

Erfolge, Herausforderungen und Ziele der Länderpolitiken für Jugendkunstschulen

Kunstschule 2020 – Strukturentwicklung durch Projektförderung?



1. (2009) Hintergründe und Themen auf der Basis von Beobachtungen der letzten 5 bis 10 Jahre und deren Wirkungen - Gesellschaft wirkt in die Kunstschulen:

1. Bildungsreformen: Schule (GTS, Berufsorientierung), KiTa (beitragsfreie Jahre) ...
2. Einrichtungs- und Angebotskonkurrenz: z.B. VHS, Familienbildungsstätten, freiberuflich tätige Künstler*innen
3. Veränderung des ehrenamtlichen Engagements: vom kontinuierlichen zu vorübergehendem Engagement
4. Demografischer Wandel: weniger Kinder; Kunstschulpersonal, Leitungswechsel im Ehrenamt
5. Nachwuchssorgen, da Kunstschulen angesichts prekärer Arbeitsverhältnisse kein Berufsfeld sind.
6. Digitalisierung
7. Diversität
8. Rückläufige oder gar keine Förderung der Kommunen

Fazit: Herausforderungen und Anforderungen wie auch Potenziale stehen in keinem Verhältnis zu den strukturellen Voraussetzungen der Kunstschulen.

2. Absichten und Handlungsbedarfe (Struktursicherung und -entwicklung) – Visionen 2020

Kunstschule auf den Prüfstand stellen: Profil, Organisation, Personal, Kooperationen, Finanzen. Von einem Krisenmanagement zu einem Gestaltungsmanagement: aktiv, vorausschauend, gestaltend. Das Projekt verknüpfte Motivierung, Professionalisierung und begleitendes Veränderungsmanagement. Ziel war es, die in den Kunstschulen Tätigen in ihrer Strategiefähigkeit und Handlungskompetenz im politischen, inhaltlichen und strukturellen Arbeiten zu stärken und sie zur Entwicklung zukunftsfähiger Organisations-, Personal-, Angebots- und Finanzstrukturen zu befähigen. Die Kunstschulen wurden in „Kunstschule 2020“ in Veränderungsphasen unterstützt, indem sie ihre individuellen Entwicklungsspielräume erkennen und nutzen konnten.

1. Profilierung und Professionalisierung: Kunstschulen entwickeln entsprechend den lokalen Rahmenbedingungen ein für sie gültiges Struktur- und Handlungskonzept sowie ein eigenständiges Profil und setzen dies um.
2. Kombination von bezahltem Hauptamt und Ehrenamt: sinnvolle Einbindung des ‚neuen‘ Ehrenamts.
3. Ermöglichung des Generationenwechsels: Kunstschulen bereiten einen Generationenwechsel vor.
4. Schaffung adäquater Beschäftigungsverhältnisse.
5. Qualifizierung von Personal: Kunstschulen gewährleisten durch konsequente Personalpolitik künstlerische und pädagogische Qualität.
6. Von der Angebots- zur Bedarfsorientierung und Personalergänzung: Kunstschulen entwickeln neue inhaltliche und methodische Vermittlungskonzepte für alte und neue Zielgruppen.
7. Finanzierungskonzepte: Kunstschulen erarbeiten neue Finanzierungsmodelle.
8. Kooperationskonzepte.

3. Mögliche Maßnahmen

Schwerpunkte in „Kunstschule 2020“ waren neben der Organisations- und Personalentwicklung der Ausbau von Kooperationen, Ideen und Maßnahmen für eine Einrichtungsleitung in Kombination zwischen Hauptamt und Ehrenamt sowie die Konzeption von neuen inhaltlichen Formaten zur Profilierung der Kunstschule. Die Teilnehmer*innen sollten bereit sein, die eigene Einrichtung kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Sie sollten den Wunsch zur Veränderung und Entwicklung der Kunstschule mitbringen sowie zur Umsetzung neuer Konzepte.

Wünschenswert war auch der Einbezug des gesamten Teams der Kunstschule, also nicht top down zu verfahren, sondern die gesamte Organisation in ihrer Personalstruktur in die Konzeptentwicklung und Umsetzungsphase einzubinden.

- Gestaltung von Übergängen: des Leitungswechsels im Ehrenamt und des Generationenwechsels in der Leitung.
- Organisations- und Teamentwicklung.
- Professionalisierung des Ehrenamtes durch deren Finanzierung.
- Gewinnung und Qualifizierung von Dozent*innen.
- Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen.
- Erschließung neuer Adressatengruppen und Entwicklung entsprechender Vermittlungskonzepte.
- Ausbau und Verstetigung von Kooperationen.
- Profil- und Konzeptbildung: Konzeption von inhaltlichen Modulen zur Einrichtungsstärkung.
- Interne und externe Standortbestimmung.
- Bezug von Räumen an einem neuen Standort.
- Gründung und Etablierung.

4. Themen nach Antragslage

- Entlastung des ehrenamtlich tätigen geschäftsführenden Vorstandes durch Minijobs für Verwaltung.
- Team- und Organisationsentwicklungsprozesse.
- Leitbildprozesse, Profilierung, Programmentwicklung.
- Generationenwechsel in ehrenamtlich geleiteten Einrichtungen.
- Räumliche Erweiterungen.
- Kooperationskonzepte (Museum, Schule).

5. Vorgehen und Maßnahmen/Instrumente

1. Formlose Bewerbung: Motivationsschreiben mit Begründung des Bedarfs.
2. Analysebogen.
3. Workshops mit methodischem Handwerkszeug:
 - a. Analyse: Trends und Wirkkräfte, SWOT-Analyse der Kunstschule.
 - b. Profil: Nutzen-Modell, Mission Statement und Alleinstellungsmerkmale der Kunstschule.
 - c. Anspruchsgruppen der Kunstschule.
 - d. S-U-Z-I-Modell: Strukturerehalt, Umweltpassung, Zielerreichung, Integration.
 - e. Der Zielfokus (Sinn/Zweck/Nutzen, Zielgruppen, Ergebnis, Erfolg): strukturiert Ziele formulieren und dabei konzeptionelle Ansätze entwickeln.
 - f. Ziel-Sinn-Check (Stimmen die Ziele?) und Zielpyramide.
 - g. Austausch und Reflexion über Herausforderungen und Erfordernisse (Grundfinanzierung, Organisationsentwicklung, Kooperationen).
4. Antrag auf zweijährige Förderung: 1. Jahr in der Regel recherchieren, analysieren und konzipieren, 2. Jahr umsetzen, erproben, dokumentieren.
Kriterien der Antragstellung: innovativ, ziel- und lösungsorientiert, nachhaltig, realisierbar, überprüfbar.
5. Beratung: sowohl Antrag als auch Prozesse, individuell: Prozesse mit Tiefenwirkung und Nachhaltigkeit.
6. Bilanzworkshop.
7. Dokumentation.

6. Stärken

- auf Expertise (Feldkenntnis, Beobachtung) des Verbandes reagiert (beteiligungsorientiert) – siehe auch Auswertung educult: Vorteil: Verringerung der Zielkonflikte durch bottom up.
- bedarfsorientiert: Ermöglichung individueller Entwicklungsprozesse.
- mittelfristige Förderung: Förderung war bis zu 6 Jahre möglich.
- Selbst-Analyse: Überprüfung des Selbstverständnisses, der IST- und SOLL-Situationen der Kunstschulen durch einen Analysebogen.
- flankiert durch Workshops mit Input und Austausch.
- Beratende Begleitung, zum Teil sehr intensiv, durch die Regionalberater*innen der Lags

7. Ergebnisse und Erkenntnisse (Erfolge und Schwächen)

- Förderung von 25 Kunstschulen in unterschiedlicher Höhe und von unterschiedlicher Dauer.
- 15 ehrenamtlich geleitete Kunstschulen haben sich beteiligt.
 - 12 Organisations- und Teamentwicklungen.
 - 5 x Generationenwechsel.
 - 3 x Leitungswechsel.
 - 3 Kooperationskonzepte.
- Anstoß aussichtsreicher Veränderungen: Erfolgreiche strukturelle Entwicklungen und programmatische Innovationen.
- Geförderte Kunstschulen können sich weiterentwickeln, während ehrenamtliche Kunstschulen ihre Ressourcen in den Erhalt des status quo investieren.
 - Ehrenamtlich geleitete Kunstschulen: Begleitung in Umbruch- und Krisensituationen: benötigt viel Zeit.
 - Ehrenamt braucht Hauptamt: wird besonders deutlich bei Leitungs- und Generationenwechsel: Von einer ehrenamtlichen Leitung als geschäftsführendem Vorstand zu einer Kombination aus ehrenamtlich tätigem Vorstand und einer finanzierten Leitung.
 - Von der Kunstschule als privater Person zur Kunstschule (Idealverein/Aufopferung) als Unternehmen (professionelle und wirtschaftlich arbeitende/orientierte Organisation/Pragmatismus): Vom Idealverein zu einer wirtschaftlich orientierten Einrichtung.
 - Von einem Selbstverständnis als Bittsteller zu einem selbstbewussten und ernst zu nehmenden Leistungsanbieter.
 - Von einer Kunstschule als Bildungseinrichtung mit kontinuierlichem Kerngeschäft zu einer Kunstschule als *Kunst-Lern-Ort der Vielfalt* mit einem zeitgemäßem Selbstverständnis und neuen Bildungsformaten.
 - Von einer ausgeprägten Innensicht, die das Angebot bestimmt, zu einer erhobenen Bedarfsorientierung, die sich auf Interessen der und den Nutzen für die Teilnehmer*innen und Partner bezieht.
- Qualität des Personals ist entscheidend für Attraktivität, Bestand, Entwicklung, Erfolg.
- Räume sind entscheidend für Attraktivität, Bestand, Entwicklung, Erfolg.
- Einbezug des gesamten Teams war nicht überall erwünscht/gegeben.

TRANSFER

Zusammenhänge zwischen ‚gesunder‘ Einrichtungsstruktur und Praxisqualität

- Trennung von Leitung(saufgaben, Management) und Praxis: Konzentration/Verteilung auf die jeweiligen Kompetenzen/Professionalität.
- Kontinuierliches, verlässliches Leitungsmanagement (Programmkonzeption und Personalverantwortung): statt Investition von Zeit in die Existenzhaltung bei ehrenamtlicher Leitung, Investition in die organisatorische und programmatische (inhaltliche) Entwicklung.
- Professionalität hat Einfluss auf Profil und auf Image, wodurch die Einrichtung attraktiver wird für kompetentes Personal.
- Die Ausgestaltung der Indikatoren Finanzen, Personal und Räume beeinflusst die Haltung der Dozent*innen und damit auch das Potenzial und die Leistungsfähigkeit der Kunstschule.
- Programmatische Professionalität und finanzielle Kontinuität verringern eine personelle Fluktuation und binden Wissen und Kompetenz an die Kunstschule. Außerdem fördern sie eine gelingende Teambildung und erleichtern freiberuflich tätigen Dozent*innen die Bereitschaft, sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen.

Sabine Fett