektive, implizite Wissen einer Gruppe wider. In Unternehmen zählen dazu unter anderem die alltäglichen Abläufe, Prozesse und Systeme der Entscheidungsfindung, die Umgangsweisen und die Kommunikation. Obwohl dies häufig starr erscheint, ist Praxis wandelbar und unberechenbar. Routinen werden in der »relativen ›Offenheit‹ für Misslingen, Neuinterpretation und Konflikthaftigkeit des alltäglichen Vollzugs«

(Reckwitz 2003, S. 294) unterbrochen und angepasst, zum Beispiel in Krisensituationen. Hier tritt das *Dynamische* der praktischen Fähigkeiten hervor. Die Unberechenbarkeit zeigt auf, ob die Praxis auch eine Fähigkeit bleibt – im Umgang mit dem Unbekannten, dem Neuen. Oder inwiefern die Fähigkeit darin besteht, auch im Dynamischen, im Unberechenbaren, die Praktiken zu wandeln und neue Wege zu suchen und zu finden, die nicht in der geschlossenen Wiederholung von alltäglichen Routinen und im Rückzug zu den Gewohnheiten des business-as-usual liegen.

Um die soziale Praxis der Krisenreaktion rekonstruieren zu können, wurden die unmittelbar Beteiligten in den *Purpose-Unternehmen* befragt. Durch das Wissen des internen Umgangs mit der Pandemie sind sie Expertinnen für den Kontext ihres Unternehmens. Die Befragung fand mit semi-standardisierten, Leitfadeninterviews statt und wurde mithilfe einer qualitativ-strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet.<sup>2</sup> Die Befragung der Expertinnen erfolgte in zwei Schritten: Zunächst wurde eine Mitarbeiterin der *Purpose-Stiftung* als Expertin zu Verantwortungseigentum in Deutschland interviewt. Im zweiten Schritt wurde ein Unternehmen in Verantwortungseigentum auf Empfehlung der *Purpose-Stiftung* ausgewählt und die Geschäftsführerin eines Versandhandels für Naturmode und Bioprodukte zu ihren Erfahrungen in der Corona-Krise interviewt. Beide Interviews dauerten circa 45 Minuten und wurden aufgrund der anhaltenden Pandemie-Situation digital als Videokonferenz durchgeführt.

---

2 Die Datenerhebung orientierte sich an Gläser und Laudel (2009), die Auswertung an Kuckartz (2016). Für eine genauere Beschreibung der Methode siehe Hochmann in diesem Band.

## Zerfallende Routinen

Das Corona-Virus hat seit Beginn der Pandemie im Dezember 2019 weite Teile des gesellschaftlichen Zusammenlebens zum Stillstand oder auf Distanz gebracht. Treffen von mehreren Personen durften nicht mehr stattfinden, ganz zu schweigen von Großveranstaltungen, Feiern, Konzerten und Konferenzen. Auch die *Purpose-Unternehmen* bekamen die Auswirkungen zu spüren, die das Virus veranlasste: »Das Verrückte war: Das gesellschaftlich-soziale Leben war geregelt – als Unternehmer war man relativ frei« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Diese Freiheit vereinfachte den Umgang mit der Situation jedoch nicht, sondern stellte vielmehr eine Herausforderung dar: »Da immer wieder den Weg zu finden, da nicht zu viel auch Durcheinander zu machen, [...] das war unsere Aufgabe« (Interview *Purpose-Unternehmen*). So musste die Organisation trotz fehlender Vorgaben den Überblick behalten, denn das Corona-Virus wirkte sich auf alle Ebenen der Wertschöpfung aus: vorgelagert wie nachgelagert, intern wie extern.

Auf der Ebene der vorgelagerten Wertschöpfungskette war besonders das Management der Lieferunternehmen betroffen. Die Partner\*innen in China bekamen die Pandemie zuerst zu spüren:


»Wir hatten die erste Begegnung im Januar. Weil wir nämlich ein Partnerunternehmen in China haben, mit dem wir gemeinsam [...] ein landwirtschaftliches Projekt haben [...]. Und die uns wirklich gesagt haben: ›Wir haben da was in China und wir müssen gerade schauen, dass wir unser Unternehmen nicht schließen müssen‹ [...]. Das ist eins der Unternehmen, denen auch zum Beispiel der





komplette nationale Markt zusammengebrochen ist.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Diese Entwicklung stellte das *Purpose-Unternehmen* direkt vor zwei Herausforderungen: einerseits die Notlage der Partner\*innen erkennen und dann angemessen mit ihnen kommunizieren und sie unterstützen zu können, andererseits auch die Bedeutung für die eigene Unternehmung verstehen und die Komplexität handhaben zu können. Denn die Irritation der Lieferkette führte auch zu Schwierigkeiten, die das Unternehmen selbst in seiner Geschäftstätigkeit einschränkte:



»Es wird schwieriger die Ware aus Asien her zu bekommen. [...] Es gibt bestimmte Industrien, die gibt es in Deutschland gar nicht mehr. Und da merkt man, egal wo man fragt, dieser globale Handel, auch über Schifffahrt [...] und auch das Fliegen ist einfach durcheinander und wir müssen gut gucken, wie wir da wirklich auch klarkommen.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Bei Lieferausfällen ergeben sich nicht viele Optionen: »Da muss man einfach wirklich schauen: Was ist die Alternative? Und das Verrückte ist ja: nachhaltig gibt es nicht so viele Alternativen« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Das Unternehmen musste frühzeitig die Einschränkungen erkennen und Handlungsoptionen ausloten. Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Anspruch an die Lieferbeziehungen des auf Naturmode und Bioprodukte spezialisierten Unternehmens. In Zeiten der Corona-Pandemie konnten und können die bewährten Verfahren der Qualitätssicherung – etwa Audits – nicht mehr realisiert werden:



»Das größte Problem im Moment [sind] diese Audits, die wir gemacht haben, [...] Sie können ja in die Länder gerade nicht reisen. Also, wir machen uns da schon große Sorgen, [...] da wirklich sicherzustellen, dass das, für was wir stehen, nämlich Transparenz und soziale Arbeitsbedingungen, dass das eben auch weiter bestehen bleibt.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Dabei bedarf es Kreativität, Ausdauer und Standhaftigkeit, um eigene Standards auch in Krisenzeiten einzuhalten und die Produktion aufrechtzuerhalten. Nun waren es aber nicht nur die erschwerten Lieferbedingungen, die für Unterbrechungen sorgten. Auch auf der *Ebene der internen Unternehmensabläufe* waren die Auswirkungen zu spüren, die das Virus veranlasste. Innerhalb des Unternehmens musste gewährleistet werden, dass alle Mitarbeitenden vor einer Infektion geschützt sind. Dies führte dazu, dass Meetings, Versammlungen und Geschäftsreisen abgesagt oder auf digitale Formate verschoben wurden: »Ich habe im Februar jemanden angerufen, der auch Kontakte nach Italien hat und die gesagt hat: ›Das könnt ihr umplanen. Das wird nicht möglich sein, dass ihr nach Italien kommt.« (Interview *Purpose-Unternehmen*).

Auch die *Purpose-Stiftung* musste Alternativen finden und berichtete von »einer Mitgliederversammlung, die wir eigentlich physisch machen wollten und die dann aber online machen mussten« (Interview *Purpose-Stiftung*). Neben den Reisen und größeren Versammlungen waren auch die alltäglichen Routinen im Büro betroffen: »Dann kam natürlich das Thema, dass die Schulen und Kindergärten zugehen und uns klar war, jetzt müssen wir der Mannschaft die Möglichkeit geben, [...] Homeoffice

machen zu können« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Schnelles Reagieren und eine flexible Umstellung der Arbeitsprozesse waren gefragt. Die Situation stellte eine Doppelbelastung für alle dar, die mittlerweile »seit einem Jahr im Homeoffice« (Interview *Purpose-Unternehmen*) arbeiteten und zusätzlich »die Belastung mit der Kindererziehung [...], Homeschooling und Kindergarten [haben]« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Etablierte Routinen mussten an die neuen Bedürfnisse und Anforderungen angepasst werden. Auch das Miteinander und die Zusammenarbeit im Unternehmen litten darunter, dass die Mitarbeitenden auf Abstand sein und aus der Distanz miteinander arbeiten mussten. Eine neue Herausforderung für das Management entstand: »Wie bleib' ich virtuell bei meinen Mitarbeitern? Wie finde ich da ganz neue Wege, trotzdem im Gespräch zu bleiben?« (Interview *Purpose-Unternehmen*).

Zusammenarbeit auf Abstand – das betrifft auch die nicht-digitalisierbaren Prozesse im Unternehmen. Insbesondere die »Logistik, die natürlich kein Homeoffice machen« (Interview *Purpose-Unternehmen*) kann, wurde der »latenten Gefahr« (Interview *Purpose-Unternehmen*) einer Infektion ausgesetzt. Die Herausforderung bestand darin, »sicherzustellen, dass einfach die Menschen auch wirklich den Abstand halten und [...] die Produktion einfach aufrechterhalten« (Interview *Purpose-Unternehmen*) werden kann. Produktion und Logistik waren auch bei den *Purpose-Unternehmen* die Bereiche, die am schnellsten von Kurzarbeit betroffen waren.

Die Einschränkungen der Pandemie im Unternehmen kamen am Ende auch bei den Kund\*innen an. Sie an die Kund\*innen

transparent und ehrlich zu kommunizieren, ist »die größte Herausforderung im Moment« (Interview *Purpose-Unternehmen*) – also in Zeiten, in denen die »Schreibtische überquellen von Kundenbeschwerden« (Interview *Purpose-Unternehmen*) und in denen nach Möglichkeiten gesucht wurde, »dass der Kunde uns das Vertrauen weiterhin gibt« (Interview *Purpose-Unternehmen*).


### Gelingende Verantwortung

In der Corona-Pandemie brachen für viele Unternehmen die Einnahmen sowie die Möglichkeiten der Produktion und des Handels weg. Sie reagierten mit Kostenreduzierungen: Mitarbeitende wurden entlassen oder mussten in Kurzarbeit gehen, Unternehmen mussten schließen und ihre Aktivitäten einstellen oder Aufträge und Bestellungen stornieren. *Purpose-Unternehmen* fanden hingegen Wege, auch in der Krise handlungsfähig zu bleiben. Wie reagierten sie auf die Pandemie? Welche Praktiken konnten neu entwickelt werden oder stellten sich als besonders resilient heraus?

#### NEUE GEWOHNHEITEN ENTSTEHEN


Aufgrund der Tendenz zur langen Frist von *Purpose-Unternehmen* sollte zwischen der *ersten Reaktion* auf die Krise und den *neuen Praktiken* zu ihrer Umgestaltung differenziert werden. Die erste Reaktion umfasste die schnellen, spontanen Aktionen, mit welchen die Krise in der Organisation thematisiert wurde. Aus diesen ersten Reaktionen konnten weitreichendere Lösungen auf Ebene der Partnerschaften, der Mitarbeitenden und der Kundschaft gefunden und etabliert werden. Bei den untersuchten *Purpose-Unternehmen*

wurde als erste Reaktionen zu Beginn der Pandemie ein Krisenstab oder Krisenrat etabliert, der über das weitere Vorgehen beriet. Je nach Unternehmen wurde dieser auf der Ebene der Führung oder der Mitarbeitenden eingerichtet. Die Geschäftsführerin des Naturmodelabels erzählt:



»Ab da gings dann eigentlich Schlag auf Schlag. Wir saßen täglich zusammen im ersten halben Jahr, um der Situation einfach Herr zu werden und uns einfach Gedanken zu machen, was das eigentlich heißt für das Unternehmen und welche Konsequenzen das hat.«  
(Interview *Purpose-Unternehmen*)

Durch den Krisenstab war die Organisation in der Lage, die Herausforderungen intern zu thematisieren, einzuordnen und zu bewerten. In einem anderen Purpose-Unternehmen fand sich rasch eine Gruppe von Mitarbeitenden zusammen, welche die dringendsten Angelegenheiten diskutierte:



»Alle zusammen haben gesagt: Wir müssen etwas machen. Wie können wir überleben? Und dann hat sich direkt so ein kleiner Rat gegründet, hat sich überlegt: Wie sollen wir das machen? Und hat das vorgeschlagen.« (Interview *Purpose-Stiftung*)

Im Krisenrat konnten schnell alle Stimmen gehört, Fragen geklärt und gemeinsam Ideen gesammelt werden. Der nächste Schritt in der direkten Krisenbewältigung betraf die Kommunikation. Sowohl an die Mitarbeitenden als auch an die Kundschaft wurden neue Kanäle zur Kommunikation eingerichtet, um transparent über die aktuelle Situation zu berichten: »Weil es dann einfach so auch schnell auf schnell ging, [... war] für uns das Schnellste eigentlich,


regelmäßig Newsletter [an die Mitarbeitenden] rauszuschicken« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Für die Kundschaft wurden neue FAQ und Informationsbanner auf der Webseite eingerichtet. Anschließend ging es dann darum, die Lage umfassend, statt nur kleinteilig einzuschätzen. Das Versandhandelsunternehmen entschied sich, eine Risikoanalyse durchzuführen:

»Das Spannende war, dass man relativ schnell [...] gesagt hat: Lass uns jetzt mal eine Risikoanalyse machen. [...] Was sind denn die Szenarien, die jetzt alle eintreten können? Weil ganz am Anfang bis heute, wir wissen nicht, wie das jetzt mit der Mutation wird. Die Szenarien können eintreten, und lasst uns die mal durchgehen [...]. Ich denke, das hat uns ziemlich viel Sicherheit gegeben.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

So konnte die Organisation Unsicherheiten einschätzen, die Komplexität der Situation reduzieren und sich auf die möglichen Entwicklungen einstellen. Auch ein weiteres produzierendes Purpose-Unternehmen aus der Textilbranche prüfte von Beginn an das Risiko der Situation und stellte fest: »Egal, was passiert, wir können zwei Jahre überleben, ohne Kredite aufnehmen zu müssen oder ohne irgendwen entlassen zu müssen« (Interview *Purpose-Stiftung*). Die eigene Betroffenheit in der Krise wurde eingeschätzt, womit Unsicherheit abgebaut und neue Handlungsräume aufgetan wurden. Ein wichtiger Teil der *ersten Reaktion* beinhaltete somit dreierlei:


- die Bildung eines Krisenrates oder -stabes
- die Prüfung der Gesamtsituation
- die interne sowie externe Kommunikation

Aus den ersten Reaktionen auf den Schock der Pandemie konnte sich eine *neue Praxis* in Bezug auf die Partnerschaften und in Bezug auf die Mitarbeitenden bilden. In den Krisenstäben wurde reflektiert, was während der Krise als bewahrenswert galt und welche Routinen angepasst werden mussten. Bewahrenswert waren zum Beispiel die Beziehungen zu den Lieferunternehmen und Partner\*innen. Andere Unternehmen waren nicht in der Lage, die Beziehungen aufrecht zu erhalten. Das *Purpose-Unternehmen* konnte hingegen seine Beziehungen zu den Partner\*innen verstärken:



»Wir haben einen Bereich Lieferantenmanagement, aber auch eben Beschaffung. Und die haben angefangen, wirklich sehr engmaschig mit unseren Lieferanten auch im Gespräch zu bleiben. Und zu sagen: Wie ist die Situation bei euch?« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Die Organisation hatte die Kapazitäten, den Austausch zu intensivieren und Unterstützung anzubieten. Die zentrale Frage lautete: »Wo können wir unseren Partnern entgegenkommen?« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Dies beinhaltete dann zum Beispiel, »dass wir eben keine Ware storniert haben, sondern gesagt haben: Produzieren, und wir gucken, wie wir dann miteinander klarkommen« (Interview *Purpose-Unternehmen*). So konnten »mit den Lieferanten gute Möglichkeiten« (Interview *Purpose-Unternehmen*) und Kompromisse gefunden werden:



»Wir waren dann halt in der guten Situation, dass wir bei Textil sagen konnten: Wir werden die Ware verkaufen. [...] Wir haben natürlich vielleicht gesagt: Wir wissen noch nicht, ob wir

nachordern können. Oder: Bitte schneidet mal den Stoff noch nicht komplett auf. Oder: Splittet mal eine Lieferung.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Das Unternehmen konnte souverän entscheiden, jene Partner\*innen zu unterstützen, die selbst von den Auswirkungen der Pandemie stark betroffen waren. Solidarität entlang der Wertschöpfungskette intensivierte sich. Das *Purpose-Unternehmen* konnte seinen Lieferunternehmen »als Partner international beiseite« (Interview *Purpose-Unternehmen*) stehen. Die *Purpose-Stiftung* berichtet von einem anderen *Purpose-Unternehmen*, welches seine Verantwortung in der Aufforstung von Wäldern sieht und diese Probleme ähnlich lösen konnte:

»Die haben ja so Baumpflanzprojekte überall auf der Welt. Also die Projekte pflanzen die Bäume für die. Und da war sofort klar, wir finanzieren die, egal, ob die gerade Bäume pflanzen können oder nicht. Die sollen ja überleben.« (Interview *Purpose-Stiftung*)


Ein unterstützendes, »vertrauensvolles und transparentes Partnermanagement« (Interview *Purpose-Unternehmen*) wurde somit auch in der Krise als bewahrenswert eingestuft und bedurfte keiner langen Aushandlungsprozesse, sondern wurde als selbstverständlich angenommen.

Von der Intensivierung der Partnerschaften und Kooperationen profitierten nicht nur die Lieferunternehmen und Partner\*innen. Die Beziehungen kamen auch den *Purpose-Unternehmen* in der Krisenbewältigung zugute. Eines konnte zum Beispiel durch die bestehende Vernetzung mit anderen *Purpose-Unternehmen*





in der Krise aufgefangen werden. Dabei handelte es sich um ein Ladengeschäft, welches zur Pandemie schließen musste. Ein reiner Online-Händler stellte diesem Unternehmen einen Online-Shop zur Verfügung, sodass »dieser Händler seinen Handel online abwickeln [konnte], weil allein, hätte er das nicht gekonnt« (Interview *Purpose-Stiftung*). Auch das interviewte Versandhandelsunternehmen intensivierte seine Beziehungen mit Kooperationspartner\*innen. Da Geschäftsreisen zunehmend unmöglich wurden, waren sie für die Sicherung von sozialen und ökologischen Standards bei ihren Lieferunternehmen auf die *Fair Wear Foundation* angewiesen:



»Weil da sind wir in Indien, da sind wir in China, da sind wir auch mal sicherlich in Osteuropa, [...] und dort war relativ auch schnell klar, dass die [*Fair Wear Foundation*] uns damit unterstützen und dass wir dort auch wirklich Flagge zeigen und sagen: Hey, Corona heißt nicht, dass ihr jetzt wieder Überstunden fahrt, dass [...] das, was wir uns da erarbeitet haben, auf einmal null und nichtig ist [...] und versuchen, da einfach wirklich in Kontakt mit unseren Partnerunternehmen auch zu bleiben, um da wirklich sicherzustellen, dass das, für was wir stehen, nämlich Transparenz und soziale Arbeitsbedingungen, dass das eben auch weiter bestehen bleibt. Und sind da wie gesagt auch mit der *Fair Wear Foundation* im engen Austausch, um immer wieder zu gucken: Was können wir da tun?« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Das Unternehmen verfügte einerseits über Kapazitäten, auch in der Krise auf die Partner\*innen zu achten und Handlungsoptionen zu suchen. Andererseits konnte es Hilfe von Partner\*innen annehmen. Kooperation ist damit gelingende Praxis in beide Richtungen.


Desweiteren scheint die Zusammenarbeit auch für den Erfolg interner Prozesse ausschlaggebend zu sein. Den Mitarbeitenden wurde für individuelle Lösungen Raum gelassen, um den Anforderungen von Homeoffice – teilweise in Kombination mit Kinderbetreuung – gerecht zu werden:

»Mitarbeiter mit Kindern, die konnten halt von sechs bis neun arbeiten und von mir aus nochmal von zehn bis zwölf nachts. Also wirklich frei die Arbeitszeiten mit der einzigen Maßgabe: Ihr müsst im Team klarkommen. Sprecht euch im Team ab, wie ihr es geregelt bekommt.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

So konnten in den Teams »flexiblere Arbeitszeitmodelle« (Interview *Purpose-Unternehmen*) ausgehandelt und etabliert werden, die den Mitarbeitenden halfen, einen guten Umgang mit der Pandemie zu finden. Dafür ausschlaggebend sind die Fähigkeiten, sich gegenseitig abzusprechen und Verständnis füreinander aufzubauen. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, die zunächst auf Kurzarbeit und Entlassungen setzen mussten, wurde in dem *Purpose-Unternehmen* darauf geachtet, dass alle die Arbeit behalten konnten:

»Wir hatten zum Beispiel Mitarbeiter im Elsass. Die durften wochenlang nicht zu uns kommen. Und dann hat man natürlich Lösungen gefunden, wie kommen wir damit klar, damit die keinen unbezahlten Urlaub nehmen müssen. Und da haben wir teilweise sehr individuelle Lösungen gefunden.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Die Beschäftigung der Mitarbeitenden hatte Priorität und Entlassungen waren keine Option. Bei der konkreten Umsetzung war die Organisation fähig, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen und sich Zeit für die individuelle Lösungsfindung zu nehmen. Auch die Logistik, die nicht im Homeoffice war, wurde während der Pandemie solidarisch unterstützt. So wurde bei dem Versandhandelsunternehmen »wirklich erstmalig in der Geschichte des Unternehmens« (Interview *Purpose-Unternehmen*) von einem Ein-Schicht-System in ein Zwei-Schicht-System gewechselt. Damit konnten einerseits die Mitarbeitenden geschützt und andererseits die Unternehmensprozesse weiterhin durchgeführt werden. Zusätzlich wurde versucht, die Belastung durch die Maßnahmen zum Infektionsschutz und durch die steigende Nachfrage im Versandhandel im Zuge der geschlossenen Läden so gering wie möglich zu halten. So wurde zum Beispiel während der Pandemie das EDV-System umgestellt, was »so ein bisschen Operation am offenen Herzen« (Interview *Purpose-Unternehmen*) war und auf die Fähigkeit und Bereitschaft zu tiefgreifendem Wandel verweist. Um hier eine Überbelastung der Mitarbeitenden zu vermeiden, wurden Lösungen und Ansätze gefunden, die mitunter Rentabilitätsersparungen entgegenstehen:



»Wir versuchen die Nachfrage [...] ein bisschen auch anzupassen an die Zeiten, wo wir gerade umstellen, wo Mitarbeiter in neue Prozesse angelernt werden müssen. Und haben eben auch ein, zwei Werbeaktionen nicht gemacht. [...] Damit wir wirklich Luft haben für diesen großen einschneidenden Prozess und haben dann wirklich erst step-by-step wieder angepasst.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Aktuelle Anforderungen anzuerkennen und dynamisch auf sie einzugehen, half auch während der Pandemie, Arbeits- und Geschäftsprozesse umzugestalten. Mit finanziellen Engpässen wurde je nach *Purpose-Unternehmen* unterschiedlich umgegangen. In einigen mussten die Mitarbeiter\*innen in Kurzarbeit gehen, und es wurden Lösungen gesucht, die Situation für alle Beteiligten zu erleichtern: »Wir haben Kurzarbeitergeld – aber ich denke, das haben einige gemacht – einfach auch ein bisschen freiwillig aufgestockt nach bestimmten Regularien, dass es auch sozialverträglich ist« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Die Purpose-Stiftung erzählt von einem Geschäftsführer aus der Textilbranche:

»Der hat sich überlegt: Wenn die jetzt alle nur 60 Prozent kriegen, weil Kurzarbeit ja 60 Prozent ist, da verdienen die nicht genug, da können die ihre Kredite nicht abbezahlen. [...] Ich weiß nicht, was man verdient auf dem Workfloor bei so einem Textilunternehmen. Deswegen hat er sich hingesetzt, hat so einen Zettel geschrieben: [...] Die Firma zahlt allen statt 60 Prozent, zahlt die Firma 80 Prozent. [...] Und wenn das länger als X Wochen geht, dann kriegt sogar jeder 90 Prozent.« (Interview *Purpose-Stiftung*)

Von Seiten der Geschäftsführung konnte sowohl der finanzielle Bedarf der Mitarbeitenden erkannt als auch Abhilfe geschaffen werden. Bei einem kleineren Hersteller war es genau andersherum, und die Mitarbeitenden setzten sich für die Überbrückung eines finanziellen Engpasses des Unternehmens ein:

»Die haben dann einfach gesagt: Jeder im Unternehmen darf jetzt entscheiden, wie viel vom Gehalt, er oder sie jetzt gerade





bekommen möchte. Das war dann vielleicht im April oder so und was er in der Zukunft erst kriegen kann. Das heißt, jeder kann überlegen: Ok, wie viel brauche ich jetzt gerade für's zum Überleben? Dann wird mir nur der Teil ausgezahlt und alles andere kriege ich dann später [...]. Innerhalb von wenigen Tagen hatten sie diesen Prozentsatz, den sie erreichen mussten, um sich zu finanzieren, [...] weil alle gesagt haben: Ja, überhaupt kein Problem!« (Interview *Purpose-Stiftung*)

Die Möglichkeit der Mitarbeitenden, sich abzusprechen und individuell zu entscheiden, ließ neue Handlungsoptionen zu. So konnten sowohl Lösungen der Geschäftsführung dafür gefunden werden, Mitarbeitende nicht zu entlassen, sondern sie zusätzlich finanziell zu unterstützen, als auch Lösungen von Seiten der Mitarbeitenden, dass das Unternehmen einen Zeitraum der Krise finanziell überstehen kann.

Die Corona-Krise belegt: *Purpose-Unternehmen* können auch in krisenhaften Verhältnissen souverän handeln und Lösungen für den Umgang mit der Krise finden. Sie übernehmen Verantwortung: Für das weitere Bestehen des Unternehmens, für sozialökologisch faire Bedingungen in den Lieferketten, für ihre Partnerschaften, für die Mitarbeitenden. Warum konnten die *Purpose-Unternehmen* so handeln, wie sie gehandelt haben? Welche Fähigkeiten liegen der neuen Praxis zugrunde?

#### BEFÄHIGT DURCH UNABHÄNGIGKEIT, HALTUNG UND VERTRAUEN

Drei miteinander zusammenhängende Fähigkeiten ermöglichen es *Purpose-Unternehmen*, in einer Krise souverän zu gestalten

und sich dynamisch dafür zu befähigen. Sie können je nach Organisation verschiedentlich ausgeprägt sein und ausgelebt werden. Dennoch sind sie in all den Unternehmen in Verantwortungseigentum angelegt. Die erste ist offensichtlich und an ihren institutionellen Rahmen geknüpft: die Fähigkeit, unabhängige Entscheidungen zu treffen. Die anderen zwei ergeben sich aus der Purpose-Kultur: die Fähigkeiten, Haltung zu zeigen und zu vertrauen.

**Die Fähigkeit, unabhängige Entscheidungen zu treffen:** Der rechtliche Rahmen der Unternehmen in Verantwortungseigentum befähigt die Entscheidungsträger\*innen der Unternehmen, unabhängig Entscheidungen treffen zu können. Diese Unabhängigkeit in der Entscheidungsfindung besteht aus zwei Aspekten: der Unabhängigkeit von finanziellen Zwängen und der Unabhängigkeit von der Beeinflussung durch externe Akteur\*innen. Ersteres liegt darin begründet, dass die rechtliche Regelung verhindert, dass die Unternehmen unkontrolliert Geld ausschütten, etwa um Renditen an Investor\*innen und Gesellschafter\*innen auszuzahlen. Stattdessen werden alle Gewinne wieder in das Unternehmen reinvestiert oder gespendet, was über die Zeit zur finanziellen Stabilität beiträgt.

»Die haben so viele Rücklagen aufbauen können in den letzten Jahren. [...] Das ist ein uraltes Familienunternehmen, was jetzt in Verantwortungseigentum ist. Aber die können sich das einfach leisten, weil kein Investor oder keine Familie irgendwie Geld rausgezogen hat.« (Interview *Purpose-Stiftung*)



Das Konstrukt des Verantwortungseigentums gewährleistet eine nachhaltige finanzielle Basis, sodass das Unternehmen auch in Krisenzeiten bei besonderem Kostendruck handlungsfähig bleibt. Entscheidungen können innerhalb der Organisation zwar nicht frei von finanziellen Kriterien, aber doch unabhängig von unausweichlichen Kostenzwängen getroffen werden. Dies hängt zusammen mit dem zweiten Faktor: der Unabhängigkeit von externen Akteur\*innen.

In Unternehmen, die sich selbst gehören, sind nur die Menschen stimmberechtigt, die mit dem Unternehmen verbunden sind. Langfristige Entscheidungen unabhängig finden zu können, ist deswegen möglich, »weil kein Druck von Investoren jeden Tag deine Entscheidungen beeinflusst« (Interview *Purpose-Stiftung*). Bezüglich des Aufforstungsprojektes heißt das exemplarisch: das Purpose-Unternehmen »konnte sich das leisten, weil die gesagt haben: Wir wollen die unterstützen. Und kein Investor konnte sagen: Oh nein, ihr dürft aber jetzt nicht, ihr müsst mir ja das Geld ausschütten« (Interview *Purpose-Stiftung*). Die Möglichkeiten der »Steuerung eines Unternehmens aus einem ganzheitlichen Blick und nicht aus einem Rendite- und Profitmaximierungsgedanken« (Interview *Purpose-Unternehmen*) ermöglichte einen neuen Handlungsspielraum:

»Ich hatte immer das Gefühl, ich kann mit gesundem Menschenverstand handeln und muss jetzt nicht im nächsten Quartal oder im nächsten Halbjahr einen Bericht abgeben, der da heißt: Trotz Corona-Krise haben wir unserem Nachfragezuwachs [...] auch zu hundert Prozent in Umsatz umgesetzt.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Mit gesundem Menschenverstand zu handeln, bedeutet Entscheidungen treffen zu können, die für die Organisation und ihre Beteiligten nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial und ökologisch richtig sind. Statt nur Zahlen zu fokussieren, kann der Blick zu anderen Feldern wandern, zu den Mitarbeitenden oder zu den Partnerschaften:

»Das ist auch was, was Sie machen können, wenn Sie wissen: Ich muss dieses Jahr nicht [...] den Mega-Umsatz machen, weil online in Corona alle Unternehmen um soundso viel Prozent wachsen, sondern das oberste Ziel war, dass wir alle gesund, heil und überlebend durch diese Krise durchkommen.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Die Organisation ist in der Lage, sich zu fragen: Was wollen wir erreichen? Wie verändern sich unsere Ziele in Extremsituationen wie einer Pandemie? Das Ziel der Unternehmung ist nicht festgeschrieben, sondern der Fokus kann verschoben werden, wie zum Beispiel, wenn die Gesundheit der Mitarbeitenden zur obersten Priorität wird. Die Zielsetzungen und Lösungsvorschläge konnten somit innerhalb des Unternehmens unabhängig von externen Einflüssen entwickelt werden. Und das mit Erfolg:

»Wir haben immer wieder gute Lösungen für uns gefunden und auch eine Einigkeit. Aber ich denke, wir konnten das halt unter uns regeln. Da kam jetzt nicht noch, sag ich mal, jemand, der die Situation im Unternehmen gar nicht kennt, sondern nur von außen auf die Zahlen guckt, den gibt es ja nicht.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)



Damit wird klar: Sowie der Druck der kurzfristigen Profitsteigerung genommen ist, können Entscheidungen unabhängiger, langfristiger und im Interesse des Unternehmens sowie der Stakeholder\*innen getroffen werden.

**Die Fähigkeit, Haltung zu zeigen:** Ein rechtlicher Rahmen allein führt nicht automatisch zu langfristigen, verantwortungsvollen Entscheidungen: »Du kannst die Eigentumsform ändern, aber alles andere beibehalten, dann ändert sich nichts« (Interview *Purpose-Stiftung*). Der Umstand, Entscheidungen im Interesse des Unternehmens zu fällen, ergibt sich aus der Fähigkeit, Haltung zu zeigen. Sie liegt in den expliziten Zielsetzungen und dem impliziten Selbstverständnis des Unternehmens. Es ist auffällig, dass sich die *Purpose-Unternehmen* den durch die Unabhängigkeit des Verantwortungseigentums geschaffenen Raum nehmen und ausfüllen: »Wir sind für die Stakeholder da und nicht für die Shareholder« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Unternehmen, die sich selbst gehören, sind ihre eigenen Shareholder\*innen, sodass in der Abkehr vom Shareholder-Value zugleich sich die Fähigkeit zur Selbstbegrenzung kundtut. Diese Haltung ist die Unternehmenskultur. Sie wird auch auf der Führungsebene kultiviert, indem offene, flexible Strukturen in der Kommunikation und im Austausch gewährleistet werden. Sie ermöglichen es, auf neue Situationen und Bedürfnisse dynamisch eingehen und die erforderlichen Kompetenzen herausbilden zu können:

»Ich glaube, das Ziel ist dann auch gemeinsam eine gute Lösung zu finden. Und wir haben uns eben sehr viel Zeit für solche Diskussionen gelassen und auch sehr viel Zeit, Verständnis füreinander zu entwickeln.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Das besondere Miteinander stellt eine weitere Bedingung des Gelingens dar. Die Mitglieder der Organisationen werden nicht »als Mittel zum Zweck betrachtet, sondern als ganze Menschen, die auch Probleme und auch Schwierigkeiten [...] haben, die sich da aber ganz einbringen können« (Interview *Purpose-Stiftung*). Statt als Unternehmenskapital begegnen sich die Mitarbeiter\*innen kollegial und solidarisch, da ihre Tätigkeiten an einem gemeinsamen Sinn orientiert sind:


»Wenn Ihnen jemand gegenübersteht in Fleisch und Blut, ich sag es Ihnen jetzt mal, wenn da der Logistikleiter und der Kundenserviceleiter Ihnen gegenüberstehen und sagen: Wie soll ich es machen? [...] Dann sitzen Sie gemeinsam in einem Boot [...] das Ziel ist dann auch gemeinsam eine gute Lösung zu finden.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Diese Haltung im Unternehmen ermöglicht einen Umgang mit Problemen, der bei der Lösungsfindung alle Beteiligten teilhaben lässt. Diese Befähigung in Krisenzeiten ist reziprok und überschreitet Hierarchien. Alle Mitarbeitenden sind engagiert und übernehmen Verantwortung: »Die haben sofort mitgeschwungen, haben das auch möglich gemacht. Haben das auch in ihren Teams geklärt« (Interview *Purpose-Unternehmen*), und »da hat jeder gesagt: OK, ich mache mit und ich tu meins. Ich merke aber auch die Flexibilität, die mir entgegengebracht wird, die weiß ich dann auch zu schätzen und gebe dann eben auch meinen Teil« (Interview *Purpose-Unternehmen*). Solidarität und achtsamer Umgang miteinander sind im ökonomischen Kontext nicht selbstverständlich: »Das ist super ungewöhnlich, [...] dass die Menschen da so super schnell sagen: Ja, kein Problem!«



(Interview *Purpose-Stiftung*). Diese Fähigkeit, sich mit Haltung und verantwortungsstark Tag für Tag im Arbeitskontext einzubringen, kann nicht in jedem Unternehmen gelebt werden. Sie hängt eng und wechselseitig damit zusammen, einander vertrauen zu können.

**Die Fähigkeit, zu vertrauen:** Vertrauen befähigt. Unternehmen in Verantwortungseigentum zeichnet ein Vertrauen aus, das im wirtschaftlichen Kontext nur selten vorkommt. Vertrauen ermöglicht Kooperation und Unterstützung und ist in der Corona-Krise auf zwei Ebenen ersichtlich. Erstens vertrauen sich die *Purpose-Unternehmen* untereinander:



»Also wenn man jetzt sich mit den anderen Purpose-Unternehmen trifft, dann weiß man: Den kann man vertrauen. Die werden uns jetzt nicht ausnutzen, wenn sie jetzt eine Stelle finanzieren und dann reißen die sich die Person nicht einfach unter den Nagel. Man weiß direkt, worüber man spricht. Es gibt keine Startschwierigkeiten in dem Bezug. [...] Man trifft sich auf Augenhöhe, es gibt direkt so ein Urvertrauen in den anderen.«  
(Interview *Purpose-Stiftung*)

Die *Purpose-Unternehmen* können einander vertrauen, weil sie alle die gemeinsame Basis des Verantwortungseigentums haben und daher voneinander wissen: Sie handeln nicht aus Opportunismus und Profitinteressen heraus. Dieses Vertrauen in den Anderen ermöglicht und vereinfacht Kooperation und damit auch, kreative Lösungen inmitten einer Krise zu gestalten: »Die sind auch alle eigentlich total stolz meistens darauf [...] wie sie es gemacht haben. Das heißt, die erzählen auch gerne darüber und geben auch gerne ihr Wissen weiter« (Interview *Purpose-Stiftung*). Im Kontext

des Verantwortungseigentums gilt ein Wissensvorsprung nicht unbedingt als ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Er wird mit Unternehmen, die ein ähnliches Ziel haben, gerne geteilt, um einander zu stärken, nicht zu schwächen. Exemplarisch zeigt sich dies an der partnerschaftlichen Befähigung im Aufbau des oben genannten Online-Shops.


Die zweite Ebene des Vertrauens besteht innerhalb der Organisation zwischen den Mitarbeitenden. Sie eröffnet neue Möglichkeitsräume der gegenseitigen Befähigung. So gelangen beispielsweise die oben angeführten Abstimmungen zur Aufstockung des Kurzarbeitergeldes in kürzester Zeit, weil Unternehmensführung und Betriebsrat sich gegenseitig vertrauten:

»Und normal ist ja der Betriebsrat immer gegen das Management. Das ist immer so ein Kampf. Und er [der CEO] sagte auch, in seiner Firma ist das so: Der Betriebsrat weiß, dass das Management immer im Interesse der Mitarbeiter arbeitet und niemals nur im Interesse des Profits. Und deswegen ist es ein super Verhältnis zwischen Betriebsrat und ihm.« (Interview *Purpose-Stiftung*)

Das Wissen, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und einander vertrauen zu können, ermöglicht eine verbesserte Kommunikation und schnellere, flexiblere Entscheidungsfindung. In einem anderen Fall ging es um die Etablierung von flexibleren Arbeitszeiten für einen Mitarbeiter, der persönlichen Verpflichtungen nachkommen musste:


»In dem Fall war das, der Kollege konnte einfach sagen: Ich arbeite jetzt heute ein bisschen weniger und ich arbeite vor allem nachts.





Oder: Oh ich muss jetzt ganz kurzfristig dahin. Das war alles überhaupt kein Problem, weil die Kollegen gesagt haben: Ja, klar, das ist super wichtig, wir covern gerne für dich. Wir übernehmen gerne deine Aufgaben. [...] Ja, auch so ein Vertrauen in den Menschen gibt. [...] In anderen Firmen wird dann vielleicht gesagt: Ja, aber der will ja nur Urlaub nehmen. Oder der will ja nur frei feiern. Da gibt es [... häufig] so ein Misstrauen. Ich glaube, bei Verantwortungseigentum ist direkt so eine andere Basis.«  
(Interview *Purpose-Stiftung*)

Dieses Vertrauen zwischen den Mitarbeitenden eines *Purpose-Unternehmens* ermöglicht einen anderen, einen solidarischeren Umgang miteinander, sodass gemeinsame Lösungen gefunden werden. Auch die Geschäftsführerin des Versandhandelsunternehmens beschreibt einen sehr hilfsbereiten und vertrauensvollen Umgang der Mitarbeitenden während der Corona-Pandemie:



»Zu erleben, [...] dass wir in der Lage sind, [...] das möglich zu machen und jeder auch den Willen hatte [...]. Wir waren in Videokonferenzen, wo wir uns wirklich gegenseitig [gesagt haben]: Dann drück doch mal den Button. Keiner wurde angemockert [...]. Sondern: Hey, hast du den Button schon mal gesehen? Guck mal. Oder wie sieht denn dein Bildschirm aus? Ah, in remote sieht dein Bildschirm anders aus. Warte mal, ich kann es mir vorstellen. Also es einen unheimlichen Zusammenhalt gegeben [hat].« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Es ist eine Fähigkeit, auch in Extremsituationen und unter Druck Verständnis und Geduld aufzubringen, ein empathisches Umfeld

zu schaffen und gemeinsames Lernen zu ermöglichen. Sie schafft Raum für neue Ideen und Lösungen. Eine Eigenschaft, die dem Unternehmen während der Corona-Pandemie zugutekam.

Durch die drei Fähigkeiten des unabhängigen, verantwortungsstarken und vertrauensvollen Handelns *können* Purpose-Unternehmen Lösungen auch in Krisenzeiten finden. Auf den ersten Blick *dürfen* sie so handeln, weil es die juristische Institution des Verantwortungseigentums erlaubt. Doch bei genauerem Hinsehen ist dieses *Dürfen* auch in der Praxis der beteiligten Menschen, im Umgang miteinander, im Setzen von Zielen und in der gegenseitigen Befähigung verankert. Die Praxis, anderes, andere und sich selbst zu halten, einander zu vertrauen, wird durch die institutionelle Sicherheit möglich, die davor schützt, durch Opportunismus und Profitmaximierung korrumpiert zu werden.

### Wie wollen wir wirtschaften?

Unternehmen in Verantwortungseigentum konnten Lösungen in der Krise finden, um keine partnerschaftlichen Beziehungen aufzugeben oder Mitarbeitende entlassen zu müssen. Sie konnten und durften diese Entscheidungen treffen, weil es ihnen einerseits rechtlich möglich war, unabhängige und nachhaltige Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Andererseits ermöglichten vertrauensvolle Beziehungen sowie explizite und implizite Zielsetzungen im Unternehmen, Lösungen zu imaginieren und umzusetzen, die nicht auf die Sicherung oder Steigerung von Gewinnen abzielten. Doch birgt diese

Geschichte des Gelingens das Potenzial, die heutige Wirtschaft zu transformieren?

Der gesellschaftlich zunehmend artikulierte Wunsch nach einer sozialökologischen Transformation zielt auf einen »Übergang zu einem [...] neuen Typ ressourceneffizienter, umweltkompatibler, nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung, sozialer Teilhabe, demokratischer Bürgerbeteiligung und sozialer und humaner Lebensqualität« (Reißig 2015, S. 6) ab. Dieser mehrdimensionale und komplexe Wandel bedarf der Veränderung heutiger »Strukturen, Institutionen, kulturelle[r] Deutungsmuster und Lebensweise[n]« (ebd., S. 3). Damit ist »Transformationen immer und zuerst mit dem Handeln von Menschen verbunden« (ebd., S. 14). Dieses Handeln – und nicht lediglich die Kritik an bestehenden Verhältnissen – treibt gesellschaftliche Veränderung voran (Hochmann 2018). Veränderung, oder Transformation, ist also an das Handeln der Akteur\*innen gebunden, die im Performativen die Fähigkeit des Veränderns, die Transform-Abilität – »the capacity to create untried beginnings« (Westley et al. 2011, S. 763) – entwickeln. Es geht um »sinnsuchende, puzzle-lösende, gestaltende und erzählende Akteure« (Göpel 2018, S. 3), die als Beteiligte die Fähigkeit besitzen, »to imagine futures that are not based on hidden, unexamined and sometimes flawed assumptions about present and past systems [...] allowing us to experiment with novel frames for imagining the unknowable future« (Hackmann und Moser 2013, S. 69). Diese experimentelle Praxis hat keinen determinierten Ausgang, sondern stellt einen Suchprozess nach alternativen, ökologisch und sozial nachhaltigeren Wegen dar (Reißig 2015).


Die »revolutionäre« (Interview *Purpose-Stiftung*) Form des Verantwortungseigentums ist ein solcher experimentierender Suchprozess: kontingent und fragend. Die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie belegen, dass *Purpose-Unternehmen* nicht nur Eigentum neu denken, sondern auch Wirtschaft umdenken. Wenn die Vorstellung des Opportunismus dem Prinzip der Solidarität weicht, kann Kooperation nach innen und außen entstehen, die für eine – gewöhnlich von Wettbewerb, Opportunismus und Konkurrenz bestimmte – Wirtschaft neu ist. Die beteiligten Akteur\*innen fühlen sich gemeinsam verantwortlich.

Dieses neue Selbstverständnis, sich untereinander beiseitezustehen, leben *Purpose-Unternehmen* nicht nur in Krisenzeiten. Sie konnten die Erfahrung der Kooperation bereits vor der Corona-Pandemie machen. Die *Purpose-Stiftung* legt großen Wert darauf, die Unternehmen untereinander zu vernetzen und eine »community« (Interview *Purpose-Stiftung*) aufzubauen: »Da sind auch schon tolle Beispiele entstanden, [...] wo der eine dem anderen helfen konnte« (Interview *Purpose-Stiftung*). So entstand etwa durch eine Veranstaltung der Stiftung der Kontakt und anschließend die Kooperation zweier Unternehmen, bei der das eine dem anderen »im sehr großen Stil Verpackungsmaterial zuliefern« (Interview *Purpose-Stiftung*) konnte. In einem anderen Fall ging es um die Finanzierung eines unternehmensübergreifenden Erklärvideos zu Verantwortungseigentum. Die *Purpose-Stiftung* übernahm die Umsetzung des Films, die Finanzierung kam solidarisch aus dem Netzwerk: »Lasst uns mal schauen, wie wir das zusammen finanzieren können. [...] Dann sagen alle: Ok, super, ich würde gerne mitfinanzieren. Oder: Nein, bei uns passt das im Moment finanziell nicht rein. [...] Die Gruppe stützt sich da selbst« (Interview *Purpose-Stiftung*).



Das neue Selbstverständnis der Wirtschaft von morgen hängt an der Eigentumsfrage. Organisationen, die sich selbst gehören, können sich selbst zu Solidarität und Kooperation befähigen. Diese Aspekte der Selbstermächtigung, Gemeinschaftsbildung und partnerschaftlichen Befähigung machen sie zu Akteur\*innen des Wandels, zu »transformativen Unternehmen« (Pfriem et al. 2015, S. 18).

Diese neuen kooperativen, solidarischen und sinnbezogenen Wirtschaftsformen hat es auch vor der Corona-Krise schon gegeben. Die Pandemie hat jedoch zweierlei vor Augen geführt. Erstens: Unternehmen, die nicht allein Kostenreduzierung und Gewinnmaximierung anvisieren, haben Kapazitäten, um Fähigkeiten dynamisch zu entwickeln, die sie auch in Situationen des Nichtwissens gestaltungsfähig halten. Zweitens: Die Corona-Krise wirft mehr als zuvor sowohl gesamtgesellschaftlich als auch unternehmensspezifisch die Frage auf, welche Wirtschaft zukunftsfähig ist.



»Was man vielleicht auf Corona zurücklegen kann [...], ist, die Leute denken plötzlich darüber nach: In was für einer Welt leben wir eigentlich? Wie wollen wir die Welt danach haben? Und Klimawandel ist viel, viel zentraler in der ganzen Debatte geworden. [...] Corona hat schon die Leute dazu ermuntert, mal was zu lesen, sich mal umzuhören und zu überlegen, wie es eigentlich anders gehen könnte. Und das merken wir jetzt am Ende total.« (Interview *Purpose-Stiftung*)

Auch bei den Unternehmen wurde ein Hinterfragen und Umdenken angeregt. Wer erkennt, einen Unterschied machen zu

können, indem neue Wege gegangen werden, motiviert sich selbst, weiterzumachen und dynamisch auf veränderte Bedingungen zu reagieren:

»Also mich macht das stolz für so ein Unternehmen zu arbeiten, was eigentlich da schon unheimlich viel geleistet hat, was sich aber jetzt auch aufgrund der Situation einfach neue Ziele setzen muss und auch wird und einfach da nochmal einen Riesen-Ansporn bekommen hat. [...] Wie können wir eine neues, großes Wir kreieren? [...] Das ist uns nochmal klar geworden, dieses Thema der Unternehmenskultur: Wer wollen wir als Unternehmen sein? [...] Auch: Wie wollen wir in Zukunft zusammenarbeiten? Ja, und auch mit wem will man in Zukunft, oder mit wem geht man im Großen, also in dieser Gesellschaft auch zueinander, um das Thema wirklich nach vorne zu bringen?« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Die Corona-Krise hat zweifellos viel Leid verursacht und bestehende Missstände verschärft. Doch hat sie auch den Willen für eine Veränderung dessen gestärkt, wie sich die Gesellschaft mit dem Erforderlichen versorgen will:

»Es gab ja ganz andere Gespräche auch letztes Jahr nochmal mit Partnern, die man kannte oder auch mit Firmen, die ähnlich ticken. Und auch zu spüren, dass diese Gesellschaft, ja, den Anspruch hat, wirklich auch in etwas Neues zu gehen.« (Interview *Purpose-Unternehmen*)

Eine Vielzahl von Unternehmen war während der Pandemie gezwungen, Kosten zu reduzieren und Partnerschaften aufzugeben.

*Purpose-Unternehmen* unterstützten ihre Partner\*innen und Mitarbeitenden und übernahmen gemeinsam Verantwortung für finanzielle, soziale und ökologische Herausforderungen. Sie befähigten sich durch ihre Eigentumsform zu neuen Wegen der Solidarität und Kooperation. Dabei kam es darauf an, »dann auch mutig zu sein für die Veränderung. Und da wirklich darüber nachzudenken und viel zu reden und da auch viel auszuprobieren. Und nicht auf dem bestehen bleiben, wo man ist« (Interview *Purpose-Unternehmen*). In dieser engagierten Fähigkeit, den sozialökologischen Wandel inmitten der Corona-Krise dynamisch zu gestalten, liegt das transformative Gelingen der *Purpose-Unternehmen*. Das Einzige, was fehlt, sind mehr von ihnen.

# Ein Gespräch über Wirtschaftssinn

WARUM IST ES NICHT EGAL, DASS ES *WASCHBÄR* GIBT?

**Sylvia Raabe** und **Jonathan Kochs** Weil *Waschbär* bei den großen sozialen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit nicht tatenlos zuschaut, sondern einen Beitrag dazu leistet, unsere Welt besser zu machen und die Wirtschaft zu verändern. Wir setzen uns dafür ein, Wertschöpfungsketten nachhaltiger zu gestalten. Alle Produkte, die wir bei *Waschbär* anbieten, werden unter strengen Umwelt- und Sozialkriterien ausgesucht. So ermöglichen wir auch unseren Kundinnen und Kunden, ihren Alltag nachhaltiger zu gestalten und aus ihren Alltagshandlungen viele kleine Beiträge für eine bessere Welt zu machen. Als *Purpose-Unternehmen*, das sich selbst gehört, können wir garantieren, dass diese Mission im Mittelpunkt unseres Unternehmens steht. Denn wir sind keinen Shareholdern und damit kurzfristigen Gewinnsteigerungen, sondern einzig unseren Stakeholdern und der Umwelt verpflichtet.

IN WELCHER VERANTWORTUNG SIEHT SICH *WASCHBÄR* IN ZEITEN DER PANDEMIE?

**Sylvia Raabe** und **Jonathan Kochs** Als Distanzhändler mit einem sehr breit aufgestellten Sortiment können wir unter anderem auch einen Teil der Grundversorgung unserer Kundinnen und Kunden sicherstellen und nachhaltige Alternativen zu konventionellen Versendern anbieten. Neben der Versorgung


unserer Kundschaft hat auch die Gesundheit unseres Teams absolute Priorität für uns. Daher schützen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht im Homeoffice arbeiten können, weil sie zum Beispiel die *Waschbär*-Pakete packen, mit einem umfassenden Schutzkonzept und vielen Vorsichtsmaßnahmen und sind daher bisher sehr gut durch die Krise gekommen.

#### WIE HANDELT *WASCHBÄR*, UM AUCH IN ZEITEN DER PANDEMIE VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN ZU KÖNNEN?

**Sylvia Raabe** und **Jonathan Kochs** Die Pandemie hat auch die Beschäftigten in der Modeindustrie stark getroffen. So wurden zum Beispiel viele Aufträge aufgrund der gesunkenen Nachfrage nach Mode storniert und viele Menschen haben ihren Arbeitsplatz verloren. Wir haben unsere Lieferanten und Partner nicht hängen gelassen und stehen zu unseren Abnahmeverpflichtungen. Und nicht nur das: Wir stehen seit Beginn der Krise in einem engen Austausch mit unseren Partnern, unterstützen sie und suchen gemeinsam nach Lösungen, wenn zum Beispiel eine Produktionsstätte aufgrund von Corona geschlossen werden muss. Für uns als Mitglied der *Fair Wear Foundation* ist selbstverständlich, dass soziale Arbeitsbedingungen und faire Lieferantenbeziehungen gerade auch in Krisenzeiten gewährleistet sein müssen.

## WARUM IST DIE EIGENTUMSFORM DES UNTERNEHMENS DAFÜR WICHTIG?

**Sylvia Raabe** und **Jonathan Kochs** Als *Purpose-Unternehmen* haben wir die Möglichkeit, langfristig zu planen und nicht den Profit in den Mittelpunkt zu stellen. So konnten wir auch in der Krise Entscheidungen zum Wohle der Mitarbeitenden und unserer Partner treffen, statt deren Wohl kurzfristigen Umsatzsteigerungen unterzuordnen. Wirtschaft muss den Menschen dienen und nicht die Menschen der Wirtschaft!

The background of the image is a vibrant, abstract composition of thick, overlapping brushstrokes in shades of orange and yellow. The strokes are chaotic and energetic, creating a sense of movement and depth. The colors are warm and bright, filling the entire frame.

Freiheitssehnsucht  
aktiv helfend  
Welt zu gestalten  
das Leben aller verbessern  
gemeinsam

# Krise hoch 2?

## Gestaltungs- und Beharrungskräfte humanitärer Geflüchtetenhilfe

MARIE KEUNE

Das Corona-Virus zeigt den sogenannten liberalen Demokratien ein Spektrum an Lernprozessen auf, die dringend notwendig sind. Während die Pandemie uns die Sehnsucht lehrt nach einer sicheren und souveränen Versorgung mit alledem, was zu einem gelingenden Leben dazugehört, ist und bleibt eben diese Versorgung vielen Menschen auf diesem Planeten verwehrt. Dafür braucht es keine Pandemie. Der vermeintliche Normalzustand, in dem wir ›vor Corona‹ lebten, war bereits (eine) Krise. Gewiss: Mannigfaltig sind die Krisen unserer Gesellschaft. Manche geraten als solche in das öffentliche Bewusstsein, manche werden sogar dementsprechend bearbeitet, die meisten fallen jedoch unter den Tisch. Im Folgenden möchte ich eine Krise in den Blick nehmen, die zwar als solche bezeichnet wird, die aber nicht zu einer entsprechenden Behandlung der Thematik geführt hat und nach wie vor nicht führt: die sogenannte ›Flüchtlingskrise‹.

Die Bezeichnung dieser Krise ist populistisch und doppelt irreführend (Gruber 2018; Baetz und Fries 2018), da ›Flüchtling‹ ein euphemistischer Begriff ist und nicht Flüchtende oder Geflüchtete in einer Krise sind, sondern jene Demokratien, die ihnen – mit Hannah Arendt formuliert – das Recht absprechen, in dieser Welt zuhause zu sein. Es geht um unseren Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen, nicht um eine von



flüchtenden Menschen ausgehende Problematik. Die Geschichte des Gelingens, die ich in meinem Beitrag substantiiere und erzählen werde, handelt von solchen Menschen, die genau hier ansetzen: Sie tun sich zu Organisationen zusammen, die für mehr Empathie eintreten. Sie zeigen politische und strukturelle Missstände auf und werden gemeinsam aktiv, um ihnen beharrlich und gestalterisch zu trotzen.

Mit meiner Forschung interessierte ich mich dafür, welchen Umgang diese Unternehmungen mit Krisen haben – allgemein, aber auch exemplarisch anhand der COVID-19-Pandemie. Werden sie gelähmt, weil der Einsatz zur Bekämpfung einer Krise – oder zumindest die versuchte Verringerung ihrer Auswirkungen – durch eine weitere Krise erschüttert wird? Oder verfügen sie über spezifische Fähigkeiten und Strukturen, die sie auch in unsicheren Verhältnissen und im Angesicht von Nichtwissen gestaltungsfähig halten? Um eine Antwort darauf zu finden, habe ich mit Andreas Steinert geredet, dem Gründer des gemeinnützigen Vereins *Wir packen's an (WPA)* aus Berlin-Brandenburg (methodisch siehe Hochmann in diesem Band).

### Die Sicht auf sich und die Krise

WPA, mein Forschungspartner und Protagonist jener Gelingensgeschichte, um die es hier geht, entstand Ende Februar 2020, kurz bevor die Pandemie Europa erreichte. Sinn und Anlass der Vereinsgründung war eine Initiative, um humanitäre Nothilfe für die Menschen in den Geflüchtetenlagern an den Grenzen Europas zu leisten. Ihr gemeinnütziges Geschäftsmodell – das

heißt ihr Weg, dieses Geschäft der humanitären Hilfe zu besorgen<sup>1</sup> – beruht darauf, die Versorgung der Menschen in den Lagern zu ermöglichen und zu verbessern, indem sie unter anderem verschiedene Hilfsgüter annehmen und versenden. Dafür finden immer wieder Aktionszeiträume statt, in denen die Spenden gepackt und sortiert werden.

Neben dieser Nothilfe sieht sich der Verein in der Verantwortung, durch politische Aktionen aufmerksam zu machen auf die Missstände in den Lagern und die Auswirkungen der europäischen wie deutschen (Geflüchteten)Politik. Dabei legen die Mitglieder Wert auf Präsenz, sowohl physisch bei Kundgebungen als auch durch Statements und Aufklärung in den Medien – inbegriffen der sozialen Medien wie *Facebook* und *Instagram* sowie der Vereinswebsite. Ein entscheidender Ausgangspunkt dieser Geschichte des Gelingens reflektiert sich also darin, dass bereits die Strategie der Unternehmung beinhaltet, achtsam zu sein für gesellschaftliche Entwicklung und diese zugleich aktiv mitgestalten zu wollen. Die *dynamic capabilities* zur Verarbeitung der Pandemie heben mithin an als die Befähigung, sich als eine politische Organisation zu wissen, die einen realen Unterschied machen kann.


#### VON CORONA BETROFFEN?

Wenn, wie einleitend im Buch beschrieben, Krisen soziale Konstruktionen sind, deren Beginn die gesellschaftliche

---

1 Der Begriff des Geschäfts zielt hierbei nicht auf die monetäre oder gar profitorientierte Sphäre, wie in vielen Diskursen vordergründig, sondern grundlegend auf die Art und Weise, wie der Sinn einer Unternehmung realisiert wird.

Selbstproblematisierung ist, macht die Einstellung der individuellen und kollektiven Akteur\*innen den Unterschied. Wenn etwas nicht als eine tief einschneidende Beeinträchtigung empfunden wird, kann leichter darauf reagiert werden, anstatt in ein Gefühl der Ohnmacht zu verfallen. Die Einschätzung von Andreas Steinert zur Lage des Vereins während der COVID-19-Pandemie ist aufschlussreich:



»Ohne Corona wäre im letzten Jahr glaube ich nicht so sehr anders gelaufen. [...] Also natürlich, ja, klar, so ein kleines bisschen hat es natürlich schon auch Auswirkungen. Wenn ich mir die erste Packaktion [anschaue], da waren wir auch mit 20 bis 30 Leuten auf einer sehr engen Sortierstrecke unterwegs. Da musste sich kein Mensch Gedanken machen, ob man sich irgendwo ansteckt. Da müssen wir natürlich jetzt schon ein Stückchen mehr drauf achten, wenn wir jetzt gerade unsere aktuelle Sammelaktion oder auch die im letzten Winter hatten.« (Interview *WPA*)


Die Fähigkeit, eine Pandemie, die medial alles andere nahezu restlos überschattet, selbst zu deuten – also nicht vorgefundene Narrative zu übernehmen – ist eine wichtige Gelingensbedingung, um selbstbestimmt gestalten zu können. Sowohl das Wissen um die eigene als auch das Wissen um die Betroffenheit der Anderen versetzten *WPA* in die Lage, trotz Pandemie und aufkommender Hygienevorschriften ihre Arbeit fortzuführen. Während also, wie in anderen Beiträgen im Buch dargelegt, viele Organisationen unter in Teilen stark veränderten Bedingungen agieren mussten, wurde die Corona-Pandemie in diesem Fall nicht als eine gesellschaftliche Krise gedeutet, die alle gleichermaßen betrifft und die daher auch im Rahmen der eigenen Arbeits- und Geschäftsprozesse

bewältigt werden musste. Diese wichtige Analysefähigkeit, unterscheiden zu können zwischen unterschiedlichen Formen und Weisen der Betroffenheit, markiert nicht nur ein organisationales Selbstverhältnis, sondern auch eine politische Reflexion der gesellschaftlichen Konstellation:

»Tja, ich bin mir halt gar nicht so sicher [...], ob da wirklich in der Arbeitsweise so viel Veränderung da ist. [...] Die Industrie und die Branchen, die eigentlich normal weiterarbeiten können, da weiß ich gar nicht, ob das wirklich alles so einen riesigen Einfluss hat. Ich glaube, dass das eher ähnlich gelagert ist wie mit dem Verein. Also wenn du generell die Möglichkeit hast, weiterzuarbeiten und das nicht gesetzlich, sozusagen, verboten wird – so wie es mit der Gastronomie oder mit dem Einzelhandel teilweise in den Lockdowns passiert ist – dann ist es natürlich ein Stückchen Auswirkung, eine Maske aufzusetzen und die Hygienevorschriften einzuhalten.« (ebd.)

Ein informiertes und begründetes Bild von der eigenen Situation machen zu können, beinhaltet, die strategischen Konsequenzen für die Unternehmung in den Blick nehmen zu können. Obschon WPA auf einer organisationalen Ebene nur geringfügig von der Pandemie, beziehungsweise den Maßnahmen zu ihrer Eindämmung, betroffen ist, liegt eine strategische Betroffenheit vor. Die gesellschaftliche Krise in Bezug auf den Umgang mit flüchtenden und geflüchteten Menschen wird durch die gesundheitlichen Herausforderungen der pandemischen Situation verstärkt: »Weil Corona nicht bei uns hier alleine ist, sondern natürlich auch an den Spots, wo wir versuchen zu helfen« (ebd.). Zunehmend werden Befürchtungen geäußert, welche

Auswirkungen es haben kann und hat, wenn die Pandemie die Geflüchteten Camps erreicht. Denn auch wenn sich hierzulande die Risiken so langsam überblicken lassen und die Maßnahmen zur Eindämmung immer mehr Alltag werden, passiert in den Lagern das Gegenteil – die Situation verschärft sich (Medico 2021). Direkt zur Gründung wurde den Vereinsmitgliedern durch diese Sorge gezeigt, wie dringend ihre Arbeit benötigt wird – wie wichtig es ist, dass es sie gibt. Die Tatsache, dass eine globale Pandemie weder an supra-nationalen noch an nationalen und auch nicht an Camp-Grenzen Halt macht, legitimiert die Unternehmung in ihrem Unternehmen der humanitären Hilfe. Sie ist Anstoß, Motivation und zu Überwindendes zugleich:



»Auch über Gespräche mit den Partnern vor Ort [kam] immer wieder auch irgendwo der Gedanke hoch: Was passiert dann eigentlich? Ich meine, wir können uns hier ja relativ gut schützen: Wir können Abstand halten, wir können die Hygieneregeln einhalten, all diese Sachen. Das sind alles Sachen, die die Leute oder die Menschen in den Camps natürlich nicht machen können. Und was passiert dann eigentlich, wenn in so einem Camp sowas ausbricht? Das ist natürlich der Supergau. Und zu überlegen: Wie kann man da was machen?« (Interview WPA)

Um das erforderliche Wissen entlang der Wertschöpfungskette – wiewohl Wirkungskette in diesem Kontext vielleicht die passendere Bezeichnung wäre – zu generieren, sind Fähigkeiten der Kommunikation erforderlich, insbesondere des offenen Austauschs von Sorgen und Befürchtungen, aber auch Inspiration und Möglichkeiten. Betroffene selbst zu Wort kommen zu lassen, sie in die Unternehmung einzubinden, sind Bedingungen des

Gelingens, vor allem im Kontext von struktureller Unsicherheit und Nichtwissen. In besonderem Maße die Organisationen einzubinden, die direkt in den Lagern arbeiten und die gelieferten Hilfsgüter verteilen, war wichtig, da eben sie mit den Einschränkungen zu kämpfen hatten und haben. Durch Lockdowns innerhalb der Geflüchteten-camps erhielten sie zeitweise keinen Einlass mehr und konnten die benötigten Güter nicht zu den Menschen bringen. Betroffene zu Beteiligten machen zu können, erfordert nicht nur den Willen dazu, sondern auch die Befähigung zur partnerschaftlichen Kooperation.

#### KRISENFEST, WEIL DAUERKRISE?

Die an Gelassenheit grenzende Art und Weise, mit welcher den pandemiebedingten Einschränkungen gestalterisch begegnet wurde, ist auf Erfahrungen und Könnerschaften zurückzuführen, die in der Organisation bereits angelegt waren. Anders verhält es sich für viele Menschen in Deutschland, die im Moment merken, dass sie ihre Arbeit nicht mehr oder nur noch ganz anders als gedacht durchführen können und dass ihnen eine dynamische Reaktion auf diese Situation mal mehr, häufig weniger möglich ist. Im Feld der humanitären Hilfe ist es nichts Neues, kreativ nach Wegen zu suchen, um überhaupt tätig werden zu können. Findigkeit ist ihr business-as-usual. In Bosnien beispielsweise sind aus diversen Gründen die dort tätigen NGOs nicht einmal registriert. Ihr Einsatz ist häufig nur so möglich, was dazu führt, dass sie zusätzliche Probleme haben, »überhaupt ihre Arbeit zu leisten« (Interview WPA).

Die Schließungen der Lager aufgrund der Corona-Pandemie sind also nur ein Aspekt der erschwerten Arbeit. Die Pandemie hat

die Situation auch grundsätzlich verschärft. Die Organisationen können vielerorts nun noch schlechter arbeiten als vorher – was eine besondere Herausforderung darstellt im Wissen darum, dass Regelprozesse wie Routinen in den Arbeits- und Geschäftsprozessen auch ›vor Corona‹ die Ausnahme gewesen sind. Mit und ohne Virus haben die Organisationen vor Ort häufig mit Herausforderungen in der Distribution zu ringen, unter anderem durch ausgebrochene Feuer in den Camps oder den eigenen Warenhäusern. Auch in Bezug auf die Bedarfe sind kurzfristige Anfragen und Planänderungen eher die Regel als eine Ausnahme. Die Situationen in den Lagern machen es nötig, jederzeit auf neuankommende Menschen, Wasserknappheit oder sich plötzlich verändernde Bedingungen in den Um- und Mitwelten zu reagieren. Nicht nur die Pandemie fordert die Aktiven: »Da ist eben so vieles auch ziemlich unberechenbar« (ebd.). Aus diesem Zustand einer Dauerkrise, in welcher unentwegt kreativ reagiert und »creating something from nothing« (Baker und Nelson 2005) zum alltäglichen Credo des Handelns wird, entstehen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die im Spannungsfeld aus Beharrlichkeit und Gestaltung in die Lage versetzen, auch das Unbekannte zu gestalten (Weick und Sutcliffe 2007).

Diese Selbstbefähigung findet nicht im luftleeren Raum statt. Sie ist bedingt durch gesellschaftliche Verhältnisse und wirkt auf diese zurück, ist also Medium und Ergebnis gesellschaftspolitischer Kontroversen: In Europa rückte durch die Pandemie vielerorts das Narrativ der Solidarität stärker in die Aufmerksamkeit des gesellschaftlichen Diskurses. Für WPA, gleichwohl Solidarität und Empathie für den Verein – und auch das Feld allgemein – schon lange eine große Rolle spielen, eröffnete dies ungeahnte

Möglichkeitsfenster. Um die Menge an Hilfsgütern für den Transport vorbereiten zu können, ist der Verein unter anderem bei den Sortier- und Packaktionen auf externe Helfer\*innen angewiesen. Andreas Steinert berichtete, selbst überrascht gewesen zu sein, wie viele Menschen auch aus der nahen Umgebung zum Helfen kamen. Aufgrund der (partei)politischen Konstellationen hatte er damit nicht gerechnet: »Wir sind hier in Ost-Brandenburg, wir haben hier 30 Prozent AfD-Anteil. Also wir haben hier nicht nur Leute, die das gutheißen, was wir machen« (Interview WPA). Die Fähigkeit, sich überraschen zu lassen, das heißt auch sich offen zu halten dafür, im Irrtum zu sein und die Lage falsch eingeschätzt zu haben, sowie willens und kompetent zu sein, die entstehende Überraschung souverän gestalten zu können, sind Bedingungen, die sich an dieser Situation ebenso festmachen lassen wie an den Spenden in Zeiten der Pandemie. Auch die Beschaffung und der Transport der Spenden durch Menschen außerhalb des Vereins sind Abhängigkeiten. Und auch hier waren sowohl die Menge an gespendeten Hilfsgütern als auch die finanzielle Unterstützung auffallend groß. Andreas Steinert sah einen Zusammenhang zur Corona-Krise:


»Das halte ich auch nicht für ausgeschlossen. Dass die Leute in so einer Situation vielleicht sogar noch eher mal auch daran denken, anderen etwas abzugeben. Und nicht den egoistischen Weg zu gehen und zu sagen: Nein, ich muss jetzt meins schützen.« (ebd.)

Dieses Menschenbild stützt sich nicht nur auf Fähigkeiten in der Wahrnehmung sozialer Beziehungen und kultureller Entwicklung. Es ist auch in Deckung mit der nahezu durchgehend positiven Resonanz, die der Verein seit der Gründung auf die eigene Arbeit





erfährt. Wiewohl die gesellschaftspolitische Konstitution, die insbesondere auch medial vermittelt wird, dies eher nicht nahelegt, gab es kaum negative Reaktionen. Dies steht mit der Art der Hilfsleistungen, also dem Geschäftsmodell in Verbindung:



»Für die ganz hartgesottenen Gegner dieser Geschichten generell macht es einen riesigen Unterschied, ob du auf einem Schiff Leute quasi holst und nach Europa bringst – das ist ja so dieses Narrativ oder diese Story, die da immer erzählt wird – oder ob du eben Hilfsgüter zu den Bedürftigen hinbringst.« (ebd.)

Es dokumentiert sich erneut die ausgeprägte Fähigkeit, nicht nur zu unterscheiden, sondern gleichsam aus der Perspektive Anderer auf die eigene Unternehmung zu blicken. Das Gelingen dieser Geschichte reflektiert sich somit auch in dem Vermögen, durch die Augen und auch Interessen Dritter das eigene Tun zu reflektieren und verstehen zu lernen. Den Sinn des eigenen Tuns an politischen Entwicklungen beurteilen und Konsequenzen daraus ableiten zu können, verweist schlussendlich auf die Fähigkeit, einen politischen Standpunkt ergreifen und abweichende Politiken als Teil des Problems erkennen, benennen und problematisieren zu können. So nimmt *WPA* sich einzig von der Politik als nicht unterstützt und zum Teil sogar behindert wahr. Genannt werden der Umgang der europäischen Regierungen mit Seenotretter\*innen, die Berichte über Push-Backs an den Grenzen Europas und »Verhandlungen mit Staaten in der Subsahara« (ebd.), um dort Grenzen zu errichten, damit hierzulande der Blick auf die Not und das Elend verstellt wird, weil es dann »eben einfach keiner mehr sieht« (ebd.).


## Die Kunst, dynamisch zu reagieren

Organisational brachte die Pandemie für den Verein keine tiefgreifenden Veränderungen mit sich. In eine schon zuvor unsichere Situation brachte sie lediglich weitere Unsicherheit. Menschen, die in solchen unstillen Umgebungen handeln, sind das ständige Reagieren, den unentwegten Umgang mit Ungewissheit und Nichtwissen bereits gewohnt. Diese dynamischen Gewohnheiten machen sie resilient und lassen sie souverän mit und in Krisen agieren. Gerade deswegen sind sie eine Inspiration für Gesellschaften, die ihre Praktiken der Versorgung sicherer und souveräner organisieren wollen. Die *dynamic capabilities* von Organisationen der humanitären Hilfe sind eine Goldgrube für die Gestaltung von Unternehmungen, die Krisen nicht aussitzen, sondern ihnen aktiv begegnen. Mit dem Begriff der »dynamic capabilities« (einführend Barreto 2010) ist die Frage nach jenen Befähigungen verbunden, die es Unternehmungen ermöglichen, sich in inhärent unsicheren, in Teilen chaotischen Situationen selbst gestaltungsfähig zu halten. Es sind diese Fähigkeiten, die inmitten der mannigfaltigen Gesellschaftskrisen für eine nachhaltige Welt erforderlich werden. Und es sind diese Fähigkeiten, die ich im Folgenden anhand von *Wir packen's an* darlegen werde.

### STRUKTUR UND FLEXIBILITÄT

Wenn sich die Bedingungen der eigenen Arbeit – beispielsweise die Zustände in den Geflüchtetenlagern – von heute auf morgen verändern können, ohne dass man selbst Einfluss darauf hat, muss flexibel gehandelt werden, um überhaupt agieren zu können. In der Arbeit von WPA kann es vorkommen, dass auf einen Schlag

sehr viele geflüchtete Menschen in den Camps ankommen. Immer wieder brennen Camps und Warenhäuser ab oder werden geschlossen. Immer wieder entstehen neue Lager oder alte werden umgestaltet, um beispielsweise staatlichen Interventionen bis Repressionen oder ›nur‹ neuen Wetterbedingungen gerecht zu werden. Das Feld der humanitären Hilfe ist ausgesprochen dynamisch – und so auch die Institutionen innerhalb dessen:



»Und dann gab es ja alleine im Laufe des letzten Jahres jeden Tag eine neue Story. [...] Also dieser Kontakt zu den Partnern, das ist eigentlich wirklich eine tägliche Geschichte, zu hören: Wie ist die aktuelle Situation? Können wir das, was wir eigentlich beredet haben, zusammen umsetzen oder müssen wir halt neu denken?«  
(Interview WPA)

Fragen wie diese werden momentan vor allem in Bezug auf die Corona-Pandemie gestellt, waren aber auch ›vor Corona‹ bereits fester Bestandteil der Arbeit in der Geflüchtetenhilfe. Auf Ereignisse dieserart reagieren zu können, braucht den Willen und die Fertigkeit, einen Bezug zur eigenen Organisation herstellen zu können. Erst dann, wenn Akteur\*innen zu sagen wissen, was aktuelle Entwicklungen mit der Unternehmung zu tun haben und umgekehrt, entsteht Raum, diesen Entwicklungen institutionell zu begegnen. Damit Organisationen der humanitären Hilfe langfristig bestehen können – ungeachtet der steten Hoffnung, dass humanitäre Arbeit irgendwann nicht mehr nötig ist – und Menschen mit ihr einen immer größeren Unterschied machen können, ist es wichtig, Strukturen aufzubauen, persistente Praktiken zu etablieren: »Da gibt es eigentlich keine Punkte, wo ich sagen würde: Also wenn jetzt Corona weg ist, dann hören wir damit auch auf« (ebd.).

Bereits in der Geschichte der Gründung des Vereins zeigt sich die Relevanz des Verhältnisses zwischen Flexibilität und Struktur, zwischen Fluidität und Rigidität. Am Anfang stand eine Szene aus einem Bericht über Samos, die Andreas Steinert nicht mehr losließ: »Wo da hochschwängere Frauen im Winter auf dem Schotter lagen, irgendwie. Kein Dach über dem Kopf. Das hat mich extrem angetoucht« (ebd.). Die Befähigung zur Empathie, fremdes Leid als eigenes Leid empfinden zu können, mitleiden zu können, setzte eine Reflexion in Gang. Ihm wurde bewusst, welche Zu- und Missstände an Orten wie diesen herrschen, und er empfand: »Das kann doch nicht sein« (ebd.). Aus dieser Entrüstung heraus begann er, sich verantwortlich zu fühlen, diese Missstände nicht länger hinzunehmen, sondern aktiv zu werden, etwas zu unternehmen. Aus dem Drang, sich zu kümmern, schöpfte er die Kraft, gemeinsam mit sechs weiteren engagierten Menschen die Initiative zu ergreifen, um aktiv etwas dagegen zu tun. Verantwortung und Gestaltungswillen resultierten aus sowohl der Überzeugung wie der Vorstellungskraft, dass die Strukturen, in denen wir leben, gestaltbar und auch anders möglich sind. Diese Gestaltungslust war ansteckend:

»Eigentlich war es die Idee, einen kleinen LKW – einen 7,5-Tonner halt – zu füllen und den runterzubringen. Und dann war es das. Also dass daraus überhaupt ein Verein wird, war nicht geplant. Und sicherlich, als dann der Verein gegründet wurde oder gegründet war [...], dann kamen aber eben immer wieder Leute dazu.« (ebd.)

Der spontane, aber unbedingte Wille, etwas zu verändern, entwickelte sich rasch zu einer Organisation – er wurde institutionalisiert, in Strukturen gegossen. Diese Strukturen sind



eine wichtige Basis des Handelns, um einen Bezugspunkt zu haben, auf den sich die Akteur\*innen verlassen können. Nur so können Prozesse entstehen, die emergieren und sich entwickeln – und nicht immer wieder von Null angefangen werden muss. Doch gleich dem metaphorischen Blei, in welches sie gegossen sind, ist es bei diesen Strukturen wichtig, dass sie wieder formbar werden, wenn es heiß wird. Wenn Etabliertes in Frage gestellt wird, neue Umstände oder Umwelten nach Neuem rufen, dann ist die dynamische Anpassung dieser Strukturen die richtige Antwort. Sie ist der Schlüssel, um selbst nicht nur zu reagieren, sondern sich das gestalterische, das souveräne Moment der Selbstbestimmung zu bewahren.

**Balancieren können:** Wie WPA sich dynamisch stabilisierte, lässt sich an vielen Stellen rekonstruieren. Ihre flexiblen Strukturen zeigen sich unter anderem an der Art der Verpackungen, die sich mit der Erfahrung weiterentwickelte, oder am eigenen Sortiersystem, das aufgrund der Maßnahmen zur Pandemie-Bekämpfung überarbeitet werden musste. Die Vereinsmitglieder sahen diese Notwendigkeit nicht als Hindernis für ihre Arbeit oder als einen Zusatzaufwand, sondern als eine Chance. Denn ein neues Konzept zum Sortieren der Hilfsgüter war ohnehin angedacht, um die Erfahrungen der ersten Aktion einzuarbeiten. Der Plan, nicht mehr überall alles zu sortieren, sondern eine Vorsortierung vorzunehmen, war leicht mit den staatlichen Hygieneanforderungen vereinbar. Jede helfende Person hat ihre eigene Spezialisierung, wodurch es beiläufig möglich wurde, Abstand zu halten. Diese Fähigkeiten, aber auch die Bereitschaft, auf Lernkurven zu vertrauen – überhaupt lernen zu wollen! – und bestehende Prozesse immer wieder anzupassen,

ermöglichte beispielsweise eine Zeitersparnis, die sich gerade in der Zusammenarbeit mit Geflüchtetenlagern als eminent wertvoll erwies. Jede Woche, jeder Tag und jede Stunde, welche die Betroffenen weniger auf ein sauberes T-Shirt, wärmende Schuhe oder einen Schlafsack warten müssen, ist ein Erfolg der Unternehmung. Um diesen gewährleisten zu können, ist strukturelle Flexibilität nötig, also die Verankerung des Flexiblen in die Handlungsgrundsätze des Vereins, aber auch das organisiert-flexible statt chaotisch-flexible Reagieren.

Die Realisierung dieser ambivalenten Haltung dokumentiert sich im Umgang mit den Menschen, die sich bei *WPA* engagieren. Da während der wochenlangen Aktionszeiträume fast täglich sortiert und gepackt wird, können die Vereinsmitglieder diese Arbeit nicht allein bewältigen. Der neue Sortierprozess ermöglicht es, neue Helfer\*innen rasch einzulernen, wodurch die Arbeits- und Geschäftsprozesse der Unternehmung nicht abhängig sind von einzelnen Individuen oder sich die Hilfe erst ab einem kritischen Zeitfenster lohnt. Die Arbeit kann zeitlich und personell flexibel stattfinden: »Die Leute können einfach vorbeikommen, zwei Stunden, wenn sie Lust haben mitzumachen, und helfen einfach ein Stückchen mit« (ebd.). Diese dynamische Stabilisierung betrifft auch die Mitgliedschaft im Verein, die mit unterschiedlicher Aktivität verbunden sein kann. Möchten Menschen etwas beitragen, aber haben wenig Kapazitäten, teilen sie Spendenaufrufe und schaffen Aufmerksamkeit für den Verein. Andere möchten und können andere Energien einbringen, arbeiten in den Teams mit und bringen Arbeits- und Geschäftsprozesse voran. Da die meisten Mitglieder ehrenamtlich tätig sind, ist diese Dynamik zentral für das Vereinsleben. Alle müssen für sich selbst ein

Gleichgewicht zwischen dem Engagement und den anderen Verpflichtungen des Lebens finden. Diese flexible Politik in Bezug auf die Mitgliedschaft war eine Gelingensbedingung für die dynamische Selbstbefähigung der Organisation – insbesondere in Bezug auf Krisensituationen. Aufgrund der flexiblen Gestaltung der Mitgliedschaft waren auch die sich verändernden individuellen Kapazitäten durch die Auswirkungen der Pandemiebekämpfung kein Problem, sondern business-as-usual. So konnten und können beispielsweise Selbstständige, die im Moment ihrer Erwerbsarbeit nicht nachzukommen können, diejenigen Lücken füllen, die Menschen mit Kindern aufgrund von Homeschooling mitunter zwangsläufig hinterlassen. Entscheidend für diese Geschichte des Gelingens war also die Fähigkeit, von den beteiligten Menschen her, ihren Möglichkeiten wie Barrieren, nach einer Gestaltung der Organisation zu fragen. Diese Flexibilität in der Gestaltung wurde ermöglicht durch einen Orientierung und Kontinuität stiftenden Rahmen. In personeller Hinsicht ging es dabei um eine Vollzeit- und zwei Teilzeitstellen, die es als Mindestkapazität ermöglichten, dass sich Menschen in die Unternehmung einbringen können, ohne es sich leisten können zu müssen, das heißt, ohne privat in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten.

**Dezentrales Arbeiten:** Eine Praxis, die in fast allen Kontexten, in denen Menschen dieser Tage zusammenkommen, in Reaktion auf die Pandemie stark gewandelt werden musste, ist die Kommunikation. Wiewohl die menschliche Nähe anfänglich vermisst wurde, wurden die Vorteile der Kommunikation über Online-Tools rasch deutlich: Der Verein erreichte nun Mitglieder aus unterschiedlichen Ecken von Deutschland. Sie können in Berlin-Brandenburg zwar nicht physisch mit anpacken, aber

der übrigen Arbeit steht das nicht im Wege. Im Gegenteil: Sie wurde durch die Ortsungebundenheit sogar gestärkt. Ein Teil der Menschen, die einen Großteil der Vereinsarbeit leisten, wohnt nicht am Sitz der Organisation. Ohne die Digitalisierung von Planungsaspekten und Kommunikationswegen wäre ihr Engagement nicht so und nicht in diesem Ausmaß möglich gewesen. Auch diese flexible Umgestaltung im Wissen um die Gegebenheiten institutionalisierte sich zunehmend:

»Die Mitgliedschaft, dass die von überall her kommt – na, zum Anfang war das natürlich auf gar keinen Fall Strategie oder ein Plan, darauf hinzuarbeiten. [...] Und sicherlich, als dann der Verein gegründet wurde oder gegründet war und immer mehr Mitglieder auch dazugekommen sind [...], dann hat man schon gesehen, dass da wirklich aus sehr, sehr unterschiedlichen Gebieten die Leute kommen. Und jetzt ist es so, dass es natürlich in unseren Planungen oder in unserer Strategie auf jeden Fall eine Rolle spielt, dieses Pfund auch zu nutzen.« (Interview WPA)

Ungeplante und unvorhergesehene Entwicklungen wohlwollend aufzunehmen und die ihnen innewohnenden Dynamiken nicht organisational abzustoppen, sondern behutsam zu institutionalisieren, ist eine wichtige *dynamic capability* der Unternehmung. Daraus entstand die Idee, dass auch die praktische Arbeit dezentral stattfinden kann. An verschiedenen Orten in Deutschland gab es Menschen, die durch die recht hohe Medienpräsenz des Vereins auf die Problematik in den Geflüchtetenlagern aufmerksam wurden und einen Teil zur Bekämpfung der Missstände beitragen wollten. Ihre Dynamik wurde nicht unterbunden, sondern strategisch aufgenommen und in das Geschäftsmodell fließend integriert.





Bei der Nachfrage nach Möglichkeiten der aktiven Unterstützung kam die Idee auf, »die Leute, die zusammen an einem Ort sind, [...] ein Stückchen zusammenzufassen und auch dort aktiv werden lassen. [...] Weil wenn ich mir überlege, Spenden zu sammeln und Aktionen zu machen, politische Aktionen zu machen, das kann man natürlich an allen Standorten überall in Deutschland machen. Wenn sich da nur immer drei bis vier Leute finden, die sagen: Okay, da hätten wir Lust drauf. Insofern ist das jetzt inzwischen schon auch ein Stückchen Strategie.« (ebd.)

Neben einer strategischen Erweiterung bedeutet dieser Umgang mit dem Unbekannten auch eine Ausweitung von Möglichkeiten zu Partizipation und Teilhabe. Aus einer mehr oder weniger spontanen Reaktion emergierten weitestgehend selbstorganisiert strukturelle Erweiterungen des Vereins, die es engagierten Menschen je nach individuellen Möglichkeiten und Leidenschaften ortsunabhängig möglich machten, »eine Untergruppe« (ebd.) zu gründen und darüber »an dem großen Ziel« (ebd.) der humanitären Hilfe mitzuwirken.


## INDIVIDUEN UND NETZWERKE

Ein weiteres Spannungsfeld, das für diese Geschichte des Gelingens von Belang ist, ist das zwischen Individuen und Netzwerken. Zwar hatte und hat die Pandemie kaum Einfluss auf die Arbeits- und Geschäftsprozesse des Vereins, wohl aber auf zumindest einen Teil der Projekte. Die Isolierstation auf Chios zum Beispiel wäre ohne die Pandemie wahrscheinlich nicht gebaut worden. Dass die eigenen Projekte von WPA im Rahmen meiner Forschung so offen eingeordnet wurden, zeugt von dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Dinge möglich zu machen. Und es

dokumentiert den Gestaltungswillen der Unternehmung. Die Verbundenheit beschränkt sich jedoch nicht auf die organisationale Binnenperspektive, also die Mitglieder untereinander, sondern reicht strategisch über die Organisation hinaus. Der Verein beruht auf einem Wechselspiel aus individueller und kollektiver Befähigung und kann dafür auf ein weitläufiges Netzwerk aus Akteur\*innen zurückgreifen.

Fähigkeiten des Kooperierens und das Bilden von strategischen Allianzen markieren den Springpunkt. Der Bau der Corona-Isolierstation ist nur ein eindrucksvolles Beispiel dafür, was aus dem Zusammenkommen verschiedener Akteur\*innen entstehen kann. Eine fragende Haltung, die Einbindung von Betroffenen, das Wissen um die eigenen Grenzen sowie die Lust am Gestalten haben den Unterschied gemacht: Da der noch junge Verein keine Erfahrungen mit Pandemien hatte – vor allem nicht an Orten, an denen es nicht ansatzweise möglich ist, die hiesigen Hygienemaßnahmen einzuhalten – musste das Nichtwissen rasch verarbeitet werden. Die Unternehmung trat in Kontakt mit Menschen, die näher an der Situation waren und sich folglich besser auskannten. Sie erfragte, wie die Verhältnisse in den Camps seien, wie ihre Partnerorganisationen mit der Situation umgehen und wie sie am besten unterstützen könne. Über diesen befähigungsorientierten Prozess der Verständigung, der das Wissen der Betroffenen ernst genommen hat, kam die Idee auf, eine Station zur Behandlung und Isolation von infizierten Personen zu bauen. Die Station sollte Abstand an einem überfüllten Ort ermöglichen, um eine Ausbreitung des Virus verhindern zu können. Obwohl keine falsche Hoffnung geweckt werden sollte und die finanziellen Möglichkeiten eine große Herausforderung darstellten, kam das

Projekt auf den Weg, weil die Beharrlichkeit da war, nach Wegen zu suchen:



»Und dann haben wir halt überlegt: Wie kann man es machen, wie können wir das Geld zusammenbekommen? Weil wir es auch irgendwie machen wollten, unbedingt. Und dann kam so eine Idee auf.« (Interview WPA)

Durch Kreativität, aber auch das Netzwerk des Vereins war es ihnen schlussendlich möglich, die finanziellen Mittel für die Station zu generieren. Über Kontakte im Netzwerk wurde ein Antrag bei einer Stiftung gestellt, der bewilligt wurde. Dieser Erfolg, der auf Fähigkeiten der Antragsstellung beruhte, motivierte weiter, nun auch die übrige Summe zu akquirieren. Der Verein organisierte eine Spendenkampagne, die mit bemerkenswert großer Solidarität der Spendenden belohnt wurde. So bekam WPA die erforderlichen Finanzmittel zusammen, um die Ausstattung der Isolierstation zu finanzieren. Der Erfolg begann Wellen zu schlagen. Eine weitere Organisation übernahm Verantwortung und stellte einen Container für die Behandlungen zur Verfügung. Diese Zusammenarbeit als Verantwortungsgemeinschaft im Netzwerk von WPA ermöglichte es, die Partnerorganisation im Lager *Vial* auf Chios bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Seitdem tragen sie mit der Behandlungs- und Isolierstation zur Eindämmung der Pandemie bei.

Der direkte und fragende Kontakt sowie die enge Kommunikation und Abstimmung mit den betroffenen Partner\*innen wie auch nahestehenden Organisationen ist ein Schlüssel, um dynamisch reagieren zu können. Gegenseitige Unterstützung und Vernetzung,

partnerschaftliche Befähigung und strategische Allianzen mit vielen verschiedenen individuellen und kollektiven Akteur\*innen brauchen Fähigkeiten achtsamer Wahrnehmung: »Wir sind natürlich da in einem permanenten Austausch mit den Leuten und hören natürlich auch, wie die aktuelle Situation ist« (ebd.).

»Da gab es so eine kleine Truppe, die unsere Kampagne irgendwie wahrgenommen hatten. [Die] haben gesagt: Finden wir total super, und wir würden gerne für eure Spendensammlung quasi in Herzogenaurach versuchen, was zu bewegen. Und dann haben die auch ein Stückchen von uns Support bekommen. Was zum Beispiel in den sozialen Medien die Bewerbung [angeht]. Weil du hast ja alles schon mal gemacht, die müssen ja nicht alles nochmal neu machen, also Bedarfslisten und so weiter. [...] Es macht jeder seine Erfahrungen und da kann man auf jeden Fall lernen voneinander.« (ebd.)

Was für die externe Kommunikation gilt, gilt auch für die interne, insbesondere für eine Organisation, die in Lokalgruppen organisiert ist. Das heißt: Erfahrungen in den Netzwerken zu teilen und voneinander zu lernen, um effektiver an der gemeinsamen Vision zu arbeiten.

## TOLERANZ UND GRENZEN

Bei all den Interaktionen mit so vielen verschiedenen Menschen ist eine Sozialkompetenz besonders wichtig: das Tolerieren des Anderen. Ob es um Personen, ihre Sichtweisen und Handlungen oder andere Aspekte ihrer Lebensführung geht – Toleranz bedeutet, sich nicht blind über fremde Einstellungen und die Konsequenzen für sich selbst zu beschweren. Toleranz bedeutet



Verständnis für die individuellen Situationen, sie bedeutet nicht Gleichgültigkeit. Das Verhältnis aus Toleranz und Grenzen ist Teil dieser Gelingengeschichte. Denn ein solches Verständnis gegenüber anderen Ansichten ist sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmung eine wichtige Eigenschaft, um dialogfähig zu bleiben. Wer nicht hinter der Mission des Vereins steht, wird nicht verurteilt. Das Vermögen, sich in andere hineinzusetzen, ist entscheidend: »Also ich kann das nachvollziehen, wenn man sich mit dieser Thematik nicht so beschäftigt, dass man dann auch ziemlich schnell Urteile fällt oder sich ein Bild macht« (Interview WPA).

Hintergründe, Ursachen und Gründe zu verstehen, sie nachzuvollziehen, befähigt, auf andere Menschen intensiver und toleranter einzugehen: um sie in der jeweiligen Sichtweise zu verstehen, aber auch genau dort ansetzen und aufzeigen zu können, inwiefern man eigentlich die gleichen Werte vertritt, bislang aber unterschiedliche Konsequenzen daraus gezogen hat. Bei meinem Forschungspartner ist diese Fähigkeit besonders ausgeprägt. Selbst bei grundlegenden Meinungsverschiedenheiten hört er zu und diskutiert. Diese Fähigkeiten gewinnen ihren besonderen Wert jedoch erst im Zusammenspiel damit, auch Grenzen ziehen zu können. Innerhalb einer lernenden Organisation sind vielfältige Meinungen, Standpunkte und Blickwinkel wichtig und hilfreich, jedoch nur bis zu einem gewissen Punkt. Es bedarf einer Basis von gemeinsamen Werten und Umgangsformen, damit die regelmäßige Zusammenarbeit nicht nur funktioniert, sondern auch für alle Seiten bereichernd ist. Wirken sich die Verhaltensweisen einiger beispielsweise negativ auf das Sicherheitsempfinden anderer aus, ist es wichtig, einen klaren Weg zu finden. WPA achtet bei den

Sortier- und Packaktionen daher auf den Schutz aller Helfenden. Als einige Mitglieder des Vereins mit den Maßnahmen nicht einverstanden waren und dies demonstrierten, zeigten andere die Fähigkeit, diese Grenze gemeinsam zu einem Thema zu machen:

»Gut, aber wenn wir hier sammeln, das geht einfach nicht. Also es setzen sich alle eine Maske auf, um die anderen zu schützen. Und das ist deine persönliche Meinung, dass das nicht nottut. Aber wenn du hier mitmachen willst, dann geht das halt nicht. Also, wir können dich hier nicht rein lassen ohne Maske.« (ebd.)


Neben diesen kommunikativen Fähigkeiten, die mit der Bereitschaft einhergehen, auch unangenehme Dinge zur Sprache zu bringen und auszutragen, ergibt sich aus dem Verhältnis von Toleranz und Grenzen auch die Befähigung dazu, im Zweifel getrennte Wege gehen zu können. Nachdem auch bilaterale Diskussionen mit Mitgliedern, von denen mein Forschungspartner ausging, dass sie »bis in die Ewigkeit [...] mitmachen werden« (ebd.) und die nun Probleme mit den Hygienemaßnahmen hatten, nicht zu einem gemeinsamen Umgang führten, zogen diese sich nach und nach aus dem Verein zurück. Diese Entwicklung wurde zwar bedauert, war aber erforderlich, um die offene Zusammenarbeit von engagierten Menschen auf einer gemeinsamen Basis zu ermöglichen. Nur so dient die Organisation den Menschen, nicht umgekehrt. Das heißt, nur so kann die Institution ihren Akteur\*innen den Rücken stärken.

## KREATIVITÄT UND AKTIVITÄT

Ein weiteres wichtiges Kapitel dieser Geschichte des Gelingens geht auf die Fähigkeit von WPA zurück, aktiv zu bleiben und einen



Umgang mit Veränderungen zu suchen. Statt aufzugeben, bleibt die Unternehmung suchend und legt dabei ein hohes Maß an Kreativität an den Tag – als Kollektiv und auch jeweils individuell. Die eigene Wahrnehmung als gestaltungsfähige Akteur\*innen spielt dabei eine zentrale Rolle: »Ich glaube, da sind viele Sachen, die haben wir einfach gemacht. Und haben halt geguckt, dass wir das eben mit Corona hinbekommen« (Interview WPA). Aus dem Spannungsfeld von Verantwortung und Improvisation ergibt sich ein Handlungsmodus des reflektierten Tätigseins, der unentwegt einen Anschluss sucht wie findet und für den sich weniger die Frage nach dem Ob als vielmehr die nach dem Wie stellt:



»Unsere Zusammenkünfte, Meetings, Planung und so weiter, das ist ja alles digital machbar gewesen. Und wir haben dann eben ganz konkret überlegt, [...] wie wir uns halt darauf einrichten können, die Sachen trotzdem umzusetzen, obwohl diese Situation so ist, wie sie war. Nämlich eben mit Masken, mit all diesen Sachen, die eben benötigt werden, um, ja, die Sache nicht scheitern zu lassen und trotzdem besagten Schutz zu gewähren für die Leute, die da hinkommen.« (ebd.)

Diese kreative Aktivität dominiert die Arbeits- und Geschäftsprozesse der Unternehmung. Der Gestaltungsansatz zieht sich durch nahezu sämtliche Bereiche der Organisation: bei der Generierung, der Vorbereitung und dem Transport der Hilfsgüter oder der Kommunikation untereinander wie mit Partner\*innen.

## Das Erfordernis, die Spielregeln zu ändern

Die Kunst, dynamisch zu reagieren, macht die Unternehmung auch in widrigen und unbekanntem Bedingungen gestaltunfähig. In der Organisation der Sortier- und Packaktionen konnte so beispielsweise eine große Herausforderung im Kontext der COVID-19-Pandemie gelöst werden: Für diese Tätigkeiten sind viele Freiwillige erforderlich. Zugleich drohten Bedenken, sich anzustecken, und die Maßnahmen zur Pandemie-Bekämpfung deren Zusammenarbeit einzuschränken. Der Modus kreativer Aktivität von WPA dokumentiert sich in der Reaktion: sie erzeugten Aufmerksamkeit durch Ausschreibungen, ihre Aktionszeiträume und politische Veranstaltungen in den lokalen Medien, Hochschulen und Vereinen wie *Omas gegen Rechts*. So konnten sie einen großen Kreis an Helfer\*innen akquirieren, während andere Vereine ihre Arbeit stark zurückfuhren oder sogar vollständig aussetzten. Mithilfe ihres Netzwerkes blieb die Unternehmung nicht nur aktiv, es gelang ihr auch, das Engagement für den Verein nicht mit privaten Treffen, sondern mit betrieblicher Arbeit gleichzusetzen. Dadurch galten, in der Sache gerechtfertigt, andere Corona-Regeln für sie, wodurch die Beschränkung auf zwei Haushalte aufgehoben war, die die humanitäre Hilfsorganisation vor deutlich größere Herausforderungen gestellt hätte.

»Wir haben uns da dann natürlich auch kündigt gemacht, weil wir vor unserer großen Winter Sammlung [...] standen und teilweise 20 bis 30 Leute angemeldet hatten, die zum Sortieren kommen wollten, ob wir das überhaupt machen können. Und letztendlich ist es so, dass wir soweit in Erfahrung gebracht haben, dass eben diese Vereinstätigkeit, die da passiert, eben nicht gleichzustellen





ist mit den privaten Einschränkungen. Sondern eigentlich eher auf der Ebene liegt, wie Betriebe arbeiten. Und in Betrieben kannst du dich natürlich mit mehr als zwei Haushalten treffen. Also wenn die Leute jetzt in der Produktion arbeiten, da sind auch 30 Leute am Start. Natürlich müssen die Regeln eingehalten werden.« (Interview WPA)

Auch dynamisch befähigte und sich befähigende Organisationen wie WPA agieren unter gegebenen politischen wie juristischen und weiteren Bedingungen. Der humanitären Hilfe sind insbesondere politische Spielregeln verordnet, die gleichwohl, vor allem im Kontext von COVID-19, zumeist ohne ihre (nicht vorhandene) Lobby formuliert werden, sodass ihre Interessen und Bedürfnisse in der Tendenz unter den Tisch fallen. Da es die Strategie der Unternehmung ist, humanitäre Hilfe zu leisten, ist es naheliegend, dass Rahmenbedingungen, die zu häufig Leid und Tod mit sich bringen, von ihr nicht akzeptiert werden. Mit politischen Aktionen wirkt die Organisation stattdessen darauf hin, die Regeln zum Besseren zu reformulieren.

Das gilt für Regeln im juristischen Sinne, jedoch auch für gesellschaftliche Gewohnheiten und Gepflogenheiten in der Organisation ihrer Versorgungsleistungen. Während zahlreiche Lobbyverbände bis in die Gegenwart hinein gegen verpflichtende Schnelltests protestieren (Tagesschau 2021), übernahm WPA – bereits Monate bevor sich ihr Einsatz in der breiten Öffentlichkeit durchsetzte – Verantwortung und schützte die Mitglieder mit regelmäßigen Schnelltests, auch, um ihnen die Angst vor einer Ansteckung zu nehmen. Fähigkeiten des Lobbyings und des politischen Protests verbinden sich im Wissen darum, dass die


Unternehmung nicht in erster Linie den eigenen Interessen gegenüber verpflichtet ist, sondern einem gesellschaftlichen Interesse dient – nämlich der humanitären Arbeit, die ohne sie nicht stattfinden würde und deren Relevanz in Zukunft wohl eher zu- als abnehmen wird:

»[Um] die Zukunft [unserer] Arbeitsaufgabe [...] mache ich mir überhaupt keine Sorgen. Also das ist ja eigentlich nicht schön, dass man sich da keine Sorgen machen muss. Schöner wäre, wenn unsere Arbeit nicht mehr benötigt werden würde. Allerdings glaube ich da nicht so richtig dran. Die Situation wird sich weiter verschärfen. Wir werden ganz andere Fluchtbewegungen sehen.«  
(Interview WPA)

Die Legitimation des Vereins kommt mithin als eine Krisenerfahrung auf den Weg, die sich in jeder einzelnen Beschreibung der Situation geflüchteter Menschen kundtut: zum einen durch unzureichende staatliche Versorgung und Unterstützung, die durch ehrenamtliche Arbeit kompensiert werden muss, zum anderen aber auch in den bald unzählbaren Statements, Berichten, Videos und Artikeln über die Zustände in den meisten Geflüchtetenlagern: »Die gesamte Situation, die ist ja auch vor Coronazeiten schon übel gewesen« (ebd.). Die Corona-Krise, die nur zu der Empathie-Krise im Umgang mit flüchtenden Menschen hinzutrat, war insoweit keine Irritation des Gewohnten. Sie strich das Erfordernis, entschlossen weiterzumachen, nur noch deutlicher hervor.

»Weil ja die Missstände, die an den Orten vorherrschen, die werden nicht weniger durch Corona. Insofern wäre das natürlich






eine Katastrophe, wenn alle, die irgendwie Hilfe leisten, wegen Corona hier, die Hilfe einstellen, die da runter geschickt werden soll. [...] Diese humanitäre Hilfe – also Hilfsgüter, Versorgung, Medikamente, all diese Sachen – da kannst du dir natürlich jeden Tag ein neues Projekt einfallen lassen. Also der Bedarf ist ja riesig.« (ebd.)

Die Pandemie wurde nicht als ein Schock, sondern als eine Bestätigung gedeutet: Gerade in Zeiten einer globalen Pandemie ist es umso wichtiger, solidarisch als Weltgesellschaft zu denken. Und auch wenn sich die Zustände nur mittelfristig ändern lassen, können sie kurzfristig zumindest erträglicher gestaltet werden. Dies ist der Grund, weshalb es Unternehmungen wie WPA gibt.

### Die Kraft, gemeinsam zu gestalten

Aus dem Erfordernis, die Spielregeln zu ändern, und der Kunst, dynamisch zu reagieren, entsteht die Kraft, gemeinsam zu gestalten. Die Unternehmung begann als der Grundgedanke, Hilfsgüter in die Geflüchtetenlager vor allem in Griechenland zu schicken und den Menschen dort zu helfen. Diese Anfangsidee entwickelte sich rasch weiter, was insbesondere auf Fähigkeiten der Selbstreflexion und Möglichkeiten der Partizipation im Operativen wie im Strategischen zurückzuführen ist.



»Wir [haben] schon da auch eine ganz gute Kultur, glaube ich, im Verein. Also solche Sachen immer wieder zu besprechen. Also auch zurückzuschauen: Was haben wir gemacht? Wo soll es hingehen in der nächsten Zukunft? Also auch so ein Stückchen Visionsbildung,


Zielstellungen zu erarbeiten [...]. Du kannst ja eigentlich nur, wenn du eben die vergangene Arbeit auch beleuchtest und guckst: was ist da gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen [...], dann auch für die Zukunft Sachen verbessern, die halt nicht so gut gelaufen sind.«  
(Interview WPA)

Sich offen und ehrlich mit sich selbst befassen zu können, die eigene Praxis auf einer tieferen Ebene verstehen zu lernen und im gemeinsamen Gespräch die Zukunft der Unternehmung zu imaginieren, all dies sind *dynamic capabilities* einer lernenden Organisation. Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den Erfolgen erkennen und transportieren zu können, sind weitere Könnerschaften der Unternehmung, die das organisationale Miteinander charakterisieren. So berichtete mein Forschungspartner von Erfolgen der Organisation stets im Zusammenhang mit allen beteiligten Akteur\*innen und erklärte begeistert, wie wichtig die Arbeit der Anderen war. Dies zeigt sich exemplarisch an Berichten über hohe Spendenaufkommen, insbesondere aufgrund der Kampagne des »Anti-Fake-News Blogs« *Volksverpetzer*. Dieser wurde auf WPA aufmerksam und erstellte spontan einen Spendenaufruf, welcher von berühmten deutschen Musiker\*innen in den sozialen Medien geteilt wurde und dem Verein viel mediale Aufmerksamkeit und damit auch finanzielle Unterstützung brachte (Wir packen's an o. J.b).

»Und insofern wusste ich auch nicht, wie hoch die Spendenbereitschaft hier ist. Also da bin ich total positiv überrascht und echt erstaunt. Auch wenn ich gucke – wie gesagt, war natürlich nur ein sehr glücklicher Umstand – aber was da Weihnachten abgelaufen ist mit dieser Volksverpetzer-Aktion, das war ja unfassbar.« (Interview WPA)



Die Geschichten des Gelingens nicht als Geschichten einzelner Held\*innen zu erzählen, sondern sie in einen größeren Kontext einzubetten, verweist nicht nur auf Demut, sondern auch auf eine feine Wahrnehmung in Bezug auf die Bedingungen des Gelingens. Das eigene Tun mit den organisationalen Möglichkeiten und den gesellschaftspolitischen Geschehnissen in Verbindung bringen zu können, führt nicht nur dazu, auch schwierigen Situationen etwas Positives abzugewinnen. Es ermöglicht auch, ein realistisches Verhältnis zur eigenen Könnerschaft und darüber Zuversicht in der Gestaltung zu erlangen:



»Und dann hatten wir ein bisschen Glück wahrscheinlich auch, weil zu diesem Zeitpunkt war Corona natürlich voll Fokusthema. Und zu dieser Zeit war gerade die Situation, dass die Türkei die Grenzen aufgemacht hat und die Leute nach Griechenland rüber sind. Insofern war diese ganze Griechenland-Problematik total im Fokus. Und das hat uns natürlich geholfen.« (ebd.)

Gemeinsam zu gestalten, bedeutet, dass die Unternehmung mehr ist als die Summe ihrer Teile. Die Synergien und wechselseitigen Inspirationen beruhen auf der Fähigkeit, einander wertschätzen, aber auch aufeinander achtgeben zu können. Dass Berichterstattungen in den lokalen Medien zwar für das Ziel des Vereins förderlich, aber für die Leser\*innen auch überfordernd sein können, ist Ausdruck davon. So machte sich mein Interviewpartner Sorgen, »ob das nicht auch die Leute überstrapaziert, die Präsenz, die wir da haben« (ebd.). Die Dimension der *dynamic capabilities* der Unternehmung beinhaltet mithin ein ambivalentes Wechselspiel aus Demut und Anerkennung dessen, was man selbst erreicht hat. Dieses Wechselspiel erlaubt es, die eigene Wirksamkeit

anerkennen zu können, ohne im Bild des großen Ganzen unterzugehen, das heißt die Grenzen des Möglichen sowohl anerkennen wie versetzen zu können.


»Gerade für so kleine Organisationen, wie wir das sind, ist [es] natürlich schwierig, zum Beispiel in Syrien oder in, also in diesen Ländern aktiv zu werden. Da sind ja einfach auch Grenzen gesetzt.« (ebd.)

In diesem Zusammenhang taucht im Material wiederholt das Narrativ des Schwierigen auf. Schwieriges geschieht nicht von selbst und erfordert Kraft, Beharrlichkeit und Mut – doch was schwierig ist, das kann prinzipiell möglich gemacht werden. Neben zahlreichen Könnerschaften ist ein entscheidender Bestandteil dynamisch befähigter Unternehmungen also auch ein spezifisches Weltverhältnis – nämlich eines, in dem die Dinge sind, wie sie sind, aber eben oftmals auch anders möglich wären.

#### KOLLEKTIVDENKEN


Um die Kraft, gemeinsam zu gestalten, entfalten zu können, sind Fähigkeiten und die Bereitschaft wichtig, sich als ein Kollektiv zu begreifen, bestehend aus vielen Individuen mit persönlichen Anliegen, Wünschen und Sehnsüchten. Dieses Selbstverständnis als eine Gemeinschaft entstand trotz der kurzen Geschichte seit der Gründung und trotz der pandemischen Umstände. Früh haben die Mitglieder bemerkt, dass das gemeinsame, persönliche Anwesen- sein, die Interaktion und die Nähe wichtige Aspekte sind, die sie sich für die Zukunft des Vereins wünschen:





»Wir haben nach einem halben Jahr des Bestehens des Vereins das erste Mal eine Mitgliederversammlung gemacht, wo wir uns dann mal mit 15 Leuten wenigstens getroffen haben, persönlich. Und haben eigentlich alle im Nachgang empfunden, dass das wirklich total wichtig ist, eben sich auch persönlich zu treffen und nicht nur vom Bildschirm her zu kennen.« (Interview WPA)

Gemäß ihrer Fähigkeit, kreativ auf unliebsame oder unvorhergesehene Situationen reagieren und sie aktiv gestalten zu können, blieb es aber nicht bei der Hoffnung, diesen Wunsch in Zukunft irgendwann einmal umsetzen zu können. Die so wichtige Beharrlichkeit der Unternehmung drückt sich erneut darin aus, dass diese Hoffnung keine Ankündigung blieb. Die Akteur\*innen nutzten die Möglichkeiten und Chancen, die ihnen das Neue gab und kombinierten sie mit dem Bestehenden. Im Ergebnis fand und findet einmal im Monat ein Plenum über *Zoom* statt, an dem alle Mitglieder teilnehmen können. Dort kommt rund ein Drittel der Mitglieder aus ganz Deutschland zusammen, um sich auszutauschen. Auch der Beitritt zum Verein ist persönlich gestaltet. Andreas Steinert war es als Initiator wichtig, die neuen Mitglieder persönlich kennenzulernen und sie willkommen zu heißen, solange ihm das mit Blick auf die Mitgliederanzahl und die eigenen Aufgaben möglich war.



Dazu initiierte er »einmal im Monat einen Willkommens-Call, wo ich die Leute, die neu dazugekommen sind, zusammennehme. Wo wir uns schön unterhalten. Ich erzähle den Leuten ein bisschen was über den Verein: Was wir machen, wer wir sind und so weiter. Ich möchte gerne hören, was die Leute machen und wie sie sich engagieren wollen. Wo sie vielleicht auch Interessen, Stärken

haben, sozusagen. Und dann muss es auch eine Vermittlung geben, dass die Leute in die Teams vermittelt werden. Dass die wirklich auch ankommen im Verein und mitmachen.« (ebd.)

Im Kollektiv zu denken und zu handeln, stellt eine Form der Selbstorganisation dar, die entlang individueller Wünsche und Fertigkeiten stattfindet, also Marxens vielzitierten Ausspruch zum Credo der Institutionsgestaltung erhebt: »Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen!« (Marx 1962, S. 21). Auch über diese individuellen Verwirklichungschancen hinaus wird an vielen Stellen im Material deutlich, wie verinnerlicht und selbstverständlich dieses Kollektivdenken ist. Sache und Sprache hängen hier dicht beisammen. Grammatisch geht es selten um die erste Person Singular, sondern um das Kollektivsubjekt Wir: »weil wir, also der Verein, also die Mitglieder im Verein« (Interview WPA).

Dieser Stellenwert des Gemeinsamen, der zugleich das Individuelle nicht kapert, sondern fördert, ist auch in der Struktur verankert, in welcher in der Organisation Entscheidungen getroffen werden. Als ein Kollektiv beschließen die Mitglieder demokratisch, welche Befugnisse beispielsweise die Vorstände haben und welche Entscheidungen diese treffen dürfen. Zudem werden regelmäßig Reflexionen und Supervisionen mit einer externen Person durchgeführt, um unterschwellige Konflikte zu klären oder das gemeinsame Ziel der Unternehmung noch einmal zu schärfen und zu verständigen. Allen Akteur\*innen ist es wichtig, dass unterschiedliche Ideen und Ansichten zusammengebracht werden können, um gemeinsam und mit vereinter Kraft verantwortungsstark handeln zu können.



## TRANSFORMATIVHANDELN

Die Geschichte des Gelingens von WPA beginnt mit dem Entstehen des Vereins. Aus nicht mehr als einer Idee wurde eine gemeinsame Kraft, die sich als kollektiver Wille zu einer Organisation verkettete. Gemeinsam mit Freund\*innen und Verbündeten entstand eine Unternehmung mit über 100 Mitgliedern und noch weit mehr Unterstützer\*innen. Gemeinsam konnten sie das Leid und die Not zahlreicher Menschen lindern. Diese Geschichte handelt von einem Verein, der innerhalb eines Jahres ein ganzes Lager mit Masken ausstattete, die medizinische Versorgung für Geflüchtete auf einer Insel erheblich verbesserte und noch so vieles mehr erreicht hat, was auf der Website des Vereins einsehbar ist (Wir packen's an o. J.a).

Der Trott des Gewohnten ist vielerorts eine Barriere zur Transformation der Gesellschaft. In Unternehmungen mit *dynamic capabilities*, wie der untersuchten, steckt gerade in diesen Gewohnheiten das transformative Potenzial:

1. in der Art und Weise, die Welt, und alle Krisen in ihr, wahrzunehmen und zu deuten,
2. in der Selbstverständlichkeit, mit welcher dynamisch reagiert wird, dem engmaschig geknüpften Netzwerk, dem Wert der Toleranz und dem kreativen Weitblick,
3. in der Motivation, das Leben leidender Menschen weniger schlimm zu machen, und
4. in der ehrlichen Selbstreflexivität.

Dieses transformative Potenzial ist als ein Potenzial weder Selbstverständlichkeit noch Selbstläufer. Seine Entfaltung hängt ab

von den gesellschaftlichen Verhältnissen, aus denen es entsteht und auf welche es sich bezieht. Die Empathie- und Demokratiekrise steht einer freien Entfaltung dieses Vermögens noch immer entgegen. Obschon in der Vergangenheit Wege gefunden wurden, sich selbst gestaltungsfähig zu halten, bleibt für die Zukunft die Skepsis: »immer unter der Voraussetzung, dass die Politik uns das auch machen lässt« (Interview WPA). Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, will ich es in aller Klarheit formulieren: Diese Politik tötet.


»Insbesondere, wenn man in der Praxis eben auch das Elend gesehen hat, dass dich das dann nicht mehr loslässt und dass du da gar nicht anders kannst. Also wie gesagt, [...] auf den Missionen damals bei *Sea-Eye* oder auch jetzt, als wir im Januar in Bosnien waren die 14 Tage – [wenn du] siehst wie die Leute da leben, das ist eben einfach, ja, das ist schon, das lässt dich halt irgendwie nicht so richtig los. Und dann versuchst du zumindest, in den Möglichkeiten, die du hast, das unter einen Hut zu bringen.« (ebd.)

Die Krise der Demokratie, die sich im menschenverachtenden Umgang mit Flüchtenden und Geflüchteten dokumentiert, lässt sich auch auf Mikro- und Meso-Ebenen finden: Wenn zum Beispiel die Lagerhäuser der Partnerorganisationen in der Nähe der Geflüchtetenlager abgebrannt werden. Wenn spontan entstandene Zeltstädte immer wieder abgerissen werden, ohne ein Alternative zu bieten. Oder wenn in Deutschland Menschen bedroht werden, wenn sie Organisationen wie WPA helfen.


Doch wo Schatten ist, da ist auch Licht. Der Krise der Empathie steht ein ansteigender Wärmestrom ermöglichender

Akteur\*innen gegenüber, die sich solidarisieren und unterstützen. Unternehmungen und Privatpersonen, die Hilfsgüter und Gelder spenden, Organisationen und engagierten Menschen, die beim Sortieren und Packen helfen, Kulturschaffende und Unterstützer\*innen im Großen wie im Kleinen, die der humanitären Hilfe, sowie den dort tätigen Organisationen, mehr Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung verschaffen. Dieses Gemeinsame, diese Solidarität und diese Kooperationsbereitschaft katalysieren die Wirkung, die eine Idee, die eine Mission haben kann.

An und mit der Krise lernen, das passiert bei dynamisch befähigten Unternehmungen wie WPA nicht erst durch eine Pandemie. Es ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel, die von Beginn an jegliche Strukturen und Prozesse mitbestimmt. Die Krisenfestigkeit dynamisch lernender Organisationen belegt, dass die von den Mitgliedern gelebten Einstellungen und Praktiken nicht nur *vermutlich* zu einer stabileren Wirtschaft führen. Sie tun es tatsächlich. Mit der Herausarbeitung und Benennung dieser Fähigkeiten möchte ich all jenen Hoffnung schenken, die inmitten der vielen Krisen unserer Zeit einen Weg suchen. Es ist eine Einladung, um »unsere Welt neu denken« (Göpel 2020) zu lernen. Von Unternehmungen wie WPA können wir uns dazu inspirieren lassen. Denn:



»Die Situation bleibt natürlich bestehen. Uns ist allen bewusst was sich da abspielt. Wie es den Menschen geht, denen wir da versuchen irgendwie zu helfen. Und das ist die Energiequelle, da weiterzumachen.« (Interview WPA)



»Nicht mehr aktiv zu sein, ist ja keine Variante.« (ebd.)

# Ein Gespräch über Menschlichkeitskontakt

WARUM IST ES NICHT EGAL, DASS ES DEN VEREIN GIBT?

**Andreas Steinert** Krieg, Armut, Zerstörung, Verfolgung und zunehmend die Auswirkungen des globalen Klimawandels zwingen Menschen, ihre Heimat zu verlassen. In der Regel begeben sich diese Menschen auf einen völlig ungewissen, gefährlichen und oftmals tödlichen Weg, in der Hoffnung auf Sicherheit und ein besseres Leben. Viele verlieren auf diesem Weg ihr Leben.

Für Diejenigen, die es teils nach Jahren nach Europa geschafft haben, endet die Reise in den Ankunftsländern der EU oder kurz davor in den Nachbarländern, wie beispielsweise Bosnien und Serbien. Entweder die Menschen landen dann in europäischen Flüchtlingscamps oder sie sind verdammt, außerhalb von Camps, ohne jegliche Unterstützung und Hilfe ihr Leben zu fristen. Die Zustände, unter denen die Flüchtenden leben müssen, sind menschenverachtend und unhaltbar. Es existiert kaum eine Versorgung mit Nahrung und Trinkwasser. Die hygienische Situation ist katastrophal, eine medizinische Grundversorgung existiert nicht.

Die EU unternimmt sehr viel, dass sich an diesen Zuständen nichts verändert und verschlechtert die Situation sogar, um klare Signale an die Menschen zu senden, die sich erst auf den Weg machen wollen.

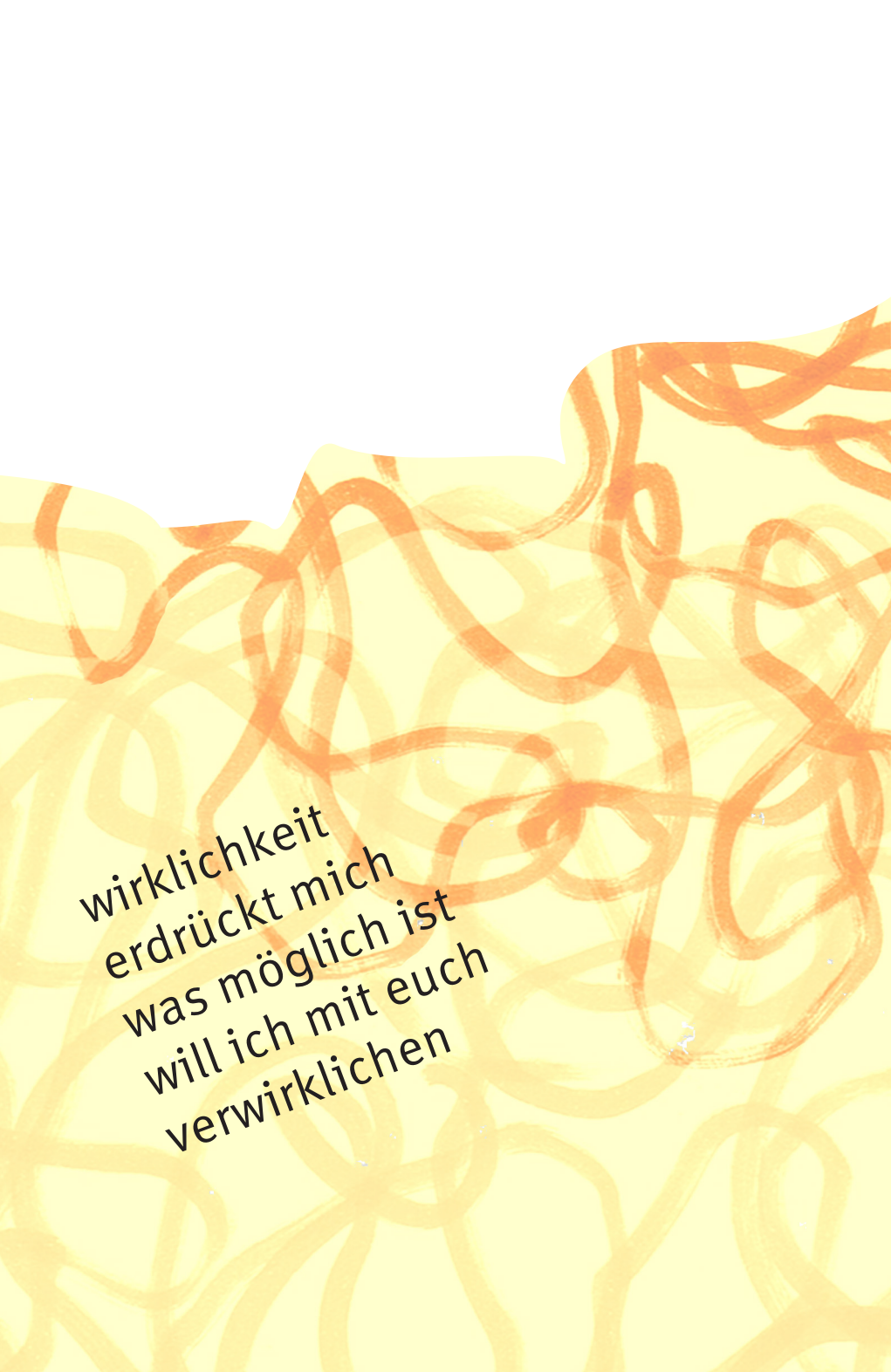
Um dieser Situation entgegen zu treten und die Lücke zu füllen, die Europa nicht in der Lage scheint zu beheben, arbeiten wir mit unserer Organisation. Es geht darum, die Menschen mit den elementarsten Dingen zu versorgen und unkompliziert und schnell Hilfe zu leisten, wo die EU versagt. Wir sind uns im Klaren, dass wir alleine die Situation nicht lösen können. Für den einzelnen Menschen, den wir unterstützen, macht unsere Arbeit aber einen großen Unterschied.

WAS GENAU TUT IHR, UM DIESER SITUATION ENTGEGENZUTRETEN? UND SEID IHR DABEI IN NETZWERKE MIT ANDEREN EINGEBUNDEN ODER ARBEITET IHR EHER ALLEINE?

**Andreas Steinert** Unser Engagement, um dieser Situation entgegenzutreten, ist sehr vielfältig. Unsere Hauptarbeit bezieht sich natürlich auf die schnelle und unkomplizierte Lieferung von Hilfsgütern in Krisengebiete – oder auch das, was wir in unserem Namen tragen: das Packen. Hierfür organisieren und sammeln wir inzwischen bundesweit Sachspenden, kommissionieren diese und bringen sie auf dem schnellstmöglichen Weg zu unseren Partnerorganisationen nach Griechenland, Bosnien und Syrien. Durch unsere Einsätze vor Ort sehen wir genau die Bedürfnisse und Engpässe unserer Partnerorganisationen und der Menschen auf der Flucht. Hieraus leiten wir konkrete Projekte ab, wie den Aufbau einer kleinen Corona Klinik auf Chios, unserem Trinkwasser-Projekt in Bosnien und der aktuellen Initiative, in der wir dem starken Ausbruch von Krätze unter den flüchtenden Menschen den Kampf angesagt haben.

Wir sind aber nicht nur im Ausland aktiv. Die Mitglieder unseres Vereins arbeiten in verschiedenen Teams, wie *Schule packt an* oder unserer *Advocacy*-Gruppe, in der wir vor allen Dingen hier in Deutschland laut und aktiv gegen die menschenverachtende Politik der EU auftreten und in Schulen mit Jugendlichen ins Gespräch kommen.

Diese vielfältigen Aktivitäten sind nur in Netzwerken möglich. Wir arbeiten mit über 20 verschiedenen Organisationen an den Krisenherden, insbesondere an den europäischen Außengrenzen zusammen. Innerhalb Deutschlands werden wir von Hunderten freiwilligen Helfer\*innen unterstützt. Parteien, Kirchen, Vereine und andere Institutionen unterstützen uns auf unserer Mission. Ohne dieses breite Netzwerk, hätte WPA nicht annähernd diese Hilfe leisten können, die wir im vergangenen Jahr zu den Menschen auf der Flucht gebracht haben.

The background features a vibrant, abstract design. It consists of a light yellow base color overlaid with numerous thick, expressive brushstrokes in shades of orange and yellow. These strokes are fluid and organic, creating a sense of movement and depth. The overall effect is warm and energetic.

wirklichkeit  
erdrückt mich  
was möglich ist  
will ich mit euch  
verwirklichen

# Alles ist möglich am Freudenberg

## Über die Unternehmung von Erfahrung in Verantwortungsgemeinschaft

FLORIAN WAGNER

Eine besondere Geschichte des Gelingens erzählte mir Katharina Schenk über die Krise am *Schloss Freudenberg*, der Unternehmung, die sie erst wenige Monate vor Beginn der Corona-Pandemie als Geschäftsführerin von ihren Eltern und Gründer\*innen übernommen hatte. Für sie war der große Stillstand während des ersten sogenannten Lockdowns eine Gelegenheit, im Familienbetrieb, der eine Mischung aus Bildungs-, Begegnungs- und Erfahrungsort ist, neue Arbeits- wie Geschäftsprozesse zu erproben sowie tradierte Strukturen zu reflektieren und diese erforderlichenfalls zu verändern.

»Also immer so auf die Gefahr hin, dass es falsch verstanden wird, kann ich sagen, dass Corona für uns ein riesengroßes Geschenk war und das aus vielerlei Hinsicht. [...] insofern, dass alle Geschichten, alle Vorhaben, alle Pläne, alles das-haben-wir-immer-so-gemacht, das ist wie weggewischt. Es ist einfach weggewischt. Und plötzlich merkst du: Da kommt Luft rein und es sind Dinge möglich, es scheinen Dinge auf. Also im Großen und Ganzen – neben allen Sorgen und allen Anstrengungen und allen, ja wirklich Anstrengungen – ist es großartig und kam für mich auch zum richtigen Zeitpunkt.« (Interview Schenk)



Mit einer großen Selbstverständlichkeit ist sie immer wieder »durch die Null gegangen«, wie sie es formuliert, und hat immer wieder nach dem Möglichen gefragt, wenn die veränderte Wirklichkeit alles Bisherige, alle Gewohnheiten unmöglich gemacht oder so hat erscheinen lassen. Sie immer wieder neu der Ungewissheit und Unsicherheit des Nichtwissens auszusetzen und in der staunenden Frage nach dem, was werden will, zu verharren, ist aber gar nicht selbstverständlich. Es ist besonders. Als plötzlich alle Aufträge storniert wurden, das Erfahrungsfeld geschlossen, die Konzerte, Aufführungen und Veranstaltungen abgesagt wurden, der Laden und das Schlosscafé schließen mussten – ungefähr gar nichts mehr ging – hätten andere womöglich die Hände in den Schoß gelegt und legitimerweise gesagt: ›Was wir machen und wofür wir da sind, das geht nicht mehr.«

Die Geschichte des Gelingens, die ich mit meinem Beitrag erzählen werde, handelt nicht von Händen im Schoß. Sie handelt davon, wie eine Unternehmung die Dynamiken einer unübersehbaren Situation kreativ aufnahm. Wie sie diese Dynamiken nicht an organisationalen Regelprozessen stoppte, sondern ihre Energien und Kraftfelder reflexiv aufgriff und in neue Strategien, in neue Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen transformierte. Wie ist es dem Team am *Schloss Freudenberg* gelungen, kreativ und ermöglichend mit der pandemischen Situation umzugehen? Wodurch wurden sie befähigt, trotz und mit der Krise zu gestalten? Wie konnte sich die Unternehmung unter diesen Umständen neuerfinden? Diesen Fragen bin ich mit meinen Forschungen nachgegangen und habe Katharina Schenk im Rahmen des Projektzusammenhangs »Gelingensgeschichten« an der *Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung* in einem

Expertinneninterview befragt (methodisch siehe Hochmann in diesem Band).

### Ein Ort der Erfahrung

Im *Schloss Freudenberg* in Wiesbaden wurde im Jahr 1993 von Beatrice Dastis Schenk und Matthias Schenk, den Eltern von Katharina Schenk, das *Erfahrungsfeld zur Entfaltung der Sinne und des Denkens* gegründet. Angelehnt an Ideen von Hugo Kükelhaus entstand und entsteht in dem Schloss und im umliegenden Park eine Erfahrungsstätte, die so einzigartig ist, dass es schwierig ist, sie in wenigen Worten zu beschreiben. Das gemeinnützige Geschäftsmodell der Unternehmung beruht darauf, den Besucher\*innen zu ermöglichen, die Welt mit mehreren Sinnen zu erkunden und sich die eigene Erfahrung sowie die Welt-Erkenntnisfähigkeit bewusst zu machen. Es gibt zahlreiche Stationen mit künstlerisch-bildnerischen Gegenständen und Installationen zum Sehen, Hören, Tasten, Riechen, Begehen und so weiter.

»Der Besucher erfährt, wie das Auge sieht, das Ohr hört, die Nase riecht, die Haut fühlt, die Finger tasten, der Fuß (ver-)steht, die Hand (be-)greift, das Gehirn denkt, die Lunge atmet, das Blut pulst, der Körper schwingt. Die Wahrnehmung der Gesetze der eigenen Natur befähigt den Menschen, in den Erscheinungen der äußeren Natur die gleiche Gesetzlichkeit wahrzunehmen als auch zu wahren.« (Kükelhaus 2008)



Die Idee, die Gesellschaft zu verbessern, ist der Sinn, an welchem die Institution orientiert ist, was sich ausdrückt in der Strategie sowie dem Geschäftsmodell, durch welches sie realisiert wird. Katharina Schenk erlebt ihre Unternehmung als einen Ort des Aufbruchs und der Befähigung, an dem sie tätig werden und Zukünfte gestalten kann. Der Wunsch nach Transformation verbindet sich mit der Fähigkeit und der Bereitschaft, Zukunft als einen gestaltbaren Ort begreifen und entwerfen zu lernen. Ein fertig ausgedachtes oder gar abgeschlossenes ›Programm zur Verbesserung der Menschen‹ verfolgt sie nicht. Die Grundlage ihrer Arbeit ist vielmehr ein Bild gestaltungsbegabter Menschen als kreative Wesen, die sich selbst Bilder schaffen und Geschichten erzählen können. Die Unternehmung ist nicht dafür da, abzurichten. Sie will aufrichten. Es geht um Befähigung und Entfaltung. Neben den Ideen und Begriffen von Hugo Kükelhaus und Joseph Beuys ist in diesem Zusammenhang auch Rudolf Steiner eine wichtige Bezugsperson für die Institution. Entgegen der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung fortschreitender Ökonomisierung, sowie der darin eingelagerten These des nur auf den eigenen Vorteil bedachten ›homo oeconomicus‹ ohne eigenes Bildvermögen (Ötsch 2020), stellt und fördert sie mit ihrer Unternehmung Bilder von aktiv gestaltenden Menschen als eine Gemeinschaft. Kurz: Die Unternehmung am Freudenberg ist nicht für die Kapitalrendite, sondern dafür da, eine bessere Gesellschaft gestalten zu helfen (siehe auch Pfriem 2021).

Dieser leitende Sinn der Unternehmung entpuppte sich im Kontext der Corona-Pandemie als eine besondere Selbstbefähigung. Auf der einen Seite bedeutete das Virus auch am *Schloss Freudenberg* eine Irritation und Unterbrechung eingespielter Praxis. Auf der

anderen Seite jedoch gelang es, dynamisch auf die neue Situation zu reagieren und neue Umgangsweisen herauszubilden, durch welche die Organisation auch inmitten einer tiefgreifenden Gesellschaftskrise gestaltungsfähig blieb. Diese *dynamic capability* ist kein punktuelles Krisenmanagement. Sie ist Medium und Ergebnis der besonderen Weise, wie das Team um Katharina Schenk ihre Arbeits- und Geschäftsprozesse organisiert. Sie selbst verwenden für die Figur dynamischer Verwirklichungschancen die Idee einer Arbeitsgemeinschaft als ein Ensemble. Der aus dem Theater entlehnte Begriff stellt ab auf etwas, das hinausgeht über im Vorfeld einstudierte Choreografien.

»Und dann passiert was, was mehr ist als die Körper im Raum, mehr ist als die Anwesenden. Und ich meine, da forschen wir ja schon ganz, ganz lange immer dran, im Schloss, das gehört hier zu unseren Prinzipien, zu sagen: Wie stellen wir uns oder wie stimmen wir uns in der Arbeitsgemeinschaft ein, um gemeinsam den Tag zu machen?« (Interview Schenk)

Das Erlebnis, dass durch ein eingespieltes Ensemble auf der Bühne mehr entsteht als die zusammengefügte Handlungen der Einzelnen, wird auf das Teamwork übertragen: neben der Offenheit, auf unbekannte Situationen kreativ zu antworten, geht es insbesondere um einen achtsamen Umgang miteinander: die Akteur\*innen müssen willens und in der Lage sein, ihre Umgebung wahrzunehmen und ihre Mitmenschen selbst als aktiv Handelnde, als Akteur\*innen begreifen zu lernen, mit denen gemeinsam interagiert wird. Der Begriff der Kooperation bekommt eine neue Bedeutung, wenn damit mehr als grundsätzlich voneinander getrennte Individuen gemeint sind, die nur punktuell



zusammenarbeiten. Die Zusammenarbeit im Ensemble entsteht aus Gemeinsamkeiten: einem gemeinsamen Rhythmus und einer gemeinsamen Idee. Sie basiert darauf und bestätigt sich darin, dass man sich selbst auch gelegentlich nach hinten stellen kann und muss, sowie man sich als einen Teil des Ensembles begreift. Auf diese Weise entsteht am Freudenberg ein dynamisches Wechselspiel aus Individualität und Gemeinschaft.

Auffallend an diesem reflexiven und selbstreflexiven Wechselspiel ist zudem das organisationale Selbstverständnis, die Bildungsarbeit am Freudenberg als ein Feld der Forschung zu begreifen. Es verweist auf einen Ort, an dem neues Wissen und Können entstehen. Es geht um einen Ort, der immerfort nach neuen Möglichkeiten befragt wird. Die entstehende Unsicherheit und das Nichtwissen aushalten, gar wertschätzen zu können und produktiven Wandel in Gang zu setzen, sind Fähigkeiten, die nicht nur auf lernwillige Individuen, sondern auch auf eine lernende Organisation verweisen. Das Management der Unternehmung wird daher nicht nur als eine verwaltende Aufgabe begriffen, um Ziele mit gegebenen Mitteln zu erreichen, sondern als eine reflexive Gestaltung und Erweiterung von Möglichkeitsräumen. Es liegt auf der Hand, dass eine solche fragende Haltung eine gute Ausgangslage bildet, um in einen gestaltenden Umgang mit einer sich verändernden Welt zu treten.

Dieser sowohl persönliche wie institutionelle Standpunkt ist eine wichtige Bedingung für die Geschichte des Gelingens am *Schloss Freudenberg*. Denn Krisen sind Fragen der Wahrnehmung und Deutung und insofern abhängig von Menschen, die sie als solche zu einem Thema machen. Wie ist die Corona-Pandemie also am

Schloss angekommen? Wie wurde sie von wem wahrgenommen und gedeutet, und was wurde als Ursache für die ergriffenen Reaktionen benannt?


### Was für eine Krise?

Die Corona-Pandemie intervenierte abrupt in die Praktiken, Prozesse und etablierten Strukturen, die sich seit der Gründung vor bald drei Jahrzehnten am *Schloss Freudenberg* eingespielt hatten. Bereits Ende Februar 2020 wurde die Krise am Freudenberg relevant. Die erste Ankündigung einer nahenden Pandemie veränderte die Besucher\*innen, die »plötzlich ganz andere Fragen und Hemmungen und Bedenken und Interessen« (Interview Schenk) mitbrachten. Veränderungen im Umfeld einerseits wahrnehmen, andererseits ernstnehmen zu können, sind wichtige Fähigkeiten für das Gelingen gewesen. Die Einführung der empfohlenen Hygienemaßnahmen im Betrieb durch das Team war eine erste Reaktion auf die unsichere Situation. Es tauchten viele Fragen auf, auf die es noch keine Antworten gab: neues Wissen über die gesundheitlichen Risiken und Möglichkeiten von Schutz wurde erforderlich, Vorschriften änderten sich in kurzem Takt, Planung wurde zunehmend unmöglich. Der Beginn des ersten sogenannten Lockdowns bedeutete schließlich eine Zäsur. Die Institution musste komplett geschlossen werden.

»Das war schon eigentlich fast eher eine Überraschung, also, es war echt eher so: Leute, da geht was rum und wascht euch gut die Hände und haltet Abstand und so – aber in dieser Radikalität hat es uns schon ganz schön erwischt eigentlich.« (Interview Schenk)



Mit Beginn des Nichtwissens entstand eine Phase, in der (noch) nicht aktiv auf die veränderten Bedingungen reagiert werden konnte. Eine allgemeine Orientierungslosigkeit in Bezug auf die gängigen Arbeits- und Geschäftsprozesse, die eingespielten Routinen und Abläufe griff Platz. Die eigene Überforderung anzuerkennen und sich einzugestehen, dass Kräfte am Werke sind, welche die eigenen übersteigen, sind keine selbstverständlichen, aber erforderlichen Fähigkeiten, um die Bedingungen der eigenen Möglichkeiten zur Gestaltung einschätzen zu können. Schließlich wurde durch das Corona-Virus, und die Maßnahmen zur Eindämmungen der Pandemie, am Freudenberg auch das Geschäftsmodell selbst strittig. Die Akteur\*innen wurden mit einer Tatsache konfrontiert, die von außen in ihr Feld hereinwirkte und die als nahezu alles verunmöglichend erlebt wurde. Die Corona-Pandemie stürzte die Unternehmung ins Chaos:



»Alles, was wir machen, alles, für das wir stehen, alles, was wir der Welt zurufen: Fass es an! Riech dran! Probiere es aus! Sei nicht davor, sei nicht dahinter, geh rein! – Das ist verboten! Diese Konsequenz, zu sagen: Krass, das ist gefährlich! Es geht nicht mehr, was wir machen!« (Interview Schenk)

Die Krise kam am Freudenberg als Verbot an, all das weiterhin zu tun, wofür das Schloss bislang dagewesen war: Begegnung, Beisammensein und Erfahrung zu ermöglichen. Es war die strategische Dimension und der Sinn der Unternehmung, welche durch die Pandemie in erster Linie betroffen waren. Erst weit später folgten die organisationalen Konsequenzen. Der betriebliche Zusammenbruch begann als Ausfall von Aufträgen und der dahinterliegenden Unmöglichkeit, die Einrichtungen

der Institution weiter anzubieten, beziehungsweise allgemein deren Zweck zu erfüllen. Kontaktbeschränkungen und Hygienemaßnahmen zur Eindämmung der Pandemie schufen einen Arbeitsplatz, dem die Arbeit ausgegangen war:

»Wir hatten keine Aufträge mehr. Und dadurch war es dann schon auch in so einer Art Radikalität, dass man auch sagt: Hey, es gibt hier grad einfach nichts zu tun!« (Interview Schenk)

Das *Schloss Freudenberg* ist in dieser Hinsicht auf die gleiche Weise von der Pandemie betroffen wie andere Kulturstätten und Bildungseinrichtungen auch. Die Situation ist im Vergleich zu anderen Kulturbetrieben im weitesten Sinne sogar noch verschärft, weil das sinnliche Erlebnis im Mittelpunkt des Geschäftsmodells steht. Diese leibliche Dimension des Angebots hat digitale Lösungen, wie sie in anderen Kontexten in Reaktion auf die Pandemie stattgefunden haben und nach wie vor stattfinden, von Beginn an ausgeschlossen, weil das Erfahrungsfeld von Schloss und Park samt Installationen nicht technisch vermittelt in Bild und Ton abstrahierbar ist. Die in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Zusammenlebens gängige Fluchtbewegung, massiv zu digitalisieren, stellte insofern keine Lösung dar, sodass innerhalb kürzester Zeit das Geschäft selbst zum Erliegen kam.

»Dass wirklich das Papier tatsächlich weiß war, weil alle Seminare, alle Veranstaltung und das Erfahrungsfeld mit allen Schulklassen und Führungen, die gebucht waren, alle, alle, alle storniert!« (Interview Schenk)





Während die Anfälligkeit für die Krise einerseits rasch zu Bewusstsein kam, ist die besondere Art der Einordnung und Benennung der veränderten Bedingungen ein wichtiger Teil der *Geschichte des Gelingens*. Katharina Schenk trat der aufkommenden Orientierungslosigkeit reflexiv gegenüber. Statt sich selbst in erster Linie als Spielball fremder Kräfte zu begreifen oder sich gegen sie gar aufzubäumen, reagierte sie mit einer Neugier, die an Faszination für das Chaos grenzt: »Okay, was ist jetzt, was, was will jetzt werden, was passiert jetzt, ist alles, alles komplett auf null gesetzt« (Interview Schenk). Entscheidend war die Fähigkeit zur engagierten Distanznahme, was neben einer differenzierten Wahrnehmung auch Mut und Beharrlichkeit miteinschließt. Früh lenkte sie die Interpretation der wahrnehmbaren Einschränkungen durch die Krise in die Richtung von ermöglichenden Bedeutungen der Krise, was nicht das Problem, wohl aber die Einstellung dazu ändert: »Das war einfach nur reagieren und eben sagen: Hey, jetzt haben wir zwei Möglichkeiten, diese ganze Sache von verschiedenen Perspektiven zu sehen« (Interview Schenk). Weil sie willens und in der Lage war, Perspektiven zu wechseln und unterschiedliche Standpunkte einzunehmen, gelang es ihr, dasjenige Moment der Krise freizulegen, von dem aus sie die Situation als eine Chance deuten konnte, anders zu handeln als zuvor.

In dieser Art, wie sie die Konsequenzen deutete und Potenzial freilegte, lässt sich »Möglichkeitssinn« (Hochmann et al. 2019) erkennen: Neben der Wirklichkeit der Corona-Krise – »alle, alle storniert!« (Interview Schenk) – steht die Frage »Was will jetzt werden?« (Interview Schenk). Dieser Sinn für Möglichkeiten, das Fragen nach dem, das noch nicht ist, aber sein könnte, bildete als

Ausgangsbedingung den Boden für die neuen Praktiken, die im Verlauf des Sommers 2020 entstehen konnten. Die Fähigkeit war entscheidend, aus der für gewöhnlich relativ stabilen Reproduktion sozialer Wirklichkeiten – der ›longue duree‹ bei Anthony Giddens (1997) – auszubrechen und in der Gegenwart mit einem subjektiven Zeitbegriff sich nicht nur als Produkt der Verhältnisse, sondern auch als ihre Produktion, das heißt als gestaltungsfähig gewahr zu werden. Statt die medial zu dieser Zeit massiv verbreiteten Fremddeutungen der Konstellationen zu übernehmen, ist eine grundlegende Bedingung dieser Geschichte des Gelingens die Fähigkeit, Deutungsmacht über die eigene Betroffenheit zu erlangen. Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstbesinnung dokumentieren sich in der Frage danach, welche Perspektive auf die Welt sie einnehmen kann und will. Sie beruht auf der Befähigung, gedanklich aus sich heraus- und sich selbst gegenüber zu treten, sich »exzentrisch zu positionalisieren« (Plessner 1975), was nicht bedeutet, die Augen vor der Krise zu verschließen, sondern Verantwortung zu übernehmen: für die Geschichten, die man anderen und sich selbst erzählt und aus denen heraus man handelt. Diese Geschichten sind gestaltbar, wie auch Maja Göpel (2017, S. 4) hervorstreicht, wenn sie Menschen beschreibt als »geschichtenerzählende Spezies«.

### ›Ich habe keine fucking Ahnung!‹

Die Geschichte über die Ankunft der Pandemie am Freudenberg erzählt Katharina Schenk weder als ordnungspolitische Intervention noch als Schicksalsschlag, sondern als die interne Verständigung über die Deutung der Krise.



»Wir standen nochmal als komplette Arbeitsgemeinschaft auf dem großen Platz vor dem Schloss. Draußen in der Luft haben wir mal miteinander gesprochen und wussten: Ok, hier fällt jetzt erstmal alles in Dornröschenschlaf.« (Interview Schenk)

Die aus dem Dornröschen-Märchen stammende Metapher könnte einigen Aufschluss über die implizite Erfahrung des kompletten Zusperrrens des Schlosses bieten – oder aber auf einen Holzweg führen. Schlussendlich wurde nicht auf den erweckenden Kuss eines Prinzen gewartet, sondern die Gestaltung der Unternehmung selbst in die Hand genommen. Da im Team darüber Einigkeit herrschte, dass der sogenannte Lockdown den Betrieb erst einmal stoppt, war die Frage naheliegend, wie es nun weitergehen kann und soll. Für die Verständigung einer gemeinsamen Perspektive war die Rolle der Geschäftsführerin wichtig, die fähig war, sich verletzlich und fehlbar zu zeigen: »Wir sprechen miteinander, ich bin ganz transparent und nehme euch mit ins Boot und kann auch vor euch stehen, sagen: Ich habe keine fucking Ahnung« (Interview Schenk). Es wurde offen und ehrlich kommuniziert, dass Nichtwissen eine große Bedeutung hat und die Zukunft der Institution ungewiss geworden ist. Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich zu öffnen und Unfähigkeiten oder Wunden zu zeigen, konnten Räume öffnen, in denen Solidarität und Empathie entstanden und wirksam wurden. Die Hilfsbereitschaft von vertrauten sowie neuen Akteur\*innen, die durch kollektives Nichtwissen vereint wurden, kultivierte einen sowohl toleranten als auch auf gegenseitiger Befähigung beruhenden Umgang mit Fehlern. Die Organisation wurde flexibler.

»Wenn irgendwas schiefgeht: Wir vernetzen uns ganz schnell und du rufst uns an und einer springt ein und so [...] super viele Momente, wo das Team aber auch super großartig war, oder wo wir halt auch einfach alle zusammen dann schnell eine Lösung gefunden haben.« (Interview Schenk)

Zu dem offenen, respektvollen und ehrlichen Umgang mit der Unsicherheit, die Achtsamkeit im Miteinander voraussetzt, kommt eine weitere Besonderheit der internen Kommunikation zur Sprache. Die Verständigung über die Krise war nicht darauf fokussiert, effizient Lösungen für die Institution zu finden. Es waren vielmehr persönliche Gespräche, die auf einer empathischen Ebene einen Raum für den Austausch verschiedener Erfahrungen boten. Die Akteur\*innen adressierten sich gegenseitig als Mensch unter Menschen, nicht primär als Kolleg\*in und Funktionsträger\*in.

»Wir sind alle in Kurzarbeit gegangen und dann haben wir bisschen über Briefe so kommuniziert oder halt eben über *Zoom* nochmal so einmal die Woche, wo es dann gar nicht nur um Arbeitsthemen ging dann, eigentlich eher so um: Was ist da und wie geht das und was habt ihr da gesehen?« (Interview Schenk)

### Wie das Jetzt gestalten?

In der Art der Krisendeutung klang die Selbstwirksamkeit bereits als Potenzial an. Doch wie wurde sie für Handlungen entscheidend? Wodurch wurden die Handelnden befähigt, gestalterisch mit den neuen Bedingungen umzugehen und

neue, gelingende Praktiken zu erproben? Die Antworten von Katharina Schenk auf diese Fragen können begeistern und uns als Gesellschaft inspirieren, denn sie verweisen auf viele weitere Fragen, was es heißt, gemeinsam zu gestalten. Und sie stellen selbst die Abgrenzung von Handeln und Denken in Frage. Es sind Erklärungsversuche, die viel zu tun haben mit Solidarität, Mut und Zuversicht, Vertrauen und Gemeinschaft. Und es wird immer wieder eine gesteigerte Aufmerksamkeit für die Gegenwart angesprochen: Man kann sich ohnehin auf das Leben nicht restlos vorbereiten, nur im Jetzt reagieren und gestalten. Man muss sich auf die Gegenwart einlassen und immer wieder bereit sein, bei null zu beginnen, das heißt »creating something from nothing« (Baker und Nelson 2005) zur Richtschnur der Unternehmung zu erklären. Darin liegt nicht nur aufklärerisches Potenzial, es liegen auch *Verwirklichungschancen* (weiterführend Nussbaum und Sen 1993) darin: sich von den Stereotypen und Denkstilen befreien, die nicht mehr der veränderten Welt und dem Selbst, das man sein möchte, entsprechen. Was nach motivierenden Kalenderblättern und belächelten Lebensweisheiten klingt, markiert am *Schloss Freudenberg* eine Befähigung, konstruktiv mit Krisen umzugehen und Ungeahntes zu ermöglichen.

Als die Unternehmung infolge der staatlichen Pandemiebekämpfung geschlossen wurde, ging der Großteil der 45 Mitarbeiter\*innen in Kurzarbeit und arbeitete im Homeoffice. Es blieb ein kleines Team rund um Katharina Schenk, ihren Mann, die Eltern und ihren Bruder. Sie sprachen sich täglich in kleiner Runde, was zu einer Besinnung führte auf den ursprünglichen Gründungsimpuls und auf den Zweck der Institution als *Ort für Gegenwarts- und Zukunftsfragen*. Durch diese zeitliche Erweiterung

der Perspektive, so meine These, wurde es den Akteur\*innen möglich, ihre aktuelle Situation als eine kontingente und insoweit gestaltbare Phase zu begreifen, statt sie wie in der unmittelbaren Erfahrung als punktuelles Ereignis und als das Ende von allem zu erleben. Katharina Schenk hat die Krise gemeinsam mit ihrem Ensemble selbst umdeuten können zu einem Möglichkeitsfenster, indem sie die Zukunft prospektiv als gestaltbaren Raum innerhalb der Gegenwart begriffen und das Potenzial dessen, was sein könnte, beharrlich freilegte.


»Also mir persönlich hat total Mut gemacht, dass ich dachte: Katharina, du bist jetzt hier in die Geschäftsleitung gekommen und in diesem Moment passiert was – dass diese Maschine zum Stillstand kommt und dass man in der Stille steht und in einer Achtsamkeit und hinhören kann, was will werden und genau hingucken kann, was gibt Kraft und was strahlt, was nehmen wir die ganze Zeit schon mit. Also, dass ich wie so dieses Bedürfnis hatte, [...] zu sagen ›Wow!‹ – wenn du irgendwie was hier veränderst, oder was einbringen kannst, dann macht's das jetzt möglich.« (Interview Schenk)

Achtsamkeit in Bezug auf das zu entwickeln, was werden will, bedeutet, die Energien und Dynamiken einer vorgefundenen Situation nicht zum Erliegen zu bringen oder sich ihnen entgegen zu stellen, sondern sie aufzunehmen, sie weiterzutragen, sie zu transformieren in neue Praktiken, Prozesse und Politiken. Die Bedingungen der Befähigung zum gestalterischen Umgang mit dieser unsicheren Situation reflektieren sich als ein Wissen um die eigene Rolle in der Institution, beziehungsweise in der Welt im Allgemeinen. Die Akteurin bezeichnet die korrespondierende



Subjektform als »Universalkünstlerin« (Interview Schenk), was auch dem Umstand Rechnung trägt, dass Strukturen und Routinen der Organisation aufgelöst wurden und Mitarbeiter\*innen ihren angestammten Arbeitsplatz verließen, um anderen Arbeiten oder gänzlich neuen Tätigkeiten nachzugehen. Dies ermöglichte, dass ungekannte Potenziale identifiziert und auch entfaltet wurden.

In diese neue, spielerische Praxis sind nicht alle Mitglieder der Organisation übergegangen. Die meisten sind in der Kurzarbeit geblieben und haben das Geschehen von außen verfolgt. Dies stellt eine weitere Bedingung für das Gelingen dar: auch wenn nicht alle den neuen Pfad einschlagen, sich auf das Unbekannte im Wissen um die eigenen Fähigkeiten, Sehnsüchte und Hoffnungen einlassen zu können – aber auch zu wissen, wo die Grenzen liegen und erforderlichenfalls getrennte Wege gehen können. Die Improvisation, um die es dabei geht, bedeutet also keinen Aktivismus oder Chaos, sondern eine kreative Rekontextualisierung von bereits vorliegenden Erfahrungen und Befähigungen. Die strategische Neuausrichtung setzte somit an den individuellen und kollektiven Können\*innenschaften der Unternehmung an:



»Hey, was haben wir, was können wir eigentlich alles? Was können wir jetzt eigentlich machen? Und dann auch Fähigkeiten von den Mitarbeitern ins Bild zu bringen, wie: eine macht mega viel Yoga – und dann haben wir Yogakurse gemacht, und so. Also, so zu gucken: Hey, was haben wir alles an Werkzeug mit uns in der Mannschaft, Fraschaft, so, und die, die – um das mal ganz salopp zu sagen – die damit nicht einverstanden waren, die haben halt überhaupt sich nicht gemeldet.« (Interview Schenk)

Aus der tentativen Suchbewegung resultierte nicht nur nach innen eine Fehlerkultur, die kreatives Potenzial freisetzte. Auch nach außen in der Beziehung zu Besucher\*innen, Kund\*innen sowie Partner\*innen verschoben sich die Ansprüche an die Qualitäten des Angebots. Dass diese Beziehung gerade nicht in erster Linie auf ein Schema aus Angebot und Nachfrage oder Produktion und Konsum reduziert wurde, sondern in eine partnerschaftliche Kooperation einmündete, eröffnet ein weiteres Kapitel dieser Geschichte des Gelingens am Freudenberg, aber auch ein zentrales Muster für die Ermöglichung einer spielerisch-improvisierenden Organisation.

### Wie gemeinsam gestalten?

Eine der wichtigsten Bedingungen ist die Gemeinschaft der Unternehmung, die als geteilter Bezugspunkt trägt und hält, also Sicherheit und Orientierung stiftet, was nicht nur formal im Sinne eines Anstellungsverhältnisses gemeint ist, sondern vielmehr auf einer empathischen Ebene als Tätigkeitsgemeinschaft, die durch Anteilnahme, Achtsamkeit und gegenseitigen Respekt geprägt ist.


»Vielleicht dramatisiere ich das jetzt – aber als Moment bleibt es so heftig, dass das auch nochmal so ein doppelter Einstieg in die Geschäftsführung war, diesen Monolog, den ich da gehalten habe, vor allen: das waren bestimmt drei Seiten Text, wo ich mir vorgenommen hatte, [...] der muss klar sein, aber der muss auch Liebe haben und Hoffnung und so, das war alles da drinne und dann einfach diese Arbeitsgemeinschaft zu haben und die hören mir alle zu und die hören sich, also sind achtsam, stehen da





miteinander, manch einer weint. Danach war einfach, nachdem ich fertig geredet hab, war Pause, es war Stille und diese Stille, die wird erstmal einen Moment gehalten und da dachte ich so wieder: Krass! Das war irgendwie so eine Art von Getragensein.« (Interview Schenk)

Die Situation am Freudenberg in der Verarbeitung und Reaktion auf die Corona-Pandemie lässt sich nur schwer in einer Dichotomie von Selbst- und Fremdwirksamkeit verstehen. Einerseits war die Bedingung der Freiheit für die Akteur\*innen erfüllt. Es war wichtig, individuell wie eine Künstlerin und aus dem eigenen Erlebnis der Gegenwart heraus intuitiv zu reagieren. Andererseits war das nur möglich, weil die Zusammenarbeit in der Gemeinschaft trotz der großen Unsicherheit den nötigen Mut gegeben hat, sich der Situation zu stellen. Es deutet sich ein komplexes Verhältnis zwischen Individuum und Kollektiv an, bei dessen Beschreibung die Sprache an Grenzen stößt. Es ist ein Kollektiv aus freien Individuen, die über ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis hinaus durch gemeinsame Ideen verbunden sind. Die Besinnung auf diese Ideen, den Sinn und das Ziel der gemeinsamen Tätigkeit, war eine Voraussetzung für die Zuversicht, mit welcher der Krise begegnet wurde. Vertrauen zu können, ohne gutgläubig zu werden, eröffnete einen Raum zur kreativen Neugestaltung der Institution.



»Meine Eltern haben mir beigebracht, dass, wenn ich was mache, was in sich eine Wahrheit hat, dass es eine Sogkraft entwickelt und dass die richtigen Leute kommen. Und das ist diesen Sommer oft passiert.« (Interview Schenk)

In diesem Bewusstsein liegt eine offene, erwartende Haltung gegenüber anderen Menschen, die potenziell »die richtigen Leute« sind in Bezug auf das, »was in sich eine Wahrheit hat«, also was nicht unter dem Gesichtspunkt von Nützlichkeit und Vorteilhaftigkeit auf den Weg kommt, sondern sich selbst genügt, das heißt einen Zweck an sich darstellt. Solche Ideen, die an einem Sinn orientiert sind, sind oft ansteckend und verbinden Menschen, die sie teilen und die willens und in der Lage sind, nicht alles und alle nach dem Gesichtspunkt individueller Vorteilhaftigkeit zu beurteilen. Diese Fähigkeit wird unter Bedingungen fortschreitender Ökonomisierung der Gesellschaft (Ötsch 2018) zunehmend seltener. Doch wenn eine Idee begeistert, dann wirkt sie inklusiv. So auch hier. Sie kann gleichzeitig den gemeinsamen Boden und das erklärte Ziel für eine Gruppe von Menschen bilden und dennoch genügend Raum für die freie Initiative und Entfaltung von Persönlichkeiten lassen. Ist es also eine Bedingung der Möglichkeit eines gelingenden Umgangs mit Krisen, aus guten Ideen heraus tätig zu werden, etwas zu unternehmen, statt die Krise auszusitzen? Das *Schloss Freudenberg* ist jedenfalls ein Ort, an dem die gemeinsame Arbeit an großen Ideen eine exponierte Stellung einnimmt.

»Es geht jetzt einfach darum, dass ich als Künstlerin meine Arbeit mache und das wurde dann plötzlich so pragmatisch und so einfach und so Schritt-für-Schritt, dass sich wie alles weitet und groß macht – und das ist das erste. Und da zu sagen, wir brauchen eine Mannschaft, eine Frauschaft, die alle diesen Prozess individuell für sich machen oder diesen Freiheitsmoment nahekommen und in der Freiheit des Einzelnen bilden wir eine Gruppe, wir bilden wirklich ein Ensemble, es kommt ja komplett aus der Ensemble-



Idee, das ist meine fortlaufende Sehnsucht, mein Antrieb zu sagen, wir sind ein Ensemble und jeder hat, jeder weiß, wie er im Licht steht, und jeder weiß voneinander und jeder kümmert sich.«  
(Interview Schenk)

Ein Ensemble handelt aus einer geteilten Geschichte, einem detailreichen und genau beschriebenen Plan, einem Bühnenstück, das unter Leitung einer Intendantin oder eines Intendanten inszeniert wird. Es erfordert ein ganzes Set an »Mitspielfähigkeiten« (Alkemeyer und Buschmann 2017), damit die Gruppe als Ensemble funktioniert und Synergien freisetzen kann. Das Wissen um den eigenen Platz und die eigene Rolle im Gefüge verbinden sich mit einem feinen Gespür für das Tun der Anderen und die Wechselwirkungen im Zusammenspiel. Fähigkeiten, aktiv zu werden, sind genauso gefordert wie Respekt und Demut, sich zurücknehmen zu können und anderen Anschluss zu ermöglichen. Der Grund und Antrieb, gemeinsam zu handeln, kann in anderen Institutionen als dem Theater ebenso eine geteilte Erzählung über die gemeinsame Unternehmung sein. Metaphern, Mythen und Geschichten prägen seit jeher das Feld der Organisationen (weiterführend Morgan 1986). Die Geschäftsführung inszenierte am Freudenberg die Zusammenarbeit im Team, setzte mithin das Geschäftsmodell entlang der verfügbaren Ressourcen in Szene.

»Die Weisheit der Gruppe, wenn sie sich an eine Frage anbindet, die kräftigste Lösung sich zeigen kann, wo alle mit an Bord sind und wo jeder im Bilde ist und so einfach zu arbeiten und noch viel mehr immer zu sagen: Hey, wir hüpfen in die Sache rein. [...] Wir brauchen Eigenverantwortung und Lust am Ausprobieren und dann Machen.« (Interview Schenk)

Je stärker die Ideen und Bilder, aus denen die Erzählung besteht, im Bewusstsein der Mitglieder des Ensembles präsent sind, umso verbindender und gleichzeitig freilassender wirken sie. Es geht um Fähigkeiten der Imagination und darum, voneinander zu wissen und in einen gemeinsamen Rhythmus zu gelangen. Eine geteilte Vorstellung schafft Vertrauen, das nicht von persönlichen Befindlichkeiten abhängt. Diese wichtige Stärke führte zu selbstverstärkenden Prozessen der Selbstorganisation und -befähigung.

»Dann haben wir angefangen, richtig loszuarbeiten. Also, alle haben gesagt: Okay, wir starten jetzt mit großen Projekten! Das ist jetzt die richtige Zeit, mit großen, mit großen Würfeln, ja.«  
(Interview Schenk)

Es entwickelte sich eine Dynamik, in der viele neue Praktiken probiert und verworfen oder eingespielt wurden. Die Ideen sowie die Akteur\*innen befanden sich im Modus einer dynamischen Stabilisierung. Das kleine, aber gut eingespielte Ensemble konnte kompetent und spontan auf neue Möglichkeiten reagieren, sodass ein Raum für vielfältige Tätigkeiten eröffnet wurde, der stetig neue Menschen mit Möglichkeitssinn anzog.

»Und dann hatte ich eigentlich so den ganzen Sommer einfach dieses Ja-sagen. Ja-sagen zu den Dingen, die passieren. Und da sind so viele schöne Dinge passiert, und es war einfach so: Ja, machen wir, wir machen, die ganze Zeit. Montag sich was ausgedacht und dann halt durchgeballert und freitags Premiere. Es war halt einfach machen, machen, Tatkraft, Tatkraft, Tatkraft, also wenn Corona was zeigt, alles, was wir reden, alles, was wir vorhaben: vergiss es,

du musst jetzt ins Tun kommen, dass wir das machen, wir müssen uns jetzt vernetzen und dann, genau, dann ging das superschnell, dann haben Leute angefragt. Hey, wir haben keinen Spielort mehr, können wir Theater bei euch im Park machen? Und klar: Kommt, kommt, kommt! Und dann wurde es ein richtig wilder, bunter Sommer.« (Interview Schenk)

### Geht das gut?

Das Schloss ist umgeben von einem Park mit einer Fläche von etwa 17 Fußballfeldern. Es bietet also ausreichend Platz, um Abstand zu halten. Der Park wurde vielfältig genutzt und bespielt mit Open Air Galerien, Tanz- und Theaterperformances, Workshops und Zauberei. Bildhauer\*innen haben zwischendrin ihre Skulpturen bearbeitet. Das Herzstück war der Waldkiosk, ein fliegender Zirkus mit bunten Lichtern, befliegen von Hummeln und Glühwürmchen. Manche Besucher\*innen brachten ihre Gitarren mit, und bald kamen auch ganze Bands, die im Park spielen wollten. Als die staatlichen Verordnungen Veranstaltungen mit bis zu 250 Menschen zuließen, entstand gemeinsam mit den Künstler\*innen vom *Schloss Freudenberg* und neu hinzugekommenen sogar ein Festival.

Die Einhaltung von Hygienemaßnahmen zur Pandemie-Eindämmung wurde nicht kurzerhand zur individuellen Verantwortung erklärt. Die Verantwortungsgemeinschaft, die am *Schloss Freudenberg* als solidarische Praxis entstand, internalisierte und vergemeinschaftete die Vorsorge im Wissen um den geteilten Sinn, der die Akteur\*innen verband. Katharina Schenk hat mir


erzählt, wie sie jeden Tag um 12 Uhr auf einen Stuhl gestiegen ist und einen Monolog gehalten hat. Sie hat den Besucher\*innen vermitteln wollen, was dieser Ort bedeutet und welche Rolle sie hier einnehmen können.

»Wenn wir hier schon so gefährliche Sachen machen, dann müssen wir irgendwie, da muss ich diese Leute, die hier kommen, irgendwie kennenlernen oder irgendwie als Gruppe formen. [...] Hey das ist auch euer Ort und ihr seid hier angebunden und das ist auch euer Parkett, euer Garten und nutzt den.« (Interview Schenk)

Das, wofür eine Unternehmung da ist, und die Art, wie sie es tut, in einen gesellschaftlichen Dialog bringen zu können, ist eine entscheidende *dynamic capability*, um die *license to operate* mitlaufend zu aktualisieren. Am Freudenberg ist kein Problem mit Virusinfektionen entstanden, zumindest wurde kein Cluster identifiziert. Es wurde auch nicht, wie das in öffentlichen Parks sonst passiert, Müll und Abfall hinterlassen. Die wechselseitige Responsibilisierung und die Übernahme von Verantwortung verliefen ohne Androhung von Konsequenzen. Gerade in dieser Verschiebung – weg von Misstrauen und Konkurrenz, hin zu geteilter Verantwortung und Solidarität – entsteht das wertschöpfende Moment der Krisenbewältigung, insofern nicht einseitig, sondern wechselseitig profitiert wurde. Der Vorteil liegt in der Verantwortungsgemeinschaft: bei den Besucher\*innen des Freudenbergs, die den Ort und das bunte Geschehen wie eine Insel inmitten der Pandemie erlebten, aber auch den zahlreichen Ensembles und Teams, die an diesem Ort tätig werden konnten. Das gemeinsame Moment, nicht gegen die Hygienemaßnahmen, sondern gegen kulturellen Verlust aufzubegehren und gerade



deswegen und im Wissen darum sich desto verantwortungsvoller zu begegnen, markiert den entscheidenden Unterschied.



»Das war dann natürlich schon immer, dass man so sagt: Okay, aber wir machen das, was wir jetzt machen müssen und können, und dann halt so merken, wie viele junge Leute oder auch ältere Leute sagen: Danke, Danke, Danke, dass ihr das macht! Und da halt immer zu versuchen, eine Kraft drinne zu lassen, zu sagen: Hey, da muss ein Feuer brennen und wir können ja Stockbrot machen und da kann einer sitzen und vom Feuer erzählen, oder weißt du, dass das trotzdem noch eine Seele hat, nicht eine Party wird, das war dann voll wichtig.« (Interview Schenk)

Unternehmensstrategisch äußern sich die dynamischen Befähigungen der Akteur\*innen in einer Mischung aus beharrlicher Treue und Reflexion, welche beide nicht in erster Linie der Erreichung festgesetzter Ziele oder der Erhaltung eines geplanten Images der Institution dienen. Flexibel zu bleiben, sich aber nicht korrumpieren zu lassen, markiert den entscheidenden Unterschied im Versuch, die »Kraft drinne zu lassen«, also externe Dynamiken institutionell aufzunehmen und ihre Energien orientiert am Sinn der Unternehmung zu transformieren. Es wurde daher auch nicht versucht, die Besucher\*innen in einer passiven Konsumhaltung zu unterhalten und im Sinne eines *corporate brandings* an die Unternehmung zu binden. Ich rekonstruiere die Ereignisse eher als eine künstlerische Herangehensweise, in der aus einem inneren Bild intuitiv die Gestaltung der äußeren Welt versucht wird, die nach einem Publikum sucht, das sich von ihr faszinieren lässt. Durch das aufmerksame, sinnliche Erlebnis des Feuers und das Erzählen einer Geschichte über das Feuer werden

Menschen inspiriert, neu über sich und die Welt nachzudenken. Der Sinn der untersuchten Unternehmung ist aus dieser Perspektive selbst eine Befähigung: die Befähigung, dem eigenen Leben einen Sinn zu geben.

### Verändert die Nische?

Die Frage danach, welche Relevanz das hat, was am Freudenberg in Reaktion auf die COVID-19-Pandemie passiert ist, verweist auf das transformative Potenzial, also die Frage, inwiefern es zu Veränderungen im Gefüge der Akteur\*innen beiträgt. Die Selbstwahrnehmung von Katharina Schenk fällt eher nüchtern aus, sie glaubt nicht daran, dass andere Unternehmungen von ihr lernen.

»Es ist halt kein Konzept, also es ist ja nichts, wo man sagt, wir sind jetzt nach einem Punkteplan vorgegangen, weil es war ja super viel einfach aus dem Herz entschieden, aus der Hüfte geschossen.«  
(Interview Schenk)

In der Formulierung »aus der Hüfte geschossen« liegt untertrieben sowohl die Bereitschaft wie die Fähigkeit zum dynamischen Kompetenzerwerb. Damit ist gemeint, dass die Weise, wie auf veränderte Umweltbedingungen reagiert wird, selbst bereits eine Ressource der Unternehmung ist, die institutionellen Charakter trägt und in Geld nicht aufzuwiegen ist. Es sind viele, über lange Zeit gewachsene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse angeklungen, die Bedingungen für das Gelingen waren. Da die Institution strategisch darauf ausgerichtet ist, Neues zu entdecken,





Gewohnheiten zu hinterfragen, ist der gewohnte Umgang mit Zukunft hier eher fragend als planend. Die bedeutende Frage ist also nicht die nach den Reaktionen, sondern die nach den Ressourcen, welche die Reaktionen bedingt und ermöglicht haben. Eine zentrale Fähigkeit in diesem Zusammenhang war die »absorptive capacity« (Cohen und Levinthal 1990) der Geschäftsführung, sensibel für die Möglichkeiten zu sein und das erforderliche Wissen und Können zu absorbieren, es aufzusaugen und zu aktivieren – das Ensemble zu inszenieren.

Diese Ressourcen sind strategische Potenziale, die nicht ohne weiteres reproduziert oder imitiert werden können. Sie stammen aus der Arbeit von Generationen – und doch können sie prinzipiell erlernt, trainiert und verfeinert werden. Die Fähigkeit zur Fähigkeit – dynamisch und in Resonanz mit den Entwicklungen zu lernen – ist mitunter unser wichtigstes Kapital. In ihm liegt die Möglichkeit, aber auch die Verantwortung zur Gestaltung.

Unternehmungen wie die am *Schloss Freudenberg* belegen: Die Vermehrung dieses Kapitals sollte ausschlaggebend sein für die Gestaltung unserer Kulturen gesellschaftlicher Versorgung. Zweifellos: Die Kosten müssen durch die Einnahmen gedeckt werden. Dadurch aber wird nicht der Sinn der Unternehmung, sondern nur eine Voraussetzung erfüllt, um in Bezug auf ihn tätig werden zu können. Ob wissentlich oder nicht: Dies ist am *Schloss Freudenberg* erlebbar und es ist eine der Bedingungen, welche die Unternehmung nicht nur inmitten einer Pandemie, sondern auch in Bezug auf neue, in Teilen heute noch unbekannte Herausforderungen krisenfest machen. Andere Organisationen – die Gesellschaft allgemein – können von dem Gelingen am

Freudenberg lernen, die Lust und die Freude am Gestalten zu entwickeln, auch und gerade inmitten von Nichtwissen, Unsicherheit und Krisen. Denn Transformationen beginnen in der Nische, und sie können von dort aus groß werden. Dafür müssen wir als Gesellschaft beginnen, ihre Geschichten des Gelingens zu erzählen – ob am Freudenberg oder anderswo.

»Du kannst an keiner Stelle bei eins beginnen. Also, *du musst durch die Null gehen*, oder du bist eingeladen, durch die Null zu gehen, und das hat mich so mein ganzes Leben lang begleitet, weil der Hugo Kükelhaus mich begleitet hat. Und dann diesen Satz wirklich noch mal in so einer Dimension erfahren zu können, was es bedeutet, jetzt den ganzen Sommer und den ganzen Herbst zu sagen: Wir gehen durch die Null! Und das ist schmerzhaft. Und ist anstrengend. Und das ist schön – und es ist leicht zugleich.«  
(Interview Schenk)



# Ein Gespräch über Lebensverantwortung

WARUM IST ES NICHT EGAL, DASS ES EUCH GIBT?

**Katharina Schenk** Woher kommt das Wort Egal?; »egal« bedeutet gleich. Zunächst, die Kunst kennt kein gleich wie. Das Egale/ Gleiche bildet sich in mir, wenn ich anwesend bin. Ich bin ein Teil des Ganzen. Ein Gleichgewicht. Diese Anforderung verlangt nach einem Egal, zur Welt und das ist unser Sinnesorganismus. Ohne Sinne, kein Leben. Ohne Leben, keine Sinne. Deshalb: Überall ein Freudenberg. Erster Versuch


WUNDERBAR! ICH BIN NICHT SICHER, OB ICH RICHTIG VERSTEHE. GEHT'S DARUM, MIR EIN BILD VON DER WELT ZU MACHEN, AUS DEM HERAUS ICH HANDLE UND DADURCH TEIL DES GANZEN WERDE? UND WILLST DU MIT »ÜBERALL EIN FREUDENBERG« SAGEN, DASS JEDER MENSCH DIESE AUFGABE ANNEHMEN KANN? DANN IST MEINE NÄCHSTE FRAGE: WARUM ÜBERNIMMST GERADE DU DIE VERANTWORTUNG, UND TUST ES?

**Katharina Schenk** Jede Geburt ist eine Zusage und hat einen Urgrund: Verantwortung übernehmen. Es ist nicht so schwer, ein Kind wird geboren und nun will es sich auf dieser Erde beheimaten. Und findet Heimat im eigenen Leib. Und wenn ich das habe, wenn das richtig gesättigt ist, dann stehe ich im Leben und kann auf Krisen und Katastrophen antworten. Mit der Weisheit meiner »Heimat«.

ALSO DIE VERANTWORTUNG IST SOWIESO DA, JEDER MENSCH HAT VERANTWORTUNG. ABER NICHT JEDER ÜBERNIMMT UND TRÄGT SIE. WIE SCHAFFST DU DAS?

**Katharina Schenk** Das ist nicht die Frage: »Schaff ich das?«  
– Verantwortung ist doch die Situation vor dem Spiegel: Kann ich mich anschauen? Und antworten? Was habe ich getan, gedacht, gefühlt? Was ist mein Beitrag? Und wenn ich dann initiativ werde, dann nehme ich mir die Verantwortung. Oder ich lass es und sage mir, damit hast Du nichts zu tun. Also: Verantwortung kann man nicht bekommen, die muss man sich nehmen.

Ein Schlüssel zum Schloss im Dornröschenschlaf ist die Erkenntnis: Wir sind ein Organismus, kein System, kein Unternehmen ... ein Organismus ist vernetzt, ein Organismus hat Ruhe- und Erregungszeiten. Er hat ein Gesicht und ein Gesäß, er nimmt auf und scheidet aus. Und ist in ständigem Wandel.



Lernen  
erweitert Perspektiven  
lässt uns wachsen  
ist der Schlüssel zu  
Wandel

# Kollektives Verändern durch digitale Teilhabe

## Politische Bildungsarbeit in der Krise

PINA SCHUBERT

### Gesellschaft neu lernen

Politische Bildungsarbeit ist heute und wird in Zukunft wichtiger denn je. Wir leben in einer Zeit multipler Krisen der Gesellschaft, in welcher es vor allen Dingen um eine Herausforderung geht: wir müssen lernen, anders beisammen und miteinander zu sein. Vereine und Kollektive, die in verschiedentlicher Form Bildungsarbeit leisten, tragen dazu bei. Inmitten von Krisen gestaltungsfähig zu werden, ist die Grundlage und Legitimation ihrer Arbeit. Für sie spielt politische Bildung, beziehungsweise Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) »eine Schlüsselrolle in der gesellschaftlichen Transformation« (VENRO 2020, S. 1).

Seit dem Agenda21-Aktionsprogramm der *Vereinten Nationen* haben sich neben den großen parteinahen Stiftungen und der *Bundeszentrale für politische Bildung* sowie den bereits bestehenden Umweltbildungszentren zahlreiche, häufig kleinere Vereine gegründet. Sie fördern mit ihrer Arbeit Bildung für nachhaltige Entwicklung und Globales Lernen<sup>1</sup>. Ihr Ziel: Themen wie die

---

1 Globales Lernen ist »ein Teil der BNE, der sich auf Handlungskompetenzen bezieht, die im Zusammenhang des Nord-Süd-Verhältnisses in einer sich globalisierenden Welt notwendig sind« (Sukuma arts e. V. 2021; siehe

Klimakrise, Globalisierung, Flucht und Migration, globale und soziale Ungerechtigkeiten möglichst spielerisch, aktiv, methodisch vielseitig, handlungsbezogen, themenübergreifend und mit Bezug auf die Lebensrealitäten der Schüler\*innen oder Seminar-Teilnehmer\*innen zu erklären, zu diskutieren, so Perspektivwechsel zu ermöglichen und für eigenes Engagement zu ermächtigen. Dieser Ansatz lebt von einem lebendigen, partizipativen und spielerischen Austausch zwischen den Referent\*innen und Teilnehmer\*innen, insbesondere im Kontrast zum regulären und zumeist frontalen Schulalltag oder einer instruktionsorientierten Berufsausbildung.

Mit Beginn der COVID-19-Pandemie wurde die Arbeit der Vereine auf den Kopf gestellt. Es wurden Workshoptage abgesagt, Teamtreffen ebenso. Anfragen von Schulen und anderen Gruppen blieben vorerst aus. Die Pandemie hat die Krisenhaftigkeit der heutigen Gesellschaften im Globalen Norden für viele spürbarer gemacht: als Krise des Gesundheits- und Pflegesektors, der Vermögensverteilung und Schere zwischen Arm und Reich, dem Erstarken faschistischer Gruppierungen – aber eben auch als Krise in der gesellschaftlichen Versorgung mit politischer Bildung.

---

Overviewn und Rode 2013 für genauere Ausführungen). Die Maastrichter Erklärung aus dem Jahr 2002 definiert Globales Lernen als *»Bildungsarbeit, die den Blick und das Verständnis der Menschen für die Realitäten der Welt schärft und sie zum Einsatz für eine gerechtere, ausgewogenere Welt mit Menschenrechten für alle aufrüttelt. Globales Lernen umfasst entwicklungspolitische Bildungsarbeit, Menschenrechtserziehung, Nachhaltigkeitserziehung, Bildungsarbeit für Frieden und Konfliktprävention sowie interkulturelle Erziehung, also die globalen Dimensionen der staatsbürgerlichen Bildung«* (EPN Hessen 2021).

Während die erste Reaktion vieler Vereine politischer Bildung war, hilflos Workshops abzusagen oder sie zunächst zu verschieben, wurde für einige Anbieter\*innen bildungspolitischer Projektstage rasch klar: die Pandemie beeinträchtigt sie zwar, macht ihre Arbeit zugleich jedoch noch notwendiger und noch relevanter als zuvor. Aus dieser doppelten Betroffenheit heraus mussten neue Wege gefunden werden, um trotz aller Unsicherheit und Unwegsamkeit der Pandemie tätig zu bleiben, selbst Handlungsmacht zu gewinnen und Verantwortung zu übernehmen für den eigenen gesellschaftlichen Auftrag.

Eine dieser Organisationen ist das *F3\_kollektiv* aus Köln Berlin, Darmstadt und dem Wendland. Im Rahmen meiner Forschungen im Projekt ›Gelingensgeschichten‹ an der *Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung* habe ich mit Evelyn Linde gesprochen über Kollektivarbeit, machtkritische Bildung, Online-Konferenzen und die Gestaltbarkeit junger Institutionen. Den sozialtheoretischen Hintergrund dieser Forschung bildet ein praxistheoretischer Ansatz des Projektes, der sich weder in Strukturen noch in Individuen verliert, sondern sich an den konkreten Praktiken der Akteur\*innen orientiert (Hildebrandt 2014, S. 8).

Methodisch eignen sich die gewählten Expert\*inneninterviews und die qualitative Inhaltsanalyse besonders gut, da sie den »wechselseitigen Dialog zwischen Theorie und Praxis« (Reißig 2015, S. 1) ermöglichen<sup>2</sup>.

---

2 Die Durchführung der Methode orientierte sich an Gläser und Laudel (2009) sowie Kuckartz (2016). Für eine genauere Methodenbeschreibung siehe Hochmann in diesem Band.



Mit dem vorliegenden Aufsatz dokumentiere ich die Praxis der Krisenbewältigung einer Unternehmung in der politischen Bildungsarbeit. Im Fluchtpunkt dieser Analyse steht die Frage nach dem transformativen Potenzial, also was von dem *F3\_kollektiv* im Speziellen für eine Umgestaltung der Versorgung mit politischer Bildung allgemein gelernt werden kann.

### Politische Bildung ist weit und divers

Neben der *Bundeszentrale für politische Bildung* und den großen parteinahen Stiftungen, die primär mit Bundesmitteln finanziert sind, lebt das Feld der politischen Bildung besonders durch eine Vielzahl kleinerer Vereine, die sich auf ein oder mehrere Themen spezialisiert haben. Im Unterschied zu den Stiftungen gelten für sie spezifische Logiken der Förderung. So sind sie auf eine Vielzahl unterschiedlicher Fördermittel und auch privater Spenden angewiesen. Die Fördermittel sind in der Regel gebunden an Auflagen zum Inhalt und zur Durchführung der Projekte. Meist haben sie eine Laufzeit von nur einem Jahr, bisweilen auch weniger. In vielen Fällen müssen die Vereine die Projekte sogar vorfinanzieren und bekommen die Gelder erst rückwirkend erstattet oder haben, wie mir eine Akteurin der Szene schilderte, zu Beginn eines Projekts noch keine Förderzusage. Im Verlauf der Pandemie verschlimmerte sich diese prekäre Situation.

Während im Jahr 2020 »Fördergeber\*innen sehr unterstützend und kulant waren« (Interview *F3\_kollektiv*) in Bezug auf abgesagte oder digitale Veranstaltungen, wird seit dem Jahr 2021 das finanzielle Risiko, beispielsweise einer Absage, gemäß den

Aussagen einer weiteren Feldakteurin, zunehmend verlagert auf die Seite der Vereine. Städtische Förderungen für sie fallen teilweise aus mit der Begründung, die Gelder würden dringender für Corona-Überbrückungshilfen benötigt. Für junge Initiativen, die nur einen kleinen Kreis von Förder\*innen haben, wird die Pandemie so mitunter existenzbedrohend, wie mir von Betroffenen berichtet wurde. Bei meiner Recherche wurde ich durch weitere Akteur\*innen des Feldes darauf aufmerksam gemacht, welchen enormen Unterschied der Standort des Vereins für diese Situation ausmacht. So berichtete eine Akteurin aus Sachsen beispielsweise von einer unterschiedlichen Prekarität der Vereine in den alten und neuen Bundesländern.

Aufgrund geringer Verfügbarkeit von Fördermitteln haben gemeinnützige Vereine nur begrenzte Möglichkeiten, feste oder gar Vollzeit-Stellen zu schaffen. Die Arbeit in Vereinen der politischen Bildung findet in der Folge häufig auf der Basis von freiberuflichen Referent\*innen statt, die oft nicht für ausschließlich einen Verein, sondern meist für mehrere Vereine und auf Honorarbasis tätig sind. Mit Beginn der Corona-Pandemie bedeuteten die abgesagten Veranstaltungen für sie einen abrupten und einschneidenden Verdienstaustausfall. Wie viele andere Selbstständige traf sie die Pandemie besonders existenziell und machte sie abhängig von den sogenannten Corona-Hilfen für Solo-Selbstständige. Die strukturellen Probleme in der Organisation von politischer Bildung ›vor Corona‹ wurden ›durch Corona‹ also nur noch sichtbarer und noch problematischer. Die Arbeit in der außerschulischen politischen Bildung bietet den Akteur\*innen erwerbsbiografisch wenig Sicherheit. Sie macht nicht reich und geschieht wohl hauptsächlich aus der Überzeugung, das Richtige zu tun.

Auffallend viel Idealismus prägt das Feld und die Haltung der Akteur\*innen. Auch die Mitglieder des interviewten *F3\_kollektiv* teilen weit mehr als nur ihren Arbeitsplatz: Die Vorstellung von einer anderen Welt hält sie zusammen – eine Welt, in der sowohl Rassismus und Sexismus, globale und soziale Ungleichheiten in vielerlei Hinsicht überwunden sein werden und Raum für neue Formen des Wirtschaftens und Zusammenlebens entstehen können. Der Inhalt ihrer Bildungsarbeit wird in diesem Sinne gleichzeitig zur Form: Aus der Überzeugung heraus ist es für das *F3\_kollektiv* – wie für viele andere Träger\*innen politischer Bildungsarbeit – selbstverständlich, beispielsweise ihre entwickelten Bildungsmaterialien im Open-Access zur Verfügung zu stellen. Neben Lehr-Lern-Materialien werden zudem Best Practices und Ideen geteilt, auch in Bezug auf eine gelungene Bewältigung der pandemiebedingten Krisensituation. Die Akteur\*innen der politischen Bildungsarbeit, und so auch das *F3\_kollektiv*, haben sich mithin gegenseitig Orientierung ermöglicht für neue Lösungsansätze im Feld. Wiewohl die Vernetzungsarbeit durch die COVID-19-Pandemie aufwendiger und komplizierter geworden ist, ist sie noch immer und mehr denn je Ausdruck des solidarischen Miteinanders innerhalb der Szene. Sie war und bleibt eine Selbstverständlichkeit im Feld des Globalen Lernens und machtkritischer Bildungsarbeit. Solidarität und Kooperation rücken somit nach innen wie nach außen an die Stelle von Konkurrenz und Opportunismus.

### Das *F3\_kollektiv* und Corona

Mein Forschungspartner war das *F3\_kollektiv*, das im Jahr 2019 gegründet wurde und mittlerweile ein gemeinnütziger, eingetragener Verein ist, der sich insbesondere dem Themenkomplex der Digitalisierung aus einer machtkritischen Perspektive widmet. Als noch ausgesprochen junge Organisation in der politischen Bildungsarbeit, die sich auch weiterhin im Aufbau befindet, bezieht sie ihr Motto nicht lediglich auf ihre Arbeit mit jungen Menschen, sondern ebenso auf die eigene Arbeit in und an ihren Kollektivstrukturen: »bilden, suchen, verändern – und dieses Bilden, Suchen, Verändern beziehen wir auf unsere Haltung, unsere Haltung in der Bildungsarbeit, aber auch auf unser Kollektiv« (Interview *F3\_kollektiv*). Regelmäßig und gemeinsam auf die eigene Tätigkeit zu reflektieren, auch in Bezug auf die Machtstrukturen innerhalb des Teams, ist eine besondere und zugleich selbstverständliche Praxis des Kollektivs.

Diese Geschichte ist eine des Gelingens, aber sie ist keine reine Erfolgsgeschichte. Auch für das *F3\_kollektiv* handelt es sich bei der COVID-19-Pandemie zunächst um ein »Unglück« (ebd.), um eine Krisensituation. Konstellationen wie diese bedeuten »einen Zusammenprall von Verhältnissen und handelnden Menschen, in dem die Menschen zunächst unterzugehen scheinen, wie ihnen das Gesetz des Handelns völlig entgleitet, und in dem sie verzweifelt, aber eben mit der Kraft ihres Verstandes, versuchen, eben dieses Gesetz des Handelns wieder in die Hand zu bekommen und die Dinge zu ihren Gunsten zu wenden« (Steffens 2013, S. 41). Trotz einer im Vergleich betrachtet guten Ausgangslage der Bildungs-Unternehmung mussten Veranstaltungen im März des Jahres

2020 zunächst abgesagt und auch weiterhin »ständig irgendwie reagiert« (Interview *F3\_kollektiv*) und Prozesse angepasst werden. Das Geschäftsmodell beruhte zum großen Teil auf präsentischen Bildungskonzepten und die waren zur Bekämpfung der Pandemie schlichtweg nicht mehr möglich.

Mit Beginn der Corona-Pandemie sind die Inhalte des *F3\_kollektiv* schließlich doppelt zur Form geworden: als machtkritischer Anspruch an die Kollektivstrukturen und nun besonders auch als *Digitalisierung* des Kollektivs selbst, da digitale Kommunikation nicht nur der Inhalt geblieben ist, sondern auch zur Form jeglicher gemeinsamer Arbeits- und Geschäftsprozesse sowohl ›nach innen‹ wie auch ›nach außen‹ wurde.

Auch noch ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie stellt eine besondere Einschränkung ›nach außen‹ die Arbeit mit Schulklassen dar. Während Schulungen mit Multiplikator\*innen oder öffentliche Seminare wie Vorträge mit wenig Aufwand digital durchführbar sind, bleibt es aufgrund der permanenten Unsicherheiten schwierig, Bildungsangebote an Schulen heranzutragen. Viele gebuchte Workshops werden nach wie vor regelmäßig wieder abgesagt. Auf der anderen Seite ist das *F3\_kollektiv* in der gemeinsamen Arbeit auch ›nach innen‹ von der zunehmenden Digitalisierung betroffen.

»Das [...] kann man vielleicht auch ein bisschen als Traurigkeit bezeichnen, dass man sich dann nicht sehen konnte. Genau: dass viele unserer sonst regulären großen Treffen dann auf einmal auch online stattfinden mussten. Da geht natürlich etwas verloren.«  
(Interview *F3\_kollektiv*)

Die gegenseitige Nähe, der Austausch und die Intensität der gemeinsamen Arbeitsprozesse sind entfallen, insbesondere die regelmäßigen Präsenztreffen, die große Bedeutung für die Zusammenarbeit hatten. Dies gewinnt besondere Relevanz vor dem Hintergrund, dass die Kollektivmitglieder mit ihrer Tätigkeit nicht ausschließlich ihre individuellen (ökonomischen) Existenzgrundlagen sicherstellen. Sie verstehen sich als ein enges Team, das sich nahesteht. Einander nicht präsentisch treffen zu dürfen, wurde und wird daher nicht als Erleichterung wahrgenommen durch Wegfall von Hin- und Herfahren. Sich in der eigenen Bildungsarbeit nicht nur inhaltlich, sondern auch persönlich begegnen und einander erleben zu können, führte schließlich zur Einführung von Videocalls, die zu mehr Gemeinschaftsgefühl beigetragen haben: »das werden wir beibehalten, weil es ja auch schön ist, sich zu sehen. Und das nochmal auch eine andere Form von Nähe schafft, als sich nur zu hören« (Interview F3\_kollektiv).

Für die dynamische Selbstbefähigung und die strategische Adressierung der Corona-Krise erwies sich die vorgängige Beschäftigung mit *Digitalisierung* schlussendlich sogar als entscheidend. Dass sie als großer, neuer Themenkomplex in der politischen Bildungsarbeit zum Schwerpunkt wurde und mit dem Projekt #digitalglobal bereits verschiedene und neue, auch digitale Formate der Bildung geplant waren, wird wohl einen Großteil zur *Krisenfestigkeit* des Kollektivs beigetragen haben. Die Geschichte des Gelingens, die ich mit diesem Beitrag erzählen werde, nimmt ihren Ausgang bei den *dynamic capabilities* in der raschen Wahrnehmung und Deutung der Krise als eine Situation, zu deren Gestaltung die erforderlichen Kernkompetenzen bereits vorhanden sind.

## UNGEPLANT KRISENFEST

Auf die Lage ihres Kollektivs in Zeiten der COVID-19-Pandemie hin befragt, reagiert Evelyn Linde, Mitgründerin des *F3\_kollektiv* und Mit-Verantwortliche für den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, beinahe gelassen: »Ich würde es als Glück im Unglück bezeichnen« (Interview *F3\_kollektiv*). Ohne die Corona-Krise vorhergesehen zu haben, hatte das *F3\_kollektiv* zum »richtigen Zeitpunkt« (ebd.) die »richtigen Angebote« (ebd.) bereits erarbeitet. Durch den thematischen Fokus auf *Digitalisierung* und die damit verbundenen Machtstrukturen war ein entscheidender Grundstein für die Umstellung präsentischer Bildungsprojektstage auf online-Projektstage bereits im Voraus gelegt. Insbesondere mit dem »größten Standbein« (ebd.), dem Projekt *#digitalglobal*, waren digitale Bildungstools methodisch bereits erarbeitet. Das spezifische Knowhow und »eine gewisse Infrastruktur« (ebd.), über welche die Bildungs-Unternehmung bereits verfügte, beförderten die Krisenfestigkeit ihrer Arbeit und wirkten sich ermöglichend auf ihre *Handlungsfähigkeit* im Angesicht der Krise aus. Als entscheidend erwies sich die Fähigkeit, um die eigenen Könnerschaften und Bedingungen zu wissen und diese gestalterisch auch in Situationen des Nichtwissens zu pflegen und neu zu konstellieren, die eigene Unternehmung also als Lösung der akuten gesellschaftlichen Herausforderung begreifen zu lernen. Dass Evelyn Linde auch strukturell von einer »relativ guten Ausgangslage« (ebd.) berichten konnte, liegt an der Überregionalität zwischen Köln, Berlin, Darmstadt und dem Wendland, was auch »vor Corona« bereits die Herausforderungen mit sich brachte, Entfernungen zu überbrücken und neben regelmäßigen Treffen auch den digitalen Raum vielfältig für die gemeinsame Arbeit zu nutzen. Während

viele andere Organisationen in Reaktion auf die Pandemie nur mehr oder weniger souverän in die Arbeit aus dem Homeoffice übergegangen sind, lagen die erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse bei *F3\_kollektiv* bereits vor. Je vielfältiger individuelle und kollektive Akteur\*innen befähigt sind, desto krisenfester können Organisationen im Allgemeinen auf die Dynamiken strukturellen Wandels reagieren. Die Sensibilität und Achtsamkeit in Bezug auf Machtfragen und -ungleichheiten versetzte das *F3\_kollektiv* im Speziellen dabei in die Lage, sich offen zu halten für neue Praxis und auch dafür, mit der bestehenden zu irren. Reflexivität in Bezug auf die eigenen Arbeits- und Geschäftsprozesse – weder Präsenz noch Digitalität dogmatisch als Königsweg zu behaupten – stellt die zentrale Bedingung dar, das Unbekannte gestalten zu können.

## WO ES KRISELT

Das Wissen um die Krisenhaftigkeit unserer Gesellschaft ist der Hauptantrieb für die Akteur\*innen der politischen Bildungsarbeit. Das Ausmaß der Coronakrise, eingebettet in die vielen globalen und sozialen Krisen, bestärkt und motiviert Organisationen wie das *F3\_kollektiv*, jetzt erst recht aktiv zu werden.

»Für sie erwächst daraus »die Motivation, andere Strukturen und Räume zu schaffen. Gerade aus der Analyse, dass die [...] hegemonialen oder üblichen Strukturen Krisen mitproduzieren.«  
(Interview *F3\_kollektiv*)


Die Krise der Pandemie wird durch das *F3\_kollektiv* nicht als rein medizinisches Phänomen gedeutet. Sie zeigt darüber hinaus auch, dass die Pandemie das Resultat einer tieferliegenden





Gesellschaftskrise ist, dass also, theoretisch gesprochen, »der bislang dominierende wirtschaftliche, soziale, kulturelle Entwicklungspfad samt des damit verbundenen spezifischen Herrschafts-, Wirtschafts- und Sozialmodells [...] an gesellschaftliche [...] Grenzen stößt« (Reißig 2015, S. 4). Für das Kollektiv ist eindeutig: »Die Krise lüftet temporär den Schleier« (Folkers und Lim 2014, S. 49), der über den gesellschaftlichen Macht- und Missverhältnissen liegt. Das Corona-Virus macht sichtbar, was zuvor im ideologischen Nebel stand.

So wird während der Pandemie medial mehr als zuvor berichtet und diskutiert über Schulbildung und Bildungsungleichheiten. Das öffentliche Bewusstsein für die unterschiedlichen Bedingungen des Homeschoolings scheint geschärft worden zu sein, im Zusammenhang mit dem Bildungsstand der Eltern sowie der räumlichen und technischen Gegebenheiten zuhause. Vielfach ist dieser Tage die Rede von einer ›Bildungskrise‹. Für das *F3\_kollektiv* bedeutet sie auch eine politische Krise und gleichzeitig eine Krise der politischen Bildung, insbesondere für junge Menschen:



»Natürlich ist das einfach ein massives Problem, wenn jetzt seit über einem Jahr Schüler\*innen auch weniger Zugang zu politischer Bildung haben. Also gerade jetzt, wenn sowas wie Verschwörungsideologien und -erzählungen sich per Social-Media und per Telegram verbreiten.« (Interview *F3\_kollektiv*)

Die Fähigkeiten der Unternehmung, gesellschaftliche Entwicklungen wahrnehmen sowie sie problematisieren und Schlüsse aus ihnen für das eigene Handeln ziehen zu können, ermöglichten ihr, dem eigenen Tun einen Sinn und eine

gesellschaftliche Rechtfertigung zu verleihen. Sie bezieht sich empathisch auf die Situation derer, die mehr als andere von dieser Krise betroffen sind, was wiederum auf die Befähigung verweist, die Betroffenheit anderer wahrnehmen zu können.

»So geht es in besonderem Maße um Schüler\*innen, die auf sich selbst gestellt sind, obwohl es »eigentlich umso wichtiger wäre, dass sie Angebote haben, in denen sie lernen, so komplexe Prozesse zu verstehen, zu bewerten, einordnen zu können, sich eine Meinung bilden zu können, selbst aktiv zu werden. [...] ja, quasi mündig Gesellschaft mitzugestalten.« (Interview *F3\_kollektiv*)


Die Interviewpartnerin erkennt die eigene Verantwortung, die ihr Kollektiv neben anderen Akteur\*innen für die Persönlichkeitsentwicklung, Mündigkeit und politische Bildung der Schüler\*innen trägt. Ihre Aktivität folgt der Sorge, die Isolierung der Schüler\*innen im Homeschooling könne sich problematisch auf deren Persönlichkeits- und Urteilsbildung im Kontext komplexer politischer Prozesse auswirken. Diese Fähigkeiten des Mitleidens sowie des Antizipierens potenziell problematischer Entwicklungen und des Entwerfens von Strategien zu deren Bearbeitung resultieren aus der Selbstwahrnehmung als gesellschaftlich relevante Unternehmung. Aus dieser Haltung heraus versteht das *F3\_kollektiv* es als eine »ganz wichtige Fähigkeit« (Interview *F3\_kollektiv*), die Krise in ihrer politischen Bedeutung »so zu verstehen und sich da dann auch handlungsfähig zu fühlen« (Interview *F3\_kollektiv*). Die Deutung der Krise durch die Bildungs-Unternehmung ist der entscheidende Ausgangspunkt für ihre Reaktion auf sie in Form von institutioneller Gestaltung und neuer Praxis.



## Praxis transformiert

### VERÄNDERUNGEN ZULASSEN

Die Um- und Neugestaltungen der Organisationen in den Abläufen wie den Strategien sind auf die Fähigkeit zurückzuführen, Veränderungen zulassen zu können. Mit einer großen Offenheit bezüglich der veränderten Handlungs- und Wirkungsbedingungen beschreibt Evelyn Linde die Reaktion ihres Kollektivs. Sie wurde begünstigt durch das kurze Bestehen und den andauernden Findungsprozess der Unternehmung, hängt also damit zusammen, dass nur wenige Pfadabhängigkeiten im Zuge der Institutionalisierung aufgebaut wurden. Entscheidend war die reflexive und partizipative Konstitution der Unternehmung:



»Wenn man in einem Suchprozess ist, dann verhärtet man sich eben nicht, sondern lässt Grenzen tendenziell offen, auch im Kopf, in den Strukturen [...] Also wir haben natürlich auch Vereinbarungen oder Dinge, die uns einen, die ganz klar das Fundament davon legen, was uns verbindet und wie wir zusammenarbeiten. Aber darüber hinaus ist dann auch klar, dass sich mit veränderten Bedürfnissen, veränderten Bedingungen, ja auch unsere Arbeit und unsere Zusammenarbeit verändern kann oder muss manchmal auch.« (Interview *F3\_kollektiv*)

Das kurze Bestehen und der hohe Grad an Reflexivität der Unternehmung wirkten sich letztendlich positiv aus auf ihre Fähigkeit, flexibel und offen auf die Veränderungen zu reagieren, sowie ihre Bereitschaft, dies auch tatsächlich zu tun. Die Umstellung auf digitale Kommunikations- und Lehr-Lern-Formate bettete sich daher auch einfacher in die Strukturen des Kollektivs

ein. Wichtiger Ausgangspunkt dafür waren die bereits geplanten digitalen Lerntools, die so »zum richtigen Zeitpunkt« (ebd.) im Erfahrungsschatz vorhanden und daher angewendet werden konnten. Sie machten das *F3\_kollektiv* bereits im Frühjahr 2020 *handlungsfähig* – lange vor vielen anderen Anbieter\*innen der politischen Bildung. So war die Unternehmung früh willens und in der Lage, ihre Arbeit in den digitalen Raum zu verlagern.

Das Kollektiv plante schon im Vorjahr der Krise, zukünftig Stimmen aus dem Globalen Süden in live Online-Veranstaltungen persönlich zu Wort kommen zu lassen. Hieraus ergab sich eine einfache Möglichkeit, den digitalen Raum auch als geeignetes Medium für machtkritische Bildung zu nutzen und zum Beispiel Expert\*innen aus Kolumbien »direkt sichtbar und für sich sprechen« (Interview *F3\_kollektiv*) zu lassen. Dies birgt einen doppelten Vorteil:

Erstens überbrückt der Austausch mit Menschen aus dem Globalen Süden in einer reinen Online-Veranstaltung bei gegebenen technischen Voraussetzungen Raum und Zeit. Und zweitens stellt er sicher, dass die Betroffenen auf derselben Ebene wie die anderen Teilnehmer\*innen an der Veranstaltung partizipieren können. Die Wahrnehmung der Seminarteilnehmer\*innen von Akteur\*innen aus dem Globalen Süden als Expert\*innen und Gesprächspartner\*innen kann so auf einer neuen Ebene verändert werden.

Aber neben diesem »glücklichen Zufall«, dass es schon Material für die veränderte Pandemie-Situation gab, war ein weiterer Aspekt besonders ausschlaggebend für die *Handlungs- und*

*Gestaltungsfähigkeit* des *F3\_kollektiv*: Und zwar ihre grundsätzliche Offenheit und *Lernbereitschaft*, die Fähigkeit zur eigenen Reflexion miteinander und das »Eröffnen von Erfahrungsräumen« (Hochmann 2021 in diesem Band), die letztendlich ihre in vielfacher Hinsicht gelingende Reaktion auf die Pandemie ausmachten. So gesehen, erwies sich die Unternehmung nicht nur als besonders krisenfest und resilient. Sie verfügt ebenso über die *dynamic capabilities*, die Krise als Krise in einem größeren Kontext wahrzunehmen, sie kollektiv zu verarbeiten und letztlich kreativ-schöpferisch einen lösungsorientierten Umgang mit ihr zu entwickeln (ebd.).

Statt paralysiert abzuwarten, wurde das Kollektiv rasch aktiv und reagierte auf der Basis des vorhandenen Materials und der Pandemiesituation gestalterisch und verantwortungsbewusst. Sie hofften nicht retrospektiv auf eine baldige Wiederherstellung der virusfreien Vergangenheit, sondern übernahmen prospektiv durch Aneignung neuer Praktiken Verantwortung für ihren gesellschaftlichen Auftrag, für das gesamte Feld, für sich selbst und gegenseitig. Diese Responsibilisierung im Sinne eines »doing Verantwortung« (Buschmann und Sulmowski 2018) wird durch die Unternehmung in praxi als Akteurin und in Form von sozialen Praktiken, also nicht abstrakt, sondern konkret hergestellt. Die Voraussetzung dafür ist eine Selbstbefähigung, die im *F3\_kollektiv* vor allem von der gemeinsamen Fähigkeit zu offener Kommunikation und Reflexion als auch ihrer Bereitschaft ausgeht, erforderlichenfalls radikal neu zu lernen.

#### LERNEN NACH BEDARF

Bei der Betrachtung des Gelingens und den *neuen* bzw. auch weiterentwickelten *Praktiken* des Kollektivs müssen zwei

Dimensionen ins Auge gefasst werden: einerseits die nach außen, also die Dimension der gelingenden Übertragung der Bildungsarbeit in einen digitalen oder hybriden Raum, andererseits aber auch die nach innen, also den Umgang im Kollektiv selbst, die Weiterentwicklung und Anpassung der Zusammenarbeit, Kommunikation und die *Praktiken des solidarischen Wirtschaftens* etc.

Die zentrale Tätigkeit des Kollektivs, Projekttag und Workshops mit Schulklassen, Multiplikator\*innen und anderen Kollektiven durchzuführen, wurde mit den ersten Kontaktbeschränkungen im März des Jahres 2020 unmöglich gemacht. Zeitnah gelang es diesbezüglich, vorerst mit Schulungen für Multiplikator\*innen zu digitalen Tools, und dann auch digitalen Projekttagen, auf Online-Veranstaltungen umzusteigen. Neben der Einführung digitaler Projekttag entstanden eine Reihe weiterer Praktiken innerhalb der Kollektivarbeit: So ersetzen nicht nur Videokonferenzen, sondern auch Treffen und vertiefte Zusammenarbeit in den lokalen Hubs die sonst regelmäßigen Zusammenkünfte in Köln und Berlin.

»Also wo wir noch experimentieren, ist auch, wie wir mehr in, sozusagen, lokalen Hubs arbeiten können. Weil wir unsere größere Konzentration in Köln haben, dann in Berlin und ja, dann auch zwei Personen, die da nochmal entfernt von wohnen. Aber zum Beispiel die Person im Wendland, da haben wir auch überlegt, wie wir trotzdem, weil es ja nach Berlin nicht ganz so weit weg ist, auch da manchmal zusammen, also Wendland-Berlin vielleicht zusammenbringen können. Ja, das war zum Beispiel, würde ich sagen, eine Dynamik, die dadurch verstärkt wurde, auch das als Option mitzudenken.« (Interview *F3\_kollektiv*)



Bei der Durchführung der Veranstaltungen nahm sich das Kollektiv bewusst Zeit für den *Wissenstransfer* innerhalb der Gruppe. Er bezieht sich nicht ausschließlich, aber in hohem Maße auf die gegenseitige Unterstützung bei der Nutzung neuer digitaler Arbeitsmittel. Im Mittelpunkt aller gemeinsamer Arbeit der Unternehmung stand und steht der *Bedarf*, insbesondere der »Lernbedarf« (ebd.): Anfallende Aufgaben wurden auch vor der Pandemie bereits regelmäßig rotiert und dabei mittels Tandembildung sichergestellt, dass das Wissen unter den Mitgliedern möglichst gut weitergegeben wird, wenn einzelne »in bestimmte Aufgaben reinwachsen möchten, also Lernbedarf haben« (ebd.). Essenziell für diese befähigungsorientierte Jobrotation ist, nach Einschätzung der Interviewpartnerin, eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Mitgliedern. Dies verweist auf weitere wichtige und intensiviere *Praktiken des solidarischen Miteinanders*, die auf der Fähigkeit beruhen, sich öffnen und einander als Mensch ernst nehmen zu können.

Regelmäßige »Wie-geht's-mir-Runden« (ebd.) sind ein Beispiel dafür, aber auch das Sprechen über finanzielle Situationen und *Bedarfe*. Sowohl in ihren Seminaren als auch im Arbeitsalltag gelingt es den Mitgliedern des *F3\_kollektiv*, »Über-die-Box« (Göpel 2018, S. 2) statt nur out-of-the-box zu denken. Dies ist Ausdruck ihres machtkritischen Selbstanspruchs: ihre kollektive Praxis dem gesellschaftlich etablierten Paradigma entgegenzustellen. Neben ihrer partizipativen Gestaltung der Kollektivstruktur ist für sie klar, dass die unterschiedlichen persönlichen finanziellen Situationen der Mitglieder mitunter Resultat gesellschaftlicher und struktureller Ungerechtigkeiten sind und nicht persönlich zu verantwortende Schuld. Die Reflexion über das Zustandekommen

unterschiedlicher ökonomischer Ausgangspositionen kann letztendlich nicht zu dem Schluss führen, dass »alles gleich verteilt wird« (Interview *F3\_kollektiv*), denn das würde wiederum voraussetzen, dass auch die Lebensrealitäten gleich aussähen. Es geht um *Bedarfe*. Mit diesem Ansatz, die Individualität und die Gesellschaftlichkeit der Mitglieder zusammenzudenken, gelingt es der Unternehmung, die Machtverhältnisse in der gemeinsamen Arbeit zu thematisieren und diese, wo möglich, abzubauen.


»Was wir da versuchen ist, drüber zu sprechen, dass da auch eben Raum ist, das voneinander zu wissen und gerade auch auf so Verschiebungen zu reagieren und, was wir verhindern möchten, ist, dass Menschen, weil sie aus finanzieller Sicht drauf angewiesen sind, zum Beispiel Arbeit machen, die sie eigentlich nicht machen möchten oder stresst und dann die, die sich's leisten können, einfach nur gelegentlich Rosinen picken.« (Interview *F3\_kollektiv*)

Auch die Pandemie hat einen Einfluss auf die in Teilen finanziellen *Bedarfe* der Kollektivmitglieder. Sie zu erkennen und thematisieren zu können, sind wichtige Fähigkeiten für die solidarische Praxis. Entschieden beginnen sie eine noch *neue Praktik* in ihrem Feld zu etablieren, die den Menschen in seiner Ganzheit als Person mit einer bestimmten, aber nicht selbst verschuldeten ökonomischen Ausgangssituation, einem individuellen Bildungsstand und Lernbedarf sowie auch unterschiedlichen Kapazitäten und Möglichkeiten in den Blick nimmt. Mit ihren regelmäßigen »Wie-geht's-mir-Runden« (ebd.) vertiefen die Akteur\*innen ihre Sensibilität für sich und andere. Und sie verfeinern ihre Fähigkeiten der Wahrnehmung in Bezug auf sie. Das *solidarische Miteinander* wird ermöglicht durch Achtsamkeit und dadurch,





Vielfalt an Wahrnehmungen, Wünschen und Widerständen auszutragen. So hat das *F3\_kollektiv* gemerkt, wie wichtig es ist, nicht zu ignorieren, wenn es allen aufgrund der Pandemie oder »persönlicher Schicksalsschläge« (ebd.) bisweilen »nicht ganz so gut« (ebd.) geht oder Widerstände auftauchen durch zum Beispiel technische Barrieren.



»Wir haben versucht, dem zu begegnen, indem wir halt dem auch Raum gegeben haben. Ja, was auf jeden Fall auch eine Herausforderung, wo ja alle damit gekämpft haben, wenn halt auch Hardware unterschiedlich gut ist und Internetverbindung unterschiedlich gut ist und auf jeden Fall ein Problem, mit dem wir kämpfen, ist, dass eine Person leider einfach da, wo sie wohnt, sehr schlechtes Internet hat und das löst Frustrationen aus. Weil es erstmal einfach die Teilhabe so unnötig erschwert. Ja, aber irgendwie sind wir da am Ball drangeblieben, dass wir immer geguckt haben: Wie geht's jetzt per Telefoneinwahl, kann die Person trotzdem dabei sein? Also vielleicht auch so ein bisschen: Also dem Raum geben, dass es nervt, dass es frustriert und gleichzeitig aber zu sehen, dass, ja, irgendwie, wir damit umgehen müssen, wenn wir trotzdem zusammen weiterarbeiten möchten.« (Interview *F3\_kollektiv*)

Die Fähigkeit und die Bereitschaft, für das gemeinsame gesellschaftspolitische Anliegen der Unternehmung Kompromisse einzugehen, mitunter neue Umgangsweisen zu entwickeln und Mitspielfähigkeit für sie zu erlangen, verweisen auf eine lernende Organisation, die nicht in Regelprozessen zur Ruhe gekommen ist, sondern dynamisch auf veränderte Bedingungen in ihren Umwelten mit einem ebenso dynamischen Kompetenzerwerb

reagieren kann und will. Ein solcher Typ Unternehmung hält sich selbst gestaltungsfähig. Denn: »Gelernt werden muss, um mit den Konflikten, der Uneindeutigkeit und Ungewissheit klarzukommen, die der Praxis konstitutiv innewohnen« (Alkemeyer und Buschmann 2017, S. 276).


Lernen – und auch die Bereitschaft zu lernen – als unternehmerische Befähigung ist erforderlich für die Etablierung neuer Arbeits- und Geschäftsprozesse, was zugleich auf die Fähigkeit verweist, mit dem entstehenden Unbehagen gegenüber dem Neuen produktiv umgehen zu können. So gab es auch im *F3\_kollektiv* eine gewisse Skepsis vor den *neuen digitalen Praktiken*. Durch einen gemeinsamen Aneignungsprozess spezifischen Wissens und durch internen Wissenstransfer als partnerschaftliche Befähigung konnte diese Skepsis überwunden werden, weil sie als solche ernst genommen wurde. Im Ergebnis wurden die neuen Praktiken, also etwa die digitalen Seminare, so insgesamt mehr angenommen. Und sie wurden vor allem auch anders wahrgenommen. Sie wurden für die Mitglieder der Unternehmung zu mehr »als einem notwendigen Übel« (Interview *F3\_kollektiv*) – nämlich zu einer Geschichte des Gelingens.

#### ACCESS DENIED – TRY AGAIN

Nicht alles kann, nicht alles sollte eins-zu-eins in einen digitalen Raum verlagert werden, auch in der viel zu oft vermeintlich auf das Kognitive beschränkten Bildungsarbeit – und selbst mit innovativen, neuen Tools nicht. »Da geht natürlich etwas verloren« (Interview *F3\_kollektiv*) und da müssen mitunter Kompromisse eingegangen werden. Für das Gelingen der neuen, digitalen Bildungsarbeit sind technische Voraussetzungen ein

wichtiger Grundbaustein. Fehlende technische Infrastruktur und mangelhafte Ausstattung, schlechte oder gar keine Internetanbindung erzeugen mitunter starke Gefühle der Hilf- und Machtlosigkeit – und in diesem Sinne der Abhängigkeit und Unterlegenheit. Dass diese digitale Machtlosigkeit auch in Deutschland spürbarer wurde, legt die häufig dethematisierten Machtstrukturen der globalisierten Digitalökonomie offen: hierzulande wie global.

Während durch die COVID-19-Pandemie beschleunigt, in Deutschland ein »Recht auf schnelles Internet« (tagesschau 2021) beschlossen wird, weil durch das Jahr 2020 noch einmal stärker ins Bewusstsein geraten ist, wie wichtig der Zugang zum digitalen Raum ist, sind global betrachtet Zugänge zum Internet noch in keiner Weise fair geschaffen worden. Das *F3\_kollektiv* erkennt und thematisiert diese Problematik.



»Ich hab's jetzt mal ein bisschen ausgeführt, weil online-Veranstaltungen mit Referent\*innen aus dem globalen Süden ja auch einfach davon abhängen, wo genau die Personen dann wohnen, was für Zugänge sie halt strukturell haben und welchen Hintergrund sie haben, genauso wie halt auch hier.« (Interview *F3\_kollektiv*)


Die Wahrnehmung und auch Erfahrung von digitaler Ohnmacht in Deutschland können eine Grundlage bieten, um über globale Zugänge zu Digitalisierung tiefer reflektieren zu können. Die *dynamic capabilities* der Unternehmung, die sich in diesem Zusammenhang zeigten, liegen in der Fähigkeit, sowohl reflektiert wie beharrlich sein zu können.

Nach Überwindung der teilweise aufgetretenen technischen Hindernisse – sowohl für die Mitglieder des Kollektivs als auch die Referent\*innen aus dem Globalen Süden – entstand trotz der Entfernung eine gemeinsame Arbeit, die sie als »sehr intensiv« (Interview *F3\_kollektiv*) wahrgenommen haben. Dennoch bedauert Evelyn Linde, dass »bestimmter Austausch oder Erfahrungen« (ebd.), die in der präsentischen Zusammenkunft möglich gewesen wären, ihre Qualität nicht entfalten können. Sie sind »nicht eins zu eins übertragbar und hätten einfach eine andere Funktion« (ebd.). Das Wissen um die Grenzen, auch die Grenzen der eigenen Kompromissbereitschaft, markiert eine wichtige Bedingung dieser Gelingensgeschichte. Dies schließt auch das jeweils vorhandene Wissen und Können der Kolleg\*innen mit ein, da die Umstellung der Kollektivarbeit quasi »on top« (ebd.) auf die regulären Aufgaben kam und insofern oft die Kapazitäten fehlten, um zum Beispiel mehr in den Austausch mit anderen Akteur\*innen zu kommen. Beharrlich zu sein, Barrieren sowohl bearbeiten wie auch akzeptieren zu können, zu priorisieren und das eigene Tun fortlaufend an einem Sinn zu orientieren, sind die entscheidenden Fähigkeiten, die es der Unternehmung ermöglicht haben, inmitten von Nichtwissen sich selbst gestaltungsfähig zu halten.

### Sinn legitimiert


Für die Mitglieder der Unternehmung steht außer Frage, dass ihre Bildungsarbeit sinnvoll und notwendig ist. Und auch, dass sie inhaltlich einen großen Bezug zur Corona-Krise hat und dass sie nicht trotz, sondern gerade wegen der Pandemie wichtig ist. Die Bearbeitung der Krisenerscheinungen selbst wird

als gelebte gesellschaftliche Verantwortung zur strategischen Unternehmenspolitik, zur normativen Daseinsberechtigung der Unternehmung, wie sie sich exemplarisch in der Entwicklung von einem Bildungs-Modul zum Thema ›Pandemien und Digitalisierung‹ dokumentiert. Die massiven und nun auch in Deutschland spürbaren Auswirkungen der Pandemie für zahlreiche Bereiche der gesellschaftlichen Versorgung legitimieren die Unternehmung. Der Drang, an deren Überwindung zu arbeiten, ist der Sinn, an welchem die Geschäfts- und Arbeitsprozesse orientiert sind.



»Mit Hinblick auf unsere Inhalte oder das, wozu wir arbeiten, verstärkt es ja dann die Notwendigkeit, das, was uns wichtig ist: Durch eine machtkritische Perspektive, Strukturen zu benennen, zu verstehen und mit Hinblick auf Handlungsperspektiven [...] kollektive und strukturelle Lösungsansätze zu entwickeln und zu diskutieren.« (Interview *F3\_kollektiv*)

Das neue, auf die Bearbeitung akuter Krisenerscheinungen bezogene Geschäftsmodell erhielt großen Zuspruch, der sich in der hohen Nachfrage nach digitalen Bildungsangeboten zeigte:



»Da hoffe ich sehr, dass wir Menschen inspiriert haben, oder ich wage, mich mal herauszulehnen, dass die relativ hohe Anfrage an uns sich auch daraus erklärt, dass wir zu einem richtigen Zeitpunkt neue Angebote hatten. Also die es bisher so nicht gab.« (Interview *F3\_kollektiv*)

So wurden diese Formate einerseits legitimiert, andererseits verspürte das Kollektiv einen hohen Grad an Selbstwirksamkeit

in Bezug auf das eigene Tun und die Sache, um deren willen es die Unternehmung gibt. Dass die Betätigung innerhalb der Organisation an diesem gemeinsamen Sinn orientiert ist, bedeutet jedoch nicht, dass diese in restloser Harmonie strukturiert ist. Die Einführung digitaler Kommunikation und ebensolcher Projektstage war beispielsweise innerhalb des Kollektivs umstritten. So berichtet die Interviewpartnerin von mitunter wiederkehrenden »größeren Widerständen« (Interview *F3\_kollektiv*) innerhalb des Kollektivs gegen die »Computerarbeit« (ebd.) und die digitalen Treffen. Die Fähigkeit, um diese Vielfalt der Verschiedenen zu organisieren, ist die Fähigkeit der Verständigung.

In der internen Zusammenarbeit versteht sich das Kollektiv als mehr denn eine Gruppe von Arbeitskolleg\*innen. Auftretenden Konflikten innerhalb der Orientierungsphase und der Etablierung neuer Abläufe, begegnen sie achtsam. Sie hören einander zu und reden viel miteinander, versuchen also, die Sorgen, Hemmungen und Hemmnisse der anderen ernst zu nehmen. Da die Krisensituation der Pandemie nicht von der gemeinsamen Arbeit getrennt werden kann, wurde Raum geschaffen, um diese gemeinsam zu reflektieren:

»Wir [haben] auch den Raum gegeben, wie es uns damit geht, dass wir uns nicht sehen oder dass es auch sozusagen in unsere kollektive Arbeit eingebettet ist, all das wie es uns insgesamt mit der Gesamtsituation geht.« (Interview *F3\_kollektiv*)

Dabei ist ihre kollektive Fähigkeit der gemeinsamen Reflexion reproduzierter Machtverhältnisse und die damit einhergehende, kontinuierliche Prüfung der eigenen Kollektivstrukturen nur



aufgrund einer offenen und ehrlichen Kommunikation unter den Mitgliedern möglich. Dafür ausschlaggebend ist die Fähigkeit, sich zum Beispiel verletzlich zu zeigen zu können, Fehler und Schwächen eingestehen zu können und gemeinsam an Wegen zu arbeiten, mit denen es allen einfacher fällt, mit der Situation umzugehen. Diese Offenheit ist Medium und Ergebnis der Reflexion zugleich.

### Nicht stehenbleiben – Weiterdenken!

Das machtkritische – also das von der herrschenden Konstellation abweichende und es transformieren wollende – Verhältnis von Individuum und Gemeinschaft ist eine zentrale Bedingung des Gelingens der Unternehmung. Es steht einer Entwicklung entgegen, die in den zurückliegenden fünf bis sechs Jahrzehnten stattgefunden hat: Mit der zunehmenden Neoliberalisierung westlicher Demokratien und dem einhergehenden »Rückzug des Staates« (Krasmann 2003, S. 183) hat gesellschaftlich eine starke Individualisierung stattgefunden. Auch im Nachhaltigkeits- und Transformationskontext wurde bereits vor über zehn Jahren konstatiert, »dass der mittlerweile seit drei Jahrzehnten postulierte Weg in eine nachhaltige Gesellschaft zunehmend mit dem Ruf nach mehr individueller Verantwortungsübernahme verbunden ist« (Buschmann und Sulmowski 2018, S. 281; vgl. Grunwald 2010a, 2010b). Das *F3\_kollektiv* reflektiert und behandelt diese Verantwortung nicht als gegeben. Sie ist »nicht einfach da« (Buschmann und Sulmowski 2018, S. 287), sondern entsteht entlang spezifischer *Befähigungen*, durch welche die Akteur\*innen zu »verantwortlichen Subjekten« (ebd., S. 290) sich machen und gemacht werden.

Ziel der Bildungsarbeit ist keine Selbstoptimierung, sondern Gesellschaftsgestaltung, das heißt, »durch eine machtkritische Perspektive, Strukturen zu benennen, zu verstehen und mit Hinblick auf Handlungsperspektiven nicht so in individuellen Antworten stehen zu bleiben, sondern auch kollektive und strukturelle Lösungsansätze zu entwickeln und zu diskutieren.«  
(Interview *F3\_kollektiv*)


Die »politische Handlungsfähigkeit« (VENRO 2020, S. 2) der Akteur\*innen kann nur auf diesem Weg gestärkt werden, ohne dass zum Beispiel »die Verantwortung für nachhaltige Transformationsprozesse ausschließlich auf [...] ihre Rolle als Konsument\*innen abgeschoben« (VENRO 2020, S. 2) wird. Aus diesem Wissen heraus zielen die Unternehmensstrategie und das darauf aufbauende Geschäftsmodell darauf, gesellschaftlich etablierte Machtstrukturen aufzudecken und zu hinterfragen. Mit der begründeten Vermutung, dass diese Herrschaftsverhältnisse in all ihren Erscheinungen zu gesellschaftlichen Krisen führen, reflektieren die Mitglieder des *F3\_kollektiv* nicht nur die Inhalte, sondern ebenso die Form der eigenen Bildungsarbeit. Ihr Fachwissen ist beides: Inhalt und Form zugleich, da es sie auch befähigt, sich selbst demgemäß zu organisieren. Thematisch bieten sie etwa Lehr-Lern-Module darüber an, wie das »Modell ökonomischer Entwicklung« (*F3\_kollektiv* 2021) des Globalen Nordens »zu einer tiefen Spaltung zwischen und innerhalb der Gesellschaft geführt hat« (ebd.), die in der Konsequenz zu »Krisen, Armut und Diskriminierung« (ebd.) führt. Die »prägenden Stereotype« (ebd.), die aus der gesellschaftlichen Spaltung resultieren, münden in einer »binären Vorstellung von Welt und Gesellschaft« (ebd.). Mit ihrer Arbeit möchten sie diese



»normierten Denk- und Verhaltensweisen« (ebd.) aufbrechen, um damit zukünftigen Krisen entgegenzuwirken.

Die thematische Auseinandersetzung in der Bildungsarbeit befähigt die Unternehmung, diese normierten Verhaltensweisen auch in den eigenen Arbeits- und Geschäftsprozessen zu überwinden. Die Reflexion der eigenen Reproduktion von Hierarchien ist also ein ständiger Prozess der Kollektivarbeit miteinander im Team, aber auch im Kontext der Seminare.

Während der Online-Veranstaltungen wird beispielsweise großer Wert auf einen weitestgehend partizipativ und gleichberechtigt strukturierten Raum gelegt. Dafür dienen Reflexionsfragen, wie beispielsweise: »Wer hat Zugang? Welche Machtposition habe ich als [...] Teamer\*in in einem Online-Raum?« (Interview *F3\_kollektiv*). Und: Was macht es aber wiederum auch, dass Akteur\*innen aus dem Globalen Süden online viel einfacher die Gelegenheit bekommen, als Expert\*innen für ihre Themen wahrgenommen zu werden, und »direkt sichtbar und für sich sprechen können« (ebd.)?



»Der Vorteil von Online-Veranstaltungen ist ja, dass er über Raum hinweg Austausch und Partizipation auch ermöglicht [...] Und da ist dann gerade der Austausch mit Menschen aus dem Globalen Süden weiterhin was, was uns wichtig ist und was wir jetzt auch im digitalen Raum fortführen möchten.« (Interview *F3\_kollektiv*)

Digitalisierung also nicht nur inhaltlich zu behandeln, sondern auch aktiver und reflektiert für die Ziele der Bildungsarbeit zu nutzen, insbesondere in der internationalen Kommunikation

zwischen dem Globalen Süden und Norden stellt ein wichtiges *Learning* für die Unternehmung dar. So schätzt die Interviewpartnerin selbst ein, gerade »durch die Erfahrung über das Jahr mit Corona, [...] dann zum Ende des Jahres [...] auch nochmal mehr Knowhow und Skills« (Interview *F3\_kollektiv*) erworben zu haben. Diese Fähigkeiten, sich selbst thematisch ernst nehmen zu können, sind das Resultat eines längeren Reflexionsprozesses, der »über das Jahr mit vielen Erfahrungen gefüttert« (ebd.) wurde und sich sowohl »vertieft« (ebd.) als auch »erweitert« (ebd.) hat. Die bereits recht krisenfeste Ausgangssituation der Unternehmung vor Beginn der COVID-19-Pandemie konnte sich dadurch im Verlauf der Krisenbearbeitung weiter stärken und institutionalisieren. Der Austausch über die gemeinsame Arbeit in Form und Inhalt durch die kollektive Arbeit hat dadurch zugleich die Ziele und Werte der Unternehmung gefestigt. Die Besinnung auf die eigenen Kernkompetenzen und die Reformulierung des Geschäftsmodells im Wissen darum konnten nur entstehen durch die stete Weiterentwicklung und Vertiefung der Kollektivstrukturen in Form von kontinuierlicher Reflexion.

Die grundsätzliche Bereitschaft, miteinander zu lernen und zu reflektieren, war die Grundlage ihrer Handlungs- und Experimentierfähigkeit in der Krise, die alte Routinen verändern und transformieren konnten. Diese Fähigkeiten machten sie in der Krise flexibel. Die organisationale Transformation, die damit einherging, macht sie nun prospektiv auch für ihre Arbeit in der Zukunft resilienter. Die Unternehmung schafft die Grundlage für krisenresiliente Bildungsarbeit. Sie nimmt so eine Pionierposition im Feld der politischen Bildungsarbeit ein und sorgt in ihrer Praxis für einen transformativen Wandel, der letztendlich auch zu einer ökologisch und sozial gerechteren Gesellschaft führen kann.

# Ein Gespräch über Lernmomente

WARUM IST ES NICHT EGAL, DASS ES DAS *F3\_KOLLEKTIV* GIBT?

**Evelyn Linde** Dafür gibt es drei Gründe: Machtkritische Bildungsarbeit ist wichtig! Eine machtkritische Perspektive befähigt Menschen, auf komplexe Herausforderungen keine einfachen Antworten zu suchen. Wir hoffen außerdem, Menschen mit unserer Bildungsarbeit zu empowern, sich selbst für globale und sozial-ökologische Gerechtigkeit einzusetzen.

Zweitens: Die Arbeit als und im Kollektiv stellt eine Alternative zu hierarchischen und profitorientierten Organisationsformen dar. Wir teilen den Anspruch, gemeinsam Entscheidungen im Konsens zu treffen, kollektive Arbeitsstrukturen aufzubauen und Wissen miteinander zu teilen.

Last but not least: Es bringt großen Spaß, miteinander zu arbeiten, und die gemeinsamen Gespräche, Diskussionen, Lernprozesse sind sehr inspirierend!

WIE KÖNNT IHR IN ZEITEN VON PANDEMIE SOLIDARISCH UND GESTALTERISCH TÄTIG SEIN?

**Evelyn Linde** bilden. suchen. verändern – mit diesen Worten beschreiben wir das *F3\_kollektiv*. Deshalb ist klar: Wenn

sich äußere Bedingungen (wie durch die Pandemie), intern Bedürfnisse oder finanzielle Bedarfe verändern, müssen wir als Kollektiv gemeinsam nach Antworten suchen und gucken, was sich in unserer Bildungsarbeit und Zusammenarbeit verändern kann, damit wir weiter solidarisch und gestalterisch tätig sein können.

Als Kollektiv arbeiten wir an gemeinsamen Projekten, leben aber an verschiedenen Orten. Deshalb hatten wir bereits eine Routine, um uns (online) zu koordinieren. Mit Telefonkonferenzen und den entsprechenden Moderationsverfahren und Gesprächsregeln waren wir also bereits vertraut. Videokonferenzen wurden trotzdem auch erst mit der Pandemie zu unserem *place to be*.

Im Turbogang, mit viel Kreativität und Neugierde, stellten auch wir Bildungsangebote auf digitale Formate um. Es war bestärkend, zu erleben, dass trotz der vielen Herausforderungen im Alltag, inklusive Home-Office, Kinderbegleitung und politischer Arbeit in diesen Formaten freudiger Austausch, Lernmomente und Begegnungen stattfinden konnten.

Als Kollektiv lernten wir in kurzer Zeit sehr viel. Zentral war dabei die Frage, wie wir digitale Bildungsarbeit anbieten können und gleichzeitig unseren Ansprüchen nach machtkritischem Arbeiten gerecht werden können. Wir übten uns in Fehlerfreundlichkeit, in Geduld bei technischen Problemen und gaben Wissen untereinander weiter.

Schritt für Schritt wachsen wir miteinander an dieser Herausforderung. Dennoch stolpern wir immer wieder über ungleiche Zugänge zum digitalen Raum und merken, wie sie auch unsere Arbeit im Kollektiv prägen: Nicht alle haben einen Zugang zu schnellem und stabilem Internet. So erleben einige weiterhin, wie die Infrastruktur von Besprechungen, Fortbildungen oder Vernetzungstreffen ausschließt. Immer wieder gibt es Situationen, in denen, wer nicht sprechen kann, Redebeiträge von anderen schlecht hört oder Videos oder Präsentationen nicht laden. Das zu erleben, sensibilisierte uns für die Ein- und Ausschlüsse unserer eigenen Bildungsarbeit. Und vor allem übten wir unsere Frustrationstoleranz.

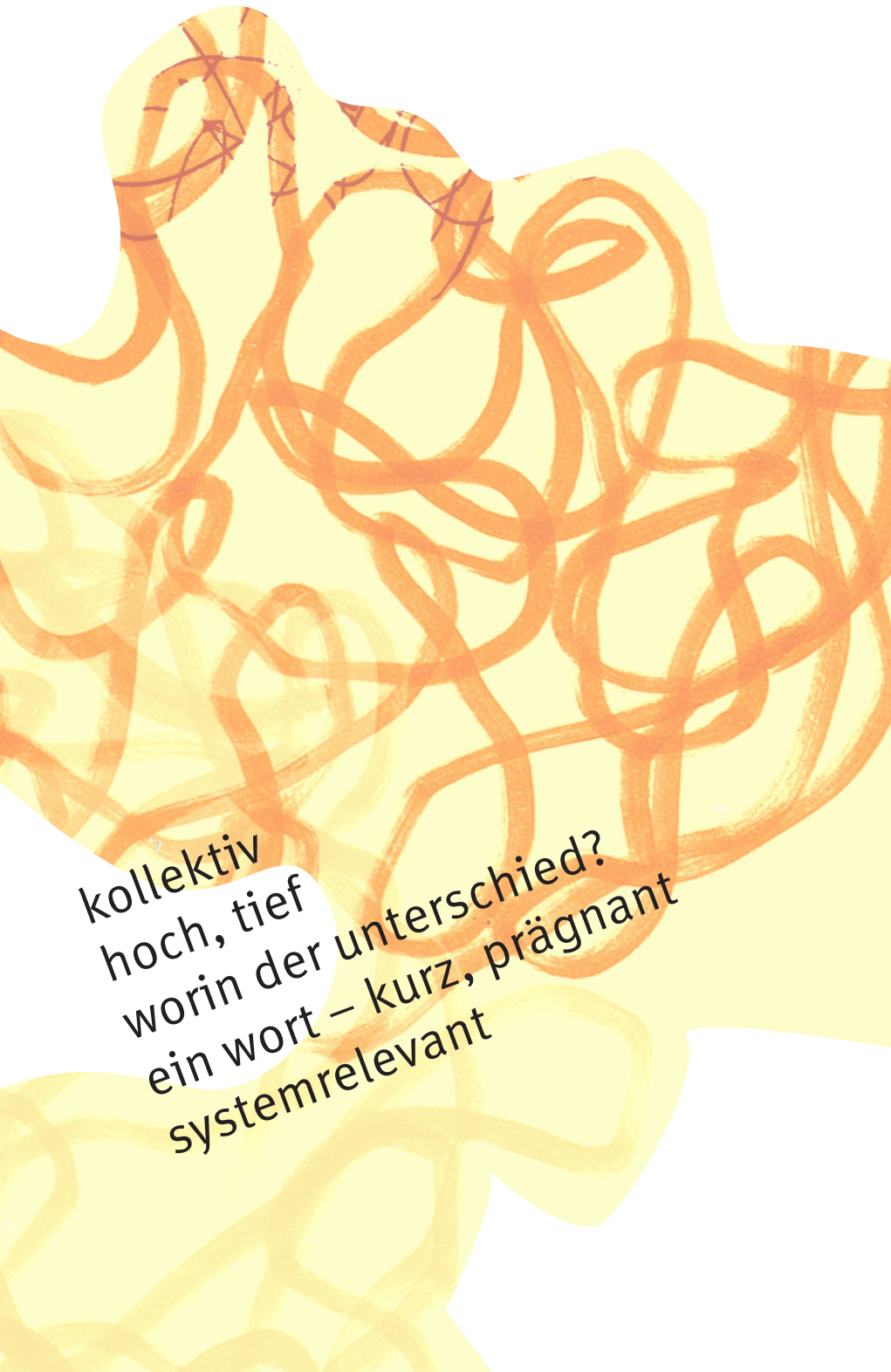
Wir überlegen uns nun bei jedem Treffen und den zu besprechenden Themen, ob es gut passt, sie digital durchzuführen. Manche Diskussionen verschieben wir auf hoffentlich kommende analoge Treffen. Für manche Prozesse treffen wir uns nun in Hubs (regionalen Kleingruppen) und verbinden diese digital. Weiterhin werden wir nicht müde, darin neue Varianten auszuprobieren. So spielen wir weiterhin mit den diversen Möglichkeiten des digitalen Arbeitens.

## WELCHE VERANTWORTUNG FÜHLT IHR IN DER PANDEMIE?

**Evelyn Linde** Wir leben in einer Zeit von multiplen Krisen. Die Corona-Krise verstärkt bestehende gesellschaftliche Krisen, wie zum Beispiel in der Pflege und dem Gesundheitssystem oder die Klimakrise. Die vorherrschende Art und Weise des Wirtschaftens und Lebens verursacht diese und erzeugt Wech-

selwirkungen. Die Pandemie verstärkt diese gesellschaftlichen Probleme und Ungleichheiten nun nochmal.

Das *F3\_kollektiv* möchte mit der Bildungsarbeit machtkritische Perspektiven stärken: Das heißt genau die Strukturen zu benennen, die Krisen verursachen. Dazu beitragen, diese zu verstehen und beim Austausch über Handlungsmöglichkeiten nicht bei individuellen Antworten stehen zu bleiben, sondern auch kollektive und strukturelle Lösungsansätze zu entwickeln und zu diskutieren.



kollektiv  
hoch, tief  
worin der unterschied?  
ein wort – kurz, prägnant  
systemrelevant

# Kultur aus der Tiefe

## Tanztheater und Clubkultur zwischen Möglichkeiten und Prekaritäten

NICO BERTHOLD

### Von Social Distancing und Systemrelevanz

Das gesellschaftliche Leben ist vielerorts durch die Corona-Pandemie in kurzer Zeit auf den Kopf gestellt worden. Soziale Interaktionen, die zuvor essenzieller und mitunter existenzieller Bestandteil unserer Lebensgestaltungen waren, wurden plötzlich zu potenziellen Infektionsquellen. Was zuvor das Leben förderte, drohte nun mit Lebensgefahr, zumindest für einige Teile der Gesellschaft. Medial vielbeachtet waren die Probleme, welche auftraten für den wirtschaftlichen Teil unseres Zusammenlebens. Seine vermeintliche Abhängigkeit von Wachstum und Sachzwängen konnte plötzlich die tagtägliche Reproduktion nicht mehr wie selbstverständlich gewährleisten. Besonders betroffen und gefährdet waren und sind jene Sektoren, welche auf menschliche Nähe und Interaktion angewiesen sind.

Das Interesse meiner Forschung gilt daher dem Kultursektor, der in besonderer Weise von menschlicher Interaktion lebt. Rasch zeigte sich nach Ausbruch der Pandemie im Jahr 2020, dass er politisch hierzulande als entbehrlich gilt: als eine Kirsche auf dem großen Kuchen jener Wirtschaft, welche als nicht systemrelevant deklariert wurde. Was es bedeutet für die Institutionen und Akteur\*innen, welche schon zuvor mit Prekarität und fehlender gesellschaftlicher



Wertschätzung zu ringen hatten, über einen so langen Zeitraum nicht wirken zu können, trieb meine Forschung an. Statt auf die durchprofessionalisierte Hochkultur legte ich das Augenmerk auf die weniger beachteten, marginalisierten, in der Tendenz machtloseren Akteur\*innen aus der Tiefe des Kultursektors: die Subkultur, die Clubkultur und die freischaffenden Akteur\*innen der freien Szene. Die Geschichte des Gelingens, die ich mit diesem Beitrag erzählen werde, ist nicht pur, es ist keine reine Erfolgsgeschichte und doch dokumentiert sich in ihr ein Erfolg: die Deutungsmacht über die eigene Unternehmung zu erlangen und eine Stimme zu bekommen, wo zuvor keine gewesen ist.

### Der große Schnitt

Leere Tanzflächen, geschlossene Theater, versperrte Ausstellungsräume und in ihren Wohnungen eingeschlossene Künstler\*innen. Stattdessen Autokino-Theater, tanzende Menschen auf Gymnastikmatten, gestreamte DJ-Sets und provisorisch aufgebaute Corona-Teststationen. Die neue und sich ständig verändernde Realität der Kunst-, Kultur- und Veranstaltungsbranche hat seit dem Beginn der Corona-Pandemie allerlei neue Ideen, Formen und Konzepte hervorgebracht. Trotz ermüdendem On-Off-Modus probierten die Veranstalter\*innen und Kulturschaffenden, kreativ auf Kontaktbeschränkungen und Hygienevorschriften zu reagieren. Selbst unter den widrigen Umständen wollten sie ihrem Publikum die Versorgung mit Zerstreuung, Inspiration und im weitesten Sinne Kulturgenuß gewährleisten. Aussitzen war und ist für die meisten keine Option. Aber die Ungewissheit bleibt die allgegenwärtige Begleiterin in

dieser Zeit. Es bleibt unklar, wann und ob die Branche wieder zu ihrem sogenannten ›Normalzustand‹ zurückkehren können wird. Eine Tanzfläche, voll mit tanzenden und dabei schweratmenden Menschen? Gegenwärtig ein eher surreal anmutendes Bild.

Zu Beginn der Pandemie bescheinigte der Chef-Virologe der Charité, Christian Drosten, den Berliner Clubs gar ein Superspreader-Potenzial (Business Insider Deutschland 2020). Ein anhaltender Shutdown der Clubs, der Konzertbetriebe und anderer Kultureinrichtungen bis zum Ende der pandemischen Lage schien dementsprechend unausweichlich. Aus der Perspektive der Künstler\*innen, Musiker\*innen und Schauspieler\*innen bringt dies mit sich, in ihren häufig prekären Lebenssituationen, getrennt von Kolleg\*innen und ihrem Schaffen, anhaltend auszuharren. Realitäten und Betroffenheit unterscheiden sich. Je nachdem, ob festangestellt oder freischaffend, genießen einige die Vorteile der Kurzarbeit, wohingegen andere mit ihrem Hartz-4-Satz am Existenzminimum leben. Die damit verbundenen gesellschaftlichen Mechanismen der Exklusion müssen sie aushalten lernen. Auf der Seite der Konsument\*innen bedeutete der Shutdown – anders als auf gesamtgesellschaftlicher Ebene trifft der Begriff hier den Kern der Sache – einen zunehmenden Mangel an kultureller Erfüllung. Mitunter bedeutete er auch den Verlust von identitätsstiftenden Orten, an denen Menschen sich entfalten, sie selbst sein und Freiheit leben können, ohne beispielsweise für ihre Sexualität, ihre Erscheinung oder ihr Geschlecht diskriminiert zu werden (Kienzl und Högele 2020).

Die Stimmung im Kultursektor dominierten trotz dieser misslichen Lage lange Verantwortung und Solidarität. Doch mit jedem

weiteren Monat wuchs und wächst die Unzufriedenheit und auch das Unverständnis gegenüber den politischen Entscheidungen (Klubnetz Dresden e. V. 2021): Warum zielen die neusten politischen Entscheidungen – trotz Warnungen von verschiedenen Aerosolforscher\*innen – nicht darauf ab, das soziale und kulturelle Leben mit funktionierenden Hygienekonzepten an der frischen Luft zu ermöglichen? Warum werden die verschiedenen Sektoren, Branchen und Organisationen so ungleich, so ungerecht behandelt? Warum gilt die Systemrelevanz nicht auch für Kultur und Kunst, wenn nebenher Baubranche, Automobil- wie Fleischindustrie sowie der Flugverkehr aufrechterhalten und massiv subventioniert werden, in Teilen bei gleichzeitiger Ausschüttung von Dividenden? Immerhin ist der Kultursektor der zweitgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie o. J.). Gerade in Anbetracht der gesellschaftlichen Herausforderungen durch die Klimakrise wirkt diese Politik grotesk, wie ein schlechter Scherz. Besonders schmerzt, wenn Kulturakteur\*innen aus der Isolation dabei zuschauen müssen, wie andere Sektoren und Akteur\*innen ihre Privilegien so sehr überreizen, dass ein Ende der pandemischen Lage in immer weitere Ferne rückt. Der Egoismus einiger weniger wird so auch auf dem Rücken von Kunst und Kultur ausgelebt. Die angekündigten Überbrückungshilfen erreichen die Akteur\*innen zudem häufig nicht. Dass es auch anders ginge, zeigt ein Blick über den europäischen Tellerrand: in anderen Ländern werden die ersten großen Kulturveranstaltungen wieder möglich. In Deutschland werden unterdessen Pilotprojekte gestoppt und Open-Air-Veranstaltungen als Alternativen kaum besprochen (Wojcik 2021). Die Differenzierung fehlt. Stattdessen wird abgeschaltet, was sich politisch kein Gehör zu schaffen vermag.

In dieser Phase will ich die Hoffnung bewahren und konservieren, will ich ermutigen, neue Wege zu testen, solidarisch zu sein und gemeinsam auf sich aufmerksam zu machen. Dafür habe ich ein Gespräch geführt mit Wiete Sommer. Die studierte Modedesignerin ist ein Teil der Gruppe, welche den in Dresden ansässigen Club *Objekt klein a* (OKA) gegenwärtig durch die Corona-Krise begleitet. Gemeinsam suchen sie nach Möglichkeiten der Finanzierung und nach neuen, pandemiekonformen Weisen der Kulturvermittlung und Kunstausübung. Neben diesem zusätzlichen Engagement ist sie primär für das Design und Merchandise zuständig und neuerdings auch als freischaffende Veranstalterin tätig. Im Sommer des Jahres 2020 konnte sie unter den verschärften Hygienebedingungen ihr erstes selbstinitiiertes Projekt realisieren. Das Werk *Stamina*, welches sie gemeinsam mit 25 anderen Tänzer\*innen, Künstler\*innen und Kulturakteur\*innen erarbeitete, reflektiert und thematisiert diesen diffusen Zustand in der Veranstaltungsbranche. Auf künstlerische Art und Weise behandelten sie die existenzielle Problematik in Form einer hybriden Tanztheater-Ausstellung in den verschiedenen Räumen des *objekt klein a*.

In dem Interview gab sie mir Einblicke in die Strukturen des OKA und auch in ihre Rolle und Situation als freischaffende Akteur\*in im Kontext der Corona-Pandemie. Aus dem empirischen Material entnehme ich im Folgenden die relevanten Aspekte zum dynamischen Umgang mit der Krise, den daraus neugeschaffenen Praktiken, den Barrieren auf dem Weg und dem transformativen Potenzial, das darin eingelagert ist (methodisch siehe Hochmann in diesem Band).

## DER RAUM DES BEGEHRENS

Seit dem Frühjahr 2017 wirkt das *objekt klein a* in der Dresdener Kultur- und Clubszene. Der Name ist angelehnt an den Genussüberschuss in der Theorie des Imaginären des französischen Psychoanalytikers Jacques Lacan. Das Programm der Kultur-Unternehmung variiert und bietet abwechslungsreiche Abende, quer durch verschiedene Genres der Musik, Filmvorführungen, alternative Kunst-Festivals und auch wissenschaftliche Vorträge und Diskussionen zu clubkulturellen Themen. Für die Dresdner Kulturlandschaft ist der Ort seit der Eröffnung eine Bereicherung. Während es in den umliegenden Metropolen Leipzig und Berlin schon länger Clubs mit ähnlichen Konzepten gab, war in der Dresdner Szene noch Raum für Entwicklung. Diese Leerstelle hat das OKA gefüllt und seitdem seinen Teil dazu beigetragen, dass Clubkultur als ernstzunehmender Teil des schützenswerten Kulturangebots wahrgenommen wird. Mit ihrem vielfältigen kulturellen Angebot ist die Kultur-Unternehmung auch ein Symbolbild für eine neue Form von Clubkultur, die nicht mehr unbeschadet in die Schublade des reinen Amüsemments und Konsums gesteckt werden möchte.

Mit ihrer Strategie, ihrem Geschäftsmodell und ihren organisationalen Abläufen hat das OKA für die großen Dresdener Institutionen neues Terrain betreten und Maßstäbe gesetzt. Kollektiv geführt, mit flachen Hierarchien und Plenarsitzungen zur Organisation versuchen die Betreiber\*innen, andere Wege zu gehen als den der Profitmaximierung und des Kulturkonsumismus. Ähnliches gilt für die ›Türpolitik‹ und das Konzept der Awareness. Der Club will ein Ort sein, an dem es möglich ist, in einem diskriminierungs- und sexismusfreien Rahmen Veranstaltungen

zu genießen. In den ersten Jahren wurden allabendlich zu Beginn ausnahmslos alle Besucher\*innen von den Türsteher\*innen aufgeklärt, was das im Konkreten bedeutet. Verstöße können gemeldet und geahndet werden, und die Besucher\*innen wurden dazu aufgefordert, dies auch zu tun. Gendersensibel wurden zudem die Toiletten gestaltet, das heißt nicht binär, sondern unisex. Auch das Eintrittsgeld ist solidarisch inkludierend organisiert, indem es für die meisten Veranstaltungen ein Spektrum-von-bis gibt, das je nach individuellen Möglichkeiten und Ermessen gilt.

## DER SCHOCKMOMENT


Der zur Eindämmung der Corona-Pandemie einberufene Lockdown traf den noch jungen Club im Jahr 2020 im Kern des Geschäftsmodells. Veranstaltungen im Club waren nicht mehr möglich. »Am Anfang war es ein ganz schöner Schock« (Interview Sommer), schilderte meine Forschungspartnerin Wiete Sommer:

»Bis die Clubs wieder öffnen können, das war schnell ersichtlich, wird ganz viel Zeit und Energie vergangen sein. [...] Und da ist die Frage natürlich: Wie kann sich ein Club in dieser Krise überhaupt am Leben halten, wenn er pro Monat 3.000 bis 4.000 Euro an Kaltmiete zahlen muss? Das muss ja alles reinkommen. Und der Club agiert einerseits als UG. Das heißt, dass er durch die Partys sehr viel Kohle und Geld generiert [...] und über den e. V. machen wir halt so ganz viele künstlerische Dinge.« (ebd.)

Da die konventionellen Veranstaltungen nicht mehr möglich waren, wurde die Kultur-Unternehmung zunächst vor das existenzielle Problem gestellt, dass altbewährte Formen des Handelns, eingespielte Arbeits- und Geschäftsprozesse nun nicht



mehr möglich waren. Doch die Erfordernisse wie Mietenzahlung, Verwaltung, Instandhaltung und Netzwerkarbeit blieben: »Es wurde sich auf jeden Fall damit auseinandergesetzt, ob man den Club schließt« (ebd.). Die Fähigkeit, die eigene Situation erkennen und darüber gemeinsam reflektieren zu können, erwies sich als entscheidend, inklusive der Befähigung, den eigenen (gesellschafts) politischen Stellenwert zu erkennen. Auf Unterstützung und finanzielle Hilfe seitens der Politik zu hoffen, schien kein Ausweg zu sein, »weil die Clubs stehen halt an letzter Stelle, davor kommen die Theater, davor die ganzen anderen Institutionen oder Bereiche« (ebd.). Die Fähigkeit, zu erkennen, wer welche Deutungsmacht in Bezug auf die Pandemie ausübt und welche Akteur\*innen dabei stimmlos bleiben, verband sich mit dem Drang, die eigene Geschichte auch selbst erzählen zu wollen. Trotz düsterer Aussichten wurde nicht klein beigegeben:



»Es wurde dann schnell klar, dass man die Clubs nicht fallen lassen kann. Und dass es auch für die Wirtschaftsförderung gibt. Und die nutzen die natürlich. Aber die ist auch nur dafür da, dass dieser Club geradeso am Leben bleibt.« (ebd.)

Das Wissen um die gesellschaftliche Relevanz der eigenen kulturellen Unternehmung befähigte die Akteur\*innen dazu, die Hoffnung in Zeiten von Unwissenheit nicht zu verlieren und nach Lösungen zu suchen. Solidarität und Verständnis gab es vor allen Dingen von Akteur\*innen jenseits der Politik: »Es wurde dann auch schnell klar, dass man ja nicht alleine ist« (ebd.). Auch die anderen Clubbetreibenden und Veranstalter\*innen hatten mit ähnlichen Problemen zu kämpfen, und dass es anderen ganz ähnlich geht, ist häufig nur eine umgangssprachliche Formulierung

dafür, dass die Probleme struktureller Art sind. Diese Missstände sind kein Geheimnis.

»Niedriges und unregelmäßiges Einkommen, befristete oder unabsehbare Beschäftigungsdauer, wechselnde bis verschwimmende Phasen von entlohnter Erwerbsarbeit und unentgeltlicher – sprich Gratisarbeit, schwache soziale Absicherung, fehlende Planbarkeit und geringe Karriereperspektiven: Das ist kein Versuch der Definition der Arbeitsrealitäten der freien Kulturszene. Das ist die Definition prekären Arbeitens. Und doch beschreibt es treffend die Lebens- und Arbeitsbedingungen freier Kunst- und Kulturarbeiter\*innen. [...]. Denn in weiten Teilen des Kulturbereichs ist die sogenannte ›atypische‹ Beschäftigung, sofern überhaupt ein Beschäftigungsverhältnis besteht, längst typisch – miserable Einkommenssituation und Risiken der lückenhaften sozialen Absicherung [...] inklusive.« (Krienzer-Radojević et al. 2018)

Zu Beginn der Pandemie, die dieses Prekariat noch sichtbarer gemacht hat, halfen sich die Akteur\*innen der Dresdener Szene zunächst selbst. Sie rückten zwar physisch auf Distanz, doch empathisch näher zusammen. Ein Mittel dafür war der wenige Monate zuvor von Felix Buchta, welcher für die Öffentlichkeitsarbeit des OKA zuständig ist, mitgegründete Verein *KlubnetzDresden e. V.* Das Netzwerk wurde vor der Pandemie als strategische Allianz gegründet, um die Interessen der Akteur\*innen der Clubkultur gemeinsam besser vertreten zu können. Kraft schöpften die Beteiligten nicht nur aus Institutionen und Politik, sondern zu großen Teilen auch aus dem Wissen um die kollektive Solidarität und Selbstorganisation der Subkulturszene:





»Auf jeden Fall die ganzen Leute, die hinter uns standen. Also, was heißt, hinter uns. Hinter diesem Club. Ich habe da auch mit anderen Leuten drüber geredet, und die haben auch zugesagt: Hinter diesem Club stehen einfach so viele Menschen – der geht nicht unter. Das wird nicht passieren, weil es eben auch diese ganzen DJ-Kollektive in Dresden gibt.« (Interview Sommer)

Die Kenntnis um das eigene Netzwerk sowie die direkte oder indirekte Wertschöpfungskette war erforderlich, um zu einer gemeinsamen und selbstbestimmten Deutung der Krise zu gelangen. Sich mithin selbst als Teil einer größeren Szene zu wissen und solidarisch zu kooperieren, das heißt, sich nicht nur den eigenen Interessen, sondern auch denen der Gemeinschaft gegenüber verpflichtet zu fühlen, waren entscheidende Bedingungen dieser Gelingensgeschichte im Ringen um Deutungshoheit.

#### DIE MENSCHEN DAHINTER


Dass die Kultur-Unternehmung die Pandemie übersteht oder überstehen könnte, heißt im Umkehrschluss nicht, dass sie auch weiterhin die Menschen, die für sie tätig sind, ernähren kann: »Die Löhne der zwanzig abhängig Beschäftigten im *objekt klein a*, zu denen ich gehöre, werden notgedrungen ausgesetzt. Arbeit fällt dort allerdings trotz Schließung an« (Augusto-Sachsen 2020). Die Mitglieder der Organisation mussten also einerseits neue Wege der Lebensfinanzierung suchen, andererseits zusätzliche Arbeit unentgeltlich erledigen. Da auch alle anderen Beschäftigungen in der Veranstaltungsbranche weggebrochen sind, stellte und stellt das eine doppelte Belastung dar. Die ausgeprägte Bindung an den Betrieb und die Identifikation mit dem, wofür er da ist,

sind zentrale Bedingungen des Gelingens, insbesondere vor dem Hintergrund, dass unentgeltliches Engagement nicht allen gleichermaßen möglich ist: »Also ich weiß von einem, der studiert, dass er sich auf jeden Fall eine Platte machen muss, wo er jetzt anders her Geld bekommt und trotzdem noch unterstützen kann« (Interview Sommer). Die persönlichen Problemlagen vieler Betroffener verweisen auf problematische Institutionen:

»Bei mir ist das Problem, ich habe erst im letzten Jahr im April meine Selbstständigkeit beim Finanzamt angemeldet. Dadurch falle ich raus, weil ich nämlich vom vorletzten Jahr keine Einkünfte nachweisen kann. Also, ich bin so voll in dieser Scheiße drin, dass ich eigentlich gar nicht existiere. [...] Seit zwei Jahren bin ich Hartz-4-Empfängerin. Weil ich eben auch seit zwei Jahren Förderanträge schreibe und gucke, wie ich mich in dieser Stadt verwirklichen, wie ich leben, existieren kann, wo ich einen Aufhänger finde.« (ebd.)


Antragslyrik verfassen zu können, ist zweifellos eine wichtige Fähigkeit von Kultur-Unternehmungen, die nicht nach einer hohen Kapitalrendite trachten. Doch auch in Bezug auf die Lebensformen, die damit einhergehen, zeigt sich ein ausgeprägter Drang, leben zu wollen, aber eben nicht um jeden Preis und nicht um jeden Preis so leben zu wollen, Ansprüche an das Leben zu stellen, sich künstlerisch verwirklichen zu können. So verschieden die Beteiligten sind, so verschieden sind ihre Geschichten. Wie Wiete Sommer geht es nicht allen, zumal im Kultursektor die erwerbsbiografischen Verhältnisse divers sind:





»Viele haben aber auch einfach ihre festen Jobs. [...] Und von manchen anderen geht das Studentenleben weiter. Also, es geht auf jeden Fall weiter, wenn auch sehr spärlich. Aber es geht weiter.« (ebd.)

Bereits vor der pandemischen Konstellation, das heißt trotz gut laufender Veranstaltungen und überregionaler Bekanntheit der Institution, konnten nahezu sämtliche Mitarbeitenden nicht alleine von den Honoraren des Clubs leben, was erneut die tieferliegende Krise in der gesellschaftlichen Versorgung mit Kunst und Kultur hervorstreicht. »Also, wenn, dann ist sowieso, ich denke, eher der Geschäftsführer der Einzige, der da so mit einem Honorar ausgezahlt wird, dass der davon leben kann. Keine(r) erhält einen Lohn, von dem er oder sie leben kann. Ich arbeite für diesen Club, weil seine Existenz wichtig für unsere Subkultur und damit für unser Zusammenleben ist.« (ebd.). Die Not der Betroffenen hat sich derart normalisiert, dass von Existenzängsten nicht gesprochen wird – ist Prekarität der Normalzustand, ist die Fallhöhe niedrig:



»Hast du eine Firma, dann kannst du wahrscheinlich Existenzängste haben, weil die auf einmal zusammenbricht. Aber wenn du nichts hast, dann brauchst du keine Angst haben.« (ebd.)

Die Lebens- und Arbeitsrealitäten einer ganzen Branche, die von Mittellosigkeit und Unsicherheit geprägt sind, zeugen von strukturell tiefsitzenden Problemen. Die Corona-Krise ist für die Betroffenen lediglich Ausdruck und Katalysator einer grundlegenden Gesellschaftskrise. Sie tut sich als ein Mangel in der gesellschaftlichen Wertschätzung gegenüber einer ganzen Branche

kund, die maßgeblich beteiligt ist an den gelingenden Gestaltungen des gesellschaftlichen Lebens, die kulturelle Errungenschaft ist, die bei der Bildung von Identitäten hilft und die schlussendlich auch eine erwerbswirtschaftliche Grundlage für einen erheblichen Teil der Menschen in Deutschland bildet. Neben den finanziellen Schwierigkeiten ergeben sich durch die Pandemie weitere psychisch-körperliche Einschränkungen, denen die Akteur\*innen mal mehr, mal weniger ausgesetzt sind: Sinnstiftende Tätigkeiten entfallen, Training und Projektarbeit ist nur beschränkt möglich, was für Berufsgruppen wie Tänzer\*innen zu existenziellen Problemen führen kann, da Fertigkeiten und Verbindungen verlorengehen.

### Der Gestaltungsmoment

Auf den anfänglichen Schock – der gewohnte Abläufe unterbrach, Routinen in den Arbeits- und Geschäftsprozessen ins Leere laufen sowie Wissen und Nichtwissen zerfließen ließ – folgte der Gestaltungsmoment. Innerhalb des OKA bildete sich die sogenannte *Struktur-Gruppe*, die sich traf, um gemeinsam neue Konzepte zu finden:

»Also John hat dieses Zoom-Meeting aufgemacht, und da haben wir gebrainstormt, was man in diesem Club alles machen kann. [...] Es wurde sich erst mal drauf konzentriert: Was machen die anderen? Und was können wir anbieten? Was ist alles möglich? Was gibt's an Förderungen für uns?« (Interview Sommer)



Infolgedessen entstanden unterschiedliche Ideen und Ansätze, wie der Pandemie-Situation kreativ begegnet und die Unternehmung sich selbst im Spiel halten kann. Diese neuen Praktiken stelle ich im Folgenden dar.

#### VERNETZUNG – SOLIDARITÄT – SICHTBARKEIT

Zunächst wurde auf bereits bestehende Strukturen zurückgegriffen, getreu dem Motto: »Wir müssen hier einfach zusammenhalten und uns da gemeinsam durchboxen« (ebd.). Der bereits wenige Monate zuvor gegründete Verein *KlubnetzDresden e. V.* fungierte als ein Netzwerk innerhalb der Szene, um Interessen zu bündeln und einander zu unterstützen. Gemeinsame Positionspapiere wurden ausgearbeitet (Klubnetz Dresden e. V. 2020), Forderungen an Politik formuliert und mehrere solidarische Crowdfunding-Kampagnen unter dem Namen *Shutdown? Rise up! Rettet die Dresdner Klubs* initiiert. Begleitet durch viele Streaming-Angebote konnte so ein Betrag von über 75.000 Euro generiert werden (Startnext 2020). Diese Finanzmittel standen per Antrag für die verschiedenen Akteur\*innen zur Verfügung, um Engpässe in der Liquidität von insolvenzbedrohten Orten zu überbrücken. Die bereits zuvor erprobten Praktiken, wie innersektorale Vernetzung und das Ausarbeiten von innovativen Finanzierungskonzepten, konnten von den Akteur\*innen in die Krisensituation transferiert werden und gaben ihnen so die Möglichkeit, dynamisch auf die neue Situation reagieren zu können. Neben der Sicherstellung der Liquidität konnte auf diesem Weg zugleich Aufmerksamkeit geschaffen werden für die existenzbedrohenden Probleme der Beteiligten. Die Verantwortungsgemeinschaft aus Kulturakteur\*innen, Gästen, Interessierten etc. entschärfte die Lage, entband jedoch nicht von politischer Verantwortung. Mithilfe

des *KlubnetzDresden e. V.* wurden weitere öffentlichkeitswirksame Aktionen initiiert, um ein gesellschaftliches Bewusstsein für die Not des Kultursektors zu schaffen:

»So ist jetzt auch dieses ›Kulturgesichter Dresden‹ entstanden, wo ja kulturschaffende Menschen fotografiert werden. [...] Die fotografieren Kulturschaffende und posten die dann auf Instagram. Einfach der Sichtbarkeit halber.« (Interview Sommer)


Angelehnt an die die bundesweite Aktion *Ohne uns ist's still* wurde auf *Instagram* und auf Plakaten in der Stadt öffentlich sensibilisiert für die Lage der Kulturschaffenden, die auf Grund der Schließung der Kultureinrichtungen gezwungenermaßen zuhause bleiben mussten (Kulturgesichter Dresden o. J.). Neben dieser bundesweiten Kampagne wurde im weiteren Verlauf der Pandemie die Vernetzung immer weiter vorangetrieben, sodass auch überregionale Kooperationen entstanden: »Dann gibt's die ›LISA‹. Die hat sich jetzt auch vor ein paar Wochen erst gegründet. Das ist die ›Live Initiative Sachsen‹. Die ist auch für die Clubkultur« (Interview Sommer). Wie das *Klubnetz* auf lokaler Ebene in Dresden, das ebenfalls an der Gründung der *LISA* beteiligt war, bildet *diese* nun seit dem Frühjahr 2021 eine Lobby für die Clubkultur und die Livemusikspielstätten Sachsens. Die Initiative versteht sich als »Netzwerk von Netzwerken« (Live Initiative Sachsen 2021) auf Länderebene.

## DEN ORT UMNUTZEN

Die Vernetzung und Kommunikation im Hintergrund wurden begleitet durch die kreative Umnutzung des Geländes der Kultur-Unternehmung. Neben zwei großen Innenräumen, die zu ›pre-



Corona-Zeiten« das Herzstück des Clubs gebildet haben, gibt es auf dem Gelände des OKA einen weitläufigen Außenbereich, betrieben durch den *Palais Palette e. V.* Dieser Verein ermöglichte es der Unternehmung im Spätsommer bis Herbst des Jahres 2020, mit veränderter Strategie und variiertem Geschäftsmodell unter zahlreichen Hygieneauflagen wieder regelmäßig zu öffnen und sogar ein kleines Programm an Kulturveranstaltungen kuratieren zu können:




»Der Biergarten, das war auch eine super Idee. [...] Und ich glaube, das hat auch ganz stark dazu beigetragen, dass es den Club gerettet hat, finanziell. Weil, das war dann die Haupteinnahmequelle. [...] Und das war krass, weil die Leute, die die Bar dort gemacht haben und sich um den Biergarten gekümmert haben, das waren immer die sechs gleichen [...] und die haben dort jedes Wochenende den Biergarten gerockt und waren schon eigentlich genervt, weil sie dort für nichts gearbeitet haben.« (Interview Sommer)

Tanzen war zunächst streng verboten. Wer sich nicht daran hielt, musste den Biergarten verlassen. Musik durfte gespielt werden, sodass auch einige der Dresdner Musikkollektive die Möglichkeit hatten, ihre Schallplatten für das Publikum im Biergarten aufzulegen. Die *dynamic capabilities*, die sich in diesem Umgang mit der Krise zeigen, liegen nicht nur darin, Möglichkeitsfenster zu erkennen und zu nutzen, sondern auch, sich auf die eigenen Kernkompetenzen und darauf zu besinnen, wofür die Unternehmung da ist (Teece et al. 1997). So konnten sie auch den anderen Akteur\*innen des Feldes den Möglichkeitsraum für ihre Unternehmungen wieder öffnen. Im Herbst des Jahres 2020 durfte dann auch vereinzelt getanzt werden: auf eigens dafür ausgelegten

Turnmatten, die gewährleisten sollten, dass die Gäste genügend Sicherheitsabstand zueinander hielten. Willens und in der Lage zu sein, verantwortungsvoll nach neuen Wegen zu suchen, zu lernen, sind entscheidende Bedingungen dieser Gelingensgeschichte. Selbst Konzerte konnten so ermöglicht werden. Das Konzept des Biergartens hat insgesamt gut funktioniert und fand Anklang, sowohl bei den Veranstaltenden als auch bei den Besucher\*innen.

Der Umsatz, wiewohl er auf weiterer unentgeltlicher Arbeit beruhte, konnte zur Rettung des Ortes beitragen – mit der Aussicht auf Verstetigung. Für die Instandhaltung der Infrastruktur des Außenbereichs wurde zudem eine Förderung beantragt und genehmigt: »Das *Palais Palette* hat ja jetzt den Fußboden komplett neu finanzieren lassen. Und daher ist da auf jeden Fall auch der Wille da, dass das wächst, weiterwächst und Bestand hat« (Interview Sommer). Mit der Hilfe des *Palais Palette* und vielen freiwilligen Helfer\*innen konnten so die Paletten-Konstruktionen im Außenbereich renoviert werden, sodass sich Perspektiven für das Konzept des Biergartens auch nach der Pandemie ergeben. Zusätzlich zu den Musikveranstaltungen wurde das OKA an den schöneren Tagen zum Kino umgestaltet: »Da gab es noch das Kino und die Kinoabend und die haben sich auch immer um Clubkultur gedreht« (ebd.). Mit dem Themenschwerpunkt auf Clubkultur wurde so ein weiteres Angebot geschaffen, das unter den verschärften Hygienebedingungen möglich war und zugleich thematisch zum Publikum und Ort gepasst hat. Auch dieses Konzept könnte nach der Pandemie weitergeführt werden. Doch nicht nur für den Genuss von Filmen stand der Raum bereit, auch als Szenerie für den Dreh:






»Wir haben vor vier bis fünf Wochen dort oben einen Film gedreht und haben diesen großen Floor genutzt für zwei Sets. [...] Und es ist auch wieder ein neuer Film angedacht von jemand anderem. [...] Also es ist einfach unglaublich cool, diesen Ort für so kleine Filmproduktionen zu nutzen.« (ebd.)

Neben diesen gab es noch weitere Umgestaltungen des Raumes mit innovativen Nutzungen, es wurde etwa eine Teleshopping-Sendung inszeniert und seit Februar 2021 können in den Räumlichkeiten des OKA Gurgel-PCR-Test gemacht werden (TAG 24 2021). Ähnlich wie in anderen Clubs in ganz Deutschland, wird diese Bereitstellung der Räume als gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung, nämlich als Beitrag zur Bekämpfung der Pandemie verstanden – ein Umnutzungskonzept, das sich hoffentlich alsbald erschöpft haben wird.

### MÖGLICHKEITSRÄUME ERÖFFNEN

Über die Umnutzung in eher konventionellen Formaten hinaus wurden auch grundlegend neue Wege in der digitalen Versorgung mit Kunst und Kultur angedacht, erprobt und realisiert:



»Und daher ist dann zum Beispiel auch die Idee entstanden, dass Josh den virtuellen Raum sich fördern lassen hat über den ›Fonds Soziokultur‹. Und dieser virtuelle Raum ist jetzt ein Ort der Begegnung, an dem sich die Personen treffen können. [...] Es werden Sets aufgenommen, die werden dann über den Screen abgespielt und die Smileys können sich gegenseitig angucken und kommunizieren. Das ist so eine erste Möglichkeit, um einfach wieder den Club in das Gedächtnis der Leute zu rufen.« (Interview Sommer)

Ausgehend von den erforderlichen digitaltechnischen Kompetenzen war es seitdem möglich, virtuell durch die Räume des OKA zu spazieren, Musik zu hören und sich mit anderen Gästen zu unterhalten (Geiger 2020). Genutzt werden sollte der Raum zudem für die virtuelle Kunst-Ausstellung: »Aktuell hat der Club auch eine Ausschreibung für Künstlerinnen und Künstler und die können da Werke einreichen, die dann in einer virtuellen Ausstellung präsentiert werden« (Interview Sommer). Eine Kooperation mit Vertreter\*innen der etablierten Kulturbranche wurde ebenfalls angestrebt, so sollten auch digitale Objekte der staatlichen Kunstsammlungen Dresdens dort ausgestellt werden. Der Austausch mit neuen Kooperationspartner\*innen führte schließlich zu bislang unbekanntem Synergien: »Was es noch zu sagen gibt: Es gibt so eine Kooperation mit den sächsischen Kunstsammlungen, dass man da die DJs auftreten lässt« (ebd.). Auch über die Grenzen des eigenen Netzwerkes hinweg zu kommunizieren und zu kooperieren, verweist auf entscheidende Fähigkeiten und Bereitschaften für die Eröffnung von neuen Möglichkeitsräumen. Sich selbst bei Anderen ins Spiel bringen zu können, ist eine Befähigung, die mehr ist als reines Netzwerken. Es geht um die Visionskraft, den eigenen Sinn auf einem bislang unbekanntem Weg zu realisieren.

#### GENERATIONSGRENZEN ÜBERWINDEN

Die Grenzen der eigenen Blase und Generation zu überschreiten, setzt voraus, sie als solche wahrnehmen und erforderlichenfalls problematisieren sowie schlussendlich neugestalten zu können. Für diesen neuen Blick auf das eigene Tun, der mehr Teilhabe in Bezug auf das Geschäftsmodell ermöglichen sollte, wurden grundlegende Reflexionsfähigkeiten erforderlich: »Was heißt

das eigentlich, in einen Club zu gehen, tanzen zu gehen? Und gibt es vielleicht auch alte Menschen, die gerne in Clubs gehen?« (Interview Sommer). Mit dem bereits vor der Pandemie etablierten *Kids Club*, zu dem an Sonntagen Eltern mit ihren Kindern in den Club kommen konnten, wurde »eben auch ganz viel dafür getan, dass dieser Club auch generationsübergreifend genutzt werden kann« (ebd.). So konnte damit ein Raum geschaffen werden, in dem es auch Eltern mit jungen Kindern wieder ermöglicht wurde, an Kulturveranstaltungen teilzuhaben. Damit reagierten sie auf ein immenses und häufig übersehenes strukturelles Problem im Kultursektor: Eltern werden unter Umständen von einem auf den anderen Tag aus dem kulturellen Leben exkludiert, sobald ihr Kind zur Welt kommt. Sie verlieren so wertvolle Möglichkeiten der Zerstreuung und der sozialen Verbindung, die in der Elternschaft ohnehin tendenziell Mangelware sind. Die Unternehmung hat dies erkannt und auf das Problem reagiert. Neben den Eltern kamen auch die jungen Gäste so in den Genuss von Musik, Tanz, Spiel, Spaß, Kuchen und Saft auf dem großen Abenteuerspielplatz des OKA.

#### STAMINA – EIN HYBRIDES KUNSTWERK

Stamina ist das persönliche Pandemie-Projekt von Wiete Sommer. Es war angetrieben von der Beobachtung, dass es in Dresden einen Mangel an künstlerischen Ausdrucksformen gibt, die sie persönlich in der Kulturszene wertschätzt:

»Und gleichzeitig möchte ich auch in die Clubkultur mehr Theater wieder integrieren, weil ich eben merke, dass es in Dresden einfach nicht das Theater gibt, das ich mir wünsche oder das ich zum Beispiel auf der *at.tension* auch erlebt habe.« (Interview Sommer)

Gesellschaftliche Entwicklungen wahrnehmen und an begründeten Maßstäben beurteilen sowie tatkräftige Konsequenzen für das eigene Handeln daraus ableiten zu können, versetzten sie schließlich in die Lage, trotz Einschränkungen durch die Pandemie ihre Ideen im Kollektiv mit anderen Künstler\*innen ihres Umfeldes zu entwickeln:

»Durch diese Corona-Pandemie hatte ich mir auch überlegt: Wie kann man diesen Club für Tanztheater nutzen? Wir hatten uns dann überlegt: Wie können die Menschen sich ein Tanztheater ansehen, ohne dass man große Räumlichkeiten hat? [...] Und ja, es fing alles damit an, dass ich gedacht habe: Wir müssen da was machen. Wir müssen unbedingt was machen, weil: dieser Laden steht leer und es passiert einfach nichts. Und gerade jetzt, wo keine Party gemacht wird, brauchen wir irgendwas, was uns an unsere Clubnächte erinnert. Der *safe space* fehlt.« (ebd.)

Der Drang, sich für die Beseitigung eines gesellschaftlichen Problems verantwortlich zu fühlen, aktiv werden zu müssen, fiel zusammen mit einem freistehenden Raum und Künstler\*innen ohne Projekte. Gemeinsam bildeten sie die kreative Basis für diese Unternehmung. Obwohl für die Produktion kaum finanzielle Ressourcen zur Verfügung standen und den ehrenamtlichen Akteur\*innen nur eine geringe Aufwandspauschale von 80 Euro gezahlt werden konnte, wurde das Projekt realisiert. Den Wert der gemeinsamen Arbeit, orientiert an einem gemeinsamen Sinn, fanden sie in anderen Faktoren als Geld:

»Das hat mir auch nochmal gezeigt, was es überhaupt heißt, im Club-Kontext zu arbeiten, und dass Menschen einfach Lust haben,



für diesen Club zu arbeiten, weil die eben auch diese Werte von dieser Einrichtung kennen und weil es dabei eben nicht um ein großes Gehalt geht. [...] Und ich habe eben auch den Mehrwert gesehen, die Menschen zusammen zu holen. Und gerade viele hatten auch einfach keine Arbeit und wollten aber arbeiten, wollten was machen. Gerade auch die Tänzer, wenn die nicht dauerhaft sich pflegen und um sich kümmern und keinen Anreiz haben zu arbeiten, das geht ganz schnell, dass die einfach nicht mehr arbeiten können, weil die nicht im Training bleiben.« (ebd.)

In kollektiv-künstlerischer Energie entstand »ein Mix aus Ausstellungen, Performance und Modenschau« (ebd.), in dem die verschiedenen Kompetenzen der Beteiligten von Wiete Sommer und dem zweiten Projektleiter, dem Tänzer Charles Washington symbiotisch zusammengeführt wurden. So vereinten sie um sich ein Team von Szenograph\*innen, Tänzer\*innen, Choreograph\*innen, Modedesigner\*innen, Videokünstler\*innen, Fotograf\*innen, Theater- und Performancekünstler\*innen sowie Licht- wie Tontechniker\*innen, die in gemeinsamer Arbeit das hybride Format ausarbeiteten:

»*Stamina* ist eine künstlerische Auseinandersetzung mit diffusen Zuständen. Wie sieht die Zukunft des Clubbings angesichts des Gebots sozialer Distanzierung aus? Auf welche Weise können wir Nähe, dieses verlorene Attribut des Clubbings wiederfinden? Was macht es mit der Gesellschaft, wenn Tanz als Ausdrucksform für Gefühle, nonverbale Kommunikation und Interaktion, als solcher nicht mehr stattfinden kann?« (OKA Homepage 2020)



In ihrem Konzept versuchten sie, darstellende Kunst in Form einer Ausstellung zu realisieren. Über fünf Räume verteilt entstand so ein experimentelles Kunstwerk, das sich mit Fragen der Gegenwart auseinandersetzt, was zur Voraussetzung hat, diese erkennen und formulieren sowie einen Standpunkt in Bezug auf sie einnehmen zu können.


### ARBEITEN IM KOLLEKTIV

Das Gelingen dieser Praxis ist im Besonderen auf die Arbeit im Kollektiv zurückzuführen. Gemeinsam an den Ideen zu arbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen im Arbeitsprozess, erfordert nicht nur eine offene Kommunikation, sondern auch Fähigkeiten des Verständigens und eine tolerante Fehlerkultur. Für Wiete Sommer erzeugte dies einen Flow, der sie durch das Projekt getragen und ihr gezeigt hat, dass sie nicht mehr anders arbeiten möchte. Auch die bereits zuvor gesammelten Erfahrungen der einzelnen Akteur\*innen waren essenziell für die gemeinsame Arbeit:

»Die Leute, die ich bei der *Stamina*, dem Tanz Theaterstück, dabei hatte, da waren ganz viele, die hatten einfach kollektive Erfahrungen und das ist meiner Meinung nach ganz wichtig, um so ein, so eine Arbeitsstruktur gut aufzubauen.« (Interview Sommer)


Die gegenseitige Wertschätzung und das Wissen um die Fähigkeiten, Leidenschaften und Hoffnungen, aber auch Hemmungen, Hemmnisse und Sorgen der Beteiligten waren der Ausgangspunkt dafür, sich auf die lokalen Möglichkeiten, die Künstler\*innen der Dresdner Szene, besinnen zu können und zu wollen:





»Ich merke eben auch, dass sich Ideen auch total gut durch Gespräche entwickeln und dass ich das auch wichtig finde, dass man – also ich kämpfe eigentlich dafür, in Dresden die Leute, die es hier gibt, mit ihren Fähigkeiten, die in Projekte einzubinden.« (ebd.)

Vielfalt als Bereicherung und auch als Quell für Inspiration und Kreativität begreifen zu lernen, verweist auf eine Organisation, die selbst im Wandel ist, die lernt und veränderte Bedingungen dynamisch verarbeiten kann und will. Auch Wiete Sommer ist aus den Projekten verändert hervorgegangen und konnte klar bekommen, was für sie in Zukunft wichtig ist. Es geht um Diversität, um das Auflösen von Hierarchien und das Zusammenführen von verschiedenen Kompetenzen, um gemeinsam über den Tellerrand der eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse blicken zu können:



»*Stamina* hat mir nochmal gezeigt, dass es mir selber nicht reicht, als Modedesignerin zu arbeiten, sondern ich habe dort 25 Leute dazu bewegen können, an diesem Projekt teilzunehmen. Und ich finde es total spannend, Menschen zusammenzubringen und diese Brücke zu bauen und mit den Leuten an einem Projekt zu arbeiten, ohne dass ich jetzt genau sage ›Du musst das so und so machen‹, sondern einfach auch diesen Freiraum zu geben.« (ebd.)

Die kollektive Erarbeitung von Ideen, die gemeinsame Tätigkeit für ein Ziel, im Zweifel unentgeltlich für ein Ideal und die Sache an sich, statt individuell für monetäre Entlohnung zu arbeiten, waren die Triebkräfte des Projektes. Es waren Partizipation, Sinn und Teilhabe, also »dieser soziale Kontext, der uns dieses Projekt entstehen lassen hat« (ebd.).

## FÖRDERUNG UND INSTITUTIONALISIERUNG

Die Finanzierung von Kultur-Unternehmungen, die nicht auf Profitmaximierung aus sind und die Kunst und Kultur nicht marktförmig machen, schlussendlich verzwecken wollen, ist der vielleicht schwierigste Teil ihres Geschäftsmodell. Förderoptionen identifizieren und die Mittel einwerben zu können, sind wichtige Kompetenzen. Durch die verschiedenen Ebenen der Institution hinweg wurden im untersuchten Feld bis zuletzt Fortschritte gemacht bei der Einwerbung von Fördermitteln. Positiv wirkte sich aus, dass im Jahr 2020 personeller Zuwachs aus der Tanzszene mit Erfahrungen im Controlling und im Schreiben von Förderanträgen zur Unternehmung dazustieß. Als Antragsteller fungierte der Verein:

»Der e. V. wurde gegründet aus Förder-Gründen. Und halt auch, weil sich der e. V. dann in die UG einmietet. [...] Ja, also das finde ich auch spannend nochmal zu erwähnen, dass man in diesem System sich irgendwie sein eigenes System entwickeln muss, um in diesem System zu bestehen.« (Interview Sommer)

Der Mangel an institutionellen Lösungen, um die Praxis der Akteur\*innen im Kultursektor angemessen abzubilden, wirft ein Universum an Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse auf, um rechtliche Konstruktionen zu ermöglichen, die der sowohl erwerbswirtschaftlichen wie gemeinnützigen, beziehungsweise gemeinwohlorientierten Praxis gerecht werden. Durch die Initiative *Neustart Kultur* konnten schließlich zwei große Technikförderungen eingeworben werden. Dadurch hat sich der Club »unglaublich ausgerüstet mit feinsten Technik« (ebd.). Hinzu kamen die Förderungen des *Landes Tourismusverband Sachsen e. V.*





unter dem Namen Denkzeit-Event, mit denen sowohl *Palais Palette e. V.* als auch *objekt klein a e. V.* gefördert wurden. Die Relevanz der Fähigkeit, Fördermittel einwerben zu können, streicht auch Wiete Sommer hervor. Sie konnte als Veranstalterin eine Finanzierung akquirieren und damit ein Budget für die nächste *Stamina* sicherstellen:

»Und ich habe von dieser Ausschreibung mitbekommen und hab [...] dann auch an der Ausschreibung teilgenommen und dann auch tatsächlich 10.000 Euro gewonnen für die nächste *Stamina*, also für das nächste Tanztheater-Projekt.« (ebd.)

Neben diesen projektbezogenen Förderungen, die in der Tendenz eine Betriebsamkeit in der kontinuierlichen Beantragung mit sich bringen, ist das Wissen um institutionelle statt projektbezogene Förderungen sowie das Können im kommunalen Lobbying, inklusive des Netzwerkens in politischen Feldern und des langen Atems, der dafür erforderlich ist, für Kultur-Unternehmungen relevante Gelingensbedingungen. Auch der *objekt klein a e. V.* konnte sich diesbezüglich finanziell auf ein stabileres Fundament hieven:

»Aber so frustriert und gestresst wir von der Gesamtsituation sind, wir haben auch eine gute Nachricht. Denn der *objekt klein a e. V.* ist in diesem Jahr in den erlauchten Kreis der institutionell von der Stadt geförderten Kultureinrichtungen aufgenommen worden! Wir sind mega dankbar und nicht wenig stolz, denn damit sind wir der erste Club mit Fokus auf elektronischer Musik, dem diese Unterstützung zuteil wird, und noch dazu im ersten Anlauf, zumal in Zeiten knapper Kassen! Darum fällt der Betrag auch

nicht gerade gigantisch aus, aber es ist ein erster Schritt und vor allem ein Signal, dass Clubkultur allmählich bandbreit als solche anerkannt wird, auch in Dresden!« (OKA Facebookseite 2021)

### Die Barrieren auf dem Pfad der Gestaltung

Dass die Möglichkeiten der Gestaltung für die heute Stimm- und Machtlosen begrenzt sind, ist kein Zufall. Aber es ist auch keine Notwendigkeit. Es ist Ausdruck von Machtverhältnissen, was bedeutet, dass die (Rück)Gewinnung von Stimme und Macht nicht ohne Widerstand vonstattengeht. Auch die Geschichte des Gelingens, die ich hier erzähle und die davon handelt, wie Deutungsmacht über die eigene Kulturarbeit erlangt wurde, verlief nicht immer reibungslos. Die Barrieren auf dem Pfad der Gestaltung lege ich im Folgenden dar.


#### CLUBS ARE CULTURE – EXPERIMENTIERRÄUME UND BRÜCKENBAU

Mit der institutionellen Förderung durch die Stadt Dresden konnte ein großer Schritt getan werden in Richtung einer Anerkennung von Kulturarbeit als ernstzunehmende, schützenswerte und förderwürdige Unternehmung. Dieser Mangel an Anerkennung, Deutungsmacht und Wertschätzung, so scheint es mir nach meinen Recherchen und Analysen, stellt eines der schwerwiegendsten Probleme der gesamten Clubkultur in Deutschland dar.

»Man muss ganz viel dafür tun, dass dieser Club einfach als Ort der Begegnung und als Brücke zwischen Hoch- und Subkultur wahrgenommen wird und nicht als Ort, wo Menschen konsumieren.« (Interview Sommer)



Das OKA stand mit diesem Konflikt nicht allein da, auch in Berlin wurde beispielsweise schon vor der COVID-19-Pandemie ein Diskurs über dieses Thema geführt (Deutschlandfunk Nova 2020). Statt sich in diesen gesellschaftlichen Debatten Gehör verschaffen und die eigene Geschichte selbst erzählen zu können, sind die Betroffenen in der Regel und erster Linie nur Gegenstand von Fremddeutungen. Die gesellschaftliche Bedeutung, die Clubkultur mittlerweile für die freie Kulturszene und auch für die Städte in puncto Teilhabe und Begegnung hat, wurde lange Zeit missachtet. Das zeigt sich etwa daran, dass Clubs baurechtlich lange Zeit in dieselbe Schublade wie Spielotheken und Bordelle gesteckt wurden.



»Dabei wurde und wird häufig nicht gesehen, dass »wir diesen Club auch als Stadt brauchen. Also das kann mir keiner erzählen, dass die Stadt Dresden, dass die nicht auch ihre Vorteile zieht aus diesem Club. Also gerade was die Tourismusbranche angeht [...] und halt auch Werbung. Werbemacher.« (Interview Sommer)

Ein Durchbruch mit transformativem Potenzial wurde erst beim Verfassen dieser Zeilen erreicht: Am 07. Mai 2021 kam es auf Bundesebene zum Entschluss, Musikclubs und Livespielstätten fortan auch auf baurechtlicher Ebene als »Anlagen für kulturelle Zwecke« (LiveKomm 2021) anzuerkennen und flexible und innovative Lösungen für den Lärmschutz zu ermöglichen.

Nicht nur für die Städte und den lokalen Tourismus sind Clubs wie das *objekt klein a* von Relevanz. Auch aus ihrer Perspektive als Künstlerin und Projektinitiatorin betont Wiete Sommer, wie wichtig solche Orte für die Gesellschaft sind. Das *objekt klein a* manifestiert sich als ein Möglichkeitsraum, ein Probierfeld, das

für Künstler\*innen und Kulturakteur\*innen niedrigschwelliger zu erreichen ist als die Orte der sogenannten Hochkultur. Sie sind somit für die einzelnen Akteur\*innen »ein Ort des Experiments« (Interview Sommer). »Clubs sind für viele Szenen und Sub-Kulturen der Ort, an dem künstlerische Innovationen und Entwicklungen vorangetrieben werden« (SWR Fernsehen 2021).

»Ich denke halt, dass dieser Ort mir einfach die Freiheit gibt, um zu forschen und Projekte zu machen. Um auch einfach Dresden zu zeigen, was dieser Ort noch kann und was für Potenzial der hat.« (Interview Sommer)

Den Ort der eigenen Unternehmung nicht in erster Linie in Größen von Kapitalrendite, Cashflow oder Deckungsbeiträgen zu bestimmen, sondern die eigene Kulturarbeit als Forschung zu reflektieren und zu behandeln, verweist nicht nur auf von Neugier geleitete Subjektivierungen, sondern gleichsam auf eine Organisation, die Freude am Tun, am Entdecken, am Neuen – kurz: am Lernen hat.

#### BARRIEREN DURCH FÖRDERUNGSABHÄNGIGKEIT

Der Mangel an gesellschaftlicher Wertschätzung, politischer Anerkennung und schlussendlich diskursiver Selbstbestimmung leitet zu der nächsten Hürde über, auf die ich im Rahmen meiner Analyse gestoßen bin: die Abhängigkeit von Förderungen. Auch wenn, wie oben beschrieben, einige Förderungen bewilligt wurden, fließen in Summe viele Ressourcen in Förderanträge, die schlussendlich nicht bewilligt werden:





»Ich finde, es ist ein ganz großes Unding, dass sich die Kulturszene in Zeiten der Pandemie noch für die Kulturförderung bewerben muss. [...] Also, alle anderen Wirtschaftsunternehmen kriegen Kohle und wir müssen hier noch Förderanträge schreiben. [...] Ich habe mich beim Bund beworben, mehrmals. Und ja, es ist einfach unglaublich kräftezehrend, weil überall auf den sozialen Netzwerken wird geworben. Für das Neue, für das nächste Programm, das ausgeschrieben wird. Und dann arbeitet man da echt drei Monate hart an dieser Ausschreibung und kriegt wieder eine Absage und wartet aber mindestens drei Monate.« (ebd.)

Zurecht macht Wiete Sommer auf eine Dynamik aufmerksam, die ungeachtet der Pandemie fortgeführt wurde, obwohl zugleich in vielen anderen Sektoren der Zugang zu finanziellen Hilfen vereinfacht wurde. Die Kulturakteur\*innen müssen sich trotz Pandemie weiterhin und kräftezehrend durch den Förderdschungel kämpfen, um ihre Projekte finanzieren zu können. Das auch hier wieder unbezahlte Arbeit geleistet wird, wird stillschweigend vorausgesetzt. Planungssicherheit für Projekte ist somit nicht gegeben und Frust systemisch gewollt, zumal unbesehen in der Wettbewerbslogik kompetitiver Förderungen Kunst zur Ware transformiert wird, die nicht mehr um ihrer selbst willen da ist, sondern um zu gefallen. »Was stellen die sich da vor? Wenn die hier einem irgendwie alle vier Jahre oder so ein Förderantrag bewilligen. Das ist ein bisschen komisch, wie mit der Kunst hier umgegangen wird« (ebd.).

Das Problem, Clubs nicht als Kulturinstitutionen wie die sogenannte Hochkultur zu behandeln und allenfalls unterschiedliche Typen zu unterscheiden, sondern ihnen


nachgerade den Status als Kultureinrichtung abzusprechen, sie zu einem kulturlosen Ort, zur Quasi-Barbarei zu erklären, ist nahezu allgegenwärtig: »die ganze Stadt, die schiebt diesen Club immer so in diese Club-Schublade« (ebd.). Für die Antragssteller\*innen ist der Kontakt zu den großen Theaterhäusern oder den richtigen Leuten in den Gremien insoweit unabdingbar, inklusive der Aneignung jener Gewohnheiten und Gepflogenheiten des betretenen Feldes. »Von daher suche ich schon mehr den Kontakt zu Theaterhäuser. [...] Das ist ganz wichtig für mich, dass ich einfach Verbündete hab, die in diesen Vorständen sitzen« (ebd.). Die Mechanismen, die dabei über Teilhabe oder Ausschluss entscheiden, verweisen demokratietheoretisch auf das Erfordernis, die Institutionen neu zu gestalten. Für die betroffenen Akteur\*innen stellt sich dies in der kurzen Frist als Frage nach der formalen Mitspielfähigkeit.

»Ob ich nochmal was studiere, dass ich dann auch berechtigt bin, an einem Theater zu arbeiten, um einfach eine sichere Einkunft zu haben? [...] Und ich denke mir irgendwie, wer sich heut noch selbstständig macht, so wie ich das probiere, eigentlich müsste der einen Vollknall haben. Weil grade in der Kultur, du bist einfach dauerhaft abhängig von diesen Förderungen und fühlst dich wie der letzte arme Künstler. Und das sehe ich einfach gar nicht ein, mich so zu fühlen. Ja, und diese ständige Abhängigkeit, das ist unglaublich ermüdend und nervend.« (ebd.)

Neben den Fragen finanzieller Sicherheit treten in diesem Kontext auch die Probleme ökonomisierter Kunst zutage, die Kultur-Unternehmungen eine doppelt dynamische *dynamic capability* abverlangt, nämlich als Befähigung, die eigenen Grenzen in der



Sache erkennen zu können. Die lenkende Wirkung, die kompetitive Fördermittel auf die Kulturschaffenden mitunter entfaltet, erfordert Resistenz als dynamische Selbststabilisierung, die mitgeht und doch gegenhält, um die Freiheit von Kunst wahren zu können:



»Weil man sich eben immer durch die ganzen Förderausschreibungen wie ein Blatt wendet. [...] Es ist mir ja auch wichtig, dass man ein Thema hat, das auch andere Menschen um mich herum interessiert, damit man nicht Kunst blind produziert. [...] Doch diese Ausschreibungen haben dazu geführt, dass ich total sprunghaft geworden bin. Da ist es wichtig bei sich zu bleiben und zu überlegen – was ist relevant für einen selbst?« (ebd.)

Wenn Kunst als Ware einen Zweck bekommt, über den Dritte qua Finanzmittel verfügen, stellt sich nicht erst seit dem Erstarken rechtsextemer und autokratischer Stimmen die Frage: »Wie politisch darf Theater sein?« (ebd.). Und: »Sollte ich diesen Förderantrag wirklich einreichen mit so viel Arbeit im Hintergrund und dem Gedanken, dass es dadurch wahrscheinlich dann eher in den Ausschluss fällt?« (ebd.). Diese Probleme betreffen nicht nur freiberufliche Kulturschaffende. Sie betreffen auch bereits große, etablierte Häuser wie *Hellerau*, »die aufpassen müssen, dass die irgendwie Geld bekommen, weil im Stadtrat Leute sitzen, die nicht so wohlgesonnen sind« (ebd.).

Solche Ängste – ob sie begründet sind, spielt keine Rolle, denn sie sind real – fördern nicht die Kreativität und Inspiration. Und sie fördern auch nicht das gesellschaftliche Potenzial zur Selbstthematization und Selbstkritik, das in der Kunst liegt. Transformatives Potenzial bleibt so ungehoben auf der Strecke

– nicht, weil es schlecht ist, sondern einzig aus Mangel an politischem Willen.

»Und wir hatten uns mit dem Konzept beworben, dass wir das OKA zum Tanztheater umstrukturieren. [...] Und dieser Förderantrag wurde nicht stattgegeben. Und das finde ich total schade, weil dieser Ort dort oben, der kann viel mehr als nur ein Party Ort zu sein. Es ist ein Freiraum für die Szene – ein Ort für Fehlerkulturen, welche unserer Gesellschaft fehlen.« (ebd.)

In meinen Augen ist durch diese Entwicklung zunehmend die Freiheit der Kunst eingeschränkt oder sogar in Gefahr. Wenn Förderanträge nicht bewilligt werden, weil die Inhalte einigen Politiker\*innen nicht gefallen, ist es bis zur Zensur bloß noch ein Katzensprung. Diese politische Dimension der Kunstförderung schlägt sich auch geografisch nieder:

»Also vor allem NRW wird ganz stark gefördert. Man sieht halt immer, wo die Förderungen hingehen und man sieht auch, wie die im Fortschritt sind bei der Digitalisierung. Was die an Online-Angeboten anbieten, die können alle weitermachen und hier in Sachsen passiert alles so auf ›Low‹. [...] Ich verstehe auch gar nicht, warum wir nach Sachsen so wenig Kulturförderungen bekommen. Wobei Sachsen das braunste Land Deutschlands ist. Und gerade hier muss man doch mal gucken, dass die irgendwie davon wegkommen. Und in NRW ist es so: Ganz viele Produktionen werden gefördert, aber die Produktionen, die haben dann meistens nur zwei oder drei Termine, an denen die auftreten, weil es in dem Land gar nicht so viele freie Termine gibt für diese ganzen Produktionen, die da stattfinden. [...] Bei uns ist das anders,



denn wir haben künstlerische Qualität und Zeit. Es fehlt die Finanzierung.« (ebd.)

### Reflexive Momente und Positionierungen

Wiewohl das Narrativ der Sachzwänge deutliche Spuren in der gesellschaftlichen Organisation der Versorgung mit Kunst und Kultur hinterlassen hat, handelt die Geschichte des Gelingens von OKA nicht von Anpassung oder Einpassung, sondern von reflektierter Tätigkeit. Die eigenen Arbeits- und Geschäftsprozesse reflexiv zu stellen, mitunter gar das Geschäftsmodell zu reformulieren, verweist auf grundlegende Fähigkeiten zur Reflexion und Reflexivität. Trotz der finanziell herausfordernden Situation des Clubs während der Corona-Pandemie, war die veränderte Praxis reflektiert und an einem Sinn orientiert. So wurden beispielsweise konsumistische Konzepte zur Finanzierung verworfen und kategorisch ausgeschlossen:

»Und tatsächlich war es auch so, dass die gar nicht so auf den Verkauf von Merchandise Leitartikeln jetzt umgepolt haben. Das ist ja auch so ein Gedanke der Nachhaltigkeit, dass die Leute einfach weniger kaufen sollen und dafür aber auch, dass Qualität da ist. Und das fand ich schon ganz gut, dass der Club jetzt nicht auf einmal zum Verkaufssektor umpolt.« (Interview Sommer)

Die Orientierung der Unternehmung an einem geteilten Sinn, der nicht nur identitätspolitische Möglichkeiten zur Teilhabe bereitstellt, sondern sich auch gesellschaftspolitisch verortet, einbringt und Position bezieht, markiert die unternehmenspolitische Dimension. Gesellschaftliche

Deutungsmacht über die eigene Praxis als kulturschaffende Praxis zu erlangen, beinhaltet nicht nur einen solchen Standpunkt, sondern auch, etwaige Konfliktlinien klar zu benennen, also die Clubkultur schützen zu wollen und zu können vor solchen Kräften, die nur unreflektiert individuellen Genuss und Exzess frönen, anstatt gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, in einer Zeit, in der dies mehr als bislang gebraucht wird:


»Ein anderer Teil unserer sogenannten ›Szene‹ hingegen steht nach wie vor für Business und blanken Hedonismus. *Plague Raves* bilden die Demarkationslinie in einem Streit, der ein kleines Spiegelbild gesamtgesellschaftlicher Polarisierung in der Corona-Ära darstellt. Was wir der um sich greifenden Ignoranz und Egozentrik namhafter Ich-AG-DJs und ihren Followern entgegenzusetzen haben? Kollektive Strukturen in der Clubkultur; in Clubs, Festivals, Labels und unter Veranstaltenden; Graswurzel Modelle, die von Umsicht, Kooperation und Solidarität geprägt sind und die Aushandlungen erfordern. Wir müssen zusammen dafür eintreten, dass dieses Selbstverständnis irgendwann einmal cooler ist als irgendwessen Cockpit-Selfies.« (OKA Facebookseite 2021)

Deutlicher als zu Beginn meiner Forschungen vermutet, sehe ich nun zusammenfassend betrachtet am Ende dieser Arbeit eine Gelingensgeschichte mit transformativem Potenzialen in den Handlungen der von mir beschriebenen Akteur\*innen. Das *objekt klein a*, zu Beginn der Pandemie als fragil erscheinende Institution und in seiner Existenz bedroht, besteht nach nun immerhin 14 Monaten der Pandemie noch immer. Ein Ende ist nicht in Sicht, dank kollektiver Mühen verschiedener Menschen,



institutioneller Anerkennung und einer Menge Engagement, Mut und Gestaltungswillen.

Den Akteur\*innen der Subkultur und freien Szene hat die Pandemie bislang viel Kraft gekostet. Einschränkungen mussten ausgehalten werden, Arbeit musste geleistet werden, Geld musste gespart werden. Doch am Beispiel des *objekt klein a* und Wiete Sommers kollektivem Projekt *Stamina* lassen sich Tendenzen erkennen, die mir Hoffnung machen für die Zukunft. Die fortgeschrittene kollektive Organisation und kooperative Vernetzung der verschiedenen Akteur\*innen sind der Nährboden für eine partizipativ und solidarisch organisierte Kultur der Zukunft. Am Beispiel von Wiete Sommer können wir als Gesellschaft außerdem lernen und uns inspirieren lassen, wie Erfahrungen dieser Zeit die Vorstellungskraft für die Zukunft der eigenen Arbeitsweise und Projektorganisation befördert haben. Ihr Unternehmen, ein Tanztheater in Dresden zu etablieren, hat seinen Ausgang genommen. Und ihr Engagement im Projekt hat ihr die Gewissheit, den Halt und die Motivation dafür gegeben, inmitten von Unsicherheit und Nichtwissen reflektiert zur Tat zu schreiten:



»Ich will einfach solche Projekte machen, ich will Inszenierungen machen. Ich habe da einmal Feuer gefangen und finde das großartig.« (Interview Sommer)

# Ein Gespräch über Kunstfreiheit

WARUM IST ES NICHT EGAL, DASS ES EUCH GIBT?

**Wiete Sommer** Im Grundgesetz ist Kunstfreiheit verankert. In einem Diskurs der *Kulturpolitischen Gesellschaft* (Kupoge) über »Kunstfreiheit: zwischen Autonomie und Verantwortung« wurde die Frage gestellt: »Soll sich die Kunst der Gender-Thematik unterordnen?«. Aktuell finden verstärkt Debatten über cultural appropriation und gender identity statt. Die beiden Debatten sind ein Teil einer großen Debatte über Gleichberechtigung. Die Kunst schützt uns vor Zwängen, gleichzeitig müssen wir uns trainieren, alles immer wieder zu hinterfragen und im Kontext zusehen.

Theater haben das Potenzial, Freiräume für die Gesellschaft zu sein. In Theatern, wie ich sie mir für unsere Zukunft wünsche, sehe ich Plattformen für Interdisziplinarität, Zusammenarbeit und Mut zu Fehlern. Ich sehe Experimentierräume für Forschung, für Entwicklung, für die all uns umtreibende Frage »Wer sind wir?« Und: »Wie wollen wir Leben?« Die Entscheidung als selbstständige Modedesignerin und künstlerische Leiterin für zeitgenössische Inszenierungen zu arbeiten, ist frei gewählt. Die Situation in der freien Szene ist prekär, dennoch sehe ich sie für mich als einzige Möglichkeit, mich so zu entfalten, wie ich es selbst für richtig empfinde. Ich habe mich bewusst entschieden, eigenständig Projekte anzuschieben, in denen kooperatives und kollektivistisches Arbeiten die Grundlage für unser Schaffen ist.

Wenn die Arbeit mein Leben ist und ich für diese Arbeit leben möchte, wie sieht meine persönliche Arbeit dann aus? Als studierte Modedesignerin habe ich mich sehr früh mit meinen beruflichen Möglichkeiten nach dem Studium beschäftigt. Ich kam zu dem Schluss, dass die mir bekannten Systeme nicht zu mir passen und ich auch nicht in die Systeme passe. Diese Systeme sind geprägt von alten Strukturen mit Hierarchien und Machtmissbrauch. Kreativität, Energie und Potenziale werden immer noch unterdrückt.

In meinem Leben hatte ich bisher großes Glück. Ich durfte als Tochter einer erfolgreichen Künstlerin aufwachsen, eine freie Schule besuchen, die ihr Konzept auf Selbstständigkeit und auf ein Miteinander aufbaut, und ich hatte die kostbare Möglichkeit, im Kreis eines Festivalkollektives erwachsen zu werden. Meine ältere Schwester war bedingungslos mein Backup. Diese »Frei«-Räume, die mir Familie, Ausbildung und Gesellschaft geben konnten, waren Grundlage für den Mut zum Scheitern und Wiederaufstehen. Ich habe gelernt, Fehler zu schätzen. Im künstlerischen Schaffen sind Fehlerkulturen Teil der Entwicklung. Mir ist es wichtig, in diesen Räumen zu leben und sie für andere zu schaffen, denn in ihnen finde ich Natürlichkeit wieder. Clubs wie der Dresdner Club *objekt klein a* haben es geschafft, eine Clubkultur zu entwickeln – geschützte Räume, an denen sich Menschen zum Austausch treffen.

Die Relevanz von Kunst kann man nicht hoch genug einschätzen. Sie prägt jegliches Zusammenleben in unserer Gesellschaft. Woran lässt sich messen, wie stark die Kunst ist? Auto-

kratische und diktatorische Systeme, wie sie in China bekannt sind, zeigen anhand der Zensur von Kunst, wie machtvoll künstlerisches Schaffen sein kann.

## WIE KÖNNT IHR IN ZEITEN VON PANDEMIE GESTALTERISCH UND SOLIDARISCH TÄTIG SEIN?

**Wiete Sommer** Die Pandemie veranlasst Begegnungen anderer Art. Mit dem Abstandsgebot war es anfangs schwierig zu balancieren, dennoch führt die Pandemie aus meiner Sicht zu einem noch viel stärkeren Zusammenhalt. Zu lange hat uns unser Leben im Schlaraffenland uns unabhängig voneinander werden lassen. Während eines langen Arbeitsaufenthaltes in Nepal habe ich die Erfahrung gemacht, dass Menschen, die kein Geld haben, aufeinander angewiesen sind und ein starker Zusammenhalt besteht. Vielleicht wollte ich diese positive Seite auch so sehen, ich habe mir so oft über den Wert von »Geld« Gedanken gemacht, um zu dem Schluss zu kommen, dass Zusammenarbeit, Ehrlichkeit und Vertrauen nie mit Geld gewogen werden kann: Fähigkeiten, die in meinen Augen Grundlagen für unsere Gesellschaft sind.

Diese Erfahrung gibt mir Kraft, eigene Visionen für zukünftige Arbeitsmodelle zu entwerfen. Geld ist wichtig, aber nur allein wegen Geld arbeiten zu gehen, empfinde ich als schwierig. Als Gestalterin kann ich in diesen Zeiten auch anders tätig sein, in der Arbeit in der freien Szene fährt man sowieso immer mehrgleisig, also habe ich versucht, meine Arbeit als Modedesignerin auf eine andere Ebene zu bringen. Ich habe gelernt, Bekleidung nach Themen zu gestalten, ich versuche,

die Eigenschaft des Gestaltens auf ein Zukunftsmodell für die Produktion zeitgenössischer Tanztheaterstücke anzuwenden. Gestalten kann man in ganz vielen Bereichen, es gibt einen Ausgangspunkt, eine Thematik, dann überlegt man sich, wo man damit hinwill, welches Ziel erreicht werden soll und dann stellt sich die Frage: wie mache ich das, was und wen brauche ich dafür? Das Bild für die Zukunft wird kreierte, indem man sich mit seinen Mitmenschen darüber unterhält, wie es aussehen könnte, welche Probleme, aber auch welche Bedürfnisse es gibt. Dies hat wiederum den positiven Nebeneffekt, seine Mitmenschen anzuregen, um positiv in die Zukunft zu schauen und Anknüpfungspunkte zu finden. Ich sehe meine Aufgabe als Gestalterin nicht auf Bekleidung oder auf Theaterinszenierungen beschränkt, ich visiere es auch auf unser Zusammensein. Aber, ja, man braucht vor allem Vertrauen in die Menschen, um dieses zu schützen, bevorzuge ich, mit Menschen zu arbeiten, die ich schon ein wenig kenne.

#### WIE ÜBERNEHMT IHR IN ZEITEN DER PANDEMIE VERANTWORTUNG?

**Wiete Sommer** Eine Grundvoraussetzung für die Arbeit in der freien Szene ist es, flexibel zu sein, sich anzupassen und mit der Gesellschaft zu arbeiten. Als Optimistin sehe ich die Pandemie als Chance, neue Ansatzpunkte zu finden. Alles steht Kopf, es verbreitet sich eine große Unsicherheit, denn vieles, was früher immer schon so gemacht wurde, wird auf einmal in Frage gestellt. Für mich ist es sehr besonders, denn es gibt mir die Möglichkeit, eigene Visionen umzusetzen, die vorher schwierig waren, da sie nicht »ins Bild« gepasst haben. Die Si-

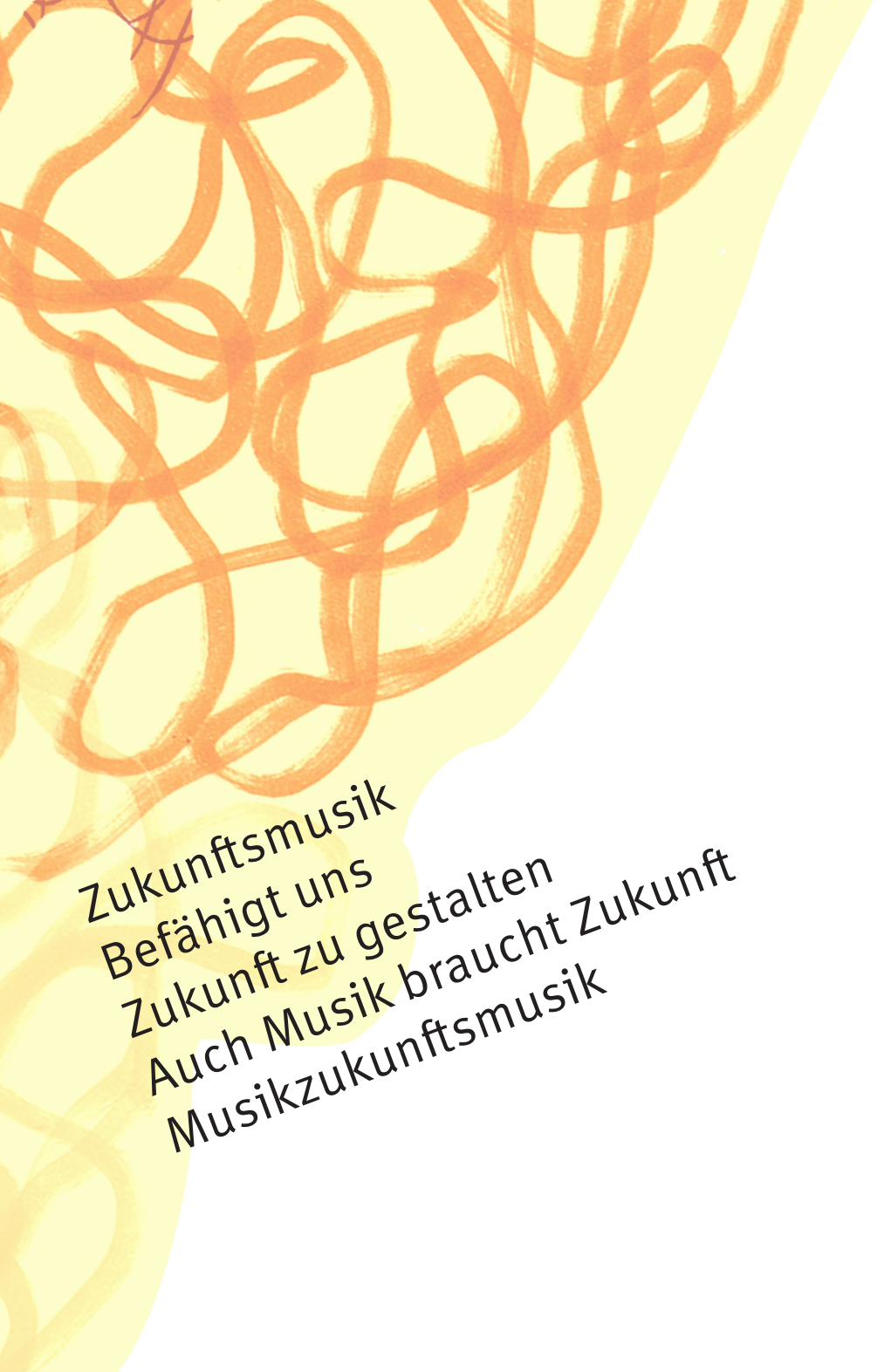
tuation ist emotional äußerst aufgeladen, es gibt endlich den Raum, um Probleme anzusprechen, die sich vorher niemand traute zu besprechen. Es gibt Raum für Innovation, aber vor allem gibt es Raum, sich mal wieder grundlegenden Fragen zu widmen. In meinem Fall sind das: »Was kann die Kunst?«, »Für wen wird dieses Theaterstück produziert, passt es denn überhaupt in unsere Gesellschaft und wird sie es in ihrer Sprache ansprechen?«, »Was kann Theater zukünftig sein?«, »Welche Chancen birgt eine zukunftsfähige Theaterproduktion, bei der das Miteinander das Herzstück bildet?« Der Fortschritt der Digitalisierung hat sehr viele Vorteile mit sich gebracht. Online Meetings in diversen Netzwerken, wie unter anderem dem *Dramaturgienetzwerk*, der *Kulturpolitischen Gesellschaft* und dem *Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit* ermöglichen es mir, mit Bürgermeister\*innen, Intendant\*innen, Politiker\*innen und vielen weiteren Personen aus der Kulturbranche im direkten Gespräch über Diversität, Nachhaltigkeit und die Situation in der freien Szene zu sprechen. Es baut sich ein klareres Bild auf, welches ein Gemeinschaftsgefühl erzeugt und dabei hilft, mit Personen mit ähnlichen Interessen in Kontakt zu kommen – ich werde plötzlich gesehen, ich habe eine Stimme – und ich stelle Fragen. Dies erfordert viel Kraft, da man aufpassen muss, dass man jemandem nicht auf die Füße tritt. Im Endeffekt erhalte ich jedoch ein Feedback von zuvor fremden Personen, die ähnliche Gedanken haben und die es schätzen, dass schwierige Themen angesprochen werden. Ich übernehme Verantwortung, indem ich Projekte anschiebe, um neue Arbeitsweisen auszuprobieren. Das ist nicht einfach, denn es erfordert sehr viel bürokratische Arbeit, da unglaublich viele Förderanträge geschrieben werden müssen. Gleichzeitig geht



es um das Finanzielle. Menschen mit denen ich zusammen arbeite und mit denen ich befreundet bin, werden auf ein mal von mir bezahlt. Es ist eine spezielle Herausforderung, plötzlich als Arbeitgeber aufzutreten. Ich sehe es jedoch als meine einzige Chance, um den ganzen kreativen Menschen um mich herum und mir die Möglichkeit zu geben, anders zusammen zu kommen und produktiv zu sein.

Während der vielen Onlinegespräche waren die Reaktionen auffällig, wenn das Wort Clubkultur gefallen ist. Ich denke, dass diese Kultur, zu der ich meinen gesamten Freundeskreis und mich dazuzähle, heutzutage immer noch in einem schwierigen Licht steht. Daher wünsche ich mir für die Zukunft mehr Aufklärung darüber, was Clubkultur bedeutet. Das *objekt klein a* ist durch sein generationsübergreifendes Angebot an kulturellen Veranstaltungen sowie sein äußeres Auftreten ein hervorragendes Beispiel, dass es neben seinem Clubbetrieb als soziokulturelles Zentrum agiert. Um das Potenzial, das der Ort birgt, noch stärker zum Vorschein zu bringen, wünsche ich mir zukünftig, dass noch mehr Künstler\*innen diesen Ort bereichern. Dieser Ort ist notwendig für unsere Szene. Gäbe es diesen Ort nicht, würde ich vielleicht nicht hier wohnen. Daher ist es wichtig, auch in Zeiten der Pandemie Formate umzusetzen. Sicher sind diese dann anders, was wichtig ist, ist, dass man sichtbar bleibt.



The image features a background of vibrant orange and yellow abstract scribbles, resembling thick brushstrokes or calligraphic lines. The scribbles are dense and overlapping, creating a sense of movement and energy. The colors transition from a bright yellow at the top to a deeper orange at the bottom. The overall composition is dynamic and artistic.

Zukunftsmusik  
Befähigt uns  
Zukunft zu gestalten  
Auch Musik braucht Zukunft  
Musikzukunftsmusik

# Die Neuerfindung des Kultursektors

## Wie Musikunternehmen zu Solidarität und Kooperation befähigen

JAKOB FRAISSE

### Das dünne Eis des Kultursektors

Kaum eine Branche wird von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie so hart getroffen wie der Kultursektor (Statista 2021). Von April 2020 bis Mai 2021 gilt ein Veranstaltungsverbot, das einem Großteil der Kulturakteur\*innen die Arbeitsgrundlage entzieht (Tagesschau 2020). Hinzu kommt, dass die Branche historisch gewachsen stets schon fragil strukturiert war (Höhne und Glesner 2018, S. 9) und daher unter erschwerten Bedingungen einen adäquaten Umgang mit der Krise finden muss (Zimmermann 2020, S. 9). Auf das »dünne Eis« (ebd.), auf dem Kulturakteur\*innen stehen, wirkt die COVID-19-Pandemie wie der Frühlingsbeginn: Tag für Tag wächst die Gefahr, in das Eis einzubrechen. Es stellt sich daher die Frage, wie die sprichwörtliche Kuh vom Eis kommt, das heißt, wie die Kulturakteur\*innen durch andere oder sich selbst befähigt werden können, ihrer kunst- und kulturschaffenden Tätigkeit zukunftsfähiger als bislang nachzugehen.

Mit meinem Beitrag untersuche ich in diesem Kontext *neue Praktiken* der Krisenbewältigung von Kulturakteur\*innen und

frage danach, inwiefern sie als Teil eines Transformationsprozesses hin zu einer zukunftsfähigen Gestaltung der Kulturbranche zu verstehen sind. Diese Frage beantworte ich durch die Analyse der Musikmesse *jazzahead!* und des Musikkollektivs *JazzLab*. Beide Unternehmungen zeichnen sich durch einen progressiven und gestalterischen Umgang mit der Pandemie aus. Sie scheuen sich dabei nicht davor, Neues auszuprobieren. Das macht ihre Geschichten zu Geschichten des Gelingens, die es lohnt, erzählt und gehört zu werden.

Der Beitrag ist in vier Abschnitte gegliedert: In Abschnitt 2 stelle ich die beforschten Fälle anhand des erhobenen empirischen Materials vor. In Abschnitt 3 beschreibe ich die Ergebnisse und interpretiere diese vor dem Hintergrund von Sozial- und Kulturtheorien. In Abschnitt 4 diskutiere ich diese Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellung und schließe mit einem Resümee.

### **Musikunternehmungen im Ringen mit der Krise**

Das Feld des Kultursektors umfasst hierzulande eine Vielzahl an Akteur\*innen und Institutionen. Um sie zu überblicken, hilft es nicht, wie üblich zwischen Kulturbereich und Kreativökonomie zu unterscheiden, da eine solche »eherne Grenze« (Brosda 2020b, S. 205) Konflikte und politische Verantwortungsdiffusion katalysiert (ebd.). Da es mir jedoch gerade auch um die Frage nach praktizierter sowie unterwanderter Verantwortung geht, arbeite ich mit einem feldtheoretischen Zugang. Den Kultursektor definiere ich als ein »Feld der Produktion, Zirkulation und Konsumtion, einer bestimmten Art von symbolischen Gütern, denen eine

spezifische kulturelle Legitimität zuerkannt wird« (Bourdieu 2014, S. 13). Ein solches Feld kann in einem weiteren Schritt dreifach unterteilt werden in den »erwerbswirtschaftlichen auf Gewinnerzielung ausgerichteten Sektor [...] den öffentlichen [...] und] den Non-Profit-Sektor« (Schulz 2020, S. 20).

Um das breite soziale Feld des Kultursektors zugänglich und forschungspraktisch handhabbar zu machen, konzentriere ich mich auf den erwerbswirtschaftlichen Teil, der vor allem unter der Situation leidet. Über die besondere Beschaffenheit des Kultursektor lässt sich erklären, warum gerade dieser Teilbereich so anfällig für die Corona-Krise ist: weil es »eine große Gruppe an Solo-Selbstständigen sowie Kleinunternehmern und -unternehmerinnen in der Kultur- und Kreativwirtschaft gibt, die in ›normalen‹ Zeiten gradeso über die Runden kommt, deren Einnahmen aber nicht ausreichen, um finanzielle Polster aufzubauen, damit sie Komplettausfälle an Einkommen kompensieren können« (Schulz und Zimmermann 2020, S. 471 f.). Diese Situation ist strukturell:

»Wir reden in der Politik eben fast immer nur über die institutionalisierte Szene. Es gibt eine Hilflosigkeit bei jenen Künstlerinnen und Künstlern, die nicht über einflussreiche Verbände organisiert, aber besonders von dieser Krise betroffen sind.« (Stieber 2020, S. 13)

Im Rahmen meiner Studie habe ich das Feld weiter eingeschränkt und mich mit Musikunternehmungen befasst. Ihre Krisenanfälligkeit ist insbesondere auf die enge Verflechtung im Feld zurückzuführen, weil Tätigkeiten ineinandergreifen und die Akteur\*innen so voneinander abhängig machen.





»Wenn keine Veranstaltungen stattfinden, entfallen nicht nur Aufträge für Künstler, sondern ebenso für Tontechnikerinnen, Maskenbildner und viele andere mehr.« (Schulz und Zimmermann 2020, S. 477)

Im Musikbereich ist eine enge Verflechtung offensichtlich. Gerade die von mir untersuchten Unternehmungen zeichnen sich durch einen hohen Grad an Bezugnahmen und Vernetzungen aus. Gleichzeitig handelt es sich um zwei besonders von der COVID-19-Pandemie betroffene Unternehmungen des Jazz-Musikbereichs.

Die erste untersuchte Musikunternehmung ist das *JazzLab* (2021), ein Verbund in Hamburg aktiver und miteinander assoziierter Jazz-Künstler\*innen und Kulturmanager\*innen. Die beiden Interviewpartner Phillip Püschel und Lasse Grunewald<sup>1</sup> sehen sich mit dem Kollektiv als das Sprachrohr für einen Teil der Hamburger Jazz-Szene. Das Kollektiv versteht sich als Impulsgeber für Bands, Albumveröffentlichungen und neue Konzertformate. Für die Erzählung von Gelingensgeschichten ist es interessant, da der Ansatz des Kollektivs darin besteht, gerade in der Krise zu versuchen, die Musiker\*innen im Kollektiv zu ermutigen, sich künstlerisch zu verwirklichen und ihnen gleichzeitig einen Kanal für ihren Output zu geben. Gerade in diesen Zeiten scheint das Kollektiv aufgrund seiner Krisenfestigkeit und seiner solidarischen Praxis für seine Mitglieder an Bedeutung zu gewinnen. Aufgrund seiner selbstermächtigenden Organisationsform und

---

1 Auf Grund des Verständnisses, dass keine Person ein ganzes Kollektiv repräsentieren könne, habe ich dem Wunsch entsprochen, das Gespräch mit beiden Interviewpartnern gleichzeitig zu führen und unabhängig davon, wer gerade spricht, zu zitieren.

Handlungsweise ist es auch wissenschaftlich eine interessante Gelingensgeschichte.

Die zweite untersuchte Musikunternehmung ist die *jazzahead!*, eine Musikmesse und ein Branchentreff von internationalen Jazz-Akteur\*innen. Sie wird von mehreren tausend Fachteilnehmer\*innen und Unternehmen aus rund 60 Ländern besucht (*jazzahead!* 2021a). Die Interviewpartnerin Katharina Busch beschreibt sie als einen Pflichttermin für die internationale Jazzbranche, auf der sich alle Protagonist\*innen begegnen. Dabei sei die *jazzahead!* mehr als nur eine bloße Netzwerkveranstaltung, sondern vielmehr eine Art ›Familientreffen des Jazz‹, auf dem sich Kooperations- und Geschäftspartner\*innen, miteinander assoziierte Künstler\*innen und Medienvertreter\*innen jährlich treffen. Sie hat sich innerhalb der letzten 15 Jahre als eine international renommierte Jazz-Institution etabliert und wird unterstützt von zahlreichen lokalen, nationalen und internationalen Förderinstitutionen, beispielsweise der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, Monika Grütters.

Aufgrund ihres innovativen Umgangs mit Krise ist die Messe ebenfalls eine wissenschaftlich interessante Gelingensgeschichte. Die spontane Hinwendung zu inhaltlichen Aspekten in Form von Digitalformaten sowie das Projekt einer digitalen Messe als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie stellen Neuerungen dar. Die Idee der Plattform wird so in den digitalen Raum verlagert und von einer viertägigen Veranstaltung auf einen ganzjährigen Zeitraum ausgeweitet.



## Gemeinsam vom Eis improvisiert

Die Geschichten des Gelingens, um die es hier geht, werde ich nun entlang der vier Dimensionen (siehe Hochmann in diesem Band) *Kennen, Können, Dürfen* und *Wollen* darlegen und fortlaufend theoretisch reflektieren sowie einordnen.

### EINE BEDROHLICHE SITUATION

Mit der ersten Kategorie des *Kennens* im Kontext *neuer Praktiken* erfasse ich, welche Bedeutung die Kulturakteur\*innen sich selbst, ihrer eigenen Institution, dem Feld und seinen sozialen Dynamiken und Phänomenen inmitten der Pandemie zuschreiben.

**Wahrnehmungsmuster:** Beide beforschten Unternehmungen nehmen die Krise als eine existenzielle Bedrohung der eigenen Institution und anderer, für sie wichtiger Feldteilnehmer\*innen wahr. Die Interviewpartner Phillip Püschel und Lasse Grunewald nehmen ihr Kollektiv als ein umfänglich von der COVID-19-Pandemie betroffenen Kulturakteur wahr, der in seiner Haupttätigkeiten erheblich eingeschränkt wird. Sollten sie trotz der Auflagen weiter Veranstaltungen organisieren, könnten die Mitglieder des Kollektivs »die Verantwortung, dass da was passiert, nicht übernehmen« (Interview *JazzLab*). Konzerte zu geben und zu veranstalten, ist im Kontext der COVID-19-Pandemie aus ihrer Sicht nicht möglich. Da die Mitglieder des Kollektivs verschiedenen Formen der Beschäftigung nachgehen, sind sie von der Situation auch unterschiedlich stark betroffen. Das Spektrum der Betroffenheit variiert zwischen solo-selbstständigen Musiker\*innen und Personen in hybriden Arbeitsverhältnissen, die über ein Einkommen aus anderen Quellen verfügen.

»Aber es gibt halt auch Leute, die einfach kein Geld in der Zeit verdienen können, dürfen, und denen geht es dementsprechend nicht so gut.« (Interview *JazzLab*)


Durch seine netzwerkartige Struktur wird das Kollektiv trotz oder gerade wegen dieser Diversität als relativ krisenfeste Gemeinschaft wahrgenommen.

»Bei uns geht es immer darum, dass einer nach vorne tritt, [...] Verantwortung [übernimmt], man gibt so einen Impuls, und dann folgen die anderen.« (Interview *JazzLab*)

Zu einer Gemeinschaft wird das Kollektiv dadurch, dass die Mitglieder sich miteinander austauschen und sich gegenseitig unterstützen. Fördergelder bieten in diesem Zusammenhang eine zusätzliche Sicherheit, welche solidarisch und bedarfsorientiert auf die Mitglieder verteilt wird. Weitere Sicherheit entsteht durch eine solidarische Verteilung von Risiken, indem Krisenfestigkeit ermöglicht wird durch ehrenamtliche Arbeit derjenigen, die durch ihre Teilzeitbeschäftigungen eine »finanzielle Absicherung« (Interview *JazzLab*) haben.


Es ist die hybride Konstitution, die Uneindeutigkeit, welche die Wahrnehmungsmuster dominiert. So zeichnet auch die Interviewpartnerin Katharina Busch von der Musikmesse *jazzahead!* das Bild einer Kulturakteurin, die einerseits öffentlich und gemeinwohlorientiert, andererseits privat und wirtschaftlich handelt. Neben der Absicht, die eigene Institution finanziell abzusichern, ermöglicht und erhält die Messe ein Netzwerk von Kulturakteur\*innen und übernimmt für dieses Verantwortung,

indem sie in einer Zeit, in der Großveranstaltungen nicht stattfinden können, neue Orte und Formate der Begegnung schafft und so das Netzwerk am Leben erhält.



»Und gleichzeitig hoffe ich natürlich, dass wir trotzdem diesem Anspruch gerecht werden können, den wir als Netzwerkveranstaltung haben.« (Interview *jazzahead!*)

Auch sie nimmt die Corona-Krise als eine existenzielle Bedrohung für die eigene Institution wahr. Dadurch, dass die Großveranstaltung, die ihr Geschäftsmodell im Kern ausmacht, zwei Mal in Folge nicht wie üblich stattfinden konnte, erlitt das Unternehmen einen offensichtlich massiven finanziellen Schaden. Wichtig ist es gerade deswegen, »im Gespräch [...] und weiterhin sichtbar« (Interview *jazzahead!*) zu bleiben. Denn neben den unmittelbaren Einnahmen fallen mit der einzigen Veranstaltung, welche die Unternehmung innerhalb eines Jahres organisiert, strategisch bedeutsame über das Jahr verteilte Anlässe weg, den Kontakt mit Kooperationspartner\*innen und Teilnehmer\*innen der Veranstaltung zu pflegen. Das Netzwerk wird so auch auf mittlerer Frist geschädigt, was die Institution besonders krisenanfällig macht. Für ökonomische und institutionelle Sicherheit in der Krise sorgen die indirekte Anbindung an die Stadtverwaltung (die *jazzahead!* ist als Teil der *Messe Bremen* ein Tochterunternehmen der Stadt Bremen) und die institutionelle Förderung durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien.



»Wir stehen im Vergleich zu anderen Kulturbetrieben, die sich über den laufenden Spielbetrieb finanzieren, Konzertbetrieb finanzieren, gut da.« (Interview *jazzahead!*)

Wiewohl also beide Unternehmungen trotz unterschiedlicher Ausgangsbedingungen die Corona-Krise als eine ernstzunehmende Bedrohung wahrnehmen, verweist diese auf eine tieferliegende Fragilität, die in diesem Ausmaß durch die COVID-19-Pandemie nur offengelegt wurde. Sie ist nicht akut, sondern historisch (Zimmermann 2020, S. 9). Weder das neue Selbstbewusstsein der Kulturakteur\*innen seit den 1970er-Jahren noch eine präsenter gewordene Bundeskulturpolitik seit den 1990er-Jahren hat zu nennenswert mehr sozialer Sicherheit beigetragen (ebd.). In der Folge ist die Bedrohung des Kultursektors durch die Corona-Pandemie weitestgehend selbstgemacht; »gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen wurden in der Vergangenheit so gestaltet, dass die Gesellschaft besonders anfällig für eine Krise ist« (Brosda 2020a, S. 9). Die soziale Absicherung, »insbesondere die Absicherung jener Künstlerinnen und Kreativen, die durch die Beschränkungen zwar einkommenslos, aber eben keinesfalls beschäftigungslos waren, erwies sich als schwierig« (ebd.).

»Hier hat sich gerächt, dass es uns in den vergangenen zwei Jahrzehnten nicht gelungen ist, unsere sozialen Sicherungssysteme so systematisch zu erweitern, dass sie allen Beschäftigten im Land, unabhängig vom Status, offenstehen.« (ebd.)

Besonders problematische Entwicklungen des Feldes sind die sogenannte Liberalisierung des Arbeitsmarkts und die Herausbildung einer neuen kreativen Klasse (Nachtwey 2016, S. 174): So haben Kulturakteur\*innen einen hohen Bildungsstandard, einen gehobenen sozialen Hintergrund und dennoch deutlich weniger Einkommen als andere Erwerbstätige mit vergleichbaren



biografischen Merkmalen (ebd., S. 153 ff.). Der Umbau des Kultursystems, der mit der Übertragung ökonomischer Paradigmen wie Konkurrenz, Wettbewerb und Zahlungsfähigkeit auf den Kulturbereich und einer verstärkt marktförmigen Organisation von Kultur einherging (Höhne und Glesner 2018), führte zu einer prekären und durch Selbstausbeutung geprägten Arbeits- und Lebensrealität vieler Kunst- und Kulturschaffenden (Paulus 2018).

**Deutungsmuster:** Vor diesem Hintergrund wird die Deutung der COVID-19-Pandemie verständlich, die nicht auf virologische oder epidemiologische Interpretationen verweist. Im Kontext dominanter Feldlogiken und gesellschaftlicher Dynamiken deuten die Musikunternehmungen die Pandemie als gesellschaftliche Krise der Versorgung mit Musik. Während sie das eigene Feld als Praxis interpretierten, in der kulturellen Inhalten und Formaten ein besonders hoher Wert zugeschrieben wird, dominiert gesellschaftlich ein Mangel an Wertschätzung von Kultur. Er drückt sich aus in der Delegitimierung und Dethematisierung in Zeiten der Pandemie, was die Krisenanfälligkeit des Kultursektors weiter verschärft.

»[Es] gibt [Umstände], die den Kulturschaffenden einfach suggerieren, dass Kultur minderwertig sei, gegenüber beispielsweise Konsum in Einkaufszentren.« (Interview *JazzLab*)

Gesellschaftlich tritt implizit eine politische Logik hervor, die verschiedene Wirtschaftsbereiche miteinander vergleicht und abhängig von ihrer monetären Wertschöpfung hierarchisiert (Brosda 2020b, S. 234). Dabei fällt die Zumutung unter den Tisch,

die Kunst und Kultur auch einer kapitalistischen Gesellschaft bereitet:

»Wenn wir eine Kunst wollen, die Orientierungsfunktion und utopisches Potenzial für das Individuum und für die Gesellschaft bietet, dann müssen wir darauf verzichten, Kunst unter dem Paradigma der Nützlichkeit zu betrachten.« (ebd.)

Ein »Diskurs über den Stellenwert von Kunst und Kultur« (ebd., S. 235) wurde (und wird hiermit performativ) zwar geführt. Im Zuge der Pandemie ist jedoch gerade die existenzbedrohende Situation von solo-selbstständigen Künstler\*innen hinsichtlich ihrer sozialen Absicherung in der Regel ignoriert worden.


Innerhalb des Kulturbereichs selbst ist das anders. Aus Sicht der Betroffenen wird die Situation nicht wettbewerblich ausgenutzt, um andere Akteur\*innen auszustechen. Stattdessen deutet Katharina Busch die Corona-Krise als Anlass für ein kooperatives und teilweise solidarisches Verhalten im Jazz-Musikbereich, aber auch in Bezug auf die *jazzahead!* selbst, wie es sich exemplarisch in besonderer Kulanz dokumentiert.

»Die haben alle ihr Geld wiederbekommen und wir haben ja auch auf einen Eigenanteil verzichtet. Obwohl es gar nicht in dem Moment nötig gewesen wäre.« (Interview *jazzahead!*)

Für ein gewinnorientiertes Unternehmen ist das kooperative Verhalten heute ungewöhnlich. Dies hängt, so scheint es mir, mit der netzwerkartigen Struktur des Bereichs zusammen. Neben der bereitwilligen Erstattung der bereits gezahlten Teilnahmebeiträge



und Standgebühren der registrierten Fachteilnehmer\*innen (Veranstalter\*innen, Musiker\*innen, Medienvertreter\*innen u. a.), hat die Messe ihre verschiedenen Kanäle (Homepage, Newsletter, Soziale Medien u. a.) bespielt und damit ihre große Reichweite in der internationalen Jazzlandschaft genutzt, um andere Institutionen zu unterstützen.



»Und im Frühjahr, Mai, Juni, haben wir dann viele Inhalte geteilt von Partnerinnen und Partnern nach Absprache.« (Interview *jazzahead!*)

Solidarität ist ein Muster in der Deutung, auch für die Mitglieder des Kollektivs *JazzLab*. Sie fordern eine solidarische Orientierung, welche die Wertordnungen des Kultursektors akzeptiert und diesen unterstützt. Da sie sich als »Teil des Ganzen« (Interview *JazzLab*) und damit der Gemeinschaft verpflichtet fühlen, wollen sie diese solidarische Orientierung sowohl untereinander als auch innerhalb der Institution.

Die Pandemie deuten sie als möglichen Ausgangspunkt für Entwicklungen, welche die dominante Wertordnung hinterfragen und kulturpolitische Akteur\*innen als mächtigere Sprecher\*innen positionieren. Dies erachten sie als eine zentrale Voraussetzung für eine zukunftsfähige Gestaltung des Kultursektors. Als Zukunftsdeutung markiert die Krise einen Ausgangspunkt für einen Transformationsprozess: »Ich glaube, dass sich super viel verändern wird« (Interview *JazzLab*).

Diese Entwicklungen im Kultursektor zielen auf eine Hinwendung zu solidarischen Lebensformen. Damit ist nach Jaeggi (2014) ein

»Bündel von sozialen Praktiken [...] und Ordnungen sozialen Verhaltens« gemeint. Lebensformen umfassen »Einstellungen und habitualisierte Verhaltensweisen mit *normativem Charakter*, die die *kollektive Lebensführung* betreffen, obwohl sie weder *streng kodifiziert* noch *institutionell verbindlich* verfasst sind« (ebd., S. 77). Als Hinwendung zu solchen Formen des Lebens bedeutet die Neuerfindung des Kultursektors eine Abwendung von den Lebensformen der kapitalistischen Wirtschaftsgesellschaft. Die freie Gestaltung von kunst- und kulturschaffender Praxis wurde und wird durch kapitalistische Zwänge und die ihrer Organisationsformen verhindert. Statt dass Menschen »in Strukturen leben, die eher die Gemeinheit, das Desinteresse und das ökonomische Durchmogeln befördern« (ebd., S. 44), wird die Krise des Kultursektors als Erfordernis, aber auch als Möglichkeit gedeutet, grundsätzlich in ein neues Miteinander zu gelangen. Meine Interviewpartner\*innen führten wiederholt an, dass die Krise ein Möglichkeitsfenster für Veränderung öffnet, da die Versorgung mit Musik kein Naturgesetz ist. Das gilt auch für Lebensformen allgemein: »Das sind Dinge, die die Menschen tun und die man auch anders tun könnte« (ebd., S. 45). Statt Egoismus und Altruismus zu verabsolutieren, geht es darum, sich als gesellschaftliches Wesen zu wissen und gemeinsam einzutreten für Werte, Prinzipien und Ziele, die als wichtig erachtet werden.

»Jetzt wird man mit der Nase draufgestoßen, dass man der Coronapandemie nur gemeinsam Herr werden kann. Es gibt hier gar keinen individuellen Ausweg, sondern nur einen, der in gemeinsamer Arbeit an gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen bestehen kann, in denen wir einander wechselseitig ein anständiges Leben ermöglichen.« (ebd., S. 50)





Auf die »Herausforderung der Grundlagen unseres Lebensmodells« (Brosda 2020a, S. 22) wird in der Corona-Pandemie mit einer »bemerkenswerte[n] solidarischen Kraft« (ebd., S. 23) geantwortet. Inwieweit die Krise eine Wegscheide zwischen konkurrenzbasierter und solidarischer Gesellschaft ist, bleibt bis auf weiteres offen.

»Es wird eine der entscheidenden Aufgaben für die Zukunft sein, dieses Bewusstsein dafür, dass wir aufeinander bezogen sind und aufeinander achten müssen, zu bewahren. Solidarität ist nicht nur eine Strategie des Überlebens in der Krise, sondern die Grundlage des Gemeinsinns unserer Gesellschaft.« (ebd., S. 25)

Resümierend geht die COVID-19-Pandemie zwar mit unterschiedlichen Krisenerfahrungen und -wahrnehmungsweisen einher, schließlich sind beide Musikunternehmungen nicht gleichermaßen von ihr betroffen. Dennoch zeigt sich eine große Überschneidung in Bezug auf die Deutung der Krise: beide deuten die Krise als Gesellschaftskrise in der Versorgung mit Musik und beide akzentuieren, dass Kooperation in dieser prekären Situation hilfreicher ist, als verschiedene gesellschaftliche Bereiche zu bewerten, zu hierarchisieren oder gar gegeneinander auszuspielen. Die Akteur\*innen machen sich ihre eigene Lebens- und Einkommenssituation bewusst, gleichzeitig versetzen sie sich in die Situation von anderen und für sie wichtigen Feldteilnehmer\*innen hinein. Dieses empathische Einfühlungsvermögen führt zu der Erkenntnis, dass die verschiedenen Institutionen die Krise nur mit Hilfe von gegenseitiger Unterstützung überstehen können. Wichtige Fähigkeiten, die sich im Kontext der Krisenbearbeitung gezeigt haben, sind eine *Sprachfähigkeit* in Bezug auf Feldlogiken, Probleme wie Hoffnungen, aber auch das Reflektieren

*sozialer Konnektivität*. Die Einordnung in gesellschaftliche Zusammenhänge, sich als politische Gebilde zu reflektieren und darauf bezogen zu handeln, verweist auf die Befähigung und die Bereitschaft zur *Kooperation*, auch in Situationen, die vormals durch Konkurrenz organisiert gewesen sind.

## DOING VERANTWORTUNG

Mit der Dimension des *Könnens* im Kontext *neuer Praktiken* erfasse ich, wie die Kulturakteur\*innen auf die neue Situation reagieren. Es werden die Ansatzpunkte der Krisenbewältigung und die in diesem Zusammenhang relevanten Praktiken veranschaulicht.

**Gestaltbarkeit:** Inwiefern die Situation gestaltbar ist, ist für das Team der Musikmesse nicht direkt ersichtlich. Das Handeln der Teammitglieder ist ein Balanceakt zwischen der Orientierung an den eigenen ökonomischen sowie den Interessen der Kund\*innen. Das Aufkommen der Pandemie und die Absage der Veranstaltung fielen zusammen. So war die Unternehmung zunächst damit beschäftigt, »das aufzufangen, was das da an Fragen oder Sorgen vielleicht auch ist« (Interview *jazzahead!*). Da eine Durchführung der Veranstaltung im Frühjahr 2020 nicht mehr möglich war und selbst besorgt um die finanzielle Lage, entschied sich das Team dazu, allen registrierten Teilnehmer\*innen die Teilnahmegebühren in voller Höhe ohne Einbehalt von Stornogebühren zu erstatten. Während die eigene Veranstaltung aufgrund ihrer Größe und Internationalität abgesagt werden musste, suchte das Team um Katharina Busch nach Alternativen. Es fand eine darin, ihre Rolle als Plattform zu nutzen, um Künstler\*innen und ihren Auftritten auch ohne Präsenz-Messe Aufmerksamkeit zu verschaffen. Die Selbstwirksamkeit der *jazzahead!* erhöhte sich weiter dadurch,

dass neue digitale Formate etabliert werden konnten. Auf das bereits kurz nach Beginn der Pandemie entwickelte »längerfristige Digitalkonzept« (Interview *jazzahead!*) gehe ich später noch ausführlicher ein. Diese frühe Gestaltungsmöglichkeit begründet die Unternehmung durch den Zugriff auf Wissen über die Möglichkeiten digitaler Formate und das Knowhow, diese durchzuführen. Dabei gibt es im Projektteam der *jazzahead!*, aber vor allem auch im Personal der Messe Arbeitskraft mit genügend Kapazitäten, um sich in neue Formate und Möglichkeiten hineinzuarbeiten. Dazu gehört eine Arbeitsgruppe, die sich ausschließlich mit der Durchführung digitaler Veranstaltungen beschäftigt. In diesem Zusammenhang wurde auch die für eine solche Durchführung benötigte Technologie (Online-Plattform für Messen, Software für Videotelefonie usw.) angeschafft. Am Ende ist es aber gerade die außergewöhnliche Flexibilität der Unternehmung, die auf der einen Seite Messeveranstaltungen in Zeiten der Pandemie möglich macht und auf der anderen innerhalb weniger Wochen ein Corona-Test- und Impfzentrum eingerichtet hat.

Auch für das *JazzLab*-Kollektiv wurde die Gestaltbarkeit der Situation durch das konkrete Handeln erfahrbar gemacht. Während die neuen Umstände auf einige Mitglieder zunächst hemmend und demotivierend wirkten, setzten sich andere gegen die verschärfte Prekarisierung im Rahmen der Krise zur Wehr, indem sie die Möglichkeiten der Veranstaltungsorganisation in Zeiten der Pandemie bestmöglich nutzten und gleichzeitig durch gestellte Förderanträge für die finanzielle Sicherheit der Kollektivmitglieder sorgten. Die Möglichkeit der finanziellen Absicherung seiner Mitglieder verschaffte dem Kollektiv

Selbstwirksamkeit: »[W]ir versuchen schon über Förderanträge immer mal was auszuschütten oder unseren Bands was zu geben« (Interview *JazzLab*). Besonders die institutionelle Bündelung von Interessen erzeugte Widerstandskraft. Als Institution Fördergelder zu akquirieren und eigenständig an die Mitglieder auszuschütten, hat gegenüber ökonomischen Zwängen für mehr Unabhängigkeit gesorgt. Entscheidend für diese selbstwirksame Praxis war die Kombination aus zwei Elementen: eine große Netzwerkstruktur, die Informationsaustausch und Perspektivenvielfalt ermöglichte, und ein kleiner Kreis von Personen, die für das operative Geschäft verantwortlich waren, da eine solche Organisationsform die schnelle Kommunikation und kurze Entscheidungsprozesse ermöglicht. Außerdem betonen die Interviewpartner die hohe Flexibilität des Kollektivs aufgrund seiner Organisationsstruktur: »Das ist schon was, was uns vielleicht flexibler gemacht hat, in dieser Krise« (Interview *JazzLab*).

Die Fähigkeit beider Institutionen, durch innovative Praktiken wie das Erproben neuer Veranstaltungsformate und eine bedarfsorientierte Verteilung von Fördergeldern eigene Strukturen und die für sie wichtiger Partner\*innen zu stärken und sich so schnell und flexibel an die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie anzupassen, konkretisiert das Konzept der »Dynamic Capabilities« (Teece, Pisano und Shuen 1997). Die Fähigkeiten, interne und externe Kompetenzen aufzubauen und zu integrieren, um sich an stark verändernde Umgebungen anzupassen (ebd., S. 516), sind in den untersuchten Unternehmungen besonders ausgeprägt.



»Collaborations and partnerships can be a vehicle for new organizational learning, helping firms to recognize dysfunctional routines, and preventing strategic blindspots.« (ebd., S. 520)

Wenn gemäß der Idee dynamischer Befähigungen die Pfade der Kompetenzentwicklung entscheidend sind – insbesondere dynamische Prozesse des Lernens und transformative Prozesse der Rekonfiguration (ebd., S. 521) – konkretisiert die von den Kulturakteur\*innen beschriebenen Kooperationen das Konzept, da es im Zuge der Pandemiebearbeitung zu neuen Aktivitäten, Routinen und Organisationslogiken gekommen ist. Statt also die Corona-Pandemie auszusetzen, wurden die untersuchten Musikunternehmen aktiv, da sie die Konstellation als gestaltbar erachtet und so erfahren haben. Dabei zeichnet sich die Musikmesse *jazzahead!* vor allem durch die Fähigkeit der Selbstermächtigung aus, da es ihr gelang, durch das Erproben neuer Formate in Krisenzeiten handlungsfähig zu bleiben. Beim Jazzkollektiv *JazzLab* dagegen fällt die Fähigkeit der Gemeinschaftsbildung auf, die durch die Organisation im Kollektiv, die offene Kommunikation und die bedarfsorientierte Verteilung von Geldern ermöglicht wurde. Beide Musikunternehmen verbindet die Bereitschaft, sich verantwortungsbewusst einzubringen und die Möglichkeit der Gestaltung durch Etablierung *neuer Praktiken* wahrzunehmen, statt in der Hoffnung auf ein Weiter-so ›nach‹ Corona nichts zu tun. Ich möchte diesen Aspekt als *Responsibilisierung* fassen, also »als ein in lokalen Praktiken situiertes Geschehen [...] das die soziale Ordnung und ihre Subjekte [...] und damit die Entstehung bzw. Herstellung von konkreten Verantwortungsrelationen, in denen Akteure oder Akteursgruppen zu Trägern von Verantwortung

subjektiviert werden« (Sulmowski und Buschmann 2018, S. 282), hervorbringt. Die Kulturakteur\*innen zeichnen sich also durch ihr »doing Verantwortung« (ebd.) im Sinne einer *praktizierten Verantwortung* aus. Die interviewten Akteur\*innen sind Beispiele für Gestaltungsfähigkeiten in einer die Routinen zum Erliegen bringenden Situation wie der COVID-19-Pandemie. Ihr *Können* verwirklicht sich in *neuen Praktiken*, die ich im folgenden Abschnitt darlege.

**Neue Praktiken:** Mit der Kategorie *neue Praktiken* benenne ich die konkreten Praktiken, die im Kontext des Umgangs mit der Pandemie aufkommen oder adaptiert werden. Dabei konzentriere ich mich auf die beiden Praktiken *solidarisches Wirtschaften* und *digitale Kooperation*.

In beiden Musikunternehmungen wurden *neue Praktiken* als möglicher Umgang mit der COVID-19-Pandemie erprobt. Eine besondere Rolle spielte die Nutzung digitaler Technologien zur Kommunikation, wie Videokonferenz-Tools oder auch Onlineblogs. Während die Musikmesse *jazzahead!* bis zur Pandemie vor allem Marktplatz, Netzwerkstruktur und Raum des Austausches war, ihre Aufgabe also in der Schaffung von Strukturen lag, in denen ein solcher Austausch möglich ist, wurde im Kontext der Pandemie ein Konzept entwickelt, welches die digitalen Möglichkeiten ausschöpft, um sich mit für den Jazz-Musikbereich relevanten Inhalten zu beschäftigen, also selbst für den Austausch zu sorgen. Ich möchte dieses Phänomen mit dem Begriff der *digitalen Kooperation* fassen. Die Musikmesse bringt dies in die Position, »mit einer ausgefallenen Veranstaltung Kontakt zu Kunden [...] aufrecht zu erhalten« (Interview *jazzahead!*). Auf

der Basis von einem Drei-Säulen-Modell wird in Reaktion auf die COVID-19-Pandemie ein längerfristiges Digitalkonzept entwickelt, das die Pandemie selbst, aber auch andere relevante Inhalte »das ganze Jahr über, digital« (Interview *jazzahead!*) thematisiert. Dabei handelt es sich um einen »Blog auf der Webseite, wo wir in verschiedenen Formaten, meistens textlich eher, szenerelevante, internationale Stories vorstellen« (Interview *jazzahead!*). Außerdem werden Live-Panels bei *Facebook* veranstaltet, also kurze Gespräche der *jazzahead!*-Leitung mit wichtigen Akteur\*innen aus dem Jazz-Musikbereich. Schließlich gibt es noch die längeren »Virtual Sessions« (Interview *jazzahead!*), in denen »noch viel mehr in der Tiefe Themen« (Interview *jazzahead!*) vorgestellt werden können. Dabei fällt auf, dass sich die *jazzahead!* durch die neuen Formate stärker auf andere Akteur\*innen des Jazz-Musikbereichs bezieht. Zwar war es schon zuvor Kern des Geschäftsmodells, verschiedene Kulturakteur\*innen aus diesem Bereich zusammen zu bringen. Aber durch das digitale Format wird eine komplett neue inhaltliche Ebene eingezogen, in der sich die Musikmesse mit Kooperationspartner\*innen und Kund\*innen in Beziehung setzt. Ziel der Unternehmung ist es, sich »in der Szene relevanter darstellen« (Interview *jazzahead!*) und ihrem Anspruch als Netzwerkveranstaltung gerecht werden zu können sowie das auch in Zukunft weiterhin zu versuchen: »Um das noch mehr einzulösen braucht es dann vielleicht eine digitale Veranstaltung« (Interview *jazzahead!*). Längerfristiges Ziel ist es, wieder die Plattform zu sein, auf welcher sich Kulturakteur\*innen aus dem Jazz-Bereich austauschen können.

Es soll also nicht egal sein, dass es die *jazzahead!* gibt. Ein Großteil der neuen Formate ist kostenfrei und schafft viel Aufmerksamkeit


für die Situation der Betroffenen (u. a. *jazzahead!* 2021a). Mit der Etablierung neuer Strategien und Geschäftsmodelle versucht die Musikmesse, sich kooperativ auf die für sie relevanten Netzwerkpartner\*innen zu beziehen und diese zu unterstützen, ihnen Sichtbarkeit zu verschaffen. Es entwickelt sich ein Umgang mit der Pandemie, den meine Interviewpartnerin als sinnvoll erlebt: »Ich finde diese inhaltliche Arbeit total gut und wichtig« (Interview *jazzahead!*).

Die neue Praxis etabliert sich zusehends. Bereits jetzt deutet sich an, dass sie mehr sein wird als eine kurzfristige Lückenbüsserin zu Pandemiezeiten. Eine Fortführung auch nach der Krise, dann als Ergänzung zu der wieder jährlich stattfindenden Messe, »wäre auf jeden Fall [...] Ziel und [...] Anliegen« (Interview *jazzahead!*) der Unternehmung. Nach nur einer kurzen Testphase hatte sich die Produktion digitaler Formate bei der *jazzahead!* rasch etabliert. Während erste Versuche, einen Videopodcast aufzunehmen oder ein Interview als Videocall zu produzieren, von der Interviewpartnerin als recht unbeholfen erinnert werden, scheint sich einstweilen eine Expertise herausgebildet und ein routinierter Umgang eingespielt zu haben. Die COVID-19-Pandemie war und ist somit ein aktivierendes Moment für strategische Neuausrichtungen durch vermehrte *digitale Kooperation* im Außenverhältnis.

Eine ähnliche Form der neuen Praxis lässt sich bei dem *JazzLab*-Kollektiv beobachten. Ich möchte sie als *solidarisches Wirtschaften* bezeichnen und besprechen. Solidarität, also sich nicht nur den eigenen, sondern auch den Interessen der Gemeinschaft verpflichtet zu fühlen, resultiert im *JazzLab* aus dem intensiven




Austausch und der gemeinsamen Meinungsbildung in einer großen Gruppe. Schon vor der Pandemie war dies ein Quell dafür, komplexen Situationen reflektiert begegnen zu können. Durch die Pandemie wurde diese Praxis in Verbindung mit der Nutzung digitaler Kommunikationstechnologien verstärkt. Die dafür erforderlichen Fähigkeiten wurden in kurzer Zeit angeeignet:



»Also ich glaub schon, dass wenn man uns vor einem Jahr gefragt hätte, ob wir mal eine *Skype*- oder *Zoom*-Session machen, das wäre so: Krass, jetzt sehe ich die anderen im Video.« (Interview *JazzLab*)

Durch den Einsatz von digitalen Kommunikationstechnologien versuchte das Kollektiv, die Zeit der Pandemie produktiv zur Reflexion und Überarbeitung vorhandener Arbeits- und Geschäftsprozesse zu nutzen: »Wir haben über die Corona-Zeit häufig *Zoom*-Konferenzen gemacht und uns überlegt: Was machen wir?« (Interview *JazzLab*). Als Folge dieser Reflexion trat die solidarische Fokussierung hervor, auf die sich die Mitglieder des Kollektivs beziehen. Es wurde versucht, die vorhandenen Ressourcen bedarfsorientiert auf die Mitglieder zu verteilen.



»Ausfallgagen, die wir jetzt zum Glück hoffentlich zahlen können, [...] die schütten wir jetzt auch [...] aus] an Musiker aus unserem Kollektiv, die irgendwie bedürftig sind.« (Interview *JazzLab*)

Analog zur *digitalen Kooperation* im strategischen Außenverhältnis war und ist die COVID-19-Pandemie somit zugleich ein aktivierendes Moment für operative Neuausrichtungen durch *solidarisches Wirtschaften* im Innenverhältnis.

In theoretischer Reflexion impliziert das Aufkommen neuer Praktiken im Innen- wie im Außenverhältnis der Musikunternehmungen die Kontingenz der ökonomischen Versorgung, indem das Alte entwertet und das Neue in Wert gesetzt wird.

»Das bedeutet also, dass in konkret-historischen Situationen moralische Konnotationen als zusätzliche zu einer kulturellen Praxis hinzutreten, die vorher vielleicht von niemandem unter moralischen Gesichtspunkten betrachtet wurden – es war üblich, es so zu machen.« (Pfriem 2021, S. 175)

Eingespielte Praktiken oder Lebensformen werden »reflexiv und damit veränderbar« (ebd.), indem bestehende Praktiken abgelehnt und neue durchgesetzt werden. Im untersuchten Feld des Jazz-Musikbereich bezieht die Ablehnung der neuen Praxis sich vor allem auf die bislang etablierte Konkurrenzlogik. Die *individualistische Konkurrenz* wird durch eine *gemeinschaftsorientierte Wirtschaft* abgelöst. Neue Praxis allgemein geht mit einem Bewusstwerden und Gestalten von Kooperationsverhältnissen einher (Jaeggi 2020, S. 50). Sie entstehen mit einer »Bereitschaft zu prosozialen Handlungen auf der Grundlage relevanter Gemeinsamkeit« (Brosda 2020a, S. 54). Praktiken sind per Definition stets sozial (Jaeggi 2014, S. 96), da menschliches Tun stets auf historischen Voraussetzungen beruht. Die Geschichten des Gelingens verweisen auf einen neuen Modus dieser sozialen Kooperationsverhältnisse, nämlich auf strategische Allianzen und teilweise sogar solidarische Praktiken. Es scheint eine bemerkenswerte Kraft der Solidarität in dem beforschten Feld zu geben. Sie wurde durch die Erfahrung der Krise aktiviert.



Kooperation und Solidarität könnten von einer »Strategie des Überlebens in der Krise« (Jaeggi 2020, S. 25) zur »Grundlage des Gemeinsinns unserer Gesellschaft« (ebd.) werden. Im »scharfe[n] Kontrast zur bislang dominierenden Ego-Gesellschaft« (ebd., S. 44) steht hier eine »Erwiderung der bindungslosen Achtsamkeit« (ebd.). Was Carsten Brosda im Allgemeinen markiert, bestätigt sich so auch im Konkreten der untersuchten Musikunternehmungen.

Die COVID-19-Pandemie wurde und wird zu einer Chance, Kooperation und die solidarische Bezugnahme im Kulturbereich zu stärken: füreinander da zu sein. Die neue Praxis der Unternehmungen geht also einher mit einer in konkreten Handlungen umgesetzten *Responsibilisierung*. Die untersuchten Kulturakteur\*innen nutzten die gesellschaftlichen Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung, um der Krise etwas entgegensetzen und die Zukunftsfähigkeit des Kultursektors sichern zu können.

Der Umgang der beiden Musikunternehmungen mit der Krise zeugt von einer *Selbstermächtigung* im Sinne einer »Praxis des Experimentierens und Übens« (Pfriem 2021, S. 281), die weniger auf die (mitunter vergeblich erhoffte) Hilfe von Dritten setzt, sondern unter den je möglichen Bedingungen aktiv wird. Die partnerschaftliche Befähigung im Sinne einer nachhaltigen Beziehung zwischen Produzent\*innen und Konsument\*innen geht hier mit der auf Teilen und Kooperation basierenden *Gemeinschaftsbildung* und dem *Engagement zur Gestaltung von Gesellschaft* einher.



»Wir wussten, da gibt es ein Bedürfnis von unserer Seite und die Erwartung seitens der Teilnehmer, dass da was passiert, oder dass die was von uns hören wollen. [...] Und dann war für die Projektleitung wichtig, wir wollen uns in der Szene relevanter darstellen mit Inhalten, das ganze Jahr über, digital.« (Interview *jazzahead!*)

**Learnings:** Beide beforschten Institutionen sehen die COVID-19-Pandemie als – in Teilen erzwungenen – Lernanlass, um etwas über die eigene Institution, den Kultursektor im Allgemeinen oder bestimmte *neue Praktiken* zu lernen. Als ein Anlass für Selbstreflexion ist die Krise ein aktivierendes Moment für das Überdenken der eigenen Rolle und Positionierung im Feld. So scheint den Akteur\*innen die gegenseitige Abhängigkeit »auf diesem anderen Level bewusst« (Interview *JazzLab*) zu werden, dass sie »schon Teil des Ganzen selber sind« (Interview *JazzLab*), also nicht vereinzelt, sondern in Bezug aufeinander agieren. Darüber wird auch das Ausmaß der Prekarisierung, der Fragilität und der damit einhergehenden Krisenanfälligkeit des Kultursektors bewusst: »Das heißt, da müssen wir jetzt auch einfach autarker werden. Und das irgendwie hinkriegen« (Interview *jazzahead!*). Denn viele Kulturakteur\*innen im Jazz-Musikbereich haben mit den gleichen Problemen zu kämpfen, was nur eine andere Formulierung dafür ist, dass die Probleme strukturell sind und gerade nicht auf individuelle Unfähigkeit oder mangelnden Willen verweisen.

Die genre- und spartenübergreifende Betroffenheit solo-selbstständiger Künstler\*innen wird durch die Pandemie offensichtlich und für viele schmerzlich erfahrbar. Es entsteht

das Bewusstsein einer kollektiven Betroffenheit innerhalb des Feldes. Die neu erlernten Praktiken steuern teilweise gegen die Prekarisierungen. Der Interviewpartner des *JazzLab* beschreibt exemplarisch, dass er im Zuge der Pandemie gelernt habe, dass das Kollektiv eine Kulturinstitution ist, die sich in einer solch krisenartigen Situation aktiv und gestaltend in der Szene einbringen kann. Die Organisationsform des Kollektivs im Sinne einer mittelgroßen Gruppe miteinander assoziierter, sich aufeinander beziehender und untereinander unterstützender Jazzakteur\*innen hat sich in der Krise bewährt, es sei eine Gelingensgeschichte, um solidarisch und auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten.

Neben dem Bewusstsein für die Herausforderungen im Feld wurde auch die eigene Rolle darin eines Lernprozesses zugänglich. So eröffnete die Pandemie, sich mit alternativen Gestaltungen des Programms und dem Potenzial digitaler Formate zu beschäftigen und Fähigkeiten wie Fertigkeiten und Kenntnisse in Bezug auf die Umsetzung aufzubauen.

Für die Musikunternehmungen spielte dafür die »sukzessive praktische Aneignung eines Repertoires disparater Dispositionen oder Gewohnheiten [...], die Bewegungen, Körpertechniken und Geschicklichkeit ebenso umfassen wie Einstellungen, Neigungen, Bereitschaften, Vorlieben und Wünsche« (Alkemeyer und Buschmann 2017, S. 286 f.) eine zentrale Rolle. Ihre Mitspielfähigkeiten, also jener Vorgang, durch den sie »überhaupt dazu in die Lage versetzt werden, zu kompetenten Mitspielern der Praxis zu werden« (ebd., S. 271), zeigt sich besonders eindrucksvoll an einem kurzen und intensiven Lernprozess:



»Das Knowhow [war] überhaupt nicht da [...]. Oder die Strukturiertheit so etwas anzugehen. Und auch das technische Knowhow. Wir hatten damals kein Zoom, wir hatten kein *GoToMeeting*. Ich hab' noch nie ein Live-Stream bei *Facebook* gemacht gehabt. Ich wusste nicht, an wen ich mich hätte wenden sollen. Und jetzt sind die Kontakte viel mehr da. Man weiß im Unternehmen viel strukturierter, wen man dafür ansprechen kann. Über den Sommer hat sich unternehmensweit so eine Gruppe gebildet von Leuten, die sich mit dem Thema Virtuelle Veranstaltungen auseinandersetzen.« (Interview *jazzahead!*)

Das Verhältnis zwischen den erlernten Praktiken und den sie hervorbringenden Subjekten wird durch die »Kraft des Performativen« (Alkemeyer und Buschmann 2017, S. 237) verständlicher. Es braucht die praktische Partizipation durch konkrete Praktiken, um darauf bezogene Fähigkeiten zu erlernen. Beide Musikunternehmungen haben sich so in die Lage versetzt, »die soziale Ordnung nicht nur (automatisch) zu reproduzieren, sondern gegebenenfalls auch (reflektiert) zu verändern oder (kritisch) zu überschreiten« (ebd., S. 277).

Das Lernen und damit die *Lernbereitschaft* ist eine elementare Fähigkeit im Zusammenhang mit der Qualifikation. Denn nur wer bereit ist, zu lernen, öffnet sich *neuen Praktiken* in Abgrenzung zum *business-as-usual*. Dabei ist es im Sinne einer *Reflexionsbereitschaft* genauso wichtig, die etablierten Praktiken hinterfragen zu können. Aber auch in anderen Kontexten erworbenes Wissen und erlernte Praktiken auf die neue Situation übertragen zu können, macht neue Praktiken möglich. Eine weitere wichtige Fähigkeit ist das *Aushalten und Zulassen von Fehlern*,

welches ein mögliches Scheitern neuer Praktiken akzeptiert. Mit der Initiierung neuer Praktiken ist außerdem eine hohe *Verantwortungsbereitschaft* verbunden, sowie die Fähigkeit, sie auch tatkräftig zu übernehmen.

## ÜBER DIE RECHTFERTIGUNG

Mit dem *Dürfen* neuer sozialer Praktiken thematisiere ich, wie die Akteur\*innen diese veränderte Praxis legitimieren und wie eine solche Legitimierung mit anderen Akteur\*innen verhandelt und kommuniziert wird.

**Rechtfertigungs- und Kommunikationsmuster:** Bei der Entwicklung neuer Praktiken gibt es oft ein initiiertes Moment, an dem sich eine Diskussion über die richtige Handlungsweise anschließt. Teilweise spielen dabei akteurspezifische Kommunikationsmuster eine wichtige Rolle, beispielsweise die Kommunikation im Plenum innerhalb eines Kollektivs. Durch die Kategorie *Rechtfertigungsmuster* erläutere ich ihre Legitimierung und Delegitimierung. Es fällt auf, dass die *neuen Praktiken* widerspruchsvoll sind und durch verschiedentliche Formen der Legitimation begründet werden. Diese Ambivalenz betrifft beispielsweise den Einsatz von Digitaltechnologien: Auf der einen Seite wird er mit der Möglichkeit der institutionellen Zweckerfüllung unter Pandemie-Bedingungen begründet. Auf der anderen Seite werden negative Folgen wie die Beeinflussung kultureller Inhalte und der Ausschluss von Mitgliedern der Institution delegitimierend angeführt. Im Fall des Kollektivs fand eine Debatte darüber statt, inwiefern digitale Formate dasjenige Gemeinschaftselement transportieren, für welches das Kollektiv stehe.

»Unsere Veranstaltung, unser Kollektiv, unsere Gedanken, die da hinter sind, und uns diese Atmosphäre, die uns sehr doll ausmacht, [...], lebt eigentlich vom vor Ort [...].« (Interview *JazzLab*)


Solche Dynamiken innerhalb der Deutung eines sozialen Feldes entstehen mitunter aus Konventionen (z. B. Knoll 2017). Um die Verständigung auseinandergehender Deutung zu verstehen, muss diese theoretisch wie praktisch konzeptualisiert werden durch »Praktiken der Bewertung, der Kritik und der Rechtfertigung, wie auch der Anordnung von Situationen nach bestimmten Rationalitätskriterien« (Pohler 2021, S. 1). Kritik und argumentative Auseinandersetzung spielen sich hier vor dem Hintergrund verschiedener miteinander konfligierender Rechtfertigungsordnungen (Knoll 2012, S. 64) ab. Begründungen für bestimmte Handlungen sind diesbezüglich juristischer, technischer, institutioneller, moralischer und personaler Provenienz. Im Rahmen dieser Ordnungen lassen sich Reibung und Konflikt beobachten. Neue Praktiken werden im Sinne der einen Ordnung legitimiert und im Sinne der anderen delegitimiert. So ist der Einfluss technischer Einrichtungen auf die Musik selbst beispielsweise eine Begründung für das *JazzLab*-Kollektiv, nicht wie die *jazzahead!* auf digitale Formate zu setzen.

»Wenn ihr als Musiker auf der Bühne seid, vor dir 100 Leute, die tanzen oder aufmerksam zuhören, dann spielst du anders, als wenn du im Studio bist oder vor der Kamera bist.« (Interview *JazzLab*)

Gleichzeitig ist die institutionelle Rechtfertigung, dass digitale Kommunikationstools effizient sein können, Argument dafür, eine solche Technologie für die Organisation des Kollektivs zu




nutzen. Bei der *jazzahead!* sind es zunächst die Kosten der nötigen technischen Ausstattung, die gegen das Erproben neuer Praktiken der Digitalität sprechen.



»Und dann hätten wir das Equipment auch jedes Mal anmieten müssen. Also es war auch eine finanzielle Überlegung, zu sagen, Equipment mieten, kostet mich mehr, plus der Arbeitsaufwand, von Leuten, die das eigentlich nicht hauptberuflich machen, die halt sonst so IT-Kram machen, aber nicht Kabel verlegen.«  
(Interview *jazzahead!*)

Die Interviewpartnerin beschreibt aber auch einen moralischen Zwang, eine Möglichkeit zu finden, sich trotz ausfallender Veranstaltung intensiv auf inhaltlicher Ebene mit der Situation von Kulturakteur\*innen gerade in Zeiten der Pandemie zu beschäftigen.



»Und überhaupt gibt es noch so viele Themen, die man bearbeiten kann und müsste, wo wir auch überhaupt innerhalb der *jazzahead!* nicht die Zeit für haben. Oder es nie so ausschlachten in der Tiefe. Und das ist total cool, das endlich mal machen zu können.«  
(Interview *jazzahead!*)

Hierbei handelt es sich also um eine moralische Rechtfertigung, die neue Praxis doch zu erproben. Trotz verschiedener Formen der Delegitimierung setzen sich die neuen Praktiken durch.

Wichtige Fähigkeiten für die Rechtfertigung neuer Praxis der Krisenbewältigung sind *Sprachfähigkeit* und in diesem Kontext auch eine *Diskursfähigkeit*. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig,

verschiedene Standpunkte hören und aushalten zu können. Denn nur, wenn der Umgang mit der besonderen Situation wirklich als kontingent gesehen wird und die Beteiligten sich frei einbringen können, fühlen sich die Akteur\*innen als Teil des Prozesses hin zu der veränderten Praxis.

### MÖGLICHKEITSSINN UND ZUKUNFTSMUSIK

Mit der Hauptkategorie des *Wollens* thematisierte ich, wie die Akteur\*innen ihr Handeln vor dem Hintergrund größerer gesellschaftlicher Zusammenhänge hinterfragen und einordnen bzw. einen neuen Willen herausbilden.


**Selbstreflexion und Zukunftsbilder:** Während sich die Rollen der Institutionen im Feld unterscheiden, betonen beide die Bedeutung von Kultur in unserer Gesellschaft, grade in Zeiten der Pandemie. Die Krise selbst veranlasste, über den Stellenwert von Kultur neu nachzudenken und damit die eigenen Praktiken zu hinterfragen.

»Und ich merke bei mir selber total, dass, sobald weniger zu tun ist, dass schon häufiger die Frage kommt: Für wen mache ich das überhaupt? Und hat das überhaupt eine Berechtigung?« (Interview *JazzLab*)

In der Krise wurde dabei laut des Interviewpartners vorgeführt »was für eine Gesellschaft relevant ist und was nicht« (Interview *JazzLab*). Die niedrige Wertschätzung ist in diesem Kontext auch ein Hintergrund der Fragilität des Kultursektors. Die Auswirkungen dieser Krisenanfälligkeit bekommen die Kulturakteur\*innen nun zu spüren. Gleichzeitig führt die Reflexion



zu einem neuen Selbstbewusstsein, einem Verständnis darüber, dass es nicht egal ist, dass es die Institutionen gibt.



»Ich glaube was uns geholfen hat, ist, dass wir uns relativ viel Zeit genommen haben, zu reflektieren, worauf wir eigentlich Bock haben. Und was uns so antreibt. Ja. Kollektiv ja, aber auch die Leute, mit denen man in den letzten Jahren viel gemacht hat, Musik gemacht hat und so was. Das wäre ja sehr schade, wenn man das sofort einstampfen würde.« (Interview *JazzLab*)

Was hier thematisiert wird, ist mehr als nur die Reflexion einer bestimmten Praxis wie die Nutzung digitaler Kommunikationstechnologien oder kollektiver Organisation. Die besondere Situation bringt die Kulturakteur\*innen dazu, ihre Situation ganzheitlich zu betrachten und in Reaktion darauf Routinen aufzubrechen. Denn indem ihnen klar wird, dass es nicht egal ist, dass es sie gibt und wie sie auf die Situation reagieren, dass sie stattdessen die Situation in ihrem Sinne und dem für sie wichtiger Akteur\*innen gestalten können, sind sie bereit, Routinen aufzubrechen und neue Praktiken auszuprobieren.

Die Reflexionsprozesse hängen dabei teilweise eng mit konkreten Zukunftsbildern zusammen. Die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen ist bei den Interviewpartner\*innen durch die Sorge um das Fortbestehen des Kultursektors und die Hoffnung auf eine gelingende Zukunft charakterisiert. Zwar glaubt der Interviewpartner des *JazzLab*, »dass wir zu einer Normalität kommen« (Interview *JazzLab*). Aber gleichzeitig auch, »dass das noch ein paar Jahre dauert« (Interview *JazzLab*). Es existiert die Sorge, dass sich die betroffenen Akteur\*innen an die


Situation gewöhnen und den Besuch von Kulturveranstaltung als mögliche Freizeitgestaltung schlichtweg vergessen. Es brauche dementsprechende Anstrengungen, um die neuen Angebote zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass sich auch nach der Pandemie erneut ein lebendiges Kulturleben einstelle. Gleichzeitig blicken gerade die Mitglieder des *JazzLab* positiv in die Zukunft.

»Ich glaub, man muss versuchen, das so optimistisch wie möglich zu sehen. Und gar nicht an eine nächste Krise denken. Da hat keiner was davon. Das sieht in anderen Ländern der Welt ganz anders aus. Und das habe ich auch nochmal mitgenommen, und würde ich eine nächste Krise gehen, dass ich schon relativ zuversichtlich wäre, dass wir da schon irgendwie gut durchkommen.« (Interview *JazzLab*)

Dieses positive Zukunftsbild ist ebenfalls eine Voraussetzung dafür, die Situation zu gestalten, Routinen aufzubrechen und neue Praktiken auszuprobieren. Denn nur mit einer Grundeinstellung, die das Handeln der eigenen Institution als Beitrag zu einer gelingenden Zukunft sieht, findet sich der Mut einen solchen neuen Weg zu gehen.


**Transformatives Potenzial:** Die Richtung einer potenziellen gesellschaftlichen Veränderung ist für die Musikunternehmungen klar. Als größte Barriere dafür wird die fehlende monetäre Wertschätzung gesehen, die sich in den porösen marktformigen Strukturen des Kultursektors niederschlägt. Die Kulturakteur\*innen haben mit der medialen und politischen Hierarchisierung verschiedener gesellschaftlicher Bereiche vor wie während der COVID-19-Pandemie zu kämpfen, in deren Zuge es zu einer systematischen Abwertung von Kunst und Kultur kommt.






»[Es wäre wichtig,] dass es da nicht so ein Gefälle gibt, und man sagt: Kultur bringt ja eh nichts. Oder: Kultur [...] ist kein Wirtschaftsfaktor.« (Interview *jazzahead!*)

Eine kultur- und sozialpolitische Konsequenz kann in einer sozialen Grundsicherung als Abkehr marktformiger Versorgungsstrukturen liegen, damit Kulturakteur\*innen ohne stetige Existenzsorgen aufgrund informeller Arbeitsformen und dem Zweifel an der Sinnhaftigkeit ihrer Aktivitäten diesen nachgehen könnten.



»Ein Begriff, der im Hintergrund da ja immer so rumschwirrt, ist die Frage nach dem bedingungslosen Grundeinkommen.« (Interview *JazzLab*)

Es ist eine gesellschaftliche Frage und Aufgabe, ob und wenn ja, wie für den Fortbestand von Kunst und Kultur gesorgt wird – auch wenn der Besuch von Veranstaltungen wegen pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen für lange Zeit nicht in der bekannten Form möglich ist. Diese Entwicklung könnte mit einer grundlegenden Neuorganisation des Kultursystems einhergehen.



»Weil es sonst gar nicht funktioniert, und wirtschaftlich gar nicht funktionieren kann, Kunst und Kultur so zu haben, wie wir sie bisher hatten.« (Interview *JazzLab*)


Welche Rolle spielt eine neue Praxis in diesem Zusammenhang?  
Wie steht es um das Verhältnis der *neuen Praktiken* zu politischen Maßnahmen – können sie diese beeinflussen?  
Können Legitimierung und Wertschätzung der Kultur in

unserer Gesellschaft sowie das Hinterfragen von Konzepten und Begrifflichkeiten durch neue Formen und Weisen der Versorgung mit Kunst und Kultur erfolgen? Bei der Analyse der Musikunternehmen fällt auf, dass genau diese Prozesse früher Transformation sich abzeichnen. Kooperative und teilweise solidarische Praxis kann für eine gesteigerte soziale Sicherheit der Kulturakteur\*innen sorgen, wie im Fall der monetären Ausschüttung von Fördergeldern nach Bedarf beim *JazzLab*-Kollektiv. Gleichzeitig fällt aber auch eine kooperative Bezugnahme auf andere Akteur\*innen auf.

Ich will einräumen, dass die Idee für »Umformungen, Übergänge zu einem neuen Entwicklungspfad, [...] Wandel von Ordnungs- und Gesellschaftsmodellen, gesellschaftlichen respektive sozialen Formationen [...]« (Reißig 2015, S. 2) zu sorgen, ambitioniert ist. Unstrittig ist jedoch, dass in diesem Kontext und gerade in Zeiten der Pandemie Auslöser für solche Prozesse liegen. Transformation bedeutet in diesem Sinne einen »Wandel des Wirtschafts-, Produktions- und Sozialmodells, der System- und der Lebenswelt« (ebd.). Eine Transformation der Gesellschaft ist an das kooperative und solidarische Handeln von Akteur\*innen des Wandels gebunden, die über Macht, Ressourcen und Bereitschaft verfügen. Im Kontext des Kultursektors gibt es beispielsweise die Idee von »smart intermediates between freelancers and their clients by employing the former and invoicing the latter, guaranteeing the freelancer all the rights, privileges and security of formal salaried employment whilst sustaining the autonomy and independence associated with freelance work« (Pitts 2020, S. 120 f.).


Denn entfalten wird sich das transformative Potenzial nur, wenn sich die sozial- und kulturpolitischen Rahmenbedingungen auf förderliche Weise ändern. Es braucht eine Neuerfindung der Kreativarbeit und damit die titelgebende Neuerfindung des Kultursektors – und in diesem Zusammenhang Institutionen, die unabhängig vom Staat die Bedingungen für eine selbstbestimmte Arbeit schaffen.

**Selbstermächtigung:** Die Musikunternehmen verbindet, dass sie die Verantwortung für den Ausweg aus ihrer misslichen Lage nicht bei anderen Institutionen suchen, sondern sich selbst in eine gestaltende Position bringen: »Man könnte sich da als Plattform schon politischer darstellen. Die Möglichkeit haben wir auf jeden Fall« (Interview *jazzahead!*). Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass genau die Momente, die normalerweise eine selbstermächtigende Wirkung haben, in dieser besonderen Situation wegfallen.



»Also ich find das auch total schade, dass auch wir diesen Kontakt nicht haben. Und das, was normalerweise Kraft gibt, ist die erfolgreiche Veranstaltung, das erfolgreiche Festival und die erfolgreiche Messe hinter sich zu haben.« (Interview *jazzahead!*)

Selbstermächtigende Praktiken können auch im Fall des *JazzLab* größtenteils nicht stattfinden.



»Das *JazzLab* lebt einfach davon, dass wir einen Ort haben, wo es auch um Musik geht, aber wo wir einen geschützten Raum herstellen, wo Menschen aller Generationen hinkommen, und das schafft glaube ich kaum eine andere Kunstform wie der Jazz:

Jung und Alt verbinden, und das ist vielleicht auch das, was uns antreibt.« (Interview *JazzLab*)

Das selbstermächtigende Moment lässt sich dafür in dem solidarischen Miteinander der neuen Praktiken wiederfinden. Die Bewusstmachung der Situation und die Willensbildung beruhen auf verschiedentlichen Fähigkeiten. Zunächst braucht es im Rahmen der Reflexion die Fähigkeit, aus sich heraus zu treten und in einem größeren Kontext zu verorten. Eine solche *Reflexionsfähigkeit* muss dabei mit einem ganzheitlichen Blick einhergehen. Gerade was die Zukunftsbilder angeht, braucht es außerdem ein ausgeprägtes *Vorstellungsvermögen*. Dieses umzusetzen, braucht wiederum die nötige *Sprachfähigkeit*, eine Vision in Worte zu fassen und andere von ihr zu überzeugen. Am Beispiel der Fallstudien wird außerdem sichtbar, dass das transformative Potenzial nicht ohne eine ausgeprägte *Kooperationsbereitschaft* bis hin zur *solidarischen Orientierung* ausgeschöpft werden kann.

### Quo vadis, Kultursektor?

Die geteilte Deutung der COVID-19-Pandemie initiierte bei den Musikunternehmungen eine *Reflexion*, die wiederum veranlasste, neue Praktiken zur Gestaltung einzubringen. Diese Übernahme von Verantwortung ging mit dem Anliegen der Qualifikation durch die Akteur\*innen selbst und damit dem Versuch einher, die Situation zu gestalten.



Um zu beantworten, inwiefern es sich hierbei um den titelgebenden Transformationsprozess handelt, möchte ich kurz daran erinnern, von welcher Art Transformation hier die Rede ist, und welche Rolle Praktiken in diesem Prozess spielen. Die historischen Prozesse der Vermarktlichung, einer Liberalisierung des Arbeitsmarkts von Kulturakteur\*innen und der Wegfall des Tonträgergeschäfts aufgrund der Ausbreitung großer Streaming-Plattformen haben die aktuelle Situation, in der Kulturakteur\*innen sich oft in prekären Arbeitsverhältnissen und ohne soziale Absicherung wiederfinden, daher im Kontext der COVID-19-Pandemie um ihre Existenz fürchten müssen, hervorgebracht. Die Ursache und der Kern dieser Situation ist, »dass das über mehr als zwei Jahrhunderte hegemoniale Entwicklungs-, Industrie-, Wachstums-, und Fortschrittsmodell an seine natürlichen und gesellschaftlichen Grenzen gestoßen und auf den Prüfstand gestellt ist« (Reiðsig 2015, S. 5). Transformation bedeutet eine Alternative, die ohne die »Verabsolutierung des gesellschaftlichen Bruchs und eines ausschließlich strukturimmanenten Wandels innerhalb der gegebenen sozioökonomischen und -kulturellen Ordnung« (ebd.) möglich ist. Dafür braucht es die »Öffnung von Gelegenheitsfenstern« (ebd., S. 15), wie wir im Rahmen der COVID-19-Pandemie beobachten können. Transformation bedeutet dann, die in der Gesellschaft heranreifenden »Potenziale einer möglichen anderen Entwicklungsweise [...] freizusetzen, auszureizen, miteinander zu verbinden, weiterzuentwickeln und gegen die vielfältigen Blockaden und Widerstände institutionell abzusichern« (ebd.).

Das besondere Wesen der Transformation, also die Tatsache, dass sie keinen harten Bruch darstellt, lässt sich besonders gut durch

den hier gewählten Praxisfokus fassen. Praxeologisch gesprochen, ist gesellschaftliche Transformation nicht viel mehr, aber auch nicht viel weniger als die Variation von Praktiken in Reaktion auf die mehr oder weniger bewusste Reflexion genau dieser Praktiken, respektive ihrer Irritation. Mit dem vorliegenden Beitrag möchte ich genau das zeigen: die soziale Realität von Menschen vorstellen, die in tätiger Praxis gemerkt haben, dass bestimmte Praktiken nicht mehr so wie bislang reproduziert, sondern umgestaltet werden sollten. Diese Transformation ist nicht nur erforderlich, sie ist auch möglich. Manche von den hier thematisierten Reflexionsprozessen wurden vor vielen Jahren angestoßen. Ein Großteil davon aber durch die COVID-19-Pandemie initiiert, andere intensiviert. Schon jetzt führen diese Reflexionsprozesse dazu, dass die thematisierten Musikunternehmungen aus dem Trott des Alltags rauskommen und sich ihrer Situation bewusstwerden. Es ist der Beginn einer abweichenden, sozialökologisch nachhaltigeren Reproduktion von Praktiken.

Verschiedentliche Fähigkeiten ermöglichen in diesem Zusammenhang die Erprobung und Etablierung *neuer Praktiken* im Sinne einer *Befähigung*, die in die Richtung einer *solidarischen Wirtschaft* und vermehrter *digitaler Kooperation* weist. Das transformative Potenzial, das damit verbunden ist, sehe ich vor allem in einer Grundhaltung der Kulturakteur\*innen, die sich in den hier beschriebenen neuen Praktiken ausdrückt. Sie geht einher mit einem aktiven Einbringen, mit Verantwortungsübernahme und konkreten Gestaltungsansprüchen. Die transformativen Ansätze setzen auf der einen Seite das Erproben und Einüben neuer Umgangsweisen voraus. Auf der anderen Seite können Praktiken auf der strukturellen Ebene nur durch soziale und ökonomische

Sicherheit überdauern und ihre Wirkung entfalten, das heißt, die Transformation muss darauf zielen, neue Strukturen zu etablieren, aus denen anschließend neue gesellschaftliche Praxis, also eine neue Versorgung mit Kunst und Kultur auf breiter Front statt in der Nische möglich wird.

Im Zuge der COVID-19-Pandemie wurde und wird für die Kulturakteur\*innen und ihre Institutionen erfahrbar, dass über mehr Solidarität und Kooperation die Krise bewältigt und eine krisenfestere Versorgung möglich gemacht werden kann. Mit meiner Forschung möchte ich Öffentlichkeit dafür schaffen und einen ersten Hinweis darauf geben, welche Fähigkeiten bei einer *Neuerfindung des Kultursektors* erforderlich sein werden. Die im Kontext dieses Beitrags vorgestellten *Gelingengeschichten* sind Richtungsmarken. Sie sind keine *Gelingengeschichten*, weil sie einen perfekten Umgang mit der Krise darstellen, der dieselbe unbeschadet überstehen lässt. Auch bei den vorgestellten Musikunternehmungen ist und bleibt unklar, ob sie die Pandemie überstehen werden. Dennoch sind es *Gelingengeschichten*, weil sie die Gestaltbarkeit betonen und mit dem Mut einhergehen, die Dinge anders zu machen, Neues auszuprobieren – und damit den zerstörerischen Auswirkungen einer globalen Krise etwas entgegensetzen, sei es die Corona-Pandemie, die Klimakrise oder eben die Krise des Kultursektors.

# Ein Gespräch über Kultursicherheit

WARUM IST ES NICHT EGAL, DASS ES DAS *JAZZLAB* GIBT?

**Phillip Püschel** und **Lasse Grunewald** Das *JazzLab* sieht sich als Sprachrohr für einen Teil der Hamburger Jazz-Szene. Dadurch, dass wir verschiedene musikalische Projekte unter einer Marke bündeln, versuchen wir, diesen in der Außenwirkung einen gemeinsamen Stil zu geben. *JazzLab* sieht sich hier nicht nur als ein Akteur, der die Projekte abwickelt, sondern auch als Impulsgeber und Initiator für Bands. Das kann sich auf Albumveröffentlichungen auswirken, aber auch auf neue Konzertformate.

Wir möchten die Musiker\*innen im Kollektiv ermutigen, sich künstlerisch auszutoben und versuchen ihrer Musik einen Kanal zu bieten. Auch in Zeiten der Pandemie konnten wir feststellen, dass dieser externe Impuls teilweise sehr wichtig und ermutigend sein kann, da die Bestätigung und die Resonanz eines Publikums häufig fehlen.

WIE KÖNNT IHR EUCH IN ZEITEN DER PANDEMIE SOLIDARISCH EINBRINGEN?

**Phillip Püschel** und **Lasse Grunewald** Für uns war es wichtig, dem Kollektiv insbesondere finanziell etwas Unterstützung zu bieten. Natürlich haben auch wir nur ein sehr schmales Bud-

get, aber wir haben versucht, die Mittel, die wir nicht in Veranstaltungen stecken konnten, in die Förderung unserer Struktur zu geben. Das heißt, wir haben mit kleinen Beträgen die Albumproduktionen der Bands unterstützen können, aber auch durch unser derzeitiges Re-Branding mit Corporate Identity, Logo und digitalem Auftritt möchten wir unserm Kollektiv ein neues Gesicht geben.

#### WELCHE PRAKTIKEN DER UNTERSTÜTZUNG LASSEN SICH IM RAHMEN EURES KOLLEKTIVS REALISIEREN?

**Phillip Püschel** und **Lasse Grunewald** Große Fördermöglichkeiten wie Stipendien etc. lassen sich bei uns aufgrund unserer Struktur nicht umsetzen. Vielmehr haben wir versucht, Aufmerksamkeit für verschiedene Fördermöglichkeiten zu schaffen, wie zum Beispiel dem Hamburger Gagenfonds. Auch haben wir bei Anfragen von anderen Veranstaltern immer versucht, unsere Bands vorzuschlagen, um auch in diesen Zeiten diesen eine Plattform zu geben. Ziel ist es, diese möglichst gut im Booking-Bereich in einer Zeit nach der Pandemie zu verankern.

#### WARUM IST ES NICHT EGAL, DASS ES DIE *JAZZAHEAD!* GIBT?

**Katharina Busch** Die *jazzahead!* ist der internationale Branchentreff der Jazzszene – damit ist sie weltweit einzigartig und ein essenzieller Bestandteil der Szene. Die *jazzahead!* ist der Ort, an dem die große Welt-Jazzfamilie zusammenkommt – das erfahren wir nicht nur durch die stetig wachsenden Teil-

nehmer\*innen-Zahlen, sondern auch durch die vielen Teilnehmer-Rückmeldungen selbst, die uns spiegeln, wie wichtig die *jazzahead!* für die Branche ist.

Nicht zuletzt wird mir dieser Eindruck aber auch dann ganz besonders bestätigt, wenn an den Veranstaltungstagen Geschäftspartner\*innen und Freund\*innen aus aller Welt sich ganz herzlich auf der Veranstaltung begrüßen, sich nach langer Zeit wiedersehen und die vier Messtage Tag und Nacht reden, netzwerken, zusammenkommen.

Als lokales Festival agieren wir bei vielen Veranstaltungen im Netzwerk – das war schon vor der Pandemie so und wird sicherlich ›danach‹ wichtig bleiben: Es gibt viele Kulturakteur\*innen in Bremen, viele Initiativen, mit denen wir uns verbinden, um ein stadtweites Festival auf die Beine zu stellen.

## WIE KÖNNT IHR EUCH IN ZEITEN DER PANDEMIE GESTALTERISCH EINBRINGEN?

**Katharina Busch** Gerade in schwierigen Zeiten für die Live- und Musikbranche können wir als Branchentreffpunkt eine Plattform darstellen, auf der sich ausgetauscht wird.

Durch unser Digitalprogramm, welches seit August 2020 auf Blog, *Zoom* und *Facebook* läuft, können wir uns den Themen der Szene ausführlicher widmen, kommen mehr in den Austausch und bedienen unser Publikum – hoffentlich mit möglichen Antworten auf diverse Fragen, die sich die verschiedenen Bereiche der Branche stellen.

Wenn die *jazzahead!*-Fachmesse im April 2021 digital an den Start geht, dann hat die Szene bereits ein Jahr ohne Jazz-Fachmesse hinter sich und unsere Arbeit wird noch wichtiger für die Branche: Wir sichern den Austausch, auch, da wir uns bei vielen Events den Themen des internationalen Austauschs widmen: Panels und Matchmakings stehen in diesem Frühjahr unter dem Thema, um trotz Reisebeschränkungen und anderer Umstände die Internationalität in der Branche zu unterstützen.







# Botschaften für mehr Morgen im Heute

DAS TEAM DER GELINGENSGESCHICHTEN



## **LIEBE SCHÜLER\*INNEN, STUDENT\*INNEN, AUSZUBILDENDE,**

die Zukunft gehört Euch. Wir möchten Euch begeistern, neue Wege zu gehen. Die Welt ist nicht erklärbar, aber sie ist erkennbar! Lasst Euch nicht vorschreiben, wie sie vermeintlich ist, sondern staunt über sie! Fragt nach dem Sinn der Dinge. Macht Euch ein eigenes Bild von der Welt und teilt es mit Begeisterung. Diskutiert, korrigiert, reflektiert es. Macht es gemeinsam immer diverser und bunter!



## **LIEBE GRÜNDER\*INNEN UND UTOPIST\*INNEN,**

ihr imaginiert das Neue. Wir möchten Euch bestärken, kreativ zu sein und neue Formen für Organisationen, Eigentum, Finanzierung und Netzwerke zu finden. Seid mutig, Eure Ideen zu verfolgen und umzusetzen. Sucht Euch Unterstützung und befähigt Euch durch Austausch. Steht ein für das, was ihr für richtig haltet. Seid beharrlich und seid reflexiv.



## **LIEBE FÖRDER\*INNEN UND STIFTER\*INNEN,**

ihr schafft finanzielle Möglichkeiten. Wir möchten Euch einladen, Teil des Wandels zu sein. Innovative Gestalter\*innen brauchen neue Formen der Förderung. Brems sie nicht aus mit unnötiger Bürokratie und kompetitiven Ausschreibungen. Ihr könnt eine bessere Gesellschaft ermöglichen, wenn ihr institutionell und langfristig fördert sowie Euch als Teil einer gemeinsamen Unternehmung begreift. Bringt Euch ein, interessiert Euch, reagiert flexibel und öffnet Möglichkeitsräume für die Geförderten.



# LIEBE UNTERNEHMER\*INNEN UND INITIATOR\*INNEN,

ihr tragt das Neue in die Welt. Wir möchten Euch einladen, Euch auf Eure Ideale zu besinnen. Fragt Euch, wozu ihr mit Eurer Unternehmung wirklich beitragen wollt. An welchem Sinn ist Eure Unternehmung orientiert und wie wollt ihr sie führen? Bleibt nicht im Gestern stehen, denkt an die Zukunft. Besinnt Euch auf Eure Ziele, Eure Verantwortung und Euer Können. Unternehmen sind für mehr da als für die Kapitalrendite. Zu welcher Gesellschaft wollt ihr beitragen? Seid beharrlich, neugierig, fragend und helft mit, die Krisen unserer Zeit zu überwinden.



## LIEBE POLITIKER\*INNEN,

ihr lenkt Entwicklungen. Wir möchten Euch davon überzeugen, eine neue Wirtschaft zuzulassen. Dieser Planet braucht neue Formen des Wirtschaftens. Hört in die Nische, hört den kleinen und mittelständischen Unternehmen, den Vereinen, NGOs und weiteren Unternehmungen zu, die schon heute die Wirtschaft von morgen gestalten. Findet heraus, was es für transformative Organisationen braucht, unterstützt sie. Schafft die Rahmenbedingungen: für Gründungen und Kooperationen in regionalen und solidarischen Ökonomien. Legt transformativen Unternehmungen – egal welcher Branchen oder Sektoren – keine Steine in den Weg, räumt sie aus dem Weg. Denkt global und lokal. Die Ideen und Menschen stehen in den Startlöchern. Seid ihr dabei?



## LIEBE LEHRER\*INNEN UND DOZENT\*INNEN,

ihr befähigt zukünftige Generationen. Wir möchten Euch sensibilisieren, dass Digitalisierung ein gesellschaftlicher Prozess ist, der Machtverhältnisse abbauen, aber auch verstärken kann. Er darf deshalb nicht ignoriert werden. Das gilt genauso für weitere gesellschaftliche Entwicklungen. Sie sind und werden immer mehr Teil des Lebens von Schüler\*innen, Student\*innen und Auszubildenden. Bildung soll sie befähigen, die Zukunft mündig mitzugestalten. Es liegt an Euch, ihnen dafür die Möglichkeiten zur Verwirklichung zu eröffnen. Traut Euch, neue Antworten auf neue Fragen zu finden.



## **LIEBE ORGANISATIONS- GESTALTER\*INNEN,**

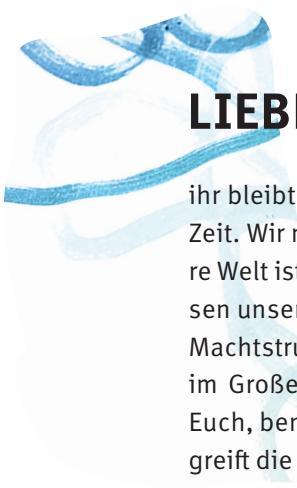
ihr übernehmt Verantwortung für das Miteinander. Wir möchten Euch ermuntern, auch die Machtstrukturen innerhalb Eurer Unternehmung zu hinterfragen. Warum existieren sie? Wie könnt ihr dafür sorgen, dass für alle Mitarbeiter\*innen sowohl Raum zur Entwicklung der Persönlichkeit und Fähigkeiten als auch finanzielle Sicherheit gegeben ist? Helft mit, dass ihr Euch in der Organisation gegenseitig als Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten, Hintergründen und Bedürfnissen begegnet. Befähigt Euch und andere, neue gesellschaftliche Dynamiken aufzunehmen und Unsicherheiten zu verarbeiten. Versteht Euch als Befähiger\*innen dazu, das Ungewisse zu gestalten.



## **LIEBE MITARBEITER\*INNEN, UNTERNEHMER\*INNEN, AKTIVIST\*INNEN UND ENGAGIERTE,**

ihr seid die Organisation, in der ihr tätig seid. Wir möchten Euch ermutigen, mehr Kooperation und Solidarität zu leben. Seid empathisch, arbeitet zusammen, bildet Netzwerke, erweitert Eure Kooperationen – nach innen und außen. Bestärkt und unterstützt Euch gegenseitig. Vernetzt Euch und tauscht Euch aus, reflektiert gemeinsam. Traut Euch, Wissen weiterzugeben und von den Praktiken anderer zu lernen. Befähigt Euch und Eure Umwelten zur Gestaltung!





## **LIEBE LERNENDE,**

ihr bleibt – ob jung, ob alt – auf der Höhe der Zeit. Wir möchten Euch ermutigen: Eine andere Welt ist möglich! Hinter den vielfältigen Krisen unserer Gesellschaft liegen tiefverankerte Machtstrukturen. Erkennt und hinterfragt sie, im Großen, aber auch im Kleinen. Politisiert Euch, benennt Probleme, mischt Euch ein! Begreift die Welt als gestaltbar und gestaltet sie!



## LIEBE MITGLIEDER WANDELWILLIGER ORGANISATIONEN,

ihr gestaltet den Wandel. Wir möchten Euch dazu einladen, kreativ und offen mit Unsicherheit umzugehen. Habt den Mut, Euch überraschen zu lassen und Eure Rolle zu finden. Wo werdet ihr gebraucht? Nutzt die Chance, zu reflektieren, wer ihr seid, was ihr braucht, wo ihr hinwollt. Eure Fähigkeiten, Euch mit Herausforderungen kreativ auseinanderzusetzen und über Euch selbst hinauszuwachsen, sind unbezahlbar. Stoppt nicht, nur weil ihr nicht wisst, ob etwas machbar ist. Reflektiert, bringt Euch ein!



# Literatur

## Lars Hochmann

- Alkemeyer, Thomas, und Nikolaus Buschmann. 2017. Befähigen. Praxistheoretische Überlegungen zur Subjektivierung von Mitspielfähigkeit. In *Pierre Bourdieu: Pädagogische Lektüren*, Hrsg. Markus Rieger-Ladich und Christian Grabau, 271–297. Wiesbaden: Springer.
- Appiah, Kwame Anthony. 2011. *Eine Frage der Ehre. Oder: Wie es zu moralischen Revolutionen kommt*. München: C. H. Beck.
- Barney, Jay B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17:99–120.
- Barreto, Ilídio. 2010. Dynamic Capabilities. A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management* 36:256–280.
- destatis. 2021. Wirtschaftliche Auswirkungen. Statistiken mit Bezug zu COVID-19. [www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Wirtschaft/kontextinformationen-wirtschaft.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Corona/Wirtschaft/kontextinformationen-wirtschaft.html) (Zugegriffen: 22. Feb. 2021).
- Dewey, John. 1938. *Experience and Education*. New York: Macmillan and Co.
- Eisenhardt, Kathleen M., und Jeffrey A. Martin. 2000. Dynamic capabilities. What are they? *Strategic Management Journal* 21:1105–1121.
- Erk, Christian, und Sascha Spoun. 2020. *Integrativ managen. Ein Modell für eine effektive Praxis der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer.
- Fukuyama, Francis. 1992. *Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir?* München: Kindler.
- Giddens, Anthony. 1984. *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Gläser, Jochen, und Grit Laudel. 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS.

- Hochmann, Lars. 2018. *Vom Nutzen und Nachteil der Ökonomik für das Leben. Reflexionen aus einer schwierigen Wissenschaft*. Bielefeld: transcript.
- Hochmann, Lars, Hrsg. 2020. *economists4future. Verantwortung übernehmen für eine bessere Welt*. Hamburg: Murmann.
- Hochmann, Lars. 2022. *Das Imaginäre der Unternehmung. Eine reflexive Theorie der Transformation*. Frankfurt/Main, New York: Campus (in Vorbereitung).
- Hochmann, Lars, Silja Graupe, Thomas Korbun, Stephan Panther und Uwe Schneidewind, Hrsg. 2019. *Möglichkeitswissenschaften. Ökonomie mit Möglichkeitssinn*. Marburg: metropolis.
- Hochmann, Lars, und Reinhard Pfriem. 2020. Die Welt danach. Corona als nur möglicherweise historische Kehre. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*:263–272.
- Hutcheson, Francis. 1726. *An Inquiry into the Original of our Ideas of Beauty and Virtue*. 2. Aufl. London: J. Darby.
- Kuckartz, Udo. 2012. *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* 69:96–104.
- Ötsch, Walter. 2018. *Mythos Markt. Mythos Neoklassik. Das Elend des Marktfundamentalismus*. Marburg: metropolis.
- Ötsch, Walter, und Theresa Steffestun, Hrsg. 2021. *Wissen und Nichtwissen der ökonomisierten Gesellschaft. Beiträge zu einer neuen Politischen Ökonomie*. Marburg: metropolis.
- Pfriem, Reinhard. 2021. *Die Neuerfindung des Unternehmertums. Solidarische Ökonomie, radikale Demokratie und kulturelle Evolution*. Marburg: metropolis.
- Prahalad, Coimbatore K., und Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68:79–91.

- Reckwitz, Andreas. 2003. Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie* 32:282–301.
- Schatzki, Theodore R. 1996. *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Schulze, William S. 1994. The two schools of thought in resource-based theory. Definitions and implications for research. *Advances in Strategic Management* 1994:127–151.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1911. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1987. *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. 6. Aufl. Tübingen: Francke.
- Teece, David J., Gary Pisano und Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18:509–533.
- Ulrich, Hans. 2001. Management - Eine unverstandene gesellschaftliche Funktion. In *Hans Ulrich. Gesammelte Schriften. Management: Aufsätze 2. Teil 1981-1998, Bd. 5*, Hrsg. Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre, 141–163. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

### Gesa Marken

- Barreto, Ilídio. 2010. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management* 36: 256–280.
- Buchheim, Lukas, Jonas Dovern, Carla Krolage, und Sebastian Link. 2020. *Firm-level Expectations and Behavior in Response to the COVID-19 Crisis*. Bonn: Institute for Labor Economics (IZA).
- Canon, Camille et al. 2020. *Verantwortungseigentum: Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert*. Hamburg: Purpose Stiftung [www.purpose-economy.org/content/uploads/purpose\\_book\\_de.pdf](http://www.purpose-economy.org/content/uploads/purpose_book_de.pdf) (Zugegriffen: 14. Mai 2021).

- Di Cesare, Donatella. 2020. Die Einstellung des Wettbewerbs: Eine Aufgabe für die Zeit nach Covid-19. *Agora* 42 4/2020: 9–12.
- Gläser, Jochen, und Grit Laudel. 2009. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göpel, Maja. 2018. Transformabilität als das Ergebnis einer neuen Aufklärung: Wie Denken die Welt verändert und warum wir heute groß umdenken sollten. In *Jahrbuch Ökologie: Leitkultur Ökologie? Was war, was ist, was kommt*, Hrsg. Jörg Sommer, Pierre Ibisch, Heike Leitschuh, Ernst U. von Weizsäcker und Maja Göpel, 1–10.
- Hackmann, Heide, und Susanne Moser. 2013. Social and environmental change in a complex, uncertain world: Introduction to Part 1. In *World Social Science Report 2013: Changing Global Environments*, Hrsg. International Social Science Council (ISSC) und United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 67–70. Paris: UNESCO Publishing.
- Hensen, Achim. 2020. Wie Verantwortungseigentum ein glaubhaftes Purpose Versprechen ermöglicht. In *Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft: Wie sich mit Haltung Gemeinwohl und Profitabilität verbinden lassen*, Hrsg. Annette Bruce und Christoph Jeromin, 161–174. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hochmann, Lars. 2018. *Vom Nutzen und Nachteil der Ökonomik für das Leben: Reflexionen aus einer schwierigen Wissenschaft*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Kuckartz, Udo. 2016. *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Mäki-Fränti, Petri, und Juuso Vanhala. 2020. Companies respond to the corona crisis by adjusting labour costs. *Bank of Finland Bulletin* 3/2020: 3–13.
- Mast, Maria. 2020. Der Mensch hat Pause, der Planet atmet auf. *ZEIT ONLINE*, März 27 [www.zeit.de/wissen/gesundheit/2020-03/corona-](http://www.zeit.de/wissen/gesundheit/2020-03/corona-)

- auswirkungen-klima-umwelt-emissionen-muell/komplettansicht (Zugegriffen: 14. Mai 2021).
- Pfriem, Reinhard, Irene Antoni-Komar, und Christian Lautermann. 2015. Transformative Unternehmen. *Ökologisches Wirtschaften* 3: 18–20.
- Pinzler, Petra. 2020. Und was ist mit dem Klima? *DIE ZEIT* Nr. 17, April 16, [www.zeit.de/2020/17/klimaschutz-corona-krise-oekologie-wirtschaftswachstum/komplettansicht](http://www.zeit.de/2020/17/klimaschutz-corona-krise-oekologie-wirtschaftswachstum/komplettansicht) (Zugegriffen: 14. Mai 2021).
- Reckwitz, Andreas. 2003. Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie* 32: 282–301.
- Reißig, Rolf. 2015. Gesellschafts-Transformation: Eine theoretisch-konzeptionelle Fundierung, Erklärung und Deutung. In *Transformation im 21. Jahrhundert: Theorie, Geschichte, Fallstudien, Band 39, Abhandlungen der Leibnitz-Sozietät der Wissenschaften*, Hrsg. Michael Thomas und Ulrich Busch, 1–28. Berlin: trafo Wissenschaftsverlag.
- Ritter, Thomas, und Carsten L. Pedersen. 2020. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management* 88: 214–224.
- tagesschau. 2021a. Mehr als 2,7 Millionen Menschen ohne Arbeit. [www.tagesschau.de/wirtschaft/deutschland-corona-arbeitslose-101.html](http://www.tagesschau.de/wirtschaft/deutschland-corona-arbeitslose-101.html) (Zugegriffen: 16. Apr. 2021).
- tagesschau. 2021b. Mehr als eine Million Jobs verloren. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/coronapandemie-arbeitsmarkt-101.html> (Zugegriffen: 29. Apr. 2021).
- tagesschau. 2020. Mehr als 40 Millionen Arbeitslose in den USA. [www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitsmarkt-usa-corona-101.html](http://www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitsmarkt-usa-corona-101.html) (Zugegriffen: 16. Apr. 2021).
- Teece, David J., Gary Pisano, und Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18: 509–533.



- Thomsen, Steen, Thomas Poulsen, Christa Børsting, und Johan Kuhn. 2018. Industrial foundations as long-term owners. *Corporate Governance: An International Review* 26: 180–196.
- Tönnesmann, Jens. 2020. Verantwortungseigentum: Glücklich enteignet. *DIE ZEIT* Nr. 33, August 6, 20.
- Westley, Frances et al. 2011. Tipping Toward Sustainability: Emerging Pathways of Transformation. *AMBIO* 40: 762–780.

### Marie Keune

- Baetz, Brigitte, und Stefan Fries. 2018. Medien und Rechtspopulismus. Wie soll man berichten? [www.deutschlandfunk.de/medien-und-rechtspopulismus-wie-soll-man-berichten.2907.de.html?dram:article\\_id=429633](http://www.deutschlandfunk.de/medien-und-rechtspopulismus-wie-soll-man-berichten.2907.de.html?dram:article_id=429633) (Zugegriffen: 17. Mai 2021).
- Baker, Ted, und Reed E. Nelson. 2005. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50:329–366.
- Barreto, Ilídio. 2010. Dynamic Capabilities. A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management* 36:256–280.
- Göpel, Maja. 2020. *Unsere Welt neu denken. Eine Einladung*. Berlin: Ullstein Buchverlage.
- Gruber, Teresa. 2018. Migration, Metaphern und Medien. Metaphorische Konzeptualisierungen der ›Flüchtlingskrise‹ (2014/2015) in der spanischen, italienischen und deutschen Presseberichterstattung. In *Krise. Mediale, sprachliche und literarische Horizonte eines viel zitierten Begriffs*, Hrsg. Laura Kohlrausch, Marie Schoeß und Marko Zejnelovic, 59-86. Würzburg: Verlag Königshausen & Neumann GmbH.
- Marx, Karl. 1962. *Kritik des Gothaer Programms*. Bd. 19. Berlin: Dietz.
- Medico. 2021. *Open letter. This is not Disneyland*. [www.medico.de/en/this-is-not-disneyland-18200](http://www.medico.de/en/this-is-not-disneyland-18200) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).

- Tagesschau. 2021. *Neue Pflicht für Arbeitgeber. Firmen müssen Corona-Tests anbieten.* [www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/testpflicht-verordnung-bundeskabinett-scholz-101.html](http://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/testpflicht-verordnung-bundeskabinett-scholz-101.html) (Zugegriffen: 17. Mai 2021).
- Weick, Karl E., und Kathleen M. Sutcliffe. 2007. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2. Aufl. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Wir packen's an. O. J.a. *Projekte.* [www.wir-packens-an.info/category/projekte/](http://www.wir-packens-an.info/category/projekte/) (Zugegriffen: 17. Mai 2021).
- Wir packen's an. O. J.b. *Volksverpetzer-Spendenaktion: Über 240.000 € für Wir packen's an.* [www.wir-packens-an.info/volksverpetzer-spendenaktion-ueber-240-000-e-fuer-wir-packens-an/](http://www.wir-packens-an.info/volksverpetzer-spendenaktion-ueber-240-000-e-fuer-wir-packens-an/) (Zugegriffen: 17. Mai 2021).

### Florian Wagner

- Alkemeyer, Thomas, und Nikolaus Buschmann. 2017. Befähigen. Praxistheoretische Überlegungen zur Subjektivierung von Mitspielfähigkeit. In Pierre Bourdieu: *Pädagogische Lektüren*, Hrsg. Markus Rieger-Ladich und Christian Grabau, 271–297. Wiesbaden: Springer.
- Baker, Ted, und Reed E. Nelson. 2005. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50:329–366.
- Cohen, Wesley L., und Daniel A. Levinthal. 1990. Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35:128–152.
- Kükelhaus, Hugo. 2008. *Entfaltung der Sinne*, Verlag Schloss Freudenberg.
- Giddens, Anthony. 1997. *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, 3. Aufl., Frankfurt/Main, Campus-Verlag.

- Göpel, Maja. 2018. Transformabilität als das Ergebnis einer neuen Aufklärung: Wie Denken die Welt verändert und warum wir heute groß umdenken sollten. In *Jahrbuch Ökologie: Leitkultur Ökologie? Was war, was ist, was kommt*, Hrsg. Jörg Sommer, Pierre Ibisch, Heike Leitschuh, Ernst U. von Weizsäcker und Maja Göpel, 1–10.
- Hochmann, Lars, Silja Graupe, Thomas Korbun, Stephan Panther, und Uwe Schneidewind, Hrsg. 2019. *Möglichkeitswissenschaften. Ökonomie mit Möglichkeitssinn*. Marburg: metropolis.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. Newbury Park: Sage.
- Nussbaum, Martha C., und Amartya Sen. 1993. *The quality of life*. Oxford: Clarendon Press.
- Ötsch, Walter. 2020. *Imagination und Bildlichkeit in der Geschichte der Wirtschaftstheorie*, Working Paper Serie Cusanus Hochschule Nr. 63.
- Ötsch, Walter. 2018. *Mythos Markt. Mythos Neoklassik. Das Elend des Marktfundamentalismus*. Marburg: metropolis.
- Pfriem, Reinhard. 2021. *Die Neuerfindung des Unternehmertums. Solidarische Ökonomie, radikale Demokratie und kulturelle Evolution*. Marburg: metropolis.
- Plessner, Helmuth. 1975. *Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie*, 3. Aufl., Berlin: de Gruyter.

### **Pina Schubert**

- Alkemeyer, Thomas, und Nikolaus Buschmann. 2017. Befähigen. In *Pierre Bourdieu: Pädagogische Lektüren*, Hrsg. Markus Rieger-Ladich und Christian Grabau, 271–297. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Buschmann, Nikolaus, und Jędrzej Sulmowski. 2018. Von »Verantwortung« zu »doing Verantwortung«: Subjektivierungstheoretische Aspekte nachhaltigkeitsbezogener Responsibilisierung. In *Reflexive*

- Responsibilisierung: Verantwortung für nachhaltige Entwicklung, Sozialtheorie*, Hrsg. Anna Henkel, Nico Lüdtke, Nikolaus Buschmann und Lars Hochmann, 281–295. Bielefeld: Transcript.
- EPN Hessen. 2021. Globales Lernen & BNE. <https://www.epn-hessen.de/schwerpunktthemen/globales-lernen/> (Zugegriffen: 16. Mai 2021).
- F3\_kollektiv. 2021. Bildungsarbeit. <https://www.f3kollektiv.net/#bildungsarbeit> (Zugegriffen: 16. Mai 2021).
- Folkers, Andreas, und Il-Tschung Lim. 2014. Irrtum und Irritation: Für eine kleine Soziologie der Krise nach Foucault und Luhmann. *BEHEMOTH – A Journal on Civilisation*, 7:48–69.
- Gläser, Jochen, und Grit Laudel. 2009. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göpel, Maja. 2018. Transformabilität als das Ergebnis einer neuen Aufklärung: Wie Denken die Welt verändert und warum wir heute groß umdenken sollten. In *Jahrbuch Ökologie: Leitkultur Ökologie? Was war, was ist, was kommt*, Hrsg. Jörg Sommer, Pierre Ibisch, Heike Leitschuh, Ernst U. von Weizsäcker und Maja Göpel. 1–10.
- Hildebrandt, Frank. 2014. *Soziologische Praxistheorien: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Krasmann, Susanne. 2003. *Die Kriminalität der Gesellschaft: Zur Gouvernamentalität der Gegenwart*. Konstanz: UVK.
- Kuckartz, Udo. 2016. *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Overviewn, Bernd und Horst Rode. 2013. *Bildung für nachhaltige Entwicklung: Lebenslanges Lernen, Kompetenz und gesellschaftliche Teilhabe*. Schriftenreihe Ökologie und Erziehungswissenschaft der Kommission Bildung für nachhaltige Entwicklung der DGfE, Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Reißig, Rolf. 2015. Gesellschafts-Transformation: Eine theoretisch-konzeptionelle Fundierung, Erklärung und Deutung. In *Transformation*

- im 21. Jahrhundert: Theorie, Geschichte, Fallstudien*, Band 39, Abhandlungen der Leibnitz-Sozietät der Wissenschaften, Hrsg. Michael Thomas und Ulrich Busch, 1–28. Berlin: trafo Wissenschaftsverlag.
- Steffens, Gerd. 2013. Krise und gesellschaftliches Lernen. In *Jahrbuch für Pädagogik: Krisendiskurse*, Hrsg. Martin Dust et al., 41–51. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Sukuma arts e.V. 2021. *BNE und Globales Lernen*. <https://meine-bne.de/home/expertinnen/globales-lernen>. (Zugegriffen: 16. Mai 2021).
- tagesschau. 2021. *Schnelles Internet für alle*. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/technologie/schnelles-internet-fuer-alle-101.html> (Zugegriffen: 16. Mai 2021).
- VENRO (Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e. V.). 2020. *Bildung ist der Schlüssel für eine nachhaltige Zukunft: Zivilgesellschaftliche Kommentierung der UNESCO-Roadmap »BNE 2030«*. Stellungnahme. Berlin. [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Stellungnahmen/VENRO\\_Stellungnahme\\_zur\\_UNESCO-Roadmap\\_final.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/Dateien/Daten/Publikationen/Stellungnahmen/VENRO_Stellungnahme_zur_UNESCO-Roadmap_final.pdf) (Zugegriffen: 16. Mai 2021).

## Nico Berthold

- Augusto-Sachsen. 2020. Anruf bei ... Felix Buchta vom Dresdner Club objekt klein a | Augusto. *augusto-sachsen.de*. [www.augusto-sachsen.de/articles/anruf-bei-felix-buchta-vom-dresdner-club-oka-26241](http://www.augusto-sachsen.de/articles/anruf-bei-felix-buchta-vom-dresdner-club-oka-26241) (Zugegriffen: 25. Feb. 2021).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. o. J. Kultur- und Kreativwirtschaft. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Wirtschaft/branchenfokus-kultur-und-kreativwirtschaft.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Wirtschaft/branchenfokus-kultur-und-kreativwirtschaft.html) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- Business Insider Deutschland. 2020. Neue Drostens-Studie: Berliner Clubs hatten am Anfang der Pandemie Superspreader-Potential. MSN. [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

- msn.com/de-de/nachrichten/panorama/neue-drosten-studie-berliner-clubs-hatten-am-anfang-der-pandemie-superspreader-potential/ar-BB1bCRft (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- Deutschlandfunk Nova. 2020. Betreiber fordern, Clubs als Kulturstätten anzusehen. *Deutschlandfunk Nova*. [www.deutschlandfunknova.de/beitrag/feiern-und-politik-clubsterben-im-bundestag-party](http://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/feiern-und-politik-clubsterben-im-bundestag-party) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- Geiger, Simon. 2020. Objekt klein a: Dresdner Institution eröffnet virtuellen Club. *Groove*. [www.groove.de/2020/12/22/objekt-klein-a-dresdner-institution-eroeffnet-virtuellen-club/](http://www.groove.de/2020/12/22/objekt-klein-a-dresdner-institution-eroeffnet-virtuellen-club/) (Zugegriffen: 22. Apr. 2021).
- Kienzl, Philipp, und Tessa Högele. 2020. Clubkultur während Corona: »Ohne queere Orte sind wir wie Wale in Aquarien – eingesperrt«. *ze.tt*. [www.ze.tt/clubkultur-waehrend-corona-ohne-queere-orte-sind-wir-wie-wale-in-aquarien-eingesperrt](http://www.ze.tt/clubkultur-waehrend-corona-ohne-queere-orte-sind-wir-wie-wale-in-aquarien-eingesperrt) (Zugegriffen: 29. Apr. 2021).
- Klubnetz Dresden e. V. 2021. Positionspapier zum Infektionsschutz der Bevölkerung. *KLUBNETZ Dresden e. V. | Interessenvertretung Dresdner Musikspielstätten*. [www.klubnetzdresden.de/positionspapier-zum-infektionsschutz-der-bevoelkerung/](http://www.klubnetzdresden.de/positionspapier-zum-infektionsschutz-der-bevoelkerung/) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- Klubnetz Dresden e. V. 2020. Statement des Klubnetz Dresden zu den Maßnahmen gegen das Coronavirus. *KLUBNETZ Dresden e. V. | Interessenvertretung Dresdner Musikspielstätten*. [www.klubnetzdresden.de/statement-des-klubnetz-dresden-zu-den-massnahmen-gegen-das-coronavirus/](http://www.klubnetzdresden.de/statement-des-klubnetz-dresden-zu-den-massnahmen-gegen-das-coronavirus/) (Zugegriffen: 9. Mai 2021).
- Krienzer-Radojević, Lidija, Simon Theurl, und Yvonne Gimpel. 2018. Kultur ist Arbeit! IG Kultur. [www.igkultur.at/artikel/kultur-ist-arbeit](http://www.igkultur.at/artikel/kultur-ist-arbeit) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- Kulturgesichter Dresden. o. J. <http://kulturgesichterdresden.de/>. [www.kulturgesichterdresden.de/?fbclid=IwAR3-H6naxA6SXCy05pGV497H5OWDh68NG67tO-hBicdtrKHd4vLFT-YxLMA](http://www.kulturgesichterdresden.de/?fbclid=IwAR3-H6naxA6SXCy05pGV497H5OWDh68NG67tO-hBicdtrKHd4vLFT-YxLMA) (Zugegriffen: 1. Mai 2021).

- Live Initiative Sachsen. 2021. Pressemitteilung: Sächsischer Clubverband LISA gründet sich. *LISA – Live Initiative Sachsen*. [www.live-in-sachsen.de/blog/rjfagj344ujg9tx17p1w366ww9irzk](http://www.live-in-sachsen.de/blog/rjfagj344ujg9tx17p1w366ww9irzk) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- LiveKomm. 2021. Pressemitteilung des Forums Clubkultur und Nachtleben – LiveMusikKommission – Verband der Musikspielstätten in Deutschland e.V. [www.livemusikkommission.de/pressemitteilung-des-forums-clubkultur-und-nachtleben/](http://www.livemusikkommission.de/pressemitteilung-des-forums-clubkultur-und-nachtleben/) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- OKA Facebookseite. 2021. objekt klein a – Publications | Facebook. [www.facebook.com/objektkleina.club/posts/1192233871205281](https://www.facebook.com/objektkleina.club/posts/1192233871205281) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- OKA Homepage. 2020. Programm OKA August 2020. [www.objektkleina.com/august-2020/stamina/](http://www.objektkleina.com/august-2020/stamina/) (Zugegriffen: 18. Mai 2021).
- Startnext. 2020. Shutdown? Rise up! – Rettet die Dresdner Klubs. [startnext.com](http://startnext.com). [www.startnext.com/rettet-die-dresdner-klubs](http://www.startnext.com/rettet-die-dresdner-klubs) (Zugegriffen: 22. Apr. 2021).
- SWR Fernsehen. 2021. Doku & Reportage: Wer rettet die Clubs? | ARD-Mediathek. [www.ardmediathek.de/video/doku-und-reportage/wer-rettet-die-clubs/swr-fernsehen/Y3JpZDovL3N3ci5kZS9hZXgvdzE0MzA4Nzc/](http://www.ardmediathek.de/video/doku-und-reportage/wer-rettet-die-clubs/swr-fernsehen/Y3JpZDovL3N3ci5kZS9hZXgvdzE0MzA4Nzc/) (Zugegriffen: 10. Mai 2021).
- TAG 24. 2021. Corona-Test im Club: Hier bekommt man durch Gurgeln Klarheit. TAG24. [www.tag24.de/dresden/corona-test-im-club-hier-bekommt-man-durch-gurgeln-klarheit-1821622](http://www.tag24.de/dresden/corona-test-im-club-hier-bekommt-man-durch-gurgeln-klarheit-1821622) (Zugegriffen: 22. Apr. 2021).
- Teece, David J, Gary Pisano, und Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* Vol. 8: 36.
- Wojcik, Nadine. 2021. Kultur und Corona: Pilotprojekte in Berlin ausgesetzt. MSN. [www.msn.com/de-de/nachrichten/other/kultur-und-corona-pilotprojekte-in-berlin-ausgesetzt/ar-BB1f5iAp](https://www.msn.com/de-de/nachrichten/other/kultur-und-corona-pilotprojekte-in-berlin-ausgesetzt/ar-BB1f5iAp) (Zugegriffen: 22. Apr. 2021).

## Jakob Fraisse

- Alkemeyer, Thomas, und Nikolaus Buschmann. 2017. Befähigen. In *Pierre Bourdieu: Pädagogische Lektüren*, Hrsg. Markus Rieger-Ladich und Christian Grabau, 271–297. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bourdieu, Pierre. 2014. *Zur Ökonomie symbolischer Güter*. Erste Auflage. Hrsg. Franz Schultheis und Stephan Egger. Berlin: Suhrkamp.
- Brosda, Carsten. 2020a. *Ausnahme/ Zustand. Notwendige Debatten nach Corona*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Brosda, Carsten. 2020b. *Die Kunst der Demokratie: die Bedeutung der Kultur für eine offene Gesellschaft*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Höhne, Steffen, und Julia Glesner. 2018. Zur Einführung. *Zeitschrift für Kulturmanagement* 4: 9–20.
- Jaeggi, Rahel. 2020. Das Leben – unausweichlich gemeinsam. *agora* 42 4:38–52.
- Jaeggi, Rahel. 2014. *Kritik von Lebensformen*. Erste Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- jazzahead! 2021a. jazzahead! Live Panel #2 – jazzahead! *jazzahead! Blog Interesting, exciting things from the jazz world*. [www.jazzahead.de/en/jazzahead-live-panel-2/](http://www.jazzahead.de/en/jazzahead-live-panel-2/) (Zugegriffen: 3. Feb. 2021).
- jazzahead! 2021b. Über – jazzahead! *Über*. [www.jazzahead.de/ueber/](http://www.jazzahead.de/ueber/) (Zugegriffen: 7. Jan. 2021).
- JazzLab. 2021. JAZZLAB – Recordlabel / Club / Hamburg based Jazz Collective. *JAZZLAB – Recordlabel / Club / Hamburg based Jazz Collective*. [www.jazzlab.info/](http://www.jazzlab.info/) (Zugegriffen: 6. Jan. 2021).
- Knoll, Lisa. 2017. Luc Boltanski und Laurent Thévenot: Über die Rechtfertigung. In *Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie*, Hrsg. Klaus Kraemer und Florian Brugger, 437–443. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Knoll, Lisa. 2012. *Über die Rechtfertigung wirtschaftlichen Handelns. CO<sub>2</sub>-Handel in der kommunalen Energiewirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.

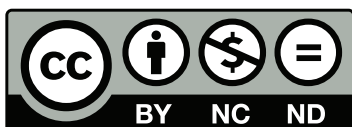


- Nachtwey, Oliver. 2016. *Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Paulus, Aljoscha. 2018. The Dark Side of the Musicpreneur. *Zeitschrift für Kulturmanagement* 4: 129–158.
- Pfriem, Reinhard. 2021. *Die Neuerfindung des Unternehmertums. Solidarische Ökonomie, radikale Demokratie und kulturelle Evolution*. Marburg: Metropolis.
- Pitts, Frederick Harry. 2020. Creative Labour, Metabolic Rift and the Crisis of Social Reproduction. In *Cultural Industries and the Environmental Crisis*, Hrsg. Kate Oakley und Mark Banks, 111–124. Cham: Springer International Publishing.
- Pohler, Nina. 2021. Von Aushandlungen und Feststellungen. Konventionentheoretische Analyseperspektiven auf Organisationen. [www.publikationen.sozio-logie.de/index.php/kongressband\\_2016/article/view/486/pdf\\_177](http://www.publikationen.sozio-logie.de/index.php/kongressband_2016/article/view/486/pdf_177) (Zugegriffen: 3. Feb. 2021).
- Reißig, Rolf. 2015. Gesellschafts-Transformation. Eine theoretisch-konzeptionelle Fundierung, Erklärung und Deutung. In *Transformation im 21. Jahrhundert: Theorien, Geschichte, Fallstudien.*, 73–113. Berlin: trafo Wissenschaftsverlag.
- Schulz, Gabriele. 2020. Arbeitsmarkt Kultur: Ausbildung, Arbeitskräfte, Einkommen. In *Frauen und Männern im Kulturmarkt. Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage*. Berlin: Deutscher Kulturrat e.V.
- Schulz, Gabriele, und Olaf Zimmermann. 2020. 20 Fragen und Antworten zu Kulturberufen. In *Frauen und Männern im Kulturmarkt. Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage*. Berlin: Deutscher Kulturrat e.V.
- Statista. 2021. Corona-Krise – Branchen mit Umsatzrückgang 2020. *Statista*. [www.de.statista.com/statistik/daten/studie/1134714/umfrage/anteil-der-unternehmen-mit-umsatzrueckgang-wegen-corona-nach-branchen/](http://www.de.statista.com/statistik/daten/studie/1134714/umfrage/anteil-der-unternehmen-mit-umsatzrueckgang-wegen-corona-nach-branchen/) (Zugegriffen: 16. Apr. 2021).

- Stieber, Benno. 2020. »Wir wollen die Strukturen in Bewegung setzen«. *Die Tageszeitung: taz*, Dezember 19, 13 <https://taz.de/!5735713/> (Zugegriffen: 15. Feb. 2021).
- Sulmowski, Jędrzej, und Nikolaus Buschmann. 2018. Von »Verantwortung« zu »doing Verantwortung«. Subjektivierungstheoretische Aspekte nachhaltigkeitsbezogener Responsibilisierung. In *Reflexive Responsibilisierung. Verantwortung für nachhaltige Entwicklung, Sozialtheorie*, Hrsg. Anna Henkel, Nico Lüdtke, Nikolaus Buschmann und Lars Hochmann, 281–295. Bielefeld: transcript.
- Tagesschau. 2020. Corona-Krise: Kontaktsperrungen bleiben vorerst. *Tagesschau*. [www.tagesschau.de/inland/inland-coronavirus-beschaerankungen-103.html](http://www.tagesschau.de/inland/inland-coronavirus-beschaerankungen-103.html) (Zugegriffen: 31. Jan. 2021).
- Teece, David J., Gary Pisano, und Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18: 509–533.
- Zimmermann, Olaf. 2020. Einleitung: Dünnes Eis. In *Frauen und Männern im Kulturmarkt. Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage*. Berlin: Deutscher Kulturrat e.V.



**Gedruckt und im Open-Access veröffentlicht wurde diese Publikation durch Förderung der Dr. Hans Riegel-Stiftung.** Das vorliegende Buch dokumentiert die Ergebnisse des Projekts »Gelingensgeschichten«, das im SoSe 2020 und im WiSe 2020/21 an der Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung stattfand. Das Projekt entstand in einem Lehr-Innovationscluster, das gefördert wurde von der Andrea von Braun Stiftung, der Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU), der Stiftung Evidenz sowie der Stiftung Hübner und Kennedy. Das Projektteam dankt allen Förder\*innen.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons CC BY–NC–ND.  
Weitere Informationen finden Sie unter [www.creativecommons.org](http://www.creativecommons.org)

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

**Umschlag und Satz:** Charlottes Hammes, Trier, [www.charlottehammes.de](http://www.charlottehammes.de)

**Gutachten:** Lars Hochmann, Hamburg, [www.lars-hochmann.de](http://www.lars-hochmann.de)

Beide Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH  
[www.metropolis-verlag.de](http://www.metropolis-verlag.de)

Copyright: Metropolis-Verlag, Marburg 2021

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-7316-1471-5



**Stephanie Birkner**

Professorin und Botschafterin  
DIE WIRTSCHAFT VON MORGEN

»Das Buch mahnt und macht Mut zugleich. Aufschlussreich problematisieren die Autor\*innen das Aussitzen von Krisen und inspirieren: gerade dann können Unternehmungen eine zukunftsfähige Wirtschaft mitgestalten.«

**Maja Göpel**

Professorin und wissenschaftliche  
Direktorin des THE NEW INSTITUTE

»Heute stellt kaum jemand mehr ernsthaft die drohenden Krisen in Frage. Stattdessen wird bezweifelt, dass krisenvermeidende Strategien möglich sind. Dabei haben wir es noch nicht einmal wirklich versucht. Und genau deshalb braucht es dieses Buch.«

**Klima, Biodiversität, Demokratien:** Krisen, wohin der Blick fällt. Und jetzt: Corona. Was tun und was können Unternehmungen, die Krisen nicht aussitzen, sondern gestalten: die ihre Strategien und Geschäftsmodelle wie ihre Arbeits- und Geschäftsprozesse so reformulieren, dass sie zur Lösung dieser Krisen beitragen?

Der Band fragt mit dem Begriff der *dynamic capabilities* danach, wie ökonomische Organisationen die Corona-Krise wahrnehmen, deuten und verarbeiten. Anhand von sechs empirischen Studien diskutiert er die Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung für den jetzt notwendigen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft.

ISBN: 978-3-7316-1471-5

