KOOPERATIONEN FÜR KULTURELLE BILDUNG >>

Eine Starthilfe

Bundesvereinigung
Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V.

ARBEITSHILFEN

FACHPORTAL UND ONLINEMAGAZIN

KULTURELLE BILDUNG IN KOOPERATIONEN UND BILDUNGSLANDSCHAFTEN

Aktivitäten, Positionen, Fachbeiträge, Literatur, Finanzierungs- und Veranstaltungshinweise zu den Themen Kulturkooperation, kulturelle Schulentwicklung und Lokale Bildungslandschaften. Das ist das Fachportal Kooperationen und Bildungslandschaften der BKJ.

MEHR ERFAHREN

Mehr erfahren und Onlinemagazin abonnieren:
www.bkj.de/kooperationen-bildungslandschaften

WETTBEWERB

MIXED UP BUNDESWETTBEWERB FÜR KULTURELLE BILDUNGSPARTNERSCHAFTEN

Der MIXED UP Wettbewerb zeichnet die gelungene Zusammenarbeit zwischen Schulen bzw. Kitas und Partnern der kulturellen Kinder- und Jugendbildung aus.

BEWERBEN BIS 15. MAI!

Mehr erfahren und bewerben: **www.mixed-up-wettbewerb.de**

INHALT >>

Kooperationen für Kulturelle Bildung
Eine Starthilfe

VORWORT 5

1. EINSTIEG 7

1.1 Was ist eine Kooperation? Definitionen und Verständnisse 7

1.2 Warum sprechen alle von Kooperation? Argumente und Gründe 9

1.3 Welche Ziele und Rahmenbedingungen motivieren Sie zu kooperieren? 11

2. DIE VORBEREITUNG 17

3. DIE KONZEPTION 23

3.1 Gemeinsame Konzeption eines kulturellen Bildungsprojektes 23

3.2 Vielfalt und Qualitäten Kultureller Bildung 26

3.3 Wichtige Eckpunkte für Anträge 28

4. DIE HALTUNG 31

4.1 Die Kultur der Zusammenarbeit: Kooperative Haltungen pflegen 31

4.2 Kommunikation gestalten 36

5. AUSBLICK 41

5.1 Längerfristige Perspektiven angehen 41

5.2 Qualitätsentwicklung von Kooperationen 42

5.3 Kooperationen als permanente Verständigung und Aushandlung 45

IMPRESSUM, LITERATUR UND LINKS 46

VORWORT

Sind Kooperationen in der Kulturellen Bildung eine Anspruchshaltung, ein Leitmotiv, eine Zauberformel? Von Kooperation wird sehr viel gesprochen. Sie ist oft eine ganz konkrete Anforderung an all jene, die kulturelle Bildungsprojekte mit Kindern und Jugendlichen realisieren möchten. Denn es wird davon ausgegangen, dass durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner ein Mehrwert entsteht – für die einzelnen Kooperationspartner, aber vor allem auch für die Kinder und Jugendlichen.

Seit über 15 Jahren beschäftigt sich die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) gemeinsam mit ihren Mitgliedern intensiv mit der Frage von Kooperationen: Was ihre Qualität auszeichnet und was sie bewirken. Das Feld der Kulturellen Bildung, für das Akteure der Jugendarbeit, des Kulturbereichs und des Bildungssystems Verantwortung übernehmen, ist prädestiniert für Kooperationen, die sich gerade im Rahmen ganztägiger Bildung und von Bildungslandschaften dynamisch entwickelt haben.

Die vielfältigen Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass Kooperationen in der Kulturellen Bildung sehr komplex und herausfordernd sind. Deswegen wird über deren Qualität und Wirksamkeit breit und viel diskutiert, was in vielen Texten und Materialien ausführlich dokumentiert und reflektiert ist.

Aber halt: wir beginnen noch davor, denn Sie sind womöglich eher auf der Suche nach einem Einstieg in das Thema. Vielleicht wollen Sie Ihre bisherigen Kooperationswege auf den Prüfstand stellen. Möglicherweise haben Sie das Gefühl, der Anspruch „Kooperation“ stellt eine große Hürde dar. Dann unterstützen wir Sie mit der vorliegenden Arbeitshilfe bei diesen Anliegen.

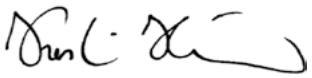
In unseren Programmen und Angeboten, z. B. dem MIXED UP Bundeswettbewerb für kulturelle Bildungspartnerschaften, der Fachstelle „Kultur macht Schule“, den Programmen für kulturelle Schulentwicklung oder dem BKJ-Förderprogramm „Künste öffnen Welten“ innerhalb von „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), sind uns viele Einsteiger*innen – oftmals von kleinen Vereinen und Initiativen – begegnet. Sie haben uns gezeigt, wie viel Ideenreichtum und Potenzial in ihnen stecken. Zugleich wurde deutlich, dass sie unterstützt werden müssen, um ihre Kooperationen und Konzeptionen erfolgreich zu gestalten.

Deshalb möchten wir mit dieser Arbeitshilfe einen Blick auf die Grundlagen und auf die ersten Schritte von Kooperationen werfen. Sie setzt dort an, wo freie und öffentliche Träger, selbstständige, ehren- oder hauptamtliche Fachkräfte den Wunsch haben, ihre intuitiven Kooperationszugänge so zu verändern, dass ihnen ein reflektierter und systematischer (Neu-)Einstieg möglich ist. Wir haben dazu zentrale Themen identifiziert, die uns immer wieder begegnet sind:

- Was müssen Sie über den Begriff „Kooperation“ wissen? Warum ist Kooperation überhaupt sinnvoll? (Kapitel 1)
- Wie initiieren Sie eine Kooperation? Welche Grundlagen sollten Sie dafür schaffen? (Kapitel 2)
- Was zeichnet ein gutes Kooperationsprojekt inhaltlich aus? (Kapitel 3)
- Durch welche Haltungen werden gute Kooperationsbeziehungen gefördert? Wie gestalten Sie Kommunikation in Kooperationen? (Kapitel 4)
- Was ist wichtig, um Kooperationen langfristig zu gestalten? (Kapitel 5)

Da jede Kooperation, und auch jeder Partner, sehr verschieden ist, gibt es keinen Königsweg. Deshalb halten wir uns mit Patentrezepten zurück und ergänzen die thematischen Annäherungen vor allem um Fragen. Je nachdem, wie wichtig diese für Sie sind, können Sie sich und Ihren Partnern die Fragen stellen, sie diskutieren und beantworten. Dieser fragende Ansatz folgt einer bestimmten Idee: Kooperationen beginnen immer damit, die eigene Arbeit zu reflektieren und von dort aus Ziele zu entwickeln. Nicht nur darin will Sie diese Arbeitshilfe unterstützen. Sie ermutigt auch zum Perspektivwechsel auf die „Seite“ Ihrer Kooperationspartner. Und letztlich zeigt sie Wege auf, wie sich das Miteinander von Beginn an partnerschaftlich gestalten lässt.

Wir hoffen, Ihnen damit Anregungen zu geben und wünschen Ihnen eine impulsgebende Lektüre!

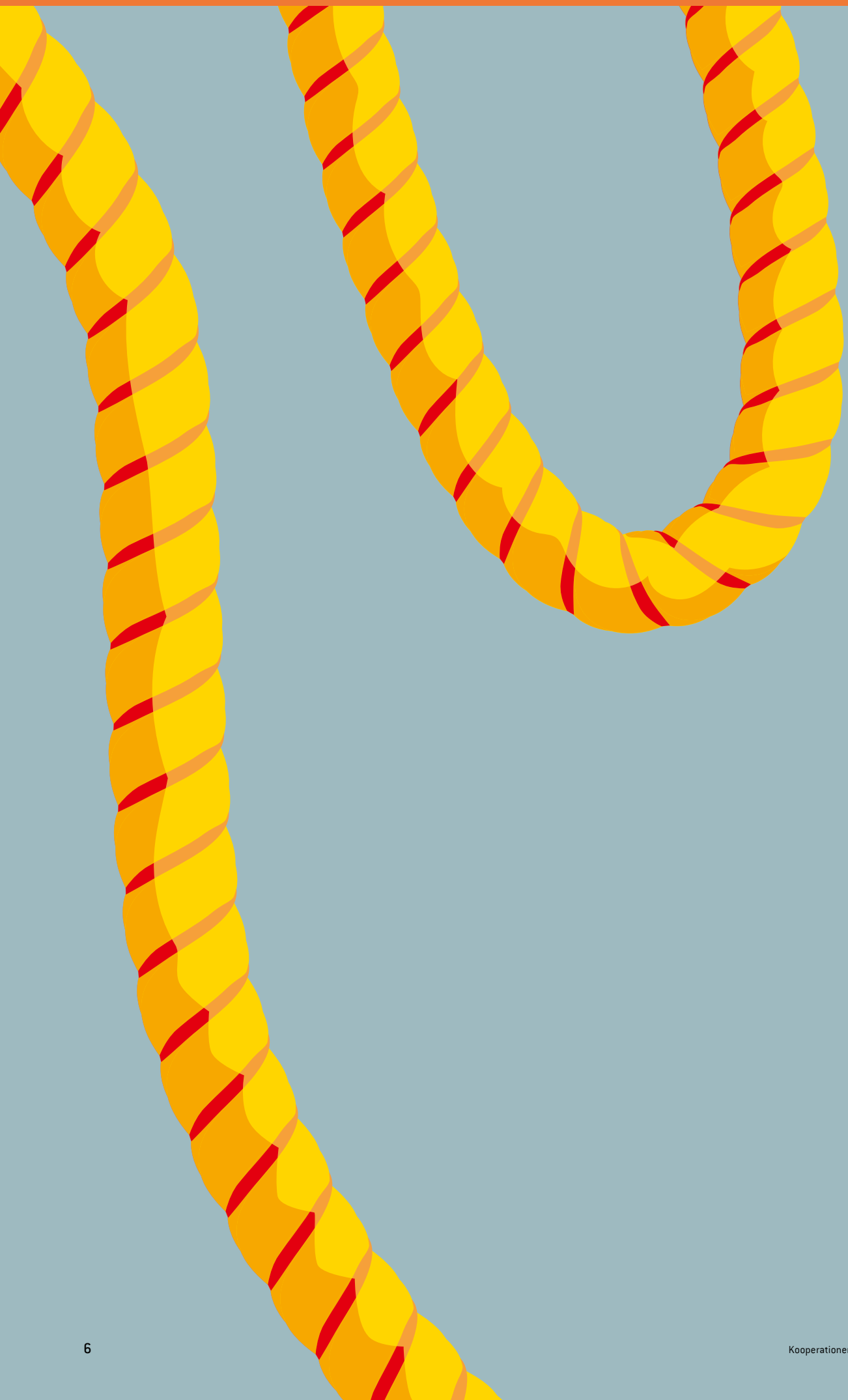


Kerstin Hübner

Bereichsleitung „Kooperationen und Bildungslandschaften“ der BKJ

Viola Kelb

Freie Mitarbeiterin der BKJ



1 EINSTIEG

1.1 WAS IST EINE KOOPERATION? DEFINITIONEN UND VERSTÄNDNISSE

Was meinen Sie, wenn Sie von Kooperation sprechen? – Das ist eine Frage, über die sich Kooperationspartner grundsätzlich intern und miteinander verständigen müssen. Denn Kooperation ist ein weit verbreiteter Begriff, der sehr unterschiedlich verstanden wird. Er entstammt dem Lateinischen und bedeutet „Zusammenarbeit, Zusammenwirken". Was das genau bedeutet, ist sehr individuell und von den mit der Kooperation verbundenen Zielen, Erwartungen, sowie Ressourcen und Rahmenbedingungen abhängig. Egal aber, welcher Begriff verwendet oder welches Kooperationsverständnis zugrunde gelegt wird, sie eint, dass es sich um eine Zusammenarbeit handelt. Und diese Zusammenarbeit wird eingegangen, weil das Thema bzw. die Aufgabe zu herausfordernd ist, als dass sie von einem der Partner allein bewältigt werden könnte. Es geht dabei oft um die Lösung von (gemeinsam erkannten) Problemen.

In der Regel kooperieren zwei oder mehrere Partner miteinander, wenn sie gemeinsame bzw. sich ergänzende – zumindest sich nicht widersprechende – Ziele verfolgen und der erhoffte Nutzen der Kooperation größer ist als der, den jede*r Beteiligte für sich erreichen kann. Egal, ob es sich um eine politische, wirtschaftliche oder soziale Kooperationsstrategie handelt: Sie basiert auf Austausch mit anderen und setzt voraus, dass die Kooperationspartner die Ziele und den Nutzen der Zusammenarbeit aufeinander abstimmen. Nachdem sie miteinander Vereinbarungen getroffen und Aufgaben verteilt haben, bleiben und agieren die Partner in Kooperationen im Regelfall sehr eigenständig.

Eine Koproduktion entwickelt diesen Ansatz weiter. Sie ist Ausdruck für einen gemeinschaftlichen Prozess, bei dem die Ziele nur erreicht werden können, wenn es zu einem wechselseitigen Mitwirken und Durchdringen kommt. Koproduktion in der Bildung bedeutet z. B., dass Bildung nur im Miteinander der Institutionen und Fachkräfte auf der einen und der Kinder und Jugendlichen auf der anderen Seite sowie nur im Miteinander der informellen, non-formalen und formalen Bildungsgelegenheiten entstehen kann.

Im Rahmen von Kooperationen wird auch oft von Synergien gesprochen, die sowohl den Prozess der Zusammenarbeit als auch das Ergebnis meinen: Es geht um das Finden bzw. Erfinden von „dritten" Alternativen. Diese können nur entstehen, wenn sich beide Institutionen, vor allem aber alle Beteiligten, mit der Idee anfreunden können, dass der geeignetste Weg nicht der eigene ist, sondern ein dritter, von dem die Partner bisher nichts geahnt haben.

TIEFER BLICKEN

MODELLE VON KULTURELLEN BILDUNGSKOOPERATIONEN MIT SCHULE

Es gibt unterschiedliche Kooperationsmodelle zwischen außerschulischen und schulischen Partnern, die mit unterschiedlichen Zielen verbunden sind, verschiedene Kooperationsbedingungen voraussetzen und die jeweils ihre ganz eigene Berechtigung haben.

KURZFRISTIGE LEHRPLANBEZOGENE KOOPERATION

Einrichtungen der Kulturarbeit machen beispielsweise Angebote, die Unterrichtsstoff und -themen zum Inhalt haben und die sich im Rahmen eines einmaligen Besuchs bzw. einer kurzfristigen Zusammenarbeit realisieren lassen. Das ist z. B. der Fall, wenn es durch Museumspädagog*innen Führungen zu spezifischen Sachverhalten gibt, eine Aufführung des Stadttheaters mit curricularem Bezug angeschaut und durch den*die Theaterpädagog*in vor- bzw. nachbereitet wird oder die örtliche Bibliothek eine Autorenlesung veranstaltet. Für die Umsetzung dieser Angebote ist eine engere Kooperation nicht nötig, weil sie nach dem „Dienstleistungsprinzip“ funktionieren.

LANGFRISTIGE LEHRPLANBEZOGENE KOOPERATION

Es gibt Angebote, in denen Lehrer*innen mit künstlerischen und kulturpädagogischen Fachkräften bestimmte Unterrichtseinheiten bis hin zu Projekten gemeinsam diskutieren. Oftmals sind die Lehrer*innen die „Auftraggeber*innen“. Sie setzen den unterrichtlichen Rahmen, legen die Durchführung aber in die Hände der Kunst- und Kulturschaffenden. In anderen Ansätzen werden die Einheiten arbeitsteilig durch die pädagogischen und kulturellen Fachkräfte durchgeführt.

KOEDUKATIVE KOOPERATION

In anderen Kooperationen sind Kulturpädagog*innen sehr intensiv am Unterricht beteiligt – entweder kontinuierlich über lange Phasen, im Rahmen von Projektunterricht oder sogar in fächerübergreifenden Ansätzen. Konzipiert und durchgeführt wird in gemeinsamer Verantwortung. Interprofessionelle Tandems bzw. Teams tragen bei dieser Form der Kooperation zum Gelingen bei.

GANZTAGSSCHULBEZOGENE ADDITIVE KOOPERATION

In diesem Modell übernehmen Lehrer*innen am Vormittag die Verantwortung für den Unterricht. Die Durchführung der nachmittäglichen Angebote übergibt der Schulträger an außerschulische Träger. Diese können sich an der Gesamtkonzeption des Ganztags kaum beteiligen. Die Freiheiten in der Durchführung der einzelnen Angebote sind aber durchaus hoch.

GANZTAGSSCHULBEZOGENE INTEGRATIVE KOOPERATION

Dieses Modell verfolgt einen Ansatz, in dem nicht nur die außerschulischen Einrichtungen und Fachkräfte gemeinsam mit den Lehrer*innen und der Schulleitung ein Gesamtkonzept entwickeln, sondern in dem sowohl am Vor- als auch am Nachmittag sowohl schulische wie auch außerschulische Fachkräfte aktiv sind.

Diese Typen verstehen sich als Beispiele – es gibt noch mehr Modelle und vor allem auch Mischformen.

1.2 WARUM SPRECHEN ALLE VON KOOPERATION? ARGUMENTE UND GRÜNDE

Es gibt viele Argumente dafür, warum Kooperationen wichtig sind. Immer wieder betont werden übergeordnete Gründe. Sie speisen sich aus der Überzeugung, dass mit Kooperationen für die gesamte (kulturelle) Bildungslandschaft etwas bewirkt wird. Einer dieser übergeordneten Gründe ist z. B., dass Kulturelle Bildung durch Kooperationen einen Beitrag dazu leisten könne und sollte, keinen jungen Menschen im Bildungssystem zurückzulassen. Kooperationen erweitern in dieser Perspektive Teilhabechancen und unterstützen Bildungsgerechtigkeit. Indem mehr kulturelle Bildungsgelegenheiten geschaffen bzw. neue kulturelle Bildungsorte erschlossen werden, können Kooperationen Synergien schaffen und die Potenziale Kultureller Bildung für (mehr) Kinder und Jugendliche wirksam werden lassen.

In den letzten Jahren hat sich zudem ein erweiterter Bildungsbegriff durchgesetzt, der sich mit „Bildung ist mehr als Schule und Bildung in der Schule ist mehr als Unterricht!“ umschreiben lässt. Ein weiterer Grund für Kooperationen. Sie sollen informelle und non-formale Bildungsprozesse verbinden und sozialraum- und lebensweltorientierte Konzepte stärken – sowohl in außerschulischen als auch in schulischen Bildungsbereichen. Dies geschieht, indem die Kompetenzen der unterschiedlichen Akteur*innen zusammenkommen.

Diese Argumentationslinien sind für Praktiker*innen insofern wichtig, als dass sie Zielebenen beschreiben, die als Vision für das eigene Handeln, aber auch für Förderer sehr entscheidend sind.

Wie aber können diese Argumente konkreter übersetzt werden? Wenn Sie als Kooperationspartner das Ziel verfolgen, Kinder und Jugendliche in ihrem Aufwachsen ganzheitlich zu unterstützen, sollten Sie reflektieren, inwieweit Ihre Kooperation für junge Menschen:

- (mehr) Möglichkeiten für ästhetische, künstlerische und kulturelle Erfahrungen eröffnen,
- wichtige Erprobungs- und Freiräume für Persönlichkeitsbildung anbieten,
- die Erreichbarkeit zu Angeboten der Kulturellen Bildung verbessern,
- Themen, Interessen und Neigungen der Kinder und Jugendlichen berücksichtigen und konkret aufgreifen,
- lebensnahe Impulse ermöglichen und sie am kulturellen, sozialen und gesellschaftlichen Leben teilhaben lassen.

Grundlegend für den Mehrwert von Kooperationen ist die Überzeugung, dass es die einzelnen Partner jeweils nicht alleine schaffen (können), die genannten umfassenden Ziele zu verwirklichen. Denn durch die Zusammenarbeit werden die verschiedenen professionellen Perspektiven einbezogen, die wertvoll für die (Kulturelle) Bildung der Kinder und Jugendlichen sind. Das heißt: Jugendarbeit, Kulturarbeit und Schule haben je ganz spezifische Ansätze, die sich in unterschiedlichen Prinzipien, Methoden und Haltungen zeigen und sich gerade in Kooperationen gegenseitig befruchten.

TIEFER BLICKEN

AUS SICHT DER FORSCHUNG: ARGUMENTE FÜR VERBESSERTE KOOPERATIONEN

Studien belegen, dass Kooperationen unter bestimmten Bedingungen die genannten Ziele erreichen können. Sie zeigen zugleich, dass es noch einen sehr großen Entwicklungsbedarf gibt, um die Potenziale von Kooperationen in die Fläche zu bringen.

So verdeutlicht das **2. Jugend-KulturBarometer**[1]: Die außerschulische Kulturelle Bildung spielt eine sehr wichtige Rolle, um bei Kindern und Jugendlichen* ein langfristiges Interesse für die Künste zu wecken und kulturelle Teilhabe zu ermöglichen. Besonders die Zusammenarbeit formaler und non-formaler Angebote, d. h. die Kooperation außerschulischer Träger mit Schulen, führt zu nachhaltigen Zugängen zu Kultureller Bildung.

Die letzten **Kinder- und Jugendberichte**[2] zeigen, dass es den außerschulischen wie schulischen Trägern noch nicht ausreichend gelungen ist, ihren Teilhabeanspruch umzusetzen – weder selbstständig noch in Kooperationen. Hinzu kommt, dass sich die Jugendhilfe und weitere außerschulische Partner nicht ausreichend mit ihren Qualitäten und Perspektiven in die Gestaltung ganztägiger Bildung eingebracht haben bzw. einbringen konnten. Zudem müssen inhaltliche Konzepte und Freiräume kooperativ so weiterentwickelt werden, dass Kinder und Jugendliche nicht noch stärker dem pädagogischen und institutionellen Zugriff von Erwachsenen ausgesetzt sind.

Die **Studien zur Entwicklung von Ganztagsschulen**[3] machen weitere Handlungsbedarfe deutlich: Ganztagsschulen können Bildungsgerechtigkeit unterstützen, wenn der Nachmittagsbereich ein attraktives Angebot bereithält, das den individuellen Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen entspricht und das mit dem Vormittag gut verzahnt ist. Es haben sich aber mit dem enormen und schnellen Ausbau von Ganztagsschulen v. a. additive Modelle durchgesetzt. Es gab damit keine umwälzende Veränderung der Schulorganisation oder des Schulalltags. Die Schulen haben sich nur begrenzt geöffnet. Zugleich haben Kooperationen für Schulen und Kooperationspartner eine unterschiedliche Bedeutung. Beides führt nicht nur zu einer Kooperation von ungleichen Partnern, sondern auch zu einem Machtungleichgewicht.

ZUR REFLEXION

GEGENARGUMENTE FÜR KOOPERATIONEN ERNST NEHMEN

Diese aufgeführten Argumente sind schön und gut und treffen in der Regel auf die meisten Kooperationen zu. Sie sollten aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch ganz andere Gründe gibt, warum Einrichtungen kooperieren. Sie fühlen sich z. B. unter politischem Druck: Sie müssen kooperieren, weil dies z. B. eine Förderbedingung ist oder sie sich im Rahmen der Kooperationen legitimieren und zeigen müssen. Oft steckt auch ein organisatorischer und personeller Druck dahinter: Die Ansprüche und Aufgaben sind gewachsen, ohne dass die notwendigen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. Auch Marketingdruck entsteht, z. B. dadurch, dass Einrichtungen in Konkurrenz zueinander stehen und deshalb um das Überleben kämpfen.

Oft aber werden in Kooperationsanfragen oder -gesprächen auch ganz konkrete Gegenargumente angeführt:

- Uns fehlt die Zeit!
- Wir haben keine Finanzierung für zusätzliche Projekte!
- Kunst und Kultur sind weniger wichtig als Nachhilfe!
- Die Kooperationspartner sind uns zu weit weg!
- Uns fehlt das Personal!
- Wir haben sowieso schon so viele Angebote!
- Das (Kulturelle Bildung) fällt nicht in unseren Zuständigkeitsbereich!

usw.

Diese Argumente sind häufig nicht von der Hand zu weisen, denn sie entsprechen der Realität vieler Träger. Indem Sie diese Argumente hören und ernst nehmen, lernen Sie die Bedingungen Ihrer potenziellen Partner besser kennen und können auch einschätzen, ob Sie Möglichkeiten sehen, sich dennoch gemeinsam auf den Weg zu machen. Überlegen Sie, inwieweit Sie die Argumente (ehrlich) entkräften können bzw. den Gewinn durch Kooperation hervorheben können!

1.3 WELCHE ZIELE UND RAHMENBEDINGUNGEN MOTIVIEREN SIE ZU KOOPERIEREN?

Am Anfang Ihrer Kooperation steht vielleicht der Wunsch etwas zu bewegen, etwas zu verändern bzw. etwas zu entwickeln. Eventuell auch der Wunsch danach, ein Experiment zu wagen. Dem schließt sich idealerweise ein Reflexionsprozess zur Motivation Ihrer eigenen Einrichtung an, bei dem es entscheidend ist, ehrlich mit und zu sich selbst zu sein. Im Anschluss folgt die Auswahl bzw. die bewusste Entscheidung für einen (oder mehrere) Partner. Oder auch gegen diesen, z. B. weil es nicht möglich erscheint, gemeinsame Schnittmengen zu finden. Sie befinden sich damit auf der Ebene von Zielen und Motivationen. Hier geht es darum, dass Sie die bisher genannten, für Sie vielleicht abstrakten Argumente und Gründe mit Leben füllen.

Durch Kooperation gewinnen – dieser Leitsatz ist nicht nur für die Kinder und Jugendlichen, sondern auch für die Einrichtungen und Fachkräfte von entscheidender Bedeutung. Gewinnen können Sie aber nur, wenn sie wissen, was sie gewinnen wollen. Welches sind also Ihre **Ziele**?

ZUR REFLEXION

KONKRETE KOOPERATIONEN BRAUCHEN KONKRETE ZIELE

Es lohnt sich für Sie, Ziele sehr genau zu bestimmen: Warum sind Partnerschaften für die einzelnen Kooperationspartner interessant? Was motiviert Sie oder den Partner, welcher Mehrwert kann also daraus gezogen werden? Für welche „Probleme" soll die Kooperation Lösungen bieten? Diese Fragen sind zunächst ganz individuell – und ganz offen und selbstkritisch – zu beantworten.

SUCHEN WIR KONZEPTIONELLE BEREICHERUNG?

Kooperationen sind ein Beitrag für gute und ungewöhnliche gemeinsame Konzeptionen aus verschiedenen Blickwinkeln.

BRAUCHEN WIR STRUKTURELLE ENTLASTUNG?

Durch eine geschickte Aufgabenverteilung können unterschiedliche Kompetenzen, Ressourcen, Professionalitäten eingebracht und genutzt werden.

WOLLEN WIR NEUE TEILNEHMER*INNEN GEWINNEN?

Kooperationen bieten Möglichkeiten, unterschiedliche Kinder und Jugendliche anzusprechen und zu begleiten.

SIND WIR AN QUALITÄTSENTWICKLUNG INTERESSIERT?

Kooperationen können die Qualität von kulturpädagogischen, künstlerischen und bildenden Prozessen steigern, aber auch die fachlichen Kompetenzen in den jeweiligen Einrichtungen erweitern.

IST FÜR UNS DER STRATEGISCHE ASPEKT BESONDERS RELEVANT?

Kooperationen unterstützen Einrichtungen z. B. hinsichtlich ihrer Öffentlichkeitsarbeit, steigern Bekanntheit und Anerkennung.

STEHEN WIR VOR PÄDAGOGISCHEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die Einbindung anderer (z. B. künstlerischer) Fachkräfte und Orte kann in der pädagogischen Arbeit neue Impulse setzen und scheinbar festgefahrene Gruppendynamiken aufbrechen.

GIBT ES EIN BESONDERES FINANZIELLES INTERESSE?

Kooperationen sind oft notwendig oder unterstützend in Bezug auf Zugänge zu vielen Fördertöpfen.

VERSTEHEN WIR UNS SELBST ALS NETZWERKER*INNEN?

Kooperationen bieten oft den Ausgangspunkt für eine langfristige Zusammenarbeit und/oder größere Netzwerke mit einer breiten Expertise.

Wenn diese Zielebene noch immer sehr abstrakt wirkt, hilft Ihnen die gemeinsame Diskussion über die konkrete **Ausgangslage**. Denn wenn Kooperationen Lösungen anbieten sollen, muss klar sein, was gelöst werden soll. Zum Beispiel:

- Nutzen nur bestimmte Kinder und Jugendliche die bisherigen Angebote oder bleiben sie sogar weg?
- Ist das kulturelle Bildungsangebot zu einseitig oder zu festgefahren?
- Ist der Ort durch eine soziale Spaltung und/oder eine anregungsarme Atmosphäre gekennzeichnet?
- Haben die Kinder und Jugendlichen zu wenig Erfolgserlebnisse oder Beteiligungsmöglichkeiten?

Die Analyse der Ausgangslage kann aufgrund verschiedener Perspektiven sehr unterschiedlich ausfallen.

Kooperationen sind zudem sehr stark von den **Rahmenbedingungen** geprägt. Bevor Sie also ein Projekt gemeinsam planen und umsetzen, ist es enorm hilfreich, dass Sie sich mit dem Kooperationspartner darüber austauschen, welche grundsätzlichen Möglichkeiten und Vorstellungen beide Seiten mit der Zusammenarbeit verbinden. Diese Rahmenbedingungen sind z. B. die Aufträge und Erwartungen, welche die Partner als Institutionen erfüllen müssen, die Entscheidungsspielräume, die sie haben, die rechtlichen Bedingungen, unter denen sie agieren, die Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, die Organisations- und Fachkultur, in die sie sich einbetten (siehe Kapitel 4) usw. So wird schnell erkennbar, ob Sie auf ähnlicher „Wellenlänge" liegen. Das ist auch zwischen Partnern, die sich schon länger kennen, immer wieder sinnvoll.

ZUR REFLEXION

POTENZIELLE KOOPERATIONSZIELE VON SCHULEN

In Kooperationen ist es nicht nur von entscheidender Bedeutung die eigenen Ziele im Blick zu haben. Um überzeugen und motivieren zu können, sollten Sie unbedingt die Perspektive Ihrer Partner kennen. Diese folgen oft ganz anderen Ziellogiken und Motivlagen.

Wenn Sie sich beispielsweise auf den Weg machen, mit Schulen zu kooperieren, ist es ein grundsätzlicher Unterschied, ob Sie dabei helfen im Unterricht den Lehrplan zu erfüllen oder Ganztagsangebote am Nachmittag zu erweitern.

Folgende konkrete Kooperationsziele könnten für Schulen im Zentrum stehen:

MÖCHTE DIE SCHULE DURCH KOOPERATION ÄSTHETISCHE ZUGÄNGE ERÖFFNEN, D. H. ANDERE LERNSETTINGS UND NEUE ERFAHRUNGSRÄUME?

Dies ist z. B. durch Unterricht am dritten Ort wie in Museen, Theatern, Musikschulen, Ateliers, Jugendkunstschulen, Bibliotheken, Medienzentren, Spielmobilen sowie im öffentlichen Raum möglich.

SOLL DIE KOOPERATION DAS METHODENREPERTOIRE IM UNTERRICHT ERWEITERN, DAMIT SICH SCHÜLER*INNEN SACHVERHALTE (BESSER) ERSCHLIESSEN KÖNNEN?

Dies gelingt beispielsweise durch ästhetisch-kreative und offene Methoden und künstlerische Prinzipien.

IST DIE SCHULE AN NEUEN GRUPPENKONSTELLATIONEN UND SOZIALEN WIE AUCH INDIVIDUALISIERTEN LERNPROZESSEN INTERESSIERT?

Kulturelle Bildungsarbeit bietet hierfür verschiedene Arbeits- und Begleitsettings, z. B. durch altersübergreifendes Arbeiten oder Binnendifferenzierung.

WÜNSCHT SICH DIE SCHULE DURCH DEN KOOPERATIONSPARTNER ANDERE SICHTWEISEN AUF SCHÜLER*INNEN?

In kulturellen Bildungsprozessen stehen häufig individuelle Entwicklungen und Selbstaneignungsprozesse im Mittelpunkt, sodass besondere Stärken und Individualitäten gefördert und sichtbar werden können.

BEFINDET SICH DIE SCHULE AUF DEM WEG EINER (KULTURELLEN) SCHULENTWICKLUNG UND/ODER HIN ZU EINEM (KULTURELLEN) SCHULPROFIL?

Kooperationen erweitern das Angebot, unterstützen aber auch Öffnungsprozesse von Unterricht und Schule in den Sozialraum und zur Lebenswelt der Schüler*innen. Das geschieht, indem Kulturelle Bildung Themen und Interessen aus ihren Lebenswelten und Umfeldern aufgreift und einbezieht.

BRAUCHT DIE SCHULE PERSONELLE ENTLASTUNG UND QUALIFIZIERUNG?

Lehrer*innen können in Kooperationen konkrete Aufgaben abgeben bzw. in Tandems mit Kulturpädagog*innen didaktische und fachliche Kompetenzen weiterentwickeln.

VERFOLGT DIE SCHULE POLITISCH-STRATEGISCHE ZIELE?

Kooperationen können sich in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit und auf die politisch-strategische Vernetzung positiv auswirken und den „Wirkungskreis“ einer Schule so erheblich verbessern.

MIT METHODE

ENTWICKELN SIE SMARTE ZIELE!

Ziele können natürlich im Sinne von Leitbildern sehr allgemein und visionär formuliert werden. Aber: Dann ist es oft schwer einzuschätzen, ob und wie die Ziele tatsächlich erreicht wurden. Unsere Empfehlung daher: Seien Sie möglichst genau! Das bedeutet, dass Sie Ziele formulieren sollten, die folgende Kriterien erfüllen:

S — spezifisch: Sie benennen konkrete Veränderungen.

M — messbar: Es ist ein Nachweis möglich, ob die Ziele erreicht worden sind, z. B. durch Zahlen.

A — akzeptiert: Die Ziele werden nicht nur von einer kleinen Minderheit, sondern von allen Beteiligten getragen.

R — realistisch: Die Ziele beschreiben einen Zustand bzw. eine Veränderung, die tatsächlich erreichbar sind.

T — terminierbar: Es wird ein Datum festgelegt, bis wann ein bestimmtes Ziel erreicht sein soll.

WAS ZEICHNET EIN GUTES ZIEL AUS?[4]

- Das Ziel beschreibt einen gewünschten Zustand in der Zukunft.
- Das Ziel ist positiv formuliert.
- Die Formulierung macht klar, auf wen oder was sich das Ziel bezieht, für wen oder was die Verbesserung/Veränderung gelten soll.
- Das Ziel zu erreichen ist eine Herausforderung. Es ist nicht etwas, das ohne absichtsvolles Handeln ohnehin eintreten wird.

	WELCHE ZIELE WILL DIE KOOPERATION ERREICHEN?		
IN BEZUG AUF …	SPEZIFISCH FÜR IHRE EIGENE EINRICHTUNG?	SPEZIFISCH FÜR DEN/DIE KOOPERATIONSPARTNER?	FÜR SIE GEMEINSAM?
die Teilnehmer*innen			
die Angebote und Formate (Weiterentwicklung Kultureller Bildung)			
Qualitätsentwicklung und Professionalisierung			
Organisationsentwicklung und Einrichtungsprofil			
Ihr Team / Ihr Kollegium			
(neue) Themen, Impulse, Inhalte			
Öffentlichkeit(-sarbeit)			
das Umfeld/den Sozialraum			
…			

Quelle: DKJS 2012

ZIELHORIZONTE ANHAND VON FÖRDERPROGRAMMEN REFLEKTIEREN

Ziele zu bestimmen ist nicht leicht. Allzu oft vermischen sich die Ebenen und Interessen. Deshalb lohnt es sich, sich nicht nur trennscharf mit den eigenen Zielen auseinanderzusetzen, sondern auch die Ziele von „Auftraggebern", z. B. von Förderern, zu reflektieren. Ein Programm, das sehr explizit Zielhorizonte beschreibt, ist beispielsweise „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung" des Bundesbildungsministeriums.

Wie können in diesem Programm Ziele differenziert werden? Es verfolgt das Ziel, dass kulturelle Bildungsangebote und Teilhabechancen für diejenigen Kinder und Jugendlichen geschaffen werden, die weniger Bildungschancen haben, weil sie in familiären Risikolagen aufwachsen. Besondere Beachtung sollen dabei der Sozialraum und das Ehrenamt finden. Geförderte – außerunterrichtliche und außerschulische – Angebote sollen dabei durch Kooperationsteams aus mindestens drei Partnern verantwortet werden und zivilgesellschaftliches Engagement für Bildung stärken. Daraus lassen sich Zielebenen für ganz unterschiedliche Themenfelder ableiten, beispielsweise für die

BÜNDNISZUSAMMENARBEIT UND -QUALITÄT

z. B. in Hinsicht auf Kompetenzen, Rollen und Aufgaben der Bündnispartner, Entwicklungsmöglichkeiten und -interessen, Kommunikationskultur, Formate der Zusammenarbeit (siehe Kapitel 2);

ANSPRACHE UND BINDUNG VON TEILNEHMER*INNEN

z. B. in Hinsicht auf die Zusammensetzung der Gruppe oder auf das Erreichen von Kindern und Jugendlichen, die in familiären Risikolagen aufwachsen;

KÜNSTLERISCH-KULTURPÄDAGOGISCHE QUALITÄT

z. B. in Hinsicht auf Kompetenzen und Methoden der künstlerischen bzw. kulturpädagogischen Fachkräfte, Berücksichtigung der Prinzipien Kultureller Bildung, Qualifizierung bei den durchführenden Kulturpädagog*innen bzw. Künstler*innen (siehe Kapitel 3);

„WIRKUNG" AUF KINDER UND JUGENDLICHE

z. B. in Hinsicht auf nachhaltiges Interesse für Kunst und Kultur, gesteigerte Motivation, wahrgenommene Entwicklungen;

SOZIALRÄUMLICHE DIMENSION

z. B. in Hinsicht auf Öffnung und Erweiterung der Erfahrungswelten der Kinder und Jugendlichen, Einbindung sozialräumlicher Akteure;

FÖRDERUNG VON ZIVILGESELLSCHAFTLICHEM ENGAGEMENT

z. B. in Hinsicht auf Einbindung von Ehrenamtlichen oder die Rolle der freien Träger;

NACHHALTIGKEIT

z. B. in Hinsicht auf Maßnahmen zur weiteren Zusammenarbeit, Eröffnung von weiteren Bildungsangeboten, Suche nach weiteren Förderern, Projekttransfer;

„SONDERTHEMEN" DES AKTEURS IM PROJEKT

z. B. in Hinsicht auf Elternarbeit, Partizipation.

LESETIPPS

Arbeitsstelle Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW (Hrsg.) (2010). Kulturelle Bildung in der Schule. Durch Kooperation zum Erfolg. (Werkbuch.03, Schriftenreihe der Arbeitsstelle) Remscheid. Online lesen: http://kulturellebildung-nrw.de/cms/upload/pdf/Werkbuch_03_web.pdf

Bauer, Joachim (2008). Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren. Hoffmann und Campe Verlag.

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (Hrsg.) (2015). Kulturelle Bildung ist Koproduktion. Positionspapier. Erkner. Online lesen: http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KMS_Fachstelle/PDF/Positionspapier_Kultur_macht_Schule_web.pdf

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (Hrsg.) (2016). Kunst und Kultur beflügeln das Schulleben. Argumente für mehr Kulturelle Bildung. Online lesen: https://www.bkj.de/pub./kostenfreie-publikationen.html

Warum Kulturelle Bildung an Schulen, aber auch grundsätzlich, wichtig ist – dafür hat die BKJ dieses Argumentationspapier erarbeitet. Diese Argumente lassen sich v. a. dann anführen, wenn in Kooperationsgesprächen Schulleitungen, Schulgremien oder Eltern (z. B. in Fördervereinen) überzeugt werden sollen.

---

1 Keuchel, Susanne; Larue, Dominic (Zentrum für Kulturforschung) (2012). Das 2. Jugend-KulturBarometer. Zwischen Xavier Naidoo und Stefan Raab …. Köln: ARCult Media.

2 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2013). 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Online lesen: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/14-Kinder-und-Jugendbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf [Zugriff: 10.12.2017]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017). 15. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Drucksache 18/11050. Online lesen: https://www.bmfsfj.de/blob/115438/d7ed644e1b7fac4f9266191459903c62/15-kinder-und-jugendbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf [Zugriff: 10.12.2017]

3 Züchner, Ivo (2018). Bestandsaufnahme: Ganztagsschulen und Kulturelle Bildung. Onlinemagazin Kooperationen und Bildungslandschaften der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ), Ausgabe Januar 2018, Rubrik Reflektiert. Online lesen: https://www.bkj.de/om/artikel/id/10372.html [Zugriff: 10.01.2018]

3 StEG-Konsortium (2015). GANZTAGSSCHULE 2014/2015. Deskriptive Befunde einer bundesweiten Befragung. Online lesen: https://www.projekt-steg.de/sites/default/files/StEG_Bundesbericht%202015_final_0.pdf [Zugriff: 04.01.2018]

4 DKJS (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung) (Hrsg.) (2012) Wie geht's zur Bildungslandschaft. Stuttgart: Klett-Verlag. S. 61.

2 DIE VORBEREITUNG

Wo und wie anfangen? Diese zentrale Frage ist nicht leicht zu beantworten, weil die Anlässe und Wege miteinander zu kooperieren, sehr vielfältig und sehr individuell sind. Ein Patentrezept gibt es nicht. Entgegen aller guten Absichten möglichst zu planen: Kooperationen lassen sich manchmal schlichtweg nicht systematisch angehen. Das liegt vielleicht daran, dass Sie selbst – vielleicht überraschend – für eine Kooperation angefragt werden und eine schnelle Entscheidung von Ihnen verlangt wird. Oder aber der Weg, den Sie sich selbst überlegt haben, wird durch den Kooperationspartner konterkariert, weil er vielleicht ganz andere Vorstellungen vom Annäherungs- und Planungsprozess hat. Zudem spielt die persönliche Ebene eine Rolle, denn unterschiedliche Menschen brauchen verschiedene Formen und Zeiten des Kennenlernens, Kommunizierens und Planens. Um flexibel und offen zu bleiben: Vermeiden Sie es daher allzu starre und eigenständige Pläne zu erstellen.

Auf der anderen Seite ist es notwendig, den Start möglichst erfolgreich zu gestalten und dessen Bedeutung nicht zu vernachlässigen. Hilfreich ist es, die in diesem Kapitel formulierten Schritte und Fragen zu berücksichtigen.
Und: Nehmen Sie sich Zeit, überstürzen Sie nichts! In den Beginn einer Kooperation investierte Zeit zahlt sich später in jedem Fall aus.

TIEFER BLICKEN

ZENTRALE ERFOLGSFAKTOREN BEIM AUFBAU EINER KOOPERATIONSSTRUKTUR [1]

Kooperationen sind sehr komplex. Daher müssen viele Aspekte berücksichtigt werden. Die zentralen Erfolgsfaktoren für den Start sind:

- Die Aufgaben und Rollen sind klar verteilt.
- Die Informationsflüsse sind gesichert.
- Das gemeinsame Vorhaben berücksichtigt die Ziele und Rahmenbedingungen aller Partner.
- Für das Vorhaben stehen bei den Partnern Ressourcen zur Verfügung.
- Akteur*innen in Leitungsfunktionen unterstützen bzw. bringen sich aktiv ein.

ZUR REFLEXION

DIE ERSTEN SCHRITTE EINER KOOPERATION

1. SCHRITT: WER INITIIERT DIE KOOPERATION?

Identifizieren Sie strategische und inhaltliche Partner für Ihre Kooperation, die Ihr eigenes Profil gut ergänzen. Das sind z. B. Partner, die Zugang zu Kindern und Jugendlichen haben, die in Risikolagen aufwachsen, oder Partner, die besonders spannend für künstlerisch-kulturelle Aspekte sind. Gehen Sie direkt auf den potenziellen Partner zu, indem Sie z. B. einen persönlichen Kontakt nutzen und zunächst eine Einzelperson gewinnen. Und denken Sie an den Perspektivwechsel: Zeigen Sie allen Beteiligten ihren konkreten Nutzen der Zusammenarbeit auf.

- Wie kann/sollte die Ansprache Ihrerseits aussehen? Welche Ansprache erwarten Sie? Wie fühlt sich diese Ansprache für Sie selbst an?
- Ergibt sich die Initiative zufällig und kurzfristig oder systematisch und langfristig?
- Welche Möglichkeiten zu reagieren und zu gestalten bieten Sie an bzw. erhalten Sie?
- Haben Sie die relevanten Personen in meiner Einrichtung/ Organisation informiert bzw. mit einbezogen?

2. SCHRITT: WELCHE ASPEKTE SOLLTEN VON BEGINN DER KOOPERATION AN BEKANNT SEIN?

- Was müssen Sie (von Ihrem Partner) wissen?
- Was muss Ihr Partner (von Ihnen) wissen?
- Wie können Sie die Dinge, die Sie wissen müssen, in Erfahrung bringen?
- Wie können Sie die Dinge, die Sie Ihrerseits vermitteln möchten, transparent machen?

Es empfiehlt sich, folgende Aspekte so früh wie möglich zu klären:

- Was motiviert die Partner zur Kooperation? (siehe Kapitel 1)
- Welche inhaltlichen Ziele und Schwerpunkte haben die Partner bzw. wollen/könnten sie in der Kooperation setzen?
- Auf welche Rahmenbedingungen ist zu achten, d. h. auch unter welchen Zwängen stehen die einzelnen Partner?
- Wer sind die Ansprechpartner*innen in den Einrichtungen und welche Position nehmen sie dort ein? Wie sind diese Ansprechpartner*innen zu erreichen?
- Wer trifft Entscheidungen bei den Kooperationspartnern? Wie lange dauern diese Entscheidungen und welche Kompetenzen/Zuständigkeiten gibt es?
- In welchen Zeiträumen/-verläufen denken und planen die unterschiedlichen Partner?
- Welche Kommunikationswege braucht der Partner?

Auch hierbei sollte immer ein Perspektivwechsel stattfinden: Auf alle diese Fragen sollte auch für die eigene Einrichtung eine Antwort gefunden werden!

3. SCHRITT: WAS MUSS (WANN) INDIVIDUELL UND GEMEINSAM GEKLÄRT WERDEN UND IN WELCHER FORM?

Organisieren Sie zu Beginn der Zusammenarbeit mindestens ein Abstimmungstreffen mit allen Kooperations- und Bündnisakteur*innen, um folgendes zu klären:

- Welche Ziele verfolgt die Kooperation (siehe 1. Kapitel)?
- Wer bringt konkret welche Inhalte und Bereiche ein, wer setzt welche Schwerpunkte bzw. auf welche Themen und Schwerpunkte einigen sich die Partner?
- Unter welchen Rahmenbedingungen findet die Kooperation statt: Welche Ressourcen und Kapazitäten werden durch die Partner zur Verfügung gestellt (zeitlich, personell, räumlich, kommunikativ, politisch etc.)? Berücksichtigen Sie bei der Planung die individuellen Stärken, Erfahrungen und Ressourcen der Kooperationspartner.
- Wer übernimmt wofür Verantwortung und wie werden Aufgaben verteilt? Um sich und Ihre Partner nicht zu überfordern: Grenzen Sie die Arbeitspakete der Kooperationspartner auf die wesentlichen Aufgaben ein.
- Durch wen wird die Finanzierung gesichert und wie wird über die Ausgabe der Mittel entschieden?
- Wo werden alle diese Verbindlichkeiten festgelegt, z. B. in Protokollen oder einem Kooperationsvertrag?

Eine Kooperation ist auch ein Projektvorhaben, bei der alle Instrumente des Projektmanagements angewendet werden können. Fast alle Kooperationspartner haben in der Regel Erfahrungen im Projektmanagement.

MIT METHODE

EINEN ARBEITSPLAN MACHEN

Ein Arbeitsplan kann dabei helfen Vereinbarungen festzulegen und später darauf zu schauen, ob Aufgaben erfüllt oder vernachlässigt werden bzw. verändert werden sollten. Im Arbeitsplan wird geklärt:

Quelle: DKJS 2012. S. 63.

MIT METHODE

DIE FÜNF ROLLEN IN EINER KOOPERATION

Im Modell wird davon ausgegangen, dass es fünf (stereotype) Rollen gibt, die Menschen in einem Kooperationsteam einnehmen. Dabei ist es entscheidend folgendes anzuerkennen: Jede Rolle ist wichtig, deshalb sollte auf eine Vielfalt im Kooperationsteam unbedingt geachtet werden. Zugleich sind die Rollen gleichberechtigt, d. h. keine Rolle ist wichtiger als die andere. Dabei übernimmt in der Regel eine Person mehr als eine Rolle. Das Modell hilft dabei einzuschätzen, wer welche Aufgabe übernimmt und wo es vielleicht auch Lücken gibt.

Die fünf Rollen in einer Kooperation sind:

1. PERFORMER*INNEN

PROJEKT-UMSETZUNG: Akteur*innen, die das Projekt umsetzen.

2. ENTWICKLER*INNEN

PROJEKTFORMAT: Akteur*innen, die Konzept, Inhalt und Format erarbeiten.

3. ERMÖGLICHER*INNEN

PROJEKTREALISATION: Akteur*innen, die sich in entscheidender Weise um Rahmenbedingungen, Organisation, Finanzierung und administrative Bereiche kümmern.

4. VERNETZER*INNEN

PROJEKTVERMITTLUNG: Akteur*innen, die als Kontaktstelle unterschiedlicher Beteiligter und Förderer fungieren und bei Konflikten vermitteln.

5. KOMMUNIKATOR*INNEN

PROJEKTVERÖFFENTLICHUNG: Akteur*innen, die Kooperation und Inhalte kommunizieren und das Projekt nach außen vertreten (Presse, Öffentlichkeitsarbeit).

Quelle: Hopfengärtner/Widmaier 2010

Darstellung: BKJ

Mit der folgenden Methode können Sie gemeinsam im (Kooperations-)Team reflektieren, wer welche Rollen übernimmt und über den Perspektivwechsel auch die jeweils andere Rolle besser kennen und verstehen lernen.

1. SCHRITT: ÜBUNG ZUM PERSPEKTIVWECHSEL

Je zwei Personen sitzen sich gegenüber am Tisch, beide fassen einen Stift an, dürfen nicht sprechen. Auf Kommando losmalen. Aufgabe: „Malt ein Haus, in einem Garten stehend, mit Baum und einem Hund." Im Anschluss werden die Personen aufgefordert, kurz miteinander zu reflektieren:

- Wie leicht/schwer war es, gemeinsam den Stift zu führen?
- Wessen Bild ist es geworden? Zu wem hin ist es orientiert?
- Gab es Situationen, in denen Spannungen deutlich wurden?
- Wie war unser Kooperationsverhalten?
- Was waren Erfolgsfaktoren für die Kommunikation?

Es wird dabei in der Regel deutlich, wie unterschiedlich Interpretationen und Vorstellungen von ein und demselben Sachverhalt sind, denn Perspektiven und eigene Bilder sind beeinflusst durch Erfahrungen. Ein Perspektivwechsel ist möglich und Interesse für das Gegenüber entsteht.

2. SCHRITT: REFLEXION ZU ROLLEN IN KOOPERATIONSTEAMS

Die Teilnehmer*innen erhalten das Handout zu den fünf Rollen einer Kooperation. Jede*r notiert kurz für sich Antworten auf folgende Fragen, die dann im Plenum besprochen werden:

1. Welche Rolle nehme ich im Kooperationsteam ein?
2. Welche Rollen sind in unserem Kooperationsteam besetzt? Welche fehlen?
3. Welche Interessen werden jeweils verfolgt?
4. Wie zufrieden bin ich mit der Aufgabenverteilung? Wie sehr passt sie zu meiner Rolle und meinem Selbstverständnis?

LESETIPPS

Forum K&B GmbH (Hrsg.) (2015). Guten Tag, wir möchten gerne mit Ihnen zusammenarbeiten! Arbeitshilfe zur Kooperation zwischen Schulen und Kulturpartnern. Online lesen: http://publikation.kulturagenten-programm.de/detailansicht.html?document=67&page=materialien.html

Forum K&B GmbH (Hrsg.) (2015). Schritt für Schritt zur Kooperation. Prozessbegleitung von Kooperationen zwischen Schulen und Kulturpartnern. Online lesen: http://publikation.kulturagenten-programm.de/detailansicht.html?document=68&page=materialien.html

1 DKJS (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung) (Hrsg.) (2012) Wie geht's zur Bildungslandschaft? Die wichtigsten Schritte und Tipps. Ein Praxishandbuch. Stuttgart: Klett-Verlag.

3 DIE KONZEPTION

3.1 GEMEINSAME KONZEPTION EINES KULTURELLEN BILDUNGSPROJEKTES

Kooperationen stellen nicht nur eine organisatorische oder kommunikative Herausforderung dar. Ob das Projektkonzept gelingt, hängt maßgeblich davon ab, wie die unterschiedlichen fachlichen Perspektiven und Potenziale der Partner gut zusammengeführt werden. Das stellt weniger ein Problem als vielmehr eine große Chance dar! Denn gemeinsam schaffen die unterschiedlichen Partner und Bereiche die Qualität des gemeinsamen Vorhabens.

Entscheidend also ist die Frage: Wie gelingt es, ein attraktives Bildungsangebot umzusetzen, das

- den Interessen der Kinder und Jugendlichen entspricht,
- ihnen Möglichkeiten gibt, sich zu entfalten und auszudrücken,
- ihnen ästhetische Erfahrungen und künstlerische Bildungsprozesse ermöglicht,
- sie in ihrem Selbstbewusstsein und in ihren Kompetenzen stärkt?

Auf der Grundlage dieses Anspruchs sollten Sie gemeinsam mit Ihren Partnern das Konzept und dessen Umsetzung klären. So fundieren Sie die Qualität ihres gemeinsamen Angebotes!

Das Kooperationskonzept umfasst neben den kulturell-ästhetischen und den pädagogischen Bildungszielen auch die konkreten Wege, wie diese Ziele erreicht werden sollen:

- die Inhalte und Themen,
- die Formate und Methoden,
- die Settings und Fachkräfte,
- die Prozesse und Produkte.

Dabei darf jeder Partner zunächst sein ganz eigenes Bildungs- und Kulturverständnis und seine eigenen Ziele betonen, die sich aus den jeweiligen professionellen, institutionellen und auch persönlichen Hintergründen herleiten. So entsteht jene Vielfalt von Perspektiven, die Bildungskooperationen auszeichnet! Diese Vielfalt bereichert und fordert zugleich heraus – weil sie voraussetzt, dass die Kooperationspartner die Verschiedenheit und Stärken des jeweils anderen anerkennen und in ein gemeinsames Konzept einfließen lassen.

ZUR REFLEXION

KONZEPTE GEMEINSAM ENTWICKELN

Wenn es darum geht ein Konzept zu entwickeln, sind im Rahmen von Gesprächen folgende (erste) Fragen hilfreich:

ZIELE UND INTENTIONEN

- Was verstehen wir unter pädagogischer Qualität (Bildungsverständnis, pädagogische Prinzipien, Didaktik und Methodik, Rolle der Erwachsenen* und der jungen Menschen)?
- Was verstehen wir unter ästhetischer, kultureller und künstlerischer Qualität (Verständnis von Ästhetik, Kultur und den Künsten; künstlerische Prinzipien) – sowohl im Prozess als auch beim Ergebnis?
- Wie finden sich die verschiedenen Bildungsansätze und -prinzipien der Partner im gemeinsamen Konzept wieder?
- Was kann und soll mit und für die Kinder und Jugendlichen erreicht werden: Welche Bildungsprozesse und ästhetischen Erfahrungen sollen angeregt und begleitet werden?
- Welche Stärken sollen wie gefördert und gezeigt werden?

INHALTE UND THEMEN

- Worin ist die Themenwahl begründet? (Warum und wofür) Ist das Thema geeignet?
- Welchen Bezug hat das Thema zum Stadtteil bzw. zur Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen? Welche Rolle spielen das Umfeld der Kooperationspartner, aber auch Familie und Freund*innen?
- Wie erweitert das Thema den Horizont und die Erfahrungen der Kinder und Jugendlichen, zum Beispiel in Hinsicht auf ihre persönlichen oder auf gesellschaftspolitische Fragestellungen?

SETTING

- Wo soll das Angebot stattfinden (Kulturinstitution, Jugendzentrum, öffentlicher Raum, Schule, usw.)?
- Wann soll das Angebot stattfinden und wie lange soll es dauern (einmalig, mittelfristig, dauerhaft; Nachmittag, Wochenende, Vormittag)?
- Welche Kinder und Jugendlichen sollen daran teilnehmen? Wie und durch wen sollen sie angesprochen werden?
- Welche Fachkräfte sollen die Begleitung der Kinder und Jugendlichen übernehmen?

METHODEN

- Für welche künstlerische Sparte bzw. kulturelle Begegnungsform entscheiden Sie sich und warum? Ist das Angebot interdisziplinär angelegt?
- Wie offen sind die Methoden für die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen? Wie lebensweltnah sind sie ausgerichtet? Wie viel Spielraum lassen sie für persönliche Entfaltung entsprechend der individuellen Neigungen und Interessen?

TIPPS FÜR EINE KONTINUIERLICHE TEILNAHME AN DEN ANGEBOTEN

Viele Kooperationen lenken ihre Aufmerksamkeit auf gute inhaltliche Konzepte und beleuchten weniger, welche Strategie sie haben, damit dieses „gute Konzept" auch bei Teilnehmer*innen ankommt. Mit einer stabilen Teilnehmergruppe aber steht und fällt der Projekterfolg. Häufig herausfordernd ist außerdem, dass Förderer bestimmte „Zielgruppen" adressieren möchten. Dahinter steckt meist das Ziel zu mehr Bildungsgerechtigkeit beitragen zu wollen. Das heißt, die geförderten Maßnahmen sollen sich dezidiert an Kinder und Jugendliche richten, die in Risikolagen aufwachsen und noch nicht (kontinuierlich) an kulturellen Bildungsangeboten teilgenommen haben.

Oft sind die Teilnehmergruppen sehr vielfältig zusammengesetzt. Deshalb hat auf Grundlage der Evaluationsergebnisse die PROGNOS AG[1] folgende – vielfach konzeptionellen – Tipps entwickelt, die dabei unterstützen sollen, die Teilnehmer*innen nicht nur für ein (kurzfristiges) Einstiegsangebot zu gewinnen, sondern sie auch kontinuierlich zu halten. Das sind hilfreiche Tipps, um Teilnehmer*innen langfristig zu halten:

- Wählen Sie Treffpunkte, die den Kindern und Jugendlichen bekannt und für sie gut erreichbar sind.
- Ist dies nicht möglich: Prüfen Sie die Möglichkeit, ob Kinder und Jugendliche persönlich von zu Hause oder einem zentralen Treffpunkt abgeholt werden können.
- Beziehen Sie die Eltern mit ein, z. B. durch Informationsveranstaltungen.
- Stimmen Sie den Wochentag und die Uhrzeit der Maßnahme im Vorfeld sorgfältig mit allen Kooperationspartnern ab und berücksichtigen Sie bei der Festlegung die Zeitressourcen der Teilnehmer*innen.
- Nutzen Sie die Kommunikationsformen der Kinder und Jugendlichen (z. B. Whats-App-Gruppen), um an die anstehenden Termine zu erinnern.
- Schaffen Sie Verbindlichkeit, z. B. durch Anwesenheitslisten.
- Gestalten Sie die Maßnahmen abwechslungsreich, z. B. in Bezug auf die Vielfalt an Sparten und (Arbeits-) Techniken.
- Planen Sie neben rezeptiven Elementen einen hohen Anteil partizipativer Elemente ein, bei denen die Kinder und Jugendlichen aktiv einbezogen werden.
- Geben Sie den Kindern und Jugendlichen (insbesondere den jüngeren und jenen mit kurzer Konzentrationsspanne) Raum für Bewegung.
- Haben Sie „etwas in petto" für Teilnehmer*innen, die mit einer Aufgabe früher fertig sind als der Rest der Gruppe.
- Überlegen Sie, wie Sie den teilnehmenden Kindern und Jugendlichen Anerkennung zeigen können, z. B. durch künstlerische Werke, die mit nach Hause genommen werden können oder ausgestellt werden, oder eine Berichterstattung in der Presse.

3.2 VIELFALT UND QUALITÄTEN KULTURELLER BILDUNG

Was zeichnet ein gutes kulturelles Bildungsprojekt aus? Bei der großen Vielfalt der kulturellen Bildungspraxis ist diese Frage nicht leicht zu beantworten. Kulturelle Bildung umfasst alle **künstlerischen Sparten und kulturellen Ausdrucksformen**: Musik und Rhythmik, Theater und Tanz, Spiel und Zirkus, Bildende Kunst, Design und Architektur, Bildende Kunst mit digitalen Medien, Computerspiele, Fotografie, Film, Erzählkunst, Kreatives Schreiben und Literatur. Auch die Form der Angebote ist vielfältig. Es gibt kurzfristige Workshops oder langfristige Kurse, Projekte über mehrere Tage oder Wochen, Angebote in der Unterrichts- oder in der Freizeit. Auch der Besuch von Aufführungen, Konzerten, Lesungen oder Ausstellungen gehört zum Spektrum dazu.

Dementsprechend unterschiedlich sind die **Orte der Kulturellen Bildung**: Institutionen mit eigenen Räumen (z. B. Museen, Theater, Musikschulen, Jugendkunstschulen, Bibliotheken, Opern- und Konzerthäuser, kultur- und medienpädagogische Einrichtungen), mobile Angebote im öffentlichen Raum, Einrichtungen der Jugendarbeit, Bürger- und Vereinshäuser, Kirchen und Moscheen und auch Schulen und Kindertageseinrichtungen. Kulturelle Bildung ist außerdem in selbstorganisierten Kontexten von Kindern und Jugendlichen sowie in kulturellen Aktivitäten in der Familie und im Freundeskreis verortet.

Auch die **Professionen und Akteur*innen der Kulturellen Bildung** sind vielfältig: So gibt es Kultur- und Medienpädagog*innen, Kulturvermittler*innen und -manager*innen; Künstler*innen und Kunstschaffende*; Lehrer*innen und Erzieher*innen; Jugend- und Sozialarbeiter*innen etc. Öffentliche, freie und private/privatwirtschaftliche Träger verantworten Kulturelle Bildung.

Auch hier gilt: Es gibt kein Patentrezept. Jedoch haben die Fachorganisationen der Kulturellen Bildung, die in der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) zusammengeschlossen sind, einen Qualitätsrahmen als Orientierungshilfe erstellt. Im Qualitätsrahmen stehen die Prinzipien Kultureller Bildung, die in diesem Kapitel kurz beschrieben werden.

TIPPS FÜR DIE QUALITÄTSSICHERUNG DER ANGEBOTE

Die PROGNOS AG [1] hat aus der Evaluation des Programms „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ folgende Tipps entwickelt, um die Qualität von Projekten innerhalb kultureller Bildungsangebote zu sichern:

- Binden Sie professionelle und engagierte Kulturschaffende und (Kultur-)Pädagog*innen ein, welche die Angebote umsetzen.
- Setzen Sie Fachkräfte ein, die über Erfahrung in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen verfügen — bestenfalls mit Kinder und Jugendlichen, die in familiären Risikolagen aufwachsen.
- Stellen Sie einen Wissenstransfer zwischen allen an dem Vorhaben beteiligten Akteur*innen sicher.
- Holen Sie ein Feedback der teilnehmenden Kinder und Jugendlichen zum Angebot ein.

ZUR REFLEXION

PÄDAGOGISCH-KÜNSTLERISCHE PRINZIPIEN KULTURELLER BILDUNG [2]

Kulturelle Bildungsangebote sollten auf der Basis folgender Prinzipien geplant und realisiert werden:

1. ÄSTHETISCHE, KÜNSTLERISCHE UND KULTURELLE AUSDRUCKSFORMEN ZUM AUSGANGSPUNKT UND ALS BEZUGSRAHMEN NEHMEN

- Inwieweit ermöglicht das Angebot Selbstbildungsprozesse, die auf ästhetischer Wahrnehmung und Erfahrung basieren?
- Welchen Dialog von Rezeption und eigener künstlerischer Tätigkeit gibt es?
- Wie werden Imaginations- und Ausdrucksvermögen sowie Wahrnehmungsfähigkeit geschult, inwieweit auch künstlerische Fähigkeiten erworben?

2. PRAXIS UND ANGEBOTE AN DEN STÄRKEN, TALENTEN UND INTERESSEN ORIENTIEREN

- Was möchten und können die Teilnehmer*innen ausgehend von ihren Potenzialen und Interessen entwickeln?
- Welche Möglichkeiten haben die Kinder und Jugendlichen, sich mit Inhalten und künstlerischen Ausdrucksformen zu beschäftigen, die sie besonders interessieren, bewegen oder faszinieren?
- Inwieweit spielen aktuell relevante Themen eine Rolle?
- Wie werden die eigenen kulturellen Ausdrucksformen der jungen Menschen einbezogen?

3. PARTIZIPATION UND SELBSTBESTIMMUNG ZUR GRUNDLAGE MACHEN

- Über welche Wege erhalten die teilnehmenden Kinder und Jugendlichen Gelegenheiten, das Projektkonzept, den Projektverlauf, die konkreten Themen, Fragestellungen und die künstlerische Arbeit mitzuentscheiden und diese mitzugestalten?
- Inwieweit sind die kulturpädagogischen Prozesse so gestaltet, dass sie die Teilnehmer*innen* dazu anregen, Positionen zu entwickeln und zu artikulieren?
- Wie werden unterschiedliche Perspektiven in einen Dialog gebracht und Entscheidungen in echten Aushandlungs- und Beteiligungsprozessen getroffen?
- Welche Erfahrungen von Selbstwirksamkeit ermöglicht das kulturelle Angebot?

4. SELBSTBILDUNG, DIE VERSCHIEDENE POTENZIALE UND ASPEKTE DER PERSÖNLICHKEIT ANSPRICHT, ERMÖGLICHEN

- Wie werden emotional-affektive, kognitiv-intellektuelle, körperlich-sinnliche und sozial-kulturelle Prozesse verbunden?
- Inwieweit wird ein Wechsel von z. B. geistiger und körperlicher Aktivität, von sprachlicher und nicht-sprachlicher Interaktion, von Sinneseindrücken auf der einen und analytischer Durchdringung auf der anderen Seite ermöglicht?

5. DIVERSITÄT BERÜCKSICHTIGEN UND INKLUSION UMSETZEN

- Wie werden die Individualität und die Unterschiedlichkeit der beteiligten Kinder und Jugendlichen, die Vielfalt ihrer Persönlichkeiten berücksichtigt?
- Wie werden Diskriminierungsmechanismen erkannt, reflektiert und verhindert?
- Wie wird eine Kultur der Offenheit und Wertschätzung gefördert?
- Wie werden Dialog und Begegnung sowie gemeinsame Aushandlungsprozesse ermöglicht?

3.3 WICHTIGE ECKPUNKTE FÜR ANTRÄGE

Konzepte sind nicht nur für den Selbstverständigungsprozess in einer Kooperation wichtig. Sie sind auch relevant, wenn Förderer überzeugt und gewonnen werden sollen.

Gerade für jene, die keine oder wenig Erfahrungen mit Kooperationen haben, mag die Anforderung „Antrag" zunächst eine Hürde darstellen. Ein Konzept in einen Antrag zu übersetzen, ist jedoch dann weniger aufwendig, wenn die Kooperationspartner das Projekt bereits im Rahmen ihrer Konzeption realistisch, konsistent und konkret beschrieben haben.

Darüber hinaus sollten natürlich auch die Anforderungen des Förderers – oft beschrieben in den Ausschreibungen oder Förderkriterien – im Antrag Beachtung finden. Die Ausschreibungen und weiteren Informationen geben auch Hinweise darauf, welche Ziele ein Förderer verfolgt und welche Argumente (siehe Kapitel 1) ihn überzeugen. Einen Antrag zu formulieren bedeutet also einerseits sehr authentisch bei sich und seinen Kooperationspartnern zu bleiben und sich gleichzeitig auf die Logik des Förderers einzulassen.

In diesem Sinne können Sie Antragsverfahren auch als Unterstützung wahrnehmen und nutzen! Antragsformulare machen beispielsweise die wesentlichen Punkte einer guten Konzeption sichtbar, die für die inhaltlichen Fragen ebenso nützlich sind wie für die zeitlichen oder organisatorischen Planungen. Viele Förderer bieten zudem Beratungen an, die Kooperationsteams sehr individuell helfen können.

MIT METHODE

DAS EINMALEINS DER ANTRAGSTELLUNG – DIE W-FRAGEN

WAS?	– Was wollen wir machen? – Was ist das Besondere/Neue daran? – Was soll es kosten?	Ein Antrag muss begründen, warum genau dieses Projekt so besonders ist, dass es verdient, gefördert zu werden. Ebenso relevant sind auch die damit verbundenen Kosten.
WER?	– Wer soll davon profitieren? – Wer sind unsere Teilnehmer*innen? – Wer sind wir als Antragsteller? – Wer sind unsere Kooperationspartner?	Förderer möchten möglichst konkrete Informationen über alle Beteiligten. Bei den Teilnehmer*innen idealerweise untermauert mit Zahlen.
WO?	– Wo soll das Ganze stattfinden?	Möglichst konkrete geografische Eingrenzung, ggf. mit Kartenausschnitten und/oder Fotos illustriert.
WANN?	– Wann soll es beginnen und wie lange dauern?	Förderer haben meist Fristen und Vorgaben bzgl. Projektdauer. Es muss erkennbar sein, dass es sich um ein zeitlich begrenztes, realistisch geplantes Projekt handelt.
WOMIT?	– Welche Ressourcen können wir einbringen? – Welche Ressourcen fehlen uns und woher wollen wir sie uns holen?	Ein Antrag muss darstellen, welche Ressourcen ein Projekt benötigt, d. h. welche Bedarfe hinsichtlich Materialien, Raum, Personal, etc. bestehen. Hier muss auch deutlich werden, was Ihr Beitrag als Antragsteller ist (z. B. Geld oder Arbeitskraft).
WIE?	– Wie erreichen wir unsere Ziele? – Wie messen wir unsere Ergebnisse?	Der Geber möchte wissen, wie Sie die Zielerreichung messen. Dazu brauchen Sie Indikatoren, die über Erfolge Auskunft geben (z. B. 200 Jugendliche werden teilnehmen; 60 Prozent der Teilnehmer*innen werden im Anschluss dabeibleiben). Sie müssen auch angeben, wie Sie dies messen (z. B. Befragungen, Teilnehmer*innen-Listen, Anmeldezahlen zu weiterführenden Kursen etc.)
WARUM?	– Warum finden wir, dass dies ein gutes und wichtiges Projekt ist?	Überschneidet sich mit der „Was"-Frage und kann als Fazit aus der Beantwortung der W-Fragen gesehen werden.

Quelle: Grauer 2016

ECKPUNKTE FÜR ANTRAGSKONZEPTE

Aus den Kriterien des Förderprogramms „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ lassen sich grundlegende Eckpunkte ableiten, die in jedem Antrag unbedingt beachtet werden sollten:

DAS FÖRDERPROGRAMM WILL ZU BILDUNGSGERECHTIGKEIT BEITRAGEN.

Wie also spricht das Projekt Kinder und Jugendliche an, die in familiären Risikolagen aufwachsen, weil ihre Eltern z. B. über ein geringes Einkommen und/oder einen geringen Bildungsabschluss verfügen und/oder arbeitslos sind?

DAS PROGRAMM FÖRDERT MASSNAHMEN DER KULTURELLEN BILDUNG.

Wie ermöglichen die Angebote den Kindern und Jugendlichen, Kultur und Künste, Spiel und (digitale) Medien zu erleben und zu gestalten?

DIE BILDUNGS- UND ENTWICKLUNGSPROZESSE VON KINDERN UND JUGENDLICHEN STEHEN IM ZENTRUM.

Inwieweit berücksichtigt das Angebot die Interessen und Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen? Welche Elemente greifen ihre Lebenswelten auf?

DIE VERANTWORTUNG FÜR DIESE KONZEPTE SOLLEN KOOPERATIONSTEAMS ÜBERNEHMEN, DIE LOKAL GUT VERANKERT SIND.

Wie bringen die verschiedenen Partner ihre unterschiedlichen Kompetenzen in das Projekt ein?

DAS PROGRAMM FÖRDERT ZEITLICH BEGRENZTE PROJEKTE, DIE ABER NACHHALTIG WIRKEN SOLLEN.

Welche Strategien verfolgen die Partner, für die Kinder und Jugendlichen und für ihre Zusammenarbeit, um langfristige Perspektiven zu schaffen?

LESETIPPS

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (Hrsg.) (2012). Ohne Moos nix los!? Finanzierungshinweise und -ideen für „Kultur macht Schule“. Remscheid.
Online lesen: http://www.bkj.de/pub./downloads/id/6687.html

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (2013). Planungstool: Künste bilden Umwelten. Potenziale Kultureller Bildung für Zukunftsgestaltung – BKJ-Modellprojekt zu einer Kulturellen Bildung für nachhaltige Entwicklung.
Online lesen: https://www.kuenste-bilden-umwelten.de/das-eigene-projekt-planen.html
Fragen-Matrizen zur eigenen Projektplanung aus dem „Planungstool: Künste öffnen Umwelten“:
http://www.kuenste-bilden-umwelten.de/das-eigene-projekt-planen/fragen-matrizen.html

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (o. J.). Qualitätsrahmen der Fachorganisationen Kultureller Bildung: Künste bilden Persönlichkeiten. Online lesen: https://bkj.nu/qualitaetsrahmen

Forum K&B GmbH (Hrsg.) (2015). Arbeitshilfe für die Planung und Durchführung künstlerischer Projekte an Schulen. Onlinepublikation des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen 2011–2015“. Materialien. Online lesen: http://publikation.kulturagenten-programm.de/detailansicht.html?document=73&page=materialien.html

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

1 Prognos AG (2016). Evaluation des Bundesprogramms „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“. Bericht zum Evaluationszeitraum 2014 – 2015. Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Freiburg/Düsseldorf.

2 Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (o. J.). Qualitätsrahmen der Fachorganisationen Kultureller Bildung: Aufwachsen mit Kunst, Kultur und SpielKünste bilden Persönlichkeiten. Online lesen: https://bkj.nu/qualitaetsrahmen.

4 DIE HALTUNG

4.1 DIE KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT: KOOPERATIVE HALTUNGEN PFLEGEN

Geht es um Kooperationen der Kulturellen Bildung, so stellt sich die Frage der „Kultur“ nicht nur auf der Ebene der inhaltlichen Angebote: Es geht auch darum, im Kooperationsteam eine gemeinsame „Kultur der Zusammenarbeit“ zu entwickeln. Diese Dimension der Kulturfrage hängt wiederum eng mit den persönlichen und professionellen Haltungen zusammen, die die einzelnen Fachkräfte in das Kooperationsteam einbringen. So wird im Zusammenhang mit Erfolgsfaktoren für Bildungskooperationen immer wieder das Thema der unterschiedlichen „Haltungen“ aufgeworfen.

Die Frage der Haltung berührt eine persönliche Dimension der einzelnen Fachkräfte, die in der Soziologie auch als ‚Habitus‘ und in der Psychologie als ‚Einstellung‘ bezeichnet wird. Diese individuellen Haltungen der Fachkräfte hängen sehr eng damit zusammen, welche Kultur die jeweiligen Organisationen haben bzw. pflegen (siehe „Tiefer blicken“ in diesem Kapitel): Bestimmt werden sie von den jeweiligen strukturellen und personellen Rahmenbedingungen, von ihrem Auftrag und Selbstverständnis, von den Fachkulturen, d. h. ihrer jeweiligen professionellen Herkunft und fachlichen Ausrichtung.
Die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur der Zusammenarbeit sollte nicht bedeuten, dass sich ein Kooperationspartner (einseitig) an den anderen anpasst. Denn: Es geht nicht darum, die eigene Fachkultur zugunsten einer anderen aufzugeben oder eine völlige Neuorientierung zu schaffen. Vielmehr liegt die Aufgabe darin, die Vielfalt der professionellen Haltungen und Fachkulturen bestmöglich auszuschöpfen. Dies wird als ‚multiprofessionelle Zusammenarbeit‘ bezeichnet.

Um eine derart produktive Zusammenarbeit zu ermöglichen, gilt es, den Kooperationspartner kennen und verstehen zu lernen. Das bedeutet, sich mit dem jeweils anderen System aus Haltungen, Kulturen und Expertisen auseinanderzusetzen, diesen wertschätzend zu begegnen und in die Kooperation bestmöglich einzubeziehen. Denn jedes System hat seine eigene „Systemlogik“, die sich durch ihre jeweils eigenen Regeln und Muster immer wieder bestätigen, abgrenzen und reproduzieren.

In der ersten Phase der Zusammenarbeit geht es daher zunächst um ein Annähern und um Verstehen. Oft treten dabei (Vor-)Urteile und Zuschreibungen – den jeweils anderen Berufsgruppen (Kulturpädagog*in, Sozialarbeiter*in, Künstler*in, Lehrer*in …), Arbeitssituationen (hauptamtlich, ehrenamtlich, freischaffend …), Rollen und Fachbereichen (Jugendarbeit, Kulturbereich, Bildungssystem) gegenüber – zutage. Es kann hilfreich sein, diese bestehenden Stereotype gemeinsam zu reflektieren und zu relativieren.

TIEFER BLICKEN

BEWUSSTE UND UNBEWUSSTE ORGANISATIONSKULTUREN

Wird in Bezug auf die Fachkräfte von Haltung gesprochen, werden Organisationen eher mit Kulturen verbunden:

> *„Organisationskulturen grenzen sich ab und reproduzieren sich dadurch, dass ihre Regeln befolgt werden. Allerdings werden sie als so selbstverständlich vorausgesetzt, dass sie erst beobachtbar werden, wenn man ihnen NICHT folgt. Die Konfrontation mit anderen kulturellen Regeln [hier: die der Kooperationspartner, Anm. d. Red.] bringt die eigenen Regeln ins Bewusstsein. Bis dahin bilden sie die unhinterfragte Grundlage des Handelns. Ihre Funktion ist soziale Grenzziehung: der Unterscheidung als zugehörig oder nicht zugehörig zum jeweiligen (sub-) kulturellen System“* .[1]

Da sich Organisations- bzw. Fachkulturen also eher „anonym“ und unbewusst produzieren[2] und scheinbar zufällig ergeben, als dass sie zweckgebunden und zielgerichtet implementiert werden, treten ihre Merkmale häufig erst im Rahmen von Veränderungs- oder Abgrenzungsprozessen, z. B. zum Kooperationspartner, zutage.

ZUR REFLEXION

PROFESSIONELLE HALTUNGEN UND FACHKULTUREN

Als Verständigungsgrundlage kann es hilfreich sein, anhand der folgenden Reflexionsfragen die meist unbewussten professionellen Haltungen und Fachkulturen zu reflektieren:

- Welche Vorstellungen und Ideale von „Bildung“ liegen der jeweiligen Haltung zugrunde?
- Welches Bild von Kindern und Jugendlichen prägt den jeweiligen Blick auf die pädagogische und künstlerische Arbeit?
- Von welchen pädagogischen Prinzipien und Methoden ist die jeweilige Arbeit bestimmt?
- Welche künstlerische Ausrichtung, Grundhaltung oder Richtung prägen die jeweilige Arbeit?
- Welcher pädagogische Anspruch bzw. Anspruch an die Bildungsprozesse steht jeweils hinter dem Angebot?
- Welcher ästhetische Anspruch bzw. Anspruch an das künstlerische Produkt steht jeweils hinter dem Angebot?
- Welche Erfahrungen und Erkenntnisse prägen die jeweiligen fachlichen bzw. professionellen Haltungen bzw. die Grundeinstellungen gegenüber Kooperation?
- Wer versteht was unter „fachlich“ und „professionell“ und warum?
- Was ist über die Haltungen und Organisationskulturen der jeweils anderen Partner bekannt bzw. welche Bilder existieren davon?
- Welche Stereotype oder Vorbehalte gibt es gegenüber den jeweils anderen Fachkulturen und Berufsgruppen?
- Welche (Rahmen-)Bedingungen sind für die jeweiligen Fachkulturen, Rollen und Berufsgruppen existenznotwendig?
- Wo sind die Haltungen und Fachkulturen gut kompatibel und wo sehen Sie Herausforderungen im Zusammenwirken?
- Welche Möglichkeiten haben Sie, Angebote des jeweils anderen Partners zu besuchen, um Möglichkeiten zu schaffen, sich und die Arbeitsweisen kennen zu lernen?

ZENTRALE ERFOLGSFAKTOREN AUF DER HALTUNGS- UND BEZIEHUNGSEBENE IN KOOPERATIONSTEAMS [3]

- Die einzelnen Partner zeigen sich aufgeschlossen gegenüber Ideen, die andere einbringen.
- Die Zusammenarbeit basiert auf Aushandlungsprozessen, d. h. alle Partner treffen sich und finden gemeinsame Lösungen.
- Die Partner kennen die Ziele und die Interessen der anderen, erkennen sie an und berücksichtigen sie.
- Das grundlegende Prinzip ist Respekt, d. h. die gegenseitige Wertschätzung der Fachkulturen und Rahmenbedingungen – Unterschiede sind erlaubt und notwendig.
- Die Erfolgserlebnisse werden – auch in Zwischenschritten – geschaffen und gemeinsam gewürdigt. Diese Erfolgserlebnisse beziehen sich nicht nur auf die Kinder und Jugendlichen, sondern auch auf die Kooperationspartner.
- Durch Offenheit und Transparenz, aber auch dadurch, dass Vereinbarungen eingehalten werden, wird Vertrauen geschaffen.
- Es wird gemeinsam vereinbart, worüber öffentlich kommuniziert wird und welche Themen der Verschwiegenheit unterliegen.
- Spannungen und Konflikte werden angesprochen, Kritik und „Fehler“ werden gemeinsam reflektiert.
- Angebote zur Reflexion werden genutzt.

MIT METHODE

MITTEILEN UND ANERKENNEN DER QUALITÄTEN ALLER BETEILIGTEN AN EINER KOOPERATION

Die folgende Methode kann zum einen intern, d. h. in der eigenen Einrichtung, erprobt werden, um sich über die eigene Haltung zu verständigen. Sie bietet sich aber auch für Kooperationsteams an, um über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu sprechen. Dann ist eventuell eine externe Moderation sinnvoll.

Als Vorbereitung und Material für diese Methode kann eine Liste von persönlichen Qualitäten verwendet werden. Ein Beispiel ist:

Liste der Tugenden vom Virtues Project Germany e. V., Institut zur Entwicklung von Ich-, Du- und Wir-Qualitäten,

www.virtuesproject.works/tugenden

AUFGABE

Bilden Sie eine Dreiergruppe mit Person A, B und C. Die Person A bekommt als erstes die Gelegenheit, über sich selbst zu sprechen: „Erzähle den anderen, was dich auszeichnet, welche Qualitäten in dir stecken und warum diese dir so wichtig sind, in der Ausübung deines Berufs, deiner Rollen und für diese Kooperation. Lass dich von der Qualitätenliste inspirieren. Du kannst mit leerem Blick auf das Blatt schauen, ohne gezielt zu lesen. Es kann sein, dass dein Blick an einem Begriff hängen bleibt, der sich dir nicht gleich erschließt, dann sprich darüber, was du unter diesem Begriff verstehst und auch, warum er nicht zu dir passt. Sprich einfach drauflos, die anderen werden dich verstehen. Es gibt nur eine Regel: sprich von dir. Beginne Sätze mit ‚Ich'."

Die Personen B und C richten ihre ganze Konzentration auf A, um herauszufinden, was in ihrem Gegenüber alles steckt. „Seid neugierig auf euer Gegenüber. Nur A ist jetzt wichtig. Hört und schaut genau zu. Nachfragen sind erlaubt, jedoch nur solche Fragen, die sich rein auf A beziehen (mit euch hat das Gespräch jetzt nichts zu tun)".

Nach sieben bis zehn Minuten geben B und C auf Grundlage dessen, was sie gehört haben, was sie in den Augen und der Körpersprache von A gelesen haben, eine kurze Rückmeldung. Auch sie können dazu die Qualitätenliste nutzen. A bedankt sich, dann werden die Rollen gewechselt.

REFLEXION 1 (AUSTAUSCH IN DER DREIER-RUNDE)

Wie war es, als ich A, B, C … war? Was fiel leicht? Was war irritierend? Wie gelang das Zuhören? Wie gelang das Fragen stellen? Wie war es, das Feedback zu erhalten/zu geben? Was war bedeutsam? Woran habe ich gemerkt, dass es bedeutsam war?

REFLEXION 2 (SAMMLUNG AUF FLIPCHART/PAPIER IN GRÖSSERER RUNDE)

Was sind gemeinsame Qualitäten?

Wie ergänzen sich unsere Qualitäten?

Wie setzen wir diese in unserer Kooperation um/ein?

Quelle: Akademie der Kulturellen Bildung des Bundes und des Landes NRW e. V. Ba Wolfenbüttel 2017; Krüger 2014

HILFREICHE FRAGEN, DIE Z. B. AUF EINEM FLIPCHART VISUALISIERT WERDEN KÖNNEN:

Was genau bedeutet dieser Begriff für dich?

Welche Kousequenzen, welches Verhalten deinerseits resultiert daraus?

Woran merken es andere?

Was fehlt dir, wenn diese Qualität nicht beherzigt wird?

Welche Herausforderungen hat diese Qualität?

4.2 KOMMUNIKATION GESTALTEN

„Man kann nicht nicht kommunizieren" – dieser berühmte Satz von Paul Watzlawick (1969)[4] betont den großen Stellenwert von Kommunikation, denn ob Sie es wollen oder nicht: Auch ohne Worte stehen Sie jederzeit in Austausch mit Ihren Mitmenschen. Gleichzeitig verweist dieser Satz auch auf die Paradoxie von Kommunikation, denn sie ist gleichzeitig Inhalt und Beziehung, Ursache und Wirkung, analog und digital, gleichberechtigt oder hierarchisch. Auf diese vielschichtigen Aspekte weisen auch häufig zitierte Weisheiten wie „der Ton macht die Musik" oder „die Chemie muss stimmen" hin. Denn bei Kommunikation geht es um viel mehr als um den verbalen Austausch von sachlichen Informationen: Es geht um Gestik und Mimik, um den Tonfall, um Sympathien, um die Gestaltung von (Macht-)Verhältnissen, um Bestätigung und Bewertung, um Reiz- und Reaktionsketten und um vieles mehr. Und dessen sollten sich auch Kooperationspartner bewusst sein.

Auch Kommunikationsprozesse wollen gut geplant sein: Für manche Menschen ist eine kontinuierliche und umfassende Kommunikation wichtig, andere wollen diese nur auf das Nötigste beschränken. Was also „regelmäßige Kommunikation" bedeutet, sollte miteinander geklärt werden. Oftmals sind Frequenz und Intensität zu Beginn eines Kooperationsvorhabens sehr hoch und nehmen dann im weiteren Prozessverlauf ab – bis es vielleicht zu einem Problem kommt oder der Abschluss eines Projektes naht. Auch die Kommunikationswege sollten gut bedacht werden. Telefon und E-Mail ersetzen nicht das persönliche Gespräch und sind gerade für Konstellationen mit mehreren Beteiligten unbedingt notwendig. Die Gespräche sollten nicht nur genutzt werden, um mündliche Vereinbarungen zu treffen. Absprachen zum Projektverlauf und zur Organisation sollten auch schriftlich festgehalten werden. Ebenso wichtig ist es, die Zusammenarbeit selbst regelmäßig zu thematisieren und zu reflektieren: Was läuft gut, was läuft nicht gut? Welche Erfahrungen sammeln Sie und Ihre Partner? Welche Veränderungen erleben Sie im Rahmen der Kooperation? Wie hoch schätzen Sie und Ihre Partner Aufwand und Gewinn ein?

Für die Kommunikation in einer Kooperation ist zudem entscheidend, klare und erreichbare Ansprechpartner*innen zu benennen. Das stellt oft eine Herausforderung dar, z. B. wenn ehrenamtliche Vereinsvorstände eher am Abend bzw. am Wochenende aktiv sind und sie ihre Kooperationspartner dann nicht mehr erreichen können.

ZUR REFLEXION

KLÄRUNG VON ABSTIMMUNGSPROZESSEN UND KOMMUNIKATIONSWEGEN

- Welche Kommunikationsformen und -wege werden verbindlich und in welchem Turnus implementiert (z. B. regelmäßiger Austausch, Teilnahme an Konferenzen, Planungstreffen)?
- Welche Kommunikationsformate und -medien gibt es (z. B. Telefon, E-Mail, Treffen) und wozu dienen sie? Wie wird der wechselseitige Informationsfluss sichergestellt?
- Inwiefern sind Rollen und Zuständigkeiten geklärt und an alle Beteiligten kommuniziert (Stichwort „Rollentransparenz")?
- Wie werden vorhandenes Wissen, Erfahrungen und Planungen formell kommuniziert und systematisch weitergegeben?
- Welche Verfahren der Konsensbildung und des Umgangs mit Dissens gibt es? Welche Strategien und Regeln werden für Konfliktfälle miteinander vereinbart?

TIEFER BLICKEN

KONFLIKTMANAGEMENT: DAMIT AUS DEM WIN-WIN KEIN LOSE-LOSE WIRD!

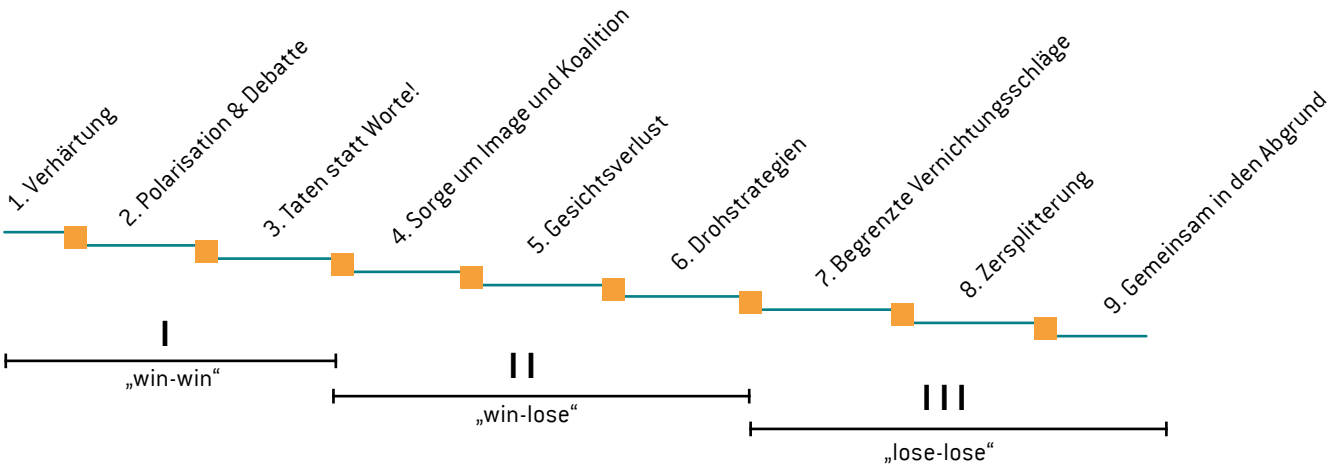
Alle im Voraus beschriebenen Schritte und Dimensionen machen deutlich, dass Bildungskooperationen eine komplexe Aufgabe sind! Strukturen, Konzepte und Haltungen werden von unterschiedlichen Fachkräften und Organisationen gemeinsam entwickelt und umgesetzt. Und für dieses ‚gemeinsam' müssen in allen Bereichen Einigungen erzielt werden, die dann auch noch die Umfeld- und Rahmenbedingungen der Partner berücksichtigen müssen bzw. von diesen geprägt werden. Einzelne Bereiche oder auch die Komplexität des Gesamtauftrages können die Kooperationspartner jedoch auch vor scheinbar unüberwindbare Hürden stellen und die Produktivität der Kooperation erheblich einschränken. Dies alles kann zu Reibungen und Konflikten führen. Die Bewältigung von Konflikten ist also die zentrale Voraussetzung für gelingende Kooperationen. Und dafür brauchen Kooperationspartner Kompetenzen und Strategien, aber auch Vereinbarungen, wie Konflikte im Sinne von Prävention frühzeitig vermieden und im Fall ihres Eintretens bearbeitet werden.

Im Konfliktmanagement werden Konflikte im Sinne von Interessensgegensätzen als dynamische Prozesse aufgefasst, mit denen zielgerichtet gearbeitet wird. Mit seinem Phasenmodell der Eskalation legte Friedrich Glasl (1980)[6] einen Ansatz vor, der sich zur Analyse von Konflikten unterschiedlichster Art eignet und auch im Rahmen von Kooperationsteams angewendet werden kann:

Im Konfliktmanagement geht es zunächst darum, Konflikte systematisch und zielgerichtet zu analysieren und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Sich im Kooperationsteam gemeinsam damit auseinanderzusetzen, wie ein Konflikt entstanden ist und welche Bedeutung er hat, kann schon dazu beitragen, die Ursachen zu reduzieren oder Missverständnisse aufzuklären. Unter dem Motto „wehret den Anfängen" gilt dabei: Je eher, desto besser!

Ist der Konflikt jedoch schon so weit fortgeschritten, dass die Kooperation droht Schaden zu nehmen, sollten sich die Kooperationspartner um eine externe Unterstützung im weiteren Prozessverlauf bemühen. Beratungs-, Coaching- und Supervisionsangebote, Mediationen und professionelle Konfliktmanagement-Anlaufstellen können hier eine neutrale Grundlage bereiten, zu gemeinsamen Lösungsstrategien zu finden.

DIE NEUN STUFEN DER KONFLIKT-ESKALATION



Quelle: Glasl 1980

MIT METHODE

GESPRÄCHE UND TREFFEN ZWISCHEN KOOPERATIONSPARTNERN

Die Planungs- und Reflexionstreffen der Kooperationspartner sind zentral, um die Arbeit in den Teams und für die Projekte qualitätsvoll zu gestalten.

Wir empfehlen, dass solche Planungs- und Reflexionstreffen mindestens alle drei Monate stattfinden. Wichtig ist hierbei, möglichst immer die gleichen Ansprechpartner*innen einzubinden, sodass diese im Nachgang jeweils auch die notwendigen Entscheidungen bei den Bündnis- und Kooperationspartnern herbeiführen und verantworten können. Die Ansprechpartner*innen sollten sich mindestens eine Stunde Zeit nehmen, Vereinbarungen schriftlich dokumentieren und spätestens beim nächsten Treffen überprüfen. Auch lohnt es sich, wichtige Meilensteine und besonders Gelungenes festzuhalten.

Eine insgesamt wertschätzende Atmosphäre ermöglicht es, dass auch Defizite, Kritik und Störungen offen angesprochen werden.

LEITFRAGEN FÜR DIE GESPRÄCHE UND TREFFEN ZWISCHEN KOOPERATIONSPARTNERN

1. PROJEKTABLAUF

- Wie ist der aktuelle Stand des Projektes, wo stehen wir im Vergleich zu den Planungen?
- Was ist seit dem letzten Treffen passiert? Gibt es besonders positive und besonders negative Entwicklungen? Welche Meilensteine haben wir bisher erreicht?
- Was läuft insgesamt gut? Was läuft weniger gut? Was sind die Ursachen?
- Welchen Handlungsbedarf leiten wir ab?
- Welche Aktivitäten sind jetzt zu planen und was ist für das kontinuierliche Projektmanagement dabei zu beachten?

2. TEILNEHMER*INNEN UND METHODEN

- Welche Kinder und Jugendlichen werden angesprochen, welche werden tatsächlich erreicht?
- Wie hat sich die Projektgruppe (weiter-)entwickelt?
- Wie verhält es sich mit der Verbindlichkeit der Teilnahme?
- Wie gestaltet sich die konkrete Umsetzung der Angebote? Was spricht die Kinder und Jugendlichen an, was nicht, was über-, was unterfordert sie?
- Gibt es besondere Entwicklungen im Bereich der Eltern-/ Peerarbeit?
- Welchen Handlungsbedarf leiten Sie ab?

3. KOOPERATION

- Wie wird die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen uns Partnern umgesetzt? Welche Ressourcen können aktuell von wem eingebracht werden?
- Wie schätzen die Partner die Atmosphäre in unserem Kooperationsteam ein? Gibt es aktuell Störungen?
- Was ist positiv zu benennen? Was ist zu optimieren? Was funktioniert gar nicht?
- Welche Wirkungen hat das Projekt für die eigene Arbeit und die der Kooperationspartner? Was wären für die Kooperationspartner die nächsten Ziele der Zusammenarbeit?
- Gibt es Folgerungen daraus?

4. WEITERE RAHMENBEDINGUNGEN

- Gibt es Anlässe für Öffentlichkeitsarbeit? Was kann wie kommuniziert werden?
- Gibt es aktuellen Entscheidungsbedarf vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen des Programms (z. B. in der Kommunikation mit Förderern)?
- Gibt es Pläne zur Fortführung der Aktivitäten bzw. der Zusammenarbeit?

LESETIPPS

Burow, Olaf-Axel (2015) Team-Flow: Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld. Beltz Verlag: Weinheim/Basel.

Fuchs, Max (2017). Kultur, Jugend, Schule: drei Bereiche mit ihren jeweiligen Handlungslogiken und Professionalitäten im Vergleich – Stichworte. Online lesen: https://bkj.nu/dve

Pardon, Bettina (2007). Gestaltung von Kommunikation in dynamischen Organisationen und Netzwerken. In: Open Journal of Knowledge Management, Ausgabe II/2010. Community of Knowledge, Berlin. Online lesen: http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/gestaltung-von-kommunikation-in-dynamischen-organisationen-und-netzwerken

Paul Watzlawick (2011). Man kann nicht nicht kommunizieren. Das Lesebuch Verlag: Bern.

Philipps, Elmar (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung an Ganztagsschule. Beltz Verlag: Weinheim/Basel.

Pörksen, Bernhard; Schulz von Thun, Friedemann (2016). Kommunikation als Lebenskunst: Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. Carl Auer Verlag: Heidelberg.

Roth, Michael M. (2012). Professionalisierung im Feld der Kulturellen Bildung. In: Bockhorst, Hildegard; Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle; Zacharias, Wolfgang (2012). Handbuch Kulturelle Bildung. Kopaed: München. S. 840ff.
Online lesen: https://www.kubi-online.de/artikel/professionalisierung-feld-kulturellen-bildung

Virtues Project Germany e. V. (2017). Tugenden. Qualitäten, die wir in uns tragen. Haltungen, die das Leben bereichern. Kompetenzen, die ein harmonisches Miteinander ermöglichen. Online lesen: http://www.virtuesproject.works/tugenden

---

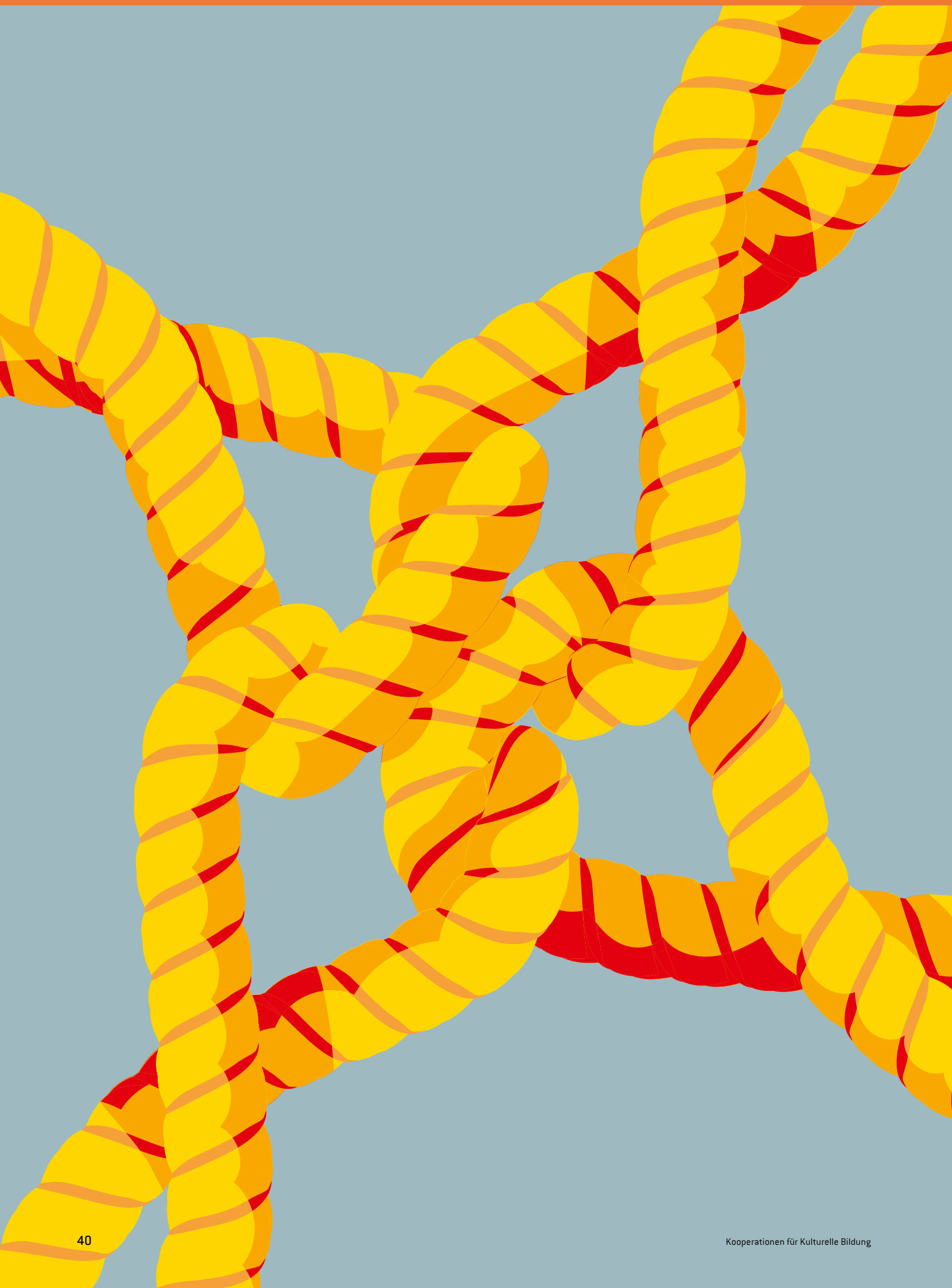
1 Simon, Fritz B. (2015). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

2 Luhmann, Niklas (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

3 Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (Juli 2012) Wie geht's zur Bildungslandschaft. Stuttgart: Klett Verlag.

4 Watzlawick, Paul (2011). Man kann nicht nicht kommunizieren. Das Lesebuch. Hogrefe, vorm. Verlag Hans Huber: Bern.

5 Glasl, Friedrich (1980): Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern/Stuttgart.



5 AUSBLICK

5.1 LÄNGERFRISTIGE PERSPEKTIVEN ANGEHEN

Bis zu diesem Punkt haben wir uns mit Grundlagen und ersten konkreten Schritten beschäftigt. Wenn die gemeinsamen und individuellen Ziele erreicht oder sogar übertroffen wurden, wenn mit dem Partner positive Erfahrungen gesammelt wurden, wenn Interesse an einer vertieften Kooperation besteht und wenn die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für eine weitere Zusammenarbeit gegeben sind, dann lohnt es sich, über langfristige Kooperationen nachzudenken und diese anzugehen.

Dazu sind zunächst Auswertungen als Grundlage für weitere Planungen notwendig. Die Reflexion des bisherigen Verlaufs und damit verbundener Erfahrungen sollte systematisch erfolgen, z. B. im Rahmen von (Selbst-)Evaluation, die möglichst viele Beteiligte – bis hin zu den Teilnehmer*innen und Besucher*innen – einbeziehen sollte.

Wenn eine Kooperation den Schritt über die Einmaligkeit hinausgeht, dann sollten sich alle Beteiligten zunächst – wieder sehr individuell – die Frage beantworten: Wie lässt sich das Kooperationsangebot in den Alltag einbinden? Das bezieht sich auf alle Ebenen:

- Wie wird das Kooperationsangebot zu einem festen Bestandteil der eigenen Arbeit?
- Welche Veränderungen, Erweiterungen oder Einschränkungen zieht die Weiterführung in den jeweiligen Organisationen mit sich?
- Wie sind die Leitungsebenen kontinuierlich eingebunden?
- Welche Kompetenzen des (ehren-, hauptamtlichen und freischaffenden) Personals müssen weiterentwickelt werden?
- Welche Ressourcen werden permanent investiert? Welche Finanzierungsgrundlagen sind notwendig?

Hiermit verbunden ist oftmals ein Veränderungsprozess in den Einrichtungen, oder anders ausgedrückt: Kooperationen werden oft zu einem Anlass für Organisationsentwicklung.

Jenseits der jeweiligen weiteren Schritte der einzelnen Partner bestehen auch langfristige Aufgaben in einer Kooperation, die gemeinsam zu bewältigen sind und als zyklisches Modell gedacht werden können:

Quelle: DKJS 2012

Dabei kann und muss natürlich auf den bereits erfolgreichen Erfahrungen aufgebaut werden. Denn: Die bisher genannten Themen und Fragen haben weiter Bestand – sie erweitern und intensivieren sich aber.

ZUR REFLEXION

GESTALTUNG EINER LANGFRISTIGEN KOOPERATION

Mit folgenden Fragen, die als Gesprächsanlässe dienen können, ist es möglich, etwas tiefer zu hinterfragen, wie eine Kooperation verlaufen ist und wie sie weiterentwickelt werden kann.

FRAGEN ZU DEN INHALTLICHEN ZIELEN

- Was sind die zentralen, geplanten wie ungeplanten, inhaltlichen Erfolge?
- Was sind Grenzen des Vorhabens, das Sie entwickelt und umgesetzt haben, was also konnten bzw. können Sie nicht erreichen?
- Welche Fragen und Vorschläge ergeben sich aus den Erfahrungen mit den Kindern und Jugendlichen?

FRAGEN ZU DEN EINZELNEN PROZESSSCHRITTEN, DIE SIE DURCHLAUFEN HABEN

- Welche Prozessschritte haben gut funktioniert?
- Was hätte besser laufen können? Wo haben Sie zu viel Arbeit investiert?
- Was wäre notwendig, damit es noch besser funktioniert?
- Wo hätte die Arbeit gründlicher sein sollen?
- Welche Prozessschritte müssen Sie weiterentwickeln oder ausbauen?
- Welche Entscheidungen über Verantwortlichkeiten und Ressourcen brauchen Sie, um die Veränderungen umzusetzen?

FRAGEN ÜBER DIE KOMMUNIKATION MITEINANDER

- Welche Kommunikationswege sind entstanden, die weiter bestehen bleiben sollen? Welche haben sich nicht bewährt?
- Was haben Sie über die Kommunikation mit Ihren Partnern/Ansprechpersonen gelernt?
- Wie haben Sie die Kommunikation, v. a. auch auf persönlicher Ebene, wahrgenommen?
- Was möchten Sie weiterführen, was sollte geändert werden?

FRAGEN ZU DEN STRUKTUREN IM GEMEINSAMEN VORHABEN

- Was sind die größten Stärken der bestehenden Entscheidungswege und Strukturen?
- Was sind Schwachstellen, die verändert werden müssen?
- Haben die geschaffenen Strukturen das Potenzial, um in Zukunft für weitere Aufgaben geeignet zu sein? Oder müssen Sie noch weitere Voraussetzungen schaffen, damit neue Aufgaben gelöst werden können?
- Gibt es Strukturen, die Sie in Zukunft nicht mehr brauchen?
- Sind neue Herausforderungen absehbar? Welche Arbeitsform könnte passen, um diese zu gestalten?
- Stehen für die aktuellen und für die in naher Zukunft absehbaren Herausforderungen ausreichende Ressourcen bereit?
- Wie können vorhandene Ressourcen durch Synergien und kluge Planung besser genutzt werden?

5.2 QUALITÄTSENTWICKLUNG VON KOOPERATIONEN

Ähnlich wie es zentrale Prinzipien Kultureller Bildung gibt, die die Qualität von Angeboten sichern sollen (siehe Kapitel 3), gibt es eine ähnliche Herangehensweise, um die Qualitätsentwicklung in Kooperationen in den Blick zu nehmen.

Diese Qualitäten des Miteinanders lassen sich nur gemeinsam weiterentwickeln. Hierfür gibt es umfangreiche Reflexionsfragen. Auch ist bereits viel Material entstanden, um einzelne Aspekte einer Kooperation vertiefend zu reflektieren bzw. erfolgreich zu bewältigen:

TIEFER BLICKEN

QUALITÄTSDIMENSIONEN FÜR KOOPERATIONEN ZWISCHEN KULTUR UND SCHULE

Die folgende Übersicht verdeutlicht, dass es viele Themen in einer Kooperation gibt, die miteinander geklärt werden müssen und letztlich auch, dass es hierbei keine Hierarchisierung gibt. Die unterschiedlichen Inhaltsbereiche und Dimensionen sind eng miteinander verzahnt.

QUALITÄTSDIMENSIONEN FÜR KOOPERATIONEN ZWISCHEN KULTUR UND SCHULE

INHALTSBEREICHE

I PÄDAGOGISCH-INHALTLICHE KONZEPTION GEMEINSAM FESTLEGEN	II KOOPERATIONS-KULTUR: PARTNERSCHAFT UND VERNETZUNG GESTALTEN	III FÜHRUNG UND MANAGEMENT	IV RAHMENBEDINGUNGEN
Qualitätsdimensionen der kultur- und schulpädagogischen Grundlagen und Arbeit	Qualitätsdimensionen der Organisation und Entwicklung der Kooperationsbeziehung	Qualitätsdimensionen der Führung, Management, Personal und Finanzen	Qualitätsdimensionen der Infrastruktur, Ressourcen und des Rechtsrahmens

QUALITÄTSDIMENSIONEN

1 Gesamtkonzeption der Kooperation	5 Kooperationskompetenz und Haltung	8 Führung und Management	11 Räumliche und materielle Bedingungen
2 Pädagogische Grundlagen aus Kultur/Kunst, Jugendarbeit und Schule	6 Kooperation und Kommunikation	9 Personal und Personalentwicklung	12 Zeit
3 Inhalte und Themen	7 Kooperationsbeteiligte und Zielgruppen der Kooperation	10 Finanzmanagement	13 Rechtliche Grundlagen und Organisationsrahmen
4 Formate und Methoden			

INHALTSBEREICH V
STRATEGIEN DER QUALITÄTSENTWICKLUNG

INHALTSBEREICH VI
MÖGLICHE ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN

Quelle: BKJ 2016

MIT METHODE

EINE KOOPERATIONSVEREINBARUNG ALS QUALITÄTSINSTRUMENT NUTZEN

Spätestens mit der langfristigen Kooperation stellt sich die Anforderung, die getroffenen Vereinbarungen verbindlich niederzulegen. Das kann in unterschiedlichen Formaten geschehen. Eine Kooperationsvereinbarung, deren Inhalte die Partner gemeinsam – z. B. in einer Steuerungsgruppe unter Einbezug der Leitungsebenen – diskutieren und festhalten, ist ein probates Instrument. Dabei ist es möglich, ‚nur' die zentralen Punkte in der Vereinbarung selbst festzuhalten und diese um eine ausführlichere Beschreibung in der Anlage zu ergänzen, die dann auch immer den Verläufen entsprechend weiterentwickelt und angepasst werden kann. Als Anlage bietet sich z. B. das Konzept des konkreten Vorhabens an.

Folgende Inhalte sollte eine solche Vereinbarung umfassen, die letztlich zahlreiche W-Fragen umfassen:

WER kooperiert?

WAS sind die Ziele der Kooperation?

Für **WELCHES** Vorhaben wird die Kooperation geschlossen?

WER bringt welche Kompetenzen und Ressourcen ein?

WER trägt wofür Verantwortung?

WER sind die Ansprechpartner*innen?

WIE werden Vereinbarungen/Veränderungen festgehalten?

WIE werden Verlauf und Ergebnisse dokumentiert und evaluiert?

WIE ist die Finanzierung geregelt?

Für **WELCHEN** Zeitraum wird die Kooperation geschlossen?

WELCHE Zwischenziele (Meilensteine) sollten zu welchem Zeitpunkt erreicht werden?

Unter **WELCHEN** Voraussetzungen kann die Kooperation beendet werden?

5.3 KOOPERATIONEN ALS PERMANENTE VERSTÄNDIGUNG UND AUSHANDLUNG

Kooperationen in der Kulturellen Bildung sind ständige Verständigungs- und Aushandlungsprozesse ganz unterschiedlicher Akteur*innen. Das macht sie herausfordernd und bereichernd zugleich. Es zeichnet erfolgreiche Kooperationen aus, einerseits den Blick auf die Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen einzelner Kooperationspartner und der Kooperation selbst zu werfen, andererseits diese Verständigung und Aushandlung bewusst zu gestalten.

Verständigung ist davon abhängig, dass Räume für das entstehende (neue) „Dritte" geschaffen werden. Diese dritten Räume werden aber nur entstehen und anerkannt, wenn die Kooperationspartner darin ihre Eigenheiten erhalten können und zugleich die rechtlichen, finanziellen, personellen, fachlichen etc. Rahmenbedingungen, in denen sie sich bewegen, berücksichtigt werden. Diese Rahmenbedingungen prägen das Miteinander entscheidend, denn die Systeme, in denen sich die Kooperationspartner befinden, sind i. d. R. von strukturellen Dominanzen und Hierarchien geprägt. Viele Kooperationspartner berichten z. B. davon, dass das staatliche Schulsystem einen großen Einfluss auf die Mitentscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten in Ganztagsschulangeboten hat. Das trifft oft auch auf große Einrichtungen mit hauptamtlichem Personal zu, die mit ehrenamtlichen Vereinen oder freischaffenden Kulturpädagog*innen kooperieren. Diese Asymmetrien zu erkennen und Verständnis für sie aufzubringen, ist oft der erste Schritt, sie in Kooperationen auszugleichen.

Sich über gemeinsame Bildungskonzepte zu verständigen, setzt Schnittmengen und im nächsten Schritt – in Hinblick auf das Kooperationsvorhaben – Konsens voraus: Es braucht Berührungspunkte im Bildungsbegriff und -auftrag, in methodischen und didaktischen Fragestellungen und hinsichtlich der teilnehmenden Kinder und Jugendlichen. Bezogen auf Kulturelle Bildung heißt **Aushandeln** auch, dass sich die Partner mit den Begriffen, Verständnissen und Qualitäten von „Ästhetik", „Kultur" und „Kunst" auseinandersetzen und darüber annähern. Welches Verständnis von Kultur Kinder und Jugendliche haben und wie sie sie nutzen, ist ebenfalls in die gemeinsame Verständigung einzubeziehen.

Aushandlung geschieht zwischen Menschen, in Kooperationen in der Regel zwischen Fachkräften, die nicht nur ihre jeweiligen Kommunikationsstile einbringen. Die Professionen selbst sind Gegenstand von diesen Prozessen: Hat jede*r für die (gemeinsamen und individuellen) Aufgaben und Rollen die entsprechende Fachlichkeit? Erhält jede*r Beteiligte Raum, die jeweiligen Kompetenzen einzubringen und weiterzuentwickeln? Haben die Akteur*innen interprofessionelle Kompetenz?

LESETIPPS

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (Hrsg.) (2015). Themenheft Wirksamkeit. MitWirkung. Bündnisse und Projekte partizipativ und nachhaltig gestalten. Berlin. Online lesen: http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/partizipation

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (Hrsg.) (2014). Arbeitshilfe Selbstevaluation. Projekte und Bündnisse auswerten. Rahmenbedingungen und Hintergründe, Tipps und Methoden für Selbstevaluation in „Künste öffnen Welten". Berlin. Online lesen: http://www.kuenste-oeffnen-welten.de/selbstevaluation

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2017). Qualitätsdimensionen von Kooperationen „Kultur und Schule". Berlin. Online lesen: http://bkj.nu/qualitaet

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2007). Qualitätsmanagementinstrument für Kooperationen „Kultur macht Schule". Online lesen: https://bkj.nu/uew

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) (Hrsg.) (2008). Qualität in Kulturkooperationen – Erfahrungen aus dem Themenatelier „Kulturelle Bildung an Ganztagsschulen". Arbeitshilfe 11. Berlin. Online lesen: http://www.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/ah-11.pdf

Forum K&B GmbH (o. J.). Onlinepublikation des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen 2011–2015". Materialien. Online lesen: http://publikation.kulturagenten-programm.de/materialien.html

Forum K&B GmbH (o. J.). Zeit zum Fragenstellen. Arbeitshilfe zur Reflexion künstlerischer Projekte und Aktivitäten an Schulen. Onlinepublikation des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen 2011–2015". Materialien. Online lesen: http://publikation.kulturagenten-programm.de/detailansicht.html?document=285&page=materialien.html

IMPRESSUM

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) e. V.
Küppelstein 34
42857 Remscheid
Fon 02191.794-390
Fax 02191.794-389

Mail info@bkj.de
Web www.bkj.de

Greifswalder Straße 4
10405 Berlin
Fon 030.48 48 60-0
Fax 030.48 48 60-70
Mail hallo@bkj.de

ISBN: 978-3-943909-12-8

Berlin 2018

2. überarbeitete Auflage
Die erste Auflage ist entstanden im Rahmen von „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

*Die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) setzt sich als Dachverband für Kulturelle Bildung für kulturellen und demokratischen Zusammenhalt ein. Die Gesellschaft mitzugestalten, ist Grundlage für Zufriedenheit mit der Demokratie und hängt von Teilhabechancen ab. Teilhabe beginnt damit, Menschen nicht nur zu meinen, sondern auch zu benennen. Die BKJ bemüht sich deshalb um gendergerechte und diskriminierungsfreie Sprache. Außerdem nutzt die BKJ das Gender-Sternchen (*), um zu verdeutlichen, dass sie alle Menschen einbezieht und benennt – jene, die sich weder dem weiblichen noch dem männlichen Geschlecht zuordnen möchten oder können, sowie jene, die dies tun. In direkten Zitaten sowie bei einem Rückgriff auf Kategorien aus anderen Quellen (z. B. wissenschaftlichen Studien) sind die Genderungs-Regeln nicht angewendet worden.

AUTOR*INNEN:

Kerstin Hübner, Viola Kelb

REDAKTION:

Thi von Berlepsch, Kerstin Hübner, Susanna M. Prautzsch

GESTALTUNG UND ILLUSTRATION:

Annika Metze (www.annikametze.de),
Gabriel Tecklenburg (www.gabrielltecklenburg.de)

BILDNACHWEISE

BKJ (Umschlagseite/Rückseite); fort-da, Fotografin: Henrike Plegge, 2013, Projekt „MITMISCHEN. Aneignung und Umgestaltung des öffentlichen Raums", Karlsruhe, gefördert im BKJ-Programm Künste öffnen Welten 2013 – 2016 (Titelseite)

QUELLEN DER GRAFIKEN

Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ) (2016). Qualitätsdimensionen „Kultur und Schule". Remscheid. http://bkj.nu/qualitaet [Zugriff: 07.01.2018] (S. 43)

DKJS (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung) (Hrsg.) (2012). Wie geht's zur Bildungslandschaft? Die wichtigsten Schritte und Tipps. Ein Praxishandbuch. Stuttgart: Klett Verlag. (S. 41)

Glasl, Friedrich (1980): Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern/Stuttgart. (S. 37)

QUELLEN „MIT METHODE"

Akademie der Kulturellen Bildung des Bundes und des Landes NRW e. V.; Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel e. V. (Hrsg.) (2017). Methodenbox des Qualitätsverbundes „Kultur macht stark". http://www.qualitaetsverbund-kultur-macht-stark.de/fileadmin/user upload/Methodenkarten/Kooperation/04 MeKa Koop.pdf [Zugriff: 07.01.2018] und Krüger, Vanessa. (Hrsg.) (2014). Portfolio der Erwachsenenbildung. Methoden und Haltungen für Multiplikatoren. epubli GmbH. S. 179f. (S. 34)

DKJS (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung) (Hrsg.) (2012). Wie geht's zur Bildungslandschaft? Die wichtigsten Schritte und Tipps. Ein Praxishandbuch. Stuttgart: Klett Verlag. (S. 19)

Grauer, Claire (2016): BKJ Training. Hamburg. (S. 28)

Hopfengärtner, Johanna; Widmaier, Verena (2010). Kulturelle Bildung: Gewinn- und Verlustzonen in Kooperationen. Abschlussarbeit MAS Sommersemester 2010 betreut von Prof. Dr. Max Fuchs, im Masterprogramm Kulturmanagement, Universität Basel. S. 14 – 15. https://bkj.nu/gkd [Zugriff: 07.01.2018] (S. 20)

UNTERSTÜTZUNG FÜR KOOPERATIONEN IN DER KULTURELLEN BILDUNG

PRAXISHILFEN AUS DEM BKJ-FÖRDERPROGRAMM „KÜNSTE ÖFFNEN WELTEN“

Die Themenhefte in „Künste öffnen Welten“ greifen in Fachbeiträgen, Interviews und Grafiken Fragestellungen auf, die das Feld Kulturelle Bildung und damit auch das BKJ-Förderprogramm bewegen, zu „Sozialraum“, „Diversität“, „Wirksamkeit“, „Bündnisse“ und „Kommune“.

Praxisbeispiele, Methoden- und Literaturtipps bieten außerdem die Möglichkeit einer praxisnahen Auseinandersetzung.

Zu den Themenheften:
www.kuenste-oeffnen-welten.de/themenhefte

Gefördert vom

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Bundesvereinigung
Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V.