

THEMENHEFT  
WIRKSAMKEIT

## MIT WIRKUNG

*Bündnisse und Projekte partizipativ  
und nachhaltig gestalten*

**KUNSTE  
ÖFFNEN  
WELTEN**



---

## BETEILIGUNG

Kirsten Witt: Partizipation als Prinzip Kultureller Bildung <b>iii</b>	7
<b>IM GESPRÄCH</b> Prof. Dr. Benedikt Sturzenhecker: Gemeinsam Stadt gestalten <b>iii</b>	12
<b>AUS DER PRAXIS</b> Stadtteil-Piloten in Frankfurt am Main <b>iii</b>	16
<b>MIT METHODE</b> Checkliste: Kulturprojekte mit Kinder- und Jugendbeteiligung <b>iii</b>	19
Viola Kelb: Sind Kooperationen auf Augenhöhe out? <b>i</b>	20
<b>IM GESPRÄCH</b> Christina Biundo: Auf Augenhöhe treffen <b>i</b>	24
<b>AUS DER PRAXIS</b> Kunst- und Kulturküche in Hamburg <b>i</b>	28
<b>MIT METHODE</b> Checkliste: Partnerschaftliche Zusammenarbeit der Bündnispartner <b>i</b>	31

---

## VERÄNDERUNG

Kerstin Hübner: Achtung – Wirkung! <b>iii</b>	33
<b>IM GESPRÄCH</b> Prof. Dr. Vanessa-Isabelle Reinwand-Weiss: Wirkungsforschung für ein besseres Gelingen Kultureller Bildung <b>iii</b>	38
<b>AUS DER PRAXIS</b> Kunst-Klub Ziepel <b>iii</b>	42
Brigitte Schorn: Organisationsentwicklung in Kooperationsprozessen <b>i</b>	46
<b>IM GESPRÄCH</b> Marcel Pouplier: Vernetzung und Nähe im Stadtteil <b>i</b>	50
<b>IM GESPRÄCH</b> Dr. Manfred Geserick: Neue Dimensionen für den Musikverein <b>i</b>	52
<b>IM GESPRÄCH</b> Beate Nelken: Verzahnung und Gratwanderung zwischen Kultur und Schule <b>i</b>	54
<b>MIT METHODE</b> Checkliste: Ist Ihre Organisation eine lernende Organisation? <b>i</b>	56

---

# NACHHALTIGKEIT

Kerstin Hübner und Friederike Zenk: Langfristig wirksam – Strategien zur Verstetigung von Projekt- und Kooperationswirkungen	59
<b>IM GESPRÄCH</b> Sandra Böttcher: Alle involvieren – einen Möglichkeitsraum schaffen <b>iii</b>	66
<b>AUS DER PRAXIS</b> Varieté and work in München <b>iii</b>	70
<b>IM GESPRÄCH</b> Bettina Kurz: Projekte transferieren und nachhaltig wirksam gestalten <b>i</b>	74
<b>IM GESPRÄCH</b> Kilian Schmuck: Realistische Finanzierungsstrategie für Nachhaltigkeit <b>i</b>	78
<b>MIT METHODE</b> Finanzierung mixen <b>i</b>	81
<b>AUS DER PRAXIS</b> RadialMusik in Berlin <b>i</b>	82
<b>SCHLUSSTAKT</b> Literatur, Links	86
<b>IMPRESSUM</b>	88

**iii** Fokus auf die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen  
**i** Fokus auf die Akteursebene der Bündnispartner

# Liebe Bündnispartner/-innen,

was eigentlich ist Erfolg? Bereits in der Förderrichtlinie des BMBF sind für „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ hohe Ansprüche formuliert. Die Förderrichtlinie verweist auf die Wirkungserwartungen an die Kulturelle Bildung. Sie fordert die lokale Ebene dazu auf, vor Ort stabile Netzwerke zu entwickeln, die langfristig benachteiligte Kinder und Jugendliche unterstützen. Damit benennt sie ein breites Spektrum von Zielen, die auf unterschiedlichen Ebenen angelegt sind und bei Erfüllung erfolgreiche Projekte verheißen sollen.

Um diesen Erwartung zu begegnen, bietet die BKJ mit ihrem Programm „Künste öffnen Welten“ den Bündnissen eine mittelfristige Perspektive von bis zu drei Jahren, um Kindern und Jugendlichen in bildungsbenachteiligenden Lebenslagen ästhetische Erfahrungen, künstlerische Prozesse und Kulturelle Bildung zu ermöglichen. Damit sind verschiedene Annahmen verbunden, z. B., dass es Zeit braucht, sozialräumliche Kooperationen zu entwickeln und zielgruppenorientierte Konzepte umzusetzen und zu etablieren bzw., dass es sinnvoll ist, längerfristige Gesamtkonzepte anzugehen und kontinuierlich mit den Zielgruppen zu arbeiten.

Dabei achtet die BKJ an erster Stelle immer darauf, was bei den Kindern und Jugendlichen „ankommt“ bzw. „hängen bleibt“. Aus dieser Perspektive schaut die BKJ darauf, was in welcher Form von den Trägern – als Einrichtungen, als Kooperationsteams, als Fachkräfte – erforderlich ist. Ob wir in kulturellen Bildungsprojekten und -bündnissen von Partizipation der Kinder und Jugendlichen oder von Beteiligungskultur in Bündnissen, von Bildungswirkungen oder Organisationsentwicklung, von Langfristigkeit oder

Nachhaltigkeit sprechen – immer fragen wir danach, was Gelingensbedingungen und Qualitätsmerkmale für die Praxis sind.

Beteiligung, Veränderung, Nachhaltigkeit – das sind die Stichworte, unter denen wir in unserem Themenheft die Dimensionen der Wirksamkeit vorstellen und diskutieren möchten – sowohl für Kinder und Jugendliche, als auch für die Institutionen und Bündnisse. Auf beide Perspektiven fokussieren wir einzeln in den verschiedenen Beiträgen. Markiert sind die Beiträge mit **iii** für die besondere Sicht auf die Kinder und Jugendlichen und mit **i** um das jeweilige Kapitelthema für die Akteursebene, also für die Ebene der Bündnispartner, zu umreißen.

Hierbei wird schon deutlich: Wirksamkeit hat ein komplexes Wesen. Wirksamkeit und die Wege zu ihr zu reflektieren bietet enorme Chancen für die eigene Arbeit.

Viel Spaß bei der Lektüre!



Kerstin Hübner und Friederike Zenk  
für das BKJ-Team „Künste öffnen Welten“

An abstract graphic consisting of several red lines. A thick red line runs vertically down the right side of the page. A thin red line starts from the top left and curves towards the right, meeting the thick line at a point. From this junction, another thin red line curves downwards and to the left. A third thin red line starts from the junction and curves downwards and to the right. The word "BETEILIGUNG" is centered horizontally and partially overlaps the thick red line on the right side.

**BETEILIGUNG**

# Partizipation als Prinzip Kultureller Bildung<sup>iii</sup>

VON KIRSTEN WITT

## Warum ist Partizipation in Theorie und Praxis Kultureller Bildung ein wichtiges Ziel?

Junge Menschen wollen über ihre Lebensrealität mitentscheiden, sie mitgestalten – und dies zu Recht. Partizipation ist ein Menschenrecht und eine zentrale Dimension des Wohlbefindens. Es gehört zur Basis unserer Demokratie und ist etwa in der UN-Kinderrechtskonvention, im Bürgerlichen Gesetzbuch, im Baugesetz, im Kinder- und Jugendhilfegesetz sowie in Ländergesetzen festgeschrieben. Die Erfahrung, dass die eigenen Ansichten wahrgenommen werden und Anliegen berücksichtigt werden, ist ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung des Selbstbewusstseins. Sie schafft die Grundlage, damit Kinder und Jugendliche lernen, Verantwortung für sich und ihre Mitmenschen zu übernehmen.

Partizipation ist eines der grundlegenden Prinzipien der Kulturellen Bildung – daran wie umfassend, ernsthaft und wirkungsvoll Partizipation darin verankert ist, bemessen wir ganz entscheidend die Qualität eines Projektes oder Angebotes. Künstlerische Arbeit und kulturelle Praxis sind Erprobungs- und Lernfelder, um zu erkennen, wie Prozesse und Produkte gestaltet werden und wie man darauf Einfluss nehmen kann. In der ästheti-

schen Praxis entdecken und entwickeln Kinder und Jugendliche ihre eigenen Potenziale zur Gestaltung. Gleichzeitig erfahren sie aber auch, dass Umstände, Materialien und Menschen durchaus Widerstände darstellen können. Konstruktive Strategien des Umgangs damit sind lebenswichtige Lebens- und Lernerfahrungen.

Eng verknüpft mit dem Prinzip der Partizipation in der Kulturellen Bildung ist das der Selbstwirksamkeit. Im Idealfall erleben junge Menschen in einem Kulturprojekt zunächst, dass ihre Meinung gefragt und wichtig ist. Im Verlauf des Projektes und mit seinem Ergebnis schließlich machen sie die Erfahrung, dass ihr Dazutun wirksam ist.

## Welche Facetten hat Partizipation in der Kulturellen Bildung?

Partizipation hat in der Praxis der Kulturellen Bildung stets einen Doppelcharakter von sozialer und politischer Partizipation. Beide Dimensionen stehen im Zusammenhang und bedingen sich gegenseitig. Die soziale Partizi-

## ÜBER DIE AUTORIN

KIRSTEN WITT ist Kulturwissenschaftlerin und Kulturpädagogin. Sie ist als Grundsatzreferentin und stellvertretende Geschäftsführerin der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) tätig und als solche Ansprechpartnerin für Querschnittsthemen der Kulturellen Bildung und Redakteurin des Magazins „Kulturelle Bildung“ der BKJ. Ehrenamtlich ist Kirsten Witt Vorsitzende des Kuratoriums des Fonds Soziokultur.

pation findet dabei in dem künstlerischen oder spielerischen Prozess statt. Die Teilnehmenden sind umfassend an der Konzeptionierung des Projektes beteiligt und bestimmen seinen Verlauf entscheidend mit. Dies kann bedeuten, dass sie ein bestimmtes Thema wählen oder dass sie (mit-)entscheiden, mit welchen Methoden sie vorgehen wollen, welche Experten/-innen mitwirken, wie die zeitliche Struktur sein, wo das Projekt stattfinden soll etc. Im künstlerischen Prozess selbst sind viele Entscheidungen zu treffen – auch hier gilt es einen Weg zu finden, der jede/-n angemessen beteiligt. Dies kann durchaus einen Balanceakt zwischen Beteiligungs- und künstlerischen Interessen bedeuten. Politische Partizipation mittels kultureller Bildungspraxis meint, dass Kinder und Jugendliche mithilfe künstlerischer Ausdrucksformen auf politische und gesellschaftliche Entscheidungsprozesse Einfluss nehmen – sei es in ihrem direkten Wohnumfeld oder auch auf einer abstrakteren politischen Ebene. Klassische Beispiele sind etwa städteplanerische Beteiligungsprozesse, die sich kultureller oder medialer Arbeitsformen

bedienen. Dazu gehören aber auch Projekte, die sich mit gesellschaftspolitischen Themen auseinandersetzen, wie Klimapolitik, Fairer Handel oder die Situation von Geflüchteten. Hier sind Kulturprojekte und künstlerische Ausdrucksformen Mittel, um sich öffentlich Gehör zu verschaffen.

Erwachsene haben die Möglichkeit, Beteiligung zu gewähren oder nicht. Partizipation zielt darauf ab, Entscheidungsräume für junge Menschen zu öffnen und damit vonseiten der Erwachsenen Macht abzugeben. Eine Verschiebung von Entscheidungsmacht zugunsten der Kinder und Jugendlichen ist ein wesentlicher Bestandteil von ernst gemeinter Partizipation. Daher ist Partizipation – auch im Feld der kulturellen Bildung zunächst ein politisches Thema und erst in zweiter Hinsicht ein pädagogisches. Um Überfrachtung und Überforderung kultureller Bildung zu vermeiden, müssen wir festhalten, dass politische Partizipation nicht mit pädagogischen, sondern mit politischen Mitteln durchzusetzen ist.

### **Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Partizipationsanspruch in der kulturellen Bildungspraxis?**

Gelingende Partizipation erfordert Kompetenzen: Künstler/-innen, Kulturpädagogen/-innen und andere Fachkräfte und Experten/-innen sollten über die nötigen personalen, methodischen, kommunikativen, organisatorischen und sachbezogenen Kompetenzen für die Gestaltung von partizipativer Praxis verfügen. Dafür ist es nötig, sich mit der eigenen Rolle

An abstract graphic consisting of several thick red lines that intersect and loop across the top half of the page. One line starts from the left, loops around, and then extends towards the right. Another line starts from the top left, loops down, and then extends towards the right. A third line starts from the top left, loops down, and then extends towards the right. The lines are dynamic and fluid, creating a sense of movement and connection.

im Partizipationsgeschehen auseinanderzusetzen, eine partizipationsfördernde Haltung zu entwickeln und entsprechende Methoden zu kennen.

Es gibt Stolperfallen: Partizipation kann als Strategie des Machterhalts gebraucht und in ihr Gegenteil verkehrt werden. Es gibt sogenannte „Beteiligungsprozesse“, die sich bei näherem Hinsehen als symbolische Beteiligung entlarven. Hier wird Beteiligung vorgegaukelt, während die wichtigen Entscheidungen von Erwachsenen getroffen werden. Die Tatsache, dass in Kulturprojekten auch Kinder- und Jugendliche, die in benachteiligten Lebenssituationen aufwachsen, umfassende Mitgestaltungsmöglichkeiten erfahren und sicherlich auch als Persönlichkeiten daran wachsen, darf nicht dazu verleiten, die Wirkmächtigkeit sozialer Ungleichheiten zu verkennen. Sie lassen sich allein mit kulturellen Mitteln nicht auflösen. In einem Theater-

projekt Selbstwirksamkeit zu erleben, kann Kraft geben, um eine herausfordernde biografische Situation erfolgreich zu meistern. Es kann sich aber auch ein immenses Spannungsfeld daraus ergeben.

Woran aber erkennt man ernstgemeinte Partizipationspraxis, was sind Qualitätskriterien? Zunächst daran, dass die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen gewünscht und aktiv unterstützt wird. Die Ziele des gemeinsamen Agierens in dem Kulturprojekt sind transparent, nachvollziehbar und lassen Raum für ausreichende Offenheit im Beteiligungsprozess. Entscheidend ist, dass die Kinder und Jugendlichen Klarheit erhalten über die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Einflussnahme und darüber, wie Entscheidungsträger/-innen deren Rolle sehen: etwa als Ideengebende, Interessenvertreter/-innen oder Mitbestimmende. Deshalb braucht es eine für alle verständliche Kommunikation, die

## GLOSSAR

**Beteiligung [Be|teil|igung, die]**

Die Begriffe Partizipation, Teilhabe und Beteiligung werden häufig synonym verwendet, z. B. im Fall von Bürger/-innen-Beteiligung. Beteiligung kann dabei aber von einer Teilnahme (im Sinne von Anwesenheit) bis hin zur aktiven Mitwirkung (Sicheinbringen) reichen.

**Partizipation [Par|tizip|ation, die]**

Partizipation (lat.) beschreibt die aktive Beteiligung an Aktivitäten und Entscheidungsprozessen in einer Gruppe oder Organisation durch das Einbringen und Aushandeln von Interessen.

Klassischerweise wird der Begriff in politischen Kontexten genutzt und meint die Beteiligung von Bürger/-innen an politischen Angelegenheiten (z. B. Wahlbeteiligung, Bürgerentscheide, politisches Engagement). Partizipation wird aber auch in anderen (sozialen und kulturellen) Bereichen thematisiert, z. B. im Zusammenhang mit Ehrenamt, der Nutzung und Mitgestaltung kultureller und künstlerischer Angebote oder einer gemeinschaftlichen Gestaltung des Sozialraums. In der Wirtschaft gilt Partizipation als ein Führungsinstrument, welches durch die Schaffung von Mitbestimmungsmöglichkeiten die Mitarbeiter/-innen-Zufriedenheit und die Produktivität eines Unternehmens steigern soll.

Partizipation dient zum einen der Interessendurchsetzung bzw. der Einflussnahme auf Entscheidungen (= instrumentelles Verständnis). Zum anderen (= normatives Verständnis) gilt der Akt des Partizipierens an sich als Wert für das Subjekt, denn er bietet Möglichkeiten der Selbstverwirklichung in einem sozialen Gefüge.

**Teilhabe**

Teilhabe als gesellschaftliche Beteiligung umfasst die politische, kulturelle, soziale und ökonomische Ebene. Auf umfassende gesellschaftliche Teilhabe hat jeder Mensch laut der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte ein Recht. Nichtteilhabe ist nicht per se mit sozialer Ausgrenzung gleichzusetzen, sondern kann auch Ausdruck einer Vielfalt an Lebensweisen sein. Werden Teilhabemöglichkeiten aber aufgrund äußerer (politischer, kultureller, finanzieller oder sozialer) Faktoren eingeschränkt, ist gesellschaftliches Eingreifen erforderlich, um allen Menschen selbstbestimmte Teilhabe zu ermöglichen.

zwischen den Beteiligten gleichberechtigt gestaltet ist. Schließlich zeigt sich gelingende Partizipation daran, dass die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen spürbare Wirkung hat – auf den Verlauf des gemeinsamen Projektes oder eben im öffentlichen, politischen Raum. Deshalb ist eine zeitnahe und spürbare Veränderung ein Qualitätsmerkmal.

Partizipation braucht Ressourcen. Damit kulturelle Bildungspraxis umfassend partizipativ sein kann, werden ausreichende Personal-, Sach- und Finanzressourcen benötigt. Es dauert eben länger und ist aufwendiger, wenn zunächst ein Prozess des Empowerments nötig ist, wenn Entscheidungen von Vielen gemeinsam getroffen werden sollen und wenn wir alle mitnehmen wollen.

Und schließlich: Partizipation ist freiwillig. Es gibt das Recht auf Beteiligung, nicht jedoch die Pflicht dazu. Es gibt vielmehr ein Recht auf Nicht-Beteiligung, das Recht nicht partizipieren zu wollen. Partizipation hat also auch dann mit Selbstbestimmung zu tun, wenn es darum geht, sich einer Mitwirkung zu verweigern. Abgrenzung von Gesellschaft und ihren Prozessen und Spielregeln, ihre kritische Infragestellung, ist für Identitätsentwicklung unverzichtbar und ein wesentliches Merkmal des Aufwachsens.

BETEILIGUNG

IM GESPRÄCH

# Gemeinsam Stadt gestalten<sup>iii</sup>

MIT BENEDIKT STURZENHECKER

PROF. DR. PHIL., DIPL. PÄD. BENEDIKT STURZENHECKER lehrt Sozialpädagogik und außerschulische Bildung an der Universität Hamburg, Fakultät für Erziehungswissenschaft. Seine Arbeitsschwerpunkte sind offene Kinder- und Jugendarbeit, Jugendverbandsarbeit, Demokratiebildung in Kindertageseinrichtungen und Jugendarbeit, ästhetische Bildung in der Jugendarbeit, Kooperation Jugendarbeit und Schule.

## Was bedeutet Sozialraum, Kultur und Partizipation und wie muss man die drei Dinge zusammendenken, um gute Kulturelle Bildung zu machen?

Einerseits ist das soziale Handeln der Menschen in ihren Sozialräumen – dort wo sie hauptsächlich wohnen und leben – durch die unterschiedlichen lokalen Teilkulturen geprägt. Und wenn Bildung darin besteht, sich die Welt reflexiv anzueignen und produktiv zu verändern, dann berührt das ganz schnell auch die Frage um Partizipation, im Sinne demokratischer Teilnahme an der Gesellschaft. Denn man bildet sich immer auch durch und mit den Anderen. Kulturelle Bildung in Sozialräumen wäre dann die aktive Aneignung der kulturellen Lebensweisen vor Ort. In diesem Fall hat Kulturelle Bildung auch immer das Potenzial zum Übergang zum Demokratischen, weil damit die Frage entsteht: Wie leben wir hier in der Polis, der Stadt – da kommt der Begriff Politik her – in unserem Stadtteil eigentlich zusammen? Kulturelle Bildung, als gestaltete und gestaltende Aneignung der lokalen Lebensweisen wird dann politisch. Das ist der Zusammenhang: Durch Kulturelle Bildung gemeinsam die Stadt gestalten wollen.

## Was ist das Potenzial Kultureller Bildung, wenn sie partizipativ gestaltet wird?

Ich finde, dass Kinder und Jugendliche Teile des Sozialraums sind, weil sie in ihm handeln – sie sind beTEILigt. Und sie haben in ihren Teilkulturen unterschiedliche Arten zu handeln, Räume damit herzustellen und sie sich anzueignen. Kulturelle Bildung hat die Chance sie dabei zu unterstützen, weil sie durch ihre Gestaltungsangebote die Möglichkeit schafft, eigene Handlungen und Themen bewusst zu

formen. Durch die mediale Gestaltung steht dieses Produkt dann vor einem und in ihm kann man sich spiegeln: Selbstreflexion entsteht. Zudem ist mit solchen Gestaltungen auch ein Ausdruck nach außen verbunden. Mit Hilfe von kulturellen Produkten können Kinder und Jugendliche anderen vermitteln: Das sind wir, das tun wir, so sehen wir unseren Stadtteil, so sehen wir die Konflikte, das ist unsere Position. So kann man mit Hilfe des ästhetisch gestalteten Ausdrucks kommunizieren. Man lernt sich selber besser kennen und kommt darüber mit anderen in Kontakt und ins Gespräch. Das ist dann immer eine öffentliche und politische Aktivität.

**Der Sozialraum wird im umgangssprachlichen Gebrauch oft mit Bildungsbenachteiligung gleichgesetzt. Wie können Akteure in der Kultur- und Jugendarbeit den Sozialraum vor solchen Zuschreibungen schützen?**

Kulturelle Bildung ist ja keine problemorientierte soziale Arbeit, sondern kann Kinder und Jugendliche immer fragen, wie ist denn eure Lebensweise, wie ist euer kultureller Selbstausdruck? Stellt es doch mal dar! Macht es sichtbar und erkennbar! Über diesen Ausdruck kann Kulturelle Bildung auch Konfliktprozesse einleiten, die demokratisch partizipatives Handeln wären. So entsteht dann ästhetisch-politische Bildung.

**Wann funktioniert das?**

Ich glaube, es funktioniert immer, wenn aufgenommen wird, wie Kinder und Jugendliche wirklich die Welt sehen und das anderen gegenüber gestaltet ausdrücken können.

**Es hört sich so an, als ob Akteure, die mit Kindern und Jugendlichen in Kontakt sind, Projekte aus den Gruppen heraus generieren müssen, um gute Projekte machen zu können.**

Genau! Ich finde es schön, wenn jemand sagt, wir machen Theater oder im Museum einen Malkurs. Nur unter der Frage der demokratischen Partizipation bleiben diese Angebote schwach und negieren vor allem auch die Potenziale die spezifisch eigenen Inhalte und Ausdrucksweisen von Kindern und Jugendlichen aufzugreifen.

### Ist es dann auch problematisch, wenn die Bündnispartner vor Beginn eines Projekts schon feststehen?

Jein. Ich finde es richtig, wenn man in einem Stadtteil arbeitet, dass man die anderen Organisationen kennt und sich zusammentut. Es öffnet den Blick: Wir sind hier nicht auf einer Insel! Wir sind gemeinsam von Dingen, die im Stadtteil passieren, betroffen. Wir erzeugen den sozialen Raum hier zusammen. Da ist ein Potenzial für eine gegenseitige Öffnung. Man muss dann mit den Differenzen und unterschiedlichen Perspektiven umgehen. Das macht es interessant und schwierig für die verschiedenen Partner. Letztendlich kommt es aber darauf an, welche Gegenüber und Partner auf Grund der besonderen Inhalte und Ausdrucksweisen der Kinder und Jugendlichen selbst einbezogen werden müssten.



Das aktuelle Buch: Sturzenhecker, Benedikt; Schwerthelm, Moritz (2015): Gesellschaftliches Engagement von Benachteiligten fördern. Methodische Anregungen und Praxisbeispiele für die Offene Kinder- und Jugendarbeit. Gütersloh.

Benedikt Sturzenhecker schreibt über „Sozialräumliche Aneignung als ästhetische Selbstbildung“:  
<http://www.kubi-online.de/artikel/sozialraeumliche-aneignung-aesthetische-selbstbildung>

Benedikt Sturzenhecker und Christoph Riemer schreiben zu „Playing Arts – Impulse ästhetischer Bildung für die Jugendarbeit“: [http://www.playing-arts.de/index.php?subcontent\\_id=7](http://www.playing-arts.de/index.php?subcontent_id=7)

Veröffentlichungen des Instituts für Partizipation und Bildung:  
<http://partizipation-und-bildung.de/jugendarbeit/veroeffentlichungen>

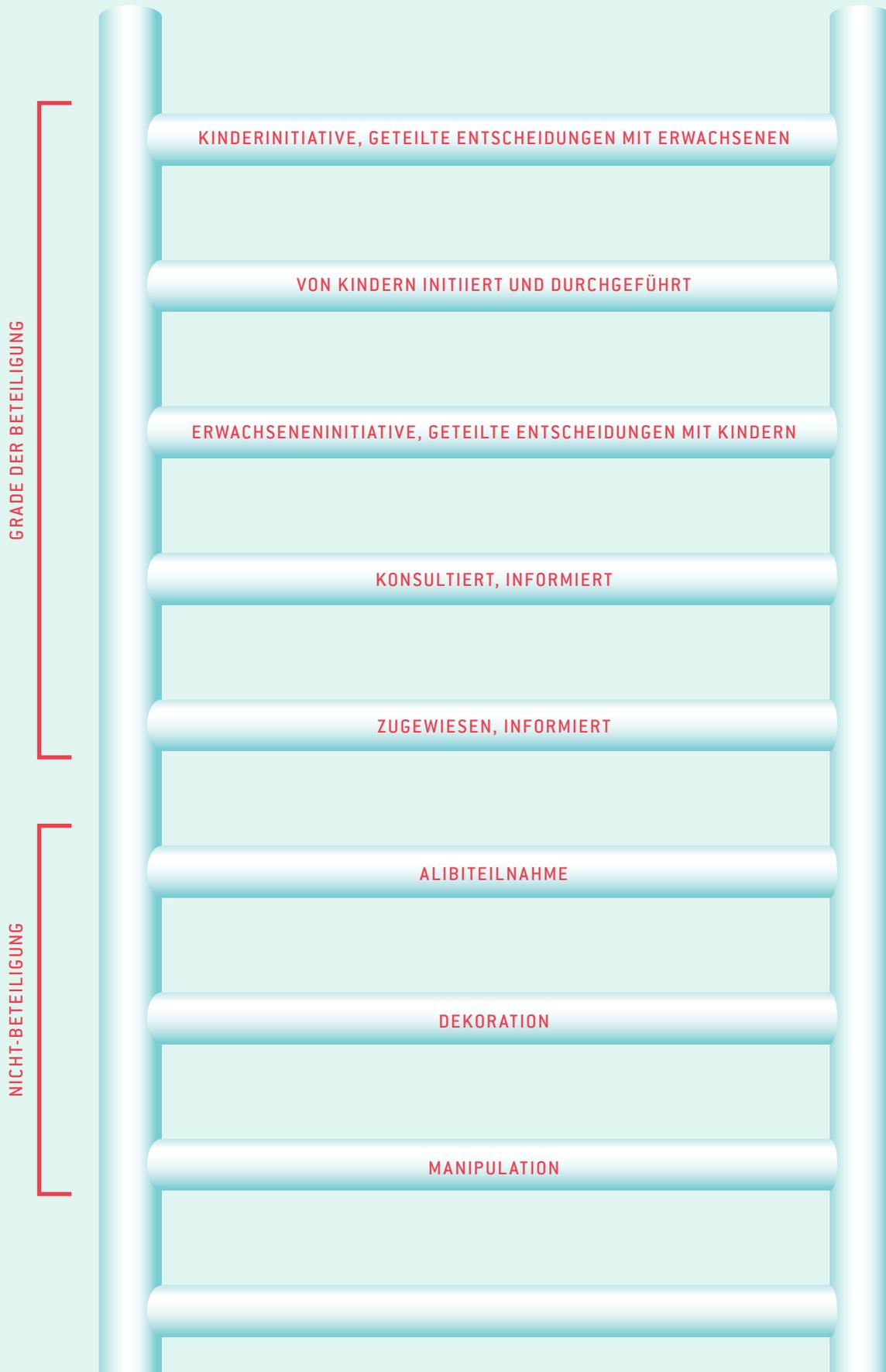


Benedikt Sturzenhecker zum Unterschied von Bildung und Ausbildung:  
<http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/?p=2909>

Benedikt Sturzenhecker berichtet von einem Beispiel gelungener Beteiligung in einem Projekt der Kulturellen Bildung: <http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/?p=2911>

## STUFEN DER PARTIZIPATION

nach Hart/Roger





AUS DER PRAXIS

## Den Stadtteil erobern<sup>iii</sup>

Projekttitle: **Stadtteil-Piloten**  
 Antragsteller: **Nachbarschaftsbüro  
Preungesheim der Diakonie Frankfurt**  
 Projektort: **Frankfurt am Main**  
 Bündnispartner: **Carlo-Mierendoff-Schule,  
Kubi e.V.**

Der Startschuss dieses Projekts war ein Konflikt im Viertel. Durch das Entstehen eines neuen Wohnviertels wurde der Haupteingang der alten Schule in Richtung dieses neuen Viertels verlegt. Sogar die Adresse wurde geändert. Das ärgerte die Kinder und Jugendlichen aus der alten Siedlung. Angela Freiberg, die Projektleiterin, beschreibt es so: „Das hat ihnen das Gefühl gegeben, sie würden benachteiligt. Man würde ihnen ihre Schule wegnehmen. Das hat sich in den Ferien entladen. Da haben sich Jugendliche zusammengesetzt und massive Brandstiftung gemacht und eine ganze Fensterfront eingehauen.“

Dieses Ereignis war der Anstoß für eine Initiative durch Angela Freiberg. Gleichzeitig war es auch ihr Arbeitsbeginn als Quartiersmanagerin. Ihre erste Handlung war es also bei einem Runden-Tisch in der Schule, bei dem der Konflikt Schwerpunktthema war, die Jugendkultur-Projektreihe als einen gemeinsamen Lösungsansatz vorzuschlagen. Beteiligt waren sowohl die Schüler/-innen, wie auch viele Vereine und Institutionen, die in dem Frankfurter Stadtteil Preungesheim wirken. An diesem Runden Tisch kam Angela Freiberg die Idee für das Projekt „Stadtteil-Piloten“. „Wir wollten vielen Jugendlichen das Handwerkszeug geben, ihren Stadtteil zu gestalten“, beschreibt sie heute das Ziel des Vorhabens.

Vor dem Projektantrag setzte sie sich mit interessierten Jugendlichen, den Bündnispartnern und Mitarbeitern/-innen aus dem Jugendzentrum zusammen. Gemeinsam haben sie überlegt, wie die Auseinandersetzung mit dem Stadtteil aussehen könnte. Das Projekt besteht nun aus vielen kleineren Projekten, wie zum Beispiel der Entwicklung eines Stadtteillogos, einer Stadtteilkarte für Mädchen, dem Gestalten einer Facebookseite für Aktionen im Viertel und einem Architekturangebot. Letztere Idee kam von den Schüler/-innen: „Es ging um die Neugestaltung des Schuleinganges zur alten Siedlung hin. Der war temporär geschlossen und sollte bebaut werden. Da haben wir gesagt, dass die Schüler doch selber sagen sollen, was sie dort haben wollen, sodass es wieder ein attraktiver Eingang wird.“

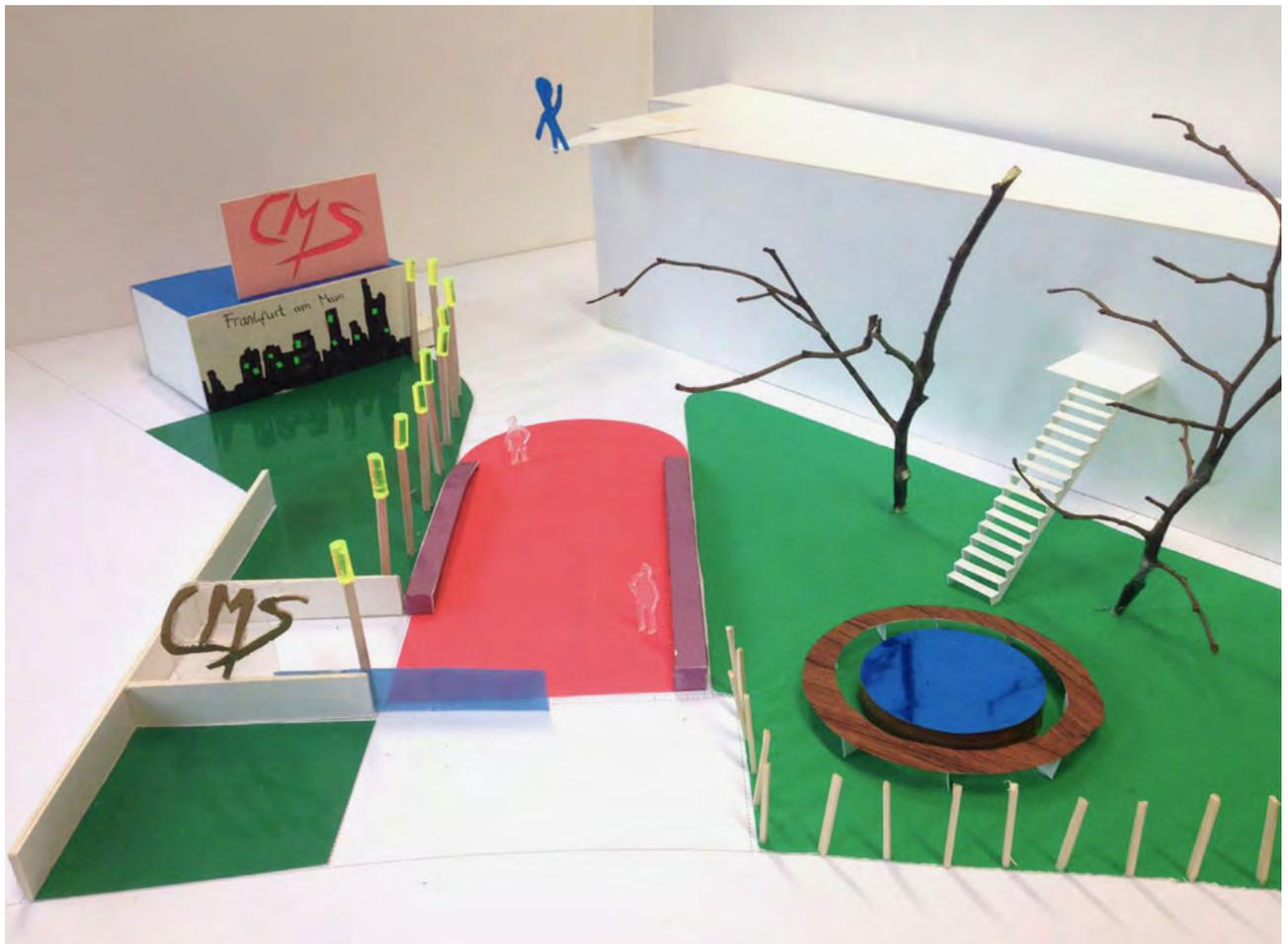
So entstanden eine Reihe an Schnupperkursen und Workshops, die das Viertel verändert haben. Mindestens 100 Jugendliche haben daran teilgenommen, schätzt Angela Freiberg. Die Zahl konnte sie nur erreichen, weil sie weiß, dass „alles was ich aufsetze, nicht funktioniert. Alles, an dem die Jugendlichen selber beteiligt sind, funktioniert.“ Sie sieht sich als Versorgerin: „Ich versuche ihre Träume und Wünsche umzusetzen.“ Angela Freiberg wird vor allem in der Organisation und bei Konflikten gebraucht, denn „bei kreativen Prozessen kommt so einiges hoch“.

Durch das Projekt ist im Quartier viel bewegt worden. Die Bündnispartner und andere Vereine und Einrichtungen im Stadtteil haben gelernt, wie man trotz unterschiedlicher verwalterischer Einheiten Projekte zusammen



umsetzen kann. „Die Einbindung der Jugendlichen in die Stadtteilarbeit und -entwicklung ist hingegen ein sehr langsamer Prozess,“ stellt Angela Freiberg fest. Aber die Jugendlichen sind sichtbarer geworden und nehmen sich vor allem selber besser in ihrem Sozialraum wahr. Wichtig dabei war die Resonanz der Projekte in der Presse und Öffentlichkeit. Bei den Projektpräsentationen trafen die Jugendlichen auch mit der örtlichen Politik zusammen. „Und jetzt kennt man den Herrn Lange vom Ortsbeirat und kann ihn auf dem

Wochenmarkt direkt ansprechen. Es sind durch die Projekte persönliche, kurze Wege geschaffen worden“, freut sich Angela Freiberg. Das sei Grundlage für eine nachhaltige Struktur und auf dieser ließen sich viele neue Projekte denken und umsetzen. „Kinder und Jugendliche können so ihre Ideen loswerden und dann können wir Erwachsenen mit etwas mehr Kontinuität das Ganze umsetzen. Und das setzt Energien frei. Für alle“, fasst die Projektleiterin zusammen.



# Kulturprojekte mit Kinder- und Jugendbeteiligung<sup>iii</sup>

Inwieweit ermöglicht und fördert ein Kulturprojekt Kinder- und Jugendbeteiligung? (ausgewählte Aspekte)

## Checkliste

Das Projekt wird/wurde von den Kindern und Jugendlichen selbst initiiert.

Trifft gar nicht zu  
Trifft eher nicht zu  
Trifft eher zu  
Trifft voll und ganz zu

Die Kinder/Jugendlichen (oder einzelne Vertreter/-innen) werden/wurden bereits in der Planungsphase aktiv in die Gestaltung eingebunden.

Kinder und Jugendliche bestimmen Inhalte und Methoden (mit).

Der Arbeitsprozess ist offen für Veränderungen, Umwege und „Fehler“ und reflektiert diese mit Kindern/Jugendlichen.

Ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Erwachsenen und Kindern/Jugendlichen ist ein Grundprinzip der Arbeit im Angebot.

Die Kinder und Jugendlichen werden durch das Projekt in die Lage versetzt, ihre Belange eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten.

Das Projekt zielt darauf ab, Kinder und Jugendliche aktiv in Willensbildungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einzubinden.

Es werden entsprechende Methoden angewandt, die Willensbildungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse unterstützen und reflektieren.

Ein Ziel des Angebotes ist es, Kindern/Jugendlichen langfristig eigene institutionalisierte Mitbestimmungsmöglichkeiten zu eröffnen (in den Einrichtungen selbst bis hin zur Kommune).

# Sind Kooperationen auf Augenhöhe out?<sup>1</sup>

VON VIOLA KELB

*Bündniszusammenarbeit im Kontext von Beteiligung und Ressourceneinsatz*

## ÜBER DIE AUTORIN

VIOLA KELB ist seit 2015 als Studienleiterin an der Akademie Remscheid tätig. Zwei Jahre lang leitete sie vorher bereits den „Qualitätsverbund Kultur macht stark“<sup>1</sup> an der Akademie. Zuvor war sie im Geschäftsbereich „Kultur macht Schule“ der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) in Remscheid als dessen Leiterin tätig und damit zuständig für den „Wettbewerb MIXED UP“ und die „Fachstelle Kultur macht Schule“. Viola Kelb ist studierte Erziehungswissenschaftlerin und Sozialpädagogin. Sie leitete im Anschluss an ihr Studium ein Spielmobil und war mehrere Jahre in der offenen Jugendkulturarbeit tätig.

„Auf Augenhöhe kooperieren“ wurde in den vergangenen Jahren allzu häufig gefordert, wenn es um die Zusammenarbeit verschiedener Bildungspartner ging. Im Kontext von Ganztags-schulkooperationen galt die „gleiche Augenhöhe“ als grundlegende Bedingung für ein sinnvolles Zusammenwirken von Bildungspartnern. Insbesondere Schule und Jugendhilfe sollten endlich gleichberechtigt zusammenarbeiten, so die Forde-

rung auf außerschulischer Seite. Wo die einen die historische Chance für die außerschuli-

sche Jugendbildung sahen, sich als gleichberechtigter Bildungsakteur zu positionieren, verwarfen die anderen diesen Anspruch als unrealistisch angesichts des dominanten staatlichen Schulsystems. Was aber einst Sinnbild für eine Neujustierung der Jugendbildung war, scheint heute zur Floskel verkommen.

Über die notwendigen Rahmenbedingungen für eine gelingende Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen und Organisationen ist viel geschrieben worden. Das „Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen“<sup>2</sup> der BKJ gliedert diese Bedingungen in Qualitätsbereiche organisatorischer und infrastruktureller sowie konzeptionell-fachlicher Art. Dass die Hardware stimmen muss, liegt auf der Hand. Ein Kooperations-team, das Kindern und Jugendlichen gute Angebote

bieten will, braucht ausreichende Ressourcen: Räume, Personal, Zeitfenster, Material und Finanzen. Auf der inhaltlichen Ebene brauchen Kooperationsteams gute Konzepte, fachliches Know-how, funktionierende Organisations- und Kommunikationsabläufe. Formiert sich ein Team aus unterschiedlichen Partnern, um gemeinsam ein pädagogisches Angebot zu unterbreiten, stellt sich zwangsläufig die Frage: Wer steuert was bei? Beteiligt sich jeder Partner gleichberechtigt an allen Entscheidungen und Prozessen, von der Konzeption über die Organisation bis hin zur pädagogisch-fachlichen Umsetzung des Projekts?

Jeder Akteur eines Kooperationssystems, das sich aus unterschiedlichen Professionen und Organisationen zusammensetzt, wird automatisch unterschiedliche Rollen und Aufgaben besetzen. So übernimmt in den Bündnissen für Bildung jeweils einer der mindestens drei Kooperationspartner die Rolle des „Antragstellers“. Dieser beantragt und verwaltet das Fördergeld mit den damit verbundenen Risiken, was das Augenhöhenprinzip auch in diesem Zusammenhang obsolet erscheinen lässt. In den meisten Fällen laufen die Fäden des Bündnisses bei diesem Antragsteller zusammen, er übernimmt eine koordinierende, wenn nicht sogar eine leitende Rolle im Kooperationsteam. Möglicherweise hatte dieser Antragsteller zunächst eine Projektidee, für die er dann weitere Partner im Sozialraum gewonnen hat: Das Jugendzentrum hat Zugänge zu den gewünschten Zielgruppen, die Künstlerin sorgt für die ästheti-

sche Qualität. Die Rollenzuteilung hat also bereits im Vorfeld stattgefunden.

Teams funktionieren immer dann gut, wenn die Rollen der einzelnen Mitglieder sich besonders gut ergänzen. Auf dieses Prinzip setzen auch die Bündnisse für Bildung. Auch wenn sich nicht jeder Partner bzw. jede Organisation an allen Bereichen der Kooperation gleichermaßen beteiligt. Vielfach wird dies aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen und Profile gar nicht möglich sein und ob es immer sinnvoll ist, muss auch geprüft werden. Zudem gibt das Bündnisstruktur aus einem Antragsteller und mindestens zwei weiteren Partnern, welches durch das Förderprogramm „Kultur macht stark“ vorgegeben ist, vor allem kleineren Bildungsträgern die Möglichkeit, sich mit besser aufgestellten Partnern zusammen zu schließen. Dadurch können sie sich an Projekten beteiligen, die sie ohne die durch die Kooperation entstandene Ressourcenerweiterung nicht hätten umsetzen können. Kleinere Träger und Einrichtungen mit wenig infrastrukturellen Kapazitäten wie sie, sehen sich aufgrund der aufwendigen Antrags- und Nachweisverfahren in „Kultur macht stark“ oft nicht in der Lage selbst ein Bildungsbündnis zu gründen. Als Bündnispartner eines größeren Trägers jedoch, können sie mit entsprechender Unterstützung wichtige Ressourcen, wie z. B. den Kontakt zu bestimmten Zielgruppen, in die Projekte einbringen.

Ein „alles auf Augenhöhe-Szenario“ im Sinne von gleicher Aufgaben- und Ressourcenverteilung

ist für die meisten Kooperationen also weder realistisch noch notwendig. Die Frage nach der gleichberechtigten Beteiligung der Bündnispartner stellt sich stattdessen eher auf der konzeptionell-fachlichen Ebene. Hier hat sich das Augenhöhen-Prinzip vielfach als Qualitätsmotor bewährt. Ein von den Zielen über die Inhalte bis hin zur methodischen Umsetzung gemeinschaftlich geplantes und damit miteinander verantwortetes Kooperationsprojekt bringt die unterschiedlichen Professionalitäten zum Tragen. An dieser Stelle setzt auch das Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen an: Die Ziele und Inhalte werden von den Kooperationspartnern im dialogischen Verfahren dokumentiert und bewertet. Es gibt aber auch andere (weiche) Indikatoren für eine gelingende Beteiligungskultur: Wird die Stimme der einzelnen Partner in Entscheidungen berücksichtigt – auch im Sinne eines Minderheitenvotums –, sind die Partner offen für gegenseitige Kritik und führt diese zu Weiterentwicklungen, öffnen sie sich den Argumenten und Vorstellungen der jeweils anderen Seite etc.?

Der Grad der gleichberechtigten Beteiligung am Bündnisprojekt sollte sich also nicht in erster Linie am Ressourceneinsatz der Partner bemessen. Viel wichtiger ist, dass alle Bündnisakteure die Konzeption und Umsetzung des Projektes inhaltlich mittragen und

gestalten. Dies setzt kommunikative Prozesse, wie regelmäßige Besprechungen und ein transparentes Projektdesign, voraus. Kommunikation erweist sich also einmal mehr als maßgebliche Gelingensbedingung für Bildungsbündnisse. Und diese sollte tatsächlich auf Augenhöhe stattfinden.

**1** Der „Qualitätsverbund Kultur macht stark“ leistet die fachpädagogische Begleitung des Förderprogramms „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

[www.qualitaetsverbund-kultur-macht-stark.de](http://www.qualitaetsverbund-kultur-macht-stark.de)

**2** Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2007): Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen „Kultur macht Schule“.

Als Download: [http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/kultur\\_macht\\_schule/documents/KMS\\_Fachstelle/PDF/QMI\\_12\\_07\\_2007.pdf](http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KMS_Fachstelle/PDF/QMI_12_07_2007.pdf) (letzter Zugriff am 08. Juni 2015)



IM GESPRÄCH

# Auf Augenhöhe treffen<sup>1</sup>

MIT CHRISTINA BIUNDO

CHRISTINA BIUNDO studierte Kunstgeschichte in Trier, Perugia und Berlin. Sie ist freie Kunstkuratorin und -vermittlerin. Außerdem ist sie die Erfinderin und Projektleiterin der Kunstfahre-Agentur für Kulturelle Bildung. Sie hat Lehraufträge zum Thema Kunstvermittlung und Kulturelle Bildung in Trier und Berlin. Christina Biundo begleitet das Programm Kultur.Forscher der DKJS in Rheinland-Pfalz, sie ist Fachbeauftragte für den „Kompetenznachweis Kultur“ und Jurymitglied des Landesprogramms „Jedem Kind seine Kunst“. Sie engagiert sich im Kunstverein Trier Junge Kunst als Kuratorin.

## Sie sind Bündnispraktikerin und Bündnisvermittlerin eine wahre Bündnisexpertin! Was braucht es, um Kunstschaaffende und Schulen zusammenzubringen?

Die größte Voraussetzung ist die Kenntnis der einzelnen Felder. Ich lebe seit 20 Jahren in Trier, bin Kunsthistorikerin und ich habe Kinder, dadurch bin ich auch in die Schulszene gekommen. So habe ich langsam gelernt beide Sprachen zu sprechen, die sehr unterschiedlich sind. Wenn man nämlich auf der einen Seite von freier Arbeit und auf der anderen Seite von gebundenem Schulalltag spricht, dann kommt man da möglicherweise schon in Konflikte. Mein Vorteil bei der Zusammenstellung von Bündnissen ist, dass ich mit beiden Partnern „sprechen“ kann. Ich spreche beide Sprachen und kenne die Türöffner und erfahre so leicht etwas über die wirklichen Bedürfnisse in Bezug auf künstlerische Prozesse. Erst dann mache ich mir Gedanken über eine mögliche Konzeption und spreche mit den einzelnen Partnern darüber. Wenn die Bündnispartner sich zum ersten Mal treffen, ist eine Vorarbeit geleistet und sie können sich auf Augenhöhe treffen und müssen nicht mehr um ihre Position ringen, sondern können direkt gleichberechtigt inhaltlich arbeiten.

## Sie sprechen von Augenhöhe. Ist das eine Grundvoraussetzung, dass das Bündnis funktioniert?

Ich finde schon, dass man, wenn man in Bündnissen, die aus verschiedenen Feldern kommen, arbeitet, sich und die Kompetenzen gegenseitig anerkennen muss. Das ist Professionshygiene. Es ist immer gut, wenn man bei sich in der eigenen Profession bleiben kann.

Die Augenhöhe ist tatsächlich wichtig für das Verhältnis der Partner untereinander, denn wenn sich jemand schon im Gespräch untergebutert fühlt, dann entsteht auch eine Reaktanz in dem Tun. Aber ich glaube neben der Augenhöhe sind die anerkennende Haltung dem Fremden

gegenüber und der Wunsch nach Veränderung Grundvoraussetzungen, damit lokale Bündnisse auch mit vielen Partnern funktionieren. Und eine Neugierde, was jemand von außen Bereicherndes einbringen kann.

**Was sind – aus Ihrer Erfahrung – wichtige Fragen, die man sich stellen sollte, bevor man ein Bündnis eingeht?**

Die wichtigsten Fragen sind erst einmal die Fragen nach der Motivation und der Bedürftigkeit der einzelnen Systeme, finde ich. Und dann – ich komme aus der Kunstgeschichte – nehme ich Räume an, wie sie sind und gestalte sie. Das ist eine Grundvoraussetzung für mich. Ich kann nicht fragen, welchen Raum hätte ich denn am liebsten, sondern welcher Raum steht mir zur Verfügung. Und wenn ich diese Frage geklärt habe, welcher Raum oder Freiraum zur Verfügung steht, dann fange ich an den Freiraum zu gestalten. Das klingt jetzt vielleicht so, als sei das kein großer Unterschied. Aber das ist es.

**Was machen Bündnisse, die nicht auf Ihre Erfahrung und Ihr Wissen zurückgreifen können?**

Meiner Meinung nach ist es in so einer Zusammenstellung von Bündnissen wichtig, dass jeder dieser Bündnispartner für sich weiß und entscheidet, was er für ein Bedürfnis hat und was er leisten kann. Diese Fragen für sich selbst erst mal klären und aus einer solchen geklärten Situation dann zusammenkommen. Sonst wird einer zum Bestimmer. Das passiert aber nicht, wenn alle Partner vorher angehalten sind, sich über die eigenen Wünsche und Möglichkeiten bewusst zu werden. Nach einer solchen Analyse ist ihnen meistens klar, was sie gerne machen würden. Das Modulieren von dem, was man selbst entwickelt hat, das geht dann in die Gruppe, aber dann ist man in der Gruppe schon mal auf dem Stand und muss nicht noch für sich selbst verhandeln, was man als

aktiver Bestandteil in dieser Gruppe gerne hätte. Also eine Klärung der Bedürfnisse, Möglichkeiten und Fähigkeiten im Vorfeld ist essentiell.

Also gar nicht nur die Frage, was die Partner für das Projekt bringen, sondern ganz egoistisch, was das Projekt und das Bündnis einem selbst als Bündnispartner bringt?

Es geht um Lösungsstrukturen, Handlungsmöglichkeiten und um Weltansichten. Oft sind die Systeme sehr unterschiedlich. Sie wollen auf ein gemeinsames Ziel zugehen, aber die Wege sind einfach aus verschiedenen Richtungen. Das bedarf Offenheit. Wenn dieser Moment da ist, dann geht es weiter.

Ich sehe das bei Schulleitern, wenn die sich zurücklehnen und anfangen zuzuhören und zu spüren, dass da was Neues kommt, was für ihr System und das Projekt hilfreich und innovativ, bereichernd ist, dann haben alle gewonnen. Für sich und das Projekt.

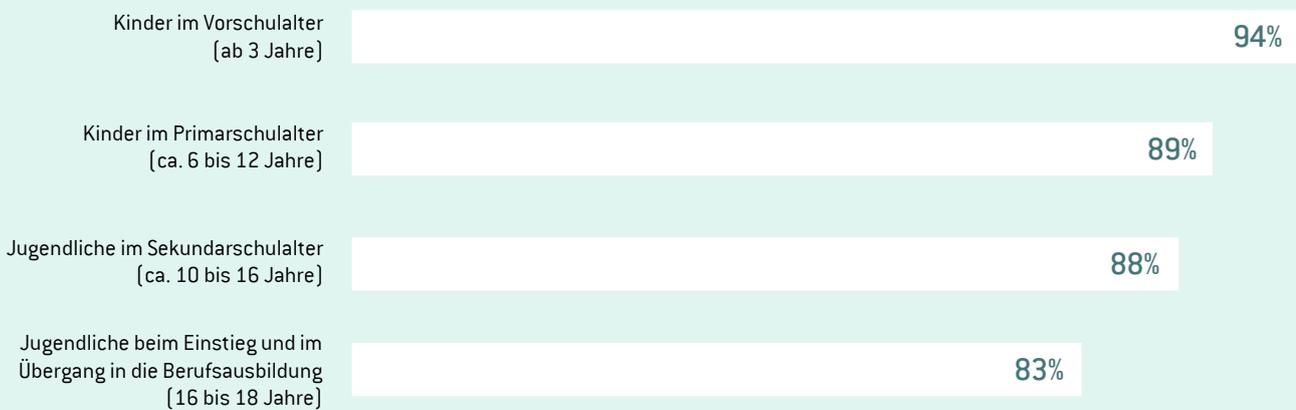


Christina Biundo zu Vorurteilen zwischen Kunstschaffenden und Schule:

<http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/?p=2974>

## ERFAHRUNGEN FÜR DIE TEILNEHMER/-INNEN IN „KÜNSTE ÖFFNEN WELTEN“

Am Ende eines Projektjahres wurden die Bündnisse gebeten u. a. einzuschätzen, welche Beteiligungserfahrungen die Teilnehmenden in den Projekten sammeln konnten. Zur Aussage „Sie [die Teilnehmenden] haben eigene Interessen eingebracht und verfolgt.“ kam es für die verschiedenen Altersgruppen zu folgenden Einschätzungen:





AUS DER PRAXIS

## Bündnispflege als Methode<sup>1</sup>

Projekttitel: **Kunst- und Kulturküche**  
 Antragsteller: **Ros e. V.**  
 Projektort: **Hamburg**  
 Bündnispartner: **Jugend- und Kulturzentrum  
 Neustadt e. V. (Jukz am Stintfang),  
 Stadteilschule am Hafen**

Tobias Großer und Stephan Lorenz vom Ros e. V. sind Projektleiter der Kunst- und Kulturküche in Hamburg. Es ist nicht ihr einziges Projekt bei „Künste öffnen Welten“. Gemeinsam mit ihren beiden Bündnispartnern setzen sie derzeit drei Projekte um. Ihre Erfahrung wird deutlich, wenn sie von ihren Projekten und dem Bündnis sprechen. Begeistert sind sie von der Zusammenarbeit mit dem Jukz, in dessen Räumen die Projekte stattfinden. Viele Jugendliche der offenen

Jugendarbeit des Jukz sehen die Spuren der Projekte und das weckt Neugierde und Interesse bei ihnen. Unkompliziert und fast selbstverständlich arbeiten Tobias Großer und Stephan Lorenz mit dem Jukz zusammen.

Schwieriger sei es schon mit der Schule und den Lehrern/-innen. Wobei dies strukturell bedingt sei. „Wir haben viele Schulen in Hamburg erlebt und der Alltag ist immer von viel Arbeit geprägt“, erzählt Tobias Großer. Der Druck und die zeitliche Taktung in den Klassen sind sehr hoch. Die beiden Projektleiter haben das Gefühl, dass alles im 5-Minuten-Takt abläuft. Stephan Lorenz unterstreicht: „Wir haben gemerkt, dass die Lehrer sehr viel Arbeit haben und dass wir mit unserem Ansatz ‚Kunst in sozialen Feldern‘ mehr Zeit beanspruchen als vorhanden ist.“ Mehr Zeit für das Projekt Kunst- und Kulturküche haben sie in den sogenannten Internationalen Vorbereitungsklassen gefunden. In diesen Klassen sind die Schüler/-innen noch nicht lange in Deutschland und sprechen oft noch kein Deutsch. Hier haben die Lehrer und Lehrerinnen mehr Spielräume.

Tobias Großer und Stephan Lorenz wissen um die Wichtigkeit der Kommunikation mit der Schule. „Die Projekte sind ein erweiterter Raum, in denen auf einer anderen Ebene mit den Schülern gearbeitet wird.“ In einem vorherigen Projekt gab es die Rückmeldung, dass sich der Klassenzusammenhalt verbessert habe. Das könnten sich viele Lehrer/-innen zu Nutze machen, finden die beiden. Zuerst ist es aber immer eine zusätzliche, weil pro-

grammgewollt außerunterrichtliche, Arbeit für die Schulen. Mit den Lehrern/-innen mit denen sie schon länger zusammenarbeiten, läuft die Kommunikation gut. Aber gerade zu Beginn der Projekte müsste man mehr Zeit haben mit den Lehrern/-innen zu sprechen, kritisiert Tobias Großer. Dann könne eine fruchtbare Zusammenarbeit entstehen. „Diese Früchte ernten die Lehrer, mit denen wir schon länger zusammenarbeiten“, betont Tobias Großer und lobt: „Die Programmschulung in Frankfurt zur Bündnisarbeit war toll. Wir waren mit zwei Lehrerinnen aus einem Projekt dort. Diese Effekte würden wir gerne ausbauen.“ Einen weiteren Wunsch haben sie. Es wäre toll, wenn die BKJ mehr Angebote zum Thema





Bündnispflege machen würden. Ebenso wäre ein verpflichtendes „Grundsteintreffen“ aller Bündnisse wichtig, das durch die BKJ betreut werden sollte.

Solange es aber noch keine strukturelle Bündnispflege im Programm „Künste öffnen Welten“ gibt, kümmern sich Stephan Lorenz und Tobias Großer selber darum: „Der Stand der Dinge ist, dass wir am Entwickeln sind. Wir versuchen einen Filmabend zu machen. Wir wollen alle Interessierten einladen. Die Lehrer und die Pädagogen aus dem Jukz, um die inhaltliche Diskussion der Akteure sinnlicher zu gestalten. Etwas, das auch nach Feierabend funktioniert, um die gemeinsame Ebene zu stärken.“

Im Projekt „Kunst und Kulturküche“ entsteht durch das Recherchieren von Rezepten, die Suche nach den Nahrungsmitteln, die Zubereitung, die Dokumentation und das gemeinsame Essen ein gemeinsames sinnliches Erlebnis. „Kultur ist ein Prozess und Kochen, als uralte Kulturpraxis, dient als transsprachliche und nonverbale Anregung von Kommunikation in einer Gruppe, die noch keine gemeinsame Sprache hat“, erklärt Tobias Großer. Das Ziel ist natürlich der gemeinsame Weg. Wichtig ist den Projektleitern aber auch die ästhetische Arbeit, die Kunst, die am Ende entsteht. Bei diesem Projekt wird es eine Publikation mit den gesammelten Rezepten sein.

# Partnerschaftliche Zusammenarbeit der Bündnispartner

Wie sind die Beteiligungskultur und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Bündnispartnern in „Künste öffnen Welten“ ausgestaltet?

## Checkliste

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Das übergreifende Projektkonzept wurde/wird zwischen allen beteiligten Partnern gleichberechtigt abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Konzept berücksichtigt die strukturellen, materiellen und personellen Bedürfnisse aller Partner gleichermaßen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder Partner bringt seine (inhaltlichen, strukturellen, materiellen und personellen) Kompetenzen und Ressourcen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rückwirkungen der Kooperation auf die einzelnen Partner können entsprechend den Vorstellungen der beteiligten Organisationen/ Institutionen/Einrichtungen gestaltet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Partner überprüfen regelmäßig (mind. halbjährlich), ob die konzeptionellen und organisatorischen Grundlagen (weiterhin) Bestand haben, von allen akzeptiert werden und sich für das Projekt als geeignet und erfolgreich erweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt eine gemeinsame Arbeitsebene mit geregelten Formen der fachlichen Zusammenarbeit und Kommunikation, die ein effizientes und zielorientiertes Arbeiten ermöglicht (feste Kommunikationswege, festgelegte Abstimmungsprozedere ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die unterschiedlichen Kompetenzen der Fachkräfte (Haupt- und Ehrenamtliche, Freischaffende) sind bekannt, werden wertgeschätzt und genutzt. Grenzen werden kommuniziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten in den einzelnen inhaltlich-pädagogischen und organisatorischen Bereichen und bei der Arbeit im Bündnis/Kooperationsteam sind geklärt, transparent und werden von allen akzeptiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Atmosphäre zwischen den Partnern ist offen und zugewandt, sodass Probleme benannt und Kritik geäußert werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The background features a complex network of red lines. A central horizontal banner, outlined in red, contains the word 'VERÄNDERUNG'. The banner is flanked by vertical lines that extend to the top and bottom edges of the frame. These vertical lines are connected by a wavy horizontal line at the top and another wavy horizontal line at the bottom, creating a series of irregular, elongated shapes. The overall effect is that of a hand-drawn or wireframe structure.

**VERÄNDERUNG**

# Achtung — Wirkung! <sup>iii</sup>

VON KERSTIN HÜBNER

Kulturelle Bildung wirkt. Diese Erfahrung eint Praktiker/-innen, Eltern, Geldgeber und viele mehr. Das ist der Grund, warum sie kulturelle Bildungsangebote unterbreiten, einfordern und fördern. Mit dieser Überzeugung gehen aber auch Anspruchs- und Erwartungshaltungen einher. Lassen sich diese in Bezug auf Kinder und Jugendliche einlösen?

**Über Wirkungen Kultureller Bildung nachzudenken, heißt zunächst, den Bildungsbegriff zu „erforschen“.**

Was wird gebildet? Worauf wirkt Kulturelle Bildung? Forschungsergebnisse zeigen, dass es Wirkungen auf den Körper gibt, was sich in veränderten Hirnströmen, Hormonhaushalten oder Herz-Lungen-Aktivitäten zeigt. Kulturelle Bildung hat Einfluss auf Emotionen, das Wohlbefinden und auch auf kognitive Aktivitäten. Das ist der naturwissenschaftliche Blick.<sup>1</sup> Sozialwissenschaftlich orientierte Wirkungsforschung stellt die konkreten Fähigkeiten oder besser Kompetenzen in den Mittelpunkt. Sie fragt also danach, ob sich Verhalten bzw. Einstellungen verändern. Kulturelle Bildung unterstützt demnach Kinder und Jugendliche in ihrer sozialen Integration und Kommunikation.<sup>2</sup> Anthropologische Wirkungsbetrachtungen nehmen in den Blick, wo Kulturelle Bildung

sowie Kunst und Kultur zur Identität und Persönlichkeitsentwicklung, zum Menschsein und Weltverstehen beitragen. Bildungstheoretische Ansätze wiederum, die den Bildungsbegriff enger fassen, beziehen sich auf die jeweilige Kunstform: „Damit im Medium der Kunst etwas gelernt werden kann, muss die Kunst gelernt werden.“<sup>3</sup>

Demnach umfasst ein weit gefasster Begriff der Kulturellen Bildung verschiedene Wirkungsdimensionen, an denen er sich messen lassen muss und kann. Er beinhaltet künstlerische und ästhetische Bildung<sup>4</sup>, richtet sich zudem auf die persönlichkeitsbildenden, sozialisationsfördernden und entkulturierenden Potenziale aus und ist schließlich auch gesellschaftspolitisch orientiert, zielt also auf Partizipation und Teilhabe.

**Kulturelle Bildungswirkungen zu erfassen, heißt die Besonderheit der Künste herauszuarbeiten.**

Was wirkt da eigentlich? Zusehends gerät die Frage in den Blick, was Kunst – als Tätigkeit oder als Kunstwerk – ausmacht und was das

## ÜBER DIE AUTORIN

**KERSTIN HÜBNER** hat Theater-, Erziehungs- und Kommunikationswissenschaften studiert. Sie ist als Bildungsreferentin bei der BKJ Programmleiterin des Projektes „Künste öffnen Welten“ und Mitarbeiterin der Plattform MIXED UP. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Bildungslandschaften und -netzwerke, Kooperationen von Kultur und Schule, Sozialraum, Freiwilliges Engagement in der Kultur.

für die Wirkungspotenziale bedeutet. Da die Künste sehr differenziert sind, wirken sie ebenso unterschiedlich. Musik ist nicht gleich Theater und innerhalb der Musik ist das Singen im Chor nicht gleichzusetzen mit dem Erlernen eines Instruments. Als bindendes – wenn man so will künstlerisches – Spezifikum wird die ästhetische Erfahrung, die sich in sinnlicher Selbst- und Fremderfahrung ausdrückt, angeführt. Aber selbst dabei ist umstritten, ob dies eine den Künsten eigene Qualität ist<sup>5</sup>, an der wiederum spezifische Wirkungen festzumachen sind. Ästhetische Erfahrung verweist auf sinnliche Empfindungen und Wahrnehmungen, die sich in den Künsten zudem immer in einem Wechselspiel von Ich und Welt zeigen, sich also in etwas (symbolisch) ausdrücken, was sonst un-erhört, un-gesehen, unerahnt ist.<sup>6</sup>

**Über die Wirksamkeit Kultureller Bildung zu schreiben, heißt sich mit Erwartungen und Transferwirkungen zu konfrontieren.**

Wer will was eigentlich warum wissen? Und wer entscheidet, was „gute“, gewünschte

Wirkungen sind und was nicht? Kinder und Jugendliche bilden sich in und mit den Medien der Künste. Diese Selbstbildungsprozesse sind nicht steuerbar und sollten es auch nicht sein. Sie gründen darauf, welche Interessen und Bedürfnisse junge Menschen haben – und sollten in jedem Fall das integrieren, was die eigenen ästhetischen und kulturellen Ausdrucksformen von Kindern und Jugendlichen sind. Aber: In Förderprogrammen, Verbandsstrategien und Bildungsdebatten wird Kulturelle Bildung oft darüber legitimiert, was sie alles vermeintlich zu leisten vermag, und nicht darüber, was sie wirklich ist. Sogar in internationalen Studien wird formuliert: Kulturelle Bildung verbessert Leistungen und Leistungsbereitschaft, trägt zu sozialer Integration und gesellschaftlicher Partizipation bei, macht stark und schlau, fördert Kreativität und Technologieverständnis etc.<sup>7</sup> In diese Instrumentalisierungsfalle tappen alle Beteiligten schnell. Das Transferproblem geht dabei sogar in zwei Richtungen: Einerseits treffen Wirkungen nicht auf alle gleichermaßen zu oder lassen sich nicht zwingend auf andere Indivi-

duen übertragen – selbst dort, wo es mit quantitativen oder qualitativen Methoden gelingt, konkrete Wirkungen von Kultureller Bildung nachzuweisen. Andererseits ist dort, wo innerhalb künstlerischer Tätigkeiten oder ästhetischer Erfahrungen Wirkungen zu verzeichnen sind, zu bezweifeln, dass Kinder und Jugendliche diese Bildungswirkungen in jedem Falle als Sensibilität, Fähigkeit oder Kompetenz auch an anderer Stelle zeigen oder anwenden.

**Sich mit Wirkung zu beschäftigen, heißt auch Wirksamkeit zu befördern.**

Kulturelle Bildungswirkungen sind eine Forschungsfrage. Aber nicht nur. Sie berühren auch die Frage danach, ob und wie diese Wirksamkeit unterstützt werden kann. Wie also muss kulturpädagogische Arbeit „beschaffen“ sein, damit sie Wirkungen anstoßen und sich das Wirkungspotenzial entfalten kann? In den unterschiedlichsten Modellen wird dabei, ausgehend vom künstlerischen Gegenstand, auf das Verhältnis von Individuum, Gruppe und Anleitung geschaut und

darauf, wie diese in Rahmenbedingungen eingebettet sind. Konzeptionell müssen zunächst die bewussten und unbewussten Ziele und Motivationen aller Beteiligten klar sein. Denn diese haben Einfluss auf Wirkungen und deren Intensität. Das bietet die Grundlage für die Gestaltung entsprechender Settings<sup>9</sup>:

- mit einer ästhetischen und künstlerischen Qualität,
- in ihrer Handlungsorientierung und offenen Ausgestaltung,
- mit adäquater Professionalität ihrer Anleitenden und ihrer Beziehungsarbeit mit den Teilnehmenden,
- in ihrer gruppendynamischen Konstellation,
- mit ihrer Prozessdramaturgie und Methodik,
- unter Beachtung kulturpädagogischer Prinzipien etc.

Das Ausrufezeichen im Titel dieses Artikels geht in zwei Richtungen: Es sollte betonen, dass Kulturelle Bildung tatsächlich wirkt – und dies sehr weitreichend. Zugleich sollte es

bewusst machen, dass damit eine besondere Verantwortung verbunden ist, konstruktiv-kritisch mit der Wirkungsdebatte umzugehen. Die Forschung hat sich auf den Weg gemacht, Wirkungen der Kulturellen Bildung zu reflektieren. Das sollte die Praxis ermutigen, in den Dialog einzutreten und die Ergebnisse für sich und die Weiterentwicklung von Konzepten zu nutzen.

**1, 5** Rittelmeyer, Christian (2013): Außerfachliche Wirkungen künstlerischer Tätigkeiten. Wie sollen wir sie erforschen? Gründe für das gegenwärtige Interesse an der Erforschung kultureller Bildung. <http://www.kubi-online.de/artikel/ausserfachliche-wirkungen-kuenstlerischer-taetigkeiten-sollen-erforschen> (letzter Zugriff am 24. Juni 2015)

**2** Pinkert, Ute (2009): Jenseits von Heilsversprechungen – Über die Wirkungen des Theaterspielens. Infodienst – Das Magazin für Kulturelle Bildung Nr. 92, Juli 2009. S.10ff. Als Download: [http://www.udk-berlin.de/sites/theaterpaedagogik/content/e348/e110993/e110995/infoboxContent110999/JenseitsvonHeilsversprechungenberdieWirkungendesTheaterspielens\\_ger.pdf](http://www.udk-berlin.de/sites/theaterpaedagogik/content/e348/e110993/e110995/infoboxContent110999/JenseitsvonHeilsversprechungenberdieWirkungendesTheaterspielens_ger.pdf) (letzter Zugriff am 24. Juni 2015)

**3** Ebd. S. 11. Nach Zirfas/Klepacki

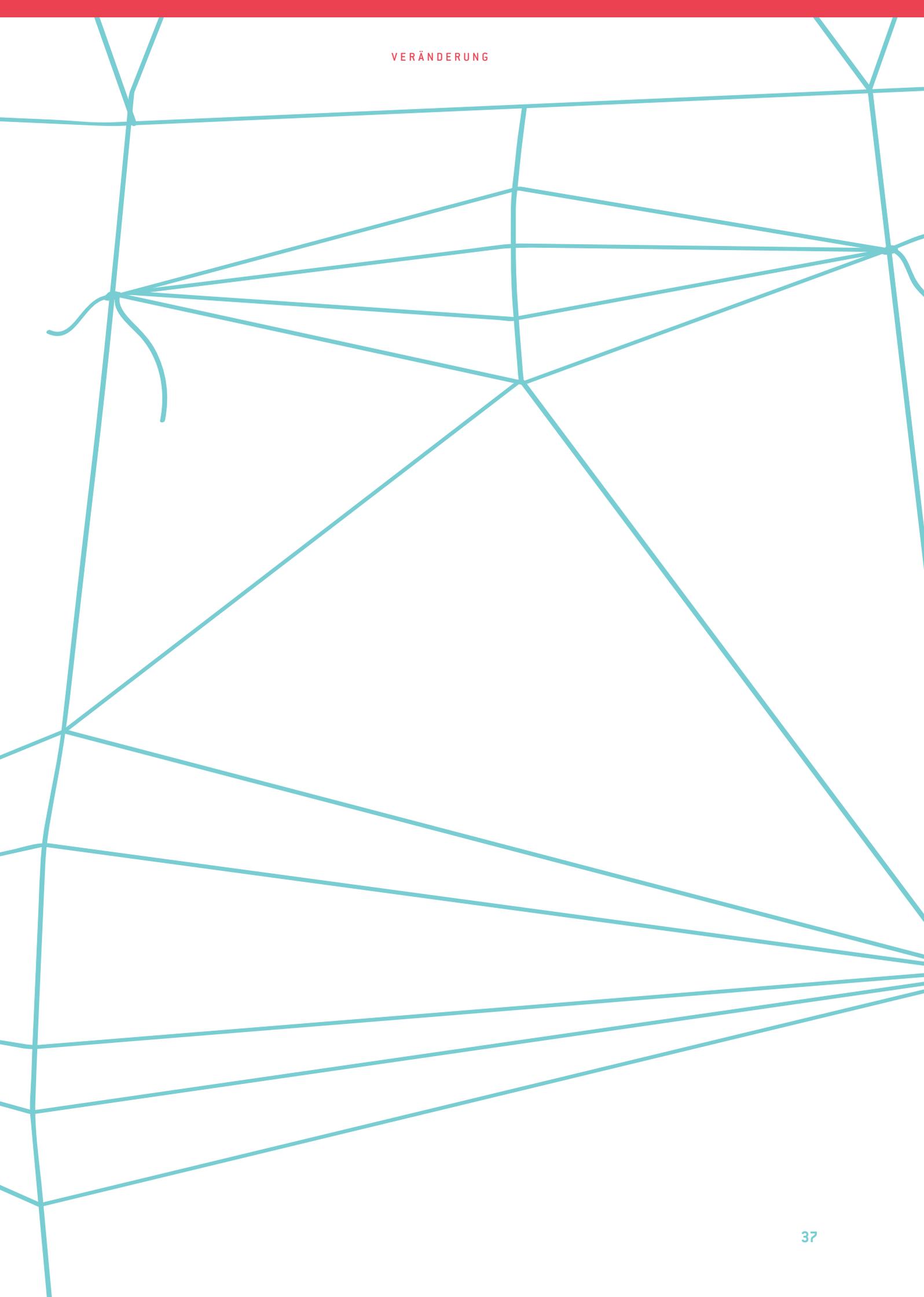
**4** Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle (2012): Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung. In: Bockhorst, Hildegard; Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle; Zacharias, Wolfgang (2012): Handbuch Kulturelle Bildung. Kopaed, München. S. 108ff. Online lesen: <http://www.kubi-online.de/artikel/kuenstlerische-bildung-aesthetische-bildung-kulturelle-bildung> (letzter Zugriff am 25. Juni 2015)

**6** Zirfas, Jörg (2005). Aisthesis. In: Liebau, Eckhart; Klepacki; Link, Dieter; Schröer, Andreas; Zirfas, Jörg (Hrsg.): Grundrisse des Schultheaters. Juventa, Weinheim. S. 74.

**7** Bamford, Anne (2010): Der Wow-Faktor – Eine weltweite Analyse der Qualität künstlerischer Bildung. Waxmann.

**8** Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle: Wirkungsnachweise in der Kulturellen Bildung: Möglich, umstritten, vergeblich, nötig? <http://www.kubi-online.de/artikel/wirkungsnachweise-kulturellen-bildung-moeglich-umstritten-vergeblich-noetig> (letzter Zugriff am 25. Juni 2015)

**9** Wenzlik, Alexander; Hill, Burkhard (2010): Wirkungsmodell Kultureller Bildung. In: Fink, Tobias; Hill, Burkhard; Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle; Wenzlik, Alexander: Wirkungsforschung zwischen Erkenntnisinteresse und Legitimationsdruck. Artikel des Netzwerk Forschung Kulturelle Bildung.



IM GESPRÄCH

# Wirkungsforschung für ein besseres Gelingen Kultureller Bildung<sup>iii</sup>

MIT VANESSA-ISABELLE REINWAND-WEISS

PROF. DR. VANESSA-ISABELLE REINWAND-WEISS studierte Pädagogik, Theater- und Medienwissenschaften, Italoromanistik und Philosophie in Erlangen und Bologna und promovierte in Pädagogik. Als Postdoktorandin arbeitete sie an der Universität Fribourg (Schweiz). Nach einer Juniorprofessur Kulturelle Bildung am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim ist sie seit 2012 Direktorin der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel und lehrt als Professorin für Kulturelle Bildung weiterhin in Hildesheim. Sie ist in zahlreichen Gremien und Jurys Kultureller Bildung aktiv.

## Auf welcher Ebene nützt die Wirkungsforschung der Kulturellen Bildung, wenn es nicht um Erfolg oder Nichterfolg geht?

Wir wenden einen forscherschen Blick an, um die Abläufe zu verstehen und zu verstehen, wie die einzelnen Akteure in Angebote Kultureller Bildung involviert sind. Wir sehen Wirkung eher als „Passieren“ und weniger als ein Reiz-Ursache-Schema. Es geht nicht um eine Erfolgskontrolle, aber nichtsdestotrotz geht es um Qualität. Das ist schwierig, weil ich definieren muss, was meine Ziele und was meine Qualitätsmerkmale sind. Und wenn wir über Qualitätsmerkmale sprechen, sind wir uns vielleicht noch gerade einig, dass ein Projekt finanziell gut ausgestattet sein muss, es Leute machen müssen, die dafür ausgebildet sind und es an Orten stattfinden sollte, die dafür geeignet sind. Aber wenn wir uns über die Qualität in den Künsten unterhalten, gehen die Meinungen schon auseinander. Das sind aber die interessanten Fragen: Wie ist die ästhetische und pädagogische Aufbereitung? Das ist oft ein Problem in der Kooperation zwischen schulischen und außerschulischen Kulturpartnern, weil hier eben unterschiedliche pädagogische Grundvorstellungen herrschen. Da kommen wir häufig in der Praxis in Konflikte und merken erst sehr spät, dass dies daran liegt, weil wir uns nie über pädagogische oder künstlerische Qualität verständigt haben. Letztlich soll Wirkungsforschung zu einem besseren Gelingen Kultureller Bildung beitragen, aber es geht vor allem um eine grundsätzlich reflexive Haltung und das eben aus einer distanzierteren Beobachterperspektive, wie es Wissenschaftler tun, nicht aus einer Perspektive als Praxisakteur. Handeln und gleichzeitig sich beim Handeln beobachten, ist oft eine zu große Herausforderung.

## Gibt es eine interessante Kontroverse in der aktuellen Debatte um Kulturelle Bildung?

Ich spreche, wenn ich „wir“ sage, aus dem Kontext Netzwerk Forschung Kulturelle Bildung und der Uni Hildesheim heraus. Es ist wichtig, zwischen einer reinen Transferforschung und unserer Idee von Wirkungsforschung zu unterscheiden. Transferforschung meint ein Übertragungsschema künstlerischer Fähigkeiten auf nicht-künstlerische Fähigkeiten, das wir in unserem Verständnis von Wirkungsforschung ablehnen. Allen ist klar: Wenn ich Klavier spiele, trainiere ich natürlich auch meine motorische Fähigkeit. Das mache ich aber auch, wenn ich eine Computertastatur bediene. Auf Prozesse Kultureller Bildung angewendet, ist uns das ein bisschen zu simpel gedacht. Wir sehen Wirkungsforschung umfassender.

Man kann Wirkungen auf drei Ebenen unterscheiden. Erstens interessiert uns die Wirkung auf das Individuum, also die Wirkungen auf der Mikroebene. Dann aber auch auf der Mesoebene, d. h. welche Auswirkungen hat Kulturelle Bildung auf Institutionen und Organisationen: Beispiel Schule. Das diskutieren wir im Moment ja hoch und runter. Und drittens die Makroebene, d. h. was können wir gesellschaftlich eigentlich bewirken, wenn wir als Staat Kulturelle Bildung fördern und z. B. jedem Kind in der Schule Kulturelle Bildung ermöglichen und eben nicht im Musikunterricht, im Bildenden Kunstunterricht kürzen und Darstellendes Spiel erst gar nicht anbieten.

### GLOSSAR

#### **Wirkung [Wir|kung, die]**

Das (intendierte oder nicht intendierte) Resultat einer Ursache oder Veränderung. „Wirkungen sind Veränderungen, die Sie mit Ihrer Arbeit bei Ihren Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft erreichen. Gesellschaftliche Wirkung wird als Impact, Wirkungen bei den Zielgruppen werden als Outcomes bezeichnet.“

#### **Wirksamkeit [Wirk|sam|keit, die]**

Die Fähigkeit oder Eigenschaft, eine Wirkung zu erzielen. Wird durch eine Maßnahme eine bereits vorab definierte Wirkung (ein Ziel) erreicht, ist diese wirksam und wird auch als effektiv bezeichnet.

### Was sind wesentliche Punkte der Wirkungsforschung Kultureller Bildung, die für die Arbeit in der Praxis interessant sind?

Ich glaube, kein Praktiker sollte sich der Illusion hingeben, dass er eine umfassende Wirkungsforschung selber betreiben kann. Das ist meiner Meinung nach Aufgabe der Forschung. Was man aber auch als Praktiker machen kann, ist öfters mal eine neutral beobachtende Position einzunehmen. Und nur zu schauen: was sehe ich da eigentlich, was passiert da eigentlich und nochmal versuchen mit ganz neuem Blick zu beobachten. Eben nicht mit den üblichen Gedanken, die man im Kopf hat, wie „Oh Gott, wir haben nur noch drei Wochen bis zur Aufführung.“ oder „Dieses oder jenes Kind stört schon wieder.“ Sich also neu einlassen auf das, was da passiert. Das kann jeder Praktiker üben und dazu braucht man keine große Methodenkenntnis. Aber auch eine Selbstevaluation ist möglich, wenn man sich vorher überlegt hat, welche Ziele verfolge ich mit dem Projekt? Und danach schaut, habe ich diese Ziele erreicht? Und wenn ja, mit welchen Mitteln und was musste passieren? Welche Ziele habe ich nicht erreicht? Wie hätte ich sie erreicht? Ich weiß, dass im Alltag die Zeit oft nicht ausreicht und natürlich mitnichten eine solche Arbeit von Projektauftraggebern auch bezahlt wird und dies daher immer eine Zusatzleistung ist. Aber der Austausch mit den Kollegen und den Dialog über das zu suchen, was da passiert, ist wichtig, sodass man selber immer wieder zum Luftholen kommt und nicht im Hamsterrad der eigenen Aktivitäten untergeht.



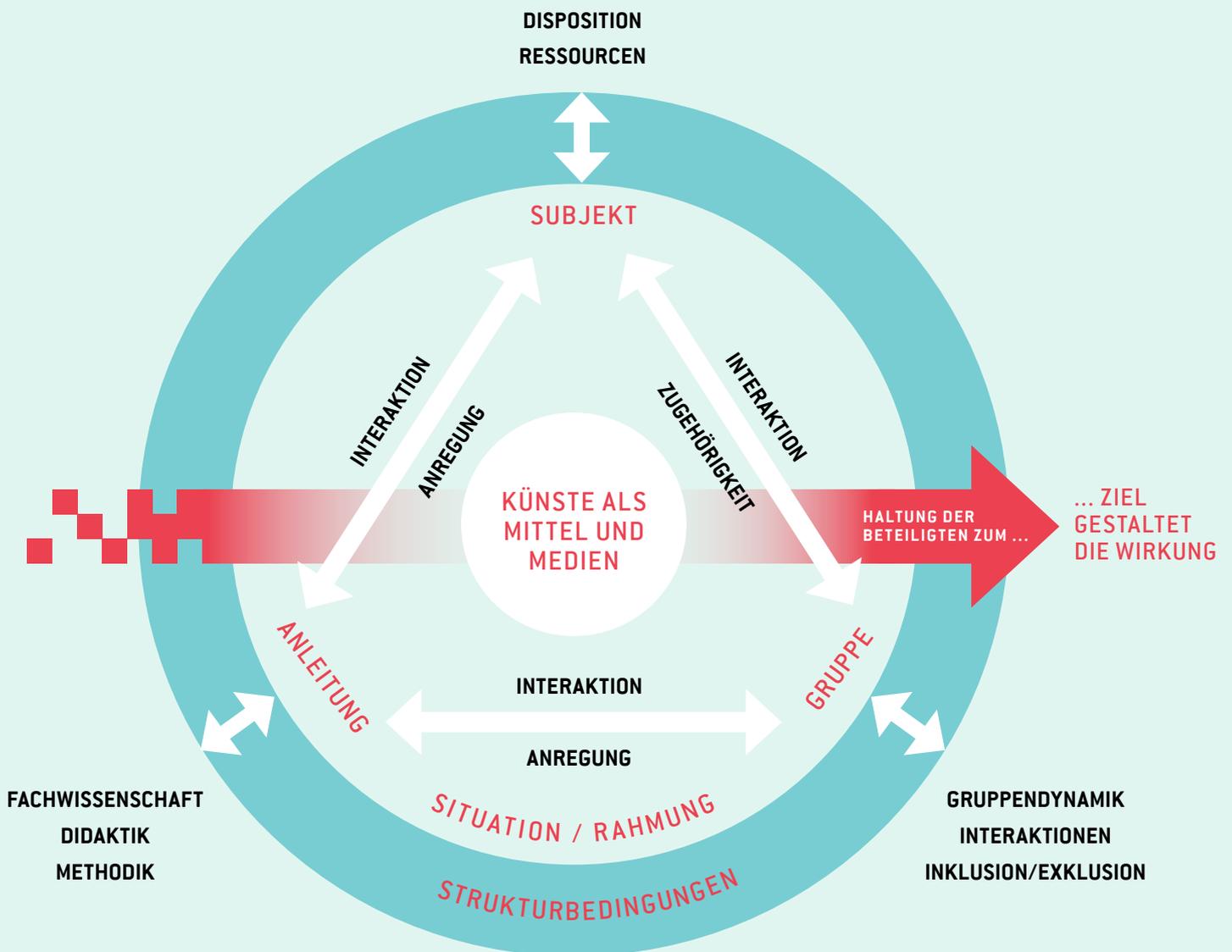
Vanessa-Isabelle Reinwand-Weiss schreibt über die (Un-)Möglichkeit von Wirkungsnachweisen in der Kulturellen Bildung: <http://www.kubi-online.de/artikel/wirkungsnachweise-kulturellen-bildung-moeglich-umstritten-vergeblich-noetig>



Vanessa-Isabelle Reinwand-Weiss spricht über ihr Forschungsinteresse: <http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/?p=2913>

# DAS WIRKUNGSMODELL KULTURELLER BILDUNG

nach Hill/Wenzlik





AUS DER PRAXIS

## Es sind die Künstler <sup>iii</sup>

Projekttitel: **Kunst-Klub Ziepel**  
 Antragsteller: **Sportgemeinschaft Union Ziepel e. V.**  
 Projektort: **Ziepel (Sachsen-Anhalt)**  
 Bündnispartner: **Ortschaftsrat Ziepel, Ziepler Spiel-, Spaß- und Blödelverein e. V., LKJ Sachsen-Anhalt e. V., Kita „Ziepeler Spatzen“**

Ein Dorf in Sachsen-Anhalt, die Familien untereinander kennen sich. Eine scheinbar selbst genügsame, homogene Region. Seit zwei Jahren gehört für viele der ansässigen Kinder und Jugendlichen auch Musical, Videodreh oder Bildhauerei zu ihrem Alltag, denn sie besuchen den Kunst-Klub Ziepel. Verschiedene Kunstsparten lernen sie kennen, probieren sich darin aus und sehen, was mit Kunst und Kultur alles möglich ist. Von der Erfahrung sich selbst zu präsentieren und Applaus zu erhalten bis hin zur beruflichen

Orientierung, gibt es viel zu entdecken. Es sind auch die Künstler/-innen, mit denen sich die Kinder und Jugendlichen auseinandersetzen. Zum Beispiel gibt es Francesco, der Percussionist ist und ursprünglich aus Kuba kommt, und natürlich andere Künstler/-innen mit verschiedenen Lebensentwürfen und -hintergründen, die im sachsen-anhaltinischen ländlichen Raum wenig anzutreffen sind. Für Christian Scharf, der die Fäden des Projekts in der Hand hält, ist das eine der spannendsten Auseinandersetzungen: „Und wenn man dann nun jemanden hat, wie den Künstler oder jemanden, der Musik macht oder der Theater spielt und nun ein völlig anderer Mensch ist, der andere Werte hat, können auch andere Vorbilder geschaffen werden. Denn nicht nur der Automechaniker von nebenan ist ein Vorbild.“ Auch für die Kita „Ziepelerspatzen“ seien die Künstler/-innen ein Vorbild, denn sie haben die Mitarbeiterin methodisch bereichert. In

den Austauschrunden der Bündnispartner hat Christian Scharf erfahren, dass sie für ihre eigene Arbeit in der Kita es interessant fand, „wie die Künstler mit den Kindern umgegangen sind, was sie da mit dem Zirkus gemacht haben oder wie sie mit den Kostümen beim Musical gearbeitet haben.“

Bisher gab es nur wenige Aktivitäten für jungen Ziepeler und die waren von Erwachsenen geplant. Der Kunst-Klub ist aber zu einer Institution für die Kinder und Jugendlichen geworden, zu ihrem Ort. Hier besprechen sie ihre Wünsche und entscheiden gemeinsam mit den Erwachsenen. Sie selbst sagen, womit sie sich beschäftigen wollen. Christian Scharf beobachtet, „dass die Kinder reifer geworden sind, dass sie sich einen Horizont eröffnet haben, dass sie für sich auch andere Möglichkeiten sehen als noch vorher.“ Dadurch wachse auch der Wunsch mehr mitzutragen, selber zu entscheiden. Aushandlungs-



prozesse gehören dann natürlich auch dazu: „Und da haben sie gesagt, ok, wir wollen ein bisschen was mit Rhythmus machen zur Auflockerung und wir wollen aber auch unbedingt Video – dann gab es lange Streit, ob Stop-Motion-Video oder Spielfilm – das hat lange gedauert bis sie sich geeinigt haben.“ Für Christian Scharf ist klar, dass deswegen das Konzept des Projektes stetig überprüft und nachjustiert werden muss: „Von den Sparten abhängig, muss man auch das Angebotsformat machen, wie reagieren die Kinder darauf, was ist auch praktisch, wann haben die Zeit, wann verändert sich was, wie kriege ich auch die Referenten günstig her, dass ich das ökonomisch auch richtig gestalte.“

Dass, was sich das Dorf vom Kunst-Klub erhofft, tritt tatsächlich ein: das Dorfleben wird bunter. Eine anfängliche Skepsis, wofür man die Kunst bräuchte, sei weithin spürbar gewesen. Doch die Begeisterung der Kinder ist übergeschwappt. Die Eltern bringen eigene Ideen ein, machen Besorgungen und helfen handwerklich aus. Die Kinder kümmern sich selbst um eine Tischtennisplatte für das Dorf,

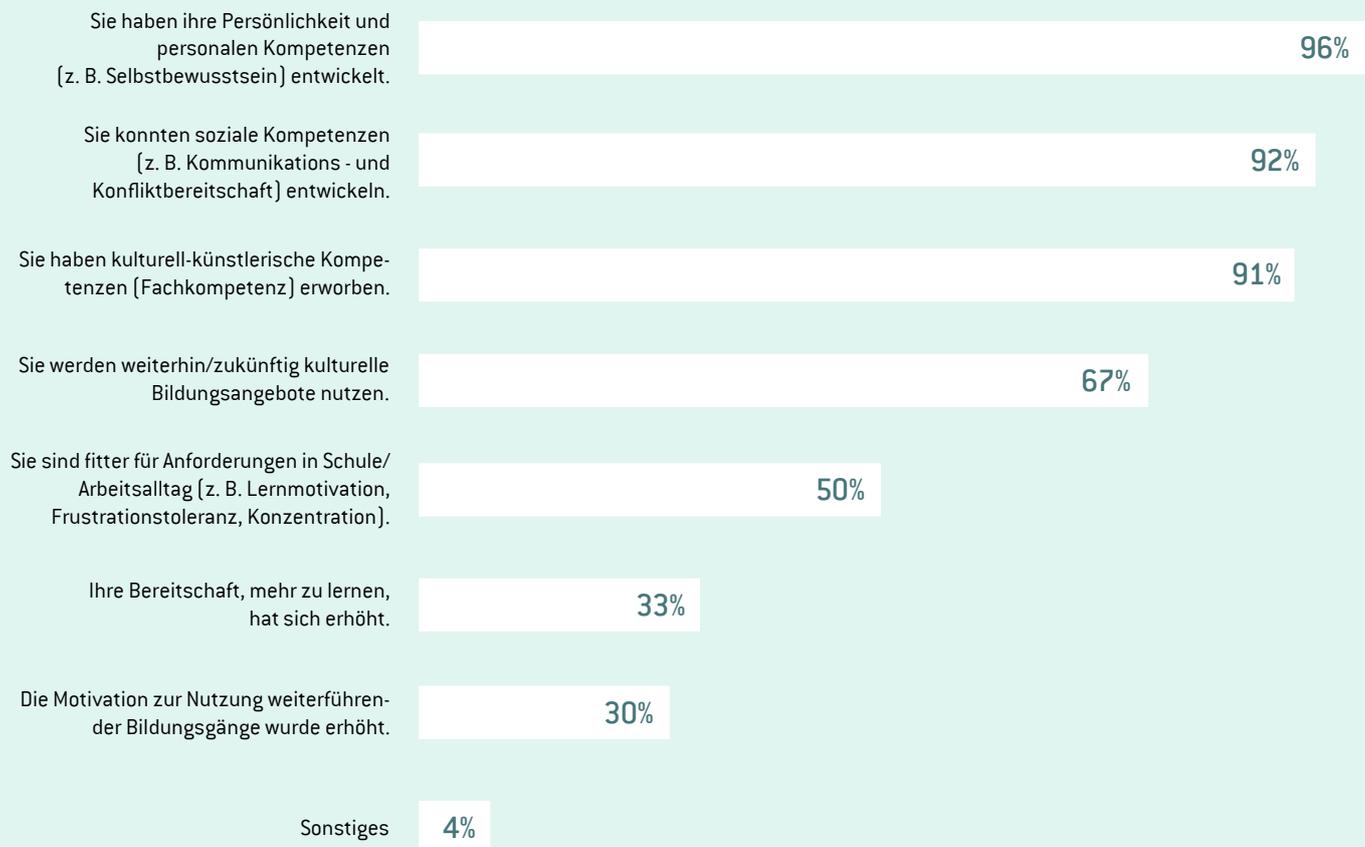
verkaufen dafür ihr Spielzeug beim Dorffest, bereichern das Kulturangebot der Feste und der Sportverein steuert Ausrüstung wie Bänke bei. Für Christian Scharf ist es ein tolles Ergebnis, „dass es da Anerkennung gibt im Dorf, nicht Neid. Dass das nicht nur der Kunst-Klub ist, sondern Menschen in den letzten drei Jahren irgendwie engagierter werden, ist mein Gefühl. Das sagt aber auch der Bürgermeister.“

Das Engagement und Einsteigen der Kinder und Jugendlichen für die eigenen Bedürfnisse bewegt auch den Sportverein als Bündnispartner, der sich bisher eher auf das Fußballspiel seiner Herrenmannschaften konzentrierte. Jetzt will der Sportverein die Kinder und Jugendlichen besser einbinden. Eine neue Tischtennisplatte und ein Volleyball-Platz sind erste Schritte in diese Richtung. Für Christian Scharf gehört aber auch dazu, sich darüber klar zu sein, „dass die Kinder sich auch verändern und dass man eben nicht sagen kann, ab 14 wollen sie eh nur noch ein Moped und eine Freundin, sondern dass man sie auch erreichen kann mit Angeboten.“



## BILDUNGSEFFEKTE DER TEILNEHMER/-INNEN IN „KÜNSTE ÖFFNEN WELTEN“

Bündnispartner beobachten laut Evaluation, die dazu dient ein Projektjahr auszuwerten, Bildungs- und Transferwirkungen bei den Teilnehmenden, welche durch die Projekte ausgelöst und/oder unterstützt werden. (Mehrfachnennungen möglich)



# Organisationsentwicklung in Kooperationsprozessen <sup>iii</sup>

VON BRIGITTE SCHORN

## ÜBER DIE AUTORIN

**BRIGITTE SCHORN** leitet die Arbeitsstelle „Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW“. Sie ist außerdem Fortbildungsbeauftragte für den Kompetenznachweis Kultur und hat einen Lehrauftrag an der Universität Hildesheim. Brigitte Schorn hat zahlreiche Publikationen veröffentlicht, u. a. zu den Themen „Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit“ und „Regionale Bildungslandschaften“.

Egal, ob Schulen, Jugendfreizeiteinrichtungen oder Kulturinstitutionen: Für alle Organisationen, die sich im Praxisfeld Kultureller Bildung bewegen, hat die Kooperation mit Partnern eine hohe Bedeutung. Dabei gibt es verschiedene Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit. Die Musikschule kooperiert mit der

Gesamtschule, das Jugendzentrum mit einem Symphonieorchester, die Grundschule mit dem Museum – die Liste ist lang und vielfältig. Und oft bleibt es nicht bei zwei Partnern, sondern – auch von außen gewünscht und

gefördert – drei und mehr Partner treffen zusammen, um ein Programm, ein Projekt, einen Bildungsauftrag zu realisieren. Besonders herausfordernd ist es, wenn Kommunen kommunale Gesamtkonzepte Kultureller Bildung beschließen. Organisationen, die sich diese gemeinsame Aufgabe stellen, stehen in der Verantwortung, ihre „hauseigenen“ Konzepte daraufhin auszurichten und weiter zu entwickeln. Gerade die Ganztagsschule ist ein Ort, an dem viele Partner ihre Arbeit eng aufeinander abstimmen müssen, wenn die Ganztagsbildung mehr sein soll als die Aneinanderreihung von Zuständigkeiten.

Aufgrund zunehmender Kooperationsanforderungen durch das Erschließen von Bildungs-

landschaften, sehen sich viele Organisationen mit neuen Problemen konfrontiert. Nicht selten verabschieden sie sich nach missglückten Anläufen von ihren Partnern, weil die Zusammenarbeit ungeplante, zusätzliche Arbeit macht, nicht reibungslos verläuft, die Umsetzung isoliert vom Ganzen betrachtet wird und an einigen engagierten Mitarbeitern/-innen hängenbleibt.

In Kultureinrichtungen, Jugendfreizeiteinrichtungen und Schulen fehlt es oftmals an Bewusstsein für die Tragweite von Kooperationen für das eigene Organisationsgefüge. Wenn Kooperation mehr ist, als nur die zeitlich befristete, einmalige Projektdurchführung, bedeutet sie einen institutionellen Wandel, den es aktiv zu gestalten gilt. Diese Anforderung wird häufig unterschätzt. Werden die neuen Konstellationen nicht ausreichend verarbeitet und die erforderlichen Voraussetzungen für Kooperationen nicht bedacht, läuft die Einrichtung Gefahr, sich zu überfordern.

Kooperationsvorhaben, die in eine nicht ausreichend vorbereitete Umgebung eingepflanzt werden, scheitern an fehlenden Kommunikationsstrukturen, einer nicht funktionierenden Infrastruktur und nicht zuletzt an den emotionalen Befindlichkeiten der Mitarbeiter/-innen, die plötzlich völlig neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten gegenüberstehen.

Für jede Organisation ist die Kooperation also eine wichtige Determinante für ihre institutionelle Entwicklung. Durch sie verändern sich

Ziele, Strukturen und Außenwirkung. Notwendig werden daher systematische Planung, Organisation und Steuerung der Kooperationsprozesse.

Wenn die Leitungen und Schlüsselpersonen kooperierender Institutionen ein gemeinsames Vorhaben planen, wissen meist alle recht schnell, wohin die Reise gehen soll. Ein Konzept ist verhältnismäßig leicht geschrieben. Zudem erfüllt man politische Erwartungen, es tun sich durch die Kooperation neue Finanzierungsmöglichkeiten auf, die Wissensbasis wird erweitert, neue Zielgruppen können erreicht werden. Dieser Mehrwert beflügelt. Die Aussicht auf gemeinsamen Erfolg wird gefeiert und los geht's.

Doch nach der Konzeptentwicklung beginnt die eigentliche Herausforderung. Ermöglichen Strukturen und Spielregeln der einzelnen Organisation Kooperationen? In der Regel tun sie es zunächst nicht. Um diese Herausforderung zu meistern, müssen sich Organisationen Fragen der Organisationsentwicklung stellen. Einige Aspekte eines solchen Veränderungsprozesses sollen hier herausgegriffen werden, und sind als Anregung zu verstehen, Kooperationen als Anlass und Chance für eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung zu nutzen und den Wandel aktiv und systematisch zu gestalten.

Organisationsentwicklung in Kooperationsprozessen beginnt mit der Diagnose der Ist-Situation in der eigenen Organisation und der möglichst konkreten Beschreibung des

Soll-Zustands. Zu Beginn der Kooperation sollte intern der eigene Standpunkt, sollten die eigenen Ziele, Stärken und Schwächen einer Analyse unterzogen werden. Klarheit sollte auch darüber herrschen, was Motor für die Kooperation ist und wie sich der Handlungsbedarf begründet. Was wollen wir als Organisation erreichen? Was wird anders sein, als es jetzt ist?

Woran misst sich für uns der Erfolg der Kooperation? Qualitativ und quantitativ? Mit der Beantwortung dieser Fragen werden wichtige Grundlagen für die Kooperationspraxis geschaffen.

Neue Kommunikationsstrukturen müssen etabliert werden. Das was bislang intern geregelt war, wird erweitert und muss integriert werden. Es müssen Fragen schon während der Planung beantwortet und Abläufe auch im Prozess nachjustiert werden: Wie sollen die Aufgaben verteilt werden? Wer übernimmt die Verantwortung für Entscheidungen? Welche Meilensteine können benannt werden? Wann und wie werden Zwischenbilanzen erhoben? Wie werden notwendige Korrekturen im Prozessverlauf entschieden und kommuniziert?

Neben den strukturellen und organisatorischen Aspekten müssen auch die zwischenmenschlichen Aspekte bedacht werden. Nicht selten werden vor allem in komplexen Organisationen (Schulen, großen Kultureinrichtungen, Verwaltungen) Mitarbeiter/-innen nicht über die anstehenden Veränderungen infor-

miert. Und noch seltener wird darüber ausreichend kommuniziert. Will man aber alle Mitarbeiter/-innen für die Neuausrichtung gewinnen, muss man im Dialog auf Hoffnungen und Befürchtungen eingehen und Wege der Umsetzung finden, auf denen möglichst alle mitgehen können. Vor allem müssen diejenigen involviert werden, die in ihrer täglichen Arbeit von den Kooperationsprozessen betroffen sind. Diese Form der Beteiligung scheint viel Zeit zu kosten. Doch diese Zeit wird um ein Vielfaches ausgeglichen, wenn sich alle Beteiligten mit der Veränderung identifizieren und sie mittragen.

Die kooperierenden Institutionen im Bereich der Kulturellen Bildung unterscheiden sich nicht nur in ihren originären Zielsetzungen. Sie sind auch sehr verschieden im Hinblick auf ihre Werte, Traditionen und ihr konkretes fachliches Handeln. Gegenseitiges Kennenlernen ist für die Kooperation grundlegend. Meist startet man aber gleich mit der Frage „Was ist zu tun?“. Wichtiger wäre es zunächst zu fragen: „Was ist los?“. Das hilft, Zusammenhänge zu verstehen, es regt dazu an, sich über die Kinder und Jugendlichen auszutauschen, über Haltungen und Motivationen. In welcher Form stellen sich die Kooperationspartner vor? Welche Informationsmöglichkeiten gibt es? Welche müssen noch geschaffen werden? Wann lernen sich die Teams der kooperierenden Organisationen kennen? Welcher Rahmen wird für das Kennenlernen geschaffen? Wie gelingt eine gemeinsame Kommunikationskultur?

Langfristige Kooperationen im Bereich Schule, Kultur und Jugend sind komplexe Prozesse. Organisationen bzw. die Menschen, die in ihnen agieren, bewegen sich gemeinsam auf unbekanntem Boden. Sie brauchen Zeit, um die damit verbundenen internen Veränderungen zu managen und Zeit, Vertrauen zu den Partnern aufzubauen und die eigenen Rollen neu zu definieren. Nicht alles verläuft von Beginn an reibungslos. Viel ist aber schon gewonnen, wenn sich die Organisationen über die Bedeutung von Kooperationen klar werden. Eine moderierende Beratung von außen ist dabei hilfreich, um die blinden Flecke wahrzunehmen und ungeliebte, aber notwendige Prozessschritte der Organisationsentwicklung nicht zu überspringen.

## GLOSSAR

**Veränderungsmanagement****[Ver|än|de|rungs|man|age|ment, das]**

Veränderungsmanagement (oder engl. change management) beschreibt die laufende und planvolle Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an sich verändernde Rahmenbedingungen. Besonders die Veränderung von Gewohnheiten und Traditionen im Unternehmen geraten hier in den Fokus. Ein Konzept des Veränderungsmanagements ist das der Organisationsentwicklung.

**Organisationsentwicklung****[Or|ga|ni|sa|tions|ent|wick|lung, die]**

Organisationsentwicklung beschreibt den beabsichtigten und systematischen Wandel von Verhaltensweisen und Organisationsstrukturen in einem Unternehmen bzw. einer Institution. Ein solcher Wandel soll der Verbesserung der Leistungsfähigkeit (im Sinne der Organisationsziele) und des Arbeitslebens der Beteiligten dienen. Zudem wird die Harmonisierung der individuellen mit den Organisationszielen angestrebt. Neben betriebswirtschaftlichen Ansätzen werden also auch verhaltenswissenschaftliche und psychologische Erkenntnisse einbezogen. Zentrale Themenfelder sind z. B. Machtkonstellationen, Kommunikationsmuster, Werte, Transparenz oder der Einbezug von Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Ein Aspekt der Organisationsentwicklung ist das organisationale Lernen – also der Aufbau von unternehmensspezifischem Wissen (z. B. zu Prozessen, Handlungsroutinen, Strukturen, Unternehmenswerten), das von allen Mitarbeitenden geteilt wird.

IM GESPRÄCH

# Vernetzung und Nähe im Stadtteil<sup>1</sup>

MIT MARCEL POUPLIER

MARCEL POUPLIER hat Pädagogik (Jugend- und Erwachsenenbildung) studiert, war lange Jahre als Bildungsreferent und Kulturpädagoge für einen Jugendverband und in freien Kulturprojekten in Bremen tätig. Seit 2007 ist Marcel Pouplier Geschäftsführer der QUARTIER gGmbH in Bremen. QUARTIER setzt zusammen mit Künstlern/-innen und Kulturschaffenden Projekte kultureller Bildung in den Stadtteilen Bremens um. Kern der Projekte ist es, Menschen die Möglichkeit zu geben, ihre eigene Umwelt zu gestalten.

## Was hat sich durch die Bündnisarbeit innerhalb Ihrer Einrichtung verändert?

Diese Bündnisprojekte sind darauf angelegt eine langfristige Kooperation zwischen einer Schule, einem sozialräumlichen Partner und uns als kulturpädagogischer Einrichtung und dann mit vielen Künstlern herzustellen. Dadurch kommen wir viel intensiver mit Schule und sozialräumlichen Partnern zusammen. Das lässt sich zum Beispiel bei dem Projekt complicity zeigen. Das ist ein Projekt, was nicht nur einfach nachmittags in der Schule stattfindet, sondern was das Ziel hat, die Situation in einem Stadtteil aufzugreifen. Nämlich, dass es ein Stadtteil ist, wo der ganze Innenbereich leer ist, also, wo die Ladenzeilen leer stehen. Und wo man sich dringend drum kümmern muss, was eigentlich die soziale und kulturelle Mitte dieses kleinen Stadtteils ist. Die Schule wird in diese Diskussion mit hineingezogen. Die Partner werden mit hineingezogen und man kommt eben auch mit Wohnen in Nachbarschaften, mit dem Ortsamt, also mit ganz vielen anderen Einrichtungen zusammen. Das schafft ein anderes Netzwerk und eine neue Verbindlichkeit zwischen diesen ganzen Einrichtungen. Und das ist eine Veränderung der Arbeitsstruktur, wo also diese Einrichtungen – Bildungs-, Sozial-, Kultreinrichtungen – für ein Projekt enger zusammenrücken. Bei so einer Struktur bedeutet das, dass der Mitarbeiter, der so etwas koordiniert – der nicht aus dem Projekt heraus gezahlt wird, dass der eben auch ins Ortsamt geht, an Sitzungen teilnimmt, das Projekt permanent vorstellt und Koordinierungsgespräche mit anderen Beteiligten führt. Für die Mitarbeiter ist das ein erheblicher Unterschied zu: ich bin eine Woche in der Schule mit Künstlern zusammen und wir machen ein schönes Projekt, am selben Tag wird es aufgeführt und dann gehen wir wieder. Das schafft eine andere Nähe.

**Was haben Sie als Einrichtung durch die Bündnisarbeit gelernt?**

Hier in Bremen ist es ja so, dass sehr viele Flüchtlinge aufgenommen werden. Wir haben gelernt, das sind unglaublich engagierte Leute, die hierhin kommen, die auch wirklich da sein wollen, und die sich auch ausdrücken und was machen wollen. Das ist eine Sache, die wir in der ganz unmittelbaren Wirkung, die diese Kulturprojekte auf die jungen Menschen haben und wie wir sie darin sehen, erfahren konnten. Und wie wichtig solch ein Projekt ist, gerade auch für Leute, die ganz am Rande der Gesellschaft stehen und erst einmal hinein wollen. Die bringen noch etwas ganz Neues rein. Das ist das, was wir gelernt haben, neben dem anderen, dass diese Arbeit natürlich ganz anders strukturiert ist durch den hohen Vernetzungsgrad. Es ist also nicht einfach Künstler – eine Woche – Schule – Ende.

**Was war für Ihre Einrichtung das Anstrengendste?**

Es sind zwei Welten. Der pädagogische Bereich, also die Schule, hat bestimmte Funktionsweisen und bestimmte Funktionsnotwendigkeiten. Die müssen einen Vertretungsplan machen, die Lehrer werden krank, sie haben Prüfungen und Praktika. Das heißt, sie haben einfach einen festen Organisationsablauf. Das ist nicht der gleiche wie von Kultur. Bei Kultur läuft es langsam an und es gibt Werkstätten und irgendwann wird es immer verbindlicher und am Schluss kommt man mit einer Präsentation raus. Und diese beiden Abläufe, diese beiden Welten sind nicht deckungsgleich. Das ist immer anstrengend. Letztlich gehört das zum Job dazu, wenn man in Netzwerken mit ganz unterschiedlichen Bündnispartnern arbeitet.

Was ganz anstrengend ist für uns alle, aber da sage ich nichts Neues, ist das ganze Bürokratische, also das Abarbeiten der formalen Notwendigkeiten.



Marcel Pouplier spricht zur Wirkung auf Kinder und Jugendliche, den Kern der Arbeit von QUARTIER gGmbH: <http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/?p=2907>

IM GESPRÄCH

# Neue Dimensionen für den Musikverein<sup>1</sup>

MIT MANFRED GESERICK

DR. MANFRED GESERICK hat 1990 den Musikverein Ziesar mitgegründet. Seit 2013 betreut er das in „Künste öffnen Welten“ geförderte Projekt „Musik baut auf!“ in seiner Rolle als Leiter des Musikvereins. Zuvor war er als Direktor einer Ganztags Gesamtschule mit gymnasialer Oberstufe in Ziesar tätig. Im Projekt verbindet er seine Leidenschaft für Musik mit seiner Profession – der Bildung für Kinder und Jugendliche an ihrem Heimatort.

## Was hat sich durch die Bündnisarbeit innerhalb Ihrer Einrichtung verändert?

Für den Musikverein hat sich das insofern positiv ausgewirkt, dass wir jetzt stärker in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Sowohl in der Kita, als auch in der Schule, als auch in der Stadt und der umliegenden Gegend. Die Anzahl der Mitglieder ist gewachsen, die Anzahl der Helfer, also z. B. der Eltern, die bereit sind mitzuarbeiten, hat zugenommen. Wir sind zum Beispiel auch Einsatzstelle für den Bundesfreiwilligendienst über die Deutsche Bläserjugend geworden, haben also einen Helfer. Die Arbeit im Projekt wird von drei Leuten gemacht, die Honorare beziehen. Wir haben uns also Fachleute gesucht, die uns unterstützen. Die Arbeit hat ja zugenommen, weil wir im Projekt viel anbieten: Einstiegsangebot, Probenlager, Ferienfreizeit und öffentliche Auftritte und dann natürlich die regelmäßigen Kurse jede Woche. Wir waren z. B. auf der Grünen Woche mit den Trommlern und haben die Spargelsaison hier in Brandenburg eröffnet. Das sind schon Dimensionen, die einen größeren Arbeitsaufwand und einen größeren Umfang erfordern.

## Was haben Sie für Ihre Einrichtung gelernt?

Das Projekt hat natürlich Einfluss auf die Musiker im Verein. Wir fahren gemeinsam mit dem Nachwuchs ins Probenlager. Da gibt es eben jetzt Patenschaften, dass die erfahrenen Musiker sich um die Jüngeren kümmern. Das hat zur Folge, dass im Verein auch der Zusammenhalt wächst. Wir haben ja früher auch ein bisschen Nachwuchsausbildung gemacht. Aber das hat jetzt eine andere Qualität, eine andere Struktur und einen anderen Umfang. Das sind 65 Kinder, die jede Woche sich mit Musikinstrumenten beschäftigen. Das macht natürlich auch Spaß. Den Kindern macht das auch Spaß, die wachsen mit ihren Aufgaben, die

kriegen mehr Selbstbewusstsein, die sind selbstständig, zuverlässig. Das ist richtig schön, das so alles zu erleben.

Diese Kinder sind unser musikalischer Nachwuchs und der ist für uns wichtig, denn wir haben eine musikalische Tradition von über 50 Jahren und die wollen wir natürlich auch unter allen Umständen erhalten. Wir vom Musikverein werden alles dafür tun, dass es weiter geht. Vielleicht werden wir stärker in die Ehrenamtlichen-Kiste greifen, dass Musiker Musiker ausbilden. Sie haben schon alle eine hohe Verantwortung für das Gelingen des Projektes und für das Vereinsleben insgesamt.

### Was war für Ihre Einrichtung das Anstrengendste?

Der Kraftaufwand ist unsere Kooperation. In der Kita sind wir immer willkommen. In der Schule läuft das Projekt mehr am Rand. Da ist es schon schwieriger immer wieder ins Gespräch zu kommen. Vieles greift ja in die Schulorganisation ein und das muss besprochen werden. Hinzu kommt, dass der Großteil der Schüler Fahrschüler sind, die fahren mit Bussen nach Hause oder von zu Hause zur Schule aus ganz vielen Orten hier rund um Ziesar. Deshalb muss ein Teil der Arbeit an den Unterricht angehängt werden, wenn noch ein Bus fährt oder die Eltern – die sind ja oft sehr kooperativ – müssen dann fahren. Das müssen sie sowieso, weil bei uns im Verein läuft vieles Freitag nachmittags, Sonnabend, Sonntag. Und da gibt es gar keinen Linienverkehr hier bei uns.

IM GESPRÄCH

# Verzahnung und Gratwanderung zwischen Kultur und Schule<sup>1</sup>

MIT BEATE NELKEN

**BEATE NELKEN** ist Fotografin und arbeitet als freie Medienpädagogin. Mit ihrem Verein muse work e. V. produziert sie seit 2012 das Format „Kunstlabor Rostock“. Seit 2014 ist sie für das Institut für neue Medien in Rostock tätig und setzt dort vielfältige künstlerische Projekte für Kinder und Jugendliche mit verschiedenen Kooperationspartnern in Mecklenburg-Vorpommern um. Sie leitet im Rahmen von „Künste öffnen Welten“ das Projekt „Biographieren“ in Ribnitz-Damgarten. Sie ist überzeugt davon, dass gerade an den Schnittstellen zwischen Kunst, Pädagogik und alltäglicher Lebenspraxis Neues entstehen kann.

## Was hat sich durch die Bündnisarbeit innerhalb Ihrer Einrichtung verändert?

Beim Institut für neue Medien sind die Veränderungen weniger spürbar, weil wir gewohnt sind so vernetzt und vielschichtig zu arbeiten. Die Schule hat sich aber stark verändert. Für sie ist das eine große Horizonterweiterung geworden. Weil auf einmal auch die Kompetenzen von außerschulischen Partnern/Trägern bei dieser Zusammenarbeit in den Fokus geraten und die Schule mutiger wird und sich selber sensibilisiert, das urbane Umfeld anders zu erschließen und in ihre alltägliche Arbeit einzubinden. Die Schule hat dafür jetzt auch ein Fundament, sie hat z. B. gemerkt, dass es in ihrem näheren Umfeld Quellen gibt, Quellen der Inspiration, Quellen der Zusammenarbeit, die perspektivisch da anknüpfen können. Es war ihnen vorher gar nicht bewusst, dass man die Dinge in der näheren Umgebung auch miteinander vernetzen kann. Es gab im Projekt zum Beispiel einen jungen Graffiti-Künstler, der ehemals Schüler dieser Schule war und auf einmal kann der was einbringen. Das wäre vorher gar nicht im Fokus gewesen, dass das Potenzial bei den eigenen Leuten liegen kann. Und dafür war unser „Biographieren-Projekt“ der Aufreißer.

Für das Institut hat innerhalb des Projektzeitraums der Verwaltungsaufwand im gleichen Verhältnis zugelegt wie der Ausbau der Anforderungen gestiegen ist. Dass es natürlich auch eine Veränderung auf Projektebene gab, liegt an der flexiblen Zusammenarbeit. Wir nehmen von unserem Herrschaftsgebiet – wir haben die Ahnung, wer hier in der Materie steckt und gut für dieses Projekt ist – Abstand und sagen: Okay, hören wir doch mal, was die anderen beizutragen haben. Wir sind neugierig und lassen uns darauf ein. Anfänglich waren die Bündnispartner in klar voneinander getrennten Feldern, Spielfeldern. Aber in der Wirklichkeit ist es ja viel

verzahnter: das Leben und die Arbeit an solchen Projekten. Insofern sind die Grenzen nach der längeren Zusammenarbeit, nicht mehr so klar gerissen wie sie es am Anfang waren. Was zur Qualität des Projektes beiträgt. Denn es ist weniger produktiv anzunehmen, dass auf dem Gebiet nur der eine Partner Ahnung und Kompetenzen hat. Zusammen konnten wir mehr daraus machen als anfänglich geplant war.

#### Was haben Sie als Einrichtung durch die Bündnisarbeit gelernt?

Durch das Projekt bekamen wir Einblicke in die Praxisfelder und ein stärkeres Verständnis für die Anforderungen und Bedürfnisse der anderen Partner. Dabei wurde vieles sichtbar. Es sind brauchbarere Bausteine zu sehen: was ist gewünscht, was gefordert und was ist unsere Vision für diese Zusammenarbeit. Ich muss ganz deutlich sagen, dass die Zusammenarbeit mit der Schule wirklich kreativ und wunderbar funktioniert hat, weil die Schule an sich in der Bewegung ist und wir uns zusammen auf den Weg gemacht haben. Die Neugier war geweckt und die Schule hat wirklich Interesse gezeigt, sich an dem Projekt ernsthaft zu beteiligen. Wir haben natürlich die Grenzen gesehen, aber von der Schule war auch gewünscht, die Grenzen ein bisschen aufzuheben. Und das ist gut, wenn man dann eng zusammenarbeitet, und gemeinsam schaut, bis wohin der Grenzbereich geht. Und das ist das, was es interessant macht und Kreativität zulässt.

#### Was war für Ihre Einrichtung das Anstrengendste?

Die Situation ist eine Gratwanderung. Einerseits soll es als Voraussetzung eine ganz klare Trennung zum Schulischen geben. Andererseits ist es auch das Ziel dieser Art von Projekten Kultur und Schule zusammen zu bringen. Das finde ich in der Realität schwer realisierbar. Wenn der Rahmen flexibler wäre, könnten alle Beteiligten noch viel mehr voneinander partizipieren.

MIT METHODE

# Ist Ihre Organisation eine lernende Organisation? <sup>i</sup>

## Checkliste

	Ja	Nein
In unserer Organisation nehmen wir uns Zeit (auf Grundlage der Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse), über unsere Arbeit und deren Wirkung zu reflektieren und uns offen darüber auszutauschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse nutzen wir, um daraus zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehler dürfen bei uns gemacht werden, aber wir nutzen sie als Anlass, um daraus zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Organisationsleitung unterstützt Lernen und Lernprozesse, und es werden Anreize für Lernen gesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernprozesse sind bei uns als feste Bestandteile in die Arbeitsabläufe eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt feststehende Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Lernen und Wissensmanagement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt festgelegte Prozesse, wie Ergebnisse festgehalten werden und Wissen geteilt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns stehen für die Lernprozesse ausreichend Ressourcen zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir nutzen die Möglichkeit, uns mit anderen Organisationen auszutauschen und voneinander zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



The image shows a stylized spiral notebook cover. At the top, there is a horizontal teal line with 14 teal loops representing a spiral binding. Below this, there are 14 vertical teal lines that run down the page, creating a grid-like structure. In the center of the page, the word "NACHHALTIGKEIT" is written in a bold, red, sans-serif font. At the bottom of the page, there are several horizontal red scribbles of varying lengths and wavy patterns, suggesting a hand-drawn or artistic touch.

# NACHHALTIGKEIT

# Langfristig wirksam

## Strategien zur Verstetigung von Projekt- und Kooperationswirkungen

VON KERSTIN HÜBNER UND FRIEDERIKE ZENK

Die Wirksamkeit von kulturellen Bildungsangeboten und Kooperationen lässt sich an unterschiedlichen Kriterien bemessen. Das macht es komplex und herausfordernd. Zugleich wird es durch unterschiedliche Perspektiven und Maßstäbe möglich, dass Wirksamkeit individuell betrachtet werden kann. Wichtig ist dabei, die jeweiligen Kriterien transparent zu machen und veränderbar zu halten.

Hilfreich ist es, auch innerhalb von „Künste öffnen Welten“ bzw. von „Kultur macht stark“, von folgenden Fragen auszugehen: Was brauchen Kinder und Jugendliche, damit sich ihnen Bildungs- und Teilhabechancen eröffnen und sich daraus auch Konsequenzen für ihre weitere Biografie ergeben? Und wie können Organisationen/Bündnisse diese Wirksamkeit unterstützen und dabei selbst von Projekten und Kooperationen profitieren? Als Begriffsoption wird hierfür oft „Nachhaltigkeit“ genutzt. Nun ist Nachhaltigkeit, wenn schon kein schillernder, so doch ein sehr präsender und vielschichtiger, oft sogar missverständlicher Begriff. Nachhaltigkeit wird oft mit Langfristigkeit und Verstetigung gleichge-

setzt. Damit verbunden ist die Annahme und Erwartung, dass kontinuierliche, also verlässliche und fest verankerte Angebote und Strukturen, „tiefer“ oder „besser“ wirken. Dem gegenüber steht die Hypothese, dass Projekte in ihrer zeitlichen Begrenzung weniger nachhaltig wirken.

### Konzepte innerhalb von „Künste öffnen Welten“

Die verschiedenen Bündnisse in „Künste öffnen Welten“ verfolgen strukturell und inhaltlich unterschiedliche Ansätze mit ihren Projekten. Die Dauer der Projekte lässt sich in drei Kategorien typisieren: Es gibt zum einen Kompaktmaßnahmen, die sich als kurzfristige Projekte oft auf einmalige mehrtägige Workshops fokussieren. Den Kern von – zweitens – mittelfristig angelegten Projekten stellt oft ein regelmäßiges wöchentliches oder vierzehntägiges Kursangebot dar, das

### ÜBER DIE AUTORINNEN

**KERSTIN HÜBNER** hat Theater-, Erziehungs- und Kommunikationswissenschaften studiert. Sie ist als Bildungsreferentin bei der BKJ Programmleiterin des Projektes „Künste öffnen Welten“ und Mitarbeiterin der Plattform MIXED UP. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Bildungslandschaften und -netzwerke, Kooperationen von Kultur und Schule, Sozialraum, Freiwilliges Engagement in der Kultur.

**FRIEDERIKE ZENK** studierte Kulturwissenschaftlerin, arbeitet seit über 15 Jahren u. a. als Kulturmanagerin und Projektleiterin im Bereich der Jugendkultur und Vermittlung. Sie ist als Referentin für das Programm „Künste öffnen Welten“ der BKJ tätig.

von einem Schnupperangebot eingeleitet wird und in einer Präsentation endet. Darüber hinaus gibt es – drittens – langfristige (mehrjährige) Projekte, die viele unterschiedliche Bau- oder Bestandteile in komplexen Gesamtkonzepten kombinieren. Projekte, die in jedem Jahr mit anderen oder ähnlichen Gruppen von Kindern und Jugendlichen wiederholt werden, stehen zudem Konzepten gegenüber, die von vornherein mit der gleichen Gruppe über drei Jahre arbeiten.

Ebenso vielfältig wie das strukturelle gestaltet sich das inhaltliche Profil. Legen die einen Wert darauf, dass die Kinder und Jugendlichen kontinuierlich in einer künstlerischen Sparte arbeiten und diese vertiefen, wird in anderen Projekten regelmäßig und mehrfach (z. B. nach einem halben Jahr) die künstlerische Sparte gewechselt. Weitere Bündnisse kombinieren Sparten interdisziplinär. Rezeptive oder produktive Schwerpunkte, sich weiterentwickelnde oder wechselnde Themenstellungen, zielgerichtete Ergebnisorientierung oder prozesshafte Entwicklung, Fokussierung auf künstlerische Qualität oder kulturelle Teilhabe sind hier weitere Unterscheidungsmerkmale. Ebenso unterschiedlich ist das Herangehen, ob Bündnisse bereits erfolgreiche Ideen nutzen und adaptieren oder ob sie gänzlich neue Konzepte entwickeln und erproben.

Schon allein dies verweist darauf, dass die Bündnisse verschiedene Strategien in Hinblick auf die Teilnehmenden haben. Es ist davon auszugehen, dass sie entsprechend

unterschiedliche Ziele verfolgen und, mindestens teilweise, unterschiedliche Wirkungen hervorrufen. Diese Unterschiedlichkeit ist nicht mit einer Wertung verbunden – das eine ist gut, das andere ist besser oder das eine ist viel, das andere ist weniger –, sondern ist Ausdruck einer jeweils spezifischen Qualität.

Programmbedingt gibt es eine Konstante: Die Bündnisstruktur bleibt, auch wenn die Teilnehmenden gehen bzw. wechseln. Die Konzepte wie sich die Bündnisse zu welchem Zweck zusammensetzen, differieren aber ebenso. So gibt es Bündnisse, die in einem Dreierteam nur an einem Standort präsent sind, andere gehen in einem größeren Netzwerk mit ihren Aktivitäten von einem „Zentrum“ aus an unterschiedliche Standorte, wieder andere transferieren ihre Projekte in neuen Bündnis-konstellationen an mehrere Standorte.

Am Anfang steht also immer bereits eine Entscheidung, ob ein Projekt z. B. ein „Nachhaltiges Strukturprojekt“, ein „Projekt mit Zielgruppenfokus“ oder ein „Innovatives Wegweiserprojekt“ ist.<sup>1</sup>

### **Langfristige Perspektiven für die Zielgruppen**

Aus den zuvor genannten Aspekten lässt sich eine Matrix ableiten, anhand derer untersucht werden kann, welchen Einfluss die Konzepte auf folgende Fragestellungen haben, die mit

nachhaltiger Wirksamkeit von Projekten für Kinder und Jugendliche verbunden werden. Dies ist ergänzend zur Wirkungsdebatte im Kapitel 2 (Begleitung) zu verstehen.

1. Die erste Dimension fragt danach, wie die Projekte die kulturelle Biografie der jungen Menschen beeinflussen: Wurde Interesse an Kunst und Kultur geweckt? Welche Rolle spielen Kunst und Kultur im weiteren Freizeitverhalten? Wie ist es gelungen, dass die Teilnehmenden weiterhin Angebote kultureller/ästhetischer Bildung nutzen und diese auch mittel- und langfristig für sie zugänglich sind?
2. Eine zweite Dimension reflektiert, durch welche Ansätze die Projekte etwas für die allgemeine Bildungsbiografie von Kindern und Jugendlichen bewirken können: Wie erfahren die Pädagogen/-innen in den Schulen und den KiTas von den in den Projekten entdeckten Stärken der Teilnehmenden? Welche Rolle spielen Dokumentations- und Reflexionsprozesse, z. B. der Kompetenznachweis Kultur? Wie werden Übergänge, z. B. von der KiTa in die Grundschule, bewusst gestaltet? Inwieweit werden in den Projekten andere Methoden des Sich-Bildens und Lernens genutzt? Wie werden Erfahrungen von Selbstwirksamkeit und Bildungserfolg reflektiert?

## GLOSSAR

**Nachhaltigkeit [Nach|hal|tig|keit, die]**

Originär kommt der Terminus aus der Forstwirtschaft und steht für eine langfristige Erhaltung des Waldes, für die nur so viele Ressourcen verbraucht werden dürfen, wie auch wieder nachwachsen. Daraus hat sich ein moderner Nachhaltigkeitsbegriff entwickelt, der neben der ökologischen nun auch die soziale und die ökonomische Dimension einbezieht. Bereichsübergreifend und sehr allgemein kann Nachhaltigkeit als ein über lange Zeit anhaltender Zustand oder eine auf langfristige Wirkung ausgerichtete Entwicklung verstanden werden.

Auch in Bezug auf Bildungsprojekte wird Nachhaltigkeit im Sinne langfristiger Wirkungen bei den Beteiligten verstanden. Diese können begünstigt werden, wenn z. B. folgende Faktoren in der Projektplanung und -durchführung berücksichtigt werden: Gibt es nach Beendigung des Projekts eine Fortführung oder ein Folgeangebot? Wurde und wird das Projekt umfassend dokumentiert, damit Beteiligte oder Interessenten/-innen auf die Erfahrungen aufbauen können? Lässt das Projekt eine Übertragung (andere Zielgruppe, Region, Kunstsparte) zu (durch einen Modelltransfer können wiederum neue Bildungsangebote entstehen und mehr/andere Adressaten erreichen)? Wurden die Teilnehmenden an der Projektgestaltung beteiligt (dies könnte das Interesse an weiteren Bildungs- und Kulturangeboten steigern und somit zukünftige Bildungseffekte fördern)? Konnten Vernetzungen auf- und ausgebaut werden, die die Bildungszusammenarbeit zukünftig begünstigen und wurden Akteure (Lehrer/-innen, Künstler/-innen, Multiplikatoren/-innen) durch die Projektdurchführung geschult?

**Transfer [Trans|fer, der]**

Der Begriff Transfer (engl. Übermittlung, Weitergabe, Übertragung) wird in verschiedenen Bereichen genutzt, z. B. in der Wirtschaft (Übertragung von Geld oder Werten), der Technologie (Datentransfer), im Sport (Wechsel von Spieler/-innen zu anderem Verein gegen Ablösesumme) oder in der Psychologie und Pädagogik. Hier ist die Übertragung vorhandener Fähigkeiten und erlernten Wissens auf neue Aufgaben und Situationen gemeint. Ein Transfer kann die Bewältigung neuer Anforderungen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Je nach Ähnlichkeit der Aufgaben bzw. Situationen wird zwischen nahem und fernem Transfer unterschieden.

**Verstetigung [Ver|ste|ti|gung, die]**

Verstetigung ist der Prozess des Stetigwerdens bzw. -machens. Stetig ist etwas, wenn es über einen relativ langen Zeitraum kontinuierlich, dauerhaft und ohne Unterbrechungen besteht.

**3.** Die gesellschaftliche Bildungsbiografie ist eine dritte Dimension: Wie ermöglichen es die Projekte, dass die Kinder und Jugendlichen sowie die beteiligten Akteure und das Umfeld Teilhabeerfahrung machen und den Sozialraum mitgestalten können? Welche Peer- und Coaching-Ansätze werden umgesetzt? Wie wird freiwilliges Engagement gefördert?

Da die Bündnisse mit ihren Projekten einem kulturellen und gesellschaftlichen Partizipationsanspruch folgen, der über den konkreten Projektrahmen hinausweist, sollten sich Konzepte mit diesen Zielhorizonten demnach nicht auf die künstlerische Dimension und Wirkung begrenzen.

### **Langfristige Perspektiven für die Einrichtungen und Bündnisakteure**

Die Fragen im vorigen Punkt lassen sich nur beantworten, wenn die Bündnisse bzw. die in ihnen involvierten Organisationen und Fachkräfte dafür adäquate Aktivitäten und Angebote finden. Für die Bündnisse geht die Debatte der Wirksamkeit – der Langfristigkeit und Nachhaltigkeit – aber weit darüber hinaus. Projekte, die sich an Kinder und Jugendliche in bildungsbenachteiligten Lebenssituationen wenden, können und sollen oftmals strukturbildend für Einrichtungen wirken. Das ist über verschiedene Maßnahmen möglich, sollte dabei sehr planvoll und systematisch geschehen. Projekte werden dann zu Kataly-

satoren. Die nachhaltige Wirksamkeit ist außerdem eng verbunden mit guten Rahmenbedingungen, die sich nicht immer beeinflussen lassen.

Zunächst ganz profan: Projekte sind Erprobungsfelder, um sich kennen zu lernen und festzustellen, ob man zueinander passt. Schätzen Bündnisse ihre Zusammenarbeit als erfolgreich ein, sollten sie dieses Miteinander verstetigen. Das lässt sich in fortgesetzten oder neuen Projekten ebenso bewerkstelligen wie im Regelangebot. Ob sich dafür neue Förderer finden oder Bündnispartner ihre Ressourcen dafür zusammenlegen, ist gemeinsam zu klären.

Gelungene Zusammenarbeit deutet immer auch darauf hin, dass die Akteure mit dem Bündnisprojekt eine grundsätzliche Kooperationskompetenz entwickeln. Strategisch gesehen sollten sie diese Kompetenz sichtbar machen und ihr Profil als Netzwerkakteur auch über das Bündnis hinausgehend herausstellen. Hier bietet es sich zudem an, über den Projekttransfer in andere Kooperationsteams und/oder an andere Standorte nachzudenken.

Für die Akteure ist es außerdem möglich Managementkompetenzen auszubauen und weiterzuentwickeln. Da das Programm „Kultur macht stark“ mit seinen trilateralen Bündnissen, mit seinen in Teilen komplexen Projektformaten oder mit seinem hohen Administrationsaufwand große Anforderungen stellt, ist davon auszugehen, dass sich hier besondere Kompe-

tenzen ausbilden, die auch bestehen bleiben. In diesem Sinne verstandene Professionalisierung in den Einrichtungen führt, ergänzt durch Fortbildungsangebote, zur Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie von freischaffenden Fachkräften, die allesamt als Projektträger und Multiplikatoren/-innen wirken. Dieser Qualifizierungseffekt fokussiert sich keineswegs auf Kooperations- und Managementkompetenzen. Vielmehr ist er für die inhaltliche Profilierung der Bündnisakteure wichtig, die sich auch in fachlicher Kompetenzentwicklung auszeichnet – sei es in künstlerischer oder in pädagogischer Richtung, sei es mit Blick auf Partizipations- oder auf Vermittlungskompetenz.

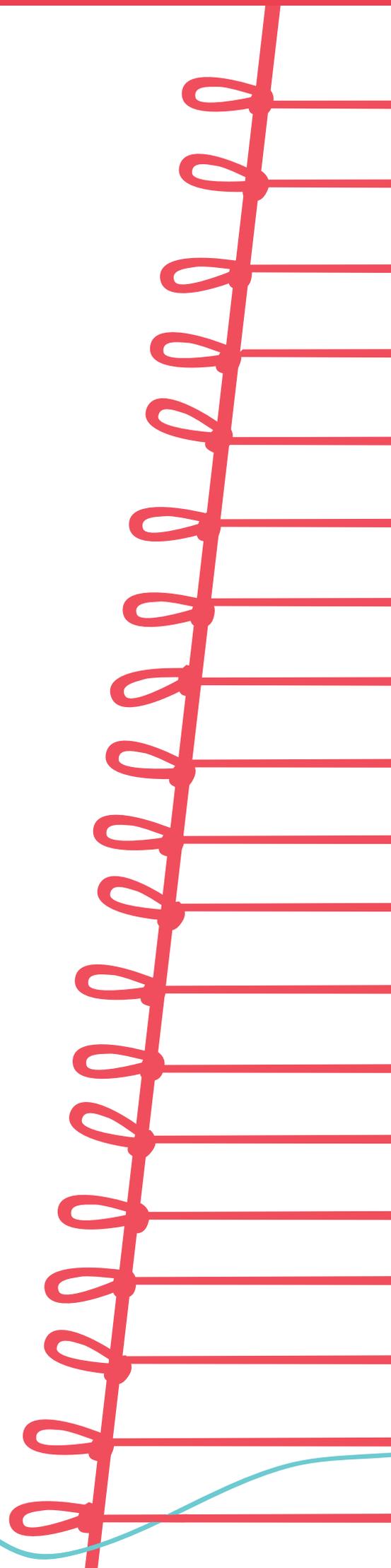
Begreift man diese Kompetenzentwicklung als Maßnahme der Qualitätssicherung, darf diese dann nicht nur auf das Kulturprojekt und dessen Durchführung beschränkt sein, sondern muss die gesamte Bündniszusammenarbeit umfassen und in die Organisationsentwicklung in den jeweiligen Einrichtungen implementiert werden.

Eine andere Nachhaltigkeitsperspektive wendet sich der Frage zu, inwieweit die Projekte impulsgebend dafür sind, dass sich die Bündnisakteure mit ihren Angeboten an Kinder und Jugendliche in bildungsbenachteiligten Lebenssituationen wenden und sich im Sozialraum fest verankern – langfristig

und grundsätzlich. Entwickeln und implementieren sie dauerhafte an die Zielgruppe angepasste und partizipative Angebotsformen? Mit Sicherheit braucht es hier Mut, die „Komfortzone“ und den Projektstatus zu verlassen.

Je stärker die Projekte gemeinsam mit den dahinter stehenden Bündnissen in der Öffentlichkeit sichtbar werden, desto stärker tragen sie vor Ort dazu bei, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit dieser Angebote zu schaffen – in formalen Bildungs- und Kulturorten, in Sozial- und Jugendeinrichtungen genauso wie auf politischer Ebene und in den verschiedenen Verwaltungsgremien. Bündnisse können und sollten hierbei kommunikative Fähigkeiten erlangen und nutzen, um unterschiedlichen Stakeholdern das Angebot zu vermitteln und es zu sichern. Das bietet auch Chancen in Richtung Wirtschaftsunternehmen, Spender/-innen oder der öffentlichen Hand als ein Schritt hin zu nachhaltigen Finanzstrategien und zugleich zu einer stärkeren gesellschaftlichen Verankerung und gesamtgesellschaftlichen Verantwortung. Daran bauen die Bündnisse gemeinsam mit ihren Partnern und ihren Fördermittelgebern.

<sup>1</sup> Keuchel, Susanne; Aesch, Petra; Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.) (2007): Hoch hinaus. Potenzialstudie zu Kinder- und Jugendkulturprojekten“. PWC Stiftung Jugend – Bildung – Kultur. [http://www.pwc.de/de/engagement/assets/PwC\\_Stiftung\\_Potenzialstudie\\_2007.pdf](http://www.pwc.de/de/engagement/assets/PwC_Stiftung_Potenzialstudie_2007.pdf) (letzter Zugriff am 24. Juni 2015)





IM GESPRÄCH

# Alle involvieren – einen Möglichkeitsraum schaffen<sup>iii</sup>

MIT SANDRA BÖTTCHER

**SANDRA BÖTTCHER** studierte Kultur- und Medienarbeit in Merseburg. Anschließend arbeitete sie im Sozio-kulturellen Zentrum Haus Steinstraße e. V. in Leipzig. 2009 begann sie ihre Tätigkeit als Bildungsreferentin bei der LKJ Sachsen e. V. und ist seit 2011 Fortbildungsbeauftragte für den Kompetenznachweis Kultur (KNK) und Leiterin der KNK-Servicestelle Sachsen. Seit 2013 leitet sie das Projekt „Abenteuer Heimat – Kulturbündnis Stollberg-Oelsnitz“, das durch „Künste öffnen Welten“ gefördert wird.

## Welche Art von Projekten bindet die Zielgruppe nachhaltig?

Bei einem Projekt wollte ich unbedingt den Versuch unternehmen Kurse im außerschulischen Bereich zu etablieren, obwohl wir unsere Bedenken hatten, ob wir die Kinder und Jugendlichen halten können. Wir haben dann zuerst Schnupperangebote gemacht und daraufhin die Möglichkeit gegeben ein künstlerisches Angebot zu wählen. In diesem Zusammenhang konnten sie auch den zukünftigen Kursleiter kennenlernen und das bei der Wahl berücksichtigen. Der wöchentliche Kurs ist eine anspruchsvolle Form, aber er hat den Effekt der Nachhaltigkeit. Er muss intensiv begleitet werden. D. h. Lehrer, Projektleiter, Kursleiter, Eltern wurden in dieses Vorhaben involviert. Wichtig ist auch, dass die Zielgruppe merkt, dass es um sie selbst geht und nicht um die Erwachsenen, die mal ein Projekt mit Kindern und Jugendlichen machen möchten. Es muss ein Möglichkeitsraum in einem sicheren Rahmen geschaffen werden.

## Was trägt die Haltung der Akteure zu ihrer Arbeit bei, um die Zielgruppe nachhaltig für das Angebot zu begeistern?

Die Grundhaltung der Akteure ist das wichtigste, aber auch eine gute Beziehung der Bündnispartner untereinander. Auch die Möglichkeit sich offen auszutauschen und das gemeinsame Ziel abzugleichen. Als Projektleiterin habe ich das Ziel immer wieder wiederholt, damit nicht vergessen wird, dass wir uns vernetzen, um Kindern und Jugendlichen neue Erfahrungen zu ermöglichen. Die Motivation der Bündnispartner ist absolut wichtig. Sie müssen das Gefühl haben, an einer guten Sache beteiligt zu sein. Eine wohlwollende Zusammenarbeit der Partner trägt zum Gelingen bei. Aber die zentralste Person für Kinder und Jugendliche ist natürlich immer der Künstler, der Kursleiter. Oft ist hier die Bewunderung für die Fähigkeiten der Person Motivation mitzumachen.

**Welche Eigenschaft oder Fähigkeit seitens der Kursleitung ist wichtig, um nicht nur einmalig zu begeistern, sondern ein nachhaltiges Interesse zu erzeugen?**

Wichtig ist auf jeden Fall zuerst Sympathie. Ein menschlicher und authentischer Workshopleiter sollte den Jugendlichen und Kindern auf Augenhöhe begegnen und auf ihre individuellen Interessen und Stärken eingehen. Diese dann so in den Prozess einbauen, dass jeder das Gefühl bekommt einen Anteil an dem Kurs, an dem Produkt zu tragen. Die Kursleitung muss dafür sorgen, dass ein gutes Gruppenklima entsteht. Im Grunde handelt es sich hier um Vertrauens- und Beziehungsaufbau. Der Kursleiter muss auch aufpassen. Denn wenn der künstlerische Prozess zu stark in den Vordergrund tritt, entstehen soziale Spannungen durch Angst vor Versagen und Konkurrenz und das ist dann kontraproduktiv. Die Zielgruppe braucht regelmäßig Erfolgserlebnisse und die muss die Kursleitung auch ermöglichen.

**Hat Kultur ein besonderes Potenzial Kinder und Jugendliche anzusprechen und zu binden?**

Kunst und Kultur bieten in jedem Fall die Möglichkeit zu begeistern. Teilweise wissen die Kinder und Jugendlichen noch gar nicht, was sich hinter einer kulturellen Technik verbirgt und wenn man es ihnen erklärt, finden sie es eigentlich immer spannend. Gut ist es natürlich, Kultur mit anderen Interessen zu verknüpfen, wie zum Beispiel mit Sport oder Aktivitäten aus dem Umfeld aus ihrer Lebenswelt, die sie bereits kennen. Eine künstlerische Technik zu erlernen stärkt die eigene Persönlichkeit in Hinsicht darauf etwas Neues zu lernen. Das ist sehr gut zu beobachten in den Projekten und spiegelt sich auch in den Evaluationen wider. Wichtig ist aber immer der Spaß.

Was sind die fünf wichtigsten Grundpfeiler, um die Zielgruppe langfristig zu motivieren und zu binden?

Wenn ich es in fünf Begriffen zusammenfasse, dann ist es Beteiligung im Sinne von Partizipation bzw. Interessenorientierung. Gemeinsam etwas schaffen. Dann natürlich auch das positive Gruppenklima, Spaß, Ermutigung und Befürwortung von Familie, Schule und der Peergroup. Diese fünf Dinge tragen alles. Hieraus schöpfen sowohl die Bündnispartner, um den Rahmen zu gewährleisten, daraus schöpfen auch die Kursleiter ihre Motivation, etwas Gutes mit den Jugendlichen und Kindern auf die Beine zu stellen und alles andere resultiert daraus. Wichtig ist aber auch, die richtigen Kommunikationsformen zu wählen, die der Zielgruppe entsprechen. Außerdem sollte auch die Sichtbarmachung der Projekte in der Öffentlichkeit ein Fokus sein.

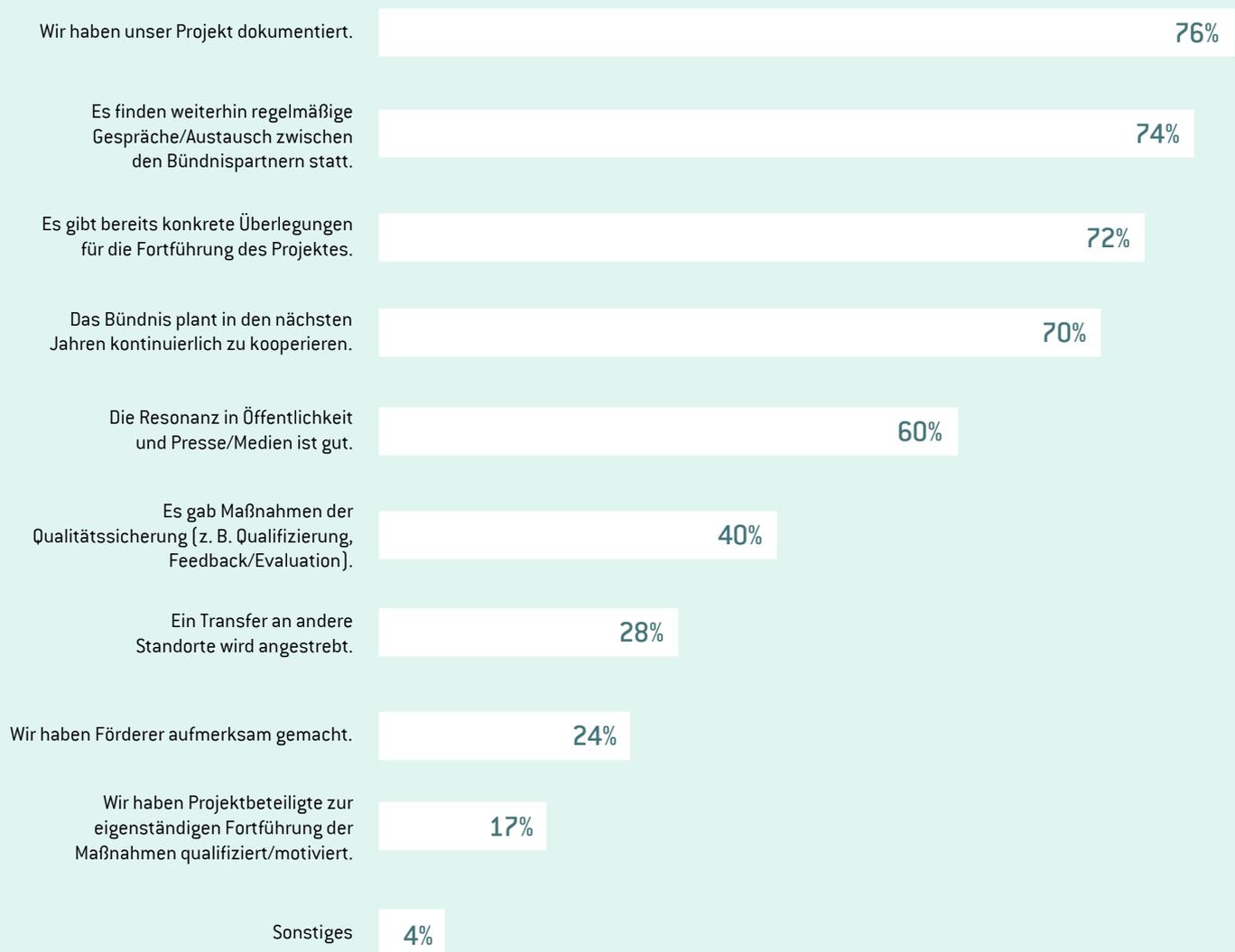


Das Projekt „Abenteuer Heimat“ in Stollberg-Oelsnitz, welches Sandra Böttcher leitet, stellt sich vor: <http://www.abenteuerheimat.de>

## ERFAHRUNGEN UND WIRKUNGEN FÜR DIE BÜNDNISSE IN „KÜNSTE ÖFFNEN WELTEN“

Ein wichtiges Programmziel ist die Verstetigung der Bündnisse und Projekte, um nachhaltige Zugänge zu Kultureller Bildung für Kinder und Jugendliche in bildungsbenachteiligten Lebenslagen zu eröffnen.

Die Frage „Wie wurde eine Verstetigung der lokalen Bündnisse/der durchgeführten Maßnahmen gefördert?“ ist wie folgt beantwortet worden. (Mehrfachnennungen möglich)





AUS DER PRAXIS

## Dieses Gefühl, da habe ich richtig was gekonnt ❧

Projekttitel: **Varieté and work**  
 Antragsteller: **Kolping Bildungsagentur gGmbH**  
 Projektort: **München**  
 Bündnispartner: **Adolf-Kolping-Berufsschule, Berufsschule am Bogenhausener Kirchplatz, Tutuguri e. V., Institut für Angewandte Kulturelle Bildung**

Erst ein Schulabbruch, dann das Nachholen der Mittleren Reife und eine anstehende schulische Laufbahn an der Fachoberschule für Kunst und Gestaltung. Das klingt erstmal nicht weiter aufregend, aber doch nach einem Umweg mit Happy End. Für einen jungen Mann aus München ist das der eigene Weg, der vor drei Jahren noch undenkbar war. Nachdem er die Schule abgebrochen hatte, vermittelte die Arbeitsagentur ihn in eine berufsvorbereitende Maßnahme bei der

Kolping Bildungsagentur. Ziel dieser einjährigen Maßnahmen ist es mangelnde schulische Fertigkeiten aufzuholen, Schulabschlüsse zu verbessern oder nachzuholen. Das darüber hinaus gehende Projekt „Varieté and work“ wies dem jungen Mann aus München allerdings erst die Richtung, hin zur Kunst. „Er hatte Kontakt mit Kunstschaaffenden, die ihn bestärken konnten, diesen Weg zu gehen.“, berichtet der Projektleiter Heiko Lange. Seine Erfahrung ist außerdem, dass sich die Jugendlichen in den berufsvorbereitenden Maßnahmen „mit dem klassisch kognitiven Lernen“ schwer tun und „über das Erlebbarere wesentlich mehr Möglichkeiten haben, auch Lernprozesse anzustoßen“. Das Projekt „Varieté and work“ ist ein erster Schritt der Kolping Bildungsagentur auch kulturelle Bildungsangebote ergänzend zu nutzen, damit die Schüler/-innen, die von Hauptschulen oder Förderschulen kommen, Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen entwickeln und nach der Maßnahme eine reguläre Ausbildung aufnehmen können.

Im Projekt probieren sich die Jugendlichen anfangs in unterschiedlichen Sparten aus: Fotokunst, Bühnenbild, Jonglage und Zauberei etc. Sie besuchen den Bündnispartner, das Institut für Angewandte Kulturelle Bildung, wo Künstler/-innen selbst trainieren, wo es Ausstellungen und Veranstaltungen gibt. Wenn ihnen davon etwas gefällt, vertiefen sie es in Workshops und nach einem halben Jahr präsentieren sie ihre Arbeit in Form eines Varieté-Abends. Diesen planen sie, kümmern sich um ein Menü, die Bewirtung, das Bühnen-



bild und natürlich um die Aufführung der künstlerischen Beiträge. 24 Jugendliche im Alter von 16 bis 18 Jahren nehmen pro Halbjahr teil. Viele wollen auch noch ein zweites Mal dabei sein und dürfen dies, gerade, weil sie hier die Chance haben, sich in besonderer Weise weiterzuentwickeln. So erreicht die Kolping Bildungsagentur mit „Varieté and work“ ein Drittel der Schüler/-innen, die pro Jahr ihr berufsvorbereitendes Angebot durchlaufen. Nicht alle Teilnehmer/-innen nutzen ihre Erfahrung aus dem Projekt auch beruflich wie der junge Mann aus München. Doch erstmals bekommen sie durch das Projekt eine Vorstellung von ihrem Können: „Dieser Kompetenzgewinn entsteht auch dadurch, dass die Persönlichkeit gestärkt ist und sie dieses

Selbstvertrauen in sich selber ja auch mitnehmen und in ihrer Lebenswirklichkeit einsetzen lernen“, beschreibt Heiko Lange.

Fällt der Vorhang und ist die berufsvorbereitende Maßnahme vorbei, können die Jugendlichen natürlich die Angebote im Institut für Angewandte Kulturelle Bildung nutzen. Dessen Anziehungskraft reicht sogar über „Variété and work“ hinaus und auch nicht beteiligte Schüler/-innen haben das Institut für sich entdeckt. Ebenso positiv hat sich diese Zusammenarbeit für die Kolping Bildungsagentur entwickelt. Eine Fortführung ist geplant, von der auch die unbegleiteten, aus ihren Heimatländern geflohenen Kinder und Jugendlichen, die auf dem gleichen Gelände wohnen, auf dem auch das Institut für Angewandte Kulturelle Bildung seine Räume hat, profitieren können. Ihnen die gleichen Bil-

dungsprozesse zu ermöglichen, um in der neuen Umgebung Fuß zu fassen und sie mit einheimischen Jugendlichen, die ebenso vor neuen Schritten in ihrem Leben stehen, zusammen zu bringen, ist hierbei der Wunsch. Die öffentliche Anerkennung, die das Projekt bereits erfährt, hat so noch Raum zum Wachsen. Denn diese kommt nach zweieinhalb Projektjahren gerade erst in der Führungsetage der eigenen Organisation an. So ist noch reichlich Potenzial und Heiko Lange wünscht sich, dass die Unterstützung weiter wächst und stärker wird, sodass kulturelle Bildungsangebote verstetigt und perspektivisch vollwertig in die berufsvorbereitende Maßnahme integriert werden können. Damit noch mehr Jugendliche über die Methoden und Inhalte von Kunst und Kultur ermutigt werden, ihren eigenen Weg zu finden.



# WIRKUNGSTREPPE

nach PHINEO gAG



IM GESPRÄCH

# Projekte transferieren und nachhaltig wirksam gestalten<sup>1</sup>

MIT BETTINA KURZ

**BETTINA KURZ** hat Philosophie und Politikwissenschaften studiert und arbeitet seit der Gründung 2010 im Team der PHINEO gAG. Davor war sie in zahlreichen Projekten im Bereich der Zivilgesellschaft in der Bertelsmann Stiftung tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt auf den Themen Wirkungsanalyse sowie wirkungsorientierte Projekt- und Organisationsentwicklung. Die PHINEO gAG möchte mit ihrer Arbeit die Zivilgesellschaft stärken – durch Wirkungsanalysen, Publikationen und Workshops für gemeinnützige Organisationen und Soziale Investoren, die Projekte wirkungsorientiert unterstützen wollen.

## Transfer und Nachhaltigkeit sind in aller Munde – doch worüber wird eigentlich gesprochen?

Eigentlich muss man am Ausgangspunkt anfangen: Worum geht es uns eigentlich? Wenn wir unsere Gesellschaft anschauen, sehen wir auf der einen Seite viele soziale Herausforderungen und Probleme, auf die es zu reagieren gilt. Auf der anderen Seite gibt es viele Menschen in gemeinnützigen Organisationen – ob es nun Hauptamtliche oder Ehrenamtliche sind –, die sich engagieren, um diesen Missständen zu begegnen und Lösungsmöglichkeiten zu finden. Und obwohl natürlich von Stadt zu Stadt, von Region zu Region die Herausforderungen unterschiedlich sind, gibt es sehr oft Ähnlichkeiten. Da macht es sehr viel Sinn, auf Bewährtes zurückzugreifen, anstatt jedes Mal mit viel Energie- und Ressourcenaufwand etwas Neues zu machen. An diesem Punkt sprechen wir über Transfer: Wie kann ich Projekte, Ideen, Programme, Konzepte mit den jeweilig regionalen oder lokalen Herausforderungen zusammenbringen? Bezogen auf den Begriff Nachhaltigkeit heißt das: Wie kann ich Strukturen, Konzepte, Projekte langfristig an einem Ort implementieren, sodass sie die größtmögliche Wirkung erzielen und das dabei so Ressourcen schonend wie möglich?

## Wo müssen sich die Einrichtungen am stärksten verändern, wenn sie erfolgreich transferieren bzw. nachhaltig wirksam werden wollen?

Neben der grundsätzlichen Bereitschaft, ein Projekt in die Breite zu tragen, braucht es für einen Transfer das Wissen darüber, wie man das macht und natürlich die notwendigen Ressourcen. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten einen Transfer zu gestalten, die unterschiedliche Aufwände mit sich bringen. Daher sollten am Anfang immer die grundsätzlichen Fragen stehen: Was möchte ich, warum möchte ich das und

was heißt das für mich und meine Organisation? So hat ein Transfer konkrete Auswirkungen auf das Personal. Denn für die Personen, die sich mit der Aufgabe des Transfers beschäftigen bedeutet das einen Shift von inhaltlicher Fachkompetenz z. B. in der Umsetzung kultureller Projekte, hin zu einem Fokus auf Managementkompetenzen. Denn es geht bei einem Transfer verstärkt um Fragen der Finanzierung und des Partnermanagements. Es kommt darauf an, ob die Projektmitarbeiter dieses Knowhow haben oder sich aneignen wollen. In Hinblick auf Kooperationen zwischen Projekten und Organisationen wären sinnvolle Überlegungen: Wie können wir einen Transfer zusammen mit Partnern stemmen und dadurch sinnvolle Synergieeffekte erzielen?

### Wann und womit fängt die Transferplanung von Projekten sinnvoll an?

Es kommt darauf an, an welchem Punkt ich als Organisation darüber nachdenke zu transferieren. Im Idealfall sollten die nächsten Schritte nach dem Projektende schon in der Projektplanung mit enthalten sein. Es gibt natürlich Organisationen, die von Anfang an wissen, dass sie transferieren wollen oder es sich zumindest vorstellen können. Hier überlegen sich die Verantwortlichen von Beginn an, wie man das Projekt so aufbaut, dass es auch an anderen Orten umgesetzt werden kann. Es gibt aber auch Projekte, die erst während des Projektes feststellen: Was wir da machen, ist besonders wirkungsvoll. Wir finden, dass das auch an anderen Orten stattfinden sollte, wo auch der entsprechende Bedarf ist. Das „Wie“ des Transfers ist dann eine Frage der Ressourcen, der Rahmenbedingungen, der Passung. Man muss sich auch gezielt nach Förderern umschauen, die so eine Skalierung [Ausweitung des Projektes] mittragen und die auch in der Lage und willens sind, in Overhead zu finanzieren. Denn, wenn ich Transfer finanzieren möchte, finanziere ich eben nicht nur die konkrete Projektarbeit mit den Kindern oder Jugendlichen. Sondern dann finanziere ich auch Managementaufgaben. Das muss ich als Geldgeber wollen. Außerdem gilt: Geldgeber fördern lieber, wenn die Projekte darstellen können, warum sie so gute Arbeit leisten. Je besser ich Wirkung erziele, dies nachweisen und darüber kommunizieren kann, umso attraktiver bin ich aus Sicht Sozialer Investoren für eine nachhaltige Förderung oder auch einen Transfer. Insofern liegt die Verantwortung auf beiden Seiten. Hier kann man die Organisationen nur ermutigen, befähigen und unterstützen, ihre Wirkung zu erheben und zu kommunizieren sowie ihre Projektarbeit wirkungsorientiert zu gestalten.

**Woran und wie bewerte ich eigentlich erfolgreichen Transfer/Nachhaltigkeit?**

Wir beurteilen so etwas immer vor dem Hintergrund der Bedarfsanalyse und der Wirkungsziele eines Projekts oder Transfers. Beide sind dann erfolgreich, wenn die zu Beginn gesteckten Ziele auch erreicht werden. Das können quantitative Ziele sein wie beispielsweise die Umsetzung meines Projekts in zehn anderen Städten, in denen ein Bedarf dafür identifiziert wurde. Findet das Projekt letztlich in zehn anderen Städten statt, dann wäre ich erfolgreich. Gleichzeitig ist es aber entscheidend, ob das Projekt auch an diesen anderen Standorten die Wirkung erzielt, die erreicht werden soll. Im Rahmen der wirkungsorientierten Projektarbeit sollte daher festgestellt werden, ob das Projekt in einer solchen Qualität umgesetzt wird, dass auch für die Zielgruppe an einem anderen als dem Ursprungsort die gewünschten Veränderungen eingetreten sind.



phineo gAG (Hrsg.) (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin. Als Download: <http://www.kursbuch-wirkung.de> (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2013): Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen. Verlag Bertelsmann Stiftung. Als Download: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Skalierung\\_soc\\_Wirkung\\_Inhalt.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Skalierung_soc_Wirkung_Inhalt.pdf) (letzter Zugriff am 03. Juni 2015)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2009): Nachmachen erwünscht – Methoden erfolgreichen Projekttransfers. Als Download: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Nachmachen\\_erwuenscht.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Nachmachen_erwuenscht.pdf) (letzter Zugriff am 03. Juni 2015)

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2011): Nachmachen – aber richtig! Qualität im Projekttransfer gestalten. Als Download: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Nachmachen\\_aber\\_richtig\\_online.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Nachmachen_aber_richtig_online.pdf) (letzter Zugriff am 03. Juni 2015)

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2010): Auf der sicheren Seite. Rechtliche Grundlagen von Projekttransfer. Als Download: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Auf\\_der\\_sicheren\\_Seite\\_Rechtliche\\_Grundlagen\\_des\\_Projekttransfers.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Auf_der_sicheren_Seite_Rechtliche_Grundlagen_des_Projekttransfers.pdf) (letzter Zugriff am 03. Juni 2015)

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2010): Mehr erreichen, Großes bewirken. Finanzierung von Projekttransfer. Als Download: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Mehr\\_erreichen\\_Grosses\\_bewirken\\_Finanzierung\\_von\\_Projekttransfer.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Mehr_erreichen_Grosses_bewirken_Finanzierung_von_Projekttransfer.pdf) (letzter Zugriff am 03. Juni 2015)

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2008): Social Franchising – Eine Methode zur systematischen Vielfältigung gemeinnütziger Projekte. Als Download: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social\\_Franchise\\_Manual\\_Deutsch.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Projekte/Projekttransfer/Social_Franchise_Manual_Deutsch.pdf) (letzter Zugriff am 03. Juni 2015)

Fortbildungen, digitale Tools, Strategien- und Konzepte von Skalierung und Transfer: <http://www.opentransfer.de>



Bettina Kurz spricht über die Herausforderung Förderer für Transfer zu finden: <http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/?p=2896>

Bettina Kurz zu: Von der Wirkung zum Transfer: <http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/?p=2901>

IM GESPRÄCH

# Realistische Finanzierungsstrategie für Nachhaltigkeit <sup>1</sup>

MIT KILIAN SCHMUCK

**KILIAN SCHMUCK** leitet das Finanzreferat der BKJ-Geschäftsstelle in Berlin und verantwortet die administrative Seite und das Controlling verschiedener Förderprogramme und deren Haushalt. Nach juristischer Ausbildung war er zuvor sowohl ehrenamtlich als auch hauptamtlich im Management verschiedener Non-Profit-Organisationen. Besondere Erfahrungen sammelte er dabei im Bereich des Zuwendungsrechts, der strategischen Finanzplanung sowie der Organisationsentwicklung.

## Inwieweit widersprechen sich Projektförderung und nachhaltige Finanzierungsstrategien?

Begrifflich widerspricht sich das natürlich: Eine Projektförderung ist zeitlich begrenzt und daher nie langfristig. Aber eine nachhaltige Finanzierungsstrategie muss eben auch realistisch sein. Und eine realistische Finanzierungsstrategie heutzutage baut auf eine dauerhafte Projektförderung. Die Zeiten, in denen jeder eine institutionelle Förderung bekommt, der über mehrere Jahre gute Arbeit leistet, sind schon lange vorbei. Die eigene Basis muss man selbst finanzieren und dann kann man mit jeder Projektförderung wachsen. Je mehr Projekte man macht, desto erfolgreicher und vernetzter wird man und umso mehr Förderzusagen wird man auch bekommen. Langfristig kann man sich so halbwegs sicher sein, ständig finanzierte Projekte umsetzen zu können.

## Was für Aspekte sind noch wichtig, um Finanzierungsstrategien nachhaltig zu gestalten?

Ich würde es entweder eine gewisse Professionalität oder eine gewisse Lässigkeit nennen. Es ist eine große Herausforderung, dass die Fördermittel nie für alles reichen. Entweder, weil es gerade mal zwei Monate lang keine Förderung gibt, oder weil man eben nicht alles abrechnen kann. Oder auch, weil bestimmte Administrations- und Managementaufgaben anfallen, die nicht projektbezogen sind. Entsprechend braucht man andere Mittel, um die Infrastruktur der eigenen Arbeit sicherstellen zu können. Das können Mitgliedsbeiträge, Spenden oder selbst erwirtschaftete Einnahmen sein. Dafür ist es nötig, eine professionelle Finanzplanung aufzubauen und gleichzeitig nicht jeden Cent in die Waagschale zu werfen. Gerade neue Vereine, die ehrenamtlich geführt werden, müssen sich einer Welt stellen, die sehr unternehmerisch denkt.

### Wie sieht idealerweise die Aufgabenverteilung innerhalb eines Bündnisses aus?

Auch aus Finanzsicht sollte das Gesamtkonzept gemeinsam getragen werden. Im Grundsatz muss man sich einig sein, dann kann Unterschiedlichkeit im Detail sehr produktiv sein. Es ist ja irgendwie in jedem Bündnis so, dass es einen Partner gibt, der für die Finanzfragen verantwortlich ist. Und mit den weiteren Bündnispartnern geht dann ein gutes Netzwerk einher. Daraus ergeben sich unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten: Schulen, Kulturvereine und Einrichtungen der Jugendarbeit haben jeweils ganz andere Zugriffe auf Fördermittel. Unabhängig von der finanziellen Sicht, muss natürlich das „Produkt“ stimmen, damit man erfolgreich sein kann. Neben den Ansprüchen der Fördermittelgeber darf man die eigenen Ziele der pädagogischen Arbeit und die Wünsche der Zielgruppe nie aus den Augen verlieren. Ein Bündnis kann dabei ein Garant sein, mehr als nur eine Interessensgruppe zu berücksichtigen.

### Was ist für Bündnisse wichtig, die noch keine große Projekterfahrung haben, deren erster Schritt aber ein Projekt im Programm „Künste öffnen Welten“ ist?

Ein bisschen Erfahrung mit kleineren Förderbeträgen wäre schon gut. Mein Tipp wäre daher immer, sich einen Bündnispartner oder aber einen erfahrenen Menschen zu suchen. Andererseits: Das Antragsprozedere ist zwar aufwendig und an vielen Stellen sehr formalisiert, doch gleichzeitig ist es nichts, was nicht jeder hinbekäme. Wer viel Geduld und Zeit mitbringt, hat hier gute Voraussetzungen. Besonders kleine Vereine können davon profitieren, da die Zeit von Ehrenamtlichen in diesem Programm ein wichtiges Gut ist, während finanzielle Eigenmittel bei „Kultur macht stark“ nicht unbedingt notwendig sind. Das ist das Ange-

nehme bei „Kultur macht stark“. Schwierig wird es, wenn man bereits ein komplett vorgefertigtes Projekt im Kopf hat und das eins zu eins durchbringen möchte. Das passt in diesem Programm überhaupt nicht, weil die Module und Strukturen, die man beantragen kann, sehr stark vorgegeben sind. In diesen Fällen gibt es dann auch die meisten Reibungen und das dann auch über die gesamte Projektlaufzeit.

### Inwiefern stehen Profilentwicklung von Einrichtungen und Finanzierungserfolg in Zusammenhang?

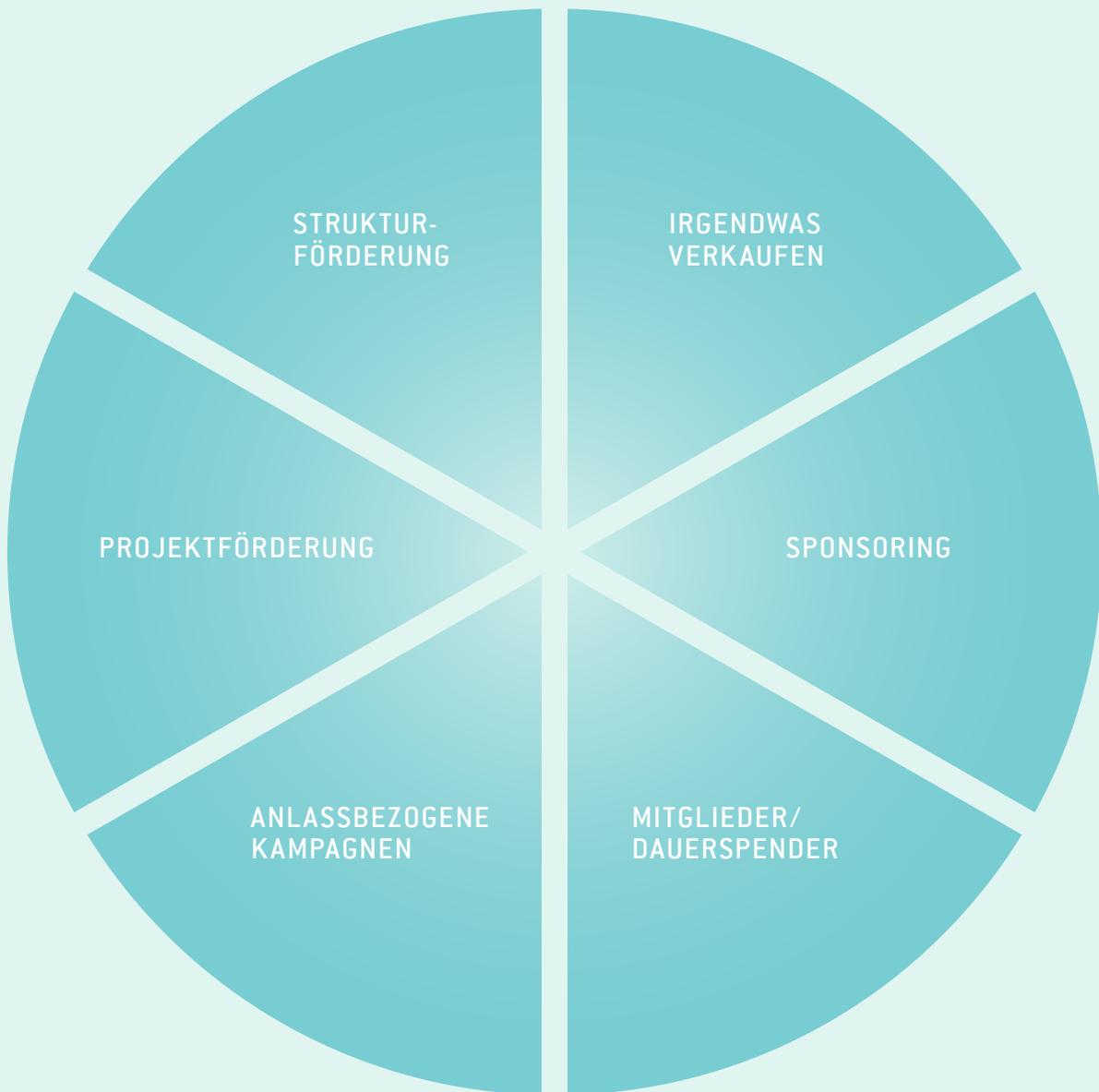
In jedem Profil gibt es mindestens drei Interessen, die berücksichtigt werden müssen: die der Kinder und Jugendlichen, die der Finanzierungspartner und dann gibt es auch immer das eigene Interesse. Eine Profilentwicklung dient dazu, diese drei Interessen übereinander zu bekommen. Wichtig ist, den konkreten Nutzen zu beschreiben. Es reicht ja nicht zu schreiben: „Ich mache Theater mit Kindern.“ Kultur soll heutzutage immer mehr sein als nur der Selbstzweck. Daher ist es wichtig, den Nutzen zu beschreiben – sowohl den Nutzen für die Kinder und Jugendlichen als auch den für die Finanzierungspartner.



„Ohne Moos nix los?!“, Hinweise zu Finanzierungsmöglichkeiten für Projekte zwischen Kultur und Schule, herausgegeben von der BKJ: <http://www.bkj.de/pub./downloads/id/6687.html>

MIT METHODE

# Finanzierung mixen<sup>i</sup>





## AUS DER PRAXIS

## Es geht nicht darum, den Lehrern zu sagen, was besser zu machen ist<sup>1</sup>

Projekttitel: **Radial Musik**  
 Antragsteller: **Förderkreis Kunst, Kultur und Jugend e.V.**  
 Projektort: **Berlin**  
 Bündnispartner: **u. a. Jugendfunkhaus Berlin, Alexander-Puschkin-Schule, Lyra e. V.**

Erst sind Joachim Recht und seine Mitarbeiter/-innen auf Ablehnung und Skepsis gestoßen. Es war ein langer und neuer Prozess für das Jugendfunkhaus Bündnispartnerschaften für die mittlerweile vier Projekte zu bilden, die über „Künste öffnen Welten“ gefördert werden. Die Bündnispartner sind vielfältig: verschiedene Schulen – von Gymnasium über Oberschule bis hin zu einer Schule für geistig Behinderte –, ein Integrationshaus für Spätaussiedler und russische Einwanderer sowie

ein Nachbarschaftsverein und ein Verein für Rhythmik und Bewegung.

Von Anbeginn wollte das Jugendfunkhaus „ein Verständnis öffnen für die Inhalte, für die Arbeitsweisen aus dem kulturellen Bildungsbereich“, welches sich dann ganz natürlich durch die Kommunikation zwischen den Partnern eingestellt hätte, so Joachim Recht, Künstlerischer Leiter des Jugendfunkhauses in Berlin-Lichtenberg. Und dies mit dem Wunsch das zu vertiefen. Schließlich steht schon ein gänzlich neues Projekt in den Startlöchern, ganz unabhängig vom BKJ-Förderprogramm.

Eine Fortbildung für Multiplikatoren/-innen, die darauf zielt, die „Durchlässigkeit zwischen formalem und non-formalem Bildungsbereich zu verbessern“, soll es werden. Denn: „Es geht nicht darum, den Lehrern zu sagen, was

besser zu machen ist. Es geht darum, die beiden Bildungsbereiche zusammen zu bringen“, beschreibt Joachim Recht. Die Künstler/-innen arbeiteten anders, als Schule funktioniere und würden dadurch auch an ihre Grenzen stoßen. Um ein Verständnis für alle Beteiligten in solchen Kooperationen herzustellen, will das Jugendfunkhaus Lehrer/-innen, Künstler/-innen und Sozialarbeiter/-innen gemeinsam in Methoden-Workshops fortbilden. Damit erweitert das Jugendfunkhaus auch seine Arbeit – auf Multiplikatoren/-innen.

Durch die Projekte in „Künste öffnen Welten“ gäbe es aber schon eine Annäherung zwischen allen Akteuren. „Die Schule merkt zunächst mal, dass ein Projekt einen enorm positiven Einfluss hat auf das gesamte Klima in der Schule, auf schulische Alltagssituatio-





nen. Die Konflikte werden anders bearbeitet und werden vor allem weniger“, erzählt der Künstlerische Leiter des Jugendfunkhauses. Die Lehrer/-innen würden gleichzeitig sehen, dass auch die Methoden Kultureller Bildung in der Vermittlung wesentlich effektiver seien, als das, was in der Schule möglich wäre. Doch auch die Dozenten/-innen in den Projekten begreifen, dass sie sich weiter entwickeln müssen, um Kinder und Jugendliche zu erreichen. Regelmäßige Fortbildungen gehören für sie ebenso dazu, wie den Projekt- und Workshopverlauf zu evaluieren und das methodische Wissen zu erweitern. In dem neuen Projekt wird diese Nachfrage nun zusammengefasst und bearbeitet.

Was bei all den Bemühungen im Vordergrund steht, sind natürlich die Kinder und Jugendli-

chen. Nach Einführungsangeboten mit zum Teil mehr als 100 Schülern/-innen, bei denen sie erfuhren, wer die Dozenten/-innen sind und alles praktisch ausprobieren konnten, beschäftigen sie sich in wöchentlichen Angeboten und mehrtägigen Workshops mit kulturell-künstlerischen Techniken und Methoden. Eine Präsentation bildet den Höhepunkt, bei der dann zum Beispiel die Ergebnisse aus dem Kurs „Mode Design“ als Kostüme und Bühnenbild für die Teilnehmer/-innen des Band-Workshops sichtbar werden, die ihre eigenen Lieder und Texte vorstellen.

Das große Ziel dahinter heißt Kompetenzstärkung. Dabei geht es Joachim Recht vor allem um soziale Kompetenzen, aber auch um Kompetenzentwicklung im künstlerisch-ästhetischen Bereich, auch darum Rollenklischees und Handlungsmuster zu durchbrechen, und im Sinne der non-formalen Bildung „geht es um die Schulung der Sinne, darum, überhaupt Selbstvertrauen zu entwickeln und um Teamwork.“ Für Viele wäre es schon schwierig aus der frontalen Unterrichtssituation auszubrechen, gemeinschaftlich und auch eigenständig kreativ zu arbeiten. „Die künstlerischen Angebote sind dabei im Grunde genommen, ein Medium um die Prozesse zu initiieren und weiter zu entwickeln“, so Joachim Recht. Wenn sie dann auf der Bühne stehen, erfahren sie eine enorme Anerkennung durch das Publikum. Das stärkt nicht nur das Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl, es motiviert. Indem die Kinder und Jugendlichen ihre Fähigkeiten kennen gelernt haben und die besser einschätzen



können, kommen sie mit eigenen Ideen auch außerhalb der Projekte in die Einrichtung: „Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus dem letzten Percussion-Workshop kommen jetzt regelmäßig ins Jufu, um ihre eigenen Grooves zu spielen, mit dem Sänger aus dem Musikangebot zusammen Texte zu schreiben und bei uns im Studio ihre Songs eigenständig zu produzieren“, zeigt Joachim Recht auf. Die unterschiedlichen Bildungsniveaus, spielen dabei keine Rolle. Zwischen den Jugendlichen entsteht eine viel stärkere Verbindung, unabhängig von welcher Schule sie kommen. Und das strahlt in den Sozialraum aus, der durch sehr viele junge Familien mit einem hohen Integrationsbedarf geprägt ist, in dem die vor allem aus dem Osten Europas zugezogenen Jugendlichen viel Zeit benötigen, um kulturell anzukommen.



Video aus dem „Künste öffnen Welten“-Projekt „Tanz(W)orte“ des Jugendfunkhauses: [http://youtu.be/TPg\\_VJ-AAWQ](http://youtu.be/TPg_VJ-AAWQ)

Video aus dem „Künste öffnen Welten“-Projekt „RadioCreative“ des Jugendfunkhauses: [https://youtu.be/\\_XM5FtC9U3k](https://youtu.be/_XM5FtC9U3k)

Video der Präsentation aus dem „Künste öffnen Welten“-Projekt „RadioCreative“ des Jugendfunkhauses: <https://youtu.be/EKNmgit91x4>

# LITERATUR UND LINKS

## THEMA BETEILIGUNG

Becker, Helle (2015): Kulturelle Bildung in Jugendarbeit und Schule – Partizipation ist ein Schlüsselthema. In: Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2015): Online-Magazin „Kultur macht Schule“.

<http://www.kultur-macht-schule.de/om/artikel/id/8340.html>  
(letzter Zugriff am 10. Juli 2015)

Becker, Helle; Serviceagentur „Ganztagig lernen“ NRW (Hrsg.) (2014): Partizipation von Schülerinnen und Schülern im Ganztag. 10. Jahrgang/Heft 27. Münster. [http://nrw.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/GanzTag\\_2014\\_27.pdf](http://nrw.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/GanzTag_2014_27.pdf)  
(letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2015): Qualitätsstandards für Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Allgemeine Qualitätsstandards und Empfehlungen für die Praxisfelder Kindertageseinrichtungen, Schule, Kommune, Kinder- und Jugendarbeit und Erzieherische Hilfen. Berlin. [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/kindergerechtes-deutschland-brosch\\_C3\\_BCre-qualit\\_C3\\_A4tsstandards,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/kindergerechtes-deutschland-brosch_C3_BCre-qualit_C3_A4tsstandards,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2007): Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen „Kultur macht Schule“. [http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/kultur\\_macht\\_schule/documents/KMS\\_Fachstelle/PDF/QMI\\_12\\_07\\_2007.pdf](http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KMS_Fachstelle/PDF/QMI_12_07_2007.pdf) (letzter Zugriff am 08. Juni 2015)

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinnützige GmbH (Hrsg.) (2012): MitWirkung! Ganztags-schulentwicklung als partizipatives Projekt. Berlin. <http://www.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/dkjs%20th10-3%20online.pdf>  
(letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) (2014): Guidelines für gelingende ePartizipation Jugendlicher in Entscheidungsprozessen auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene. Berlin.

[https://www.ijab.de/uploads/tx\\_ttproducts/datasheet/Guidelines\\_eParticipation\\_dt.pdf](https://www.ijab.de/uploads/tx_ttproducts/datasheet/Guidelines_eParticipation_dt.pdf) (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Fietz, Yvonne; Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Partizipation durch Kultur. Dossier Kulturelle Bildung. <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59951/partizipation-durch-kultur?p=all> (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Groschwitz, Stephan: Perspektiven wechseln und Gestaltungsmacht teilen – Beteiligung in der Jugendhilfe. In: Arbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendhilfe. Forum Jugendhilfe, Heft 2/2014. Berlin. S. 26. [http://www.agj.de/fileadmin/files/publikationen/Forum\\_Jugendhilfe\\_2\\_2014.pdf](http://www.agj.de/fileadmin/files/publikationen/Forum_Jugendhilfe_2_2014.pdf) (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Sturzenhecker, Benedikt; Schwerthelm, Moritz (2015): Gesellschaftliches Engagement von Benachteiligten fördern. Methodische Anregungen und Praxisbeispiele für die Offene Kinder- und Jugendarbeit. Gütersloh.

Straßburger, Gaby; Rieger, Judith (Hrsg.) (2014): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.

von Schwanenflügel, Larisa; Walther, Andreas (2012): Partizipation und Teilhabe. In: Bockhorst, Hildegard; Reinwand-Weiss, Isabelle-Vanessa; Zacharias, Wolfgang (Hrsg.) (2012): Handbuch Kulturelle Bildung. Kopaed, München. S. 274.

Zentrum Eigenständige Jugendpolitik (Hrsg.) (2013): Zur Förderung demokratischer Partizipation junger Menschen. Empfehlungen der Expertinnen und Expertengruppe des Zentrums Eigenständige Jugendpolitik. Berlin. [http://www.allianz-fuer-jugend.de/downloads/Beteiligung\\_Empfehlungen\\_EiJP1.pdf](http://www.allianz-fuer-jugend.de/downloads/Beteiligung_Empfehlungen_EiJP1.pdf)  
(letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

## THEMA WIRKUNG

Bamford, Anne (2010): Der Wow-Faktor – Eine weltweite Analyse der Qualität künstlerischer Bildung. Waxmann.

Biburger, Tom; Wenzlik, Alexander (2009): „Ich hab' gar nicht gemerkt, dass ich was lern'!“. Untersuchungen zu künstlerisch-kulturpädagogischer Lernkultur in Kooperationsprojekten mit Schulen. Kopaed, München.

phineo gAG (Hrsg.) (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin.

<http://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung> (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle: Wirkungsnachweise in der Kulturellen Bildung: Möglich, umstritten, vergeblich, nötig?

<http://www.kubi-online.de/artikel/wirkungsnachweise-kulturellen-bildung-moeglich-umstritten-vergeblich-noetig> (letzter Zugriff am 25. Juni 2015)

Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle (2012): Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung. In: Bockhorst, Hildegard; Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle; Zacharias, Wolfgang (2012): Handbuch Kulturelle Bildung. Kopaed, München. S. 108ff. Online lesen: <http://www.kubi-online.de/artikel/kuenstlerische-bildung-aesthetische-bildung-kulturelle-bildung> (letzter Zugriff am 25. Juni 2015)

Rittelmeyer, Christian (2013): Außerfachliche Wirkungen künstlerischer Tätigkeiten. Wie sollen wir sie erforschen? Gründe für das gegenwärtige Interesse an der Erforschung kultureller Bildung.

<http://www.kubi-online.de/artikel/ausserfachliche-wirkungen-kuenstlerischer-taetigkeiten-sollen-erforschen> (letzter Zugriff am 24. Juni 2015)

## THEMA VERÄNDERUNG/NACHHALTIGKEIT

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (Hrsg.) (2012): Ohne Moss nix los!? Finanzierungshinweise und -ideen für „Kultur macht Schule“. Remscheid.

<http://www.bkj.de/pub./downloads/id/6687.html> (letzter Zugriff am 10. Juli 2015)

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (2008): Fundraising als Herausforderung für Schule und ihre Kooperationspartner.

Werkstatt „Schule ist Partner!“. Arbeitshilfe 10. Berlin.

<http://www.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/AH10-Internet.pdf> (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (2008): Qualität in Kulturkooperationen – Erfahrungen aus dem Themenatelier „Kulturelle Bildung an Ganztagschulen“. Arbeitshilfe 11. Berlin.

<http://www.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/ah-11.pdf> (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Deutscher Kulturrat (Hrsg.) (2015): Beilage zu politik und kultur. kultur bildet Nr. 7/März 2015. S. 9. <http://www.kulturrat.de/dokumente/kultur-bildet/kultur-bildet-7.pdf>

(letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

Keuchel, Susanne; Aescht, Petra; Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.) (2007): Hoch hinaus. Potenzialstudie zu Kinder- und Jugendkulturprojekten. PWC Stiftung Jugend – Bildung – Kultur.

[http://www.pwc.de/de/engagement/assets/PwC\\_Stiftung\\_Potenzialstudie\\_2007.pdf](http://www.pwc.de/de/engagement/assets/PwC_Stiftung_Potenzialstudie_2007.pdf) (letzter Zugriff am 01. Juni 2015)

# IMPRESSUM

## Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) e. V.

Küppelstein 34  
42857 Remscheid

Fon 02191.794-390  
Fax 02191.794-389  
Mail [info@bkj.de](mailto:info@bkj.de)  
Web [www.bkj.de](http://www.bkj.de)

Greifswalder Straße 4  
10405 Berlin  
Fon 030.48 48 60-0  
Fax 030.48 48 60-70  
Mail [berlin@bkj.de](mailto:berlin@bkj.de)

Spenden an: Sparkasse Remscheid  
Konto Nr.: 30 46  
BLZ: 340 500 00

ISBN: 978-3-943909-05-0  
Berlin 2015

## REDAKTION

Johanna Faltinat, Kerstin Hübner, Susann Rutscher,  
Susanna M. Prautzsch

## AUTOREN/-INNEN UND INTERVIEWPARTNER/-INNEN

Christina Biundo, Sandra Böttcher, Angela Freiberg, Manfred Gericke, Tobias Großer, Kerstin Hübner, Viola Kelb, Heiko Lange, Beate Nelken, Marcel Pouplier, Joachim Recht, Vanessa-Isabelle Reinwand-Weiss, Christian Scharf, Kilian Schmuck, Brigitte Schorn, Lorenz Stephan, Benedikt Sturzenhecker, Kirsten Witt, Friederike Zenk

## GESTALTUNG UND ILLUSTRATION

Annika Metze ([www.annikametze.de](http://www.annikametze.de)),  
Gabriel Tecklenburg ([www.gabrieltecklenburg.de](http://www.gabrieltecklenburg.de))

## BILDNACHWEISE

Jugendfunkhaus Berlin (S. 82 – 85); Christian Scharf (S. 44);  
Fred Schröder (S. 42, 43); Variété and work (S. 70 – 72); Nachbarschaftsbüro Preungesheim der Diakonie Frankfurt (S. 16, 17);  
Ros e. V. (S. 28 – 30)

## QUELLE GRAFIKEN

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (2014): Selbstevaluation. Auswertung der quantitativen Befragung 2. Jahr (2014) der Bündnisse im BKJ-Programm „Künste öffnen Welten“. Berlin. (S. 27, S.45, S.69)  
Hart, Roger (1997): Children's participation: the theory and practice of involving young citizens in community development and environmental care Cover. UNICEF, New York. (S. 15)  
phineo gAG (Hrsg.) (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin. <http://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung> (letzter Zugriff am 01. Juni 2015) (S. 56, S. 73)  
Wenzlik, Alexander; Hill, Burkhard (2010): Wirkungsmodell Kultureller Bildung. In: Fink, Tobias; Hill, Burkhard; Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle; Wenzlik, Alexander: Wirkungsforschung zwischen Erkenntnisinteresse und Legitimationsdruck. Artikel des Netzwerk Forschung Kulturelle Bildung.

## QUELLE GLOSSAREINTRÄGE

Bartelheimer, Peter (2008): Was bedeutet Teilhabe? In: Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (Hrsg.): TeilHabeNichtse. Chancengerechtigkeit und kulturelle Bildung, Kulturelle Bildung, Bd. 4. Koeped München, S. 13 – 19. (S. 10)  
Bertelsmann-Lexikon in 15 Bänden (1996). Band 15. Gütersloh. (S. 39)  
Bibliographisches Institut GmbH (2015): Duden. Die deutsche Rechtschreibung. Dudenverlag, Berlin. (letzter Zugriff am 02. Juni 2015) (S. 61)  
Fuchs, Max (2010): Menschenrechte in Deutschland am Beispiel der kulturellen Teilhabe. Vortrag bei der Jahrestagung „Gegen Armut und soziale Ausgrenzung – für Kultur und Teilhabe“ des Paritätischen Hessen am 27. Oktober 2010 in Gießen. [http://kulturpass.net/js/download.php?filename=referat\\_prof.\\_dr.\\_max\\_fuchs.pdf](http://kulturpass.net/js/download.php?filename=referat_prof._dr._max_fuchs.pdf) (letzter Zugriff am 02. Juni 2015) (S. 10)  
Fuchs, Max (2008): Kultur – Teilhabe – Bildung. Reflexionen und Impulse aus 20 Jahren, In: Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (Hrsg.): Kulturelle Bildung, Bd. 9. Kopaed, München, S. 93. (S. 10)  
Gabler Wirtschaftslexikon: Effektivität. Digitale Fachbibliothek. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/effektivitaet.html> (letzter Zugriff am 02. Juni 2015) (S. 39)  
Generalversammlung der Vereinten Nationen (1948): Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Insbes. Artikel 22 und 27. <http://www.un.org/depts/german/menschenrechte/aemr.pdf> (letzter Zugriff am 18. Juni 2015) (S. 10)  
Keuchel, Susanne; Aescht, Petra; Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.) (2007): Hoch hinaus. Potenzialstudie zu Kinder- und

Jugendkulturprojekten. PWC Stiftung Jugend – Bildung – Kultur. S. 16, 20f, 28f. [http://www.pwc.de/de/engagement/assets/PwC\\_Stiftung\\_Potenzialstudie\\_2007.pdf](http://www.pwc.de/de/engagement/assets/PwC_Stiftung_Potenzialstudie_2007.pdf) (letzter Zugriff am 01. Juni 2015) (S. 61)

Nohlen, Dieter; Grotz, Florian (2007): Kleines Lexikon der Politik. München, S. 398f. (S. 10)

phineo gAG (Hrsg.) (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin. S. 5. <http://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung> (letzter Zugriff am 01. Juni 2015) (S. 39)

Schubert, Klaus; Martina Klein (2011): Das Politiklexikon. Dietz, Bonn. (S. 10)

Springer Fachmedien Wiesbaden (2010): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 81, 331. (S. 49)

Thommen, Jean-Paul (Hrsg.) (2008): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A-Z. Versus, Zürich. S. 129. (S. 49)

von Schwanenflügel, Larisa; Walther, Andreas (2012): Partizipation und Teilhabe. In: Bockhorst, Hildegard; Reinwand-Weiss, Isabelle-Vanessa; Zacharias, Wolfgang (Hrsg.) (2012): Handbuch Kulturelle Bildung. Kopaed, München. S. 274. (S. 10)

Wenninger, Klaus (Hrsg.) (2001): Lexikon der Psychologie in fünf Bänden, Bd. 3. Heidelberg/Berlin. S. 218. (S. 10)

Wirtz, Markus Antonius (Hrsg.) (2014): Dorsch – Lexikon der Psychologie. Verlag Hans Huber. (S. 61)

#### QUELLE METHODEN

Becker, Helle; Serviceagentur „Ganztagig lernen“ NRW (Hrsg.) (2014): Partizipation von Schülerinnen und Schülern im GanzTag. 10. Jahrgang/Heft 27. Münster. [http://nrw.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/GanzTag\\_2014\\_27.pdf](http://nrw.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/GanzTag_2014_27.pdf) (letzter Zugriff am 01. Juni 2015) (S. 19, adaptiert und angepasst)

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (Hrsg.) (2007): Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen „Kultur und Schule“. Qualitätsbereich Entwicklung – Konzeptionelle, fachliche und organisatorische Bedingungen. [http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/kultur\\_macht\\_schule/documents/KMS\\_Fachstelle/PDF/QMI\\_12\\_07\\_2007.pdf](http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KMS_Fachstelle/PDF/QMI_12_07_2007.pdf) (letzter Zugriff am 01. Juni 2015) (S. 31, adaptiert und angepasst)

Kooperationsverbund Gesundheitliche Chancengleichheit: Checkliste zu Bereichen guter Praxis in Angeboten der Gesundheitsförderung/Prävention bei sozial Benachteiligten. <http://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de> (letzter Zugriff am 01. Juni 2015) (S. 19, adaptiert und angepasst)

Informationen zum Förderprogramm, zu Antragsfristen und Rahmenbedingungen, zu begleitenden Qualifizierungsveranstaltungen sowie Praxisbeispiele zu geförderten Projekten finden Sie unter [www.kuenste-oeffnen-welten.de](http://www.kuenste-oeffnen-welten.de)





# THEMENHEFTE UND ARBEITSHILFE

Die Themenhefte in „Künste öffnen Welten“ umreißen in Fachbeiträgen, Interviews und Grafiken Fragestellungen, die das Feld Kulturelle Bildung und damit auch das BKJ-Förderprogramm bewegen, z. B. zu „Sozialraum“, „Diversität“ oder „Wirksamkeit“. Praxisbeispiele, Methoden- und Literaturtipps bieten außerdem die Möglichkeit einer praxisnahen Auseinandersetzung.

Zu den Themenheften:

[www.kuenste-oeffnen-welten.de/  
themenhefte](http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/themenhefte)



Die Arbeitshilfe zum Thema Selbstevaluation unter dem Titel „Projekte und Bündnisse auswerten“ stellt in anschaulichen Beiträgen dar, mit welchen Methoden Bündnisse ihre Arbeit reflektieren, auswerten und verbessern können.

Zur Arbeitshilfe:

[www.kuenste-oeffnen-welten.de/selbstevaluation](http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/selbstevaluation)

Ein Programm der Bundesvereinigung Kulturelle  
Kinder- und Jugendbildung e.V. (BKJ) im Rahmen von  
„Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“

EIN PROGRAMM DER



Bundesvereinigung  
Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V.

Kultur  
macht STARK  
Bündnisse für Bildung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung