Strukturelle Verankerung von Kultureller Bildung

Modellnetzwerk Charlottenburg-Wilmersdorf im Rahmen von Kreativpotentiale Berlin

Kreativpotentiale Berlin ist ein Projekt der kulturellen Schulentwicklung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin, gefördert durch die Stiftung Mercator.

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie
BERLIN

STIFTUNG MERCATOR

Inhalt

Zu Beginn 3

Der Prozess – chronologisch 5

Der Prozess – reflektiert 8

Der Prozess – aus Sicht der Teilnehmenden //
Coffee-table-talks 16

Der Prozess – erweitert //
Blind Dates 22

Empfehlungen 30

Who is who 32

Anhang: Handlungskonzept 34

Impressum 37

Eine PUBLIKATION über den PROZESS

Zu Beginn

Kulturelle Bildung als Voraussetzung für eine selbstbestimmte, aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und überhaupt für eine gelingende Lebensführung wurde 2008 im Rahmenkonzept Kulturelle Bildung formuliert. Seine Weiterentwicklung aus dem Jahr 2016 zielt darauf ab, Bewährtes zu stabilisieren und zu verbessern, gründlicher zu verankern und mehr Zielgruppen einzubinden. Die Neubildung, Stärkung und Weiterentwicklung von Netzwerken und Kooperationen auf bezirklicher und auf Landesebene ist deshalb eines der wesentlichen aktuellen Entwicklungsziele.

Bisher verfügen nur einzelne Berliner Bezirke über ressortübergreifende Gremien, die für den Bereich der Kulturellen Bildung als Querschnittsaufgabe eine sinnvolle Abstimmung und Vernetzung zwischen Bildung, Kinder-, Jugend- und Familienarbeit, Kultur und Aus- bzw. Fort- und Weiterbildung garantieren.

Kreativpotentiale und Kreativpotentiale Berlin

Innerhalb des Rahmenprogramms **Kreativpotentiale** der Stiftung Mercator werden die Bundesländer dabei unterstützt, Kriterien Kultureller Bildung – transdisziplinäre Zusammenarbeit, Querschnittsaufgaben gemeinsam verantworten, lebenslanges Lernen – in die zentralen Steuerungsinstrumente ihrer Schulsysteme zu implementieren.

Kreativpotentiale Berlin ist in diesem Rahmen gefördert durch die Stiftung Mercator und ist ein Projekt der kulturellen Schulentwicklung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie. Praxispartner sind das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) und die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS).

Ziel von **Kreativpotentiale Berlin** ist es, Kulturelle Bildung in die zentralen schulischen Steuerungs- und Unterstützungsinstrumente zu implementieren. Es wird dabei Wissen und Erfahrung aus unterschiedlichen Praxisfeldern eingebunden und zusammengeführt. Schwerpunktmäßig werden zwei Aufgaben realisiert. (1.) Im Handlungsrahmen Schulqualität werden die Kriterien guter Kultureller Bildung ausgeschärft und hierfür Begleitmaterialien entwickelt. (2.) Die Qualifizierung der Akteur:innen im Schulsystem wird im Hinblick auf Kulturelle Bildung erweitert. Entsprechende Module zur Fort- und Weiterbildung werden entwickelt.

Unser Modellprojekt: Bezirkliches Netzwerk für Kulturelle Bildung

Ein Teilprojekt innerhalb der **Kreativpotentiale Berlin** ist die Initiierung und Unterstützung eines modellhaften bezirklichen Netzwerkes für Kulturelle Bildung in einem durch eine Ausschreibung und eine Jury ausgewählten Bezirk: **Charlottenburg-Wilmersdorf.**
Für die Entwicklung von bezirklichen Netzwerken Kultureller Bildung sowie verbindlichen Austauschformaten war das Ziel, exemplarisch mit einem Berliner Bezirk einen solchen Prozess zu durchlaufen und an den Bedarfen des Bezirkes orientiert zu begleiten.
Diese Begleitung liegt in Händen externer Moderator:innen. Der Berliner Prozess wurde begleitet von **kultkom, Kulturmanagement und Kommunikation.** kultkom bringt jahrzehntelange Erfahrungen in der Prozessbegleitung in Bildungsnetzwerken, im Kulturbereich und mit den Ansätzen und Zielen von Kultureller Bildung, dem Kulturagentenprogramm und dem Rahmenkonzept Kulturelle Bildung mit. Das Team arbeitet dabei mit einem besonderen Verständnis von Prozessmoderation: Ziele und gewünschte Ergebnisse werden nicht vorgegeben, sondern mit den Prozessteilnehmer:innen erarbeitet. Methoden und Formate werden daraufhin vom Team konzipiert, mit den Teilnehmer:innen durchgeführt und dokumentiert. Diese Dokumentation wiederum dient den Beteiligten als Grundlage für ihre weiteren Schritte und als Hilfe zur Erfolgskontrolle. Weitere Schritte und Erfolgskontrolle bleiben jedoch wesentlich im Verantwortungsbereich der Prozessteilnehmer:innen, das Moderationsteam übernimmt nicht die Projektleitung im klassischen Führungsverständnis mit Bewertungen, Anweisungen etc.
Der ausgewählte Modellbezirk Charlottenburg-Wilmersdorf hat die Verantwortung

und Verpflichtung, die Übertragbarkeit der Erfahrungen und Schritte für andere Bezirke zu ermöglichen. Hierfür ist es notwendig, eine konkrete politische und strukturelle Unterstützung des Ansatzes für das bezirkliche Handlungskonzept für Kulturelle Bildung zu artikulieren – beispielsweise durch die verantwortlichen Vertreter:innen der Abteilungen Kultur und Bildung.
Ziel des Prozesses war die systematische Analyse und Verankerung eines bezirklichen Rahmenkonzeptes Kulturelle Bildung. Inhalt ist, dass möglichst viele relevante Bereiche aus der Verwaltung – z.B. die Schulämter, Jugendämter und Ämter für Weiterbildung und Kultur – mit den bezirklichen Akteur:innen wie z.B. Schulen, Museen, Theatern, kommunalen Galerien so strukturell und durch gemeinsame Zielvereinbarungen verbunden werden. Das Rahmenkonzept definiert Handlungsschritte mit konkreten zeitlichen Meilensteinen, die über die zeitlich limitierte Prozessbegleitung hinaus wirksam werden.
Es stand nicht im Fokus, Einzelprojekte zu initiieren und zu realisieren. Dies wäre in der Weiterführung eines solchen Prozesses ein wichtiger nächster Schritt zum Erproben von Verbindungen und der Erweiterung von Schnittstellen und Zuständigkeiten.

Ausgangsfragen des Prozesses

Wie ist die spezifische Situation im Bezirk: Welche Akteur:innen mit welchen Interessen spielen eine Rolle – oder sollen eine Rolle spielen? Warum? Welche Angebote und Ressourcen gibt es bereits, und wo liegen Erweiterungs- oder Professionalisierungs-Potentiale? Wie soll das Netzwerk im Bezirk genau aussehen? Wer soll wie, wann, mit welcher Aufgabe, zu welchem Zweck und mit welchem Ergebnis beteiligt werden?
Für die strukturelle Verankerung war die Idee einer personellen und finanziellen Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung der Ressourcen und Erfahrungen im Bezirk ebenso wichtig wie die Ermöglichung von gemeinsamen Lern-Anlässen und eines konkreten Verständnisses von Chancen und Handlungsfeldern Kultureller Bildung.
Wichtige Ressource für unser Modellprojekt sind daher die Expertise, Erfahrungen und bestehenden Netzwerke aus dem Landesprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen Berlin“ sowie das oben genannte Rahmenkonzept Kulturelle Bildung in Berlin.
Ein weiteres Ziel dieses modellhaften Prozesses war, die Erfahrungen der Akteur:innen[1] und der Prozessbegleitung als Erfahrungs-Blaupause für andere Berliner Bezirke nutzbar zu machen, um Impulse zu geben, wie ein eigener Prozess zur Entwicklung und Verankerung eines Rahmenkonzeptes Kultureller Bildung gestaltet werden kann.
Dazu dient diese Publikation.
Hierin stehen Learnings und entdeckte Möglichkeiten genauso im Mittelpunkt wie identifizierte Hürden, gemeisterte Herausforderungen und angewandte Methoden.
Die Publikation gliedert sich in drei Ebenen:
die Darstellung des chronologischen Prozessablaufs,
die reflexive Kommentierung des Prozesses aus Sicht der Prozesssteuerung sowie
die reflexive Kommentierung der Beteiligten.

Zentrale Voraussetzung für ein gemeinsames Rahmenkonzept sind die stabile Verbindung zu- und klares Verständnis voneinander der beteiligten Akteur:innen. Das Herzstück eines solchen Prozesses sind darum das Kennenlernen der Personen, der individuellen Handlungsfelder, der institutionellen Rahmenbedingungen und nicht zuletzt der physischen Orte als Spielfelder guter Zusammenarbeit.
COVID-19 mit allen Einschränkungen und Notwendigkeiten bedeutete für diesen Prozess eine besonders große Hürde. Dadurch, dass der Prozess maßgeblich in Zeiten der sozialen und persönlichen Distanz stattgefunden hat und auch in den beteiligten Einrichtungen über große Strecken kein oder ein sich kontinuierlich verändernder Normalbetrieb stattfand, musste der Prozess gleichfalls kontinuierlich umgestaltet werden. Die durchgeführten Formate haben versucht, mit dieser Situation positiv und zugleich impulsgebend umzugehen. Sie können daher als Ideengeber und Transferformate verwendet werden, aber jeder hieraus abgeleitete Prozess in weiteren Bezirken wird hoffentlich durch mehr persönliche analoge Begegnungen geprägt sein, als es den hier berichtenden Akteur:innen möglich war.
An dieser Stelle möchten wir allen Beteiligten aus dem Bezirk, den Expert:innen der Denkwerkstatt und Blind Dates, sowie der begleitenden Steuerungsrunde Kreativpotentiale Berlin danken für die Offenheit und ihre Bereitschaft, alle notwendigen Veränderungen mitzutragen.

Berlin, im Mai 2021
Jennifer Aksu und Kerstin Wiehe

1 Der Gender-Doppelpunkt ist seit 2018 eine Form der gendersensiblen Schreibweisen. Mit dem Gender-Doppelpunkt zu schreiben oder zu sprechen, adressiert alle Geschlechter – daher verwenden wir ihn in dieser Publikation durchgängig.

Der Prozess – chronologisch

Jeder Prozess beginnt mit einer theoretischen Planung. Rahmenbedingungen werden festgelegt und mögliche Meilensteine festgehalten, die wiederum mit Arbeitsschritten und Handlungen unterfüttert werden. Im realen Tun stellen sich dann wieder neue Meilensteine und notwendige Handlungen heraus, die von den geplanten abweichen und sich teilweise extrem unterscheiden. Im aktuellen, vor allem dem Kreativ-Sektor entspringenden Prozessgestaltungs-Diskurs spricht man von “imagined” (vorgestellten) und “discovered” (entdeckten) tasks (Aufgaben/ Arbeitsschritte).
Gerade für Modellprojekte ist zentral, dass sie flexibel und anpassbar an sich verändernde Situationen gehalten werden und auf Auftraggeber:innenseite das Vertrauen in die Prozessmoderation besteht, die sinnvollen Anpassungen in Absprache autonom vorzunehmen.

Die folgende, chronologische Prozessdarstellung ist eine Übersicht der real unternommenen Handlungsschritte, die sich aus den gemeinsamen Erfahrungen und wachsenden Verständnis-Horizonten ergeben haben. Sie dient als Orientierung, jedoch nicht als generisch gelingendes Erfolgsrezept, da sie situativ und individuell für diesen Bezirk mit diesen Akteur:innen entstanden ist.

August 2019

Ausschreibung

September

Bewerbungsende

Oktober

Jury-Sitzung und Bekanntgabe des ausgewählten Bezirks

November

1. Steuerungsrunde[1]

Anwesend ist, wer durch die Abteilung Jugend, Familie, Bildung, Sport und Kultur, (Bezirksstadträtin Heike Schmitt-Schmelz) und den Fachbereich Kultur (Leitung von der Lieth) eingeladen wurde;
Kartierung individuelles Netzwerk → Überlegung: wer fehlt?
Intention der Kartierung: Selbstreflexion → Wer bin ich? Wie wird bei uns gearbeitet? Mit wem kooperieren wir, warum?
→ Es geht nicht um eine Vorstellung, wie es sein sollte, sondern wie es faktisch ist.

Dezember

2. Steuerungsrunde

Jörg Freese (Schulleiter Goethe Gymnasium) ist das erste Mal dabei;
Gemeinsame Entscheidung: Diese Runde bleibt ab heute so in dieser Besetzung bestehen.

Erarbeitung der Verbindungen zwischen Kultur und Bildung in der Struktur des Bezirkes.

Januar 2020

3. Steuerungsrunde

Planung der Zielstellungen für die DENKWERKSTATT #1

1 Die ersten drei Runden waren dazu da, Organisationsstrukturen, Befugnisse, Ressourcen und Verbindungen zu klären, um dann zu überlegen, wer für eine strukturelle Verankerung im weiteren Prozess dabei sein muss.

Februar

DENKWERKSTATT #1

mit externem Moderator und Expert:innen-Impulsen;
Ziel- und Visionsklärung mit Golden Circle Methode nach Sinek
→ wir versuchen das WHY – HOW – WHAT zu klären

Blick erfahrener Expert:innen zugeschnitten auf die situativen Bedarfe der Steuerungsrunde:

- Wie geht Netzwerkarbeit?
- Ressortübergreifende Zusammenarbeit aus Verwaltungssicht

Hausaufgabe: Szenarien schreiben, wie das Netzwerk am Ende 2020 aussieht und woran man die erfolgreiche Umsetzung der strukturellen Verankerung erkennt.

Erkenntnis aus der Runde: Es braucht eine:n Kümmerer:in auch nach Ende des begleiteten Prozesses: Notwendigkeit der Schaffung einer Stelle wird von Frau Schmitt-Schmelz klar benannt und als Auftrag mitgenommen.

März

4. Steuerungsrunde – letzte analoge Begegnung im Frühjahr vor Ausbruch der Pandemie

Gegenseitige Interviews zu den Szenarien und Kultureller Bildung im Allgemeinen; Befragung zur individuellen Arbeit und Leistbarkeiten;
digital unterstützt per menti.com
→ anonyme live-Auswertung der Antworten, gemeinsame Diskussion
Die Diskussion und Auswertung der Szenarien führt zur ***Entscheidung fürs Lernen voneinander*** (Kennenlernen nach Innen), nicht von Externen
→ ***Entscheidung für SHARINGS*** und gegen Learning Journeys zu externen Partner:innen
→ ***TURNING POINT***

April

Prozess-Umsteuerung

Neu-Entscheidung wegen Lock-Down
→ Zeitliche Verzögerungen, Planung einer Verlängerung der Laufzeit; Mitarbeiter:innen der Kulturverwaltung sind in den Gesundheitsbereich abgeordnet; Wieviel Digitalität verträgt ein Prozess, der Verbindungen schaffen soll, um eine Struktur zu verankern? Entscheidung für Mischung aus digitalen und persönlichen Meetings.

Mai

5. Steuerungsrunde

Vorstellung der neuen hybriden Prozessgestaltung (digital und analog → SHARINGS); Update: Prozess geht bis Juni 2021

Juni

SHARINGS I – II

→ Neue Impulse stärken die Motivation und befruchten die eigene Arbeit.
Dass nicht alle bei allen Terminen dabei waren/ dabei sein konnten, führte zu Vermittlungsproblemen (Gefühl "abgehängt zu sein")

Juli

Sommerferien

August

SHARINGS III + Auswertung SHARINGS

Leitfragen: Was haben Sie gelernt, was fehlt Ihnen noch für die weitere strukturelle Verankerung → Zwischenstand. Definition Kulturelle Bildung fehlt noch. Entscheidung: Jede:r Akteur:in definiert für sich. Es muss keine gemeinsame geben. Noch in der Überprüfung: Gemeinsame Projekte anstoßen.

September

Vorbereitung DENKWERKSTATT #2 + Konzeptentwurf Publikation mit Yasmin Aksu

Oktober

Treffen zum Zwischenstand mit Heike Schmitt-Schmelz. Update: Frau Schmitt-Schmelz sagt zu, eine koordinierende Stelle zu schaffen.

November

DENKWERKSTATT #2
Gemeinsames Editing der Vision; gemeinsame Formulierung des Handlungskonzepts (im Canvas)

Dezember

6. Steuerungsrunde
Abstimmung weiterer Prozess (Steuerungsakteur:innen machen Blind Dates und Coffee Table Talks via Zoom als inhaltliche Zuarbeit für die Publikation); Planung Publikation; Absprachen Transfertagung → Steuerungsrunde benennt Wunsch-Gesprächspartner:innen bis Januar 2021

Januar 2021

7. Steuerungsrunde
Entscheidung: keine gemeinsamen Projekte bis Prozessende. Britta Heller (Bildungsverbund am Schloss Charlottenburg) stellt sich vor.

Interne Entscheidung: ***full service design für Publikationsprozess*** / Gespräche via Zoom (komplette Vorbereitung und Durchführung durch Prozessmoderation, um Hürden abzubauen);
Zoom Gespräche finden statt

Februar

Publikationsprozess: Vorplanung
Interner Workshop zu:
Erinnerung und Reflexion

April / Mai

Erarbeitung Publikationsinhalte durch Prozessbegleitung und Akteur:innen;
Gestaltung und Satz der Publikation

Juni

Transfertagung
für und mit Akteur:innen aller Berliner Bezirke

Unterzeichnung von Vision und Handlungskonzept

Abschluss des Modellprozesses

● = *Turning Points*

Der Prozess – reflektiert

Prozessabläufe sind ein Spiegel von bestehenden Beziehungs- und Erwartungsdynamiken.

Wer hat mehr zu sagen? Wie transparent sind die Teilnehmenden in ihren Erwartungen? Welche impliziten und expliziten Regeln gibt es?

Selbst ein Auswahlverfahren samt Bewerbungsprozess stellt keine klare Ausgangssituation her. Wenn es um einen Netzwerkaufbau geht, kommen Akteurslandschaften zusammen, die am Anfang nicht gänzlich überblickt werden können und sich auch währenddessen verändern.

Der geplante Prozessverlauf wird mit realen Herausforderungen, Hürden, geteilten oder nicht geteilten Werten und Zukunftsvisionen konfrontiert.

Welche das aus Sicht der Prozesssteuerung im vorliegenden Modellprojekt waren, reflektiert die folgende Zusammenfassung.

Ziel dieser Reflexion ist, zukünftige Prozessgestaltungen frühzeitig auf bestimmte Herausforderungen hin zu prüfen und diesen konstruktiv zu begegnen. Außerdem gibt sie Hinweise zur produktiven Weiterentwicklung des begonnenen Prozesses für die Beteiligten.

Die gewählten **Themen der Analyse und Reflexion** sind gleichzeitig die inhaltlichen Anhaltspunkte für die Gestaltung eines eigenen Prozesses oder zur Weiterführung des begonnenen Prozesses:

Verbindungen

Verbindungslinien sicht- und verstehbar zu machen ist die Grundlage für strukturelle Verankerungen von Kultureller Bildung als Schnittstelle der sehr unterschiedlich funktionierenden Bereiche Bildung und Kultur. Für einen gelingenden Prozess ist es daher unabdingbar, die relevanten Verbindungen zu analysieren, zu sichten und ggfs. neu zu strukturieren. Hierzu gehören Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse ebenso wie die Frage nach Zielgruppen und den Verbindungen zwischen den Einrichtungen. Eine Analyse kann hierbei modellhafte Verbindungen (die für eine Übertragung in andere Bereiche geeignet sind) genauso sichtbar machen wie Lücken oder nicht funktionierende Verbindungen.

Welche Erkenntnisse aus der Verbindungsanalyse zeichnen sich ab?

- Ungeklärte Hierarchieebenen bzw. Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse auf der Steuerungsebene können einen Prozess nachhaltig in Frage stellen, da z.B. Impulse für Veränderungen nicht umgesetzt werden können.
- Gleichzeitig führt auch ein unvollständiges Verständnis für notwendige existierende und fehlende Verbindungen zu blinden Flecken, die die Offenheit für neue Verbindungen stark einschränken können.
- Verborgene Wünsche oder Ängste bzgl. Verbindungen können dabei gleichzeitig die Strategieentwicklung strukturell verlangsamen oder im schlechtesten Falle unmöglich machen.
- Wechsel in den beteiligten Personenkonstellationen, unregelmäßige Teilnahme bis hin zum Ausstieg eines Bereiches und die Nichtteilnahme eines als wichtig identifizierten Players können zu großen Störungen führen und den Prozess blockieren.

Welche Veränderungshebel und -potenziale sind beim Verstehen vorhandener und fehlender Verbindungen sichtbar geworden?

Das Entdecken von Arbeitsinhalten und -bereichen der einzelnen Beteiligten macht Strukturen leichter sichtbar und steigert gleichzeitig die Offenheit, diese auch zu hinterfragen.

Das Generieren von Inneneinsichten in vorhandene Strukturen und in daraus resultierende Hürden, die notwendigen oder wünschenswerten Verbindungen im Weg stehen, erleichtert die konkrete Überwindung dieser Hürden.

Hierfür können idealerweise auch gemeinsame Mikroprojekte stattfinden, die in konkreten Erfahrungsräumen das Ausprobieren, Evaluieren und Verstetigen ermöglichen.

Eine klare und verbindliche Beauftragung aller beteiligten Personen, die auch dezidierte Entscheidungsbefugnisse haben müssen, ist die wichtigste Grundlage für eine strukturelle Verankerung von Kultureller Bildung in allen relevanten Bereichen (Ressort Bildung: Kita, Schule; Bereich Jugend: Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen; Bereich Weiterbildung und Kultur: Stadtbibliotheken, VHS, Musikschule, Kulturamt mit den angegliederten Einrichtungen Villa Oppenheim, Kommunale Galerie mit Artothek und Atelier).

Welche Methoden und Maßnahmen wurden verwendet:

1. Visualisierung von persönlichen Kooperationsbeziehungen (Kooperationskarten)
2. Gemeinsame Analyse der Struktur an Verbindungen (Ist vs.Soll)
3. SHARINGS (Erlebte Einblicke in die Strukturen und Inhalte der beteiligten Bereiche)
4. Coffee-Table-Talks (Intensiver Austausch zwischen den Beteiligten)
5. Blind Dates (Learning Journey)

Als verbindendes und bleibendes Element wünschten sich die Beteiligten bereits in der ersten Denkwerkstatt (Februar 2020) eine **gemeinsame Plattform** bzw. ein gemeinsames Verzeichnis, in dem die jeweiligen Kontakte, Interessens- und Handlungsbereiche (für Kooperationsanfragen oder Verweise auf Angebote), Ressourcen (finanzielle, materielle und räumliche) sowie Gestaltungsbefugnisse der Teilnehmenden auf Ebene der Steuerungsgruppe systematisch und aktuell gebündelt werden.

Es wurden mehrere Vorschläge für digitale Services gesammelt und auf ihre Anwendbarkeit hin geprüft. Die Schwierigkeit, Services zu finden, auf die von Computern in der Verwaltung ebenso zugegriffen werden können wie von externen privaten Geräten, verringert das Angebot guter (Datenbank-)Services. Die für alle Beteiligten kompatible Wahl fiel auf das **Fachnetzwerk**, eine Anwendung der Senatsverwaltung des Innern.

Eine gemeinsame Schulung und Einrichtung eines Fachnetzwerkes kam bisher nicht zustande.

Prozessmoderator:innen haben nur bedingte Möglichkeiten, Umsetzungsservices[1] anzubieten oder Engagement herzustellen. Wenn die Beteiligung und das Engagement in Bereichen fehlen, die vornehmlich von den Teilnehmenden als wichtig eingestuft wurden, ist dies gleichzeitig ein Indikator für den tatsächlich erwarteten Nutzen des Instruments, in diesem Fall der Plattform. Im weiteren Verlauf des Prozesses stellte sich dann auch immer wieder heraus, wie wichtig den Beteiligten der dezidiert persönliche, unmittelbare Kontakt ist. Die persönliche Kenntnis der anderen Beteiligten konnte offenbar nicht von einer digitalen Informationssammlung ersetzt werden.

Herausforderungen und Hürden

Unabhängig von den Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie stehen strukturelle Verankerungen an der Schnittstelle von Verwaltungshandeln und künstlerisch-kultureller Praxis unweigerlich vor kleineren und großen Herausforderungen, teilweise kurzfristig unüberwindbaren Hürden.
Die Hürden und Herausforderungen sind unterschiedlicher Natur: Manche sind strukturell bedingt (Regularien, Finanzen etc), andere kommunikativer und/ oder persönlicher Natur.

Zu den strukturellen Herausforderungen gehörten im Prozess:

- Die Entscheidung, warum **welche Personen** in der Steuerungsrunde vertreten sind oder nicht sind, ist nicht (allen) klar.
- Das **Zeitkontingent,** das jeder/jedem für die Arbeit am Strukturaufbau zu Verfügung steht, ist den Mitarbeitenden (und entsprechend der Prozessmoderation) nicht bekannt.
- In der Steuerungsrunde arbeiten Menschen mit unterschiedlichen **Entscheidungsbefugnissen** zusammen.
- Die **Ebene Kultur und die Ebene Bildung** sind nicht gleichmäßig strukturiert / aufgestellt.

Der vorgelagerte Bewerbungsprozess, in dem die Bezirke ihre Interessen und Ziele im Vorfeld darlegen mussten, legte bereits nahe, welche Personen oder Institutionen an einem bezirklichen Strukturverankerungsprozess idealerweise beteiligt sein sollten. Neben allen (bezirklichen) Bildungsinstitutionen – von der Krippenbetreuung bis zur Erwachsenenbildung – sollten in der Steuerungsrunde alle bezirklichen kulturellen Einrichtungen vertreten sein von Personen mit relevanten Entscheidungsbefugnissen (dazu später mehr).

Den Vertretenden muss klar sein, welche Rolle sie in dieser Runde übernehmen (oder welche ihnen zugeschrieben wird), welche Rolle sie übernehmen wollen (Gestaltungsinteresse), was sie / ihre Institution mit dem Thema zu tun hat und was sie / ihre Institution in dieser Runde erreichen wollen. Erst wenn diese Motive klar sind, kann ein:e Vertreter:in die Motivation entwickeln, in der Runde aktiv mitzuarbeiten. Diese Motive zu identifizieren liegt bei der initiierenden Stelle des Strukturaufbaus und kann lediglich von einer Prozessmoderation begleitet oder eingefordert werden. Wird diese Klarheit über die personen- oder institutionengebundenen Motive nicht erreicht[2], dann wirkt die Mitarbeit in der Runde ziellos und überflüssig, was sich atmosphärisch auf die gesamte Runde auswirken kann.

Gleichzeitig steigt die Motivation der Mitarbeitenden – unabhängig von der Rollen- und Zielklarheit – wenn es einen ernsthaften, anerkannten und zeitlich definierten bzw. erfassten Umfang zur Bearbeitung des Strukturaufbaus gibt. Wird die Arbeit an einer strukturellen Verankerung als Zusatz zu den bereits bestehenden alltäglichen Aufgaben erwartet, bedeutet der Auftrag eine Belastung. Der “return on invest”, d.h. die Früchte der geleisteten Arbeit in Form von späterer Arbeitserleichterung/ Karriereaussicht / Renommé muss dann so klar benennbar sein, dass diese zusätzliche Belastung in Kauf genommen wird.

Nun ist einerseits in einem ergebnisoffenen Prozess diese klare Benennung nicht leistbar, da am Anfang offen gelassen wird, auf was genau der Prozess hinausläuft. Andererseits wurde direkt am Anfang der gewünschte Nutzen bzw. der return on invest deutlich artikuliert: Kurze Wege, um Publikum oder Teilnehmende zu werben, direkte Ansprechpartner:innen zu kennen, wenn es um Ressourcen (Raum, Material, Finanzen) geht. Eine klassische Serviceleistung, wie sie häufig von Netzwerkarbeit erwartet wird, die sich aber ohne Eigeninitiative selten einstellt und nicht exakt abbildet, was eine strukturelle Verankerung ist und leisten soll.

Strukturelle Verankerung bedeutet, systematisch nachhaltige Ein- und Verbindungspunkte zu eruieren und nicht lediglich Einzelmaßnahmen zu konzipieren und durchzuführen. Für diese systematische Verbindung z.B. in Form von Kooperationsvereinbarungen, Ressourcenaufteilung etc. müssen Personen engagiert zusammenarbeiten, die diese Entscheidungen herstellen können.

Idealerweise verfügen alle Teilnehmenden einer Steuerungsrunde über dieselben **Entscheidungsbefugnisse**. Tun sie es nicht, dann obliegt es einem Teil, die Entscheidungen der Runde in ihre jeweiligen Institutionen zu tragen und dort für die Entscheidung zu werben, was nicht immer erfolgreich ist. Für die Steuerungsrunde bedeutet das, dass sie womöglich immer wieder hinter ihre Entscheidungen zurückgehen muss, was den gesamten Prozess aufhält oder unmöglich macht.

Sinnvoll ist, die asymmetrischen Entscheidungsbefugnisse situativ aufzufangen, indem die beteiligten Personen für die Teilnahme an der Steuerungsrunde zweckgebundene Befugnisse übertragen bekommen. Dieses Modellprojekt bleibt eine Laborsituation, in der auf Augenhöhe konstruktiv gearbeitet werden soll. Gerade diese Situation bietet sich an, mit neuen

1 Umsetzungsservices sind im allgemeinen Verständnis der Prozessmoderation ohnehin nicht inbegriffen. Statt dessen begreift die Prozessmoderation als ihre Kernaufgabe die Hinführung zu Erkenntnissen, welche Umsetzungsservices für den Prozess notwendig sind.
2 Teamverpflichtungen münden unter Umständen in mangelnder Freiwilligkeit und Demotivation.

Entscheidungsformen oder Rollen zu spielen und sie auszuprobieren. Kulturelle Bildung zeichnet sich durch ihre Inklusions- und Gestaltungsqualität aus und sollte dies auch bei der Arbeit "hinter den Kulissen" beherzigen.

Selbstverständlich bleiben trotz zweckgebundener Entscheidungsbefugnisse strukturelle Unterschiede bestehen. Diese bestehen zwischen den Ressorts Kultur und Bildung sowie zwischen den Ebenen Verwaltung, Bildungseinrichtungen, freien Akteur:innen und Kulturinstitutionen. Arbeitszeiten und Arbeitsweisen, zeitliche Rahmen für Entscheidungen und Prozessabläufe sowie finanzielle und personelle Ausstattung unterscheiden sich maßgeblich. Diese strukturellen Unterschiede müssen frühzeitig im Prozess offen angesprochen werden, sonst hat die ausbleibende Aushandlung negative Konsequenzen auf den gesamten Verankerungsprozess.

Das Gefühl, mit angezogener Handbremse zu arbeiten, weil an manchen Enden schnell, an anderen nur langsam Entscheidungen getroffen werden, das Gefühl, Mitarbeiter:innen seien unmotiviert, weil Arbeitszeiten unflexibel gehalten werden – was häufig an der unflexiblen Institutionsstruktur liegt, Überstunden machen zu dürfen oder Gleitzeit zu nutzen – können über den offenen Austausch im "sicheren Raum" der Steuerungsrunde aufgelöst werden.

Ein **Memorandum of Understanding**[3], eine gemeinsame **Absichtserklärung**, die in den ersten Wochen des gemeinsamen Arbeitens formuliert wird, kann helfen, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis herzustellen. Hierin wird festgehalten, warum man zusammen an einer strukturellen Verankerung arbeiten möchte und wie sich jede:r bestmöglich einbringt – und welche prozessindividuellen Herausforderungen und Hürden dabei bestehen.

Über das geschaffene Vertrauen können auch die Gestaltungsspielräume wachsen, Arbeitszeiten flexibilisiert und Ressourcen offen gelegt werden.
Die größtmögliche Offenheit, um über Herausforderungen, Bedenken und Hemmnisse zu sprechen, liegt in **intimen Zweier-Gesprächen**, die sich selten in größeren Gruppensituationen ergeben können.

Dazu haben wir die Teilnehmenden der Steuerungsrunde zu einem gemeinsamen Gespräch bei Kaffee und ohne Zuhörende eingeladen – digital per Zoom zu sogenannten **Coffee-Table-Talks.**
Die Zweier-Teams haben wir vorab sorgfältig kuratiert auf der Basis von Interessen, offenen Fragen und Kritikpunkten, die Personen im Verlauf des Prozesses geäußert hatten.

Als Gesprächsaufhänger haben wir ihnen Themen mitgegeben, die sie als Einstieg in das gemeinsame Gespräch wählen konnten. Die Gespräche gingen schnell in Diskussionen über, die bislang unerwähnte persönliche Perspektiven und Wünsche an den Prozess behandelten – für die selten Zeit bleibt, selbst in der längsten Mittagspause. Gleichzeitig konnten hier aber auch konkrete Ideen der projektbezogenen Zusammenarbeit ersonnen werden. Die Legitimation, sich eine Stunde lang "einfach" zu unterhalten, empfanden alle Teilnehmenden als erhellend und produktiv und führte häufig zu Folgeterminen und weiteren Verabredungen.

Werte

Werte sind mehr als eine Meinung. Sie sind die Leitprinzipien, nach denen wir, bewusst oder unbewusst, handeln und entscheiden.
Für den Prozess einer strukturellen Verankerung Kultureller Bildung ist es notwendig, am Anfang die unterschiedlichen Werte und Wertvorstellungen zu besprechen und zu überblicken. Dennoch sollte die Formulierung der Werte, die hinter dem Prozess für die Beteiligten stecken, weich gehalten werden, damit sie offen genug ist auch für andere Personen, sich ihr zugehörig fühlen zu können.
Am Ende braucht man etwas, zu dem man ja oder nein sagen kann.

Werte sollten auf unterschiedlichen Ebenen herausgearbeitet und betrachtet werden, da sie unterschiedliche Bedeutungen für das Gelingen des Prozesses haben.

Es gibt

- Persönliche Werte der Beteiligten der Steuerungsrunde, die die Beurteilung der Atmosphäre und den Umgang miteinander betreffen.
- Werte, die in Kultureller Bildung gesehen werden.
- Werte, die für die eigene Arbeit gelten, die das eigene Rollenverständnis und die Organisation der eigenen Arbeit betreffen.

Alle Werte-Ebenen zusammen bestimmen den Grad der Motivation und des Engagements für den Prozess.

Anfänglich sind den Teilnehmenden die eigenen Werte und auch ihre Bedeutung für so einen Prozess tendenziell eher unklar. Warum bin ich hier? Was bringt mir die Arbeit hieran? Was bringt meine Arbeit hieran allgemein? Warum der ganze Aufriss für Kulturelle Bildung?
Auch wenn im Verlauf keine gemeinsame Definition von Kultureller Bildung und ihrer Relevanz für Lernen und Gesellschaft gefunden werden kann (und das ist häufig der Fall), bedeutet dies nicht das Scheitern der strukturellen Verankerung. Ziel ist kein absolut geteilter Wertekanon.

Der Klärungsprozess führt dazu, dass die Unterschiede und eben auch Gemeinsamkeiten in den Wertvorstellungen besprochen werden und in jedem Fall ein kleinster gemeinsamer Nenner in den Werten gefunden wird. (Zusätzlich erweitern Diskussionen über Werte und Wertvorstellungen zwangsläufig Perspektiven und Horizonte.)
Werte, die sich richtig anfühlen und die Reflexion darüber, welche Rolle die eigene Arbeit im Netzwerk für die beteiligten Person selbst und für den anhängenden Kontext spielt, stellen sicher, dass die Arbeit im Prozess nachhaltig wirken kann und verfolgt wird.
Der kleinste gemeinsame Nenner, in unserem Fall die Fest-

3 Wird eine Absichtserklärung zwischen mehreren Verhandlungspartner:innen abgegeben und unterschrieben, spricht man von einem *Memorandum of Understanding* (MoU). Es handelt sich um eine reine Absichtserklärung, die die Eckpunkte eines noch abzuschließenden Vertrags festlegt.

stellung, dass die Verwaltung Kulturelle Bildung in Zukunft groß schreiben soll, kann darüber hinaus sehr unterschiedliche Effekte haben. Die Angst, dass eine Einigung einengend wirkt, kann so leichthin abgebaut werden. Dass die Verwaltung Kulturelle Bildung groß schreibt, kann eben bedeuten, dass es an der einen Stelle mehr Personalmittel gibt, für eine andere Institution mehr finanzielle Mittel und für die Genehmigung von Outdoor-Aktivitäten ein vereinfachtes Genehmigungsverfahren. So kann ein gemeinsamer Wert sehr unterschiedliche Konsequenzen hervorbringen, für die sich wiederum viele unterschiedliche Menschen gewinnen lassen.

Als Prozessmoderatorinnen haben wir zur Klärung der Werte die Methode Golden Circle von Simon Sinek unter externer Moderation gewählt, um selbst beobachtend am Prozess teilnehmen zu können. In der Methode steht das WHY: WARUM im Zentrum und ist damit maßgebend für die Entscheidungen, was man machen möchte und wie man es angehen möchte.

Warum sind unsere besten Freund:innen unsere Freund:innen? Weil wir jeweils für etwas ganz Besonderes stehen, dass ihnen viel wert ist. Dieses Besondere versucht die Methode für Organisationen und Projekte zu ergründen, um es als Inspiration und Motor ins Zentrum der gemeinsamen Arbeit zu stellen.

In dem halbtägigen Workshop konnten die unterschiedlichen Werte-Definitionen und -Erwartungen nicht vollkommen geklärt werden. Möglicherweise, weil das Vertrauensverhältnis der Teilnehmenden untereinander noch nicht groß genug war, um über die eigenen und institutionellen Werte zu sprechen. Das Zurückhalten von Wertvorstellungen kann selbstverständlich auch immer strategischer Natur sein, die unterschiedliche Beweggründe haben kann. Gleichzeitig kann es auch daran liegen, dass es Wissenslücken gibt, für deren Schließung es mehr Zeit braucht.

Für zukünftige Prozesse sollte das WHY – HOW – WHAT in mehreren kleineren, kurz aufeinanderfolgenden Etappen geklärt werden, um Zeit zu haben, sich dazwischen über bestimmte Fragen bewusst zu werden.

Die Klärung der Werte zieht eine große Zahl an Überlegungen und Fragen mit sich, die zur Folge haben, dass der Konkretisierungsversuch eher diffuser und ausgefranster wird, weil so viele offene Enden hinzukommen.

In einem nächsten Schritt würde es sich anbieten, die konkreten Werte, die für die eigene Arbeit bestehen, zu klären und als Anhaltspunkt für den Verankerungsprozess zu nehmen.
Dabei wird geschaut, welche Dinge in der individuellen Arbeit wichtig sind, um die Arbeit gut und zufriedenstellend ausfüllen zu können (das kann struktureller, bürokratischer, aber auch ideeller Natur sein) und was **wertvolle** Hilfe und Hebel dafür sein können. Diese bewertende Betrachtung stammt aus der Nutzer:innenorientierung. Das **Nutzenversprechen** bringt Wertbetrachtungen in einen direkten Operationalisierungszusammenhang und kann so eine persönliche mit einer professionellen Motivation verbinden, die die nachhaltige Zusammenarbeit der Teilnehmenden verbindlicher werden lässt.

Zukunft

Die Zukunft kommt mit zwei großen Koffern ins Projekt: Einmal als Auftrag, die Zusammenarbeit, das Netzwerk, die Vision nachhaltig zu verankern und zu verstetigen.
Und gleichzeitig als Anspruch, die eigene Zukunft, die Zukunft des Bezirks und der darin lebenden Menschen produktiv mitzugestalten – in Form von Begegnungen, Lernen und der Ermöglichung der Teilhabe Aller.

Eine stabile Zukunft des Netzwerkes hängt maßgeblich von einer stabilen Basis und Zeit für den Aufbau der nötigen Strukturen der Zusammenarbeit ab. Das bedeutet, es müssen notwendige Ressourcen (Personal, finanzielle Mittel, Zeit) sichergestellt und verfügbar sein.
Die stabile Basis bedeutet weiterhin, das Engagement der Beteiligten zu sichern, was stetiger Kommunikation, auch über die Vision oder das (gemeinsame) Ziel, und klarer Zeitkontingente bedarf.

Ist der Rahmen geklärt – “Wir arbeiten auf Ziel XY hin, haben dafür soundso viel Zeit / Mittel und Personen ABC sind mit dabei” – ist die Zusammenarbeit weniger anfällig für Störungen. Wenn neue Menschen hinzukommen, das Netzwerk wächst oder sich an verändernde Bedingungen anpassen muss, fällt es den Akteur:innen leichter, mit diesen Veränderungen umzugehen, weil sie in den klaren, gemeinsam definierten Rahmen eingefügt werden können.

Der Anspruch, die eigene (professionelle) Zukunft und die anderer mitzugestalten, ist ein starker Motivator für die Arbeit an Strukturen und gleichzeitig der Kulturellen Bildung. Welche Möglichkeitsräume geschaffen werden – im bezirklichen Zusammenarbeiten oder den Anwendungen Kultureller Bildung im Bezirk – bestimmt die zukünftige Arbeitsweise im Bezirk und Zugänge / Zugriffe auf Kulturelle Bildung maßgeblich.

Im Prozess in Charlottenburg-Wilmersdorf ergaben sich folgende Hürden auf dem Weg in die Zukunft:

- Die Handlungsräume für individuelles Engagement waren nicht ausreichend geklärt – Entscheidungsbefugnisse sowie Zeitverfügung waren nicht frühzeitig festgelegt worden.
- Eigenes Engagement, das über unbekannte Grenzen (Entscheidungsbefugnis oder zeitliches Investment) hinaus ging, wurde zurückgerufen und hinterließ zwangsläufig ein unbefriedigendes Gefühl, das eher de- als motiviert.
- Der Wert der Zusammenarbeit wurde den meisten Akteur:innen nur langsam deutlich. Den modellhaften Prozess definierte stark die Teamkonstellation (manche haben klare Vorstellungen davon, warum sie dabei sind, manche gar nicht) und das individuelle Vermögen, größere Zusammenhänge überblicken zu können (unbalancierte Wissenshierarchien). Es brauchte viel individuelle Care-Arbeit und Annäherung, bevor Gruppengespräche oder Entwicklungen fruchten konnten. Das ist nachvollziehbar, denn wie sollen gemeinsame Entscheidungen getroffen werden, wenn die eigene Position in der Frage noch unbekannt oder nicht greif-

bar ist? Ansätze aus dem Wirtschaftswissenschaften (Nutzenversprechen[4]) und dem lösungsorientierten Coaching ("Woran erkennt ein:e Außenstehende:r, dass sich etwas verbessert hat?") können hier helfen.

Veränderungshebel, die wir im Verlauf entwickelt oder formuliert haben:

- Engagierte Mitarbeiter:innen brauchen Rückhalt in ihren Institutionen. Welche Rolle die jeweilige Institution im Netzwerk spielt, was sie einbringt und wie sie die Arbeit des Netzwerkes unterstützt und vorantreibt, ist am besten in einer **Kooperationsvereinbarung** zwischen den Institutionen festgehalten. Es gibt den Mitarbeiter:innen eine argumentative Basis, gestaltend im Netzwerk zu agieren und dafür auch den Rückhalt ihrer Institution erwarten zu können.
- Um die kontinuierliche, engagierte Mitarbeit der Akteur:innen (individuell und als Institution) sicherzustellen, muss jede:r:m frühzeitig klar sein, was er/ sie von der Mitwirkung am Strukturaufbau und Netzwerk hat (**Pains und Gains**[5]). **Einzelgespräche** und -maßnahmen sollten direkt am Anfang angeboten werden, parallel oder vorgelagert zur Formulierung der gemeinsamen Vision.
- Die Zukunft der strukturellen Verankerung wird gestärkt, wenn die Akteur:innen (individuell und als Institution) **aufeinander und die Zusammenarbeit verweisen** – auf den Websites, in Veranstaltungen, in Fachgesprächen und andere einladen, am Netzwerk teilzunehmen.
- Immer wieder unterstrichen die Akteur:innen, dass die gute Kenntnis von- und übereinander, die diese Verweise erst ermöglichen, vor allem durch die persönliche Beziehung gestärkt wird – und die lässt sich am besten in direkten Begegnungen herstellen. Gleichzeitig war der Wunsch nach einer gemeinsamen Plattform, auf der relevante Daten voneinander aktuell vorliegen, von Anfang an stark. Dass diese Datenbasis eine verstärkte Zusammenarbeit und ein besseres Verständnis gegenseitiger Unterstützungsmöglichkeiten – im Dienste der Kulturellen Bildung – bewirken könnte, ist anzuzweifeln. Sicher ist jedoch, dass diese **Plattform** die Zusammenarbeit unterstützen und erleichtern kann, sobald alle einander kennen und verstehen, wer was jeweils macht, wer was entscheiden kann und welche Ressourcen vorhanden sind. Die Frage bleibt, wer diese Plattform anlegt, pflegt, betreut. Diese Aufgabe muss strukturell auf Bezirksebene ermöglicht werden, d.h. es müssen Personal- und technische Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Anstatt eine Kooperationsvereinbarung zu schließen, haben wir in der Mitte des Prozesses ein gemeinsames **Handlungskonzept** mit kurz-, mittel- und langfristigen Handlungen geschrieben. Die Handlungen entsprechen den Vorstellungen der Akteur:innen, welche Schritte es auf dem Weg zu einer stabilen, verankerten Kulturellen Bildung auf Bezirksebene braucht – und wer sie gehen kann, gehen soll oder beim Gehen hilft. Wie erlangt so ein Schriftstück Verbindlichkeit? Die Maßgabe, das, was vermittelt werden soll, durch sich selbst zu vermitteln – in diesem Fall die Relevanz des Kulturellen Lernens – kommt hier zum Tragen: eine gemeinsame, atmosphärisch gestaltete Zeremonie zur Unterzeichnung des Handlungskonzeptes, ohne es zu persiflieren.

Als Zeichen der zukünftigen Zusammenarbeit entlässt dieses Handlungskonzept die Akteur:innen in eine gemeinsame Zukunft, die sie nun selbst, ohne begleitende Prozessmoderation, gestalten und lebendig halten müssen.

Die verabredeten Handlungsschritte sind hierbei jederzeit erweiterbar und müssen auch in verabredeten Abständen überprüft und fortgeschrieben werden. Die Tatsache, dass von den Akteur:innen ein: "Kümmerer:in" gewünscht ist, legt die Verantwortung der Verstetigung und der Nachhaltigkeit erst einmal in die Hand der Bezirksstadträtin, und – wenn eine Stelle geschaffen, eine Person verankert ist – in die Hände dieser Person.

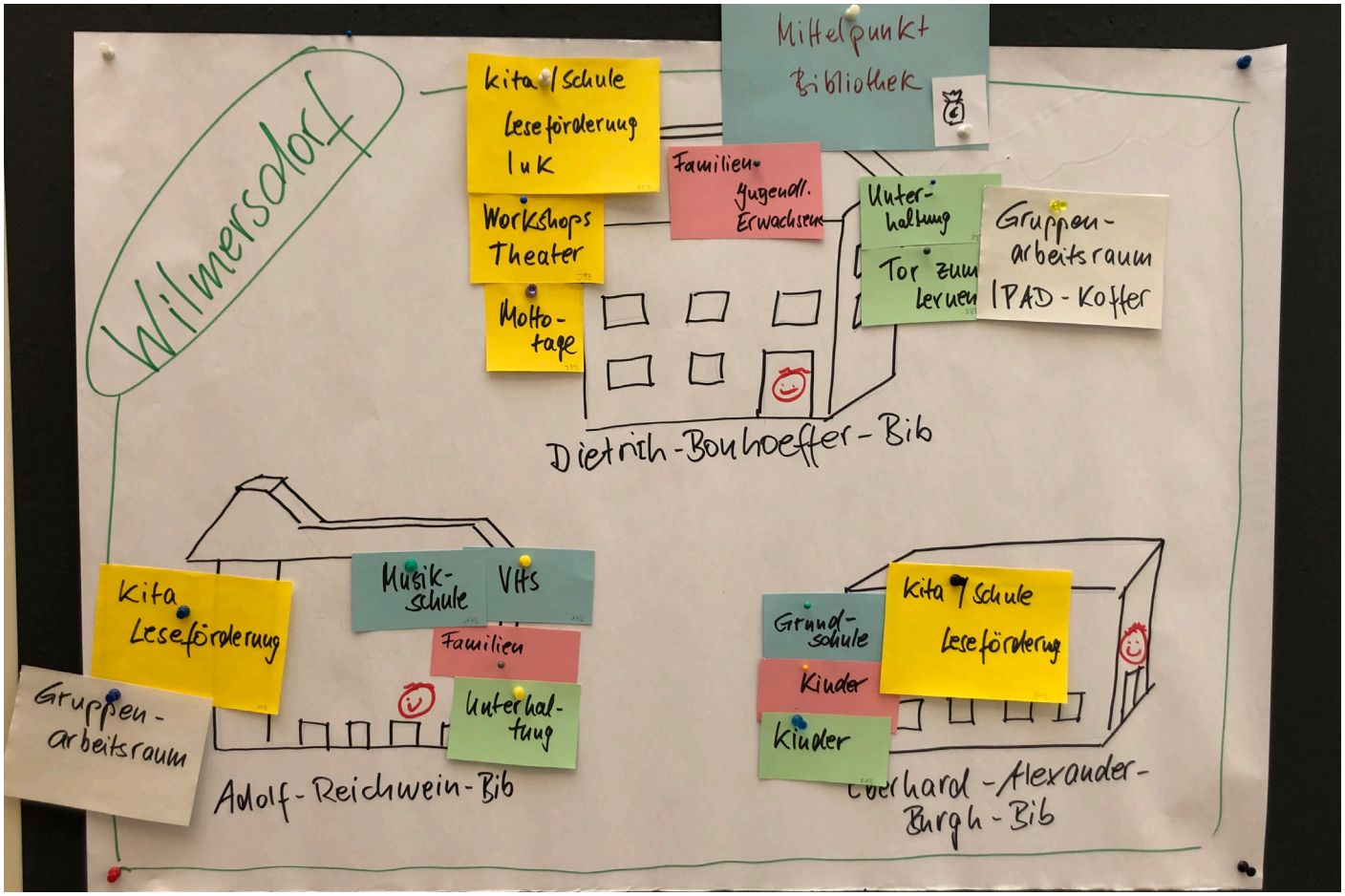
Wichtig zu erwähnen ist hier aber nochmals, dass ein Prozess nur so gut und erfolgreich sein kann wie das Engagement und die Verbindlichkeit der beteiligten Akteur:innen. Ziel ist es also hier das Engagement, die Entscheidungsbefugnisse, modellhafte Kooperationsprojekte etc. so zu definieren, dass eine Überprüfung der gemeinsam formulierten Ziele und Handlungsschritte möglich und verabredet ist.

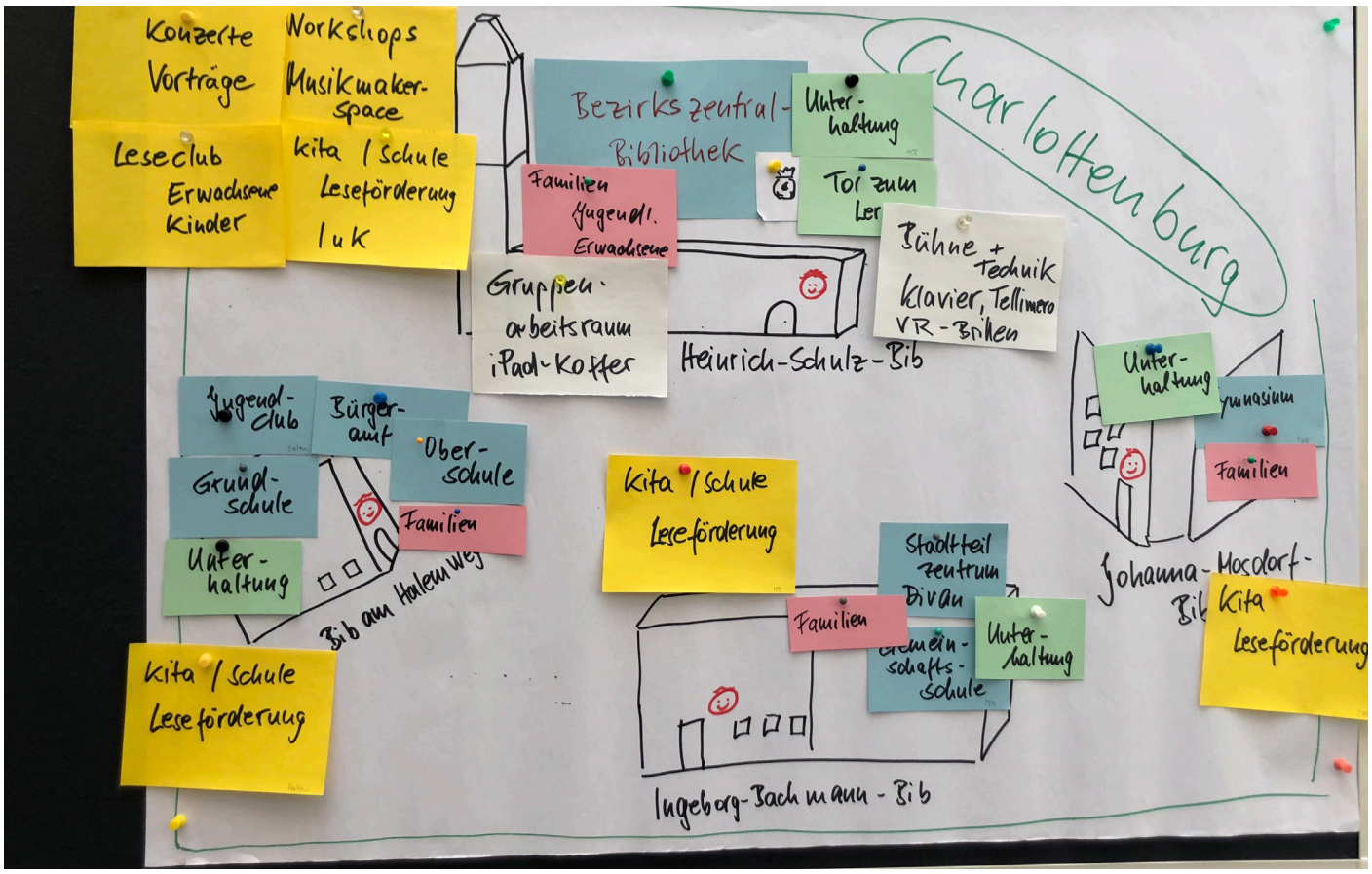
4 Ein Nutzenversprechen ist derjenige Teil eines Geschäftsmodells / Business Plans, der zukünftigen Kund:innen beschreibt, was sie durch ein Produkt oder eine Dienstleistung gewinnen.

5 **Pains**: Unangenehme Situationen, die in Zusammenhang mit der Aufgabe stehen – aus Sicht der Teilnehmenden! Das können negative Emotionen sein, unerwünschte Kosten oder Schwierigkeiten bei der Erledigung der Aufgaben. **Gains**: Welchen Nutzen erwarten sich die Teilnehmenden, welche Lösung eines Problems ersehnen sie sich?

Visualisierung des Prozesses im Rahmen der 1. Denkwerkstatt.
Graphic recording: Daniel Freymüller

Reflexion des Prozesses im Rahmen der 2. Denkwerkstatt: Erkenntnisse, Kooperationsideen, Nutzen, Rollen und Ziele wurden überprüft und diskutiert, was fehlt und welche Schritte sich daraus ableiten lassen.





Ressourcen und Kooperationen der Bibliotheken in Charlottenburg und Wilmersdorf.

Der Prozess – aus Sicht der Teilnehmenden // Coffee-table-talks

Die **Coffee-table-talks** sind intime Gespräche über ein Schwerpunktthema des Strukturaufbaus im Rahmen der Kreativpotentiale. Sie fanden zwischen zwei Akteur:innen aus dem Rahmen der Steuerungsebene des Prozesses statt und dauerten jeweils rund eine Stunde.

Ziel war es, eine persönliche Begegnung zu ermöglichen, um einerseits den Prozess aus der Sicht der repräsentierenden Ebene zu reflektieren und andererseits zu benennen, welche Learnings, Perspektivwechsel, Veränderungshebel und auch Schritte für die Verstetigung aus Sicht der Akteur:innen relevant waren. Gleichzeitig zeigen die Gespräche, welche individuellen und strukturellen Strategien die Akteur:innen für die Fortsetzung des Prozesses der Verankerung von Kultureller Bildung sehen.

Hierzu wurden den Akteur:innen ein Schwerpunktthema und Leitfragen für den Coffee-table-talk als Gesprächsimpuls mitgegeben. Die Leitfragen wurden aus dem Prozess und den aus der Steuerungsperspektive noch offener Fragen entwickelt. Die Zusammensetzung der Akteur:innen erfolgte hierbei strategisch durch die Prozessbegleitung..

In Auszügen sind die wichtigsten Aussagen hier dokumentiert.

Verbindungen

Leitfragen
Was hat dazu geführt, dass Sie ein Netzwerk geworden sind? Was hat dazu geführt, dass Sie kein Netzwerk geworden sind? Was macht ein Netzwerk aus? Welche Verbindungen sind für sie konkret entstanden? Wie hält man Verbindungen aufrecht, lebendig? Müssen Verbindungen einen Nutzen haben? Wo/ wann sind Verbindungen spürbar geworden?

Es unterhielten sich
Britta Heller & Elke von der Lieth

„Das muss alles gut verzahnt sein!“
- Britta Heller (BH)

„[...] um damit mehr Denkräume / Freiheiten zu eröffnen“
- Elke von der Lieth (EvdL)

Die Gestaltung von Räumen – insbesondere außerschulischen und überhaupt Räumen außerhalb von Institutionen, z. B. draußen / im Stadtraum – als Lernräume wird als aktuelles Thema aufgegriffen, einmal um durch Kooperationspartner:innen Bedarfe von Schulen decken zu können, die Schulen selbst nicht routinemäßig in gewünschter Qualität abdecken können, und zum zweiten als buchstäbliche räumliche Ausweichmöglichkeit gerade im Kontext der Pandemie.

EvdL: „Ich habe mich intensiver mit der Frage beschäftigt, wie können auch Räume von Kultureinrichtungen wie Museen und Galerien noch besser genutzt werden, gerade in der kulturellen Bildung, gerade im Austausch mit Schule?“

Im Gespräch wird deutlich, dass für die Anbahnung von Verbindungen und v. a. von Kooperationen erst strukturelle Grundlagen bekannt und Kommunikationswege geklärt sein müssen.

BH: „Es ist tatsächlich jetzt so, dass wir uns jetzt selbst erstmal konstituieren müssen als Verbund, die Kommunikationswege klären...“

EvdL: „Wer gestaltet denn diesen Prozess, wer hat da die Leitung, wer hat da den Hut auf, und wie partizipativ ist das?“

Zur Frage der Aufrechterhaltung von Verbindungen wird klar, dass es zu synchronen, analogen Face-to-Face-Begegnungen kaum eingeübte Alternativen gibt, weshalb die Pandemie die Konstituierung des Bildungsverbundes am Schloss Charlottenburg in den vergangenen Monaten stark erschwert hat.

BH: „Und es ist natürlich eine etwas undankbare Zeit aktuell, [...] gerade für Vernetzungen ist es eine herausfordernde Zeit; wir haben den Auftrag übernommen in der Hoffnung mit vielen Aktionen, mit viel Vernetzung im Sinne von Face-to-face-Kommunikation und tatsächlich Workshops mit Schülerinnen und Schülern und anderen Akteur:innen vor Ort... [...] und der Bildungsverbund befindet sich nun weiterhin im Aufbau.“

Die Vorteile von Verbindungen sind klar und auch, dass bereits eine gewisse Anzahl vorhanden ist; statt einer strukturellen Verankerung scheint jedoch eine eher additive Vorgehensweise – mit der Schaffung und Pflege von Verbindungen werden zusätzliche Personen / Institutionen beauftragt – vertrauter zu sein.

BH: „Es bestehen ja auch schon diverse Verbindungen. Der Bildungsverbund erfindet diese Verbindungen ja nicht gänzlich neu, sondern es ist seine Aufgabe, neue

Verbindungen ins Leben zu rufen und bestehende zu stärken […] Sinn und Zweck sind die Ressourcenschonung und Synergieeffekte zu schaffen […] und zu gucken, gibt es nicht noch Möglichkeiten, Kindern und Jugendlichen im Kiez Zugänge zu kultureller Bildung zu ermöglichen.“

Beide Gesprächsteilnehmerinnen denken die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen bei ihren Angeboten mit und versuchen, deren Perspektive einzunehmen.

EvdL: *„Für viele Projekte, die wir entwickeln, suchen wir uns ja auch die Expertise z. B. aus wissenschaftlichen Einrichtungen, und dadurch wird ja so ein Input unter Umständen immer spannender für die Zielgruppe, also für Kinder und Jugendliche – die dann über so ein Angebot auch nochmal den Zugang finden zu einer wissenschaftlichen Einrichtung, einen ganz bestimmten Zweig, ein ganz bestimmtes Thema, z. B. Woher kommt eigentlich das Kilogramm?“.*

BH: *„… wäre mein Vorschlag, gleich partizipativ da gemeinsam zu starten, […] wie kann man sich an die Zielgruppe wenden und da Rückmeldung bekommen und dann gleich ein Projekt oder Angebote zu generieren, die einfach auch auf Interesse der Kinder und Jugendlichen, deren Eltern und auch der Lehrer stoßen.“*

Es unterhielten sich
Carsten Cremer & Christine Weidemann

“Und das ist, denke ich, das Verbindende, was auch Schule und Bibliothek verbindet, dass bei uns eben alle Gesellschaftsschichten und alle Gesellschaftsgruppen vertreten sind.”

– Christine Weidemann (CW)

“Dass man gemeinsam überlegen kann, wie man diese beiden Orte anders verbinden kann? Also vielleicht nicht nur durch das Curriculum, Deutsch Fachbereich, sondern auch anders. Und das fand ich mit diesem Musikalischen, mit der Möglichkeit, Tracks zu produzieren, schon spannend.”

– Carsten Cremer (CC)

- Bibliothek als Sozialer Ort im Bezirk // Schule ist ebenfalls ein Sozialer Ort
- Offenheit und Versammlung von allen Menschen des Bezirkes – keine Ausschlüsse1!

CW: *“Ja, das heißt also, dass letztendlich, diesen Auftrag, den die Bibliothek hat – es wird ja heute immer gesagt Bibliothek als Dritter Ort, das heißt also neben Arbeit und Wohnen, ein Ort zu sein, an dem man sich treffen kann, an dem man Informationen sammeln kann, an dem man sich begegnen kann, wo man sich einfach aufhalten kann, wo man neue Dinge lernt, und das ist das, was mit diesem sogenannten Makerspaces heute überall probiert wird in den Bibliotheken, wo man eben versucht, auch Techniken, die zu Hause nicht unbedingt vorhanden sind, zur Verfügung zu stellen, damit jedermann sie ausprobieren kann. Und das ist, denke ich, das Verbindende, was auch Schule und Bibliothek verbindet, dass bei uns eben alle Gesellschaftsschichten und alle Gesellschaftsgruppen vertreten sind. Das ist ja gleichwohl in den Schulen auch so, dass dort alle vertreten sind und wir über diesen Anspruch offen sind für alle, und dass wir da eben auch Dinge anbieten, die über das reine Lernen und die Informationen hinausgehen. Wie Sie eben schon gesagt haben, eben auch zu Freizeitaktivitäten anregen sollen. Zu gestalten, zu Kreativität, zu Einfach-mal-drauflos-Machen, ohne dass es eine Bewertung dafür gibt.”*

- Ort der Begegnung, Ort zum Erkunden neuer Dinge, Techniken etc.

CC: *“Sie haben eine Audio-Station bei sich aufgebaut. Was mich gewundert hat, dass Jugendliche da auch Tracks produzieren können. Und da hab ich gesagt, was hat das in der Bibliothek zu suchen und dann haben Sie mir erklärt, dass neue Nutzer:innen-Gruppen auch anders angesprochen werden müssten als nur durch das Objekt Buch. Und das war dann unser Ansatz zu sagen: OK, wie kann für Schülerinnen und Schüler der Ort Bibliothek interessant werden? Das hatten wir dann als Verbindung gesehen zwischen unseren beiden Arbeitskontexten.”*

- Aktive Suche nach Verbindungen zwischen oder innerhalb von Arbeitskontexten

1 (gilt für Bibliothek und Schule!! —> für wen noch?)

CC: *"Dass man gemeinsam überlegen kann, wie man diese beiden Orte anders verbinden kann? Also vielleicht nicht nur durch das Curriculum, Deutsch Fachbereich, sondern auch anders. Und das fand ich mit diesem Musikalischen, mit der Möglichkeiten, Tracks zu produzieren, schon spannend. Also wenn wir das Equipment brauchen, das steht in der Bibliothek im Rathaus. Das sehe ich dann jetzt auch als meine Aufgabe, das dann so weiterzugeben."*

- Verbindungen helfen keine Ressourcen zu vergeuden

CW: *"Ich hatte ein Ferienprojekt angesetzt, Geschichte schreiben, umsetzen in einen Film und dann auf VR in eine 3D-Welt bringen. Es war nicht möglich, dafür Teilnehmer zu finden. Das war der blanke Wahnsinn. Und da hätte genau so eine Kooperation geholfen, dass ich gesagt hätte: "Hier, Herr Cremer, wir haben so ein Projekt. Wie können wir das in der Schule so verbreiten, dass jeder weiß, dass es das gibt? Dass wir wenigstens zehn Teilnehmer zusammenkriegen."*

- Interessant ist, dass das Denken an Projekte gekoppelt bleibt und nicht den Schritt ins Strukturelle geht
- Aber: das konkrete Tun (Case Studies) vermittelt am ehesten die konkreten Schnittstellen zwischen den Bereichen[2]
- Ansätze werden genannt aber nicht zu Ende gedacht
- Learning: Konkrete Verabredungen treffen!
- Kooperation braucht Offenheit, um Verständnis für Themen und Ansätze der inhaltlichen Möglichkeiten für die Zusammenarbeit zu entwickeln /ggfs. gemeinsam

Herausforderungen und Hürden

Leitfragen

Wenn ich es noch einmal machen würde.... was wären die Hürden, die ich vorab benennen würde? Welche Verbindungen konnten nicht geknüpft werden? Fehlen Ressourcen? Welche Entscheidungsstrukturen gibt es? Welche Baustelle blieb unangetastet? Welche Organisationsstrukturen fehlen oder müssen verändert werden? Was bedeutet Kulturelle Bildung für die bezirkliche Arbeit? Wer sollte alles darüber gehört werden? Was ermöglicht gute Kooperationsbeziehungen und was stört oder behindert diese?

Es unterhielten sich

Sigrun Adam-Angermann & Heike Schmitt-Schmelz

> *"Ich glaube es ist wichtig, dass es immer so ein, zwei Leute gibt, die dahinter stehen und alle anderen erinnern."*
>
> *- Heike Schmitt-Schmelz (HSS)*

> *"Wir haben ja die gleiche Zielgruppe. Im Grunde genommen stehen wir auf eine Art und Weise in Konkurrenz."*
>
> *- Sigrun Adam-Angermann (SAA)*

- Digitalität in die Kulturelle Bildung einbinden in Zusammenarbeit

SAA: *"Es wird nicht ganz ohne Begegnung gehen, denke ich, weil man möchte ja auch die Kinder mit reinholen. Und wenn alles nur im virtuellen Raum stattfindet, dann ist es natürlich sehr weit weg. Wir haben einen Versuch gemacht und Kunst für Kinder digital ausgestellt. Aber das ist nicht interaktiv. Wen kann man aus Ihrem Bereich ansprechen, wenn es um interaktive Angebote für Kinder geht?*

HSS: *"Wir könnten uns mit den Jugendfreizeit-Einrichtungen besser vernetzen über Kreativpotentiale. Die haben tatsächlich jetzt im Lockdown verschiedene Angebote für Kinder und Jugendliche gemacht. Ein Angebot war zum Beispiel: Kinder konnten sich Bastel-tüten vom Zaun nehmen und anschließend wurde gemeinsam digital gebastelt."*

- Konkurrenzsituation zwischen Einrichtungen (Atelier der Kommunalen Galerie und Jugendkunstschule) da die gleichen Zielgruppen angesprochen werden.
- Konkurrenzanalyse mit der Jugendkunstschule: Geld ist ungerecht verteilt! Das steht einer echten Kooperation im Wege.

SAA: *"Die Jugendkunstschule ist an die Kommunale Galerie verknüpft. Aber das Budget ist nicht einfach übertragbar. Wir haben ja die gleiche Zielgruppe. Im Grunde genommen stehen wir auf eine Art und Weise in Konkurrenz."*

HSS: *"Natürlich sprechen wir die gleiche Zielgruppe an. Ich glaube aber, dass wir noch deutlich mehr ansprechen könnten. Schon von daher klaut man sich da nicht die Leute, sondern man arbeitet gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen. Man könnte ja so eine kleine Brücke bilden: Man macht eine Kooperation mit der Jugendkunstschule und sagt, dass wir Kurse in Kooperation anbieten. Und die bieten wir bei uns an. Und das ist die Ressource, die der Kulturbereich einbringt. Und der Jugendkunstschule Bereich finanziert sie mit Material und Personal. Also eine Honorarkraft, das ist so eine Idee, die ich mir vorstellen könnte, über eine Kooperation, das Mandat, das dann nicht als ein Gegeneinander, sondern Miteinander macht."*

2 Sharing und auch: MIKROPROJEKTE (ggfs. nächster Schritt)

- Damit etwas bleibt: Verantwortung übernehmen für den Prozess – erinnern an das was begonnen wurde, damit die Erfahrungen nicht verloren gehen

- Es braucht Kümmerer:innen für den Zusammenhalt und die Vertiefung von Verbindungen und der Querschnittsaufgabe

HSS: *"Wichtig ist, kulturelle Bildung zu machen und, dass wir da eine Vernetzung haben.Und wir müssen aber wirklich aufpassen, dass wir alle dabei bleiben. Ich glaube es ist wichtig, dass es immer so ein, zwei Leute gibt, die dahinter stehen und alle anderen erinnern. Ich probiere jetzt über die Personal-Anmeldung da auch eine Stelle zu bekommen, die das alles so ein bisschen zusammenhält."*

Es unterhielten sich
Nicola Crüsemann & Michael Heber

„Es braucht sehr viele Mensch-zu-Mensch-Kontakte."

– Michael Heber (MH)

„Ich fänd's natürlich schön, wenn wir da noch andere Möglichkeiten auch finanziell bekämen."

– Nicola Crüsemann (NC)

Auch in diesem Gespräch wird als eine der größten Herausforderungen die pandemiebedingte Einschränkung gewohnter Arbeitsformen genannt.

MH: *„Schade, dass wir durch die Pandemie jetzt so gebremst sind, aber das ist ja überall so."*

Eine zentrale Schwierigkeit des Modellprojektes war offenbar, dass sein Ziel unklar blieb und auch, dass die jeweiligen Ziele der beteiligten Akteur:innen wohl unterschiedlich waren und auch nicht im Prozess transparent wurden.

NC: *„Worüber ich viel nachgedacht habe, ist die Entstehung der Lenkungsrunde. […] Es ist ja eine ganz gemischte Gruppe, die so'n bisschen, ist mein Eindruck, zufällig entstanden ist… […] Es ist auch wichtig, dass alle dabeibleiben, das ist jetzt an manchen Stellen so gewesen, dass manche gar nicht so oft dabei waren… […] Und die Frage ist: Sind die Ziele dieselben?"*

MH: *„Es ist auch die Frage, was entscheidet diese Runde?"*

Auch die weiteren Schritte bzw. deren konkrete Umsetzung sind unklar und mit Sorgen verbunden.

NC: *„Soll das verstetigt werden?" – „[…] dass da irgendwie ne Struktur geschaffen wird, dass man sich weiter trifft."*

Als besondere Herausforderung sehen die Gesprächsbeteiligten die Abgeschlossenheit des Systems Schule an, das sich einer großen Angebotsvielfalt gegenüber sieht und seinerseits keine solide Orientierung über passende Ansprechpartner:innen in der kulturellen Bildung hat.

MH: *„Die Schule wirkt so geschlossen, extra, gedacht, als System. […] Dieses zu überwinden, das ist unsere Herausforderung. […] Es bedarf solcher Strukturen außerhalb von Schule, wo Ansprechpersonen sind, sonst ist es eine breite Angebotslandschaft, wo Zufälle bestimmen, was passiert… […]."*

Auf der anderen Seite stehen die Kulturinstitutionen mit einer unzureichenden Vorstellung über die Bedarfe der Schulen. Eine systematische Vermittlungsleistung, die gleichzeitig die Verbindlichkeit persönlicher Kontakte fruchtbar macht, ist wichtig.

NC: *„Wir können uns was überlegen, aber mir, ich glaube vielen wäre es einfach wichtig: Was braucht ihr jetzt?"*

MH: *„Am Ende hängt es ja tatsächlich von dem persönlichen Gespräch ab, […] aber dafür braucht's eben diese organisierten Räume."*

Diesen Überlegungen verwandt ist die Schwierigkeit gelungener Adressat:innenorientierung: Angebote müssen auf Bedarfe antworten, sonst bleiben sie ohne zufriedenstellende Resonanz.

MH: *„Das ist immer für mich die Herausforderung […], dass man die Brücke immer wieder baut zu den eigentlichen Klienten, […] wenn's darum geht, die SuS in die Häuser zu holen, die in die Konzeption von Ausstellungen einzubinden, die auch bewusst mitentscheiden, mitregulieren zu lassen. Es geht so leicht, etwas zu entwickeln FÜR jemanden, die Frage ist dann: Braucht derjenige das dann so?"*

Allerdings ist die frühzeitige Einbindung von Adressat:innen, die die Angebote mitgestalten sollen, erfahrungsgemäß wegen knapper Zeitressourcen nicht ganz unproblematisch.

NC: *„Die Frage ist dann aber auch: Haben die auch Zeit? […] Die haben ja genug zu tun und haben oft nicht genug Zeit."*

Auch die Konkurrenz mit vergleichbaren Institutionen wird als problematisch wahrgenommen. Konkurrenzverschärfend kommt hinzu, dass einige dieser Institutionen offiziell als außerschulische Lernorte eingestuft sind und daher finanziell besser ausgestattet werden – ohne offensichtliche inhaltliche Begründung. Als Beispiel spricht NC die Jugendkunstschulen an, die ein eigenes Lehrer:innenfortbildungsprogramm anbieten, das gut angenommen wird.

NC: *„Für mich ist nicht so ganz klar diese Unterscheidung… […] Ich sehe, dass daran auch hängt, wie viel Geld man dann kriegt. […] Ich fände es natürlich schön, wenn wir da noch andere Möglichkeiten auch finanziell bekämen. […]*

Weil ich auch verstanden habe, dass die Lehrer ja schon dreimal im Jahr – soweit ich das jetzt in Erinnerung habe – da zur Lehrerfortbildung hingehen. Wir versuchen im Museum natürlich auch immer Lehrerfortbildungen anzubieten [...], aber die haben dann gar nicht mehr so das Bedürfnis, zu uns zu kommen.“

Dass das Modellprojekt hier allein durch die Schaffung eines besseren Verständnisses und das Knüpfen konstruktiver persönlicher Kontakte geholfen hat, spielt auch an dieser Stelle eine Rolle.

NC: *„Ich habe das auch schon mit Frau Paul-Beckmann besprochen. [...] Das ist gut, das habe ich jetzt verstanden durch dieses Netzwerk, durch dieses Projekt, und jetzt denke ich kann man auch gucken, dass die einmal im Jahr auch zu uns kommen...“*

Zukunft

Leitfragen
Was bedeutet Kulturelle Bildung für die Bezirkliche Arbeit? Welche Anker braucht ein Bezirkliches Netzwerk für Kulturelle Bildung und welche davon sind gut gesetzt? Welche fehlen noch oder sind noch wackelig? Welche nächsten Schritte ergeben sich daraus? Was würde ich Kolleg:innen empfehlen, die einen solchen Prozess beginnen? Wen möchten wir noch einbeziehen oder mitsprechen lassen? Was möchten wir zu Gehör bringen? Wenn Kulturelle Bildung erfolgreich im Bezirk verankert ist, woran merke ich das (in Zukunft)?

Es unterhielten sich
Susanne Paul-Beckmann & Jörg Freese

„Kulturelle Bildung für die bezirkliche Arbeit bedeutet für mich, dass es erstmal eine Aufgabe ist, kulturelle Angebote zu unterbreiten für die Menschen im Bezirk. Und dass die Anbieter miteinander vernetzt sind, sodass das Angebot zugänglicher gemacht wird und vielleicht Synergieeffekte entstehen zwischen den verschiedenen Trägern, die natürlich einerseits in Konkurrenz stehen, aber Konkurrenz belebt auch das Geschäft, und natürlich auch gemeinsam profitieren können von einer stärkeren Vernetzung.“
- Jörg Freese (JF)

“Es ist nicht damit getan ein Leitbild zu verfassen. Es muss jemanden geben, der den Hut auf hat und die Verantwortung übernimmt, um weiterzukommen.”
- Susanne Paul-Beckmann (SPB)

- Mehrwert der Kulturellen Bildung --> kann dieser auch in die Netzwerkebene übertragen werden?

SPB: *“Was ich total faszinierend fand, ist was die Schüler:innen bei kulturellen Projekten auch so an Gemeinschaftssinn lernen: Sich aufeinander verlassen, miteinander lernen solidarisch zu sein. Da würde ich mir wünschen, dass wir einfach mal vernetzter denken.”*

- Anker wäre die gemeinsame Abstimmung von gemeinsamen Vorhaben z.B. im Frühjahr und Herbst eines jeden Jahres
- Kooperationsvereinbarungen legen fest was gemeinsam gemacht wird
- Ressourcen gemeinsam nutzen und sichtbar machen
- Für den anderen Mitdenken bedeutet auch die Strukturen der anderen Bereiche so zu kennen, dass ich sie mitdenken kann.
- Es braucht einen Kümmerer.

JF: *“Ich halte es auch für essentiell, dass es einen Kümmerer gibt. Und dann braucht es so etwas, wie sie sagen, so ein ritualisiertes Jahrestreffen oder jemand, der dann eben die Anstöße gibt. Das wären ja auch schon zwei Anker, die wir damit definiert haben. Einen Kümmerer und eine Datenbank, also eine Art grundlegende Bestandsaufnahme, was es alles gibt und an wen man sich wenden muss, wenn man eine Vernetzung möchte.“*

- Beteiligung der Zielgruppen von Kultureller Bildung an den Entscheidungen der Entwicklungen für Angebote

SPB: *“Ich finde Partizipation unheimlich wichtig. Kinder oder Jugendliche zu befragen, was sie sich eigentlich*

im Bezirk wünschen und zu gucken, was man miteinander umsetzen kann."

- Klein anfangen und Strahlkraft entwickeln anstatt gegen Widerstände anzugehen und Menschen zu motivieren, die nicht beteiligt sein wollen.

JF: *„Es müssen noch mehr Schulen ins Boot geholt werden."*

SPB: *"Ich finde so ein Netzwerk muss sich aus Wollenden zusammensetzen. Man kommt sonst gar nicht zum Netzwerken, weil man nur mit den Widerständen beschäftigt ist. Anstatt lieber ganz klein anzufangen, weil zwei Bereiche mal was ausprobieren wollen. Das kann dann eine große Strahlkraft entwickeln."*

JF: *„Das stimme ich Ihnen völlig zu, klein anzufangen und Erfahrungen zu sammeln und positive Beispiele zu kreieren, die auch Mut machen."*

- Wie können wir kulturelle Bildung an die Bevölkerung, alle Schüler:innen bringen, und zwar passgenau, ohne dass es zusätzliche Mittel benötigt sondern die vorhandenen optimal ausnutzt – und dabei alle bezirklichen Ressourcen mitdenken und optimal miteinander verzahnt nutzen?

SPB: *„Wenn wir wirklich kulturelle Bildung im Bezirk erfolgreich leben, dann glaube ich, wäre das so, dass bei dem Schlagwort kulturelle Bildung die Seite aufspringt: Das gibt es im Bezirk, der Bezirk hat das Leitbild dazu, und so stellt sich Partizipation dar und das sind unsere nächsten Vorhaben. Und die wird ständig aktualisiert."*

JF: *„Genau. Und niedrigschwelliger Zugang für die im Bezirk wohnenden Menschen."*

Der Prozess – erweitert // Blind Dates

Die Blind Dates sind im Rahmen der strukturellen Verankerung von Kultureller Bildung im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf einstündige Face-to-face-Gespräche zwischen Akteur:innen des Prozesses und Expert:innen aus dem Feld der Kulturellen Bildung in Berlin mit unterschiedlichen Arbeits- und Erfahrungsschwerpunkten. Die Konstellationen sind nicht zufällig, sie wurden von den Prozessbegleiter:innen sorgfältig vor dem Hintergrund der jeweiligen Akteurs-Interessen und Handlungsfelder kuratiert und organisiert.
Ansatz ist es, Perspektivwechsel zu ermöglichen und Rahmenbedingungen, Möglichkeitsräume für Experimente zu beleuchten und hierin zu inspirieren.

Die Akteur:innen der Steuerungsrunde hatten hier die Gelegenheit, individuelle Learning Journeys – digital und Eins-zu-eins – zu machen und Fragen und Erfahrungen aus dem bisherigen Prozess mit anderen Erfahrungen abzugleichen. Häufig ergeben sich durch eine externe Expert:innen-Perspektive Antworten auf offene Fragen.

Die Ausschnitte, Essenzen und Darstellungen der Gespräche wurden von den Akteur:innen der Steuerungsrunde ausgewählt und editiert.

Lernen von den Erfahrungen anderer

*Ein Gespräch zwischen **Heike Schmitt-Schmelz** (Bezirksstadträtin für Bildung und Kultur in Charlottenburg-Wilmersdorf – HSS) und **Carola Tinius** (Fachbereich Kunst, Kultur und Geschichte – Kulturelle Bildung in Mitte – CT)*

CT: "Sie haben ja Jugend, Kultur und Familie in Ihrer Zuständigkeit vereint, was vielleicht die bezirkliche Verankerung von Kultureller Bildung einfacher macht."

HSS: "Ja, das ist ein Riesen-Ressort. Das ist das Anstrengende dabei, weil es halt wirklich unheimlich groß ist mit diesen drei Ämtern. Aber es ist ein total schönes Ressort, weil man ganz, ganz viel gestalten kann, weil man die Akteure aller Bereiche zusammen an einen Tisch holen kann, ohne dass es über Abteilungsgrenzen hinweg geht. Und dadurch haben wir es in vielen Bereichen sehr viel einfacher als in anderen. Ein großes Problem war zum Beispiel, dass die Musikschule keine Räumlichkeiten in Schulgebäuden bekommen hat. Dieses Jahr oder diese Wahlperiode sind sie das erste Mal zusammen mit dem Bereich Schule. Und ich habe ganz großen Wert darauf gelegt, dass die Musikschule Räumlichkeiten bekommt und habe das natürlich auch gegenüber meinem eigenen Schulamt vertreten. Und da ist auch inzwischen ein sehr vertrauensvoller und enger Kontakt entstanden. Und das stellt überhaupt kein Problem mehr dar. Man muss jetzt natürlich das Personal in der Schule überzeugen, aber mindestens das Schulamt ist bereit und da läuft das jetzt ganz gut. Das sind so kleine Synergieeffekte, die ganz angenehm sind. Nur der Jugendbereich ist noch ein bisschen außen vor, da sie einen ganz anderen Auftrag haben: Jugendförderung, Jugend schützen etc. Aber auch hier ist es gelungen über die Musikschule Verbindungen zu schaffen. Zum Beispiel hat das Jugendamt Straßenfeste mit organisiert, wo die Musikschule aufgetreten ist oder die Musikschule bietet Kurse in den Jugendfreizeiteinrichtung an."

*CT: "Das kann ich auch für Mitte bestätigen, dennoch arbeiten wir mit dem Jugendamt ganz gut im Rahmen der Fach AG Kulturelle Bildung, der sozialräumlichen Orientierung oder auch des JuKuBi Projektes bei der LKJ zusammen. Wir merken, dass die Denkansätze manchmal völlig andere sind als bei der Kultur. Zum Beispiel beim Thema Partizipation, wo der Jugendbereich schon viel weiter ist. Und wir merken einfach, dass wir oft eine ganz andere Herangehensweise haben, weil wir in der kulturellen Bildung flexibler und spontaner reagieren können als im Jugendbereich, der viel reglementierter ist. Und wo können wir die Kulturelle Bildung an diesen Schnittstellen verankern? **Kulturelle Bildung ist ja ein Querschnittsbereich zwischen Schule, Jugend und Kultur, wobei Schule ganz oft der Profiteur ist, aber sich in vielen Bereichen auch sehr zurückhält.** Als Partner ist der Schulbereich in Steuerungsgremien oder auch Beiräten über die Schulaufsicht vertreten. In den Bildungsverbünden über die Schulen selbst. Aber man muss immer wieder motivieren, Ideen und Themen einbringen, muss das Netzwerk pflegen und zusammenhalten. Aber ich müsste jetzt erst einmal insgesamt die Struktur aus Mitte kurz erklären."*

HSS: "Ich hab schon drei konkrete Fragen: Jugendkunstschule, wo ist die verortet? Und dann natürlich ihre Struktur insgesamt und Sie haben Bildungsverbünde gesagt, also von einer Mehrzahl gesprochen, daran habe ich auch großes Interesse."

CT: "Das Sachgebiet Kulturelle Bildung gibt es in Mitte seit ungefähr fünf Jahren als eigenen Bereich. Zu dem Sachgebiet gehört zum einen die Jugendkunstschule mit zwei Standorten. Dann gehört der Programmbereich der Bildungsverbünde dazu. Und seit 2010 gibt es

ein Programm "Kunst in Schulen", wo wir mit Künstlern über längere Zeiträume tatsächlich in den Schulen arbeiten. Im Nachgang zur allerersten Pisa-Studie, wo Kunst und Musik überall sehr heruntergefahren wurde, hat sich dieses Programm im Bezirk etabliert. Wir haben inzwischen viele Künstler:innen, die sehr eng mit den Schulen zusammenarbeiten und zum Teil auch vor Ort arbeiten. Im Sachgebiet involviert ist auch der Projektfonds Kulturelle Bildung mit der Fördersäule 3, deren Finanzierung, das Netzwerk der lokalen Bildungsverbünde und die Finanzierung, also diverse Förderprojekte. Dann wiederum Förderungen, die die Jugendkunstschulen erhalten, wie zum Beispiel die ITEK Mittel. Wir haben insgesamt ein Budget von 460.000 Euro im Jahr, das wir bei uns verwalten. Hauhaltsmittel, Zuwendungen, Förderungen. Wir haben sechs Bildungsverbünde. Die ältesten sind 2010 und 2011 gegründet worden. Das sind auch die, die wir tatsächlich im Sachgebiet steuern, begleiten und sämtliche Koordinierung selber machen. Die weiteren haben wir damals, als das Interesse bestand auch in anderen Regionen Bildungsverbünde zu initiieren, dann tatsächlich koordinativ ausgelagert.

Beim dritten, beim Bildungsverbund Moabit, ist das Büro Büttner und Partner zuständig für die Koordination. Dieser hat einen kulturellen, naturwissenschaftlichen Schwerpunkt. Die anderen beiden hingegen haben einen rein kulturell, künstlerischen. Und dann gibt es weitere: Wir haben einen Bildungsverbund urbane Künste. In den vergangenen Jahren sind dann drei weitere Verbünde hinzugekommen – der Bildungsverbund Urbane Künste, der Verbund „jobs@ opera, der an der Komischen Oper angesiedelt ist und potenziellen Schulabbrechern die Möglichkeit gibt, durch Praktika Einblick in die vielfältigen Werkstätten der Komischen Oper, zu nehmen. Ziel ist es, sie mit den handwerklichen Ausbildungsmöglichkeiten bekannt zu machen.

Für einen Bildungsverbund – Digitales Lernen Berlin – ist die Förderung gerade ausgelaufen. Er wurde über 4 Jahre über den Netzwerkfonds gefördert und wir betreuen noch die Website im Sachgebiet und stehen für Fragen als Servicestelle zur Verfügung. Wir versuchen alles, was an Wissen und Kontakten in den vergangenen 4 Jahren generiert wurde, weiter zu nutzen.

Ja, und dann gibt es einen, der die Vernetzung von Schulen mit unseren kommunalen Galerien, mit außerschulischen Standorten, aber auch den städtischen Museen zum Inhalt hat. Die ersten Bildungsverbünde waren noch sehr regional verortet und sind sozusagen aus der Not heraus geboren. Als 2010 im Brennpunkt Wedding die Situation extrem war und Schulleiter und die Menschen im Kiez sich nicht mehr zu helfen wussten. Und da ist in so einer Gebietskonferenz, wo wirklich die wichtigsten Leute aus den verschiedenen Bereichen da waren: Also Schulleitungen, Amtsleitungen, Menschen aus den Fachbereichen, Stadträte – da ist diese Idee geboren worden: ***Wenn wir etwas erreichen wollen, dann müssen wir die Kinder schon ganz früh erreichen. Wir müssen schauen, dass Kita, Grundschule und Oberschule viel enger zusammen gehen, damit wir die Kinder möglichst über einen langen Zeitraum erreichen.*** *Dass wir in der Kita schon mit der Sprachförderung beginnen, damit die Vorwürfe in der Grundschule nicht immer lauten "die kommen einfach mit so vielen Defiziten und wir können das nicht auffangen." Und die Oberschule beschwert sich "Die können überhaupt nicht das, was sie eigentlich können müssten." Und dafür müssen sich alle Partner gut kennen und eng zusammenarbeiten, so dass man keins der Kinde aus den Augen verliert.* ***Dass man mit dem Schulwechsel auch bestimmte Dinge, also nicht nur Förderbedarfe, Jugendhilfemaßnahmen…. mit weitergibt bzw. fortführt, sondern auch das, was an speziellen Talenten oder Begabungen da ist, weiter fördert. Das war eigentlich das Ziel dieser Bildungsverbünde.*** *Die Oberschule, die dabei war, fing schon an sich ein kulturelles Profil zu geben. Das haben wir dann zusammen auch in den anderen Einrichtungen entwickelt. Zum Beispiel fangen die Kinder in der Kita schon mit Tanz an und das wird dann in der Grundschule weiterverfolgt. Und so entwickeln sie einfach noch mal ganz andere Stärken. Auch wenn sie in Mathe oder Deutsch vielleicht nicht so gut sind, können sie dann über andere Begabungen Selbstbewusstsein erlangen. Das vielleicht mal so als ein kleiner Rundumschlag. So kam es dazu, dass wir die ersten Bildungsverbünde gegründet haben. Daher sind diese auch wirklich noch sehr regional verortet und die Einrichtungen arbeiten nach wie vor sehr eng zusammen und was Corona-mäßig jetzt in den Netzwerken überall schwierig ist, das funktioniert dort noch mit am besten, weil der Kontakt sehr eng ist."*

HSS: "Also die ersten beiden waren aus der Not heraus gegründet worden und die folgenden Netzwerke hat man dann aus einem inhaltlichen Interesse heraus gegründet? "

CT: "Ja, beziehungsweise andere Regionen haben Interesse angemeldet. Moabit war der nächste Bezirk, der sagte sie würden auch gerne ein Netzwerk haben. Da haben wir dann geguckt, dass wir bestimmte Partner zusammenbringen und haben aus der Erfahrung dessen, was gut funktioniert, versucht, einen Bildungsverbund aufzubauen und die dafür passenden Partner aus den relevanten Bereichen zu finden.Wohingegen sich die Partner des ersten Verbundes noch selbst gesucht haben und ganz klar wussten, was sie voneinander und miteinander wollten. Das ist nämlich das Entscheidende: Partner zu finden, die ein wirkliches Interesse aneinander haben, eine gemeinsame Vision teilen und bereit sind, zusammen über einen längeren Zeitraum, auch an der Umsetzung dieser Ideen mitzuarbeiten."

HSS: "Was für Partner haben Sie da gewinnen können?"

CT: "Ganz wichtig ist, dass tatsächlich wirklich die Schulen dabei sind. Dass die Schulleitung mit der gesamten Schule dahinter steht. Dass Freizeiteinrichtungen und viele außerschulische Lernorte dabei sind, wo die Kinder am Nachmittag sind. Dass dazwischen keine

Brüche sind. Wir haben überall die Bibliotheken mit im Boot, die wiederum mit ihrer Leseförderung und diversen Angeboten dabei sind und Kultureinrichtungen, wenn es geht. Ansonsten Künstler:innen, die Projekte entwickeln und entscheidend die kulturelle Identität der Schulen mit prägen, auch im naturwissenschaftlichen Bereich. In Moabit ist der Otto-Spielplatz ein ganz wichtiger Partner. Eine Freizeiteinrichtung, die sehr weit im Bezirk verankert ist und, die einen großen naturwissenschaftlichen Schwerpunkt entwickelt hat. Andere Partner, wie ein Quadratkilometer Bildung oder das Fröbelinstitut sind langfristige Unterstützer. Immer geht es darum, wer bringt das Potenzial mit, um Kinder in ihrer Entwicklung oder Bildungslaufbahn bestmöglich und nachhaltig zu unterstützen."

HSS: *"Und wie wird das gefördert? Also wir haben einen Bildungsverbund, der mit 50.000 Euro vom Land bezuschusst wird."*

CT: *"Über die lokalen Bildungsverbünde wahrscheinlich?"*

HSS: *"Ja genau. Haben Sie denn da mehr Förderung erreichen können? Gibt es mehr Förderung für die sechs Bildungsverbünde?"*

CT: *"Genau. Also wir haben insgesamt über den Fonds der Senatsverwaltung für Lokale Bildungsverbünde, 109.000 Euro. Und damit werden drei Bildungsverbünde finanziert. Der eine so ein bisschen quer aus verschiedenen Finanzierungen. Die anderen Verbünde sind über den Bezirk verstetigt und werden aus bezirklichen Mitteln finanziert, zwei davon vollständig und der Dritte in einer Mischfinanzierung, u.a. auch aus Mitteln der beteiligten Schulen.*

HSS: *"Das ist toll. Da müssen wir auch noch hin. Es wäre ganz spannend, weil wir auch am Überlegen sind, wie wir mit den Strukturen umgehen, gerade jetzt aus dem Prozess heraus, den wir jetzt ja mit Frau Wiehe bestritten haben. Was folgt da für uns in den Möglichkeiten, in der Kommunikation und der Aufstellung? Deswegen ist es für mich total spannend, das von Ihnen mal so zu hören, was da bei Ihnen dahinter steht. Das ist strukturell ganz anders als bei uns."*

CT: *"Ja, ich habe mal eine Frage: Wo ist die Sozialraumorientierung bei Ihnen angesiedelt? Das ist ja so ein Bereich mit dem man relativ eng zusammenarbeiten kann in der Kulturellen Bildung."*

HSS: *"Also Sozialraumorientierung haben wir bis jetzt konsequent nur im Jugendamt umgesetzt und SBK, die sitzt zur Zeit beim Bürgermeister mit einer Stelle und bekommt demnächst auch noch eine verstärkende Stelle. Mit der sind wir ganz gut unterwegs bei Neuplanung. Wir haben eine große Gebietskulisse im Charlottenburger Norden, wo ich wirklich darum gekämpft habe, dass wir ein vernünftiges Zentrum bekommen, das Kultur auch abbildet mit Bibliothek, Musikschule und Volkshochschule. Und ja, das ist eine große Idee, die wir da haben. Und das war nicht so angesehen weder beim Bürgermeister noch beim Stadtentwicklungs-Stadtrat, weil die immer nur die Zahlen im Blick haben. Da hat uns unsere Sozialraumkoordinatorin wirklich unheimlich geholfen, weil sie da dann auch auf die Notwendigkeit immer wieder hingewiesen hat und die Probleme im Sozialraum dargestellt hat und die Strukturen und die Notwendigkeiten und sich damals auch sehr geschickt eingebracht hat."*

CT: *"Das ist ein Bereich, mit dem wir in unserer Fach-AG immer wieder zu tun haben. Ich bin dann wiederum in der in SRO Runde. So dass man seine Informationen auch immer wieder miteinander abgleicht. Man ist ja in unterschiedlichen Kontexten oftmals in der gleichen Region unterwegs oder hat mit den gleichen Partnern zu tun."*

HSS: *"Wir sind mit ihr auch immer wieder ganz gut vernetzt. Sie lädt auch regelmäßig zu Runden ein, wo alle aus dem Fachbereich anwesend sind. Am Anfang war es so, dass der Bereich Weiterbildung und Kultur eigentlich nicht gesehen wurde. Er wurde auch bei unseren ersten SIKOS überhaupt nicht gesehen. Also wir haben unsere ersten SIKOS lange Zeit ohne das Amt für Weiterbildung und Kultur gemacht. Erst in dieser Wahlperiode habe ich durch so wirklich enormen Druck die Bereiche mit reinbekommen. Das hat schon echt gedauert. Dadurch konnten wir jetzt auch zum Beispiel eine große Bibliothek rechtfertigen. Und wir konnten auch rechtfertigen, dass da nicht nur eine Bibliothek, sondern auch eine Artothek entstehen muss mit einem Ausstellungsraum. Da sind solche Kontakte wirklich sehr, sehr hilfreich, weil wir da sehr eng zusammenarbeiten und gemeinsam Vorlagen, also Kultur und Weiterbildung ist einfach in den Köpfen der Menschen nach wie vor nicht als Notwendigkeit drin. Das ist so ein "ja, es ist schön, wenn man es hat und toll, wenn man es machen kann." In Zeiten der Pandemie merkt man das relativ deutlich. Also bevor man die kulturellen Einrichtungen wieder öffnen kann, glaube ich, muss ganz schön was passieren. Gottseidank ist der Blick jetzt inzwischen schon ein bisschen verändert. Aber anfangs war es ja auch so: Warum machen wir doch Bibliotheken nicht einfach zu? Dann haben wir 60 Mitarbeiter:innen für das Gesundheitsamt, ist doch prima. Also, da hat sich der Blick gewandelt, auf jeden Fall. Und das so in diesem Kulturbereich noch so hinzubekommen, das ist, glaube ich, noch ein weiter Weg. Und da sind die Vernetzungen ganz wichtig, auch mit dem SBK-Bereich."*

CT: *"Das hat bei uns auch lange gedauert, also es war ein schwerer Kampf. Wir mussten uns auch überall rein drängen und es gibt auch das Bildungsprogramm von Jugend und Schule, was bei der Senatsverwaltung angesiedelt ist. Diese Vernetzungsstellen gibt es in jedem Bezirk und die sind für die Planung, Jugendhilfe und Schule zuständig. Und da haben wir uns dann als Kultur auch erstmal mit reindrängen müssen. Wir sind glaube ich auch der einzige Bezirk, bei dem die Kultur im Rahmenkonzept Schule – Jugendhilfe, dabei ist. Deshalb heißt es bei uns auch Rahmenkonzept „Bildung". Es ist wichtig die Multiplikatoren drin zu haben und die Einrichtungen."*

Alles steht Kopf!

Das aktuelle Erleben von Zeit und Raum – eine Einstellung mit guter Perspektive

Ein (stark gekürztes) Gespräch über Kunst, Bildung und Vernetzungsarbeit zwischen ***Karen Stuke*** *(Fotokünstlerin) und* ***Britta Heller*** *(Koordinatorin Bildungsverbund am Schloss Charlottenburg)*

Heller: „Karen, dein Arbeitsmittel ist die Camera Obscura: Was begeistert die Kinder daran am meisten?“

Stuke: „Ich denke erst mal ist es der Effekt, dass alles auf dem Kopf steht. Es ist seitenverkehrt und steht auf dem Kopf. Das kann man an alten Plattenkameras gut erklären. Dort wird ein Tuch über den Kopf gelegt, um die Bildqualität zu verbessern bzw. das Bild scharf zu stellen. Das ist die simpelsten Erklärung. Wenn ich dann frage: Wollt ihr eure Eltern mal auf den Kopf stehen sehen? Das finden die Kinder und Jugendlichen dann meistens am spannendsten. Da hat man dann auf jeden Fall schon mal eine Aufmerksamkeit.

Letztes Jahr habe ich meine Wohnung in eine Camera Obscura umgebaut. So habe ich die Karl-Marx-Allee auf dem Kopf stehend bei mir zu Hause an der Wand projiziert gesehen. Das wurde zu einem Fotoprojekt, welches auf der Shortlist für einen Fotografie Award gelandet ist und jetzt auf einem Fotofestival gezeigt wird.

Viele künstlerische Institutionen und Auftraggeber sind derzeit aber leider gezwungen Kooperationen abzusagen, wie bspw. Theater. Weil sie einfach zu sind oder Reisen schwer oder unmöglich ist. Doch ich bin ja zum Glück nicht jemand, die sagt: ‚Gerade alles ein bisschen schwierig‘ und dann in einen Frust verfällt. Es legt eher einen Schalter um: Jetzt erst recht – einfach machen und tun! Und das wird einen schon irgendwohin führen.“

Heller: „Stimmt. Alles ist einfach gerade wahnsinnig unplanbar. Wobei ich hoffe, dass wir uns gerade auf einem guten Wege wieder in die Planbarkeit befinden. Also, im Sinne von gemeinsame Kooperation vordenken und auch umsetzen. Auch einfach, um so wieder einen neuen Schwung reinzubringen. Ich hoffe, dass das Infektionsgeschehen das dann auch zukünftig wieder zulässt. Bei uns im Bildungsverbund verlief in den letzten Monaten Vieles leider auch mit angezogener Handbremse, weil es um ganz andere ‚Baustellen‘ ging, die eher schulische Kernaufgaben wie Unterricht und Betreuung betrafen. Ich hoffe jedoch, dass wir da zukünftig wieder über kooperative Angebote noch mehr Bereicherung schaffen können. Als Pädagogin kommen mir bei deinen Erzählungen gleich so Gedanken wie: Was gibt es aufgrund von Corona für positive Effekte im Sinne der Resilienzforschung? Was sind das für Persönlichkeitstypen, denen dadurch einfach die Ideen sprühen – so wie jetzt bei dir. Das finde ich super spannend, was man da als begleitende Person im pädagogischen Bereich für Impulse setzen kann, um so etwas zu befördern?.“

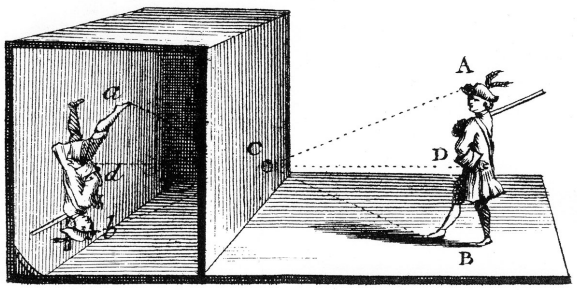


Bild:Wikimedia

Stuke: „Mir gefallen zum Beispiel die Bilder, die ich gerade bei mir im Labor mache, richtig gut. Auf diese Bilder wäre ich ohne Corona nie drauf gekommen. Also: Ich zerschneide Masken, die wir gerade alle tragen, schneide die Bänder ab, bügle sie und zerteile sie so, dass ich die einzelnen Lagen bekomme. Dann lege ich sie – wie sonst ein Negativ – in ein Vergrößerungsgerät. Fotoabzüge sind ja früher, bevor alles digital wurde, im Fotolabor mit einem Vergrößerungsgerät entstanden. Das Negativ wird durchleuchtet und auf den Tisch darunter projiziert. Dort liegt dann das lichtempfindliche Fotopapier und wird belichtet, danach entwickelt, fixiert und gewässert.
Die Arbeit im Labor fand ich auch für Jugendliche interessant, allein um ihnen verständlich zu machen, woher die Fotografie eigentlich kommt bzw. wie die Anfänge aussehen.“

Heller: „Wow – klingt total spannend! Noch eine andere Frage zu deiner Arbeit: Wenn man mit Foto arbeitet, kann man sich ja auch auf einer ganz anderen Beteiligungsebene bewegen. Man kann eine Kamera ja durchaus als kommunikatives Medium nutzen, oder eher sich als Beobachter:in dahinter zurück ziehen. Wie nutzt du die Kamera? Hast du da für dich eine innere Haltung zu?

Stuke: „Manchmal mache ich Fotos einfach in meinem Kopf. Ich glaube schon, dass ich da anders beobachte als ein Nicht-Fotograf. Ich sehe einfach Bilder, nicht unbedingt nur den Menschen, der gerade dies oder jenes macht, sondern gleich einen ganzen Bildaufbau. Das habe ich in der Tat ganz oft. Dasitzen und gucken – das finde ich großartig!
Wenn ich mir ein Bild angucke, dann sehe ich nicht nur das Foto, sondern auch den Prozess, wie es entstand. Ich stelle mir die ganze Situation vor, in der der Fotograf sich beim Fotografieren befand. Der gehört für mich eindeutig dazu.

Meine Kameras sind ja häufig Pappboxen, Lochkameras, mit denen ich beim Gehen fotografiere. Dabei werde ich häufig beobachtet, weil es vermutlich etwas seltsam aussieht.

Genauso verhält es sich aber auch mit Spiegelreflexkameras oder Profikameras. In den letzten Jahren wird man immer mehr beim Fotografieren beobachtet, als ob man etwas Böses im Schilde führt. Dabei fotografiert sonst fast jeder mit seinem Handy und verbreitet die Bilder vielfach im Netz über Social Media Plattformen ohne weiter darüber nachzudenken. Dabei sind es die Fotografen, die besonders auf Persönlichkeitsrechte etc. achten.
Ein wichtiges Thema, welches man nicht außer Acht lassen sollte.“

Heller: „Also, ich habe dieses fotografische Gucken im methodischen Bereich mit Jugendlichen auch schon ab und zu als eine Art Achtsamkeitsübung genutzt. Einen Fotoapparat als eine gedankliche Stütze, mit denen ich die Jugendlichen oder Kinder nach draußen geschickt habe. Es gibt dann den Auftrag, blind geführt zu werden und dann immer mal nur durch so eine Art Linse zu gucken und sich diesen Moment gut einzuprägen. Damit kann man dann ganz unterschiedlich arbeiten: Beobachtungen genau schildern lernen oder abgleichen, ob gleiche Momentaufnahmen dennoch ganz unterschiedliche Beobachtung ergeben. Es ist wirklich total schön so zu arbeiten. Karen, ich hoffe auf ein baldiges Wiedersehen und auf eine gute Zusammenarbeit mit viel mehr Schülerinnen und Schüler um mich herum.“

Stuke: „Hoffentlich. Danke für das Gespräch.“

Heller: „Danke dir.“

Die Relevanz des Settings

Elke von der Lieth *(Leiterin Fachbereich Kultur in Charlottenburg-Wilmersdorf) im Gespräch mit* ***Benjamin Förster-Baldenius*** *(raumlaborberlin)*

Der Austausch mit Benjamin Förster-Baldenius hat mir nachdrücklich verdeutlicht, wie wichtig es ist, die Kommunikation mit allen Beteiligten in einem Netzwerk kontinuierlich zu halten und zu pflegen und lebendig zu gestalten!
Dafür hat er anschauliche Beispiele für ein mögliches SETTING geliefert, die durch kontinuierliche Verfügbarkeit und niedrigschwelligen Zugang große Offenheit besitzen und bewahren. Seine Wirksamkeit beweist so ein Netzwerk nicht zuletzt durch dabei entstehende Perspektivwechsel, die zum Beispiel durch neue soziale Situationen entstehen können.

Ich bedanke mich bei allen Teilnehmer:innen der Steuerungsrunde für intensive Diskussionen, gelungene Praxisbeispiele und den Erfahrungsaustausch. Mein großer Dank geht an Kerstin Wiehe und Jennifer Aksu für die professionelle Organisation, Steuerung und Begleitung dieses Modellprojektes und viele wertvolle Anregungen. Diese zweijährige Pilotphase war Anlass für die Publikation „Schlaglichter & Perspektiven – Kulturelle Bildung und Vermittlung im Fachbereich Kultur Charlottenburg-Wilmersdorf“, die in 2021 erschienen ist.

Großberlin

Ein Essay zum Blind Date von ***Karen Hoffmann*** *(KinderKünsteZentrum in Neukölln) mit* ***Sigrun Adam-Angermann*** *(Atelier der Kommunalen Galerie in Charlottenburg-Wilmersdorf – Text)*

Berlin ist groß. Das betrifft auch die kulturellen Bildungsangebote. Die Stadt ist auch in dieser Beziehung in jeder Hinsicht „Großberlin“. Vielfältig, bunt, divers, agil und immer etwas unüberschaubar – das macht es zu einem interessanten, aber auch unmöglichen Unterfangen, die vielfältigen Angebote und Menschen, die hinter kulturellen Bildungsangeboten stehen, wahrzunehmen, kennenzulernen, mögliche Schnittpunkte und Kooperationen ausfindig zu machen.

Dem Projekt *Kreativpotentiale* ist es ein Stück weit durch regelmäßige Vernetzungstreffen gelungen, den Kennenlernradius kultureller Bildungsakteur:innen im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf zu erweitern. *Kreativpotentiale* bietet eine Plattform für Begegnung und Auseinandersetzung, die während des alltäglichen „Kulturellen Bildungsgeschäft“ allzu oft leider nicht gegeben ist. Es fehlt einfach die Zeit. Dieses Fehlen von Zeit war auch Thema bei der Suche nach einem Termin für ein „Blind Date“ via ZOOM mit Karen Hoffmann vom *KinderKünsteZentrum* in Neukölln. Es hat eine Weile gedauert, bis wir ein für uns beide akzeptables Zeitfenster für das Gespräch gefunden haben. Das hat die Organisatorinnen des Modellprojekts, Kerstin Wiehe und Jennifer Aksu wiederum einige Zeit gekostet.

Mit Karen Hoffmann habe ich eine weitere Akteurin der Kulturellen Bildung kennengelernt. Diesmal außerhalb des eigenen Bezirks. Wir kannten uns vorher nicht, sind uns nie begegnet, oder vielmehr haben uns nie bewusst wahrgenommen. Wir hatten uns beide erst kurz vor dem Gespräch unabhängig voneinander über das kulturelle Bildungsangebot der jeweils anderen Institution im Internet informiert. Das digitale Setting vorm Bildschirm bot uns dann die Möglichkeit, dieses Kennenlernen nachzuholen.

Karen Hoffmann ist engagiert. Sie hat ausführlich und mit viel Herzblut vom Entstehen des *KinderKünsteZentrums* und seinem kulturellen Bildungsprogramm berichtet. Sie ist die Gründerin. Ich war beeindruckt von der Vielfalt und Qualität der Aktionen, Projekte und Ausstellungen. Das *KinderKünste-Zentrum* ist eine kulturelle Bildungseinrichtung für die *ganz Kleinen – für Kinder von 1 bis 8 Jahren*. Es ist ein Kompetenzzentrum für frühkindliche kulturelle Bildung und initiiert berlinweite Projekte. In Zeiten von allgegenwärtig notwendigen Maßnahmen zur Coronaprävention wurde dort von Medienpädagog:innen in Zusammenarbeit mit

Künstler:innen und Pädagog:innen zeitnah ein alternatives digitales Programm aufgelegt. Auch davon war ich beeindruckt.

Das Atelier in der Kommunalen Galerie befindet sich in dieser Beziehung noch in einer frühen Phase. Dem Programm des *KinderKünsteZentrums* merkt man die einigermaßen gute materielle und finanzielle Ausstattung an. Auch ist es, im Gegensatz zum Atelier in der Kommunalen Galerie, offiziell als Bildungseinrichtung anerkannt. Es bekommt für seine Bildungsarbeit eine Förderung durch die *Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie* und konnte, bis auf ein paar Wochen, ähnlich wie die Jugendkunstschulen und die Volkshochschulen im reduziertem Rahmen Workshops für kleine Kita-Gruppen anbieten.
Für das Atelier in der Kommunalen Galerie gilt das nicht. Die gesamte Einrichtung fällt unter den Bereich Kultur. Die schönen Räume des *KinderKünsteZentrums*, die gleich neben dem Stadtbad Neukölln liegen, sind mir noch aus der Zeit bekannt, als dort das Stadtteilmuseum Neukölln untergebracht war. Das Gespräch mit Karen Hoffmann hat mich neugierig gemacht. Wir haben sofort begonnen, Ideen für zukünftige, mögliche Projekte zu entwickeln und uns auszutauschen, wie regelmäßige wechselseitige Ausstellungen/ Projektpräsentationen in den Räumen des *KinderKünsteZentrums* und im Atelier der Kommunalen Galerie Berlin aussehen könnten. Das wäre wie der Meridian der Kinderkunst in Berlin, eine Diagonale durch den Stadtraum. Karen Hoffmann wird das Projekt „Kunst im Kiez", ein bezirksübergreifendes Projekt, das Kinder in unterschiedliche Künstler:innenateliers führt, damit sie direkt mit Künstler:innen in Kontakt kommen, 2022 weiterführen. Ich bin mit dem Atelier in der Kommunalen Galerie Berlin im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf gerne mit dabei. Wir werden den Kontakt aufrechterhalten und vertiefen.

Wir haben uns zum Abschluss unseres Gespräches auch noch über die Einschätzung der Zukunftsaussichten Kultureller Bildung und die Notwendigkeit vermehrter Digitalität in pandemischen Zeiten ausgetauscht. Karen Hoffmann sieht in der digitalen Entwicklung neue Möglichkeiten und Chancen, z. B. bei deutschlandweiten Kunstprojekten mit Kita-Kindern. Das kann die persönliche Zusammenarbeit zwischen den Kindern und den Künstler:innen natürlich nicht ersetzen, schon gar nicht bei Kita-Kindern. Ich selber sehe Digitalität als notwendige Ergänzung zur Umsetzung von kulturellen Bildungsangeboten während der Pandemie, tendiere aber, schon allein durch meine Profession als Kunsttherapeutin/ -pädagogin dazu, die analoge Vermittlung vorzuziehen. Ich nehme bei mir und meiner Umwelt vermehrt „digitale Ermüdungserscheinungen" wahr. Die Fokussierung auf Monitore schafft eine andere Realität. Sie isoliert mehr, als dass sie verbindet. Wir selbst und die Menschen, denen wir begegnen, verhalten uns vor Kameras anders als in der direkten Begegnung. Ich befürchte ein langsames Verschwinden der sinnlichen Erfahrung und damit eine Verkümmerung der Wahrnehmungsfähigkeit – das Fehlen der direkten Begegnung von Menschen, Umwelt, Kunst, künstlerischen Materialien macht die Kunstvermittlung ärmer. Es geht hier um Wahrnehmung und Experiment. Bei Kindern wird diese Fähigkeit nicht ausreichend ausgeprägt, wenn ihnen dauerhaft haptische und sinnliche Erfahrungen entzogen werden. Sie brauchen sie für ihre Entwicklung. Und ich vermisse, wie so viele andere auch, die analoge Begegnung, das spontane Lachen, die Gesamtansicht eines Menschen, seine Stimme, Mimik, Gestik, – die Ausstrahlung eines realen Gegenübers. Das geht Karen Hoffmann allerdings ähnlich.

Wir haben daher während des Gesprächs für April eine analoge Begegnung und einen Besuch im *KinderKünsteZentrum* verabredet. Meine Kollegin Nicola Crüsemann von der Museumspädagogik in der Villa Oppenheim hat ebenfalls Interesse Karen Hoffmann kennenzulernen. Sie wird mich begleiten. Auch sie sieht das Potenzial, über die Bezirksgrenze hinaus in Projekten zu kooperieren. Jetzt allerdings, gut 4 Wochen später ist klar, dass wir den Besuch im April verschieben müssen. Zur Zeit macht es der neu eingesetzte „Bundeslockdown" noch schwerer, analoge Begegnungen zu planen. Auch die Kulturelle Bildung ist wechselnden Bestimmungen und schwankenden Inzidenzwerten unterworfen. Aber ich bleibe dran, an den im Blind Date mit Karen Hoffmann neu entdeckten Möglichkeiten.

Die Frage, ob *Kreativpotentiale* etwas für die Zukunft bewirken wird, kann ich für mich so beantworten: Ich habe Akteurinnen der Kulturellen Bildung im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf kennengelernt, denen ich sonst nicht ohne weiteres begegnet wäre. Auch Karen Hoffmann hätte ich nicht zwingend getroffen. Die Frage der Nachhaltigkeit, ob diese Begegnungen zu Projekten der Kulturellen Bildung führen und ob die inner- und außerbezirkliche Vernetzung dauerhaft gestärkt wird, muss allerdings offen bleiben.

Am ehesten passt hier wohl der Satz auf dem Etikett des Yogi-Teebeutels, den ich in diesem Augenblick trinke: „Mach dir keine Sorgen über morgen. Nur im Heute kannst du etwas ändern".

Warum sollten die Menschen ins Museum kommen

Eine Essenz zum Blind Date von ***Jelena Fuzinato*** *(Bildende Künstlerin) mit* ***Nicola Crüsemann*** *(Museumspädagogin Villa Oppenheim – Text)*

„Die Frage ist, warum sollten die Menschen ins Museum kommen? Warum sollte meine Oma ein Museum besuchen, wenn es überhaupt nicht ihre Interessen anspricht und nichts zu tun hat mit ihrer natürlichen Umgebung." Jelena Fuzinato

Diese Fragen von Jelena, die sie ziemlich am Ende unseres Blind Dates gestellt hat, sind es, die in mir etwas zum Klingen gebracht haben und mir seitdem nicht mehr aus dem Kopf gehen.

Natürlich habe ich mich als Museumsfrau auch immer mit der Institution Museum selbst und seiner Geschichte, den unterschiedlichen Zielgruppen und den vielfältigen Vermittlungsmöglichkeiten auseinandergesetzt. Und natürlich ist es mein großes Ziel, einem möglichst breiten Publikum die Inhalte des jeweiligen Museums und meine Begeisterung für Museen näher zu bringen.

Durch die Begegnung mit der Künstlerin Jelena Fuzinato hatte ich – dank den Organisatorinnen des Modellprojekts Kerstin Wiehe und Jennifer Aksu – die Chance, ihren Blick auf die Insti-

tution Museum kennenlernen zu dürfen. Und um es vorwegzunehmen – diese Begegnung mit Jelena, der Austausch mit ihr über ihre Ansichten und ihre Projekte zum Thema Museum hat mich dazu angeregt, mich noch einmal intensiver mit der Institution Museum selbst und damit einher gehend mit möglichen Projekten im Bereich der Kulturellen Bildung zu diesem Thema auseinanderzusetzen. Und dank dieses Gespräches planen Jelena und ich für die Zukunft ein gemeinsames Projekt!

Bereits beim Blick auf Jelenas Homepage zur Vorbereitung unseres Dates haben mich ihre Projekte wie **Museums Tools, Collection, Self reflexive rotunda, Museum Bernau-Süd und Showroom** besonders neugierig gemacht und eine große Gemeinsamkeit zwischen uns beiden erkennen lassen. Daher bin ich bei unserer Begegnung direkt mit diesem, unserem gemeinsamen Thema ins Gespräch eingestiegen und habe Jelena vermutlich gar keine Chance gegeben, ihre anderen Projekte und Themen vorzustellen.

Während unseres Gesprächs wurde deutlich, dass wir uns beide schon lange mit dem Thema Museum beschäftigen, dass Museen uns beide faszinieren, wir aber zugleich von verschiedenen „Seiten" auf diese Institution zugegangen sind. Mir ging es zunächst einmal immer um die Inhalte der einzelnen Museen, um die Objekte, die Originale und Themen, die mich begeistern und die ich mit ganz unterschiedlichen Methoden unterschiedliche Gruppe näherbringen möchte. Jelenas Blick richtete sich zunächst institutionskritisch eher von außen auf Museen und deren Erbe.

„Ich habe über bestimmte Sachen, was Museen anbelangt, sehr lange nachgedacht. Und dazu habe ich dann bestimmte Objekte gemacht." Dabei hatte sie zunächst das Bedürfnis, Museums-Objekte mit ihrer Kunst mobil und veränderbar zu machen. Sie hat Museumsobjekte wie Skulpturen aus Gips und später aus feiner Pappe nachgebildet, die von den Menschen berührt und verändert werden konnten.

„Ich wollte die wertvollen Objekte, die man normalerweise nicht anfassen kann, veränderbar machen vom Publikum. Ich wollte das auch mobil machen außerhalb der Museen. Deswegen bin ich auf die Pappobjekte gekommen."

Mit ihrem Objekt „Rotunde", das sich auf die Rotunde des Berliner Alten Museums bezieht, wollte sie eine Antwort auf ihre – wie sie selbst sagt – „naive" Frage finden, was würde ein Museum über sich denken, wenn ein Museum gucken könnte. Ihre kritische Auseinandersetzung mit dem Erbe von Museen hat auch dazu geführt, dass sie zwei Monate lang in ihrer eigenen Zuhause ein Museum aus Pappe errichtet hat, das durch das ganze Haus ging und das Leben von sich und ihrem Mann komplett gesperrt hat…

Jelena hat aber auch selbst mit Bewohnerinnen in Bernau-Süd 1:1 Museen in deren Wohnungen geschaffen. Und sie arbeitet als freischaffende Künstlerin mit und in Museen, u.a. in der Berlinischen Galerie. Dort hatte sie 2020 im „207m2 Raum für Aktion und Kooperation" die Möglichkeit, mit Museums Tools ihre Auseinandersetzung mit Museen fortzusetzen.

Dabei konnte sie bei der gemeinsame Erstellung von „Museums Werkzeugen" aus Pappe direkt mit den Besucher:innen vor, nach und während des Ausstellungsbesuchs in Kontakt treten und sich mit ihnen künstlerisch über Rolle und Zukunft von Museen sowie die Ausstellungsperspektiven auseinandersetzen. **„Die Mehrheit der Besucher:innen ist über die Form der Pappobjekte zum Inhalt gekommen.** Dabei hat sie „gelernt", dass nicht viele Menschen, die Museen besuchen, das Museum so kritisch sehen wie sie selbst.

Für mich war es spannend zu erfahren, wie es Jelena gelungen ist, sich der Institution Museum aus verschiedenen Perspektiven und künstlerischen Positionen anzunähern. **„Ich bin sehr kritisch gegenüber Museen, ich habe richtig heftige Kritik gegenüber Museen, aber gleichzeitig liebe ich Museen. Was sich verändert hat: Anfänglich habe ich Museen als Künstlerin von außen kritisiert und nun habe ich einen Blick von innen und kann kritisieren."**

Ihr ist dabei bewusst geworden, „**dass Museen eigentlich die Menschen sind, die da arbeiten und sich involvieren in bestimmten Themen."** Und sie hat mir verdeutlicht, wie viele unterschiedliche Professionen und Positionen – Künstler:innen (Freelancer:innen), Kunsthistoriker:innen (Honorarkräfte) und das Team des Outreach – nicht nur in der Berlinischen Galerie allein für die Vermittlung und Kulturelle Bildung verantwortlich sein können.

Durch die Begegnung mit den Museumsmitarbeiter:innen hat sie gemerkt, **„dass Museen veränderbar sind. Früher dachte ich, dass es ganz feste Strukturen gibt und jetzt sehe ich, ja es gibt schon Chancen, dass man Ausstellungen anders macht, nicht nur einen bestimmten Blickpunkt auf die Themen/Objekte. Dass es auch Chancen gibt, dass Museen durchlässiger werden können, nicht nur für bestimmte Klassen und Gruppen interessant sind."**

Und sie kämpft mit der Frage, warum Menschen – wie ihre Großmutter – ins Museum kommen sollen**. „Ich kämpfe immer noch damit, weil ich nicht glaube, ich kann jemanden überzeugen ins Museum zu kommen. Mein Wunsch ist nicht, dass die Menschen ins Museum kommen sollen und das Wissen für sich holen.**

Mein Wunsch ist, dass die Menschen, die im Museum arbeiten, und diejenigen, die ins Museum kommen, sich gemeinsam eine Sicht erschaffen. Dies wäre mein Idealfall. Vielleicht ziemlich utopistisch. Vielleicht können Momente passieren, wo das plötzlich möglich ist."

Vielleicht gelingt es Jelena und mir mit einem gemeinsamen Projekt ja, einen solchen Moment entstehen zu lassen. Vielleicht können wir Kindern und Jugendlichen ermöglichen, ihre eigene Sicht auf das Museum Charlottenburg-Wilmersdorf zu entwickeln und künstlerisch zum Ausdruck zu bringen. Und vielleicht gelingt es uns dabei auch, jungen Menschen die Institution Museum als einem Teil ihrer natürlichen Umgebung näher zu bringen, den sie – wie Jelena – zugleich kritisch sehen und neugierig lieben können und den sie vor allem zu einem Teil ihrer Lebenswelt werden lassen, den sie auch noch als Großeltern mitgestalten wollen und können.

Die Jugendkunstschule als Impulsgeber für die Verbindung von Bildung und Kultur

Jörg Freese *(Schulleiter Goethe-Gymnasium Wilmersdorf) im Gespräch mit* ***David Reuter*** *(Leiter von Fri-X, der Jugendkunstschule in Friedrichshain-Kreuzberg)*

Es war ein aufgeschlossenes, interessantes Gespräch, das eine große Übereinstimmung in der Einschätzung der Aufgabe Kultureller Bildung, in der Notwendigkeit zur Vernetzung und der Wichtigkeit niedrigschwelliger Angebote zeigte.

Es war auch ein überregionaler Austausch von Praktikern, der mögliche Kooperationen avisiert hat. Auch die Hemmnisse und Widerständigkeiten in der Vermittlung Kultureller Bildung und Vernetzung der Angebote kamen zur Sprache, deren mögliche Überwindung aber bei entsprechender Ressource auch optimistisch eingeschätzt wurde.

Neugierig sein

Susanne Paul-Beckmann *(Schul- und Sportamt im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf) im Gespräch mit* ***Patrick Presch*** *(Projektleitung von Haus Bastian, dem Zentrum für Kulturelle Bildung)*

Für mich war es mein erstes Blind Date und ich fand es großartig. Der Austausch mit Herrn Presch, mit dem ich dienstlich noch nie zu tun hatte und dem ich vermutlich auch ohne das Netzwerk „Kulturelle Bildung“ nie begegnet wäre, war informativ und inspirierend. Die Quintessenz dieses Austausches für mich war, neugierig zu sein auf alle Angebote, gemeinwesenorientierter zu denken und zu handeln und vor allem mit sehr viel Kreativität Vernetzung zu leben.

Ich würde mir für die Zukunft eine Angebotsdatenbank wünschen, in der z.B. Angebote wie das Haus Bastian dargestellt werden. Und weitergehend fände ich es zielführend, auch Kooperationsangebote aufzunehmen, so dass Anbietende von Kooperationen und Suchende nach Kooperationen einander finden können.

Mehr regelmäßiger Austausch wäre mir wichtig, mehr Zeit für gemeinsame Planungen, aber auch mehr Raum, Neues zu entdecken....

6 Thesen, 6 Empfehlungen

Für den Weg zu einer zukunftsfähigen Verankerung Kultureller Bildung in Berliner Bezirken

1. “Zukunftsfähig” heißt “strukturell” – “strukturell” heißt “zukunftsfähig”.

Soll Kulturelle Bildung nicht von wechselnden politischen Ausrichtungen, rasch widerrufbaren finanziellen Prioritätensetzungen, einzelnen Personalien und einzelnen Projektideen abhängen, sondern stabil die Bildungserfolge verschiedener Altersgruppen mitgestalten, muss sie strukturell verankert sein. Und umgekehrt: Ist sie selbstverständlicher Teil grundlegender Strukturen, kann sie einen langfristigen und verlässlichen Beitrag zur Bildung, zur Identitätsstiftung, zum Zusammengehörigkeitsgefühl und zur gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme der Bürger:innen leisten.

Wir empfehlen, dieses Prinzip immer wieder zu betonen und so das in der kulturellen Bildung meist vorherrschende projektgebundene Denken gemeinsam zu überschreiten – sowohl intern im Prozessgeschehen als auch gegenüber externen Entscheidungsträger:innen beispielsweise in Politik und Verwaltung.

2. Zukunftsfähige strukturelle Verankerung gestaltet Erwartungen.

Alle teilnehmenden Akteur:innen und Institutionen bringen eigene Vorstellungen und Wünsche an den Prozess mit. Die strukturelle Verankerung leistet Orientierung darüber und Identifizierung damit, was Kulturelle Bildung ist, wie sie im Bezirk strukturell funktionieren soll und was sie für die einzelnen Institutionen und die gesamte Bevölkerung des Bezirks leistet. Dabei ist der Prozess flexibel und reagiert auf sich verändernde Bedingungen.

Deshalb empfehlen wir als Grundlage eine gemeinsam formulierte Absichtserklärung mit Vision, (kleinstmöglicher gemeinsamer) Definition, Ressourcen und Verantwortungen.

3. Zukunftsfähige strukturelle Verankerung sichert Verständnis.

Erst, wenn die einzelnen Akteur:innen des Netzwerkes in vollem Umfang verstehen, wer was macht und warum, wer welche Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse und welche Aufträge im Speziellen hat, können sie sich längerfristig verbinden und nachhaltige Synergien aufbauen.

Dazu empfehlen wir eine hohe Transparenz der Funktionen, Entscheidungsbefugnisse, Inhalte der Arbeit und Wünsche an Zusammenarbeit und Kooperation inklusive der dafür verfügbaren Ressourcen (Personal, Raum, Ausstattung, Sachmittel).

4. Zukunftsfähige strukturelle Verankerung macht Ressourcen und Wissen dauerhaft transparent.

Die Sicherung der Zugänglichkeit und Transparenz der Funktionen, Entscheidungsbefugnisse, Inhalte der Arbeit und Wünsche an Zusammenarbeit und Kooperation inklusive der dafür verfügbaren Ressourcen (Personal, Raum, Ausstattung, Sachmittel) der beteiligten Akteur:innen ist absolute Grundlage für das Teilen von Ressourcen und Wissen. Deshalb empfehlen wir – neben dem persönlichen Teilen und Einblicknehmen in die vorhandenen Ressourcen und Strategien bei regelmäßigen Sharings – die Sammlung und Zugänglichkeit dieser Informationen auch auf einer internen Plattform. Dies benötigt die verbindliche Verabredung, diese kontinuierlich zu pflegen und zu aktualisieren, idealerweise als Teil der eigenen Stellenbeschreibung. Eine Koordinationsstelle könnte dies auch als Serviceleistung anbieten, wobei auch hierfür die Zuarbeiten aller unabdingbar ist.

5. Zukunftsfähige strukturelle Verankerung qualifiziert kontinuierlich.

Um Kulturelle Bildung gewinnbringend in den bezirklichen Strukturen zu verankern, ist es wichtig, den Prozess mehr als lernenden Prozess denn als reine Ergebnisorientierung zu begreifen. Formulieren von Gelungenem und Gescheitertem, also das Lernen aus Erfahrungen sollte hierbei genauso im Mittelpunkt stehen wie die Entwicklung von Indikatoren zur Definition des Gelingens und der Erweiterung des Verankerungsprozesses.

Wir empfehlen eine regelmäßige Reflexion und Evaluation dieser Kriterien, die die Abbildung der Lernerfahrungen und gleichzeitig die Ableitung von nächsten Handlungsschritten und Zielvereinbarungen ermöglicht.

6. Zukunftsfähige strukturelle Verankerung ist finanziell, personell und ideell abgesichert.

Die Sicherung der notwendigen finanziellen und strukturellen Ressourcen muss von allen Entscheidungsträger:innen gewollt sein und auch politisch vertreten werden. Hierzu gehören auch eine gemeinsam formulierte Strategie (beispielsweise in einem Rahmenvertrag), finanzielle Zuschläge zu ermöglichen und auch die Beteiligung der Akteur:innen durch die Definition von Arbeitsaufträgen in den jeweiligen Stellen- und Einrichtungsprofilen für Kulturelle Bildung abzusichern. Neben der ideellen Begeisterung für die Chancen und die Bereicherung, die diese Verankerung für die Mitarbeiter:innen und die Bürger:innen aller Altersgruppen des Bezirkes bedeutet, ist ein klar formulierter WIlle zur Finanzierung der Umsetzung von Kultureller Bildung seitens Politik und Verwaltung die Grundlage für langfristige Strukturentwicklung.

Wir empfehlen, gemeinsam frühzeitig sowohl für diese klare Formulierung als auch für konkrete Überlegungen zur Stellenschaffung und Budgetallokation zu sorgen.

Who is who

Prozessbeteiligte des Bezirks

Sigrun Adam-Angermann ist Dipl. Kunsttherapeutin/ -pädagogin und Kulturwissenschaftlerin M.A. Sie konzipiert und koordiniert seit 1989 Ausstellungen und Vermittlungsprogramme und bietet künstlerische Kurse an. Seit Juli 2018 leitet sie das Atelier in der Kommunalen Galerie Berlin.

Carsten Cremer verortet sich als Forscher im Feld der Kulturellen Bildung. In seiner Praxis als Kulturagent sind seine Schwerpunkte die Begleitung und Weiterentwicklung der Referenzschulen, Kooperationen mit Museen und die Verzahnung von Kultureller Bildung mit den Naturwissenschaften.

Dr. Nicola Crüsemann, Archäologin und Kulturvermittlerin, leitet seit 2016 den Bereich Bildung und Vermittlung des Museums Charlottenburg-Wilmersdorf. Sie ist dort u.a. verantwortlich für Konzeption und Durchführung von Projekten und Workshops nicht nur für junge Menschen.

Jörg Freese ist seit 2009 Schulleiter und hat verschiedene Berliner Gymnasien geleitet, Erfahrungen als Schulrat für die Berliner Gymnasien gesammelt und sich dann wieder in seine „Wahlheimat" Gymnasium begeben: Seit 2017 arbeitet er als Schulleiter am Goethe-Gymnasium in Berlin Wilmersdorf. Als Theaterlehrer liegt ihm die Kulturelle Bildung schon immer in besonderer Weise am Herzen.

Michael Heber leitet Kreativpotentiale Berlin. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Dozent der Kultur- und Medienbildung mit den Schwerpunkten Schule, Kulturelle Bildung und Bildungslandschaften.

Britta Heller koordiniert den Bildungsverbund am Schloss Charlottenburg. Der Bildungsverbund betrachtet ganzheitlich den Sozialraum am Schloss Charlottenburg und gestaltet eine Bildungslandschaft über die Grenzen von einzelnen Bildungseinrichtungen hinweg.

Renate Lecke ist stellvertretende Leiterin der regionalen Schulaufsicht, Berlin Charlottenburg-Wilmersdorf als Mitarbeiterin der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie.

Elke von der Lieth, Kunstwissenschaftlerin, leitet den Fachbereich Kultur und die Kommunale Galerie Berlin, die Artothek und das Atelier. Neben der Zuständigkeit für das Ausstellungsprogramm in der Galerie und der Sammlung der Artothek verantwortet sie seit 2012 die Kulturelle Bildung im Atelier.

Susanne Pecher ist stellvertretende Leitung der Volkshochschule City West. Dort hat sie die Programmbereichsleitung Kultur und Gestalten inne.

Susanne Paul-Beckmann ist Diplom-Sozialarbeiterin. Sie arbeitet im Schul- und Sportamt als Bildungsplanerin. Neben der Schulentwicklungsplanung und der entsprechenden Infrastrukturplanung bearbeitet sie Querschnittsaufgaben z.B. im Rahmen der Sozialraumplanung und Sozialraumorientierung. Die Bedarfs- und Angebotsplanung erfolgt ggf. in enger Abstimmung mit der Jugendhilfeplanung. Aktuell ist sie federführend für den Bildungsverbund am Schloss zuständig..

Heike Schmitt-Schmelz ist Bezirksstadträtin für Jugend, Familie, Bildung, Sport und Kultur in Charlottenburg-Wilmersdorf seit 2016. Sie ist im Bezirk aufgewachsen und zur Schule gegangen.

Katharina Stahlhoven ist Kulturagentin in Charlottenburg-Wilmersdorf. Sie ordnet ihre Projekte bevorzugt folgenden Fragestellungen zu: Teilhabe + Beteiligung, Kooperation, Interdisziplinarität, Frühkindliche Kulturelle Bildung, Urbane Räume und Nachbarschaften..

Christine Weidemann ist Leiterin der Heinrich-Schulz-Bibliothek im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf.

Gesprächspartner:innen Blind Dates

Jelena Fužinato (geb. Prnjavor, Bosnien und Herzegowina 1984) ist Künstlerin in den Bereichen Zeichnung, Multimedia-Installation, Fotografie und Objekt mit den Schwerpunkten Wissensproduktion, Institutionskritik und partizipatorische Kunstprojekte. Ihr Interesse richtet sich auf die Erforschung autoritärer Beziehungen innerhalb von Institutionen wie Familie, Schulen, Museen und Staaten.

Benjamin Förster-Baldenius wuchs in Hamburg auf, studierte in Berlin und Kopenhagen Architektur, gründete 1997 das Institut für angewandte Baukunst in Berlin und ist seit 1999 Mitglied der Architektenfamilie raumlaborberlin, die mit Beiträgen auf der 9., 10., 11., 12. und 13. Architekturbiennale in Venedig vertreten waren.

Karen Hoffmann ist Leiterin des KinderKünsteZentrums in Neukölln. Das KinderKünsteZentrum, das Berliner Kompetenzzentrum für frühkindliche Kulturelle Bildung, wurde 2011 vom gemeinnützigen Verein „Mit allen Sinnen lernen e. V." in enger Kooperation mit INA.KINDER.GARTEN gGmbH gegründet. Möglich wurde dies durch die breite Unterstützung von Kita-Leitungen, Wissenschaftler:innen, Bildungs- und Kulturpolitiker:innen.

Patrick Presch arbeitet seit 2014 als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat Bildung und Vermittlung der Staatlichen Museen zu Berlin. Derzeit ist er Teil der Projektleitung von Haus Bastian, dem Zentrum für Kulturelle Bildung.

David Reuter leitet seit 2018 die Jugendkunstschule FRI-X Berg. Er arbeitet an den Schnittstellen von Bildender Kunst, Theater und Vermittlung, leitete viele Jahre die Werkstatt Spiel und Bühne an der Universität der Künste Berlin und war zwischen 2002 und 2010 Juniorprofessor für Kunst in Aktion an der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig.

Karen Stuke studierte Visuelle Kommunikation an der FH Bielefeld und der Akademie Minerva Groningen. 1999 hat sie in Bielefeld ihr Studium bei Gottfried Jäger abgeschlossen. Seitdem arbeitet sie als Fotokünstlerin und freie Fotografin in Berlin. Seit 1994 arbeitet sie mit der Camera obscura. Ihre Arbeiten werden international ausgestellt, außerdem gibt sie Workshops zum Thema Camera obscura. 2008 gründete sie den Projektraum Kronenboden in Berlin mit Schwerpunkt der visuellen und darstellenden Künste.

Carola Tinius ist Sachgebietsleiterin für Kulturelle Bildung und Leiterin der MiK Jugendkunstschule im Fachbereich Kunst und Kultur des Bezirksamtes Mitte. Sie gehört zu den Initiator:innen der Kulturellen Bildungsverbünde in Berlin-Mitte, koordiniert und betreut deren erfolgreiche Arbeit.

HANDLUNGSKONZEPT für ein Bezirkliches Netzwerk für Kulturelle Bildung im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf [1]

Ausgangslage

Im Rahmen der *Kreativpotentiale Berlin* wurde die Begleitung des Prozesses für einen Berliner Bezirk für den modellhaften Aufbau eines Netzwerks für Kulturelle Bildung ausgeschrieben.
Hierbei stehen im Mittelpunkt die Begleitung der Formulierung einer gemeinsamen Vision, einer Zielvereinbarung und eines Handlungskonzeptes für ein Netzwerk, das Einrichtungen und Verwaltung aus den Bereichen Bildung und Kultur (ggfs. weitere Bereiche wie Jugend, Soziales, Stadtentwicklung...) innerhalb des Modellbezirkes verbindet.

Der Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf gewann die Berlinweite jurierte Ausschreibung für unser Modellprojekt: **Ein Bezirkliches Netzwerk für Kulturelle Bildung.**

Kreativpotentiale Berlin: Partnerschaften zur Verankerung Kultureller Bildung im Schulsystem

Kreativpotentiale Berlin ist Teil der Umsetzung des weiterentwickelten Rahmenkonzepts „Kulturelle Bildung 2016", des „Handlungsrahmens Schulqualität in Berlin" (2013) und des neuen Rahmenlehrplans für die Jahrgangsstufen 1-10 (2017/2018).
Zu den Kernaufgaben dieser Konzepte gehört u. a. die Etablierung nachhaltig wirkender Kooperationen zwischen Bildungs- und Jugendeinrichtungen auf der einen und Kultureinrichtungen auf der anderen Seite sowie die Erschließung neuer Zielgruppen und die Verringerung struktureller Benachteiligungen.
Ziel ist es, alle Schülerinnen und Schüler durch kulturelle Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Unterrichts in ihrer Gestaltungs- und Ausdruckskompetenz zu fördern und darüber hinaus Kulturelle Bildung auch im Fachunterricht übergreifend zu verankern und für Lernprozesse fruchtbar zu machen.
Ziel von *Kreativpotentiale Berlin* ist es weiterhin, Kulturelle Bildung in die zentralen schulischen Steuerungs- und Unterstützungsinstrumente zu implementieren.
Gefördert werden die *Kreativpotentiale Berlin* durch die Stiftung Mercator und das Land Berlin – die Projektlaufzeit aller Bestandteile ist vom 01.10.2018-30.06.2022.

Das Modellprojekt: Ein Bezirkliches Netzwerk für Kulturelle Bildung

Ein Teilprojekt innerhalb der „Kreativpotentiale" besteht in der Initiierung und Unterstützung eines modellhaften bezirklichen Netzwerkes für Kulturelle Bildung in einem ausgewählten Bezirk. Die Neubildung, Stärkung und Weiterentwicklung von Netzwerken und Kooperationen auf bezirklicher und Landesebene ist eines der wesentlichen Entwicklungsziele des weiterentwickelten Rahmenkonzeptes. Bisher verfügen nur einzelne Berliner Bezirke über ressortübergreifende Gremien, die für den Bereich der Kulturellen Bildung als Querschnittsaufgabe eine sinnvolle Abstimmung und Vernetzung zwischen Bildung, Kinder-, Jugend- und Familienarbeit, Kultur und Aus- bzw. Fort- und Weiterbildung garantieren.
Für die Entwicklung von bezirklichen Netzwerken Kultureller Bildung sowie verbindlichen Austauschformaten soll exemplarisch mit einem Bezirk ein solcher Prozess generiert und begleitet werden, der sich an den Bedarfen des Bezirkes orientiert.
Ziel ist ein bezirkliches **Rahmenkonzept für Kulturelle Bildung**, das möglichst viele relevante Bereiche aus der Verwaltung – z. B. die Schulämter, Jugendämter und Ämter für Weiterbildung und Kultur – mit anderen Akteuren wie z. B. Schulen, Museen, Theatern, Galerien oder auch freien Künstlern so verbindet und definiert, dass es die Handlungsschritte mit konkreten zeitlichen Meilensteinen verbindet und über die knapp zwei Jahre dauernde Prozessbegleitung hinaus wirksam wird.
Begleitet wird dieser Prozess von kultkom, Kulturmanagement und Kommunikation: Kerstin Wiehe und Jennifer Aksu.
Als wichtige Ressource dienen bei diesem Modellprojekt auch die Expertise, Erfahrungen und bestehenden Netzwerke aus dem Landesprogramm Kulturagenten für kreative Schulen Berlin sowie das Rahmenkonzept Kultureller Bildung in Berlin.

Unsere Vision für ein Bezirkliches Netzwerk für Kulturelle Bildung

Alle Kinder, Jugendlichen und auch Erwachsenen haben Zugang zu Kultureller Bildung und künstlerisch-kreativer Teilhabe. Kulturelle Bildung ist integraler Bestandteil von Bildung, lebenslangem Lernen und Förderer demokratischen Miteinanders.

Wir haben ein diverses Verständnis von Kultureller Bildung – es hängt der Vision als Grundlage an.

Das bezirkliche Netzwerk übernimmt Verantwortung für die Kulturelle Bildung und Teilhabe als gemeinsame Aufgabe. Es arbeitet fach- und institutionenübergreifend von der frühkindlichen Bildung über Schule, Jugendarbeit sowie der Erwachsenenbildung, um die Teilhabe an Kultureller Bildung so früh und kontinuierlich wie möglich zu gewährleisten. Die Institutionen kennen das jeweilige Angebot der anderen Institutionen/ Akteur:innen gut und agieren füreinander als Multiplikator:innen.

In den Prozess der Entwicklung von Angeboten werden insbesondere Kinder und Jugendliche, aber auch Erwachsene aktiv eingebunden. Darin steckt auch ein besonderes Innovationspotenzial der Angebote. Die Zusammenarbeit mit diesen Nutzer:innen sichert auch gleichzeitig die nächste Generation von Nutzer:innen, die sich die Institutionen und Angebote zu eigen machen (Ownership).

Das Netzwerk bietet Orte und kontinuierliche Angebote für künstlerisch-kreative Beschäftigung aller Kulturen, auch mit Wort und Schrift, sowohl innerhalb als auch außerhalb von öffentlichen Bildungseinrichtungen. Es werden "Ermöglichungsräume" – Orte als Labore – zur Verfügung gestellt, die diese (experimen-

1 Das Handlungskonzept wurde im Modellprozess gemeinsam mit den Akteur:innen erarbeitet und abgestimmt.

tellen) Angebote entwickeln und beherbergen. Diese (bereits bestehenden/ neuen) Orte sind auch als Begegnungs- und Erfahrungsräume für und mit der Stadtgesellschaft zu entwickeln.

Für alle Beteiligten stellt das Netzwerk einen Gewinn dar und generiert keine konkurrierenden Aktivitäten. Das Prinzip der gegenseitigen Ergänzung und Unterstützung hat Vorrang, damit das Netzwerk von allen Beteiligten dauerhaft getragen wird.

Langfristige Kooperationen mit Kitas, Schulen, Jugendeinrichtungen und Multiplikator:innen (Kulturagent:innen, Lehrer:innen, Eltern etc) werden durch das Netzwerk initiiert, aufgebaut und begleitet, um eine regelmäßige Zusammenarbeit mit Lehrer:innen, Erzieher:innen und Kindern und Jugendlichen zu ermöglichen.

Die Zusammenarbeit mit Künstler:innen ist zentral.

Die einzelnen Akteur:innen und Einrichtungen bringen Ihre Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmale ein und teilen diese, um ein vielfältiges Angebot zu ermöglichen. Aus den unterschiedlichen Perspektiven werden gemeinsame Themen erarbeitet und als gemeinsames Programm angeboten.

Die Netzwerkbildung setzt bei der Recherche der Potenziale an, um daraus gemeinsame bezirkliche Projekte zu entwickeln.

Zielvereinbarung

Die Partner:innen im Netzwerk *Verstetigung Kultureller Bildung* im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf setzen sich zum Ziel, Kulturelle Bildung strukturell im Bezirk zu verankern.

Dazu klären die Partner:innen anfangs, was Kulturelle Bildung für sie bedeutet und umfasst.

Jede:r Institution / Akteur:in entwickelt ein eigenes Leitbild “Kulturelle Bildung” und tauscht dieses aktiv im Netzwerk aus.

Jede Institution veranstaltet dafür einen internen Workshop zur Entwicklung des Leitbildes und stellt dieses in einer gemeinsamen Veranstaltung den anderen Netzwerkteilnehmer:innen vor und zur Diskussion.

Jede Einrichtung definiert ihre spezifischen Angebote / Profile und Schnittstellen zu den anderen Netzwerkteilnehmer:innen, um Kooperationen zu ermöglichen.
Die einzelnen kulturellen Vorhaben werden im Netzwerk kommuniziert mit dem Ziel, Schnittstellen zu finden und daraus gemeinsame Aktivitäten abzuleiten.

Für diese Kommunikation und diesen internen Austausch wird eine gemeinsame digitale Plattform eingerichtet entlang bezirklicher und institutioneller Vorgaben (Nutzung auf Bezirkscomputern, Einbindung Externer, Daten-/Dokumentensammlung etc). Bis Sommer 2021 ist die gemeinsame Plattform eingerichtet und von den Partner:innen autark befüllt.

Die Angebote des Netzwerks sind für alle Altersgruppen öffentlich und barrierefrei zugänglich.

Alle Schulen im Bezirk erhalten das ausdrückliche Angebot, in den vernetzten Prozess der Kulturellen Bildung einbezogen zu werden.

Die Aktivitäten und Vernetzungen werden von einer festen Stelle, die am Fachbereich Kunst- und Kultur angesiedelt ist, kontinuierlich navigiert, koordiniert und befähigt. Sie umfasst am Anfang 20 Stunden / Woche.

Handlungsschritte

Kurzfristige Handlungsschritte

Was	Wer	Warum	Wie	Wann/wo
Leitbild Kulturelle Bildung	Jede Institution für sich Wer ist Ansprechpartner:in / Verantwortliche:r in jeder Institution?	▸ Grundlage dafür, welche Haltung man hat, welche Angebote man anbieten / annehmen möchte ▸ verstehen, welches Interesse, welche Erwartungen, welche Blind Spots jeder hat	▸ als Workshop; in jeder Institution so, wie es für sie passt ▸ für die Schulen im Bezirk sollte es *ein* gemeinsames Leitbild geben, das je Schule dann individuell ein bisschen angepasst werden kann ▸ es sollten externe Workshopleiter:innen beauftragt werden, die auch spezielle Expertisen im Bereich KuBI haben (Diversität, Partizipation, Künstlerische Praxis etc)	Bis FEBRUAR 2021
Einrichtung Plattform	Frau Paul-Beckmann, alle	Gemeinsames Tool um Informationen zu sammeln und auszutauschen	Workshop und Explorationsphase, die folgende Fragen beantworten helfen: welche Tools werden genutzt, welche kennen die Partner:innen, wofür soll es genutzt werden, wer pflegt es	Winter 2020/21 / Frühjahr 2021

Mittelfristige Handlungsschritte

Was	Wer	Warum	Wie	Wann/wo
Das Netzwerk bei Schulen bekannt machen	Frau Lecke Herr Freese	Strukturelle Verankerung muss auf viele Schultern verteilt werden und alle relevanten Akteur:innen einladen teilzuhaben	Einladungsschreiben verfassen und versenden	Per Brief Bis Sommer 2021 / zum Ende unseres Prozesses
Zugangsbarrieren eruieren	Alle Einrichtungen für sich individuell	um im zukünftigen Angebot und der Angebotskommunikation Hürden abzubauen	Workshop, Diskussion, Austausch mit anderen Institutionen; extra Arbeitszeit + Externe dafür einplanen, sonst zu wenig personelle und zeitliche Ressourcen	bis 2022

Langfristige Handlungsschritte

Was	Wer	Warum	Wie	Wann/wo
Angebot öffentlich kommunizieren	Bezirksamt, Stelle für Koordination	Angebote öffentlich und barrierefrei zugänglich machen	Website, Broschüre?	Sobald es Angebote und die Stelle gibt
Haushaltsmittel anmelden, Titel Kulturelle Bildung schaffen, Personal einstellen	Bezirksamt, Fachbereich Kultur	Kultur und Bildungsverwaltung müssen kooperativ sein und die Kulturelle Bildung anerkennen als aktiven Akteur in der Bildungslandschaft!	Senatsverwaltung Bildung und Bezirksverwaltung müssen kooperieren	Ab Sommer 2021

Impressum

Diese digitale Publikation ist entstanden im Rahmen der Prozessbegleitung für ein Modellnetzwerk zur Verankerung von Kultureller Bildung in den Bezirklichen Strukturen in Charlottenburg-Wilmersdorf im Rahmen von Kreativpotentiale Berlin.

Für den Inhalt der Publikation sind verantwortlich:
Kerstin Wiehe, Jennifer Aksu
kultkom – Kulturmanagement & Kommunikation
www.kultkom.de

Redaktion und Lektorat: Kerstin Wiehe, Jennifer Aksu, Yasmin Aksu

Layout: Kerem Halbrecht

Namentlich gekennzeichnete Texte wurden durch die Mitwirkenden der Steuerungsrunde des Bezirkes aus ihrer Perspektive erarbeitet (Blind Dates).

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie BERLIN

STIFTUNG MERCATOR

Kreativpotentiale Berlin ist ein Projekt der kulturellen Schulentwicklung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin, gefördert durch die Stiftung Mercator:

Kontakt Kreativpotentiale Berlin: Michael.Heber@senbjf.berlin.de Info: https://www.berlin.de/sen/bildung/unterricht/kulturelle-bildung/kreativpotentiale-berlin/

Dokumentensammlung Kulturelle Bildung (entstanden im Modellprozess): https://pad.riseup.net/p/ueU94E81VMbYWZPyfPg_-keep

Abdruck und Veröffentlichung nur nach vorheriger Rücksprache mit den Autorinnen möglich!

© Berlin, Mai 2021