



Kultur weiter denken

Kinder an die

Macht

Kinder und Jugendliche sind unser aller Zukunft – auch für den Kulturbetrieb. Einer von vielen Gründen, warum wir die jungen Generationen ermächtigen müssen.
Schwerpunkt ab Seite 24



Möge die Macht mit ihnen sein

Wissen Sie noch, welche Berührungspunkte mit Kunst und Kultur Sie als Kind oder Jugendliche so verzaubert haben, dass sie feste Bestandteile in Ihrem Leben wurden? So fest, dass Sie sogar beruflich den Weg in den Kulturbetrieb gewählt haben. Da Sie diese Zeilen lesen, interessieren Sie sich sicherlich nicht nur für dessen Entwicklung, sondern möchten diese auch voranbringen, über sie mitbestimmen und an ihnen teilhaben. Das ist sicherlich nicht immer leicht, aber mal Hand aufs Herz: Für uns Erwachsene funktioniert das doch sehr viel einfacher als für Kinder und Jugendliche. Hier sind wir gefordert, sie zu unterstützen, ihnen Platz zu machen, damit sie aktiv teilhaben und partizipieren können, und schließlich auch Ermächtigung erfahren. All das ist nicht nur ihr gutes Recht, sondern sowohl für die Zukunft des Kulturbetriebs als auch für den Erhalt unserer Demokratie unverzichtbar. Unseren Autor*innen geht es bei „Kinder an die Macht“ also um so viel mehr als um das Sichern eines zukünftigen Publikums. Anders ist der enorme Umfang dieser Sonderausgabe auch gar nicht zu erklären, die in Kooperation mit der Aktion [#childrenforculture](#) entstand, angeregt durch Michael Grisko. Kleiner Spoiler: Uns wird nichts weggenommen, wenn wir unsere Macht teilen. Also: Geben Sie ruhig etwas Kontrolle ab – und überlassen Sie dabei am besten Ihrem eigenen inneren Kind (mal wieder) das Kommando!

P.S.: Über den Schwerpunkt hinaus bekommt in dieser Ausgabe die Debatte um die Zukunft des Theaters neue Impulse durch Thomas Schmidt.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 05 Rundschau
- 06 Unsere Fragen an: Philipp Stanehl
- 08 Lesetipps: Francisco Vogel
- 124 Impressum

Schwerpunkt: Kinder an die Macht

- 24 Junge Stimmen (über den kompletten Schwerpunkt verteilt)
- 25 Gebt den Kindern das Kommando – von Luise Meergans
- 33 „Mitmachen lassen“ – von Kristin Oswald
- 41 Just Another Brick in the Wall – von Benjamin Andrae
- 47 Gemeinsam planen, statt aneinander vorbei – Interview mit Christiane Birkert
- 52 Eine Vision in Daten gießen – Interview mit Jennifer Busch und Carmen Nik Nafs
- 63 Eine Frage nach Macht und deren Verteilung – von Gabi dan Droste
- 69 Positive Energie in die Zukunft investieren – von Steffi Bergmann
- 76 Kuratorische Teilhabe – von Carmen Heuer
- 85 Theater für Kinder heißt auch Theater mit Kindern – von Philipp Harpain
- 92 Ohne Jugend keine kulturelle Zukunft – von Janina Lehmann
- 99 Papas Museum ist tot – von Christoph Mauny
- 107 Dem Trübsinn ein Ende – von Julia Jakob

... weiter denken

- 09 Kultur theoretisch und praktisch ... Die Company im Zentrum – von Thomas Schmidt
- 117 Kultur entwickeln ... Engagement für Engagierte – von Constanze Pomp



Kuratorische
Teilhabe **76**

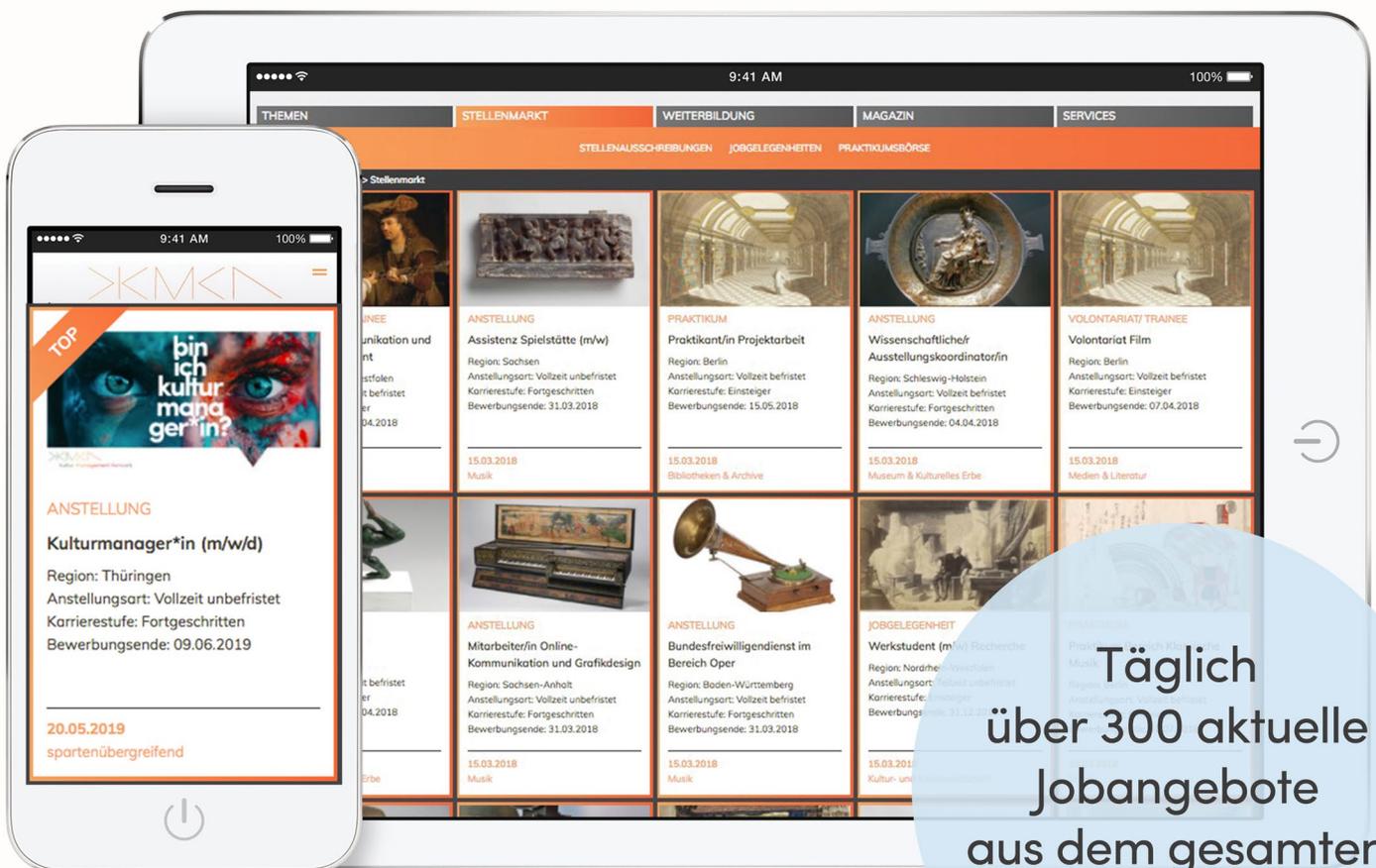


Ohne Jugend keine
kulturelle Zukunft **92**



Engagement für
Engagierte **117**

Stellenmarkt Kulturmanagement



REIHE „DIGITALE FORMATE“

Der Ort für die großen Ideen

Irgendetwas Digitales macht inzwischen eigentlich jede Kultureinrichtungen. Und viele stoßen dabei ohne digitale Strategie an koordinative oder zeitliche Grenzen. Wir haben nachgefragt, was ein Haus dabei beachten sollte.

von Kristin Oswald

https://bit.ly/DigitaleStrategien_Kultur

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“



Foto: © Ferdinand Feys/ Flickr.com – CC BY-NC-SA 2.0

Von der Soziokultur lernen

Damit Nachhaltigkeit als Normalität Teil des Denkens und Handelns wird, braucht eine nachhaltige Gesellschaft auch kulturelle Normen. Wie diese Zukunftsfähigkeit in Leitbilder und Visionen umsetzen können, zeigt eine neue Publikation anhand der Soziokultur.

von Wolfgang Schneider

https://bit.ly/JetztinZukunft_Nachhaltigkeit

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

**WIR BRINGEN STUDIS UND
KULTURBETRIEBE ZUSAMMEN**

mit unserer
Abschlussarbeitenbörse



KMKCN
Kultur Management Network

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit **300 vakanten Stellen** täglich.

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

BUCHREZENSION

Avanti Dilettanti

Vorbei ist die Zeit, in welcher der*die einsame Künstler*in geniale Kunst im Atelier machte und nur noch entdeckt zu werden brauchte: Erfolgreiche Künstler*innen müssen sich professionalisieren. „Avanti Dilettanti“ beleuchtet diesen Prozess aus unterschiedlichen Perspektiven.

von Clair Bötschi

https://bit.ly/Rez_AvantiDilettanti

DIVERSITY

How Diverse are Theatres in Europe?

Gender stereotypes and only little diversity still shape the European Theatre Sector. These are the results of a study of the European Theatre Convention, which focused on diversity in staff and on stages across their network of 44 theatres around the continent.

von Heidi Wiley

https://bit.ly/ETC_Studie2021



Foto: Jost Wischnewski

UNSERE FRAGEN AN...

Philipp Stanehl

Seit dem Sommer 2020 ist Philipp Stanehl kaufmännischer Verwaltungsleiter der VARUS-SCHLACHT im Osnabrücker Land gGmbH – Museum und Park Kalkriese. Zuvor hatte er diesen Posten bei Kunsthalle Karlsruhe inne. Uns verrät er, was er an seinem neuen Job besonders spannend findet und wie er auf die Zukunft blickt – sowohl für sein Haus als auch für die komplette Museumslandschaft.

WIE WAR ES FÜR DICH, MITTEN IN DER PANDEMIE AN EIN NEUES HAUS ZU KOMMEN?

Wie für viele andere Museen war 2020 auch für die VARUSSCHLACHT im Osnabrücker Land gGmbH – Museum und Park Kalkriese ein schmerzhaftes Jahr: ein starker Besucherrückgang und zunehmend finanzieller Druck, viele Absagen von Veranstaltungen und starke Einschränkungen bis heute. Zum Glück begegnen wir der Dynamik der Pandemie in unserem Haus mit einem sehr agilen und professionellen Team. Auf die aktuellen Entwicklungen reagieren wir rasch und versuchen so gut es geht das Beste aus der jeweiligen Situation zu machen

WIE IST ES – VERGLICHEN MIT DEINER VORHERIGEN TÄTIGKEIT – JETZT AN EINEM INHALTLICH UND FORMAL GANZ ANDEREN MUSEUM ZU ARBEITEN?

Die Rechtsform der gGmbH finde ich enorm spannend, da sie wirtschaftliche und qualitative Gestaltungsspielräume bietet. Gleichwohl setzt uns diese Freiheit auch unter Erfolgsdruck. Wir stellen uns dieser Herausforderung durch konsequente Weiterentwicklung und Innovation unserer Formate. Insbesondere in pandemischen Zeiten ist die Existenz jedoch von mehr als Kreativität abhängig. Daher bin ich nicht nur in diesen besonderen Zeiten froh, dass die Institution von zwei starken Förderern getragen wird: die Stiftung der Sparkassen Osnabrücker Land und dem Landkreis Osnabrück.

WELCHE ZUKUNFTSPERSPEKTIVE(N) HAST DU?

Der Veränderungsdruck durch diese Krise ist in der Museumslandschaft deutlich spürbar. Ich habe Betriebswirtschaftslehre und Kulturmanagement studiert und in meiner wissenschaftlichen Arbeit stellt das Change-Management in Museen einen meiner Schwerpunkte dar. Ich glaube, dass uns die Corona-Pandemie nicht nur unsere Schwächen, sondern auch unsere Stärken und vor allem zukünftige Entwicklungsfelder aufzeigen kann. Die Digitalisierung ist aktuell notwendiger als je zuvor. Corona mag hier ein Katalysator sein – wichtig ist es umso mehr, diese Entwicklung nachhaltig für die Zukunft der Museen zu gestalten.

Viele der heute entwickelten digitalen Instrumente wird man nach der Pandemie nutzen können. So liegt für mich die Zukunft in hybriden Formen der Vermittlung und Kommunikation, mit denen wir etwa Mobilitätshindernisse überwinden können. Gleichzeitig freue ich mich, wenn wieder mehr Menschen den Weg zu unserem Museum und Park finden und uns vor Ort besuchen dürfen. Ich sehe trotz allem optimistisch in die Zukunft und freue mich diesen einzigartigen Ort mit einem hochmotivierten Team gestalten zu dürfen!

Von dieser und anderen Welten

Resonanz

Hartmut Rosa,
Suhrkamp Verlag 2016

Was bedeutet es, ein gutes Leben zu führen?

Hartmut Rosa beantwortet das in „Resonanz“ als Leben in einer Welt, die uns antwortet, im Gegensatz zur entfremdeten, stummen Welt. Dabei

analysiert er konkrete Beziehungen zur Welt, vom Atmen über das Hören von Heavy Metal bis zur politischen Partizipation. Die großen soziologischen Analysen der Gesellschaft nimmt er dabei nicht nur mit, sondern entwickelt sie auf überzeugende und manchmal überraschende Weise weiter. „Resonanz“ ist ein groß angelegter und kluger Versuch, die Welt, in der wir leben, ein wenig besser zu verstehen.

Unsichtbare Frauen

Caroline Criado-Perez,
btb Verlag 2020

Was haben Schneepflüge mit Geschlechtergerechtigkeit zu tun? Eine ganze Menge, wie

Caroline Criado-Perez anhand von diesem und weiteren konkreten Beispielen in ihrer Analyse des

Gender Data Gaps entfaltet. Anschaulich legt sie dar, wie sich diese Geschlechterdifferenzen in Ungerechtigkeiten niederschlagen und wie sich das auf die Gestaltung der Welt auswirkt. Wichtig ist: Es geht nicht um individuelle Bösartigkeit, sondern um Strukturen der Welterfahrung, die von den einzelnen Menschen oft gar nicht bemerkt werden. So wie es ist, wird die Welt vor allem von Männern für Männer gemacht – vornehmlich heterosexuell, weiß, able-bodied und cis. Für alle anderen gestaltet sich die Welt dadurch widerständiger und anstrengender.

Die Stadt der Fremden

China Mieville,
Bastei Lübbe 2012

Sprache ist für die Bewohner des Planeten Arieka nicht sozial und kontingent, sondern körperlich. Diese Prämisse denkt der Roman konsequent zu Ende:

Es geht um die Möglichkeit von Verständigung, wenn nicht nur verschiedene Sprachen gesprochen, sondern diesen radikal unterschiedliche Konzepte

und Welterfahrung zugrunde gelegt werden. Sprache ohne die Unterscheidung von Bezeichnendem und Bezeichnetem, Menschen als Außerirdische auf einem uns fremdartigen Planeten, eine Protagonistin, die selbst zu einer Vokabel in der Sprache der Arieka wird – „Stadt der Fremden“ ist in besten Sinne weird. Die Sprache des Romans selbst changiert dabei bewusst zwischen literarischer Eleganz und Sperrigkeit, trägt durch seine Ecken und Kanten noch bei zur Seltsamkeit von Arieka.

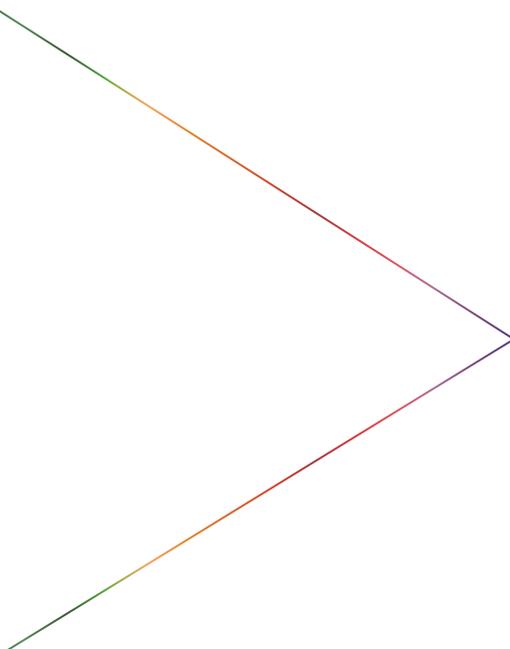


Francisco Vogel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kreismuseum Peine. Die Schwerpunkte seiner praktischen und wissenschaftlichen Arbeit sind die museale Präsentation und Reflektion von Alltag (vor allem Infrastruktur) sowie die medienwissenschaftliche Untersuchung des Exponat-Begriffs (oder die Frage, was ein „Exponat“ überhaupt ist).

Die Company im Zentrum

Ein Versuch, die polarisierte Theaterlandschaft wieder auszubalancieren

Ein Beitrag von Thomas Schmidt



In den letzten Wochen wurde der zurückgetretene (Anm. d. Red.) Volksbühnen-Intendant Klaus Dörr behandelt, als wäre er der alleinige Schuldige für das strukturelle Scheitern des Intendantensystems. Wie schnell waren diejenigen bereit, Partei gegen ihn zu ergreifen, die noch vor kurzem keine oder ausweichende Meinungen zum Thema Machtmissbrauch am Theater hatten und deren Stimmen man im Kampf gegen das Theaterpatriarchat nun kaum wiedererkennt.

Die Causa Dörr ist kein Einzelfall: 2/3 aller Beschäftigten an den Theatern waren in den letzten Jahren Opfer von Machtmissbrauch: Die Palette umfasst psychischen, physischen und sexuellen Missbrauch. Ältere Spieler:innen werden aus den Ensembles gedrängt, Frauen, Homosexuelle und BiPOC-Künstler:innen beleidigt. Ein schwerer Fall von Rassismus am Theater Düsseldorf bringt den dortigen Intendanten in schwere Erklärungsnot. All das gehört zur Schattenseite einer maroden Unternehmenskultur.¹ Hinzu kommt der Missbrauch institutioneller Schutzräume: Mitarbeiter:innen wird verboten zur Personalvertretung zu gehen - oder diese wird selbst bedroht. Noch übler, wenn sie dem Intendanten in die Hände spielt. *The Handmaid's Tale* lässt grüßen! Gemeinsam mit u.a. Erl, Wien, Trier, Rostock, Darmstadt, Bern, Halle, Köln, Parkaue Berlin, Schwerin, den Staatsopern in Berlin und in Zürich, und nun Karlsruhe, Düsseldorf und der Volksbühne verdichten sich die Anzeichen, dass Machtmissbrauch vorrangig struktureller Natur ist und Theater mit Einzelintendanten und Doppelspitzen trifft, die dringend Reformen bedürfen.

Es ist deshalb wichtig, dass alle Theater - in der Sache - weisungsberechtigte Ethikräte implementieren, in denen Mitarbeiter:innen federführend sind. Neben einer Ombudsfunktion besteht eine Hauptaufgabe darin, einen Ethischen Kodex für jedes Theater zu erstellen und zu monitoren, der deutlich über den ersten Kodex-Entwurf des Bühnenvereins hinausgehen muss.

¹ Vgl. Schmidt, Thomas (2019): *Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht.* Wiesbaden Springer VS.

Eine organisationale Wende, das zeichnet sich ab, ist eine wesentliche Voraussetzung, um eine Reform der Theater auszulösen – sie ist jedoch nicht ausreichend, um die Zukunftsfähigkeit der Theaterstrukturen und -prozesse herzustellen. Nachdem Teamleitungen und Direktorien eingeführt worden sind, muss die Reform weitergehen. Ich möchte deshalb ein Modell vorstellen, mit dem das Theater als Betrieb neu gedacht und von seiner fixierten Verankerung in einem städtischen Theaterhaus getrennt wird. Die Modelle, die wir in den letzten Jahren entwickelt haben, behalten ihre Gültigkeit: Der Grundgedanke der endgültigen Abschaffung des Intendantensystems sowie das Empowerment und die Partizipation der Mitarbeiter:innen bleiben das erste Ziel jeder Reorganisation.

Ich möchte deshalb ein Modell vorstellen, mit dem das Theater als Betrieb neu gedacht und von seiner fixierten Verankerung in einem städtischen Theaterhaus getrennt wird.

I Vorüberlegungen

Mitarbeiter:innen finden inzwischen den Mut, das System der Angst und Ungerechtigkeit offen zu kritisieren, das die toxischen Theater definiert. Sie schließen sich zusammen (Karlsruhe, Krefeld-Mönchengladbach, Volkshöhne, u.a.) und werden nicht nur weitere Fälle des Machtmissbrauchs aufdecken, sondern zunehmend und legitim auch nach Beteiligung an den Entscheidungen über die Zukunft des Theaters streben, wenn das Bewusstsein dafür wächst, dass sie deutlich stärker und entschiedener agieren können, als sie es bislang gewohnt waren – vor allem wenn sie sich miteinander solidarisieren. Zielstellung ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter:innen und deren bessere Beteiligung an den Entscheidungsprozessen und Informationswegen. Es geht um Empowerment, um Inklusion, um niedrige Barrieren mit dem Ziel, echte Partizipation zu erreichen.

Vorüberlegung 1: In unseren Überlegungen gehen wir noch zu oft von Theater nur als Unterhaltungs- oder Bildungsangebot für die Menschen einer Stadt/ Region aus, deren Wirksamkeit sich ökonomisch an Besucher- und Auslastungszahlen messen lassen muss. Diese Wirkungspalette ist für die heutigen Ansprüche der verschiedenen Communities und Diskursgruppen deutlich zu eng gestrickt, für die die ökonomische Belastbarkeit von künstlerischen Prozessen nur eine untergeordnete Rolle spielt. Sie

² Dazu zählen fließende Produktionsprozesse, flache Hierarchien, neue künstlerische Formate, engagierter und politischer Charakter der Arbeiten, Company-Charakter und langjährige Zusammenarbeit mit Ensemblebildung.

streben eine diskursive und soziale Relevanz des Theaters an. Hinzu kommt die Entwicklung des Theaters als Kulturtechnik und Genre der Künste – ein weiterer Zweck des Theaters. Damit kann der Faktor Relevanz das Theater aus einer ökonomistischen Umklammerung befreien, er besitzt gesellschaftliche Wirkkraft und wird zum wesentlichen, letztlich jedoch nicht monetarisierbaren Faktor.

Theater muss heute innovativ und vor allem relevant sein. Die Innovationen, die die Gruppen der Freien Szene in den letzten Jahren systematisch schufen², sind heute auch ein Merkmal für die konzeptionelle und programmatische Ausrichtung der öffentlichen Theater geworden. Durch einen Staubsaugereffekt haben sie diese aufgenommen und verarbeitet, ohne die Freie Szene hierfür zu entschädigen. Das von der Bundesstiftung für Kultur geschaffene „Doppelpass-Programm“ hat diesen unbezahlten Transfer sogar noch institutionell organisiert, ohne dass die öffentlichen Theater bereit waren, den Freien hierfür längere Partnerschaften anzubieten. Die hieran beteiligten freien Gruppen organisierten für die öffentlichen Theater künstlerische Erfolge und Auszeichnungen, wie zum Beispiel auf dem Theatertreffen oder in Mühlheim – für sie selbst verstetigte sich diese Form institutioneller Förderung jedoch nicht. Zwar gab es eine Evaluation dieses Programmes, doch die Ergebnisse sind niemals publiziert worden: Die Freie Szene, die öffentlichen Theater und die Wissenschaften hätten hiervon viel lernen können für die künftige konzeptionelle Ausrichtung ähnlicher Partnerschaften als Zukunftsmodelle.

Die Innovationen, die die Gruppen der Freien Szene in den letzten Jahren systematisch schufen, sind heute auch ein Merkmal für die konzeptionelle und programmatische Ausrichtung der öffentlichen Theater geworden.

Hervorzuheben ist auch der Aspekt der Relevanz für die jeweilige Community und ihre Menschen sowie für die Mitarbeiter:innen in den Theatern. Deren Lebens-Arbeits-Mittelpunkt Theater soll damit wieder eine persönlichere Bedeutung bekommen. Wie muss Theater strukturell aufgestellt sein, um auch individuell wieder relevant sein zu können? Dafür muss es zunächst Anlaufstellen geben. Sie fungieren als Schnittstellen zu den Communities aber auch zu den Mitarbeiter:innen, sodass ein unmittelbarer Austausch entstehen kann. Im besten Fall treffen sich Besucher:innen

³ Vgl. Röper, Henning (2000):
Theatermanagement.
Weimar Böhlau.

⁴ Z.B. *Lord Chamberlain's*
Men, die Companies um
Moliere, Ariane Mnouchkine,
William Forsythe oder Pina
Pausch, u.v.a.m.

und Vertreter:innen der verschiedenen sozio-kulturellen Gruppen, NGOs und Organisationen der Stadt mit den hierfür zuständigen Mitarbeiter-Gruppen, die es sich auf die Fahnen geschrieben haben, gemeinsam als Stakeholder aufzutreten. Dieser Austausch führt zu Vorschlägen, nach denen das Theater neu ausgerichtet werden sollte. Er setzt ein Leitungsmodell voraus, das sich auf diesen Prozess einlässt, daran selbst teilhat und die Ergebnisse in die eigenen konzeptionellen Überlegungen einfließen lässt: Eine Leitung also, die sich gegenüber den Stakeholdern offen, partizipativ und immer auf Augenhöhe verhält.

Vorüberlegung 2: Wir sollten endlich Abschied nehmen von den alten Unterscheidungsmerkmalen zwischen Freier Szene und Öffentlichen Theatern.

In unseren früheren Überlegungen haben wir immer wieder davon gesprochen, dass Ensemble, Repertoire und eine feste Spielstätte die drei Merkmale sind, anhand derer wir die Unterscheidung markieren und die öffentlichen Theater definieren. Nun hat sich hiervon mindestens ein Merkmal verändert: Die Gruppen der Künstler:innen an den öffentlichen Häusern dürften bei näherer Betrachtung und angesichts der hohen Fluktuation und häufigen Kündigungen nicht mehr den Titel eines Ensembles im engeren Sinne des Begriffes besitzen. Denn an der Mehrheit der öffentlichen Theater wird das Ensemble im Durchschnitt alle zwei Jahre im Herbst auseinandergerissen und durch neuen Spieler:innen ergänzt.

Die Gruppen der Künstler:innen an den öffentlichen Häusern dürften bei näherer Betrachtung und angesichts der hohen Fluktuation und häufigen Kündigungen nicht mehr den Titel eines Ensembles im engeren Sinne des Begriffes besitzen.

Der Gedanke eines festen Ensembles ist bei genauer Betrachtung sehr viel stärker ausgeprägt in den Gruppen der Freien Szene: Ihre Ensembles arbeiten jahrelang zusammen und entwickeln ihre künstlerischen Konzepte und Handschriften gemeinsam. Davon sind die streng hierarchisch organisierten Künstler:innen der öffentlichen Theater weit entfernt. An dieser Stelle sollten auch die öffentlichen Theatermodelle wieder zum Ensemble- und Company-Gedanken zurückkehren, der Ausgangspunkt für die erfolgreichsten Theatermodelle war.⁴

Vorüberlegung 3: Es stellt sich weiterhin die Frage, inwieweit die Trennung zwischen öffentlichen Theatern und der Freien Szene überhaupt noch aufrechterhalten werden sollte? Es geht darum die Schranken zwischen diesen beiden Polen des Theatersystems weiter aufzuheben und die Systeme an sich durchlässiger zu machen. Indikatoren sind:

- > Spieler:innen die sowohl hier wie dort proben, entwickeln und spielen,
- > Freie Gruppen, die sowohl in öffentlichen wie Freien Aufführungsorten arbeiten,
- > Produktionshäuser und öffentliche Theater die Festivals und Großproduktionen der Freien Szene/ öffentlichen Theater gemeinsam produzieren.

Dieser Entwicklungsprozess zeigt eine mögliche Grundrichtung auf, in die sich ein zukünftiges Theatermodell entwickeln könnte: über Kooperations- und Kollaborationsformen und die partielle Synthese beider Betriebsmodelle. Mit ihnen kann eine Vielzahl neuer hybrider Formen des Theaters entstehen, die nichts mehr mit der ursprünglichen Teilung zu tun haben, und aus der ein neues, heterogenes und vielfältiges Theater hervorgehen wird.

II Entscheidung über die Betriebsform des Theaters

Wir haben uns im Kulturmanagement zu lange mit der Frage beschäftigt, ob ein Theater in einer GmbH, einem Eigenbetrieb oder einer Stiftung, etc. geführt wird. 20 Jahre nach Einführung des Großexperiments GmbH zeigt sich nun, dass die GmbH als Betriebsform für das Theater nicht geeignet ist. Statt spezifische Rechtsformen für Kunstorganisationen zu entwickeln, haben wir versucht, die Theater und die Museen in bereits existierende Modelle zu drücken. Diese eignen sich zwar für öffentliche oder private Betriebe, nicht aber für künstlerische Organisationen, zu denen das Theater mit seinen verschiedenen Funktionsformen zählt. Es gibt keine Passfähigkeit. Man könnte es eingeschränkt als einen Betrieb beschreiben und betreiben, wie dies beispielsweise bei den ausgewiesenen Privattheatern der Fall ist. Auch der Eigenbetrieb ist nur eine Notlösung, weil er zu stark auf städtische Versorgungsbetriebe zugeschnitten ist und auf die Besonderheiten des Theaters nicht reagiert. Um das damit verbundene definitorische Dilemma und meinen Lösungsvorschlag näher zu erläutern, möchte ich auf die beiden wesentlichen Voraussetzungen eingehen:

⁵ Vgl. Bourdieu, Pierre (1976): Sozialer Sinn. Frankfurt am Main Suhrkamp.

Zum einen ist ein Betrieb eine Organisationseinheit zu der eine Belegschaft gehört. Es werden Dinge produziert/ Dienstleistungen erbracht, die im ursprünglichen Sinne notwendig sind für die Versorgung der Bevölkerung. Allerdings ist letzteres nicht der Fall für das Theater, sondern es dient dem – über das Notwendige hinausgehenden – Kunstgenuss und der Aufführung von künstlerischen Ereignissen. Diese besitzen volkswirtschaftlich nur eine marginale Bedeutung und deren betriebswirtschaftliches Ergebnis ist negativ. Die zahlungskräftige Bevölkerung in Deutschland ist allerdings durchaus in der Lage, die Karten auch für den Marktpreis von 80, 100 oder 200 Euro zu kaufen. Sie würde es mehrheitlich jedoch nicht tun, was daran liegt, dass der Kunstgenuss aufgrund falscher Anreizsysteme nicht als elementar betrachtet wird, sodass nur eine geringe Bereitschaft besteht, diesen Preis zu zahlen. Dieser Prozess hat zu einer mentalen Entwertung einer Theaterkarte geführt, die „preiswert zu sein hat“. Eine Karte für einen Theaterabend kostet in Deutschland im Durchschnitt ca. 20 Euro und hat sich in den letzten Jahren dem steigenden Preis der Kinokarte angenähert. Wenn die Kinokarte in ca. 5-10 Jahren so viel kostet wie eine Theaterkarte, dann wird sich Theater gesellschaftlich noch weiter entwerten. Theater muss einen Preis für die zahlungskräftige Bevölkerung haben, damit diese einen Distinktionsgewinn⁵ erzielen kann, während ärmere Bevölkerungsgruppen, Arbeitslose, Flüchtende, Kinder, Jugendliche und Studierende grundsätzlich kostenlos ins Theater gehen dürfen sollten.

Theater muss einen Preis für die zahlungskräftige Bevölkerung haben, damit diese einen Distinktionsgewinn erzielen kann.

Seit der Einführung der GmbH kam es bei fast der Hälfte der öffentlichen Theater zu Stressreaktionen – durch den strukturellen neoliberalen Schock der Rechtsform und der ungeschützten Öffnung der Theaterbetriebe gegenüber den damit einhergehenden neuen Regularien (Bilanzierung, BGB, Betriebsverfassungsgesetz, strenge Richtlinien für Abgaben). Vielen Theatern und ihren Leitern ist dieser Stresstest nicht gut bekommen. Plötzlich wurden Intendanten zu ihrer künstlerischen Funktion auch noch Geschäftsführer mit Aufgaben, für die sie nicht ausgebildet waren. In Fällen, wie dem Theater Frankfurt, verblieb die Geschäftsführung anfangs nicht umsonst noch bei einem Geschäftsführenden Intendanten, der das Spezialwissen für die Leitung des Theaters hatte. Die beiden Inten-

⁶ Reese, Oliver (2020):
*Interview mit dem Intendant,
Geschäftsführer und Gesell-
schafter. In: Wir. Das Maga-
zin für Unternehmerfamilien.*

danten im Schauspiel und in der Oper hatten ihre absolute künstlerische Freiheit, während dieser – dem Prinzip der Arbeitsteilung folgend – die Verantwortung für die Ressourcen inne hatte. Die beiden Künstlerischen Leiter insistierten jedoch so lange bei der Stadtkulturbehörde, bis sie selbst Geschäftsführer ihrer Betriebsteile wurden und der Geschäftsführende Intendant das Haus verlassen musste. Der damalige Schauspielintendant und heutige Intendant des Berliner Ensembles schätzt seine Ambitionen rückblickend folgendermaßen ein:

„Als ich nach Frankfurt kam, gab es noch einen alleinigen Geschäftsführer, der nicht künstlerischer Intendant war. Bernd Loebe und ich haben der Stadt nahegebracht, dass es besser wäre, wenn die künstlerischen Intendanten zugleich auch Geschäftsführungsverantwortung haben. Wenn Sie die Leitung und die Verantwortung für das Geschäftliche aus der Hand geben, dann verlieren Sie einen wichtigen Schlüssel für bestimmte Strukturen, für die finanzielle Einflussnahme, die für die Leitung des Theaters wichtig ist. Die Strukturreform in Frankfurt ist ganz wesentlich mein Impuls gewesen, weil ich das wollte und richtig fand.“⁶

„Weil ich das wollte und richtig fand“, offenbart hier die Beweggründe dieser Machtgeste überdeutlich. Dass damit künstlerische Aufgaben und Ressourcen entgegen jeder Vernunft in einer Hand lagen und zu einer gravierenden Interessen-Kollision geführt haben, mag niemand bedacht haben. Ein Theater lässt sich nicht wie das Geschäft für Autozubehör führen, das der Intendant hier zum Vorbild nahm. Am Staatstheater Stuttgart, in Mannheim, in Nürnberg, in den großen Theatern hat man diese Trennung mit großer Sorgfalt beibehalten und war damit sehr erfolgreich. Einerseits gibt es demnach die Intendanten-Ingenieure, die sich dem System angedient haben, dieses ausreizen, wie das obige Beispiel zeigt. Sie verstehen sich beinahe als Manager. Allerdings fehlt ihnen hierfür die komplette Ausbildung, die in der Regel zwei Jahre intensives Studium umfasst. Die andere Hälfte der meist Regie-orientierten Intendanten hat diese rechtliche Hülle als Formalie nie wirklich akzeptiert. Beiden gemein ist allerdings, dass die Intendanten immer weniger mit den neuen Anforderungen zurechtkommen und der steigenden Komplexität des Aufgabefeldes nicht gewachsen sind.

III Das Taschen- oder Schalenmodell als Vorschlag zur Neugestaltung des Theaters

Der entscheidende Reformimpuls geht aus von Überlegungen:

- > mit denen die Theaterlandschaft räumlich und konzeptionell neu gedacht,
- > der bislang privilegierte Zugang zu Raum und Technologien demokratisiert wird, und
- > in die sowohl Freie Szene als auch öffentliche Ensembles gleichberechtigt einbezogen werden.

Vieles spricht nach dem „Experiment GmbH“ nun dafür, nach einer neuen, offeneren Organisationsform zu suchen, die dem Modell eines Theaters der Zukunft näher kommt, als das Modell des kaum noch entwicklungsfähigen Theaterbetriebs, das spätestens in der Pandemie seine fatalen Schwächen offenbart hat.

Ein neues, offenes Modell sollte aus den essentiellen Bausteinen des Theaters und dessen Steuerungselementen neu zusammengesetzt sein.

Ein neues, offenes Modell sollte aus den essentiellen Bausteinen des Theaters und dessen Steuerungselementen neu zusammengesetzt sein, so dass daraus Varianten eines neuen zukunftsfähigen Theaters entwickelt werden können:

1) Der Kern der neuen Organisation orientiert sich am ursprünglichen Company-Gedanken des Theaters. Im Zentrum stehen die Akteur:innen, die die künstlerischen Konzepte, Texte, Libretti, Kompositionen und Choreografien für Zuschauer:innen erproben, entwickeln und präsentieren. Die Company wird durch einen öffentlichen Zuschuss finanziert. Sie kann aus Ensembles der Stadttheater, Freien Gruppen oder Mischformen bestehen, als ein Beitrag, um die Teilung der Theater-Landschaft zu überwinden. Der Kern ist weitgehend autark. Die Ensemble-Versammlung entsendet zwei Vertreter:innen (Company-Manager:innen) in die Gesamtleitung der Theaterorganisation. Der Kern ist der zentrale Baustein jeder modernen Theaterorganisation, der umgeben wird von:

2) Einem Künstlerischen Envelope an Produzent:innen, Assistenz, Mitarbeiter:innen, Dramaturgie und Regisseur:innen, die ein zweiköpfiges Artistic Management wählen oder bei einem Kollektiv durch zwei Künstlerische Sprecher:innen vertreten werden. Die Aufgaben des Artistic Management werden reduziert auf die:

- > Künstlerische Konzeption und Programmatik sowie die
- > Inszenierungs- und Entwicklungsprozesse der Produktionen.

Für Entwicklungsprozesse des Ensembles/ der Company und Inszenierungsprozesse arbeiten Artistic- und Company-Management zusammen. Damit wird jeder Künstlerische Prozess in Zukunft ein kollektiver Prozess sein. Freie Gruppen und Companies arbeiten wiederum seit langem mit festem Artistic Management, hier hat der Zusammenschluss bereits im Vorfeld stattgefunden.

Theater wird so auf eine Kollektive Produktionsweise zurückgeführt: Es verringert seine Abhängigkeit von singulären Handschriften als auch von einem Theaterhaus. Die anderen Teile des Portfolios an ehemaligen Intendant:innen-Aufgaben werden neu sortiert und im Management des Technischen Theaters wieder aufgegriffen:

3) Nachdem sich eine Stadt/ ein Gremium aus Stakeholdern einer Community für eine oder auch zwei Companies entschieden hat, mit denen sie in den nächsten Jahren gerne zusammenarbeiten und denen sie das Gebäude samt Personal und Facilities zur Verfügung stellen möchten, werden die Company und der Künstlerische Envelope in das Technische Theater mit variablen Räumen, Technik und Teilen der Administration (Personal, Finanzen, Recht, Geschäftsführung) eingebettet. Damit wird das Stadttheater demokratisiert, weil es auch gleichberechtigt für Companies der Freien Szene verfügbar gemacht wird.

Die Kosten für den Betrieb und das Personal dieses Betriebsteils werden anteilig aus Steuern und aus Kartenpreisen finanziert. Werden Überschüsse in diesem Organisationsteil erwirtschaftet, können minimale Rücklagen gebildet werden. Die überschießenden Finanzmittel werden nach einem verhandelten Schlüssel an die Company und das Stakeholder-Management verteilt. Sie dienen dort der Rücklagenbildung oder für Grundstücke von Stiftungen oder andere nachhaltige Modelle der Bewirtschaftung von Künstlerischen Organisationen.

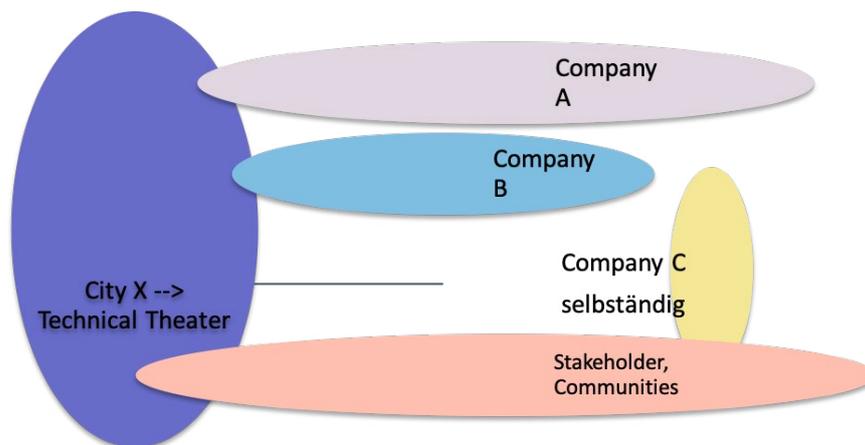
4) Ein Stakeholder-Management-Bag ist verantwortlich für den Teil des Theaters, der nicht zum sogenannten Technischen Theater gehört, sondern zu einer in die Stadt gerichteten und das Theater und den Company-Kern einbettenden „Theater-Software“ an Mitarbeiter:innen und Bürger:innen zählt. Mit dieser werden die Bürger:innen der Stadt und die Mitarbeiter:innen regelmäßig informiert und eingebunden, während die Company mit ihrer Arbeit in die Stadt und die Region interveniert. Zum ‚Bag‘ zählen Know How, Logistik, Instrumente, Medien, Räume in Stadt und Region, Tour-Personal, Personal für Social Marketing, Grass-Root-Finanzierung und Campaigning, Diskurse der Transkulturalität, Diversität, Intersektionalität sowie auch der Digitalität. Der Bereich wird ebenfalls über einen Zuschuss finanziert.

5) Ein langfristiges Bewirtschaftungsmodell: Jeder der vier Teile arbeitet nach einem eigenen Finanzierungsmodell. Grundstücke für Stiftungen können in das Stakeholder-Management übernommen werden, wenn sich eine Community/ eine Gruppe an Stakeholdern stärker an eine Company oder vice versa binden möchte. Unabhängig davon arbeiten alle vier Betriebsteile unter verschiedenen Rechtsformen. Die Company und das Stakeholder-Management benötigen jeweils eine stabile Rechtsform, mit der einerseits Zuschüsse zum operativen Arbeiten durchgeleitet und Rücklagen gebildet werden können. Wichtig ist die Absicherung des Modells durch Kooperationsverträge zwischen allen vier Akteur:innen, die vorübergehend eine feste Arbeitsgemeinschaft bilden, und Finanzierungsverträge durch Stadt und Land. Die AG wird getragen von den vier Teilen, der Stadt/ dem Land und den aktiven Communities, die gemeinsam ein Steuerungsgremium bilden, das die Funktion eines Aufsichtsgremiums ausübt.

IV Einbettung der Company in die Theater-Operation

Es entstehen miteinander konkurrierende und kooperierende Modelle, wenn sich eine Stadt zum Beispiel zeitversetzt für eine weitere Company entscheidet, die auch eingebettet werden soll, oder wenn sich Stakeholder einer Community dafür entscheiden, eine feste Verbindung mit einer Company in einem Community-Modell – und unabhängig von der Stadt einzugehen: Mit privaten Stiftungsmodellen könnten neue Grundstücke erworben und erschlossen werden und zu einem festen Arbeitszentrum einer Company werden. Man könnte dort mit dem vorhandenen Know How für ein oder zwei Companies sogar ein zweites Theater, einen Proben- und alternativen Aufführungsort kreieren, der von der Company bespielt

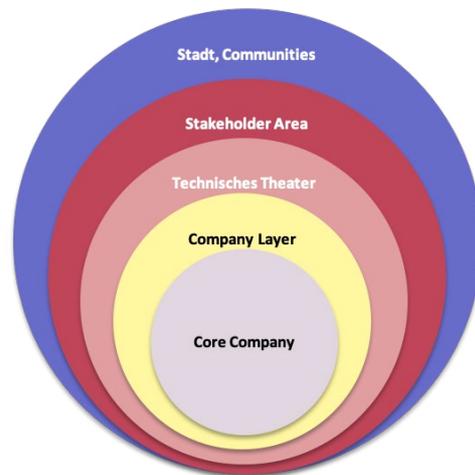
wird. In der Grafik 1 habe ich schematisch skizziert, wie die beiden Companies A und B an das Theater angedockt sind, während Company C bereits von der Stakeholder Gemeinde fest in der Community verankert wird, wenn dies auf beiderseitiges Interesse stößt.



Grafik 1: Die künftige Theater-Operation mit verschiedenen Formen der Anbindung von Companies

Die Leitung der geschaffenen Theater-Operation besteht aus jeweils zwei Artistic-, Theater-, Stakeholder- und Company-Manager:innen. Dabei ist es wichtig, dass jeder der vier Betriebsteile mindestens von zwei Manager:innen geleitet wird. Zum einen geht es um gute und klare Vertretungsregelungen, die die Arbeit für jede:n inner- wie außerhalb der Operation erleichtern. Des Weiteren ist eine zweite Person auf derselben Ebene immer auch ein Korrektiv, das zur Fehlervermeidung aktiv beitragen kann. Drittens ist eine zweite Person auch eine weitere Wissens- und Kompetenzquelle, mit der das Theater den Übergang zu einer Lernenden Organisation viel eher schafft, zumal das Wissen von acht und mehr Personen auf der Leitungsebene der Operation schlicht zu einer quantitativen Vervielfachung von Erfahrungen und Kompetenzen und einem stärkeren Ausgleich führt. Die Grafik 2 zeigt die Formen der Einbettung.

Die Leitungsduos bestehen grundsätzlich aus einer erfahreneren und einer jüngeren Manager:in/ Kolleg:in, um einen Generationen-Dialog zu kanalisieren, der parallel zu einem Know How-Transfer erfolgt. So befruchten sich Erfahrung und Innovation, ursprüngliche und neue Ansichten über das Theater modellhaft und schaffen ganz neue Arbeits-Symbiosen auf der Leitungsebene von der alle Kolleg:innen profitieren können.



Grafik 2: Das Schalen-Modell: Einbettung der Company in die Theater-Operation.

Die Künstler:innen finden sich, arbeiten für einen spezifischen Zeitraum oder auch eine lange kreative Periode zusammen. Ihr Ensemble bzw. Company-Management schafft die richtigen Verbindungen zu den Künstler:innen, die der Entwicklung des Ensembles gerade in den nächsten Jahren besonders gut tun würde. Die Künstler:innen wählen die Regisseur:innen, musikalischen Leiter:innen oder Choreograf:innen, mit denen sie sich über eine Periode (in der Regel fünf Jahre) verbinden wollen. So entstehen feste und erprobte Formen der Zusammenarbeit. Haben diese sich bewährt und wollen Company und Artistische Direktion für einige Jahre einen zentralen Entwicklungs- und Präsentationsort bespielen, dann bewerben sie sich auf freiwerdende künstlerische Slots in den Städten/ Technical Theaters, die ausgeschrieben werden. Ein Bühnenverein ist bei diesem Modell nicht nötig und sinnvoll, die Vergabeprozesse lassen sich leicht mit dem vorhandenen Personal abbilden. Ein Komitee bestehend aus Vertreter:innen der Träger, des Managements und der Stakeholder entscheiden über die Vergabe, nachdem es in verschiedenen Phasen Vorspiele und Gespräche über die künstlerische Konzeption und Programmatik gegeben hat.

Ist die Entscheidung gefällt, werden Verträge verhandelt. Der Zusammenschluss aus Company, Artistic Envelope, Theatermanagement und Stakeholder-Bag führt zu einer innovativen künstlerischen Auseinandersetzung mit der Gegenwart und den Themen der Menschen in den Communities.

Summary

Der entscheidende Reformimpuls geht aus von Überlegungen, mit denen die Theaterlandschaft neu gedacht und reformiert, der Zugang zu Raum und Technologien demokratisiert und Freie Szene und Ensembles der öffentlichen Theater gleichberechtigt werden. Mit der Möglichkeit, dass sich auch Ensembles bilden und bewerben können, die gemeinsam in öffentlichen Theatern gearbeitet oder an Hochschulen studiert haben, kommt die Stadttheaterszene endlich in Bewegung. Man gibt den Spieler:innen ein handhabbares Zukunftsmodell, mit dessen Hilfe sie sich aus der Zange der öffentlichen Theater ein für alle Mal lösen und über viele Jahre zusammenarbeiten können und sich gemeinsam auf neue Spielchancen bewerben. Für die Zwischenzeiten müssen zentrale Proben- und Aufführungszentren von Städten und Bundesländern gebaut und unterhalten werden, die sich in privater Trägerschaft der Companies (!) jeder größeren Region befinden – dies vor allem, damit die Companies in den Phasen proben, sich entwickeln und spielen können, in denen sie kein institutionelles Engagement haben. Gleichzeitig entsteht so auch ein künstlerischer Wettbewerb der Companies und ihrer Stile auf einer neuen Augenhöhe, aber auch ein Wettbewerb zwischen den Companies in den ehemaligen Stadt- und Staatstheatern und in den Theaterzentren, die frei organisiert werden.

Mit der Möglichkeit, dass sich auch Ensembles bilden und bewerben können, die gemeinsam in öffentlichen Theatern gearbeitet oder an Hochschulen studiert haben, kommt die Stadttheaterszene endlich in Bewegung.

Ein Impuls für die zweite strukturelle Stufe der Reform, die eine Neuorganisation der Betriebsteile umfasst, geht also von den Companies aus, die sich aus den Ensembles in Deutschland bilden, und die sich gemeinsam mit den künstlerischen oder Artistic Teams auf die Suche nach Aufführungsmöglichkeiten begeben, die gemeinsam mit einem professionellen Stakeholder-Management die Rahmung der künstlerischen Arbeit bilden und die Vernetzung vorantreiben. Nur so können die Companies kreative Schübe auslösen, mit denen sich viele neue zukunftsfähige Varianten des Theaters und die Kulturtechnik Theater sukzessive in die Zukunft weiterentwickeln. Das ist wichtig und notwendig, denn das Theater hat seine natürlichen Grenzen strukturell und technologisch bereits erreicht, zudem verschlechtern sich Legitimität und Relevanz zusehends.

⁷ Vgl. Hartz, Matthias von (2011): *Dem Stadttheater ist noch zu helfen*, www.nachtkritik.de.

Ein erfolgreicher Impuls setzt allerdings voraus, dass die Infrastruktur der bestehenden Theater technologisch und hinsichtlich architektonischer Raum- und Zugangslösungen umgerüstet wird. Ebenso muss sie auf ein völlig neues Zusammenwirken mit den Stakeholdern (Öffnung), auf neue Formate, Spiel- und Produktionsweisen, auf die Erschließung neuer und auch ungewöhnlicher Spielorte in den Communities und auf die Arbeit mit jungen Künstler:innen aus den Hochschulen und aus den Areas der Subkulturen vorbereitet werden. Zugleich sollte Matthias von Hartz' Vorschlag endlich realisiert werden, in jedem Bundesland ein Produktionshaus für die Companies der Freien Szene, mit ausreichend Ressourcen ausgestattet, in Betrieb zu nehmen.⁷ Das damit verbundene weitere Empowerment der Künstler:innen der Freien Szenen würde das von mir hier vorgeschlagene, weitergehende Modell der Entpolarisierung der deutschen Theaterlandschaft hervorragend vorbereiten und unterstützen. Wenn in allen Ländern und Regionen der Bundesrepublik gleichermaßen demokratisierte Infrastrukturen geschaffen würden, dann würde dies zu gleichen Voraussetzungen in der Fläche und zu innovativen künstlerischen Möglichkeiten führen. Dadurch können sich die Künstler:innen und Companies der Freien Szenen auch in den Regionen entwickeln, präsentieren und die nötige künstlerische Anerkennung und Relevanz erwerben.

Wenn in allen Ländern und Regionen der Bundesrepublik gleichermaßen demokratisierte Infrastrukturen geschaffen würden, dann würde dies zu gleichen Voraussetzungen in der Fläche und zu innovativen künstlerischen Möglichkeiten führen.

Diese Produktionshäuser müssten allerdings anders, als es derzeit geschieht, von den Companies selbst administriert und gemanagt werden. Was bislang passiert ist: Die großen Produktionshäuser in Hamburg, Berlin, Frankfurt und NRW haben das Intendanten-Modell der Stadttheater nachgeahmt und bilden so Hybride, die sich nicht weiterentwickeln können, zumal sie zudem auf einem kuratorischen und nicht auf einem Künstler:innen-Prinzip beruhen.

Das hier entwickelte Modell ist ein Vorschlag, einige der bestehenden, einengenden Grenzen so weit zu verschieben, damit sich etwas Neues bildet, mit dem das Theater modellhaft in die Zukunft geführt werden kann – eine natürliche Weiterentwicklung dessen, was bereits in Vorformen existiert.

tiert. Auf der einen Seite können sich Ensembles in den öffentlichen Theatern gar nicht erst bilden, weil sie so schnell wieder zerpfückt werden. Auf der anderen Seite bilden technische und administrative Mitarbeiter:innen währenddessen ein eigenes, autarkes „Theater im Theater“ und pflegen eine eigene Organisationskultur, wobei sie sich meist kaum noch mit dem von der jeweiligen Intendant:in gemachten Theater identifizieren. Für sie sind stattdessen der Theaterstandort, der professionelle Werkraum und das Image des Theaters wichtig. So ist das öffentliche Theater heute nur noch ein Konglomerat aus Gruppen, deren Interessen divergieren, und die den Anschluss aneinander – die wichtigste Aufgabe der Intendanz – verloren haben. Mit dem hier aufgezeigten Modell wird eine Alternative angeboten, mit der diese Fehlstellen geheilt werden, ohne die vergangenen strukturellen Fehler zu wiederholen.



Prof. Dr. Thomas Schmidt ist seit 2013 Professor für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main und leitet den gleichnamigen Masterstudiengang. Er war 2003 bis 2012 Geschäftsführender Direktor, 2012 und 2013 Intendant des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Schmidt ist Gründungsmitglied des ensemble-netzwerkes und Mitglied dessen Vorstandes.



Was ist dir persönlich an
Kulturinstitutionen wie z.B. einem Museum
besonders wichtig?

„Ich finde es wichtig, dass möglichst viele Alters- und
Personengruppen angesprochen werden, damit
wirklich jede*r was von dem Besuch hat. Außerdem
sollte es interaktiv und lebendig gestaltet sein, damit
man sich mitgenommen fühlt. Mit der Zeit gehen sollte
es natürlich auch, damit es nicht irgendwie veraltet ist
und man immer auf dem neuesten Stand ist.“

Ulrike S., 19 Jahre

Auszug aus der Videoumfrage #youthforculture
Mehr dazu im Beitrag „Papas Museum ist tot“
von Christoph Mauny

Gebt den Kindern das Kommando

Über die Macht von Kindern und ihren Rechten

Ein Beitrag von Luise Meergans

Als im Jahr 1986 Herbert Grönemeyer seinen Song „Kinder an die Macht“ auf den Musikmarkt warf, schuf er neben dem mehr als einprägsamen Titel auch mit weiteren Liedzeilen wie „Gebt den Kindern das Kommando“ oder „Die Welt gehört in Kinderhände“ in nur einem einzigen Song einen ganzen Kanon an Schlachtrufen für Kinderfreundlichkeit, Teilhabe und Mitmach-Projekte.

Kindern Macht geben zu wollen, ist aber mehr als ein Popsong, mehr als ein freundlich melodieuntermaltes, wohliges Gefühl in der Magengegend. Einen Teil der Macht zu bekommen, ist ihr gutes Recht. Ihr Kinderrecht. So saßen 1986 an einem anderen Ort auf der Welt Menschen zusammen und erarbeiteten gerade eine Art Rechtsgrundlage für diesen Song: die UN-Kinderrechtskonvention.

Im November 1989 wurde den Kindern schon mal etwas mehr vom Kommando zugebilligt: Die Vereinbarung über die Rechte des Kindes, die UN-Kinderrechtskonvention, betrat die Weltbühne der Menschenrechtskonventionen und wurde am 20.11.1989 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedet. Seit 1992, dem Jahr der Ratifizierung der Konvention durch die Bundesregierung, sind die Kinderrechte auch in Deutschland geltendes Recht.

Kinderrechte sind keine Popkultur

In insgesamt 54 Artikeln sind die Rechte des Kindes festgeschrieben, besondere Rechte aus den Bereichen Förderung und Entwicklung, Schutz und Beteiligung. Die Kinderrechte sind universell gültig und unteilbar.

¹ Nur 12 Prozent der Befragten kennen sich „ganz gut aus“, 75 Prozent der Erwachsenen kennen Kinderrechte nur vom Namen her. Etwa ein Achtel, 12 Prozent, haben vom Thema Kinderrechte noch nichts gehört oder gelesen

Sie gelten für ausnahmslos jedes Kind im Alter von 0 bis 17 Jahre auf der ganzen Welt. In bisher drei Zusatzprotokollen wurden die Kinderrechte bis heute erweitert.

Wenngleich man davon ausgehen kann, dass die Kinderrechte als eine UN-Konvention durchaus mehr Gültigkeit als ein Song über die Macht von Kindern haben sollte, lässt sich recht ernüchert feststellen: In Punkto Popularität haben wir in Grönemeyer einen schillernden Sieger. Kinderrechte sind halt keine Popkultur.

Grönemeyer singt: „Sie [die Kinder] sind die wahren Anarchisten, lieben das Chaos, räumen ab, kennen keine Rechte, keine Pflichten.“ Nicht alles davon lässt sich wissenschaftlich belegen oder mit Studien untermauern, eines jedoch durchaus: Tatsächlich, Kinder kennen keine Rechte. Oder sagen wir präziser: Zu wenige Kinder kennen ihre Rechte. Das zeigt zumindest der regelmäßig erscheinende Kinderreport des Deutschen Kinderhilfswerkes, in dem unter anderem die Bekanntheit der Kinderrechte in Deutschland repräsentativ erhoben wird. Im Jahr 2018 sah das so aus: Dass sie sich beim Thema Kinderrechte „ganz gut auskennen“, sagen nur 16 Prozent der Kinder und Jugendlichen. 60 Prozent der Kinder und Jugendlichen kennen Kinderrechte nur vom Namen her. Etwa ein Viertel der Kinder und Jugendlichen (24 Prozent) haben vom Thema Kinderrechte noch nichts gehört oder gelesen. Unabhängig davon, dass es auch bei den Erwachsenen nicht besser aussieht¹, müssen wir Grönemeyer also – in dem Fall zähneknirschend – zustimmen.

Nur, wer seine Rechte kennt, kann sich dafür einsetzen, dass diese auch ihre Kraft entfalten können, kann seine Rechte einklagen und kann sich auch für andere einsetzen, die das vielleicht aus eigener Kraft (noch) nicht können.

Das ist fatal, denn nur, wer seine Rechte kennt, kann sich dafür einsetzen, dass diese auch ihre Kraft entfalten können, kann seine Rechte einklagen und kann sich auch für andere einsetzen, die das vielleicht aus eigener Kraft (noch) nicht können. Nur, wer seine Rechte kennt, kann an Demokratie teilhaben und vor allen Dingen: teilnehmen.

² Vgl. https://rp-online.de/kultur/musik/was-ich-tu-ist-rock-n-roll_aid-13687771, letzter Zugriff 22.03.21.

Friede – Freude – Kinderrechte

„Kinder an die Macht“ ist natürlich kein Song über Kinderrechte (Schade eigentlich – mit Sicherheit täte es der Bekanntheit eben dieser sehr gut – Grönemeyer, übernehmen Sie!). Und auch, wenn Herbert Grönemeyer selbst sagt: „Ich wollte nur ein lustiges Lied schreiben.“², lässt sich mit einem kleinen Hang zur Interpretationswut doch feststellen: Es ist ein Anti-Kriegs-Song. Ein Song, der davon erzählt, dass man zwischen „Armeen aus Gummibärchen“, Kinderlachen und Massen von Erdbeereis in Frieden leben könnte. Dass es die kindliche „ungebeugte Kraft“ und ihr „ungestümer Stolz“ ist, der uns von Kriegen abwenden lässt. Das soll hier nicht in Frage gestellt werden, gleichwohl ist klar, dass Kinder nicht immer Kinder bleiben und Kriege leider bis heute nicht mit Marzipan-Panzern geführt werden. Wir können den Krieg nicht einfach aufessen und so Frieden schaffen. Wir müssen das anders machen.

Kinder müssen an die Macht, und zwar im Sinne der Kulturtechnik Demokratie: Demokratiebildung und -förderung, im Sinne von Teilhabe und Mitbestimmung, im Sinne von Menschenrechten, im Sinne von Kinderrechten.

Wir brauchen dafür etwas anderes als Kinderlachen: Wir brauchen Demokratie; Demokratie als Kulturtechnik. Darin enthalten: Argumente austauschen wie Gummibärchen, beratschlagen wie über die leckerste Farbe, sich streiten wie über das letzte Stück Marzipan, sich verständigen – und zwar friedlich wie über die Vorteile von Erdbeer- gegenüber Schokoeis. Und so soll hier mitnichten am Ende herauskommen, dass Grönemeyer Unrecht hatte. Im Gegenteil: Kinder müssen an die Macht, die Welt gehört in Kinderhände und Kinder sollten das Kommando haben, und zwar im Sinne der Kulturtechnik Demokratie: Demokratiebildung und -förderung, im Sinne von Teilhabe und Mitbestimmung, im Sinne von Menschenrechten, im Sinne von Kinderrechten.

Markus Söder würde protestieren

Demokratie bedeutet Herrschaft des Volkes. Teil eines Volkes ist man aber nicht erst ab einem Alter von 18 Jahren. Kinder (im Sinne der UN-Kinderrechtskonvention, 0-17 Jahre) als Teil des Volkes nicht zu berücksichtigen,

bedeutet bei uns in Deutschland, ungefähr 13,5 Millionen Menschen und ihre Meinungen zu ignorieren. Das sind 16,3 Prozent Deutschland. Das wäre in etwa so, als würden wir in Deutschland einfach alle mitbestimmen lassen, außer... die Bayern. Und nun erklären Sie das mal Markus Söder.

So ist nicht verwunderlich, dass es einen Artikel in der UN-Kinderrechtskonvention gibt, um den wir bei der Diskussion um Macht nicht herumkommen: Wo der Artikel 12 mit dem Titel „Berücksichtigung des Kindeswillens“ überschrieben ist, steckt aufgedröselte das Recht eines jeden Kindes auf Teilhabe und Mitbestimmung drin. Dort heißt es: „Die Vertragsstaaten sichern dem Kind, das fähig ist, sich eine eigene Meinung zu bilden, das Recht zu, diese Meinung in allen das Kind berührenden Angelegenheiten frei zu äußern, und berücksichtigen die Meinung des Kindes angemessen und entsprechend seinem Alter und seiner Reife.“

Kinder haben also ein Recht auf Macht, zumindest auf einen Teil davon, mindestens also bei den „das Kind berührenden Angelegenheiten“. Dahinter steckt ein simpler Gedanke: Es sind die Kinder, die Expert*innen ihrer eigenen Lebenswelt sind, und nicht wir Erwachsenen. Es sind die Kinder, die wissen, wie ein toller Spielplatz aussieht (Spoiler: Es braucht nicht zwingend ein Wipp-Tier...), welches Mittagessen in der Kita so gut schmeckt, dass es das ruhig öfter geben sollte, oder welche Farbe Schulräume haben sollten, damit der Raum, in dem man den ganzen Tag verbringt, wenigstens irgendwie schön ist.

Es sind die Kinder, die Expert*innen ihrer eigenen Lebenswelt sind, und nicht wir Erwachsenen.

Aber ihr Machtanspruch geht auch weit über die Themen- und Handlungsfelder hinaus, in denen sie alleinige Akteur*innen sind. Es ist auch die Umgestaltung des Marktplatzes im Ort oder des Fußgänger*innentunnels, wo die Kinder dieselbe Rolle haben wie die Erwachsenen- Fußgänger*innen; es ist die Klima-Politik auf allen Ebenen – dazu muss man nun heute nichts mehr erklären; es ist das Nahverkehrskonzept der ländlichen Kommune, das berücksichtigen muss, dass Mama und Papa Samstag ab 18 Uhr vielleicht zuhause Sportschau gucken, aber gerade die jugendlichen Familienmitglieder zu dieser Zeit mobil sein wollen und dafür fahrende Busse brauchen.

³ Ein so wichtiges, großes Thema verdient eine eigene Fußnote mit einem Hinweis zu viel mehr Information zum Thema Wahlaltersabsenkung: <https://www.dkhw.de/wahlaltersabsenkung>.

Sie berührende Angelegenheiten sind aber natürlich auch Bildungspolitik, Migrationspolitik, Familienpolitik, Arbeitsmarktpolitik, Wirtschaftspolitik, Sozialpolitik, Kulturpolitik und so weiter und so fort: Demnach sollten Kinder und Jugendliche entsprechend ihres festgeschriebenen Rechts auf Mitbestimmung auch einen Zugang zu politischen Wahlen auf allen Ebenen haben.³

Es ist Zeit, Kinderrechte zu lieben

Und apropos Kulturpolitik (und spätestens jetzt sollten Sie sich als Leser*in dieses Fachmagazins doch für Kinderrechte begeistern können): Kinder haben ein Recht auf Kultur.

Das „Recht auf Kultur“ findet sich zwar in so spezifischer Form nicht unter den 54 Artikeln. Aber es findet sich das Recht auf Teilnahme am kulturellen und künstlerischen Leben, das Recht auf freies Spiel, das Recht auf Bildung – und zwar mit dem Ziel einer umfassenden Persönlichkeitsbildung und Förderung individueller Begabungen –, das Recht auf kulturelle Identität, das Recht auf kindgerechte Medien. Allein diese eingeschränkte Auswahl an Kinderrechten führt in der Gesamtschau zu eben der Erkenntnis: Kinder haben ein Recht auf Kultur.

Dort, wo Kinder Macht haben, sie selbst über ihren eigenen Ausdruck von Kunst und Kultur bestimmen, ihre Individualität im Fokus kultureller (bildnerischer) Arbeit steht, dort können Kunst und Kultur Kraft und Wirkung erst entfalten.

Kinder haben damit auch ein Recht auf Beteiligung in Kunst und Kultur. Kinder haben einen Machtanspruch im Bereich von Kunst und Kultur. Sie haben einen Anspruch darauf, mitzureden, mitzubestimmen, mitzugestalten. Und das macht im Bereich der Kultur vielleicht sogar doppelt Sinn: Denn dort, wo Kinder Macht haben, sie selbst über ihren eigenen Ausdruck von Kunst und Kultur bestimmen, ihre Individualität im Fokus kultureller (bildnerischer) Arbeit steht, dort können Kunst und Kultur Kraft und Wirkung erst entfalten. Denn erst dort, wo Kinder nicht in Projekte hineingezwungen werden, wo ihnen nicht ein Buntstift in eine Hand gegeben wird, die doch nach einer Spraydose strebt; erst dort, wo sie durch ein Musikinstrument eine Stimme erhalten, wenn sie nicht spre-

chen können, wo sie ihre Geschichte in ein Mikro rappen, wenn sie dieselbe Geschichte nicht lange in Aufsätzen niederschreiben wollten, dort liegt das Potential des Zusammenspiels von Beteiligung, Machtanspruch und Kunst und Kultur.

Dort liegen Selbstwerterfahrungen, die Erkenntnis, dass die eigene Stimme zählt, dass man was zu sagen hat. Dort findet sich Selbstwirksamkeitserfahrung und damit das, was wir so sehr brauchen, um eine Demokratie nachhaltig zu stärken.

Musik hilft gegen Schmerzen

Und so wichtig und pathetisch sowie zukunftsweisend, demokratiefördernd und friedensichernd Prozesse kultureller Praxis im Kindes- und Jugendalter also sind, so zerbrechlich sind sie auch. Denn Kinder haben keine Macht. Sie kommen völlig machtlos auf die Welt. Nackt, hilflos und angewiesen. Nicht nur auf Schutz und Förderung von Erwachsenen, sondern auch angewiesen darauf, dass Erwachsene ihre Macht nicht nur für sich selbst beanspruchen. Kinder- und Jugendbeteiligung funktioniert nur dort, wo Erwachsene bereit sind, ihre Macht zu teilen.

Kinder- und Jugendbeteiligung funktioniert nur dort,
wo Erwachsene bereit sind, ihre Macht zu teilen.

Und so wird aus dem Wohlfühlsong „Kinder an die Macht“ am Ende vielleicht doch eher ein Blues als ein „lustiges Lied“. Denn Macht teilen bedeutet: Macht abgeben. Und Macht abgeben bedeutet: Kontrollverlust. Und Kontrollverlust ist etwas, dem wir Erwachsenen gar nicht mit einem wohligen Gefühl in der Magengegend begegnen.

Aber dort, wo Erwachsene bereit sind, abseits eigener ästhetischer Normen und ohne eigene Machtansprüche Kinder in der Findung und im Leben ihrer eigenen kulturellen Identität zu begleiten und zu unterstützen: Dort kann kulturelle Bildung ihre ganze Kraft und Wirkung entfalten. Dort kann Demokratiekompetenz entstehen, dort kann Frieden gesichert werden.

Kinder an die Macht bedeutet: weniger Macht für Erwachsene. Das kann schmerzhaft sein für uns, das kann Wunden verursachen. Aber: Es heißt, Musik kann Wunden heilen. Also, drehen Sie laut auf: <https://bit.ly/395zRKJ>. Und jetzt: Kinder an die Macht.



Foto: Nina Ohlmeier

Luise Meergans ist Diplom-Kulturarbeiterin. Seit 2013 ist sie für das Deutsche Kinderhilfswerk tätig. Früher als Kultur- und Medienreferentin, heute als Abteilungsleiterin für Kinderrechte und Bildung. In ihrer Arbeit beschäftigt sie sich mit Kinderrechtevermittlung und Demokratiebildung in formalen und informellen Bildungsprozessen. Sie ist Moderatorin für Kinder- und Jugendbeteiligungsprozesse und Trainerin für Social Justice and Diversity.

Anzeige

theo
THEATER- UND ORCHESTERMANAGEMENT
Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main

Der 4-semesterige Masterstudiengang ist der einzige Studiengang in Deutschland, in dem sich BA-Absolvent*innen wissenschaftlicher und künstlerischer Studiengänge, aber auch berufserfahrene Kolleg*innen speziell auf Berufe und Leitungspositionen im Theater, Konzertbetrieb, in der freien Theaterszene, bei Festivals oder theaternahen Kultur- und Medieneinrichtungen vorbereiten.

Mit ihrem innovativen und praxisnahen, auf Wissens- und Kompetenz-Bildung ausgerichteten Studiengang bietet die HfMDK wichtige Grundlagen und darauf aufbauende Inhalte für künftige Kulturschaffende, die zeitgemäße und gerechte Strukturen in den Kultureinrichtungen entwickeln und aufbauen wollen.

Bewerbungen für das Wintersemester 2021/2022 sind bis zum 15. Mai 2021 möglich. Jetzt bewerben!

Weshalb sollten ausgebildete
Expert*innen in Kulturinstitutionen einen
Teil ihrer Macht abgeben (wollen)?

„Weil das eventuell auch zu ihrem eigenen Interesse ist,
wenn durch die Arbeit eines Jugendrates ganz neue
Ideen in das Museum kommen und vielleicht auch
andere Gäste als sonst angelockt werden und das
vielleicht neue Zielgruppen für ein Museum bringt.“

Tom S., 16 Jahre

Auszug aus der Videumfrage #youthforculture
Mehr dazu im Beitrag „Papas Museum ist tot“
von Christoph Mauny

„Mitmachen lassen“

Partizipationskategorien im Kulturbereich

Ein Beitrag von Kristin Oswald

Partizipation wird im Kulturbereich seit einigen Jahren besonders intensiv diskutiert. In zahlreichen Institutionen verschiedener Kultursparten sind inzwischen Projekte entstanden, durch die Menschen Kultur aktiv mitgestalten können – etwa in Form von Bürger*innenbühnen, -beiräten oder gemeinsam erstellten Ausstellungen. Die Idee dahinter ist, dass Kultureinrichtungen neuen, externen, publikumsnahen Input zu Themen und Formaten bekommen, während die Menschen die Möglichkeit erhalten, ihre Impulse und Ideen einzubringen und ihre Selbstwirksamkeit zu stärken.

Partizipation ist damit nicht nur ein Format, sondern auch ein Prozess, in dessen Verlauf Kulturinstitutionen sich selbst reflektieren, ihre Deutungshoheit hinterfragen und sich demokratischen Arbeitsweisen öffnen sollten. Die damit verknüpfte Erwartungshaltung wird einerseits von außen an die Häuser herangetragen. Sie kommt aber auch von innen und hängt zusammen mit dem aktuellen Generationenwechsel in den Einrichtungen und den Veränderungen der Digitalisierung, die auch im Analogen eine Anspruchshaltung an Institutionen nach mehr Beteiligung und Transparenz verstärken.

Partizipation ist damit nicht nur ein Format, sondern auch ein Prozess, in dessen Verlauf Kulturinstitutionen sich selbst reflektieren, ihre Deutungshoheit hinterfragen und sich demokratischen Arbeitsweisen öffnen sollten.

Partizipation ist aber nicht gleich Partizipation. Es gibt inzwischen zahlreiche Modelle und Methoden, um Beteiligung zu kategorisieren. Diese bilden eine hilfreiche Entscheidungs- und Entwicklungsgrundlage für Kultureinrichtungen, die ihr Publikum aktiv in ihre Arbeit einbinden

¹ Dieser und der folgende Abschnitt zur Bewertung stammen aus dem Beitrag Mucha/Oswald 2021 und wurden für diese Magazin-Ausgabe leicht überarbeitet.

möchten. Der Sinn dieser Kategorisierung ist es zudem, partizipative Formate nach verschiedenen Kriterien evaluieren und vergleichen zu können.

Im Folgenden werden einige dieser Modelle vorgestellt. Sie wurden mitunter speziell für den Museumsbereich entwickelt, sind aber auch auf andere Sparten und Einrichtungen übertragbar und sowohl für die Partizipation von Erwachsenen als auch von Kindern geeignet.

Vor der Umsetzung partizipativer Formate ist es wichtig, sich darüber bewusst zu werden, dass Beteiligung eine Herausforderung ist, die der klassischen Arbeit in öffentlichen Kultureinrichtungen konträr entgegensteht. Eine Entscheidung für Partizipation, in welcher Form auch immer, sollte deshalb nicht nur fallen, weil das gerade Trend ist oder weil es als Eingeständnis an die Besucher*innen verstanden wird. Vielmehr muss es eine grundsätzliche Entscheidung eines Hauses für die Öffnung von Gestaltungs- und Entscheidungsstrukturen sein und auch die Produktion von kulturellem Wissen einschließen, nicht nur dessen Präsentation.

Partizipative Formate müssen eine grundsätzliche Entscheidung eines Hauses und möglichst aller Mitarbeiter*innen für die Öffnung von Gestaltungs- und Entscheidungsstrukturen sein.

Vorgetäuschte Beteiligung, um „die Leute mal mitmachen zu lassen“, kann den Beteiligten nicht das Gefühl geben, dass ihre Ideen wichtig und wertvoll sind, und wird entsprechend keinen guten Input bringen. Zudem sie trägt nicht dazu bei, Besucher*innen besser kennenzulernen, ihnen ein Verständnis der eigenen Arbeit zu vermitteln oder Anknüpfungspunkte zu schaffen für die Ansprache neuer Publikumsgruppen oder die Besucher*innenbindung.

Formen partizipativer Wissensproduktion¹

Wie intensiv die Beteiligten in partizipative Prozesse eingebunden werden, kann sehr unterschiedlich sein und von der Ideen- und Wissensabfragen im Rahmen einer Ausstellung über die Programmplanung oder -gestaltung im Orchester bis hin zur Einbeziehung der Beteiligten in manageriale Prozesse in Theatern reichen. Die Intensität ist dabei in der

Fachliteratur die häufigste Kategorisierungsform. Hinzukommen aber auch Kriterien wie Formate oder die Aufgabenbereiche einer Institution, die daran beteiligt sind.

Die erste Kategorisierung ist Sherry R. Arnsteins 1969 veröffentlichte „Ladder of Citizen Participation“. Sie besteht aus drei Stufen, die jeweils in Unterstufen gegliedert sind:

- > Information (Informationsfluss von der Institution zu externen Personen, mitunter mit anschließenden Abstimmungsprozessen),
- > Deliberation (Kommunikation unter allen Beteiligten inkl. Abstimmungen) und
- > Kollaboration (Zusammenarbeit, gemeinsame Ideenentwicklung und Entscheidung aller Beteiligten).

In seiner Grundstruktur ist dieses über 50 Jahre alte Schema noch immer gültig und stellt eine Grundlage für zahlreiche spätere Arbeiten zu Beteiligung in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen dar. Bis heute sind dabei Information und Deliberation (oder Kontribution, s.u.) die häufigsten Partizipationsformen innerhalb und außerhalb des Kulturbereichs.

Ähnlich sind die beiden Einteilungen von Nina Simon (2010) und Rick Bonney et. al. (2009). Auch sie basieren auf Stufenmodellen. Nina Simons Modell hat für den Museumsbereich die Grundlagen gelegt und gehört international zu den am häufigsten zitierten und genutzten Publikationen zu Partizipation im Kulturbereich. Für sie ist die Interaktion der Besucher*innen mit den Inhalten und miteinander zentral:

- > **Stufe 1:** Einzelbesucher*innen konsumieren Inhalte
- > **Stufe 2:** Einzelbesucher*innen reagieren auf Inhalte
- > **Stufe 3:** Reaktionen der Einzelbesucher*innen werden mit der Gesamtheit aller Besucher*innen in Verbindung gebracht
- > **Stufe 4:** Reaktionen der Einzelbesucher*innen werden für die Simulation sozialer Interaktion genutzt
- > **Stufe 5:** Einzelbesucher*innen interagieren miteinander

Daraus leitet sie vier Intensitätsformen von Partizipation ab – Kontribution, Kollaboration, Co-Kreation und Hosting/ Gastgeberschaft. Diese sind eine Weiterentwicklung der Studie zu „Public Participation in Scientific

Research“ (Bonney et. al. 2009). Darin werden die Formen folgendermaßen definiert:

- 1) Kontributive Projekte, die von Wissenschaftler*innen konzipiert werden und zu denen Mitglieder der Öffentlichkeit Informationen beisteuern,
- 2) Kollaborative Projekte, die von Wissenschaftler*innen entworfen werden und zu denen Beteiligten Informationen beisteuern, bei denen sie aber auch an der Verbesserung des Projektdesigns mitarbeiten, Daten analysieren oder Ergebnisse verbreiten können,
- 3) Ko-Kreative Projekte, die von Wissenschaftler*innen und Mitgliedern der Öffentlichkeit gemeinsam entworfen werden und bei denen zumindest einige der Beteiligten aktiv an den meisten oder allen Schritten des Prozesses beteiligt sind.

Diese Einteilung und die darin entwickelten Begriffe sind auch im deutschsprachigen Raum etabliert. Sie lassen sich weitgehend auf den Kulturbereich übertragen. Simon hat den drei Stufen speziell für die Kultur noch die vierte Stufe Hosting/ Gastgeberchaft hinzugefügt. Hierbei wird der Kulturraum zur Plattform für die Projekte der Teilnehmer*innen.

Das umfassendste Modell ist aktuell wohl das Dimensionenmodell für den Museumsbereich von Anja Piontek (2017). Ihr geht es nicht um die Kategorisierung partizipativer Formate, sondern um die verschiedenen Aspekte von Kultureinrichtungen, die in entsprechende Projekte einbezogen werden und diese beeinflussen. Die Dimensionen dieses Modells sind:

- > Beteiligung (Abteilung und Art der Beteiligung – z. B. Mitarbeit in der Inhaltsgestaltung),
- > Akteure (externe und interne Teilnehmer*innen, z. B. Schulklassen und Kurator*innen oder Dramaturg*innen),
- > Inhalt (Thema),
- > Raum (Ort und Reichweite, z. B. eine Ausstellung im Haus oder ein Konzert außerhalb),
- > Zeit/ Prozess (Zeitraumen des Projektes),
- > Kommunikation/ Interaktion (Kommunikationsstil, -wege und formen, z. B. online unidirektional),
- > Ziele (institutionell und auf Teilnehmer*innenseite) und
- > Selbstverständnis (Stellenwert der Partizipation und Selbstverständnis des Hauses).

Weitere Kategorisierungen beziehen sich beispielsweise auf die Beziehung des gewählten Ansatzes zum gesamten Haus, zu den Beteiligten und zum Thema: In welcher Abteilung findet die Zusammenarbeit statt? Ist sie grundlegend oder zusätzlich zum jeweiligen Projekt? Wird die Kultureinrichtung selbst thematisiert oder stehen die Akteur*innen oder die Welt im Mittelpunkt?

Bewertung

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Einteilungen keine qualitative Wertung beinhalten. Beteiligungs- oder entscheidungsintensivere Formen von Partizipation sind nicht prinzipiell besser. Vor allem muss ein Format sinnvoll für das Projektziel und für die Beteiligten sein und zum Haus und zu den Teilnehmer*innen passen. Manche Beteiligten möchten gar nicht an langfristigen, aufwendigen oder sehr persönlichen Ansätzen teilnehmen. Stattdessen kann für sie die Teilnahme eine Form der Freizeitaktivität, eine Kontaktmöglichkeit zu anderen Teilnehmer*innen oder eine Gelegenheit sein, sich vertieft in ein für sie interessantes Thema einzuarbeiten. Andere fühlen sich geehrt davon, dass eine Kulturinstitution mit ihnen zusammenarbeiten und ihren Input bekommen und der Öffentlichkeit präsentieren möchte. Allerdings sind oft diejenigen Projekte besonders erfolgreich, die verschiedene Formen und Intensitäten anbieten, zwischen denen die Teilnehmer*innen wählen können.

Jedes Format muss zum Haus und zu den Teilnehmer*innen passen und ein entsprechender Sinn damit verbunden sein.

Dabei muss auch bedacht werden, dass Partizipation nicht nur für die Einrichtungen, sondern auch für die Beteiligten oft noch neu ist. Demnach können kontributive Ansätze ein Einstieg sein, der gleichermaßen die Hürden für das Haus und für die Beteiligten senkt. Das gilt gerade für Kinder, denn diese Ansätze sind oft voraussetzungsärmer und stehen damit einer breiteren Gruppe offen. Zugleich können sie ebenso kreativ und vielfältig sein wie beteiligungsintensivere Formate.

Ein wichtiger Aspekt ist zudem, dass das jeweilige Format Möglichkeiten sowohl für die Teilnehmer*innen als auch für die Mitarbeiter*innen beinhaltet, ihre eigenen Fähigkeiten und ihr Wissen weiterzuentwickeln,

² Interviews mit Museumsmitarbeiter*innen zur praktischen Umsetzung und den Ergebnissen von partizipativen Formaten finden sich bei [Mucha/Oswald 2019](#).

Selbsterfüllung und Reflexion zu erfahren. Hierbei spielt die Wahl des konkreten Formats eine große Rolle. Doch es gibt auch grundsätzliche Lernerfahrungen, die weniger in konkretem Wissen zu einem kulturellen Thema bestehen als in Soft Skills, die für Kinder und Erwachsene gleichermaßen für das Leben und Arbeiten im 21. Jahrhundert wichtig sind. Dazu gehören beispielsweise Kooperation, Kreativität, Quellenkritik, Selbstwirksamkeit, Reflexionsfähigkeit, Offenheit oder Schreib- und Präsentationskompetenzen.

Fazit

Partizipation im Kulturbereich eröffnet eine Vielzahl an Möglichkeiten für Kultureinrichtungen, sich selbst neu zu erfinden und neue Gesellschaftsgruppen einzubinden. Pionteks Untersuchung (2017) hat zudem aufgezeigt, dass partizipative Ansätze und ihre Ergebnisse auch diejenigen Besucher*innen stärker ansprechen, die nicht daran teilgenommen haben, weil die dadurch generierten Inhalte sehr nah an der Lebensrealität der Menschen sind.² Zudem kann Partizipation immer auch eine Form der Weiterbildung sein, sowohl für die Beteiligten wie für die Mitarbeiter*innen.

Die Voraussetzung dafür ist, dass die Kultureinrichtungen bereit sind, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen, vor allem Arbeitszeit. Mehr Teilhabegerechtigkeit und eine verstärkte Einbindung externer Perspektiven in Kultureinrichtungen sind mit einem langfristigen, reflektierenden Prozess und einer intensiven Kommunikation mit den Beteiligten verbunden.

Zudem müssen die Häuser sich einlassen auf eine Fokusverschiebung hin zu den Bedürfnissen des Publikums, auf eine ergebnisoffene, prozessorientierte Zusammenarbeit und auf das Teilen von Verantwortung, Arbeit und Zielen mit den Teilnehmer*innen und den Mitarbeiter*innen aller Abteilungen. Dann werden sie sicher mit faszinierenden neuen Blickwinkeln, einem breiten Netzwerk an Beteiligten, neuen Kompetenzen und einer bereichernden Beziehung zu ihrem Umfeld belohnt.

LITERATUR

Arnstein, Shelley R. (1969): A ladder of citizen participation. In: *Journal of the American Institute of Planners*. 35 (4), 216–224. [doi:10.1080/01944366908977225](https://doi.org/10.1080/01944366908977225).

Bonney, Rick/Ballard, Heidi/Jordan, Rebecca/McCallie, Ellen/Phillips, Tina/Shirk, Jennifer/Wilderman, Candie C. (2009): *Public Participation in Scientific Research: Defining the Field and Assessing Its Potential for Informal Science Education. A CAISE Inquiry Group Report. Center for Advancement of Informal Science Education (CAISE). Washington, D.C.*

Mucha, Franziska/Oswald, Kristin (2019): Interviewreihe „Partizipationsorientierte Wissensvermittlung im Museum“, veröffentlicht auf: Bürger Künste Wissenschaft. Citizen Science in Kultur und Geisteswissenschaften. http://bit.ly/BKW_Interviews_Partizipation_Museum.

Mucha, Franziska/Oswald, Kristin (2021): Partizipationsorientierte Wissensgenerierung und Citizen Science im Museum. In: Mohr, Henning/Modarressi-Tehrani, Diana (Hg.) Museen der Zukunft Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements, Bielefeld: Transcript (in Druck).

Oswald, Kristin/Smolarski, Renè (Hg., 2016): Bürger Künste Wissenschaft. Citizen Science in Kultur und Geisteswissenschaften, Gutenberg: Computus. https://www.computus-druck.com/press/wp-content/uploads/2017/07/isbn_9783940598325.pdf.

Piontek, Anja (2017): Museum und Partizipation. Theorie und Praxis kooperativer Ausstellungsprojekte und Beteiligungsangebote, Bielefeld: Transcript.

Simon, Nina (2010): The Participatory Museum, Santa Cruz: Museum 2.0.



Kristin Oswald studierte Geschichte und Archäologie sowie Social Media-Management. Sie leitet die Online-Redaktion von Kultur Management Network. Daneben berät und entwickelt sie digitale Kommunikations- und Citizen-Science-Projekte für Museen und geisteswissenschaftliche Forschungseinrichtungen und war unter anderem für den Museumsverband Thüringen e. V. tätig.

Anzeige

NEUE JOBS DIREKT AUF'S SMARTPHONE

mit den Telegram-Kanälen unseres Stellenmarkts

KMKIN
Kultur Management Network

Kulturmanagement studieren? Bei uns sitzen Sie in der ersten Reihe!

Der Master-Studiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes

- bietet eine erstklassige Qualifizierung im Hinblick auf eine anspruchsvolle Management-Tätigkeit in einem kulturell ausgerichteten Umfeld
- bietet ein einzigartiges 1+3-Semester-Konzept für Studierende, die bereits einen ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss in einem wirtschaftswissenschaftlich oder künstlerisch bzw. kulturell orientierten Studiengang erworben haben
- beginnt jeweils im Wintersemester mit einem vorgeschalteten Propädeutikum zur Harmonisierung der unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen bzw. bei Bedarf zum Erwerben von bis zu 30 ECTS
- setzt sich im darauffolgenden Sommersemester mit dem 3-semesterigen, akkreditierten Masterstudium fort
- ist ein interdisziplinäres Studium der htw saar und zweierkünstlerischer Hochschulen (HfM Saar und HBKsaar)
- bietet wissenschaftliche Fundierung ebenso wie eine hohe Praxisorientierung
- schließt mit dem Master of Arts ab

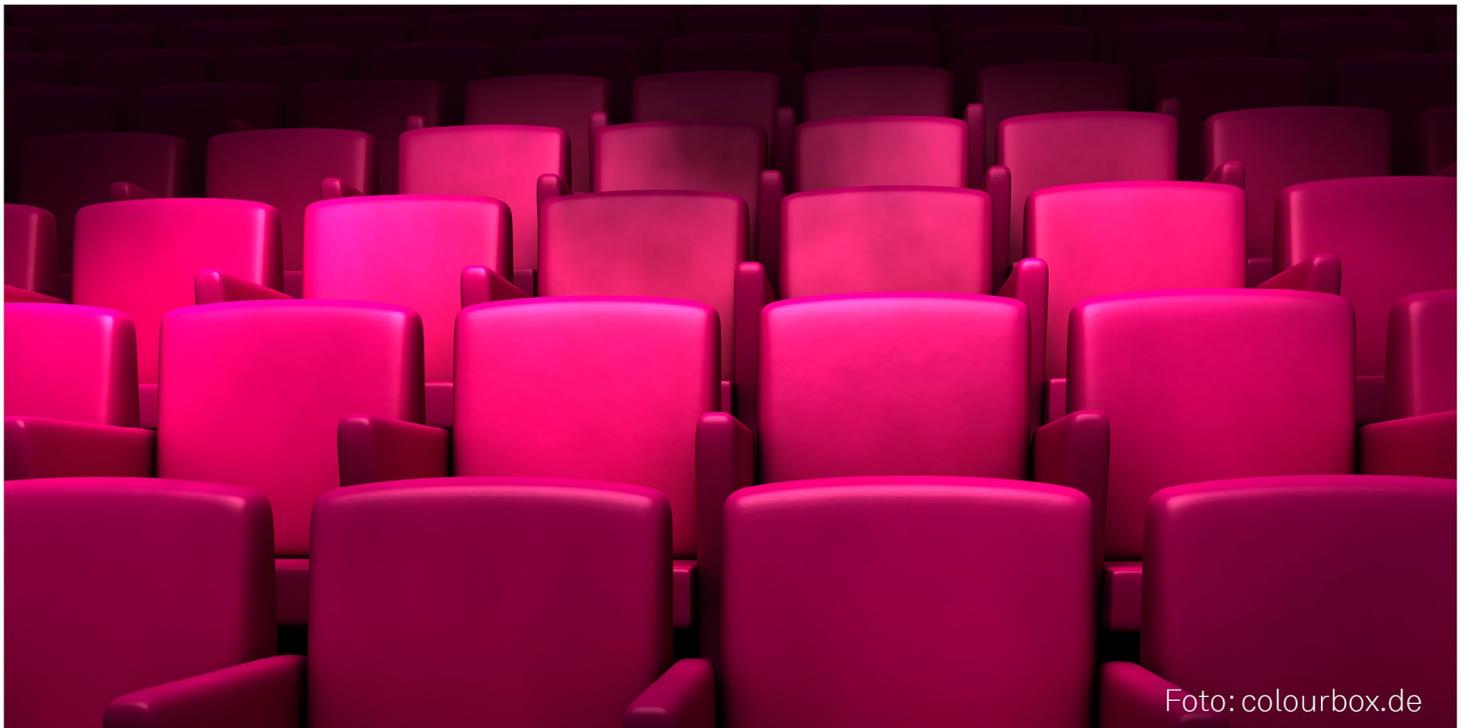


Foto: colourbox.de

Bewerbungsschluss ist jeweils der 15. Juli eines Jahres.

Auf Grund der Pandemie wird die Bewerbungsfrist in diesem Jahr bis zum 31. Juli verlängert.

Weitere Infos unter:

htwsaar.de/kulturmanagement-master

Just Another Brick in the Wall

Ein Beitrag von Benjamin Andrae

Ein Education-Angebot, das in erster Linie die Ermächtigung zum Ziel hat und das verstanden hat, dass es vor allem durch die Vorbildfunktion wirkt, darf nicht primär auf die Gewinnung von neuen Publikumsschichten abzielen; und es muss die gesamte Erfahrung des Kulturbesuchs vermitteln und nicht nur den vermeintlich wichtigsten künstlerischen Kern.

Ziel und Wirkweise von Erziehung

Ich bin sicher, dass folgende normative Aussage stimmt: Bei allen Arten von „Erziehung“, mit denen Erwachsene auf Kinder und Jugendliche einwirken, sollte es immer um Ermächtigung gehen. Also darum, einen Beitrag dazu zu leisten, dass Kinder und Jugendliche im Lauf der Zeit zu freien, selbstbestimmten Personen werden. Alles andere, sei es die Vermittlung von Fachkenntnissen über Geometrie oder das Einschärfen von Benimmregeln, ist im Vergleich dazu unwichtig.

Des Weiteren bin ich der festen Überzeugung, dass folgende empirische Aussage stimmt: Egal ob als Elternteil oder als Pädagog*in, man erzieht vielleicht zu 10 Prozent durch das, was man sagt, und zu 90 Prozent durch das, was man tut. Wenn man also sagt „Setzt euch hin, seid still, und hört ganz genau zu, wie ich euch erkläre, dass man tolerant gegenüber allen anderen sein muss“, kommt nur zu 10 Prozent diese Message an; und zu 90 Prozent wirkt das Vorbild, dass da jemand ist, der anderen sagt, was sie machen sollen. Wenn man das als Elternteil zu viel macht, kann man durch die Wirkung als Vorbild in seinem Kind eher die Neigung erzeugen, über andere bestimmen zu wollen, anstatt gegenüber allen Menschen tolerant zu sein – obwohl man letztes ja immer gesagt (aber nicht getan) hat. Diese empirische Einschätzung teilt zum Beispiel die Psychotherapeutin Philippa Perry in dem – sehr selbstbewusst betitelten – Buch „The Book You Wish Your Parents Had Read“ (Penguin Life, 2019).

Die meisten Kulturinstitutionen bieten heutzutage Programme an, die zum Beispiel als „Education“, „Kunstvermittlung“ oder „Musikvermittlung“ bezeichnet werden. Im Folgenden will ich überlegen, was die eben geschilderten zwei Aspekte erstens für die Grundhaltung und zweitens für die Praxis solcher Angebote bedeuten könnten.

Das Ziel von „Education“-Programmen

Wir haben bei METRUM 2016 mit „Das Publikum der Zukunft“ eine empirische Studie verfasst, die vorhersagt, dass das Publikum von klassischen Konzerten und Opern in den nächsten Jahrzehnten wahrscheinlich deutlich zurückgehen wird – einfach, weil die in der 60er Jahren und später aufgewachsenen Personen in ihrer Jugend weniger stark von einem Interesse an diesen Kunstformen geprägt wurden, und diese Prägung ein Leben lang eine starke Wirksamkeit behält – während die mehr in Richtung klassische Musik oder Oper geprägten vorangegangenen Generationen langsam verschwinden werden.

Das Publikum von klassischen Konzerten und Opern wird in den nächsten Jahrzehnten wahrscheinlich deutlich zurückgehen.

Die erste Reaktion vieler Kulturschaffender war: „Wir müssen demnach ganz viel Education machen, damit wir für unsere Kunst in 50 Jahren überhaupt noch ein Publikum haben“. Wenn das oben Gesagte stimmt, kann diese Antwort etwas Problematisches an sich haben. Denn das Ziel solcher Programme weicht sehr deutlich von dem der „Ermächtigung“ ab: Wir wollen, dass Kinder und Jugendliche in Zukunft in unsere Veranstaltungen gehen. Wir vermitteln etwas, von dem wir glauben, dass es gut ist, mit dem Ziel, dass die Kinder und Jugendlichen es auch gut finden. Dass es uns bei jeder Art von Erziehung eigentlich darum gehen sollte, sie in die Lage zu versetzen, frei ihren eigenen Kulturgeschmack zu entwickeln und diesen dann selbstbewusst zu leben, kann in Vergessenheit geraten.

Wenn wir uns aber in der Praxis an dieses Ziel halten wollen, müssen Kultureinrichtungen ihre Education-Angebote immer als „wir zeigen euch, was es noch so gibt“ verstehen und nie als „wir zeigen euch, was

gut ist“. Das betrifft einerseits den Gestus der beteiligten Erwachsenen: Alle wertenden Einteilungen in „wertvolle“ und „nur unterhaltsame“ Musik dürfen nicht vorkommen, weil das ja genau dem Ziel der Ermächtigung entgegensteht. Wer vermittelt bekommt, es gäbe eine Art von Musik, die schlechter ist als eine andere, wird sich später schwerer tun, einen eigenen Musikgeschmack selbstbestimmt zu vertreten; ohne – wie viele Menschen es tun – immer wieder dazu zu sagen und zu denken „für klassische Musik bin ich zu doof“.

Andererseits betrifft es aber vor allem die angebotenen Formate selber: Wenn man eine langfristige Ermächtigung bewirken will, sollte bereits im Kleinen und frühzeitig damit begonnen werden. Angebote, bei denen Kinder und Jugendliche selbst entscheiden dürfen, was passiert – wie zum Beispiel bei dem Programm „Schülermanager“ des Tonhalle Orchester Zürich, bei dem 15-18-jährige Schüler*innen selbsttätig bei der Gestaltung eines Konzerts mitwirken – passen hierzu viel besser als Angebote, bei denen ein festes Programm abgespielt wird.

Wenn man eine langfristige Ermächtigung bewirken will, sollte bereits im Kleinen und frühzeitig damit begonnen werden.

Eine solche „Education“ hat ihr Ziel erreicht, wenn es in Zukunft viele Kinder und Jugendliche gibt, die erlebt haben, dass auch vermeintliche „Hochkulturler“ den jungen Kulturgeschmack ernst nehmen und interessant finden. Und nicht, wenn es auch in Zukunft genug Besucher*innen von Konzerten und Opern gibt.

Die Wirkweise von „Education“-Programmen

Die Studie „Kulturbesuche in Zeiten von Corona“ (L’Oeil du Public, 2020) aus der Schweiz enthält folgenden Befund: Auf die Frage „Was hat Ihnen besonders gefehlt, als die Kulturinstitutionen geschlossen waren und keine Kulturveranstaltungen stattfanden?“ antworteten:

- > 38% „Die Freude auszugehen“,
- > 26% „Das Treffen von Leuten“,
- > 21% „Dem Alltag entkommen“ und
- > nur 15% „Die künstlerischen Inhalte an sich“.

Eine mögliche Interpretation hiervon ist, dass die meisten Menschen Kulturinstitutionen gar nicht wegen der Kunst besuchen, sondern zur Unterhaltung und zu sozialen Zwecken. Selbst wenn das stimmt – und obwohl die Studie Raum für alternative Interpretationen lässt, muss ich sagen, dass meine persönliche Erfahrung mit mir selbst es ein Stück weit bestätigt – ist es erstmal natürlich völlig unproblematisch. Denn „Freude“ und „Leute treffen“ sind ja auch gute Dinge; und außerdem kann man zwischen den verschiedenen positiven Aspekten einer Aktivität meist sowieso schwer trennen: Habe ich das schlaue Buch gelesen, weil es mir Spaß gemacht hat, weil die Inhalte mich so fasziniert haben oder weil ich dachte, dass es zu meinem Image als Denker*in passt? Vermutlich irgendwie alles drei.

Problematisch wird es aber, denke ich, wenn all jene anderen Aspekte, die über die „künstlerischen Inhalte im engeren Sinne“ hinausgehen, in dem Education-Angebot ausgeklammert werden. Denn, wenn wir davon ausgehen, dass wir zu 90 Prozent durch unser Handeln erziehen, wird ein*e Musikpädagog*in, die sich eigentlich vor allem auf das Event, den Glamour und die Party nach dem Konzert freut, Schwierigkeiten haben, den Wert der Musik alleine beim Hören zu vermitteln. Wenn dabei überhaupt etwas vermittelt wird, dann, dass man in der Szene so tun muss, als ginge es bloß um die Kunst, obwohl das bei den meisten gar nicht stimmt.

Education-Angebote sollten sich demnach nicht auf die Kunst um der Kunst willen allein konzentrieren, sondern auf das Erlebnis als Ganzes,

METRUM MANAGEMENTBERATUNG GMBH

Wir von METRUM haben vor über 20 Jahren die professionelle Beratung für den Kulturbereich erfunden. Unsere Mission ist dabei, das Know-how und Handwerkszeug der klassischen Unternehmensberatung für die Weiterentwicklung von Institutionen aus Kultur und Bildung nutzen. Dabei schaffen wir keine künstlerischen Inhalte, sondern unterstützen unsere Projektpartner*innen dabei, professioneller, wirtschaftlicher und relevanter zu werden.

Wir beraten die Leitungen und die Träger*innen von Orchestern, Museen, Theatern, Konzerthäusern, Festivals, Kulturzentren, Hochschulen, Bibliotheken und Stiftungen. Durch unsere Beratungsprojekte wollen wir einen Beitrag dazu leisten, dass Kunst, Kultur und Bildung ihren positiven Einfluss auf unsere Gesellschaft erhalten und ausbauen.

inklusive der Stimmung, der Ehrengäste, der Geselligkeit in den Pausen etc. Wenn das dann weniger „erzieherisch wertvoll“ ist, aber dafür viel eher dem entspricht, was die Pädagog*innen selbst fühlen, dann wird es sehr viel wirksamer sein – und die Kunst ist ja weiterhin im Zentrum dabei. Und sie wirkt vielleicht eh am besten, wenn man sich gar nicht darauf konzentriert, dass man sie jetzt zur eigenen Charakterbildung nutzen muss.

Zusammenfassung

Der fiktive „Worst Case“ unter den Education-Programmen wäre meiner Einschätzung nach einer, der den beiden hier aufgeführten Aspekten entgegenläuft: Ein Education-Angebot versucht, seinen Teilnehmenden einen vermeintlich „besseren“ Kulturgeschmack beizubringen, verfolgt aber eigentlich das Ziel, nur mit Blick auf die Zukunft die eigene Haut zu retten. Und dabei haben die vermittelnden Personen selbst eigentlich gar kein besonderes Interesse an den kulturellen Inhalten an sich. Das wäre dann wirklich das, was in dem Pink Floyd Song beschrieben wird: Ein weiterer Ziegelstein in der Mauer, die wir Erwachsenen bauen, und die Kinder und Jugendliche davon abhält, sie selbst zu werden.

Der „Best Case“ ist stattdessen ein Education-Programm, das versucht, Kinder und Jugendliche mit ihrem je eigenen Kulturgeschmack ernst zu nehmen, und bei dem sich die Pädagog*innen nicht selbst verstellen müssen. Als Nebeneffekt wird ein solches Programm auch die gesellschaftliche Akzeptanz und Relevanz der Institution, die es veranstaltet, erhöhen; da bin ich mir sicher.



***Dr. Benjamin Andrae**, Diplom in Physik 2008 an der LMU München, Bakkalaureat in Philosophie 2007 und Promotion in Philosophie 2014 an der Hochschule für Philosophie München. Seit 2014 ist er Berater bei der auf die Kulturbranche spezialisierten Unternehmensberatung METRUM, seit 2018 Partner und Geschäftsführer.*

Wie kann Artikel 12 „Du hast das Recht, deine Meinung in allen dich berührenden Angelegenheiten frei zu äußern. Erwachsene müssen diese Meinung ernst nehmen!“ im FELD Theater umgesetzt werden?

„Wir finden, dass das FELD Kinder regelmäßig nach ihrer Meinung fragen sollte. Wir schlagen einen Meinungskasten im Eingang vor, wo man nach einem Theaterstück seine Meinung äußern kann – mit Emojis. Und es sollte im FELD Mitbestimmer-Kids geben! Die Mitbestimmer-Kids treffen sich einmal im Monat und bestimmen mit. Sie geben Künstlern, die im FELD proben, Feedback und Tipps.“

Auszug aus dem Projekt „Echtes Recht“ von FELD Theater für junges Publikum und Fri-X-berg Jugendkunstschule Kreuzberg-Friedrichshain
Mehr dazu im Beitrag „Eine Frage nach Macht und deren Verteilung“ von Gabi dan Droste

*Wollen Kultureinrichtungen Kinder und Jugendliche als Besucher*innen erreichen, müssen sie ihre Interessen und Bedürfnisse kennen und verstehen. Die Besucherforschung bietet hierbei Möglichkeiten, diese zu erfragen und zu erkennen. Worauf die Einrichtungen dabei achten sollten und wie sie die Ergebnisse schließlich in Arbeit integrieren können, sodass Partizipation entsteht, darüber unterhalten wir uns mit Christiane Birkert vom Jüdischen Museum Berlin.*

Gemeinsam planen, statt aneinander vorbei

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Frau Birkert, warum sollten Kultureinrichtungen Kinder und Jugendliche als eigenständige Zielgruppen betrachten?

Weil Kinder und Jugendliche auch die Besucher*innen von morgen sind. Menschen, die bereits in ihrer Kindheit und Jugend Kulturinstitutionen als interessante, spannende und relevante Orte erleben, lassen sich dann auch im Erwachsenenalter leichter für einen Besuch im Theater oder Museum begeistern.

Das Problem ist aber, dass viele Kinder und Jugendliche Kultureinrichtungen nur im Rahmen eines Schulausflugs kennenlernen, im Kontext der formellen Bildung. So assoziieren Heranwachsende mit einem Museumsbesuch eher eine Form von „Unterricht“ statt eine attraktive Freizeitbeschäftigung.

Welche Möglichkeiten bietet denn die Besucherforschung, die Interessen und Bedürfnisse der jüngeren Zielgruppen zu ermitteln?

Das sind die klassischen, empirischen Erhebungsmethoden, die man auch aus anderen Disziplinen kennt, wie z.B. Beobachtungen, Befragungen und Fokusgruppen-Gespräche. Im Jüdischen Museum Berlin beobachten wir

beispielsweise regelmäßig, wie Kinder und Jugendliche sich in den Ausstellungen bewegen: Bei welchen Exponaten halten sie an, was weckt ihre Neugier, wo kommen sie miteinander ins Gespräch und verweilen? Und warum gerade an dieser Stelle und nicht bei der nächsten Vitrine?

Darüber hinaus laden wir auch immer wieder Fokusgruppen ein, um erste Ideen und Konzepte auszutesten. Dabei wollen wir herausfinden, was die jüngeren Zielgruppen bereits über ein Thema wissen, bzw. welche Fragen und Inhalte sie besonders interessieren und wie man sie am besten vermittelt.

Die Auswertung und darauf aufbauende Konzeption von Inhalten werden allerdings oft von Erwachsenen übernommen. Wie kann es gelingen, die junge Generation auch in diese Prozesse aktiv einzubeziehen und mit ihnen gemeinsam umzusetzen?

Indem man die Zusammenarbeit mit den Kindern und Jugendlichen verstetigt – sie also nicht nur einmalig zu einem Gespräch einlädt, sondern sie selbst auch Inhalte erarbeiten lässt und am kuratorischen Prozess beteiligt.

Wie muss die Besucherforschung ausgerichtet sein, wenn Partizipation und Ermächtigung von Kindern und Jugendlichen innerhalb der Einrichtung das Ziel sein sollen?

Die Besucherforschung muss die Wahrnehmungen und Meinung von Kindern und Jugendlichen genauso erheben und auswerten wie die von erwachsenen Besucher*innen. Ihre Stimme und ihre Bedürfnisse zählen, und dürfen nicht übergangen werden. Als Besucherforscherin möchte ich natürlich, dass möglichst viele Kolleg*innen – sei es vom Ausstellungsteam, vom Bereich Bildung oder Marketing – diese Zielgruppe kennenlernen.

Die Besucherforschung muss die Wahrnehmungen und Meinung von Kindern und Jugendlichen genauso erheben und auswerten wie die von erwachsenen Besucher*innen.

Bei uns nehmen daher z.B. auch Kurator*innen an Befragungen und Fokusgruppengesprächen teil. Vieles bekommen die Kolleg*innen dabei schon unterschwellig mit: Etwa, dass Kinder nicht immer stillsitzen können, sie zwischendurch auch mal albern sein wollen oder ab einem gewissen Punkt die Aufmerksamkeit nachlässt, sodass es einen Methodenwechsel braucht.

So etwas lässt sich in Berichtform meist nicht so eindrücklich vermitteln wie durch die direkte Anschauung: Kinder und Jugendliche sind keine kleinen Erwachsene und in der Regel keine geübte Museumsgänger*innen. Sie haben ihre eigenen Bedürfnisse, die es zu berücksichtigen gilt, wenn man diese Zielgruppe für seine Themen begeistern möchte.

Inwiefern ist bei der Betrachtung von Kindern und Jugendlichen als Zielgruppe auch eine Unterscheidung der Altersgruppen sinnvoll? Was erwarten Sie hierbei als sinnvolle Abstufung?

Je nachdem, was man mit den Kindern oder Jugendlichen plant, sollte man dabei auch schauen, welche Fähigkeiten das jeweilige Angebot voraussetzt: Ist es beispielsweise ein Format, das motorische Fertigkeiten voraussetzt wie zum Beispiel den Umgang mit einer Schere? Oder soll mit Textquellen gearbeitet werden, für welche bereits fortgeschrittene Lese- und Verstehen-Kompetenzen erforderlich sind? Kinder und Jugendliche sind in ihrer Entwicklung und Interessen oft sehr unterschiedlich – auch innerhalb eines Jahrgangs oder Altersgruppe. Wenn man ein Programm anbietet, sollte man daher sehr genau beschreiben, was die Kinder und Jugendlichen erwartet, so dass sie selbst entscheiden können, ob das für sie passt.

Kinder und Jugendliche sind in ihrer Entwicklung und Interessen oft sehr unterschiedlich – auch innerhalb eines Jahrgangs oder Altersgruppe.

Jetzt haben Sie wahrscheinlich auch schon einige Ihrer Erfahrungen mit der Kinderwelt ANOHA des Jüdischen Museums Berlin preisgegeben. Was können Sie darüber noch berichten, wenn es darum geht, mit Kindern Besucherforschung durchzuführen und davon ausgehend, die Kinderwelt zu gestalten?

Wenn man mit Kindern Ausstellungsideen und Konzepte testen und weiterentwickeln will, sollte man darauf achten, dass sie nicht zu abstrakt bzw. vage sind, sondern möglichst anschaulich. Bei der Kinderwelt ANOHA hatten wir das Glück, mit Gestalter*innen zusammenarbeiten zu können, die von Anfang an am Feedback der Kinder interessiert waren und auch bereit waren, dieses zu berücksichtigen. So wurden einige der ersten Gestaltungsideen über Bord geworfen und neue Pläne geschmiedet. Für uns hat sich bewährt, über einen längeren Zeitraum mit einer festen Gruppe zusammen zu arbeiten – eine Art Kinderbeirat. Aber neben dieser festen Gruppe, haben wir auch immer wieder mit verschiedenen

Hort- und Kitagruppen aus dem Kiez Themen aufgegriffen und bearbeitet. Zum Beispiel, als es darum ging die „Features“ für eine Wasserteststrecke festzulegen, wo Kinder ihre eigenen Schiffbaukünste auf die Probe stellen können. An Waschbecken und Planschbecken entwarfen wir mit den Kindern „Parcours“ und haben geschaut, was passiert, wenn durch Wind, Regen und Wellen die selbstgebauten Boote ins Schwanken geraten - oder gar versinken. Und was macht das mit den Kindern? Bei Kindern im Kindergartenalter kann ein solcher Moment zur Verzweiflung führen, während ältere Grundschul Kinder damit gelassener umgehen. Kann man bzw. soll man die Kinder in Zukunft darauf vorbereiten, dass das, was sie gerade mühevoll gebastelt haben, auch kaputtgehen kann? Wie beeinflussen solche Erfahrungen den weiteren Museumsbesuch? Was geschieht mit den nassgewordenen Basteleien? Wo können zwischengelagert oder getrocknet werden? Solche Situationen durchzuspielen und sich bewusst zu machen, was das für die Kommunikation und Abläufe in der Kinderwelt bedeutet, war für uns sehr wichtig.

Wenn man mit Kindern Ausstellungsideen und Konzepte testen und weiterentwickeln will, sollte man darauf achten, dass sie möglichst anschaulich sind.

Viele kleinere Einrichtungen wollen ebenfalls ein junges Publikum erreichen und dabei regelmäßig Befragungen durchführen, verfügen aber weniger Ressourcen, als ein großes Haus wie das Jüdische Museum Berlin sie zur Verfügung hat. Welche Tipps haben Sie für kleine Einrichtungen, damit sie ihr Vorhaben dennoch umsetzen können?

Man muss nicht immer mit Ausgangsbefragungen und seitenlangen Fragebögen in die Besucherforschung einsteigen. Bei Kindern funktioniert diese Erhebungsmethode auch nur bedingt gut. In unserer Praxis haben sich Gesprächssituationen in kleineren Gruppen bewährt, bestehend aus Interviewer*in und zwei bis drei Kindern oder Jugendlichen. Da fühlen sich die Befragten nicht so sehr in einer Testsituation, sondern können sich dabei auch die Bälle gegenseitig zuspielen. Das kann ein Tag der offenen Tür sein mit einem speziellen Stand für Kinder und Jugendliche, wo man mit einfachen Fragen in ein Gespräch einsteigen kann wie zum Beispiel „Was stellt Ihr Euch unter dem Thema XY vor?“ oder „Schaut Euch mal dieses Bild an, was seht Ihr da? ...“ Ebenso kann man sich auch eine Schulklasse oder Fokusgruppe ins Haus einladen und mit ihnen einen Vormittag gestalten. Ja, dafür braucht es Ressourcen, aber es lohnt sich langfristig immer, mit Kindern und Jugendlichen zusammen zu planen, statt an ihnen vorbei.



Christiane Birkert studierte Kulturwissenschaften und Ästhetische Praxis an der Universität Hildesheim. Nach einem Volontariat am Art Institute of Chicago im Bereich Museum Education und der wissenschaftlichen Mitarbeit am Ausstellungsprojekt „Töchter Europas“ zog sie 2000 nach Berlin, um ein wissenschaftliches Volontariat am Jüdischen Museum Berlin anzutreten. Dort etablierte sie die Besucherforschung und leitet heute den Bereich Visitor Experience & Research.



Anzeige

PDF

**BESUCHERFORSCHUNG
UND EVALUATION**

EM LEITFADEN
FÜR DEN KULTURBEREICH

**PUBLIKUM
BEFRAGEN &
VERSTEHEN**

mit unserem
digitalen Leitfaden!

XMKM
Kultur Management Network

Die Wirkung von kultureller Bildung und gerade von partizipativen Formaten könne man nicht messen, heißt es oft. Zu divers sei der Impact, zu wenig greifbar die erworbenen Kompetenzen. Doch die gemeinnützige CLIMB GmbH beweist, das genau das geht.

Eine Vision in Daten gießen

Das Gespräch führte Kristin Oswald

Was macht climb und was zeichnet euch aus?

Carmen Nik Nafs: climb bietet Kindern Lernferien in sehr vielen Städten in Deutschland. Uns zeichnet dabei aus, dass die Fähigkeiten für ein gutes Leben im Zentrum dieser Lernferien stehen.

Jennifer Busch: Während dieser Lernferien treffen sich immer für zwei Wochen normalerweise 45 Kinder in ihrer Grundschule. Und dann gibt es noch junge Erwachsene, die zum Beispiel Lehramt studieren oder überlegen, ob das etwas für sie ist. Die nennen wir climb-Lehrer*innen. In jeder Lerngruppe von 15 Kindern sind drei von diesen Erwachsenen. Am Vormittag machen wir Lernzeiten für Deutsch und Mathe, aber oft draußen oder als Gruppenaktivitäten mit viel Entdeckergeist. Und am Nachmittag gibt es Projekte. Das können Schulhofdetektiv*innen sein, Parcour in der Turnhalle, climb Sterneküche oder alles Mögliche, was sich Kinder und Erwachsene gemeinsam ausdenken. Und zusätzlich gibt es Ausflugstage. Das ist einmal, wie der Name climb schon sagt, das Klettern, bei dem man sich gegenseitig anfeuert, als Team Dinge schafft, über den eigenen Schatten springt. Und der zweite ganztägige Ausflug ist mal eine Stadtrally, mal Forscher*in im Museum usw. Die Kinder sagen gern, dass es nicht wie Schule ist, es macht viel mehr Spaß. Was sie meinen ist, dass es ein offeneres Format ist und dass sie auch selbst entscheiden können, was sie machen möchten. Das Besondere dabei ist, dass die Kinder und Erwachsenen zusammen von- und miteinander lernen und dass wir nach jeder Lerneinheit Reflexionsrunden mit den Kindern machen, um gerade die nicht-schulischen Fähigkeiten zu stärken, die für ein selbstbestimmtes Leben wichtig sind.

Wie können wir uns dabei die Partizipation der Kinder vorstellen?

JB: Grundsätzlich entscheidet bei all unseren Formaten jedes Kind, was es von den angebotenen Dingen machen möchte, im Idealfall ausgehend davon, was ihm Freude bringt, sodass es Motivation daraus zieht. Und die Lehrer*innen haben die Aufgabe, herauszufinden, was das Kind gut kann und was es als Nächstes machen möchte, also auf die individuellen Bedürfnisse zu schauen. Das gilt natürlich auch für Interviews, die wir mit Kindern, Eltern und Lehrkräften führen. Auch da können sie eine Rückmeldung an uns geben.

CNN: Wir nehmen unseren Beteiligungswunsch so ernst, dass wir die Wünsche der Kinder in unserer Wirkungsforschung von Anfang an berücksichtigen. Dabei verstehen wir Beteiligung als „übt mit uns das Reflektieren dessen, was ihr mögt und nicht mögt und warum“. Das beginnt damit, die Fähigkeiten in den Mittelpunkt zu rücken, die ein Kind haben muss, um sich überhaupt beteiligen, einen Wunsch ausdrücken oder sagen zu können, dass es etwas möchte oder nicht möchte. Dafür muss man schon einiges können.

JB: Das nennen wir „Zukunftskompetenzen“. Die werden symbolisiert durch „Container“ in verschiedenen Farben, die die Kinder sich selbst auf ihr „Containerschiff“ kleben als Symbol für einen Erfolg. Zum Beispiel bedeutet rot: Es hat mir geholfen, dass ich etwas bestimmtes gut kann, zum Beispiel mich gut konzentrieren. Oder hellgrün: Ich habe mir einen Plan gemacht, was ich heute schaffen will. Dunkelgrün: Ich habe das dann geschafft und darauf bin ich stolz.

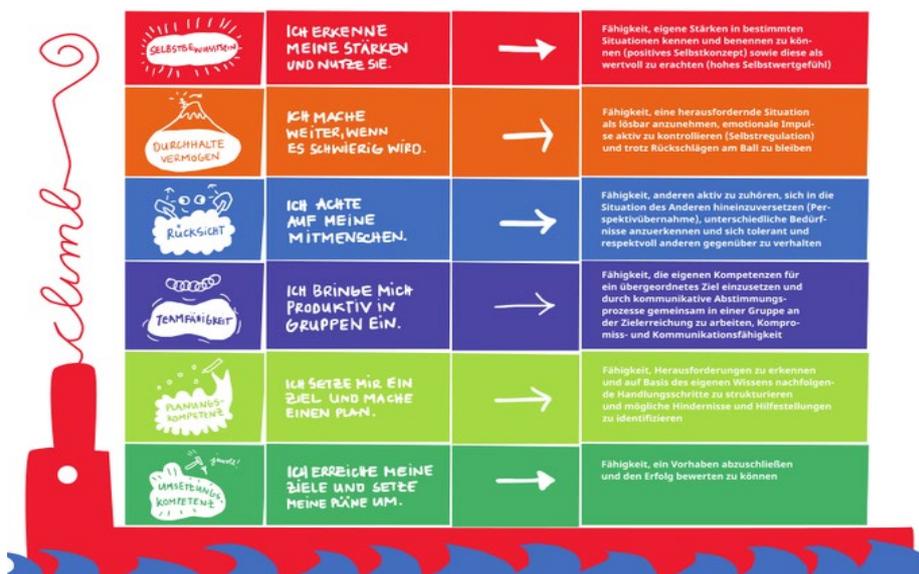


Abb.: Das Containerschiff mit den Fähigkeiten, die Kinder bei climb üben können: Selbstbewusstsein, Durchhaltevermögen, Rücksicht, Teamfähigkeit, Planungskompetenz und Umsetzungskompetenz.

Ihr zeichnet euch als Bildungsprogramm dadurch aus, dass ihr Wirkungsmessung betreibt. Was genau meint denn Wirkungsmessung?

CNN: Wirkungsmessung will im engen Sinne erstmal herausfinden, wie wir überhaupt messen können, welche Veränderungen auf verschiedenen Outcome-Ebenen eine Maßnahme bewirkt hat. Kann ich das an veränderten Einstellungen der Kinder oder auch der Lehrer innen, an verändertem Verhalten oder sogar einer veränderten Lebenslage erkennen? Und dafür überlegen wir uns, welche wissenschaftlichen Methoden Sinn machen, um das abzubilden, was für uns relevant ist.

Warum ist euch das wichtig?

CNN: Wirkungsforschung ist deshalb wichtig für uns, weil wir den gesellschaftlichen Impact, den wir leisten möchten, sowie die Meinung und Entwicklung der Akteur*innen ernst nehmen. Also wie sehr bilden sich die Fähigkeiten, die wir zum Herzstück des Unternehmens gemacht haben, in dem ab, was wir tun? Wirkungsmessung bei climb ist dabei ein breites Feld, das immer schaut, welches Instrument, welche Form der Forschung an welcher Stelle Sinn macht. Und das hinterfragt, welchen Begriff von Forschung wir haben, von Standardisierung, von Entwicklung. Dazu zählt auch: Welches Menschenbild habe ich? Und was ist meine hermeneutische Idee davon, wie ich mit den Daten umgehe? Insbesondere unsere quantitative Forschung befindet sich also in dauerhaften reflexiven Verbesserungsprozessen, sowohl mit den Akteur*innen, die uns die Daten liefern, als auch intern. Wie stark leisten wir den Beitrag, den wir leisten wollen? Kann ein Kind, das vielleicht am Beginn der Ferien nicht eine Sache sagen konnte, die es an sich mag, das nach zwei Wochen?

Dass ein Kind sich selbst akzeptiert und die eigenen Bedürfnisse ernst nimmt, ist eine grundlegende Kompetenz, um mündige Entscheidungen zu treffen im Leben.

JB: Dass ein Kind sich selbst akzeptiert und die eigenen Bedürfnisse ernst nimmt, ist eine grundlegende Kompetenz, um mündige Entscheidungen zu treffen im Leben. Das ist für das Kind, für mich als Lehrkraft und uns als Gesellschaft wichtig und wertvoll, um zu schauen, wo will man hin und was es für Möglichkeiten gibt, auch in Richtung Berufsorientierung und Selbstwirksamkeit. Dieses Spektrum aufzumachen, die Bubble der Kinder zu erweitern und ihnen zu zeigen, dass sie viel mehr tun können, als

sie für möglich halten, liegt uns sehr am Herzen. Und der Mikrokosmos climb ist wie ein Trainingsraum, nicht nur für Schule, sondern auch für Gesellschaft. Wir können natürlich demokratische und staatsbürgerliche Entwicklung schon aus Ressourcengründen nicht komplett mit Wirkungsforschung abbilden. Aber in dem, was wir uns leisten können, behalten wir immer im Blick, dass climb nicht nur das ist, was auf den Fragebögen steht, und dass eine Befragung nicht alle Realitäten zeigt und für immer gültig ist. Genau dafür nutzen wir diese Instrumente, um unsere Arbeit im Dialog miteinander abbildbar und vergleichbar zu machen über die Zeit, ob qualitativ oder quantitativ, und uns weiter zu verbessern.

Dieses Spektrum aufzumachen, die Bubble der Kinder zu erweitern und ihnen zu zeigen, dass sie viel mehr tun können, als sie für möglich halten, liegt uns sehr am Herzen.

KMN: Wieviel Zeit und Ressourcen wendet ihr dafür auf?

JB: Das halten wir so gar nicht fest, denn das gehört einfach zu den festen Aufgaben unserer Mitarbeiter*innen und Lehrer*innen und zwar vor, während und nach den Ferien. Selbstkontrolle und Qualitätsanalyse sind einfach ein Teil von uns. Die Zeit, die das braucht, investieren wir gerne und bezahlen sie natürlich auch als Arbeitszeit.

CNN: Dazu gehört natürlich Zeitaufwand in der Vorbereitungszeit, um den Lehrer*innen zu erklären, warum wir das messen, was ihr Beitrag zur Wirkung von climb ist, wie und warum sie Interviews mit den Kindern führen usw. Aktuell arbeiten wir daran, die Auswertung der Daten so zu gestalten, dass sie zeitlich effizient ist und trotzdem diesem inhaltlich reflexiven Anspruch gerecht wird.

Spielt die Wirkungsforschung auch eine Rolle gegenüber euren Förderern, Sponsor*innen und Partner*innen?

JB: Dieser Ansatz ist stark in der DNA von climb verwurzelt. Deshalb können wir uns auch gut selbst hinterfragen, Meinungen einholen und das Programm immer besser machen, qualitativ hochwertiger, passender für unsere Zielgruppen. Und durch diese Arbeit überzeugen wir Fördernde. Aber genauso habe ich auch schon die Rückmeldung bekommen, dass man so etwas nicht messen sollte. Ich würde sagen, ein Drittel ist kritisch und zwei Drittel finden das eher sehr gut. Uns ist dieser Ansatz aber so

oder so wichtig und wenn wir dadurch überzeugen, dass wir Daten erheben, gut vergleichen und Berichte dazu schreiben können, umso besser. Das ist aber mehr ein Nebenprodukt des Prozesses. Wir machen das nicht, weil die Fördernden das wollen.

Wie können wir uns das konkret vorstellen? Wie geht ihr bei der Wirkungsmessung vor, welche Aspekte erfasst ihr?

CNN: Der erste und wichtigste Schritt ist ein sogenannter Ziele- und Indikatorenkatalog. Dafür habe ich mit viel Liebe und Mühe zusammen mit einer der Geschäftsführer*innen und climb-Kolleg*innen aktualisiert und geschärft, was unsere Ziele sind, als Ist-Zustände formuliert, und daraus Indikatoren abgeleitet, an denen zu erkennen ist, ob wir so wirken, wie wir behaupten. Also wie könnte man ein Kind fragen, ob climb etwas mit dem Selbstbewusstsein macht? Wie können wir vermeintliche Erwachsenenbegriffe wie Durchhaltevermögen oder Selbstwirksamkeit gemeinsam mit den Kindern verstehen, üben und abfragen? Und wie können wir das auch mit den Lehrer*innen als Teil der Erwachsenenbildung erarbeiten? Dieser Prozess ist sehr reflexiv, ehrlich und wichtig und solche Dinge kann man über gut Interviews, sogar über liebevoll gestaltete Fragebögen erfassen. Man kann sich einer gewissen Form von Realität annähern und Veränderungen abbilden, vor allem wenn die Kinder mehrfach an unserem Programm teilnehmen.

JB: Genau, wir beschäftigen uns alle zusammen immer wieder mit der Why-Frage. Was ist die Vision? Wo soll es hingehen? Jede*r gibt Feedback zu den Instrumenten. Das ist ein langer Prozess, anderthalb Jahre für die Instrumente für Kinder wie Interviewleitfäden, Beobachtungsaufträge für die Lehrer*innen und Fragebögen für vorher und nachher. Auch das



Fotos: © gemeinnützige CLIMB GmbH



Abb. links: climb-Kinder aus Dortmund untersuchen in einem Naturprojekt die lokalen Gewässer
Abb. rechts: In kleinen Forschungsprojekten lernen die climb-Kinder naturwissenschaftliches Denken und erfahren spielerisch Selbstwirksamkeit.

machen wir partizipativ, holen von den Kindern und Eltern Feedback ein, ob die Fragen verständlich genug sind oder welche Informationen und Rahmenbedingungen es braucht. Wir können mit den Befragungen nur dann etwas anfangen, wenn möglichst viele uns Rückmeldung geben, wenn es also verständlich und niedrigschwellig genug ist und wenn wir alle Perspektiven abgebildet haben. Dazu gehört dann auch sowas wie eine Elternabschlussbefragung. Hier haben wir einen sehr hohen Rücklauf. Fast alle Eltern geben die Fragebögen ab und sagen darin, dass sie ihr Kind wieder bei climb anmelden würden.

Wie ist es denn mit langfristigen Messungen über mehrere Jahre?

JB: Manche Kinder nehmen mehrfach an climb teil, manchmal auch noch die Geschwister, sodass wir schon dadurch Entwicklungen festhalten können. Aber wir möchten auch gern langfristig wissen, was wir bewirkt haben, von den Kindern und den Eltern. Daran können wir uns einerseits kreativ über unsere bestehende Methodik annähern, andererseits arbeiten wir gerade genau an diesen Fragen von langfristigen, nachhaltigen Wirkungsprozessen, beispielsweise mittels regelmäßiger, anonymisierter Befragungen auch nach mehreren Monaten oder Jahren. Wir haben Kinder, die haben vor fast zehn Jahren ein- oder zweimal teilgenommen und reden heute als Jugendliche noch darüber. Das hilft uns, zu verstehen, was genau climb den Kindern gebracht hat und über welche spezifischen Aspekte sie heute noch berichten, was also einen besonders langfristigen Eindruck gemacht hat. Ein Kind hat mal gesagt, es wusste gar nicht, dass auch Männer Kanzlerin werden können, in deren Lebenszeit gab es das nicht. Es ist inhärent, dass wir das wissen wollen, und gleichzeitig total komplex, Kontakt zu halten zu all den Familien.

Forschungsprozesse müssen immer die Zeitlichkeit im Blick haben. Was ich jetzt messe, ist jetzt schon wieder Vergangenheit.

CNN: Hat man die Langfristigkeit oder die Prozesshaftigkeit von dem, was passiert, nicht im Blick, dann ist das für mich keine Forschung, sondern ein momenthaftes kurzes Abbilden. Der zweite wichtige Punkt ist, zu verstehen, dass diese Forschungsprozesse immer die Zeitlichkeit im Blick haben müssen. Was ich jetzt messe, ist jetzt schon wieder Vergangenheit. Kurzfristigkeit, Langfristigkeit, Zeitlichkeit und Prozesshaftigkeit

zueinander in Beziehung zu setzen, ist wahnsinnig schwierig. Deshalb versuchen wir, starre wissenschaftliche Grenzen zu sprengen, indem wir hinterfragen, was Instrumente können und welche (Erwachsenen-) Bildungsprozesse wir nutzen, welche Momente beim Kind wir näher beobachten und ob unsere Lehrer*innen überhaupt einen Moment erkennen können, in dem ein Kind über sich hinauswächst.

Und dann nutzen wir noch das Instrument der Gruppendiskussion, also dass wir als Forscher*innen Anwesende eines Gesprächs unter Kindern sind, die schon ein paar Mal bei climb waren. Dabei ist meine Aufgabe, Impulse zu setzen und dann einen Schritt zurückzugehen und zu schauen, was diese Kinder zu sagen haben. Was ist das Besondere an climb? Wie habt ihr das erlebt? Das ist ein sehr schönes qualitatives Instrument, um Fragen von Langfristigkeit offenbar zu machen.

Ihr messt ja nicht nur selbst, sondern lasst euch auch von außen evaluieren? Warum? Und was sind die Ergebnisse?

JB: Mit der internen Evaluation beginnt man selbst und versucht, die Hüte zu wechseln zwischen Forscher*in, Gründer*in und Lehrer*in. Das funktioniert aber nicht zu 100 Prozent. Externe Evaluation hilft da, blinde Flecke aufzudecken, andere Fragen zu stellen und mit anderen Daten zu arbeiten. Wenn wir es ermöglichen können – denn solche Evaluationen sind durchaus teuer – machen wir das immer wieder, auch über mehrere Jahre mit den gleichen Kindern. Eine externe Evaluation lief beispielsweise über anderthalb Jahre, mehrere Schulen, mehrere Durchläufe usw. Gelernt haben wir zum Beispiel aus unserer ersten Evaluierung: Je sozioökonomisch benachteiligter ein Kind aufwächst, umso stärker wirkt climb für das Selbstbewusstsein. Daran merken wir, dass es genau die Zielgruppe erreicht, die wir erreichen wollen, und genau den Effekt hat, den es haben soll.

Je sozioökonomisch benachteiligter ein Kind aufwächst, umso stärker wirkt climb für das Selbstbewusstsein. Daran merken wir, dass es genau die Zielgruppe erreicht, die wir erreichen wollen, und genau den Effekt hat, den es haben soll.

CNN: Interne Wirkungsforschung schließt bei uns die Einbindung externer Expertise nicht aus. Wir sind gerade dabei, mit Professor*innen unsere Instrumente und Methoden zu schärfen. Dabei werden wir einem Wissen-

schaftsbegriff aus den Ursprüngen der Bildungsforschung gerecht, nach dem Theorie und Praxis nicht auseinanderfallen. Wir stellen Wirkungsfragen, setzen Ziele, Indikatoren und Instrumente auf und sind gleichzeitig nah an der Realität der Lernferien und der Kinder, weil wir uns viel mehr mit ihnen austauschen als ein externes Evaluationsinstitut. Wir objektivieren also nicht den Prozess der Lernferien und ihre Akteur*innen, sondern integrieren die Wirkungsmessung als Gestaltungsaufgabe. Das ist der Anspruch, den Bildungsforschung haben sollte: Theorie und Praxis sind nicht zu trennen.

Wir objektivieren nicht den Prozess der Lernferien und ihre Akteur*innen, sondern integrieren die Wirkungsmessung als Gestaltungsaufgabe.

JB: In einer unserer externen Evaluationen wurde dieses Theorie-Praxis-Gap sehr deutlich im Sinne von: Die Forschenden haben uns vorher gesagt, dass sie viel Erfahrung in Interviews und Fragebögen für Kinder haben. Und dann liest man die ersten Entwürfe und denkt: Das sind richtig coole Fragen, die aber die climb-Kinder nicht verstehen, auch nicht die Antwortmöglichkeiten. Da sind wir dann die Praxis-Expert*innen, die wissen, dass etwas niedrigschwelliger sein muss, als diese forschende Person sonst gewohnt ist, gerade wenn man repräsentative Ergebnisse haben und auch Familien ohne akademischen Background einbinden möchte. Und vielleicht ist es sinnvoll, auf dem Fragebogen Grafiken zu haben, weil ein Kind dann lieber damit arbeitet. Bei den kleinen Kindern nutzen wir nur Großbuchstaben, weil sie die schon lesen können, oder Schrifttypen, bei denen die Buchstaben nicht ineinander laufen, wie Comic Sans, auch wenn das nicht so schön und so wissenschaftlich aussieht. Für solche Erfahrungen ist die Nähe zur Zielgruppe sehr wichtig.

Was meint ihr, lassen sich eure Erfahrungen auch auf die kulturelle Bildung übertragen?

JB: Natürlich. Kulturelle Bildung spielt auch bei uns eine Rolle. Ich bin selbst Theaterpädagogin. Wir nutzen künstlerische Ausdrucksweisen, um aus dem Kognitiven raus zu kommen. Das machen wir mit den Kindern, aber auch mit unseren Lehrer*innen und Mitarbeiter*innen. Und gerade Kinder, für die kognitive Inhalte in Mathe oder Deutsch eventuell momentan schwierig und demotivierend sind oder die in ihrer zweiten oder

dritten Sprache Deutsch noch unsicher sind, können über solche Ansätze glänzen und zeigen, dass sie sich etwas zutrauen. Und wir thematisieren und reflektieren dabei gesellschaftliche und persönliche Aspekte: Warum wird gemobbt? Wie leben Menschen miteinander? Was wünschen wir uns eigentlich? Es ist bei uns auch Teil der Erwachsenenbildung, zu verstehen, dass unsere Vision eines erfüllten Lebens, einer Beteiligung an einer demokratischen Gesellschaft, viel mit Kultur und Ausdrucksweisen zu tun hat. Es geht uns also nicht nur um Wissen zu kulturellen Themen. Und da wir selbst damit arbeiten und die Wirkung erforschen, können das auch Akteur*innen und Projekte, bei denen die kulturelle Bildung noch mehr im Vordergrund steht als bei climb.

CNN: Ich glaube, dass der Bereich der kulturellen Bildung fantastisch ist, um die Verantwortung, die man hat, wenn man Wirkungsforschung oder Wirkungsmessung betreibt, zu üben und im Gemeinschaftsprozess immer wieder zu verhandeln. Das heißt: Um kulturpädagogische Prozesse der Wirkungsmessung zu unterziehen, muss man sicherstellen, dass die Prozesse der Reflexion, die damit einhergehen, mindestens denselben Stellenwert bekommen wie die Daten, die Forschende am Ende generieren. Gleichzeitig kann kulturelle Bildung selbst etwas zur Wirkungsforschung beitragen und Formen einbeziehen, die über Numerisch-Kognitives hinausgehen. So kann man Begriffen wie Entwicklung und pädagogischen Prozessen in ihren Gestaltungsformen überhaupt erst näher kommen. Das halte ich für eine große Chance. Auch bildungspolitische Begriffe wie Chancengerechtigkeit aus einem Blickwinkel der kulturellen Bildung so zu definieren, dass es dem Begriff wirklich gerecht wird. Also welche Fähigkeiten braucht es überhaupt, damit Chancen wirklich gerechter verteilt werden?

Kulturelle Bildung kann selbst etwas zur Wirkungsforschung beitragen und Formen einbeziehen, die über Numerisch-Kognitives hinausgehen.

JB: Grundsätzlich kann man Wirkungsforschung auf alles anwenden, solange es nicht Messen um der Messung willen ist oder nur um vorzeigbare Ergebnisse geht, sondern darum, sich zu verbessern. Ein übergestülptes Instrument hat wenig bis gar keinen Wert, wenn keine Überlegung zum Wozu, zur Vision, zu den Zielen dahintersteckt und die Forschung nicht

zur Organisation passt. Wenn man damit angefangen hat, will man nie wieder aufhören, weil man merkt, dass man viel herausfinden kann und immer besser wird. Es öffnet sehr viele Felder und deshalb will ich immer Menschen ermutigen, damit im Kleinen mal loszulegen.

CNN: Genau, Wirkungsforschung sollte der Anlass sein zur Auseinandersetzung mit dem, was man tut, und nicht das Ende vom Lied.



Jennifer Busch (36) ist Amerikanistin und Deutschlehrerin und hat 2013 ihren Job als Lehrerin aufgegeben, um mit zwei Freundinnen das Sozialunternehmen *climb* zu gründen. Nach Stationen in Geschäftsführung, Pädagogik und Projektmanagement verantwortet sie nun v.a. das Fundraising und die weitere Skalierung des Programms. Sie lebt mit Mann und Sohn in Hamburg.



Carmen Nik Nafs (29) studierte Psychologie und Philosophie, um Fragen nach dem Menschen und seinen Entwicklungsbedingungen kritisch nachzugehen. Sie tritt für eine reflexive Forschung ein, die den Einbezug geistesgeschichtlicher Hintergründe zur Notwendigkeit erklärt und (bildungs-)politische Konsequenzen von Normierung und Standardisierung verantwortungsvoll in den Blick nimmt. Sie schreibt achtsame Märchen für Kinder und arbeitet in der pädagogischen Praxis sowie als Wirkungsreferentin für *climb*. Sie lebt zur Zeit auf einem Hof in der Uckermark.

.....



Glaubst du, Jugendliche haben überhaupt
Bock auf Museum?

„Ich denke, man kann Jugendlichen nicht vorwerfen,
sie hätten ‚keinen Bock auf Museum‘,
wenn die Museen überhaupt keine Anreize
für Jugendliche schaffen.“

Antonia K., 18 Jahre

Auszug aus der Videumfrage #youthforculture
Mehr dazu im Beitrag „Papas Museum ist tot“
von Christoph Mauny

Eine Frage nach Macht und deren Verteilung

Ein Beitrag von Gabi dan Droste

You feed us. You wash us. You dress us. You sing to us. You watch us when we are sleeping. You explain to us the different causes of illness and the different causes of war. You whisper when you think we can't hear. You explain to us that night follows day.

Tim Etchell/ CAMPO. That Night Follows Day

„Kinder an die Macht!“ Derzeit denkt man bei diesem Satz unweigerlich an Fridays for Future. Kinder machen hier sehr deutlich ihre Interessen und Bedürfnisse öffentlich sichtbar: Sie wollen für ihre eigene Zukunft eintreten und über diese (mit-)bestimmen. Die Frage, wer entscheidet und wie Macht zwischen Erwachsenen und Kindern verteilt ist, ist auch in den darstellenden Künsten für Kinder und mit Kindern zentral. Und das mit Tradition: Bereits 1929 entwarf Walter Benjamin im „Programm eines proletarischen Kindertheaters“ eine Vision des Theaters als einen von Autorität und Hierarchie befreiten Spiel- und Übungsraum.¹

Kinder als machtvolle Hoffnungsträger für eine bessere Zukunft ist ein Kernmotiv in Kinder- und Jugendtheaterstücken des emanzipatorischen Theaters, vor allem in den 70iger Jahren der BRD. In den letzten Jahren hat in Ländern wie Belgien das offene, gleichberechtigte Verständnis von Kindern zu zahlreichen, tief sinnigen Inszenierungen geführt. Hierzulande gibt es nur wenige gleichwertige Arbeiten wie z.B. „Before your very eyes“ von Gob Squad. Zeitgenössisches Theater sieht Kinder heute nicht nur als Konsument*innen von Kunstproduktionen, sondern will ihnen per se auf Augenhöhe begegnen, ihnen Räume für eigene Gestaltung und Partizipation eröffnen, sie als Expert*innen ihrer eigenen Lebenswelt aktiv involvieren und auch befragen.

¹ Vgl. Benjamin (1969).

² Der Kinderrechtskonvention sind alle Mitgliedsstaaten mit Ausnahme der USA beigetreten; die Konvention ist in der Bundesrepublik Deutschland am 5. April 1992 in Kraft. Vgl. <https://www.unicef.de/informieren/ueber-uns/fuer-kinderrechte/un-kinderrechtskonvention>.

³ Artikel 31: Beteiligung an Freizeit, kulturellem und künstlerischem Leben, staatliche Förderung. Hier erkennen die Vertragsstaaten das Recht des Kindes auf Ruhe und Freizeit an, auf Spiel und altersgemäße aktive Erholung sowie auf freie Teilnahme am kulturellen und künstlerischen Leben. Die Vertragsstaaten achten und fördern das Recht des Kindes auf volle Beteiligung am kulturellen und künstlerischen Leben und fördern die Bereitstellung geeigneter und gleicher Möglichkeiten für die kulturelle und künstlerische Betätigung sowie für aktive Erholung und Freizeitbeschäftigung.

Eine Frage nach Macht und deren Verteilung – wie kann sich das auf struktureller Ebene in einem Theaterbetrieb oder in künstlerischen Konzepten ausdrücken? Dieser Artikel skizziert grundlegende Bezugspunkte und künstlerische Projekte, die diesem Thema auf die Spur gehen.

Referenzrahmen in der Arbeit, die sich mit ‚Macht von Kindern‘ in den Künsten auseinandersetzt, ist die UN-Kinderrechtskonvention, in der mehrere, für den kulturellen Sektor relevante Rechte verankert sind.² Im Zentrum steht dabei der Artikel 31: Beteiligung an Freizeit, kulturellem und künstlerischem Leben, staatliche Förderung.³ Daran anknüpfend hat aktuell vor dem Hintergrund der Pandemie die internationale Vereinigung des Theaters für Kinder und Jugendliche, ASSITEJ International, ein Manifest veröffentlicht, das insbesondere das Recht auf Zugang zu Kunst und Kultur – vor allem in Zeiten von Krisen – hervorhebt.

Strukturen ermöglichen

Das 30jährige Jubiläum der Kinderrechtskonvention der UN und die Neugründung des FELD-Theaters für junges Publikum in Berlin waren Anlass für das Projekt „Echtes Recht“ und die Frage: Wie echt sind die Kinderrechte heute? Wie können sie an einem Ort wie dem FELD-Theater noch echter gemacht werden? Zu diesen Fragen forschten 2019 Kinder der 5. Klasse der St. Franziskus Schule zusammen mit den Projektleiterinnen Eva Plischke und Julia Schreiner. Vier Monate lang waren sie mit diesen Fragen im FELD-Theater, in der Schule, im Bundestag und im öffentlichen Raum unterwegs. Ihre umfangreichen Ergebnisse machen die eigenen Sichtweisen der Kinder deutlich und zeigen, wo und wie diese im Theater bestimmen wollen.

Die Kinder wünschen sich einen Party- und einen Entspannungsraum im Theater, fordern Barrierefreiheit, indem sie ein mehrsprachiges 1-Euro-Theater vorschlagen. Sie wollen ein Theater, das nachhaltig mit Energie umgeht.

So wünschen sich die Kinder einen Party- und einen Entspannungsraum im Theater, fordern Barrierefreiheit, indem sie ein mehrsprachiges 1-Euro-Theater vorschlagen. Sie wollen ein Theater, das nachhaltig mit Energie umgeht, und eine Regentonne am Haus. Mit Bezug auf den Ar-

⁴ Vgl. Scheurle und Cosic (o. J.).

tikel 12 Meinungs- und Informationsfreiheit, konstatieren sie, dass das, was im FELD passiert, Kinder etwas angeht: „Wir finden, dass das FELD Kinder regelmäßig nach ihrer Meinung fragen sollte. Wir schlagen einen Meinungskasten im Eingang vor, wo man nach einem Theaterstück seine Meinung äußern kann – mit Emojis. Und es sollte im FELD Mitbestimmer-Kids geben! Die Mitbestimmer-Kids treffen sich einmal im Monat und bestimmen mit. Sie geben Künstlern, die im FELD proben, Feedback und Tipps.“

Das FELD-Theater ist mit diesen Forderungen und Vorschlägen herausgefordert, eigene Strukturen zu überdenken und muss prinzipiell ausloten, wo Partizipation möglich ist. Grundlegende Voraussetzungen für eine solche Partizipation mit Kindern sind die Abgabe von Macht bei den Erwachsenen und die Öffnung von eigenen Räumen für Kinder. Eine grundsätzliche Crux sind die unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungswelten von Kindern und Erwachsenen, welche sich auch als asymmetrisches Machtverhältnis darstellen lassen. Das gilt es, bei der Konzeption und Durchführung von solchen Formaten zu berücksichtigen; wie bspw. die Evaluation der paritätisch besetzten Jury des Kinder Theater Festes von Christoph Scheurle zeigt.⁴

Interessant an den Forderungen der Schüler*innen ist auch ihr Verweis auf Freiwilligkeit: „Nicht für alle Schüler*innen war es ein wichtiger Wunsch, im FELD mitzubestimmen. Sie waren der Meinung, dass man diesen Wunsch nur haben kann, wenn man wirklich spürt, dass einen



Foto: Dieter Hartwig

Einblicke in:
ZUSAMMEN BAUEN ein Stück
Tanzperformance in Zeiten
von Krisen und Transformation
(Sophiensaele Berlin, 2019) von
Gabi dan Droste und Martin
Nachbar

⁵ Vgl. Kup (2017).

⁶ Vgl. Droste (2021 i.V.).

eine Angelegenheit etwas angeht [...]. Die Mitbestimmer-Kids im FELD sollten daher Kinder sein, die das FELD kennen und schon Berührungspunkte haben.“ Gerade diese Einschränkung, die die Kinder hier selbst formulieren, ist spannend. Denn es muss entgegen eines ‚Partizipationszwangs‘ auch das Recht geben, nicht zu partizipieren⁵, um tatsächlich Partizipation zu ermöglichen.

Kunst erfahrbar machen

In der Forderung der Kinder des Projektes „Echtes Recht“, ihre Meinung einbringen zu können, beziehen sie auch Proben und die Produktion von Stücken ein. Mittlerweile gibt es eine wachsende Anzahl von Künstler*innen, die für ihre Produktionen gemeinsam mit Kindern forschen oder aber durch Feedback-Methoden während des Probenprozesses, kindliche Perspektiven erleben, die so direkt oder indirekt in künstlerische Produktionen eingehen. Dabei geht es nicht darum, Kindern zu gefallen oder Kunst gefällig zu machen, sondern darum, mit kindlichen Sichtweisen in Resonanz zu gehen und die eigene Kunst zu differenzieren. In partizipativen Probenprozesse sind Erwachsene gefordert, von Kindern zu lernen.⁶

Es geht nicht darum, Kindern zu gefallen oder Kunst gefällig zu machen, sondern darum, mit kindlichen Sichtweisen in Resonanz zu gehen und die eigene Kunst zu differenzieren.

Es gibt auch künstlerische Arbeiten, die sich der Hörbarmachung von Sichtweisen von Kindern ganz direkt widmen und das Machtgefälle zwischen Kindern und Erwachsene (physisch) erfahrbar machen: Die Arbeit „Earth speaker“ von Olafur Eliason ist etwa ein Kunstwerk, das Kinder einlädt, für den Planeten zu sprechen. Sie können dazu eine Earth Speaker App benutzen und ihre Ideen über das Wohlergehen des Planeten aufzeichnen. Das Kunstwerk lädt dabei auch Erwachsene ein – Entscheidungsträger*innen, Change-makers und Führungskräfte auf der ganzen Welt – zu hören, was Kinder sagen. „Earth speaker“ ist verfügbar über eine interaktive Website in 24 Sprachen der Europäischen Union.

In „Haircuts By Children“ von Darren O’Donnell betreiben Kinder im Alter von 8 bis 12 Jahren einen Friseursalon. Sie werden von einem Friseur

⁷ Vgl. <http://www.darreno-donnell.ca/wp-content/uploads/2018/06/Mammalian-Protocol.pdf>.

⁸ *Original*: „The idea that kids should be allowed to cut our hair evokes the same leap of faith, courage and understanding required to grant children deeper citizenship rights; for many, it is actually less terrifying to contemplate allowing kids to vote.“

trainiert und erhalten Geld für den Salon. Hier treffen sich Kinder und Erwachsene der gleichen Community.⁷ Bemerkenswerterweise agieren die Kinder dabei nicht in einem geschützten Kunstraum des Als-Obs und stellen eine Geschichte auf der Bühne mit Pappmaschee und Bühnenattrappen dar. Stattdessen hantieren sie „in Echt“ mit Schere, Haarschneidemaschinen und Haarfarben. „Haircuts“ ist somit ein Spiel mit Konsequenzen; die entstandene Haar- und Farbpracht muss eine Weile getragen werden. Man muss Vertrauen (in die Kinder) haben, um sich diesem Wagnis auszusetzen. Was trauen wir also Kindern zu? Würden Sie sich von einem Kind die Haare schneiden lassen? Zögern Sie? Das Unbehagen, das die Vorstellung wahrscheinlich auslöst, sich als erwachsene Person die Haare von einem Kind schneiden zu lassen, verweist vor allem auf eines: auf das gewohnte Verhältnis zwischen Erwachsenen und Kindern und auf die klaren Vorstellungen davon, wie Rollen und wie Macht verteilt sind. Weder schneiden Kinder Erwachsenen die Haare, noch sind sie an der Macht. Projekte wie „Haircuts“ bringen die Konstruktionen der Machtverhältnisse in eine Dynamik, machen sie deutlich und hinterfragen sie. Die Künstler*innen kommentieren ihre Arbeit wie folgt: „Die Idee, dass es Kindern erlaubt ist, unsere Haare zu schneiden, ruft den gleichen Vertrauensvorschuss hervor, den Mut und das Verständnis, das verlangt wird, wenn man Kindern tiefgreifende Bürgerrechte garantieren will; für viele ist es weniger furchteinflößend, in Betracht zu ziehen, Kinder wählen zu lassen.“⁸

Das Theater – als Ort, in seinen Strukturen und Projekten – kann im besonderen Maße die Frage nach Macht und deren Verteilung zwischen Kindern und Erwachsenen nicht nur in Szene setzen, sondern als offenen, gestaltbaren Prozess in eine Dynamik bringen. Und solange Kinder (immer noch) nicht bemächtigt werden, an entscheidenden Fragen mitwirken zu können, ist es die Aufgabe von Erwachsenen – also auch von Künstler*innen und Kuturschaffenden –, für die Interessen und Bedürfnisse von Kindern einzutreten, die gegenwärtigen und auch die zukünftigen.

LITERATUR

Benjamin, Walter (1969): *Über Kinder, Jugend und Erziehung.* Frankfurt am Main.

Droste, Gabi dan(2021): ‚Trouble.Partizipative Recherchen und eine Tanzperformance über Kooperation mit Kindern, erwachsenen Profis und älteren Kolleg*innen‘ In: Kristin Westphal/Birgit Althans/Matthias Dreyer/Melanie Hinz (Hg.): *Kids On Stage. Eröffnung anderer Spielweisen in der Performancekunst. transgenerationell. transkulturell. transdisziplinär.* Athena Verlag / wbv Bielefeld 2021 i.V.

Kup, Johannes (2017): Theaterpädagogik im »Zeitalter der Partizipation«? In: Hinz, Melanie/Köhler, Norma/Scheurle, Christoph (Hg.): PARTIZIPATION: teilhaben/teilnehmen: Theater als Soziale Kunst II. München: kopaed. S. 25- 35.

Scheurle, Christoph und Cosic, Daniel (o. J.): Auf Augenhöhe gemeinsam entscheiden? – Abschließender Forschungsbericht für das BMFSFJ und für die BAG Spiel und Theater zu der teilnehmenden videografischen Feldbeobachtung der Auswahlverfahren der aus Kindern und Erwachsenen paritätisch besetzten Jury für das 8. Deutsche Kinder Theater Fest 2018 in Minden, <https://www.kubi-online.de> (Im Erscheinen).



Foto: Katja Illner

Gabi dan Droste ist (Co-)Regisseurin, Dramaturgin, Netzwerkerin, Künstlerische Leiterin beim FELD Theater für junges Publikum in Berlin mit dem Fokus: intergenerationales, inklusives und interdisziplinäres Arbeiten. Zusammenarbeit u.a. mit Martin Nachbar, Franziska Henschel, Jo Parkes, Felix Berner, Gabriel Galindez Cruz, sevengardens.berlin. Sie ist Initiatorin des YOUND DANCE NETWORK a global network for exchange, Mentorin bei EXPLORE DANCE – Netzwerk Tanz für junges Publikum, Jurymitglied: Freie Theater Land Brandenburg.

Positive Energie in die Zukunft investieren

Umfassendes Kinder- und Jugendschutzkonzept für den Friedrichstadt-Palast Berlin

Ein Bericht von Steffi Bergmann

Wie trainieren unter Pandemiebedingungen rund 260 Kinder und Jugendliche des jungen Ensembles für die nächste Aufführung im Friedrichstadt-Palast? Klar, im ZOOM-Meeting. Was unglaublich klingt, ist seit März 2020 traurige Realität.

Der Palast unterhält das größte Kinder- und Jugendensemble Europas, dessen Anfänge bis Herbst 1945 zurückreichen. Rund 260 Berliner Kinder aus über 20 Nationen und im Alter von sechs bis 16 Jahren erhalten hier aktuell eine Bühnenausbildung. Jedes Jahr bewerben sich hunderte Kinder, aber nur etwa 20–30 können angenommen werden. Unter dem Motto „Kinder spielen für Kinder“ stehen sie jeden Winter auf der großen Bühne und zeigen in der Youth Show ihr Können. Unter der Anleitung erfahrener Jugendpädagog:innen werden die Kinder und Jugendlichen nach Begabung in den Bühnendisziplinen Tanz, Gesang und Schauspiel ausgebildet.

Dabei lernen sie, dass Theater eine Teamleistung ist. Hartes Training, Proben, Korrekturen und viel Disziplin gehören dazu, nicht nur bis zur Premiere, sondern während jeder Vorstellung. Was im Analogen mitunter Hürden mit sich bringt, birgt im Digitalen weitere Herausforderungen: „Training auf Zoom? Da ist viel Motivationsarbeit zu leisten“, erzählt Tinka Tarelkin, Direktorin des jungen Ensembles. Sie versucht mit allen Mitteln, das Team und die Gruppen zusammenzuhalten. Sie hat für alle Anliegen ein offenes Ohr, nimmt sich Zeit und motiviert. „Natürlich haben auch die Eltern 1.000 Fragen und bangen, dass der Palast bald wieder öffnen kann.“ Die Trainingseinheiten werden mit viel Herz und Humor durchgeführt. Oberstes Ziel, die persönliche Ansprache darf trotz digitalem Miteinander nicht abbrechen.

Um positive Energie auch in die Zukunft zu investieren, erarbeitet derzeit eine Arbeitsgruppe ein umfassendes Kinder- und Jugendschutzkonzept für die Mitglieder des Ensembles.

Der Fokus aller Ensemblemitglieder liegt auf dem Wohlergehen der Kinder. Natürlich gibt es bei Ängsten oder Streitigkeiten eingespielte Mechanismen, die für Klärung sorgen, dennoch sollte das Vorgehen regelmäßig überprüft und verschriftlicht werden, damit auch neue Mitarbeitende oder Eltern wissen, was im Konfliktfall zu tun ist.

Die Erstellung des Kinder- und Jugendschutzkonzeptes ist ein Vorhaben, das im Zuge der „Dialog:Werkstatt – Für einen respektvollen Umgang“ angegangen wird. Der Beteiligungsprozess der Mitarbeitenden begann 2020 auf persönlichen Wunsch und mit entsprechender Mittelfreigabe des Intendanten Dr. Berndt Schmidt und befasst sich darüber hinaus für das Gesamtensemble des Palastes mit Themen der Diversität, des Sexismus, Rassismus und Machtmissbrauchs. „Es ist nicht der Fall, dass es Vorfälle im jungen Ensemble gibt, die dringend bearbeitet werden müssen, sondern wir nehmen uns die Zeit, gemeinsam unser Vorgehen bei Vorfällen anzuschauen und zu prüfen, an welchen Stellen wir noch besser werden können. Das Wohl der Kinder und Jugendlichen steht für uns alle an erster Stelle“, so Sophie Relitz, Assistentin des künstlerischen Betriebs junges Ensemble.

Warum braucht es ein Kinder- und Jugendschutzkonzept in einem Ensemble?

Kinder- und Jugendschutz geht alle an, und bei allen Aktivitäten des Palastes steht das Wohl des Kindes über allen anderen Interessen und Aufträgen.

Bundeskinderschutzgesetz: §8b SGB VIII – Fachliche Beratung und Begleitung zum Schutz von Kindern und Jugendlichen:

- (1)** Personen, die beruflich in Kontakt zu Kindern und Jugendlichen stehen, haben bei der Einschätzung einer Kindeswohlgefährdung im Einzelfall gegenüber dem örtlichen Träger der Jugendhilfe Anspruch auf Beratung durch eine insoweit erfahrene Fachkraft.
- (2)** Träger von Einrichtungen, in denen sich Kinder und Jugendliche ganztägig oder für einen Teil des Tages aufhalten oder in

denen sie Unterkunft erhalten, und die zuständigen Leistungsträger haben gegenüber dem überörtlichen Träger der Jugendhilfe Anspruch auf Beratung bei der Entwicklung und Anwendung fachlicher Handlungsleitlinien zur Sicherung des Kindeswohls und zum Schutz vor Gewalt sowie zu Verfahren der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an strukturellen Entscheidungen in der Einrichtung sowie zu Beschwerdeverfahren in persönlichen Angelegenheiten.

Alle Mitarbeitenden des Theaters haben einen Schutzauftrag für die im Ensemble mitwirkenden Kinder und Jugendlichen, egal, wo sie des Schutzes bedürfen und wo ihr Wohl gefährdet ist: zu Hause, in der Schule, von anderen Kindern oder Jugendlichen oder im Training. Um dem Schutzauftrag gerecht zu werden, ist ein Schutzkonzept mit klaren Maßnahmen und Verfahren ein Baustein.

Welche Bestandteile hat ein Kinder- und Jugendschutzkonzept?

Wer ein Kinder- und Jugendschutzkonzept aufsetzen oder aktualisieren will, findet in der Fachliteratur folgende Bausteine und Instrumente:

- > Leitbild
- > Erweitertes Führungszeugnis
- > Fortbildungen für Mitarbeitende
- > Partizipation von Kindern und Jugendlichen
- > Informationsveranstaltungen für Eltern, Honorarkräfte, Mitarbeitende
- > Beschwerdeverfahren bei Vorwürfen
- > Verhaltensregeln im Verdachtsfall – Notfallplan
- > Verfahrensregeln zum Umgang mit verletzten Kindern und Jugendlichen
- > Sexuelle Übergriffe von Kindern und Jugendlichen untereinander
- > Notfallnummern für den Krisenmoment
- > Kooperation mit externen Fachberatungsstellen und Jugendamt

In der Praxis müssen diese mit Leben gefüllt werden. Doch welche Instrumente passen zum jungen Ensemble? Was hat sich bewährt? Was können wir ausbauen? Beispielhaft möchte ich auf einige Bausteine kurz eingehen.

Erweitertes Führungszeugnis: Das Bundeskinderschutzgesetz sieht vor, dass jede Person, die beruflich mit Kindern und Jugendlichen arbeitet, dem jeweiligen Arbeitgeber einen Einblick ins erweiterte Führungszeugnis gibt. Viele Organisationen haben damit positive Erfahrungen gemacht, da die Mitarbeitenden sowie die Eltern das Arbeitsfeld als geschützt wahrnehmen und die Einsichtnahme potenzielle Täter:innen abschreckt. Auch die Trainer:innen und Mitarbeitenden des jungen Ensembles sagten für die regelmäßige Einsicht zu. Wenngleich das erweiterte Führungszeugnis ein unabdingbares Qualitätskriterium in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ist, muss es Hand in Hand mit einem Verhaltenskodex gehen, um den Schutzauftrag zu gewährleisten. Der Verhaltenskodex des Palastes wurde um den Fokus des Kinder- und Jugendschutzes überarbeitet und am 23.02.2021 verabschiedet. Aus dem überarbeiteten wertebasierten Verhaltenskodex des Palastes:

„Mitglieder, Präsidium und Vorstand des Deutschen Bühnenvereins haben auf der Jahreshauptversammlung am 08. Juli 2018 in Lübeck einen Verhaltenskodex beschlossen.

Geschäftsleitung, Betriebsrat, Frauenvertretung, Jugend- und Ausbildungsvertretung, Vertrauensperson der Schwerbehindertenvertretung sowie die Ansprechperson zum Kinder- und Jugendschutz des jungen Ensembles bekräftigen diesen Verhaltenskodex für den Friedrichstadt-Palast Berlin im Jahr 2021 und setzen ihn für die Mitarbeitenden und Mitglieder mit dem Datum der Unterzeichnung weiterhin um. Alle Mitarbeitende des Hauses tragen dazu bei, dass der Palast ein sicherer Ort für alle ist. Besonderes Augenmerk liegt auch auf dem Wohl und der Sicherheit der Kinder und Jugendlichen des jungen Ensembles. Der Verhaltenskodex wird allen Mitarbeitenden im Intranet und hausintern zugänglich gemacht. Außerdem wird er als gemeinsame Leitlinie auf der Homepage veröffentlicht und allen Erziehungsberechtigten bzw. Mitgliedern des jungen Ensembles ausgehändigt.“

Mitarbeitendenschulungen im Palast: Rund 20 Prozent aller Kinder und Jugendlichen in Deutschland erfahren in ihrem Leben sexualisierte Gewalt. Dabei geht es um unangemessene Berührungen, sexuell motivierte Annäherungsversuche bis hin zu Missbrauch. Sexualisierte Gewalt kann überall geschehen, wo Kinder und Jugendliche betreut werden. Den Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt weiter zu verbessern, bleibt eine gesamtgesellschaftliche Daueraufgabe.

Kinder und Jugendlichen des jungen Ensembles haben Kontakt mit verschiedenen Mitarbeitenden des Palasts. Zur Sensibilisierung und allgemeinen Handlungssicherheit im Umgang mit Kindern und Jugendlichen sind nach in Krafttreten des Kinder- und Jugendschutzkonzeptes Schulungen für alle Mitarbeitenden des Palastes geplant. Ein Schutzkonzept soll nicht einschüchtern, sondern Sicherheit für alle Seiten bieten. Die Sensibilisierung zu sexualisierter Gewalt als Form von Machtmissbrauch wird ein Baustein in den geplanten Weiterbildungen für das Team des jungen Ensembles und folgend für die Mitarbeitenden des Palastes sein.

Informationsveranstaltungen und Elternarbeit: Bei rund 260 Kindern und Jugendlichen sind über 300 Eltern und Familienmitglieder im Hintergrund aktiv. Sie fördern ihre Kinder, fahren sie zum Training, usw. Wie steht es da um den Informationsfluss und die Mitsprache bei eingeschränkten Kontaktmöglichkeiten?

„Auch mit den Eltern stehen wir in Kontakt, aber nicht mehr persönlich vor Ort, sondern im virtuellen Raum. Das ist für uns Alle Neuland.“, so Tinka Tarelkin. „Bisher lief der Informationsfluss via E-Mail und vor Ort, vor den Proben. Heute gibt es ZOOM Termine. Ich hätte gern eine Onlineplattform, auf die wir alle aktuellen Informationen, Lehrvideos und Motivierendes legen könnten und die Eltern greifen zu, wenn es ihnen zeitlich passt. Wir bekommen nicht mehr alle unter einen Hut.“ Eine solche Onlineplattform muss aufgesetzt und finanziert werden. Das Team hofft daher, Fördergelder akquirieren zu können, sobald es wieder mehr Luft hat.

Partizipation: Die Kinder und Jugendlichen trainieren nach Altersgruppen, wobei – wie überall, wo Menschen zusammenkommen – Konflikte nicht auszuschließen sind. Bisher fanden in allen Gruppen regelmäßige Gruppengespräche zum Miteinander statt. Das soll beibehalten werden. Aus einem kleinen Streit können im Laufe der Zeit Konflikte erwachsen, die bei Nicht-Bearbeitung auf die Gruppe und jedes einzelne Kind Auswirkungen haben können. Schnelles Handeln ist gefragt. Ein Kummerkasten bekam eher selten Post, soll aber hängen bleiben, denn jedes Instrument hat seine Berechtigung.

Ausblick

Unterstützt wurde das junge Ensemble bei der Konzeptarbeit von Mitarbeiterinnen des Deutschen Kinderschutzbundes LV Berlin e.V. und Wildwasser e.V. Auch an dieser Stelle Danke dafür!

Die erste Fassung des Kinder- und Jugendschutzkonzeptes schrieb das Team des jungen Ensembles in Eigenregie, bevor es zur Endredaktion und Freigabe an den Intendanten ging. Die Inkraftsetzung durch ihn erfolgt im April 2021 und ist verbunden mit ausführlicher Informationsarbeit bei den Beschäftigten des Palastes sowie den Eltern der Kinder und Jugendlichen. „Der Erarbeitungsprozess war geprägt von Recherche, vielen Gesprächen, Diskussionen und Schreiben. Der Austausch und der Einigungsprozess zu den einzelnen Bausteinen hat uns als Team noch mehr zusammengeschweißt.“, beschreibt Tinka Tarelkin ihre Erfahrung.

Ich möchte alle Theater ermutigen, so noch nicht vorhanden, ein Kinder- und Jugendschutzkonzept aufzustellen und mit Leben zu füllen. Ihre jungen Mitglieder werden es Ihnen danken.



Steffi Bergmann ist Kommunikationswissenschaftlerin und Systemische Beraterin/ Mediatorin. Sie arbeitet seit über 20 Jahren als Projektleiterin und Veränderungsmanagerin im Themenspektrum Demokratieförderung.

Wie stellst du dir die Zusammenarbeit mit den Museumsmitarbeiter*innen vor?

„Gerade in der Zusammenarbeit finde ich es wichtig, dass kein ‚Herunterblicken‘ auf die Jugendlichen entsteht, sondern dass ein offener Umgang gesucht wird.“

Antonia K., 18 Jahre

Auszug aus der Videumfrage #youthforculture
Mehr dazu im Beitrag „Papas Museum ist tot“
von Christoph Mauny

Kuratorische Teilhabe

Museumspädagogik at it's best?

Ein Beitrag von Caren Heuer

In einem vierjährigen Projekt hat das Museum Buddenbrookhaus Schüler:innen aktiv in den kuratorischen Prozess einer neuen Dauerausstellung für das Haus eingebunden. Zwischenergebnisse präsentierten die Jugendlichen in jährlichen Sonderausstellungen. Welche Herausforderungen dabei zu bewältigen waren, beschreibt dieser Praxisbericht.

„Ich habe gedacht, dass man hier wenig tun muss“, erklärte einer der Schüler:innen, als er in der Auftaktsitzung des Projekts nach seiner Motivation gefragt wurde, an „Literatur als Ereignis – Die Manns und wir“ teilzunehmen. Diese Äußerung ist gleichermaßen erfrischend wie authentisch; pädagogisch sollten sich Museen in der Vermittlungsarbeit keine Illusionen über die Interessen von Jugendlichen machen: Schüler:innen sind in den seltensten Fällen museumsaffine Liebhaber:innen der Hochkultur. Tatsächlich sind die Motive von Jugendlichen, sich in Museen zu engagieren, profan: Üblicherweise werden Jugendliche im Rahmen von Schulprojekten zu den Bildungs- und Vermittlungsprojekten von Museen gezwungen. Wie aber, können Schüler:innen, die nicht freiwillig da sind, trotzdem zur musealer Mitarbeit verführt werden, sodass diese letztlich für beide Seiten gewinnbringend ist? Und welches Interesse sollten Museen an dieser Verführung überhaupt haben? Diese Fragen gehen alle musealen Einrichtungen etwas an, die sich Jugendarbeit auf ihre Fahnen schreiben.

Eine Ausstellung für Jugendliche von Jugendlichen

Das Museum „Buddenbrookhaus. Heinrich-und-Thomas-Mann-Zentrum“ in Lübeck ist als Handlungsort des Jahrhundertbestsellers „Buddenbrooks“ und als Stammsitz der Familie Mann den Biographien und Werken der Schriftstellerfamilie Mann verpflichtet. Derzeit wird das Museum aufwändig umgebaut und erweitert. Mit der Erneuerung der Daueraus-

stellung verband sich der Wunsch, eine Ausstellung zu entwickeln, die ihre wichtigste und zahlenmäßig größte Gruppe, die Schüler:innen, ernst nimmt, um mit ihr zukünftig adressatengerecht zu kommunizieren.

Am Anfang stand die Überlegung, Schüler:innen in die kuratorische und szenographische Arbeit miteinzubeziehen. Ziel war es, eine Ausstellung zu kreieren, die nicht durch die Annahme von erwachsenen Museumsmitarbeiter:innen über Jugendliche gelenkt ist, sondern an der Jugendliche aktiv mitgearbeitet und ihre Interessen selbst eingebracht haben: Schüler:innen als Lobbyist:innen ihrer selbst.

Dieser Grundgedanke konnte mit dem Bildungsprojekt „Literatur als Ereignis“ (2015-2019), das Oberstufenschüler:innen der Lübecker Grund- und Gemeinschaftsschule St. Jürgen direkt an der Konzeption einer neuen Dauerausstellung für das Buddenbrookhaus beteiligt hat und von der Commerzbank-Stiftung unterstützt wurde, erfolgreich umgesetzt werden: Das Novum des Projekts bestand darin, Jugendliche als Expert:innen für die eigene Besuchergruppe anzuerkennen und ihnen genuin kuratorische Aufgaben zu übertragen: So planten, organisierten, realisierten und verwalteten sie eigenständig Ausstellungsinhalte. Ihre Arbeiten sollten sie dabei möglichst interaktiv ausrichten und mit ihnen eine Brücke in die Gegenwart schlagen. „Die Manns und wir“ – der Zusatztitel des Projekts – betonte den Anspruch des Aktuellen: „Was haben die Manns mit uns zu tun?“, diese Frage war für die Jugendliche zielführend. Die Projektkoordination lag in den Händen einer pädagogisch erfahrenen Mitarbeiterin, die als kommunikative Schnittstelle zwischen allen Beteiligten fungierte, allen voran zwischen den hauptamtlichen Kurator:innen und Szenograph:innen.



Foto: Olaf Malzahn

Abb.: Literatur als Ereignis mit Thomas Mann: Vier Jahre lang arbeiteten Schüler:innen im Buddenbrookhaus kuratorisch mit.

Da die Erneuerung des Museums und seiner Ausstellung erst 2024/25 abgeschlossen sein wird, wurden die Arbeiten der Jugendlichen in jährlichen Sonderausstellungen gezeigt. Die Themen dieser Zusatzschauen generierten sich thematisch aus der geplanten neuen Dauerausstellung und waren somit den Jugendlichen vorgegeben. Innerhalb dieser gesetzten Rahmen, den Grenzen des finanziell und räumlich Machbaren hatten die Jugendlichen weitgehende kuratorische und gestalterische Freiheit.

Höhenkamm in kurzer Zeit: vom Zeitdruck und anderen Schwierigkeiten Die Rahmenbedingungen des Projekts waren, dass interessierte Schüler:innen der 9. bis 11. Klasse sich einmal die Woche für 90 Minuten unter der Leitung einer Projektkoordinatorin im Buddenbrookhaus trafen. Für die Dauer knapp eines Schuljahres waren die Jugendlichen jeweils aufgefordert, Ausstellungsinhalte zu erarbeiten, daraus einzelne Module zu entwickeln und deren szenographische Umsetzung zu planen. Das Projekt wurde als Wahlpflichtprojekt der kooperierenden Lübecker Schule anerkannt, fand aber im Anschluss an den schulischen Nachmittagsunterricht statt.

Da die Schüler:innen bisher weder mit Thomas Mann noch seinem Werk nennenswert in Berührung gekommen waren, mussten die Projektteilnehmer:innen zunächst mit dem Standort Buddenbrookhaus und seinen Inhalten vertraut gemacht werden. Danach folgte eine Einführung in die grundsätzliche Ausstellungsplanung in Theorie und Praxis. Hierbei halfen



Foto: Thorsten Wulff

Abb.: Das Buddenbrookhaus (rechts) wird um das Nachbargrundstück, Mengstraße 6 zu Lübeck, erweitert.

Workshops mit den beteiligten Szenograph:innen und den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen des Museums. Oftmals zeigte sich, dass die Jugendlichen recht konservative Vorstellungen von musealen Ausstellungen und Exponaten hatten und mit einem Literaturmuseum konventionelle Erwartungen, wie die Inszenierung von Schreibtischen und Schreibwerkzeugen verbanden. Die Annahme, dass Jugendliche, nur weil sie jung sind und wenig Museumserfahrung vorweisen können, einen unverstellten Blick auf Ausstellungen haben, lief fehl. Die geringe Museumserfahrung beförderte vielmehr tradierte Vorstellungen von Bild-Hängungen in klassischen Kunsthäusern und auratischer Inszenierung weniger kultischer Objekte. Insofern mussten neben Kreativworkshops und Exkursionen in andere Museen der Blick der Jugendlichen ob musealer Inszenierungsmöglichkeiten geweitet werden – gerade im Hinblick auf interaktive Vermittlungsformate.

Die Annahme, dass Jugendliche, nur weil sie jung sind und wenig Museumserfahrung vorweisen können, einen unverstellten Blick auf Ausstellungen haben, lief fehl.

Parallel musste das erste Halbjahr des jeweiligen Projektjahres genutzt werden, die Schüler:innen in die Themen der entsprechenden Sonderausstellungen einzuführen. Für die eigentliche kuratorische Arbeit an den Zusatzausstellungen blieb von ersten Ideen zu ihrer Realisierung in der Regel kaum ein halbes Jahr Zeit. Die Herausforderung bestand also maßgeblich darin, sehr viele Inhalte innerhalb kurzer Zeit zu vermitteln. Als Wahlpflichtprojekt am Nachmittag stand „Literatur als Ereignis“ in direkter Konkurrenz zu anderen Optionen der Freizeitgestaltung, gab es doch für das Buddenbrookhaus anders als für die Schule keinerlei Sanktionsdruck: Wer zu spät kam, konnte nicht ‚bestraft‘ werden; wer nicht mitarbeitete, wurde nicht schlecht benotet; wer das Projektziel nicht erreichte, blieb nicht sitzen.

Folgerichtig musste bei den Projektteilnehmenden eine intrinsische Motivation geweckt werden: Die in der Sache selbst liegenden Anreize waren beständig zu vermitteln, um die Mitarbeit der Jugendlichen zu gewährleisten und sie, pointiert formuliert, bei der Stange zu halten. Für die Projektkoordination hieß das, in jeder Sitzung das ganze Register pädagogischer Vermittlungswerkzeuge zum Einsatz zu bringen, um die Arbeit

der Jugendlichen analog zum Gesamtzeitplan der jeweiligen Sonderausstellung fristgerecht zum Abschluss zu bringen.

Dazu zählten z.B. theaterpädagogische Methoden der Aktivierung und zur Steigerung der Konzentration als Einstieg in jede Sitzung, etwa durch Ball- und Klatschkoordinationsspiele. Anschließend wurden die bisherigen Arbeitsergebnisse in Erinnerung gerufen – das Prinzip des „Wandspeichers“ leistete dabei wiederholt gute Dienste. Für die eigentliche kreativ-inhaltliche Arbeit erwiesen sich Kleingruppen als unverzichtbar, um tatsächlich alle Schüler:innen einzubinden. Die Kleingruppen näherten sich der Frage, wie sich Inhalte museal inszenieren lassen, vordringlich durch Brainstorming, Mindmapping, Clustering – sowie durch Impulse der Projektkoordination in Form der sog. „Osborn-Methode“, sprich Fragen, um die Ideen der Schüler:innen weiterzuentwickeln. Im Plenum wurden die Ergebnisse der Kleingruppen anhand eingeführter Feedback-Regeln diskutiert. Jede Sitzung schloss mit einem „Blitzlicht“ oder verwandten Formaten, um auch der Projektkoordinatorin Anregungen für die Gestaltungen der nachfolgenden Sitzungen zu geben.

Bis einen die Muse küsst? Von Ideen und ihrer Umsetzung

Unter großem Zeitdruck kreativ zu sein und Ausstellungsmodule zu entwickeln, die zugleich interaktiv wie von aktueller Relevanz sind, das ist schon für hauptamtliche Kurator:innen eine Herausforderung. Wie die Profis konnten auch die Teilnehmer:innen von „Literatur als Ereignis“



Abb.links: Die Sonderausstellung „Fremde Heimat“ integrierte einen von den Schüler:innen entwickelten Einbürgerungstest.

Abb. rechts: Für die Sonderausstellung „What a family“ entwickelten die Schüler:innen Audios zu den Kindern der Manns, etwa zu Golo Mann und dessen Biographie.

Fotos: Kai Nielsen (links), Olaf Malzahn (rechts)

nicht auf den Kuss der Muse warten. Der Einsatz von Techniken und Methoden, um Kreativität zu begünstigen und Ideenreichtum freizusetzen, war in dem Projekt unabdingbar, um termingerecht Ergebnisse zu erzielen. Und selbst das reichte oft nicht aus, wie folgendes Beispiel zeigt: Im Jahr der sog. ‚Flüchtlingskrise‘ 2015 begann die Planung der Sonderausstellung „Fremde Heimat“ zum Exil der Familie Mann. Auf die Parallelen zwischen den Manns und den Schicksalen vieler über das Mittelmeer Geflüchteter mussten die Schüler:innen dezidiert hingewiesen werden. Erst ein initiiertes Dialog mit zwei geflüchteten Syrern ließ die projektbeteiligten Schüler:innen Analogien zum Ausstellungsgegenstand erkennen.

Der Einsatz von Techniken und Methoden, um Kreativität zu begünstigen und Ideenreichtum freizusetzen, war in dem Projekt unabdingbar, um termingerecht Ergebnisse zu erzielen.

Grundsätzlich hat die Projekterfahrung gezeigt, dass Weltwissen, etwa durch Zeitungen online wie im Print und das Fernsehen verbreitet, bei den Jugendlichen kaum oder nur in Grundzügen vorhanden ist. Für die kuratorische Praxis bedeutete das, die Schüler:innen entweder direkt auf Bezüge zu stoßen oder aber Inhalte stärker an ihre Lebenswirklichkeit anzudocken. Letzteres wurde zum Beispiel in besagter Exil-Ausstellung erreicht, indem die Schüler:innen (im Verweis auf einen Einbürgerungstest in den USA, den Erika Mann absolvieren musste) einen Einbürgerungstest entwarfen, der unter der Frage stand, was man als Emigrant:in auf einem deutschen Schulhof wissen müsste, um dazu zu gehören: sehr viel über angelsächsische Popkultur. Eine Antwort, die manche Besucher:in überraschte.

Die Umsetzung und Auswertung des Fragebogens zur Einbürgerung fand in der Ausstellung digital mittels Tablet statt. Generell befürworteten die Jugendlichen mehrheitlich digitale Formate zur Realisierung ihrer Ideen. Standen sie etwa aus Budgetgründen vor der Aufgabe, analoge Entsprechungen zu finden, waren Enttäuschung und Protest oft groß. Umgekehrt aber waren Neugier und Ehrgeiz immens, sich unter Anleitung in Programmierarbeiten oder Schnitttechniken einzuarbeiten, um technische Vermittlungsformate zu ermöglichen. Ausgesprochener Beliebtheit erfreute sich bei den Jugendlichen alles, was Quiz-Charakter hatte. Man darf annehmen, dass das einem generationellen Erfahrungshorizont entspricht, der sich im Schatten unzähliger TV-Quizsendung und Quiz-Apps herausgebildet hat.

Fazit

Das wissenschaftliche Team des Buddenbrookhauses hat sich in dem Projekt stets ein kuratorisches Vetorecht zugestanden, davon aber nur selten und dann aus finanziellen oder technischen Gründen Gebrauch gemacht. Inhaltlich hat es den Jugendlichen sehr weitgehend freie Hand gelassen und ist dabei wiederholt mit einer jugendlichen Perspektive auf den Ausstellungsgegenstand konfrontiert worden. Die Schüler:innen kannten keine wissenschaftlich und/oder sozial erwünschten Interpretationen von Leben und Werk der Manns, entsprechend war oft ihre Analyse: Galt ihnen zum Beispiel Thomas Mann schlicht als Schwuler mit sechs Kindern, fanden sie Golo Manns Wirken als fulminanter Historiker weit uninteressanter als sein Beziehungsleben. Diese Ausdeutung ließ das Buddenbrookhaus kuratorisch zu, musste aber die oft einseitige Perspektive auch aushalten lernen.

War die enge kuratorische Zusammenarbeit mit Jugendlichen zwar anstrengend, inhaltlich herausfordernd, oft nervenaufreibend und nicht frei von Konflikten, so war sie immer erkenntnisreich: Wer hätte gedacht, dass Schüler:innen ein so gutes Gespür für die spannenden Momente und Facetten von Ausstellungsinhalten haben! Denn alle Ausstellungen, an denen sie mitwirkten, wurden mittels Besucher:innenbefragung und teilnehmender Beobachtung evaluiert – und nichts wurde besser bewertet als die Module der Jugendlichen. Insofern fällt es dem Buddenbrookhaus leicht, die Arbeit der Schüler:innen in die neue Dauerausstellung zu integrieren in einer Form, die es nachkommenden Gruppe ermöglicht, die Module zu aktualisieren und weiterzuentwickeln.



Fotos: Olaf Malzahn



Abb.links: Für ihre Mitarbeit erhielten die Schüler:innen im Rahmen eines Festakts ein Teilnahmezertifikat. Abb. rechts: 2018 bekamen die Projektteilnehmer:innen die Chance, Bundespräsident Steinmeier „Literatur als Ereignis“ vorzustellen



Foto: Olaf Malzahn

Dr. Caren Heuer arbeitet als wissenschaftliche Projektkoordinatorin für das Buddenbrookhaus, Heinrich-und-Thomas-Mann-Zentrum. Ihre Dissertation untersuchte die literarische Erfindung der Nation im 18. Jahrhundert. Ihre Forschungsschwerpunkte gelten Leben und Werk der Familie Mann, Fragen kollektiver Identitätsbildung und Ausstellungspraktiken.



Welche Aufgaben und Rechte sollte der Jugendrat haben?

„Der Jugendrat sollte Vorschläge einbringen dürfen, sollte aber auch an bevorstehenden Entscheidungen ein Mitspracherecht haben. Die Jugendlichen sollten eventuell Projekte ins Leben rufen und einfach ihrer Kreativität freien Lauf lassen.“

Tabea H., 17 Jahre

Auszug aus der Videumfrage #youthforculture
Mehr dazu im Beitrag „Papas Museum ist tot“
von Christoph Mauny

Theater für Kinder heißt auch Theater mit Kindern

Ein Beitrag von Philipp Harpain

Seit der Gründung des GRIPS Theaters stehen die Lebenswirklichkeiten von Kindern und Jugendlichen im Mittelpunkt der Theaterarbeit. Dabei kämpft es als bekanntestes zeitgenössisches und politisches Kinder- und Jugendtheater in Deutschland seit mehr als 50 für die Sichtbarkeit, Mitsprache und Teilhabe von Kindern und Jugendlichen in unserer Gesellschaft. Der Umsetzung der Kinderrechte fühlt sich das GRIPS Theater seither verpflichtet und ist als einziges Theater in der National Coalition. Damit gilt es in der Bundesrepublik als einer der Wegbereiter. Was das für unsere tägliche Arbeit im Theater in der konkreten Umsetzung bedeutet, lege ich in diesem Artikel dar.

Am Anfang steht die Recherche

Sobald eine Idee für ein Stück aus dem Publikum, also von den Kindern selbst, über die Lehrer*innen oder Eltern, aus der Dramaturgie, der Theaterpädagogik oder einem*r Autor*in bei uns am Theater Gehör findet, beginnt ein Prozess, den wir Recherche nennen. In diesen werden aktuelle, sozial-politische oder auch einzigartige, berührende Geschichten aufgegriffen, so dass sich Erfahrungen, Motive und Perspektiven aus der konkreten Lebenswelt der jungen Zuschauer*innen in den Stücken wiederfinden. Besonders wichtig ist dabei, eine Idee oder eine These zu überprüfen, indem wir mit Kindern und Jugendlichen, aber auch Fachleuten wie Lehrer*innen oder Erzieher*innen, Beratungsstellen ins Gespräch gehen, um herauszufinden, ob eine Idee für ein Stück überhaupt Bestand hat.

Folgende Kriterien sind hierbei für uns ausschlaggebend:

- > Ist der Stoff spannend?
- > Macht das Setting neugierig?
- > Ist das, was wir erzählen wollen, verständlich? Wenn nein, wie wird es das?
- > Stimmt die Zielgruppe, die Altersstufe?
- > Erfährt der Stoff Resonanz?
- > Ist das zu behandelnde Problem oder die Problemstellungen bekannt, oder betreten wir Neuland?

Erst wenn wir vom Theater hier den Eindruck haben, unser Vorhaben kann beim jungen Publikum treffen, erfolgt die Vergabe eines Stückauftrags. Sobald die erste Fassung eines Stückes vorliegt, gehen Theaterpädagogik und Dramaturgie gemeinsam mit den Autor*innen in etwa zwei Schulklassen und lesen einzelne Szenen, um den Text nochmals abzuklopfen. Wie wirkt er auf die Kinder? Verstehen sie das Erzählte? Diese Erfahrungen fließen dann wiederum in die letzte Phase des Schreibprozesses ein.

Auch während der Probenphase ist uns der Kontakt mit dem Publikum wichtig. Es wird im Vorfeld einer Produktion Kontakt zu den Schulen aufgenommen, um eine oder mehrere Probenklasse(n) zu finden, die uns dann bis zur Premiere begleitet(en). Deren Feedback als erstes Publikum ist für eine Inszenierung von höchster Bedeutung. Die Fragen und Wahrnehmungen zeigen, ob sie der Geschichte folgen können, ob Konflikte sowie Rollen erkennbar sind und wo die Längen sind, was sie nicht interessiert oder auch abschreckt. Bereits vor der Premiere sind so durch Rechercheworkshops, Probenbesuche und Gespräche ca. 400 Kinder oder Jugendliche in den Produktionsprozess eines Stückes eingebunden und nehmen direkten Einfluss auf die künstlerische Arbeit.

Die Fragen und Wahrnehmungen des ersten Publikums zeigen, ob sie der Geschichte folgen können, ob Konflikte sowie Rollen erkennbar sind und wo die Längen sind, was sie nicht interessiert oder auch abschreckt.

Auch nach der Premiere bleibt die Interaktion mit dem Publikum bestehen: In Nachgesprächen, die im Anschluss an die Vorstellung mit unseren Theaterpädagog*innen, 1-2 Schulklassen und den Schauspieler*innen stattfinden, und in unseren Nachbereitungsworkshops, für die wir die Schulklassen direkt in den Schulen besuchen, erhalten wir unmittelbares Feedback, auf das im Theater erlebte. Diese Erfahrungen spiegeln wir regelmäßig an das künstlerische Produktionsteam zurück. Daneben gibt es stückbegleitende Materialhefte und Workshopangebote, um die Auseinandersetzung mit dem Gesehenen nach dem Theaterbesuch zu vertiefen.

Diese Art der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an unseren künstlerischen Prozessen erfordert einen hohen organisatorisch-dispositorischen und personellen Aufwand für das Theater. Im Vorfeld einer Produktionsphase braucht es genügend Zeit für die Recherchephase, Probenzeiten werden auf die Schulbesuche und Gespräche angepasst. Die Produktionszeiträume sind mindestens 1 bis 2 Wochen länger als sonst im Theaterbetrieb üblich. Der theaterpädagogische Arbeitsaufwand ist hier beträchtlich. Pro Stückbegleitung erfordert es circa:

- > 2-4 Rechercheterminale mit Kooperationspartner*innen (zivilgesellschaftliche Akteur*innen),
- > 1-2 Recherchebesuche/Workshops in Klassen noch während der Stückentstehung,
- > 1-2 Besuche in Klassen mit Lesungen aus dem fertigen Text,
- > 2-3 Probenbesuche von Rechercheklassen im Probenprozess auf der Probephöhne sowie
- > 4-8 Klassen in der Endprobenwoche, die ebenfalls mit Gesprächen im Anschluss begleitet werden.

Für die Regieteams ist es in etwa eine Woche ihrer Probenzeit, die sie allein der Beteiligung des jungen Publikums widmen. Wenn wir mit neuen künstlerischen Teams arbeiten, müssen wir ihnen diesen ganzen Prozess verständlich machen. Für viele Regisseur*innen ist es ungewohnt, so früh und so unmittelbar mit ihrem Publikum in Kontakt zu kommen.

Wir machen Theater

Eine weitere Form der Beteiligung sind unsere Spielclubs. Diese richten sich an unterschiedliche Altersklassen. Dort werden die Kinder und Jugendlichen selbst zu den Akteur*innen und erproben ihren eigenen

darstellerischen Ausdruck. Über eine ganze Spielzeit hinweg arbeiten sie wöchentlich an einer Inszenierung. Wenn die Inszenierungen auf die Bühne kommen, läuft es unter ganz professionellen Bedingungen. Sie haben dann ein ganzes künstlerisches Team zur Verfügung.

Regie führt die Theaterpädagogik, Bühnen- und Kostümbild kommen auch aus professioneller Hand. Die Spieleclubs bekommen Endprobenzeit auf der Bühne eingeräumt, die Technik steht bereit und die Vorstellungssets werden in den regulären Spielplan des Hauses aufgenommen. Der Prozess der Stückentwicklung bis zur fertigen Inszenierung wird hierbei stark von den Impulsen und Ideen der Kinder und Jugendlichen gelenkt.

Die Clubs sind in der Trägerschaft der GRIPS Werke e.V. - einem anerkannten Verein der Kinder- und Jugendhilfe. Ohne diese enge Partnerschaft, die seit fast 20 Jahren gewachsen ist, wären solche Projekte für das GRIPS Theater nicht denkbar.

Doch nicht alle Kinder finden von sich aus oder über ihre Eltern den Weg ins Kindertheater. Das Theater muss also auf die Kinder zugehen: GRIPS Klassen, Tuki- und Tuschpartnerschaften sowie mehr als 30 Schulpartnerschaften durch GRIPS Fieber ermöglichen dem jungen Publikum einen langfristigen Zugang zu kultureller Bildung. Auch diese Projekte sind ohne Förderungen nicht möglich.

Nicht alle Kinder finden von sich aus oder über ihre Eltern den Weg ins Kindertheater. Das Theater muss also auf die Kinder zugehen.

So wird bei GRIPS Fieber durch die Karl-Schlecht-Stiftung ermöglicht, dass 30 Kooperationsschulen ohne Angabe von Gründen für alle Schüler*innen, für die die Lehrpersonen das für richtig halten, Freikarten bekommen. Dafür verpflichtet sich die Vertragsschule auch pro Jahr mit allen Schüler*innen zu einem Theaterbesuch bei uns. Das Programm finanziert eine eigene halbe Theaterpädagogikstelle, die den Kontakt hält, Nachbereitungsworkshops für die Schüler*innen und Fortbildungsangebote für die Lehrer*innen anbietet. Außerdem ist aus dem Programm die GRIPS Kiste entstanden, eine Methodenbox des GRIPS Theaters, die jeweils im Lehrer*innenzimmer für alle zur Verfügung steht.

TUKI und TUSCH sind Kooperationen auf Zeit zwischen jeweils einer Schule bzw. Kita und einem Theater, in unserem Fall, dem GRIPS Theater. In Stufenplänen, die die Institutionen immer neu miteinander verhandeln, geht es um die enge Verzahnung von diesen spezifischen Bildungs- und Kulturinstitutionen. TUSCH und TUKI sind Programme, die vom Berliner Senat finanziert werden. Unsere GRIPS Klassen sind durch die Joachim und Anita Stapel-Stiftung initiiert und finanziert.

Theater nur mit uns

Weiterhin bieten wir politische Partizipationsprojekte an, die in ihrem Versuch der Mitbestimmung von Kindern und Jugendlichen noch weiter gehen, unter dem Motto: Wer spricht hier? In unserem Partizipationsprojekt „Theater nur mit uns!“, ebenfalls einer Kooperation mit dem GRIPS Werke e.V., lernten Kinder und wir als GRIPS Theater miteinander, wie kulturelle Selbstbestimmung und politische Mitbestimmung funktionieren kann.

In der Konzeption des Projektes steckten folgende Vorüberlegungen: Wenngleich es in Berlin Theater für Kinder in allen Varianten gibt, sind sie dabei abhängig von Erwachsenen und ihren Regeln und Gesetzen: Von dem was die Theatermacher*innen vorschlagen, von den Möglichkeiten ihrer Eltern, den Entscheidungen ihrer Lehrer*innen und den Schulleitungen, von der Kultur- und Sozialpolitik des Landes und des Bundes und vielem mehr.

Um das zu ändern, entdeckten über einen Zeitraum von 2 Jahren 100 Kinder zwischen 9 und 12 Jahren aus 6 Berliner Bezirken neue, persönliche Zugänge zu Kultur und Politik. Sie besuchten zusammen unterschied-



Fotos: Jürgen Scheer

Abb.: Das KinderTheaterParlament stellt klare Forderungen an die Politik: „Wir fordern von den Politiker*innen, dass sie es allen Kindern ermöglichen, mehr Theater zu spielen!“

lichste Theaterinszenierungen, machten daran anknüpfend selbst erste praktische Theaterspielerfahrungen und beschäftigten sich mit ihren persönlichen Möglichkeiten, überhaupt Zugang zu Kultur zu bekommen. Zum 1. KinderTheaterParlament in den Herbstferien 2016 versammelten sich alle Kinder im Podewil Berlin und kamen in einen facettenhaften Austausch untereinander und mit Politiker*innen und Künstler*innen. Sie verabschiedeten das KinderTheaterGesetz und das KinderTheaterParlament wählte im Anschluss den KinderTheaterBeirat. Dessen Vertreter*innen waren Kinder, die das GRIPS Theater über zwei Jahre in seiner künstlerischen Arbeit berieten.

Sowohl „Theater nur mit uns!“ als auch der „KinderTheaterBeirat“ werden in ähnlichen Formaten bis heute fortgeführt. Diese fortführenden Projekte sind von den GRIPS Werken ermöglicht und umgesetzt worden. Aufgrund des Förderwesens, dass in Anträgen stets Projekte mit Innovationswert fördert, mussten die Konzepte und auch Projekttitel über die Jahre immer wieder leicht verändert werden: „KinderTheaterPlenum“, „Unsere Bühne fertig los!“, „KinderTheaterRat“ oder „Kinder entern die Bühne“. Aktuell gibt es das auf zwei Jahre angelegte Projekt der „KinderTheater-Gesellschaft“, das für einen Zeitraum von zwei Jahren in fünf Kiezen mit Gruppen zu Kinderrechten in ihren Kiezen arbeitet. Ich freue mich schon auf die KinderTheaterKonferenz 2022, wo alle Gruppen zusammenkommen, und das Projekt abschließen.

Ein Beratungsgremium aus Kindern ist seit Gründung des Beirats mit dem GRIPS Theater im Austausch. Es gibt regelmäßige Treffen, die Kin-



Fotos: Jürgen Scheer



Abb. links: Das KinderTheaterParlament stellte Gesetzesforderungen
Abb. rechts: Workshopmethode von Beteiligung

der begleiten die Proben, sind als Theaterexpert*innen beim wichtigsten bundesweiten Theaterfestival „Augenblick mal!“ gefragt, haben Premienerpartys der Spielclubs ausgerichtet und sich immer wieder für die Aufnahme der Kinderrechte ins Grundgesetz stark gemacht.

Besonders gelungen war die Zusammenarbeit mit den Kindern, während einer einwöchigen Projektwoche in den Herbstferien. Die Jubiläumsproduktion des GRIPS Theater „Die Lücke im Bauzaun“ sollte hier von 50 Kindern mit dem Autor, der Regie und Theaterpädagog*innen vorbereitet werden. Da das Stück fast 50 Jahre alt war, wurde mit den Kindern unter der Fragestellung – „Was soll sich ändern?“ – spielerisch geforscht und diskutiert. Die Kinder haben zusammen mit den Erwachsenen einen neuen, passenderen Handlungsort gefunden: Aus einem leerstehenden Haus wurde eine Baustelle mit Wachschatz. Auch ein alter Slogan des GRIPS Theaters stand auf dem Prüfstein: „Einer ist keiner“ wurde von den Kindern rigoros als veraltet beschrieben. Volker Ludwig wurde mit einem neuen Song beauftragt. Aus „Einer ist keiner“ wurde „Wir sind die vielen, wir brauchen Platz zum Spielen“ und von allen als aktuell akzeptiert und gern gesungen.

Abschließend möchte ich sagen, dass ich als Theaterleiter eines Kinder- und Jugendtheaters, der aus jahrelanger theaterpädagogischer Erfahrung schöpft, mir die allseitige Erkenntnis in Kulturbetrieben wünsche: Interaktion und Beteiligung sind nicht zu schwierig, anstrengend oder kostspielig. Sie sind das künstlerische Mittel unserer Zeit! Ich bin davon überzeugt, dass wir in unserer kulturellen Arbeit nur durch Teilhabe auf eine gleichberechtigte Chancenverteilung hinarbeiten und einer weiteren Spaltung unserer Gesellschaft entgegenwirken können. Teilhabe, Sichtbarkeit, Mitsprache sind die entscheidenden Instrumente für eine funktionierende Demokratie. Hier in unseren kulturellen Räumen haben wir die Möglichkeit diese zu erproben.



Foto: David Balzer

Philipp Harpain ist seit 2016 künstlerischer Leiter und seit 2017 Leiter des GRIPS Theaters.

Er gilt als Experte für Stückentwicklungen, Rechercheprojekte, Kinder- und Menschenrechte, partizipative Formate und Kampagnentheater. Unter seiner Leitung ist das GRIPS Theater ein impulsgebender lokal und international vernetzter Ort für das Kinder- und Jugendtheater.

Ohne Jugend keine kulturelle Zukunft

Ein Beitrag von Janina Lehmann

„Museen sind etwas für alte Menschen“ oder „Ins Theater? Nee, das ist doch langweilig.“, sind typische Reaktionen von Kindern und Jugendlichen. Diese Aussagen kommen zustande, da Kinder und Jugendliche in kulturellen Einrichtungen und Institutionen sowie in der Stiftungswelt deutlich unterrepräsentiert sind.

Ein Museum möchte Wissen vermitteln, meist welches aus der Vergangenheit. Kinder und Jugendliche interessieren sich aber nicht für Vitrinen und Schilder mit Erklärungen. Sie brauchen etwas Aktives, etwas Modernes, etwas zum Mitmachen. Doch wie sollen Kurator*innen wissen, was die Jugend interessiert, wenn die Mehrheit der Kurator*innen männlich und gehobeneren Alters sind?

Um die kulturelle Landschaft diverser und offener zu gestalten, gibt es viele Mentoring-Programme und Traineeships. Doch Kinder und Jugendliche werden nur selten in die Entscheidungsprozesse einbezogen. Im Jahr 2019 lebten 9,29 Millionen Jugendliche im Alter von 14-24 Jahren in Deutschland und ca. 10,65 Millionen Kinder unter 14 Jahren.¹ Knapp 20 Millionen Kinder und Jugendliche, ca. 24 Prozent der Gesamtbevölkerung, werden also nicht gehört oder es wird ihnen nicht die Möglichkeit dazu gegeben.

Die Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen als Zukunftsträger*innen ist wichtiger denn je, für jede*n von uns

Aus diesem Grund hat die Kreuzberger Kinderstiftung, die sich seit ihrer Gründung 2004 für Bildungsgerechtigkeit und Jugendengagement einsetzt, im Jahr 2013 einen Jugendrat gegründet.

¹ Vgl. Statista.

Die Stiftung fördert Projekte, vergibt Stipendien und setzt eigene Programme um. Ziel ist es, die Fähigkeiten junger Menschen und ihr Engagement zu unterstützen sowie weiterführende Bildungsangebote zu ermöglichen. Dabei konzentriert sie sich auf diejenigen, die vom Bildungssystem oder ihrem sozialen Umfeld nur wenig Unterstützung erhalten.

Seit 2014 entscheidet der Jugendrat dabei autonom und letztinstanzlich über die Anträge im Programm „Kinder- und Jugendengagement in Deutschland“ und seit 2020 auch über die Anträge im Rahmen der Projektförderung in Griechenland. Zu Beginn wurden dem Jugendrat ausschließlich Projektanträge mit einer beantragten Fördersumme von unter 3.000 Euro vorgelegt und der Vorstand entschied über die Projektanträge mit höheren Fördersummen. Mittlerweile entscheidet der Jugendrat aber über alle eingehenden Anträge in den genannten Förderbereichen.

Das Vertrauen in die Jugendlichen als Entscheidungsträger*innen ist essentiell – ohne dieses ist die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen undenkbar.

Die Abgabe von Verantwortung ist oft schwierig für alle Beteiligten, da Vorstände, Kurator*innen und Mitarbeiter*innen das Gefühl haben, dass ihre Entscheidungen die Richtigen sind und die Kinder/ Jugendlichen nicht die nötige Erfahrung haben, um zu entscheiden und ggf. die Konsequenzen zu tragen. Das Vertrauen in die Jugendlichen als Entscheidungsträger*innen ist aber essentiell – ohne dieses ist die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen undenkbar. Denn nur dadurch ist es ihnen möglich, zu lernen, sich weiterzuentwickeln und Verantwortung zu übernehmen.

Aber wie kommt eigentlich solch ein Gremium zustande?

Zu Beginn muss sich die Institution im Klaren sein, wer ihre Zielgruppe ist und was sie erreichen möchte. Anschließend können Strategien entwickelt werden, um diese Ziele anzugehen. Kinder können über umliegende Schulen gut erreicht werden. Im Rahmen von Schulausflügen können solche Gremien als Nachmittagsangebote beworben werden, um

die Zielgruppe direkt anzusprechen. Ebenso können feste Kooperationen zwischen einer Schulklasse und einer Institution entstehen.

Bei Jugendlichen ist es etwas schwieriger, da sie sich meist in einer Orientierungsphase befinden und in dieser Zeit oft neue Dinge ausprobieren und ihre Interessen häufig wechseln. Sie können einerseits ebenfalls über die Schule erreicht werden, vor allem aber über Soziale Medien, deren Wirkung oft unterschätzt oder als unwichtig abgetan wird. Aber gerade Jugendliche beziehen Nachrichten und Informationen über solche Kanäle. Gezielte Werbung auf sozialen Netzwerken kann somit eine enorme Wirkung haben. Es muss sich nicht unbedingt um bezahlte Werbung handeln, wichtig ist, dass das Design modern und ansprechend gestaltet ist. Wenn es aktive Mitglieder in dem Gremium gibt, können auch Instagram-Takeovers von den Jugendlichen selbst durchgeführt werden. Durch Instagram-Takeovers kann die Reichweite vergrößert werden und die Follower von dem Mitglied werden auf die Institution aufmerksam gemacht. Generell ist es wichtig, eine feste und stabile Gruppe zu schaffen, die durchaus im Laufe der Zeit vergrößert werden kann.

Im nächsten Schritt sollten klare Arbeitsbereiche definiert werden, in denen die Mitarbeiter*innen die Verantwortung an das neue Jugendgremium abgeben. So entstehen klar abgegrenzte Arbeitsbereiche und Kompetenzüberschreitungen werden auf beiden Seiten vermieden. Ein Gremium, das von Kindern oder Jugendlichen belebt wird, braucht jedoch auch immer eine*n hauptamtliche*n Mitarbeiter*in, da das Kinder-



Fotos: Kreuzberger Kinderstiftung

Einblicke in die Arbeit des Jugendrat der Kreuzberger Kinderstiftung.

und Jugendgremium als ehrenamtliches Gremium nicht die Kapazitäten für die administrative Arbeit hat. Es ist schwierig, eine allgemeine Formel aufzustellen, aber eine grobe Trennung sollte zwischen der administrativen und inhaltlichen Arbeit gezogen werden. Die administrativen Aufgaben sollten bei der/dem Mitarbeiter*in zentral zusammengeführt werden.

Im Gremium selbst sollte dann die inhaltliche Arbeit im Fokus stehen und Fragen beantwortet werden wie zum Beispiel: Wie soll die Ausstellung gestaltet werden? Gibt es die Möglichkeit für einen Kinder-Guide durch die Ausstellung? Welches Thema bewegt Kinder momentan? Welcher Schwerpunkt sollte in der nächsten Förderrunde gesetzt werden? Wenn es um die konkrete Umsetzung der Entscheidungen geht, können die hauptamtlichen Mitarbeiter*innen zur Hilfe herangezogen werden.

Die Arbeit innerhalb des Gremiums kann dabei sehr individuell gestaltet werden. Nachdem sich eine Gruppe geformt hat und die Arbeitsbereiche definiert sind, hilft es, sich selbst ein Regelwerk zu geben. Ob dieses eine rechtmäßige Satzung sein muss oder ein Selbstverständnis ausreicht, das bei Schwerpunktveränderung der Gruppe einfacher angepasst werden kann, ist jedem Gremium und jeder Institution selbst überlassen. Das Regelwerk sollte aber von den Heranwachsenden selbst entwickelt werden, denn Regeln, Richtlinien und Grundsätze, die man sich selber gibt, hält man eher ein und versteht sie besser. Die Regeln sollten regelmäßig überprüft und überarbeitet werden - es soll ein lebendiges Gremium mit aktuellen und vorausschauenden Handlungen sein und kein verstaubtes Relikt in einem Aktenordner.

Das Regelwerk sollte aber von den Heranwachsenden selbst entwickelt werden, denn Regeln, Richtlinien und Grundsätze, die man sich selber gibt, hält man eher ein und versteht sie besser.

Zudem sind Entscheidungsfindungen nur schwer ohne Meinungsverschiedenheiten vorstellbar. Daher sollten sich die Mitglieder von Beginn an klare Regeln aufstellen, wie Entscheidungen getroffen werden. Einerseits können Entscheidungsprozesse auf diese Weise vereinfacht werden. Andererseits lernen Kinder und Jugendliche demokratische Grundwerte

und demokratische Entscheidungsprozesse in Form von Abstimmungen und Kompromissfindungen, die den Wert der einzelnen Stimme deutlich machen. Wenn sie Argumente abwägen und Kompromisse finden müssen, verstehen Kinder und Jugendliche andere Perspektiven und können ihre eigenen erweitern.

Das Gremium, die Arbeit und der Schwerpunkt werden sich verändern, aber das ist vollkommen richtig und wichtig. Nur so können kulturelle und zivilgesellschaftliche Institutionen modern und agil bleiben.

Wie Erwachsene diese Arbeit unterstützen können

Die Etablierung eines solchen Gremiums ist ein Experiment und läuft nicht von vornherein ohne Probleme und Hindernisse. Zu Beginn hat vor allem die administrativ arbeitende Person einen erheblichen Mehraufwand. Die Strukturierung, die Planung und das Zusammenbringen der Gruppe nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. Aber es wird mit der Zeit besser. Versprochen!

Ein zusätzliches Hindernis ist die Interessenvielfalt junger Menschen. Gerade bei Jugendlichen ist es oft schwierig, sie langfristig zu halten. Hier spielt die schon angesprochene Übertragung von Verantwortung eine wichtige Rolle. Nur wenn sich die Mitglieder des Gremiums ernst genommen fühlen und sich bewusst sind, welche Auswirkungen ihr Handeln hat, bleiben sie beständige und aktive Mitglieder, die sich gebraucht fühlen.

Nur wenn sich die Mitglieder des Gremiums ernst genommen fühlen und sich bewusst sind, welche Auswirkungen ihr Handeln hat, bleiben sie beständige und aktive Mitglieder, die sich gebraucht fühlen.

Eine letzte Problematik, die hier noch angesprochen werden sollte, ist die Vergütung ehrenamtlicher Gremienarbeit. Der Institution sollte bewusst sein, dass das Gremium den erwachsenen Mitarbeiter*innen Arbeit abnimmt. Daher sollte auch eine Gegenleistung erfolgen. Es gibt die Möglichkeit, die Zeit der Sitzungen im Rahmen einer Aufwandsentschädigung zu vergüten oder die Arbeit in Form von Aktivitäten zu ent-

schädigen. Gemeinsame Aktivitäten innerhalb des Gremiums wie zum Beispiel Kino- oder Theaterbesuche, gemeinsames Grillen oder Essen sind Möglichkeiten, um die Gruppe zu stärken und zu entlocken. In die Entscheidung, welche Entschädigungsform gewählt wird, sollten die Kinder und Jugendlichen miteinbezogen werden.

Es ist schwierig, ein universelles Erfolgsrezept für solch ein Experiment zu erstellen, aber die Kernelemente Zielgruppe, Arbeitsbereich und Arbeitsweise sollten von vornherein beachtet werden. Auf lange Sicht ist die Auswirkung eines solchen Gremiums von unbeschreiblicher Wichtigkeit. Der Perspektivwechsel von Alt und Jung und die hinzugewonnene Dynamik bergen viele neue Möglichkeiten, dass sich der Aufwand lohnt. Die ältere Generation kann von der jungen Generation lernen und umgekehrt. Als Folge werden nicht nur die Menschen, sondern auch die Institution belebt. Der Jugendrat der Kreuzberger Kinderstiftung hat sich zu einem festen Gremium entwickelt, welches die Stiftung und vor allem die Ausrichtung des Förderprogramms mitgestaltet. Dieser Wechsel zwischen den Perspektiven kann für jede Institution von hohem Wert sein und Kinder und Jugendliche zu kulturellen Zukunftsträger*innen ausbilden.



Janina Lehmann (24) studiert derzeit Recht & Politik an der Europa-Universität Viadrina und arbeitet daneben für Humanity in Action Deutschland e.V. 2013 erhielt sie ein Stipendium für ein Auslandsjahr von der Kreuzberger Kinderstiftung. Nach ihrer Rückkehr wurde sie Mitglied im Jugendrat. Bildungs- und Chancengleichheit sind ihr besonders wichtig.

Foto: Christian Jungeblodt

Was versprichst du dir von Jugendräten in
Kultureinrichtungen für
unsere Gesellschaft?

„Ich denke, ein Jugendrat wäre sehr wichtig für die Gesellschaft, weil es zum Ersten zeigen würde, dass Jugendliche auch gute Ideen haben und gute Ideen umsetzen wollen und ihre Meinung auch sagen wollen und zu was beitragen wollen, dass wir auch vernünftig sein können und gesellschaftliches und kulturelles Interesse zeigen können und dass wir uns beteiligen wollen, dass wir 'ne Stimme haben und dass wir die auch einsetzen wollen.“

Lena K., 17 Jahre

**Auszug aus der Videuumfrage #youthforculture
Mehr dazu im Beitrag „Papas Museum ist tot“
von Christoph Mauny**

Papapas Museum ist tot

#youthforculture entert die Bildungstanker

Ein Beitrag von Christoph Mauny

Im September 2020 fand mit [#childrenforculture](#) eine zweitägige, sehr praxisorientierte Konferenz analog in Erfurt und zugleich digital im Live-stream statt. Dabei kamen Kulturvermittler*innen und Pädagog*innen aus allen Himmelsrichtungen der Bundesrepublik zusammen. Zu ihren Zielen gehörte eine Bestandsaufnahme der systemischen Inklusion von Kindern und Jugendlichen in Kultureinrichtungen sowie die Erarbeitung eines ersten gemeinsamen Handlungskatalogs, der sich stetig weiterentwickeln soll. Bereits in seinem Rohstadium befähigt dieser, Prozesse einzuleiten, um sowohl in den rekrutierenden Outreach als auch in einen sensibilisierenden Inreach gehen zu können. Aus dem interinstitutionellen Erfahrungsaustausch entwickelte sich dabei eine in aller Breite zu führende Debatte: Wenn Museen, Bibliotheken und Co. den Anschluss an eine sich wandelnde Öffentlichkeit nicht verlieren und ihrem Bildungsauftrag ernsthaft nachkommen wollen, müssen sie sich fundamental verändern. Dazu müssen sie gesellschaftliche Partizipation an den Anfang ihres Arbeitens rücken und Demokratie vorleben. Ein solcher Impuls kann nur von den Institutionen oder der Bildungspolitik der Länder ausgehen.

Auf Grundlage dieser Gewissheit – und durchaus auch Selbstvergewisserung – geht das Gemeinschaftsprojekt der Sparkassen-Kulturstiftung Hessen-Thüringen, der :beramus Museumsberatung und der Stiftung Schloss Friedenstein Gotha in die nächste Phase: [#youthforculture](#) soll nun der Jugend eine permanente Plattform bieten, auf der sie ihre Wünsche, Interessen und Forderungen entwickeln und kundtun kann – falls sie überhaupt „Bock auf Kultur“ hat?

Halbe Sachen sind mit dieser Generation jedenfalls nicht zu machen. Die Gefahr eines Culture Washing ist den Jugendlichen derweil vollkommen bewusst, wie die 19-jährigen Ulrike Schuppener in einer Videoumfrage zum Projekt deutlich macht: „Der Jugendrat sollte auf jeden Fall nicht nur

zum Schein existieren, sondern die Jugendlichen sollten auch wirklich in die Arbeit mit einbezogen werden.“ Hinzu kommen weitere Aspekte: Wie sieht es eigentlich mit Gegenleistungen für partizipative Arbeit aus? Die jungen Hoffnungsträger dürfen nicht die neuen billigen Arbeitskräfte werden. Ebenso muss die Tätigkeit im Jugendrat im Einklang mit Privatem, Schule und Freizeit stehen (die selbstverständlich vorgehen).

Es ist demnach eine Frage des gegenseitigen Respekts und Vertrauens. Dazu gehört auch, dem Publikum etwas zuzutrauen. Werden die alten Institutionen auf die neue Generation hören? Sind sie bereit, reale Macht abzugeben und dafür ihre Strukturen zu ändern? Dabei hat eine Demokratisierung auf struktureller Ebene längst begonnen und so wird sich zeigen, wer bei dem Wandel auf der Strecke bleibt und weiter an gesellschaftlicher Relevanz einbüßt. Es ist unzureichend, Jugendbildungsarbeit nur nach außen zu denken, sie ist genauso nach innen zu wenden, muss einverleibt werden. Das bessere Museum *für* alle ist ein Museum *von* allen.

Das allein ist eine Frage des Willens und der (vom politischen Willen abhängigen) Ressourcen sowie der Kommunikation. Der erwähnte Handlungskatalog von #childrenforculture kann Institutionen bei der Gründung eines Jugendrates bereits nützlich sein: Dieser benötigt grundlegend symbolische Verortung und tatsächlichen Einfluss, Anerkennung und Sichtbarkeit nach innen wie außen, vom eigenen Büroschild bis zur eigenen Ausstellung. Umgekehrt gilt es, die Kompetenzen der Jugendlichen wertzuschätzen und einzusetzen (z. B. individuelle Medienkompetenzen).



Abb.: Wem gehört das Museum? Bei #youthforculture sollen Jugendliche und junge Erwachsene zu Wort kommen, um gemeinsam mit den Institutionen das Museum von morgen zu gestalten.
© Stiftung Schloss Friedenstein Gotha (Foto: Lutz Ebhardt, Gestaltung: Christoph Mauny)

- ¹ *Das halbe Jahrhundert seiner Existenz ist derweil nicht spurlos an der Langzeitstudie selbst vorbeigegangen, weshalb viele Fragen des Katalogs durch die Demografie überholt wirken. So liest sich manches aus heutiger Sicht noch brutaler als zuvor („Die interrasische Ehe ist falsch“), anderes wirkt unfreiwillig komisch („Kommunistische Bücher sollten aus den Bibliotheken entfernt werden“).*
- ² *Die universelle Idee der Emanzipation des Menschen verstanden als ein ideelles Ziel der Menschheit, das im Spannungsfeld von Fremd- und Selbstbestimmung notwendig prozesshaft und infinit bleibt.*

Das Warten auf die ‚neuen Menschen‘

Ende 2019 veröffentlichte das Nachrichtenmagazin *The Economist* mit „Talkin’ ’bout my generation“ eine ausgesprochen aufschlussreiche statistische Untersuchung. Diese fußt auf einer Meinungsumfrage der US-amerikanischen Gesellschaft, die seit dem Jahr 1972 regelmäßig von der *University of Chicago* durchgeführt wird. Das Forschungsteam analysierte dabei die Entwicklung der Bevölkerung im Zeitraum von knapp 50 Jahren anhand politischer Fragen in den Altersgruppen der vor 1928 geborenen „Greatest“ und der späteren „Silent Generation“ über die „Babyboomer“ bis hin zu den „Millennials und der Generation Z“.

Deren Ergebnis ist, so es sich mit der Praxis verträgt und so sein Grundprinzip auf andere Bevölkerungen zu übertragen ist, von buchstäblich revolutionärem Ausmaß: „Der Generationswechsel ist es, der die öffentliche Meinung verschiebt. Gesellschaften ändern ihre Meinung schneller, als Menschen es tun.“ – Wobei sich beide Phänomene noch „gegenseitig verstärken“. Die Menschen bleiben durchschnittlich in ihrer einmal eingenommenen Haltung unerschüttert. Der demografische Wandel ist es demnach, und zwar in doppelt so hohem Maße, der den gesellschaftlichen Wandel vollzieht. Erst der ‚neue Mensch‘ (im Sinne der Folgegeneration) verändert die Welt ein Stückchen mehr zum Besseren (im Sinne von: so viele Menschen wie möglich sollen in Freiheit, Sicherheit und Glück leben).¹

Der demografische Wandel ist es, und zwar in doppelt so hohem Maße, der den gesellschaftlichen Wandel vollzieht.

Zur elementaren Frage nach der Emanzipation des Menschen² sind die Ergebnisse der Studie so ernüchternd wie befreiend zugleich. Mit einer Formulierung Alexander Kluges ausgedrückt: „Die Utopie wird immer besser, während wir auf sie warten.“ Für die Jugendlichen unter den Erwachsenen bedeutet es, die bittersüßeste Pille zu schlucken: Eine immer bessere Welt kommt, doch selbst erleben wird man sie nie. Und, was die Untersuchung nicht verhandelt, aber naheliegt: Das mühevoll bis lebensbedrohliche Eintreten für Gerechtigkeit wird deshalb nicht weniger wichtig. Im Gegenteil: Kämpfe für Veränderung dürften entscheidenden Einfluss nehmen auf den Horizont einer neuen Generation.

³ *Angefragt wurden zunächst neun Jugendliche und junge Erwachsene, die zuvor in mindestens einem partizipativen Projekt der Stiftung Schloss Friedenstein Gotha mitgewirkt hatten. Weitere Umfragen sollen folgen.*

Frühzeitiger eingeleitete Veränderungen stellen also eine wichtige Chance dar: Je eher und vor allem je wertschätzender Kinder und Jugendliche in politische, soziale und kulturelle Entscheidungsprozesse einbezogen werden, desto früher können gesellschaftliche Wandlungsprozesse einsetzen, desto erträglicher wird das erwähnt bittersüße Warten für die Veteranen der guten alten Utopie. So gilt es, das Selbstbewusstsein der Jugend zu stärken, dies wirkt bis in ihren Sozialraum hinein. Die Fridays-for-Future-Bewegung konnte und kann das feststellen: Ihre Generation besitzt reale Macht, sie hat unmittelbaren Einfluss auf die Gegenwart. Wir erleben einen Generationskonflikt und zugleich eine Annäherung der Generationen, das macht Fridays for Future ebenfalls sichtbar.

Je eher und vor allem je wertschätzender Kinder und Jugendliche in politische, soziale und kulturelle Entscheidungsprozesse einbezogen werden, desto früher können gesellschaftliche Wandlungsprozesse einsetzen.

Auch die Videoumfrage von #youthforculture zeigt nicht nur ein Bewusstsein für den Generation Clash. So ahnt unter anderem die 18-jährige Antonia Kühn aus Waltershausen den glücklichen Kairós-Moment voraus: „Ich denke, dass Kultureinrichtungen so [durch Jugendräte] viel bunter werden können. So erreichen sie nicht nur ein viel breiteres Publikum, sondern sie können auch noch zu einem Treffpunkt der Generationen werden, an dem alle voneinander lernen können.“

In der nicht repräsentativen Befragung hat die Stiftung Schloss Friedenstein mit sieben jungen Erwachsenen über das Verhältnis zwischen Jugend und Museum gesprochen.³ Im Mittelpunkt stand dabei die Frage nach der generellen Notwendigkeit von Jugendräten in Kulturinstitutionen. Der hier nun folgende Fragenkatalog wurde an die freiwilligen Teilnehmer*innen geschickt, die ohne zeitlichen Druck via Selfie-Video auf ausgewählte oder alle Fragen Stellung beziehen konnten. Auf eine vollständig dokumentierte Wiedergabe soll an dieser Stelle verzichtet werden, stattdessen kommt pro Frage jeweils eine ausgewählte Aussage zur Sprache, die zusammen als Teaser und Opener fungieren sollen für eine hoffentlich lebendige Debatte zwischen Jugendlichen, Kultureinrichtungen und Politik auf Augenhöhe.

Brauchen Kultureinrichtungen Jugendräte?

Auszüge einer Videoumfrage mit Jugendlichen aus dem Landkreis Gotha, geführt im Frühjahr 2021:

Was wäre deiner Meinung nach die große Chance eines Jugendrats im Museum?

„Ich glaube, eine große Chance ist, den Generationskonflikt zwischen Jung und Alt etwas aufzulockern.“ (Viktoria L., 17 Jahre)

Glaubst du, Jugendliche haben überhaupt Bock auf Museum?

„Ich denke, man kann Jugendlichen nicht vorwerfen, sie hätten ‚keinen Bock auf Museum‘, wenn die Museen überhaupt keine Anreize für Jugendliche schaffen.“ (Antonia K., 18 Jahre)

Was ist dir persönlich an Kulturinstitutionen wie z.B. einem Museum besonders wichtig?

„Ich finde es wichtig, dass möglichst viele Alters- und Personengruppen angesprochen werden, damit wirklich jede*r was von dem Besuch hat. Außerdem sollte es interaktiv und lebendig gestaltet sein, damit man sich mitgenommen fühlt. Mit der Zeit gehen sollte es natürlich auch, damit es nicht irgendwie veraltet ist und man immer auf dem neuesten Stand ist.“ (Ulrike S., 19 Jahre)

Könntest du dir selbst vorstellen, mitzumachen?

„Definitiv, ja. Es ist in meinen Augen eine sehr große Chance, Ideen und Meinungen zu verwirklichen und auch etwas zu erreichen, etwas zu bewegen eventuell.“ (Lena K., 17 Jahre)

Wofür würdest du dich im Jugendrat einsetzen?

„Ich würde mich dafür einsetzen, dass junge Leute und deren Ideen ernst genommen werden, dass mehr auf sie eingegangen wird von vornherein als Zielgruppe.“ (Luisa H., 17 Jahre)

Welche Aufgaben und Rechte sollte der Jugendrat haben?

„Der Jugendrat sollte Vorschläge einbringen dürfen, sollte aber auch an bevorstehenden Entscheidungen ein Mitspracherecht haben. Die Jugendlichen sollten eventuell Projekte ins Leben rufen und einfach ihrer Kreativität freien Lauf lassen.“ (Tabea H., 17 Jahre)

⁴ Konkret: Artikel 17 (Zugang zu Medien), 28 (Recht auf Bildung), 29 (Bildungsziele, Bildungseinrichtungen), 31 (Beteiligung an Freizeit, kulturellem und künstlerischem Leben). Vgl. <https://www.unicef.de/informieren/ueber-uns/fuer-kinderrechte/un-kinderrechtskonvention>.

Wie stellst du dir die Zusammenarbeit mit den Museumsmitarbeiter*innen vor?

„Gerade in der Zusammenarbeit finde ich es wichtig, dass kein ‚Herunterblicken‘ auf die Jugendlichen entsteht, sondern dass ein offener Umgang gesucht wird.“ (Antonia K., 18 Jahre)

Weshalb sollten ausgebildete Expert*innen in Kulturinstitutionen einen Teil ihrer Macht abgeben (wollen)?

„Weil das eventuell auch zu ihrem eigenen Interesse ist, wenn durch die Arbeit eines Jugendrates ganz neue Ideen in das Museum kommen und vielleicht auch andere Gäste als sonst angelockt werden und das vielleicht neue Zielgruppen für ein Museum bringt.“ (Tom S., 16 Jahre)

Von wem ist der Impuls „Lasst uns einen Jugendrat gründen!“ zu erwarten? Kommt der von den Kulturinstitutionen? Aus der Politik? Von der Jugend selbst? Und: Ist das egal?

„Ich finde, der Impuls sollte von der jeweiligen Kultureinrichtungen kommen. Einfach, weil nur so deutlich wird, dass die Jugendlichen auch wirklich erwünscht sind und nicht einfach nur ertragen werden.“ (Antonia K., 18 Jahre)

Was versprichst du dir von Jugendräten in Kultureinrichtungen für unsere Gesellschaft?

„Ich denke, ein Jugendrat wäre sehr wichtig für die Gesellschaft, weil es zum Ersten zeigen würde, dass Jugendliche auch gute Ideen haben und gute Ideen umsetzen wollen und ihre Meinung auch sagen wollen und zu was beitragen wollen, dass wir auch vernünftig sein können und gesellschaftliches und kulturelles Interesse zeigen können und dass wir uns beteiligen wollen, dass wir ’ne Stimme haben und dass wir die auch einsetzen wollen.“ (Lena K., 17 Jahre)

Das Recht der Jugend auf „volle Beteiligung“

Diese Stimmen klingen nach Kulturbegierde, die der „Jugend von heute“ in jeder Generation pauschal abgesprochen wird, und nach entsprechend bitteren Erfahrungen fehlenden Zutrauens. Gleichzeitig erheben sie sich und fordern trotzend mehr Mitspracherechte ein. Das kommt nicht von ungefähr. Viele der in diesem Essay vorgetragenen Herausforderungen und Chancen berühren nicht weniger als die Förderungs- und Beteiligungsrechte zur Kindesentwicklung der UN-Kinderrechtskonvention⁴

⁵ Ihr Selbstverständnis und damit auch die Begriffsdefinition begreift die Organisation als nicht statisch und wird aktuell wieder neu diskutiert. Vgl.: *„Die ICOM-Museumsdefinition für das 21. Jahrhundert. Ergebnisse der Online-Mitgliederbefragung von ICOM Deutschland zur ICOM-Museumsdefinition im Dezember 2019“*, Berlin 2020.

⁶ Das ICOM (International Council of Museums) ist ein 1946 gegründeter, nicht-staatlicher und mit der UNESCO assoziierter Weltverband mit aktuell immerhin über 45.000 Mitgliedern in 138 Staaten.

– die in ihrem Übereinkommen wohlgernekt sämtliche Nicht-Erwachsenen, d. h. in Deutschland genauso Jugendliche bis in ihr 18. Lebensjahr, einschließt. Somit muss sie als argumentatives Schwergewicht in die Diskussion über eine generelle Einrichtung von Jugendräten in Kultureinrichtungen eingebracht werden. Hervorzuheben ist dabei Artikel 31 (2):

> Das „Recht des Kindes auf volle Beteiligung am kulturellen und künstlerischen Leben“ sowie auf die „Bereitstellung geeigneter und gleicher Möglichkeiten für die kulturelle und künstlerische Betätigung“.

Schauen wir auf die Einrichtungen: Laut ICOM-Definition ist das Museum „eine dauerhafte Einrichtung, die keinen Gewinn erzielen will, öffentlich zugänglich ist und im Dienst der Gesellschaft und deren Entwicklung steht“. ⁵ Die Wendung „im Dienst stehen“ ist auf den ersten Blick von passivem Charakter und drückt ein einseitiges Arbeitsverhältnis aus, im vorliegenden Fall gar die Verpflichtung, einem höheren Wert zum Ziel verhelfen zu wollen. Der Zusatz „und deren Entwicklung“ jedoch macht aus dem passiven Museum einen gesellschaftlichen Akteur. Das Museum der Zukunft muss daher vom Kopf auf die Beine, es muss immer wieder aufs Neue aus seiner Komfortzone heraus (dem Fetisch des Originalwerks) und in den Sozialraum vorstoßen, um die Menschen dort abzuholen, wo sie räumlich und gedanklich sind. Die globale Museumswelt⁶ hat sich per definitionem dazu verpflichtet, die gesellschaftliche Weiterentwicklung aktiv mit voranzutreiben.

Das Museum der Zukunft muss vom Kopf auf die Beine, es muss immer wieder aufs Neue aus seiner Komfortzone heraus und in den Sozialraum vorstoßen, um die Menschen dort abzuholen, wo sie räumlich und gedanklich sind.

An dem angekommenen Punkt kann es den Kulturinstitutionen deshalb um nichts weniger gehen als um das Ganze: nicht mehr nur selbstreferenziell um den „Museumsbesucher von morgen“ oder gar den Museumsshopbesucher von heute, sondern, so viel Pathos sei in demokratiefeindlichen Zeiten erlaubt, um den Menschen von morgen, genauer: die Menschheit von morgen. Das alte Museum ist tot. Wir glauben an das neue.



Dr. Christoph Mauny lebt in Weimar und arbeitet als Referent für Vermittlung bei der Stiftung Schloss Friedenstein Gotha. Seit seiner Dissertation „Kaleidoskop Kluge“ (2016) arbeitet er zudem mit dem Schriftsteller und Filmmacher Alexander Kluge zusammen. „Beide Sphären“ vereine die „Vision“ einer „Wunderkammer des 21. Jahrhunderts“.

Dem Trübsinn ein Ende

Warum die Kulturpolitik Kinder und Jugendliche stärker in den Fokus nehmen muss

Ein Beitrag von Julia Jakob

„Ich erteile euch jetzt einen Platzverweis, ich habe euch schon dreimal verwarnet! Ihr seid viel zu laut und stört damit die Leute im Museum, die für ihren Besuch viel Geld bezahlt haben! Entweder ihr geht freiwillig, oder ich rufe die Polizei.“ – Diese Sätze einer wutentbrannten Museumsmitarbeiterin haben sich in mein Gedächtnis eingebrannt und damit auch die Situation, in der sie fielen: Drei Jugendliche verbrachten ihren Samstagnachmittag gemeinsam in der Stadt, in der unmittelbaren Nähe eines Museums mit Eistee, Gummibärchen, Chips, Musik aus einer Bluetoothbox und Gelächter. Ob sich die Besucher*innen im Museum davon gestört fühlten, kann ich nicht sagen. Ich jedenfalls tat es nicht.

Vielmehr störte mich die Reaktion der Museumsmitarbeiterin. Denn davon abgesehen, dass diese Reglementierung meiner Meinung nach völlig überzogen war, wird ein solcher Umgang mit jungen Menschen nicht dazu führen, dass diese sich vom Platz davor irgendwann einmal in das Museum begeben. Solche Szenarien machen mich nicht nur ratlos, sondern rauben mir auch die Hoffnung, dass der Kulturbetrieb verstanden hat, dass er diese Zielgruppen ansprechen muss, um auch in Zukunft zu bestehen. Mir kommt dabei immer wieder ein Statement von Vincent Kresse, Mitglied der Geheimen Dramaturgischen Gesellschaft, in den Kopf, der 2019 im Rahmen einer Tagung fragte: „Wozu werden wir eigentlich öffentlich gefördert, wenn wir nicht auch ALLE erreichen wollen?“ Und genau das ist eigentlich der Anspruch öffentlicher Kultureinrichtungen, fragt man sie nach ihren Zielgruppen.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass Kinder und Jugendliche laut der Kinderrechtskonvention der Vereinten Nationen ein Recht auf Kunst und Kultur haben.¹ Nun könnte man sagen, dass sie Kultureinrichtungen ja jederzeit besuchen können. Wenn aber die Häuser den Bedürfnissen

¹ *Wem an dieser Stelle noch nicht klar ist, was es mit diesem (und weiteren Kinderrechten) auf sich hat, dem sei der Einstiegsbeitrag dieses Schwerpunkts von Luise Meergans wärmstens empfohlen.*

und Verhaltensweisen dieses Kulturpublikums scheinbar verständnislos gegenüberstehen, kann man durchaus in Frage stellen, warum Kinder und Jugendliche überhaupt freiwillig in Kultureinrichtungen kommen sollten. Denn zwischen der Möglichkeit und ihrer wirklichen Inanspruchnahme können Welten liegen. Deutlich wird dies beispielsweise daran, dass durchschnittlich nur zehn Prozent der Bevölkerung öffentliche Kultureinrichtungen regelmäßig besuchen, obwohl sie es theoretisch jederzeit könnten. Vielleicht ist demokratische und partizipative Bildung ein Weg dahin, dass mehr Kinder und später ihr erwachsenes Ich die Möglichkeit des Kulturbesuchs wirklich in Anspruch nehmen möchten. Erfolgversprechend scheint demnach, jüngere Zielgruppen aktiv mitgestalten zu lassen und in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Denn dadurch lernen auch die Institutionen etwas über die Lebenswelten und die Kulturwahrnehmung von Kindern und Jugendlichen.

Vielleicht ist demokratische und partizipative Bildung ein Weg dahin, dass mehr Kinder und später ihr erwachsenes Ich die Möglichkeit des Kulturbesuchs wirklich in Anspruch nehmen möchten.

Eng damit verknüpft ist die Ermächtigung junger Menschen: Sie haben auch ein Recht auf Beteiligung in Bezug auf all die Fragen, die sie etwas angehen. „Wenn man die Menschenrechte einlösen will, auf denen auch die Deutsche Verfassung fußt, leitet sich auch ab, dass Kinder und Jugendliche in die Lage versetzt werden müssen, diese Rechte für sich einzufordern. Erwachsene müssen dafür sorgen, dass sie beteiligt werden. Damit verbunden müssen sie die junge Generation darin unterstützen, selbst ihre Interessen vertreten zu können“, so Kerstin Hübner, Leiterin des Arbeitsbereichs Kooperation, Bildung, Innovation der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V.

In der Psychologie wird diese Fähigkeit als „Selbstwirksamkeit“ bezeichnet und gilt als eine der zentralen Fähigkeiten eines Menschen. Zu ihr gehört das Gefühl, das eigene Leben und die eigene Umgebung selbst gestalten zu können und nicht den Umständen ausgeliefert zu sein. Hat man das nicht, führt es zu Erscheinungen wie Frustration, Selbstaufgabe, zu Gesellschafts- und Politikverdrossenheit oder zur Ablehnung der Institutionen, die Selbstwirksamkeit verweigern („Eliten“, Politik, Wis-

senschaft, aber z.B. auch öffentliche Kultureinrichtungen). Selbstwirksamkeit über Partizipation zu lernen ist damit ein entscheidender Schritt hin zu mündigen, demokratischen Menschen. Für Hübner ergibt sich daraus die Notwendigkeit, kulturelle Bildung emanzipatorisch zu verstehen, was von den Kulturinstitutionen entsprechend eingelöst werden müsse. Daher sei das auch Aufgabe und Verantwortung einer Kulturpolitik, die ihre Institutionen als Teil der Gesellschaft sieht und damit auch als Teil des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen. Ermächtigung bedeutet dabei, den Jugendlichen Raum für das praktische – und nicht nur das theoretische – Lernen von Demokratie im Kontext kultureller Bildung zu geben.

Wie ist es derzeit um eine Kulturpolitik für Kinder und Jugendliche bestellt?

Über zehn Jahre sind vergangen, seit das Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim in der Studie „Kulturpolitik für Kinder“ untersucht hat, welche Rolle die junge Generation in der Kulturpolitik der Länder spielt. Eine Haupteckdaten war, dass diese insbesondere als Zielgruppe kultureller Bildung betrachtet werden. Gefordert wurde damals eine eigenständige Kulturpolitik für Kinder auf kommunaler und regionaler Ebene sowie in der (außer-)schulischen kulturellen Bildung. In diese Richtung scheint aber bis heute nicht viel passiert zu sein, wie Prof. Dr. Wolfgang Schneider, Autor der Studie, mir erklärt: „Die Kommunalpolitik überlässt es nach wie vor weitgehend den Kulturbetrieben, die Zielgruppe zu identifizieren, die Länder bekunden viel, regeln hierzu aber wenig.“

Gefordert wurde 2010 eine eigenständige Kulturpolitik für Kinder auf kommunaler und regionaler Ebene sowie in der (außer-)schulischen kulturellen Bildung. In diese Richtung scheint aber bis heute nicht viel passiert zu sein.

Hingegen habe sich auf Bundesebene einiges getan, wie Schneider weiter betont: „Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert mit deutlicher Priorisierung zahlreiche Programme, die sich an die junge Generation wenden. Das umfangreichste ist „Kultur macht stark – Bündnisse für Bildung“. Kulturpolitisch ist in der Tat in Sachen kulturelle Bildung in Deutschland also einiges in Bewegung gekommen. Allerdings

fehlt noch der grundsätzliche Wille, entscheidende strukturelle Veränderungen herbeizuführen, neben der Produktionsorientierung die Teilhabemöglichkeit zu stärken.“ Ein Problem sieht Schneider dabei im Mangel konkreter Maßnahmen und Forderungen auf Länderebene: „In den Koalitionsverträgen einzelner Länder und in den Programmen der Parteien zu den Landtagswahlen finden sich einzelne Hinweise, was in der Kulturpolitik beabsichtigt wird, um Kinder stärker zu beteiligen; es sind aber immer noch vorwiegend die zivilgesellschaftlichen Initiativen, die klar formulieren und fordern.“ Damit solche Programme auf Länderebene aber nicht nur Leuchtturmprojekte bleiben, sind auch die Kommunen gefordert, Anforderungen an ihre Häuser zu stellen und sie bei der Umsetzung zu unterstützen, vor allem mit Vermittlungspersonal. Bleibt diese aus, sind alle Bemühungen von Verbänden und Initiativen der Länder nur ein Tropfen auf den heißen Stein.

Was sich ändern muss

Eine wichtige Frage ist für Anna Eitzeroth, Fachmitarbeiterin im Kinder- und Jugendtheaterzentrum der Bundesrepublik Deutschland, die Finanzierung: „Wie viel Budget stellen wir für Beteiligungsstrukturen, für Projekte und Programm zur Verfügung? Und hat das auch was mit dem Anteil der jeweiligen Gruppe an der Gesamtbevölkerung zu tun? Denn die meisten Kulturangebote sind für Erwachsene gedacht – aber eben nicht für Kinder und Jugendliche.“ Ihre Kollegin Meike Fechner, Geschäftsführerin der ASSITEJ e.V., unterstützt diese Forderung: „Das Kulturbudget für Kinder am Anteil der U18-jährigen auszurichten, wäre eine echte Handhabe. Das wäre ein machbarer Ansatz, der aber bisher so weder auf kommunaler noch auf Länderebene umgesetzt wird.“

„Das Kulturbudget für Kinder am Anteil der U18-jährigen auszurichten, wäre eine echte Handhabe. Das wäre ein machbarer Ansatz.“

Meike Fechner, Geschäftsführerin ASSITEJ e.V.

Das sei allerdings nicht so einfach: „Wir begegnen da Widerständen. Als der Deutsche Kulturrat vor einigen Jahren eine Förderquote für Kulturvermittlung und kulturelle Teilhabe in den Kultureinrichtungen diskutierte, gab es massive Widerstände. Viele Kulturakteur*innen sahen

darin ohne entsprechende Erhöhung ihres Budgets eine finanzielle Beschränkung ihres ‚eigentlichen‘ Kerngeschäfts“, so Kerstin Hübner von der BKJ. Dennoch sieht sie „die Kulturpolitik in der Verantwortung, mit den Förderinstitutionen als auch den Kultureinrichtungen offensiv in den Dialog zu gehen und zu sagen: ‚Kulturelle Teilhabe von Kindern ist eine wichtige Funktion, die ihr als Einrichtung habt. Ihr müsst euch stärker damit auseinandersetzen, wie ihr dieser Aufgabe nachkommen könnt.“

„Kulturelle Teilhabe von Kindern ist eine wichtige Funktion, die ihr als Einrichtung habt. Ihr müsst euch stärker damit auseinandersetzen, wie ihr dieser Aufgabe nachkommen könnt.“

Kerstin Hübner, Leiterin des Arbeitsbereichs Kooperation, Bildung, Innovation der BKJ

Dabei sieht Fechner noch ein weiteres Problem der Kulturpolitik: „Wenn diese auf Kinder und Jugendliche abzielt, richtet sie sich oft an die Eltern als Wähler*innen, an Lehrer*innen oder Vertreter*innen in den jeweiligen Institutionen. Stattdessen müssten hier aber natürlich auch Bürger*innen angesprochen werden, die noch kein Wahlrecht haben.“

Dabei gibt es einen entscheidenden Unterschied zwischen den bisherigen Bemühungen um mehr kulturelle Bildung, die oft reine Wissensvermittlung ist, und tatsächlicher Ermächtigung bzw. Partizipation, wie die beispielsweise Kinder- und Jugendparlamente umzusetzen versuchen. Hier und in der Jugendpolitik der Länder hat sich einiges getan, wie eine Übersicht der Arbeitsstelle Eigenständige Jugendpolitik (AEJ) zeigt. Dabei erachtet Fechner auch hier die Methoden als ausbaufähig: „Wenn Kinder und Jugendliche an solchen Debatten beteiligt werden sollen, muss an der Form des Austausches gearbeitet werden. Denn man kann dann nicht mehr eine Tagungsordnung verschicken und von 10 bis 20 Uhr irgendwelche Themen abhandeln und dann sagen: ‚Die haben ja gar nicht zugehört oder sich eingebracht‘.“ Eitzeroth sieht darin eine Handlungsoption für den Kulturbereich: „An dieser Stelle können Kultureinrichtungen eine Vorreiterrolle einnehmen. Denn sie haben die Möglichkeit, Kindern und Jugendlichen eine Stimme und eine Bühne zu geben, indem sie Veranstaltungen machen, in denen diese Positionen und Meinungen geäußert werden können.“

Wie es gehen kann

Wenngleich es noch viele Baustellen gibt, bis Kinder und Jugendliche flächendeckend beteiligt und ermächtigt werden, gibt es schon einige Hoffnungsschimmer. So betrachtet Schneider das Programm „Kulturagenten für kreative Schulen“ der Bundeskulturstiftung als „vorbildlich, modellhaft und zukunftsweisend“, das von 2011 bis 2019 an rund 250 Schulen in fünf Bundesländern stattfand. Über 50 Kulturagent*innen sollten dabei durch die Vernetzung von Schulen mit Partner*innen aus Kunst und Kultur bei Kindern und Jugendlichen Neugier für künstlerische Aktivitäten wecken und Kenntnisse über Kunst und Kultur vermitteln. „Durch die Zusammenarbeit mit den fünf Ländern war eine direkte Anbindung an die Kultur- und Bildungspolitik gewährleistet. Zudem stellt der Anspruch, gemeinsame Konzepte zu entwickeln und durchzuführen, die beteiligten Organisationen vor kulturpolitische Herausforderungen, die auch durch kulturmanagerialen Wandel zu bewältigen wären“, so Schneider.

Ein Beispiel auf kommunaler Ebene ist die Kulturpolitik der Stadt Bremerhaven. Diese hat seit 2018 in ihren Richtlinien zur Kulturförderung in § 1 Förderzweck/Ziele unter Punkt 3 Folgendes aufgenommen:

- > „Nicht institutionelle Kulturförderung zielt vorrangig auf die Gruppen der Bevölkerung ab, die in den etablierten Kultureinrichtungen i.d.R. unterrepräsentiert sind: Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene und Familien, aber auch EinwohnerInnen mit Migrationsgeschichte bzw. -erfahrung.“

Konkret umgesetzt wurde dafür etwa ein Koordinierungsbüro Kulturelle Bildung. „Die Kollegin vermittelt zwischen schulischen Einrichtungen und Künstler*innen bzw. Kultureinrichtungen. Aus einem besonderen Fond für Kulturelle Bildung können zudem Projektgelder zur Durchführung beantragt werden“ wie Dorothee Starke, Kulturamtsleiterin der Stadt Bremerhaven erklärt. Darüber hinaus hat das Kulturamt 2018 die Gründung des Jugendkulturfonds „Cash for culture“ veranlasst, der sich an Heranwachsende im Alter zwischen 14 und 23 Jahren richtet: „Dieser soll Kinder und Jugendliche zur Realisierung von eigenen Kulturprojekten ermutigen. Die Antragsstellung ist sehr niedrigschwellig und die Antragsteller*innen werden in ihrem Prozess eng vom Kulturamt begleitet.“ Das Anliegen des Kulturamts sei es, „dass Kinder und Jugendliche

selber tätig werden – und zwar von der Idee über die Mittelbeschaffung bis hin zur Umsetzung. Sie dürfen scheitern, aber sie sollen auch ermutigende Erfolgserlebnisse haben“, so Starke.

Für Annika Jaeger, verantwortliche Mitarbeiterin für den Jugendkulturfonds im Kulturamt Bremerhaven, ist die Unterstützung durch das Kulturamt besonders wichtig, da es für die Jugendlichen „oft die ersten Berührungspunkte mit Projektmanagement und „echter“ eigener Verantwortung“ seien: „Gedanken zu Marketing, Raummiete, GEMA sind oft noch ganz neu. Dieses Zutrauen zu bestärken und über mögliche Hürden zu helfen, ist dann mein Job“, erklärt sie. Dabei hat sie auch die Erfahrung gemacht, dass diese Möglichkeit besonders gut angenommen wird, wenn sie persönlich den Kontakt zu den jungen Menschen aufnimmt, wodurch die „Amts“-Hemmschwelle abgebaut werde. So konnte die Stadt seit 2018 „Projekte zu vielen Kunst- und Kultursparten unterstützen“, wie Jaeger berichtet. Ausstellungen, Filme, Workshopformate und Magazindruck seien dabei nur einige Beispiele der bereits durchgeführten 16 Projekte (Stand März 2021), wobei die Antragsteller*innen in der Regel 18 Jahre und älter gewesen seien.

„Gedanken zu Marketing, Raummiete, GEMA sind für die Jugendlichen oft noch ganz neu. Dieses Zutrauen zu bestärken und über mögliche Hürden zu helfen, ist dann mein Job.“

Annika Jaeger, verantwortliche Mitarbeiterin für den Jugendkulturfonds im Kulturamt Bremerhaven

Eine Herausforderung sei laut Jaeger jedoch, „die für den Fonds notwendige und grundsätzliche Niederschwelligkeit – verbunden mit Jugendlichkeit und einer gewissen Coolness – mit Richtlinien, verwaltungstechnischen Notwendigkeiten und dem Zuwendungsrecht zur Vergabe öffentlicher Gelder, zu vereinen“. Um den Jugendlichen darüber hinaus auf Augenhöhe und ohne Überforderung zu begegnen, sei die Höchstsumme des Fonds bei 1000 Euro angesetzt. Eine Summe, die für sie durchaus groß ist und mit der sich laut Jaeger „richtig was auf die Beine stellen lässt“. Hier wird der Unterschied zwischen wissensorientierter und partizipativer Kulturvermittlung sehr deutlich.

Dabei hat die Stadt Bremerhaven das Rad nicht neu erfunden: Weitere Jugendkulturfonds finden sich auf kommunaler Ebene in Deutschland

beispielsweise in Potsdam und Aachen, auf Länderebene in Sachsen-Anhalt. Ein Blick über den deutschen Tellerrand zeigt zudem, dass es ein ähnliches Modell gibt es bereits seit 2003 in Stockholm, wo unter dem Namen „Fast Money“ kulturelle Projekte von Jugendlichen gefördert werden. Ausgehend davon hat auch die Stadt Wien ihr Förderprogramm aufgesetzt.

Warum das alles notwendig ist

Natürlich ist die Ermächtigung von Kindern und Jugendlichen eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die vom Kulturbetrieb allein nicht getragen werden kann. Dennoch darf dieser sich nicht seiner damit verbundenen Verantwortung entziehen – insbesondere, wenn er immer wieder für seine gesellschaftliche Relevanz plädiert. „Kultureinrichtungen müssen sich die Frage stellen, in welcher Resonanz sie zu solchen Themen stehen. Wie greifen sie zum Beispiel Fragen von Diskriminierung, von Kindern- und Jugendrechten – gerade jetzt in der Coronazeit – auf? In welchem Zusammenhang stellen sie das mit den kulturellen Gütern, die sie vermitteln und mit der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft? Gerade in dieser Spiegelfunktion, die Kunst und Kultur haben, die Gesellschaft auf Missstände hinzuweisen, sehe ich eine ganz wichtige Funktion. Aber es darf eben nicht nur ein Spiegel der erwachsenen Gesellschaft sein. Sondern es kann und muss auch ein Spiegel sein, in dem Kinder und Jugendliche diese künstlerischen Ausdrucksformen nutzen können, um sich auch sichtbar zu machen und zu positionieren“, erklärt Kerstin Hübner.

„Wir müssen Kinder und Jugendliche als Generation der Zukunft begreifen – sie sind es, die weitere Erfindungen machen werden und dabei vielleicht auch schlauer sein werden als wir.“

Anna Eitzeroth, Fachmitarbeiterin im Kinder- und Jugendtheaterzentrum der BRD

Und es muss auch ein Spiegel sein, den die Häuser sich selbst vorhalten. Für Anna Eitzeroth braucht es dafür außerdem mehr Vertrauen: „Wir müssen Kinder und Jugendliche als Generation der Zukunft begreifen – sie sind es, die weitere Erfindungen machen werden und dabei vielleicht auch schlauer sein werden als wir.“ Wenn Kultureinrichtungen der jungen Generation wirklich offen begegnen und sie teilhaben lassen, wird diese

sicherlich nicht – wie nach der Rüge im eingangs genannten Beispiel – den Mittelfinger zeigend unmittelbar vor ihren Türen ihnen für immer den Rücken zu kehren. Stattdessen werden sie bestenfalls immer wieder kommen und Kultur sowie den Kulturbetrieb damit zukunftsfähig machen.



Julia Jakob (27) studierte Musikwissenschaft und Kulturmanagement in Weimar. Praktische Erfahrungen im Kulturbetrieb sammelte sie bei unterschiedlichen Festivals und in verschiedenen Veranstaltungsbüros sowie als Agentin bei weim|art e. V. Seit 2021 ist sie die Chefredakteurin des Kultur Management Network Magazins und verantwortet das Marketing der KM Kulturmanagement Network GmbH.

Anzeige

ARTS MANAGEMENT NETWORK

News, Infos & Best Practices aus dem internationalen Kulturmanagement


Arts Management Network

Von wem ist der Impuls „Lasst uns einen Jugendrat gründen!“ zu erwarten?
Kommt der von den Kulturinstitutionen?
Aus der Politik? Von der Jugend selbst?
Und: Ist das egal?

„Ich finde, der Impuls sollte von der jeweiligen Kultureinrichtungen kommen.
Einfach, weil nur so deutlich wird, dass die Jugendlichen auch wirklich erwünscht sind und nicht einfach nur ertragen werden.“

Antonia K., 18 Jahre

Auszug aus der Videumfrage #youthforculture
Mehr dazu im Beitrag „Papas Museum ist tot“
von Christoph Mauny

Engagement für Engagierte

Freiwilligenmanagement am TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit

Ein Beitrag von Constanze Pomp

Etwa 29 Millionen Menschen sind laut des Deutschen Freiwilligensurveys (FWS) aus dem Jahr 2019 ehrenamtlich aktiv, wobei der Kultur- und Musikbereich zum zweitgrößten Engagementbereich gehört.¹ Im Jahr 2014 ermittelte das Institut für Museumsforschung, dass 49 Prozent (n = 3.129) der befragten Museen Ehrenamtliche einsetzen.² Mit dem Wandel unserer Gesellschaft verändert sich allerdings auch das Engagement. So gestaltet sich für Kulturinstitutionen das Werben und Halten von Ehrenamtlichen immer schwieriger, da sie mit kommerziellen Freizeitangeboten konkurrieren müssen. Zugleich sind Veränderungen bei den Engagierten selbst feststellbar: Sie sind anspruchsvoller geworden und hinterfragen, wo und für welche Tätigkeit sie ihre Freizeit investieren sollen. Die Herausforderungen sind demnach groß: Geschätzt ist ein „Engagement für die Engagierten“³, das als Qualitätskriterium zunehmend die Attraktivität einer Institution bestimmt.

Am Beispiel des TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim wird im Folgenden gezeigt, wie ein systematisches Freiwilligenmanagement nachhaltig dazu beitragen kann, Ehrenamtliche zu gewinnen und dauerhaft zu binden.⁴ Berücksichtigung finden aktuelle empirische Ergebnisse aus einer Fragebogenevaluation zur Zufriedenheit der Ehrenamtlichen aus dem Jahr 2020.

Ehrenamt im TECHNOSEUM

Von derzeit 171 Ehrenamtlichen unterstützen 48 Frauen und 123 Männer das TECHNOSEUM (Stand: März 2021). Die Altersstruktur verläuft von 15 bis 89 Jahren. Die Quote Engagierter im Ruhestand liegt bei 67 Prozent (n = 114), gefolgt von Erwerbstätigen mit 29 Prozent (n = 49) und Schüler*innen/Studierenden mit 4 Prozent (n = 8).

- ¹ Vgl. Simonson et al 2021.
- ² Institut für Museumsforschung 2015.
- ³ Reifenhäuser 2013: 94.
- ⁴ Das Thema wird ausführlich in meinem Beitrag „Ehrenamtliches Engagement und Freiwilligenmanagement im TECHNOSEUM“, der im Jahr 2021 in der neuen Hauszeitschrift des TECHNOSEUM erscheint, behandelt.

Die Engagierten bringen sich häufig in mehreren Bereichen ein. Dazu ein Kurzüberblick: Die saisonalen Feldbahnfahrten durch den Museumspark oder die ganzjährigen Vorführungen an der Münzprägestation sind nur aufgrund ehrenamtlichen Mitwirkens realisierbar. In ehrenamtlichen Händen liegt auch die Pflege des historischen Schrebergartens. Ebenso werden die Abteilung Museumspädagogik, die Restaurierungswerkstätten und die Druckwerkstatt durch ehrenamtliches Knowhow unterstützt. Viele Engagierte helfen darüber hinaus mit bei der Durchführung von Veranstaltungen oder sie erläutern die Schnellzuglokomotive Badische IVh im Außenbereich des TECHNOSEUM.

Freiwilligenmanagement im TECHNOSEUM

Mit einer gewissen Anzahl an Ehrenamtlichen steigen automatisch die organisatorischen Anforderungen, deshalb wurde im TECHNOSEUM im Jahr 2007 die Stelle „Koordination Ehrenamt“ geschaffen. Deren Stelleninhaber*in ist ausschließlich für die ehrenamtlichen Kräfte zuständig. Damit soll in starkem Maße auch die Wertschätzung, die der ehrenamtlichen Tätigkeit im TECHNOSEUM gezollt wird, zum Ausdruck gebracht werden. Hauptaufgaben sind die überfachliche Engagementbegleitung bzw. als feste Ansprechperson, d. h. als Verbindungsglied, zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kolleg*innen zu fungieren.

Eine systematische Engagementförderung setzt sich aus der praktischen Umsetzung verschiedener Elemente zusammen (Abb. 1). Die Freiwilligen-



Abb. 1: Freiwilligenmanagement-Modell, O. Reifenhäuser 2019.

koordination widmet sich den operativen Aufgaben, d. h. der Erstellung von Engagementkatalogen, der Bedarfsanalyse, der Freiwilligengewinnung, dem Führen von Erstgesprächen, der Einarbeitung in die Tätigkeitsbereiche, der Begleitung und Anerkennung, der Organisation und Anfertigung von Einsatzplänen, dem Führen von Feedbackgesprächen, der Vermittlung im Konfliktfall sowie letztlich der Willkommens- und Verabschiedungskultur. Außerdem gehört der Abschluss einer schriftlichen Vereinbarung zu den Rahmenbedingungen. Der Innenkreis des Freiwilligenmanagement-Modells veranschaulicht diese Aufgaben, indem er die einzelnen Schritte entlang des Engagemenzzyklus beschreibt.

Die auf der manageriellen Ebene angesiedelten strategischen Aufgaben widmen sich der Entwicklung neuer Engagementangebote, der Evaluation, dem Kooperationsaufbau und der Budgetplanung.

Im TECHNOSEUM liegen sowohl die operativen als auch die strategischen Aufgaben des Freiwilligenmanagements im Zuständigkeitsbereich der „Koordination Ehrenamt“. Diese Verfahrensweise trägt zu einem nachhaltigen Engagement bei und spiegelt sich in der Zufriedenheit der Ehrenamtlichen wider.

Anerkennungskultur

Neben der Begleitung ist die Anerkennung das zentrale Element, um Engagierte zu integrieren und zu halten. Bei der Anerkennungskultur geht es um die „Kunst der Anerkennung“, sodass stets zu reflektieren ist, wie diese effektiv ausgestaltet werden kann. Es gibt keine stillschweigende Wertschätzung, diese muss gezeigt, ausgesprochen, bekundet und vermittelt werden. Das TECHNOSEUM bringt seine gelebte Wertschätzungs- und Anerkennungskultur auf vielfache Art und Weise zum Ausdruck, die u. a. eine kostenfreie Mitgliedschaft im Freundeskreis, Previews bei Sonderausstellungen, einen Stammtisch sowie Weiterbildungsangebote beinhaltet. Das jährlich wechselnde Ehrenamtsprogramm setzt sich aus Expert*innen-vorträgen und Führungen zusammen, wobei das Ehrenamtsfest und die Exkursionsfahrt die Höhepunkte bilden.

Es gibt keine stillschweigende Wertschätzung, diese muss gezeigt, ausgesprochen, bekundet und vermittelt werden.

⁵ Vgl. Pomp 2020.

An Kampagnen, die anerkennend auf ehrenamtliches Engagement hinweisen, beteiligt sich das TECHNOSEUM ebenfalls regelmäßig. Einerseits zählt hierzu die jährlich im September unter dem Slogan „Engagement macht stark!“ vom Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) veranstaltete Engagementwoche (Abb. 2).⁵ Andererseits gehört dazu auch der Freiwilligentag der Metropolregion Rhein-Neckar, an dem Gate-Opener-Projekte (Einstiegsprojekte), die den Zugang sehr niedrigschwellig halten und unverbindliche Einblicke in die Museumsarbeit gewähren, für externe Helfer*innen angeboten werden.

Evaluation 2020 zur Zufriedenheit der Ehrenamtlichen

Im Jahr 2020 wurde eine anonyme Fragebogenevaluation unter den damals 161 Ehrenamtlichen am TECHNOSEUM durchgeführt, an der sich 93 Personen beteiligten. 18 Aussagen (Items) waren zu bewerten, die persönliche Sichtweise wurde in Likert-Skalen gemessen. Außerdem galt es, drei offene Fragen zu beantworten. Ziel der empirischen Untersuchung war es, Kenntnis über den Zufriedenheitsgrad zu erhalten. Denn das Wissen um die Erwartungen, Wünsche und Motive kann wertvolle Hinweise liefern, um bereits Engagierte zum Dabeibleiben zu veranlassen, aber auch um institutionenfremde Personen zu gewinnen.

Die offene Frage „Was gefällt Ihnen besonders an Ihrem ehrenamtlichen Engagement?“, die hier näher erörtert wird, wurde 73 Mal beantwortet



Abb. 2: Aktionsfoto zur BBE-Kampagne 2019, TECHNOSEUM, Foto: Schneider

(Abb. 3). Deutliche Parallelen zeigten sich zu den Ergebnissen des FWS 2019. Auch bei den Ehrenamtlichen des TECHNOSEUM spielten nicht nur einzelne Motive, sondern mehrere Aspekte eine Rolle. Um dies zu konkretisieren: Es können Kontakte zu anderen Menschen aufgebaut, neue Erfahrungen gemacht, Wahrnehmungen von Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit erlebt, sowie das Bedürfnis nach Eigenverantwortung und Selbstbestimmung mit der Tätigkeit verbunden werden. Durch die Aneignung von neuem Wissen trägt die ehrenamtliche Aktivität ihren Teil zum lebenslangen Lernen bei.

Evaluation 2020

Was gefällt Ihnen besonders an Ihrem ehrenamtlichen Engagement?



Abb. 3: Evaluation zur Zufriedenheit der Ehrenamtlichen am TECHNOSEUM im Jahr 2020

Dabei stehen ehrenamtliches Engagement und emotionale Bindung an das Museum in enger Wechselwirkung. Diese Verbundenheit ergibt sich direkt aus der Kenntnis um dessen Ziele und Aufgaben. Daraus resultiert ein höheres Commitment, d. h. Identifikation mit dem TECHNOSEUM, und Involvement, d. h. Identifikation mit der ehrenamtlichen Tätigkeit.

Ehrenamt in Coronazeiten

Die Coronapandemie schränkt auch am TECHNOSEUM die ehrenamtlichen Tätigkeiten stark ein und führt dazu, dass die fast alle Engagements derzeit wieder ruhen müssen. Während im Jahr 2020 nach Erstellung eines „Maßnahmenkonzeptes zum Einsatz ehrenamtlicher Kräfte“ einzelne Aktivitäten partiell ausgeübt werden konnten, kann im Jahr 2021 bisher nur der Schrebergarten betreut werden.

In dieser außergewöhnlichen Krisensituation war und ist das Kontakthalten besonders wichtig. Zu den Kommunikationswegen gehören neben E-Mails u. a. mit Neuigkeiten aus dem TECHNOSEUM auch Videobotschaften und ein intensiver Austausch per Telefon. Dadurch gelingt es, für die Ehrenamtlichen ein deutliches Zeichen zu setzen, das ihnen beweist: „Sie sind nicht vergessen, Sie sind uns wichtig und für Sie nehme ich mir Zeit“. Für die coronabedingten Maßnahmen des TECHNOSEUM zeigen die Ehrenamtlichen viel Verständnis, und sie äußern sich positiv über die nicht abreißende vielfältige Kommunikation.

Fazit

Das Ehrenamt am TECHNOSEUM zeichnet sich durch Vielfalt aus: so vielfältig, wie die Engagementmöglichkeiten sind, so vielfältig sind die ehrenamtlich tätigen Frauen und Männer in ihren Persönlichkeiten. Unabhängig davon, welche individuellen Motivationen sich hinter einem Engagement verbergen, eint sie alle der Wunsch nach einer aktiven Mitgestaltung. Hier ist ein professionelles Freiwilligenmanagement mit einer engagementfreundlichen Struktur gefragt. Da sich die Ehrenamtlichen am Museum gut aufgehoben fühlen sollen, ist im Sinne einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Weiterentwicklung eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung an ihre Bedürfnisse erforderlich. Die Engagierten möchten in ihrem Engagement gesehen werden, wobei jede*r einen individuellen Blickwinkel hat, welche Wertschätzung er*sie braucht. Eine aktive Begleitung geht mit einer vielfältigen gelebten Anerkennungskultur einher, die von Kontakt-, Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten geprägt ist. Ein modernes Ehrenamtsmanagement zeichnet sich durch ein „Engagement für die Engagierten“ aus. Denn zufriedene Ehrenamtliche sind wichtige Botschafter*innen für das TECHNOSEUM und tragen zu dessen Zukunftssicherung bei, indem sie seine Bekanntheit und Beliebtheit in der Metropolregion Rhein-Neckar steigern.

LITERATUR

Materialien aus dem Institut für Museumsforschung (2015), 69, S. 56–62.

Pomp, Constanze (2020): Voller Engagement! Ehrenamtliche Projekte und ihre Multiplikationseffekte. In: *museums:zeit - Mitteilungsblatt Neue Folge*, 77, S. 21.

Reifenhäuser, Carola u. Oliver (2013): *Praxishandbuch Freiwilligenmanagement*. Weinheim.

Simonson, Julia et al (2021): *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligen-survey (FWS 2019)*. Berlin. Abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/freiwilliges-engagement-in-deutschland-176834> (18.03.2021).



Dr. Constanze N. Pomp ist seit 2019 am TECHNO-SEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim für die Koordination der ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen zuständig. Dort absolvierte sie auch ihr wissenschaftliches Volontariat. Ausbildung zur Freiwilligenkoordinatorin an der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland. Vortrags- und Publikationstätigkeiten zu alltagskulturellen und sporthistorischen Themen sowie zum Freiwilligenmanagement.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Julia Jakob (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 5.500 (nach DSGVO)

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: Jude Beck/ Unsplash

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

t.me/KMNbeitraege

ISSN 1610-2371