

Hochschule Merseburg.  
Fachbereich Soziale Arbeit. Medien. Kultur.  
Kultur- und Medienpädagogik

# BACHELORARBEIT

Modelle zur Vernetzung von Akteuren Kultureller  
Bildung im Rahmen kommunaler Gesamtkonzepte

Eingereicht von:

Luisa Langer

Bernhardystraße 22

06110 Halle (Saale)

Matrikelnummer: 19405

Vorgelegt bei:

Prof. Dr. Hardy Geyer

(Erstgutachter)

Prof. Dr. Matthias Ehram

(Zweitgutachter)

Halle, 2. September 2015



## **Inhaltsverzeichnis**

1	Einleitung .....	4
2	Kommunale Gesamtkonzepte kultureller Bildung.....	6
2.1	Ausgangslage.....	6
2.1.1	Schritte zur Umsetzung „ganzheitlicher Bildung“ in der Stadt .....	6
2.1.2	Kommunale Bildungslandschaften.....	7
2.1.3	Öffnung von Schule .....	8
2.2	Ansätze.....	8
2.2.1	„Kulturelle Bildung“ .....	9
2.2.2	Kommunale Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung.....	10
2.3	Formen/Struktur der Konzepte.....	12
2.3.1	Bestandsaufnahme und Angebotsstruktur .....	13
2.3.2	Leitsätze, Ziele, Handlungsmaßnahmen .....	13
2.3.3	Arbeitsstruktur .....	14
2.3.4	Koordinierungsstelle .....	15
3	Vernetzung.....	16
3.1	Grundlagen.....	16
3.1.1	Netzwerktypen .....	16
3.1.2	Definition „Netzwerk“ .....	17
3.1.3	Netzwerk und Kooperation .....	18
3.1.4	Ziele von Netzwerken.....	18
3.2	Aufbau/Prinzipien von Netzwerk (en).....	18
3.2.1	Vernetzung horizontal, Vernetzung vertikal .....	19
3.2.2	Leitbild.....	19
3.2.3	Mitglieder/Stakeholder .....	20
3.2.4	Win-Win Bedingungen .....	20
3.2.5	Vernetzung .....	21
3.3	Netzwerksteuerung.....	21
3.3.1	Netzwerkzyklus .....	22
3.3.2	Steuerungsmodell Normative, Strategische und Operative Ebene .....	23
3.3.3	Lokal Governance als Grundlage der Netzwerkkoooperation in der Kommune .....	23

4	Analyse von Gesamtkonzepten .....	25
4.1	Dokumentenanalyse .....	25
4.1.1	Kommunales Gesamtkonzept. Kulturelle Bildung in Köln .....	25
4.1.2	Konzept Kulturelle Bildung in Dresden .....	27
4.1.3	Kommunales Gesamtkonzept. Kulturelle Bildung Dortmund.....	29
4.1.4	Entwicklungskonzept Kulturelle Bildung Leipzig.....	30
4.1.5	Zusammenfassung.....	31
4.2	Erkenntnis/Schlussfolgerung .....	32
5	Fazit.....	34
	Literaturverzeichnis .....	36
	Abbildungen .....	40
	Anhang.....	41

## 1 Einleitung

Kulturelle Bildung hat Konjunktur, zumindest was politische Absichtserklärungen und Würdigungen angeht, darunter beispielsweise die Erklärung zum Aachener Städtetag oder der Bericht der Enquete Kommission „Kultur in Deutschland“. Um in der Praxis eine gezielte Verankerung der Inhalte zu gewährleisten und die Bereiche der kulturellen Bildung auszubauen, haben mehrere Städte „Kommunale Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung“ verfasst.

Die vorliegende Arbeit trägt den Titel „Modelle zur Vernetzung von Akteuren Kultureller Bildung im Rahmen kommunaler Gesamtkonzepte“ und beschäftigt sich speziell mit dem Aspekt der Vernetzung innerhalb der Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung, konkret damit, wie die Vernetzung insbesondere zwischen den Kultureinrichtungen bzw. Künstlern untereinander, als auch die Vernetzung und Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und Kultureinrichtungen bzw. Künstlern dokumentiert wird bzw. vorgesehen ist. Der Aspekt zur Vernetzung und die systematische Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure zur Umsetzung der Inhalte der kulturellen Bildung in der Praxis tauchen als grundlegendes Ziel in den Gesamtkonzepten auf. Welche Aspekte sind für die Zusammenarbeit in einem Netzwerk bedeutend? Wie ist die Vernetzung von Akteuren der kulturellen Bildung im Rahmen kommunaler Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung vorgesehen? Auf diese Fragen wird der Fokus gerichtet sein.

Zu Beginn der Arbeit wird auf „Bildungslandschaften“ eingegangen, die auf eine „ganzheitliche Bildung“ in der Stadt abzielen und vielerorts einen Anhaltspunkt für kommunale Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung darstellen. Daran anschließend werden die Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung, deren Formen und Strukturen, unter anderem am Beispiel verschiedener Städte, beschrieben. Im dritten Kapitel wird auf die Grundlagen der Vernetzung, Prinzipien und Strukturen der Netzwerkarbeit und die Steuerung von Netzwerken eingegangen. Es wird herausgearbeitet, welche Aspekte für die funktionierende Zusammenarbeit in einem Netzwerk von Bedeutung sind.

Im vierten Kapitel wird die Methode der Dokumentenanalyse an vier kommunalen Gesamtkonzepten der kulturellen Bildung vorgenommen. Bezogen auf die Aspekte der Vernetzung aus dem dritten Kapitel werden die Konzepte der Stadt Köln, Dresden, Dortmund und Leipzig dahingehend analysiert. Dieses Kapitel wird zeigen, welche Vernetzungsstrukturen zur Umsetzung der Konzepte in der Praxis vorgesehen sind. Am Ende erfolgt eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse, sowie eine Schlussbetrachtung. Im Fazit werden die wesentlichen Aussagen zusammengefasst.

Ziel der Arbeit ist es, zu analysieren, welche Aspekte der Vernetzung, insbesondere bezogen auf die Akteure der kulturellen Bildung, im Rahmen der kommunalen Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung Anwendung finden, bzw. darin beschrieben werden.

Zum Thema der lokalen/kommunalen Bildungslandschaften allgemein gibt es ausreichend wissenschaftliche Fachliteratur. Darin wird vereinzelt auf kulturelle Bildung als ein Bereich von vielen, besonders im Zusammenhang mit Ganztagschulen, eingegangen. Speziell zum Thema der kommunale Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung gibt es eine Studie; wissenschaftliche Fachbücher gibt es kaum, zusammengefasste Beiträge, überwiegend herausgegeben von der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (bkj), sind teilweise sehr subjektiv. Zu den Themen Vernetzung und Netzwerktheorien finden sich relevante Grundlagen aus dem Bereich der Sozialen Arbeit, bzw. aus dem Sozial- und Gesundheitswesen.

Wenn in Textstellen nicht immer die männliche und die weibliche Form gewählt wurden, dient dies der Lesbarkeit. Frauen und Männer sind gleichermaßen gemeint.

## **2 Kommunale Gesamtkonzepte kultureller Bildung**

### **2.1 Ausgangslage**

Die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Entwicklung eines kommunalen Gesamtkonzeptes der kulturellen Bildung sind von Stadt zu Stadt, von Region zu Region unterschiedlich. Anhaltspunkt sind vielerorts sogenannte „Bildungslandschaften“. Sie sind eng verbunden mit der Entwicklung kommunaler Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung.

#### **2.1.1 Schritte zur Umsetzung „ganzheitlicher Bildung“ in der Stadt**

Bildung bedeutet immer auch die Fähigkeit, sich mit dem eigenen Lebensraum gestaltend auseinander setzen zu können. Ziel ist es, Kinder und Jugendliche für die Bewältigung der künftigen Herausforderungen in Beruf und Gesellschaft zu rüsten. Dazu braucht es eine möglichst umfassende Bildung, die neben der Vermittlung von Grundwissen und fachspezifischen Qualifikationen (formelles Lernen), auch die Förderung von Sozial- und Selbstkompetenzen zum Gegenstand hat. Da eine Bildungsinstitution diese Aufgabe nicht alleine erfüllen kann, ist ein Zusammenspiel verschiedener Bildungsakteure unabdingbar (vgl. Huber, 2014, S. 6 ff.). Die Aufgabe der Länder im Bereich Bildung stehen zwar im Fokus, die Städte und Gemeinden übernehmen jedoch auch wichtige Aufgaben im Bereich der Bildung. Ihnen kommen unter anderem die Förderung von Kindern in Ganztagschulen und Kindertageseinrichtungen, die Unterstützung der Jugendarbeit, die Förderung von Volkshochschulen, Bibliotheken, Musikschulen, Jugendkunstschulen usw. zu (vgl. Hebborn, 2009, S. 221-223).

An dieser Stelle greifen die Bildungslandschaften, die das Zusammenführen der formalen und non-formalen Bildungsangebote innerhalb eines kommunalen oder regionalen Handlungskonzeptes regeln (vgl. Bleckmann/Drudel, 2014, S. 18). Der Begriff „Bildungslandschaft“ oder „Bildungsregion“ bezeichnet eine systematische Allianz verschiedener Behörden sowie öffentlicher und privater Einrichtungen. Die Annahme, dass Kinder und Jugendliche fairere Bildungschancen erhalten, wenn vor Ort alle mit Bildungs-, Erziehungs- und

Betreuungsaufgaben befassten Akteure in einer Verantwortungsgemeinschaft zusammenarbeiten, ist hierbei ausschlaggebend (vgl. Huber u.a., 2012, S. 329).

Den Kommunen kommt in diesem Fall eine wichtige Schlüsselfunktion zu. Anlass für die weitreichende Entstehung lokaler oder regionale Bildungsnetzwerke oder Bildungslandschaften war der Aachener Städtetag im Jahr 2007 und die damit verbundene Erklärung zum Kongress „Bildung in der Stadt“ (vgl. Kelb, 2011, S. 5):

„Ausgangspunkt für die Bildungsprozesse in den verschiedenen Lebensphasen ist die kommunale Ebene. [...] Die Städte prägen mit ihren vielfältigen Einrichtungen die Bildungslandschaft Deutschlands. Kindertagesstätten, Familienzentren, Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit, Schulen, Volkshochschulen und zahlreiche Kultureinrichtungen sind Eckpfeiler der öffentlichen Infrastruktur in der Bildung “ (Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages. Kongresses „Bildung in der Stadt“ am 22./23. November 2007).

### **2.1.2 Kommunale Bildungslandschaften**

Bildungslandschaften stellen einen bedeutenden Schritt für die Bildungsreform in Deutschland dar (vgl. Kelb, 2014, S. 9ff.). Die in den letzten Jahren zunehmende Entwicklung kommunal orientierter Bildungslandschaften lässt sich auf folgende Gründe zurückführen:

- Die ungleichen und veränderten Rahmenbedingungen des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen verbunden mit den veränderten Anforderungen an Familie, Kinder und Jugendliche;
- Der erhebliche Reformbedarf im Bildungswesen durch unterschiedliche Bildungsstudien (z.B. PISA);
- Die Kommune wird stärker als Lebensraum und als Bildungs- und Lernwelt von Kindern verstanden, als vernetztes System von Bildung, Erziehung und Betreuung;
- Bildung wird als Schlüssel für individuelle Teilhabechancen gesehen;

- Bildung wird mit Blick auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zum Standortfaktor für Kommunen (vgl. Müller, 2011, S. 13).

### **2.1.3 Öffnung von Schule**

Schule ist zwar ein zentraler, aber nicht der einzige Ort für die Bildung von Kindern und Jugendlichen. Bildung erfolgt in einem Wechselspiel von formaler, non-formaler und informeller Bildung. Um sich zu bilden benötigen Kinder und Jugendliche viele und unterschiedliche Anregungen und Gelegenheiten. Vor diesem Hintergrund kommt den Kommunen - insbesondere durch die Schaffung von Ganztagschulen - eine immer größere Bedeutung zu (vgl. Minderop, 2014, S. 98 ff.).

Im Rahmen kommunal gut abgestimmter Gesamtkonzepte soll eine bessere Ausrichtung auf Lebenslagen und Situationen von Kindern und Jugendlichen erreicht werden. Die Forderung nach systematischer Zusammenarbeit aller beteiligter Akteure und eine Vernetzung unterschiedlicher Bildungsbereiche wird u. a. damit begründet, dass die verschiedenen Leistungen für Kinder und Jugendliche koordiniert, Potenziale besser genutzt und die Effizienz und Effektivität sich, auch im Zusammenhang mit knappen öffentlichen Ressourcen, deutlich erhöhen. Vor allem sind es die Anforderungen im Bereich Bildung, die ein koordiniertes, bzw. vernetztes Zusammenwirken verschiedener Akteure erfordern (vgl. Hebborn, 2009, S. 223ff.). Dazu zählt die Einbeziehung von schul-, sozial- und kulturpädagogischen Kompetenzen, die in den Städten vorhanden sind (vgl. Rossmeissl, 2007). Da die Schule als einziger Bildungsort alle Kinder und Jugendlichen erreicht, bietet die Vernetzung mit Kulturinstitutionen auch Kindern und Jugendlichen die Gelegenheit an örtlichen kulturellen Aktivitäten teilzunehmen, deren Umfeld ihnen diese Möglichkeit sonst nicht bietet (vgl. Löhrmann/ Schäfer, 2012, S. 4).

## **2.2 Ansätze**

Die Kommunen nehmen verstärkt Anstrengungen auf sich, um kulturelle Bildung in verschiedenen Bereichen auszubauen. Die Grundlage dafür sind die kommunalen

Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung. Sie halten unter anderem Umsetzungsstrategien und Handlungsmöglichkeiten fest.

### **2.2.1 „Kulturelle Bildung“**

Kulturelle Bildung hat sich als eigenständiger Bildungsbereich aus mehreren Strömungen entwickelt, aus der musischen Bildung, der ästhetischen Erziehung, der Sozialpädagogik und der internationalen Arbeit. Außerschulische kulturelle Bildungseinrichtungen wie Musik- und Kunstschulen, die offene Kinder- und Jugendarbeit, Bereiche der formalen Bildung in der Schule sowie die klassischen Kultureinrichtungen (z.B. Theater, Orchester, Museen) widmen sich den Bereichen der kulturellen Bildung (vgl. Aslan/Sass, 2013, S. 239). Je nach Bereich liegen vorwiegend kunstbezogenen Zielsetzungen, wie die Entwicklung künstlerisch-handwerklicher Fähigkeiten oder eher sozialpädagogische Ziele und damit Lebensweltorientierung, Partizipation etc. im Vordergrund, eventuell spielt der Hintergedanke des „Audience development“ eine Rolle (vgl. ebd. S. 246).

Kulturelle Bildung unterstützt jeden einzelnen Menschen Kunst und Kultur von Grund auf kennen und verstehen zu lernen, zu gestalten und aktiv am kulturellen Leben teilzuhaben. Auch wenn kulturelle Bildung ein lebensbegleitender Prozess ist, schafft die Begegnung mit Kunst und Kultur während der Kindheit und Jugend eine wichtige Voraussetzung von Schlüsselkompetenzen (vgl. Stadt Köln, 2012, S. 45). Kulturelle Bildung wird zumeist als Allgemeinbildung verstanden, die mit kulturpädagogischen Methoden (also etwa mittels Tanz, Musik, Theater, Bildender Kunst, Rhythmik, aber auch mit Hilfe von Medien) vermittelt wird. Sie ist nicht als reine Vermittlung von einzelnen (hoch-)kulturellen Techniken zu verstehen, sondern hat Wissensbereiche in ihrem Fokus, die in der Lebenswelt ihrer Adressaten eine Rolle spielt (vgl. Zacharias 2001, S. 20). Kulturelle Bildung lässt sich in zwei „Spannungsfelder“ unterteilen: Zum einen zielt die kulturelle Bildung „ganz auf die Person, das Individuum und die schöpferische Tätigkeit ab“ und zum anderen „bedarf sie eines integrierten Zugangs, der in den Institutionen wie der Schule, der Theater sowie in anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen [...] aufgebaut wird“ (Scherf, 2014, S. 88).

Der 2007 erschienene Abschlussbericht der Enquete- Kommission "Kultur in Deutschland" zum aktuellen und zukünftigen Kulturleben Deutschlands hält fest, dass Kulturelle Bildung für die Zukunft unserer Gesellschaft unverzichtbar ist (vgl. Stadt Dresden 2008, S. 3, Enquete Kommission).

### **2.2.2 Kommunale Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung**

Kommunale Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung sind „die Schnittmenge aus lokalen Bildungslandschaften und lokalen Kunst- und Kulturlandschaften“ (Beckmann/Drudel, 2014, S. 18), denn zu einem weiten Bildungsverständnis gehören nicht nur formale, sondern auch non-formale und informelle Bildungswelten (vgl. ebd.).

„Bildung ist mehr als Schule! Kognitives, soziales und emotionales Lernen müssen miteinander verbunden und in verbindliche Vernetzungsstrukturen einbezogen werden. Die kulturelle Bildung, die kognitives Lernen ergänzt, Kreativität fördert und Integration unterstützt, ist in ein Gesamtkonzept umfassender Bildung zu integrieren“ (Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages. Kongresses „Bildung in der Stadt“ am 22./23. November 2007)

Ziel der kommunalen Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung ist, neben weiteren Zielen, das Vermitteln von Partnerschaften und Kooperationen zwischen Kindertageseinrichtungen, Schulen, Jugendfreizeiteinrichtungen, Kultureinrichtungen und Künstler/innen (vgl. Keuschel u.a., 2012, S. 19). Bei der Ausschreibung des Landes NRWs für kommunale Gesamtkonzepte (s. u.) wurden Aspekte wie die (1) Stärkung der kulturellen Bildung im kommunalen Leitbild, die (2) Schaffung von Vernetzungsstrukturen für Akteure, Politik und Verwaltung aller angesprochenen Handlungsfelder, die (3) Öffnung der Kultureinrichtungen für Kinder und Jugendliche, ihre Belange und Interessen, die (4) Entwicklung von Projekten für die künstlerische-kulturelle Bildung im Vorschulalter, die (5) Stärkung von Kooperationen von Künstlern, Kultureinrichtungen/-initiativen mit Kindergärten, Schulen, Weiterbildungseinrichtungen, die (6) Aktivierung von Impulsen zur kulturellen Bildung im Alltag von Kindern und Jugendlichen, die (7)

Einbeziehung von Eltern, ehrenamtlichen engagierten Bürger/innen und der lokalen Wirtschaft, die (8) Erarbeitung lokaler Angebote zur Qualifizierung der Beteiligten sowie die (9) Einrichtung einer Koordinierungs-/Kontaktstelle für die kulturelle Bildungsentwicklung in der Kommune, berücksichtigt (vgl. Fuchs, 2011, S. 133, Ausschreibung NRW 2009).

Um Kooperationen durchzusetzen, verabschiedete München bereits 1990 als erste Stadt in Deutschland ein „Kommunales Gesamtkonzept kultureller Bildung“. Die damit verbundene Einrichtung eines Koordinierungsbüros diente der Vernetzung von Schul-, Jugend-, Kultur- und Sozialreferat. Das Konzept wurde 1999 zum ersten Mal, 2009 ein weiteres Mal fortgeschrieben (vgl. Zacharias, 2011, S.28). Hamburg folgte mit dem Rahmenkonzept „Kinder- und Jugendkulturarbeit“ im Jahr 2004 (vgl. Fuchs, 2012, S. 15). Nordrhein-Westfalen schreibt seit 2007 einen jährlich stattfindenden Wettbewerb aus, um Städte zu ermutigen, Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung zu entwickeln, welche unterschiedliche Träger und Angebote kultureller Bildung einbeziehen, Ressourcen sichern, Kooperationen ermöglichen und Netzwerke fördern. Das Land möchte durch diesen Wettbewerb „Kommunen ermutigen, ortsansässige Künstler, Kultur- und Bildungseinrichtungen enger zu vernetzen“ (Mfkjks.nrw.de). Im bundesweiten Vergleich haben sich Gesamtkonzepte für kulturelle Bildung vor allem in NRW etabliert. Beispielsweise wurde 2007 das Kommunale Gesamtkonzept „Kulturelle Bildung in Dortmund“ als erstes Konzept in NRW verabschiedet, 2010 fortgeschrieben und im Wettbewerb 2007 als bestes Konzept zur Stärkung der kulturellen Bildung prämiert (vgl. Kelb, 2011, S.6). Berlin entwickelte 2008 ein ressortübergreifendes Rahmenkonzept. Es entstanden der „Projektfonds Kulturelle Bildung“ zur Förderung von Kulturprojekten an Schulen sowie die Berliner Plattform „Kubinaut - Navigation Kulturelle Bildung“. Der Kulturraum „Leipziger Raum“ startete 2009 ein Pilotprojekt zum Aufbau eines Netzwerkes, das mithilfe eines Onlineportals über die Angebote der kulturellen Bildung aller Kultursparten informiert. Im Mittelpunkt steht die professionelle und nachhaltige Zusammenarbeit von Schulen, Künstlern und Kultureinrichtungen (vgl. Faber, 2011, S. 10).

In diesem Zusammenhang entwickeln sich zunehmend Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung. Sie dokumentieren und halten Umsetzungsstrategien gezielt fest. Immer mehr Kommunen betreiben die Vernetzungsaktivitäten und intensivieren die kulturelle Bildungsarbeit. „Projektbüros Kulturelle Bildung“, „Kommunale Koordinierungsstellen“ und „Bildungsbüros“ sind Anlaufstellen für die Förderung, Koordination und Qualifikation von Kooperationen zwischen Schule (ggf. auch anderen Bildungseinrichtungen) und Kultur (vgl. Hübner, 2012, S. 363 ff.).

Die Stadt Berlin hält im Rahmenkonzept folgenden Satz fest:

„Die besondere Herausforderung eines Rahmenkonzeptes kultureller Bildung besteht darin, die spezifischen Angebote und Zugänge, die in den Bereichen Schule, Jugend und Kultur existieren, auszubauen und die an kultureller Bildung beteiligten Akteure [...] innerhalb der Stadt stärker miteinander zu vernetzen.“ (Stadt Berlin, 2008, S. 2)

Da die Kommunen sich nach Einwohnerzahl und kultureller Infrastruktur unterscheiden, gibt es zwar unterschiedliche Strategien und Strukturen bei dem Aufbau der Konzepte, Gemeinsamkeiten sind jedoch zu finden (vgl. Faber, 2011, S. 10ff.). Wenn die Kinder- und Jugend[kultur]arbeit bei der Ausgestaltung ganztägiger Bildungsangebote eine tragende Rolle als Partner der Schule haben soll, ist nicht außer Acht zu lassen, dass sie dazu auch organisatorisch und personell in die Lage versetzt werden muss (vgl. Pothmann, 2013, S. 470).

### **2.3 Formen/Struktur der Konzepte**

Der Bereich der kulturellen Bildung ist mehreren unterschiedlichen politischen Ressorts untergeordnet: Der Jugendpolitik (§11 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes benennt kulturelle Bildung explizit als Aufgabe der Kinder- und Jugendarbeit), der Bildungspolitik und der Kulturpolitik. Die politische Verantwortlichkeit für die Querschnittsaufgabe der kulturellen Bildung ist nicht eindeutig geregelt, sie bewegt sich zwischen Jugend-, Kultur- Bildungspolitik, teilweise auch Sozialpolitik. Fundamental ist, dass alle beteiligten Gebietskörperschaften - sei es Kultur, Bildung, Jugend und/oder Soziales - sich

politisch dazu bekennen, die Bereiche der kulturelle Bildung auszubauen und zu vernetzen (vgl. Schorn, 2012, S. 728). Mit einem kommunalen Gesamtkonzept wird der konkreten Umsetzung der Weg bereitet, kulturelle Bildung „in der Gesellschaft zu verwurzeln“ (Stadt Köln, 2012, S. 7).

In der Regel<sup>1</sup> ist das Amt Kultur oder Bildung im Rahmen eines Gesamtkonzeptes federführend zuständig, hinzukommen meist noch das Ressort Jugend oder Soziales, seltener das Ressort Familie oder Integration (vgl. Keuchel u.a., 2012, S. 30).

### **2.3.1 Bestandsaufnahme und Angebotsstruktur**

Vielerorts herrscht bereits ein vielfältiges Angebotsspektrum verschiedenster Kulturinstitutionen mit Programmen und Projekten zur kulturellen Bildung. Eine Bestandsaufnahme macht die vorhandenen Strukturen in der kommunalen kulturellen Bildungslandschaft sichtbar. Es zeigt sich, welche Kooperationspartnerschaften schon vorhanden sind und wie das Angebot aufgestellt ist. Die vorhandenen Strukturen sind die Grundlage für die Weiterentwicklung und Vernetzung des Handlungsfeldes kulturelle Bildung. Aus der Bestandsanalyse erschließen sich zudem Probleme und Lücken, woraus sich Ziele zur Optimierung ableiten lassen. Im Anschluss daran werden entsprechende Handlungsmaßnahmen festgelegt, deren Umsetzung zur Realisierung der festgelegten Ziele dienen (vgl. ebd. S. 7).

### **2.3.2 Leitsätze, Ziele, Handlungsmaßnahmen**

Dresden unterteilt den Stand des bereits vorhandenen Bildungsangebotes aus den Kunst- und Kultursparten in Musik, darstellende Kunst, bildende Kunst, Literatur und Bibliotheken, Film und Medien, Baukultur und Denkmalpflege, Museen, Gedenkstätten und Kulturgeschichte, Soziokultur, interdisziplinäre und interkulturelle Einrichtungen und diese wiederum in städtische Einrichtungen,

---

<sup>1</sup> Im Rahmen einer empirischen Analyse wurden die Kommunalen Gesamtkonzepte für Kulturelle Bildung von drei Metropolen (Berlin, Hamburg und München), drei Großstädten (Dortmund, Dresden und Düsseldorf), drei mittelgroßen Städten (Freiburg im Breisgau, Münster und Oldenburg) und drei kleineren Gemeinden bzw. Region (Coburg, Hiddenhausen und des Kulturraums Leipziger Raum) analysiert: Keuchel, Susanne; Hill, Anja (2012). „Quo Vadis?“

kommunal geförderte Einrichtungen, staatliche Einrichtungen und weitere Einrichtungen. Zu den einzelnen Kunst- und Kultursparten werden jeweils „konkrete Entwicklungspotentiale und Ziele“ aufgeführt, welche gefördert werden sollen (Stadt Dresden, 2008, S. 11- 32).

Auch im Gesamtkonzept der Kulturellen Bildung in Dortmund sind die einzelnen Arbeitsfelder und Handlungsoptionen ausführlich dargestellt. „Zehn Punkte zur Umsetzung“ fassen die wesentlichen Maßnahmen zusammen und dienen gleichzeitig als Grundlage für die Evaluation der Umsetzung und Wirksamkeit. Die Maßnahmen sind auf konkrete Handlungsmöglichkeiten hin formuliert. Dabei ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, für die kontinuierliche Bearbeitung, die Einrichtung einer Kontaktstelle für Kulturelle Bildung (vgl. Faber, 2011, S. 12).

Grundsätzlich liegt der Schwerpunkt der Maßnahmen bei der Ausgestaltung des offenen Ganztags und der Vernetzung der Akteure bzw. der Kooperation zwischen Schule und außerschulischen kulturellen Partnern. Im Großteil der Konzepte sind weitere Maßnahmen der Ausbau der Bildungsangebote in den Kultureinrichtungen selbst und/oder die Kooperation mit Kindertageseinrichtungen. Ein weiterer Schwerpunkt in größeren Städten sind interkulturelle Projekte, die Qualifizierung von Multiplikatoren und spezielle Angebote und Vergünstigungen für Familien (vgl. Keuchel u. a., 2012, S. 10).

### **2.3.3 Arbeitsstruktur**

Aufgrund der verschiedenen Zuständigkeitsbereiche und der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen sind Strukturen zur Realisierung zu schaffen (vgl. Stadt Dresden, 2008, S. 33). So ist in Dresden demnach eine Steuerungsgruppe aus Vertretern des Fachbereiches Jugend/Soziales, Kultur und des Fachbereich Jugend zusammengestellt worden, um den kontinuierlichen Informationsaustausch und die behördliche Zusammenarbeit zu optimieren. Eine Facharbeitsgruppe mit Vertretern aus kommunalen, freien und anderen Kulturträgern, sowie Jugendeinrichtungen und Schulen erarbeitet Vorschläge zur Vergabe von Fördermitteln. Die Koordinierungsstelle dient der ressortübergreifenden Steuerung und dem Aufbau eines Netzwerkes u.a. aus

öffentlichen und freien Trägern im Bildungs-, Jugend- u. Kulturbereich (vgl. ebd. S. 35).

#### **2.3.4 Koordinierungsstelle**

Durch die unterschiedlichen Vermittlungsorte, Akteure und Ressorts nimmt die Einrichtung einer Koordinierungsstelle eine wichtige Rolle beim Auf- und Ausbau eines gesamtstädtischen Netzwerks zur Kulturellen Bildung ein (vgl. Keuchel u.a., 2012, S. 19).

Die Koordinierungsstelle verknüpft die unterschiedlichen Handlungsebenen, also die Koordination und Kooperation der verschiedenen beteiligten Zweige der Verwaltung und den Akteuren der Kulturellen Bildung. Hinzu kommen Aufgaben von Information, Beratung, Unterstützung von Künstlerinnen und Künstlern, Kultureinrichtungen, Initiatoren von Projekten und Bildungseinrichtungen, Moderation und Anregung von Kooperationen, evtl. die Entwicklung von Angeboten, Sammlung von Finanzquellen, Aufbau und Pflege eines spartenübergreifenden Netzwerkes, Öffentlichkeitsarbeit, Evaluation und Qualifizierung der Multiplikatoren (vgl. Stadt Dresden, 2008, S. 44/45; Stadt Dortmund. Fortschreibung 2010, S. 7).

Bei erfolgreichen Konzepten zeigen sich ein hoher Vernetzungsgrad, eine ausreichende personelle Grundausstattung, ein Budget von Fördermitteln und eine Marketingstrategie. Unabdingbar sind Nachhaltigkeit, Dauerhaftigkeit und Qualitätssicherung (vgl. Stadt Köln, 2012, S. 18).

Das Konzept in Köln hält als Fazit fest, dass das Potenzial der kulturellen Bildung sich intensivieren lässt „[...] indem sich Partnerschaften und Kooperationen [zwischen Bildungs- und Kultureinrichtungen, zwischen Schulen und Kunstorten oder Kunstschaffenden] ausbilden und vertiefen“ (ebd. S. 18). Durch die Vernetzung der Akteure soll das mögliche Potenzial intensiviert werden:

„Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, bestehende Strukturen und Netzwerke strategisch weiterzuentwickeln. Gemeinsam getragenes Ziel muss hierbei die Schaffung des bestmöglichen Angebotes für Kinder und Jugendliche in Köln sein“(ebd. S.18).

Vernetzung und Kooperation, sei es zwischen den Kultureinrichtungen bzw. Künstlern untereinander, als auch die Vernetzung und Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und Kultureinrichtungen bzw. Künstlern, taucht als federführendes Ziel in den Gesamtkonzepten auf. Im nächsten Kapitel wird auf Grundlagen der Vernetzung und eingegangen.

### **3 Vernetzung**

Was charakterisiert ein Netzwerk? Was ist wichtig für ein funktionierendes Netzwerk? Wie wird Netzwerkarbeit organisiert? In diesem Kapitel werden Grundlagen der Vernetzung, Prinzipien und Strukturen der Netzwerkarbeit sowie Netzwerksteuerung beschrieben.

#### **3.1 Grundlagen**

Die Begriffe Vernetzung oder Netzwerk tauchen in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen auf. Eine Abgrenzung zu den relevanten Aspekten wird im Folgenden vorgenommen.

##### **3.1.1 Netzwerktypen**

Grundsätzlich wird zwischen natürlichen und künstlichen Netzwerken unterschieden. In natürlichen Netzwerken des Alltags bündelt sich vor allem das primäre, nicht organisierte Beziehungssystem mit Familie, Freunden und Bekannten (mikrosozial). Auch die sekundären Netzwerke werden zu den natürlichen Netzwerken gezählt. Zu den gering organisierten sekundären Netzwerken zählen z.B. Nachbarschaftsnetze, zu den eher stark organisierten sekundären Netzwerken zählen z.B. (Sport-)Vereine und andere Organisationen (makrosozial). Der Verbindlichkeitsgrad nimmt von primären zu sekundären Netzwerken ab, die Beziehungsflexibilität steigt. Ein Kommen und Gehen der Beteiligten wird eher möglich. In den genannten Netzwerktypen arbeiten die Beteiligten weitgehend ohne Formalisierungen zusammen und stehen im direkten Kontakt.

Den natürlichen Netzwerken stehen konstruierte, künstliche Netzwerke gegenüber, in denen zur Abstimmung und Koordination von Aktivitäten überwiegend professionelle Akteure und deren Ressourcen gebündelt werden (mesosozial). Diese künstlichen Netzwerke werden als tertiäre Netzwerke bezeichnet. Tertiäre Netzwerke benötigen Planung und Organisation und müssen systematisch aufgebaut werden. Zu den tertiären Netzwerken wird zum einen das Marktnetzwerke (Profit-Sektor), z.B. Produktions- und Unternehmensnetzwerke zugeordnet, zum anderen handelt es sich um die Vernetzung von öffentlichen, sozialwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren im Non-Profit-Sektor (vgl. Schubert, 2008 S. 38ff.). Im Folgenden sind die zuletzt genannten künstlichen, tertiären Netzwerke aus dem gemeinnützigen Bereich gemeint.

### **3.1.2 Definition „Netzwerk“**

„Netzwerke sind flexible und wenig bis nicht-hierarchisch strukturierte Gebilde oder Organisationen, d.h. sie zeichnen sich vor allem durch horizontale Strukturen aus [...] alle Teile kommunizieren gleichberechtigt miteinander“ (Quilling u.a., 2013, S. 14). Netzwerke bestehen aus einer Verbindung einer Vielzahl von Akteuren (Personen, Gruppen, Organisationen), welche erfolgreiches, gemeinsames Handeln zum Erreichen eines vereinbarten Zieles oder der Formulierung und Vertretung gemeinsamer Interessen anstreben. Die Form (Anzahl, Dichte, Intensität) kann dabei sehr unterschiedlich sein (vgl. ebd. S. 10). Anders als in einem Verein oder Verband ist der Zusammenschluss relativ unverbindlich, es werden keine Mitgliedsbeiträge gezahlt oder Vorstände gewählt. Die beteiligten Akteure bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Einheiten (vgl. Schubert, 2008, S. 10). Netzwerkarbeit ist eine hilfreiche Methode, um Arbeit und finanzielle Ressourcen effizienter zu nutzen und die Effektivität von Maßnahmen zu erhöhen (vgl. Hasse, 2014, S.9). Netzwerke können Leistungen nur vollbringen, wenn es innerhalb des Netzwerks Regeln gibt, die für die unterschiedlichen Akteure bindend sind. Die Zusammenarbeit in Netzwerken ist kein einfacher Prozess und umgeben von immer neuen Barrieren (vgl. Quilling u.a., 2013, S.11).

### **3.1.3 Netzwerk und Kooperation**

Organisationsnetzwerke sind nicht mit Kooperationen zwischen zwei Partnern gleichzusetzen, sie stellen eher eine Kooperationsplattform für viele Parteien dar. Einerseits entwickeln sich Kooperationen gut auf der Basis bestehender vernetzter Beziehungen (vgl. Wohlfahrt, 2006, S. 45). Andererseits kann sich aus punktueller Kooperation, beispielsweise befristeten Projekte, über langfristige Kooperationsbeziehungen zweier Partner, eine verbindliche Netzwerkbildung vieler Partner entwickeln (vgl. Fuchs, 2014, S. 45/46).

### **3.1.4 Ziele von Netzwerken**

Grundidee von Netzwerken ist es Gedanken und Perspektiven auszutauschen, gemeinsame Handlungsoptionen zu finden und umzusetzen sowie Themenfelder inhaltlich weiterzuentwickeln und durch koordiniertes bzw. gemeinsames Vorgehen die eigenen Wirkungsmöglichkeiten zu vergrößern (vgl. Quilling u.a., 2013, S. 5). Notwendige Voraussetzung und entscheidende Basis für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit ist die gemeinsame Zielstellung der Partner. Gemeinsame Ziele sind die Bedingung für eine befriedigende und erfolgreiche Arbeit. Bei der Gründung eines Netzwerkes liegt das Ziel zumeist allgemein fest. Oft ist hier eine Konkretisierung mithilfe von Teilzielen notwendig (vgl. ebd. S. 49). Wenn viele Akteure gemeinsam ein Ziel verfolgen, ist es wichtig stabile Strukturen für professionelles Arbeiten anzulegen.

### **3.2 Aufbau/Prinzipien von Netzwerk (en)**

Der Impuls ein Netzwerk zu gründen kann zum einen aus der Politik oder Gesetzgebung kommen. Die Planungsebene (auch Entscheidungsebene), beispielsweise die Kommunalpolitik, gibt einen entsprechenden Auftrag zur Ausarbeitung an die Verwaltung. In diesem Fall ist die Entscheidung zur Netzwerkgründung „Top-down“ getroffen worden. Eine andere Variante ergibt sich, wenn die Akteure selber beschließen ein Netzwerk gründen zu wollen. Entsprechend wurde die Entscheidung „Bottom-up“ getroffen (vgl. Quilling u.a., 2013, S. 20). Im nächsten Schritt werden Überlegungen zur Partnerwahl, die ein entscheidender Erfolg eines Netzwerkes darstellt, getroffen. Die

Stakeholderanalyse dient dazu Partner und Akteure für eine Zusammenarbeit im Netzwerk zu finden. Als wichtiger Schritt gilt das Implementieren von geplanten und zielgerichteten Arbeitsstrukturen. Wenn das Netzwerk groß ist und viele gleich starke Partner beteiligt sind, kann es schwierig sein, tragfähige und belastbare Strukturen aufzubauen. Transparenz und Partizipation über alle Ebenen hinweg sind entscheidend (vgl. ebd. S. 21ff.).

### **3.2.1 Vernetzung horizontal, Vernetzung vertikal**

Die Kooperation kann diagonal über Funktionsbereiche hinweg, horizontal innerhalb eines Funktionsbereiches und vertikal über Hierarchiestufen, verlaufen. Horizontale Vernetzung kennzeichnet sich durch die weitgehend ähnlichen Tätigkeitsbereiche der kooperierenden Akteure/Organisationen.

Netzwerke sind grundsätzlich organisiert durch horizontale Strukturen, daher gibt es in Netzwerken in der Regel weder Personen, noch Organisationen mit Entscheidungsgewalt (vgl. Tibussek, 2012, S. 11). Netzwerkarbeit ist das Zusammenspiel unterschiedlicher Handlungsebenen, die in einem horizontalen und vertikalen Verhältnis zueinander stehen. Netzwerkarbeit, die in einem lokal definierten Sozialraum ko-produktive soziale Dienstleistung herstellen soll (insbesondere in der sozialen Arbeit), benötigt dabei zunächst auf der Planungsebene einen klaren Netzwerkauftrag (vgl. Schubert, 2013, S. 274).

### **3.2.2 Leitbild**

Eine wichtige Voraussetzung für das Netzwerkhandeln ist die Entwicklung einer gemeinsamen Grundlage in Form eines Leitbildes. Das Leitbild bildet die Grundlage für eine gemeinsame „Netzwerkidentität“. Es dient als Richtschnur und Basis für Entscheidungen und Aktivitäten, die zu dem gewünschten Ziel führen sollen. Es beschreibt die langfristige Vision des Netzwerks. Entscheidend ist, dass das Leitbild von allen Partnern akzeptiert und gelebt wird. Durch die Verdichtung auf Kernaussagen/ Handlungsmöglichkeiten kann das Leitbild Netzwerkpartner erreichen (vgl. Quilling u.a., 2013, S. 51ff.).

### **3.2.3 Mitglieder/Stakeholder**

Diejenigen, „die in einem Sozialraum [...] Einfluss ausüben, werden als „Stakeholder“ bezeichnet“ (Schubert, 2008, S. 63). Ob ein Netzwerk erfolgreich neue Lösungswege für vorhandene Probleme findet, hängt wesentlich davon ab, welche Mitglieder in diesem Netzwerk zusammenfinden. Die Partnerwahl ist ein entscheidender Schritt für den Erfolg einer Netzwerkkoooperation (vgl. ebd. S. 54). Auf der einen Seite müssen sie Grundüberzeugungen und Leitbilder teilen, auf der anderen Seite sollten aber auch möglichst unterschiedliche Professionen und Sichtweisen vertreten sein, um ausreichend Impulse für Innovationen zu erhalten. Innerhalb eines Netzwerkes spielen sogenannte „Brückenpersonen“ eine wichtige Rolle: Dabei handelt es sich um Personen, die Beziehungen zu Menschen bzw. Institutionen in unterschiedlichen Professionen und Gesellschaftsfeldern haben und daher zur gegenseitigen Verständigung beitragen können. Wenn ein Netzwerk zu groß ist, besteht die Gefahr, dass es dadurch handlungsunfähig wird (vgl. Quilling u.a., 2013, S. 35ff.).

### **3.2.4 Win-Win Bedingungen**

In sogenannten „Win-Win Situationen“ erzielen alle Beteiligten einen Nutzen für sich. Um Stakeholder für eine engagierte Mitarbeit im Netzwerk zu gewinnen, müssen sie den Mehrwert ihres Engagements erkennen. Sie müssen zum einen erkennen und erfahren, dass ihr Engagement einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des Netzwerks leistet und darüber hinaus einen Nutzen für sich selbst erzielen. Es sollte vermittelt werden, welche Vorteile der Netzwerkpartner, trotz des zeitlichen Aufwandes, von einer Mitarbeit hat (vgl. Tibussek, 2009, S. 209). Wenn ein Akteur auch ohne Vernetzung erfolgreich sein kann, entfällt die Motivation sich zu vernetzen. Diese Motivation schwindet auch, wenn Nutzen und Aufwand in keinem guten Verhältnis zueinander stehen (vgl. Tibussek, 2012, S. 11). Ein naheliegender Nutzen kann beispielsweise im Knüpfen von neuen Kontakten oder in der Erschließung neuer Kunden bzw. Klienten liegen. Ein weiterer Gewinn kann das Bekanntwerden der eigenen Organisation/Institution sein, sowie die Steigerung der Öffentlichkeitswirksamkeit. Ein persönlicher oder institutioneller Gewinn muss für alle Beteiligten zu erwarten sein. Das Thema

Konkurrenz ist dabei nicht außer Acht zu lassen, denn in großen Netzwerken arbeiten häufig konkurrierende Institutionen miteinander (vgl. Quilling u.a., 2013, S. 52).

### **3.2.5 Vernetzung**

„Mit dem Begriff der Vernetzung wird die Verbindung der „Knoten“ eines Netzwerkes über Beziehungen umschrieben“ (Schubert, 2008, S.34), also die Verbundenheit zwischen den Akteuren und der Prozess der Beziehungspflege. Eine Rolle spielen dabei zum einen Interaktionsmerkmale wie der Inhalt, die Intensität, die Häufigkeit, die Gegenseitigkeit und Dauer von Beziehungen, zum anderen Strukturmerkmale des Netzwerks wie die Erreichbarkeit der Akteure untereinander, die Beziehungsdichte sowie die (sozial-)strukturelle oder räumliche Reichweite. Das Kennzeichen einer positiven Verbindung zwischen den Akteuren ist, dass eine gegenseitige Beeinflussung und Unterstützung stattfindet. Es findet eine interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Partner statt, um Kompetenzen und Ressourcen besser zu nutzen (vgl. ebd. S. 35). Die Funktionsfähigkeit des gesamten Netzwerkes hängt von der Einbindung aller notwendigen Knotenpunkte ab. Insofern ist eine der Hauptvoraussetzungen für gelingende Netzwerkarbeit, dass sich die Beteiligten auf allen Ebenen eingebunden fühlen und ihre spezifischen Interessenslagen berücksichtigt sehen. Netzwerke sind deshalb existentiell von der Qualität ihrer Kommunikations- und Informationskultur abhängig (Miller, 2005, S. 106 ff.).

### **3.3 Netzwerksteuerung**

In der sozialen Arbeit wird oft von der Fehleinschätzung ausgegangen, tertiäre Netzwerke im professionellen Bereich würden nach denselben Solidaritätsegeleln funktionieren wie natürliche Netzwerke. Bei der „Koopkurrenz“ (Kooperation und Konkurrenz) als typisches Merkmal tertiärer Netzwerke sind Enttäuschungen entsprechend vorprogrammiert (vgl. Schubert, 2013, S. 274/275). Beim Zusammenwirken von öffentlichen, sozialwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren -im kommunalen Non-Profit-Bereich- wird von

Governance-Netzwerken und Netzwerken der Sozialwirtschaft gesprochen (vgl. Schubert, 2008, S. 50).

### 3.3.1 Netzwerkzyklus

Das Management von Netzwerken beinhalten folgende fünf Phasen:

Die (1) Initiierung des Netzwerks und die damit verbundene Situationsanalyse in der vorbereitenden Orientierungsphase, das (2) Ermitteln von potentiellen Kooperationspartnern und Beziehungsoptionen (Stakeholderanalyse) zur Identifikation geeigneter Kooperationspartner in der Phase der Initiierung und Konstruktion des Netzwerks, daran angeknüpft die (3) Phase des Netzwerkaufbaus mit Aufnahme von Kooperationsverhandlungen mit Zielentwicklung, Vereinbarungen und Kooperationsplanung. Es folgen (4) Koordination, Controlling und Evaluation des Zusammenwirkens und es gilt durch sinnvolles gemeinsames Arbeiten zu Innovationen zu gelangen. Die Abschlussphase (5) beinhaltet die Überprüfung der Zielerreichung sowie Fortschreibung des Netzwerkleitbildes (vgl. Quilling u.a., 2013, S. 18).

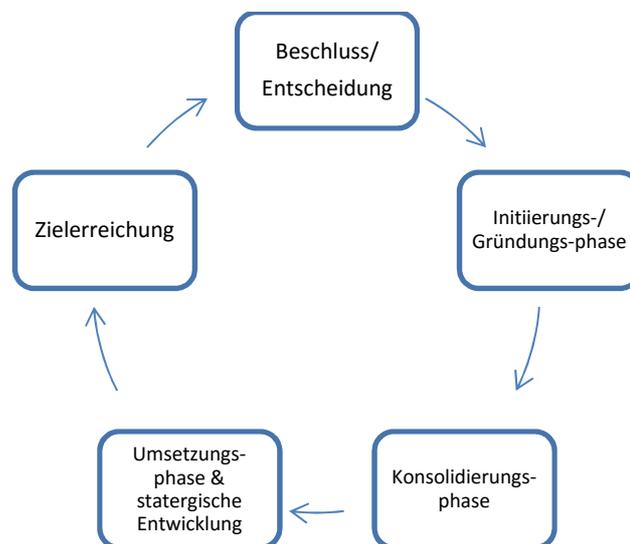


Abbildung 1: Netzwerkzyklus

### 3.3.2 Steuerungsmodell Normative, Strategische und Operative Ebene

Ressortdenken führte dazu, dass die fehlende Transparenz der zergliederten Abläufe zu „Inseln“ wurde, auf denen professionelle Akteure der verschiedenen Ressorts relativ isoliert agierten. Bei dem unten abgebildeten Steuerungsmodell übernehmen die politischen Gremien die normative Verantwortung. Dort werden Leitziele konkretisiert und Zielrichtungen festgelegt. Die strategische Verantwortung liegt bei den Fachbereichen der Kommunalverwaltung. Sie stellen Informationen und Ressourcen bereit. Mit den Akteuren auf der operativen Ebene müssen die Felder Ressourcen (Input), Produkte (Output) und Wirkungen, bzw. Ergebnisse (Outcome) vereinbart werden (vgl. Schubert, 2008, S. 51).

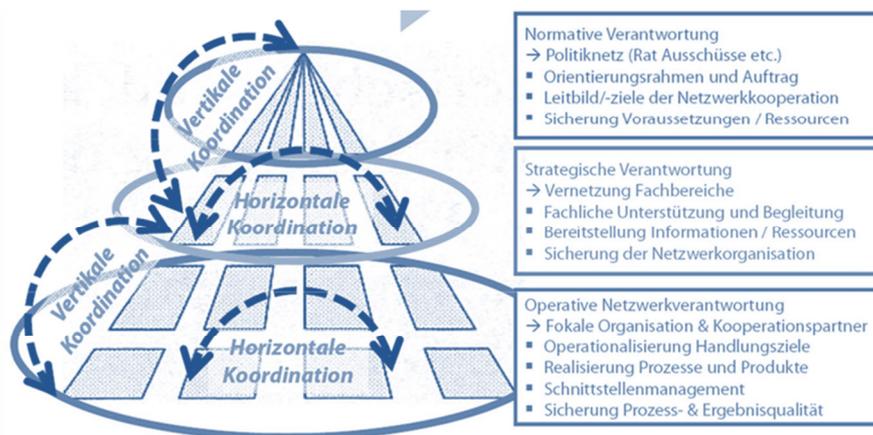


Abbildung 2: Steuerungsebenen

### 3.3.3 Lokal Governance als Grundlage der Netzwerkkooperation in der Kommune

Mit den Governance-Ansätzen wird versucht, neue netzwerkartige Formen der Regelung an die Stelle oder zur Ergänzung hierarchischer Koordinationsformen treten zu lassen. Es zählen die Kooperationen der Träger, aber auch die Vernetzungen der Akteure der Region (Kohlhoff, 2006, S.27).

Die Kommune nimmt die Rolle eines Ko-Akteurs in einem Kooperationsnetz von staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren ein. Die Kommunalverwaltung versteht sich als ein Akteur unter Anderen. Sie übernimmt bei der Kooperation verschiedener staatlicher wie gesellschaftlicher Akteure nur eine planende und

koordinierende Rolle. Die Vernetzung verschiedener Akteure auf kommunaler Ebene (hier im Rahmen kommunaler Bildungslandschaften) soll der Verbesserung der Chancengleichheit von Kindern und Jugendlichen dienen (Tibussek, 2009, S.204/205).

Die Netzwerkorientierung soll die Zukunftsfähigkeit von Städten und Gemeinden durch eine Nutzung der Ressourcen weiterer Akteure sowie der Verteilung von Verantwortung und Effektivierung sichern. Eine Überwindung des versäulten Denkens führt zu neuen Steuerungserfordernissen, da unterschiedliche bildungsrelevante Akteure zu koordinieren und zu vernetzen sind. Kommunen zielen verstärkt darauf ab, vorhandene Netzwerke lokaler Akteure zu nutzen und zugleich neue Netzwerke vor Ort aufzubauen (Schubert, 2013, S. 272).

Netzwerke sind hierbei als institutionalisierte Formen der Kooperation zu verstehen, in denen politische Entscheidungsprozesse vorbereitet, beeinflusst und umgesetzt werden. Damit einher geht die Erwartung (der Kommunen) bestehende Aufgaben effektiver zu erfüllen, indem eine Qualitätsverbesserung durch die Einbindung neuer Akteure (Akteure die nicht von der kommunalen Politikebene gesteuert werden, aber dort wirken) und eine Stärkung der interinstitutionellen Kooperation geplant wird. Der Staat, bzw. die Kommune lenken ihren Blick auf die Stakeholder der Gesellschaft, die an der Wahrnehmung staatlich relevanter Aufgaben interessiert sind und über die notwendigen Ressourcen verfügen. Die Netzwerkorientierung soll demzufolge gesellschaftliche Akteure in die staatliche Bewältigung von Bildungs- und Sozialbedarfen einbinden, sie zu motivieren und zu aktivieren und nicht von oben herab zu steuern oder zu versorgen. Diese Netzwerke sind weniger von Top- Down Strukturen geprägt, sondern eher durch koordinierte und kooperierende Strukturen zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren geprägt. Ein Handlungsziel wird von der Politik vorgegeben und die relevanten Akteure dazu motiviert, sich an der Bewältigung dieser Aufgabe zu beteiligen (Fischer, 2013, S. 387-399).

## **4 Analyse von Gesamtkonzepten**

„Je besser die Einzelakteure miteinander vernetzt sind, desto reibungsloser gestalten sich Kooperationen, das Optimieren und der weitere Ausbau von kulturellen Bildungsmaßnahmen. Der gemeinsame Austausch und gute Kommunikationsstrukturen innerhalb der Kommune sind wesentliche Bausteine für ein funktionierendes kulturelles Bildungsnetz“ (Keuchel u.a., 2012, S. 33).

Vernetzung spielt eine maßgebliche Rolle in den Kommunalen Gesamtkonzepten um die Inhalte der kulturellen Bildung in der Praxis zu verankern. Die Zusammenarbeit in Netzwerken ist allerdings kein einfaches Unterfangen und umgeben von immer neuen Barrieren. Es gibt viele Feinheiten, die beachtet werden müssen und zum Gelingen beitragen.

### **4.1 Dokumentenanalyse**

Im Folgenden werden die Kommunalen Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung von den Städten Köln, Dresden, Dortmund und Leipzig, mit Blick die Vernetzung, analysiert. Welche der im dritten Kapitel genannten Aspekte der Vernetzung, werden in den Kommunalen Gesamtkonzepten berücksichtigt? Auf welche Vernetzungsstrukturen gehen die Konzepte ein? Wer ist für die Steuerung der Netzwerke zuständig? In welchem Umfang wird auf die Koordinierungs- und Vernetzungsarbeit, insbesondere mit Blick auf die Akteure Kultureller Bildung, beschrieben?

#### **4.1.1 Kommunales Gesamtkonzept. Kulturelle Bildung in Köln**

Im Jahr 2009 wurde im Beschluss des Rates der Stadt Köln, Kulturelle Bildung als „ein Schwerpunkt des künftigen Kommunalen kultur- und bildungspolitischen Handelns“ (Stadt Köln, 2012, S. 8) festgehalten. Im September 2012 wurde das Kommunale Gesamtkonzept zur Kulturellen Bildung in Köln veröffentlicht. Der konkreten Umsetzung „Kulturelle Bildung in der Gesellschaft zu verwurzeln“ (ebd. S. 7) soll damit „in der Politik, der Verwaltung und auf der praktischen Ebene zwischen den Ausführenden der Bereiche Kultur, Bildung, Jugend und

Soziales“ (ebd. S. 7), der Weg bereitet werden. Damit lässt sich auf das in Abbildung 2 (S. 22) dargestellte **Steuerungsmodell** mit normativer Ebene (Politik), strategischer Ebene (Verwaltung) und operativer Ebene („praktische Ebene“) schließen (s.u. „Umsetzungsstrategie“).

Im Anschluss an die Bestandsaufnahme bzw. Angebotsanalyse der „Landschaft Kultureller Bildung in Köln“ wird festgehalten, dass die Stadt „bereits über ein breites Angebot an kultureller Bildung“ verfügt und die Träger der kulturellen Bildung „eine unglaubliche Bandbreite bieten“ und „auch zahlreiche Einzelkünstler, eine Vielzahl zeitlich befristeter und ständiger Angebote in sämtlichen Sparten“ (ebd. S. 18) anbieten. Um das das Potenzial zu intensivieren, soll die „Tiefen- und Breitenwirkung“ durch vernetztes Handeln (hier: Partnerschaften und Kooperationen zwischen Bildungs- und Kultureinrichtungen, zwischen Schulen und Kulturorten oder Kunstschaffenden) erzielt werden. Demnach ergibt sich für „die Notwendigkeit, bestehende Strukturen und Netzwerke strategisch weiterzuentwickeln“ (ebd. S. 18). Ein sehr großes Ziel wird in diesem Zusammenhang genannt: „Gemeinsam getragenes **Ziel** muss hierbei die Schaffung des bestmöglichen Angebotes für Kinder und Jugendliche in Köln sein“ (ebd. S. 18). In einem von sechs aufgeführten Zielen (aus Sicht der Verwaltung) heißt es, dass die Kenntnis und Akzeptanz zwischen Institutionen, Trägern, privaten Förderern und Sponsoren voneinander gering sei und die strategische Weiterentwicklung von Netzwerkstrukturen dies verändern soll (vgl. ebd. S. 20).

Unter dem Strategiepunkt „Gestaltung des Aufgabenfeldes im kommunalen Umfeld und im Dialog mit den Partnern“ wird das „Vernetzen von Akteuren“ kurz erwähnt: „Die Träger der kulturellen Bildung, Künstlerinnen und Künstler sowie Schulen sollen in Ergänzung bestehender Förderpraktiken und Kooperationen partnerschaftlich agieren, Netzwerke bilden und in den Dialog miteinander treten“ (ebd. S. 22). Entsprechend wird deutlich, dass der Impuls zur Vernetzung von „Oben“, also „**Top Down**“, kommt. Überwiegend wird von Kooperationen zwischen Bildungseinrichtungen und Kultureinrichtungen/ Künstlern gesprochen. In der geplanten „Umsetzungsstrategie“ wird näher auf die Steuerung und Koordinierung eingegangen. Eine Steuerungsgruppe setzt sich „jeweils einem

hochrangigen Vertreter der kommunalen Einrichtungen<sup>2</sup>“ (ebd. S. 24) zusammen. Eine wichtige Aufgabe kommt der Koordinierungsstelle zu, unter anderem die „Entwicklung von Strukturen der Kooperation zwischen Verwaltung, kommunalen Diensten, Schulen, freier Kulturszene und Trägern der freien Jugendhilfe“ sowie die „Koordinierung und Steuerung von Netzwerken“ (ebd. S. 25). Die **Netzwerksteuerung** obliegt entsprechend der Koordinierungsstelle.

Eine Facharbeitsgruppe besteht aus - im Bereich der Kulturellen Bildung - aktiven Einrichtungen, freien Projektträgern und einzelner Akteure, die miteinander in Kontakt treten und kooperieren sollen. Hierdurch sollen diese „das Wissen über die Angebote des jeweils anderen erweitern und Synergien nachhaltig nutzbar machen“ (ebd. S. 26).

Auf knapp einer Seite wird ein zu gründendes **Netzwerk** „Kulturelle Bildung in Köln“ beschrieben, also die operative Ebene. Als mögliche Akteure bzw. **Stakeholder** werden allgemein „öffentliche und freie Träger im Bildungs-, Jugend-, Sozial- und Kulturbereich, Schulen, Kindertagesstätten, Elternvertreter, Ehrenamtliche, Künstler, Fachkräfte, Vertreter der lokalen Wirtschaft, Politiker u. a.“ (ebd. S. 27) benannt. Netzwerktreffen sollen „mindestens einmal jährlich auf einer Konferenz“ (ebd. S. 27) stattfinden. Das Ergebnis der ersten Konferenz sollen konkrete Arbeitsaufträge und die Wahl von Delegierten zur Facharbeitsgruppe sein. Durch die Vernetzung der Akteure „soll das vorhandene Potenzial intensiviert werden, indem sich Partnerschaften und Kooperationen ausbilden und vertiefen. Neben einer noch engeren Zusammenarbeit sollen hierdurch möglichst auch gemeinsame Projekte entstehen“ (ebd. S. 27), was als mögliches **Teilziel** aufgefasst werden kann. Auf einen Nutzen für die Akteure (Win Win) wird nicht eingegangen.

#### 4.1.2 Konzept Kulturelle Bildung in Dresden

Im Rahmen des Beschluss zum Kulturentwicklungsplan wurde Kulturelle Bildung „zu einem der herausragenden Schwerpunkte künftigen politischen Handels der

---

<sup>2</sup> Museumsdienst Köln, Kulturamt, Amt für Schulentwicklung, Amt für Kinder, Jugend und Familie, interkulturelles Referat, Amt für Weiterbildung und dem Vorsitzenden der Facharbeitsgruppe (ebd. S. 24)

Landeshauptstadt“ (Stadt Dresden, 2008, S. 3) bestimmt. Das **Ziel** ist „kulturelle Bildung für alle` auf kommunaler Ebene schrittweise zu erreichen“ (ebd. S. 3). Dabei liegt der Schwerpunkt auf Kindern und Jugendlichen (vgl. ebd. S. 5). In einem von zehn Leitsätzen heißt es, dass Kooperationen zwischen Schulen und Kultur gestärkt werden und sich Träger der kulturellen Bildung, Künstler/ innen und Schulen zu einem Netzwerk zusammenschließen sollen (vgl. ebd. S. 9). Ein Schwerpunkt liegt demnach auf der Verbindung zwischen Bildungseinrichtungen und Kultureinrichtungen bzw. Künstler/innen.

Zu der Bestandsaufnahme von verschiedenen Einrichtungen der Kulturellen Bildung sind relativ konkrete Maßnahmen, Entwicklungspotentiale und Strategien dokumentiert, die man auch als **Teilziele** verstehen kann. Im Abschnitt „Literatur und Bibliotheken“ wird beispielsweise der Aufbau einer fahrender Bibliothek durch das Literaturbüro und eines Netzwerkes von ehrenamtlichen Helfern genannt, um Literatur, Vorleser/innen und Gesprächspartner/innen in soziale Einrichtungen zu bringen (vgl. ebd. S. 18).

Zur Umsetzung der im Konzept genannten Ziele und Maßnahmen gilt es eine Steuerungsgruppe, Facharbeitsgruppe, Koordinierungsstelle und ein Netzwerk „Kulturelle Bildung“ zu initiieren (siehe dazu auch Punkt 2.3.3.). Die aktiven Einrichtungen, Angebote und Akteure sollen, dem Konzept nach, in Kontakt und Kooperation gebracht werden. Das Wissen voneinander soll gestärkt werden und Synergien genutzt werden (vgl. ebd. S. 33). Eine (einzurichtende) Koordinierungsstelle ist neben vielen weiteren Aufgaben für „Aufbau und Pflege des Netzwerks“ zuständig (vgl. ebd. S. 36). Somit wird das Netzwerk „**Top Down**“ initiiert. Für die **Steuerung** des Netzwerks ist die Koordinierungsstelle ebenfalls zuständig. Stakeholder werden nur allgemein benannt, darunter öffentliche und freie Träger im Bildungs-, Jugend- und Kulturbereich, Schulen, Kindertagesstätten, Eltern, Ehrenamtliche, Künstler/innen, Fachkräfte, Fachbereiche, lokale Wirtschaft Politiker/innen etc. (vgl. ebd. S. 34). Ein konkreter Nutzen für die Akteure wird nicht beschrieben.

#### 4.1.3 Kommunales Gesamtkonzept. Kulturelle Bildung Dortmund

Das „Kommunale Gesamtkonzept Kulturelle Bildung“ der Stadt Dortmund wird vielfach als Paradebeispiel unter den Gesamtkonzepten genannt. Das Konzept wurde im Jahr 2007 aufgestellt und 2010 fortgeschrieben. Ziel des Gesamtkonzeptes der Stadt Dortmund ist „Strukturen zu sichern und auszubauen, Netzwerke zu schaffen, Qualitäten zu erhalten und weiterzuentwickeln sowie Finanzierungen zu optimieren“ (Stadt Dortmund, 2007, S. 7).

Um Kooperationsstrukturen und Vernetzung zu schaffen, wird im Konzept die Gründung von ämter- und trägerübergreifende Projektgruppen, auch auf Stadtteilebene erwähnt (vgl. ebd. S. 6).

Das Resümee aus der Bestandsaufnahme lautet, dass es ein breites Spektrum kultureller Bildungsangebote gibt, „die Vernetzung der Programme und Einrichtungen untereinander ist jedoch unzureichend“ (ebd. S. 9). Ein Umsetzungspunkt ist demnach, das Träger und Angebote der Kulturellen Bildung in kommunaler, freier und anderer Trägerschaft vernetzt werden, stärker zusammenarbeiten und gemeinsame Projekte umsetzen. Die Netzwerkarbeit wird „**Top Down**“ initiiert. Eine Kontaktstelle „Kulturelle Bildung“ wird mit der „Umsetzung aller konzeptionellen und operativen Aufgaben für das Kommunale Gesamtkonzept in Dortmund beauftragt“ (ebd. S. 30).

In dem Konzept wird die Entwicklung eines stadtteilbezogenes Pilotprojekts beschrieben, in dem „Vernetzungen und Kooperationszusammenhänge im Stadtbezirk besonders berücksichtigt werden“ (ebd. S. 33) sollen. Die Mittler- und Koordinierungsfunktion des Netzwerks kommt den „dezentral im Stadtbezirk verankerten Einrichtungen Stadtbibliothek und Musikschule zu, die auch den Transfer zu den zentralen Kultureinrichtungen sicherstellen“ (ebd. S. 33).

In der Fortschreibung des Konzeptes aus dem Jahr 2010 wird die **Steuerungsgruppe** aus verschiedenen Bereichen der Verwaltung erwähnt, darunter Vertreterinnen und Vertretern aus dem Schulverwaltungsamt, Jugendamt, Offenen Ganztage, städtischen Kindertageseinrichtungen und Kulturbetrieben (geplante Maßnahme im Konzept 2007). In dieser Steuerungsgruppe (**normative Ebene**) werden „Abstimmungen zur weiteren

Arbeit im Bereich der Kulturellen Bildung getroffen und die **operativen Schritte koordiniert**“ (Stadt Dortmund, 2010, S. 7). Ein Beirat aus etwa 30 Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen, freien und anderen Kulturträger sowie Vertreterinnen und Vertretern von Jugend- und Schulverwaltung übernimmt die fachliche Beratung bei der Umsetzung des Kommunalen Gesamtkonzeptes (vgl. ebd. S. 7).

#### **4.1.4 Entwicklungskonzept Kulturelle Bildung Leipzig**

Im Zusammenhang mit dem Kulturentwicklungsplan 2008 bis 2015 wurde das Kulturredirektorat beauftragt, ein Entwicklungskonzept „Kulturelle Bildung- Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Leipziger Kultur“ zu entwickeln (vgl. Stadt Leipzig, S. 2).

Der Fokus des Konzeptes der Stadt Leipzig liegt auf der Zielgruppe junger Menschen bis 27 Jahren (vgl. ebd. S. 3) und im Besonderen in der Teilhabe von „benachteiligten Kindern und Jugendlichen“ (ebd. S. 9). Regelmäßig findet bereits seit 2009 ein „Jour fixe Kulturelle Bildung“ mit Kunst-, Kultur-, Theater-, Musik- und Museumpädagogen der städtischen Kultureinrichtungen sowie zwei Vertretern der freien Träger statt, um sich auszutauschen (vgl. ebd. S. 4).

Eine Stelle wird eingerichtet, „um Ressourcen zu erfassen, Strukturen zu beleben bzw. zu entwickeln sowie Initiativen und Akteure zu vernetzen“ (ebd. S. 4). Das Konzept geht auf die sozialräumliche Verteilung ein und bezieht sich auf den „Fachplan Kinder- und Jugendförderung“, die damit verbundene Nennung von Planungsräumen und die aktive Vernetzung von Akteuren der Jugendhilfe, formalen Bildungsinstitutionen und Trägern der kulturellen Bildung. Netzwerke innerhalb der Stadträume sollen auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen vor Ort eingehen (vgl. ebd. S. 5/12). Demnach ist die Gründung mehrerer „kleiner“ Netzwerke innerhalb der Stadträume vorgesehen.

Bei der Entwicklung und Erprobung neuer Vermittlungsformate und dem Aufbau nachhaltiger Kooperationsprojekte mit Kindergärten und Schulen sieht sich die Stadt aus finanziellen Gründen nur bedingt in der Lage (vgl. ebd. S. 8/12), ein Ziel ist jedoch Ausbau und Stärkung von Kooperation zwischen non-formalen und formalen Bildungseinrichtungen (vgl. ebd. S.12.).

Im Unterpunkt „Arbeitsstrukturen“ wird die **ressortübergreifende Vernetzung** innerhalb der Verwaltungsbereiche zur besseren Zusammenarbeit benannt. Der Austausch von Vertreter/innen des Kulturamtes, Amtes für Jugend, Familie und Bildung, des Sozialamtes, des Referats für Migration und Integration und der sächsischen Bildungsagentur (Steuerungskreis) soll die optimale Finanzierung und Abstimmung der Angebote je nach Bedarf sicherstellen (vgl. ebd. S.16). Anstelle der Gründung eines Netzwerkes steht der **„Jour fixe Kulturelle Bildung“**. Akteure aus öffentlich geförderten Einrichtungen (Theater, Musikschule etc.), freie Träger (soziokulturelle Zentren, städtisch geförderte Vereine mit dem Schwerpunkt kulturelle/interkulturelle Bildung) und weitere Träger (zeitgeschichtliches Forum, Museen der Universität, Museum für Völkerkunde) erarbeiten Empfehlungen aus bestehender Herausforderung der Praxis. Diese können in die Arbeit des Steuerungskreises eingebracht werden (vgl. ebd. S. 16).

#### 4.1.5 Zusammenfassung

In den Konzepten von Köln und Dresden lassen sich Netzwerkstrukturen erkennen, die sich anhand einer Tabelle übersichtlicher darstellen lassen. Es wird die Gründung eines „großen“ Netzwerkes angedeutet:

	Dresden	Köln
Ziel (e)	`kulturelle Bildung für alle` schrittweise erreichen (bezogen auf das gesamte Konzept)	„die Schaffung des bestmöglichen Angebotes für Kinder und Jugendliche“ (bezogen auf das gesamte Konzept)
Teilziele (Vernetzung)	Kooperationsentwicklungen, Synergien nutzen Angebote und Akteure in Kontakt/ Kooperation bringen	Potenzial intensivieren, Entstehung gemeinsamer Projekte, das Wissen über die Angebote des jeweils anderen erweitern und Synergien nachhaltig nutzbar machen
Top-Down/ Bottom up	Top-Down	Top-Down
Stakeholder	öffentliche und freie Träger im Bildungs-, Jugend- und Kulturbereich, Schulen, Kindertagesstätten, Eltern,	öffentliche und freie Träger im Bildungs-, Jugend-, Sozial- und Kulturbereich, Schulen, Kindertagesstätten,

	Ehrenamtliche, Künstler, Fachkräfte, Fachbereiche, lokale Wirtschaft, Politiker	Elternvertreter, Ehrenamtliche, Künstler, Fachkräfte, Vertreter der lokalen Wirtschaft, Politiker
Win-Win	-	-
Steuerungsmodell	Steuerungsgruppe, Facharbeitsgruppe, Koordinierungsstelle, Netzwerk „Kulturelle Bildung“	Steuerungsgruppe, Facharbeitsgruppe, Koordinierungsstelle, Netzwerk „Kulturelle Bildung“

In Leipzig gibt es einen ämterübergreifenden Steuerungskreis. Für ausgewählte Akteure findet ein „Jour fixe Kulturelle Bildung“ statt, dessen Empfehlungen in den Steuerungskreis eingebracht werden können. Hier ist zu bemerken, dass, wenn überhaupt, nur ausgewählte Akteure Einfluss haben. Die Vernetzung von Akteuren der Jugendhilfe, formalen Bildungsinstitutionen und Trägern der kulturellen Bildung innerhalb verschiedener Stadträume wird erwähnt, es wird jedoch nicht weiter darauf eingegangen.

Ähnliche Strukturen finden sich im Gesamtkonzept Dortmund. Neben einer Steuerungsgruppe wird ein Beirat aus 30 Vertreter/innen verschiedener Kulturträger und des Schul- und Jugendbereiches einberufen. Bei der Entwicklung eines stadtteilbezogenes Pilotprojekts wird die Vernetzung im Stadtbezirk angedeutet.

#### **4.2 Erkenntnis/Schlussfolgerung**

Das Hauptaugenmerk der Konzepte liegt auf der Vernetzung innerhalb der Verwaltung und dort vorrangig in den Bereichen Kulturamt, Schulamt und Jugendamt. Die Konzepte dienen als Anhaltspunkt zur Vernetzung innerhalb der genannten Ressorts. Auf dieser Steuerungsebene werden durch die Konzepte verbindliche Handlungsschritte, Schwerpunkte, Leitbilder usw. festgehalten, um anschließend „Strukturen“ – bezogen auf kulturelle Bildung – in die Praxis zu bringen. Es sollen die Ziele und Beschlüsse „von Oben“, aus der Verwaltung, von den Akteuren der kulturellen Bildung in der Praxis umgesetzt werden („nach Unten“). Dieses soll durch die Vernetzung von Bildungs- und Kultureinrichtungen bzw. Künstler/innen sowie Jugendarbeit geschehen. Eine genaue Beschreibung, wie diese Vernetzung umgesetzt werden soll, ist in den Konzepten nicht

ausreichend beschrieben. Wichtige Aspekte für die Akteure, die für eine funktionierende Zusammenarbeit im Netzwerk elementar sind und im dritten Kapitel beschrieben wurden, finden sich nicht. Dieses könnte mitunter daran liegen, dass auf die „Koordinierungsstelle“ verwiesen wird, welche die Einrichtung und Steuerung eines Netzwerkes/ von Netzwerken übernehmen soll. Fest steht, dass der Auftrag zur Vernetzung „Top Down“ geschieht. Fraglich ist, inwieweit man bei einer Konstellation, wie sie in den Konzepten von Köln und Dresden beschrieben wird, von „Netzwerk“ sprechen kann und ob dieses durch die Anzahl und Zusammensetzung der Mitglieder nicht von vornherein nahezu handlungsunfähig ist. Ein „Dilemma“ liegt darin, dass, wenn alle Kultur- und Kunstschaffende eingeladen sind, das Netzwerk zu groß und dadurch handlungsunfähig wird und sich bei einem Netzwerk ausgewählter Akteure (Konzept Leipzig und Dortmund) die nicht ausgewählten Akteure sich übergangen fühlen könnten und eine faire und gleichberechtigte Chance (Wettbewerb) nicht gegeben ist.

Besonders betont werden wiederholt die Vernetzung und Kooperation zwischen Schule und Kultureinrichtungen bzw. Künstler/innen. Die Vernetzung von Kulturschaffenden und Künstler/innen untereinander wird in nur wenigen Zeilen erwähnt und soll zu dem Ziel führen, gemeinsame Projekte zu entwickeln und Synergien zu nutzen. Hier ist das Stichwort der „Koopkurrenz“ (Kooperation und Konkurrenz) nicht außer Acht zu lassen.

Die oftmals gegebenen Rahmenbedingungen (Personal/Finanzierung etc.) und bestehenden Interessen der Akteure könnten eine übergreifende Vernetzung aller Akteure erschweren. Aus dem Bereich der Jugendarbeit, in dem bereits Erfahrungen im Zusammenhang mit „Bildungslandschaften“ gemacht wurden, wird u.a. der „Instrumentalisierungsversuche“ von Seiten der Politik kritisiert (vgl. Wendt, 2006, S. 72).

Um sich zu vernetzen wird es als Motivation für die Akteure nicht ausreichen, sich am Ziel „kulturelle Bildung für alle“ bzw. der Schaffung des bestmöglichen Angebotes für Kinder und Jugendliche zu orientieren. Es darf nicht unterschätzt werden, dass ein Zusammenspiel verschiedener Organisationen angestrebt wird,

die nicht vorrangig an Vernetzung und Öffnung, sondern an der Erfüllung und Stabilisierung ihres Auftrags interessiert sind.

Es ist wichtig, dass die Kommunen Anreizsysteme schaffen, damit das Ziel der Vernetzung zur Entwicklung neuer Projekte und Angebotsentwicklung erreicht wird. Eine dauerhafte finanzielle Absicherung ist sicherlich ausschlaggebend.

Zu berücksichtigen ist außerdem, dass die Akteure nicht überfordert werden und eine möglichst zeitnahe Wirkung erkennbar ist (vgl. Maykus, 2009, S. 51).

## **5 Fazit**

Zu Beginn der Arbeit wurde im zweiten Kapitel auf die verstärkte Zusammenführung von formaler und non-formaler Bildung innerhalb der Stadt, im Rahmen sogenannter „Bildungslandschaften“ eingegangen, denn kommunalen Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung knüpfen zum Teil daran an. Mehrere Städte haben diese Konzepte beschrieben und Handlungsmaßnahmen, Leitsätze und Ziele formuliert, um die Etablierung der kulturellen Bildung in verschiedenen Bildungsbereichen zu erreichen. Formen und Strukturen der Konzepte wurden aufgezeigt.

Im dritten Kapitel folgte eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Aspekt der Vernetzung. Organisierte Netzwerke wurden definiert, Ziele der Zusammenarbeit im Netzwerk beschrieben und Prinzipien für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit herausgearbeitet. Ebenfalls wurde auf die Steuerung von Netzwerken eingegangen. Mit Blick auf die gewonnen Erkenntnisse zur Vernetzung wurden im vierten Kapitel die kommunalen Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung von den Städten Köln, Dresden, Dortmund und Leipzig analysiert. Die Zielsetzung der Arbeit bestand darin, zu analysieren, welche Aspekte der Vernetzung, insbesondere bezogen auf die Akteure der kulturellen Bildung, im Rahmen der kommunalen Gesamtkonzepte der kulturellen Bildung Anwendung finden, bzw. darin beschrieben werden. Die gewonnen Ergebnisse aus der Analyse der Gesamtkonzepte sind als nicht repräsentativ zu werten.

Der Aspekt der Vernetzung ist nur ein Bereich, der in den Gesamtkonzepten der kulturellen Bildung, zumeist im Rahmen der Arbeitsstruktur oder Umsetzungsstrategie, festgehalten wird. Die Vernetzung stellt ein Steuerungsmodell zur Umsetzung und Strukturierung der in den Konzepten festgehaltenen Ziele, Leitsätze und Handlungsmaßnahmen dar. Die Gesamtkonzepte dienen zum einen innerhalb der Verwaltung, auf der strategischen Ebene, als Anhaltspunkt für die Vernetzung der Ressorts Bildung, Kultur und Jugend. Zum anderen sollen die Inhalte der kulturellen Bildung durch die Vernetzung auf operativer Ebene, also von Bildungs- und Kultureinrichtungen bzw. Künstler/innen sowie Jugendarbeit, in der Praxis Anwendung finden.

Die Städte verbinden mit der Vernetzung der Akteure aus dem Bereich Bildung, Kultur und Jugendarbeit, die Vorstellung, dass die verschiedenen Leistungen für Kinder und Jugendliche koordiniert, Potenziale besser genutzt und die Effizienz und Effektivität sich, auch im Zusammenhang mit knappen öffentlichen Ressourcen, erhöhen (vgl. Hebborn, 2009, S. 223ff.).

Fraglich ist, inwieweit der Auf- und Ausbau von Netzwerken mit komplexen horizontalen und vertikalen Ebenen sowie strategischen und operativen Verantwortungen zum Ziel führen und „unten“ ankommen. Inwieweit die Vernetzung den Akteuren zugutekommt (was für das Engagement der Akteure nicht außer Acht zu lassen ist), bzw. was am Ende den Kindern und Jugendlichen, für die der Aufwand schlussendlich ja betrieben wird ankommt, lässt sich nur schwer abschätzen. Möglicherweise entstehen beispielhafte Projekte durch die Kooperation und Vernetzung. Allerdings gibt es viele Barrieren, die der Arbeit im Netzwerk im Weg stehen können. Zu nennen ist beispielsweise, dass der Zusammenschluss relativ unverbindlich ist (die Arbeit im Netzwerk steht selten an erster Stelle), der Erfolg im Wesentlichen vom Engagement der einzelnen Mitglieder abhängig ist und der Aspekt der Konkurrenz nicht unterschätzt werden darf.

## Literaturverzeichnis

Aslan, Bünyamin; Sass, Erich: Kinder- und Jugendarbeit in kulturellen Einrichtungen und Initiativen. In: Rauschenbach, Thomas; Borrmann, Stefan (Hrsg.) (2013): Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendarbeit. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Baumberger, Petra: Zusammenarbeit schulischer und außerschulischer Jugendarbeit. In: Huber, Stephan Gerhard (Hrsg.) (2014): Kooperative Bildungslandschaften. Netzwerke(n) mit System. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Bleckmann, Peter; Durdel, Anja (Hrsg.) (2009): Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen in Kommunen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Bleckmann, Peter; Drudel, Anja. Gute Gründe. Kulturelle Bildung in lokalen Bildungslandschaften. In: Kelb, Viola (Hrsg.) (2014): Gut vernetzt?! Kulturelle Bildung in lokalen Bildungslandschaften. München: kopaed.

Bollweg, Petra; Otto, Hans-Uwe (Hrsg.) (2011): Räume flexibler Bildung- Bildungslandschaft in der Diskussion. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Faber, Angelika: Kulturelle Bildung als Kommunalpolitische Aufgabe. In: BKJ (Hrsg.) Heft 08/2011: Lokale Bildungslandschaften. Kulturelle Bildung. Reflexionen. Argumente. Impulse. o.O.

Fischer, Jörg: Netzwerkorientiertes Handeln in der kommunalen Bildungs- und Sozialpolitik. In: Fischer, Jörg; Kosellek, Tobias (Hrsg.) (2013): Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Föhl, Patrik S.: Kulturelle Bildung und Governance. Ein Diskussionsimpuls. In: BKJ (Hrsg.) Heft 08/2011: Lokale Bildungslandschaften. Kulturelle Bildung. Reflexionen. Argumente. Impulse. o.O.

Fuchs, Max: Kulturelle Bildungslandschaften. In: Bollweg, Petra; Otto, Hans-Uwe (Hrsg.) (2011): Räume flexibler Bildung. Bildungslandschaft in der Diskussion. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Fuchs, Max: Regionale Bildungsnetzwerke/ Kommunale Bildungslandschaften. In: Arbeitsstelle „Kulturelle Bildung in Schulen und Jugendarbeit NRW“ (Hrsg.) (2012) Werkbuch 04: Vom Pilotprojekt zur nachhaltigen Struktur. Kulturelle Bildung in kommunalen und regionalen Bildungsnetzwerken. Remscheid

Fuchs, Max: Kulturelle Bildung braucht viele Partner! Von der Kooperation zur Bildungslandschaft. In: Kelb, Viola (Hrsg.) (2014): Gut vernetzt?! Kulturelle Bildung in lokalen Bildungslandschaften. München: kopaed.

Hasse, Julia; Grafe, Elisabeth; Volkhardt, Wiebke (2014): Vernetzt ist man weniger allein- Zivilgesellschaftliches Engagement in Netzwerken. Bündnis für Demokratie und Toleranz. Berlin/Hersbruck

Hebborn, Klaus: Bildung in der Stadt. Bildungspolitik als kommunales Handlungsfeld. In: Bleckmann, Peter; Durdel, Anja (Hrsg.) (2009): Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen in Kommunen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Heinz, Dirk; Schütz, Dirk (Hrsg.) (2003): Erfolgreich Kultur finanzieren. Lösungsstrategien für die Praxis. Berlin

Huber, Stephan; Ahlgrimm, Frederik; Hader- Popp, Sigrid: Kooperation in und zwischen Schule sowie mit anderen Bildungseinrichtungen. In: Huber, Stephan; Ahlgrimm, Frederik (Hrsg.) (2012): Kooperation. Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern. Münster: Waxmann

Huber, Stephan (Hrsg.)(2014): Kooperative Bildungslandschaften. Netzwerke(n) mit System. Köln. Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Hübner, Kerstin: Bildungspolitik für Kulturelle Bildung. In: Bockhorst/Reinwand/Zacharias (Hrsg.) (2012): Handbuch Kulturelle Bildung. München: Kopaed

Järvinen, Hanna; Manitius, Veronika; Otto, Johanna: Arbeiten in schulischen Netzwerken. In: Huber, Stephan; Ahlgrimm, Frederik (Hrsg.) (2012): Kooperation. Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern. Münster: Waxmann

Kelb, Viola: Lokale Bildungslandschaften und kulturelle Bildung. Eine Einführung. In: BKJ (Hrsg.) Heft 08/2011: Lokale Bildungslandschaften. Kulturelle Bildung. Reflexionen. Argumente. Impulse. o.O.

Keuchel, Susanne; Hill, Anja (2014). „Quo Vadis?“. Empirische Analyse von Kommunalen Gesamtkonzepten der Kulturellen Bildung. In: Kelb, Viola (Hrsg.) (2014): Gut Vernetzt?! Kulturelle Bildung in lokalen Bildungslandschaften. München: kopaed.

Keuchel, Susanne; Hill, Anja (2012). „Quo Vadis?“. Empirische Analyse von Kommunalen Gesamtkonzepten zur Kulturellen Bildung. Endbericht August 2012

[http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/kultur\\_macht\\_schule/documents/KMS\\_Fachstelle/PDF/Endbericht\\_Kommunale\\_Gesamtkonzepte.pdf](http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KMS_Fachstelle/PDF/Endbericht_Kommunale_Gesamtkonzepte.pdf) [Zugriff am 13.08.2015 um 10:25]

Kolhoff, Ludger: Regionale Jugendarbeit. Wege in die Zukunft. In: Kolhoff, Ludger; Wendt, Peter-Ulrich; Bothe, Iris (Hrsg.) (2006): Regionale Jugendarbeit. Wege in die Zukunft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Löhrmann, Sylvia/ Schäfer, Ute In: Arbeitsstelle „Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW“ (Hrsg.) (2012) Werkbuch 04: Vom Pilotprojekt zur nachhaltigen Struktur- Kulturelle Bildung in kommunalen und regionalen Bildungsnetzwerken. Remscheid

Maykus, Stephan: Neue Perspektiven für Kooperation: Jugendhilfe und Schule gestalten kommunale Systeme von Bildung, Betreuung und Erziehung. In: Bleckmann, Peter; Durdel, Anja (Hrsg.) (2009): Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen in Kommunen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Miller, Tilly: Störungsanfälligkeit organisierter Netzwerke. In: Bauer, Petra; Otto, Ulrich (Hrsg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt Verlag

Minderop, Dorothea: Bildungsnetzwerke und Bildungsregionen. Eine Gebrauchs-„Anleitung“. In: Huber, Stephan Gerhard (Hrsg.)(2014). Kooperative Bildungslandschaften. Netzwerke(n) mit System. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH

<http://www.mfkjks.nrw.de/presse/ministerin-ute-schaefer-zeichnet-fuenf-kommunen-fuer-beispielhafte-konzepte-zur-kulturellen-bildung-aus-13797/> [Zugriff am 30.07.15 um 10:08]

Müller, Caroline (2011): Kommunale Bildungslandschaften als Entwicklungsraum früher Bildung, Betreuung und Erziehung. Münster: Waxmann Verlag

Pothmann, Jens: Netzwerk Bildungslandschaften . Perspektiven der Kinder- und Jugendarbeit in und neben der Schule. In: Fischer, Jörg; Kosellek, Tobias (Hrsg.) (2013). Netzwerke und Soziale Arbeit- Theorien, Methoden, Anwendungen, Weinheim und Basel. Beltz Juventa

Quilling, Eike; Nicolini, Hans; Graf, Christine; Starke, Dagmar (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer VS

Rossmeißl, Dieter (2007): Bildung in der Stadt als kokonstruktiver Prozess. Kongress „Bildung in der Stadt“ des Deutschen Städtetages am 22./23.11.2007 in

Aachen. Forum 2: Bildung ganz(-täglich) denken. Kooperation von Schul-, Kultur- und Sozialpädagogik.

<http://www.staedtetag.de/fachinformationen/bildung/058050/index.html>

[Zugriff am 01.07.2015 um 14:14]

Scherf, Katharina: Vernetzung Schnittstelle und Beratung: Anregungen der Kulturvermittlerin für künftige regionale Projekte. In: Hammer, Veronika (Hrsg.) (2014): Kulturvermittlung. Inspirationen und Reflexionen zur kulturellen Bildung bei Kindern und Jugendlichen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Schorn, Brigitte: Kulturelle Bildung in kommunalen Gesamtkonzepten. In: Bockhorst/Reinwand/Zacharias (Hrsg.) (2012): Handbuch Kulturelle Bildung. München: Kopaed

Schubert, Herbert (Hrsg.) (2008). Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen. Grundlagen und Beispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Schubert, Herbert. Netzwerkmanagement in der Sozialen Arbeit. In: Fischer, Jörg; Kosellek (Hrsg.) (2013): Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

Stadt Berlin. Rahmenkonzept Kulturelle Bildung Berlin, 2008

[http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/besondere\\_paedagogische\\_konzepte/kulturelle\\_bildung/rahmenkonzept\\_kulturelle\\_bildung.pdf?start&ts=1430748858&file=rahmenkonzept\\_kulturelle\\_bildung.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/besondere_paedagogische_konzepte/kulturelle_bildung/rahmenkonzept_kulturelle_bildung.pdf?start&ts=1430748858&file=rahmenkonzept_kulturelle_bildung.pdf) [Zugriff: 23.07.2015]

Stadt Dortmund Kulturbetriebe. Kulturbüro (Hrsg.): Kommunales Gesamtkonzept Kulturelle Bildung Dortmund. Stand: 29. August 2007

[http://www.dortmund.de/media/p/kulturelle\\_bildung/downloads\\_kubi/KuBi\\_Gesamtkonzept\\_2007.pdf](http://www.dortmund.de/media/p/kulturelle_bildung/downloads_kubi/KuBi_Gesamtkonzept_2007.pdf) [Zugriff: 10.06.2015]

Stadt Dortmund Kulturbetriebe; Kulturbüro (Hrsg.) (2010): Countdown 2010.

Kommunales Gesamtkonzept Kulturelle Bildung Dortmund

[http://www.dortmund.de/media/p/kulturelle\\_bildung/downloads\\_kubi/KuBi\\_Countdown\\_2010\\_Fortschreibung.pdf](http://www.dortmund.de/media/p/kulturelle_bildung/downloads_kubi/KuBi_Countdown_2010_Fortschreibung.pdf) [Zugriff: 10.06.2015]

Stadt Dresden. Geschäftsbereich Kultur. Amt für Kultur und Denkmalschutz

(Hrsg.): Kulturelle Bildung in Dresden. Konzept. Stand: 03.09.2008

[https://www.dresden.de/media/pdf/kulturamt/Konzept\\_kult\\_Bild.pdf](https://www.dresden.de/media/pdf/kulturamt/Konzept_kult_Bild.pdf) [Zugriff: 10.06.2015]

Stadt Köln. Dezernat für Bildung, Jugend und Sport (2012). Kommunales

Gesamtkonzept Kulturelle Bildung in Köln (KUBIK), Köln

<https://ratsinformation.stadt-koeln.de/getfile.asp> [Zugriff: 10.06.2015]

Stadt Leipzig. Kulturentwicklungsplanung Leipzig (Anlage): Entwicklungskonzept 2012- 2015 kulturelle Bildung <http://www.leipzig.de/freizeit-kultur-und-tourismus/kunst-und-kultur/kinder-und-jugendkultur/kulturelle-bildung/> [Zugriff: 10.06.2015]

Tibussek, Mario: Lokale, kommunale und regionale Bildungsnetzwerke. Perspektiven für Kommunen, Schulen, Jugend-, Kultur- und Bildungseinrichtungen. In: Arbeitsstelle „Kulturelle Bildung in Schulen und Jugendarbeit NRW“ (Hrsg.) (2012) Werkbuch 04: Vom Pilotprojekt zur nachhaltigen Struktur. Kulturelle Bildung in kommunalen und regionalen Bildungsnetzwerken. Remscheid

Tibussek, Mario: Netzwerkmanagement. Steuerung in Bildungslandschaften. In: Bleckmann, Peter; Durdel, Anja (Hrsg.) (2009): Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen in Kommunen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wendt, Peter- Ulrich: Regionale Kooperationen. In: Kolhoff, Ludger; Wendt, Peter-Ulrich; Bothe, Iris (Hrsg.) (2006): Regionale Jugendarbeit. Wege in die Zukunft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Wohlfahrt, Ursula (2006): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Landesinstitut für Qualifizierung Hagen (Hrsg.). Bielefeld: Bertelsmann

Zacharias, Wolfgang (2001): Kulturpädagogik. Kulturelle Jugendbildung. Eine Einführung. Opladen: Leske + Budrich

Zacharias, Wolfgang: Perspektive Bildungsnetzwerke. Kulturelle Bildung- Brücken bauen und Grenzen überwinden. In: Kelb, Viola (Hrsg.) (2007). Kultur macht Schule. München: kopaed

## **Abbildungen**

Abbildung 1: Netzwerkzyklus nach Quilling u.a. 2013 In: Quilling, Eike; Nicolini, Hans; Graf, Christine; Starke, Dagmar (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer VS

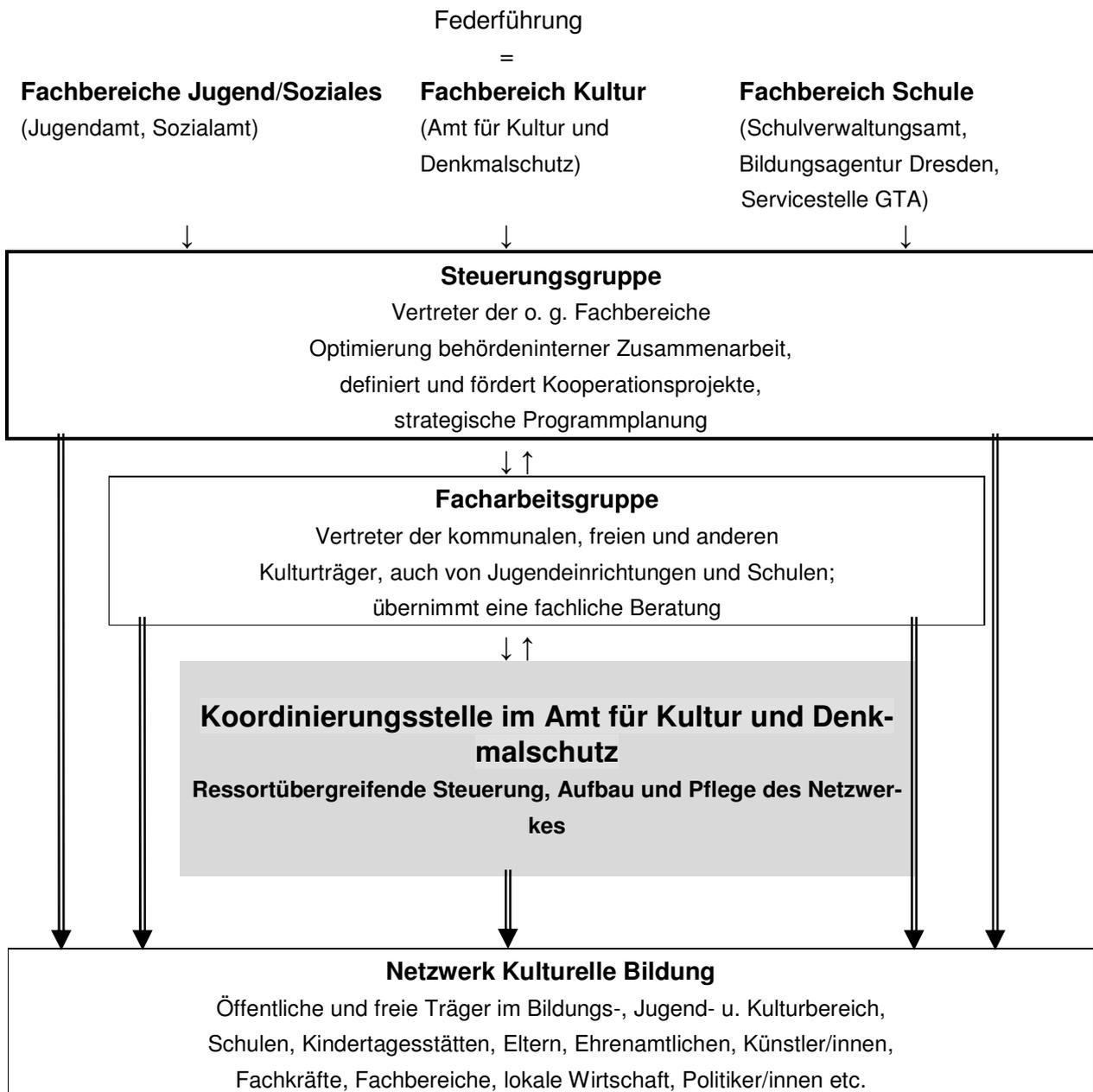
Abbildung 2: Steuerungsebenen In: Schubert, Herbert. Netzwerkmanagement in der Sozialen Arbeit. S. 281 In: Fischer, Jörg; Kosellek (Hrsg.) (2013): Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa

**Anhang**

Organigramm der Arbeitsstruktur im Gesamtkonzept Kulturelle Bildung  
Stadt Dresden

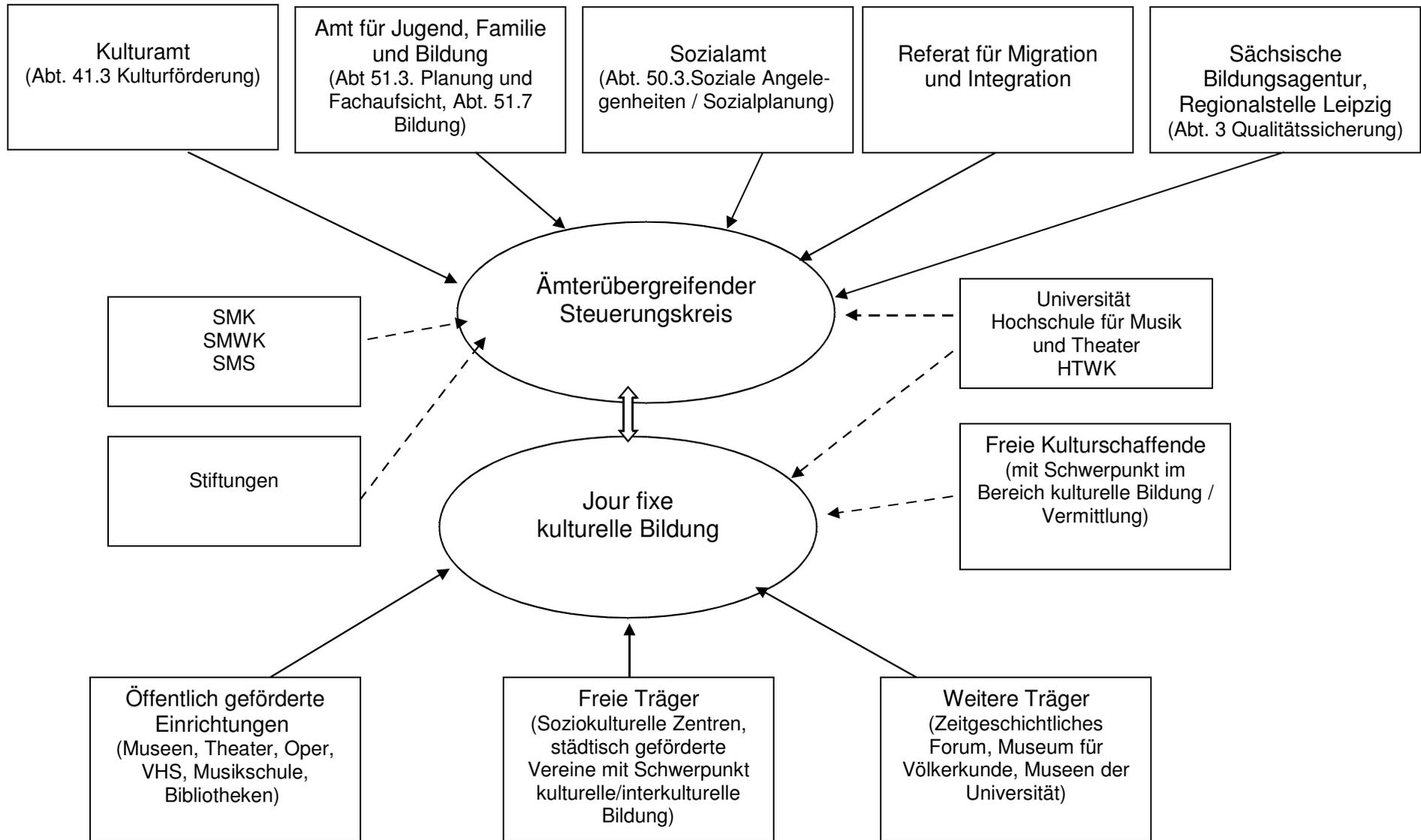
Grafik Arbeitsstruktur im Entwicklungskonzept kulturelle Bildung Stadt Leipzig

## Organigramm der Arbeitsstruktur



### **4.1.2. Steuerungsgruppe**

Das Amt für Kultur und Denkmalschutz, das Jugendamt, das Sozialamt, die Sächsische Bildungsagentur Regionalstelle Dresden und das Schulverwaltungsamt stellen mit je einem Beteiligten eine Steuerungsgruppe zusammen, welche die strategischen Schritte zur Umsetzung des „Konzeptes kulturelle Bildung für Dresden“ koordiniert. Die Steuerungsgruppe ist für die Auf-



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter angefertigt habe. Alle Stellen, die inhaltlich oder wörtlich aus Veröffentlichungen stammen, sind kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Halle, 2. September 2015

Luisa Langer