

Bericht zur Evaluation Kulturelle Bildung

vorgelegt für den Regierenden Bürgermeister von Berlin
Senatskanzlei – Kulturelle Angelegenheiten
und die
Kulturprojekte Berlin GmbH
von BIRNKRAUT|PARTNER arts + business consultants
am 14.März 2011

Inhaltsverzeichnis

1. Auftragsverständnis	3
2. Methodologie	4
3. Tendenzen.....	6
4. Handlungsempfehlungen.....	9
5. Gesamtbewertung Sprechbühnen/Musiktheater, Referat VB	13
6. Gesamtbewertung Orchester/Chöre, Referat VB.....	20
7. Gesamtbewertung Interdisziplinäre Einrichtungen, Referat VB.....	22
8. Gesamtbewertung Literatureinrichtungen, Referat VB	25
9. Gesamtbewertung Museen/Bildene Kunst, Referat VC	27
10. Archiv-/Bibliothekswesen, Referat VC	32
11. Gesamtbewertung Gedenkstätten, Referat VC.....	35

1. Auftragsverständnis

Hintergrund

Im Jahr 2006 wurde der Senat vom Berliner Abgeordnetenhaus aufgefordert, ressortübergreifend ein Rahmenkonzept für kulturelle Bildung in Berlin zu entwickeln. Das Konzept wurde im März 2008 dem Abgeordnetenhaus vorgelegt. Es definiert drei strategische Kernaufgaben und damit zentrale Handlungsfelder für kulturelle Bildung im Land Berlin: Angebote erhalten, Kooperation und Vernetzung stärken, neue Zielgruppen erschließen. Laut Rahmenkonzept ist kulturelle Bildung für die öffentlichen und privaten Akteure des Berliner Kulturbetriebes gleichermaßen Voraussetzung, Bestandteil und Ergebnis ihres gesellschaftlichen Auftrags: der Produktion und Distribution von Kunst in all ihren Genres und Formen. Darüber hinaus erfüllen laut Rahmenkonzept insbesondere öffentliche und öffentlich geförderte Kultureinrichtungen einen spezifischen kulturellen Bildungsauftrag (Entwicklung von Potenzialen zur Persönlichkeitsentwicklung, Orientierungshilfen für Kinder und Jugendliche in einer sich ständig verändernden Welt, Bildung von Verantwortungsbewusstsein, Schaffung von Zugängen zum kulturellen Leben unabhängig von Herkunft, Alter und Bildung).

Das Konzept sieht unter anderem eine regelmäßige Evaluation der Angebote zur kulturellen Bildung der vom Land Berlin institutionell geförderten Kultureinrichtungen vor. Zwischen Juni und Dezember 2010 wurde in Zusammenarbeit mit BIRNKRAUT|PARTNER eine erste Evaluation mit den 60 entsprechenden Einrichtungen vorgenommen. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse zusammen.

Ziel der Evaluation

Ziel der Evaluation ist die Ermittlung des Status quo im Bereich kulturelle Bildung in den Berliner Kultureinrichtungen. Dabei stehen strukturell-organisatorische Gesichtspunkte im Vordergrund, natürlich im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung der jeweiligen Institution. Im Rahmen des Evaluationsprozesses wurden demnach primär interne Prozesse betrachtet (z.B. Programmplanung, strategische Ausrichtung, Umgang mit Kooperationen). Die kulturellen Bildungsangebote wurden auf ihre organisatorische und strukturelle Anbindung an die Institutionen hin untersucht und die systematische Integration und Wirkungsorientierung der Aktivitäten bezüglich Kontinuität und Nachhaltigkeit betrachtet. Bei der Evaluation geht es nicht darum, den künstlerischen Inhalt der Projekte oder Programme zu bewerten (auch wenn sie zur Orientierung abgefragt wurden) oder eine Bewertung der künstlerischen Qualität vorzunehmen.

Das Evaluationsverfahren soll Aufschluss über den Stellenwert der Vermittlung von kultureller Bildung in Berlin geben und helfen, vermittlungspolitische Zielsetzungen zu formulieren. Ferner soll sie Anregung zur Selbstevaluation für die Einrichtungen sein und helfen, die Prozesse in diesem Bereich zu beurteilen und laufend weiterzuentwickeln. Im Sinne des oben beschriebenen Auftrags geht es nicht um eine einmalige Bestandsaufnahme, sondern um die Initiierung eines kontinuierlichen dialogischen Prozesses zwischen den Einrichtungen und Akteuren einerseits und der öffentlichen Verwaltung und Politik andererseits.

Zum Begriff „Kulturelle Bildung“

Der Begriff „kulturelle Bildung“ umfasst im Rahmen der Evaluation alle Veranstaltungen bzw. Maßnahmen, deren Ziel die Vermittlung von Kultur ist und die zielgruppenspezifisch konzeptioniert sowie auf Nachhaltigkeit angelegt sind. Diese Definition ist, ähnlich wie die der UNESCO, weit gefasst, um möglichst alle Formen dementsprechender Maßnahmen erfassen zu können. Zu bedenken ist,

dass der Begriff je nach Sparte unterschiedlich verwendet wird: So ist z.B. bei Gedenkstätten eher von historisch-politischer Bildung und im Archiv- und Bibliothekswesen eher von archivpädagogischer Arbeit die Rede.

2. Methodologie

Das Evaluationssystem fußt auf einer ganzheitlichen Betrachtung des Bereichs der kulturellen Bildung: Es geht um strategische Ziele, die Leistung, die dieser Bereich erbringt, und die Wirkung, die er erzielt, sowie die wirtschaftliche Steuerung und internen Potenziale. Es geht um die Prozesse, die die Einrichtungen hier bereits einsetzen, und um deren Qualität und Nachhaltigkeit.

Das Evaluationskonzept umfasst generell drei Schritte:

1. Abfragen von Daten und Fakten bei den einzelnen Einrichtungen mittels Fragebögen
2. Ein persönliches, leitfadengestütztes Gespräch zwischen Kultureinrichtung, Evaluatoren und Vertretern der Senatskanzlei - Kulturelle Angelegenheiten
3. Analyse und Gesamtauswertung der Ergebnisse aus Fragebögen und Gespräch

Fragebögen:

Die fünf Fragebögen folgen einem Baukasten-System: Jeder Fragebogen behandelt einen eigenen Themenbereich. Dies dient der Langfristigkeit des Evaluationsprozesses: Je nach Bedarf können in den nächsten Jahren bestimmte Teilbereiche unter Benutzung der jeweiligen Bausteine separat behandelt werden.

Insgesamt gibt es vier thematische Bausteine, die in den fünf Fragebögen behandelt werden:

Baustein I: Leistung und Wirkung

- Fragebogen 1: Aktuelle Situation, Zielgruppen/Besucherbefragung
- Fragebogen 2: Kooperationen, Freundeskreise

Baustein II: Strategische Steuerung

- Organisations-, Ziel- und Strategieentwicklung, Programmplanung, Interne Kommunikation

Baustein III: Interne Potenziale

- Qualifizierung, Arbeitsmittel, Baumodernität

Baustein IV: Wirtschaftliche Steuerung

- Marketingmanagement

Mit Hilfe der Fragebögen werden bereits existierende, interne Prozesse abgebildet. Dementsprechend bestehen die Fragebögen entweder aus Ja/Nein-Fragen, Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten oder vereinzelt offenen Fragen, deren Antworten die bestehenden Maßnahmen nur im Ansatz beschreiben, dafür aber das Vorhandensein, die qualitative Ausprägung und die Nachhaltigkeit der Prozesse aufzeichnen.

Die Auswertung der Fragebögen diene der Vorbereitung der persönlichen Gespräche und der Entwicklung entsprechender Gesprächsleitfäden. Die Leitfäden sind in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess mit der Senatskanzlei entstanden.

2009 haben fünf Einrichtungen unterschiedlicher Sparten das Evaluationssystem probeweise durchlaufen, um es so passgenau wie möglich zu gestalten. Auf dieser Basis wurde das Konzept derart weiterentwickelt, dass die Evaluation mit einem möglichst geringen Aufwand für alle Beteiligten schnell zu Erkenntnissen führt.

Das Evaluationsgespräch

Das persönliche Evaluationsgespräch diente dazu, die Themen der Fragebögen qualitativ zu vertiefen und in Relation zur jeweiligen Gesamtaufstellung und -ausrichtung der Einrichtungen umfassend zu betrachten.

Im Idealfall nahmen am Gespräch die Leitung der jeweiligen Kultureinrichtung und die verantwortliche Person für die kulturelle Bildung teil. Außerdem nahmen Vertreter der Senatskanzlei - Kulturelle Angelegenheiten teil (mindestens die/der jeweilige Einrichtungsbetreuerin bzw. -betreuer), um auch ihre Sichtweise und spezifische Kenntnis auf bzw. über die Einrichtungen einfließen zu lassen, wodurch ein umfassender Informationsgewinn gewährleistet wurde.

Auswertung

Gemeinsam mit der Senatskanzlei - Kulturelle Angelegenheiten wurden Kriterien entwickelt, wann die Erwartungen an die Umsetzung von kulturellen Bildungsangeboten als optimal erfüllt anzusehen waren. Entsprechend wurden die Fragebögen und die Gespräche ausgewertet. Die Evaluation geht dabei nicht von quantitativen Kennzahlen aus, sondern betrachtet vielmehr qualitativ jene Prozesse innerhalb der kulturellen Bildung, die systematisch und kontinuierlich eingesetzt werden, um eine größtmögliche und nachhaltige Wirkung bei den Rezipienten zu erreichen. Dies zeigt sich in der Kopplung von Fragebögen mit persönlichem Gespräch und in der Textform der Auswertung.

Zu jeder Einrichtung wurde eine Auswertung vorgenommen, in der zu jedem Themenbereich ein Fazit formuliert wurde. Die entsprechenden Zusammenfassungen befinden sich im Anhang dieses Berichts. Abschließend wurden a) für jedes Genre eine Gesamtbewertung, b) übergreifende Tendenzen und c) entsprechende Handlungsempfehlungen formuliert.

Eine Sonderrolle nimmt die Kulturprojekte GmbH ein, die zwar einerseits öffentliche Mittel von der Senatsverwaltung erhält, also auch evaluiert werden müsste, andererseits aber Auftraggeber der Evaluation ist, da ihre Aufgabe vollends aus der Schnittstellenfunktion für das Thema kulturelle Bildung in Berlin besteht. Dementsprechend wurde hier zwar ein Gespräch geführt, das im Anhang dokumentiert ist, allerdings konnte die Systematik der Fragebögen nur begrenzt angewandt werden.

3. Tendenzen

Betrachtet man alle Institutionen zusammen, so können Tendenzen festgestellt werden, die trotz aller Unterschiede in punkto Größe, Inhalte, Sparten und Ressourcen gelten. Diese Tendenzen sollen im Folgenden betrachtet werden.

Grundsätzlich muss vorangestellt werden, dass unterschiedliche Infrastrukturen und Kapazitäten, auf denen kulturelle Bildung aufgebaut werden muss, nur ein Argument für Quantität und Reichweite sein können, nicht für Systematik. Im Gegenteil: Es soll ausdrücklich gesagt werden, dass die Ableitung „Große Einrichtung = professionelle Arbeit“ vs. „Kleine Einrichtung = unprofessionelle Arbeit“ nicht gilt. Auch mit wenigen Ressourcen kann strategisch und strukturiert gearbeitet werden, und die Evaluation zeigt, dass hervorragende Beispiele hierfür nicht selten aus Institutionen kommen, die über sehr begrenzte Ressourcen (Personal, Finanzen, Räume) verfügen.

Aktuelle Situation und Bewusstsein für das Thema

Mit wenigen Ausnahmen sind alle geförderten Berliner Kulturinstitutionen mehr oder weniger intensiv im Bereich der kulturellen Bildung aktiv. Das Bewusstsein ist bei fast allen Institutionen ausgeprägt vorhanden. Dies ist ein positives Ergebnis, zeigt es doch, dass die Wichtigkeit des Themas spartenübergreifend ernst genommen wird.

Zielgruppen

Die Zielgruppen, die am meisten angesprochen werden, sind Kinder und Jugendliche. Weniger spezifische Angebote gibt es für Erwachsene und Senioren. Es gibt wenige spezielle Angebote für Menschen mit Migrationshintergrund, wobei Kinder und Jugendliche dieser Gruppe über die Schulen erreicht werden. Das Erreichen der Erwachsenen mit Migrationshintergrund ist weitaus schwieriger.

Zielsetzungen / strategische Ausrichtung

Nur wenige Einrichtungen haben eine präzise verbalisierte Zielsetzung ihrer Aktivitäten, die regelmäßig und kontinuierlich überprüft und angepasst wird. Noch weniger Einrichtungen haben diese verschriftlicht – wobei die Ergebnisse auch zeigen, dass eine Verschriftlichung nicht unbedingt notwendig ist, wenn die Ziele verständlich formuliert und allen kommuniziert werden.

Fast keine der Einrichtungen hat klare Kriterien für sich entwickelt, anhand derer sie den Erfolg ihrer Aktivitäten messen kann – das hängt eng mit den fehlenden Zielen zusammen, denn Kriterien werden erst durch Ziele real und Ziele erst durch Kriterien messbar.

Ausnahmen sind Aktivitäten, die erst vor einigen Jahren gestartet sind. Hier ist festzustellen, dass es fast durchgängig ein Konzept mit Zielformulierungen gibt, um dann die Durchführung zu realisieren. Die Programme, die schon seit Jahrzehnten bestehen, können in den meisten Fällen darauf nicht zurückgreifen, sondern arbeiten aufgrund der gemachten Erfahrungen. Deutlich wird, dass durch fehlende Zielsetzungen auch weniger Neues ausprobiert wird.

Gründe dafür sind meist weniger eine Ignoranz der Wichtigkeit, sondern vielmehr fehlendes Wissen darüber, wie Ziele und Kriterien sinnvoll gesetzt werden können. Hinzu kommt die Macht des Alltags, wo Zeit- und Kapazitätenmangel einer strategischen Ausrichtung oftmals im Wege stehen und die Entwicklungen als „im Fluss“ bezeichnet werden.

Ein Programm für kulturelle Bildung kann im Alltag hervorragend auch ohne schriftlich festgelegte Ziele und Kriterien funktionieren, sofern intuitive Zielvorstellungen stringent und kontinuierlich vorhanden sind und verfolgt werden – allerdings werden weit weniger Veränderungen / Optimierungen / neue Initiativen zu verzeichnen sein, da der Bestandteil der Reflektion fehlt. Damit kommt oft auch die nachhaltige Weiterentwicklung der Programme zu kurz. Weiterhin fehlt eine Argumentation der Leitung (und der Verwaltung und Politik) gegenüber, was die Aktivitäten der kulturellen Bildung erreicht haben.

Teilnehmerfeedback

Tendenziell ist festzuhalten, dass zwar bei fast allen Institutionen ein aktives Interesse an Teilnehmerfeedback besteht, dieses jedoch selten systematisch eingeholt wird.

Auch dies wird meist mit fehlender Zeit/Kapazität begründet. Vermutlich liegt der Grund aber eher in einem fehlenden methodischen Wissen um unaufwändigere Instrumente, die wenig Zeit erfordern, aber viel Ergebnis zeigen. Die gängige Methode der Befragung mittels eines Fragebogens bindet in der Tat meist zu viele Kapazitäten, als dass sie sich im Verhältnis Aufwand / Nutzen lohnen würde.

Kooperationen

Kooperationen werden von allen Institutionen eingegangen, mal intensiver, mal weniger intensiv, wobei alle Institutionen angeben, mit Kooperationen strategische Ziele verfolgen zu wollen. Nachgefragt zeigt sich allerdings, dass diese Aussage selten Bestand hat. Kooperationen werden selten anhand von Kriterien ausgewertet, Erfolg von Kooperationen wird eher informell wahrgenommen. Die Evaluation zeigt auch, dass schriftliche Kriterien und eine schriftliche Auswertung nicht zwingend notwendig sind für erfolgreiche Kooperationen. Eine stringente Planung und Feedbackgespräche mit den Partnern sind hingegen unerlässlich.

Marketing

Die Vernetzung von kultureller Bildung und Marketing ist grundsätzlich als gut zu betrachten. Allerdings gibt es noch wenige herausragende Beispiele von zielgruppengerichteten Maßnahmen. Hier fehlt es an Erfahrung, wie kreative Lösungen für die verschiedenen Zielgruppen geschaffen und wie diese in die Zielgruppe gebracht werden können.

Organisationsentwicklung

Spartenübergreifend kann gesagt werden, dass weniger als die Hälfte aller Einrichtungen ein eigenes Budget für den Bereich der kulturellen Bildung eingesetzt haben, das dazu mit eigener Budgetverantwortung durch den Zuständigen für das Thema Kulturelle Bildung betreut wird (siehe Grafik im Anhang). Das bedeutet auch, dass über die Hälfte der Institutionen für den Bereich der kulturellen Bildung auf Bewilligungen von Vorgesetzten ohne Planungsmöglichkeit angewiesen sind. Dies kann an personellen oder strukturellen Gegebenheiten liegen, grundsätzlich sagt es aber auch etwas über die Wichtigkeit dieses Bereichs in der Institution aus. Ferner ist der Bereich kulturelle Bildung selten direkt in der Leitung vertreten, sondern meist über den Vorgesetzten (Dramaturg oder Marketingleitung). Weniger als ein Viertel der Institutionen hat eine eigene Organisationseinheit für den Bereich. Die organisatorische Anbindung ist sehr unterschiedlich (Dramaturgie, Öffentlichkeitsarbeit, ...).

Qualifizierung

Die Qualifizierung der Pädagogen, der Künstlerinnen und Künstler und auch der freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird fast durchgängig nicht bedacht. Sicher liegt dies zum einen daran, dass das Thema Personalentwicklung / Fortbildung in Kultureinrichtungen sowieso einen geringen Stellenwert innehat, andererseits liegt es auch an fehlenden Angeboten, die wahrgenommen werden können.

Als besonders schwierig wird von den Einrichtungen die fehlende Vorbereitung der Künstlerinnen und Künstler angesehen, die dann mit Zielgruppen pädagogisch arbeiten sollen.

Zusammenarbeit mit der Kulturprojekte Berlin GmbH

Die Angebote der Kulturprojekte Berlin GmbH werden unterschiedlich intensiv angenommen. Am meisten werden die Förderungen durch den Berliner Projektfonds Kulturelle Bildung wahrgenommen (von einem Drittel aller Einrichtungen). Ein Viertel der Einrichtungen beteiligt sich an den Partnerschaften Künste & Schule. Gut zwei Drittel der vom Bereich Sprechbühnen/Musiktheater, Orchester/Chöre, interdisziplinäre und Literatureinrichtungen betreuten Einrichtungen nehmen Angebote wahr, im Bereich Museen/Bildende Kunst, Gedenkstätten ist es ca. ein Drittel.

Getrennt zu betrachten sind die Partnerschaften im Rahmen von TuSch (Theater und Schule), die zwar ein Büro bei den Kulturprojekten haben, aber letztendlich als eigenes Angebot wahrzunehmen sind. Ein Drittel der Institutionen aus dem Referat VB unterhält solche Partnerschaften im Rahmen von TuSch.

4. Handlungsempfehlungen

Als Ergebnis der Evaluation entstanden Empfehlungen, wie der Bereich kulturelle Bildung in Bezug auf die drei Kernziele des Rahmenkonzepts weiter gestärkt werden kann. Diese sollen im Folgenden dargestellt werden.

Grundsätzlich muss deutlich gesagt werden, dass viele Einrichtungen die Vermittlungsarbeit in Bezug auf das Thema „Kulturelle Bildung“ nicht als Kern ihres öffentlichen Auftrags sehen. Trotzdem haben viele Einrichtungen dieses Thema für sich als wichtig erkannt und sind bereits vielfältig aktiv. Sollte es von der Politik gewollt sein, dass kulturelle Bildung ein größerer Schwerpunkt in den Einrichtungen wird, dann muss durch die Politik auch ein klarer Auftrag an die Institutionen erteilt werden, damit dieses Thema Teil der im Rahmen der öffentlichen Förderung zu erfüllenden Aufgaben ist. In diesem Rahmen sollte es vor allem auch darum gehen, vorhandene Strukturen zu sichern und die Institutionen zu ermutigen, Teile des Budgets in die kulturelle Bildung zu investieren. Es muss aber auch deutlich werden, dass als Konsequenz das entsprechende Budget bei anderen Programmanteilen und Inhalten wegfallen und fehlen kann.

Die Empfehlungen richten sich nach den drei Kernaufgaben, die im Rahmenkonzept genannt wurden. Die Empfehlungen beruhen auf den oben genannten beobachteten Tendenzen und den Auswertungen der einzelnen Genres / Einrichtungen, die in Kapitel 6 ff. detailliert aufgeführt sind.

Die Handlungsempfehlungen richten sich an die Politik, die beteiligten Senatsverwaltungen, die Einrichtungen und die Kulturprojekte Berlin GmbH.

Angebote erhalten

Qualifizierung im Bereich kulturelle Bildung – Teil 1: Prozesse und Strategien

Bei vielen Einrichtungen fehlt es an strategischer Orientierung und Zielgerichtetheit. Oftmals ist der Grund nicht die fehlende Kompetenz, sondern das fehlende Wissen über adäquate Instrumente und Möglichkeiten. So würden sicher mehr Einrichtungen systematisch das Feedback ihrer teilnehmenden Rezipienten abfragen, wenn sie mehr über einfache, aber wirksame Methoden wüssten, die man ohne großen Zeitaufwand einsetzen kann (z.B. kann man die Zufriedenheit der Besucher durch eine Zielscheibe am Ausgang der Räume/verschiedener Bereiche abfragen oder durch das Verteilen von Aufklebern Besucherzählungen durchführen)¹. Weitere Fragen, die beantwortet werden können, sind: Warum brauchen wir Ziele, und wie können diese unkompliziert erarbeitet werden? Wie kann man sinnvolle Kriterien erarbeiten, und wozu brauchen wir diese?

Die Beantwortung dieser Fragen kann man auf zwei Ebenen steuern – die die Kulturprojekte GmbH zumindest initiieren kann:

- Es kann ein praxisorientiertes Handbuch oder ein Materialordner zu den einzelnen Themen erstellt werden, das bzw. der mit Praxisbeispielen und Vorlagen den Umgang mit den Themen im Alltag erleichtert.
- Noch effektiver wäre das Angebot einer Fortbildungsreihe, die in einer Folge von ca. fünf bis sechs Seminaren diese Themen vorstellt und die durch nationale und internationale Praxisbeispiele ergänzt wird. Dies könnte als eine ergänzende Weiterbildung für Pädagogen gelten, um die strategische Steuerung ihres Bereichs voranzutreiben.

¹ Siehe dazu Birnkraut, Gesa: Evaluation in der Kultur, 2010 VS Verlag, Kap. 6

Qualifizierung im Bereich kulturelle Bildung – Teil 2: Inhalt und Konzeption

Grundsätzlich wird wenig Wert auf Fortbildungen in den kulturellen Einrichtungen gelegt – die Pädagogen kümmern sich eigeninitiativ um dieses Thema. Bei einigen fehlt das Wissen über Weiterbildungsmöglichkeiten. Folgende Punkte wären hier empfehlenswert:

- Gründung bzw. Ausbau des bestehenden Netzwerks der Theaterpädagogen zu einem Netzwerk aller Pädagogen, Vermittlerinnen und Vermittler Berlins, die sich regelmäßig treffen, zum Kennenlernen und Erfahrungsaustausch (So wird beispielsweise im Jahr 2011 eine Tagung des Arbeitskreises Theaterpädagogik an Berliner Bühnen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Theaterpädagogik der Universität der Künste Berlin durchgeführt – unter anderem finanziert durch den Deutschen Bühnenverein).
- Im Rahmen dieses Netzwerkes sollten inhaltliche Weiterbildungen für die einzelnen Sparten angeboten werden (Museen, Theater, etc.).

Qualifizierung im Bereich kulturelle Bildung – Teil 3: Beteiligte Künstlerinnen und Künstler

Bei vielen Einrichtungen werden die beteiligten fest angestellten Künstlerinnen und Künstler nicht auf ihre Einsätze im kulturellen Bildungsprogramm vorbereitet. Meist wird unsystematisch eingeschätzt, wer sich am besten eignet. Grundsätzlich ist es nicht gut, wenn Künstler ohne Vorbereitung auf verschiedene Zielgruppen stoßen und versuchen, ohne jegliche pädagogische Vorbildung Kunst zu vermitteln. Um diese Situation zu verbessern, sollte eine Art „Pädagogischer Grundführerschein“ für Künstlerinnen und Künstler angeboten werden, mit dem ihnen die Grundlagen einer solchen Arbeit nahe gebracht werden.

Kulturelle Bildung als Pflichtdienste

Beim DSO gibt es einen Haustarifvertrag, der sogenannte Vermittlungsdienste als Teil der Gesamtaufgaben vorsieht. Das hat nach Aussage des DSO Klangkörper die Zusammenarbeit mit den Künstlerinnen und Künstlern in Bezug auf dieses Thema sehr erleichtert und erweitert. Aus Sicht von BIRNKRAUT|PARTNER wäre dies auch für weitere Tarifverträge denkbar und wünschenswert.

Wissensmanagement bei Generationenwechsel – Empfehlung an das Management der Einrichtungen

Bei einigen Einrichtungen ist zu beobachten, dass die Angebote der kulturellen Bildung stark von der Initiative, der Leidenschaft und dem Wissen einer Person abhängen. Was passiert nun, wenn diese eine Person die Institution verlässt und ihr Wissen und ihre Erfahrung mitnimmt, ohne dass diese in irgendeiner Form dokumentiert wurden? Hier sollten Maßnahmen für den Fall eines Generationswechsels (interner Wissenstransfer / Wissensspeicherung) ausgearbeitet werden – dies können zum Beispiel Dokumentationen oder Maßnahmen zur Wissensweitergabe sein.

Kooperationen und Vernetzungen stärken

Gemeinsame Kommunikation – Zielgruppe Schule und Öffentlichkeit

Hier gibt es bereits zwei Maßnahmen („Orte der Erinnerung“ ist die zentrale Informationsstelle der NS-Gedenkstätten sowie eine Datenbank, die unter www.datenbankkulturellebildung.de zu finden ist). Diese Instrumente sollten ausgebaut und durch eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit verbreitet und bekannt gemacht werden.

Bei den kleineren Einrichtungen liegt oft eine Schwierigkeit in der Kontaktaufnahme zu den Schulen – diese herzustellen ist sehr zeitaufwendig und meist fehlen die richtigen Kontakte. Der bereits existierende Jugendkulturservice, der augenscheinlich nicht bei allen Institutionen bekannt ist, wird dementsprechend noch nicht durchgängig genutzt. Die Bekanntheit dieses Services sollte erhöht werden.

Inhaltliche Kooperationen stärken

Als Best Practice kann hier die Kooperation zwischen der Berlinerischen Galerie und Jugend im Museum e.V. betrachtet werden. Jugend im Museum veranstaltet für die Berlinerische Galerie im Atelier Bunter Jakob vielfältige Aktivitäten für Kinder und Jugendliche – es gibt eine starke inhaltliche und strategische Anbindung zur Marketingabteilung des Museums und trotzdem eine inhaltliche Selbstständigkeit des Vereins.

Neue Zielgruppen erschließen

Pressearbeit

Für viele Institutionen ist es schwer, die Themen der kulturellen Bildung in der Presse unterzubringen. Um dieses Problem zu lösen und auch um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu erhöhen, kann das oben erwähnte Netzwerk versuchen, gemeinsame Themen und Nachrichten zu generieren. Durch eine verstärkte Bündelung der Nachrichten / Ereignisse kann das Thema interessanter für die Presse werden.

Kampagne zur Erhöhung des Bewusstseins zum Thema

Generell könnte das Thema „Kulturelle Bildung“ von Politik und Verwaltung durch eine Kampagne gestärkt werden, die Definition, Umfang und Bedeutung der kulturellen Bildung öffentlich macht und bei der Presse ins Bewusstsein holt. Es geht hierbei nicht um eine Plakat- oder Werbekampagne, sondern um eine kreative, nachhaltige Reihe von Aktivitäten, die das Thema den Zielgruppen näher bringt, die momentan noch nicht ausreichend angesprochen werden.

Zeitgemäße Marketingaktivitäten

Grundsätzlich ist anzumerken, dass noch sehr selten innovative unaufwändige und wirksame Marketingaktivitäten zum Thema „Kulturelle Bildung“ verfolgt werden. Dies gilt insbesondere für Marketingaktivitäten im Bereich „Social Media“ (digitale Aktivitäten).

ROC und Stiftung als positives Beispiel

Positiv ist zu nennen, dass es bei der Stiftung Oper und der ROC grundsätzlich die Möglichkeit gibt, übergeordnete Schwerpunkte für die einzelnen Häuser / Klangkörper zu definieren, bzw. übergeordnete Aktivitäten wie zum Beispiel KlangKulturen bei der ROC zu initiieren. Dieses Prinzip könnte noch weiter intensiviert werden und damit zu stärkeren Schwerpunktsetzungen der einzelnen Institutionen führen.

Stärkere Einbindung der Schulen / der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung

Die regelmäßige Wahrnehmung kultureller Bildungsangebote durch die Berliner Schulklassen liegen in der grundsätzlichen Zuständigkeit der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, aber verständlicherweise auch im Interesse der Berliner Kulturverwaltung. In diesem Zusammenhang ist eine Inten-

sivierung der bereits bestehenden Zusammenarbeit für beide Partner wünschenswert und sollte weiter ausgebaut werden.

Eine gute Möglichkeit läge hier in einer besseren Koordination der Nachmittagsangebote der Ganztageschulen.

Da Berlin Modell-Land für die KULTURAGENTEN ist, könnte auch dies ab dem Schuljahr 2011/2012 ein gutes Medium für eine verbesserte Zusammenarbeit sein.

5. Gesamtbewertung Sprechbühnen/Musiktheater, Referat VB

Grundsätzliches:

Das Gesamtgenre Sprechbühnen unterteilt sich in die Kategorien Große Sprechbühnen (7), Kindertheater (2) und konzeptgeförderte Privattheater (7). Dazu kommt die Stiftung Oper mit ihren 4 Einrichtungen des Balletts und des Musiktheaters.

Weiterhin zählen zu diesem Genre der Friedrichstadtpalast und die Tanzcompagnie Sasha Waltz & Guests.

Für die Gesamtbewertung werden diese Kategorien jedoch gemeinsam betrachtet. Fast alle Einrichtungen haben einen unterschiedlich umfangreichen Hauptspielplan aus Eigenproduktionen und teilweise Gastspielen, der in der Regel als Ausgangsbasis und Anknüpfungspunkt für die Angebote der kulturellen Bildung dient. Die Kindertheater richten sich dabei gezielt an Kinder und Jugendliche (insbesondere Schülerinnen und Schüler) unterschiedlicher Altersklassen, die anderen Bühnen richten sich an ein heterogenes, (musik-) theaterinteressiertes und tanzinteressiertes Publikum durch unterschiedliche (Musik-) Theaterformen, Tanzformen und Inszenierungsästhetiken.

Bewusstsein für kulturelle Bildung

Grundsätzlich ist in den oben genannten Einrichtungen ein großes Bewusstsein für kulturelle Bildung vorhanden, was sich in unterschiedlichsten Veranstaltungen der (Musik-)Theaterpädagogik widerspiegelt. Dabei können insgesamt drei Ebenen von (Musik-)Theatervermittlung ausgemacht werden, die in unterschiedlichem Ausmaß in den Einrichtungen durch eine Vielzahl an Aktivitäten angeboten wird:

1. Vor- und Nachbereitung der (Musik)-Theaterrezeption
2. Erfahrung der eigenen kreativen Ausdrucksmöglichkeiten und Entwicklung von Schlüsselkompetenzen wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit durch Theaterspielen (Theaterproduktion)
3. Fortbildung und Beratung über die Möglichkeiten von Darstellendem Spiel als Lernerfahrung

Das Engagement zu dem Thema ist bis auf wenige Ausnahmen überwiegend hoch. Die Gewichtung innerhalb eines nicht immer vorhandenen Gesamtkonzepts und die Systematisierung einzelner Arbeitsabläufe sind jedoch sehr unterschiedlich. Die Bandbreite reicht dabei von einem integrativen Gesamtkonzept zwischen dem Hauptprogramm und dem Vermittlungsprogramm sowie eigenständigen Projekten, über spielplanbegleitende Maßnahmen, bis hin zu lediglich Einführungsgesprächen auf Nachfrage.

Die Größe der Einrichtung und die Ressourcen sagen dabei aber nichts über den Umfang des Angebots und den Grad der Professionalisierung aus.

Sowohl das „Grips Theater“ als auch das „Theater an der Parkaue“ (beides Kinder- und Jugendtheater) definieren kulturelle Bildung als integrative Hauptaufgabe ihrer Arbeit, was sich konzeptionell in einer eigens entwickelten Theaterpädagogik kontinuierlich widerspiegelt. Das Deutsche Theater bietet für die Entwicklung einer „Zuschaukunst“ einen integrierten U-21-Spielplan mit zahlreichen begleitenden Maßnahmen und einer umfangreichen Zusammenarbeit zwischen Künstlerinnen und Künstlern des Hauses und jungen Leuten an. Das Renaissance-Theater beschränkt seine Angebote zur kulturellen Bildung im Wesentlichen auf eine finanzielle Erleichterung für die Zielgruppe durch ein Azubi-Ticket für junge Leute zwischen 16-24 Jahren. Einführungen werden nur auf Nachfrage angeboten, denn es besteht die Auffassung, dass für diese Form des Theaters keine Vermittlung notwendig ist.

Aktuelle Situation

Grundsätzlich ist eine Vielzahl an unterschiedlichsten zielgruppenspezifischen Aktivitäten vorhanden.

- Alle Einrichtungen bieten Einführungsgespräche und/oder Publikumsgespräche zu ihren Inszenierungen an. Eine Differenzierung ergibt sich hier über die Häufigkeit, die in Abhängigkeit zu den vorhandenen Personalkapazitäten steht.
- Zwei Drittel veranstalten regelmäßig Workshops für unterschiedliche Zielgruppen. Über die Hälfte hat einen eigenen Theaterjugendclub, indem eigene Inszenierungen erarbeitet werden.

Der Jugendclub der „Schaubühne“ bietet Jugendlichen aus betreuten Jugendwohnprojekten und aus sozial schwierigen Verhältnissen die Möglichkeit der Teilnahme.

Das Deutsche Theater und das Hebbel am Ufer sind besonders darum bemüht, integrative Programme für Menschen mit Migrationshintergrund anzubieten.

- Bei Sasha Waltz & Guests und dem Friedrichstadtpalast liegt der Schwerpunkt der Vermittlung in der Anleitung und Ausbildung innerhalb unterschiedlicher künstlerischer Disziplinen (Tanz, Gesang, Schauspiel).

Im Kinder- und Jugendensemble des Friedrichstadtpalasts erhalten rund 280 Kinder zwischen sechs und sechzehn Jahren eine kontinuierliche Grundausbildung in Tanz, Gesang und Schauspiel (über zehn Jahre). Die Institution hat damit ein herausragendes Förderinstrument für junge Talente in Berlin und Brandenburg etabliert. Ein weiteres Ziel ist die Förderung von interkultureller Kommunikation. (Es sind zehn verschiedenen Nationen in dem Ensemble vertreten).

Fast alle Einrichtungen bieten (in unterschiedlichem Umfang) theaterpädagogisches Begleitmaterial für die Unterrichtsgestaltung an. Hier ist positiv hervorzuheben, dass eine umfangreiche, inhaltliche Zuarbeit für kulturelle Bildung innerhalb der Schule geleistet wird. Von einigen wenigen Einrichtungen wird dieser Trend aber kritisch beurteilt, weil der Anspruch seitens der Lehrerinnen und Lehrer an das Begleitmaterial immer höher werde, die Eigeninitiative nachlasse. Kleinere Einrichtungen mit weniger Personal können solchen Ansprüchen nur schwer gerecht werden. Generell muss jedoch gesagt werden, dass die konzeptgeförderten Privattheater (mit Ausnahme des Theaters „Strahl“) keine eigene Stelle für eine theaterpädagogische Kraft haben.

- In vielen Einrichtungen findet innerhalb des Patenschaftsprogramms Theater und Schule zunehmend auch eine Beratung von Lehrern des Darstellenden Spiels statt.
- Die vier Einrichtungen der Stiftung Oper bieten verschiedene Aktivitäten für eine breite Zielgruppe an. Besonders hervorzuheben ist die eigene Abteilung „Junge Staatsoper“ der Staatsoper und der Verein „Tanz ist Klasse“ des Staatsballetts, die alle Aktivitäten bündelt. Die Komische Oper sticht durch die hohe Anzahl von Einführungsworkshops hervor.

Das „Theater Strahl“ bietet eine eigene zertifizierte Fortbildungsreihe für Lehrerinnen und Lehrer über theaterpädagogische Mittel zur Gewaltprävention an.

Feedback der Rezipienten

Grundsätzlich ist bei allen Einrichtungen ein aktives Interesse an der Meinung der Teilnehmenden von theaterpädagogischen Programmen vorhanden, aber weniger als ein Drittel holt ein Feedback systematisch und strategisch z.B. in Form von Feedbackbögen ein.

- Bei den anderen Einrichtungen finden die Rückmeldungen eher informell im laufenden Arbeitsprozess oder individuell per E-Mail statt.
- Dementsprechend werden Kritik und Anregungen zwar aufgenommen und nach Möglichkeit im Arbeitsprozess berücksichtigt, jedoch selten im Sinne von strategischen Handlungsempfehlungen weiterentwickelt.
- Generelle Feedbackmechanismen wie Gästebücher (im Haus und auf der Homepage) sind in fast allen Einrichtungen vorhanden.

Besonders kritisch in diesem Bereich ist, dass selbst die Kindertheater „Theater an der Park-aue“, „Grips Theater“ und als konzeptgefördertes Jugendtheater das „Theater Strahl“ Feedbacks nur informell und im persönlichen Gespräch einholen. Regelmäßige Rückmeldungen in Form eines Feedbackbogens am Ende der Workshops sind nicht eingeplant und werden auch nicht durchgeführt.

Positiv sticht hier das Deutsche Theater hervor, das in dem neuen Bereich des „Jungen Deutschen Theaters“ seine Zielgruppenanalyse und -erreichung gerade auch von neu eingeführten Programmen mit Feedbackbögen kontinuierlich begleitet. Auch die „Schaubühne“ evaluiert ihre umfangreichen Programme durch Feedbackbögen. Im Friedrichstadtpalast finden regelmäßig Elterngespräche statt, jährliche Teilnehmerbefragungen und persönliche Gespräche

Die häufig genannten mangelnden Zeitkapazitäten für das Einholen von Feedback am Ende von Veranstaltungen können nicht gelten, denn das Argument verweist eher auf einen Mangel an Prioritätensetzung in der zeitlichen Planung. Auch mündlich durchgeführte, regelmäßige Feedbackrunden geben Aufschluss über Lernerfahrung. Der Zeitaufwand von schriftlichen Teilnehmerbefragungen wird in der Regel überschätzt, denn es herrscht keine differenzierte Vorstellung in der Unterscheidung der Instrumente einer marketingrelevanten, datengestützten Publikumsbefragung und einem Feedbackbogen.

Bei der Stiftung Oper zeichnet sich ein ähnliches Bild in Bezug auf die oft fehlende Systematik des Feedback-Einholens ab.

Die Komische Oper kann hier als vorbildlich angesehen werden, da eine Feedbackrunde fester Bestandteil eines jeden Workshops ist. Dabei wird das Feedback dokumentiert und fließt in strategische Auswertungen ein.

Kooperationen

Kooperationen sind grundsätzlich durch das Patenschaftsprogramm Theater und Schule (TUSCH) sehr gut verankert. 14 von 18 Einrichtungen pflegen seit mehreren Jahren diese Patenschaften.

- Die Ausgestaltung der Patenschaften ist jedoch sehr unterschiedlich: Sie fängt an bei bevorzugter Behandlung bei Kartenreservierung und Schulvorstellungen auf Wunsch über regelmäßige Workshop-Angebote bis hin zu eigenen, gemeinsamen Aufführungsprogrammen.

Die TUSCH- Schulpatenschaft des Berliner Ensembles beschränkt sich im Wesentlichen auf Marketingaktivitäten wie Sonderreservierungsrechte für Vorstellungen oder Führungen. Eigene theaterpädagogische Schulprojekte werden innerhalb dieser Patenschaft nicht verwirklicht.

Auch hier sagt die Größe der Institution nichts aus über den Umfang und die Professionalität der Gestaltung der Theater-Schule-Beziehungen.

- Das Vorhandensein einer Zielbeschreibung für die Theaterpädagogik, spiegelt sich häufig in der strategischen Auswahl der Partnerschulen wider.

Das „Hebbel am Ufer“ sucht sich entsprechend seiner Zielgruppe bewusst Klassen mit einem hohen Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund aus und setzt dort interkulturelle Projekte um. Nach drei Jahren Patenschaft entstand in Kooperation zwischen Theater und Schule die Entwicklung eines schulischen Theaterprofils.

Darüber hinaus wurden bei allen Einrichtungen Kooperationen mit mehreren Partnern für den Bereich kulturelle Bildung eingegangen.

- Diese werden mit unterschiedlichen Zielen strategisch eingebunden, dennoch liegen fast nie definierte Kriterien vor, die den Erfolg dieser Kooperationen messen könnten. Es existiert jedoch ein Bewusstsein, unter welchen Bedingungen Kooperationen erfolgreich verlaufen und welche Faktoren sich eher kontraproduktiv auswirken.
- Auswertungen finden überwiegend in gemeinsamen Feedbackgesprächen mit den jeweiligen Kooperationspartnern statt, jedoch nicht immer strategisch gebündelt zum Ende einer Kooperation oder in regelmäßigen Abständen bei Langzeitkooperationen, sondern eher informell im Arbeitsprozess.
- Bei langfristigen Kooperationen folgen aus den Feedbackgesprächen häufig grundsätzliche Veränderungsmaßnahmen, bei projektbezogenen Kooperationen bleibt es meistens bei einem Feedback.

Auffällig ist, dass oft in ein und derselben Einrichtung kein strategischer Minimalkonsens im Umgang mit allen Kooperationspartnern existiert, sondern die Notwendigkeit von Kooperationsverträgen, Zielvereinbarungen und die Definition von Erfolgskriterien stark davon abhängig gemacht wird, was externe Förder Richtlinien verlangen oder wie gut ein bestehendes Vertrauensverhältnis ist.

Bei der Stiftung Oper können alle vier Einrichtungen auf vielfältige Kooperationen zurückgreifen. →

Während die Deutsche Oper und die Staatsoper ihre Kooperationen nur informell begleiten, bestehen bei der Komischen Oper und dem Staatsballett einheitliche Strukturen zur Betreuung und Auswertung der Kooperationen. Die Komische Oper hat darüber hinaus Kriterien, mit denen jede Kooperation individuell ausgewertet wird.

Organisationsentwicklung

Die organisatorische Verankerung der kulturellen Bildung findet über den Bereich der Theaterpädagogik statt, ist in den jeweiligen Einrichtungen jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt:

- Bei den großen Sprechbühnen werden die Angebote der Theaterpädagogik nach außen als eigener Bereich kommuniziert, aber organisatorisch und personell ist der Bereich immer der Dramaturgie bzw. Öffentlichkeitsarbeit angegliedert. Selbst das „Junge Deutsche Theater“, das konzeptionell und mit eigener Leitung eigenständig arbeitet, ist organisatorisch der Dramaturgie angebunden. Dies wird aber von den Beteiligten als Aufwertung des Bereichs erfahren, denn durch die Verbindung von Theaterpädagogik und Dramaturgie wird die Pädagogik zum integrativen Bestandteil der künstlerischen Arbeit und Planung. Durch die häufig enge Verzahnung zwischen Dramaturgie und künstlerischer Leitung wird das Thema auch auf dieser Ebene mitgedacht.
- Bei den Kinder- und Jugendtheatern stehen sich mit dem „Grips Theater“ und dem „Theater an der Parkaue“ zwei vergleichbare Modelle gegenüber. Das Grips Theater hat mit vier Vollzeitpädagogen die kulturelle Bildung zum Schwerpunktthema erklärt, das „Theater an der Parkaue“ arbeitet bewusst mit einem integrierten Stellenprofil von Dramaturgie und Theaterpädagogik (fünf Vollzeitstellen) und hat das Thema „Kulturelle Bildung“ ebenfalls als Schwerpunktthema definiert.
- Im Friedrichstadtpalast wird die kontinuierliche Grundausbildung im Tanz, Gesang und Schauspiel über ein großes Netz an professionellen, freien Trainern realisiert.

Die sieben konzeptgeförderten Privattheater bieten alle in unterschiedlichem Umfang theaterpädagogische Angebote der kulturellen Bildung an, können sich von den Ressourcen her aber kein eigenes Personal dafür leisten. Hier werden die Aufgaben zwischen künstlerischer Leitung, Dramaturgie und Öffentlichkeitsarbeit erbracht, was häufig mit unbezahlten Überstunden einhergeht. →

Das „Theater Strahl“ ist von den konzeptgeförderten Privattheatern das einzige Theater, das bewusst einen eigenen Bereich für Theaterpädagogik entwickelt und mit einer Honorarkraft auf einer halben Pädagogenstelle besetzt hat.

Die Gewichtung des Themas steht aber meistens nicht in einem kausalen Zusammenhang mit der Definition und/oder Höhe eines eigenen Budgets. Häufig muss der Bereich der Theaterpädagogik über die bestehende Infrastruktur des Betriebs realisiert werden und aus dem laufenden Budget der Öffentlichkeitsarbeit und Dramaturgie finanziert werden. Viele Projekte kommen grundsätzlich nur über die Akquisition von Drittmitteln zu Stande. Hier könnte sich in der Zukunft ein Problem zuspitzen: Die hoch subventionierten, großen Einrichtungen bauen teilweise ihre kulturellen Bildungsprogramme aus und veranstalten prestigeträchtige Leuchtturmprojekte. Dadurch können sie gegenüber den niedriger subventionierten Kinder- und Jugendtheatern, deren Schwerpunkt die kulturelle Bildung ist, zu starken Konkurrenten bei der Einwerbung von Drittmitteln werden.

In der Stiftung Oper wird die Organisationsentwicklung unterschiedlich gehandhabt. In allen Einrichtungen gibt es feste Ansprechpartner oder Abteilungen, die eng mit der Leitung verknüpft oder Teil der Leitungsebene sind. Einen Sonderfall nimmt die Deutsche Oper ein, bei der die drei Vermittlungsprojekte unabhängig voneinander als Satelliten bei der Intendanz angegliedert, aber miteinander nicht verbunden sind. →

Die Staatsoper und der Verein „Tanz ist Klasse“ des Staatsballetts haben ein eigenes Budget, das eigenverantwortlich bearbeitet wird. Bei der Komischen Oper ist dies Teil des Dramaturgiebudgets. Einzige Ausnahme ist die Deutsche Oper, wo die drei Vermittlungsangebote keine eigenen Budgets haben – die Bewilligung von Mitteln liegt bei der Intendanz.

Ziel- und Strategieentwicklung

Bei der Auswertung der Ziel- und Strategieentwicklung lassen sich vier Tendenzen ausmachen:

1. Projektbezogene Zielvorstellungen sind überall geäußert worden. Durch die häufige Notwendigkeit von zusätzlichen Förderanträgen sind diese Ziele in Projektanträgen auch oft schriftlich fixiert.
2. Strategische Zielbeschreibungen für die Entwicklung des Gesamtbereichs von Theaterpädagogik innerhalb der jeweiligen Einrichtungen finden aber eher auf informeller Ebene und im laufenden Prozess statt.
 - Eine positive Ausnahme bildet hier das Junge Deutsche Theater und der Friedrichstadtpalast mit jeweils einer schriftlichen Zielbeschreibung. →
 - Auffällig ist, dass bei zwei großen Sprechbühnen (Berliner Ensemble, Volksbühne) kein Bewusstsein für eine strate-

Vor Gründung des Jungen Deutschen Theaters (Jungen DT 2009/2010) wurde ein strategisches Konzept für die Ausrichtung und Zielsetzung des gesamten Bereichs erarbeitet. Positiv hervorzuheben ist, dass mit dem schriftlichen Grundkonzept eine differenzierte Analyse der Ausgangssituation und der Nachfragesituation erfolgt ist, verbunden mit einer Konkurrenzerfassung und der angestrebten zukünftigen Positionierung des Jungen DT. Die Zielsetzungen werden regelmäßig überprüft.

- gische Ausrichtung vorhanden ist, die kleineren, konzeptgeförderten Privattheater dagegen sehr bemüht sind, strategisch zu agieren.
3. Es werden selten konkrete Kriterien definiert, die die Zielerreichung überprüfen könnten, ein Bewusstsein dafür ist jedoch überwiegend vorhanden. Im Gespräch wird als wichtigstes Kriterium häufig die Resonanz der Rezipienten genannt und die Erreichung der Zielgruppen. Wie die fehlende Systematik in der Feedbackeinholung jedoch zeigt, wird dieses Kriterium in der Praxis nicht bedacht.
 4. Es gibt eine grundsätzliche Tendenz, ein möglichst umfang- und abwechslungsreiches Angebot für unterschiedliche Zielgruppen anzubieten, das mit viel Engagement oft über vertraglich festgeschriebene Personalkapazitäten hinaus umgesetzt wird. Einer grundsätzlich strategischen Auswertung wird zeitlich keine hohe Priorität eingeräumt.

Für die Stiftung Oper treffen alle oben genannten Punkte auf die Einrichtungen der Deutschen Oper und der Staatsoper zu. →

Positiv hervorzuheben sind die Komische Oper und das Staatsballett - hier liegen schriftliche Zielkonzepte vor (beide wurden zu Beginn der Aktivitäten erarbeitet und werden weiterhin jedes Jahr ausgewertet und weiterentwickelt).

Qualifizierung

- Die Aneignung von notwendigen Qualifikationen erfolgt überwiegend im Selbststudium und bis auf wenige Ausnahmen (Berliner Ensemble) durch den Austausch mit Kollegen im Arbeitskreis der Berliner Theaterpädagoginnen. →
- Eine positive Ausnahme stellt der Friedrichstadtpalast dar. Hier ist das Thema Fortbildung rund um die Arbeit des Kinder- und Jugendensembles hervorragend und vorbildlich verankert. Der Bedarf wird durch die Leiterin im gemeinsamen Gespräch mit den Mitarbeitern erfasst, Wünsche werden berücksichtigt.
- Eine systematische Aufstellung des Fortbildungsbedarfs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt in keiner Einrichtung, aber auf Eigeninitiative hin wird Fortbildung durch Zeitausgleich und/oder Reisekostenerstattung häufig unterstützt. →
- Künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten keine gesonderte Fortbildung in kulturvermittelnden Kompetenzen, dies wird in der Regel nicht für nötig befunden, denn ihr Einsatz wird theaterpädagogisch fast immer moderierend begleitet. In den integrativen Gesamtkonzepten des „Theaters an der Parkaue“ und des „Jungen Deutschen Theaters“ (die auf Fachtagungen oft → als Best Practice besprochen werden) wird Kunstvermittlung als künstlerische Praxis definiert, die sich nur in einem gleichberechtigten Dialog zwischen Künstlerinnen und Künstlern, Dramaturginnen und Dramaturgen, Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen und den Teilnehmenden ereignet. Beide Kompetenzen seien nicht voneinander zu trennen.

Das Berliner Ensemble hält aufgrund der guten Auslastungszahlen durch Schülerinnen und Schüler die Weiterentwicklung der bestehenden Angebote für nicht zwingend notwendig, der Austausch mit anderen Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen wird deshalb nicht gesucht.

Besonders positiv hervorzuheben ist, dass die Leiterin des Kinder- und Jugendensembles des Friedrichstadtpalastes sowohl ein eigenes Führungskräfte-Coaching in Anspruch nimmt als auch den festangestellten Mitarbeitern die Teilnahme an Coachings zur psychologischen Betreuung von Kindern regelmäßig ermöglicht.

Für die Winterakademie des „Theater an der Parkaue“, in der Künstlerinnen und Künstler gemeinsam mit Kindern und Jugendlichen eine Woche in künstlerischen Laboren arbeiten, erfolgt ein langfristiges Monitoring in Bezug auf Vermittlungsziele in der Konzeptionsphase.

Bei der Stiftung Oper fallen das Staatsballett und die Komische Oper positiv auf. Hier wird ein aktives Interesse auf die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der pädagogischen Abteilungen gelegt, und es liegen Fortbildungspläne vor. Weiterhin agiert die Komische Oper hier vorbildlich, da sie die künstlerischen Mitarbeiter kontinuierlich

Verhältnis Marketing - kulturelle Bildung

Grundsätzlich ist bei fast allen Einrichtungen ein Bewusstsein für eine zielgruppengerechte Ansprache durch Marketingmaßnahmen vorhanden, es wird aber in unterschiedlichem Ausmaß strategisch geplant und umgesetzt. Negativ auffallend ist jedoch, dass in keiner Einrichtung mit kreativen, innovativen Formen des Marketings wie z.B. Guerilla Marketing gearbeitet wird.

→ Erfahrungsgemäß kann man damit auch mit einem geringen Budget für große Aufmerksamkeit, besonders in der Zielgruppe Kinder und Jugendliche, sorgen. Ansätze zur Einbindung von Social Media sind in einigen Einrichtungen gegeben, jedoch sind sie noch nicht innerhalb eines integrierten strategischen Kommunikationskonzeptes gedacht.

Selbst das „Deutsche Theater“ und das „Theater Strahl“, die konzeptionelle Best-Practice-Konzepte umsetzen, vermarkten diese ausschließlich mit traditionellen Marketingmaßnahmen wie Spielzeithaft, Postkarten, Aufkleber und Plakate. Gerade durch die künstlerische Zusammenarbeit zwischen Künstlerinnen, Künstlern und Laien könnten hier wirksame, ungewöhnliche Formate im öffentlichem Raum entstehen.

Das Hauptaugenmerk liegt auf der Ansprache der Zielgruppe Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer, die durch spezielle Newsletter, Flyer, Informationsveranstaltungen und eigene Theater&Schule-Bereiche auf der Homepage informiert werden. Der Kontaktaufbau und die regelmäßige Pflege von Schulkontakten werden als sehr zeitaufwendig beschrieben. Gerade den kleineren Einrichtungen fehlt für den strategischen Aufbau häufig die Zeit, deshalb bleibt es bei persönlichen Kontakten durch engagierte Lehrerinnen und Lehrer, die Kontakte bleiben dadurch aber personengebunden.

- Die konzeptgeförderten Privattheater erstellen aufgrund der vergleichsweise geringen Budgets keine zusätzlichen Print-Produkte. Einführungen und Publikumsgespräche werden in den Monatsspielplan integriert.
- Die Programm-/Projektplanung obliegt fast ausschließlich der Theaterpädagogik. Dies geschieht unter marketingrelevanten Aspekten durch die Einteilung in bestimmte Altersstufen. Für die Erstellung von Printprodukten erfolgt meistens eine Zusammenarbeit zwischen Marketing und Theaterpädagogik. Positive Ausnahme ist hier das „Hebbel am Ufer“.
- Die Zuständigkeit liegt bei allen Einrichtungen im Tätigkeitsbereich eines Mitarbeiters der Öffentlichkeitsarbeit und/oder des Marketings insgesamt. Hier zeigt sich häufig, dass die zielgruppenspezifische Ausdifferenzierung der theaterpädagogischen Angebote nicht im gleichen Maße im Marketing weitergedacht wird.

→ Im „Hebbel am Ufer“ werden die unterschiedlichen Programmformate gemeinsam von Dramaturgie, Theaterpädagogik und Öffentlichkeitsarbeit entwickelt und auf Zielgruppentauglichkeit analysiert.

Für die Stiftung Oper sind die zielgruppengerichteten Marketingdrucksachen des Staatsballetts (Tanz ist Klasse) hervorzuheben und die eigene CI-Entwicklung der Staatsoper und des Staatsballetts. Auch die jährlich stattfindenden Veranstaltungen des Staatsballetts für Lehrer sind sehr erfolgreich. Die Deutsche Oper plant gerade eine Kampagne, um die Oper bei migrantischen Zielgruppen generell bekannter zu machen, auch für den Bereich der kulturellen Bildung. Bei allen vier Einrichtungen läuft die Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung gut.

6. Gesamtbewertung Orchester/Chöre, Referat VB

Grundsätzliches

Bei dem Bereich Orchester und Chöre handelt es sich um die vier Klangkörper, die in der ROC (Rundfunk Orchester und Chöre GmbH Berlin) zusammengefasst sind, und darüber hinaus um die Berliner Philharmoniker und das Konzerthaus.

Bewusstsein für kulturelle Bildung

Das Bewusstsein für kulturelle Bildung ist bei allen Klangkörpern sehr hoch ausgeprägt. Während es bei der ROC übergreifende Angebote und Aktivitäten der einzelnen Klangkörper gibt, profilieren sich das Konzerthaus und die Berliner Philharmoniker besonders durch zielgruppenspezifische Ansprache und verschiedene Angebote für die unterschiedlichen Zielgruppen.

Im Rundfunk-Sinfonieorchester spiegelt sich das Bewusstsein durch eine festen ehrenamtlich arbeitenden Kern von ca. 20 Musikern und Musikerinnen unter der Leitung eines Schulbeauftragten wider. →

Besonders hervorzuheben ist hier das Konzerthaus, bei dem das Thema von zentraler Bedeutung für den neuen Intendanten ist.

Die Berliner Philharmoniker sind hervorzuheben, da die gesamte Education-Abteilung von einem Großsponsor finanziert wird.

Aktuelle Situation

Grundsätzlich sind die verschiedensten Aktivitäten vorhanden:

- Probenbesuche von Schulklassen →
- Mitsing-Konzerte für über 1.000 aktive Sängerinnen und Sänger
- Kreative Projekte mit Schulklassen über einen längeren Zeitraum
- Kinderkonzerte, die auf Initiative der Musikerinnen und Musiker entstehen (Berliner Philharmoniker) oder in Kooperation mit dem rbb (Deutsches Symphonie-Orchester)
- Workshops
- Patenschaften mit Schulchören (RIAS Kammerchor) und Orchestern (Berliner Philharmoniker)
- Chorsingen mit Führungskräften (Rundfunkchor)
- Genreübergreifende Tanzprojekte (Berliner Philharmoniker)
- Projekte, die sich mit Musik aus anderen Kulturen befassen (Klangkulturen ROC)

Positives Beispiel hier ist das Deutsche Symphonie-Orchester, bei dem die Schüler während der Proben inmitten des Orchesters sitzen und so den musikalischen Prozess hautnah miterleben können.

Dabei werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen.

Feedback der Rezipienten

Bei allen Klangkörpern ist ein aktives Interesse vorhanden, die Systematik ist allerdings verschieden intensiv ausgeprägt.

- Grundsätzlich kann man sagen, dass längerfristige Projekte intensiver ausgewertet werden (der Leaderchor des Rundfunkchors und die kreativen Projekte der Berliner Philharmoniker werden schriftlich ausgewertet).
- Bei allen anderen Einrichtungen und Aktivitäten gibt es lediglich informelle Feedbackmeldungen der Rezipienten, die dann eher sporadisch und informell ausgewertet werden.

Kooperationen

Bei allen Klangkörpern gibt es vielfältige Kooperationen von unterschiedlicher Dauer mit verschiedenen Partnern (von Unternehmen über Schulen zu sozialen Einrichtungen). Ausnahme ist hier der RIAS Kammerchor, der nur über eine langfristige Kooperation mit einer Schule verfügt und ansonsten eher kürzere Projekte realisiert.

- Prinzipiell werden Kooperationen bei allen Klangkörpern eher individuell und informell vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet.
- Eine formelle Auswertung mit Zielerreichung und transparenter Kommunikation über Pflichten und Rechte wird mit Ausnahme der Berliner Philharmoniker nicht umgesetzt.
- Zumindest beim Rundfunkchor gibt es jeweils ein Startgespräch, eine Arbeitsphase und ein Abschlussgespräch.

Die Betreuung der Schulkooperationen durch die Berliner Philharmoniker ist vorbildlich, da hier auf allen Ebenen transparent über Pflichten und Rechte gesprochen und ein schriftlicher Vertrag abgeschlossen wird.

Organisationsentwicklung

Hier ergibt sich ein sehr unterschiedliches Bild. Die personelle Ausstattung geht von einem ehrenamtlichen Schulbeauftragten (ein Orchestermusiker, der diese Aufgabe zusätzlich übernommen hat) beim Rundfunk-Sinfonieorchester bis hin zu der Education-Abteilung der Berliner Philharmoniker mit 4½ Stellen. Bei den Chören wird das Thema durch den Chordirektor ohne weitere feste Ansprechpartner vertreten, beim Konzerthaus gibt es eine Projektleiterin.

Eigene Budgets gibt es lediglich beim Konzerthaus und den Berliner Philharmonikern, hier liegt die Budgetverantwortung jeweils bei der Abteilungsleiterin / Projektleiterin.

Ziel- und Strategieentwicklung

Zielbeschreibungen sind verbalisiert bei fast allen Klangkörpern vorhanden, verschriftlicht sind sie lediglich bei den Berliner Philharmonikern – allerdings gibt es bei keinem der Klangkörper Kriterien, anhand derer der Erfolg der Aktivitäten gemessen werden kann. Informell werden die Ziele meist in jährlichen Treffen besprochen und weiter entwickelt.

Die ROC hat keine klaren, einheitlichen Ziele für den Bereich kulturelle Bildung formuliert – es gibt zwar übergreifende Programmelemente wie die Klangkulturen, aber keine gemeinsame Zielformulierung, Schwerpunkte oder Messkriterien. Eine Umsteuerung könnte eine klare Fokussierung der einzelnen Klangkörper hinsichtlich Zielgruppe und Aktivitäten zur Folge haben.

Qualifizierung

Die Fortbildung der pädagogischen Mitarbeiter wird bei keinem der Klangkörper strukturiert angegangen, es gibt keine eigenen Budgets für diesen Bereich – allerdings nehmen die Mitarbeiter des Konzerthauses und der Berliner Philharmoniker am bundesweiten Diskurs der Szene teil und vernetzen sich auf den einschlägigen Konferenzen.

Im Tarifvertrag des Deutschen Symphonie-Orchesters sind musikpädagogische Dienste vorgeschrieben.

Auch die Musikerinnen und Musiker werden nicht auf ihre pädagogischen Tätigkeiten vorbereitet, Ausnahmen sind hier die Berliner Philharmoniker und das Rundfunk-Sinfonie-Orchester (hier bereitet der ehrenamtliche Schulbeauftragte, der selbst Musiker und in Eigeninitiative fortgebildeter Musikpädagoge ist, seine Kollegen auf ihre Aufgaben vor).

Verhältnis Marketing – kulturelle Bildung

Alle Klangkörper entwickeln ihren Ressourcen entsprechend zielgruppengerichtete Marketingmaßnahmen. Eine enge Verzahnung zwischen den Abteilungen Marketing und kulturelle Bildung ist vorhanden.

Besonders hervorzuheben ist die neu gestaltete Website des Konzerthauses, die speziell auf Kinder und Jugendliche ausgerichtet ist. Weiterhin richtet das Konzerthaus gerade eine Stelle ein, die sich ausschließlich um Social Media Marketing kümmert. Die Berliner Philharmoniker wiederum stechen durch mehrsprachige Flyer hervor.

7. Gesamtbewertung Interdisziplinäre Einrichtungen, Referat VB

Grundsätzliches

Der Bereich der Interdisziplinären Einrichtungen weist in einigen Punkten Besonderheiten auf:

- Er besteht aus fünf Einrichtungen.
- Sowohl organisatorisch-strukturell als auch bezüglich der Ausrichtung der Institutionen ist der Bereich in sich sehr heterogen.

Der Bereich lässt sich zwar grob in Kulturveranstalter (Ufa Fabrik, Babylon Kino) und interdisziplinäre Bühnen (Sonnenuhr e.V. / Theater RambaZamba) einteilen, allerdings ist die Heterogenität auch innerhalb der Gruppen groß, wodurch sich eine zusammenfassende Betrachtung äußerst nah an den einzelnen Einrichtungen bewegen muss.

Für eine sinnvolle Gesamtbewertung wird hier deshalb nur eine zusammenfassende Bestandsaufnahme gemacht (Bewusstsein für kulturelle Bildung, Struktur der Angebote, Feedback und strategische Ausrichtung), um eine grundsätzliche Tendenz zu beschreiben. In Ergänzung dazu verweisen wir auf die individuellen Gesamtbewertungen im Anhang.

Zusätzlich muss als Sonderfall die Consense Gesellschaft zur Förderung von Kultur mbH ausgeklammert werden, da sie keine Angebote zur kulturellen Bildung im Sinne dieser Untersuchung betreibt. Außerdem steht die Kulturprojekte Berlin GmbH außen vor, da sie zentral die kulturelle Bildung in Berlin koordiniert. Bei diesen Einrichtungen lässt sich ausschließlich individuell beschreiben, weswegen gänzlich auf die individuellen Gesamtbewertungen im Anhang verwiesen wird.

Bewusstsein für kulturelle Bildung

Kulturveranstalter

Sowohl beim Verein Internationales KulturCentrum ufaFabrik (e.V.) als auch beim Babylon Kino ist ein großes Bewusstsein für kulturelle Bildung vorhanden, was sich im jeweiligen Selbstverständnis zeigt. Das Babylon Kino versteht sich nicht als reines Kommunalkino, sondern hat das langfristige Ziel, ein „mediales Kreativzentrum“ zu sein, spartenübergreifende Programme anzubieten und das Publikum zu aktivieren. Der Verein Internationales KulturCentrum ufaFabrik e.V. ist Teil des Kulturveranstaltungscentrums ufaFabrik, dessen Programmangebot einen Schwerpunkt auf partizipativer Kultur hat und bei dem ebenfalls ein großes Bewusstsein für den Dialog mit dem Publikum vorhanden ist. Zur ufaFabrik gehören weitere Einrichtungen (z.B. Netdays e.V. oder ufaCircus). In enger Kooperation miteinander werden in der ufaFabrik Angebote kultureller Bildung realisiert.

Interdisziplinäre Bühnen

In der Kunstwerkstatt Sonnenuhr e.V. mit dem Theater RambaZamba ist ein großes Bewusstsein für kulturelle Bildung vorhanden. Hier liegt der Schwerpunkt auf künstlerischer Bildung für Menschen mit Behinderung und integrativen Formaten zwischen behinderten und nichtbehinderten Menschen.

Aktuelle Situation

Kulturveranstalter

Seinem Selbstverständnis als „mediales Kreativzentrum“ kommt das Babylon Kino im Rahmen seiner Möglichkeiten durch ein fokussiertes und kontinuierliches Angebot in Form von Abendveranstaltungen und Rahmenprogrammen (Einführungen, Künstlergespräche) nach. Diese sind fester konzeptioneller Teil des Filmprogramms (z.B. Filmreihen), durch das sich auch die Zielgruppen definieren. Angebote, bei denen das Publikum aus seiner Rezipientenrolle herausgenommen und tatsächlich selbst aktiv wird, sind nicht zu erkennen. Es wurden diesbezüglich Kooperationen mit Schulen initiiert, jedoch nicht realisiert, da wenig Resonanz vorhanden war oder die Schulen, die Konzepte bei sich umsetzen.

Die verschiedenen Einrichtungen der ufaFabrik gestalten gemeinsam das Programm zur kulturellen Bildung unter einem Dach. Die inhaltliche Arbeit wird vorwiegend von den anderen Einrichtungen geleistet, der Verein Internationales KulturCentrum ufaFabrik e.V. ist durch die enge Zusammenarbeit inhaltlich aber beteiligt.

- In Kooperation mit Netdays e.V. ein sozial-kulturelles mehrwöchiges Workshop-Projekt für Schülerinnen und Schüler ab Stufe 8
- In Kooperation mit dem ufaCircus ein kontinuierliches Zirkus-Workshop-Angebot für Kinder und Jugendliche

Daneben realisiert der Verein Internationales KulturCentrum ufaFabrik e.V. mehrmals im Jahr zwei weitere Projekte: ein Intergenerationen-Theaterprojekt und ein Musikprojekt mit internationalen Partnern.

Interdisziplinäre Bühnen

Das Theater RambaZamba bietet unterschiedliche zielgruppenspezifische Angebote zur kulturellen Bildung an.

Es gibt rund um den Spielplan Einführungen und Nachgespräche. Die Einführungen werden häufig bewusst mit interaktiven Spielübungen gemeinsam mit den Schauspielern des Ensembles gestaltet. Teilweise finden inszenierungsbegleitende Workshops für behinderte und nicht behinderte Jugendliche, junge Erwachsene zusammen mit den Künstlern statt.

Feedback der Rezipienten

Kulturveranstalter

Bei der ufaFabrik ist ein generelles Interesse an Feedback vorhanden. Bei den eigenen Projekten gibt es kontinuierlichen Austausch mit dem Publikum und den Kooperationspartnern, ferner die Möglichkeit der Kritik im Haus und Teilnehmerbefragungen, allerdings ohne grundlegende Systematik. Bei den Programmen in Kooperation gibt es ebenfalls Feedbackmechanismen, vor allem Netdays e.V. agiert hier sehr systematisch.

Das Babylon Kino hat ebenfalls ein grundsätzliches Interesse am Feedback der Besucherinnen und Besucher, es verfügt jedoch außer den Kartenverkaufszahlen über keine institutionalisierten Mechanismen des Einholens.

Interdisziplinäre Bühnen

Grundsätzlich ist im Theater RambaZamba ein aktives Interesse an der Meinung von Teilnehmenden vorhanden, insbesondere bei der Einführung von neuen Formaten wird teilweise mit Fragebögen gearbeitet. Bei den Menschen mit geis-

tiger Behinderung wird ein Feedback häufig in individuellen Einzelgesprächen mit Eltern, Angehörigen oder Betreuern eingeholt.

Ziel- und Strategieentwicklung

Kulturveranstalter

Beim Babylon Kino gibt es wenig strategische Ausrichtung außerhalb konkreter Projekte oder Programme. Informelle quantitative und qualitative Kriterien sind auf Projekt-/Programmebene allerdings vorhanden und beziehen sich auch auf die kulturelle Bildung, da diese als Rahmenprogramm unmittelbar mit den Filmen und -reihen verbunden ist.

Bei der ufaFabrik ist eine strategische Ausrichtung gut erkennbar: Es sind Ziele und Kriterien auf verschiedenen Ebenen formuliert, und die Erreichung wird regelmäßig geprüft. Eine Umsetzungsplanung ist nicht formuliert, allerdings erwägt die Einrichtung, sie mit externer Beratung zu entwickeln. Positiv hervorzuheben ist die grundsätzliche Zielvorstellung einer mittelfristig ganzheitlichen Analyse der ufaFabrik und deren kulturellen Wechselwirkungen mit ihrem Umfeld.

Interdisziplinäre Bühnen

Im Umgang mit Fragen und Auswertungen der Ziel- und Strategieentwicklung gelten die gleichen vier Tendenzen, die bereits für den Bereich Sprechbühnen und Musiktheater beschrieben wurden. Positiv hervorzuheben ist, dass für die langfristigen Jahresprojekte eine schriftliche Zielbeschreibung existiert, die jährlich überarbeitet wird. Die allgemeinen Ziele für den Bereich insgesamt existieren als Vision jedoch eher informell.

Verhältnis Marketing – kulturelle Bildung

Kulturveranstalter

Marketingmaßnahmen werden beim Babylon Kino im Rahmen des Möglichen eingesetzt, das Rahmenprogramm wird kommuniziert, da dies einen Mehrwert und damit ein Marketingargument darstellt. Marketing ist für das Babylon Kino essenziell und wird bei allen Aktivitäten dementsprechend bedacht. Allerdings sind keine Personalkapazitäten vorhanden, um die Verantwortlichkeit dafür in die Hände eines Mitarbeiters zu geben. Die Verantwortung liegt in Personalunion bei den beiden Geschäftsführern, was in Anbetracht der hohen Besucherzahlen allerdings ausreichend scheint.

Bei der ufaFabrik sind verschiedene Marketingaktivitäten vorhanden und werden im Rahmen der Möglichkeiten ausgeschöpft. Eine Abstimmung zwischen Marketing und Programm ist ebenfalls vorhanden, Marketing ist allerdings laut Aussage generell nicht genügend systematisiert, dies ist aber in Planung.

Interdisziplinäre Bühnen

Im Theater RambaZamba erfolgen grundlegende Marketingmaßnahmen zur Ansprache von Zielgruppen für den Bereich kultureller Bildung, diese begrenzen sich allerdings auf traditionelle Standardinstrumente innerhalb des gesamten Marketing-Mixes. Zielgruppenspezifische, innovative und dialogorientierte Maßnahmen (z.B. Social Media) finden bisher noch keinen Einsatz.

8. Gesamtbewertung Literatureinrichtungen, Referat VB

Grundsätzliches

Die fünf Einrichtungen im Bereich der Literatur sind von der inhaltlichen Ausrichtung sehr unterschiedlich angelegt. Dies ist grundsätzlich ein positives Beispiel für eine Schwerpunktsetzung innerhalb eines Genres, das damit verschiedene Zielgruppen ansprechen und verschiedene Inhalte vermitteln kann. So ist die Literaturwerkstatt unter anderem auf Poesie und Lyrik fokussiert, das Literaturforum im Brechthaus hauptsächlich auf das Sachbuch, das Literarische Colloquium Berlin (LCB) betreibt hauptsächlich Autorenförderung, und LesArt hat die kulturell ästhetische Bildung von Kindern und Jugendlichen zum Zweck. Allein das Literaturhaus ist thematisch breiter aufgestellt.

Bewusstsein für kulturelle Bildung

Das Bewusstsein für kulturelle Bildung ist in diesem Bereich im Vergleich mit den anderen Genres schwächer ausgebildet. Es besteht bei einigen Einrichtungen die Meinung, dass alles, was an Aktivitäten angeboten wird, bereits kulturelle Bildung ist (insbesondere das Literaturhaus vertritt diese Meinung). LesArt und in gewissem Maße die Literaturwerkstatt sind hier ausgenommen.

Aktuelle Situation

Das LCB, das Literaturhaus und das Literaturforum im Brechthaus machen im Sinne der zugrunde gelegten Definition keine kulturellen Bildungsangebote. Es gibt keine eigenen Vermittlungsprogramme für definierte Zielgruppen. Das Literaturforum hat mit den Reihen (Vorstellung von Biografien oder Briefwechseln) eine Aktivität, die in die Richtung geht, und das LCB betreibt durch die Stipendiatenprogramme eine spezifische Fachbildung.

Die Literaturwerkstatt hat für drei Jahre eine vom ESF geförderte Stelle, die sich um das Thema kulturelle Bildung kümmert und damit dem Thema eine neue Wichtigkeit verleiht. LesArt ist ein vorbildliches Beispiel an Vielfalt von Angeboten und definierten Zielgruppen.

Feedback der Rezipienten

Das Feedback der Rezipienten wird in allen Einrichtungen durch Gespräche informell eingeholt. Diese Gespräche werden nur bei LesArt und dem LCB (hier ausschließlich in Bezug auf die geförderten Autoren) aktiv eingefordert, bei den anderen Einrichtungen beruhen die Feedbacks mehr auf Beobachtungen, Anmerkungen und Gesprächen, die aus dem Publikum auf die Veranstalter zukommen.

Kooperationen

Grundsätzlich haben die Einrichtungen vielfältige Kooperationen, für den Bereich der kulturellen Bildung allerdings lediglich LesArt und die Literaturwerkstatt. Die Kooperationen werden allesamt informell begleitet und ausgewertet. —————→

Die Vielfalt der Kooperationen von LesArt sind hervorzuheben (Unternehmen, soziale Einrichtungen, Schulen, etc.).

Organisationsentwicklung

Die Literatureinrichtungen sind inhaltlich und programmatisch stark von den Leitungen geprägt. Es gibt, bis auf in der Literaturwerkstatt, keine festen Ansprechpartner für den Bereich der kulturellen Bildung.

LesArt ist als Ausnahme zu sehen, da auch der Zweck der Einrichtung auf die Bildungsarbeit fokussiert ist. →

Als vorbildlich kann die Zusammenarbeit zwischen Hauptamt und ehrenamtlichem Vorstand bei LesArt genannt werden. Hier besteht nicht nur eine enge Verbindung, sondern auch eine strategisch und zielorientierte gemeinsame Arbeit.

Es gibt keine eigenen Budgets für kulturelle Bildungsarbeit. Angegeben wurde in allen Fällen, dass das gesamte Budget für kulturelle Bildungsarbeit eingesetzt wird, dies stimmt nach der hier zugrunde liegenden Definition nur bei LesArt.

Ziel- und Strategieentwicklung

Die starke Fokussierung auf die Leitung zeigt auch, dass es selten klar kommunizierte Zielsetzungen gibt – zumindest für den Bereich der kulturellen Bildung. In der Literaturwerkstatt wird durch die vom ESF geförderte Stelle ein stärkerer Austausch über Ziele forciert.

Qualifizierung

In Bezug auf die Qualifizierung sind keine Strukturen vorhanden. Fortbildungen werden, wenn überhaupt, informell und auf Initiative der Mitarbeiter durchgeführt. Ausnahme ist hier LesArt, die eine kontinuierliche Fortbildung ihrer freien Mitarbeiter gewährleisten: Auf den halbjährlichen strategischen Sitzungen ist stets auch eine Fortbildung integriert.

Verhältnis Marketing – kulturelle Bildung

LesArt hat spezifische Marketingdrucksachen für die verschiedenen Zielgruppen. Die Veranstaltungen sind sehr gut ausgebucht, so dass keine weiteren Marketingmaßnahmen benötigt werden. Bei den anderen Einrichtungen wird das Marketing zum Teil sehr ernst genommen, und es werden unterschiedliche Instrumente eingesetzt (z.B. verschiedene elektronische Verteiler beim LCB), allerdings gibt es keine spezifischen Marketingaktivitäten für den Bereich der kulturellen Bildung (bis auf LesArt).

9. Gesamtbewertung Museen/Bildende Kunst, Referat VC

Grundsätzliches

Bei den Einrichtungen Museen/Bildende Kunst handelt es sich um ein heterogenes Feld mit unterschiedlichen Ausrichtungen, kulturellen Inhalten und heterogenen Zielgruppen.

Dies bietet unterschiedliche Anknüpfungspunkte für kulturelle Bildung.

Jugend im Museum e.V. z.B. hat Kinder und Jugendliche im Fokus und realisiert seine Projekte durch Kooperationen in Museen, andere haben breit aufgestellte Zielgruppen z.B. Berlinische Galerie oder Technikmuseum), wieder andere richten sich an Eliten/Fachleute, weniger an die Öffentlichkeit (z.B. Bröhan Museum und Künstlerhaus Bethanien). Die inhaltliche Ausrichtung reicht von Kunst-Werke Berlin (diskursorientierte, zeitgenössische Kunst, Durchführung der Berlin Biennale), über das Brücke-Museum (Schwerpunkt Künstlergruppe „Brücke“) bis zum Museum der Dinge (Produktkultur des 20. Jahrhunderts) oder das Technikmuseum mit Sternwarte und Großplanetarium.

Bewusstsein für kulturelle Bildung

Grundsätzlich ist sowohl ein großes Bewusstsein für die Bedeutung der kulturellen Bildung als auch eine Vielzahl an Aktivitäten vorhanden. Es herrscht meist das Verständnis vor, dass kulturelle Bildung aktiver Vermittlung bedarf. Das Bewusstsein und die Aktivitäten sind nicht in allen Einrichtungen gleichermaßen ausgeprägt oder strukturiert. Dies liegt größtenteils an der Gewichtung, die sie in den Einrichtungen erhalten. →

Jugend im Museum z.B. hat kulturelle Bildung als Hauptzweck. Das Brücke-Museum bietet lediglich Führungen auf Anfrage an, da es sich primär als Forschungsmuseum definiert.

Die Analyse bestätigt, dass die Größe der Einrichtung nicht die Qualität der Arbeit bestimmen muss.

Entwicklungspotenziale liegen (mit wenigen Ausnahmen) weniger in der Schaffung von Bewusstsein oder Engagement, sondern in der Systematisierung und Professionalisierung einzelner Abläufe sowie in der Schaffung von Infrastrukturen und strategischen Ausrichtungen, die Kontinuität und Nachhaltigkeit gewährleisten. Hier ist - wenn gewollt - auch die Politik durch eine verstärkte Schwerpunktsetzung auf die Vermittlungsarbeit gefragt um deutlich und nachhaltig die Wichtigkeit der Vermittlung zu unterstreichen. →

Als Beispiel dafür, dass auch kleine Einrichtungen professionelle Arbeit leisten, sollen hier das Georg-Kolbe-Museum, der Werkbundarchiv e.V., die Stiftung Domäne Dahlem oder das Schwule Museum genannt werden, die trotz geringer Kapazitäten einen Schwerpunkt auf kulturelle Bildung legen und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln sehr pragmatisch und kreativ umgehen.

Aktuelle Situation

Grundsätzlich ist eine Vielzahl von zielgruppenspezifischen Aktivitäten vorhanden:

- Führungen gibt es in allen Häusern (öffentlich oder für bestimmte Zielgruppen, z.B. Schulklassen, Blindengruppen).
- Ebenso Abendveranstaltungen mit Eventcharakter (Lesungen, Filme, Teilnahme an der Langen Nacht der Museen)
- Workshops, Schulprojekttage, Exkursionen und ähnliche Programme gibt es in gut der Hälfte der Einrichtungen.
- Langfristige Programme gibt es bei einem Drittel der Einrichtungen. →
- Daneben bieten einige Einrichtungen Audioguides an, einige wenige richten Konferenzen aus.

Z.B. Kooperation des Werkbundarchivs mit der Marcel-Breuer-Schule (ein Teil der Ausbildung der Schülerinnen und Schüler erfolgt im Museum), das Atelier Bunter Jakob (Berlinsche Galerie und Jugend im Museum: Kinder, Künstlerinnen, Künstler und Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter arbeiten in Workshops zusammen) oder das Raumlabor (Bauhaus Archiv in Kooperation mit dem Pestalozzi Fröbel Haus), in dem Kindergruppen in einzelnen Workshops über mehrere Monate hinweg das Museum kennenlernen.

Die meisten Einrichtungen sind aktiv und bieten ein regelmäßiges Angebot der kulturellen Bildung. Lediglich bei einer Einrichtung (Brücke-Museum) sind kaum Aktivitäten vorhanden.

Sonderfälle sind z.B. Jugend im Museum (verfügt über keine eigenen Räume und realisiert seine Programme in Kooperation mit Museen), die Kunst-Werke Berlin (Aktivitäten konzentrieren sich auf das Ausstellungsprogramm im eigenen Haus und die Berlin Biennale) oder das Künstlerhaus Bethanien (Grundauftrag ist ein Stipendienprogramm für internationale Künstler).

Feedback der Rezipienten

Bis auf zwei Ausnahmen ist grundsätzlich ein großes Interesse an der Meinung der Rezipienten vorhanden. Hier muss zwischen langfristigen Projekten (z.B. Kooperation Werkbundarchiv mit Marcel-Breuer-Schule) und kurzfristigen Angeboten (Führungen, Tagesworkshops etc.) unterschieden werden:

- Bei langfristigen Projekten wird ein kontinuierliches Feedback eingeholt, vor allem, wenn Evaluation Teil des Projektes ist.
- Bei kurzfristigen Angeboten ist bei fast allen Einrichtungen ein Interesse an Feedback vorhanden und gut drei Viertel der Einrichtungen führen aktiv Gespräche mit den Teilnehmenden und Gästen durch. Bei über der Hälfte sind jedoch keine systematischen Instrumente des Einholens und vor allem der Auswertung und Überführung in Maßnahmen vorhanden.
- Etwa ein Drittel führt generelle Besucherinnen- und Besucherbefragungen durch, eine systematische Befragung mit signifikanter Bedeutung für die kulturelle Bildung gibt es jedoch nur bei „Jugend im Museum“ und dem Technikmuseum (das die Besucherinnen und Besucher explizit nach gewünschten Vermittlungsformen fragt), beim Bauhaus Archiv ist sie geplant.
- Generelle Feedbackmechanismen (Gästebuch im Haus oder online) sind bei fast allen Einrichtungen vorhanden.
- Nur beim Brücke-Museum und der Berlinischen Galerie (hier erfolgt das Einholen des Feedbacks informell über die Kooperationspartner) gibt es so gut wie keine Maßnahmen des Feedbackeinholens.

Vor allem bei kurzfristigen Angeboten ist der Umgang mit Feedback also optimierbar, da wenig Systematik vorhanden ist, um Wissen über Besucherinnen und Besucher zu generieren und zu nutzen.

Kooperationen

Kooperationen wurden von den meisten Einrichtungen mit unterschiedlichen Zielen eingegangen.

Langfristige Kooperationen werden meist sorgfältig ausgewertet. Temporäre Kooperationen werden oft weniger systematisch behandelt, z.B. mit Schulen, um gezielt Schüler zu erreichen, oder den inhaltlichen Austausch mit anderen kulturellen Einrichtungen, gemeinsame Projektrealisierung oder auch um Räumlichkeiten zu gewinnen, wie beim Schwulen Museum oder dem Georg-Kolbe-Museum, die über keine geeigneten Räume für kulturelle Bildung verfügen.

- Systematisch formulierte Erfolgskriterien sind nur bei vier Einrichtungen vorhanden, meist entstehen sie eher informell und dialogisch mit dem Kooperationspartner. Drei Einrichtungen haben gar keine Kriterien formuliert.
- Bei nur drei Einrichtungen gibt es eine systematische Auswertung der Kooperationen, in den meisten Fällen geschieht sie informell und dialogisch. Hier ist das Technikmuseum ein Beispiel dafür, dass die Größe der Einrichtung nicht über die systematische Arbeit entscheidet: Es gibt zwar Kooperationen, eine Auswertung erfolgt jedoch eher sporadisch.

Ein Sonderfall ist der Kunst-Werke Berlin, hier beziehen sich Kooperationen ausschließlich auf die Biennale.

Als Beispiel guter Kooperationsarbeit gilt die Arbeit zwischen der Berlinischen Galerie und Jugend im Museum, da hier die Galerie und der Verein Jugend im Museum gemeinsam ein Angebot schaffen, das einen Mehrwert für beide Seiten hat.

Die Aktivitäten von Jugend im Museum werden von dem Verein selbst abgewickelt in enger inhaltlicher Absprache mit der Berlinischen Galerie. Die Führungen in der Galerie werden durch die Kulturprojekte GmbH organisiert und abgewickelt. Nur das Aktezeichen wird von der Berlinischen Galerie selbst betreut.

Organisationsentwicklung

Der Bereich kulturelle Bildung ist organisatorisch sehr unterschiedlich in den Einrichtungen verankert:

- Lediglich zwei Einrichtungen haben eine eigene Organisationseinheit.
- Bei drei Einrichtungen liegt sie aufgrund der Größe der Einrichtung bei der Geschäftsführung/Leitung, anderenfalls bei einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder der Öffentlichkeitsarbeit, oder das ganze Haus ist aufgrund des Auftrags involviert.
- Nur eine Einrichtung hat gar keine Zuständigkeit für die kulturelle Bildung (Brücke-Museum).

Von den 13 Einrichtungen verfügen lediglich zwei über ein eigenes Budget für die kulturelle Bildung (Stadtmuseum und Jugend im Museum). Meistens werden benötigte Mittel bei Bedarf vom Gesamtbudget entnommen bzw. für das jeweilige Kalenderjahr verteilt (z.B. Technikmuseum). Über drei Viertel der Einrichtungen akquirieren Drittmittel. Das Gesamtbudget lässt bei einigen Einrichtungen sehr wenig Spielraum zu. Hier werden die Programme teilweise nur durch Kooperationen (z.B.: Berlinischen Galerie mit Jugend im Museum) oder ehrenamtlichen Einsatz (Schwules Museum) ermöglicht. Die Gewichtung des Themas „Kulturelle Bildung“ steht meistens nicht in einem kausalen Zusammenhang mit der Definition und/oder der Höhe des Budgets.

Ziel- und Strategieentwicklung

Bei dem Umgang mit strategischen Zielen sind unterschiedliche Tendenzen zu erkennen:

- Auf mittelfristiger oder auf Projektebene sind Ziele überall vorhanden und oft im Rahmen von Projektanträgen schriftlich formuliert.

- Langfristige Zielvorstellungen sind meist informell vorhanden, jedoch nicht mit einer systematischen Umsetzungsplanung/-kontrolle versehen.
- Nur bei vier Einrichtungen sind Ziele schriftlich formuliert: Domäne Dahlem (Bildungskonzept), Stadtmuseum (teilweise noch in Arbeit), Technikmuseum (stiftungsübergreifend noch in Arbeit), Werkbundarchiv (Mission-Statements).
- Nur bei drei Einrichtungen lässt sich gar keine strategische Ausrichtung erkennen (Bauhaus Archiv - hier ist allerdings eine deutliche Perspektive vorhanden-, Bröhan Museum, Brücke-Museum).

Qualifizierung

Das Thema Fortbildung spielt bei den meisten Einrichtungen zwar eine Rolle, wird jedoch oft unsystematisch behandelt:

- Eine systematische Erfassung des Fortbildungsbedarfs gibt es nur bei drei Einrichtungen. Die meisten stellen einen Bedarf informell erst im Gespräch fest.

Ausreichend systematische Maßnahmen gibt es lediglich bei gut der Hälfte der Einrichtungen, ansonsten überwiegt das Selbststudium.

- Externe Guides werden oft intern ausgebildet, wobei didaktische Fähigkeiten selten eine Rolle spielen. Bei bestimmten Programmen werden aber Pädagoginnen und Pädagogen beteiligt, oder der Kooperationspartner ist selbst eine Bildungseinrichtung mit entsprechend geschultem pädagogischen Personal. →
- Einige verfügen zudem durch Kooperationen mit der Kulturprojekte Berlin GmbH über didaktisch geschulte Honorarkräfte.
- Für interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen Tagungen häufig als Fortbildung. Nur selten ist ein Budget für externe Maßnahmen vorhanden.

Hierzu zählen z.B. die genannten Kooperationen vom Bauhaus- Archiv oder dem Werkbundarchiv, ferner arbeitet z.B. das Georg-Kolbe-Museum mit zwei freien Theaterpädagoginnen/-vermittlerinnen zusammen.

Dies betrifft z.B. die genannte Kooperation der Berlinischen Galerie.

Eine ausreichende Qualifizierung findet folglich nur teilweise statt, vor allem werden didaktische Aspekte zu wenig beachtet.

Verhältnis Marketing - kulturelle Bildung

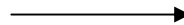
Marketingmaßnahmen sind für die Angebote kultureller Bildung in allen Einrichtungen vorhanden, die Verankerung ist jedoch sehr unterschiedlich:

- Fünf Einrichtungen haben eine eigene Abteilung für Marketing- bzw. Öffentlichkeitsarbeit, bei den anderen liegt Marketing bei einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder in der Verantwortung der Leitung.
- Eine systematische Verzahnung mit der Programmplanung der kulturellen Bildung ist bei acht Einrichtungen zu erkennen, allerdings wirkt sich dies nicht immer auf die Maßnahmen aus (z.B. Bauhaus-Archiv, Stadtmuseum).
- Es gibt grundsätzlich wenige Beispiele zielgruppenspezifischer oder außergewöhnlicher Maßnahmen (z.B. zielgruppenspezifische Veranstaltungen in den Schulen oder zielgruppenspezifische Flyer). Vieles erfolgt in Form von Standardmaßnahmen.
- Nur zwei Einrichtungen haben ein Marketingkonzept (Jugend im Museum, Werkbundarchiv(Diplomarbeit)).
- Auch wenn Marketing nicht systematisch/strategisch verankert ist, wird es bei den meisten Einrichtungen mitgedacht (vor allem wenn die kulturelle Bil-

dung in der Öffentlichkeitsarbeit oder beide Bereiche in Personalunion z.B. bei der Geschäftsführung liegen).

- Keine bzw. kaum systematische Behandlung von Marketing ist lediglich beim Brücke-Museum und bei Kunst-Werke Berlin festzustellen.

Marketing ist oft nicht ausreichend strategisch ausgerichtet oder systematisch mit der Programmplanung der kulturellen Bildung verzahnt, und es gibt wenige Beispiele zielgruppenspezifischer Maßnahmen, die hervorzuheben wären. Häufig liegt dies am Fehlen eines entsprechenden Konzepts, einer strategischen Zielformulierung oder der mangelnden Kopplung von beiden. Einzelne gute Beispiele lassen sich dennoch sowohl bei großen als auch bei kleinen Einrichtungen finden.



Als positives Beispiel einer eher kleinen Einrichtung, die Marketing im Rahmen ihrer Möglichkeiten sehr zielgerichtet und zielgruppenspezifisch einsetzt, kann z.B. die Domäne Dahlem genannt werden, die mit einfachen Mitteln einen Flyer für jede Zielgruppe selbst gestaltet. Als positive Beispiele von Einrichtungen mit eigener Marketing/ÖA-Abteilung können das Technikmuseum und die Berlinische Galerie genannt werden, vor allem wegen der guten Vernetzung zur kulturellen Bildung.

10. Archiv-/Bibliothekswesen, Referat VC

Grundsätzliches

Der Bereich Archiv-Bibliothekswesen besteht aus nur zwei Einrichtungen, dem Landesarchiv Berlin und der Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin. Eine Bewertung dieses Genres kann demnach ähnlich wie im Bereich Interdisziplinäre Einrichtungen nicht in Form einer Gesamtbetrachtung erfolgen, da sich diese zu nah an den beiden Einrichtungen bewegen müsste und die beiden Einrichtungen dafür zu unterschiedlich sind. Daher wird auch hier nur im Sinne einer grundsätzlichen Bestandsaufnahme auf beide Einrichtungen eingegangen und auf die individuelle Gesamtbewertung im Anhang verwiesen.

Anmerkung:

Das Evaluationsgespräch mit der Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin fand ohne die Leitung der Einrichtung statt. Ein zweiter persönlicher Gesprächstermin konnte im Evaluationszeitraum nicht mehr stattfinden, daher gab es lediglich ein Telefonat, bei dem die Sichtweise der Berliner Kulturverwaltung nicht einfließen konnte.

Bewusstsein für kulturelle Bildung

Landesarchiv Berlin

Im Landesarchiv Berlin ist ein ausgeprägtes Bewusstsein für kulturelle Bildung vorhanden, das sich durch alle Bereiche zieht und hier als archivpädagogische Arbeit verstanden wird. Es ist besonders hervorzuheben, dass die pädagogische Arbeit ganzheitlich behandelt wird, da nicht nur die Programme selbst betrachtet, sondern auch die pädagogischen Ansätze derart aufbereitet werden, dass diese von anderen Fachleuten in anderen Archiven genutzt werden können.

Dies geschieht unter anderem durch ein Jahrbuch und eine Schriftenreihe, die die Archivarbeit an Fachpublikum vermittelt.

Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin

Die Zentral- und Landesbibliothek Berlin ist in mehrere Abteilungen und Referate organisiert. Angebote der kulturellen Bildung existieren in den nutzerorientierten Bereichen. Grundsätzlich ist ein Bewusstsein für kulturelle Bildung und kontinuierliche Angebote vorhanden, allerdings ist festzustellen, dass diese nicht systematisch in ein Gesamtkonzept eingebunden sind. Die inhaltliche und organisatorische Struktur der kulturellen Bildung ist unklar. Eine eindeutige Verantwortlichkeit bzw. zentrale Steuerung oder eine systematische strategische Ausrichtung ist nicht zu erkennen. Die Zentral- und Landesbibliothek entwickelt zurzeit auf Anregung des Stiftungsrats ein neues Strategiekonzept.

Aktuelle Situation

Landesarchiv Berlin

Neben den Angeboten für Fachleute gibt es

- Ausstellungen und Wanderausstellungen zu historischen und aktuellen Themen, die sich an ein breites Publikum wenden
- zielgruppenspezifische eigens entwickelte Programme wie z.B. Kurse, Workshops und Führungen

Das Landesarchiv steht grundsätzlich allen Besucherinnen und Besuchern offen. Für die pädagogischen, vermittelnden Programme sind jedoch klare Zielgruppen

vorhanden (Kinder, Jugendliche, Lehrerinnen und Lehrer sowie Fachleute aus anderen Archiven).

Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin

Die Angebote reichen von Benutzungseinführungen und Führungen über Theaterpädagogische Veranstaltungen und Vorlesewettbewerbe bis zu Angeboten der Berufsorientierung. Die Angebote werden teils dezentral in den Referaten und teils zentral von der Öffentlichkeitsarbeit und den Informationsdiensten geplant und angeboten. Manche richten sich an konkrete Zielgruppen, andere sind offen, was für eine Bibliothek auch sinnvoll erscheint. Allerdings sind - wie bereits erwähnt - eine übergreifende, stringente inhaltliche Konzeption, Struktur und Kommunikation nicht zu erkennen.

Feedback der Rezipienten**Landesarchiv Berlin**

Es gibt ein aktives und systematisches Interesse an Feedback, das je nach Projekt und Kooperationspartner variiert, Feedback wird also nicht kontinuierlich erfasst. Grundsätzlich sind jedoch ausreichend Mechanismen des Einholens vorhanden, und aus dem Feedback werden Änderungen/ Handlungsempfehlungen entwickelt.

Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin

Feedback der Besucherinnen und Besucher wird laut Aussage ernst genommen und eingeholt, eine übergreifende systematische Erfassung und Auswertung ist allerdings nicht zu erkennen.

Ziel- und Strategieentwicklung**Landesarchiv Berlin**

Das Landesarchiv setzt sich intensiv mit zukunftsorientierter Planung auseinander. Jedes Jahr werden auf der Jahresversammlung mit allen Referentinnen und Referenten Strategien, Ziele und Schwerpunkt für das kommende Jahr festgelegt und für das vergangene Jahr die Erreichung (wenn auch anhand von informellen Kriterien) überprüft. Die Umsetzungsplanung erfolgt zudem auf Basis eines zweimonatlichen Treffens.

Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin

Die Zentral- und Landesbibliothek befindet sich zurzeit in der Umstrukturierung und entwickelt auf Initiative des Stiftungsrats ein Strategiekonzept. Es ist der Eindruck entstanden, dass der Umgang mit strategischer Ausrichtung, entsprechenden Zielen und Umsetzungsplanung vorher wenig systematisch war.

Verhältnis Marketing - kulturelle Bildung**Landesarchiv**

Marketingmaßnahmen sind z.B. in Form von speziellen Flyern vorhanden, das Marketing ist mit der kulturellen Bildung eng verzahnt.

Stiftung Zentral- und Landesbibliothek Berlin

Marketingmaßnahmen sind in der Zentral- und Landesbibliothek vorhanden, und es gibt laut Aussage eine Abstimmung bezüglich der Maßnahmen und Instrumente zwischen Marketingabteilung und den Abteilungen/Referaten, es herrscht jedoch der Eindruck vor, dass die Marketingmaßnahmen das Angebot der kulturellen Bildung nicht gänzlich transparent kommunizieren, wodurch das Angebot

insgesamt unübersichtlich erscheint. Marketing wird laut Aussage in den Referaten/Abteilung mitgedacht. Eine systematische Verzahnung bezüglich der Programmgestaltung der kulturellen Bildung scheint jedoch nicht vorhanden zu sein.

11. Gesamtbewertung Gedenkstätten, Referat VC

Vorbemerkung:

Die Gedenkstätte Hohenschönhausen hat die Zusammenarbeit im Rahmen der Evaluation Kulturelle Bildung als einzige Einrichtung abgelehnt, mit dem Argument, dass die Fragen von der Gedenkstätte nicht zu beantworten seien. Angesichts der Tatsache, dass alle anderen Gedenkstätten in produktiver Zusammenarbeit evaluiert werden konnten, stellt sich dieses Argument als nicht stichhaltig dar.

Obwohl der Kulturstaatssekretär, die Arbeitsebene der Berliner Kulturverwaltung und die Evaluatoren der Leitung der Gedenkstätte das Gespräch angeboten hatten, hat diese die Kooperation verweigert. Der Fragebogen wurde nicht ausgefüllt und keine der zahlreichen Anfragen für einen persönlichen Gesprächstermin mit der Gedenkstättenleitung beantwortet. Da folglich keine Daten und Informationen vorliegen, kann die Einrichtung in folgender Gesamtbewertung nicht berücksichtigt werden. Ebenso gibt es keine individuelle Auswertung im Anhang.

Grundsätzliches

Der Begriff der kulturellen Bildung ist bei den Gedenkstätten eher als historisch-politische Bildungsarbeit zu verstehen. Durch diese Klammer ist bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung der einzelnen Einrichtung eine größere Homogenität vorhanden als z.B. bei den Museen.

Bewusstsein für kulturelle Bildung

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass alle Einrichtungen in diesem Bereich unabhängig von ihren Kapazitäten sehr aktiv im Bereich der kulturellen Bildung sind und dass ein sehr hohes Gewicht auf die Bildungsarbeit gelegt wird. Dies entspricht dem Selbstverständnis, dass kulturelle, bzw. historisch-politische Bildungsarbeit der Grundauftrag einer Gedenkstätte ist.

Die Gedenkstätten verfügen (in der Quantität natürlich abhängig von ihren Kapazitäten) durchgehend über eine große Kontinuität im Angebot bei kontinuierlich sehr hohen Besucherzahlen. →

Eine Besonderheit stellt das Aktive Museum dar, da es kein eigenes Haus besitzt, sondern seine Programme in Kooperation mit anderen Institutionen in Berlin realisiert.

Aktuelle Situation

Grundsätzlich ist eine Vielzahl von Angeboten vorhanden.

- Führungen, Workshops (z.B. für Schulklassen, Lehrerinnen und Lehrer oder Polizei), Studien-/Forschungstage, Zeitzuegensgespräche, Vorträge etc. werden von allen Einrichtungen angeboten.
- Ferner gibt es Unterrichtsmaterialien, Dokumentenkoffer, Tagungen, etc.
- Die Quantität der Angebote ist abhängig von den vorhandenen Kapazitäten. Sie reicht von bis zu zehn Veranstaltungen (Aktives Museum oder Gedenkstätte Berlin Schöneweide) bis zu 100-200 Veranstaltungen im Monat (Gedenkstätte Deutscher Widerstand oder Haus der Wannseekonferenz).

Dieses kontinuierliche und breite Angebot baut auf unterschiedlichen Strukturen auf:

- Die Gedenkstätte Deutscher Widerstand besteht aus vier Einrichtungen.
- Bei den Gedenkstätten Topographie des Terrors und Berlin Schöneweide ist die Bildungsarbeit im Aufbau und damit auch noch einige Abläufe und Strukturen.

- Die Gedenkstätten Berliner Mauer und Notaufnahmelager Marienfelde befinden sich in einem Prozess des Zusammenwachsens, auch hier müssen sich Strukturen und Systematiken erst noch bilden.
- Zielgruppen sind bis auf eine begründete Ausnahme (das Aktive Museum hat ein breit gestreutes Angebot) ausreichend definiert.

Feedback der Rezipienten

Ein Interesse am Feedback der Rezipienten ist durchgehend vorhanden, der Umgang damit ist jedoch unterschiedlich systematisiert. Im Vergleich zu dem Bereich „Museen/Bildende Kunst“ ist dabei kaum zwischen langfristigen Programmen und kurzfristigen Angeboten zu unterscheiden. Feedback wird in der Regel kontinuierlich bei Workshops eingeholt, weniger bei öffentlichen Führungen.

- Vier Einrichtungen führen systematisch Befragungen bei Besucherinnen und Besuchern durch.
- Nur zwei Einrichtungen verfügen über wenig Systematik bei der Einholung und Auswertung des Feedbacks (Aktives Museum und Gedenkstätte Schöne-weide).

Feedback von Besucherinnen und Besuchern wird also bis auf die genannten Einschränkungen ausreichend eingeholt.

Kooperationen

Generell ist bei den Gedenkstätten festzustellen, dass sie untereinander sehr gut vernetzt sind und es einen regen Austausch auf inhaltlicher Ebene gibt. Positiv hervorzuheben ist hier vor allem die zentrale Informationsplattform „Orte der Erinnerung“.

„Orte der Erinnerung“ ist ein zentrales Portal von 15 Gedenkstätten, Dokumentationszentren und Museen zur Geschichte der NS-Zeit in Berlin und Brandenburg. Hier wird z.B. über Ausstellungen, Führungen, etc. zentral informiert.

- Kooperationen werden bei allen Einrichtungen ausgewertet. Lediglich bei Marienfelde und Schöne-weide ist hier (noch) wenig Systematik zu erkennen.
- Generell ist es schwer, Berliner Schulen als Kooperationspartner zu gewinnen, obwohl hier viele Bemühungen seitens der Gedenkstätten stattfinden.

Kooperationen sind durchgängig vorhanden, positiv ist, dass hier viel inhaltlicher Austausch stattfindet. Der systematische Umgang mit Kooperationen ist bis auf wenige Ausnahmen ausreichend.

Organisationsentwicklung

Das Selbstverständnis der Gedenkstätten wird durch ihren Grundauftrag, sich der historisch-politischen Bildung zu widmen, definiert.

- Bei drei Einrichtungen gibt es eine eigene Organisationseinheit, die für die Planung und Umsetzung der pädagogischen Programme verantwortlich ist, hier ist bei allen ein enger Kontakt mit der Leitung bzw. der Gesamtorganisation gegeben.
- Bei den anderen Einrichtungen liegt die Verantwortlichkeit bei der Leitung selbst oder bei einzelnen Mitarbeitern z.B. den Kuratoren. Hier ist ebenfalls ein enger Kontakt mit der Leitung vorhanden.

Die organisatorische Einbindung der kulturellen Bildung entspricht dem hohen Stellenwert, den sie bei den Gedenkstätten hat. Mehr als die Hälfte der Einrichtungen setzt das Gesamtbudget für kulturelle Bildung ein. Drei Einrichtungen haben Teil-Budgets für kulturelle Bildung definiert (Haus der Wannseekonferenz und die beiden Einrichtungen der Stiftung Berliner Mauer).

Ziel- und Strategieentwicklung

Generell ist ein großes Bewusstsein für eine strategische Zielausrichtung vorhanden und der Umgang größtenteils systematisch:

- Strategische Ziele sind bei allen Einrichtungen vorhanden.
- Drei Einrichtungen behandeln sie noch nicht konsequent systematisch (Haus der Wannseekonferenz und die beiden Einrichtungen der Stiftung Mauer, hier erfolgte auch noch keine gemeinsame Zielformulierung). Alle drei Einrichtungen planen aber eine systematische Formulierung.
- Zielformulierung und entsprechende Umsetzungsplanung sind auf Projektebene überall vorhanden.

Bis auf die genannten Einschränkungen ist der Umgang mit der strategischen Ausrichtung bei den Gedenkstätten eher positiv zu bewerten. →

Als besonders vorbildliches Beispiel ist die Gedenkstätte Deutscher Widerstand zu nennen, die bezüglich strategischer Ausrichtung, Zielformulierung und Umsetzungsplanung auf allen Ebenen überaus systematisch agiert.

Qualifizierung

Der Umgang mit Qualifizierung ist übergreifend vorbildlich:

- Die Ermittlung des Bedarfs geschieht entweder systematisch zentral oder ausreichend dialogisch (z.B. bei Treffen der Guides).
- Es gibt verschiedene Maßnahmen der Qualifizierungssicherung: z.B. Kooperationen mit der Kulturprojekte GmbH (Gedenkstätten Topographie des Terrors und Berlin Schöneweide), Curricula für Führungen und verbindliche Fortbildungen für Guides (beide Einrichtungen der Stiftung Mauer), regelmäßiger Austausch zwischen den Guides (Gedenkstätte Deutscher Widerstand, Berlin Schöneweide), Austausch mit anderen Einrichtungen bez. Fortbildungsmöglichkeiten (Haus der Wannseekonferenz), Tagungen für feste Mitarbeiter.
- Selbst beim Aktiven Museum, das über sehr geringe Kapazitäten (eine hauptamtliche Person) verfügt, ist ein großes Bewusstsein dafür vorhanden. →

Das Aktive Museum entwickelt eine Vielzahl der Weiterbildungsangebote durch die Vorstandsmitglieder, die ihre Kompetenzen in die Arbeit einbringen. Dieses Engagement ist vorbildlich für ehrenamtliche und hauptamtliche Strukturen.

Marketing und kulturelle Bildung

Der Begriff des Marketings ist bei den Gedenkstätten nicht nur wegen ihrer sensiblen Thematik besonders zu behandeln, sondern auch deswegen, weil die Einrichtungen zum großen Teil sehr hohe Besucherzahlen haben und die Veranstaltungen ausgelastet sind. Marketing ist daher nicht im Sinne von dem Erschließen neuer Märkte oder Zielgruppen zu verstehen, sondern a) als Schaffung passgenauer Angebote und b) die Verwaltung der Nachfrage (letzteres vor allem bei der Gedenkstätte Wannseekonferenz).

- Marketing spielt unter Berücksichtigung dieses Verständnisses bei allen Einrichtungen eine Rolle und wird bei den Aktivitäten mitgedacht.
- Eine konsequente systematische Verzahnung mit der Programmplanung der kulturellen Bildung ist jedoch nur bei knapp der Hälfte der Einrichtungen festzustellen.
- Bei vier Einrichtungen gibt es eine eigene Zuständigkeit für das Marketing, in den anderen Fällen liegt es in Personalunion bei der Leitung, oder es wird als Arbeitsauftrag vergeben.

Grundsätzlich ist ein Bewusstsein für Marketing bei den Gedenkstätten vorhanden. Marketing wird jedoch nicht überall konsequent systematisch behandelt, so z.B. in den Gedenkstätten Berlin Schöneweide oder Notaufnahme Marienfelde, die nicht über entsprechendes Fachpersonal verfügen.