

## ■ Kommunale Netzwerke

### Kinder- und Jugendkulturarbeit im Schnittfeld von Schule – Kultur – Jugendhilfe<sup>1</sup>

In kommunalen Netzwerken zu agieren, gehört mittlerweile in der Kinder- und Jugendkulturarbeit für den überwiegenden Teil der Akteure zum Arbeitsalltag. Zwar stellte noch 1994 das *Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen* (MAGS NW) fest, »eine Vernetzung – oder vorsichtiger: die Kooperation und Koordination – der Angebote der Kinder- und Jugendkulturarbeit ist erst ansatzweise entwickelt«<sup>2</sup>, doch befragt man heute Kulturschaffende zu ihrem Arbeitseinsatz, so berichten sie über Arbeitskreise, runde Tische, Arbeitsgemeinschaften nach § 78 KJHG, Mitarbeiten in politischen Ausschüssen, projektbezogene Kooperationen unterschiedlicher Träger und vieles mehr. Zumeist entstehen kommunale Netzwerke – zunächst eher informell – durch die Umsetzung konkreter Projektideen, manchmal legitimieren sie sich mittlerweile durch kommunale kulturpolitische Leitlinien (wie in Essen) oder gehen zurück auf ausdrückliche politische Beschlußlagen zur fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit (wie in Düsseldorf), selten existiert in Kommunen ein »Gesamtkonzept Kinder- und Jugendkulturarbeit« (wie in München). Und dabei wird das Thema »Kooperation und Vernetzung« im Zuge der aktuellen Verwaltungs- und Politikreform, der sich in ihren Auswirkungen auch die Kulturarbeit nicht entziehen kann, immer wichtiger, denn zunehmend werden Kulturschaffende in allen Praxisfeldern mit der Notwendigkeit von Kooperation und Vernetzung im Sinne ressortübergreifender Organisationsmodelle und -formen konfrontiert.

#### Kinder- und Jugendkulturarbeit in München – ein bundesweites Modell

Die bundesweite Vorreiterrolle in der Planung kommunaler Netzwerke der Kinder- und Jugendkulturarbeit gebührt der bayerischen Landeshauptstadt München.

Das Gesamtkonzept »Kinder- und Jugendkulturarbeit in München - kommunale Querschnittsaufgabe Bildung/Kultur/Soziales« ist im Auftrag des Münchener Arbeitskreises Kinder- und Jugendkultur unter Federführung des Jugendkulturwerkes der Stadt München in den Jahren 1986-1989 entwickelt worden. Es ist ein gemeinsames Produkt von Kultur-, Sozial- und Schulverwaltung. Aktuell liegt nach nunmehr 10 Jahren eine modi-

fizierte Fassung als Fortschreibung vor. Basis für die Erarbeitung war die politisch abgesicherte, gemeinsame Ansicht aller Beteiligten, daß es kommunale Aufgabe sei, die Stadt als Kulturlandschaft auch für Kinder und Jugendliche zu gestalten, und daß eine Zielerreichung nur gemeinsam, d.h. in der Gemeinsamkeit öffentlicher und freier Träger möglich sei. Das Ergebnis beinhaltet eine referatsübergreifende Organisationsstruktur unter Federführung der Verwaltung und in vertraglich festgeschriebener Zusammenarbeit mit freien Trägern der Jugend(kultur)arbeit. Ausgangspunkt und Ursprung hatten diese Überlegungen jedoch schon in den vielfältigen Arbeiten der »Pädagogischen Aktion« und deren Umfeld seit Ende der 60er Jahre. Über mehr als zwei Jahrzehnte hinweg haben sich in München Fachexperten wie Mayrhofer, Hummel oder Zacharias für die Entwicklung der »Stadt als Territorium für kulturelle Erfahrungen« nicht nur eingesetzt, sondern darüber hinaus wichtige Entscheidungspositionen in Politik und Verwaltung besetzt, um dieses Ziel verwirklichen zu können.

Bereits im Jahre 1974 beschloß der Rat der Stadt München, für die Jugendhilfe einen sozialwissenschaftlichen Orientierungsrahmen entwerfen zu lassen. Das Ergebnis sollte ein umfassendes Planwerk dessen darstellen, was das gesamte Spektrum des KJHGs abdeckt. Neben einem »Gesamtkonzept« wurden Teilpläne entwickelt, die durch einzelne Konzeptionen vervollständigt wurden. Die durch die Konzepte bestimmten Inhalte (in sieben Teilplänen) entsprechen heute den sieben Abteilungen des Münchener Jugendamtes, eingegliedert im Sozialdezernat. Die theoretischen Überlegungen der 70er Jahre führten rund 20 Jahre später zur Bündelung des Handlungsfeldes Jugendkulturarbeit im Jugendkulturwerk, welches bereits seit 1947 existiert. Aufgabe des Jugendkulturwerkes ist der Aufbau eines dichten Netzwerkes von Programmangeboten und Einrichtungen für Kinder und Jugendliche in München. Gemäß dem gesetzlichen Auftrag, eigene kulturelle Angebote für Kinder und Jugendliche zu schaffen, will das Jugendkulturwerk Heranwachsenden in Ergänzung kommerzieller Angebote ermöglichen, am kulturellen Leben der Stadt teilzuhaben und gleichzeitig Freiräume schaffen für eigene kulturelle Aktivitäten. Je eine Broschüre für verschiedene

Zielgruppen erscheint regelmäßig und informiert über die reichhaltigen Angebote im »Netzwerk der Kulturlandschaft Stadt«.

Die Netzwerkarbeit läuft über eine Koordinationsstelle – KOF – mit jährlich wechselnder Federführung durch eines der beteiligten Referate (Schule, Kultur, Soziales), die einen ständigen wechselseitigen Informationsfluß und die Gesamtorganisation gewährleistet, da aus allen beteiligten Teilbereichen Vertreterinnen und Vertreter dort mitarbeiten. Jede mit Kinder- und Jugendarbeit befaßte Einrichtung arbeitet zunächst gemäß ihrer speziellen Kompetenz und Themengewichtung, ist jedoch eingebettet in ein Gesamtnetz kultureller Standorte, welches über eine Grundfinanzierung durch die Kommune sichergestellt wird. Bereits beim Aufstellen des Haushaltsplanes ist die Planung der einzelnen Referate der Verwaltung auf den Bedarf der Kinder- und Jugendkulturarbeit abzustimmen. Einzelne Einrichtungen haben - vertraglich manifestiert - einen eigenen Etat und können damit eigenverantwortlich wirtschaften, so daß im Vergleich zu anderen Städten eine wesentlich höhere Flexibilität in der Arbeit erreicht werden kann. Dazu kommt, daß die Möglichkeit einer Rücklagenbildung der einzelnen Institutionen vertraglich abgesichert wurde, Mehreinnahmen also nicht wie bisher eine Zuschußminderung in den Folgejahren nach sich ziehen. Das erhöht nicht nur die Motivation, im Konkurrenzkampf mit kommerziellen Anbietern zu bestehen, sondern auch den Sparanreiz, der bis dato nicht gegeben war (Stichwort »Dezemberfieber«). Gleichzeitig wird jede dem Netzwerk zugehörige Teileinrichtung ständig mit Informationen versorgt hinsichtlich der Aktivitäten der anderen mit der Folge, daß eine Übersicht, der »kinder- und jugendkulturelle Atlas«, stadtteilspezifisch über sämtliche Aktivitäten im Stadtbereich informieren kann. Somit ist Jugendkultur geradezu beispielhaft ein »vernetztes Thema«.

Unterschiedlichste Faktoren haben dazu beigetragen, dass das »Münchener Modell« inzwischen bundesweit eine Vorreiterrolle einnimmt, wenn es um kommunale, ressortübergreifende Organisationsformen geht:

- Es handelt sich um ein langfristig umgesetztes Modell (seit Beginn der 70er Jahre).
- Die Durchsetzung war wesentlich ver-

knüpft mit dem kontinuierlichen, langfristigen, personenbezogenen Engagement einiger Fachexperten.

- Erst die institutionalisierte und politisch abgesicherte Form hat das Netzwerk tragfähig gemacht (Koordinationsforum, Referentenrunde, Koordinationsstelle).
- Mit der Auflösung der kameralistischen Haushaltsführung hin zu dezentraler Ressourcenverantwortung wurden Sparanreize geschaffen.
- Unabdingbar für das Funktionieren des Modells war und ist ein professionelles Kultur- und Kooperationsmanagement. Hierzu gehören Gesamtkoordination, Gewährleistung der Informationsflüsse, Moderation der Arbeitskreise und –gruppen sowie ein Hineinwirken in den politischen Raum.

Die aktuelle Diskussion um die Verwaltungs- und Politikreform - und die damit zwangsläufig einhergehende Notwendigkeit auch der Neuorganisation von freien Trägern - bietet nunmehr der kommunalen Kinder- und Jugendkulturarbeitszene die Chance, ihre Aufgaben und Ziele für das Gemeinwesen nicht nur zu artikulieren und zu festigen, sondern auch ihre Position in neuen optimierten Strukturen zu besetzen. Sicherlich ist vernetztes ressortübergreifendes Arbeiten nach dem Münchener Modell nicht der Schlüssel zur Lösung sämtlicher Fach- und Ressourcenprobleme in der Kinder- und Jugendkulturarbeit. Letztendlich liegen jedoch im Kooperieren und Vernetzen – geht man von den Erfahrungen in München aus - die Chancen, fachliches Know How durch vernetzendes Teilen zu potenzieren.

### **Vernetzung in der Praxis – ohne theoretischen Unterbau**

Fragt man Kulturschaffende, so stellt sich heraus, dass diese vernetzte Konzepte für wünschenswert bzw. notwendig halten und auch versuchen, entsprechend zu handeln. Begründet wird dies vor dem Hintergrund der jeweils gemachten Erfahrungen zum einen mit Blick auf die zu erwartenden Effekte für das gesamte Handlungsfeld der Kinder- und Jugendkulturarbeit, zum anderen mit Blick auf erhoffte Komplementär-Leistungen. Kooperationen werden eingegangen, um am Fachwissen der KollegInnen zu partizipieren und zur Steigerung pädagogisch-fachlicher Qualitäten. Betont wird die soziale Komponente von Kooperation insoweit, dass der Eigenwert der Kooperation im Sinne einer intrinsischen Belohnung hervorgehoben wird. Synergieeffekte durch gemeinsame materielle Ressourcennutzung sind nicht ausschlaggebend für vernetzende Aktivitäten. Anders als im Bereich der Wirtschaft wird Kooperation in der Kinder- und Jugendkulturarbeit als Gegenpol zum Wettbe-

werb gesehen («cooperation« versus »competition«).

Deutlich wird jedoch auch bei Befragungen unter Kulturschaffenden, dass diese die Begriffe »Vernetzung« und »Kooperation« nicht einheitlich belegen und benutzen. Eine systematische Aufarbeitung von Kooperationszielen und Effekten ist zudem nicht zu verzeichnen.

Eine Analyse aktueller Literatur für die Bereiche »Verwaltungsreform«, »Kulturpolitik / –verwaltung« und »Kulturarbeit« lässt erkennen, dass es trotz der mittlerweile zehnjährigen Beschäftigung mit dem Thema Neue Steuerung bislang keine explizite Adaption von Kooperations- und Vernetzungstheorien aus dem betriebs- oder wirtschaftswissenschaftlichen Bereich gibt, obwohl dies nahe liegen müsste, da der BWL-Bereich zahlreiche theoretische Erkenntnisse über Vernetzung bietet<sup>3</sup>. Gezielte Verknüpfungen auch auf der theoretischen Ebene hat es bislang seitens der Pädagogik jedoch erst in Ansätzen gegeben<sup>4</sup>.

Vernetzt zu arbeiten kann in Anlehnung an Erkenntnisse aus der Kooperationsforschung für den Bereich der Kinder- und Jugendkulturarbeit heißen, in Kenntnis des Gesamtsystems synergetische Verantwortungsgemeinschaften zur Erreichung konsensual vereinbarter Ziele zu bilden. Im Umkehrschluß soll Vernetzung natürlich nicht heißen, eine Vermischung von Bereichen hinzunehmen oder klare und eindeutige strukturelle Verantwortlichkeiten nicht zu benennen.

### **Vernetzung ist nicht einfach**

Untersucht man die verschiedenen Modelle kommunaler Netzwerke, so werden trotz unterschiedlicher Ausgangssituationen ähnliche Problemlagen erkennbar, die es zu lösen gilt. Diese hängen unter anderem, um nur wenige wesentliche Aspekte zu nennen, damit zusammen, dass

- PädagogInnen in der Kinder- und Jugendkulturarbeit eher gewohnt sind, im face-to-face-Kontakt zu agieren und weniger in planerischen, administrativen Kontexten handeln,
- Koordinationsstellen für die Vernetzungsarbeit in den kommunalen Netzwerken nicht abgesichert sind und
- Kooperationsarbeit zeitintensiv ist.

*Kooperation in der Kinder- und Jugendkulturarbeit findet eher zwischen Kulturschaffenden selbst statt als zwischen Kulturschaffenden und Akteuren aus Verwaltung und Politik.* Erklärlich wird die Konzentration auf die Betonung der kollegialen face-to-face-Beziehung aus dem professionellen Selbstverständnis der PädagogInnen heraus. Erziehung und Bildung – und damit auch der

Pädagoge/die Pädagogin – konzentrieren sich stark auf das Subjekt-Objekt-Verhältnis. Die mikro-soziale Ebene ist der Handlungsschwerpunkt, und hier besonders die interindividuelle Ebene. In der Literatur wird zudem betont, dass Netzwerke insbesondere durch Vertrauen zusammengehalten werden<sup>5</sup>. Dieses basiert auf sozialisatorisch und kulturell fundierten Affinitäten zwischen den Akteuren sowie gemeinsamen Wertorientierungen. Die Vermutung liegt nahe, dass PädagogInnen diese gemeinsamen Wertorientierungen eher bei ihren BerufskollegInnen mutmaßen als bei den VertreterInnen aus Politik und Verwaltung. Eine explizite Darstellung kulturpädagogischer Qualitäten in der Kooperation mit Verwaltung und Politik ist angesichts der aktuellen Diskussion um Leistungsbeschreibungen und Qualitätskriterien jedoch nötiger denn je. Und wer, wenn nicht die Akteure der Kinder- und Jugendkulturarbeit selber könnten diese Qualitätsdiskussion führen?

Der als beispielhaft erwähnten Münchener Gesamtkonzeption Kinder- und Jugendkulturarbeit ist gleichwohl zu entnehmen, daß die Absicherung der Koordinatorenstelle bislang noch nicht gelungen ist. Die Handlungsfeld-Akteure rechnen auch derzeit nicht damit, dass es kurz- oder mittelfristig eine Planstelle für einen Koordinator geben wird. Der Koordinationsfunktion kommt jedoch eine zentrale Bedeutung zu, nicht nur, weil eine Stelle als zentrale Anlaufstelle des Netzwerkes alle Fäden des Netzes in der Hand und im Blick haben muss. Fachliche Inhalte der Jugendkulturarbeit sowie Ziele und Wirksamkeit kultureller Jugendbildungsprozesse wie auch von Vernetzungen müssen in entscheidungsrelevante Gremien hineingetragen werden. Dies gilt besonders für den Transfer pädagogischer Intentionen in den politischen Raum. Hier erhält die Koordinatorenperson ihre Bedeutung, um dort den Blick auf das »Gesamt« der Kinder- und Jugendkulturarbeit in seiner Querschnittsfunktion zu öffnen, zu erhalten und Vernetzungen weiterzuentwickeln. Die Funktion des Koordinators/der Koordinatorin im fachlich querschnittorientierten Handlungsfeld »kulturelle Jugendbildung« sollte in der Steuerung des vernetzten Prozesses jugendkultureller

Aktivitäten und Angebote, der planerischen Steuerung sowie in der Vermittlung in den politischen Raum hinein und einer entsprechenden Rückkoppelung liegen. Im Sinne von Vernetzungsfähigkeit kann er/sie die Stärken der Beteiligten stärken, bündeln und



Pädagogische Aktion München, Foto: Wolfgang Zacharias

synergetisch auf ein Ziel hin orientieren. Somit ist es bei der positiven Einschätzung der Möglichkeiten wechselseitiger Ergänzung durch vernetztes Handeln konsequent, dauerhafte Lösungen für personelle Kontinuitäten anzustreben, um wegzukommen vom Zufallsprinzip durch einzelne engagierete Profis.

*Problematisiert wird von einem großen Teil der Kulturschaffenden selbst die Zeit, die für kooperierendes Handeln und das Netzwerken in Arbeitskreisen und –gruppen sowie sonstigen Gremien aufgebracht werden muß.* Bei Befragungen kommt zum Ausdruck, dass Handlungsfeld-Akteure oftmals die Leistung »netzwerken« als Zusatzarbeit zu ihrer »eigentlichen« pädagogischen Arbeit bewerten. Persönliche Präferenzen spielen eine große Rolle beim Ausfüllen des Arbeitsauftrages. Vernetzende Arbeitskreise sind zugegebenermaßen zeitintensiv. Für kleine Einrichtungen ist es problematisch, bei wenig vorhandenem Personal nicht immer in allen Arbeitskreisen präsent sein zu können und damit von manchen Informationen abgeschnitten zu sein. Wenn Kulturschaffende die Mitarbeit in Arbeitskreisen zudem nicht als Teil ihres Arbeitsauftrages empfinden, wird diese Arbeit zu einer scheinbar ineffektiven Belastung. Die Konsequenz für das Gelingen kommunaler Netzwerke ist, dass vernetzende Arbeitskreise zuerst einmal gemeinsame Ziele definieren müssen, um eine Grundlage für ein gemeinsames Vorgehen zu haben. Faktische Basis der Kooperation ist eine Kompatibilität der Ziele der Beteiligten, d.h. gleichlaufende oder sich ergänzende Ziele. Ohne diese gemeinsame Intention der Beteiligten und die Hoffnung

der Beteiligten auf einen zu erwartenden Nutzen fehlt den Akteuren die Motivation und der Zusammenarbeit die Effizienzgrundlage.

### Im Netz die Stärken stärken

Bei der Untersuchung von Netzwerk-Modellen zeichnen sich spezifische Stärken ab, deren Berücksichtigung für die Weiterentwicklung des Handlungsfeldes Kinder- und Jugendkulturarbeit von Bedeutung sein können. Auch diesbezüglich sollen an dieser Stelle einige ausgewählte Beispiele die Chancen des »smart networking« deutlich machen. Es handelt sich nachfolgend um die Aspekte, dass

- Handlungsfeld-Akteure, die bereits auf der Basis einer vernetzenden Gesamtkonzeption agieren, kooperierendes Handeln als unproblematischer und einfacher skizzieren als Handlungsfeld-Akteure, die über eine solche Basis nicht verfügen,
- der »inhaltliche Mehrwert« von Vernetzung unter den Kulturschaffenden mehrheitlich akzeptiert ist und
- im Netzwerk Vernetzungsfähigkeit als spezifische pädagogische Qualität deutlich wird.

In der Konsequenz sind die Münchener Kinder- und Jugendkulturaktivitäten ein Beispiel dafür, daß das Arbeiten mit einem »Gesamtkonzept« das heterogene Praxisfeld nicht einschränkt, sondern bereichert. *Eine »Gesamtkonzeption Kinder- und Jugendkulturarbeit« erweist sich als sinnvoll und stärkt das Handlungsfeld.* Die Münchener Handlungsfeld-Akteure, die bereits auf der Basis einer vernetzenden Gesamtkonzeption Kinder- und Jugendkulturarbeit agieren, beschreiben kooperierendes Handeln intern wie extern mehrheitlich als unproblematisch und halten dies in der Bewertung wesentlich dem Gesamtkonzept zugute. Zu den eindeutig zu benennenden Effekten eines vernetzenden Gesamtkonzepts gehört ein hoher öffentlicher Stellenwert von Kinder- und Jugendkulturarbeit, der sich in München etwa in der ausdrücklichen Konkretisierung der Ausgestaltung des § 11 KJHG als gesetzlicher Auftrag und kommunale Pflichtaufgabe spiegelt. Auch trägt eine Gesamtkonzeption dazu bei, im Rahmen eines großstädtischen Angebotes den »roten Faden« durch die Bandbreite von Jugendkulturarbeit zu finden. Zudem werden über eine Gesamtkonzeption Informationsdefizite abgebaut. Durch eine unmittelbare Kommunikation der Handlungsfeld-Akteure mit Politik und Verwaltung und eine Einbindung dieser beiden Systeme in das Handlungsfeld, seine Inhalte und Aufgaben werden die Gestaltungsmöglichkeiten einer fundierten Jugendkulturarbeit deutlich verbessert. Gleichwohl können die Einzelbereiche kultureller Jugendbildung in Schule,

Kultur und Jugendhilfe autonom handeln, ihre spezifischen Schwerpunkte vorhalten und somit ihren eigenen Stellenwert behaupten. Eine Gesamtkonzeption Kinder- und Jugendkulturarbeit kann entsprechend zur öffentlichkeitswirksamen Darstellung des Handlungsfeldes in seiner Gesamtheit genutzt werden.

Bereits erwähnt wurde, dass vernetzendes und kooperatives Handeln Teil des jugend(kultur)pädagogischen Arbeitsalltages und Arbeitsauftrages ist. *Vernetzungen werden mehrheitlich eingegangen wegen des »inhaltlichen Mehrwertes«*, wobei sich die Akteure dabei auf die nicht-monetären Ziele von Kooperationen konzentrieren. Wesentlich ist, dass Kulturschaffende vernetzendes Arbeiten trotz aller Probleme, wie etwa dem Zeitfaktor, als wechselseitige Ergänzung und Bereicherung ansehen. Ausgehend von einer solch positiven Grundhaltung Vernetzungsaktivitäten gegenüber kann an der zum Teil zu verzeichnenden selektiven Sichtweise zu den Vorteilen von vernetztem Handeln gearbeitet werden. Hier können Kooperations-theorien Unterstützung in der Weiterentwicklung und insbesondere bei Kooperationsproblemen leisten. Als Probleme bei Kooperationen werden dort etwa negative Vorbildwirkungen gescheiterter Kooperationen und unklarer Kooperationsnutzen, unklare Definition von Kooperationszielen oder Angst vor Kontrollverlust aufgeführt. Die Berücksichtigung dieses wirtschaftswissenschaftlichen Know Hows würde der Ausgestaltung und dem Funktionieren kommunaler Netzwerke in weiten Bereichen Hilfestellung geben können.

*Vernetzungsfähigkeit im Sinne kommunikativer Kompetenz gehört im Netzwerk der Kinder- und Jugendkulturarbeit zu den besonderen Stärken der Netzwerk-Akteure* und stellt sich als spezifisch pädagogische Qualität dar. Es ist »die Kunst, Kultur zu ermöglichen«. Diese spezifisch pädagogische Kompetenz ist auch die Basis zu vernetztem und kooperierendem Arbeiten als Teil einer spezifischen kulturpädagogischen Qualität. Zur Festigung und Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendkulturarbeit bedarf es, insbesondere im Hinblick auf die vernetzende Qualität der Jugendkulturarbeit, einer gesteigerten Aufmerksamkeit auf Kommunikationsstrukturen und Informationsflüsse, denn in der Kinder- und Jugendkulturarbeit ist feststellbar, dass es oftmals keine Berührungspunkte von Kulturschaffenden mit übergeordneten Gremien, mit Verwaltung oder Politik gibt. Bei gleichzeitiger Optimierung der Informationsqualität für alle Beteiligten sind deshalb nachvollziehbare Verbindlichkeiten in den Kommunikationsstrukturen anzustreben. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Humanressource »Mitarbeiter/

Experte« und deren Professionalität im Zuge zunehmender Arbeitsverdichtung künftig eine größere Bedeutung zukommen wird. In der an Bedeutung gewinnenden kommunikativen Kompetenz liegt eine der Stärken der PädagogInnen als Kommunikations-Profis und zugleich deren große Chance, ihre Leistungen und die damit verbundene Qualität adäquat zum Ausdruck zu bringen.

### Stärken optimieren

Agieren in Netzwerken ist für die Akteure der Kinder- und Jugendkulturarbeit oftmals so selbstverständlich, dass sie deren Existenz kaum wahrnehmen<sup>6</sup>. Zur Darstellung pädagogischer Kompetenzen ist ein besonderes Augenmerk zu richten auf die Vernetzungsfähigkeit von PädagogInnen als Qualitätsindikator für deren Leistungsfähigkeit. *Die explizite Beschreibung angestrebter und erreichter Synergieeffekte trägt nicht nur zur Selbstreflexion bei, sondern öffnet auch der Öffentlichkeit den Blick auf die Wertigkeit von vernetztem Handeln und ist gleichzeitig Controllinginstrument.* Nicht zuletzt dient ein solches Instrument zur Unterstützung bei der Motivation für weitergehende Vernetzungen.

*Handlungsfeld-Akteure in kulturpädagogischen Netzwerken sollten ihre Vernetzungsqualitäten darstellen, indem sie die Mechanismen von Vernetzung systematisiert in Planwerken aufführen.* Diese Systematik kann unterteilt werden nach Vernetzungs-bereichen, -formen, -modalitäten, -zielen, -effekten und -problemen. Zur Verdeutlichung der vernetzenden Qualität sollte in Planwerken die Bedeutung der Vernetzungseffekte explizit aufgeführt werden. Auch müssen zur Implementierung eines handhabbaren Controllingverfahrens Indikatoren gefunden werden. Hilfestellung geben können diesbezüglich Fortführung und Ausbau eines bundesweiten Erfahrungsaustausches, wie er auch angeregt wird im Münchener Gesamtkonzept Kinder- und Jugendkulturarbeit.

### Erwünscht: Eine Gesamtkonzeption?!

Als wesentlicher Unsicherheitsfaktor im kommunalen Netzwerk Kinder- und Jugendkulturarbeit erweist sich eine allgemein zu verzeichnende Unverbindlichkeit der handlungsleitenden Konzeptionen und eine damit einhergehende fehlende Planungssicherheit bezüglich des Leistungsspektrums jugendkultureller Angebote. Da der bestehende rechtliche Rahmen die kommunale Jugendkulturförderung in der politischen Praxis zu einer Ermessensfrage macht, kann – abgesehen von den Planungsverpflichtungen der §§ 79, 80 KJHG – nicht von einer ausdrücklichen Planungs- und Förderungsverpflichtung ausgegangen werden. Letztendlich handelt es sich jedoch bei der »Dienst-

leistung kommunale (Jugend-)Kulturarbeit« um eine Verwaltungsaufgabe, bei der es gilt, Gestaltungsspielräume zu nutzen, wenn der Bereich durch strukturelle Faktoren und Bedingungen eingeschränkt wird, etwa durch die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Kommunen. Eine »Gesamtkonzeption Kinder- und Jugendkulturarbeit« ist bei aller Problematik wünschenswert. Das Erstellen und Präsentieren eines solchen Planwerkes bietet die Möglichkeit einer Intensivierung der Wahrnehmung von (Jugend-) 'Kultur' sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den politischen und administrativen Entscheidungsträgern. Auch angesichts der prekären Haushaltssituation in den Kommunen empfiehlt sich für den Jugendkulturbereich, seine Gestaltungsspielräume durch vernetzendes Planen (ggf. in Verbindung mit der Jugendhilfeplanung) wahrzunehmen und abzusichern. Erziehung, hierzu gehört auch die Vermittlung kultureller Jugendbildung, ist die planmäßige, zielgerichtete Einwirkung auf die Entwicklung eines Menschen. Intentionale Erziehung, sowohl als Vergesellschaftungs- wie auch Identitätsbildungsprozess, setzt somit als zielgerichtetes Handeln Planung voraus. Eine politisch abgesicherte Verbindlichkeit zum vernetzten Arbeiten würde die Entwicklung des Handlungsfeldes und seiner Vernetzungsmöglichkeiten auch insoweit unterstützen, als dies die langfristige Absicherung der Koordinatorenfunktion in kommunalen Netzwerken rechtfertigen könnte. Dies ist insbesondere im großstädtischen Raum eine unabdingbare Notwendigkeit für ein effektives und effizientes kommunales Kinder- und Jugend-Kulturmanagement.

Angelika Kordfelder

### Anmerkungen

- 1 Die Ausführungen beruhen auf Untersuchungen, die im Rahmen der Promotion durchgeführt und belegt wurden. Die Dissertation wird in verkürzter Fassung im Herbst dieses Jahres in der Schriftenreihe der *Kulturpolitischen Gesellschaft* veröffentlicht.
- 2 Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS), (Hrsg.): *Bericht Kinder- und Jugendkulturarbeit in NRW. Bestandsaufnahme – Perspektiven – Empfehlungen*, Unna 1994, S. 118
- 3 Vgl. Balling, Richard: *Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*, Frankfurt am Main u.a.: Lang 1997
- 4 Vgl. Heiner, Maja. »Ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit.« In: Merchel, Joachim und Christian Schrapper (Hrsg.): *Neue Steuerung – Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung*, Münster: Votum, 1996
- 5 Vgl. Heinze, Thomas und Heiner Minssen (Hrsg.): *Regionale Netzwerke – Realität oder Fiktion?* Diskussionspapier Nr. 98 – 4 aus der Fakultät für Sozialwissenschaften der Ruhr-Universität Bochum, Juni 1998, S. 38
- 6 vgl. Heinze und Minssen, a.a.O., S. 37-39