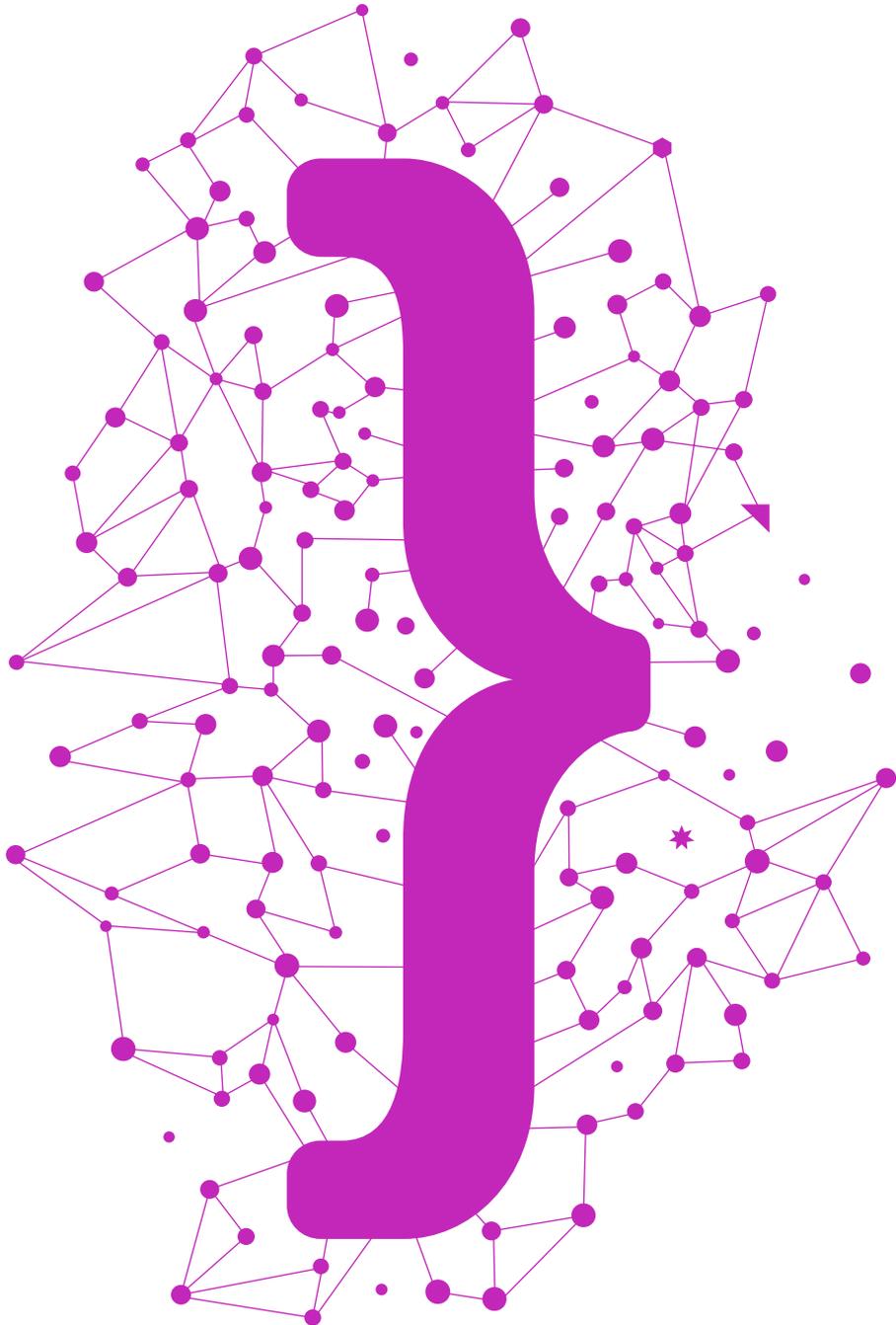
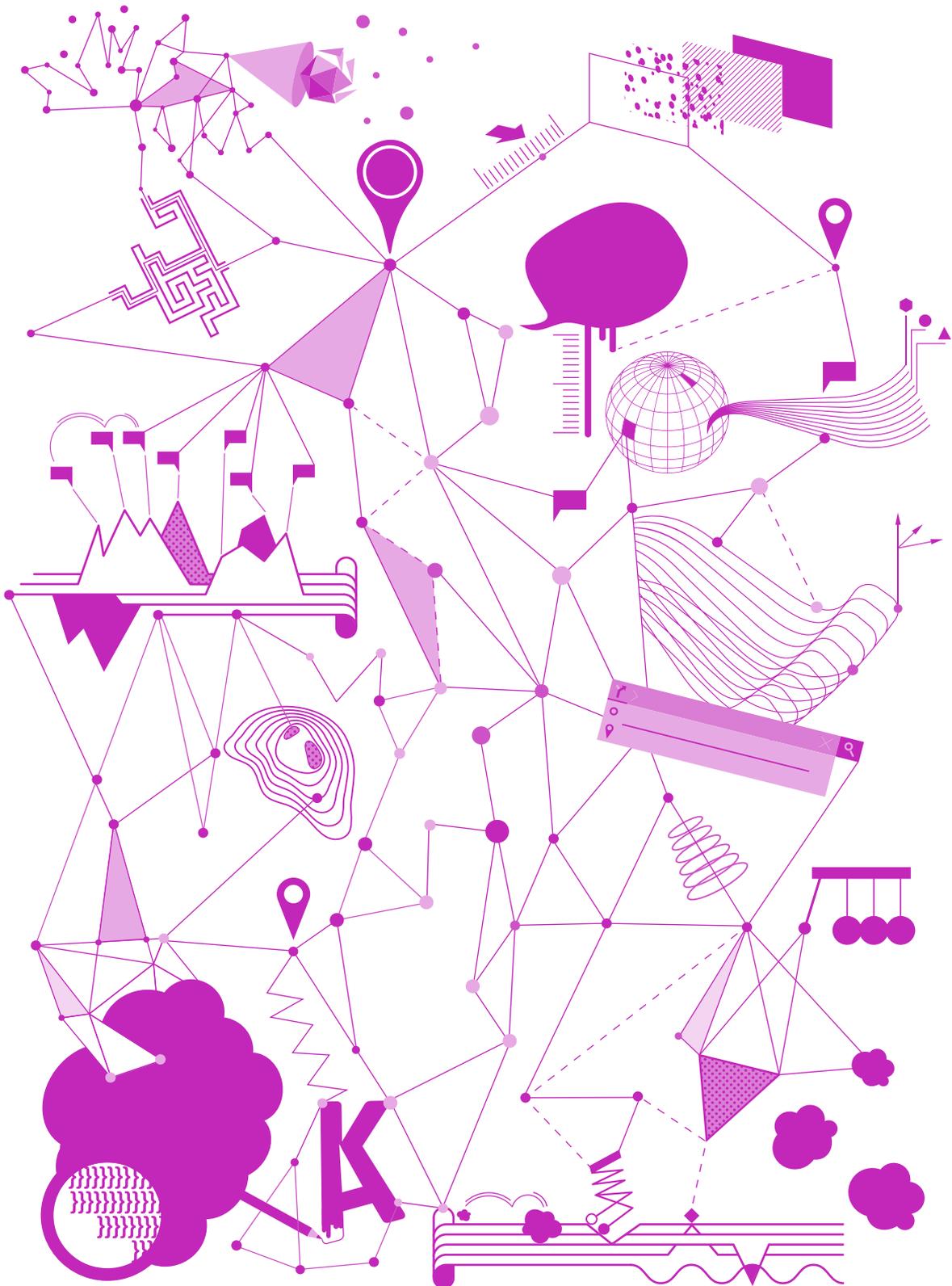


# PROFIL KULTURAGENT

Erfahrungen und Einblicke





# PROFIL KULTURAGENT

Erfahrungen und Einblicke

**EINFÜHRUNG**

- 5 **EDITORIAL**  
Claudia Henne im Gespräch mit Hortensia Völckers und Winfried Kneip
- 7 **DIE KULTURAGENTEN SIND SPITZENKLASSE!**
- 13 **EINE MUTIGE VISION  
GRUSSWORT DER FÜNF KULTUSMINISTERIEN**  
Sybille Linke
- 15 **MISSION ERFÜLLT – VIER JAHRE KULTURAGENTENPROGRAMM**

**PROFIL KULTURAGENT**

- 21 **KULTURAGENTEN FÜR KREATIVE KULTURINSTITUTIONEN?**  
Birgit Mandel
- 27 **IMPULSGEBER FÜR KULTURELLE SCHULENTWICKLUNG**  
Tom Braun
- 34 **DIE MULTIPLIKATION EINER IDEE – KULTURAGENTEN UND DIE  
WEISSENSEE KUNSTHOCHSCHULE BERLIN**  
Leonie Baumann

**PRAXISFELD KULTURAGENT**

- 41 **ES GEHT NICHT NUR DARUM, SCHÖNE PROJEKTE ZU MACHEN**  
Anna Chrusciel und Sascha Willenbacher im Gespräch mit Kulturagentinnen und Kulturagenten
- 48 **KULTURAGENTEN ALS NETZWERKER**  
Carolin Berendts
- 53 **AGENTISCHE KULTIVIERUNG ODER AUFTRAG KULTUR?**  
Eva Maria Stütting
- 58 **LESEZEITVERTREIB – TEXTE VON SCHÜLERN DER HAUPTSCHULE ALSTADEN  
OBERHAUSEN**
- 60 **THEORIE UND PRAXIS – VERNETZUNG IN DER KULTURELLEN  
BILDUNGSLANDSCHAFT**  
Anke Troschke
- 64 **KÜNSTLERISCHE STRATEGIEN IN DER ARBEIT ALS KULTURAGENTIN**  
Mona Jas
- 70 **TEAMTEACHING – KOOPERATIONEN ZWISCHEN LEHRKRÄFTEN  
UND KUNSTSCHAFFENDEN**  
Johanna Niedermüller
- 75 **KAFFEE UND KUCHEN IN DER KULTURELLEN MEDIATION**  
Sybill Hecht

- 80 **WORTE SUCHEN BILDER. BILDER SUCHEN WORTE – HAIKUS VON SCHÜLERN DER WALDSCHULE MANNHEIM**

## QUALIFIZIERUNG

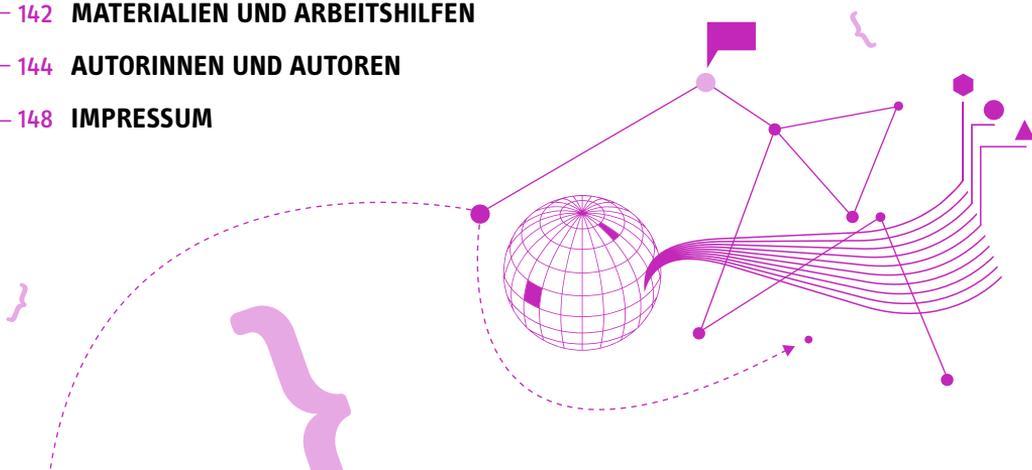
- 83 Constanze Eckert  
**QUALIFIZIERUNG IM MODELLPROGRAMM**
- 88 Constanze Eckert  
**ÜBERREGIONALE QUALIFIZIERUNG – DIE AKADEMIE**
- 96 Manuela Kämmerer  
**PROZESSBEGLEITUNG UND PROJEKTMANAGEMENT**
- 102 Kristin Pröger  
**ROLLENKLÄRUNG UND SELBSTMANAGEMENT**
- 108 Susanne Rehm  
**AUF- UND AUSBAU VON KOOPERATIONEN  
ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND FUNDRAISING FÜR SCHULEN**
- 114 Bianca Fischer  
**KULTURELLE UND KÜNSTLERISCH-ÄSTHETISCHE BILDUNG IN SCHULE**
- 120 **HASENPIPI ODER DIE GROSSE WÖRTERFABRIK – TEXTE VON SCHÜLERN DER HERBERT-HOOVER-SCHULE BERLIN**
- 122 Julia Eplinius  
**REFLEXION – POTENZIAL- UND PROZESSORIENTIERTE QUALIFIZIERUNG**

## AUSBLICK

- 129 Sybille Linke, Kristin Bäßler  
**VIER JAHRE MODELLPROGRAMM – WIE GEHT ES WEITER?**

## ANHANG

- 133 **PROFIL KULTURAGENT**
- 142 **MATERIALIEN UND ARBEITSHILFEN**
- 144 **AUTORINNEN UND AUTOREN**
- 148 **IMPRESSUM**



# EINFÜHRUNG

# EDITORIAL

Das Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ ist zum Schuljahr 2011/2012 an insgesamt 138 Schulen in den Bundesländern Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen mit dem Ziel gestartet, Kinder und Jugendliche nachhaltig für Kunst und Kultur zu begeistern und dadurch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. 46 Kulturagentinnen und Kulturagenten haben über einen Zeitraum von vier Jahren gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern, dem Lehrerkollegium, der Schulleitung, Eltern, Künstlerinnen und Künstlern sowie Kulturinstitutionen ein umfassendes und fächerübergreifendes Angebot der kulturellen Bildung entwickelt und langfristige Kooperationen zwischen Schulen und Kulturinstitutionen aufgebaut. Im Verlauf des Modellprogramms sind zahlreiche Konzepte, Projekte, Formate und Strukturen entwickelt und umgesetzt worden.

Die nun vorliegende Publikation dokumentiert und reflektiert die damit verbundenen Prozesse und Diskurse. Sie stellt in Form von übertragbaren Projekt- und Qualifizierungsmodellen den Wissenstransfer für Akteure aus dem Feld der kulturellen Bildung – Schulen, Kultureinrichtungen, Kunstschaaffende, Universitäten, Politik – sicher. Zu Wort kommen sowohl die Akteure des Programms, wie Kulturagentinnen und Kulturagenten, Lehrerinnen und Lehrer, Künstlerinnen und Künstler, Vertreterinnen und Vertreter von Kulturinstitutionen, als auch die Förderer, Kooperationspartner und Beiratsmitglieder. Expertinnen und Experten aus den Bereichen der kulturellen Bildung und der Kunstvermittlung, aus Kultur, Schule und Wissenschaft beschreiben die Funktion und Rolle der Kulturagenten sowie deren Bedeutung für die Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes. Darüber hinaus sind auch die Stimmen von Schülerinnen und Schülern der beteiligten Schulen vertreten: In einigen exemplarischen Texten, die im Rahmen des Kulturagentenprogramms entstanden sind, erzählen sie von ihrem Alltag.

Die Publikation besteht aus vier Modulen mit unterschiedlichen Themen und Perspektiven auf das Modellprogramm, die seine Komplexität und Zielsetzungen

abbilden. Die Zusammenstellung der Beiträge ist eine Auswahl aus der Onlinepublikation *Mission Kulturagenten – Onlinepublikation des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen 2011–2015“*. Unter der Adresse [www.publikation.kulturagentenprogramm.de](http://www.publikation.kulturagentenprogramm.de) können alle Beiträge in ungekürzter Form abgerufen werden.

## MODUL 1

### PROFIL KULTURAGENT: ERFahrungen UND EINBLICKE

Die Kulturagentinnen und Kulturagenten sind das Alleinstellungsmerkmal des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“. In Personalunion verkörpern sie den künstlerischen Impulsgeber, Kurator, Vermittler, Kultur- und Projektmanager, Prozessbegleiter, Netzwerker, Moderator oder Konfliktmanager. Modul 1 führt in das neue Tätigkeitsfeld ein, das in den vier Programmjahren entstanden ist. Es zeigt die verschiedenen Aufgabenbereiche der Kulturagentinnen und Kulturagenten und wie sie in Schulen und Kultureinrichtungen gewirkt haben. Darüber hinaus werden die überregionalen und regionalen Qualifizierungskonzepte des Kulturagentenprogramms vorgestellt, die die Etablierung des neuen Berufsprofils geprägt und maßgeblich zur Professionalisierung der Akteure beigetragen haben.

## MODUL 2

### MISSION VERÄNDERUNG: KULTUR UND BILDUNG IM DIALOG

Ziel des Kulturagentenprogramms ist es, Kindern und Jugendlichen die Teilhabe an Kunst und Kultur zu ermöglichen. Modul 2 gibt daher Einblicke in die Veränderungsprozesse der Schulen im Rahmen des Kulturagentenprogramms, stellt neue Vermittlungsformate für kulturelle Bildung vor, die die Kulturagentinnen und Kulturagenten gemeinsam mit den Schulen entwickelt haben, und lässt Vertreterinnen und Vertreter von kooperierenden Kulturinstitutionen zu Wort kommen.

men, die beschreiben, warum sie sich verstärkt für Kinder und Jugendliche engagieren. Darüber hinaus werden die Aufgabenbereiche der kulturbeauftragten Lehrerinnen und Lehrer beleuchtet, die als Dialogpartner für die Kulturagentinnen und Kulturagenten in den Schulen die kulturelle Profilbildung ihrer Schulen unterstützt haben.

### MODUL 3

## REFLEXION: ZWISCHEN THEORIE UND PRAXIS

Die überregionale Akademie hat den Kulturagentinnen und Kulturagenten zweimal im Jahr die Möglichkeit zur Reflexion und zum intensiven Erfahrungsaustausch geboten. Die Beiträge in Modul 3 sind eine Auswahl der in der Akademie verhandelten Themen wie „Partizipation“, „Kreativität“, „Kooperation“, „Migration“, „Vermittlung“ sowie „Qualität“. Die Texte der Referentinnen und Referenten der Akademie stellen eine Verbindung zu den über das Programm hinaus geführten theoretischen Diskursen dar. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten beziehen sich in ihren Beiträgen im engen oder weiteren Sinne auf die Texte der Referenten, indem sie diese kritisch reflektieren, kommentieren und an ihre Kulturagentenpraxis rückbinden.

### MODUL 4

## AUFTRAG VISION: KULTURFAHRPLÄNE VON KREATIVEN SCHULEN

Der Kulturfahrplan ist als Steuerungs- und Planungsinstrument für die Schulen während des Modellprogramms entwickelt und erprobt worden. Er unterstützt die Schulen dabei, Kunst und Kultur systematisch in den Schulalltag zu integrieren. Ausgehend von einer Standortbestimmung entwickelten alle Schulen eine langfristige Vision hinsichtlich kultureller Bildung und formulierten konkrete Entwicklungsziele mit den entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen. Modul 4 stellt die Kulturfahrpläne von 36 Schulen zusammen, die diese bis 2017 fortgeschrieben haben. Sie geben einen anschaulichen Einblick in die Visionen, Ziele und Maßnahmen zur Entwicklung eines kulturellen Schulprofils. ←

*Die Redaktion*

# DIE KULTURAGENTEN SIND SPITZENKLASSE!

Die Journalistin Claudia Henne im Gespräch mit Hortensia Völckers, Künstlerische Direktorin der Kulturstiftung des Bundes, und Winfried Kneip, Geschäftsführer der Stiftung Mercator

— Claudia Henne: Frau Völckers, woher rührt das Programm „Kulturagenten für kreative Schulen“? .....

..... Hortensia Völckers: Es rührt aus einem Impuls, nach „Jedem Kind ein Instrument“ (JeKi) weiterzumachen, anders weiterzumachen, in verschiedenen Bundesländern etwas zu finden, was auf die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen eingeht. Beim Kulturagentenprogramm sollte es um ein sehr viel komplexeres und intensiveres Miteinander von Kultur und Schule gehen. Deswegen haben wir versucht, ein dafür geeignetes Programm zu konzipieren, und kamen dann mit Herrn Kneip zusammen, der ganz ähnliche Gedanken hatte.

Die Kulturstiftung des Bundes hat Modellprogramme wie „JeKi“ aufgelegt. Also sie hat schon viel Erfahrung mit solchen Projekten. Aber was treibt die Stiftung Mercator an, sich daran zu beteiligen? .....

..... Winfried Kneip: Die Stiftung Mercator hatte, als ich 2009 begonnen habe, das Thema „kulturelle Bildung“ gerade frisch auf die Agenda gesetzt. Die Stiftung hatte sich 2008 quasi neu erfunden, und es war Stifterwille, dass drei große Themen behandelt werden: „Klimawandel“, „Integration“ und „kulturelle Bildung“. Inzwischen ist das Thema „Europa“ hinzugekommen. Mit den Mitteln der Stiftung Mercator war es möglich, viel stärker als bislang über Leuchterprojekte hinaus in die Fläche zu agieren. Durch

die Verbindung zur Kulturstiftung des Bundes konnten wir das Thema „kulturelle Bildung“ dann noch einmal größer denken.

Es haben sich fünf Bundesländer am Modellprogramm beteiligt. War die Zahl gesetzt? Und trafen Sie auf offene oder auf geschlossene Türen? .....

..... Hortensia Völckers: Die Kulturstiftung des Bundes musste sicherstellen, dass alle Länder gefragt werden, ob sie sich beteiligen wollen. Wir haben in der Kultusministerkonferenz für unser Projekt geworben, woraufhin fünf Kultusministerien ihre Beteiligung zugesagt haben.

Welches Verständnis von kultureller Bildung hat die Bildungspolitik? .....

..... Winfried Kneip: Die Kulturagentinnen und Kulturagenten dienen ja vor allem dazu, mit den Schulen und den Kulturinstitutionen daran zu arbeiten, wie sie miteinander agieren und wie sie mit den vorhandenen Ressourcen ein Profil entwickeln können, in dem die kulturelle Bildung ein essenzieller Bestandteil ihrer Schulaktivität ist. Zurzeit geschieht kulturelle Bildung aber häufig folgendermaßen: Künstlerinnen/Künstler kommen nachmittags an die Schule und machen etwas mit ein paar Kindern. Dann sind sie wieder weg, und die Schulen merken davon nichts. Das ist das große Dilemma. Man setzt sich nicht an einen Tisch, um

nach der besten Lösung in Bezug auf die vorhandenen Mittel und die Bedarfe zu fragen. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten sind Experten darin, diese beiden Welten zusammenzubringen. Alles, was wir hier machen, ist ganz eng an eine Erfahrung geknüpft: Eltern, die erfahren haben, Lehrkräfte die erfahren haben, was passiert: „Ich erkenne meinen Schüler gar nicht wieder, was ist denn da los? Der ist ja spritzig, aufgeschlossen.“ Die Eltern sagen: „So habe ich meinen Sohn ja noch nie erlebt, der will plötzlich.“

Hortensia Völckers: Da können eben die Kulturagentinnen und Kulturagenten viel bewirken. Die Art und Weise, wie sie die Kindern und Jugendlichen Erfahrungen mit Kunst ermöglichen, wird sicher nie vollends mit der „Logik“ des Schulunterrichts kompatibel sein. Aber bestimmte Verfestigungen werden sich auflösen, die „Systeme“ Schule und Kulturinstitution werden durchlässiger werden.

**Nun heißt ja das Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“. Was ist damit gemeint?**

Winfried Kneip: Wir wollten uns von dem Begriff der Kulturschule abgrenzen, der seinerzeit, als wir das Programm begründet haben, en vogue war. Uns ging es darum, tatsächlich „kreative Schulen“ mit einem etwas erweiterten Begriff zu verbinden, das heißt, kreativ mit den Dingen umzugehen.

**Nachdem die Schulen gefunden waren, kamen die Kulturagentinnen und Kulturagenten. Was mussten sie mitbringen? Was war das Profil, um sich bewerben zu können?**

Hortensia Völckers: Die Bewerberinnen und Bewerber mussten Kunstpraxis vorweisen. Wichtig war, dass sie Erfahrung mit kulturellen Projekten mitbrachten und bereits mit Schulen, Kindern und Jugendlichen gearbeitet hatten.

Winfried Kneip: Sie mussten beide Welten kennen und reflektiert haben. Das heißt, sie mussten wissen, was Kunst und Kultur in der Schule bewirken kann, und ihre eigene Rolle reflektiert haben, eine Metakompetenz besitzen.

Hortensia Völckers: Es sind fabelhafte Leute. Sie sind Spitzenklasse! Es wäre wunderbar, wenn in der Zukunft auch an den Hochschulen Kulturagentinnen und Kulturagenten ausgebildet würden.

**Die Länder, die Schulen, die Kulturagenten – und dann ging es rein in die Schule, und da sitzen die Schülerinnen und Schüler. Mussten sie überzeugt werden? Kam es darauf an, welche Projekte vorgeschlagen wurden? Wenn ich Sie richtig verstehe, war die Bandbreite enorm groß.**

Winfried Kneip: In den ersten zwei Jahren haben die Schulen tatsächlich viele Einzelprojekte gemacht. Was die Sache hinterher in eine ganz andere Dynamik gebracht hat, war dann aber die Vorgabe des Programms, einen sogenannten Kulturfahrplan zu entwickeln. Das heißt, die Schulen haben mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten gemeinsam überlegt, was sie denn über die vier Jahre hinaus erreichen wollen: Wie sollen Mittel eingeteilt oder bestimmte Dinge bewerkstelligt werden? Das hat eine andere Dynamik eingeführt. Heute haben die Schulen ein ganz anderes Verständnis und Bewusstsein davon, was es heißt, qualitätsvolle Projekte zu machen und Kultur als selbstverständlichen Teil von Allgemeinbildung zu leben.

**Nun ist das ja ein enormes Spannungsfeld: Sie haben den Lehrplan, die Direktoren, Fachlehrer Kunst, Musik. Dann kommt eine kulturbeauftragte Lehrerin, die installiert wird, die ein Stundendeputat kriegt. Dann kommt ein Kulturagent. Dann gibt es noch die Schülerinnen und Schüler, ein wahnsinniges Miteinander-Klarkommen und etwas Miteinander-entwickeln-Müssen. Haben Sie diesen Prozess moderiert? Ich kann mir vorstellen, dass es Konflikte gab.**

Winfried Kneip: Sehr interessante Frage. Neben der Tatsache, dass wir die Kulturinstitutionen stärker heranholen müssen, sind die Fachlehrkräfte im Prinzip so gut wie nicht mitgedacht. Sie spielen natürlich eine zentrale Rolle für die kulturelle Bildung in der Schule. Sie stehen aber immer in gewisser Konkurrenz zu den Künstlerinnen und Künstlern, die von außen kommen. Das ist ein Punkt, den wir noch stärker berücksichtigen müssen. Moderation war natürlich auch schon bisher eine der wesentlichen Aufgaben der Kulturagentinnen und Kulturagenten. Sie waren dabei allerdings nicht allein. Sie wurden von der Berliner Geschäftsstelle und vor Ort von den Kooperationspartnern Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V., der conecco UG – Management städtischer Kultur, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Landesvereinigung kulturelle Jugendbildung Baden-Württemberg begleitet, gecoacht und beraten. An dieser Stelle noch einmal herzlichen Dank

an alle Beteiligten für ihr Engagement, das maßgeblich für den Erfolg des Projekts war.

**Kulturinstitutionen mit einzubeziehen, das ist eines der wichtigen Ziele. Wie ist diese Seite? Ist sie offen? Reicht es ihnen, was sie museumspädagogisch anbieten, oder sind sie bereit, sich mehr zu engagieren?** .....

..... Winfried Kneip: Meine Wahrnehmung ist, dass es die Kulturinstitutionen von der Kunst her denkend weniger geschafft haben, die Interessen und Bedarfe der Schulen in den Blick zu nehmen. Dafür brauchen die Kulturinstitutionen Schulungen im Sinne von: Wie kann das, was wir zu sagen haben, für Schule zu einem Mehrwert werden? Viele gehen mit ihrem Kanon in Schulen und spulen ihr Programm ab. Das ist für Schulen aber oft nicht kompatibel. Schulen haben unterschiedliche Bedarfe – das ist in den Kulturinstitutionen zu wenig bekannt, und es gibt zu wenig Wissen darüber, wie man diesen Bedarfen gerecht wird. Eine Begegnung auf Augenhöhe herzustellen, das ist aus meiner Sicht noch ein Obligo.

Hortensia Völckers: Ja, beide Seiten müssen sich verändern. Ich glaube, dadurch dass die Kulturagentinnen und Kulturagenten zunächst in den Schulen angefangen haben, haben diese stärker vom Programm profitiert. Einen vergleichbar intensiven Entwicklungsprozess wie die Schulen sollten auch die Kulturinstitutionen durchlaufen, damit es dauerhaft zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen beiden kommt.

**Würden Sie sagen, dass das quasi auch eine neue kulturpolitische Strategie ist? In den 1980er Jahren hat man immer niedrigschwellige Angebote gefordert, damit die Leute reinkommen. Heute fragen sich die Institutionen, wer in 20 Jahren zu ihnen kommt und welchen Bildungshabitus er mitbringt. Ist das eine neue Strategie, die man mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten angefangen hat? Also bei der Schule, jenseits des Elternhauses, anzusetzen, um den Institutionen eine neue Klientel zu eröffnen?** .....

..... Hortensia Völckers: Es geht jedenfalls nicht um niederschwellige Angebote, sondern um die Art und Weise, wie vermittelt wird, wie es gelingen kann, bei Kindern und Jugendlichen eine Aufgeschlossenheit gegenüber Erfahrungen mit der Kunst zu erreichen. Es geht darum, Fremdheit zu überwinden und einen vertrauten Umgang mit Kunst zu ermöglichen. Ohne solche Bezüge ist Selbst- und Welterkenntnis schwierig.

Dafür ist Kultur aber da. Und die Kulturinstitutionen müssen sich ihrerseits bewusst sein, dass sie sich um das Publikum von morgen kümmern müssen.

Winfried Kneip: Ja, diese These vom niedrigschwelligen Angebot aus den 1980er Jahren finde ich insofern hinderlich, als dass niedrigschwellig damit gleichgesetzt wird, dass Kunst und Kultur von jedem verstanden werden muss. Wir müssen dahin kommen, dass Kindern und Jugendlichen das Beste mit den besten Leuten zur Verfügung gestellt wird. Also auch der höchste Anspruch an Qualität, der machbar ist. Der ist natürlich unterschiedlich. In der Uckermark ist er schwieriger herzustellen. Es gibt nicht unbedingt ein Theater in der Nähe, aber es gibt überall Kulturangebote. Es geht um künstlerische Qualität, das ist der Begriff, den man einführen und reflektieren muss. Es geht nicht darum, dass Kinder Kunst machen, sondern um die künstlerische Haltung von Lehrerinnen und Lehrern und um künstlerische Tätigkeiten von Kindern. Ich bin dezidiert dafür, zu diskutieren, zu definieren und darüber nachzudenken, was „künstlerisch“ heißen kann und was es beinhaltet.

**Was ist jetzt nach vier Jahren Ihr Fazit aus dem Modellprogramm? Haben Sie die Ziele, die Sie sich am Anfang gesteckt hatten, erreicht? War die Zeit lang genug, um die Ziele zu erreichen?** .....

..... Winfried Kneip: Wir ziehen ein positives Fazit. Ein Erfolg ist beispielsweise, dass die Länder, die Schulen sowie die Kulturagentinnen und Kulturagenten weitermachen wollen. Das ist für mich der positivste Aspekt. Alle haben erkannt, welcher Gewinn in diesem Programm steckt. Das hatte ich eigentlich für irgendwo auf der Hälfte der Strecke erwartet. Aber das ist auch ein Lerneffekt für uns: Solche Prozesse brauchen tatsächlich länger. Nach vier Jahren sind die Länder nun an dem Punkt, an dem sie sagen, wenn wir jetzt noch weitermachen können, dann kommt etwas richtig Gutes für uns heraus. Jetzt müssen aber die Länder mehr Verantwortung übernehmen. Wir sagen, entwickelt Modelle wie die Kulturagentinnen und Kulturagenten auch im System verbleiben können. Wie ihr Mehrwert für die Länder und die Strukturen vor Ort gehalten und gesichert werden kann – das finde ich sehr spannend. Da gibt es unterschiedliche Lösungen in unterschiedlichen Ländern.

Hortensia Völckers: Zum Beispiel stellt sich jetzt die Frage, wie die Kulturagentinnen und Kulturagenten in





Die Kulturagentinnen und Kulturagenten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Länderbüros und der Geschäftsstelle des Modellprogramms im Juni 2015, Foto: Michaela Krause/Forum K&B

die Länderstrukturen eingegliedert werden. In Berlin sollen 13 Agenten auf die Bezirke verteilt werden. In Baden-Württemberg sollen sich die Landkreise und Kommunen beteiligen. In NRW sollen die Agenten in den Kommunen angestellt werden. Die Konzepte sind unterschiedlich, weitermachen wollen aber alle, auch wenn das zukünftig ein stärkeres finanzielles Engagement bedeutet. Das Programm muss also etwas bewirkt haben. Bei den Kulturinstitutionen haben wir allerdings nur zum Teil unsere Ziele erreicht. Ich hätte mir gewünscht, dass wir die Kulturinstitutionen noch stärker hätten mobilisieren können.

**Was haben Sie persönlich gelernt in diesen vier Jahren? Für Sie, Frau Völckers, sind Modellprogramme fast Alltag, Sie haben viel Erfahrung damit. Hat sich dieses Programm von „JeKi“ sehr unterschieden?**

Hortensia Völckers: Ja, absolut. Jedes „Modell“, das wir entwickeln, ist anders, da passiert nichts nach Schema F, es soll immer so präzise wie möglich auf die jeweilige Situation reagieren. Aber wir können natürlich auf Erfahrungen aufbauen. Und die sind bei allen Herausforderungen im Einzelnen und gerade auch in der Zusammenarbeit mit der Mercator Stiftung insgesamt sehr positiv. Wir werden uns jetzt aber wieder stärker den Kulturinstitutionen selbst widmen, im Moment ganz besonders den Museen. Kulturelle Bildung muss dort noch ernster genommen werden.

Winfried Kneip: Wir haben gelernt, dass wir in dieser Partnerschaft – so mühsam das manchmal war – viel weitergekommen sind, als wir allein hätten kommen können. Nicht nur aufgrund der Verdopplung der Mittel, sondern auch aufgrund der anderen Qualitäten durch die Kulturstiftung des Bundes, des ständigen Abgleichs, auch der ständigen Konflikte und Diskussionen: aufgrund der Notwendigkeit, sich immer wieder gemeinsam zu versichern, sich zu verorten, aber auch gemeinsam eine Linie für Dinge zu finden, obwohl sich jeder allein vielleicht anders entschieden hätte. Wir haben einen gemeinsamen Aufsichtsrat, tagen dort regelmäßig und überlegen, wie man die Qualität im Programm halten kann. Welche Struktur, welche Governance ist nötig? Wir mussten uns mit vielen Dingen auseinandersetzen – das war miteinander anstrengend, aber ein absoluter Gewinn gegenüber dem, es allein getan haben zu müssen.

**Eine letzte Frage: Wer hat denn für Ihre kulturelle Bildung gesorgt?**

Hortensia Völckers: Zu Hause wurde gelesen und Musik gehört. Meine Mutter ist Künstlerin. Ihr Atelier war bei uns zu Hause, die künstlerische Umgebung war für mich also ganz selbstverständlich. Ich bin aber erst mit 20 zum ersten Mal im Theater gewesen und in Museen auch ganz spät. Und aus dem Musikunterricht bin ich gleich nach drei Stunden rausgeflogen, weil ich zu unmusikalisch war. In der Zeit war ich dann sehr mit Sport beschäftigt, wurde Olympiaschwimmerin. Aber ganz sicher haben meine Erfahrungen als Kind einiges bewirkt, sonst hätte mich die Kunst wohl nicht immer wieder in ihren Bann gezogen.

Winfried Kneip: Ich komme vom Land, aus einer Großfamilie, da gab es ziemlich viel Kultur, aber keine kulturelle Bildung, sondern Kultur im Miteinandersein, in der Vielfalt. Schule hat nicht dazu beigetragen. Mit 17 habe ich entdeckt, dass ich zeichnen kann, und habe Spaß daran gefunden. Ich habe mich dann selbst kulturell gebildet und Bildende Kunst an der Werkkunstschule Köln studiert.

**Was wir festhalten können, die Schule war es bei uns allen nicht! Vielen Dank für das Gespräch. ←**

# EINE MUTIGE VISION

## Grußwort der Kultusministerinnen und Kultusminister von Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen

— Nach vier erfolgreichen Jahren endete im Sommer 2015 die erste Phase des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“, an dem sich die Bundesländer Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen mit insgesamt 138 Schulen beteiligt haben. Begleitet, beraten und vernetzt durch eine Kulturagentin oder einen Kulturagenten haben je drei Schulen im Netzwerk daran gearbeitet, allen Kindern und Jugendlichen die gleichen Chancen zur aktiven Teilhabe an einem breiten künstlerischen und kulturellen Spektrum zu eröffnen, indem sie die Künste zu festen Bestandteilen ihrer Schulkultur machten, und zwar in Kooperation mit Kulturpartnern.

Viele Schulen haben die Bedeutung und den Mehrwert kultureller Bildung erkannt und sich aktiv auf den Weg gemacht, ein kulturelles Schulprofil zu entwickeln. Dabei fanden sie ganz unterschiedliche Zugänge, um kulturelle Bildung langfristig zu verankern.

Schule bietet die einzigartige Chance, alle Kinder und Jugendliche zu erreichen – unabhängig vom sozialen Hintergrund und unabhängig davon, ob sie in einer Großstadt oder einem ländlichen Gebiet leben. Das Kulturagentenprogramm hat Kinder und Jugendliche dazu angeregt, selbst aktiv zu werden. Kultur lebt vom Mitmachen: Erst wenn Kinder und Jugendliche sich ein Theaterstück selbst erarbeitet, selbst eine Ausstellung gestaltet oder in einem Konzert mitgewirkt haben, zeigt sich das Potenzial, das die Künste für sie entfalten können.

In den vergangenen vier Jahren haben die beteiligten Kulturagentenschulen über 1.200 größere und kleinere Projekte auf die Beine gestellt und zahlreiche kul-

turelle Kooperationsformate entwickelt und erprobt. Schülerinnen und Schüler unterschiedlicher Herkunft haben dabei den kulturellen Reichtum ihrer Stadt oder ihrer Region neu kennengelernt und sich dafür begeistert. Sie wurden selbst zu Kreativen, brachten beeindruckende Produktionen auf die Bühne, stellten inspirierende Kunstwerke vor und konnten sogar in Wettbewerben mit ihren künstlerischen Beiträgen überzeugen. An den Schulen hat das Programm viele Entwicklungsprozesse hin zu einer kreativen Schule angestoßen und befördert.

Dabei ist die Aufgabe der Kulturagentinnen und Kulturagenten durchaus eine Herausforderung. Dass Kultur und Bildung zusammengehören, sagt sich schnell dahin. Tatsache ist aber auch, dass Kultur und Bildung in der Arbeitsweise und in der Vermittlung bei allen Gemeinsamkeiten auch Unterschiede aufweisen. Der Erfolg des Kulturagentenprogramms in den letzten vier Jahren basiert maßgeblich auf einer erfolgreichen, effektiven und gut organisierten Zusammenarbeit aller Akteure. Die zielführende und systematische Steuerung, Planung und Koordination zwischen den Beteiligten ist eine kostbare Errungenschaft, die auch zukünftig aufrechterhalten bleiben soll. Die teilnehmenden Schulen verdanken dem Kulturagentenprogramm langfristige Kooperationspartner sowie neue Ansätze und Impulse dahingehend, vermehrt mit Kulturinstitutionen sowie mit Künstlerinnen und Künstlern zu kooperieren und sich mit diesen zu vernetzen.

Wichtige Voraussetzung war die engagierte Zusammenarbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten mit den jeweiligen Kulturbeauftragten, den Kulturteams, den Kollegien, den Schulleitungen und den Eltern. Aber auch die vielen unterschiedlichen Kultur-

schaffenden, die Künstlerinnen und Künstler genauso wie die Vertreterinnen und Vertreter von Kulturorganisationen, leisteten einen bedeutenden Beitrag.

Wir bedanken uns insbesondere bei der Kulturstiftung des Bundes und der Stiftung Mercator, die das Programm gemeinsam konzipiert und zusammen mit den Bundesländern zu großen Teilen finanziert haben. Das Kulturagentenprogramm war eine sehr mutige Vision mit einem gewaltigen Entwicklungs- und Gestaltungspotenzial und von großer Bedeutung für künftige Entwürfe von der Rolle der Schule und der Kulturinstitution in einer sich kontinuierlich verändernden Gesellschaft. Wir freuen uns darüber, dass die Stiftungen angeboten haben, die Weiterführung der Arbeit des Kulturagentenprogramms als Länderprogramme für weitere Jahre zu begleiten und finanziell zu unterstützen, und wünschen allen Beteiligten dafür viel Erfolg. ←

**Dr. Birgit Klaubert**

Ministerin für Bildung, Jugend und Sport des Freistaats Thüringen

**Sylvia Löhrmann**

Ministerin für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen

**Ties Rabe**

Senator für Schule und Berufsbildung der Freien und Hansestadt Hamburg

**Sandra Scheeres**

Senatorin für Bildung, Jugend und Wissenschaft des Landes Berlin

**Andreas Stoch**

Minister für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg

SYBILLE LINKE

# MISSION ERFÜLLT – VIER JAHRE KULTURAGENTEN- PROGRAMM

— Selbstverständliche Teilhabe an Kunst und Kultur soll fester Bestandteil des Alltags von Kindern und Jugendlichen werden – mit dieser Mission waren von 2011 bis 2015 46 Kulturagentinnen und Kulturagenten an insgesamt 138 Schulen in fünf Bundesländern im Einsatz. Um dieses Ziel zu erreichen, entwickelten sie in einem Netzwerk von drei Schulen gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern, dem Lehrerkollegium, der Schulleitung, den Eltern, Kunstschaffenden und Kultureinrichtungen vielfältige und passgenaue Angebote kultureller Bildung und bauten langfristige Kooperationen mit Kulturinstitutionen auf.

In den vier Programmjahren haben die Schulen insgesamt 1.238 künstlerische Projekte mit einem Fördervolumen von über 7,3 Millionen Euro beantragt. Mit den Projekten sind insgesamt bis zu 84.000 Kinder und Jugendliche erreicht worden. Künstlerische Projekte wurden in einer Qualität und Quantität realisiert, die es so an vielen der beteiligten Schulen bisher nicht gegeben hatte. Schulen haben sich verändert: Sie haben sich auf den Weg gemacht, eine kreative Schule zu werden, und sich dabei ein Stück weit „neu erfunden“. Kultureinrichtungen haben sich geöffnet: als Erfahrungsräume und Lernorte für Kinder und Jugendliche, die ihre Angebote kennengelernt und sich zu eigen gemacht haben, im besten Fall sogar mitgestalten konnten.

## PROGRAMMAKTEURE

Ein Programm dieser Größenordnung kann nur mit einer Vielzahl an starken Partnern umgesetzt werden. Ermöglicht wurde die Arbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten durch die Initiative und Förderung der Kulturstiftung des Bundes und der Stiftung Mercator. Die Bundesländer Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen beteiligten sich mit einer erheblichen Kofinanzierung und waren über die Schulministerien eng in die Umsetzung einbezogen. Sie übernahmen die Anwaltschaft für ihre Schulen und trugen mit ihrer Expertise zur Konzeption und zur Umsetzung des Programms bei.

In allen Ländern konnten Kooperationspartner gewonnen werden, die in den Länderbüros das Programm ausgestaltet und ihre jeweilige Expertise bezüglich Schule, kultureller Bildung und stadträumlicher Vernetzung eingebracht haben: die Bundesvereinigung kulturelle Kinder- und Jugendbildung, conecco UG – Management städtischer Kultur, die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung und die Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Baden-Württemberg. Sie hatten die Aufgabe, in den Länderbüros die Fachaufsicht über die bei der Forum K&B GmbH angestellten Kulturagentinnen und Kulturagenten zu übernehmen und diese zu beraten, zu unterstützen und landesspezifisch zu qualifizieren.

## WIRKUNGSEBENEN

Um das eingangs formulierte Leitziel zu erreichen, wurde das Kulturagentenprogramm auf ganz unterschiedlichen Ebenen wirksam und lieferte, seinem Auftrag gemäß, Modelle, die vielfältige Impulse in das Feld der kulturellen Bildung aussenden: Wir haben ein neues Tätigkeitsprofil für Kulturagentinnen/ Kulturagenten<sup>1</sup> und kulturbeauftragte Lehrerinnen und Lehrer<sup>2</sup> ausformuliert und erprobt, aus dem sich Qualifizierungsbedarfe und -angebote ableiten lassen. Zudem haben wir eine Fülle von neuen Qualifizierungsformaten für Akteure an der Schnittstelle von Kultur und Schule entwickelt. Durch die Projekte wurden zahlreiche gute Beispiele geleistet, die zum Nachahmen und Weiterentwickeln geeignet sind; und wir haben einen Beitrag zu Qualitätssicherung und Reflexion der künstlerischen Praxis in Schulen geleistet. Kulturelle Bildung wurde in vielen Schulen strukturell und konzeptionell verankert, unter anderem mit Hilfe des Kulturfahrplans. Und nicht zuletzt konnten wir zeigen, wie nachhaltige Kooperationen von Schulen und Kultureinrichtungen auf den Weg gebracht und welche Veränderungsprozesse dadurch angestoßen wurden.

## PROFIL KULTURAGENT

Das Alleinstellungsmerkmal des Programms sind die Kulturagentinnen und Kulturagenten. Ihre Arbeit ist der entscheidende Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der Programmziele. In Personalunion sind sie künstlerische Impulsgeber, Vermittler, Kultur- und Projektmanager, Prozessbegleiter, Netzwerker, Kommunikatoren und Konfliktmanager. Kulturagentinnen und Kulturagenten sind zu unverzichtbaren Brückenbauern für Schulen, Kulturinstitutionen und Kunstschaffende geworden, um gemeinsam Angebote in hoher Qualität und ausgerichtet an den Interessen der Schülerinnen und Schüler zu entwickeln. Innerhalb der vier Programmjahre ist ein komplexes Tätigkeitsprofil an der Schnittstelle von Kultur und Bildung entstanden. Die modellhafte Beschreibung dieser neuen Funktion lässt sich als ein zentrales Ergebnis des Modellprogramms festhalten – die umfassende Formulierung von Handlungsfeldern, Aufgaben, Kenntnissen, Fertigkeiten und Haltungen, die es für die professionelle Bearbeitung dieser Schnittstelle braucht.

Die ersten Monate im Kulturagentenprogramm glichen einer umfangreichen Suchbewegung aller Akteure. Da das Berufsbild „Kulturagent“ neu war, waren Rollen,

Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sowie Kommunikationsstrukturen noch wenig konturiert: Wer waren die Ansprechpartner für welche Fragen, wie viel Zeit stand für notwendige Absprachen zur Verfügung und vor allem: Wohin sollte die Reise gehen? Welche Ziele steckten sich die Schulen selbst? Welche Kooperationen mit Kulturpartnern gab es bereits und welche sollten entwickelt werden? Die großen Ziele des Programms waren den Kulturagentinnen und Kulturagenten mit auf den Weg gegeben worden. Nun galt es, dafür Möglichkeiten der Umsetzung zu finden und sie die den Gegebenheiten vor Ort anzupassen.

Die Kulturagentinnen und Kulturagenten begannen in einer ersten Erhebungsphase gemeinsam mit den Schulen mit einer Bestandsaufnahme der bisherigen künstlerisch-ästhetischen Praxis vor Ort. Dazu zählten der Fachunterricht ebenso wie alle Theater-AGs, Schulchöre, Bläserklassen, Musicalgruppen, aber auch die Besuche von Theatern und Museen.

Am Ende dieser ersten Phase stand die Konzeptphase mit der Erstellung des sogenannten Kulturfahrplans, in dem die Schulen Ziele und Maßnahmen für ihr kulturelles Schulprofil festhielten. Gleichzeitig galt es, Kulturgruppen oder Steuergruppen „Kultur“ in den Schulen zu gründen, in denen die Verantwortung für die Entwicklung eines kulturellen Profils möglichst auf mehrere Schultern verteilt werden sollte. Der Kulturfahrplan bildete die konzeptionelle Grundlage für die Durchführungsphase im Programm, in der eine Vielzahl von künstlerischen Projekten, neuen Formaten und Kooperationsvorhaben ausprobiert und verstetigt wurden.

Als schulisches Gegenüber für die Kulturagentinnen und Kulturagenten waren von Anfang an kulturbeauftragte Lehrkräfte benannt worden; dies war eine Voraussetzung für die Teilnahme am Programm. Die Kulturbeauftragten erhielten in der Regel zwei Freistellungsstunden für ihre zeitintensive Schnittstellenfunktion und nahmen, gemeinsam mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten, regelmäßig an Qualifizierungsveranstaltungen der Länderbüros teil. Es war für die Ausgestaltung des Modellprogramms besonders wichtig, dass die Kulturagentinnen und Kulturagenten selbst einen künstlerischen Hintergrund hatten, um die Schulen mit ihrer Expertise künstlerisch beraten zu können. Unter ihnen finden sich Filmemacher, Architekten, Kunstvermittler, Theaterpädagogen, Schauspieler, Musiktheaterregisseure, Bühnenbildner, Bildende Künstler, Kulturwissenschaftler, Kunstpädagogen, Tänzer.

Unter anderem sind dieser Heterogenität an Professionen und Profilen die Vielfalt der künstlerischen Projekte und der Reichtum an Themen, Herangehensweisen, Perspektiven und Netzwerken im gesamten Programm zu verdanken.

Im vorliegenden Band „Profil Kulturagent“ nehmen wir das besondere Tätigkeitsprofil der Kulturagenten in den Blick und geben den unterschiedlichen Praxen eine Stimme. In ihren Beiträgen beschreiben Kulturagentinnen und Kulturagenten unterschiedliche Herangehensweisen in den Schulen und bei ihrer Zusammenarbeit mit den Kulturbeauftragten. Darüber hinaus beschäftigen wir uns mit der Frage, welche Rolle Kulturagentinnen und Kulturagenten für Kulturinstitutionen und für die kulturelle Schulentwicklung spielen können. Ergänzt werden die Texte aus der Praxis, der Kulturpolitik und der Schulentwicklung durch die im Rahmen des Kulturagentenprogramms entwickelte Übersicht „Profil Kulturagent“, in der Handlungsfelder und Aufgabenbereiche von Kulturagenten noch einmal gebündelt dargestellt werden.

## QUALIFIZIERUNG

Ein zweiter Schwerpunkt dieses Buches liegt folgerichtig auf der Qualifizierung von Kulturagentinnen und Kulturagenten, denn diese spielte bei der Entwicklung des Tätigkeitsprofils eine zentrale Rolle. Für ihre umfangreichen Aufgaben wurden die Kulturagentinnen und Kulturagenten im Rahmen des Modellprogramms mehrmals im Jahr bedarfsorientiert qualifiziert, sowohl länderspezifisch in den Länderbüros als auch überregional in der Akademie, die zweimal jährlich für eine Woche den 46 Praktikerinnen und Praktikern einen Raum für Austausch und Reflexion eröffnete.

Das im Kulturagentenprogramm entwickelte breit gefächerte Qualifizierungsangebot ist für den Transfer nicht zu unterschätzen. Es vermag Impulse für die Aus- und Weiterbildung sowohl von Lehrerinnen und Lehrern als auch von Kunstschaffenden und weiteren Akteuren im Bereich zwischen Schule und Kultur zu geben.

## BILANZ

Am Ende des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ lässt sich bilanzieren, dass die Hoffnungen und Visionen, die mit der neuen Funktion der Kulturagentinnen und Kulturagenten von Anfang an verbunden waren, erfolgreich umgesetzt worden sind. Mit einigem Stolz können wir feststellen: Die Mission der Kulturagentinnen und Kulturagenten ist erfüllt!

Das Kulturagentenprogramm hat vielerlei Modelle für die Vernetzung und Kooperation von Schulen und Kultureinrichtungen, für strukturelle Veränderungen in Schulen, für die Reflexion über die Qualität künstlerischer Projekte geliefert. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, gehört zudem der Transfer von Wissen zu den Kernaufgaben eines Modellprogramms, für den wir mit den vier Publikationsmodulen sorgen wollen.

Die Ideen des Modellprogramms werden nun in die Länder überführt und dort weiterentwickelt. Was könnte ein größerer Erfolg für ein Modellprogramm sein? Zu wünschen ist den Transferprogrammen, dass sich noch mehr Schulen beteiligen, noch mehr Kulturagentinnen und Kulturagenten eingesetzt werden, um dieses Erfolgsmodell dauerhaft zu implementieren. Bereits während der Programmlaufzeit haben die Kulturagentinnen und Kulturagenten Schulen und Kultureinrichtungen dabei unterstützt, sich als Teil eines kulturellen Netzwerks oder auch einer kommunalen Bildungslandschaft zu verstehen. Kulturagentinnen und Kulturagenten als Motoren und Multiplikatoren in einem großen Netzwerk aus Kulturschaffenden, Kulturinstitutionen, Schulen und kommunalen Stellen könnten auch zukünftig dazu beitragen, dass die Teilhabe von Kindern und Jugendlichen an Kunst und Kultur als gesamtgesellschaftliche Mission aufgefasst und umgesetzt wird. ←

- 1 Das Aufgabenprofil von Kulturagenten wurde in dem Papier „Profil Kulturagent“ beschrieben, siehe Anhang, S. 133–141.
- 2 Das Aufgabenprofil von Kulturbeauftragten Lehrerinnen und Lehrern wurde in dem Papier „Profil Kulturbeauftragter“ beschrieben, siehe Modul 2 „Mission Veränderung: Kultur und Bildung im Dialog“, S. 205–207.



Die Kulturagentinnen und Kulturagenten bei der Abschlussstagung im Juni 2015 in Berlin. Foto: Tim Schenkl / Forum K&B

ERFÜLLT?  
weiter denken!

gramms  
mitten"



kultur  
agenten }



# PROFIL KULTURAGENT

BIRGIT MANDEL

# KULTURAGENTEN FÜR KREATIVE KULTURINSTITUTIONEN?

## Über Veränderungsprozesse in Kultureinrichtungen und die Rolle von Kulturagenten

— „Kulturagenten für kreative Schulen“ – so wurde die Mission des Modellprogramms zur Implementierung einer neuen Funktion von Kulturvermittlung von ihren Erfindern auf den Punkt gebracht. Dass Schulen in Deutschland sich verändern müssen, um mehr Chancengerechtigkeit, mehr positive Identifikation mit Schule nicht nur als Lern-, sondern auch als Bildungs- und Kulturort mit hoher Lebensqualität und Anregungspotenzial zu schaffen, ist inzwischen Common Sense. Kulturagentinnen und Kulturagenten sollen also dazu beitragen, Schule zu einem stärker kulturell und künstlerisch geprägten Ort zu machen ebenso wie chancengerechte und vielfältige Möglichkeiten für kulturelle Selbstbildungsprozesse bereitzustellen. Dass Schule in Deutschland angesichts der immer wieder festgestellten Chancenungleichheit und der vor allem durch Migration bedingten zunehmend interkulturellen Schülerschaft unter großem Druck steht, sich zu verändern, und dass dafür unter anderem kulturelle Bildung ein positiver Entwicklungsfaktor sein kann, wird weithin anerkannt.

Inwiefern können Kulturagentinnen und Kulturagenten jedoch dazu beitragen, dass sich nicht nur Schulen, sondern auch Kultureinrichtungen durch Kooperationsbeziehungen weiterentwickeln?

Deutschland gehört weltweit zu den Ländern mit der höchsten öffentlichen Kulturförderung und der größten Dichte an kulturellen Einrichtungen, was auch damit begründet wird, dass diese unverzichtbar für die Bildung in unserer Gesellschaft seien. Dennoch ist der Zugang zu den öffentlich geförderten Kulturangeboten, so unter anderem die Ergebnisse des Jugendkulturbarometers<sup>1</sup>, vorwiegend und zunehmend ein Privileg von Kindern aus Akademikerfamilien. Die Mehrheit der jungen Menschen, die im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie zum interkulturellen Audience Development<sup>2</sup> befragt wurden, vermuten, dass Kulturveranstaltungen wie in Museen oder Theatern langweilig seien und nichts mit ihnen und ihrem Leben zu tun hätten. Sie seien „eher was für alte Leute im Pelzmantel“, so die Aussage eines Jugendlichen.<sup>3</sup> Die Wertschätzung klassischer Kultureinrichtungen nimmt bei nachwachsenden Generationen in einer unter anderem durch Migration und Digitalisierung stark veränderten Gesellschaft ab. Insofern stehen Kultureinrichtungen ebenso wie Schulen unter beträchtlichem Veränderungsdruck.

Ein Ziel des Kulturagentenprogramms besteht darin, andauernde Kooperationen zwischen Schulen und Kulturinstitutionen anzustiften, die für beide Seiten neue Perspektiven eröffnen können.

## **KULTURAGENTEN ALS „ENTWICKLUNGSHELFER“ FÜR KULTURINSTITUTIONEN?**

Das Aufgabenspektrum der Kulturagenten ist sehr weit gesteckt. Für die Institution Schule besteht der Wert der Kulturagentinnen und Kulturagenten sowohl in der professionellen Unterstützung des kulturellen Schullebens wie auch in Impulsen zur Schulentwicklung mit künstlerischen und kulturellen Mitteln, um die eigene Schule zu profilieren, den Unterricht zu verbessern und das schulische Leben für alle anregender und sinnvoller zu gestalten. Für die Schülerinnen und Schüler werden so vielfältige Möglichkeiten für ästhetische und künstlerische Erfahrungen beziehungsweise Selbstbildungsprozesse geschaffen.

Auch für Kultureinrichtungen bieten Kulturagentinnen und Kulturagenten zunächst einmal wertvolle Unterstützung im Bereich des Audience Development. Wo diese selbst oft nicht weiterkommen, weil sie an Schulen keine Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner haben, nehmen ihnen Kulturagentinnen und Kulturagenten Arbeit ab. Diese wissen, welche Rahmenbedingungen Lehrkräfte brauchen, um Kulturbesuche ebenso wie Workshops mit Kulturschaffenden in die Schulstrukturen einbauen zu können, und welche Stoffe und Themen in die jeweiligen Curricula passen.

Mehr noch verfügen Kulturagentinnen und Kulturagenten über Insiderwissen darüber, welche Themen eine Schule, Lehrkräfte und Schülerschaft gerade bewegen, welche kulturellen Interessen, welche Vorstellungsbilder und auch Vorurteile sie gegenüber bestimmten Kultureinrichtungen haben. Denn in der Regel wissen Kultureinrichtungen wenig über die Realität von Schule und Schülerschaft, und sie wissen wenig darüber, was nachwachsende Generationen aus unterschiedlichen sozialen Milieus bewegt, was sie kulturell interessiert. Kulturagentinnen und Kulturagenten ermöglichen den Kultureinrichtungen also Kontakte in ein System mit ganz anderen Strukturen und Perspektiven auf die Welt, eine Welt, in der eine zentrale Zielgruppe der Kulturinstitutionen – „das Publikum von morgen“ – einen Großteil ihres Alltagslebens verbringt.

Tatsächlich geht es aber um mehr als die Gewinnung eines neuen Publikums. Ein immer wieder genanntes Argument für Kooperationsbeziehungen zu Schulen

besteht in der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung öffentlich geförderter Kultureinrichtungen. „Müssen Kultureinrichtungen tatsächlich auch noch Bildungs- und Sozialarbeit betreiben?“, so fragen sich viele Intendantinnen und Intendanten sowie Direktorinnen und Direktoren von Kultureinrichtungen. Reicht es nicht, wenn sie hochwertige Kunst produzieren und kulturelles Erbe bewahren und beforschen? Schon werden Stimmen laut, die ein Ende der „kulturellen Bildungsansprüche“ an Kulturinstitutionen fordern, damit sich diese auf ihre zentralen Aufgaben besinnen können.<sup>4</sup>

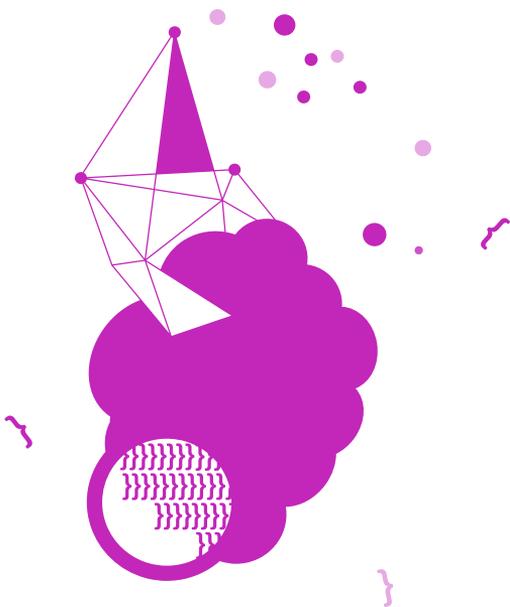
Rückzug also auf den Musentempel? Das wäre eine fatale Konsequenz der etwas überstrapazierten Forderungen in den letzten Jahren nach mehr kulturellen Bildungsprojekten. Zwar wurde viel über die große Bedeutung der kulturellen Bildung für die Gesellschaft geredet, zwar wurde eine Fülle von Modellprojekten aufgelegt, strukturell verändert hat sich in den Institutionen jedoch nicht viel. Noch immer ist der Stellenwert der Abteilungen für Kulturvermittlung und kulturelle Bildung in Personalausstattung, Budget und Einfluss auf Programme äußerst gering. Noch immer werden Programmatik und Programme in Kulturinstitutionen weitgehend ohne Einbezug der Ideen und Interessen neuer, potenzieller Nutzergruppen geplant.

Weiterführend für die Debatte über die Notwendigkeit von Kooperationen mit Bildungseinrichtungen könnte ein Perspektivwechsel sein: Nicht die Schülerinnen und Schüler brauchen unbedingt Angebote von Kulturinstitutionen, um sich weiterzuentwickeln, sondern die Kulturinstitutionen brauchen den Kontakt und die Auseinandersetzung mit nachwachsenden Generationen, die sie vor allem über Schule als Vermittler erreichen können.

Kultur in Form von Theatern, Museen, Konzerthäusern seien Lebensmittel und unverzichtbar für die Gesellschaft, so wird immer wieder von Kulturschaffenden, Kulturpolitikerinnen und Kulturpolitikern proklamiert, auf ihnen basiere unsere Zukunftsfähigkeit. Warum das so ist, dürfte sich jedoch für viele Menschen nicht erschließen. Hier helfen weniger Appelle an die Politik, die Förderung von Kunstinstitutionen als Pflichtaufgabe festzuschreiben, als viel mehr Anstrengungen, einen Ort wie das Theater tatsächlich für viele Menschen einer Stadt unterschiedlicher Milieus und Herkunft zu einem wertvollen und unverzichtbaren

Bestandteil ihres sozialen und gesellschaftlichen Lebens zu machen. Öffentliche Kultureinrichtungen insgesamt und Theater als besonders kostspielige Institutionen stehen vor der dringenden Herausforderung, zu attraktiven und relevanten Orten für verschiedene Gruppen zu werden, neue Publikumsgruppen und neue Akteure zu gewinnen. Dafür müssen sie sich verändern, und dies kann ihnen nur in engem Kontakt und in Auseinandersetzung mit neuen Nutzergruppen gelingen.

Kooperationen mit Schulen dienen also nicht nur dem Ziel, Besucherzahlen zu erhöhen, sondern sind elementar, um mit Menschen in Kontakt zu kommen, mit denen Kultureinrichtungen andernfalls wenig Berührungspunkte haben. Dabei geht es nicht nur darum, das Publikum von morgen kennenzulernen, sondern Programme, Programmatik, Strukturen, Personal gemeinsam mit neuen, diversen Nutzerinnen und Nutzern weiterzuentwickeln, um zukunftsfähig zu bleiben.



Kulturelle Bildung ist dabei als ein beiderseitiger Prozess zu verstehen: Schülerinnen und Schüler machen neue ästhetische und kulturelle Erfahrungen in Auseinandersetzung mit Kulturinstitutionen, ihren künstlerischen Produktionen und den dort arbeitenden Menschen, und auch die Kultureinrichtungen machen neue Erfahrungen, wenn sie mit Menschen jenseits des Kulturbetriebssystems und des Stammpublikums zusammenarbeiten.

## VORAUSSETZUNGEN FÜR KOOPERATIONSBEZIEHUNGEN MIT SCHULEN

Unter welchen Bedingungen können Kulturagentinnen und Kulturagenten über ihre Rolle als Prozessbegleitung bei Kooperationen und Projekten hinaus zu „Entwicklungshelferinnen und -helfern“ für Veränderungen in Kultureinrichtungen werden? Damit solche Kooperationen tatsächlich Anstöße für Weiterentwicklung geben können, sind vor allem drei Bedingungen notwendig. Das zeigen Erfahrungen aus verschiedenen Projekten, unter anderem die wissenschaftliche Begleitung eines Modellprojekts, in dem unterschiedliche interkulturelle, partizipative Projekte zwischen klassischen Kultureinrichtungen und neuen Nutzergruppen aus unterschiedlichen Milieus auf ihre Wirkungen hin untersucht wurden:<sup>5</sup>

1. Die Kooperationsprojekte müssen viel Raum für aktive Beteiligung der Schülerinnen und Schüler bieten. Nur wenn diese ihre Perspektiven, ihre Gestaltungsideen, ihre Themen in die verschiedenen Bereiche des Projekts einbringen können, lassen sich auch für die Kulturinstitutionen neue Impulse gewinnen.
2. Kooperationen mit Schulen dürfen nicht ausschließlich an die Abteilung für kulturelle Bildung beziehungsweise die Theater-, Museums- oder Konzertpädagogik delegiert werden, sondern müssen alle, vor allem auch die künstlerischen, Bereiche einer Kulturinstitution berühren. Nur dann, wenn auch die Zuständigen für PR, Marketing und Service mit den neuen Kooperationspartnern zusammenarbeiten, können sie daraus Anregungen für ihre Tätigkeit ziehen. Wenn auch Dramaturginnen und Dramaturgen, Regisseurinnen und Regisseure sowie Kuratorinnen und Kuratoren in die Projekte eingebunden sind und diese auch unter künstlerischen Qualitätsaspekten als anregend, innovativ und „erfolgreich“ angesehen werden, gibt es Auswirkungen auf die gesamte Institution.
3. Die Zusammenarbeit mit jungen Menschen unterschiedlicher Herkunft sowie mit Schulen als Institution und die daraus resultierenden Veränderungen müssen Bestandteil des institutionellen Selbstverständnisses werden. Nur dann werden solche Projekte nicht mehr als zusätzlich zu leistende Bildungs- und Sozialarbeit an die Abteilungen der kulturellen Bildung delegiert, sondern gehören zur Kernaufgabe.



Inwiefern können Kulturagentinnen und Kulturagenten hier für die Einrichtungen einen Mehrwert bieten? Anders als die angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sie nicht im Auftrag und gemäß den Zielen einer Kulturinstitution handeln. Sie können aus der Außenperspektive sehr viel genauer sehen, welches Potenzial eine Kultureinrichtung hat, welche Themen, welche Räume, welche künstlerischen Ansätze für junge Menschen attraktiv sein können. Darüber hinaus können Kulturagentinnen und Kulturagenten durch ihre Netzwerke die Institutionen auch mit Kunstschaffenden oder Gruppen der freien Szene verbinden ebenso wie mit Einrichtungen der außerschulischen kulturellen Bildung. Entscheidend für ihre Anerkennung ist, dass Kulturagentinnen und Kulturagenten selbst über künstlerische Kompetenz verfügen und Projekte nicht nur unter Bildungsaspekten mitgestalten und beurteilen, sondern auch in Bezug auf ihre künstlerische Qualität.

## **ROLLENTVIELFALT DER KULTURAGENTEN – EINE ÜBERFORDERUNG?**

Kulturagentinnen und Kulturagenten sind ihrem breiten Aufgabenspektrum gemäß Netzwerker, Vermittler, Pädagogen, Kuratoren, Künstler, Eventmanager, Fundraiser, Unternehmensberater, Change Manager, mit je unterschiedlichen Schwerpunkten, je nach Erfahrung und Ausbildungshintergrund. Voraussetzungen für ihre Tätigkeit sind eigene künstlerische Kompetenz, Fachwissen über Kunst und Kultur, Wissen über Kultureinrichtungen ebenso wie Wissen und Erfahrungen schulischer Kontexte, pädagogische Kompetenz ebenso wie Management-, Moderations- und Vermittlungskompetenz.

Die Überfrachtung der Rolle mit zu vielen Aufgaben und Zielen droht diese einerseits zu überfordern und ist dementsprechend auch ein Kritikpunkt gegenüber dem Programm. Andererseits liegt in dieser Vielfalt an möglichen Aufgaben aber auch die Chance für ganz unterschiedliche individuelle Ausformungen und Entwicklungen dieser Rolle, je nach Bedarf des spezifischen Umfelds und der jeweils aktuellen Herausforderungen. Sicherlich wird keiner der Kulturagentinnen und Kulturagenten in allen Bereichen gleich gut sein können: Während einige ihren Schwerpunkt darauf legen, selbst Projekte und neue Formate von Kultur-

vermittlung zu konzipieren und durchzuführen, und sich gerade darüber Anerkennung und Wertschätzung verschafft haben, fokussieren sich andere auf Vernetzungs-, Moderations- und Beratungsaufgaben. In Breite und Vielfalt des Aufgabenspektrums liegt auch die Chance für jeden Einzelnen, größtmöglichen Handlungsspielraum zu nutzen und eigene Akzente setzen zu können.

Man könnte dem Kulturagentenprogramm vorwerfen, nur ein neues, prestigeträchtiges Label für längst von anderen Stellen geleistete kulturelle Vernetzungsaufgaben in kommunalen Bildungslandschaften geschaffen zu haben. Sicherlich gibt es inzwischen in vielen Kommunen und Ländern Stellen, die sich darum kümmern, außerschulische (Jugend-)Kultureinrichtungen und freie Kunstschaffende mit Schulen zu vernetzen. Das besondere Merkmal der Kulturagentinnen und Kulturagenten besteht jedoch darin, dass sie an den Schulen angesiedelt und damit ganz nah dran sind: Mehr als andere Institutionen ist Schule ein Spiegel der Gesellschaft, weil hier Menschen verschiedener sozialer und kultureller Herkunft aufeinandertreffen.

Andere argumentieren, für die Aufgabe einer Kulturagentin/eines Kulturagenten gäbe es ja bereits die in den Kulturinstitutionen angestellten Theater-, Museums- oder Konzertpädagoginnen und -pädagogen. Dass die Kulturagentinnen und Kulturagenten gerade nicht in Kulturinstitutionen arbeiten, sondern stattdessen nah an neu zu erreichenden Zielgruppen, bietet den Vorteil eines unabhängigeren Blicks darauf, was Kultureinrichtungen für verschiedene junge Menschen zu bieten haben. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass sie sich in den aktuell noch sehr hierarchisch organisierten Kultursystemen nicht unten einordnen müssen, sondern als autonome Partnerinnen und Partner über die Ausgestaltung von Projekten verhandeln können.

## **ZWISCHEN DEN SYSTEMEN VERMITTELN: MEHRWERT VON KULTURAGENTEN**

Worin liegt nun der Mehrwert dieser Kulturvermittlungsfunktion? Er besteht aus meiner Sicht genau im „Dazwischen“. Kulturagentinnen und Kulturagenten sind angesiedelt zwischen Kulturmanager (Vernetzen, Organisieren, Coachen, Führen, Fäden zusammenhalten),

Kulturpädagoge (kulturelle Selbstbildungsprozesse anregen) und Kunstschaffendem (eigene Projekte entwickeln, künstlerische Strategien einbringen). Sie stehen zwischen Schule und Kulturinstitutionen. Sie sind weder an Weisungen einer Schulleitung noch der Leitung einer Kultureinrichtung gebunden und können diesen auf Augenhöhe begegnen.

Obwohl sie keinem System direkt verpflichtet sind, kennen sie beide Systeme von innen heraus in ihrer jeweiligen Handlungslogik. Sie können zwischen den verschiedenen Perspektiven und Sprachen „übersetzen“ und dadurch, dass sie nicht im Interesse einer einzelnen Institution handeln, können sie zwischen den verschiedenen Interessen moderieren. Durch ihre Position im Dazwischen können sie Abstand gewinnen, der ihnen hilft, zu beraten und neue Lösungen zu finden.

Mit dem Profil der Kulturagentin/des Kulturagenten wurde also eine spezifische Professionalität als Schnittstellenmanager entwickelt, der zwischen verschiedenen Akteuren Kooperationen anstiftet mit Strategien des Kulturmanagements, der Kulturvermittlung, der Kulturpädagogik und der Künste. Im besten Falle kommen einige Bundesländer im Schulterschluss von Bildungs- und Kulturpolitik zu dem Ergebnis, dass die besondere Schnittstellenkompetenz der Kulturagentinnen und Kulturagenten so wertvoll ist, dass sie solche Positionen für möglichst viele Schulen zur Verfügung stellen – wenn auch möglicherweise unter einem anderen Begriff.

Dabei spielen Finanzierungsfragen erwartungsgemäß eine große Rolle. Bereits heute fließt sehr viel Geld in den Bildungs- wie in den Kultursektor, ohne dass es zu weitreichenden Synergieeffekten zwischen diesen kommt. Es geht also nicht zwingend um mehr Geld, sondern um eine andere Verteilung durch andere Prioritätensetzung. Es braucht „professionelle Kümmerer“, um die verschiedenen Projekte und Partner der kulturellen Bildung sinnvoll zu koordinieren. Kulturagentinnen und Kulturagenten füllen eine Leerstelle aus; sie steigen dort ein, wo Kapazitäten fehlen.

Studiengänge und Fortbildungen für Kulturvermittlung, in denen solche kulturmanagerialen, künstlerisch-ästhetischen, kulturellen und kulturvermittelnden Kompetenzen mit je unterschiedlichem Schwerpunkt ausgebildet werden, gibt es inzwischen einige; auch an den Kunsthochschulen gibt es erste Ansätze, die künstlerische Ausbildung durch Seminare zu erweitern, die für die Themen Kulturvermittlung und kulturelle Bildung sensibilisieren – qualifizierte Absolventinnen und Absolventen für eine solche komplexe Funktion sind also vorhanden. ←

- 1 Zentrum für Kulturforschung/Keuchel, Susanne; Larue, Dominic: *Das 2. Jugend-KulturBarometer. „Zwischen Xavier Naidoo und Stefan Raab ...“*, Köln 2012.
- 2 Mandel, Birgit: *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*, Bielefeld 2013.
- 3 Ebd.
- 4 Vgl. Zimmermann, Olaf: „Amputation“, in: *politik und kultur*, 06/2014, S. 1.
- 5 Mandel, Birgit., a. a. O.

TOM BRAUN

# IMPULSGEBER FÜR KULTURELLE SCHULENTWICKLUNG

## Wie Kulturagenten Schulen mit Kunst und Kultur unterstützen, sich neu zu erfinden

— Liest man die zu Beginn des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ von den Schulen in Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen beschriebenen Ziele und Wünsche, so lassen sich vor allem vier Dimensionen erkennen:

- } Teilhabe der Schülerinnen und Schüler am Kunst- und Kulturleben ihrer Region verbessern
- } Ästhetisch-kulturelle Praxis als Form der eigenen Welt- und Selbsterschließung für Schülerinnen und Schüler zugänglich machen
- } Ästhetisch-kulturelle Praxis und Kulturkooperationen regulär im Schulleben verankern
- } Profilierung der Schulidentität und bessere Schulbindung

In Schulen, die sich auf diesen Weg zu einem umfassenden kulturellen Profil machen, stehen die Verantwortlichen daher vor zahlreichen Herausforderungen. Denn um ein Lernen mit und in den Künsten in allen Bereichen des Schullebens zu ermöglichen, gilt es, die individuellen und institutionellen Routinen in der Unterrichtsgestaltung, in den organisatorischen Rahmenbedingungen und in der professionellen Selbstwahrnehmung der aktiv am Schulleben beteiligten Fachkräfte einer Öffnung hin zu neuen Möglichkeiten auszusetzen. Die Frage, wie es einer Schule gelingen

kann, die ästhetisch-kulturelle Dimension und damit die Wahrnehmungs- und Gestaltungsfähigkeit der in einer Schule handelnden Menschen in allen Bereichen des Schullebens in den Mittelpunkt zu stellen, führt nicht nur zu einer Auseinandersetzung mit der „Struktur“ und den Rahmenbedingungen der Einzelschule, sondern es ist ihre „Schulkultur“, die in den Mittelpunkt rückt.

Schulkultur kann verstanden werden als das gelebte Selbstverständnis der an einer Schule beteiligten Menschen, das einerseits von deren Aktionen geschaffen wird und das andererseits bildend auf die Persönlichkeiten und die Strukturen zurückwirkt.<sup>1</sup> Die Kultur einer Einzelschule ist zugleich ein Produkt des Umgangs mit dem sie umschreibenden gesellschaftlichen Auftrag zur Sozialisation, Qualifikation und Selektion. Wie sich dieser Bewältigungsprozess jedoch vollzieht und zu welchen schulkulturellen Produkten er führt, ist von den Akteurinnen und Akteuren, ihren (legitimen) Interessen und der Art und Weise ihres Miteinanders abhängig.<sup>2</sup> Schulkultur bedeutet in diesem Sinne einen unabschließbaren, fortlaufenden Aushandlungsprozess, der zu unterschiedlichen „Produkten“ führt, wie etwa zur Organisation des Stundenplans, den eingerichteten Gremien oder den formalen Wegen der Mitbestimmung von Eltern und Schülerschaft. Produkte der Schulkultur sind aber gleichermaßen auch

Haltungen, Werte und alltägliche Rituale. Schulkultur bedeutet eine fortlaufende und im Zusammenspiel von organisierter Ordnung, aktorsgruppenspezifischen Interessen, individuellen Interessenlagen, dem sozialräumlichen und dem architektonischen Setting sowie der (tradierten) Schulidentität in der Regel unbewusste Form der Organisationsentwicklung einer Schule.

## **BEDARFE UND VORAUSSETZUNGEN**

Vor diesem Hintergrund standen im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ vor allem die von den Schulleitungen mit der Koordinierung eines Prozesses zur ästhetisch-kulturellen Schwerpunktsetzung beauftragten Lehrenden vor zahlreichen Fragen.

- } Wie lässt sich der Prozess der kulturellen Profilentwicklung mit der bestehenden strukturellen und organisatorischen Ordnung unserer Schule verbinden?
- } Welche Konsequenzen ergeben sich für die Unterrichtspraxis der Lehrenden, und wie kann die Unterrichtspraxis gesichert werden?
- } Welche Konsequenzen ergeben sich vor dem Hintergrund der verbindlichen Rahmenbedingungen des schulischen Lehrbetriebs, wie beispielsweise Fächerorientierung, Curriculum, Benotung oder Vergleichsarbeiten, für das Vorhaben einer verstärkten Verankerung künstlerischer Prozesse und Zielvorstellungen?
- } Wie kann ästhetisch-kulturelle Praxis zur Entwicklung überfachlicher Lernkompetenzen der Schülerinnen und Schüler beitragen?
- } Welche Aspekte im Arbeitsalltag der Lehrenden bieten Anknüpfungspunkte für ästhetisch-kulturelle Praxis?
- } Wie lässt sich die Vision eines kulturellen Profils mit dem bereits bestehenden Selbstverständnis unserer Schule verbinden beziehungsweise wie kann und soll sie zu dessen Weiterentwicklung beitragen?

Für die mit der Verankerung ästhetisch-kultureller Praxis und Kulturkooperationen verbundenen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse werden aus den Berichten der Schulleitungen und Lehrenden Bedarfe sichtbar, die für die Annehmbarkeit des Vorhabens als wesentlich und unverzichtbare Gelingensbedingungen betrachtet werden können. Mit Bastian lassen sich demnach vor allem fünf Voraussetzungen benennen:<sup>3</sup>

- } Anschlussfähigkeit: Für die Fachkräfte ist ein konkreter Nutzen für ihre pädagogische Arbeit erkennbar.
- } Fachspezifik: Qualitäten und Prozesse ästhetisch-kultureller Praxis sind für die unterschiedlichen Fächer als praxisleitend adaptierbar.
- } Überfachlichkeit: Überfachliche Lernkompetenzen von Schülerinnen und Schülern werden systematisch durch ästhetisch-kulturelle Praxis gefördert.
- } Professionalisierung: Die Lehrkräfte erfahren durch ästhetisch-kulturelle Praxis eine Unterstützung und Erweiterung ihrer Möglichkeiten, individuelle Lernprozesse zu begleiten.
- } Steuerung: Unterstützende und steuernde Personen schaffen Voraussetzungen für eine Verknüpfung ästhetisch-kultureller Praxis und außerschulischer Kulturkooperationen mit der bestehenden strukturellen und organisatorischen Ordnung der Schule.

## **TRANSPARENTE PROZESSE GESTALTEN**

Auf dem Weg zu einer Verankerung ästhetisch-kultureller Praxis und der systematischen Kooperation mit außerschulischen Kulturpartnern stellt sich den Schulen somit ein komplexes Anforderungsprofil, das deutlich über eine Integration ergänzender künstlerischer Angebote hinausgeht. Im Mittelpunkt steht die Anforderung, durch Kunst und Kultur neue Lernarrangements für die Schülerinnen und Schüler zu schaffen. Ausgehend von dem Ziel eines gelingenden Lernens mit Kunst und Kultur ergibt sich die Notwendigkeit, einen transparenten Veränderungsprozess zu gestalten, in dem die beteiligten Fachkräfte die von ihnen benannten Notwendigkeiten berücksichtigt finden. Zugleich muss dieser Veränderungsprozess so angelegt sein, dass er für die Fachkräfte konkrete Beteiligungserfahrungen vorsieht, von denen aus eine Aneignung ästhetisch-kultureller Praxis und von Kulturkooperationen im Sinne der von Bastian formulierten Prämissen von Anschlussfähigkeit, Fachspezifik, Überfachlichkeit und Professionalisierung möglich wird.

Dieser Verankerungsprozess verlangt, dass sich eine Schule in einen Prozess begibt, der die Partizipation und Verantwortung aller intensiviert. Zugleich bedarf es einer klaren Steuerung und Moderation dieses Prozesses durch die Schulleitung beziehungsweise durch die von ihr eingesetzte Steuerungsgruppe. Schulen, die ein umfassendes kulturelles Profil entwickeln wollen, können dies nur nachhaltig und erfolgreich um-

setzen, wenn sie die Anforderungen der Schulpolitik ihres Landes, die Entwicklungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten der Organisation der Einzelschule sowie die Bedürfnisse und Ressourcen der Akteurinnen und Akteure gleichermaßen berücksichtigen. In einem geplanten und moderierten Entwicklungsprozess gilt es deshalb alle Ebenen zu beforschen: Welchen Beitrag können die unterschiedlichen Ebenen und Akteure zur Umsetzung ästhetisch-kulturellen Lernens in der Schule leisten? Und welche Ansprüche formulieren sie aus ihrer Sicht jeweils dazu?

## REFLEXIONS- UND EXPERIMENTIER- RÄUME ALS HANDLUNGSFELDER VON KULTURAGENTEN

Die Kulturagentinnen und Kulturagenten sind aufgrund ihrer Querschnittskompetenz für ästhetisch-kulturelle Prozesse, für die Möglichkeiten von Kultureinrichtungen und für die Bedarfe von Schulen in der Lage, einen entsprechenden Entwicklungsprozess zu begleiten.

Für das professionelle Handeln von Kulturagentinnen und Kulturagenten stellt es eine Grundhaltung dar, von der Schulkultur der von ihnen begleiteten Einzelschule auszugehen. Sie bemühen sich daher, gemeinsam mit der Schulleitung die Akteurinnen und Akteure in der Schule für einen gemeinsamen, ressourcenorientierten Prozess zu gewinnen, in dem sie die Potenziale und Bedarfe der Schulgemeinschaft im Rahmen der institutionellen Voraussetzungen ermitteln. Hierfür nutzen sie sowohl die regulären Wege der Schulgremien wie beispielsweise Steuergruppen, Fach- oder Lehrerkonferenzen als auch neue Formen, indem sie ästhetisch-kulturelle Situationen inszenieren, in denen die Schulgemeinschaft sich als ein Handlungsfeld kreativer Akteure erfährt, dem zahlreiche bisher unergriffene Möglichkeiten zur Verfügung stehen.<sup>4</sup> Ziel der Kulturagentinnen und Kulturagenten ist es, in den Blick zu rücken, dass die Schulrealität täglich durch die sich in ihr bewegenden Menschen hervorgebracht wird. Sowohl die Prozesse, die zu den formalen Produkten der Schulkultur führen, als auch die Prozesse, welche die informellen Produkte bedingen, werden von ihnen sichtbar gemacht.

Ausgehend von den Interessen der Akteurinnen und Akteure und den Notwendigkeiten des Schulbetriebs unterstützen die Kulturagentinnen und Kulturagenten die Arbeit der Steuerungsgruppe Kultur, die alle am

Modellprogramm teilnehmenden Schulen eingerichtet haben, indem sie ermitteln, welche Interessen für ihre Schule und ihre Akteure im Vordergrund stehen. Welche Formate eignen sich für eine wirksame Umsetzung? Geht es der Schule vor allem darum, die Kinder und Jugendlichen in ihren Schlüsselkompetenzen zu stärken, sie künstlerisch zu befähigen, als Publikum der Kultureinrichtungen zu qualifizieren, oder geht es um eine kulturelle Schulentwicklung? Neigungsklassen, ästhetisches Forschen im nichtkünstlerischen Unterricht, Kooperationen mit Kulturpartnern und die Einrichtung von Steuerungsgruppen für Kultur et cetera implizieren jeweils unterschiedliche Wirkungsabsichten. Aufgabe der Kulturagentinnen und Kulturagenten kann es im Rahmen dieses Klärungsprozesses sein, bisher unbekannte Möglichkeiten einzubringen und geeignete Kulturpartner und Kontakte zu anderen Schulen zu vermitteln, die sich bereits auf den Weg zu einem Kulturprofil begeben haben.

## KULTURAGENTEN ALS SCHNITTSTELLEN

Die nach Bastian vor dem Hintergrund des Kulturagentenprogramms beschriebenen Prämissen für gelingende Prozesse der Schulentwicklung (Anschlussfähigkeit, Fachspezifik, Überfachlichkeit, Professionalisierung, Steuerung) haben verdeutlicht, dass eine Verankerung ästhetisch-kultureller Praxis im Kern des Schulalltags vor allem dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn sie sich nicht auf unverbundene Einzelmaßnahmen reduzieren. Stattdessen gilt es, in der Schule und mit ihren unterschiedlichen Akteursgruppen ein kreatives, lernendes Feld<sup>5</sup> zu initiieren und zu unterstützen. Gerade in der Verankerung neuer, für Schulen in der Regel untypischer künstlerischer und ästhetischer Handlungsprinzipien bedarf es jedoch besonderer Unterstützungsformen, die über die Anforderungen einer inneren Schulentwicklung hinausgehen. Die Entwicklungskapazitäten der Einzelschulen können vor allem durch die Initiierung eines kreativen Feldes, das über die institutionellen Grenzen der Einzelschule hinaus erweitert wird, gestärkt werden.<sup>6</sup>

In der Schulentwicklungstheorie werden von Fullan<sup>7</sup> sowie unter anderem von Barber, Chijioke und Mourshed<sup>8</sup> regionale Vernetzungen zwischen mehreren Schulen als Grundvoraussetzung für ein Lernen der Institution Schule und eine Anpassung ihrer organisierten und strukturellen Handlungsordnungen beschrieben.





Ballett-AG der Anne-Frank-Gesamtschule Dortmund mit dem Tänzer und Choreografen Justo Moret Ruiz im Ballettzentrum Dortmund.  
Foto: Regina Nizamogullari

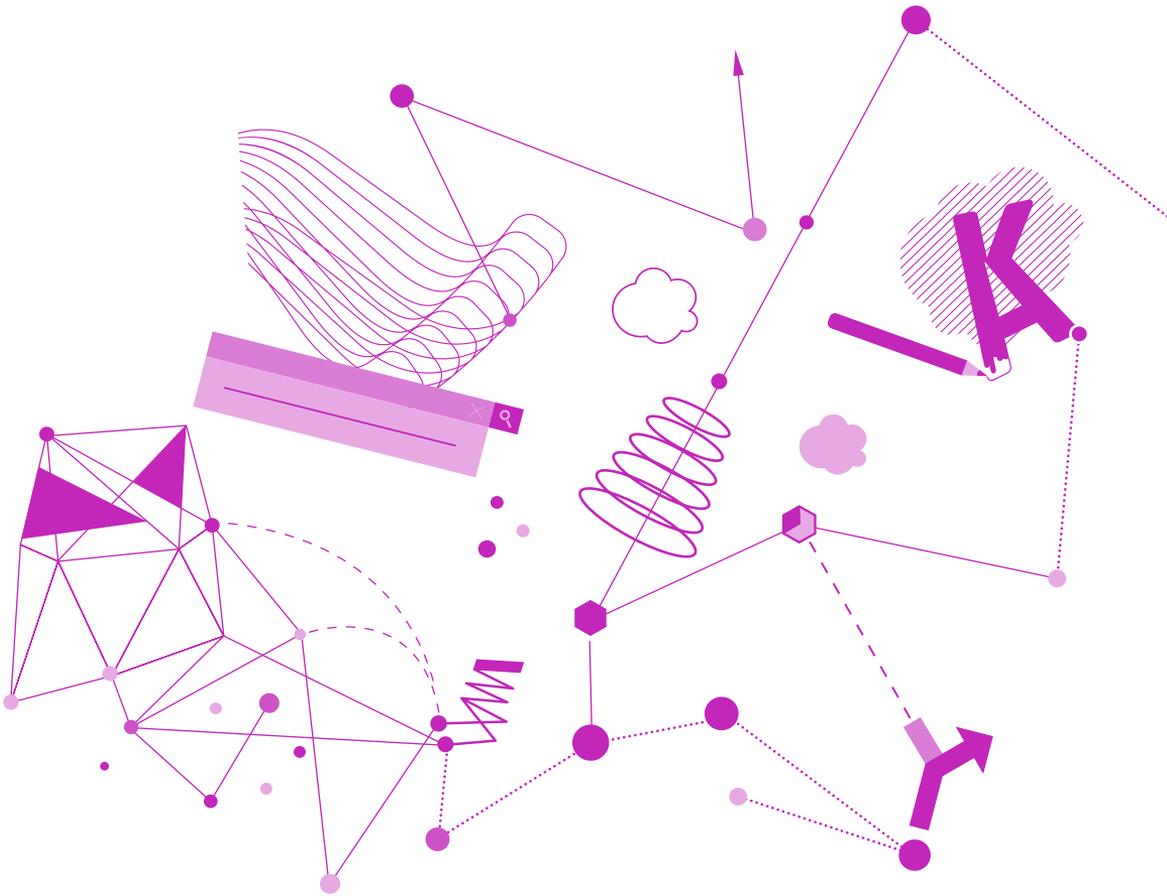
Gerade im Falle einer Verankerung von zunächst als extritorial empfundenen Lern- und Lehrwegen erleichtert ein Abgleich der eigenen Überlegungen und Entwicklungsschritte mit denen anderer Schulkollegien sowohl das Erkennen und Beurteilen bisher ungenutzter schulischer Möglichkeiten und ästhetisch-kultureller Potenziale als auch die Etablierung nachhaltig belastbarer Struktur- und Praxismodelle. Schulnetzwerke stellen in diesem Sinne eine zentrale Entwicklungsressource für die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen dar, weil sie innerschulische Begründungszusammenhänge etablieren und legitimieren sowie schulische Umsetzungsmodelle absichern.

Nicht zuletzt deshalb liegt eine Aufgabe von Kulturagentinnen und Kulturagenten darin, Schnittstelle und Moderierende zu sein. Ihre Aufgabe und Möglichkeit ist es, Schulen in ihrer regionalen Vernetzung zu unterstützen. Dies ist vor allem deshalb besonders wichtig, da im Falle der Verankerung ästhetisch-kultureller Praxis und von Kooperationen mit außerschulischen Kulturpartnern eine Erweiterung dieses interschulischen Entwicklungsnetzwerkes um regionale Kulturpartner notwendig ist. Aufgabe der Kulturagentinnen und Kulturagenten ist es daher besonders, Begegnungen zwischen schulischen Akteurinnen und Akteuren sowie Kulturpartnern zu initiieren. Um eine Verankerung von Kooperationen und ästhetisch-kultureller Praxis durch die Begegnung mit Kulturpartnern unterstützen zu können, gilt es, die Begegnungen von Kultur und Schule dahingehend zu moderieren, dass die Unterschiedlichkeit ihrer Handlungslogiken mit einem besonderen Aufforderungscharakter verbunden werden kann. Dies gelingt vor allem, indem Kulturagentinnen und Kulturagenten Begegnungen zwischen Schulen und Kulturpartnern initiieren und begleiten, die auf ein gemeinsames Vorhaben und ein gemeinsames Handeln orientiert sind.

Die praktische Erkenntnis, dass die eigenen begrenzten schulischen Entwicklungskapazitäten durch die Öffnung zu Kulturpartnern eine Erweiterung erfahren, stellt eine unverzichtbare Voraussetzung dar, innerschulische Entwicklungsprozesse anzuregen und fortzuschreiben. Die Initiierung und Moderation gemeinsamer Kulturprojekte von Schulen und Kultureinrichtungen durch Kulturagentinnen und Kulturagenten stellen in diesem Sinne weit mehr als Angebote ästhetisch-kultureller Praxis mit der beziehungsweise für die Schülerschaft dar: Ihre Funktion liegt aus Sicht der Schulentwicklung auch darin, Entwicklungskapa-

zitäten einer äußeren Schulentwicklung zu erschließen, indem sie ein anregendes regionales Netzwerk schaffen. Es liegt in der besonderen Rolle von Kulturagentinnen und Kulturagenten begründet, dass sie in der Lage sind, innerschulische Entwicklungskapazitäten, wie Steuergruppen, Fachkonferenzen, unter anderem mit außerschulischen Kapazitäten der Kulturpartner in Kontakt und Kooperation zu bringen. Es ist durchgängig ihre Aufgabe, die in Kooperationen mit den außerschulischen Partnern gewonnenen ästhetischen, künstlerischen wie auch organisatorischen und individuellen Erfahrungen der Schule und ihrer Akteurinnen und Akteure für Prozesse einer Rekontextualisierung,<sup>9</sup> das heißt für eine Weiterentwicklung in Bezug auf den individuellen Kontext der Einzelschule, zu nutzen.

In der Begegnung sowohl mit der ungewohnten Perspektive einer Kulturagentin/eines Kulturagenten, aber auch in der Diskussion mit den Vertreterinnen und Vertretern anderer Schulen und nicht zuletzt mit den abweichenden Handlungs- und Organisationslogiken außerschulischer Kulturpartner erhalten Schulen die Möglichkeit, ihrer eigenen Vision von einer Verankerung ästhetisch-kultureller Praxis in ihrer eigenen Lern- und Lehrkultur auf die Spur zu kommen. Von den durch die Vermittlungsarbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten initiierten Anstöße für Akteurinnen und Akteure anderer Schulen und für Kulturpartner, die gleichermaßen außerhalb der individuellen Schulkultur der Einzelschule stehen, gehen Impulse aus, etwas Eigenes zu gestalten. Das heißt, Kulturagentinnen und Kulturagenten unterstützen Schulen darin, ihre Schulpraxis wie auch ihr regionales Umfeld als Kontext zu erschließen, aus dem heraus eine fortwährende Weiterentwicklung für ein Lernen und Leben mit Kunst und Kultur möglich wird. Die Mission von Kulturagentinnen und Kulturagenten ist es, kurz gesagt, die Akteurinnen und Akteure einer Schule mit Kunst und Kultur dabei zu unterstützen, ihre Schule neu zu erfinden. ←



- 1 Vgl. Fuchs, Max/ Braun; Tom: „Zur Konzeption und Gestaltung einer kulturellen Schulentwicklung“, in: Braun, Tom (Hg.): *Lebenskunst lernen in der Schule. Mehr Chancen durch kulturelle Schulentwicklung*, München 2011, S. 228–260, hier: S. 249ff.
- 2 Vgl. Braun, Tom: „Kulturschule und Schulkultur. Raum schaffen für ästhetisches Lernen“, in: *Kulturelle Bildung*, Nr. 10, 2013b, S. 16–19.
- 3 Bastian, Johannes: „Kulturelle Bildung – ein Motor für kulturelle Schulentwicklung. Fragen an das Konzept einer ‚Kulturellen Schulentwicklung‘“, in: Fuchs, Max; Braun, Tom (Hg.): *Die Kulturschule und kulturelle Schulentwicklung. Grundlagen, Analysen, Kritik*, Bd. I, Weinheim/Basel 2015.
- 4 Vgl. Braun, Tom: „Kulturelle Schulentwicklung auf der Schwelle zwischen Kunst und Schulalltag“, in: Braun, Tom (Hg.): *Lebenskunst lernen in der Schule. Mehr Chancen durch kulturelle Schulentwicklung*, München 2011, S. 261–284, hier: 261ff.
- 5 Vgl. Burow, Olaf-Axel: *Organisation als kreatives Feld*, Kassel 2005.
- 6 Vgl. Buhren, Claus G.; Rolff, Hans-Günter (Hg.): *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung*, Weinheim, Basel 2012, S. 37.
- 7 Fullan, M.: *All Systems Go – The Change Imperative for Whole System Reform*, London 2010, S. 35ff.
- 8 Barber, M.; Chijioke, C.; Mourshed, M.: „How the World’s most improved School Systems keep getting Better“, 2010, S. 14ff, online: [www.learningteacher.eu/news/2011/01/how-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better?page=5](http://www.learningteacher.eu/news/2011/01/how-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better?page=5) [31.08.2015].
- 9 Vgl. Fend, Helmuth: „Gute Schulen – Schlechte Schulen. Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit“, in: *Die Deutsche Schule*, 78 (3), 1986, S. 275–293, hier: S. 275f.

LEONIE BAUMANN

# DIE MULTIPLIKATION EINER IDEE – KULTURAGENTEN UND DIE WEISSENSEE KUNSTHOCHSCHULE BERLIN

— Durch die Veränderungen künstlerischer Strategien in den letzten Jahrzehnten musste auch die Vermittlung künstlerischer Inhalte neue Formen annehmen. Die *Vermittlung* von und das *Heranführen* an Inhalte ist einer eher experimentellen Annäherung gewichen. Alle Beteiligten an diesem Prozess begegnen sich gleichberechtigt mit ihren Fragen und Antworten und begeben sich auf einen gemeinsamen Weg der *Annäherung* an Themenkomplexe in der Absicht, sich zusammen neue Erkenntnisse, Inhalte und Wissen anzueignen. In diesem Prozess gibt es keine Wissenden und Unwissenden, keine belehrende, hierarchische Situation und auch kein planbares Ziel oder anzustuerndes Ergebnis. Kunstvermittlung in diesem offenen Sinne verstanden, ist am ehesten in der Lage, sich den Strategien zeitgenössischer Kunstproduktion zu nähern. Eindeutige Interpretationen sind da weniger gefragt als eine offene Auseinandersetzung, in der sich alle Beteiligten als gleichberechtigte Teilnehmende begreifen und ihre jeweils eigenen Positionen einnehmen.

Bei der weißensee kunsthochschule besteht seit jeher eine große Offenheit für Kooperationen mit außeruniversitären Partnern und Institutionen, um die Bearbeitung gesellschaftlicher Themen praxisnah zu gestalten. Der Entwurf von Zukunftsszenarien beispielsweise zu ökologischen Fragestellungen und technologischen Herausforderungen ist bereits fester Bestandteil der Lehre, sodass eine Erweiterung um den Aspekt der kulturellen Bildung inhaltlich, konzeptionell und curricular naheliegend erschien.

Ich war gerade Rektorin der Kunsthochschule in Weißensee geworden, da erfuhr ich im Herbst 2011 von Mona Jas, dass sie als Kulturagentin im Berliner Bezirk Pankow starten werde. Ihre Idee einer Kooperation mit dem Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ fand ich sofort ausgesprochen vielversprechend für die Hochschule und vor allem für die Studierenden.

Im Rahmen eines Kooperationsvertrages zwischen dem Modellprogramm „Kulturagenten für kreative

Schulen“ und der weißensee kunsthochschule berlin startete Mona Jas, im Sommersemester 2012 mit einem Lehrauftrag ihr Studienangebot. Angebunden an das Programm der Kunsthalle<sup>1</sup>, das als interdisziplinäres Hochschullabor die Studierenden auf die Praxis nach dem Studium vorbereitet, bot Mona Jas an, ihre Tätigkeit als Kulturagentin und damit das für Künstlerinnen und Künstler zunehmend wichtige Arbeitsfeld der kulturellen Bildung kennenzulernen und mit partizipativen Projekten und Ideen konkret zu erproben. Aufgrund der direkten Anbindung an die drei von ihr betreuten benachbarten Schulen war der Zugang zu vollkommen neuen Erfahrungsräumen gegeben: zu Schulen als Institutionen und zu den Lehrkräften sowie der Schülerschaft als Partnerinnen und Partner für Kooperationen und Projekte.

Die von einigen Professorinnen und Professoren verhalten geäußerten Vorbehalte gegen ein „kunstpädagogisches“ Angebot – die Kunsthochschule bietet Freie Kunst und Designstudiengänge mit begleitender Theorieausbildung an – waren durchaus nachzuvollziehen, denn das Thema der „Verschulung“ war durch den Bologna-Prozess sehr präsent, da die Designfächer ihre Ausbildung modularisieren mussten. Zudem bestand die Angst vor „schlechter“ Kunst, die durch „Pädagogisierung“ entstünde, was dem Denken und Handeln von Künstlerinnen und Künstlern fremd sei und ihren Freiraum einschränken würde.

Weder Mona Jas noch mir ging es jedoch um eine pädagogische Zusatzausbildung der Studierenden zur Befähigung des Unterrichts in Schulzusammenhängen, sondern wir strebten die Realisierung eigenständiger künstlerisch-gestalterischer Ideen aus den jeweiligen Denk- und Praxiserfahrungen der Studierenden heraus an. Das Kulturagentenprogramm mit der darin zugrunde liegenden Partnerschaft zwischen Kunstinstitution und Schule, der beiderseitigen Bereitschaft, sich gegenseitig in den eigenen Sichtweisen und Professionen zu akzeptieren, gleichzeitig aber Freiräume des Agierens auszuprobieren, bot den idealen Background für die dann folgende Testphase.

## KONTINUIERLICHES FACHGEBIETS- ÜBERGREIFENDES LEHRANGEBOT

Das Lehrangebot wurde fachgebietsübergreifend angelegt, um von Anfang an ein Signal zu geben, dass sich nicht nur Bildende Künstlerinnen und Künstler

angesprochen fühlen sollten, sondern Studierende aller Studienfächer.<sup>2</sup> Mit diesem „gemischten“ Kreis von Teilnehmenden sollte die Entwicklung neuer Ansätze insbesondere auch aus den Design-Professionen sowie interdisziplinären Vorhaben begünstigt und befördert werden. In ihren Seminar- und Workshopankündigungen wies Mona Jas daher bewusst immer wieder beispielhaft auf die Breite der möglichen Aktivitäten hin.

In den folgenden Semestern konnten wir beobachten, dass sich tatsächlich erfolgreich Studierende aus allen Fachgebieten einbrachten. Darüber hinaus wurde der Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunehmend größer. Sobald die Studierenden einmal an dem Seminar teilgenommen hatten, wurde das Angebot zum festen Bestandteil ihrer Semester-Studienplanung. Die Teilnahme wurde als Wahlpflichtfach anerkannt und mit den entsprechenden Credit Points bescheinigt.

Für mich war interessant zu beobachten, wie im Rahmen des Kooperationsprojekts die Idee des Modellprogramms in gewisser Weise vervielfältigt wurde, indem Mona Jas mit den Studierenden ein Feuerwerk an Projekten umsetzte.<sup>3</sup> Die teilnehmenden Studierenden haben in den Seminaren und Workshops Ideen entwickeln und sofort mit den beteiligten Schulen und mit weiteren Projektpartnern realisieren können. Die Verbindung von theoretischer Vermittlung und Diskussion, das gemeinsame Nachdenken über geeignete Entwürfe, die unmittelbare Umsetzung von Ideen in die Praxis und vor allem die begleitende und abschließende Reflexion der Erfahrungen haben für alle Beteiligten deutlich werden lassen, was partizipatorisches Arbeiten bedeutet, welche Initialzündung von kultureller Bildung ausgehen kann und wie wichtig die Institutionenkenntnisse zur Umsetzung von Vorhaben sind. Dieses Wechselspiel aus Qualifizierung, Erfahrung und Reflexion ist meines Erachtens grundlegend für die besondere Attraktivität dieses Lehrangebots und vor allem für die überzeugende Qualität der realisierten Projekte.

Für viele der angehenden Kunstschaaffenden, Gestalterinnen und Gestalter ist diese Ergänzung zu ihrem Studium ihren eigenen Aussagen entsprechend aus folgenden Gründen wichtig gewesen:

} Sie haben produktive Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Menschen gesammelt. Darüber hinaus wurden sie darin bestärkt, mit einer Erweiterung ihrer Kompetenzen einer möglichen späteren

Ausstellung „I <3 Kunst“ in der Kunsthalle der weißensee  
kunsthochschule mit den drei Schulen des Netzwerks Bezirk  
Berlin-Pankow. Foto: Mona Jas





Vereinzelung in ihren Ateliers zumindest partiell besser entkommen zu können. Auch den zu erwartenden Konkurrenzdruck auf dem Markt ließen sie so gelassener auf sich zukommen.

- } Es wurde ihnen unmittelbar ermöglicht, ihre künstlerische Praxis im Dialog mit anderen in einem anderen (Gesellschafts-)Raum auszuprobieren, was alle als große Bereicherung empfunden haben.
- } Alle Studierenden konnten ihre anfängliche Unsicherheit durch die Rückspiegelung in und durch die Gruppe schnell auffangen. Zudem machten sie Erfahrungen in der Planung, Umsetzung und Realisierung von Projekten, die keiner missen möchte, unter anderem auch wegen der grundlegenden Bedeutung für spätere Vorhaben und Anträge.

## **DAS LEHRANGEBOT ÖFFNET NEUE WEGE**

Die Situation für Designerinnen und Designer und insbesondere für Künstlerinnen und Künstler nach dem Studium ist extrem kompliziert. Öffentliche Förderungen stehen für die jungen Praxiseinsteigerinnen und -einsteiger kaum zur Verfügung, der Bekanntheitsgrad ist noch gering und die Verkäufe oder Aufträge so zufällig, dass ein Einkommen daraus nicht verlässlich planbar ist. Für viele Studierende ist daher die Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex der kulturellen Bildung und das Kennenlernen des Betriebssystems Schule eine Qualifizierung in einem ihren jeweiligen Professionen nahen Tätigkeitsfeld. Darüber hinaus erscheint mir wesentlich, dass die Studierenden durch die Arbeit und positiven Rückmeldungen eine gesellschaftliche Anerkennung für ihre eigenen künstlerischen Ideen und ihr kulturelles Engagement erhalten. Die für viele einsetzende Orientierungslosigkeit und Existenzangst zum Ende des Studiums wird abgemildert, da sie zusätzlich zu ihrer künstlerisch-gestalterischen Fähigkeit ein weiteres Aktionsfeld bearbeiten können, das nicht nur nah an ihren persönlichen Zielen ist, sondern dessen erfolgreiche Bespielung auch zur Stärkung des eigenen Selbstbewusstseins beiträgt. So war es für mich nicht weiter verwunderlich, dass eine große Anzahl der Teilnehmenden nach dem Studium als Honorarkräfte oder als Dozentinnen und Dozenten in den beteiligten sowie weiteren Schulen, Jugendkunstschulen oder auch als erfolgreich Beantragende von Projekten in der kulturellen Bildung an die gemachten Erfahrungen ansetzen konnte, um sich kontinuierlich weiter

zu qualifizieren – ein Beleg für das hohe Niveau in der Ausbildung.

## **POSITIVE ERFAHRUNGEN FÜR SCHÜLER**

Nicht nur für die Studierenden, auch für die beteiligten Schülerinnen und Schüler war die Zusammenarbeit positiv. Für sie erwies sich vor allem der Austausch mit jungen Menschen, die direkt aus der Hochschule kommen, aus mehreren Gründen interessant. Sie erhielten durch den direkten Austausch einen realistischen Einblick in die Arbeit von Kunstschaffenden, Designerinnen und Designern. Vorher waren ihnen viele der Ideen und Denkweisen insbesondere auch aus den Design-Disziplinen weitgehend fremd gewesen. Die Projektarbeit wurde von ihnen als willkommene Alternative zum Unterricht begrüßt, wenngleich sich einige mit Prozessen, die Geduld erfordern (wie beispielsweise Steinbildhauerei), schwertaten.

Wurden dann aber vorzeigbare Resultate erzielt, gab es darauf so viel positives Feedback von anderen, dass alle durch das gemeinsame Erfolgserlebnis wieder bestärkt wurden. Der Einsatz hatte sich so im Nachhinein selbst für diejenigen gelohnt, die zwischendurch beinahe aufgegeben hätten. Die als offene Arbeitssituation empfundene Zusammenarbeit, die Bewältigung von neuen und ungewohnten Aufgaben, die ungezwungene Atmosphäre und auch der bessere Betreuungsschlüssel wurden von den Studierenden als hilfreich und unterstützend angesehen.

## **KONSEQUENZEN FÜR DIE KUNSTHOCHSCHULE**

Befragt nach einer zukünftigen Verankerung des Lehrangebots kulturelle Bildung, war die Rückmeldung der Studierenden unisono positiv. Alle Teilnehmenden wollten diese Bereicherung ihrer eigenen Ausbildung nicht mehr missen. Sie seien sogar in ihrer eigenen künstlerischen oder gestalterischen Berufswahl eher bestärkt statt verunsichert worden und sähen zuversichtlich ihren zukünftigen Betätigungen entgegen. Durch die intensive Begleitung der ersten praktischen Schritte als Kunstschaffende, Gestalterinnen und Gestalter in Schulen war allen Beteiligten auch immer das Problem präsent, wie sie trotz aller Anforderungen und Erwartungshaltungen von außen ihren

eigenen Ansprüchen treu bleiben könnten. In den begleitenden Workshops mit Mona Jas war es ihnen möglich, das Erlebte konstruktiv zu verarbeiten, gemeinsam über die sensible Grenzziehung zwischen der künstlerischen Idee und allen anderen Anforderungen nachzudenken, um Rückschlüsse und Konsequenzen für die weitere Arbeit zu ziehen.

Als Resümee aus der nunmehr dreijährigen Kooperation können mehrere Punkte genannt werden:

1. Das Lehrangebot ist eine Ergänzung der Ausbildung an einer Kunsthochschule, die von allen Teilnehmenden begrüßt wurde und dessen Fortführung ausdrücklich gewünscht wird.

2. Die kompetente Begleitung und Hinführung durch eine/n Lehrende/n zu den jeweiligen Aktionsfeldern und Kooperationspartnern hat sich bewährt, da so das Kennenlernen der Strukturen, der Erwartungshaltungen, der Bedingungen fundiert stattfindet und Missverständnisse von vornherein vermieden werden können.

3. Die entwickelten Ziele und Konzepte haben sich als außerordentlich erfolgreiche Angebote in den Schulen erwiesen, da die künstlerisch-gestalterische Herangehensweise auf große Begeisterung bei allen Beteiligten stieß.

4. Es hat sich als bereichernd herausgestellt, Studierende aller Fachgebiete anzusprechen, um von Beginn an das Angebot interdisziplinär auszurichten. Die Projekte, die die Studierenden entwickelten, haben nicht nur in ihrer inhaltlichen Breite, sondern auch in ihrer Qualität Modellcharakter.

5. Die Idee, junge, noch studierende Künstlerinnen und Künstler sowie Designerinnen und Designer für die Arbeit mit Schülerinnen und Schülern zu interessieren, schuf eine große Nähe zwischen den Beteiligten, die die Bereitschaft zur Mitwirkung, zum Entwickeln gemeinsamer Ideen positiv beeinflusste. Der Prozess des Kennenlernens startete für alle vergleichbar auf unbekanntem Terrain mit ungewissem Ausgang.

6. Aus der Kooperation der Kunsthochschule mit dem Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ ist durch die engagierte Arbeit der Künstlerin und Kulturagentin Mona Jas ein außerordentlich bereicherndes Erfolgsprogramm für die Kunsthochschule, für die Schulen und für die angehenden Kunstschaffenden, Designerinnen und Designer geworden.

Mehrere teilnehmende Studierende haben kritisch angemerkt, dass es schwierig sei, sich den Vorhaben mit dem nötigen Engagement und Zeitaufwand zu widmen, da sie im grundständigen Studium parallel gleichzeitig an vielen weiteren Projekten beteiligt seien. Perspektivisch einen auf das Grundstudium aufbauenden Masterstudiengang einzurichten, wäre sicher die naheliegende und wünschenswerte Vertiefung der Ausbildung. ←



- 1 Die Kunsthalle der weißensee kunsthochschule berlin wird seit Wintersemester 2011/2012 aus Hochschulpaktmitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zunächst für den Zeitraum von fünf Jahren gefördert. Eine Verlängerung der Förderung ist möglich.
- 2 An der weißensee kunsthochschule berlin können sich Bewerberinnen und Bewerber nach erfolgreicher Eignungsprüfung für folgende Studiengänge einschreiben: Malerei, Bildhauerei sowie Bühnen- und Kostümbild (alle Diplom); Mode-Design, Produkt-Design, Visuelle Kommunikation sowie Textil- und Flächen-Design (BA und MA). Weiterbildende Masterstudiengänge: Raumstrategien und Kunsttherapie.
- 3 Die im Folgenden geschilderten Erfahrungen basieren zum Teil auf den regelmäßigen Gesprächen mit Mona Jas und teilnehmenden Studierenden. Des Weiteren haben mir einige Studierende Fragen beantwortet, die ich ihnen zum Studienangebot gestellt hatte. Ausdrücklich danken möchte ich für die ausführlichen Rückmeldungen Magdalena Beger, Gregor Kasper, Aron Rauschardt, Julia Schramm und Tosca Wyss aus den Fachgebieten Bildhauerei, Malerei und Mode-Design.

# **PRAXISFELD KULTURAGENT**

# ES GEHT NICHT NUR DARUM, SCHÖNE PROJEKTE ZU MACHEN

Anna Chrusciel und Sascha Willenbacher im Gespräch mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten Yara Hackstein, Nils Hoheußle, Anne Krause, Katrin Sengewald und Matthias Vogel über Selbstverständnisse, Tätigkeitsbereiche, Rollen und Expertisen

— Am 14. November 2014, im Anschluss an die 8. Akademie des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ in Hamburg, haben Anna Chrusciel und Sascha Willenbacher vom Institute for Art Education der Zürcher Hochschule der Künste ein etwa zweistündiges Gespräch mit den Sprecherinnen und Sprechern der Kulturagenten, Yara Hackstein (Nordrhein-Westfalen), Nils Hoheußle (Baden-Württemberg), Katrin Sengewald (Thüringen) und Matthias Vogel (Hamburg) geführt. Als Vertreterin für den Berliner Sprecher Thanassis Kalaitzis nahm die Kulturagentin Anne Krause teil. Das Gespräch, das auf die landesspezifischen Kontexte eingeht, gibt Einblicke in die verschiedenen Umgangsweisen mit den Herausforderungen des Programms.<sup>1</sup>

Anna Chrusciel: Mit welcher Motivation seid ihr 2011 als Kulturagentinnen und Kulturagenten gestartet?.....

..... Katrin Sengewald: Die Ausschreibung hat genau die Schnittstelle meiner bisherigen Tätigkeitsfelder zwischen Kunstvermittlung und eigener künstlerischer Praxis getroffen. Ich war überrascht, ein

Berufsprofil zu lesen, das sich in dem Bereich bewegt, an dem ich mich mit meiner Arbeit verorte. Interessant finde ich daran einerseits, dass ich innerhalb des Systems Schule, das ich sehr gut kenne, kommunizieren und gleichzeitig einen künstlerischen Anspruch einbringen kann. Ich bin von den positiven Effekten kultureller Bildung und künstlerischen Projekten in Schulen überzeugt und wollte solche Projekte mit auf den Weg bringen.

Matthias Vogel: In der Ausschreibung gab es nur ein paar wenige Angaben darüber, in welchem Feld diese Tätigkeit angesiedelt sein würde. Es war mir beispielsweise nicht klar, dass man drei Schulen betreuen würde und wie das funktionieren soll. Es war auch noch nicht klar, was für Projekte man machen wird. Der Beruf des Kulturagenten war neu, sodass wir in den ersten ein bis zwei Jahren unseres Programms erst einmal herausfinden mussten, welche Aufgaben ein Kulturagent eigentlich hat.



Performance der Hamburger Kulturagentinnen und Kulturagenten im Rahmen der Abschlusstagung des Kulturagentenprogramms im Juni 2015 in Berlin. Foto: Tim Schenk/Forum K&B

**Sascha Willenbacher: Worin liegen für euch Sinn und Zweck kultureller Bildung an Schulen? Warum sollte sie ein integraler Bestandteil von Schule sein? Denn das ist ja eines der Ziele des Programms.**

Matthias Vogel: Ich selbst habe unfassbar viel Freude an Kunst und Kultur. Und ich finde, dass sich Menschen grundsätzlich damit beschäftigen sollen. Daher auch das elementare Ziel, junge Menschen für Kunst und Kultur zu begeistern, weil ich glaube, sie haben etwas davon. Während meiner eigenen Schulzeit gab es nur eine langweilige Film-AG, die habe ich selbst niemals besucht, und der Deutschunterricht hat mir das Lesen so verleidet, dass ich einen Zugang zu Kunst oder Kultur eigentlich nur an der Schule vorbei oder teilweise erst sehr viel später finden konnte.

**Sascha Willenbacher: Wie hat sich eure Sicht verändert?**

Matthias Vogel: Was ich an der Hamburger Stadtteilschule vorgefunden habe, hat wenig mit meinem eigenen schulischen Erleben zu tun – immerhin liegt das auch 20 Jahre zurück. Was ich sagen will: Auch außerhalb künstlerischer Projekte gibt es eine

große Anzahl an interessantem Unterricht und klugen Projekten. Es passieren sehr viele spannende Prozesse an diesen Schulen, und wir als Künstler kommen bloß noch hinzu. Meine Vorstellung, dass wir Kulturagentinnen und Kulturagenten die Schulen revolutionieren oder mit etwas beglücken, das sie noch nicht haben, musste ich revidieren. Ich bin da sehr viel kleinlauter geworden. Mittlerweile denke ich, Schule ist ein verdammt interessanter Ort, und die Kunst muss ein bisschen bescheidener auftreten.

Anne Krause: Die Künste an der Schule sind wichtig, weil sie eine andere Form der Weltaneignung darstellen. Sie bieten eine mögliche Form, Wissen zu produzieren oder auch mit dem produzierten Wissen von anderen umzugehen. Aber mir geht es immer darum, im Einzelnen zu schauen, was genau passiert. Denn Kunst sollte nicht als Allheilmittel verstanden werden. Wie Matthias habe auch ich in der Phase unserer Bestandsaufnahme gesehen, dass Schulen beziehungsweise Lehrerinnen und Lehrer in ihrem Unterricht bereits häufig künstlerische Methoden anwenden, ohne dass dies explizit so genannt werden.

**Sascha Willenbacher: Worauf habt ihr im Rahmen eurer Tätigkeit innerhalb der Institution Schule den Fokus gelegt? Was war euch besonders wichtig?**

Nils Hoheußle: Ich habe relativ schnell festgestellt, dass wir für das, was wir machen und fördern wollen, Räume brauchen. Räume im physischen, realen Sinne, aber auch Zeiträume. Die Institution Schule ist ein relativ hermetisches System, das schon lange gut funktioniert. Mein Fokus war recht schnell klar: Ich muss über die Diskussion um „Räume“ an die Strukturen ran. Die Projekte liefen fast nebenbei.

Matthias Vogel: Bei mir ist es genau andersrum. Für mich ist das einzelne Projekt wichtiger als die Struktur. Ich hab beispielsweise im Jahrgang 10 einer meiner Schulen eine Projektwoche für die Künste eingeführt, die sich jedes Jahr wiederholt. Im ersten Jahr konnten wir die Woche mithilfe des Kulturagentengeldes füllen. Wenn das im nächsten Jahr erneut stattfindet, kann es möglicherweise total schrecklich werden. Ich brauche deswegen keine Struktur um der Struktur willen, sondern ich brauche eigentlich die Sicherheit, dass jedes Jahr ein gutes Projekt stattfindet.

Yara Hackstein: Ich habe von Schule zu Schule unterschieden, welchen Bereichen ich eine besondere

Aufmerksamkeit gebe. Eine meiner Schulen hatte bereits viele tolle Projekte, Initiativen und Wahlpflichtunterricht in künstlerischen Fächern. Für sie war eine Unterstützung wichtig, um das alles zu sondieren. Hier setze ich natürlich einen anderen Fokus als an einer Schule, die noch keine Erfahrung mit außerschulischen Kooperationspartnern hat. Generell finde ich, dass sich unser Programm durch den Anspruch auszeichnet, für Nachhaltigkeit sorgen zu wollen. Ich habe durch meine Art der Beratung und meine Schwerpunktsetzung versucht, deutlich zu machen, dass es im Laufe der vier Programmjahre nicht nur darum geht, punktuell schöne Projekte umzusetzen, sondern dass der Blick immer auch auf Strukturen und Räume gerichtet werden sollte. Wo wird das hinführen? Wie kann das eingebettet werden? Wie kann das verstetigt werden?

Anne Krause: Für mich waren die Kulturbeauftragten ein sehr wichtiges Gegenüber. Deswegen war mein Fokus zunächst darauf gerichtet, mit ihnen eine Arbeitsbeziehung aufzubauen und Vertrauen herzustellen, um gemeinsam zu überlegen, was vor Ort an der Schule passieren kann.

**Anna Chrusciel: Worauf habt ihr euch bei der Zusammenarbeit mit den Kulturinstitutionen konzentriert?**

Yara Hackstein: Meine Schulen liegen in einem Teil von Münster, der etwas von der Stadt abgekoppelt ist. Sie haben zunächst Zeit gebraucht, um überhaupt in unserem Programm anzukommen und zu schauen, was das für sie bedeutet, was genau sie wollen, was sie schon können oder haben. Die Schulen waren anfänglich sehr vorsichtig; schon allein mit den Schülerinnen und Schülern erstmal den Schritt rauszumachen in den eigenen Stadtteil – das brauchte Anlauf. Von daher war nicht gleich der Wunsch vorhanden, mit großen Kulturinstitutionen in der Stadt zusammenzuarbeiten. Das war bei Kolleginnen und Kollegen in anderen Netzwerken ähnlich. Die Zusammenarbeit mit Künstlerinnen und Künstlern hingegen war in vielen Schulen schon sehr erprobt. Wir haben darauf reagiert, indem wir mit den Schulen einen Schritt in den Stadtteil gemacht haben, das hat das Kooperationsinteresse an anderen Partnern vergrößert. So haben wir eine echte Entwicklung, eine schrittweise, vorsichtige Annäherung erreichen können.

**Sascha Willenbacher: Du hast von Vorbehalten einiger Schulen gegenüber Kulturinstitutionen gesprochen, die schon rein räumlich relativ weit weg zu sein scheinen. Wie seid ihr mit diesen Vorbehalten umgegangen?**

Yara Hackstein: Wir haben uns die Vorbehalte zunächst angeschaut und erkannt, dass sie teilweise sehr berechtigt waren. Die meisten Kulturinstitutionen hatten beispielsweise kaum Erfahrung mit Formaten für Förderschulen. Ich habe hier als Vermittlerin die Schulen ermutigt, auf Kulturinstitutionen zuzugehen und zu fragen: „Könnt ihr euch die Zusammenarbeit mit einer Förderschule überhaupt vorstellen?“ Es gab dann Bedarf, sich kennenzulernen, was unterschiedlich gut gelungen ist.

Matthias Vogel: Bei unserer Arbeit spielt die Größe der Stadt eine wesentliche Rolle. In Hamburg gibt es neben vielen institutionellen Kulturpartnern eine umfangreiche freie Kunst- und Theaterszene und große Schulen, die selbstverwaltet sind, was nicht in allen Bundesländern der Fall ist. Es war selten, dass unter den festen Angeboten der großen Häuser eines genau auf das passte, was in der Schule gerade gebraucht wurde. Und deswegen haben wir relativ viel mit freien Künstlerinnen und Künstlern zusammengearbeitet. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass große institutionelle Kulturpartner schwieriger dazu zu bewegen sind, etwas gemeinsam mit einer Schule zu entwickeln.

Katrin Sengewald: Im ländlichen Raum Thüringens sind keine Hochkulturinstitutionen vorhanden. Die kleinen Heimatmuseen haben kein Personal, insofern haben auch wir viel mit freien Kunstschaaffenden gearbeitet.

**Sascha Willenbacher: Trägt eure Arbeit in den Schulen dazu bei, dass sich dort die Perspektive auf die Kulturinstitutionen verändert?**

Yara Hackstein: Was sich generell sagen lässt, ist, dass die Schulen inzwischen sehr viel selbstbewusster auftreten können. Das kann man gerade bei denen beobachten, die zu Anfang noch relativ unerfahren mit Kooperationen waren. Nach drei Jahren im Programm können die Schulen auf eine Palette an Erfahrungen mit Projekten zurückgreifen, unter anderem auch auf solche, die nicht so rund gelaufen sind. Darunter war auch ein Projekt, das die Schule abbrechen wollte, weil es nicht ihren Vorstellungen und der anvisierten Qualität entsprach.

Anna Chrusciel: Ihr habt die Schulen bei dieser Entwicklung maßgeblich unterstützt. Glaubt ihr, dass es auch ohne eure Unterstützung geht? Braucht es die Kulturagentin/den Kulturagenten für diese Entwicklung? ...

Yara Hackstein: In jedem Fall braucht es Ressourcen, aber muss das eine Kulturagentin/ein Kulturagent sein? An einigen Schulen sind qualifizierte Personen, die das ebenfalls leisten könnten. Allerdings müsste ihnen ausreichend Zeit bereitgestellt werden. Ich glaube dennoch, dass Schule gut beraten wäre, mehr Expertise von Außenstehenden hereinzuholen.

Anne Krause: Ich halte es ebenfalls für sehr wichtig, dass die entscheidende Person von außen kommt. Das Gleiche könnte man auch für die Kulturinstitutionen formulieren. Es braucht diese dritte Person, wie die der Kulturagentin/des Kulturagenten, um die blinden Flecken der jeweiligen Institutionen oder der Partner, die miteinander kooperieren, in den Blick zu nehmen und andere Qualitäten identifizieren zu können.

Nils Hoheußle: Ich würde sagen, die Kulturagentinnen und Kulturagenten sind absolut unersetzlich, weil sie auf so vielen Ebenen agieren. Das kann Schule allein nicht leisten. Selbst wenn zum Beispiel eine Schulleitung bereits viel Kulturarbeit in der eigenen Schule initiiert, braucht es jemanden, der fragt, ob die etablierte Form von Kooperation im Alltag der Schule von allen beteiligten Seiten getragen und gewollt wird. Es braucht sowohl den Außenblick als auch die Unabhängigkeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten, die sehr entscheidend ist.

Katrin Sengewald: Die Schulen, die ich in Thüringen kenne, arbeiten vor allem personell an ihrem Limit, sodass keine Ressourcen zur Verfügung stehen, mit der diese Arbeit aufgefangen werden könnte. Es gibt engagierte Lehrerinnen und Lehrer, die auch mal für ein Einzelprojekt Gelder beantragen, aber das sind meistens kleine Projekte. Größere, komplexe Projekte, die für die ganze Schule relevant wären, kann das Personal der Schule nicht stemmen.

Matthias Vogel: Ganz simpel gedacht, ist Schule ein Ort, an dem Lehrende oft sehr allein sind. Sie unterliegen einer Taktung, die ihnen das ganze Jahr vorschreibt, wann sie in welchem Raum zu sein haben. Dazwischen haben sie eine Viertelstunde Pause. Lehrerinnen und Lehrer sind beispielsweise kaum mobil erreichbar, weil sie unterrichten, sie können kaum

miteinander sprechen, weil die Stundenpläne verhindern, dass sie eine gemeinsame Freistunde haben. Wenn es blöd läuft, sprechen sie ein Jahr lang oder sogar drei Jahre lang nicht miteinander, außer mal auf der Weihnachtsfeier. Allein, dass es jemanden gibt, der nicht unterrichtet, der ein Telefon hat und der Außentermine wahrnehmen kann, ist enorm wichtig. Eigentlich muss es jemanden wie den Kulturagenten geben, der ein Büro hat, wo er erreichbar ist. Es ist unmöglich, davon auszugehen, dass eine Lehrerin/ein Lehrer für eine Schule mit 1.500 Schülerinnen und Schülern nebenbei den Ganzttag organisiert. Es ist Irrsinn, dass Schulen dieser Größe keinen Organisationsstab von Experten haben. Dazu kommt, dass Lehrerstunden teuer sind. Solange das noch so organisiert ist, sind die Kulturagentinnen und Kulturagenten unersetzbar, und zwar als Personen, die sich an der Schule nur auf diese Aufgabe konzentrieren können.

Sascha Willenbacher: Welche Rolle hat die Qualifizierung innerhalb des Programms für eure eigene Entwicklung eingenommen? ...

Matthias Vogel: Ich habe es als Luxus empfunden, dass wir während der Akademie die Möglichkeit hatten, zweimal im Jahr rauszukommen aus dem normalen Tagesgeschäft, dieser Maschine, um darüber nachzudenken, was wir eigentlich tun und wie wir es tun. Vor allem der Austausch zwischen uns Kulturagentinnen und Kulturagenten hat eine enorm große Rolle gespielt. Fast mehr als der Input, der von den Expertinnen und Experten kam. Anhand dieser Inputs haben sich aber wiederum Diskussionen über unsere Praxis entzündet, die dann in unserer täglichen Arbeit sehr hilfreich waren. Bei mir war es beispielsweise der Vortrag von Paul Mecheril zum Thema „Interkultur“, der mich wirklich erst während einer Akademie infiziert hat, was dann elementar wichtig für meine weitere Arbeit wurde. Das hatte ich vorher eher aus dem Bauch heraus mitbedacht und mitgestaltet, konnte es aber nie ernsthaft durchdringen. Diese Auseinandersetzung war so eindrucksvoll, dass „Interkultur“ in den letzten beiden Jahren zum thematischen Schwerpunkt an zwei meiner drei Schulen wurde.

Katrin Sengewald: Ich kann mich Matthias anschließen. Ich habe ebenfalls Bereiche kennengelernt, wie Antragsstellung und Projektmanagement, die ich vorher nicht kannte. Vor allem habe ich gelernt, dass hin-

ter administrativen Vorgängen immer Menschen stehen, und das ist eine unschätzbare wichtige Erkenntnis, die ich verinnerlicht habe.

Yara Hackstein: Zu Anfang hieß es: „Wir sind ein lernendes Programm.“ Wir haben als Kulturagenten einen Beruf angenommen, den es in dieser Form bisher nicht gab und den es zu gestalten galt. Dann ist es natürlich unerlässlich, dass genau das stattfindet, insbesondere vor dem Hintergrund, dass wir Einzelakteure in unseren Schulnetzwerken sind. In Nordrhein-Westfalen sind zehn Kulturagentinnen aktiv, die bis zu 300 Kilometern voneinander entfernt leben. Wir können uns nicht mal abends auf ein Bier treffen wie in Berlin oder in Hamburg. Das heißt, dass es für uns unglaublich wichtig ist, zwischendurch auf Landesebene zusammenzukommen, um eine Teamsitzung zu machen. Wenn man ein Programm sozusagen im Prozess entwickelt und gleichzeitig an seinem Berufsprofil arbeitet, geht das nicht ohne Rückkopplung und Feedback. Was ich an der Akademie sehr wichtig fand, ist, dass dort unser Handeln in einen größeren wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Kontext eingebettet wurde und auch internationale Fachleute eingeladen wurden, die Inputs von außen gaben.

Anne Krause: Für mich war die Qualifizierung – die bereits in der Ausschreibung formuliert war – eine Motivation, mich zu bewerben. Und meine Erwartungen haben sich auf vielen Ebenen – informell, formell, regional, überregional – eingelöst. Auch wenn ich nicht eine Art Erweckungserlebnis wie Matthias hatte.

**Sascha Willenbacher: Wenn ihr jetzt entscheiden könnt, ob und wie es mit der Arbeit der Kulturagenten weitergeht, wie müsste und wie sollte es weitergehen? .....**

Nils Hoheußle: Ich würde das Programm multiplizieren. Die oberste Maßgabe wäre dabei, dass die Qualität erhalten bleibt. Ich würde mir wünschen, dass Baden-Württemberg viel Geld in die Hand nimmt, Stellen auf Landes- oder auf Regierungsbezirksebene schafft, die nach Möglichkeit unabhängig sind. Ich würde mir wünschen, dass sich das Land auch inhaltlich stärker mit dem Programm und seinen Chancen auseinandersetzt. Ich denke, dass die Akademie bei der Fortführung des Programms eins zu eins auf Landesebene übertragen werden sollte.

Katrin Sengewald: Ich würde gerne die Föderalismusstrukturen etwas lockern, sodass Mittel sinnvoll vom Bund in die Länder transferiert werden können. Dass es eine Stelle gibt, die die Ziele und Erfahrungen von kultureller Bildung bündelt. Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass sich das Rad von kultureller Bildung nicht wieder zurückdrehen lässt.

Yara Hackstein: Ich halte es auch für sinnvoll, dass sich die Länder jetzt stärker einbringen, weil wir viele Impulse für Schulentwicklung geben. Ich würde mir wünschen, dass nicht nur neue Schulen und neue Kulturagentinnen und Kulturagenten in den Ländern hinzukommen, die wir vielleicht selbst ausbilden würden, sondern dass wir in die Lehrerbildung und in die Universitäten ausstrahlen können. Ich denke, unsere Expertise, die wir uns erarbeitet haben, ist schon sehr besonders. Sie sollte nicht auf der Strecke bleiben und müsste in allen möglichen Feldern abgefragt werden.

Matthias Vogel: Zunächst finde ich es erfreulich, dass alle Bundesländer und fast alle Schulen, die am Programm teilgenommen haben, sagen: „Es war super, wir wollen weitermachen.“ Das ist erstaunlich. Wir haben immer wieder festgestellt, wie unterschiedlich die Situation in unseren Ländern ist, sodass es quasi für jedes Bundesland individuell zugeschnittene Konzepte geben sollte. Ich glaube, die Erfolgsbedingungen für dieses Programm liegen in der Kombination aus seinen Zutaten. Dazu gehören erstens Kulturagentinnen und Kulturagenten, die ein bestimmtes Zeitbudget haben, um intensiv an der Schule zu arbeiten. Zweitens ein Stundenkontingent für Lehrende, drittens die Tatsache, dass die Schulen Antragsteller und Träger der Projekte sind, und weiterhin, dass es das Kunstgeld, die Akademie, die überregionale Programmsteuerung und die Länderbüros gibt. Diese Kombination hat es möglich gemacht, dass wir qualitativ gearbeitet haben und die Beteiligten mit dem Ergebnis zufrieden sind. Ich habe Zweifel, dass das Programm noch funktioniert, wenn man auch nur einige Bausteine daraus entfernt.

**Sascha Willenbacher, Anna Chrusciel: Wir danken euch herzlich für das Gespräch. ←**

Künstlerischer Workshop für Schülerinnen und Schüler zum Thema „Inszenierte Fotografie“ mit Katinka Wondrak und Anna Falkenstein im Rahmen der Abschlusstagung „Mission erfüllt? Kulturagenten weiter denken!“ im Juni 2015.  
Foto: Anna Falkenstein





ERFAHRUNG



CAROLIN BERENDTS\*

# KULTURAGENTEN ALS NETZWERKER

Über Möglichkeiten und Grenzen, als Kulturagentin Kooperationen zwischen Schulen und Kultureinrichtungen zu initiieren. Eine systemisch inspirierte Reflexion

— Ein erklärtes Ziel des Kulturagentenprogramms ist es, Kooperationen zwischen Schulen und Kultureinrichtungen zu initiieren, auszubauen und zu festigen. Den Kulturagentinnen und Kulturagenten kommt dabei eine Schlüsselrolle zu: Aufgrund ihrer Kenntnis der beiden Systeme sollen sie an deren Schnittstelle als „Partnerschaftsvermittler“ erste Schritte vorbereiten, begleiten und die Zusammenarbeit beraten.

Im vierten Jahr des Programms möchte ich im Folgenden die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen dieser Vermittlerrolle reflektieren. Kulturagentinnen und Kulturagenten können meiner Erfahrung nach die Grundlagen für Begegnung und damit auch für eine Zusammenarbeit schaffen. Die Zusammenarbeit ist – so viel sei schon jetzt verraten – den Systemen selbst vorbehalten ...

## SYSTEM SCHULE – SYSTEM KULTUREINRICHTUNG

Beginnen wir also beim Anfang: Wir sprechen über zwei organisatorische Schwergewichte, denn sowohl Schulen als auch Kultureinrichtungen sind mehr als Gebäude, Schülerinnen und Schüler, Künstlerinnen und Künstler, Aufgaben oder Ausstellungen. Beides sind Systeme mit diversen Untersystemen (Teams,

Schulleitung, Lehrer- und Schülerschaft, Hausmeister, Technischer Leiter, Künstlerisches Betriebsbüro, Vermittlungsabteilung), einer eigenen Organisationskultur, einer langen Geschichte und vielen Mitarbeitern, die oft einen hohen idealistischen Anspruch an ihre Tätigkeit stellen. Auch wenn in der Praxis Kulturschaffende und Lehrende vielleicht jeweils ein ganz anderes Bild von Schulen und Kultureinrichtungen haben mögen, aus Sicht der systemischen Theorie ähneln sie sich. Es sind beides Organisationen, selbst organisierte Systeme, die getrennt von ihrer Umwelt erst einmal mit sich selbst, ihren Untersystemen und inhärenten Paradoxien und Ambivalenzen beschäftigt sind. Paradoxien und Ambivalenzen? Tatsächlich müssen die Systeme Schule und Kulturinstitution unterschiedliche, sich vielfach widerstreitende Aufgaben meistern. Beispielsweise soll ein kulturbeauftragter Lehrer kulturelle Bildungsprozesse über Fachbereichsgrenzen hinweg initiieren, während seine Kollegen vielleicht gerade daran sitzen, das fachinterne Curriculum auszubauen. Die Schülerschaft wiederum fordert mehr Partizipation ein, und die Elternschaft möchte mehr Medienkompetenzvermittlung für ihre Kinder, obwohl die Mittel nur für einen leidlich eingerichteten Computerraum reichen. Kultureinrichtungen sollen Mittel einsparen und spektakuläre Projekte realisieren, sie sollen die Fach- wie die Stadtöffentlichkeit ansprechen, Aktuelles aufnehmen

und Überbrachtes bewahren. Jedes System ist also bereits hinreichend mit der Umsetzung von Aufgaben beschäftigt. Und von außen betrachtet scheint alles klar: Schule macht Schule, Kultureinrichtung macht Kultur. Beide Systeme befinden sich beständig in Veränderungsprozessen. Je größer die Organisation ist, desto komplexer gestaltet sich ihr Innenleben. Dies ist sicherlich ein Grund dafür gewesen, warum im Kulturagentenprogramm zunächst viel mit Einzelkünstlerinnen und -künstlern sowie mit kleineren Einrichtungen zusammengearbeitet wurde. Denn als Ausgangspunkt war das System Schule in seiner Komplexität bereits Herausforderung genug, und auch ohne externe Partner ist dort einiges in Bewegung geraten.

Betrachten wir nun den nächsten Schritt: die Kooperation.

## KOOPERATION

Die Idee der Kooperation ist allgegenwärtig in den Diskussionen um kulturelle Bildung an Schulen. Sie soll – so das Versprechen – den Wirkungskreis von kulturellen Bildungsangeboten für Kinder und Jugendliche erweitern: sei es beispielsweise durch die Zusammenarbeit einer bezirklichen Jugendkunstschule mit der Musikschule oder eines Theaters mit einer allgemeinbildenden Schule. Viele Förderprogramme machen Kooperationen inzwischen zu einer Fördervoraussetzung. Seitdem werden die unterschiedlichsten Arten von Zusammenarbeit als „Kooperation“ bezeichnet, auch wenn sie vielleicht nicht immer unbedingt auf Augenhöhe stattfinden. Gleichzeitig wird eine wichtige Diskussion darüber geführt, wo Kooperation beginnt, was ihre Mindeststandards sind und ob kulturelle Bildung nicht manchmal auch ohne Kooperationsbündnis qualitativ hochwertig sein kann. Denn Kooperation kann nie Selbstzweck sein, sondern muss ein gemeinsames und geteiltes Ziel der Partner verfolgen.

Laut Definition<sup>1</sup> ist Kooperation das zweckgerichtete Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Personen oder Systeme, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Oder wie es Andreas Knoke, Abteilungsleiter Programme der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, zusammenfasst: „Es bedarf einer guten Idee, die man besser gemeinsam als allein angehen will.“<sup>2</sup> Kooperation ist Zusammenarbeit, und dies bedeutet oft mehr Aufwand, als eine Aufgabe alleine

im vertrauten System zu bewältigen. Denn Kooperieren ist nicht nur die idealtypische Vorstellung davon, dass zwei zusammen gemeinsam etwas Schöneres und Größeres bauen können. Kooperieren ist unbequem: Da stellt jemand die eigenen Gewissheiten in Frage, bringt die bekannten Abläufe durcheinander, versteht nicht, was man vorher nicht erklären musste. Kooperationen kosten Zeit und Energie sowie die Bereitschaft, sich auf die Perspektive des Kooperationspartners einzulassen. In dieser Situation kann ein Prozessbegleiter/ein Kulturagent eine große Hilfe sein, der Kommunikation unterstützt, Aufgaben sortiert und dazu beiträgt, dass auf einen ersten Schritt ein zweiter folgt.

## ROLLE DER KULTURAGENTEN

Wie konnte ich als Kulturagentin nun Kooperationen konkret mitinitiiieren und begleiten? Wo sehe ich den Mehrwert einer persönlichen Begleitung. Der erste Vorteil der Kulturagentinnen und Kulturagenten liegt auf der Hand: Es sind Personen, die mit anderen Personen interagieren, die anrufen, Termine ausmachen und Auswertungsgespräche führen können. Sie arbeiten mit ihrer Professionalität, Persönlichkeit und Motivation. Als Begleiter von Kooperationen haben die Agentinnen und Agenten den Vorteil, beide Systeme zu kennen und dennoch Teil eines dritten Systems zu sein: Als Kulturagentin kann ich Themen identifizieren und Verbindungen herstellen, auf die die Akteure alleine vielleicht nicht gekommen wären. Als Experten für kulturelle Bildung bringen die Kulturagentinnen und Kulturagenten Ideen über neue Themen und Formate ein. Ihre Rollen sind vielfältig und je nach Kooperation unterschiedlich:

### } Schnittstelle

Manchmal reicht bereits ein Kontakt. Viele Künstlerinnen und Künstler sowie Kultureinrichtungen wenden sich mit Projektideen und Angeboten an Kulturagentinnen und Kulturagenten. Oft konnten wir nicht weiterhelfen, doch manchmal lag die passende Klasse, die interessierte Kollegin einfach auf der Hand, und durch die Weitergabe der direkten E-Mail-Adresse und Telefonnummer nahm ein Projekt seinen Lauf – mit oder ohne weitere Begleitung durch eine Agentin/einen Agenten. Und aus manch einem gelungenen Projekt entwickelten sich in der Folge Partnerschaften und Kooperationen.

### } Netzwerke

Im Kulturagentenprogramm erarbeiteten Kulturagentinnen und Kulturagenten zusammen mit den Schulen ihre individuellen Kulturfahrpläne und Kulturprofile. Durch ihre Kenntnis der Kulturlandschaft konnten sie passende Partner identifizieren, erste Vorabgespräche führen und schließlich einen direkten Kontakt zur Schule herstellen. Oft half das Kunstgeld, gemeinsam erste Schritte zu wagen und Pilotprojekte zu realisieren. Gleichzeitig wandten sich mit der Zeit auch mehr und mehr Einrichtungen an die Agentinnen und Agenten, um Beratung für die passenden Schulpartner, auch über das Netzwerk der Programmschulen hinaus zu bekommen. Die richtigen Personen zusammensetzen und darüber hinaus die richtigen Personen zu informieren, sind Kernaufgaben der Kulturagentinnen und Kulturagenten.

### } Impulsgeber, Themenfinder, Kuratoren

Kulturagentinnen und Kulturagenten sind Experten für künstlerische Diskurse ebenso wie für kulturelle Bildungsthemen. Sie entdecken neue Themenfelder, entwickeln diese mit Kultur- und Schulpartnern weiter und kuratieren Projekte an der Schnittstelle von Kunst und Bildung. Dies ist vielleicht die neueste Rolle im Bereich der kulturellen Bildungslandschaft, die oft durch viele idealistische Einzelkämpfer geprägt ist, die in ihrer Position selten die Möglichkeit zum Fachaustausch auf Augenhöhe haben.

### } Prozessbegleitung und Beratung

Die Beratung und Begleitung von Prozessen ist eine weitere wichtige Aufgabe von Kulturagentinnen und Kulturagenten. Diese fallen je nach Erfahrung der Partner unterschiedlich intensiv aus. Arbeiten da zwei langbekannte Partner miteinander oder hat zumindest einer der beiden einschlägige Erfahrungen, kann die Agentin/der Agent vielleicht vor allem als Impulsgeberin/Impulsgeber (siehe oben) fungieren; wagen zwei Neulinge erste Schritte auf dem kulturellen Bildungsparkett, müssen diese manchmal sehr intensiv begleitet werden. Da werden Gespräche moderiert, Aufgaben formuliert und verteilt, Stolperfallen des Projekts identifiziert, und manchmal geht es auch um ganz handfeste Fragen des Projektmanagements (siehe unten). Als Prozessbegleiter stehen Kulturagentinnen und Kulturagenten für die Qualität des Prozesses ein, fordern regelmäßige Austauschtreffen und Abschlussreflexionen ein und moderieren bei Konflikten.

### } Projektmanagement und Fortbildung

Von der Antragstellung und -abrechnung über die Projektdurchführung bis hin zur Drittmittelakquise: Oft und insbesondere zu Beginn der Programmlaufzeit unterstützten Kulturagentinnen und Kulturagenten als Projektmanager und gaben gleichzeitig ihre Kenntnisse an Künstlerinnen und Künstler, an Kolleginnen und Kollegen der Schulen und der Kultureinrichtungen weiter. Diese katalysatorische Funktion war insbesondere bei weniger erfahrenen Projektpartnern wichtig, um Erfahrungen und Sicherheit in der Zusammenarbeit zu gewinnen.



Künstlerischer Lehrerworkshop der Sophie-Brahe-Schule im Hamburger Bahnhof - Museum für Gegenwart - Berlin. Foto: Carolin Berendts

In jeder neuen Zusammenarbeit stehen andere Rollen im Vordergrund. Anhand von zwei Beispielen aus meiner eigenen Praxis möchte ich dies kurz illustrieren.

### BEISPIEL: PROJEKT „GEDANKENRÄUME“

Das künstlerische Forschungsprojekt „Gedankenräume“ fand im Jahr 2012 in Kooperation mit dem Berliner Haus der Kulturen der Welt (HKW) und meinen drei Netzwerkschulen (Anna-Seghers-Schule, Grünauer Schule und Sophie-Brahe-Schule) sowie mit

Unterstützung des Berliner Projektfonds Kulturelle Bildung mit drei Nicht-Programmschulen statt. Im Vorfeld der Herbstausstellung „Art, Architecture and Ideology“ lernten die Schülerinnen und Schüler der beteiligten Schulen die westliche ideologisch geprägte Architektur des HKW – der Kongresshalle im Berliner Tiergarten – kennen und untersuchten im Anschluss unter Anleitung von Architekten, Künstlern und Filmemachern und in Zusammenarbeit mit Fachlehrkräften in künstlerischen Forschungsprojekten<sup>3</sup> den geschichts-ideologischen Hintergrund ihres eigenen Schulgebäudes. Die Idee für dieses und kein anderes Projekt zu den vielfältigen Programmen des HKW entstand in einer gemeinsamen Sitzung, in der ich aus Sicht als Kulturagentin die Wichtigkeit von Architektur als Machtinstrument in Schulen betonte und wir so gemeinsam beschlossen, zu genau diesem Thema zu arbeiten.

Meine Rolle war neben der der Themenfinderin auch die einer Netzwerkerin, Prozessbegleiterin und Übersetzerin. So luden das HKW und ich freiberufliche Künstlerinnen und Künstler zur Zusammenarbeit ein, entwickelten mit ihnen das Konzept weiter, ich brachte meinen Programmschulen die Idee der künstlerischen Forschungsworkshops nahe und übernahm zu guter Letzt in meinen Schulen auch eine ganze Menge Projektmanagement.

### **Beispiel: Kooperation zwischen der Grünauer Gemeinschaftsschule und dem Schlossplatztheater Köpenick**

Als zweites Beispiel möchte ich die langfristig angelegte Kooperation der Grünauer Gemeinschaftsschule mit dem Schlossplatztheater Köpenick vorstellen, die seit 2013 im Rahmen des Modellprogramms verschiedene Formate der Zusammenarbeit erprobt. Dazu gehörten die Unterstützung bei zwei schulweiten Auführungen, Einführungsworkshops im Rahmen der Kennenlertage der 7. Klassen, zwei Klassik-Battle-Projekte<sup>4</sup>, ein Schnuppertag für Kinder und Eltern aus der Grundschule, ein künstlerisches Forschungsprojekt zur Welt der Dreiecke und last but not least ein Studientag für das gesamte Kollegium der Schule. Seit dem Schuljahr 2014/15 arbeiten Schule und Theater in einer dreijährigen TUSCH-Partnerschaft zusammen. Diese Kooperation konnte über das Kulturagentenprogramm also nicht nur in einem, sondern in vielen verschiedenen Projekten Schnittstellen erkunden und daraus Ideen für zukünftige Projekte entwickeln.

Auch in dieser Kooperation war ich als Kulturagentin teilweise als Impulsgeberin aktiv, beispielsweise mit den Ideen zu einem Studientag für das Kollegium (ein Format, das das Theater nun auch mit seiner zweiten TUSCH-Partnerschule durchführt) oder zu einem kombinierten Schnuppertagangebot für Kinder und ihre Eltern. Vielfach arbeitete ich aber auch als Netzwerkerin und Beraterin und stimmte Prozesse innerhalb der Schule und zwischen Theater und Schule ab. Als ich in der Vorbereitung zu diesem Artikel die Leiterin des Theaters, Birgit Grimm, danach fragte, was denn genau meine Rolle oder allgemein die Rolle von Kulturagentinnen und Kulturagenten in der Kooperation sei, antwortete sie wie aus der Pistole geschossen: „Na, ihr seid die Schräubchen, die innerhalb des Systems feinjustieren!“

Mit diesem Bild des Schräubchens, das zunächst nicht sehr kraftvoll wirken mag, lässt sich meiner Meinung nach gut nachvollziehen, was Kulturagentinnen und Kulturagenten leisten können und was eben auch nicht: Sowohl Schule als auch Kultureinrichtungen können wir uns als große und komplexe Maschinen mit unterschiedlichen Schaltkreisläufen, Arbeitszeiten und eigenen – für Außenstehende durchaus auch irrationalen Logiken – vorstellen. Eine Kooperation wäre demnach bildlich das Koppeln von zwei unterschiedlichen Maschinen zu einer – mit dem gemeinsamen Ziel kulturelle Bildung zu produzieren. Die Maschinen/Organisationen müssen kooperieren wollen, denn sonst kann eine Zusammenarbeit nicht stattfinden. Außerdem kann eine Maschine nicht mit einer unbegrenzten Anzahl von anderen kooperieren – es gibt nur eine begrenzte Anzahl von Schnittstellen.

Der Kulturagent macht diese Schnittstellen ausfindig, bringt Teile zusammen, probt die Übersetzung und übernimmt als Schräubchen das Feintuning. Das Schräubchen kann justieren, es kann aber keine dauerhafte Motorfunktion übernehmen. Die Energie und Bewegung müssen aus den Systemen selbst kommen, sonst schläft die Kooperation über kurz oder lang wieder ein. Diese Rolle ist übrigens nicht neu: In vielen Kooperationsprojekten übernehmen freie Künstlerinnen und Künstler die Rolle dieses Schräubchens oder eben die Vermittlerinnen und Vermittler der Kultureinrichtungen. Einzigartig an den Kulturagentinnen und Kulturagenten ist, dass sie beide Systeme so gut kennen und außerdem für diese Aufgabe Auftrag und Zeit bekommen.

## WAS ERMÖGLICHT KOOPERATION?

Abschließend einige Formate und Gedanken, die sich in den unterschiedlichen Kooperationen im Kulturagentenprogramm bewährt haben:

- } Möglichst viele Schnittstellen entdecken: Dazu benötigt man Wissen um den Partner. Dieses entsteht in der Zusammenarbeit, aber auch bei gegenseitigen Besuchen (auch von Vertretern der Einrichtungen in den Schulen!) und vor allem, wenn man nicht aufhört, einander Fragen zu stellen.
- } Mit kleinen Projekten beginnen – im gemeinsamen Tun lernen.
- } Nicht nur mit den Kindern und Jugendlichen, sondern auch mit den Mitarbeitern arbeiten. Gemeinsam gestaltete Studientage können dafür ein wunderbarer Ausgangspunkt sein.
- } Leitungen in Schule und Kultur spielen eine wichtige Rolle, können „ölen“ oder Reibung erzeugen.
- } Auch mal eine Pause einlegen – wenn beim Partner die anderen Motoren auf Hochdruck laufen.
- } Nicht die Nebeneffekte auf andere Bereiche unterschätzen und diese ernst nehmen. Es kooperieren nie nur zwei Personen, sondern Vertreter von komplexen Gesamtsystemen, die sich nicht nur mit der Kooperation selbst, sondern auch mit ihren Auswirkungen in ihren Systemen auseinandersetzen müssen.

## GEMEINSAMES ZIEL ALS FIXSTERN AM KOOPERATIONSHIMMEL

All dies kann die Kulturagentin/der Kulturagent unterstützen. Was aber ist die Kraft, die die Welt oder die Kooperation im Innersten zusammenhält? Wichtig ist in jedem Stadium Klarheit über das gemeinsame Ziel, die gute Idee, die man besser zu zweit als alleine angehen möchte. Dieses Ziel kann sich ändern und wandeln, deswegen sollte es hin und wieder einer Revision unterzogen werden. Aber es muss vorhanden sein und

geteilt werden, wenn auch vielleicht nicht von der ganzen Organisation, so doch zumindest von der Leitung und den Projektverantwortlichen. Und es muss intern und extern kommuniziert werden. Ganz grob gesagt, besteht es in der Realisierung von Begegnungen von jungen Menschen mit Kunst und Kultur und hat darin unendlich viele unterschiedliche Dimensionen, die sich von Kooperation zu Kooperation unterscheiden.

Sowohl Schulen als auch Kultureinrichtungen haben einen Bildungsauftrag. Die Erfüllung dieses Auftrags in beiden Systemen kann manchmal sehr unterschiedlich gesehen werden, gleichzeitig kann er sowohl im Bildungs- als auch im Kultursektor ein Antrieb für die Arbeit sein. Kulturagentinnen und Kulturagenten können dabei helfen, eine gemeinsame Sprache für das Ziel und gemeinsame Aktionen zu finden, dafür gibt es kein Schema F, sondern nur die gemeinsame Aushandlung in der Interaktion und Begegnung von Menschen.

## AUSBLICK

Ein Grund, warum Kooperationen trotz aller Arbeit immer wieder eingegangen werden und gelingen, liegt meines Erachtens darin, dass sie den Erfahrungs- und Aktionsraum von Schule und Kultureinrichtungen vergrößern: Dadurch, dass die Institutionen von ihrer Deutungshoheit ein Stück abgeben und die des anderen Systems mit aufnehmen. In der Praxis kommen Projekte durch die Schule bei Jugendlichen an, die sonst nie etwas davon mitbekommen hätten, Kultureinrichtungen erfahren etwas von Lebensrealitäten junger Menschen, Lehrerinnen und Lehrer erleben ihre Schülerschaft anders, Kulturvermittelnde lernen von Lernenden und umgekehrt. Aus der Zusammenarbeit entstehen immer wieder neue Themen und Projektideen. Kulturagentinnen und Kulturagenten können Räume für die Entstehung dieser Möglichkeiten öffnen. Und die Partner auf ihrem gemeinsamen Weg begleiten. ←

\* Kulturagentin in Berlin

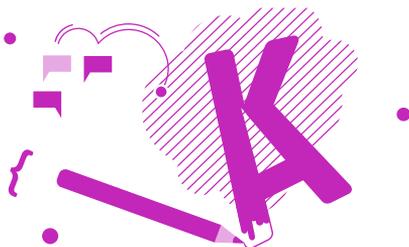
- 1 [www.qualitaetsverbund-kultur-macht-stark.de/fileadmin/user\\_upload/Vortraege/RK\\_Hannover\\_01102014/Vortrag\\_RK\\_Hannover\\_Anna\\_Erichson\\_01102014.pdf](http://www.qualitaetsverbund-kultur-macht-stark.de/fileadmin/user_upload/Vortraege/RK_Hannover_01102014/Vortrag_RK_Hannover_Anna_Erichson_01102014.pdf) [31.08.2015].
- 2 Knoke, Andreas: „Es bedarf einer guten Idee, die man besser gemeinsam als allein angehen will“, in: *Kooperationsprozessor – Gemeinsam etwas bewegen. Onlinepublikation der Halbzeittagung des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen 2011–2015“*, Berlin 2014, unter: [www.kulturagentenprogramm.de/assets/Uploads/KulturagentenprogrammTagungsdokumentation-2014.pdf](http://www.kulturagentenprogramm.de/assets/Uploads/KulturagentenprogrammTagungsdokumentation-2014.pdf).
- 3 [www.foursquare.com/p/gedankenr%C3%A4ume/37537537](http://www.foursquare.com/p/gedankenr%C3%A4ume/37537537) [31.08.2015].
- 4 In den Klassik-Battle-Projekten wurden mit zwei beziehungsweise fünf Klassen klassische Theaterszenen erarbeitet, die in einem an Hip-Hop-Battles angelehnten Wettbewerb präsentiert wurden.

EVA MARIA STÜTING\*

# AGENTISCHE KULTIVIERUNG ODER AUFTRAG KULTUR?

— Seit 2012 bin ich Agentin, Kulturagentin an drei Hamburger Schulen. Vorher habe ich als Theaterwissenschaftlerin multifunktional gearbeitet – wie Kulturschaffende das so machen: Unternehmerin in eigener Sache. Ich war Theaterregisseurin, Schauspielerin, Autorin, Dramaturgin, Kuratorin, Dozentin. Dabei lag die Definition meiner Aufgaben in der Bezeichnung meiner jeweiligen Tätigkeit. Als Kulturagentin ist das nicht so einfach. Ich bin etwas, das noch nie jemand war. Ich bin für die Schulen Agentin in Sachen Kultur. Die Spione der altorientalischen Herrscher wurden „Augen und Ohren des Königs“ genannt: Geheime Berichterstatter, Nachrichtenüberbringer, Informanten.

In meinem Auftrag geht es um Vermittlung: Ich soll mit den Schulen Kulturprofile entwickeln, die das Schulleben nachhaltig prägen, Projekte initiieren, zeitliche und strukturelle Voraussetzungen dafür schaffen, Kooperationen auf den Weg bringen. Dafür muss ich das System verstehen, um darin Impulse zu setzen. Schulen sind ganz eigene Organismen. Ihre Systeme folgen eingespielten Funktionen, deren Steuerungsorgane nicht immer einfach zu identifizieren sind. Also: verdeckte Ermittlung.



## MEIN EINSATZGEBIET: NETZWERK BERGEDORF

Drei Stadtteilschulen im Südosten von Hamburg, alle drei sehr unterschiedlich:

Nummer eins: Eine Dorfschule am Deich am äußersten Zipfelchen Hamburgs. Das Gebäude ist zu klein für die 700 Schülerinnen und Schüler. Deshalb das Containerdorf auf dem Schulhof. Neubau geplant. Eine Stunde Fahrtzeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln in die Hamburger Innenstadt.

Nummer zwei: Eine ehemalige Gesamtschule in einer architekturpreisgekrönten Immobilie, mit roten Ledersofas in der Lehrerlounge und über 1.000 Schülerinnen und Schülern in Neuallermöhe-West – einem der größten städtebaulichen Konzept-Stadteile Deutschlands.

Und Nummer drei: Eine fusionierte Haupt- und Realschule, die aus allen Nähten platzt. Das 1950er-Jahre-Gebäude ist für 400 Schülerinnen und Schüler gedacht. 800 lernen jetzt dort – viele im angelegten Containerpark. Abriss und Neubau sind geplant.

In meiner ersten Zeit bewege ich mich sehr agentisch – fast schon geheim. Ich beobachte: Menschen, Strukturen, Prozesse. Ich skizziere für mich die Bilder meiner drei Schulen im Kopf. Ich sammle Informationen, verfasse Berichte, suche Verbündete. Ich höre viel zu und versuche, aus den Details ein Gesamtbild zu konstruieren. Ich betrachte, was war, um mir vorzustellen, was sein könnte. Denn meine erste Mission



Projekt „Grenzen“ der Hamburger Stadtteilschule Richard-Linde-Weg unter Leitung der Choreografin Rica Blunck und Claudia Franzen-Wilck in Kooperation mit Kampnagel. Foto: Jew Ro Photography

steht fest: Erstellung eines Kulturfahrplans. Wo waren wir, wo sind wir, wo wollen wir hin mit der Kultur, mit dem Kulturagentenprogramm in den kommenden drei Jahren?

## KULTURBEGRIFF UND KULTURFAHRPLAN

Je näher ich den Schulen komme, je mehr Lehrerinnen und Lehrer, Schulleitungen, Schülerinnen und Schüler und Eltern ich treffe, desto mehr stellt sich mir die Frage, ob wir eigentlich über dieselben Dinge sprechen. Haben wir einen gemeinsamen Kulturbegriff? Reden wir über das Gleiche, wenn wir von Kultur, kultureller Teilhabe und Bildung, Kulturprojekten sprechen? Augenscheinlich nicht – und natürlich nicht. Ich bin seit 15 Jahren mit diesem Thema professionell befasst, aber für die Lehrerinnen und Lehrer ist es oftmals eher ein „Add on“ zum Tagesgeschäft Unterricht, ebenso wie für die Schülerinnen und Schüler. Den Eltern beschern Kulturprojekte hauptsächlich vermehrte Einladungen zu Aufführungen und Präsentationen. Ein Kultur-Crash also!

Aber wie sollen wir den Kulturbegriff im Alltag überprüfen oder gar abgleichen? Der Praktikabilität und Einfachheit zuliebe gehen wir also in stummem Einvernehmen davon aus, dass Kultur im gesamten Kontext des Schulumfelds ein nicht ausdifferenzierter Platzhalter für den Bereich ästhetische Bildung ist. Als Kulturagentin aber muss ich den Begriff „Kultur“ zumindest für mich selbst genauer fassen, um mich und meine Arbeit zu definieren, um zu wissen, was zu tun ist. Hier geht es also um eine rein persönliche Agenten-Definition.

Allgemein bezeichnet Kultur im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt, im Unterschied zu der von ihm nicht geschaffenen und nicht veränderten Natur. Kulturleistungen sind alle formenden Umgestaltungen eines gegebenen Materials. Kultur also zunächst als die menschliche Gestaltung der Dinge: Kultivierung. Aber auch als Ordnungsprinzip der Dinge nach dem System einer gewachsenen Gemeinschaft, denn kulturelle Einschreibung betrifft nie den Einzelnen, sondern immer eine Gemeinschaft. Diese Gemeinschaft kann klein oder groß sein, geografisch, sozial oder politisch geprägt. Sie muss nicht homogen sein, sie braucht lediglich ein gemeinsames Merkmal, wie zum Beispiel dieselbe Schule.

So wird der Begriff „Kultur“ für mich als Kulturagentin zu einem Instrument, gemeinsam Selbstwirksamkeit durch Kultivierung zu erreichen: Das ist es, was mich an meinem Auftrag interessiert. Kultivierung von Gedanken und Ideen, Kultivierung von Orten und Formaten, Kultur als Einschreibung und Ritualisierung des Alltags.

Ich versuche, diesen Kulturbegriff auf die Arbeit an den Kulturfahrplänen anzuwenden. Die Schlagworte sind Erlebnis, Verstetigung, Formatierung, Einschreibung, Ritualisierung: Die künstlerischen Aktivitäten an den Schulen sollen sich im Organismus Schule festsetzen, vitale Funktionen ergänzen, nicht wegdenkbar werden. In diesen Punkten sind die beteiligten Lehrerinnen und Lehrer und ich uns einig: Wir haben den Abgleich geschafft und können nun gemeinsam Kulturfahrpläne entwickeln.

### BEISPIEL KIRCHWERDER: KUNST RAUM SCHULE

An der Schule Kirchwerder ist Raum ein hohes Gut, denn es gibt ihn nicht. Mit dem Kulturfahrplan „Kunst Raum Schule“ wollen wir durch die Kunst neue Räume schaffen: echte Räume, Gedankenräume und Freiräume, die noch zu besetzen sind mit Sinn, Wert und Inhalt. Seit Sommer 2012 steht der Schule eine alte Projektschule zur Verfügung. Es ist eine kleine zweigeschossige Villa aus der Jahrhundertwende, mit zwei großen, hellen Arbeitsräumen mit Blick auf Wiesen und Deich, einem verwunschenen Garten mit Feuerstelle und Brennofen. Ein Ort, der – in einen Dornröschenschlaf gefallen – nicht in diese Zeit zu passen scheint, etwa zehn Autominuten vom Hauptgebäude der Schule entfernt. Ein Glücksfall! Der perfekte Ort zur künstlerischen Besetzung. Die Idee unseres Kulturfahrplans ist es, ihn als kreativen Standort der Schule während der Laufzeit des Kulturagentenprogramms zu kultivieren.

Was braucht es dafür?

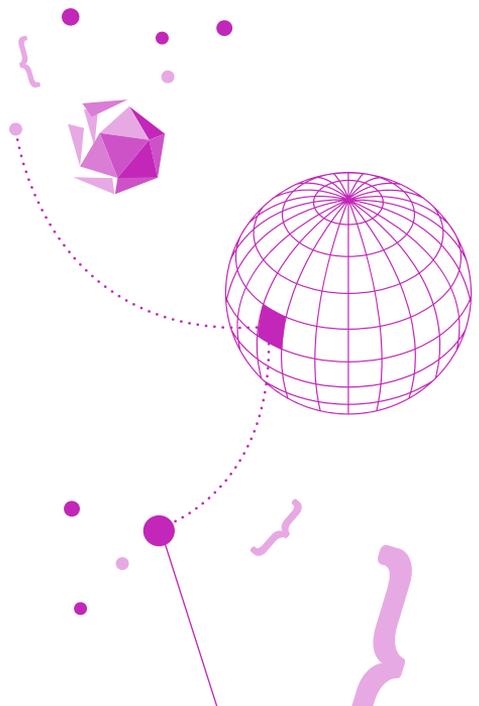
Zunächst eine umfangreiche Entrümpelung. Das Haus wird von Altlasten befreit, um seiner neuen Bestimmung entgegenzuwachsen. Diese Stunde null setzt sich den Beteiligten im Gedächtnis fest: Ein Freiraum ist entstanden, der mit neuen Ideen gefüllt werden muss. Eine große Herausforderung und Verantwortung. Wir konzipieren Projekte, in denen die Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrkräfte gemeinsam

mit Künstlerinnen und Künstlern diverser Sparten eine Vision für diesen Ort entwickeln: Was soll dieser Ort können? Was soll er uns bieten? Wie können wir ihn gestalten?

Mit vielgesichtigen, kleinteiligen Aktionen verfolgen wir ein Ziel: Der Raum wird Zentrum des Erlebens. Hier arbeiten die Akteure als Gestalterinnen und Gestalter, die maßgebliche Einschreibungen vornehmen. Sie eignen sich den Ort an, um ihn ihren Bedürfnissen anzupassen. Sie kultivieren ihn. Die nicht genutzte Projektschule wird ein Raum, in dem die Schülerinnen und Schüler Selbstwirksamkeit in der Gemeinschaft erleben. Ein Raum für Kultur also.



Projekt „Weltverbesserungs-Guerilla“ der Hamburger Gretel Bergmann Schule mit dem Regisseur Manuel Muerte und der Dramaturgin Claude Jansen in Kooperation mit dem Deutschen Theater Berlin.  
Foto: Claude Jansen



## **BEISPIEL GRETEL BERGMANN SCHULE: RITUALISIERUNG VON FORMATEN**

Der Kulturfahrplan an der Gretel Bergmann Schule verfolgt die künstlerische Profilierung über die Ritualisierung des Schulalltags in speziellen Formaten. Im Schuljahr werden wiederkehrende Zeitfenster gesetzt, die für die künstlerischen Fächer Produktion und Präsentation bedeuten. So gelangen die Ergebnisse der Fächer Theater, Kunst und Musik regelmäßig in den Fokus der Öffentlichkeit.

Durch die Unterschiedlichkeit der Formate ist die Abbildung der Vielfalt von Aktionen gewährleistet: Beim „Tag der Talente“ sind die künstlerischen Fächer gefragt, ihre Ergebnisse zu präsentieren. Musik-, Kunst- und Theaterkurse produzieren also ihre Präsentationen zielgerichtet für diesen Tag. Die Schülerinnen und Schüler und die Lehrkräfte haben einen künstlerischen Fixpunkt im Jahr. Die Ausgestaltung des Tages ist festlich, groß gedacht und öffentlichkeitsstauglich. Die damit einhergehende Aufwertung der Präsentationen schafft einen positiven Erwartungsdruck, der die Akteure und Protagonisten mit Adrenalin und Lampenfieber beflügelt. Allein die Existenz dieses besonderen Tages bedeutet eine Kultivierung, denn er ist der Anfang einer Ritualisierung des Schuljahrs.

Ein zweites Projektformat des Kulturfahrplans an dieser Schule ist die „Kunstpause“. In der Kunstpause, einem monatlichen Open-Stage-Format in der einstündigen Mittagspause, finden kleine Kunstaktionen statt, die in den künstlerischen Fächern und den Nachmittagskursen entwickelt worden sind: ein kurzer Bandauftritt, ein Act der Cheerleader-Gruppe, eine Mini-Modenschau, ein Film, eine Szene, Gedichte. Die Kunstpause ist eine sehr einfache Idee, das Format „Open Stage“ ist bekannt. Die Herausforderung liegt hier im Detail: Nur mit strenger Einhaltung der Strukturvorgabe kann sich das Format durchsetzen. Es muss immer im angelegten Rhythmus stattfinden – jede Abweichung gefährdet die Einschreibung ins Schulgedächtnis. Es muss einem klaren Ablaufplan mit Anmoderation, Act, Abmoderation folgen. Nur so wird es auch als Format sichtbar, und die potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich darin selbst vorstellen.

Es muss immer denselben Aufbau und im besten Fall eine eigene Corporate Identity geben: einen Jingle, ein

Logo, ein Gesicht. Das Format muss so cool präsentiert werden, dass es einer Auszeichnung gleichkommt, daran teilzunehmen.

Diese Formatierungen bewirken die Gestaltung des Schulalltags durch Wiederkehr. Die Wiederholung von Strukturen schafft unmerklich Wiedererkennungsmechanismen, die sich nicht mehr einfach vergessen lassen. Irgendwann sagt man dann: „Bei uns machen wir das eben so! Weil es schon immer so war!“

## **BEISPIEL STADTTEILSCHULE RICHARD- LINDE-WEG: KOOPERATION KIKU**

An der Schule Richard-Linde-Weg begünstigen die Faktoren Ort und Format eine besonders erfolgreiche Kooperation. Nur zehn Minuten Fußweg sind es von der Schule zum Kulturzentrum Lola in Lohbrügge und dem assoziierten KiKu (Kinderkulturhaus). Diese sind für die Schule Richard-Linde-Weg Kooperationspartner im Bereich der kulturellen Bildung und gleichzeitig außerschulische Lernorte.

Im Kulturfahrplan ist diese Zusammenarbeit als eine langfristige, ausbaufähige Beziehung angelegt, die für beide Partner großen Nutzen birgt. Die Leute vom Kiku und von der Lola sowie die Kolleginnen und Kollegen vom Richard-Linde-Weg kennen sich. Man ist unter Nachbarn. Die IT-Schülerfirma ist aus der Schule ausgezogen und hat jetzt im Kiku ein Büro – man hilft sich gegenseitig. In den schönen Räumen des alten Backsteingebäudes finden künstlerische Projekte und Workshops statt. Einige Nachmittagskurse und Profile sind ganz in die Räume des Kikus ausgelagert. Externe Künstlerinnen und Künstler arbeiten gerne hier, denn die Atmosphäre ist eine andere als in der Schule, es ist ein kreativer Ort. Die Schülerinnen und Schüler erleben ihre Arbeit in den Kursen im Kiku und an der Lola als eine positive Ausnahme vom Regelunterricht.

Beide Seiten tauschen sich über Bedarfe aus und reagieren direkt: räumlicher Engpass im Theaterprofil? Kein Problem. Die Proben können im Saal der Lola stattfinden. Darstellerinnen und Darsteller für das Kiku-Stadtteilmusical gesucht? Die Schülerinnen und Schüler vom Richard-Linde-Weg sind zur Stelle.

Auf der großen Bühne der Lola wird das jährliche Kunstfest der Schule präsentiert: ein zweistündiges Programm mit den Highlights der im letzten Schuljahr



Projekt „Seefeld Showroom“ der Hamburger Stadteilschule Kirchwerder mit der Bühnenbildnerin Martina Stoian und dem Bühnentechniker Uwe Sinkemat. Foto: Martina Stoian

erarbeiteten Präsentationen aus Tanz, Theater, Musik, Kunst und Medien. Die Veranstaltung wird im Monatsprogramm des Kulturzentrums als öffentliche Veranstaltung angekündigt. Eine Win-win-Situation für beide Kooperationspartner. Ort und Format befördern in dieser Kooperation gemeinsam das Selbstverständnis, den Selbstwert aller beteiligten Akteurinnen und Akteure. Der Kulturfahrplan hat hier den Grundstein zur Verstetigung gelegt.

## RITUALISIERUNG ALS WISSENSPEICHER

Aus den Kulturfahrplänen sollen sich Kulturprofile entwickeln – langfristige, personenunabhängige, starke Formate, die für sich selbst sprechen, denn die vier Jahre des Modellprogramms sind schnell vergangen. Nun ist die Frage: Was bleibt? Hängen die Formate tatsächlich noch an Personen fest, oder haben sie laufen gelernt?

Ritualisierung ist nicht gleich Wiederholung. Zwar sind Rituale strukturell streng auszuführen, doch sie verfolgen damit einen gemeinschafts- und sinnstiftenden

Moment. Sie weisen über sich selbst hinaus. Ein Format zu wiederholen, um Ritualisierung zu schaffen, ist weit davon entfernt, etwas Bleibendes herzustellen.

Um Schulkultur zu gestalten, haben wir Formate entwickelt, die den Schulalltag verändern. Jetzt müssen diese Formate mit Erlebnissen gefüllt werden, dann werden sie irgendwann Sinn- und Symbolcharakter haben. Bis dahin braucht es diese Kulturagenten, die Augen und Ohren des Königs, die systemfernen Hüter der Formate, die immer wieder Erlebnisse schaffen. Denn Erlebtes muss verarbeitet, berichtet, entdeckt werden, während Schule nur langsam auf solche Impulse reagiert. ←

\* Kulturagentin in Hamburg

# leseZEITvertreib

## Was macht ZEIT?

Auf die beste **ZEIT** des Lebens wartet man vergebens! Die **ZEIT** ist kostbar. Man soll die **ZEIT** für gute Sachen haben und die **ZEIT** genießen. Mit Freunden, Familie, die **ZEIT** genießen.

F  
L  
O  
R  
I  
A  
N

## Wir sind alle glücklich

Auf dem Foto bin ich etwa 30 Jahre alt. Ich habe lange schwarze Haare und bin super geschminkt. Ich trage ein knielanges rotes Kleid und habe teuren Schmuck an. Ich sehe glücklich aus und warte auf meine Kinder und meinen Ehemann. Auf dem Foto sind meine Freundinnen zu sehen, Larissa, Semrana und Sabrina. Wir sitzen in einem Café. Ich bin glücklich, dass ich nach all den Jahren immer noch mit meinen Freundinnen aus der Schulzeit befreundet bin. Larissa hat Blumen gekauft für ihren Mann. Semrana hat ganz rote Wangen, da sie frisch verliebt ist. Sabrina zeigt uns mitgebrachte Fotos von dem Urlaub mit ihrer Familie. Ich freue mich, dass wir alle glücklich sind, und habe nun keine Angst mehr vor der **ZUKUNFT**.

S  
A  
N  
E  
L  
A

Mit der Zeit in ihren unterschiedlichen Facetten haben sich alle Schülerinnen und Schüler der Oberhausener Hauptschule Alstaden im Schuljahr 2012/13 beschäftigt. Dabei näherten sie sich diesem Thema in unterschiedlichen künstlerischen Sparten. Unter Anleitung von Jutta Schrooten fanden beispielsweise jahrgangsübergreifende Workshops im kreativen Schreiben statt. Entstanden sind Texte, die sich in verschiedenen Formaten mit persönlichen Erlebnissen, Gefühlen und Fantasien zum Thema „Zeit“ auseinandersetzen. Das Projekt wurde von der Kulturagentin Anke Troschke begleitet.

## Ein schönes kurzes **ERLEBNIS**

Bevor mein Bruder Muhamed Ersan am 11. Mai 2012 auf die Welt kam, hatte ich mich total auf diesen Moment gefreut. Als er dann

S  
A  
B  
R  
I  
N  
A

kurz vor Mitternacht geboren wurde, konnte ich es kaum erwarten, ihn zu sehen. Mein Vater war schon bei meiner Mutter und meinem Bruder. Er kam so schnell wie möglich, um uns abzuholen. Als mein Vater die Wohnung betrat, rief er erst mal ein paar Verwandte an und erzählte ihnen von unserem Glück. Alle freuten sich für uns. Dann fuhr er uns endlich ins Krankenhaus. Bis wir ins Zimmer kamen, dauerte es für mich eine Ewigkeit. Dann sah ich meinen Bruder auf der Brust meiner Mutter. Ich weinte fast. Meine Mutter fragte mich, ob ich ihn in den Arm nehmen wollte. Da sagte ich nicht nein. Ich wäre traurig gewesen, wenn ich meinen kleinen Bruder nicht gehalten hätte. Die Zeit verging schnell. Das war ein schönes kurzes **ERLEBNIS**.

ANKE TROSCHKE\*

# THEORIE UND PRAXIS – VERNETZUNG IN DER KULTURELLEN BILDUNGSLANDSCHAFT

— „Netzwerken“, „Bildungslandschaft“ und „kulturelle Bildung“ sind derzeit nicht nur Schlagworte, die inflationär benutzt werden, sondern die zudem eine deutliche Entwicklung in der regionalen Kulturlandschaft bezeichnen. Damit werden an Kommunen, Kulturinstitutionen, Jugendeinrichtungen, Schulen und an die freie kreative Szene neue, komplexe Herausforderungen gestellt. Diese bringen zum einen zusätzliche Aufgabenfelder mit sich, zum anderen aber auch eine große Chance für die Profilbildung in Hinblick auf eine „lernende Region“<sup>1</sup>. Welchen Beitrag die Kulturagenten in ihrer Funktion als professionelle Netzwerker dazu leisten konnten, soll im Folgenden am Beispiel von Oberhausen dargestellt werden.

## BILDUNGSNETZWERKE

Zentraler Ansatz von Bildungsnetzwerken ist es, auf der kommunalen Ebene ein Gesamtsystem von Erziehung, Bildung und Betreuung zu schaffen. Die regionalen Bildungsnetzwerke zeichnen sich vor allem durch drei Strukturelemente aus: Erstens werden Kooperation und Vernetzung der Akteurinnen und Akteure sowie Institutionen der unterschiedlichen Bildungsbereiche gefördert und umgesetzt. Zweitens wird eine regelmäßige Bildungsberichterstattung (Bildungsmonitoring) als Datenbasis und Steuerungsgrundlage für politische Entscheidungen etabliert. Drittens werden die erforderlichen administrativen Strukturen wie Bildungskonferenz und Bildungsbüros zur Steuerung der operativen

Arbeit geschaffen. Entstanden sind inzwischen – regional sehr unterschiedliche – vielfältige Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit. Einzelne Städte sind als Vorreiter in Hinblick auf neue Konzepte und tragende Ideen unterwegs. So gehört die Stadt Oberhausen zu den Vorzeigekommunen im Landeswettbewerb „Auf dem Weg zum Kinder- und Jugendkulturland NRW“.<sup>2</sup> Die Ruhrgebietsstadt wurde für ihr kommunales Gesamtkonzept für kulturelle Bildung schon mehrfach ausgezeichnet. Das Oberhausener Modell der kulturellen Bildung basiert auf drei Säulen: auf den Kulturinstitutionen der Stadt, auf Partnern in der kulturellen Bildung und auf den Schulen.

Um die Zusammenarbeit mit den Schulen weiter zu stärken, verfolgt Oberhausen zwei Strategien. Ebenso wie im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ wird an den Schulen eine Lehrkraft als Kulturbeauftragte benannt, die die Wünsche der Schule vertreten und Anregungen und Möglichkeiten aus dem Kulturbereich in die Schulen tragen soll. Diese Lehrkräfte werden regelmäßig mit Informationen über das Kulturangebot versorgt und in die Entwicklung neuer Konzepte kultureller Bildung einbezogen. Schulen, die sich sogar für eine Schwerpunktbildung im Bereich kultureller Bildung entschieden haben, werden auf ihrem Weg unterstützt, „Kulturschule“ zu werden. Durch die Zusammenarbeit mit mir als Kulturagentin konnten im Sommer 2013 alle drei Kulturagentenschulen Oberhausens mit dem Label „Kulturschule“ ausgezeichnet wer-

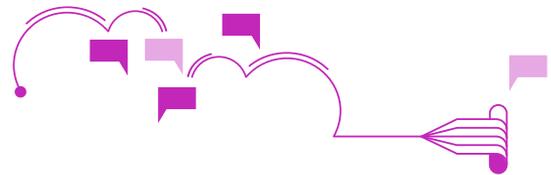
den. Alle Bestrebungen zusammen bilden in Oberhausen ein vielteiliges Netzwerk von Angeboten kultureller Bildung.

In Oberhausen hatte das Bildungsbüro mit seiner auf dem Gesamtkonzept beruhenden Struktur schon Wege geebnet, als ich meine Arbeit dort im September 2011 an drei Schulen aufnahm. Nun ging es darum, getreu dem Motto „lokale Bildungslandschaften gedeihen am besten von unten“<sup>3</sup> der Struktur „noch mehr Leben einzuhauchen, sie zu beatmen“<sup>4</sup>. Mit dem Ziel, zusammen mit allen kulturellen Akteurinnen und Akteuren, Kunstschaffenden, Kulturinstitutionen, der freien Szene, den Jugendeinrichtungen und den Schulen gemeinsame Inhalte zu definieren und möglicherweise schon Projektideen zu kreieren, stattete ich in meiner Funktion als Brückenbauerin allen Beteiligten sehr früh einen Besuch ab. Auf der einen Seite steht die Schule als formaler Bildungsträger mit einer klaren Zielorientierung bei hoher pädagogischer Kompetenz. Auf der anderen Seite befinden sich die jeweilige Kulturinstitution/die jeweiligen Kunstschaffenden mit nonformaler Bildungsausrichtung, aber mit einem klar definierten Bildungsauftrag und im Idealfall dem Bestreben, neue Formate und Methoden zur Vermittlung zu entwickeln. Ihr Fokus liegt eher auf dem Prozess, der von hoher künstlerischer Kompetenz begleitet wird. Eine gemeinsame Schnittmengendefinition beider Seiten ist sicher eine der Grundvoraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit. Dabei liegen die Vorteile des Netzwerkes und Verknüpfens auf der Hand: Man kann Synergieeffekte nutzen, die das Potenzial des Einzelnen übersteigen, und dabei ganz praktisch denken.

## KREATIVE PROBLEMLÖSUNGEN

Nicht nur Erfahrungen können ausgetauscht, sondern auch Materialien und komplexe Aufgaben arbeitsteilig angegangen werden, was zu kreativen Problemlösungen führen kann. Dr. Burkard Zeppenfeld, Standortleiter des LVR-Industriemuseums Oberhausen, beschreibt das Netzwerken mit Schule wie folgt: „Im Vordergrund der Kooperation zwischen Schule und Museum müssen natürlich die Schülerinnen und Schüler stehen. Ihnen Lernerfolge zu bereiten, ihnen Spaß am Lernen zu vermitteln, sollte das Ziel einer solchen Kooperation sein. Das LVR-Industriemuseum eröffnet diese Möglichkeit mit seinem außerschulischen Lernort. Zunächst können hier die vielfältigen dauerhaften Angebote in einer nichtschulischen Atmosphäre genutzt werden. Eine

engere, projektbezogene Kooperation zwischen Schule und Museum eröffnet aber auch die Möglichkeit, Einzelprojekte zu realisieren, die auf eine spezifische Gruppe von Schülerinnen und Schülern zugeschnitten sind. Hier lernen wir mit- und voneinander. Gemeinsam ermöglichen wir ein fantasievolles Lernen, das neben der Vermittlung von Kompetenzen und Wissen auch Spaß macht.“<sup>5</sup>



Was aber sind die weiteren Grundbedingungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit? Sie erfordert in hohem Maße Verständigungs-, Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse, wofür personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen müssen. In einem Netzwerk sollten regelmäßig Arbeitstreffen stattfinden, um die Kontinuität der Zusammenarbeit zu sichern.

## NETZWERKPROJEKT

Zum Netzwerkprojekt „1914 in school“<sup>6</sup> haben sich die Beteiligten, darunter die Schulleiter drei Oberhausener Kulturagentenschulen, der Museumsleiter, die Volontärin, die Kulturbeauftragte, die Lehrkräfte, die Kulturagentin und die Schülerschaft alle vier bis sechs Wochen getroffen. Neben der Sachebene zu den Diskussionen über Positionen und der Offenlegung der Arbeitsprozesse kam eine persönliche Ebene ins Spiel, die meines Erachtens für ein Arbeiten in Partnerschaft maßgeblich ist. In diesem Prozess wirken die Kulturbeauftragten unterstützend: Sie sind die Kontaktpersonen, die sowohl von der Schulleitung als auch vom Kollegium akzeptiert sind. Zudem stellen sie sicher, dass alle am Netzwerk Beteiligten auf gleichem Kenntnisstand sein können, was Missverständnissen vorbeugt. Damit alle gleichzeitig informiert werden, eignet sich ein Newsletter oder eine Homepage.<sup>7</sup>

Auch gemeinsame Fortbildungsmaßnahmen und eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit stärken die Netzwerkidentität. Diese kann wiederum politisch-strategisch für die Außerdarstellung eine größere Wirkung erzielen. Für die Schulen bedeutet das Netzwerken auch eine Weiterentwicklung des pädagogischen Konzepts der Schule: Es führt zu mehr Kooperation innerhalb



Veranstaltung des Schulnetzwerks Oberhausen zum Abschluss des Kulturagentenprogramms.  
Foto: Rolf Maibaum, medienzentrum Oberhausen

des eigenen Kollegiums, die Unterrichtsqualität und Erziehungsarbeit wird verbessert, und durch die zunehmende Öffnung der Schule wird das Schulleben bereichert. Hermann Dietsch, Schulleiter der Gesamtschule Weierheide, sieht es so: „Die zahlreichen Kooperationen zwischen Schule und Kulturinstitutionen, die durch die Arbeit der Kulturagentin ermöglicht wurden, sind für mich als Schulleiter ein wichtiger Garant, kulturelle Bildung nachhaltig im Schullalltag zu verankern. Wir spüren auf unterschiedlichen Ebenen, wie sich die Partnerschaften auf unsere Schülerinnen und Schüler positiv auswirken.“

## SCHULENTWICKLUNG

Dass Netzwerken und Schulentwicklung sich gegenseitig bedingen, konstatiert auch Max Fuchs in seinem Artikel „Auf dem Weg zur Kulturschule“: „Kulturschulen stehen in systemischen Netzwerkbeziehungen zu zahlreichen Bildungspartnern des regionalen Umfeldes, denn eine einzelne Schule kann das Lebensziel Lebenskunst nicht vermitteln. Sie braucht langfristige und nachhaltige Kooperationen mit Trägern und Einrichtungen der kulturellen Bildung mit weiteren Schulen und Kindertagesstätten sowie mit Partnern der Kinder- und Jugendhilfe. Schulen, die sich in allen Be-

reichen durch eine gewisse Kulturaffinität auszeichnen, bringen erfahrungsgemäß gute Voraussetzungen für Kooperationen mit außerschulischen Partnern und damit ein hohes Maß an ‚Dezentralisierungspotenzial für Bildung‘ mit. So schafft kulturelle Schulentwicklung für die Schülerinnen und Schüler mehr Zugänge zu dritten Lernorten und zu mehr Teilhabe an außerschulischen Kunst- und Kulturangeboten. Im Idealfall ist eine Kulturschule Teil einer dezentral angelegten lokalen Bildungslandschaft, die unterschiedlichste Bildungsstellen miteinander vernetzt und damit vielfältige Bildungsgelegenheiten für Kinder und Jugendliche ermöglicht.“<sup>8</sup>

„Der Mensch ist von Grunde auf ein soziales Wesen“, konstatierte einst Oscar Wilde und Karl Marx erklärt, dass „er reicher ist, je mehr Verbindungen er hat“. Überträgt man beide Annahmen auf die „Lernende Region“, könnte man sagen, dass eine regionale Bildungslandschaft kulturell reicher wird, je vielfältiger sie vernetzt ist. Allerdings gibt es keine Patentrezepte, die sich einfach übertragen ließen. Hier wie in vielen Fällen der kulturellen Bildung ist der Weg das Ziel. Wichtig sind eine übergeordnete Struktur, die der Komplexität des Themas gerecht wird, und der ständige Dialog vor Ort. Das zentrale Element in der lokalen Bildungslandschaft ist die Kommunikation,

die Abstimmung der Bildungsorganisationen und die Steuerung und Koordination. Zwar ist „die Selbststeuerung eines der zentralen Kennzeichen erfolgreicher Netzwerke. [...] Gleichwohl kann es jedoch eine Koordinierungsfunktion innerhalb oder außerhalb des Netzwerkes geben, denn Arbeitstreffen müssen vor- und nachbereitet, Fortbildungen geplant und organisiert werden. Auch Ressourcen müssen verlässlich zur Verfügung stehen. Dies kann durch eine Koordinierung außerhalb des Netzwerkes effektiv bearbeitet werden.“<sup>9</sup> Es sollte eine Instanz sein, die Visionen sowie aktuelle Projektideen koordiniert und kommuniziert, Transparenz zwischen den Akteurinnen und Akteuren herstellt und Leitbilder in die Struktur einbettet. Genuin gehört es zu den Aufgaben der Kulturagentinnen und Kulturagenten, Brücken zwischen den formalen und nonformalen Bildungspartnern zu bauen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Kulturagentinnen und Kulturagenten Schaltstellen sind, die Kommunikation kanalisieren und zwischen Systemen „übersetzen“: Sie sind intermediäre Akteure, die zu keinem System gehören. Flankierend könnte ein Internetportal, eine künstlerische Kulturkarte der regionalen Bildungslandschaft oder ein „Mapping the region 2.0“<sup>10</sup> dazu dienen, wichtige

Informationen zu bündeln und ständig verfügbar zu halten. Darüber hinaus könnten sogenannte Jugendbarcamps die Bedarfe der Jugendlichen sichtbar machen und diese partizipativ und aktiv in den gestaltenden Prozess einer kulturellen Bildungslandschaft einbinden.

Abschließend kann man konstatieren, dass Nordrhein-Westfalen eine Vorreiterrolle in Bezug auf die Gestaltung einer kulturellen Bildungslandschaft einnimmt, dennoch gibt es noch viel zu tun! Die aktuelle Empfehlung des Rats für kulturelle Bildung lautet: „Das Angebot in Kitas und Schulen muss durch eine Fülle unterschiedlicher Möglichkeiten zu freiwilliger kultureller Bildung im nonformalen Bereich ergänzt und erweitert werden, die auf individuelle kulturelle Bildungsinteressen bezogen sind und sich über den gesamten Lebenslauf erstrecken. Dazu müssen kommunale Bildungslandschaften weiter entwickelt werden – das muss zu einer Hauptaufgabe der Kultur- und Bildungspolitik werden.“<sup>11</sup> ←

\* Kulturagentin in Nordrhein-Westfalen

- 1 Vgl. zum Begriff „lernende Region“ Minderop, Dorothea; Solzbacher, Claudia (Hg.): *Bildungsnetzwerke und Regionale Bildungslandschaften. Ziele und Konzepte, Aufgaben und Prozess*, München 2007.
- 2 Vgl. Hebborn, Klaus (Städtetag NRW): „Kulturelle Bildung und kommunale Bildungslandschaft“, in: Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): *Auf dem Weg zum Kinder- und Jugendkulturland NRW*, Düsseldorf 2014, S. 11.
- 3 Lücke, Birgit: „Keimzelle Kommune“, in: Kelb, Viola (Hg.): *Gut vernetzt?! Kulturelle Bildung in lokalen Bildungslandschaften*, München 2014, S. 199–204.
- 4 Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages anlässlich des Kongresses „Bildung in der Stadt“ am 22./23. November 2007, u. a. online: [www.jena.de/fm/1727/aachener\\_erklaerung.pdf](http://www.jena.de/fm/1727/aachener_erklaerung.pdf) [31.08.2015].
- 5 Dr. Zeppenfeld im Gespräch mit der Autorin am 12.02.2014.
- 6 2014 haben alle drei Kulturagentenschulen in Oberhausen – die Gesamtschule Weierheide, die Fasia Jansen Gesamtschule und die Hauptschule Alstaden – mit dem LVR-Industriemuseum Oberhausen das gemeinsame Netzwerkprojekt „1914 in school“ realisiert. Insgesamt 20 Klassen setzten sich in unterschiedlichen Fächern wie Deutsch, Geschichte, Philosophie, Hauswirtschaftslehre, Kunst, Chemie, Sport, Darstellen und Gestalten und Erdkunde inhaltlich mit dem Beginn des Ersten Weltkriegs vor 100 Jahren auseinander. Besuche der ständigen Sammlung des Industriemuseums, des Stadtarchivs und der Stadtbibliothek dienten ergänzend der Recherchearbeit und der Vertiefung der Inhalte.
- 7 Alischa Diana Leutner, Kulturbeauftragte der Gesamtschule Weierheide, hat zu diesem Zweck eine Webseite eingerichtet unter: [www.1914inschool.de](http://www.1914inschool.de) [31.08.2015].
- 8 Fuchs, Max: „Auf dem Weg zur Kulturschule“, in: Braun, Tom; Fuchs, Max; Kelb, Viola; Schorn, Brigitte (Hg.): *Auf dem Weg zur Kulturschule II*, München 2013, S. 17.
- 9 Rürup, Matthias; Röbbken, Heinke; Emmerich, Marcus; Dunkake, Imke: *Netzwerke im Bildungswesen: Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung*, Köln 2014, S. 144.
- 10 „Mapping the region“ war ein gemeinsames Ausstellungsprojekt der RuhrKunstMuseen im Kulturhauptstadtjahr 2010.
- 11 Rat für Kulturelle Bildung: *Schön dass ihr da seid. Kulturelle Bildung: Teilhabe und Zugänge*, Essen 2014, S. 94.

MONA JAS\*

# KÜNSTLERISCHE STRATEGIEN IN DER ARBEIT ALS KULTURAGENTIN

— Als ich 2011 meine Arbeit als Kulturagentin aufnahm, kamen zu den bisherigen Tätigkeiten als Künstlerin und Kunstmittlerin noch die der Netzwerkerin, Initiatorin, Prozessbegleiterin und Projektmanagerin hinzu. Meine künstlerische Haltung wurde dadurch nicht geschwächt, sondern im Gegenteil gestärkt. Durch die Möglichkeit, aus einer Art Vogelperspektive zu agieren, konnte ich mich als künstlerisch Handelnde in Projekte und Prozesse gezielter einbringen und auch gezielter zurückziehen. Ich fühlte mich durch die Einbettung in das System Schule geschützt und mit vielen Handlungsmöglichkeiten und Instrumenten ausgerüstet.

Während ich bereits vor dem Kulturagentenprogramm als Künstlerin in Schulen gearbeitet habe, war ich jedoch im Schulsystem nicht in vergleichbarer Weise integriert und konnte daher auch wenig in meinem Sinne beeinflussen. Oft beobachtete ich Entwicklungen, zu denen ich vielfältige Ideen hatte, konnte diese jedoch nicht sinnvoll einbringen. Endete das Projekt, brachen oft auch die Kontakte zur Schule ab. In der neuen Position als Kulturagentin hat sich dies verändert. Nun, als Kulturagentin, gestaltete ich Studientage mit, beriet Unterrichtsentwicklungen, vermittelte Kulturinstitutionen und Kulturschaffende, entwickelte komplexe Netzwerkprojekte: Ich hatte intensiven Kontakt und Austausch mit allen hierarchischen Ebenen der Schulen und auch der Kulturinstitutionen. Dies verschaffte mir großen Freiraum.

Von einigen Möglichkeiten, die sich daraus für mich als Künstlerin und Kulturagentin ergaben, soll im folgenden Text die Rede sein.

## SITUATIONEN SCHAFFEN, IN DENEN NORMALITÄT IN FRAGE GESTELLT WIRD

### Arbeiten mit performativen Strategien: Studientag Kurt-Tucholsky-Schule

Gemeinsam mit Grit Wöhlert, der Kulturbeauftragten der Kurt-Tucholsky-Schule, Berlin, konzipierte ich im Oktober 2011 einen Studientag. Ziel war es, neue Impulse für die sogenannten Fachprojekte zu setzen. Für die Einrichtung der Fachprojekte hatte die Schule ihre Stundentafel auf 40 Minuten dauernde Schulstunden umgestellt. Hier können die Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe 1 fachvertiefend, fachübergreifend und projektorientiert nach ihrer Wahl teilweise auch mit externen Künstlerinnen und Künstlern arbeiten. Ihre Arbeit wird bewertet und findet Eingang in das Notenzeugnis.

Wir führten den Studientag in der Galerie Pankow mit einem Teil des Kollegiums durch, auch mit einem Teil der Schulleitung. Die Fachbereiche waren vertreten. Gemeinsam sollten fachübergreifende Themen entwickelt und Ideen konzipiert werden. Ich gestaltete so-

genannte Joker, eine Art Karteikartensystem mit Kulturkontakten, die schnell erkennen ließen, um welche Fächer, welches Material, welche Ergebnisse es ging. Dieses Material war beiläufig auf Tischen einzusehen.

Zentral war ein aktiver performativer Teil, den ich in Absprache mit Grit Wöhlert leitete. Ich begann damit, dass ich alle im Kreis begrüßte, und zwar auf Türkisch. In meiner Rolle als Anleiterin ergriff ich die Gelegenheit, typische „Lehrersätze“ anzubringen („Lauter bitte“, „Ich höre immer noch nichts“, „Und jetzt alle noch einmal zusammen“). Die Sätze hatte ich zuvor in Türkisch auf eine Tafel geschrieben. Die Begrüßungssituation überraschte das ganze Kollegium, wurde aber wohlwollend und belustigt aufgenommen. Das Eis war gebrochen, ich atmete auf.

Ich habe bei Vielem, was ich angeleitet habe, die Methode entwickelt, den eigentlichen Inhalt – das, worum es geht – eher beiläufig zu halten. Stattdessen erzeuge ich Situationen mit künstlerischen und handlungsorientierten Sequenzen, die einen Atmosphärenwechsel mit sich bringen. Den Gruppen eröffnen sich andere Sichtweisen, veränderte Wahrnehmungen, und ein neuer Austausch wird möglich.



Studientag der Kurt-Tucholsky-Schule in der Galerie Pankow, 2011.  
Foto: Mona Jas

## Arbeiten mit Präsentationen: Gesamtkonferenz Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule

Stets muss ich präsentieren, formulieren, visualisieren, überzeugen, Transparenz schaffen, Verbündete gewinnen, Neues einschleusen. Die tradierte Powerpoint-Präsentation mit ihren Kategorien und Unterkategorien, die dem Publikum vor Augen führt, was es parallel auch hören kann, reicht für diese Zwecke nicht aus. Daher überlege ich mir für jede Präsentation einen kleinen Höhepunkt, etwas, was ganz ungewohnt, aber auch sehr lustig ist, oder was wirklich außerordentlich berührt. Für die Präsentation wähle ich beispielsweise einen besonderen Font, schöne Farben und halte sie kurz und prägnant. Die Bilder sind von hoher Qualität und werden von zwei bis drei Video- und/oder Audio-vignetten<sup>1</sup> ergänzt, die nicht länger als 60 Sekunden sein sollten. Ich nehme zusätzlich Material mit, was herumgegeben und angefasst werden kann (Materialproben aus Projekten, Mappen oder Ähnliches). Eine gute Präsentation spricht alle Sinne an.

## Arbeiten mit Präsentationen: Jubiläumsfeier Kurt-Tucholsky-Schule

Für dieses wichtige Jubiläum hatte ich angeboten, einen Film zu drehen, der die zentralen Momente der Schule bündelte. Dafür wurde mir Archivmaterial aus 25 Jahren (Schul-)Geschichte zur Verfügung gestellt das ich sehr sorgfältig einscannete und mit Zwischentiteln versah.

Der Film wurde gleich zu Beginn der Jubiläumsfeier vor der Bühnenshow gezeigt. Hier war das Besondere, dass ich die Zeit der Schule in der ehemaligen DDR an den Anfang stellte und längst vergessene Zeitungsartikel dieser Zeit sichtbar machte – das sorgte für große Überraschung. Auch hob ich Bilder in den Vordergrund, die Lehrerinnen und Lehrer zeigten, wie sie jung und engagiert gemeinsam Projekte durchführten. Wichtig war es mir, Aktionen zum Hochwasser vor zehn Jahren mit genauso vielen Bildern zu visualisieren wie Kunstprojekte, und auch Aktionen aus den Naturwissenschaften bekamen ihren Platz. Auch bei den Projektwochen zeigte ich Bilder aus den Näh- und Strickprojekten („Mit Wolle und Knopf“) gleichwertig neben Aktionen im Hamburger Bahnhof. Das Kollegium äußerte im Nachgang den Wunsch, möglichst bald wieder eine gemeinsame große Schulaktion durchzuführen. Dieser Wunsch sei durch den Film ausgelöst worden, weil er sichtbar gemacht habe, was möglich ist.

Meine Lernerfahrung ist, dass audiovisuelle Plattformen für große Gruppen – hier waren es 1.200 Menschen – extrem viel bewirken können. Mein Arbeitseinsatz von mehreren Wochenenden hatte sich gelohnt. Meine Methode war eine genaue Dramaturgie verbunden mit der Kenntnis, was für das Publikum wichtig war und was es vielleicht schon vergessen hatte. Ich hatte die Riesenchance, einen Teil eines solchen Ereignisses mitzugestalten, das die Basis für eine gemeinsame Kultur gelegt hat.

Die Broschüre „Kulturelle Bildung in der Kurt-Tucholsky-Schule“<sup>2</sup> haben wir ebenfalls nach diesen Prinzipien konzipiert. Auch sie bildet das verbindende kulturelle Leben an der Schule ab, das alle anspricht und einbezieht. Ermöglicht wurde es durch die enge und konspirative Zusammenarbeit mit der Kulturbeauftragten Grit Wöhlert.

## ZUSAMMENARBEIT MIT LEHRKRÄFTEN INITIIEREN, DIE KEINE KÜNSTLERISCHEN FÄCHER UNTERRICHTEN

Neben den oben beschriebenen Methoden ist es wichtig, Projekte zu konzipieren, die in das gesamte Schulcurriculum eingreifen und ihre Wirkung strategisch im Schulganzen entfalten.

### Das Belohnungsprinzip: „Wanted“ an der Heinz-Brandt-Schule

Nach einem Jahr der Zusammenarbeit mit der Heinz-Brandt-Schule stellte ich fest, dass alle Projekte abschließend in den Klassen von Alexandra Kersten, Kulturbeauftragte der Schule, stattfanden und von ihr betreut wurden. Wir entwickelten daraufhin die schulweite Ausschreibung „Wanted“. Unter Erfüllung künstlerischer und partizipatorischer Kriterien erhielten die Beantragenden von uns 1.000 Euro für ein fachübergreifendes Projekt mit externen Künstlerinnen und Künstlern. „Wanted“ wurde ein Riesenerfolg: Es haben sich fünf sehr spannende fächerübergreifende Projekte ergeben, die aus dem Kollegium entwickelt worden sind. Kooperationspartner sind beispielsweise das Arsenal – Institut für Film und Videokunst, das Gorki Theater, ein Regisseur, ein Steinbildhauer oder das Programm „Grün macht Schule“. Alle Projekte werden nun weiterentwickelt und teilweise anders finanziert. Weitere Kolleginnen und Kol-

legen aller Fachbereiche haben ihren Wunsch geäußert, ein Kunstprojekt durchzuführen.

### Das Qualitätsprinzip: Kooperation mit dem Arsenal – Institut für Film und Videokunst an der Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule

In dem Projekt „Living Archive für Kinder“ waren Kinder im Grundschulalter eingeladen, sich im Arsenal – Institut für Film und Videokunst auf eine Reise in die Geschichte des bewegten Bilds zu begeben. In einem Lehrerbrief wurden die Qualitäten des Projekts dezidiert angepriesen und mit Bildmaterial unterlegt. Alles war so geschrieben und organisiert, dass die Lehrerinnen und Lehrer mit wenig Aufwand mit ihrer Lerngruppe teilnehmen konnten. Das Anliegen war knapp formuliert und machte den Seltenheitswert des Angebots deutlich. Es nahmen insgesamt 170 Schülerinnen und Schüler teil. Das Feedback war von allen Beteiligten sehr positiv, sodass darauf aufbauend weitere Filmprojekte mit dem Arsenal stattfanden.

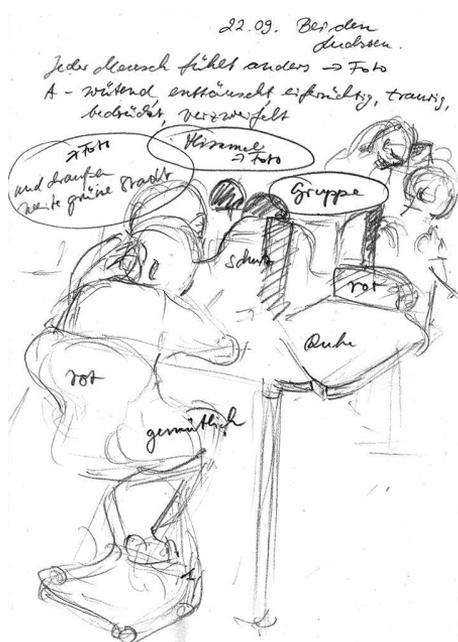


Szenische Präsentation „Helden sind Monster“ von Schülerinnen und Schülern der Heinz-Brandt-Schule im Maxim-Gorki-Theater, 2014.  
Foto: Mona Jas

### Das Hierarchieprinzip

Die Schulleitung der Kurt-Tucholsky-Schule verpflichtete das Kollegium, zu ihrem Schuljubiläum Workshops durchzuführen. Diese Workshops sollten es den über 800 Schülerinnen und Schülern ermöglichen, sich aktiv und kreativ zu dem 20-jährigen Bestehen der Schule mit der Person Kurt Tucholskys, seinem Wirken, seinen Werken und seinem Leben auseinanderzusetzen. Unterstützung konnte dabei von externen Künstlerinnen und Künstlern in Form von Teamprojekten erfolgen. Dieses Konzept konnte ich während eines Organisationstreffens zum Jubiläum anregen. Das Argument, dass davon auch die

Schülerinnen und Schüler profitieren könnten, weil sie diesen wichtigen Tag durch eigene Handlungen mitgestalten und nicht bloß als (passives) Publikum der Bühnenshow beiwohnen würden, überzeugte die Schulleitung. Daraufhin sprachen wir zahlreiche externe Künstlerinnen und Künstler an. Die Durchführung war ein Erfolg und erzeugte vielfach den Wunsch nach Wiederholung.



Zeichnung entstanden während einer Hospitation im Unterricht, 2011.  
Abb: Mona Jas

## KÜNSTLERISCHE STRATEGIEN ZUR VERWICKLUNG IN KULTURELLE LERNPROZESSE

Abschließend möchte ich noch weitere künstlerische Aktionen beschreiben, die ich in meiner Arbeit als Kulturagentin erprobt habe.

### Handlungen im Schulraum als öffentlichem Ort

Hier sind Vorgehensweisen angesprochen, die als künstlerische Aktionen gar nicht so leicht zu fassen sind. Wann beginnen sie, künstlerischen Charakter zu haben? Lassen sie sich planen? Was bewirken sie? Und vor allem: Braucht es eine Künstlerin/einen Künstler dazu?

Genau genommen beginnt die künstlerische Handlung – durchaus auch als Störung oder Eingriff – bereits in dem Moment, in dem ich als „Schulfremde“ in den Schulbereich mit einer versteckten Agenda eintrete. Dies gilt insbesondere und gerade als Kulturagentin, die qua Auftrag eine Doppelrolle innehat, da ich meine künstlerische Sicht- und Vorgehensweise beibehalte. Für die Schule bin ich gleichzeitig als „Künstlerin“ nicht sichtbar. Ich werde Teil des Schulalltags und hospitiere, bin bei Studientagen anwesend, begleite Projekte, spreche mit Schülerinnen und Schülern und vieles mehr. Dadurch, dass ich nicht als Künstlerin wahrgenommen werde, habe ich einen größeren Handlungsraum, als wenn ich offiziell ein Projekt als Künstlerin durchführe. Mein inneres Ziel ist dabei, Komplizinnen und Komplizen zu gewinnen, Neues zu erproben, zu recherchieren, Verbindungen zu knüpfen und Interesse zu wecken.

Eine Hospitation an sich ist im Schulalltag nichts Ungewöhnliches. Hospitiere ich jedoch als Künstlerin im Physikunterricht, um zu recherchieren, wie die Lehrkraft in verwendete Methoden auch kulturelle Lernprozesse einbindet, dann verändere ich das normale Alltagsgeschehen des Unterrichts allein schon durch meine Anwesenheit und meinen Blick darauf. In einer konkreten Situation konnte ich diese Veränderung durch ein Gespräch mit dem Lehrer im Anschluss an die Hospitation in einer Physikstunde vertiefen. Er behandelte mit den Schülerinnen und Schülern die „Schwerkraft“ mittels Erforschung der eigenen Sinneswahrnehmung, der Durchführung und Beobachtung eines Experiments und den daraus selbstentwickelten Schlussfolgerungen. Ich schilderte ihm, wie ich seine Methoden wahrnahm, die ich mit der Vorgehensweise in einem künstlerischen Prozess verglich. In einer anderen Situation begann ich spontan, während einer Hospitation in einer Grundschulklasse zu zeichnen. Ich zeichnete den Raum, skizzierte die Bewegungsabläufe der Schülerinnen und Schüler und umriss die Gegenstände. Die Lerngruppe beobachtete mich sehr neugierig. Im Anschluss zeichnete ich auf Bitte einiger Kinder Motive ihrer Wahl wie beispielsweise Pferde. Dies eröffnete mir das Gespräch, und nonverbal konnte ich das thematisieren, worum es mir ging: alternative visuelle Dialoge zu entwickeln.

### Kuratieren im Schulraum

Auch Objekte im Schulraum wirken nonverbal, wenn sie in irgendeiner Weise anders sind als gewohnte



Tableau vivant zum Foto „Helden der Fantasie“ im Workshop „Komm' in meine Welt“ von Mona Jas zum Landesnetzwerktreffen Berlin, 2012.  
Foto: Anne Stienen/DKJS

Dinge. Sie verändern den Blick. Hier war meine künstlerische Strategie die des Kuratierens. Drei Rückzugsräume wurden beispielsweise von 36 Grundschülerinnen und -schülern und dem Architekten Thomas Wienands für die spezielle Funktion des „Rückzugs“ innerhalb der Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule entwickelt und gebaut. Sie veränderten den Schulraum und öffneten neue Perspektiven zur Frage, was Kunst und Kultur sein könnten. Die teilweise auch innen und außen verspiegelten Flächen mit farbigen Fensterflächen prägen die Kuben. Sie ermöglichen eine veränderte kaleidoskopartige Wahrnehmung des Innen- und Umraums und der sich darin aufhaltenden Personen. Die begehbaren Objekte erzählten mit ihrer Formsprache und räumlichen Dimensionen von den Sehnsüchten und Vorlieben der Kinder und veränderten so die Narration der Schule.

### Dekonstruktion

Wie auch anlässlich des eingangs beschriebenen Studententags hatte ich öfters die Gelegenheit, mit anderen Akteurinnen und Akteuren im Rahmen des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ eigene Workshops durchzuführen. So führte ich den Workshop „Come into my World“ im Rahmen des Landesnetzwerktreffens Berlin im Februar 2012 mit den Berliner

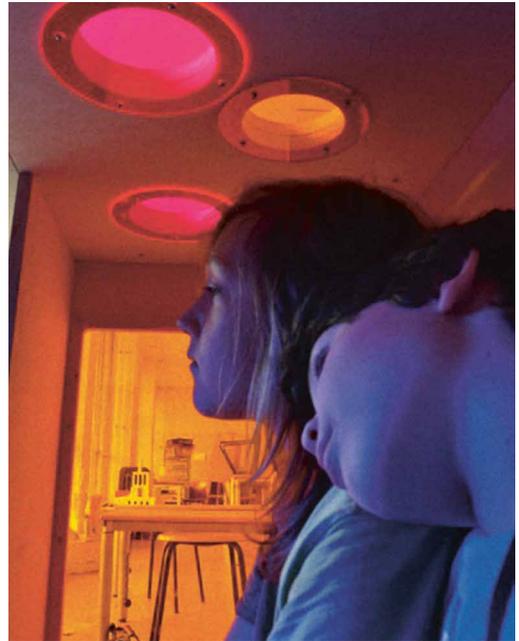
Kulturagentinnen und Kulturagenten sowie Kulturbearbeitenden durch. Zentrales Thema der verschiedenen Elemente des Workshops war die Erforschung künstlerischer Prozesse unter den besonderen Aspekten des Raums und der Erinnerung.

Als Methode der Untersuchung regte ich ein „Tableau vivant“ an, ein gesellschaftliches Spiel aus dem 18. Jahrhundert, in dem Gemälde lebensecht nachgestellt wurden. Ziel war es, dadurch Präsentationsweisen kultureller Projekte in den Medien zu hinterfragen und zu dekonstruieren. In der letzten Arbeitsphase „Inszenierter Raum“ stellte ich das Foto eines Projekts aus dem Kulturagentenprogramm, das in der Zeitung „DIE ZEIT“ im Februar 2012 veröffentlicht worden war, für eine gemeinsame Untersuchung in den Mittelpunkt.<sup>3</sup> Es zeigte den Ausschnitt einer Aufnahme von Schülerinnen und Schülern in einem Projekt. Keiner der Gruppe blickte in die Kamera, alle waren fröhlich auf dem Boden liegend am Arbeiten.

Im Sinne des Zeitungstheaters von Augusto Boal konnten die Teilnehmenden durch eine Reinszenierung dieser Abbildung ihre eigene Haltung dazu reflektieren. Diese Reflexion bezog sich auf die Perspektive der Schülerinnen und Schüler: Waren sie wirklich so fröhlich, worüber freuten sie sich? Wie fühlte es



Gemeinschaftsbild von Schülerinnen und Schülern der Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule aus dem Projekt „Raumbau“ von Katja Pudor im Foyer der Schule. Foto: Mona Jas



Rückzugsraum „Jägerstand“, konzipiert und mitgebaut durch Schülerinnen und Schüler der Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule im Projekt „Rückzugsräume“ von Thomas Wienands. Foto: Thomas Wienands

sich an, gemeinsam auf dem Boden zu arbeiten? Die Reinszenierung beinhaltet aber auch eine Art Kommentierung oder Gegenlesen der medialen Inszenierung des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“. Auf einer weiteren Ebene konnten wir durch die Verkörperung des medialen Abbildes auch Stimmungen der Schülerinnen und Schüler nachempfinden und selbst in ihre Rolle schlüpfen.

Dieses Beispiel zeigt gut, wie offen die Akteure sich auf dekonstruierende, die eigene Praxis hinterfragende, kreative Situationen einließen und den Impuls einer Person von außen – von mir – aufnahmen, um ihn für sich zu nutzen.

Im letzten Jahr des Modellprogramms stelle ich daher rückblickend fest, wie wertvoll es für mich in den sehr unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen und

Arbeitsweisen war, mit einer gewissen Unbeschwertheit und Unbefangenheit in das neue Aufgabenfeld hineinzugehen. Der Mangel an Routine bedeutete für mich gerade die besondere Stärke. Durch eine „andere“ Perspektive, den durch die Arbeit in ästhetischen Zusammenhängen geschulten Blick von außen, in Schule zu wirken, war eine sehr besondere Möglichkeit. Gleichzeitig bedeutete sie für alle auch ein Risiko, ein Sich-Einlassen und ein Experiment mit ungewissem Ausgang. ←

\* Kulturagentin in Berlin

- 1 Zum Begriff der „Videovignette“ siehe in der Unterrichtsforschung von Prof. Dr. Ulrike Kranfeld, online: [www.jeki-forschungsprogramm.de/forschungsprojekte/musikalische-bildungsverlaufe/verbundprojekt-adaptimus/](http://www.jeki-forschungsprogramm.de/forschungsprojekte/musikalische-bildungsverlaufe/verbundprojekt-adaptimus/) [30.08.2015].
- 2 [www.kulturagenten-programm.de/assets/Uploads/Downloads/201302ProjektWocheKTOBroschureAnsicht-WEB2.pdf](http://www.kulturagenten-programm.de/assets/Uploads/Downloads/201302ProjektWocheKTOBroschureAnsicht-WEB2.pdf) [30.08.2015].
- 3 Haug, Kristin: „Helden der Fantasie – Kulturagenten wollen mehr Schüler in Theater und Museen bringen – ein Modellprogramm“, in: *DIE ZEIT* vom 23. Februar 2012.

JOHANNA NIEDERMÜLLER\*

# TEAMTEACHING – KOOPERATIONEN ZWISCHEN LEHRKRÄFTEN UND KUNSTSCHAFFENDEN

## DIE INTERVIEWS

— Juli 2014. Ich bin jetzt seit zwei Jahren als Kulturagentin tätig und habe in den von mir zusammengestellten Lehrer-Künstler-Teams gute Zusammenarbeiten in künstlerischen Projekten an Schulen miterleben können. Das veranlasst mich dazu, Teams aus den drei von mir betreuten Schulen zum Thema „Teamteaching“ zu interviewen. Es handelt sich um Teams aus folgenden Schultypen:

- } Förderschule (1 Team)
- } Werkrealschule (2 Teams)
- } Realschule (1 Team)

Die befragten Künstlerinnen und Künstler sowie Lehrerinnen arbeite(te)n in Projekten unterschiedlicher Sparten zusammen. Zwei der Projekte haben eine Laufzeit von zwei Schuljahren. In dem Projekt „Sturm und Klang“, einem zweijährigen Musik-/Tanzprojekt an der Realschule Ostheim, bilden der Cellist, Komponist und Musikpädagoge Scott Roller vom Freien Musiklabel *Open\_Music*, einer Plattform für experimentelle Musik, und die Musiklehrerin Sia Theuringer ein Team. Das Team, bestehend aus der Referendarin Anika Plum von der Berger Schule (Förderschule) und

dem Hörspielautor, Musiker und Sprecher Jonas Bolle erarbeiteten im Rahmen des zweijährigen Radioprojekts „On Air – Wir gehen auf Sendung“ gemeinsam ein Hörspiel. Sandra Weber, Musiklehrerin an der Werkrealschule Ostheim, hat zum ersten Mal mit der Figurentheaterspielerin Anja Müller kooperiert. Und Ute Birrel, ebenfalls von der Werkrealschule Ostheim und dort als Kunstlehrerin tätig, konnte bereits zum zweiten Mal mit der Bildenden Künstlerin und Kunstpädagogin Renate Liebel ein Projekt realisieren.

Das Thema, das ich aus diesen Gesprächen hier zusammenfassen möchte, betrifft die jeweiligen Haltungen und Kompetenzen der beiden Partnerinnen und Partner im Teamteaching-Set. Wann und unter welchen Bedingungen funktionieren Kooperationen zwischen Lehrkräften und Kunstschaaffenden? Ist die Arbeitsweise des Teams ein Indikator für ein gelungenes Arbeitsergebnis? Dabei handelt es sich meines Erachtens um die Kernparameter, die eine Zusammenarbeit durchgängig prägen. Von besonderem Interesse ist dabei für mich, was an dieser Teamarbeit seitens der Beteiligten jeweils als besonders gelungen wahrgenommen wurde. Ist die Bestätigung, etwas im Team gut geschafft zu haben, nicht die Motivation für die gemeinsame weitere Arbeit, die Problemstellungen



Projekt „Sturm und Klang“ der Realschule Ostheim, Stuttgart, in Kooperation mit Open\_Music. Foto: Reiner Pfisterer

überwinden lässt und ein gemeinsames Aufgehen in einer Tätigkeit erst möglich macht? Wer bestärkte wen worin? Die Lehrerin die Künstlerin oder die Künstlerin die Lehrerin? Oder bestärkten sie sich im besten Fall gegenseitig? Und wie haben sie das erreicht? Das Ziel meiner Ausführungen ist es, auf Rahmenbedingungen hinzuweisen, die Schülerinnen und Schülern vor allem ästhetische Erfahrungen ermöglichen. Meine Forschung beginnt.

## VORERFAHRUNGEN IM TEAMTEACHING

Teamteaching ist allen interviewten Lehrerinnen aus der Zeit des Referendariats bekannt. Für die Referendarin Annika Plum beispielsweise war das Hörspielprojekt „On Air – Wir gehen auf Sendung“ in Zusammenarbeit mit dem Hörspielautor Jonas Bolle das erste Projekt kultureller Bildung an einer Schule und die erste Erfahrung in Kooperation mit einem Künstler überhaupt.

Aufgrund meiner eigenen Erfahrung als lehrende Künstlerin (unter anderem auch in Teamteaching-Situationen als Lehrende an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart) und meiner Beobachtungen als Kulturagentin weiß ich, dass zu Beginn einer Zusammenarbeit viel untereinander geklärt und

miteinander vorbereitet werden muss. Mehraufwand lässt sich nicht vermeiden. In der Folge muss Teamteaching jedoch in irgendeiner Form Erleichterung schaffen, sonst stimmt möglicherweise die Teamkonstellation nicht.

Sia Theuringer hat beispielsweise die Erfahrung gemacht, dass man mit einigen Kollegen gut und mit anderen weniger gut zusammenarbeiten kann. Verläuft die Kooperation gut, versucht man sie zu verstetigen. Lehrerteams werden aber auch immer wieder von der Schulleitung zusammengestellt, ohne sich freiwillig zusammenzufinden. Das kann zur Folge haben, dass der Aufwand groß ist, der Gewinn aber minimal bleibt.

Generell sehen es alle befragten Personen als Chance an, eine Gruppe zu zweit in den Blick zu nehmen. So kann einer auf die Stärken und Schwächen der Schülerinnen und Schüler achten und auf einzelne intensiver eingehen. Das bedeutet einerseits einen Mehraufwand. Andererseits können so die Erfahrungen unterschiedlicher Blickwinkel aufgegriffen und ausgewertet werden und zu einer differenzierten Planung und Gestaltung führen. Die Qualität des Angebotenen kann durch unterschiedliche Professionen und/oder Schwerpunkte gesteigert werden. Die Kunstschaffenden, die durch ihre künstlerische Praxis geschult sind, kreative Prozesse mit Höhen und Tiefen zu durch-

schreiten, können die Realisierung von künstlerischen Ideen besser überblicken, auf den Entstehungsprozess einwirken und die Schülerinnen und Schüler bei der Umsetzung konkret anleiten. Die Lehrkräfte ihrerseits, mit der Schülerschaft vertraut, können deren Reaktionen auf das Neue einschätzen und einen vertrauensvollen Rahmen für das künstlerische Projekt schaffen.

Die Schülerinnen und Schüler profitieren also, wie im Falle der Projekte im Rahmen des Kulturagentenprogramms, von zwei Persönlichkeiten mit verschiedenen Ausbildungen, der künstlerischen in Kombination mit der pädagogischen. Zudem ist es möglich, große Klassenverbände punktuell in Kleingruppen zu teilen, um mit den Schülerinnen und Schülern intensiv künstlerisch arbeiten und ihnen für das Erlebte eine Reflexionsebene bieten zu können.

## **HALTUNGEN UND KOMPETENZEN: LEHRERINNEN IN KOOPERATION MIT KUNSTSCHAFFENDEN**

Innerhalb der Teams konnte ich zwei Grundhaltungen seitens der Lehrerinnen eruieren:

A.) Die Lehrerin arbeitet der Künstlerin/dem Künstler zu, versteht sie/ihn als Verantwortliche/n in Bezug aufs Künstlerische und sieht sich selbst mehr für das Pädagogische und das Organisatorische zuständig. (2 Teams)

Annika Plum beschreibt die Zusammenarbeit so: „Bei dem Projekt musste ich den organisatorischen Rahmen setzen, aber wenn es dann ums Thema „Hörspiel“ ging, war der Künstler der Experte. Ich konnte einfach mal zugucken, was passiert.“

Die BK-Lehrerin Ute Birrel hat 25 Jahre lang als Modedesignerin gearbeitet und ist seit einem Jahr als Kunstlehrerin an der Werkrealschule Ostheim tätig. Innerhalb des Projekts „Kubus 1-4“ entwarfen und realisierten die Schülerinnen und Schüler, ausgehend von der Ausstellung „Line as object“ im Kunstmuseum Stuttgart und mit Unterstützung der Bildenden Künstlerin Renate Liebel, vier Kuben aus Holz, die sie mit Schnüren verspannten.



Projekt „Kubus 1-4“ der Grund- und Werkrealschule Ostheim.  
Foto: Johanna Niedermüller

Ute Birrel: „Ich genieße es, im Kulturagentenprogramm die Möglichkeiten zu haben, im Team zusammenarbeiten zu können, und empfinde die Teamarbeit aus zwei Gründen als eine große Bereicherung. Erstens bilde ich mich selber weiter, indem ich die Anregungen von Renate aufnehme und es miterlebe, wie sie Sachen angeht. Ich wäre beispielsweise nie auf so ein großes Format gekommen. Jetzt könnte ich mir das auch vorstellen. Und zweitens finde ich es schön, wenn ich nicht die einzige Person bin, die sich mit den Schülern beschäftigt. Man nimmt sie so anders wahr. Ich habe heute noch zu den Schülern, mit denen wir im November 2013 unser erstes gemeinsames Kunstprojekt gemacht haben, ein ganz anderes Verhältnis als zu allen anderen. Das hat uns zusammengeschweißt. Und von Renate habe ich die Haltung gelernt: Locker in der Art, aber wirklich ernsthaft in der Sache, was die Kunst angeht.“

B.) Die zweite Haltung der Lehrerinnen gegenüber den Kuntschaffenden innerhalb der Teamarbeit gestaltete sich folgendermaßen: Die Lehrerin arbeitet schwerpunktmäßig als Partnerin mit der Künstlerin/dem Künstler zusammen. Dies kann sowohl mit gleichem künstlerischem Schwerpunkt als auch ohne gemeinsamen künstlerischen Schwerpunkt der Fall sein. (2 Teams)

Sia Theuringer beispielsweise hat bereits vier musikalische Projekte zusammen mit Scott Roller realisiert. Nach und nach hat sie eine klare Arbeitshaltung entwickelt, nämlich die des kreativen Rollenmodells. Dies bedeutet, dass sie sich nicht alleine für Organisatorisches zuständig sieht, sondern sich als Teampartnerin auf der kreativen Ebene begreift.



Projekt „Sturm und Klang“ der Realschule Ostheim, Stuttgart, in Kooperation mit Open\_Music. Foto: Reiner Pfisterer

Bezüglich der Haltungen der Kunstschaffenden gegenüber den Lehrerinnen konnte ich unterschiedliche Aspekte eruieren. Alle Kunstschaffenden nahmen die Unterstützungen durch die Lehrerinnen, die ihnen halfen, ihre künstlerische Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern optimal umzusetzen, dankbar an.

Renate Liebel, Bildende Künstlerin und Kunstpädagogin unterstreicht, wie wichtig es ihr sei, in Projekten der kulturellen Bildung in der Schule Künstlerin bleiben zu können: „Als Lehrerin arbeitet man in einem Klassenverbund, man kennt die Leute, man weiß, wie man sie pädagogisch leiten muss. Wenn ich als Künstlerin von außen in die Klasse komme, überlasse ich die pädagogische Arbeit größtenteils der Lehrerin oder dem Lehrer. Ich versuche zwar auch, so viel wie möglich von meinem pädagogischen Know-how einzubringen, aber da ich die Leute gar nicht kenne, ist das schwierig.“

Künstlerinnen und Künstler können sich auf diese Weise in der Teamarbeit mit Lehrkräften auf den künstlerischen Prozess mit Kindern und Jugendlichen konzentrieren. Sie haben dabei zwar die Klasse im Blick, aber nicht schwerpunktmäßig unter pädagogischen Gesichtspunkten.

Auf die Frage, welche Eigenschaften eine Person besitzen sollte, die eine künstlerische Arbeit an einer Schule gut begleiten kann, zählten die Lehrerinnen und Kunstschaffenden folgende Begriffe auf:

- } Ein positives Menschenbild
- } Offenheit und Flexibilität
- } Die Bereitschaft, Neues auszuprobieren
- } Die Fähigkeit, Vertrauen in die Schülerinnen und Schüler zu setzen
- } Demut und Respekt vor den Ideen und der Arbeit der Schülerinnen und Schüler
- } Erfahrung mit künstlerischen Workshops an Schulen
- } Begeisterungsfähigkeit
- } Große Gelassenheit
- } Einfühlungsvermögen
- } Durchsetzungsvermögen
- } Autorität
- } Humor
- } Präsenz

Ich bin zur Überzeugung gelangt, dass die Lehrkraft, die die Klasse gut kennt, die Basis für einen guten Einstieg der Künstlerin/des Künstlers schafft, indem sie vor der Klasse Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den Kunstschaffenden äußert. Damit trägt sie dazu bei, dass sich die Schülerinnen und Schüler auf ergebnisoffene Prozesse einlassen können.

Zwei der vier von mir befragten Teams hatten keinen gemeinsamen künstlerischen Schwerpunkt. An dieser Stelle möchte ich explizit betonen, dass auch fachfremde Pädagoginnen und Pädagogen einen wertvollen Beitrag in Projekten kultureller Bildung leisten können und sollen. Lehrkräfte, die nicht projekterfahren und

auch nicht vom selben Fach wie die Kunstschaffenden sind, sehen sich manchmal in einer zu eingeschränkten Funktion innerhalb einer Kooperation. Sie neigen dazu, die Zuständigkeiten in Disziplinierung und Kunstpraxis einzuteilen und ausschließlich erstere zu übernehmen. Diese distanzierte Haltung dem Künstlerischen gegenüber ist einer erwünschten ästhetischen Erfahrung der Schülerinnen und Schüler nicht zuträglich. Sie bietet ihnen meines Erachtens keine Hilfestellung, wie sie mit der neuen Situation umgehen könnten, die jede künstlerische Suchbewegung bedeutet. Denn die einzig vertraute Komponente für den „First Contact“ mit kultureller Bildung und mit Kunstschaffenden besteht für die Schülerinnen und Schüler in der Person der Lehrkraft. Auch wenn sie keine bestimmte fachspezifischen Kenntnisse oder keine Projekterfahrung hat, kann sie Offenheit und Neugierde entwickeln und damit eine unabdingbare Vorbildfunktion einnehmen. Denkbar ist auch, dass sie fächerübergreifende Verbindungen herstellt und damit den Projektradius erweitert oder sich die pädagogische Freiheit nimmt, selbst Schwerpunkte zu setzen. Es ist immer die Lehrkraft, die den (Möglichkeiten-)Raum öffnet, den kulturelle Bildung an Schulen braucht.

Meiner Erfahrung nach ist die Teamarbeit mit Lehrkräften, die die Klasse sehr gut kennen, am sinnvollsten. Oft ist dies die Klassenlehrerin/der Klassenlehrer. Ihr/sein Wissen um die Kinder und Jugendlichen kann wesentlich zum Gelingen eines Projekts beitragen und sollte unbedingt in ein künstlerisches Projekt einfließen. Dabei geht es weniger um Detailwissen über die Schülerinnen und Schüler als vielmehr um die Einschätzung ihrer Handlungen, Reaktionen und individuellen Leistungen.



Radioprojekt „On Air – Wir gehen auf Sendung“ der Stuttgarter Berger Schule. Foto: Johanna Niedermüller

Die Künstlerinnen und Künstler haben sich innerhalb der Projekte im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ alle einen besonderen Status bei den Kindern und Jugendlichen erarbeitet, weil sie – anders als es an vielen Schulen üblich ist – prozessoffen arbeiten. Sie brennen für das, was sie tun, und verzichten in vielen Fällen auf finanzielle Sicherheit. Damit eröffnen sie den Kindern und Jugendlichen einen Zugang zu ideellen Werten jenseits ökonomischer Orientierung.

## DERZEITIGE ENTWICKLUNG

Trotz der vielen Vorteile von Künstler-Lehrer-Teams werden Workshops an Schulen vielfach allein von Kunstschaffenden ohne pädagogische Lehrkraft angeleitet. Der Ausbau der Ganztagschulen motiviert Städte und Verbände außerdem dazu, Künstlerinnen und Künstler pädagogisch fortzubilden, um sie im Nachmittagsbereich alleine einsetzen zu können. Positiv zu beurteilen ist, dass das Engagement von Kunstschaffenden so in Bildungseinrichtungen zum festen Bestandteil des Unterrichts werden soll. Zu fragen bleibt jedoch, welche Aufgaben sie wirklich an Schulen wahrnehmen sollen und können und welche Rahmenbedingungen sie brauchen, um dort nicht nur als Ersatzpädagoge zu arbeiten. Die vielfachen, bereits vorhandenen Expertisen von Kunstschaffenden müssten daher stärker erfasst und evaluiert werden, um sie in Kombination mit den pädagogisch didaktischen Expertisen von Lehrkräften für Kinder und Jugendliche nutzbringend anwenden zu können.

## GELINGENSBEDINGUNGEN

Bei einem gemeinsam als erfolgreich empfundenen Projekt kultureller Bildung ergänzen und decken sich also die Haltungen und Kompetenzen des Teams, die Partnerinnen und Partner konkurrieren nicht miteinander und behindern sich nicht gegenseitig. Das gewisse Maß an Sympathie und Wohlwollen, das im Zuge eines Erstgesprächs aufgebaut werden kann, spielt eine wesentliche Rolle in der späteren Zusammenarbeit. In funktionierenden Teams wird mit Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen und mit Ängsten möglichst offen umgegangen. Das erfordert Vertrauen, das sukzessive und nur mit viel Zeit wachsen kann. ←

\* Kulturagentin in Baden-Württemberg

SYBILL HECHT\*

# KAFFEE UND KUCHEN IN DER KULTURELLEN MEDIATION

— Eine der Aufgaben der Kulturagentinnen und Kulturagenten ist das Vermitteln zwischen den Systemen Kultur und Schule, die oft gegensätzlicher nicht sein könnten. Wenn ich auf meine Arbeit der letzten Jahre zurückschaue, besteht ein Großteil in dieser Vermittlung. Doch nicht nur in der Begegnung mit dem scheinbar Anderen entstanden Konflikte, sondern auch innerhalb der Teams können Stolpersteine das Gelingen eines Projekts gefährden. Es geht nicht immer nur darum, ein hervorragendes Konzept für eine Kooperation zu entwickeln, sondern mindestens genauso darum, die Beteiligten im Prozess zu halten, ihre Bedürfnisse zu erkennen und zu berücksichtigen.

Besonders erfolgreich war ich in Gesprächen mit dem Verhandlungskonzept nach Harvard<sup>1</sup> oder einer „Mediation in der kulturellen Liaison“. Es geht für mich um anwendbares Wissen, was meine Rolle als Kulturagentin in der wechselseitigen Kommunikation stärkt und eine gemeinsame Lösung intendiert. Anhand meiner eigenen Praxis mit den Prinzipien des Verhandeln, möchte ich die Frage erörtern, wie und wann man den Verhandlungsprozess bewusst steuern kann, um eine Übereinkunft beispielsweise zwischen Schule und einem Kulturpartner zu erreichen.

Im diesem Text habe ich ein fiktives Beispiel gewählt, in dem die Vielschichtigkeit möglicher Probleme bei der Verabredung zwischen einer Pädagogin und einem Künstler deutlich werden. Ich reflektiere meine Erfahrungen und biete Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Verhandlungspartner und für die Vermittelnden zwischen beiden.

*In einer kleinen Schule im ländlichen Raum treffen die Geschichtslehrerin Frau Kaufholz und der Holzbildhauer Birke aufeinander, um ein gemeinsames Projekt für eine Schülergruppe zum Thema „Bauen früher und heute“ zu planen. Frau K. kennt Herrn B. schon lange, denn er war ihr ehemaliger Schüler. Sie hat seine berufliche sowie familiäre Entwicklung mit Freude beobachtet. Herr B. hat große Hochachtung vor der älteren Pädagogin, die nicht nur ihn, sondern auch viele andere nachhaltig geprägt hat. Beide gehen hoch motiviert in die Verhandlung über Ziele und Konzepte. Zum ersten Gespräch lädt Frau K. den Künstler in die Schule ein. Sie erwartet ihn mit Kaffee und selbstgebackenem Kuchen und stellt ihre einzige Freistunde des Tages zur Verfügung, um ein mögliches Projektergebnis zu besprechen. Herr B. kommt direkt aus seiner Werkstatt, unterbricht seinen Arbeitsprozess, um den Termin wahrzunehmen. Er hat einen „Koffer“ voller Referenzen und Materialien dabei. Das erste Gespräch misslingt. Die Motivation sinkt.*

## WORUM GEHT ES?

Als Kulturagentin begegne ich meist Menschen, die ihren Verhandlungsprozess unter unterschiedlichen Aspekten betrachten, die ungleiche Erwartungen im Hinblick auf Inhalt und Ergebnis haben und verschieden agieren. Dies kann man auf ihre Erfahrungs- bzw. Berufswelt oder ihre Haltungen zurückführen. Für mich heißt das, nicht nur meine eigene Ambiguitätstoleranz zu steigern, sondern Methoden des sachbezogenen Verhandeln und Verfahren zur Konfliktlösung zu trainieren. Zu Beginn stehen aber immer aktives Zuhören, intensive Beobachtung und sorgfältige Analyse.

## MEDIATION

Die Mediation ist so ein Konfliktlösungsverfahren, das in den letzten Jahren zwar in immer mehr Bereichen angewendet wird, im Kulturbereich bisher allerdings kaum. Die Erfahrung bei der Vermittlung in Streitfällen im familiären Kontext kann man gut übertragen, da Kunstschaffende und Lehrkräfte temporär eine „kulturelle Liaison“ eingehen. Es werden Verabredungen in einer Beziehung getroffen, die über das Sachliche hinausgehen. Bei einer Mediation müssen beide Seiten freiwillig das Setting eingehen und die Mediatorin/der Mediator als überparteilich akzeptieren. Sie/er hilft in einer Translation sowie Spiegelung, die Interessen zu verdeutlichen und eine einvernehmliche Lösung für das Problem unter Einbeziehung aller Konfliktbeteiligten zu finden. Es wird nicht in eine bestimmte Richtung beraten, geschweige denn ein Urteil gefällt, denn die Lösung wird von beiden Seiten eigenverantwortlich erarbeitet. Die Verantwortung der Mediatorin/des Mediators liegt in der Gestaltung des Verfahrens. Dazu gliedert sich der Ablauf in fünf Phasen: Auftragsklärung, Themensammlung, Konfliktbearbeitung, Lösungsfindung, Abschlussvereinbarung. Ein Mediationsgespräch muss gut vorbereitet werden. Beide Seiten werden gehört, und der Konflikt sollte von der Gesprächsleiterin/dem Gesprächsleiter gut analysiert werden.

Gehen wir noch mal zurück zum oben genannten Beispiel. Liegt hier nur ein Missverständnis vor, oder besteht bereits ein Konflikt, und wenn ja, worin liegt dieser? Haben sich die beiden Partner im Gespräch als Individuen unterschiedlich wahrgenommen, oder kam es zu einem Rollenkonflikt? Wer ist wer im Projekt? Verletzte man das Territorium des Anderen, griff auf dessen Ressourcen zu, oder fühlte man sich sogar unfair behandelt? Selten gibt es nur eine Ursache für einen beginnenden Konflikt.

*Vor dem Hintergrund dieser Situation sprach ich mit beiden. Frau K. war irritiert, dass der Holzbildhauer in Arbeitshose und fast 20 Minuten zu spät kam, denn sie wollte ihm Aufmerksamkeit durch einen netten Empfang entgegenbringen und hatte ihre knappe Zeit geopfert. Herr B. hingegen wollte nicht lange Kaffee trinken, sondern bereits die Arbeitsbedingungen besichtigen und die Schülergruppe treffen. Während sie die Projektergebnisse konkretisieren wollte, war es sein Anliegen, über die Gestaltung des Projektprozesses zu sprechen und Möglichkeiten aufzeigen.*



Foto: Sybill Hecht

## WAS MUSS ICH WISSEN?

Ein gutes Gespräch funktioniert dann am unproblematischsten, wenn alle Beteiligten über einen gemeinsamen Fundus an Wissen, Normen, Gewohnheiten, Relevanzen, impliziten Verhaltens- und Gefühlsregeln verfügen. Dies ist auch die Voraussetzung für eine gute Kommunikation in einer gelingenden Kooperation.

Nicht selten unterscheiden sich die beiden Partner in ihren Normen und Werten, die ihr Verhalten, Denken und Bewerten beeinflussen. Dies wird zuerst in ihrer Kommunikation deutlich, oder plötzlich spielen einfache Äußerlichkeiten eine Rolle. Zwischen zwanglos bis formell kann das Auftreten der Verhandelnden variieren, und ebenso groß mag die Bandbreite der Bedeutung dessen für das Gespräch sein. Die Bewertung von Kleidung, Förmlichkeiten oder Gesten und Anrede beeinflussen den Verlauf. Es entsteht eine Irritation, und die Wahrnehmung ändert das eigene Gefühl von Wertschätzung. Emotionen spielen manchmal eine Rolle.<sup>2</sup>

An dieser Stelle ist auch die Bedeutung der Zeit für ein Gespräch zu nennen. Personen im schulischen Kontext neigen meiner Erfahrung nach oftmals dazu, Gespräche unter einem gewissen Zeitdruck zu führen. Oft beschleunigen sie die Geschwindigkeit und drängen auf verwertbare Handlungsschritte. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das Aufgabenspektrum von Pädagogen so vielschichtig ist, dass Verhandlungen effektiv sein sollten und schnelle Entscheidungen angestrebt werden. Das Verständnis über das Reflektieren einer bestimmten Verhandlungsphase muss beiderseitig abgefragt werden.

Ein Faktor, um Zeit zu gewinnen, kann ein Positionswechsel sein, beispielsweise die Sichtweise des Anderen einnehmen oder den Standpunkt wechseln. Wann und wo man verhandelt, ist in den beiden Systemen unterschiedlich. Lädt der Kulturpartner in seine Institution ein, in das Stadtschloss oder das eigene Atelier, muss man die Frage stellen, mit welchem Ziel er dies tut. Geht es um Wertschätzung des Gastes, zeigt man unterschiedliche Arbeitsweisen oder werden Hierarchien sichtbar? Ein Lehrerzimmer in der Schule oder der Unterrichtsraum können ebenso irritierend für den Anderen sein. Hier werden nebenbei viele andere Dinge erledigt, die das Gespräch behindern. Möchte man eine neutrale Willkommenskultur schaffen und

Vertrauen aufbauen, verlässt man gewohnte Orte und wechselt in einen Besprechungsraum oder in ein Café. Sicherheit und keine Beeinträchtigung garantieren konzentriertes Arbeiten. Andere Kulturagenten bestätigten, dass ein Kollegium eher bereit ist, sich Fragen zu Prozessen intensiver zu widmen, wenn dies ein Ort außerhalb der Schule ist. Ist man selber bereit, die Atmosphäre für ein wichtiges Gespräch unverwechselbar zu gestalten, bekommt man nicht nur Zeit geschenkt. Der selbstgebackene Kuchen kann ein „Türöffner“ für ein Gespräch sein.

Wo würden sich Frau K. oder Herr B. in einer Projektverhandlung wohlfühlen? Wie würde jeder sich bei einer Einladung in die Räume des Anderen verhalten? Unwissenheit über Kontexte des Anderen führt auch zu Bedeutungsunterschieden in der Verwendung von bestimmten Worten. Eher selten gibt es Unverständnis im Bereich der nonverbalen Kommunikation oder der Körpersprache. Aber die Verwendung von Begriffen, die man nicht einer gemeinsamen Sprache zuordnen kann, kann eine Ursache eines Konfliktes sein. Zurück zu Frau K. und Herrn B.

*Bei ihrer zweiten Begegnung, bei der ich als Mittlerin auftrat, sprachen beide über konkrete Maßnahmen und zu planende Ergebnisse. Mir wurde schnell klar, dass die Projektpartner zwar oft dasselbe meinten, aber sie benutzten verschiedene Sprachen. So wollte der Künstler viel Raum zum Arbeiten mit einer kleineren Gruppe von Jugendlichen. Die Lehrerin war irritiert, da sie verstand, dass er mit ca. 15 Schülerinnen und Schülern mehr als einen Unterrichtsraum benötige. Hier wurde das Wort „RAUM“ in unterschiedlichen Zusammenhängen benutzt. Am Ende wünschte sich die Pädagogin ein Bild, das die Schülerinnen und Schüler in der Schule entwickelten. Der Künstler dachte eher, gemeinsam mit den Akteuren an einer Vision für die Schule zu arbeiten. So verwendeten beide zum Beispiel das Wort „BILD“, die eine meinte eine Wandgestaltung, der andere eine Zukunftsvision. Hier konnte ich schnell übersetzen.*

Oft spielt die Kulturagentin/der Kulturagent in Gesprächen wie diesem die Rolle der Translatorin/des Translators. Die Konnotation der Begriffe wird gemeinsam geklärt. Wie eine Art Katalysator reguliert sie/er die Reaktionen bei der Ansprache der beiden Verhandlungspartner. Sie/er stellt zirkuläre Fragen, spiegelt Aussagen und fasst das Gesagte zusammen.

## WAS KANN ICH IHNEN MITGEBEN?

Die von mir aufgezeigten Einflussfaktoren für verschiedene Gesprächssituationen ist eine Sammlung, die ich während meiner Tätigkeit zusammengetragen habe. Kognitive und empathische Kompetenzen der Verhandelnden stehen dabei immer im Mittelpunkt. Verstehen Sie die folgenden Ausführungen als Empfehlungen, die Sie auf Ihre besondere Situation anpassen können. Es geht um Lernen und Ausprobieren einer Art „Rezepts“.

### Man nehme eine große Portion Konzentration

Seien Sie im Hier und Jetzt – entwickeln Sie Geduld und Präsenz! Hören Sie gut zu, Fragen Sie genau nach, zeigen Sie Respekt und Interesse!

### Bereiten Sie sich gut vor, prüfen Sie die „Zutaten“

Finden Sie heraus, worauf es den beiden Parteien ankommt, was sie wollen, sich erhoffen und welche Anforderungen sie an das Projekt stellen. Prüfen Sie, welche Prioritäten beide haben. Informieren Sie sich über die Situation, ihre Bedürfnisse und das gewünschte Verhandlungsergebnis.



Projekt „Zwischen den Zeilen 2.0“ der Staatlichen Geschwister-Scholl-Regelschule Bad Blankenburg. Foto: Sybill Hecht

### Decken Sie den Tisch

Überdenken Sie die Größe der Verhandlungsgruppe und des -gegenstands. Gestalten Sie den Begegnungsort, das Umfeld und das Setting bewusst. Achten Sie auf Details im Menü. Geht es um einen Kaffeeklatsch oder ein Festbankett?

### Machen Sie Lust auf Ihr Gericht

Positionieren Sie sich. Machen Sie sich für Ihr Gegenüber wertvoll, setzen Sie Ihr Wissen bewusst ein. Versuchen Sie eine Verbindung zu schaffen zwischen den Bedürfnissen Ihres Gegenübers und Ihren eigenen Stärken und Vorteilen. Stellen Sie eine Beziehung her. Gehen Sie nicht davon aus, dass die andere Seite ihr Problem selbst lösen sollte. Erkennen Sie die Chancen der Verhandlung.

### Ein Zwiebelkuchen bleibt ein Zwiebelkuchen

Servieren Sie immer das, was Sie versprechen. Halten Sie das Ziel im Auge. Haben Sie auch ihre beste Alternative parat. Suchen Sie nicht nach der „einzig richtigen“ Lösung. Eher nach einem „Sowohl-als-Auch“ statt nach „Entweder-Oder“. Auch wenn Sie hier und da kleine Zutaten ändern, halten Sie sich an ein Rezept. Würzen Sie mit einer Portion Humor und Geduld.

### Achten Sie auf die Temperatur und den Garprozess

Verhandeln Sie niemals emotional, seien Sie aber auf Gefühlsäußerungen vorbereitet. Wie heiß es zugeht, entscheiden Sie. Signalisieren Sie Ihre Toleranzschwelle. Es braucht der Verhandlungsprozess eine gewisse Hitze, aber verbrennen Sie sich nicht beim Kosten. Lassen Sie es abkühlen. Reflektieren Sie einzelne Verhandlungsphasen. Ist man noch bei der Vorspeise oder schon beim Hauptgang? Lassen Sie sich und Ihrem Gegenüber die Zeit, die es braucht.

## Genießen Sie das Essen

Letztendlich hat jede Verhandlung auch etwas Spielerisches und Kreatives – genießen Sie das! Formulieren Sie Lösungen positiv. Überraschen Sie Ihr Gegenüber, indem Sie mal das anbieten, was sie oder er gern isst, auch wenn dies eine andere Esskultur als Ihre ist. Schenken Sie den Unterschieden Beachtung, aber werfen Sie nicht alles in einen Topf. Laden Sie als Mensch ein und nicht als Vertreterin oder Vertreter einer Institution.<sup>3</sup>

Auch wenn Sie das alles bereits wissen und anwenden, vergessen Sie nicht, ab und zu „Ihren Bauch zu fragen“! Schmeckt mir das? Fühlt sich das gut an, oder bereitet es mir Magenschmerzen? Es gibt kein endgültiges Rezept. Wer konziliant gegenüber anderen Menschen auftritt, ohne den Überblick zu verlieren, hat gute Chancen, machbare Lösungen bei Differenzen zu finden. Dann ist, genau wie bei Frau K. und Herrn B., eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf den Weg gebracht. ←

\* Kulturagentin in Thüringen



Projekt „Ein BAU\_HAUS für unsere Schule“ der Gemeinschaftsschule Weimar in Kooperation mit der Bauhaus-Universität Weimar.  
Foto: Studierende der Bauhaus-Universität Weimar

- 1 Fisher, Roger; Ury, William u. a.: *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*, Frankfurt/New York 2000.
- 2 Scheitza, Alexander; Keller, Andreas: *Verhandeln mit anderen Kulturen. Interkulturelle Zusammenarbeit*, Berlin, Wildau 2012, S. 24ff.
- 3 Vgl. dazu Salzwedel, Martin: „Mythos Basar. Grundlagen und Strategien der Verhandlungsführung“, in: *Zu Verhandeln. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network*, Nr. 78, Mai 2013, S. 13.

# WORTE SUCHEN BILDER. BILDER SUCHEN WORTE.

Picasso ist gut  
aber ich bin besser  
Das ist die Wahrheit

**VANESSA**

Die Engel glauben  
mit geschlossenen Augen  
Wir hoffen, es reicht

**YASEGÜL**

Wellen und Formen  
Feuer, Flamme, Sonnenstrahl  
Wie ein Musikstück

**LEONIE**

Die Augen der Welt  
kritisieren gnadenlos  
auch sanft wie Federn

**LEA**

Mond teilt den Himmel  
Schatten und Licht finden sich  
Ein Auge wird hell

**HELIN**

Wie Worte und Bilder zusammenwirken, sich gegenseitig ergänzen und so neue Bedeutungen entstehen können, das erforschten Schülerinnen und Schülern der 8. Klasse der Waldschule Mannheim in ihrem Projekt „Worte suchen Bilder. Bilder suchen Worte.“ in Kooperation mit dem Wilhelm-Hack-Museum Ludwigshafen im Herbst 2014. Der Autor Wolfgang Allinger brachte den Schülerinnen und Schülern die japanische Gedichtform Haiku näher. Schon nach kurzer Zeit hatten sich die Jugendlichen die Form angeeignet und dichteten zahlreiche witzige, nachdenkliche und überraschende Dreizeiler. Parallel entstanden mit Unterstützung der Bildenden Künstlerin Maïke Kreichgauer Druckgrafiken. Unter Leitung des Buchdesigners Thorsten Keller erarbeiteten die Schülerinnen und Schüler schließlich eine Publikation, in der Bilder und Haikus zueinander in Beziehung gesetzt wurden. Die Ergebnisse des Projekts wurden im Wilhelm-Hack-Museum ausgestellt. Konzipiert und koordiniert wurde das Projekt von der Kulturagentin Judith Denkberg de Gvirtz.

Eine Topfpflanze  
Sie wird als Kunst verwendet  
Wieso denn auch nicht?

**LEONIE**

Dunkler, guter Mond  
verdeckst die heiÙe Sonne  
Ich verdampfe nicht

**VANESSA**

Lichter auf der Wand  
werfen Schatten in mich rein  
Das Glück ist sehr nah

**LUCIA**

Das zerfetzte Bild  
Schwarz und Rot tropft herunter  
so wie Pech und Blut

**JUSTINE**

Gänsehaut weckt auf  
Die Ruhe im Museum  
lässt Gedanken frei

**YASEGÜL**

# QUALIFIZIERUNG

CONSTANZE ECKERT

# QUALIFIZIERUNG IM MODELLPROGRAMM

## AUSGANGSSITUATION

— Was sollten diejenigen Menschen können und wissen, die als Kulturagentinnen und Kulturagenten arbeiten? Welche Qualifikationen brauchen Personen, die im intermediären Bereich, insbesondere an der Schnittstelle von Schule und Kultur, tätig sind? Wie kann ein dafür spezifisches Wissen und Können bereitgestellt beziehungsweise erlangt werden? Wie können Kulturagentinnen und Kulturagenten kontinuierlich in ihrer Arbeit unterstützt werden und sich gegenseitig unterstützen? Welches Wissen und Können liegen bei den Einzelnen bereits vor? Was muss noch gelernt werden? Wie kann den heterogenen Wissens- und Erfahrungsbeständen Rechnung getragen werden? Wie können unterschiedliche, sich eventuell sogar widersprechende Bedarfe abgedeckt werden? Und wie kann dabei auf die reichhaltige Expertise und die Vorkenntnisse der Kulturagentinnen und Kulturagenten selbst zurückgegriffen werden?

Dies waren Ausgangsfragen, die sich mir als Akademeileitung und Verantwortliche für Qualifizierung zu Beginn des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ stellten. Das Kulturagentenprogramm brachte ein neues Berufsprofil ins Spiel, das in dieser Form zuvor noch nicht existierte. Wohl gab es bereits Menschen, die mit ihrer Arbeit im intermediären Bereich zwischen Kultur und Bildung verortet waren, wie beispielsweise die Kultur- und Kunstvermittler, aber in dieser Spezifik und mit diesen Aufgabenstellungen war das Berufsprofil „Kulturagent“ neu. Um dieses sowohl zu etablieren als auch eine hohe Qualität der Arbeitsergebnisse zu gewährleisten, wurde der Qualifizierung im Modellprogramm große Bedeutung zugemessen.

Um den hohen Anforderungen und der Komplexität des Berufsbildes gerecht zu werden und sie beschreibbar zu machen, brauchte es Personen, die als reflektierte Praktiker<sup>1</sup> eine forschende Haltung zu ihrer Praxis und zu den Kontexten einnehmen, in denen sie arbeiten. Die Qualifizierung zielte daher auf die zunehmende Professionalisierung der Kulturagenten in ihrem Arbeitsfeld und entwickelte eine Weiterbildung für dieses neue Berufsbild, das spezielle Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen voraussetzte. Es war dabei wichtig, die Kulturagentinnen und Kulturagenten in die Gestaltung ihres eigenen Qualifizierungsprozesses miteinzubeziehen und sich an ihren Bedarfen auszurichten. Besonders gut konnte das in den regionalen Teams umgesetzt werden, die sich häufiger und in kleineren Gruppen trafen als die überregional ausgerichtete Akademie.

## HERAUSFORDERUNGEN

### Personelle Heterogenität

Von Anfang an zeichnete sich das Kulturagentenprogramm durch eine große Heterogenität auf vielen Ebenen aus, die sich auch auf die Qualifizierung auswirkte. Bereits die Beteiligung vieler Akteure bei der Konzeption und Ausgestaltung des Programms bedingte, dass zahlreiche, sich mitunter widersprechende Erwartungen an die Qualifizierung im Raum standen.

Auch die 46 Kulturagentinnen und Kulturagenten mit ihren unterschiedlichen Ausbildungen, Berufsbiografien, Lebensphasen, ihren unterschiedlichen Vorkenntnissen, Erfahrungen und Motivationen, sich auf die Position eines Kulturagenten zu bewerben, formulierten heterogene Ansprüche, Erwartungen und Hoffnungen an das neue Berufsprofil. Zwar hatten die bei-

den fördernden Stiftungen allgemeine, übergeordnete Programmziele beschrieben, aber darüber, wie diese umzusetzen seien, fehlte vorerst eine genaue Vorstellung. Entsprechend lag ein konkretes Tätigkeitsprofil mit einem ausdifferenzierten Aufgabenspektrum noch nicht vor. Aber ein Modellprogramm impliziert ja auch, dass etwas erprobt werden soll. Schon die Auswahl der zukünftigen Kulturagentinnen und Kulturagenten aus einer beachtlichen Zahl an Bewerbungen war daher bereits Teil der Suchbewegung hin zu einem deutlicher gezeichneten Berufsprofil, an der die Vertreterinnen und Vertreter der beiden Stiftungen, der zuständigen Fachpartner und der Ministerien im jeweiligen Bundesland, die Programmleitung und die Qualifizierungsbeauftragte beteiligt waren. Es galt zu klären, was diejenigen Menschen bereits mitbringen sollten, die in diesem Modellprogramm eine zentrale Rolle einnehmen würden.



Akademie zum Thema „Schulkultur und Lernprozesse – Wer lernt was, wie, wann, wo und zusammen mit wem?“ in Erfurt, November 2012.  
Foto: Forum K&B

Über einige zentrale Punkte waren sich alle einig: Die zukünftigen Kulturagentinnen und Kulturagenten sollten über eine möglichst große Bandbreite an Know-how im Kultur- und im Bildungssektor verfügen und Lust darauf haben, sich zwischen den unterschiedlichen Systemen zu bewegen. Vorausgesetzt wurde dafür, dass sie bereits Erfahrungen in der Arbeit mit

Schulen hatten, über ein Wissen über das System Schule verfügen und damit einschätzen können, worauf sie sich einlassen. Wichtig waren weiterhin künstlerische Experimentierfreude und Visionskraft sowie die Fähigkeit, künstlerische Qualität beurteilen zu können. Die professionellen Hintergründe der zukünftigen Kulturagentinnen und Kulturagenten reichten schließlich von Künstlerinnen und Künstlern unterschiedlicher Sparten über wissenschaftlich ausgebildete Fachkräfte diverser Disziplinen (hier insbesondere Kulturwissenschaft und -pädagogik, aber beispielsweise auch Erziehungs- und Kunstwissenschaft, Soziologie oder Ethnologie) bis hin zu erfahrenen Kunstlehrerinnen, freischaffenden Journalisten und Kulturmanagern. Einige waren fest im System Schule, andere wiederum in der Vermittlung aufseiten der Kulturinstitutionen verortet. Außerdem waren die zukünftigen Kulturagentinnen und Kulturagenten im Feld von Kultur und Bildung unterschiedlich positioniert. Einige waren beispielsweise in der Off-Kulturszene zu Hause, während andere eher hochkulturell ausgerichtet waren. Manche hatten ein verstärktes Augenmerk auf künstlerische Qualität, während sich wieder andere eher an der Qualität von Lernprozessen und Teilhabe orientierten. Alle Kulturagentinnen und Kulturagenten waren über ihre bisherigen Tätigkeiten auf irgendeine Weise mit Schule in Berührung gekommen, waren kurzzeitig oder jahrelang mit der Durchführung von künstlerischen Projekten an Schulen befasst. Alle brachten einiges mit, und gleichzeitig fehlte es allen an etwas. Was das jeweils war, galt es herauszufinden.

Neben den unterschiedlichen Voraussetzungen war es für die Konzeption der Qualifizierung wichtig zu erkennen, mit welchen Lerntypen<sup>2</sup> wir es vorrangig zu tun hatten. Während einige am liebsten erfahrungs- und anwendungsorientiert lernen, fühlen sich andere wohler, eine Sache aus verschiedenen Perspektiven und mit Abstand zu betrachten. Einige Kulturagentinnen und Kulturagenten waren daher eher theoretisch ausgerichtet und hatten großes Interesse an einer vertieften, kritisch-reflexiven Auseinandersetzung, anderen lagen Ansätze des Erfahrungslernens näher. Auch hier zeichnete sich eine große Heterogenität ab, die berücksichtigt werden wollte.

Aus diesen unterschiedlichen Ausgangslagen entstanden divergierende Bedarfe in Bezug auf die regionale und überregionale Qualifizierung. Die Bündelung der Bedarfe gekoppelt mit dem sich über die Jahre im

Modellprogramm zunehmend herausbildenden Tätigkeitsprofil mündete unter anderem in dem gemeinsam entwickelten Papier „Profil Kulturagent“.<sup>3</sup>

### Strukturelle Heterogenität

Heterogenität erzeugte auch die Verortung des Programms in fünf Bundesländern, die unterschiedliche bildungspolitische und administrative Rahmenbedingungen, Schulformen und Rahmenlehrpläne ebenso wie geografische und strukturelle Eigenheiten mit sich brachte. Zu nennen sind hier beispielsweise die großen Unterschiede zwischen den Stadtstaaten Hamburg und Berlin und den Flächenländern Thüringen, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen und hier wiederum zwischen ländlichem, bevölkerungsarmem Raum und städtischem Ballungsgebiet, wie dem Ruhrgebiet oder auch dem Großraum Stuttgart. Allein schon die regionalen Unterschiede in der Dichte und den Profilen von Kulturinstitutionen hatten großen Einfluss auf die Arbeitsweise und damit auf die Professionalisierungsbedarfe der jeweiligen Kulturagentinnen und Kulturagenten. In den Flächenländern bedeutete dies außerdem eine hohe Anforderung an die Mobilität: Nicht nur die alltäglichen langen Wege in den Regionen der Schulnetzwerke, sondern auch die langen Anreisen zu den regionalen Qualifizierungen bestimmten die Häufigkeit und die Struktur der Zusammentreffen entscheidend mit. Auch die Kooperationspartner, die das Programm in den Länderbüros betreuten, brachten unterschiedliche fachliche Expertisen ein und setzten dadurch verschiedene inhaltliche Schwerpunkte. Nicht zuletzt spielten die individuellen Ausrichtungen der Leiterinnen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Länderbüros bei der Ausgestaltung der regionalen Qualifizierung eine Rolle.

## KONZEPTION DER ÜBERREGIONALEN UND REGIONALEN QUALIFIZIERUNG

Die Qualifizierung im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ richtete sich in erster Linie an die Kulturagentinnen und Kulturagenten. Sie unterteilte sich in ein überregionales Angebot, die sogenannte Akademie<sup>4</sup> und in die regionalen Qualifizierungsangebote der fünf Kooperationspartner, die zumindest in Teilen auch für die kulturbeauftragten Lehrerinnen und Lehrer in den Programmschulen konzipiert waren. Hier gab es eine enge Zusammenarbeit zwischen der Akademieleitung und den Länderbüros,

die die Abstimmung darüber ermöglichte, welche Inhalte und Formate regional und welche überregional behandelt werden sollten. Während die regionalen Fortbildungsangebote vorrangig als Begleitung der Arbeit vor Ort und als Unterstützung bei der Erreichung der Programmziele gedacht waren, lag der Schwerpunkt der Akademie auf der Verbindung der praktischen Arbeit mit theoretisch-wissenschaftlichen Diskursen sowie aktuellen kultur- und bildungspolitischen Debatten.

Neben der Konzeption und Durchführung der überregionalen Veranstaltungen war ich für die Qualifizierung, Ausgestaltung und Steuerung einer länderübergreifenden, bedarfsorientierten Qualifizierung verantwortlich. Dies bedeutete auch, darauf zu achten, dass die Kooperationspartner in den beteiligten Ländern ein vergleichbares Qualifizierungsangebot entwickelten. Das wichtigste Instrument zur Steuerung der Qualifizierung im Programm war die Planungskonferenz, zu der sich die Vertreterinnen und Vertreter der Länderbüros, die Akademieleitung und meist auch die Programmleitung zwei Mal im Jahr ganztätig trafen. Hier wurden gemeinsam die Qualifizierungsthemen identifiziert, Bedarfe analysiert, die Arbeitsweisen der einzelnen Länderbüros vorgestellt und abgestimmt, Informationen und Ideen zu Referenten ausgetauscht. Häufig wurden die Fortbildungen aus dem vergangenen halben Jahr noch einmal reflektiert, die Entwicklungsverläufe und die weitere Schwerpunktsetzung besprochen.

Darüber hinaus verständigten sich die Kolleginnen der Länderbüros regelmäßig in bilateralem Austausch. Zudem nahmen sie auch an den Akademien teil, worüber ebenfalls Inhalte, Methoden, Formate und Referenten in die regionale Qualifizierung einfließen. Umgekehrt besuchte ich halbjährlich die einzelnen Landesteamts vor Ort und nahm dabei wichtig Impulse für die weitere Planung der Akademie mit. Zu Beginn ging es bei den Besuchen vor allem um die Erhebung der jeweiligen Ausgangslage, die sich in den Ländern allein schon in der Zusammensetzung der professionellen Hintergründe der Kulturagentinnen und Kulturagenten oder durch die personelle und räumliche Ausstattung in den Schulen unterschied.

Der Anspruch, mit der Qualifizierung einerseits allen Kulturagentinnen und Kulturagenten ein vergleichbares Angebot zu machen und andererseits auf die individuellen Bedarfe zu reagieren, erzeugte einen nicht



Akademie zum Thema „Alles auf Los III!“ in Berlin, Juni 2015. Foto: Michaela Krause/Forum K&B

auflösbaren Widerspruch, was bedeutete, dass nicht jeder Bedarf erfüllt werden konnte und nicht alle Angebote als für die eigene Praxis relevant angenommen wurden.

Die Länderbüros konzipierten die regionalen Qualifizierungsangebote vorrangig als bedarfsorientierte Unterstützung für die Arbeitspraxis der Kulturagentinnen und Kulturagenten. Die Inhalte dieser Angebote ergaben sich aus dem breiten Aufgabenspektrum sowie aus den wechselnden Anforderungen, die damit einhergingen. Einen großen Anteil hatte die Unterstützung der Kulturagentinnen und Kulturagenten bei der Implementierung der im Programm entwickelten Instrumente wie beispielsweise der Kulturfahrplan (Visionentwicklung, Zielformulierung, Implementierung und so weiter), das Kunstgeld (Antragsverfahren, Verwendungsrecht, Abrechnung, Verwendungsnachweise) sowie Öffentlichkeits- und Pressearbeit, Fundraising, Methodentrainings, Praxisreflexion, Selbstevaluation.

Damit die Schulen nach Ende des Modellprogramms selbständig agieren zu können, war es wiederum die Aufgabe der Kulturagentinnen und Kulturagenten, die Schulen zunächst dabei zu unterstützen, ein vielfältiges Angebot der kulturellen Bildung zu implementieren und möglichst langfristige Kooperationen mit Kulturpartnern aufzubauen sowie die Akteure für diese

Tätigkeiten zu qualifizieren. Hierzu mussten sie selbst die dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben und umfassend weitergebildet werden.

Ein weiterer Schwerpunkt in der regionalen Qualifizierung der Länderbüros war es, passende Formate zu entwickeln, die auch den länderspezifischen Eigenheiten Rechnung tragen sollten. Hier wurde beispielsweise auf die jeweilige Kultur- und Bildungslandschaft, die Bildungs- und Kulturpolitik oder die länderspezifischen Schulformen, die örtlichen Schulstrukturen und den Auf- und Ausbau von möglichen Kooperationen eingegangen. Sehr intensiv wurde zum Berufsprofil und hier insbesondere zur Rollenklärung, zu Selbstmanagement, Prozessbegleitung und Projektmanagement gearbeitet bis hin zur individuellen Beratung der Kulturagentinnen und Kulturagenten zu ihrer Arbeit in den Schulnetzwerken. Schließlich wurden durch die Länderteams in der Transferphase regionale Transferkonzepte erarbeitet und den jeweiligen Ministerien als Vorschläge unterbreitet. Die inhaltlichen Schwerpunkte der kooperierenden Fachpartner flossen ebenfalls in die Qualifizierungen mit ein. So brachte beispielsweise die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) aus Vorgängerprogrammen eine große Expertise im Bereich Ganztagschule und Inklusion mit, die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) konnte auf einige Erfahrungen in Bezug auf kulturelle Schulentwicklung

zurückgreifen und conecco UG – Management städtischer Kultur hatte zuvor ein Qualitätsmanagementtool entwickelt.

Zusätzlich wurden in Berlin die DKJS als Landesbüro Berlin gemeinsam mit dem Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) von der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft beauftragt, die Lehrerinnen und Lehrer der am Kulturagentenprogramm beteiligten 30 Berliner Schulen als schulinterne Kulturbeauftragte fortzubilden. Bei diesen Fortbildungen ging es sowohl um organisatorische Fragen, wie beispielsweise das Management eines Projekts, als auch ganz besonders um Fragen der Schulentwicklung, wie zum Beispiel Kooperation, Partizipation, Schulprofil und -programm.<sup>5</sup>

In allen anderen Bundesländern wurden für die Kulturbeauftragten, abhängig von der finanziellen Ausstattung, den Anfahrtswegen und so weiter, ebenfalls Fortbildungen entwickelt, die vor allem gemeinsam mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten durchgeführt wurden. In diesen Veranstaltungen wurden die Kulturagentinnen und Kulturagenten zunehmend selbst zu Qualifizierenden.

Die folgenden Beiträge beschreiben anhand der zentralen Weiterbildungsthemen exemplarisch die Ausrichtung und Vorgehensweise der überregionalen und regionalen Qualifizierung. Auf diese Themen hat

sich die Gruppe in den Planungskonferenzen geeinigt, da sie als unverzichtbar für die Qualifizierung des Berufsbildes Kulturagent angesehen werden. Durch die thematische Schwerpunktsetzung sollen trotz großer Überschneidungsbereiche in den Arbeitsweisen der Länderbüros allzu viele Dopplungen vermieden und stattdessen die Komplexität und der große Umfang der Weiterbildung abgebildet werden: Die Akademie wird als überregionales Qualifizierungsinstrument vorgestellt, Manuela Kämmerer (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Landesbüro Berlin) beschreibt die Notwendigkeit, die Kulturagentinnen und Kulturagenten in Bezug auf Prozessbegleitung und Projektmanagement zu qualifizieren. Kristin Pröger (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Landesbüro Thüringen) geht auf die Rollenklärung und das Selbstmanagement von Kulturagentinnen und Kulturagenten ein. Susanne Rehm (Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Baden-Württemberg, Landesbüro Baden-Württemberg) führt die Bedeutung des Auf- und Ausbaus von Kooperationen sowie der Öffentlichkeitsarbeit und des Fundraisings für Schulen aus. Bianca Fischer (Bundesvereinigung Kulturelle Kinder und Jugendbildung, Landesbüro Nordrhein-Westfalen) behandelt den Themenkomplex kulturelle und künstlerisch-ästhetische Bildung in Schule, und Julia Eplinius (conecco UG, Landesbüro Hamburg) setzt sich mit der Reflexion als potenzial- und prozessorientierte Qualifizierung auseinander. ←

- 1 Basierend auf Schön, Donald: *The Reflective Practitioner: How Professionals think in Action*, London 1983, und Schön, Donald: *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco 1987.
- 2 Peter Honey und Alan Mumford haben, basierend auf David Kolbs experimenteller Lerntheorie (ELT), ein Lerntypenmodell entwickelt, in dem sie zwischen vier Lerntypen unterscheiden: den „Activists“, „Reflectors“, „Theorists“ und „Pragmatists“. Vgl. Kolb, David A.: *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Upper Saddle River, NJ 1984. Mumford, Alan: *Action learning at work*, Aldershot, Hampshire 1997.
- 3 Vgl. das Papier „Profil Kulturagent“, siehe Anhang, S.133-141.
- 4 Siehe für ausführliche Informationen zur Akademie als überregionales Qualifizierungsinstrument, zu ihren Themen und Formaten: Eckert, Constanze: „Überregionale Qualifizierung – Die Akademie“ in diesem Modul, S. 88-95.
- 5 Vgl. die Dokumentation der Berliner Fortbildungen unter: [www.bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/themen/kulturelle\\_bildung/Berlin/KB-online-Doku\\_Stand-2014-09-21.pdf](http://www.bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/themen/kulturelle_bildung/Berlin/KB-online-Doku_Stand-2014-09-21.pdf) und den Beitrag von Hackenberger, Michael: „Offenheit für Entwicklungsprozesse. Wie die Kulturbeauftragten im Berliner Kulturagentenprogramm fortgebildet wurden“, in: *Mission Kulturagenten – Onlinepublikation des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen 2011-2015“* unter: [www.publikation.kulturagentenprogramm.de/detailansicht.html?document=35&page=kulturbeauftragte-29.html](http://www.publikation.kulturagentenprogramm.de/detailansicht.html?document=35&page=kulturbeauftragte-29.html) [28.08.2015].

CONSTANZE ECKERT

# ÜBERREGIONALE QUALIFIZIERUNG - DIE AKADEMIE

## ANSPRÜCHE UND ZIELE DER AKADEMIE

— Die Akademie war die überregionale Qualifizierung, die sich an die Kulturagentinnen und Kulturagenten in allen am Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ beteiligten Bundesländern richtete. Sie war der einzige Ort im Programm, an dem sie zusammenkommen konnten, und hatte daher die wichtige Funktion einer länderübergreifenden Austauschplattform. Von Anfang an verstand sie sich als ein Netzwerk zur gegenseitigen Unterstützung und strebte damit eine überregionale Teambildung der Kulturagentinnen und Kulturagenten an. Ziele der Akademie waren neben deren zunehmender Professionalisierung in ihrem Berufsfeld und der Schärfung eines sich neu herausbildenden Berufsprofils die Bildung eines Unterstützungsnetzwerks von reflektierten Praktikern<sup>1</sup> sowie die Bündelung und Veröffentlichung der multiperspektivischen Erfahrungen und Arbeitsergebnisse.

Ein weiteres wichtiges Ziel der Akademie war es, die praktische, alltägliche Arbeit im Modellprogramm mit theoretisch-wissenschaftlichen Diskursen und aktuellen kultur- und bildungspolitischen Debatten zu verknüpfen. Hierin unterschied sie sich von den regionalen Fortbildungen, deren vorrangige Aufgabe es war, die Arbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten vor Ort zu begleiten. So war die Akademie für die Kulturagentinnen und Kulturagenten ein Ort der inhaltlichen Vertiefung und Kontextualisierung ihrer Arbeit und gab ihnen Raum, die Komplexität ihres Arbeitsfeldes

zu erfassen und zu beschreiben. Dabei orientierte sie sich beständig an den tatsächlich vorhandenen Bedarfen der Kulturagentinnen und Kulturagenten. Sie sollten zu reflektierten Praktikern weitergebildet werden: Die kritische Reflexion, das Befragen der praktischen Arbeit, der relevanten Arbeitskontexte und des Modellprogramms selbst sowie das Generieren von neuen Methoden und Ideen waren Bestandteile der Akademie. Sie wurde daher als Entwicklungsprojekt konzipiert, was implizierte, dass sie sich kontinuierlich mit den Programmstrukturen, den Akteuren und ihren Fortbildungsbedarfen weiterentwickelte. Wichtig war es, den unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungsbeständen der Kulturagentinnen und Kulturagenten von Beginn an Rechnung zu tragen, sie wertzuschätzen und vor allem auch zu nutzen.

Bei aller notwendigen Planung und Festlegung von Formaten und Inhalten, erhielt sich die Akademie eine Beweglichkeit und Offenheit und damit eine gewisse „Kunsthafigkeit“. Experimente wurden unternommen, künstlerische Formate und Methoden ausprobiert und auf ihre Eignung im Hinblick auf die Qualifizierung überprüft. Dabei ging es beständig um Neuentwicklung bei gleichzeitigem Rückgriff auf Bewährtes. Für alle Beteiligten galt es, Widersprüche und Ergebnisoffenheit auszuhalten. Eine kollektive Suchbewegung führte zu einem unverwechselbaren Weiterbildungsprofil. Vielschichtiges Wissen und komplexe Erfahrungen wurden generiert (fokussiert, vermittelt, ausgetauscht, verhandelt, ausprobiert) und beschreibbar gemacht. Auf diese Weise wirkte die Akademie kontinuierlich an der Weiterentwicklung des Programms mit.<sup>2</sup>

## UMSETZUNG DER AKADEMIE: THEMEN, FORMATE UND METHODEN

Im gesamten Programmzeitraum von Herbst 2011 bis Sommer 2015 fanden – in der Regel zweimal jährlich an wechselnden Orten – insgesamt neun überregionale Fortbildungsmodule statt, die sich meistens über fünf Tage erstreckten. Die Ortswechsel wurden unter anderem dazu genutzt, unterschiedliche regionale Gegebenheiten in den beteiligten Bundesländern kennenzulernen. In das 6. Modul im Herbst 2013 war die Halbzeittagung in Dortmund integriert. Hier gab es die Gelegenheit für weitere Akteure aus dem Modellprogramm (vor allem Kulturbeauftragte, Schulleitungen, Leitungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vermittlungsabteilungen von Kulturinstitutionen, Künstlerinnen und Künstler aus dem Programm), sich überregional zu vernetzen und sich über die Arbeit in den anderen Bundesländern zu informieren und auszutauschen. Im Juni 2015 fand dann die letzte Qualifizierungswoche statt, die in die Abschlussstagung des Kulturagentenprogramms mündete.

Die Akademie setzte sich aus mehreren Bausteinen und Formaten zusammen, die sich teilweise überschneiden, also nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen waren. Einige Themen und Formate kamen über die gesamte Programmlaufzeit in allen Modulen vor. Dazu zählten beispielsweise die kritische Auseinander-

setzung mit aktueller Kultur- und Bildungspolitik, die fortwährende Weiterentwicklung des Profils „Kulturagent“ und dessen Verortung im intermediären Bereich zwischen Kunst- und Bildungssystem, die Diskurse zu kultureller Bildung und Kunstvermittlung, Begriffsbearbeitung (insbesondere die Auseinandersetzung mit Kunst-, Kultur- und Bildungsbegriffen, mit Migrationspädagogik und Erinnerungskultur) sowie die Reflexion von Ansätzen und Methoden aus der Aktions- und Praxisforschung<sup>3</sup> und deren Schnittstellen zu künstlerisch-ästhetischer Forschung.

Durchgängig wurde eine Qualitätsdebatte zu verschiedenen Aspekten geführt. Hier interessierte der Zusammenhang von Bildungsarbeit und Kunstproduktion und in besonderem Maße die Frage, was gute künstlerische Projekte an Schulen kennzeichnet und wie Partizipationsprozesse gestaltet werden können. Andere Themen wurden eher punktuell behandelt. In der Erhebungsphase zu Beginn des Programms waren beispielsweise das Kennenlernen und der Austausch von Ansätzen, die Kunst als kontextbezogene Handlungsform begreifen, oder die Erprobung von künstlerischen Methoden zur Erforschung des Sozialraumes wichtig. In den letzten Akademien verlagerten sich die Inhalte zunehmend in Richtung Ideenfindung zu Verstetigung und Transfer des Modellprogramms und zu Ergebnissicherung in Form von Textarbeit, Dokumentation und Evaluation.



Akademie zum Thema „Reflexion“ auf Gut Froberg bei Meißen, Mai 2014. Foto: Lisa Rohwedder/Forum K&B

# DIE AKADEMIE IM KULTURAGENTENPROGRAMM 2011–2015

## MODUL 1

### Alles auf Los!

#### Auftaktveranstaltung für die Kulturagenten

26.–28. September 2011, Berlin.

**Referenten:** Anna Chrusciel, Zürcher Hochschule der Künste; Claudia Hummel, Universität der Künste Berlin; Prof. Dr. Ute Pinkert, Universität der Künste Berlin; Ulrich Schötker, Kunstvermittler und Kulturbeauftragter an der Hamburger Erich-Kästner-Gesamtschule; u.a.

2011

## MODUL 5

### Kulturagentinnen und Kulturagenten in der Migrationsgesellschaft

15.–19. April 2013, Mannheim.

**Referenten:** Dr. Joachim Baur, Die Exponauten, Berlin; Veronika Gerhard und Volkan Türelı, Akademie der Autodidakten, Berlin; Andrea Gronemeyer, Intendantin des Mannheimer Kinder- und Jugendtheaters Schnawwl; Prof. Dr. Paul Mecheril, Universität Oldenburg; u.a.

**Workshops:** Veronika Gerhard, Ayse Güleç, M. D. Pallavi, Anja Schütze, Sophia Stepf, Volkan Türelı

**Exkursion:** Schnawwl - Kinder- und Jugendtheater Mannheim

2013

## MODUL 8

### Was war? Was bleibt? Wohin soll es gehen?

#### Zu Reflexion, Verstetigung und Transfer

11.–14. November 2014, Hamburg.

**Referenten:** Dr. Michael Wimmer, Educult Wien; u.a.

**Debattenworkshop:** Tim Wagner, „Jugend debattiert“;

**Dokumentationsworkshop:** Christian Lagé, anschlaege.de, Studio for Design, Berlin

**Schreibwerkstatt:** Janja Marijanovic, Literaturmitte, Berlin

**Exkursion:** Deichtorhallen Hamburg, Stadtteilschule Horn, Kampnagel Internationale Kulturfabrik

2014

## MODUL 2

### Über mögliche Zusammenhänge von Kunst, Kultur und Bildung

09.–13. Januar 2012, Berlin.

**Referenten:** Paul Collard, Geschäftsführer von Creativity, Culture and Education (CCE), Großbritannien; Prof. Dr. Birgit Mandel, Universität Hildesheim; Prof. Carmen Mörsch, Zürcher Hochschule der Künste; u.a.

**Künstlerische Workshops:** Stephan Kurr, Adam Page und Eva Hertzsch, Silke Riechert, Jessica Waldera

**Exkursion:** Internationales JugendKunst- und Kulturhaus Schlesische27

2012

## MODUL 6

### Kooperationen

18.–20. November 2013, im Kunstmuseum Bochum.

**Referenten:** Dr. Tobias Fink, Dr. Doreen Götzky, Thomas Renz, Universität Hildesheim; Ursula Jenni, Theaterpädagogin, Berlin; Theresia Kiefer, kommissarische Leiterin des Wilhelm-Hack-Museum Mannheim; David Reuter, Künstler und Kulturbeauftragter an der Berliner Hector-Peterson-Schule; u.a.

### KOOPERATIONSPROZESSOR – GEMEINSAM ETWAS BEWEGEN

#### Halbzeittagung des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“

21.–22. November 2013 in Dortmund.

2013

### • REFLEXIONSTREFFEN 3

vom 15.–17. Januar 2015

Zukunftsakademie NRW, Bochum.

**Begleitung:** Anna Chrusciel, Janja Marijanovic (Schreibcoach), Alexander Müller, Constanze Eckert

2015

**MODUL 3**

**Partizipation, Kollaboration und Kooperation in der Kunst**

18.-22.Juni 2012, Berlin.

**Referenten:** Prof. Dr. Hermann Josef Abs, Universität Duisburg-Essen; Susanne Bosch, Künstlerin; Constanze Eckert, Akademieleitung; Prof. Dr. Ute Pinkert, Universität der Künste Berlin; u.a.

**Künstlerische Workshops:** Seraphina Lenz, Constanza Macras, Antje Schiffers, Gob Squad, Fiona Whelan

**Exkursion:** Hamburger Bahnhof, Komische Oper, Ballhaus Naunynstraße, Theater an der Parkaue

**MODUL 4**

**Schulkultur und Lernprozesse – wer lernt was, wie, wann, wo und zusammen mit wem?**

05.-09. November 2012, Erfurt.

**Referenten:** Prof. Dr. Peter Fauser, Friedrich-Schiller-Universität Jena; Reinhard Kahl, Bildungsjournalist; Franz Jentschke, Schulleiter der Gesamtschule Bremen-Ost; Albert Schmitt, Geschäftsführer der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen; u.a.

**Künstlerische Workshops:** Sibylle Peters, Fundus Theater Hamburg; Petra Kübert, Heidrun Schramm

**Exkursion:** Andreasviertel Erfurt, Ausstellung der ACC-Galerie in Weimar, Klassik Stiftung Weimar

2012

2012

**MODUL 7**

**Reflexion**

05.-09. Mai 2014, Gut Froberg (Sachsen).

**Referenten:** Anna Chrusciel, Zürcher Hochschule der Künste; Alexander Henschel, Universität Oldenburg; Dr. Emily Pringle, Head of Learning Practice and Research, Tate London; u.a.

**Künstlerische Reflexionsworkshops:** Christoph Kellner, studio animanova; Jo Parkes, Mobile Dance

• **REFLEXIONSTREFFEN 1**

10.-12. April 2014  
Zukunftsakademie NRW, Bochum.  
**Begleitung:** Saskia Helbig, Constanze Eckert

• **REFLEXIONSTREFFEN 2**

18.-20. September 2014  
Zukunftsakademie NRW, Bochum.  
**Begleitung:** Anna Chrusciel, Alexander Müller, Constanze Eckert

2014

2014

2014

• **REFLEXIONSTREFFEN 4**

vom 06.-07. Februar 2015  
Nürtingen Grundschule in Berlin-Kreuzberg.  
**Begleitung:** Anna Chrusciel, Janja Marijanovic (Schreibcoach), Alexander Müller, Constanze Eckert

**MODUL 9**

**Alles auf Los 2!**

15.-17. Juni 2015, Berlin.

**Referenten:** Prof. Dr. Hermann Josef Abs, Universität Duisburg-Essen; Dr. Tobias Fink, Dr. Doreen Götzky, Universität Hildesheim; Prof. Dr. Max Fuchs; Daniel Plettenberg & Christian Til Tessin, Performancekünstlerinnen; u.a.

**„MISSION ERFÜLLT? KULTURAGENTEN WEITER DENKEN!“**

**Abschlussstagung des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“**

19. Juni 2015, Berlin.

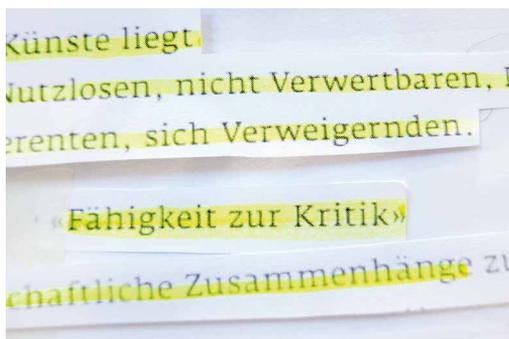
2015

2015

Jedes Modul der Akademie hatte ein Schwerpunktthema, das intensiv bearbeitet wurde. Hierzu wurden Expertinnen und Experten mit Inputs in Form von Vorträgen, Gesprächen und Workshops eingeladen. Die Themensetzungen erfolgten in Anbindung an gegenwärtige Fragestellungen und Praxen kultureller Bildung. Dabei wurden jene Themen ausgewählt, die aus meiner Sicht als Qualifizierungsverantwortliche zum jeweiligen Zeitpunkt besonders relevant für die Arbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten waren. Der Anspruch, die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu verringern, war hier leitend. Das Schwerpunktthema zog sich neben anderen Themen durch das gesamte Wochenprogramm und spielte in allen Formaten immer wieder eine wichtige Rolle.

### Format „Programm“

Jedes Akademiemodul bot Raum für Mitteilungen, Austausch und Reflexion zu aktuellen, das Kulturagentenprogramm betreffenden Informationen und Entwicklungen. Unter der Bezeichnung „Programminformationen“ wurden einzelne Themen und Fragen, die die Umsetzung des Programms betrafen, bearbeitet. Dies war beispielsweise der Raum, in dem die Programmleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle die Kulturagentinnen und Kulturagenten über die neuesten Entwicklungen im Programm informierten und mit ihnen diskutierten. Gemeinsam wurden auch durch das Modellprogramm eingeführte Instrumente weiterentwickelt oder arbeitsrechtliche Fragen besprochen. Auch die Forschungsdesigns der beiden Begleitforschungsprojekte wurden in diesem Rahmen vorgestellt und erörtert.



Aus dem Workshop „Text querlesen“ mit Carmen Mörsch während der Akademie zum Thema „Über mögliche Zusammenhänge von Kunst, Kultur und Bildung“ in Berlin, Januar 2012. Foto: Forum K&B

### Format „Andere Programme“

Um das Programm „Kulturagenten für kreative Schulen“ in der Modellprojektlandschaft verorten zu können, wurden vor allem in den ersten Modulen Referentinnen und Referenten eingeladen, die (Modell-) Programme und -projekte im Feld der kulturellen Bildung und Schule vorstellten und mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten diskutierten. Vorläuferprojekte wie beispielsweise das englandweite Modellprogramm „Creative Partnerships“, das brandenburgische Modellprogramm „Artus – Kunst unseren Schulen“ oder auch die „Überlebenskunst.Schule“ sowie aktuelle Programme wie „Tusch“, „Tanzzeit“, „Kultur.Forscher!“ oder „Kultur macht Schule“ wurden kritisch beleuchtet und dahingehend befragt, in welcher Weise die Konzepte und Erfahrungen dieser Programme für die Arbeit im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ genutzt werden könnten.<sup>4</sup>

### Format „Außerschulische Partner/ Kulturinstitutionen“

Dieses Format stellte Kulturinstitutionen vor, die bereits mit Schule(n) kooperieren und intensiv an der Öffnung ihres Hauses für junge Leute aus allen Bevölkerungsgruppen arbeiten. Meistens wurde in diesem Rahmen ein regionaler Bezug hergestellt. Entweder wurden Vertreterinnen und Vertreter der Kulturinstitutionen in die Akademie eingeladen oder vor Ort besucht. Vor allem die Vermittlerinnen und Vermittler der jeweiligen Institutionen sowie auch in einigen Fällen Kuratorinnen und Kuratoren beziehungsweise Intendantinnen und Intendanten gaben Einblicke in die Arbeit mit Schulen. Hier wurden die Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Schule und Kulturpartnern sowie die Hindernisse und Schwierigkeiten besprochen. Manches Mal hatten wir auch Gäste aus anderen Bundesländern wie etwa Vertreterinnen und Vertreter des aufgrund seiner „Stadtteiloper“ überregional bekannten Zukunftslabors der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen. Eingeladen war auch eine Kuratorin und Vermittlerin vom Wilhelm Hack Museum in Ludwigshafen, das in den letzten Jahren sehr konsequent neue Wege im Bereich Bildung und Vermittlung entwickelt hat und inzwischen über umfangreiche Erfahrungen mit langfristigen Kooperationen verfügt.

### Format „Projektebasar“

Im „Projektebasar“ wurden Praxisbeispiele künstlerisch-educativer Projekte an und mit Schulen, Partizipationskunst, Kunst im öffentlichen Raum, künstlerische Strategien und Arbeitsweisen spartenübergreifend vorgestellt und diskutiert. Dazu wurden vor allem in den ersten Akademiemodulen Künstlerinnen und Künstler eingeladen, die Einblicke in ihre Projekte und Strategien gaben sowie Werkstätten/Workshops mit ihren Arbeitsweisen durchführten.<sup>5</sup> Im weiteren Verlauf der Akademie wurde dieses Format zunehmend durch Atelierangebote ersetzt, die den Kulturagentinnen und Kulturagenten konkretes Handwerkszeug vermittelten. Hier wurden beispielsweise das Graphic Recording als Reflexionstool vorgestellt und als Instrument zur Entwicklung einer Praxisforschungsfrage erprobt, das Thema Dokumentation mit professioneller Hilfe unter verschiedenen Gesichtspunkten angegangen oder eine Schreib- und eine Debattierwerkstatt angeboten.

### Format „Praxisreflexion“

Anhand von konkreten Fallbeispielen berichteten die Kulturagentinnen und Kulturagenten aus ihrer Praxis und bearbeiteten gemeinsam vertiefend unterschiedliche praxisrelevante Themen. Beispielsweise wurden parallele Tischwerkstätten durchgeführt, die von einzelnen Kulturagentinnen und Kulturagenten vorbereitet wurden.<sup>6</sup> In der Anfangsphase des Programms ging es dabei um Ideen und Erfahrungen zum Ankommen in den Schulen sowie um kreative Erhebungsmethoden. Später wurden beispielsweise die unterschiedlichen Ideen zur Implementierung des Kulturfahrplans diskutiert. Im 7. Akademiemodul zum Schwerpunktthema „Reflexion“ wurde ein Reflexionsparcours mit mehreren Stationen zu verschiedenen Themen („Qualität“, „Profil Kulturagent“, „Reflexionsmethoden und -räume“, „Kunst-, Kultur- und Bildungsbegriffe“ und „Prozesse“) eingerichtet.<sup>7</sup> Dort konnten die Kulturagentinnen und Kulturagenten zu zweit oder in kleinen Gruppen selbstorganisiert arbeiten.

### Format „Die Lupe“

Die „Lupe“ war das Instrument zur Fokussierung von programmrelevanten Themen und Herausforderungen sowie zur vertiefenden Begriffsarbeit. Hierzu zählten beispielsweise die insgesamt vier Reflexionstreffen, die in der zweiten Programmhälfte neben den

neun Akademiemodulen zur intensiven Textarbeit für interessierte Kulturagentinnen und Kulturagenten eingerichtet wurden. Diese Arbeit floss wiederum in die Akademien ein, indem die Kulturagenten und Kulturagentinnen dort theoriebasierte Tischwerkstätten zur Praxisreflexion für alle anboten.<sup>8</sup> Die „Lupe“ war auch die Grundlage für die Texterstellung in Modul 3 dieser Publikation, das die vertiefende Begriffsarbeit und die Theorie-Praxisverbindung in der Akademie abbildet.<sup>9</sup>

### Format „Joker“

Joker waren Bausteine der Akademie, die von den Kulturagentinnen und Kulturagenten eigenständig konzipiert und durchgeführt wurden. Es konnte sich dabei um kleine Zeiteinheiten (30 bis 90 min) bis hin zu ganztägigen Veranstaltungen handeln. Das Ziel war auch hier, die umfangreichen Erfahrungen und Kenntnisse der Kulturagentinnen und Kulturagenten in den Qualifizierungsprozess einzubinden. Dieses Format bewährte sich vor allem bei lokal spezifischen Angeboten, die von dem jeweiligen Kulturagententeam vor Ort vorbereitet wurden. Beispielsweise lud eine Kulturagentin ihre Kolleginnen und Kollegen zu einem Besuch in eine ihrer Netzwerkschulen oder in eine am Programm beteiligte Kulturinstitution ein und stellte ihnen ihren Arbeitskontext und die Projektarbeit gemeinsam mit beteiligten Lehrern, Künstlern oder Vermittlern vor.<sup>10</sup>

### Format „Warm-ups“

Kurze Wachmacher (5 bis 15 min) – Körperübungen, stimmliche Experimente, bildkünstlerische Übungen und so weiter – dienten zur Entspannung, Lockerung oder auch als Konzentrationsübung zu Tagesbeginn oder immer wieder zwischendurch und wurden von den Gästen der Akademie oder den Kulturagentinnen und Kulturagenten selbst angeleitet.

Immer wieder wurden bewährte Methoden zur bedarfsorientierten Arbeit in großen Gruppen eingesetzt. Für einige Kulturagentinnen und Kulturagenten waren Formate wie „Open Space“ oder „World Café“ noch neu und hatten damit gleichzeitig die Funktion einer Schulung in Großgruppenmoderation. Um der Heterogenität der Gruppe gerecht zu werden, wurde vor allem im „Open Space“-Format mehrfach gearbeitet, wobei es jeweils situativ modifiziert beziehungsweise im Akademieverlauf weiterentwickelt wurde. Im neunten und letzten Akademiemodul hieß es dann

beispielsweise „Open Tafeln“, das das Prinzip der Selbstorganisation und des eigenverantwortlichen Arbeitens mit Aspekten von geselligem Beisammensein und Feierlichkeit vereinte.



Akademie zum Thema „Reflexion“ auf Gut Froberg bei Meißen, Mai 2014. Foto: Lisa Rohwedder/Forum K&B

### Aktions- und Praxisforschung<sup>11</sup>

Ein wesentlicher Baustein auf dem Weg zum reflektierten Praktiker war das Kennenlernen und Erproben von Ansätzen der Aktions- beziehungsweise Praxisforschung. Hiermit wurde der Versuch unternommen, die von Praktikern oft als getrennt wahrgenommen Bereiche – die künstlerische, die pädagogische und die forschende/theoretische Perspektive – miteinander zu vereinen. Vor allem ging es um die Erarbeitung einer forschenden Haltung und damit einer spezifischen Reflexivität dem eigenen Tun gegenüber. Hierzu wurden die Methoden der qualitativen Sozialforschung in Anlehnung an künstlerische Forschung (art based research) um performative und künstlerische Ansätze erweitert. Es ging dabei auch um die Möglichkeit, sich zwischenzeitlich aus der Rolle der Kulturagentin/des Kulturagenten und der Involviertheit in vermeintliche Sachzwänge ein Stück weit zu lösen, den Berufsalltag mit Abstand betrachten zu können und dafür Instrumente an die Hand zu bekommen.

### Digitale Akademie

Die digitale Akademie war eine programminterne Lernplattform (Materialpool), die den Kulturagentinnen und Kulturagenten ab Juni 2012 zur Verfügung stand. Die dort eingestellten Materialien (Texte, Links, Protokolle, Fotos ...) dienten zur Vor- und Nachbereitung sowie zur Dokumentation und Ergebnissicherung der einzelnen Module.

## REFLEXION – ERKENNTNISSE

Die Akademie ermöglichte den Kulturagentinnen und Kulturagenten durch den räumlichen Abstand zu ihrem Arbeitsalltag und die Einspielungen der programmexternen Referenten einen Blick über den Tellerrand und damit die immer wieder notwendige Distanznahme zu ihrer täglichen Arbeit. Sie fungierte als ein Raum für die Reflexion der eigenen Arbeit und des Spannungsfeldes, in dem sie stattfand, der Rahmenbedingungen, der häufig unterschiedlichen Interessenslagen im Programm sowie der Programmziele.

Von zentraler Bedeutung war der fachliche Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Bundesländern – das Lernen von- und miteinander. Durch den länderübergreifenden Vergleich konnte der Horizont erweitert, konnten Problemlagen verdeutlicht und neue Ideen generiert werden. Der Anspruch, multiperspektivisch die vielfältigen Sachverhalte zu betrachten, Diversität zuzulassen und unterschiedliche Herangehensweisen wertfrei nebeneinander stehen zu lassen, war allerdings nicht immer leicht einzulösen. Die (im Text zur Qualifizierung) beschriebene Heterogenität stellte auch für die Akademie eine große Herausforderung dar. Es war aufgrund der individuellen Voraussetzungen der Kulturagentinnen und Kulturagenten, der Ungleichzeitigkeit der Abläufe in den Schulnetzwerken und der unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den fünf Bundesländern nicht immer möglich, allen Kulturagentinnen und Kulturagenten zu dem für sie richtigen Zeitpunkt das richtige Angebot zu machen. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten wollten an der Konzipierung und Ausgestaltung ihrer Weiterbildung von Anfang an beteiligt werden. Das bedeutete, dass die Inhalte und Methoden, was auf welche Art und Weise gelernt werden sollte, regelmäßig neu verhandelt wurden und damit eine Metareflexion zur Qualifizierung im Modellprogramm stattfand.

Die Akademie war kein Ort der Antworten. Vielmehr stand hier die tägliche Praxis auf dem Prüfstein und wurde in ihrer gesamten Komplexität beleuchtet. Es konnten auch unbequeme Fragen gestellt und die Zielsetzungen und Umsetzungsvorstellungen im Kulturagentenprogramm eingehend diskutiert werden. Hieraus ergab sich für die Qualifizierung ein nicht aufzulösender Widerspruch zwischen dem Anspruch, die Kulturagentinnen und Kulturagenten einerseits bestmöglich bei der Umsetzung der Programmziele zu unterstützen und sie bei der Verfolgung ihrer Arbeits-

aufgaben zu stärken und ihnen andererseits einen Raum zu öffnen, um diese Ziele kritisch zu reflektieren. Das Aushalten von Widersprüchen und offenen Lernprozessen wurde von den Kulturagentinnen und Kulturagenten als Herausforderung, mitunter auch als Überforderung wahrgenommen, die ihnen ihren ohnehin nicht leicht zu bewältigenden Arbeitsalltag mitunter noch erschwerte. Trotzdem (oder vielleicht gerade deshalb) lässt sich zusammenfassend sagen: Die Akademie des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ hat über einen Zeitraum von vier Jahren durch kontinuierliche Qualifizierung und intensiven Austausch die Kulturagentinnen und Kulturagenten zu einem überregionalen Team verbunden und sie in ihrem Selbstverständnis in dem neu

geschaffenen Berufsbild gestärkt. Sie hat dazu beigetragen, dass gegenseitiges Vertrauen und kollegiale Solidarität entstehen konnten, die die Akteure auch über schwierige Prozesse hinweg getragen haben. Sie hat zur Professionalisierung der Kulturagentinnen und Kulturagenten einen unverzichtbaren Teil beigetragen und war in ihrem Umfang, ihren Inhalten, den gewählten Formaten und in ihrem konsequenten Festhalten an der Konzeption als Reflexionsraum einzigartig im Feld der kulturellen Bildung. Der überregionale Austausch und die Anbindung der Praxis an den wissenschaftlichen Diskurs sollten in der Phase des Programmtransfers in die Länder unbedingt erhalten werden. ←

- 1 Basierend auf Schön, Donald: *The Reflective Practitioner: How Professionals think in Action*, London 1983.
- 2 Um aus dem Team heraus ein detailliertes Feedback zu erhalten, wurde neben den Feedbackrunden für jede Akademie ein umfangreicher Feedbackbogen erstellt und zur weiteren Planung ausgewertet. Mit den Feedbackbögen wurde die gesamte Modulwoche auf ihre Inhalte, Formate und Methoden, die Arbeitsatmosphäre, die Veranstaltungsorganisation sowie auf Lerneffekte und auf Verbesserungsvorschläge hin abgeklopft.
- 3 „Aktionsforschung ist die systematische Untersuchung beruflicher Situationen, die von Lehrern selbst durchgeführt wird, in der Absicht, diese zu verbessern.“ Altrichter, Herbert; Posch, Peter : *Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. Unterrichtsentwicklung und Unterrichts evaluation durch Aktionsforschung*, Bad Heilbrunn 2007, S. 13. Im Vergleich zur Aktionsforschung ist die Praxisforschung umfassender. Praxisforscher beziehen sich neben der Aktionsforschung auch auf die Ansätze der qualitativen Sozialforschung und die Arbeiten Donald Schöns zur „reflective practice“: „When someone reflects in action, he becomes a researcher in the practice context. He is not dependent on the categories of established theory and technique, but constructs a new theory of the unique case ... he does not separate thinking from doing, ratiocinating his way to a decision which he must later convert to action. Because his experimenting is a kind of action, implementation is built into his enquiry.“, Schön, Donald, zitiert bei: Altrichter, Herbert; Posch, Peter; Somekh, Bridget: *Teachers Investigate Their Work. An Introduction to the Methods of Action Research*, London/New York 1993, S. 203.
- 4 Siehe zu den Inhalten der Akademiemodule die jeweiligen Abstracts unter: [www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html](http://www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html).
- 5 Vgl. das Akademieprogramm unter: [www.kulturagenten-programm.de/akademie/](http://www.kulturagenten-programm.de/akademie/).
- 6 Siehe zu den Inhalten der Akademiemodule die jeweiligen Abstracts unter: [www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html](http://www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html).
- 7 Siehe hierzu detaillierte Aufgabenbeschreibung an den einzelnen Stationen im 7. Akademiemodul unter: [www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html](http://www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html).
- 8 Siehe Abstracts der Tischwerkstätten in Modul 7 und 8 unter: [www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html](http://www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html).
- 9 Siehe hierzu Modul 3 „Reflexion: Zwischen Theorie und Praxis“.
- 10 Siehe auf der Programmwebseite insbesondere Beispiele aus den Akademieprogrammen in Erfurt und Hamburg unter: [www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html](http://www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html).
- 11 Siehe hierzu den Artikel von Anna Chrusciel „Praxisforschung in der Qualifizierung von Kulturagentinnen und Kulturagenten“, in: *Mission Kulturagenten – Onlinepublikation des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen 2011–2015“*, unter: [www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html](http://www.publikation.kulturagenten-programm.de/akademie.html).

MANUELA KÄMMERER

# PROZESSBEGLEITUNG UND PROJEKT- MANAGEMENT

— Kulturagentinnen und Kulturagenten haben viele Missionen: Sie sind Projektmanager, Begleiter und Berater, Moderatoren und Koordinatoren. Sie sollen den Schulen helfen, ein umfassendes und fächerübergreifendes Angebot der kulturellen Bildung zu entwickeln. Zu ihrem Auftrag zählt auch, die Schulen bei konkreten künstlerischen Projekten und dem Auf- und Ausbau von Kooperationen zu unterstützen. Allein diese kurze Aufgabenbeschreibung zeigt, dass Prozessbegleitung und Projektmanagement wichtige Themen im Berufsalltag der Kulturagentinnen und Kulturagenten sind. Sie spielten deshalb auch bei den regionalen Qualifizierungsangeboten in allen fünf Bundesländern eine wichtige Rolle.

## PROZESSBEGLEITUNG

„Prozessbegleiter sind unterstützende Berater in dynamischen Entwicklungsprozessen. Prozesse bedeuten Dynamik, Fortschritt und Veränderung. Ein Begleiter ist Moderator, Vermittler, Coach oder Berater – immer [...] steckt hinter dem Begriff die [...] Assoziation einer Unterstützung.“<sup>1</sup>

Das Landesbüro Berlin kann hierfür auf eine ausgewiesene Expertise zurückgreifen. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)<sup>2</sup>, die das Berliner Landesbüro unterhält, verfügt über langjährige und bundesweite Erfahrungen im Bereich der Prozessbegleitung und systematischen Schulentwicklung. Konkrete Beispiele dafür sind die Programme „Ideen für Mehr! Ganztägig lernen“ und „Kultur.Forscher!“.

Im Rahmen des Kulturagentenprogramms sind die Kulturagentinnen und Kulturagenten unter anderem als externe Prozessbegleiter tätig. Sie unterstützen jeweils drei Schulen bei der Planung und Umsetzung ihrer Vorhaben. Gemeinsam mit den Schulen entwickeln sie Ideen und Konzepte, um künstlerisch-kulturelle Bildung im Schulalltag zu verankern und ein künstlerisch-ästhetisches Profil zu erarbeiten. Sie wirken als Initiatoren, damit Schulen mit Partnern aus Kunst und Kultur zusammenarbeiten.

Mit der Einführung des sogenannten Kulturfahrplans erhielt die Prozessbegleitung im Portfolio der Kulturagentinnen und Kulturagenten weitreichende Bedeutung. Hierfür flossen im besten Fall ihre verschiedenen Aufgaben zusammen, beispielsweise die Begleitung der künstlerischen Projekte, der Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit Kulturpartnern sowie Koordinations- und Kommunikationsprozesse. Der Kulturfahrplan ist das Planungs- und Steuerungsinstrument für jede teilnehmende Schule hinsichtlich ihres künstlerischen Profils. Darin formuliert sie ihr künstlerisch-kulturelles Konzept und beschreibt Ziele und Maßnahmen für dessen Umsetzung. Die einzelne Schule öffnet sich dadurch einem Veränderungsprozess, der adäquat moderiert und begleitet werden sollte.

Kulturagentinnen und Kulturagenten sind jedoch überwiegend keine professionell ausgebildeten Prozessbegleiter oder Schulentwicklungsberater, die sich im System Schule schon lange zuhause fühlen. Stattdessen wurden ganz bewusst Personen ausgewählt, die selbst Kunstschaffende und Kulturvermittelnde

sind oder zumindest in ihrem bisherigen Berufsleben mit Kunst und Kultur beschäftigt waren. Denn Künstlerinnen und Künstler als Prozessbegleiter und Projektmanager innerhalb von Schulen ermöglichen einen kreativen Zugang und neue Perspektiven. Dazu zählen beispielsweise der ungewohnte Blick auf Alltägliches und das Vertrauen in schöpferische Arbeitsprozesse, in denen man ausprobieren und verwerfen muss – und deren Ergebnisse oft nicht vorhersehbar sind. Schulentwicklung ist ein Veränderungsprozess, der in seinen Phasen beschreibbar ist (siehe unten). Hierfür eine künstlerische Strategie zu wählen, wurde von den Kulturagentinnen und Kulturagenten als Möglichkeit zur bewussten „Irritation“ verstanden. Die Instrumente und Methoden unterscheiden sich. Beispielsweise zeichnete eine Kulturagentin in der Phase, in der sie ihre Schule kennenlernen wollte, im Schulflur auf einem Stuhl sitzend das Gesehene. Darüber entstanden erste Gespräche – auch mit Schülerinnen und Schülern – und ein gegenseitiges Kennenlernen, das eher aus der Kunst heraus erwuchs.

Die künstlerische Strategie der Kulturagentinnen und Kulturagenten kann als professionelles Handwerkszeug beschrieben werden, das sie bestärkt und auf das sie sich beziehen können. Künstlerinnen und Künstler sind in der Regel hinsichtlich ihres eigenen künstlerischen Schaffens eher ergebnisoffen, was ihnen bei der Beratung ihrer Schulen in Bezug auf die Konzeption künstlerischer Projekte hilft. Insbesondere Kulturagentinnen und Kulturagenten mit eigener künstlerischer Projekterfahrung innerhalb von Schule konnten ihre Expertise hier gut einbringen. Genau das ist eines der innovativen Alleinstellungsmerkmale des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“. Für die regionalen Qualifizierungen ergab sich daher die Notwendigkeit, diese grundsätzlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Haltungen der Kulturagentinnen und Kulturagenten adäquat einzubinden beziehungsweise sich ihrer bewusst zu sein und darauf aufzubauen. Gleichzeitig ging es darum, ihnen grundlegende Skills der Prozessbegleitung, der Schulentwicklung und des Projektmanagements zur Seite zu stellen.

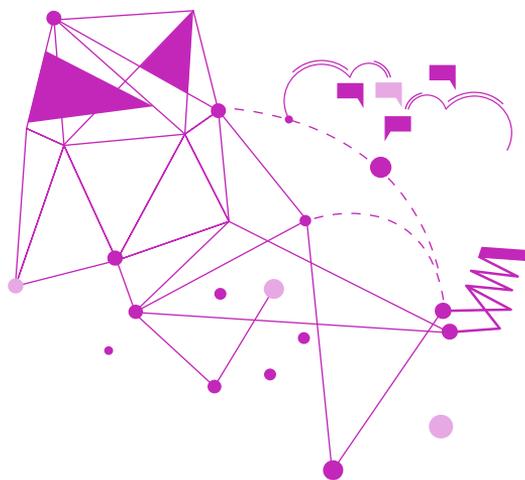
Nachfolgend werden Beispiele aus der Berliner Qualifizierungsreihe herausgegriffen, um die Relevanz dieser Inhalte zu verdeutlichen und exemplarisch das Vorgehen bei der regionalen Qualifizierung zu beschreiben:

### Beispiel 1: Schulentwicklungsberatung und Beratermodelle

Die Schulentwicklerin Bettina Schäfer<sup>3</sup> hat mit den zehn Berliner Kulturagentinnen und Kulturagenten das Thema Schulentwicklungsberatung bearbeitet. Ziel der eintägigen Qualifizierung war es, die Teilnehmenden für das Gesamtsystem zu sensibilisieren, in dem sich ihre Schulen bewegen.

Schulentwicklung ist eine – durch die jeweiligen Länder beschriebene – Querschnittsaufgabe von Schulen. Das heißt, wenn eine Kulturagentin oder ein Kulturagent beispielsweise mit einer Schule an deren künstlerisch-kulturellem Profil arbeitet, begegnet sie/er Kategorien wie Unterrichts-, Personal- oder Organisationsentwicklung. Um bei den genannten Kategorien Veränderungen zu bewirken, braucht es in der Regel ein gutes Instrumentarium. In einem idealtypischen Entwicklungskreislauf werden Bedarfe erfasst, Ziele formuliert, Maßnahmen abgeleitet, durchgeführt und evaluiert. Das entspricht auch den Anforderungen an den Kulturfahrplan.

Die Kulturagentinnen und Kulturagenten wurden angehalten, diese beiden Prozesse – Schulentwicklung und Kulturfahrplan – in Beziehung zueinander zu setzen. Dafür benötigen sie Kenntnisse über Schulentwicklung im Allgemeinen und über individuelle Schulentwicklungsberatung im Besonderen. Im Rahmen der Qualifizierungsveranstaltung konnten sie verschiedene Beratermodelle kennenlernen, die ihnen dabei halfen, ihre eigene Arbeit zu systematisieren (Arzt-Patienten-Beratung, Expertenberatung, Manager auf Zeit, Prozessberatung).





Regionale Qualifizierung für die Kulturbeauftragten und Kulturagenten am 8. Oktober 2014 zum Thema „Gemeinsam Zukunft bauen – Perspektiven für kulturelle Bildung an Berliner Schulen“. Foto: DKJS

Daraus ließen sich vier idealtypische Kulturagentenprofile ableiten:

- } Die Projektmacherin/Der Projektmacher gibt inhaltliche und künstlerische Impulse.
- } Die Projektmanagerin/Der Projektmanager unterstützt die Schulen bei Organisation, Durchführung, Dokumentation und Finanzmanagement von Projekten.
- } Die Prozessberaterin/Der Prozessberater unterstützt die kulturelle Profilbildung und begleitet Kooperationen und Kommunikationsprozesse.
- } Die Netzwerkerin/Der Netzwerker gibt Anstöße für Kooperationen und initiiert die Vernetzung mit Akteuren im Quartier, im Stadtteil oder in der Kommune.

### Beispiel 2: Logik von Veränderungsprozessen

Zusammen mit dem Praxisbegleiter Sascha Wenzel<sup>4</sup> haben sich die Berliner Kulturagentinnen und Kulturagenten vertiefend mit dem Thema „Veränderung“ beschäftigt – hier vor allem Organisationsentwicklungsprozesse in Schule betreffend –, weil sie in ihrer Arbeit Veränderungen erleben und bewirken, aber auch Widerstände erfahren haben, mit denen sie

professionell umgehen wollten. Konkret ging es um die Fragen: Was heißt eigentlich Veränderung, und welche Teilprozesse gehören idealtypisch zu einem Veränderungsprozess dazu? Nach nahezu zwei Jahren Arbeit in den Schulen konnten sie auf ein breites Spektrum an Erfahrungen zurückgreifen.

Im ersten Teil der Fortbildung stellte Sascha Wenzel den Kulturagentinnen und Kulturagenten Fragen zu den Herausforderungen und Rahmenbedingungen ihrer Arbeit in ihren Schulen und zu ihrem „Auftrag“:

- } Mit wem haben wir es zu tun?
- } Welche Motivation haben die Schulen? Sind alle beteiligt? Geht es allen um das Gleiche?
- } Sollen Projekte umgesetzt oder Strukturen systematisch verändert werden?
- } Wie sind die Lehrer einbezogen? Wie begegnen sie den Kulturbeauftragten?
- } Welche Rolle hat die Kulturagentin/der Kulturagent (unterstützend, dienstleistend, netzwerkend, „unterwandernd“)?
- } Welche Wirkungen zeichnen sich durch das, was passiert, ab – beispielsweise bei der Schülerschaft, den Lehrkräften oder den Kulturpartnern?
- } Welche Qualität hat das gemeinsame Netzwerk?

} Welche Anreize gibt es für eine Schule, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen?

Diese Fragen wurden gemeinsam bearbeitet und diskutiert. Die Besonderheit war, dass ein Externer Grundsätzliches infrage stellte, das anscheinend alle bereits für selbstverständlich nahmen. Dabei stellte sich heraus, dass es den Kulturagentinnen und Kulturagenten half, sich auf die wesentlichen Eckpunkte ihrer Arbeit zu fokussieren.

Die Fragen machen deutlich, auf welchen Ebenen Veränderung möglich ist – laut Wenzel auf der Sach- sowie Ereignisebene sowie auf der sozio-dynamischen und individuellen Ebene. Er stellte heraus, dass überall Impulse von außen auf Widerstände und unterschiedliche Wertvorstellungen stoßen können. Das sollte man wissen, wenn Veränderungsprozesse angestoßen werden. Dabei ist es wichtig, anzuerkennen, dass das eigene Tempo – oder das von Initiativen und Programmen – nicht immer das Tempo derjenigen ist, mit oder bei denen man etwas verändern möchte.

Ein Veränderungsprozess lässt sich ganz allgemein in drei Phasen oder Etappen einteilen: 1. initiieren, 2. implementieren, 3. institutionalisieren. Eine Veränderung oder Entwicklung folgt einem idealtypischen Zyklus (siehe Abbildung), der sich nach dem individuellen Tempo und der Vielschichtigkeit der Ebenen gestaltet (siehe oben).

Die Qualifizierung hat dazu beigetragen, den Kulturagentinnen und Kulturagenten die Dynamik von Veränderungsprozessen zu vermitteln, in die jede/r von ihnen tagtäglich eingebunden ist. Dabei wurde deutlich, dass vor allem die Themen „Widerstände“, „Reflexion“, „Geschwindigkeit“ und „Zeit“ im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle spielen. Das Bewusstsein dafür ist gewachsen, dass es immer Widerstände geben wird, dass Veränderungen Zeit brauchen und es dabei auch auf die Geschwindigkeit ankommt. Dadurch wurde der Anspruch an die Schulen in ein realistisches Licht gerückt. Die Anregung, ihre Arbeit zu entschleunigen, haben die Kulturagentinnen und Kulturagenten als motivationsfördernd wahrgenommen. Sie haben die Erkenntnis mitgenommen, dass auch das Initiieren und Implementieren wichtige Schritte und sogar Endpunkte einer Veränderung sein können und dass sich nicht alles nachhaltig institutionalisieren lässt.

## PROJEKTMANAGEMENT

Ein Projektmanager hat zunächst die Aufgabe, die Erwartungen aller am Projekt Beteiligten in den Blick zu nehmen. In neueren Diskussionen über Projektmanagement werden diejenigen, die mit einem Vorhaben direkt oder indirekt zu tun haben beziehungsweise betroffen sind, auch als Stakeholder bezeichnet. Eine weit verbreitete Methode, um im Vorfeld und im Verlauf eines Projekts alle Akteure einzubeziehen und im Blick zu behalten, ist die Projektumfeldanalyse (kurz: PUMA). Im Mittelpunkt der Analyse steht die Frage: Welcher Akteur ist warum und in welcher Form beteiligt?

Der Projektmanager übernimmt die organisatorische Gestaltung und Koordination des Projekts und ist hier sowohl mit der logistisch-administrativen Umsetzung (Finanzen, Termine, Ressourcen) als auch mit dem Personalmanagement (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen) betraut. Während des Projektverlaufs koordiniert er die Kommunikation nach innen und außen sowie das Kosten-Controlling. Schließlich ist er für die Qualität des Projekts, die Dokumentation und eine abschließende Evaluation verantwortlich.

Das Modellprogramm hat in seinem Verlauf das Profil der Kulturagentinnen und Kulturagenten präzisiert<sup>5</sup> und es über idealtypische Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen näher beschrieben. Durch die regionalen Qualifizierungen wurden die Kulturagentinnen und Kulturagenten bei ihren Aufgaben mit adäquaten Angeboten und je nach Bundesland und Vorkenntnissen bedarfsgerecht unterstützt.

Es wurden ihnen vor allem systematische Kenntnisse hinsichtlich des jeweiligen Bildungs- und Schulsystems vermittelt sowie schulische Prozesse verdeutlicht. Darüber hinaus waren Veränderungs- und Organisationsentwicklung von zentraler Bedeutung für ihren Arbeitsalltag und wurden dementsprechend regelmäßig angeboten. Es war wichtig, entsprechende Methoden und Werkzeuge vorzustellen, die in den Arbeitsalltag mitgenommen werden konnten. Darüber hinaus wurden verschiedene Skills im Bereich Management und Selbstkompetenz vermittelt, wie Projekt-, Finanz-, Zeit- und Selbstmanagement, aber auch Moderationstechniken erprobt und Dokumentationstools vorgestellt.

Im Rahmen der regionalen Fortbildungen wurde deutlich, dass sich eine passgenaue Prozessbegleitung und ein entsprechendes Projektmanagement vor allem durch eine empathische und zugewandte Haltung umsetzen lassen. Es zählt sich aus, den verschiedenen Akteuren mit Akzeptanz, Wertschätzung, Offenheit und Neugier zu begegnen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, ein hohes Maß an Flexibilität, Mut zur Entschleunigung und die Bereitschaft zu kritischer Distanz sind dabei wesentliche Gelingmomente.

### Beispiel 3 – Einzelberatung und Projektmanagement

Bei jedem Kunstgeldprojekt wurden die Kulturagentinnen und Kulturagenten durch die Länderbüros beraten. Das bedeutete, die jeweiligen Projektziele mit den Zielen des Modellprogramms abzustimmen und Aspekte wie Nachhaltigkeit, künstlerische Qualität, Kulturfahrplan, Kulturpartner anzusprechen und gegebenenfalls stärker in die Projektkonzepte zu integrieren. In diesen Einzelberatungen spielte das Thema Projektmanagement eine wesentliche Rolle, denn die Kompetenzen der Kulturagentinnen und Kulturagenten in diesem Bereich sollten gefördert werden. Dies gelang, indem verschiedene Ebenen des Projektmanagements Schritt für Schritt besprochen wurden – je nach Situation in der Einzelschule und den Vorkenntnissen. Hierfür waren folgende Leitfragen sehr hilfreich:

- } Wie kann die allgemeine Situation in den Schulen charakterisiert werden?
- } Wie verlaufen die Gespräche, Termine und Veranstaltungen innerhalb und außerhalb der Schulen?
- } An welchem Punkt befinden sich die jeweiligen Kunstgeldprojekte (Antrag, Verträge, Abrechnung, Mittelanforderung, Projektkonzept, Partner, Beteiligung und anderes)?
- } In welcher Weise wird mit dem Kulturfahrplan gearbeitet?
- } Wie lassen sich die Kooperationen beschreiben?
- } Wie funktioniert die Netzwerkarbeit?
- } Welche Unterstützung ist nötig?

Das Finanzmanagement sowie die Kalkulation eines Kunstgeldprojekts waren wichtige Aspekte in den Beratungsgesprächen. Auch Fragen zur inhaltlichen Ausgestaltung beziehungsweise Schwerpunktsetzung, zur Schülerbeteiligung, zu künstlerischen Lehrerworkshops, zur Vor- und Nachbereitung der Projekte oder zur Steuerung und Verantwortung innerhalb der

Schule wurden erörtert. Darüber hinaus wurden das Zeit- und Arbeitsmanagement besprochen und – falls nötig – Strategien für ein adäquates Zeit- oder Konfliktmanagement erarbeitet.

Die Einzelberatungen stärkten die fachliche Kompetenz der Kulturagenten und halfen ihnen bei der unmittelbaren Beratung der Schulen.

Natürlich wurden die Themen Projektmanagement und Prozessbegleitung auch in den Qualifizierungsmaßnahmen der anderen Bundesländer behandelt. In Hamburg gab es beispielsweise einen Workshop zur Prozessbegleitung von Projekten unter dem Stichwort „Multiprojektmanagement“. Ziel war es hier, einen gemeinsamen Standard für die Prozessbegleitung von Projekten zu entwickeln. In Nordrhein-Westfalen wurde zu den Themen „Widerstände: Begriffsklärung und Umgang mit Widerständen“ gearbeitet. In Thüringen stand das Stichwort „Change Management“ im Fokus, das den Umgang mit Veränderungen in Systemen meint, während in Baden-Württemberg beide Themen kontinuierlich auf der Agenda der regionalen Qualifizierung und Unterstützung standen. An dieser Stelle sei hervorgehoben, dass beide Themenfelder Schwerpunkte aller regionalen Unterstützungsangebote waren, weil sie maßgeblich das Aufgabenspektrum der Kulturagentinnen und Kulturagenten ausmachen.

### RESÜMEE

Möglichst alle Kulturagentinnen und Kulturagenten hinsichtlich ihrer individuellen Expertisen einzubinden und gleichzeitig Ergebnisoffenheit in der Arbeitsplanung der Landesbüros zu erhalten, stellt sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance für eine wirkungsvolle Qualifizierung dar. Ein fertiges Fortbildungskonzept passt nicht zur Situation der Kulturagenten und auch nicht zum Anspruch eines Modellvorhabens. Es geht darum, ausreichend Freiräume zuzulassen und gleichzeitig Bedarfe zu antizipieren und flexibel zu gestalten. Die konkreten Fragen und Bedürfnisse des Berufsalltags bildeten den Ausgangspunkt für das Qualifizierungskonzept des Landesbüros Berlin. Wenn man die Arbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten als eine Art Prozessbegleitung und Beratung versteht, so lässt sich das Unterstützungsprofil des Berliner Landesbüros als „Prozessbegleitung der Prozessbegleitung“ und als „Beratung für Berater“ beschreiben.



Regionale Qualifizierung für die Kulturbeauftragten und Kulturagenten am 8. Oktober 2014 zum Thema „Gemeinsam Zukunft bauen – Perspektiven für kulturelle Bildung an Berliner Schulen“. Foto: DKJS

Ob Einzelberatungen, Team-Meetings oder Qualifizierungstage: Das Mandat der Fachaufsicht für die Kulturagenten, das im Kulturagentenprogramm bei den Länderbüros lag, machte es möglich, bei regelmäßigen Treffen die Themen und Unterstützungsbedarfe zu identifizieren und flexibel auf sie zu reagieren. Die Fachaufsicht (im Unterschied zur Arbeitgeberfunktion, die bei der Forum K&B GmbH lag) ermöglichte andererseits, etwas hierarchiefreier miteinander zu arbeiten.

Der gesamte Prozess der regionalen Qualifizierungen lässt sich als partizipativ, offen und flexibel charakterisieren. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten bringen ihre eigenen Themen und Entwicklungswünsche

aktiv ein. Diese Bedürfnisse haben sich im Programmverlauf immer wieder geändert, und das Berliner Landesbüro hat sein Qualifizierungs- und Beratungskonzept dynamisch daran angepasst.

Während beispielsweise in der Anfangsphase viele konkrete Skills (Projektmanagement oder Moderationstechniken) gefragt waren, wuchs mit zunehmender Professionalisierung der Wunsch nach vertiefenden Diskursthemen, Prozessreflexion und Qualitätsentwicklung. ←

- 1 Vgl. DKJS: „Prozessbegleitung“, in: *bewegt! Das Bildungslandschaftsmagazin der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung*, Heft 1/2011.
- 2 Vgl. [www.dkjs.de/](http://www.dkjs.de/) [31.08.2015].
- 3 Vgl. [www.proschule.org/team/bettina-schaefer](http://www.proschule.org/team/bettina-schaefer) und [www.kokomotion.de](http://www.kokomotion.de) [31.08.2015].
- 4 Vgl. [www.ein-quadratkilometer-bildung.org](http://www.ein-quadratkilometer-bildung.org) [31.08.2015].
- 5 Vgl. „Profil Kulturagent“, siehe Anhang, S. 133-141.

KRISTIN PRÖGER

# ROLLENKLÄRUNG UND SELBSTMANAGEMENT

— Mit dem Start des Kulturagentenprogramms im Herbst 2011 traten bundesweit 46 Kulturagentinnen und Kulturagenten ihre Arbeit an. Doch was sollte das überhaupt sein – ein Kulturagent? Natürlich gab das Modellprogramm eine Beschreibung der Aufgaben und Ziele vor. Doch was das im Berufsalltag bedeutete, musste zuerst ausgelotet werden. So standen die Kulturagentinnen und Kulturagenten anfangs vor einer Reihe von Fragen: Inwieweit soll ich den Schulen meine eigenen Ideen nahelegen? Oder arbeite ich nur mit dem, was von der Schule selbst kommt? Bin ich für das Projektmanagement verantwortlich? Oder stehe ich lediglich beratend zur Seite und halte mich ansonsten zurück? Gleichzeitig waren sie hoch motiviert, an den Schulen gemeinsam mit den Kulturpartnern richtig viel zu bewegen.

Das Finden der neuen Rolle vollzog sich in einem Kontext, in dem vielfältige Erwartungen von außen an die Kulturagentinnen und Kulturagenten herangetragen wurden. Jede der teilnehmenden Schulen hatte einen individuellen Unterstützungsbedarf, der mit spezifischen Vorstellungen verbunden war. Diese hingen vor allem davon ab, was es in der Schule bereits gab: So hatten beispielsweise einige Lehrkräfte schon mit ausgewählten Kulturpartnern zusammengearbeitet; die Rolle eines Begleiters für den Aufbau eines umfassenden Angebots kultureller Bildung an ihrer Schule war ihnen aber neu. Daher erwarteten viele Schulen von ihren Kulturagentinnen und Kulturagenten zunächst, dass sie das, was zuvor einzelne Kollegen im kleineren Maßstab umgesetzt hatten, nun in größeren Dimensionen durchführen würden – ohne ihren eigenen Anteil und die dafür notwendigen strukturellen Änderungen mitzudenken. Auch manche Kulturpartner gingen zunächst von Kulturagenten als Dienstleistern aus, die ihnen den Weg für ihre „fertigen“ Vermittlungsangebote in die Schulen ebneten würden, ohne

dass sie selbst mit den Schulen in einen Dialog treten müssten. Auch betrachteten sie die Kulturagentinnen und Kulturagenten häufig nicht als sinnvolle Ergänzung für die eigene Vermittlungsabteilung, sondern mitunter sogar als Konkurrenz.

Um mit derartigen Zuschreibungen und Erwartungshaltungen umgehen zu können, standen die Kulturagentinnen und Kulturagenten vor der Aufgabe, ihre Rollen und Arbeitsbereiche eindeutig zu klären. Das bedeutete zu allererst, die Bedürfnisse und Erwartungen der Schulen und Kulturpartner mit ihrem Auftrag seitens des Programms in Einklang zu bringen. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten mussten also so etwas wie eine Standortbestimmung durchführen und ihren Verantwortungsbereich definieren, und zwar in einem Feld, in dem vielfältige, auch wechselnde Ansprüche formuliert wurden. Sie mussten sich dazu auch von ihrer vorherigen beruflichen Tätigkeit abgrenzen. Diejenigen, die vorher selbst als Kunst- oder Kulturschaffende tätig waren, mussten lernen, ihre künstlerische Expertise zwar einzubringen, aber am Ende anderen die Entscheidung über die Ausgestaltung von Projekten zu überlassen. In Thüringen, wo zum Kulturagententeam auch fünf durch das Land abgeordnete Kunstlehrerinnen gehörten, mussten diese eine Außenperspektive auf das System Schule einnehmen und sich in der neuen Rolle als Kulturagentin von ihren Lehrerkollegen abgrenzen.

Bei der ständigen Positionsbestimmung und Rollenklärung setzten die Qualifizierungsangebote der Länderbüros im Bereich Selbstmanagement an. „Unter Selbstmanagement versteht man das eigene organisierte und zielgerichtete Vorgehen bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben und festgesetzten Zielen [...]. Einer der ersten und entscheidenden Punkte für ein effektives Selbstmanagement ist die Zielfestlegung. Es

folgen die Verhaltensänderung und das consequente Hinarbeiten auf diese Ziele, um den gewünschten Erfolg und Zufriedenheit über die eigene Leistung zu erreichen.“<sup>1</sup>

Diese Definition macht deutlich, weshalb das Thema „Selbstmanagement“ stark mit der individuellen Rollenklärung der Kulturagentinnen und Kulturagenten verknüpft war: Erst wenn die Rolle klar bestimmt ist, lassen sich Arbeitsziele festlegen und in der Folge das professionelle Handeln daraufhin ausrichten. Diese Fähigkeiten – eigene Ziele zu formulieren, sie kontinuierlich verifizieren und anpassen zu können – waren zentral, denn nur so ließen sich die Arbeit in einem derart vielstimmigen Umfeld strukturieren, Erfolge überprüfen und am Ende auch Arbeitszufriedenheit erreichen.

Doch auf welcher Ebene sind die Ziele der Kulturagentinnen und Kulturagenten überhaupt angesiedelt? Sie sollen unterstützen und begleiten; ihre Arbeit erscheint daher vor allem an die Ziele anderer gebunden. Das Landesbüro Hamburg beispielsweise hat dafür in seinen persönlichen Beratungen folgende hilfreiche Unterscheidung eingeführt: die Differenzierung von Zielen nach Inhalt, Prozess und Struktur in der Arbeit mit den Schulen. Kulturagenten konnten also beispielsweise darauf fokussieren, bestimmte Inhalte in einer Kooperation zum Thema zu machen; parallel darauf hinwirken, dass Projekte und damit auch Prozesse partizipativer gestaltet werden; und auf der strukturellen Ebene dafür sorgen, dass ein Ort etabliert wird, an dem das Thema „kulturelle Bildung“ konstant zwischen verschiedenen Lehrerkollegen verhandelt wird.

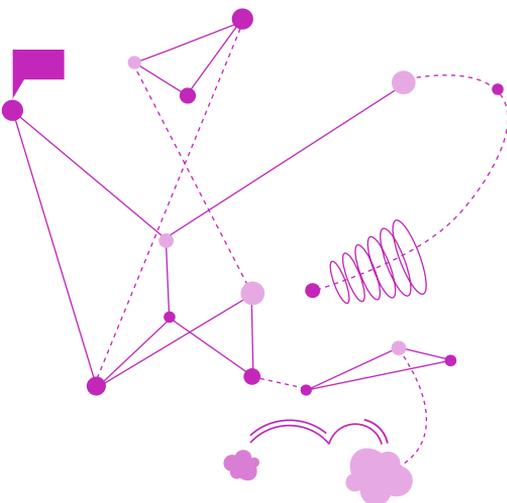
Eigene Ziele zu formulieren – dies war vor dem Hintergrund des neuen Ansatzes des Modellprogramms, einen Vermittler zwischen Schule und Kultur eher aufseiten der Schule zu verorten, und den damit verbundenen hohen Erwartungen an das neue Berufsbild nicht ganz einfach. Es war deshalb umso wichtiger, sich in den Qualifizierungen auch die Grenzen der Rolle eines Kulturagenten bewusst zu machen und sich für die einzelnen Zielbereiche (Inhalt, Prozess, Struktur) realistische Arbeitsziele zu setzen.

## 1. BEISPIEL: ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG

Eine Qualifizierung des Landesbüros Thüringen zum Thema „Organisationsentwicklung“ griff beispielsweise diese Herausforderungen auf. Die Referentin Bettina Schäfer von proSchule<sup>2</sup> machte mit einem spielerischen Perspektivwechsel, durch eine Analyse der schulinternen Strukturen (Schulkonferenzen, Lehrerkonferenzen, Gesamtelternvertretung, Gesamtschülervertretung, Schulleitung, erweiterte Schulleitung, Fachschaften, Jahrgangsteams, Klassenkonferenzen) und durch eine Umfeldanalyse (Schulentwicklungsthemen der Bildungsministerien der Länder, Auflagen der Schulämter, Angebote anderer Stiftungen und Vereine) bewusst, wie komplex das Organisationsgefüge Schule ist.

Qualifizierungen in dieser Form trugen dazu bei, dass sich die Kulturagentinnen und Kulturagenten eine professionelle Gelassenheit in Hinblick darauf aneigneten, nicht alles verändern zu können, Abstand zu wahren, in manchen Angelegenheiten loslassen zu müssen. In einem Tätigkeitsfeld, das faktisch nie ausgereizt ist, in dem man immer noch mehr einbringen kann, sind dies wichtige und notwendige Eigenschaften, um die eigenen Ressourcen zu achten und Prozesse zu einem Abschluss zu bringen.

Das komplexe Tätigkeitsprofil der Kulturagentinnen und Kulturagenten setzte außerdem voraus, sich immer wieder auf die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zurückzubedenken und diese gezielt einzusetzen. In den Qualifizierungen ging es also auch darum, herauszuarbeiten, wo die eigenen Stärken liegen, und sich darüber bewusst zu werden, in welchen Kontexten sie sich als nützlich erweisen. Dabei stellte sich unter anderem heraus, dass manche ihre Stärken nicht als solche erlebten; andere hingegen





Fortbildung „Organisationsentwicklung an Schule“ des Landesbüros Thüringen mit Bettina Schäfer im Februar 2014. Foto: Otrun Helmer/DKJS

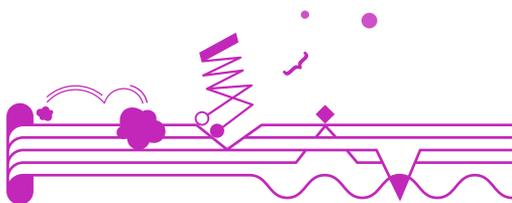
wurden sich bewusst, dass ihre Stärken – zum Beispiel ein hohes Maß an Kreativität, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit – nicht in allen Kontexten weiterhelfen, beispielsweise dort, wo viel Struktur und Genauigkeit gefragt sind. Grundsätzlich ging es aber in den Qualifizierungen nicht darum, nach Defiziten zu suchen, sondern die Wahrnehmung für das, was man gut kann, zu schärfen. Mit dem Wissen um die eigenen Stärken gingen die Kulturagentinnen und Kulturagenten auch „gestärkt“ zurück und konnten ihren Arbeitsalltag selbstbewusst gestalten.<sup>3</sup> In neueren Veröffentlichungen zum Thema wird der Begriff „Selbstmanagement“ nicht mehr nur als zielgerichtete Erledigung von Arbeitsaufgaben verstanden, sondern als ein harmonischer Umgang mit sich selbst, der die eigenen Grenzen beachtet und den gesamten Arbeitskontext mit einbezieht.<sup>4</sup> Auch diesem Begriffsverständnis wurde in den Qualifizierungsangeboten der Länderbüros Rechnung getragen.

## 2. BEISPIEL: RUHEMOMENTE

Um die persönlichen Ressourcen in der Rolle als Kulturagent ging es beispielsweise explizit in einer Qualifizierung des Landesbüros Baden-Württemberg mit Doris Lindner, die freiberuflich als Business-Coach tätig ist. Sie bearbeitete folgende Fragestellungen: Wie

kann das individuelle Selbstmanagement, aber auch konkret das Zeitmanagement, in einem so komplexen Arbeitsfeld aussehen? Welche Schlüsse lassen sich aus der Selbstbetrachtung der eigenen Arbeit ableiten? Helfen Rituale, den Arbeitsalltag zu strukturieren und zu entlasten? Neben der Rhythmisierung der Arbeitszeit, dem Setzen eigener Gewichtungen im Sinne einer Positionierung gegenüber den verschiedenen „Aufträgen“ (vonseiten der Schulen, der Kulturpartner, des Landesbüros, der Geschäftsstelle) wurde in dieser Qualifizierung auch die Bedeutung von Ruhemomenten hervorgehoben. Ruhe wird hier nicht im Sinne von Nichtstun, sondern im Sinne einer bewussten Konzentration und Fokussierung verstanden – sich Zeit nehmen, um auf bestimmte Dinge mit Abstand zu blicken, ohne direkt tätig zu sein. Gibt es keine Ruhemomente, können Unentschlossenheit in Bezug auf die Frage, welche Arbeitsaufgabe als nächste zu erledigen ist, Unbehagen bis hin zu Angst entstehen, das umfangreiche Arbeitspensum nicht zu schaffen. Die Qualifizierungen bestärkten die Kulturagentinnen und Kulturagenten grundsätzlich darin, Aufgaben und Verantwortung abzugeben. Dies ist für Prozessbegleiter eine entscheidende Fähigkeit. Liest man sich die komplette Aufgabenbeschreibung eines Kulturagenten durch, wird schnell deutlich warum: Sie sollen für Schulen und Kooperationspartner feste Ansprech-

partner sein, den Auf- und Ausbau von Kooperationen unterstützen, Projekte unter künstlerischen Fragestellungen begleiten, Prozesse dokumentieren und vieles mehr. Das alles kann man nicht allein leisten. Bringen sich die Schulen und Partner nicht oder nur wenig ein, wird die Kulturagententätigkeit schnell zu einem „Fass ohne Boden“, der Aufgabenberg unüberschaubar, das Stresspensum ungesund. Zudem finden nur durch das „Selbsttun“ Lernprozesse statt. Für die Nachhaltigkeit kultureller Bildung an Schule und Kultureinrichtungen war es deshalb wichtig, Aufgaben stufenweise zu übergeben. Am Ende des Modellprogramms sollten schließlich idealerweise beide, Schule und künstlerischer Partner, in der Lage sein, kulturelle Bildungsangebote ohne die Hilfe eines Vermittlers miteinander planen und organisieren zu können.



### 3. BEISPIEL: KONFLIKT UND WIDERSTAND

Zum Selbstmanagement gehört auch, was die beiden hier verwendeten Definitionen nicht explizit anführen: der Umgang mit Konflikten. In einem Arbeitsfeld, in dem unterschiedliche Erwartungen aufeinandertreffen, gehören offene oder verdeckte Konflikte und Widerstände dazu und beeinflussen folglich die Ausübung der Kulturagententätigkeit. Auch dafür konnte Bettina Schäfer von proSchule sensibilisieren: Veränderung läuft nie ohne Konflikte und Widerstände ab. Nicht das Auftauchen, sondern das Ausbleiben von Widerstand ist beunruhigend, da dann das, was kulturelle Bildung im Kontext von Schule erfordert, womöglich gar nicht ernst genommen wird. Beim Widerstand stehen Emotionen im Vordergrund (Befürchtungen, Überforderung, Machtverlust); er drückt den Wunsch der Betroffenen nach Selbstbestimmung aus. Ursachen für Widerstand können sein, dass der Nutzen der Veränderung nicht hinreichend verstanden wird, Sichtweisen nicht berücksichtigt wurden oder Entscheidungsprozessen nicht genügend Raum gegeben wurde.

In diesem Fall heißt es, den Widerstand zuzulassen, die Gründe zu erforschen, wichtige Aspekte neu zu überdenken und gemeinsam Lösungen zu finden. Wichtig ist auch zu wissen, wer beispielsweise im Kollegium Widerstand leistet – nicht auf jeden Widerstand muss, in Hinblick auf das Gesamtziel, eingegangen werden. Diese Erkenntnisse halfen den Kulturagentinnen und Kulturagenten, Konflikte nicht persönlich zu nehmen und ihre professionelle Haltung auch in schwierigen Situationen zu bewahren.

### 4. BEISPIEL: BEZIEHUNGSMANAGEMENT

Das Landesbüro Baden-Württemberg ergänzte die Qualifizierung zum Thema „Konflikte“ mit dem Thema „Beziehungsmanagement“. Gemeinsam mit Nora Zeisel von PTA<sup>5</sup>, einer Beratungsagentur für Personal- und Organisationsentwicklung, die sich auf Change-Management-Prozesse in Unternehmen und die Begleitung von wichtigen Schlüsselpersonen in diesem Prozess spezialisiert hat, beschäftigten sich die Kulturagenten mit dem Thema Beziehungsqualität. Die erste Stufe von Beziehungsqualität ist der Small Talk, für das es typische Rituale gibt. Funktioniert diese Ebene in einer Beziehung, dann ist die zweite Stufe die des Austauschs von Fakten und Informationen. Gelingt dies, dann können dem Gegenüber in einer dritten Stufe auch Ideen und Bewertungen mitgeteilt werden, um dann schließlich auch beim Austausch von Gefühlen und Eindrücken und einer vertrauensvollen Begegnung anzukommen. Wichtig ist, dass die Stufen nacheinander erfüllt werden. Wenn mit einer Person kein ritualisiertes Kurzgespräch oder kein Austausch von Informationen möglich ist, sollte das Mitteilen von Gefühlen und Eindrücken erst einmal hintangestellt werden. Das Stufenmodell bewährte sich als ein geeignetes Hilfsmittel, die Beziehung zu unterschiedlichen Partnern bewusster gestalten zu können und sich selbst in Gesprächen zu fokussieren.

### TOOLS DES SELBSTMANAGEMENTS

Die beschriebenen Qualifizierungsangebote waren jedoch nur ein Baustein, um die Kulturagenten in ihrer Rolle und ihren Aufgaben zu stärken. Die fünf Länderbüros schafften von Anfang an auch Räume, in denen die Kulturagentinnen und Kulturagenten das eigene professionelle Handeln reflektieren konnten. So fanden in den einzelnen Bundesländern in regel-

mäßigem Abstand Jours fixes/Austauschtreffen statt. In diesen Besprechungen hatten sie immer wieder die Möglichkeit, sich mit ihrer Rolle und ihrem Handeln im Berufsalltag auseinanderzusetzen und sich sowohl untereinander als auch mit dem Landesbüro auszutauschen. Zudem führten die Länderbüros zu festgelegten Zeitpunkten (monatlich, zum Schuljahresabschluss), aber auch bedarfsorientiert Einzelgespräche mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten. Dabei ging es um aktuelle Handlungsbedarfe und konkrete Herausforderungen.

Die unterstützenden Beratungen der Länderbüros trugen entscheidend dazu bei, dass die Kulturagentinnen und Kulturagenten in ihre Aufgaben hineinwachsen und ihren Verantwortungsbereich selbst bestimmen konnten. Eine solche Unterstützung durch das Landesbüro war nur möglich, weil es sich regelmäßig ein umfassendes Bild von der Arbeit der einzelnen Kulturagenten eingeholt, sie als Fachaufsicht sehr eng begleitet und im Landesteam immer wieder nachjustiert hat, worauf in den Einzelberatungen stärker fokussiert oder welche konkreten Qualifizierungsangebote gemacht werden sollten.

## KOLLEGIALE FALLBERATUNG

Ein weiteres Unterstützungstool für das Selbstmanagement war die Methode der kollegialen Fallberatung. Sie lässt sich als ein Verfahren praxisbegleitenden Lernens und selbstorganisierter professioneller Praxisreflexion definieren<sup>6</sup> und bezieht sich auf konkrete Handlungssituationen beziehungsweise Fälle, die den Berufsalltag irritieren und für die eine Lösung benötigt wird.<sup>7</sup> Das Selbstverständnis der kollegialen Fallberatung beruht auf der Annahme, dass es nicht die Aufgabe der Beratung sein sollte, aus Expertenperspektive „einen Rat zu geben“, sondern dass es darum gehen muss, den Ratsuchenden beim Finden seiner eigenen Lösung zu unterstützen.<sup>8</sup>

Alle Länderbüros haben die Methode der kollegialen Fallberatung qualifiziert, gestalteten diese Qualifizierungen aber unterschiedlich und bezogen sich deshalb auch auf unterschiedliche Modelle; die Länderbüros Berlin und Thüringen beispielsweise auf das Modell von Kim Oliver Tietze. Dieser differenziert die Rollen in der kollegialen Fallberatung nach Falleinbringer, Berater, Moderator und Protokollant und teilt den Beratungsvorgang in sechs verschiedene Phasen ein:<sup>9</sup>

1. Casting: Der Moderator wird benannt und die Fallauswahl findet statt.
2. Spontanerzählung: Der Falleinbringer schildert seinen Fall und reagiert auf Nachfragen der Berater.
3. Schlüsselfrage: Der Falleinbringer formuliert seinen zentralen Klärungswunsch.
4. Methodenauswahl: Das Team einigt sich auf eine Methode.
5. Beratung: Die Berater teilen in Übereinstimmung mit der Methode ihre Ideen mit.
6. Abschluss: Der Falleinbringer resümiert, welche Ideen passen könnten, welche eher nicht, und bedankt sich bei seinen Beratern.

Mit Qualifizierungen zur kollegialen Fallberatung – in Thüringen beispielsweise mit Nora Schiller von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, die durch ihre Erfahrungen im Programm „Ideen für mehr! Ganztätig lernen“ und in der Begleitung eines Referenzschulnetzwerkes von Ganztagschulen das Prinzip des Voneinander-Lernens und der Beratung auf der Peer-Ebene gut transportieren konnte – gaben die Länderbüros den Kulturagentinnen und Kulturagenten eine Methode an die Hand, die offen für ganz unterschiedliche Fragen und Anliegen war und damit ihrem Aufgabenspektrum und ihren vielfältigen Herausforderungen gerecht wurde. Nicht zuletzt deshalb wurde die kollegiale Fallberatung auch vielfältig genutzt: zur Besprechung von fachlichen Fragen, die sich auf ein konkretes Projekt oder eine spezifische Kooperation bezogen, über Fragen auf der Beziehungsebene bis hin zu strategischen Fragen, wie beispielsweise zu der, wie bestimmte strukturelle Voraussetzungen an Schulen geschaffen werden können, um kulturelle Bildung langfristig und umfassend zu ermöglichen.

Dieser Austausch war für die Kulturagentinnen und Kulturagenten äußerst wichtig, denn in ihrer alltäglichen Arbeit an den Schulen waren sie auf sich gestellt. Das machte die Rückbindung an das landesweite Team so unentbehrlich, denn so konnten sie sich rückversichern oder die fachliche Einschätzung ihrer Kolleginnen und Kollegen einholen.

Durch die kollegiale Fallberatung konnten die vielfältigen Kompetenzen der heterogenen Kulturagententeams abgerufen werden. Damit haben die Kulturagentinnen und Kulturagenten einerseits die wichtige Rückendeckung der Kolleginnen und Kollegen und dadurch Motivation und Bestätigung für ihre Tätigkeit erhalten. Andererseits konnten die Qualität der

Arbeit und die inhaltlich-fachlichen Kompetenzen der Einzelnen durch den Einbezug aller weiterentwickelt werden. Auf der Ebene der persönlichen Fähigkeiten konnte die Kommunikationsfähigkeit erhöht werden: genaues Zuhören, präziser Ausdruck von Empfindungen, konstruktives Feedback geben und annehmen können. Auch wurden Rollenwechsel und Multiperspektivität „eingeübt“, kurzum: Es wurden Fähigkeiten erweitert, die in einem Arbeitsfeld mit vielen unterschiedlichen Akteursgruppen (Lehrer, Künstler, Programmakteure) enorm wichtig sind. Die wechselseitige Beratung hat darüber hinaus dazu beigetragen, dass sich die gegenseitige Akzeptanz und die Identifikation mit der Rolle eines Kulturagenten erhöht haben und sich alle – bei allen Unterschieden in der individuellen Herangehensweise – als Agenten für die gleiche Sache wahrgenommen haben.

## AUSSENBETRACHTUNG

Das Betrachten der eigenen Arbeit von „außen“ und das Ableiten von Handlungsmöglichkeiten sind wichtige Korrektive, ohne die die Arbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten vor Ort nicht die hohe Qualität erreicht hätte oder aus zu hohen Ansprüchen heraus unrealistisch geplant worden wäre. Für die Qualifizierung eines Intermediärs wie dem Kulturagenten braucht es

deshalb den hier beschriebenen Austausch mit Experten, die sich auf übergeordneter Ebene mit Themen wie Organisationsentwicklung, Konflikten, Widerständen und Zeitmanagement befassen; es braucht auch den kollegialen Fallaustausch, der die Perspektiven der Kolleginnen und Kollegen systematisch mit einbezieht; und es braucht nicht zuletzt die enge Begleitung durch ein Landesbüro, das dafür sorgt, dass spezifische Themen und Fragestellungen in der Gemengelage der täglichen Praxis nicht in Vergessenheit geraten.

Auf diese Weise konnten immer wieder Reibungspunkte entstehen, die dazu Anlass gaben, die eigene Praxis zu überprüfen; nur so fand überhaupt eine regelmäßige Auseinandersetzung mit der eigenen Praxis statt. Und so konnten die Kulturagentinnen und Kulturagenten während der Laufzeit des Modellprogramms, neben der Erfüllung ihrer Vermittler- und Beraterrolle, auch zu Multiplikatoren werden, die ihr eigenes Erfahrungswissen weiterzugeben in der Lage sind. Die Qualifizierungen und Techniken des Selbstmanagements erleichterten damit nicht nur die Definition der eigenen Rolle und das Darauf-Ausrichten von Zielen und Aufgaben, sondern beförderten auch die Reflexion über die Tätigkeit an einer Schnittstelle, die all denen, die an einer solchen Stelle arbeiten oder zukünftig arbeiten werden, nun zugutekommt. ←

- 1 Vgl. [www.brainguide.de/Selbstmanagement/\\_c](http://www.brainguide.de/Selbstmanagement/_c) [30.08.2015].
- 2 Proschule ist ein Berliner Institut für Organisationsentwicklung, das sich auf die Begleitung von Veränderungsprozessen in Schule spezialisiert hat. Vgl. [www.proschule.org](http://www.proschule.org) [28.08.2015].
- 3 Das Landesbüro Baden-Württemberg verwendete hierfür den Fragebogen der Website: [charakterstaerken.org](http://charakterstaerken.org), ein Angebot des Psychologischen Instituts der Universität Zürich, der auf dem Ansatz der Positiven Psychologie basiert.
- 4 Siehe beispielsweise die Übersicht über weiterführende Ansätze des Selbstmanagements in: Osmetz, Dirk; Grasmannsdorf, Anne: *Was ist eigentlich Selbstmanagement? Begriff, Auslegung und kritische Diskussion*, München 2003, S. 10.
- 5 Siehe die Website von PTA – Beratung für Personal- & Organisationsentwicklung: [www.pta-team.com](http://www.pta-team.com) [25.07.2015].
- 6 Vgl. Klawe, Willy: „Kollegiale Beratung – ein systematisches Verfahren für praxisbegleitendes Lernen und eine professionelle Praxisreflexion“, in: Krenz, Armin (Hg.): *Handbuch für Erzieherinnen*, München 1995, online: [www.shnetz.de/klawe/archiv/Evaluation/Kollegiale\\_Beratung.pdf](http://www.shnetz.de/klawe/archiv/Evaluation/Kollegiale_Beratung.pdf) [31.08.2015], S. 3.
- 7 Vgl. Tietze, Kim Oliver: *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln*, Reinbek 2008.
- 8 Vgl. Klawe, Willy: „Kollegiale Beratung – ein systematisches Verfahren für praxisbegleitendes Lernen und eine professionelle Praxisreflexion“, in: Krenz, A., a. a. O., S. 4.
- 9 Nach Tietze, K. O., a. a. O.

SUSANNE REHM

# AUF- UND AUSBAU VON KOOPERATIONEN / ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND FUNDRAISING FÜR SCHULEN

— Im folgenden Beitrag wird auf zwei Themen eingegangen, die in den regionalen Qualifizierungen der fünf Länderbüros eine wichtige Rolle gespielt haben: „Der Auf- und Ausbau von Kooperationen“ sowie „Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising für Schulen“.

## AUF- UND AUSBAU VON KOOPERATIONEN

Kinder und Jugendliche für Kunst und Kultur zu begeistern, indem sie selbst künstlerisch aktiv werden, ist eines der Ziele des Kulturagentenprogramms. Dies soll durch künstlerische Projekte in der Zusammenarbeit mit Kulturpartnern erreicht werden. Der Auf- und Ausbau von Kooperationen zwischen Akteuren der Schulen und der künstlerischen und kulturellen Produktion beziehungsweise Repräsentation ist also einer der Haupttätigkeitsbereiche der Kulturagentinnen und Kulturagenten vor Ort.

Mit dem Kultur- und dem Schulbereich treffen jedoch zwei grundsätzlich unterschiedliche und unabhängige Systeme aufeinander, deren Akteure gemeinsam ein neues Terrain betreten. Neben positiven Impulsen und Neuerungen, waren diese Prozesse auch mit Störun-

gen und Unterbrechungen gewohnter Abläufe, mit Konflikten und Widerständen verbunden. Dies erforderte von beiden Seiten, sich für Veränderungsprozesse zu öffnen und miteinander neue Herangehensweisen und ungewohnte Problemlösungsstrategien zu entwickeln. Diesen Prozess zu initiieren, zu organisieren und zu begleiten, das sind die Dreh- und Angelpunkte beim Auf- und Ausbau von Kooperationen. Die regionalen Qualifizierungen der Länderbüros boten den Kulturagentinnen und Kulturagenten für diese Arbeit ein wichtiges Unterstützungssystem.

## SPEZIFISCHE SYSTEMKENNTNIS

Um Kooperationen von Schulen mit Kulturpartnern aufzubauen, braucht es neben zündenden künstlerischen Ideen sowohl Kenntnisse über formale Rahmenbedingungen als auch ein grundlegendes Verständnis für Arbeitsweisen, Interessen und Zielvorstellungen des jeweiligen Gegenübers. Kenntnisse über Profile, Angebote, Vermittlungskonzepte von Kulturinstitutionen sind genauso wichtig wie die über den Sozialraum der Schulen, ihre unmittelbare Nachbarschaft, den Stadtteil, die Kommune und die Region.

Das Landesbüro Baden-Württemberg<sup>1</sup> folgte dabei der Maxime, dass der einzelne Akteur immer in einem bestimmten institutionellen System wirkt, das eigene Regeln und Organisationskulturen hat. Diese bestimmen die aktuellen Möglichkeiten und Grenzen des Handelns. Kurz: Nur wer das System Schule und das System Kultur kennt und versteht, kann an den richtigen Stellen darauf einwirken und neue Räume für die kulturelle Bildung öffnen.

Bei der Auswahl der Kulturagentinnen und Kulturagenten wurde deshalb auf ein fundiertes Vorwissen und auf praktische Erfahrungen im Bereich von Kunst- und Kulturvermittlung geachtet. So waren den Bewerbungsunterlagen auch Exposés von eigenen künstlerischen und kulturvermittelnden Projekten beizulegen. In allen Länderteams waren also verschiedenste künstlerische und kulturvermittelnde Professionen vertreten. Viele grundlegende Informationen über die Arbeitsweisen in Kulturbetrieben oder das systemische Wissen über die Arbeit im Bereich der Kulturproduktion und -vermittlung brachten die Kulturagentinnen und Kulturagenten demnach bereits mit. Andere Kenntnisse, wie beispielsweise ein professionelles Prozessmanagement oder detaillierte Diskurskenntnis aller künstlerischen Sparten, konnten nicht bei allen vorausgesetzt werden. Die bedarfsorientierte Qualifizierung war daher das zentrale Anliegen, um den Kulturagentinnen und Kulturagenten zu Beginn und im Verlauf des Kulturagentenprogramms so viel Orientierung und Unterstützung wie möglich in diesem komplexen Feld der Kooperation zu geben.

Die Zusammensetzung des Teams führte immer wieder zu einem wertvollen Austausch, bei dem der Blick über die Sparten Grenzen erreicht wurde. In Baden-Württemberg wie auch in den anderen Bundesländern war auch das Landesbüro mit Fachkräften besetzt, die aus der kulturellen und kulturvermittelnden Praxis kommen und so zur wichtigen Reflexionsfläche für die Kulturagentinnen und Kulturagenten wurden.

## **DISKURSKENNTNIS**

Um das Wissen über gegenwärtige Kunst- und Kunstvermittlungsdiskurse regelmäßig zu aktualisieren, haben die regionalen Qualifizierungen immer wieder Einblicke in aktuelle Entwicklungen und bestehende Vermittlungsformate von Kulturinstitutionen gegeben. Dies geschah beim Landesbüro Baden-Württemberg beispielsweise mit einem gemeinsamen Besuch von

Kulturinstitutionen wie dem Theater Freiburg, der Christoph Merian Stiftung in Basel oder des Literaturmuseums im Hebelhaus Hausen sowie über den fachlichen Austausch mit den Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Sparten. Bei diesen Besuchen wurden viele gemeinsame Interessen und Ziele von Kulturinstitutionen und Schulen hinsichtlich gelingender Kooperationen identifiziert. Dies bot eine gute Rückversicherung und fachliche Verortung des eigenen Handelns für die Kulturagentinnen und Kulturagenten.

## **GELINGENSBEDINGUNGEN VON KOOPERATIONEN**

Das Neue, das durch das Kulturagentenprogramm im Kooperationsfeld Schule und Kultur eingeführt wurde, war, dass die Kulturagentinnen und Kulturagenten die Zusammenarbeit maßgeblich initiiert und begleitet haben, sie selbst aber nicht als Ausführende in die Aktivitäten eingebunden waren. Dies bestimmte sehr stark die Rolle, die die Kulturagentinnen und die Kulturagenten beim Auf- und Ausbau von Kooperationen spielten.



Besuch der Baden-Württemberger Kulturagentinnen und Kulturagenten auf der dOCUMENTA (13). Foto: LKJ Baden-Württemberg

Das Thema Kooperation stand daher in allen Länderteams regelmäßig auf der Agenda. Um die inhaltliche und organisatorisch-prozesshafte Seite der Kooperationen anzugehen, wurden in den fünf Länderteams die Auseinandersetzung mit den grundlegenden Gelingensbedingungen von Kooperationen sowie die Rollen, die in guten Kooperationen von den verschiedenen Akteuren ausgefüllt werden, beleuchtet.

## WAS MACHT EINE GUTE KOOPERATION AUS?

In allen regionalen Qualifizierungen wurden daher folgende Kriterien für gelingende Kooperationen diskutiert:

- } Koexistenz der Partner (siehe Deutsche Kammerphilharmonie Bremen und Gesamtschule Bremen-Ost) beziehungsweise räumliche Nähe
- } Gemeinsames Interesse
- } Anknüpfungspunkte in beiden Institutionen
- } Gemeinsame Perspektive
- } Verbindlichkeit für beide Seiten
- } Offenheit für eine gemeinsame Entwicklung
- } Langfristige Bindung aneinander
- } Themen gemeinsam identifizieren; aufeinander eingehen
- } Strukturelle Verankerung in beiden Institutionen
- } Künstlerische Arbeit mit jungen Menschen als Kernbestandteil des künstlerischen Selbstverständnisses

Zur Vertiefung des Themas wurden spezifische Qualifizierungen zum Thema „Gelingensbedingungen von Kooperationen“ angeboten und hierbei zum Beispiel das im Rahmen des BKJ-Netzwerkes „Kultur macht Schule“ erstellte Papier für Qualitätsbereiche für Kooperationen vorgestellt.<sup>2</sup> Auch das Kulturagentenprogramm hat eine Reihe von Arbeitshilfen zum Thema „Kooperationen“ aufgelegt, in denen man auch eine Literaturliste mit hilfreichen Hinweisen auf weiterführende Literatur findet.<sup>3</sup>

## KOOPERATIONEN: STRATEGIEN UND QUALITÄTEN

Dass Schulen und Kulturschaffende gemeinsam künstlerische Projekte durchführen, ist keine Erfindung des Kulturagentenprogramms. Viele andere Programme und Initiativen haben diesen Weg bereits als gewinnbringend für Kinder und Jugendliche und auch die beteiligten Institutionen beschrieben. Zu Beginn des Kulturagentenprogramms wurden deshalb in den regionalen und überregionalen Qualifizierungen bereits durchgeführte Projekte und Programme der kulturellen Bildung in Schule wie „Kultur macht Schule“, „Tusch“ oder „Kulturforscher“ vorgestellt und daraufhin analysiert, welche der beschriebenen Erfahrungen sich für die Arbeit im Kulturagentenprogramm nutzen

lassen. Darauf aufbauend wurden Strategien für die Initiierung und Planung von Kooperationsprojekten entwickelt. Gleichzeitig wurden mit diesem Vorgehen die Kenntnisse der Kulturagentinnen und Kulturagenten über Programme der kulturellen Bildung erweitert, das Wissen über Gelingensbedingungen von Kooperationen auf- und ausgebaut und Kriterien in Bezug auf künstlerisch kulturelle Bildungsziele vermittelt.

Für die Reflexion von Kooperationen im Kulturagentenprogramm war der Austausch unter den Kulturagentinnen und Kulturagenten zu geplanten und bereits durchgeführten Projekten im Rahmen des Kulturagentenprogramms besonders hilfreich. Dieser hatte ebenfalls einen festen Platz in den regionalen Qualifizierungen. Zum einen wurden dadurch Ideen und Kontakte zu interessanten Kulturpartnern in das Team getragen, zum anderen bestand für die Kulturagentinnen und Kulturagenten die Möglichkeit, sich über Themen wie „Qualität von Projekten und Prozessen“, „Erfahrungen mit/im Kontext von Best/Worst Practice“ auszutauschen.

## FORMALES VON KOOPERATIONEN

Um die formale Seite von Kooperationen zwischen Schulen und Kulturpartnern zu beschreiben, wurden bereits bestehende Handreichungen genutzt, (beispielsweise der Leitfaden „Bewegung Kunst“ und die Arbeitshilfen der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ)). Im Einzelfall standen die Länderbüros bei der Anpassung an die spezifischen Bedingungen vor Ort beratend zur Seite. Auch Qualitätstableaus, wie das der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) oder der BKJ, lieferten eine Reihe von Ansatzpunkten, die bei der formalen Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Schulen und Kulturschaffenden hilfreich waren. Auch diese wurden von den Länderbüros in den Qualifizierungen eingesetzt.

Einen weiteren Anlass zur Auseinandersetzung mit der formalen Seite von Kooperationen boten die Rahmenbedingungen des Modellprogramms selbst: Hier standen besonders die Förderkriterien für die programmeigenen Fördermittel (das sogenannte Kunstgeld) im Fokus, die unter anderem die aktive künstlerische Betätigung der Schülerinnen und Schüler als zwingend erforderlich beschreiben.

## ROLLE DER KULTUR- UND SCHULVERWALTUNGEN

Da in Baden-Württemberg beispielsweise die Kultur- und Schulverwaltungen in den Schulnetzwerkskommunen ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der kultur- und schulpolitischen Rahmenbedingungen spielen, wurden diese von Anfang an immer wieder einbezogen. Das Landesbüro organisierte hierzu in jedem Schulnetzwerk in den ersten Programmwochen ein Treffen, um das Kulturagentenprogramm vorzustellen und auf die potenziellen Möglichkeiten zur Kooperation zu verweisen/aufmerksam zu machen. An diesen Treffen nahmen jeweils die Kulturagentin/der Kulturagent, Schulvertreterinnen und Schulvertreter sowie Personen aus der jeweiligen Schul- und Kulturverwaltung teil. Diese Treffen wurden in den weiteren Programmjahren modifiziert und weitergeführt. Einmal im Jahr lud das Landesbüro Baden-Württemberg die Vertreter der Kommunalverwaltungen, der Verbände und der Kulturpartner zu einer erweiterten regionalen Qualifizierung ein. Hier wurden unter anderem besondere Kooperationsformate vorgestellt, wie die Zusammenarbeit der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen mit der Gesamtschule Bremen-Ost oder die Arbeit des Theaters Freiburg mit Schulen und Kindergärten sowie Kindern und Jugendlichen in den Jugendclubs.

## INDIVIDUELLE FACHBERATUNG

Das Thema „Kooperation mit Kulturpartnern“ wurde nicht nur in regionalen Qualifizierungen und Veranstaltungen thematisiert, sondern war ein Kernstück der individuellen Fachberatung der einzelnen Kulturagentinnen und Kulturagenten durch die Länderbüros. Hier wurden die Prozesse und Aktivitäten in den Schulen, den Schulnetzwerken und im Bereich der Kooperation in Einzelgesprächen beleuchtet und besprochen. Diese waren wegen der Verschiedenartigkeit der kulturellen Infrastruktur im Umfeld der Schulnetzwerke und der unterschiedlichen Bedarfe der teilnehmenden Schulen unerlässlich. Diese Beratung erfolgte sowohl kontinuierlich in regelmäßigen Terminen als auch anlassbezogen.

## NETZWERKE UND NETZWERKEN

Viele der Kulturagentinnen und Kulturagenten konnten aufgrund ihrer kulturellen Vitae auf vielfältige Kultur- und Künstlernetzwerke zurückgreifen. Gerade in der

Anfangsphase des Kulturagentenprogramms war dies ein großer Gewinn. Da diese Netzwerke sich analog zu den durchgeführten Projekten weiterentwickelten, hatte das Thema „Netzwerken“ mit Kulturpartnern, aber auch im Stadtteil/Bezirk, in Stadt/Kommune oder im Landkreis bei den regionalen Qualifizierungen einen großen Stellenwert. Es wurden dabei insbesondere folgende Fragestellungen behandelt: Wie werden Netzwerkbeziehungen gestaltet und gepflegt? Welche Beziehungen werden außerhalb von laufenden Projekten aufrechterhalten? Wie können Netzwerke im Sozialraum sichtbar gemacht und damit stärker genutzt werden?

An Qualifizierungen auch zu diesen Themenschwerpunkten nahmen neben den Kulturagentinnen und Kulturagenten auch die Kulturbeauftragten der teilnehmenden Schulen teil.

## BLICK AUF DIE QUALIFIZIERUNG DER ANDEREN LÄNDERBÜROS

Alle Bundesländer haben das Thema „Kooperation mit Kulturpartnern“ mit eigenen Referentinnen und Referenten und den Kulturinstitutionen ihrer Region bearbeitet. Auf diese Weise wurden die Strukturen und Angebote vor Ort beleuchtet sowie die jeweiligen kulturpolitischen Rahmenbedingungen behandelt. Denn um für die kulturelle Bildung nachhaltige und langfristige Kooperationen eingehen zu können, ist es für die Schulen wichtig, Kooperationspartner vor Ort zu finden und zu binden. So war das Berliner Landesbüro mit den Kulturagentinnen, Kulturagenten und Kulturbeauftragten zu Gast in der Neuköllner Oper, im Hamburger Bahnhof oder in den Uferstudios. Das Landesbüro NRW führte seine Jour fixes häufig in Kulturinstitutionen durch, die sich bei dieser Gelegenheit vorstellen konnten, wie beispielsweise das LVR Industriemuseum in Oberhausen. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten in Hamburg besuchten gemeinsam mit dem Landesbüro Institutionen wie die Deichtorhallen, in Thüringen die Klassikstiftung Weimar und die Künstlerwerkstätten Erfurt.

Bei diesen Besuchen wurden viele gemeinsame Interessen und Ziele hinsichtlich der Kooperation von Kulturinstitutionen mit Schulen identifiziert. Gleichzeitig konnte der Unterschied in den Vorgehensweisen einer institutionellen Kunstvermittlung und der der Kulturagentinnen und Kulturagenten herausgearbeitet werden. Ein wichtiger Gewinn dieses Austauschs bestand außerdem darin, dass über die grundlegenden

strukturellen Bedingungen des Kulturpartners und der Schule gesprochen wurde. Dies ist die Grundlage dafür, dass gegenseitiges Verständnis, Wertschätzung und Respekt sowie die Einsicht entstehen können, dass sich beide Seiten öffnen und verändern.

Häufig gehen Kulturinstitutionen mit einer vorgeformten künstlerischen Idee oder einem fertigen künstlerischen Produkt auf Schulen zu. Sie arbeiten dann gemeinsam mit den Schulakteuren daran weiter und lassen Schülerinnen und Schüler partizipieren. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten hingegen griffen vielfach die an Schulen bereits vorhandenen Ideen auf und entwickelten diese weiter. Erst dann wurden Kulturpartner gesucht, die in der Lage und bereit waren, ein künstlerisches Projekt gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern zu realisieren.

### **REFLEXION DER VERMITTLERROLLE**

Bei den Qualifizierungen zum Themenkomplex „Kooperationen“ wurde deutlich, dass es zwingend notwendig ist, Erwartungen und Zuständigkeiten zwischen den Kooperationspartnern zu klären und ausreichend Zeit für diese Prozesse einzuplanen. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten wurden als Übersetzer zwischen der „Sprache der Schule“ und der „Sprache des Kulturbereichs“ dringend benötigt. Für diese Aufgabe ist es wichtig, dass Kulturagentinnen und Kulturagenten in der Lage sind, immer wieder Perspektiv- und Rollenwechsel vorzunehmen und gegebenenfalls auch eine neutrale Position einzunehmen, um sensibel zwischen den Erwartungen der beteiligten Akteure zu vermitteln.

### **ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND SPONSORING/ FUNDRAISING IN DEN REGIONALEN QUALIFIZIERUNGEN**

Öffentlichkeitsarbeit ist keine selbstverständliche Aufgabe von Schulen. Meistens haben sie keine eigenständige Abteilung, die sich diesem Bereich professionell und ausschließlich widmen kann. Viele Schulen haben aber bereits erkannt, dass es neben einer guten Bildungsarbeit wichtig ist, ihre Aktivitäten in den Stadtteil oder die Gemeinde zu kommunizieren und damit sichtbar zu werden.

Öffentlichkeitsarbeit ist weit mehr als Pressearbeit. Sie schließt die gesamte Kommunikation einer Schule ein

und findet auf vielfältige Weise statt. Sie kann Schulen in ihrer täglichen Arbeit in vielerlei Hinsicht unterstützen und ist nicht zuletzt ein wichtiges Element der Schul- und Qualitätsentwicklung. Ziele können sein, neue Schülerinnen und Schüler und deren Eltern zu interessieren oder die Einwerbung von Fördermitteln zu unterstützen.

Die Qualifizierungsveranstaltungen der Länderbüros im Bereich Öffentlichkeitsarbeit richteten sich neben den Kulturagentinnen und Kulturagenten insbesondere auch an die Kulturbeauftragten der Schulen. Oft wurden auch die Presse- oder Homepageverantwortlichen der Schulen zu diesen Qualifizierungen eingeladen.

### **ÖFFENTLICHKEITSARBEIT: ALLEINSTELLUNGSMERKMALE HERAUSARBEITEN UND KOMMUNIZIEREN**

In den ländlichen Regionen stehen die Schulen automatisch im Fokus der Berichterstattung, da sie oft die größte öffentliche Institution vor Ort sind. Vielen Schulleitungen war das Thema Pressearbeit folglich nicht fremd. Die Arbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten in diesem Bereich ging also eher dahin, jene Schulen zu unterstützen, die bisher noch wenig Erfahrung mit Pressearbeit hatten. Sie luden Pressevertreter zu Veranstaltungen ein, unterstützten bei der Erstellung von Pressemitteilungen oder Texten für die Homepage und halfen dabei, Einladungskarten, Flyer oder Plakate für die Projektpräsentation im Kulturagentenprogramm zu erstellen. Mit den Angeboten und Projekten der kulturellen Bildung und ihren erarbeiteten Kulturprofilen haben sich die teilnehmenden Schulen im Laufe des Kulturagentenprogramms ein kulturelles Alleinstellungsmerkmal erarbeitet. Ziel war es, dies auch in der Öffentlichkeitsarbeit entsprechend darzustellen.

Die regionalen Qualifizierungen haben die Kenntnisse und Erfahrungen der Kulturagentinnen und Kulturagenten in diesem Bereich miteinander abgeglichen und erweitert. Gemeinsam mit verschiedenen Referenten haben sie beispielsweise analysiert, welche schulspezifischen Informationen und Ereignisse sich für die Präsentation auf der Website des Kulturagentenprogramms eignen. Ein zentraler Punkt war es dabei, das Wesentliche zu erkennen und dies öffentlichkeitswirksam und zielgruppenspezifisch aufzubereiten. Hier arbeitete man überwiegend anhand konkreter Beispiele: Exemplarisch wurden unter anderem

eine Schulhomepage analysiert, Vorschläge zu deren Umgestaltung entwickelt sowie kurze Presstexte zu geplanten Projekten formuliert und besprochen.

## SPONSORING/FUNDRAISING

Das Thema Sponsoring/Fundraising ist in den vergangenen Jahren auch für Schulen immer mehr zum Diskussionsthema geworden. Umfassende positive Berichterstattung über Schulprojekte in den Medien ist eine hervorragende Grundlage für die Schulen, das Thema Fundraising anzugehen. Denn wenn es gelingt, die Arbeit einer Schule an einem Kulturprojekt als gelungen/erfolgreich wahrzunehmen, sind Unternehmen, örtliche Stiftungen oder Initiativen, eventuell auch dazu bereit, sich finanziell oder mit Sachleistungen zu engagieren.

In verschiedenen Bundesländern haben die Kulturagentinnen und Kulturagenten gemeinsam mit den Länderbüros und mit Unterstützung der Geschäftsstelle des Kulturagentenprogramms Handreichungen und Regelungen formuliert, die Schulleitungen, Lehrerinnen und Lehrer, Elternvertreter oder Fördervereine dabei unterstützen, den passenden Förderer zu finden. Auch die von der BKJ und die DKJS entwickelten Hilfestellungen zum Thema Fundraising und Sponsoring für kulturelle Aktivitäten in der Schule wurden genutzt.

In den regionalen Qualifizierungen haben Experten die Grundlagen zu Fundraising und Sponsoring vorgestellt und mit den Teilnehmenden erste Schritte in diesem Feld durchgespielt. Beispielsweise ging es darum zu klären, welche potenziellen Förderer sich im Umfeld der Schule befinden und wie man diese anspricht, um

sie für Schulaktivitäten zu interessieren und langfristig zu gewinnen. Für die Beteiligten war es wichtig zu erfahren, dass ein umfassendes Fundraisingkonzept tragfähiger und nachhaltiger wirken kann als eine kurzfristige und einmalige Sponsoringanfrage.

Um auch nach dem Ende der ersten Programmphase verschiedene Projekte und Aktivitäten in den Schulen zu realisieren, haben Kulturagentinnen und Kulturagenten in den Schulen die Frage diskutiert, wie die Prozesse und Ergebnisse des Kulturagentenprogramms in Sponsoringkonzepten dargestellt werden könnten. Hier halfen die Kulturagentinnen und Kulturagenten dabei, vorhandene Informationen zu strukturieren und zu gewichten, potenzielle Förderer festzustellen und gemeinsam mit den Kulturgruppen und Schulleitungen Förderanträge zu formulieren.

Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring/Fundraising waren Themen, bei denen die Kulturagentinnen und Kulturagenten selbst zu Vermittlern in den Schulen wurden. Dafür spielten neben den fachlichen Kenntnissen, die über entsprechende Inputs bei Veranstaltungen vermittelt wurden, weitere Fähigkeiten eine Rolle: beispielsweise die Fähigkeit zum Vermitteln von Methoden und Inhalten oder ganz allgemein die Kommunikationsfähigkeit. Um diese Fähigkeiten auszubauen und die Kulturagentinnen und Kulturagenten bei ihren komplexen kommunikativen Aufgaben zu unterstützen, wurden Qualifizierungen sowohl regional als auch überregional durchgeführt. ←

- 1 In Baden-Württemberg ist das Landesbüro des Kulturagentenprogramms bei der Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (LKJ) Baden-Württemberg angesiedelt. Die LKJ ist Dachverband von zahlreichen Organisationen der kulturellen Jugendbildung, Initiatorin von Modellvorhaben und führt selbst seit Jahren verschiedene Kulturprojekte an Schulen und in außerschulischen Einrichtungen durch. Die Erfahrungen ihrer Fachkräfte hat das Landesbüro als besondere Expertise in das Kulturagentenprogramm eingebracht und konnte so zum wichtigen Reflexionspartner werden.
- 2 Siehe [www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user\\_upload/kultur\\_macht\\_schule/documents/KMS\\_Fachstelle/PDF/Qualitatskriterien\\_KmS\\_Zusfassung.pdf](http://www.kultur-macht-schule.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KMS_Fachstelle/PDF/Qualitatskriterien_KmS_Zusfassung.pdf) [31.08.2015].
- 3 Siehe: *Mission Kulturagenten – Onlinepublikation des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen 2011–2015“* unter: [publikation.kulturagenten-programm.de/detailansicht.html?document=77&page=materialien.html](http://publikation.kulturagenten-programm.de/detailansicht.html?document=77&page=materialien.html) [31.08.2015].

BIANCA FISCHER

# KULTURELLE UND KÜNSTLERISCH- ÄSTHETISCHE BILDUNG IN SCHULE

— Kulturelle und künstlerisch-ästhetische Bildung in Schule ist eines der zentralen Themen der Qualifizierungen der Kulturagentinnen, Kulturagenten und Kulturbeauftragten im Kulturagentenprogramm. Schließlich möchte das Programm Impulse zu einer Veränderung von Schule und Bildung durch mehr Kunst und Kultur geben. Um die Kulturagentinnen und Kulturagenten bei der Potenzialentfaltung von kultureller Bildung in Schule – im Zusammenspiel der Akteure – bestmöglich mit fachlichem Know-how auszustatten und zu unterstützen, waren „kulturelle Bildung in Schule“, „kulturelle/künstlerische Vermittlungsarbeit“ und „Qualität“ Querschnittsthemen in allen fünf regionalen Qualifizierungen.

## GRUNDVERSTÄNDNIS VON KULTURELLER BILDUNG IN SCHULE

Kulturelle Bildung verstehen die Programmbeteiligten als ein Lernen in, mit und durch die Künste, das sowohl das Selbstgestalten (Produktion) als auch das Wahrnehmen und Reflektieren (Rezeption) mit einbezieht. Gerade in Schule erreicht man alle Kinder und Jugendliche, daher können künstlerisch-ästhetische Angebote hier zu mehr kultureller und letztlich gesellschaftlicher Teilhabe beitragen.

Zentrale Ziele des Kulturagentenprogramms sind:

- } bei Kindern und Jugendlichen Neugier für Kunst und Kultur zu wecken,
- } ihnen mehr Kenntnisse über Kunst und Kultur zu vermitteln,
- } die Stärkung ihrer Persönlichkeit zu fördern,
- } ihnen die Chance zu eröffnen, künftige Akteure einer kulturinteressierten Öffentlichkeit zu werden,
- } die Teilhabe an Kunst und Kultur als festen Bestandteil in den Alltag von Kindern und Jugendlichen zu integrieren.<sup>1</sup>

## MIT KULTURAGENTEN KOOPERATIONEN FÖRDERN UND KULTURPOTENZIALE IN SCHULE ENTFALTEN

Die Entfaltung der Potenziale von kultureller Bildung in Schule kann nur gelingen, wenn sich alle Beteiligten gleichermaßen für kulturelle Bildung in Schule begeistern, den Mehrwert für sich selbst und/oder ihre Institution sehen, daran Spaß haben und ihr einen festen Platz im schulischen Alltag einräumen. Viele Akteure – wie Kulturbeauftragte, Fachlehrer, Schulleitungsmitglieder, Künstlerinnen und Künstler, Vertreter von Kulturinstitutionen – aus unterschiedlichen Fachbereichen und Berufsfeldern sowie strukturellen Zusammenhängen kommen als Experten zusammen, um gemeinsame Konzepte und Projekte zu entwickeln

und umzusetzen. Kulturagentinnen und Kulturagenten haben als Berater, Begleiter, Moderatoren und teils als Initiatoren dieser Prozesse eine besondere Rolle. Aber was braucht es, damit Menschen mit derart unterschiedlichen Professionen als ein Team agieren können?

Um Räume für kulturell-ästhetisches Lernen zu eröffnen, möglichst viele Kolleginnen und Kollegen einzubeziehen sowie Unterricht und kulturelle Bildung zu verzahnen, sind viele Grundlagen wichtig. Neben Räumen zum Aushandeln und neben gemeinsamen Kommunikationsformen braucht es vor allem ein gemeinsames Verständnis von kultureller Bildung und der jeweiligen institutionellen Strukturen. Zum Handwerkszeug der Kulturagentinnen und Kulturagenten gehört es daher unter anderem, auf lokaler und überregionaler Ebene, Diskurse, Programme und Akteure der kulturellen Bildung zu kennen und argumentativ vertreten zu können. Denn Bündnispartner lassen sich nur gewinnen und halten, wenn sich Projekte im Rahmen ihrer Interessen, Zuständigkeiten und Handlungsbereiche bewegen. Ebenso lassen sich die Akteure in Schule für mehr kulturelle Bildung in und mit Schule – über die künstlerischen Schulfächer hinaus – nur gewinnen, wenn ihnen der Mehrwert dessen bewusst ist.

## ROLLE DER KÜNSTE IN SCHULE

Die Auseinandersetzung mit den Künsten kann einen unverzichtbaren Beitrag zur Selbstbildung und Weltaneignung von Kindern und Jugendlichen leisten. Mit, in und durch die Künste können Kinder und Jugendliche Reflexionsprozesse vollziehen, ihren eigenen Ausdruck erproben, Gestaltungsfreiräume erfahren sowie mit allen Sinnen – also auch emotional affektiv und leibbezogen – lernen. Welche Kunst- und Umsetzungsformen (Theater, Tanz, Bildende Kunst, Musik, Zirkus, Literatur, Medien und so weiter) werden jedoch von den Partnern gewünscht und passen zu diesen? Sollen sich die Angebote eher im Rahmen der Hoch- oder der Subkultur bewegen? Sollen sie eher ergebnis- oder prozessorientiert sein? Welche Kulturinstitutionen und Personen sollen und wollen Kooperationspartner sein? Wählt man beispielsweise das städtische Museum vor Ort oder die Jugendkunstschule als Partner? Soll die Arbeit in und mit den Künsten profilbildend für die Schule sein und Teil der Schulkultur werden? Sollen fächerübergreifende Angebote geschaffen werden, beispielsweise mit Tanz und Mathematik?

Um die Schulen sowohl bei der Klärung dieser Fragen, bei der Konzeption und Auswertung des Kulturfahrplans als auch bei Projekten und anderen Angeboten zu beraten, war eine spezifisch künstlerische Expertise von den Kulturagentinnen und Kulturagenten gefordert: Sie sollten ihre Urteilsfähigkeit in Bezug auf unterschiedliche künstlerische Methoden und Sparten genauso wie auch über spartenübergreifende und partizipative künstlerische Ansätze einbringen, um gemeinsam mit den Schulen zu klären, welche künstlerischen Projekte und Angebotsformate sich eignen.

## QUALITÄT IN DER ZUSAMMENARBEIT VON KULTUR UND SCHULE

Gerade in Kooperationen von Schule mit außerschulischen Akteuren stellen sich immer wieder Fragen danach, wer welche Qualität(en) einbringt und welche Qualitätskriterien zu Grunde gelegt werden. Ästhetisch-künstlerische Qualität fragt beispielsweise implizit danach, was eigentlich „gute Kunst“ sei. Aber wer definiert und bestimmt dies in der Zusammenarbeit? Häufig kollidieren die unterschiedlichen Ansprüche, Inhalte, Rahmenbedingungen, Herangehensweisen und nicht zuletzt Qualitätsverständnisse – nicht nur zwischen Schulen und Kulturpartnern, sondern selbst zwischen den unterschiedlichen außerschulischen Akteuren der kulturellen Bildung, zum Beispiel einem freien Künstler, einem Kinder- und Jugendtheater und einem Museum. Neben der künstlerischen Qualität kultureller Bildung spielen in der Zusammenarbeit der Akteure immer wieder auch andere Qualitätsdimensionen wie zum Beispiel die pädagogische Qualität (Partizipation oder Ähnliches), die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität etc. eine wichtige Rolle. Kulturagentinnen und Kulturagenten sollten deshalb über Einblicke in Qualitätsdiskurse innerhalb der kulturellen Bildung und in die unterschiedlichen Positionen verfügen, um unterschiedliche Qualität(en) prozesshaft zu erkennen, zu benennen, zu vertreten, transparent zu machen und nicht zuletzt um mit den Akteuren verhandeln zu können.



## KONZEPTION UND EINGANG DES THEMENSPEKTRUMS IN DIE REGIONALEN QUALIFIZIERUNGEN

Von August 2011 bis August 2015 haben die Länderbüros programmbegleitend über den Zeitraum von vier Jahren unterschiedliche Qualifizierungsmodule für die Kulturagentinnen und Kulturagenten und zum Teil für die Vertreter der Schulen angeboten. Das Landesbüro NRW hat beispielsweise insgesamt 19 Qualifizierungen in Form von ein- bis zweitägigen Veranstaltungen durchgeführt.

Die von den Länderbüros der Fachpartner konzeptionierten und organisierten regionalen Qualifizierungen boten den Kulturagentinnen und Kulturagenten Raum, insbesondere Fragen und Themen zur kulturellen und künstlerisch-ästhetischen Bildung in Schule zu reflektieren, zu diskutieren, sich mit Expertinnen und Experten darüber auszutauschen, ihr Fach- und Diskurswissen zu erweitern sowie exemplarische Praxisansätze zu erproben. Zur Umsetzung der Qualifizierungen wurden in allen fünf Bundesländern, Expertinnen und Experten unterschiedlicher Professionen aus den Bereichen Wissenschaft, Schule, Schulentwicklung, aus Kulturinstitutionen, den unterschiedlichen Künsten (Kulturpädagoginnen, Künstler, Choreografen und so weiter) sowie aus den Bereichen Coaching, Projektmanagement, Organisationsentwicklung und Prozessbegleitung einbezogen. Die Fach- beziehungsweise Kooperationspartner brachten maßgeblich ihre spezifischen fachlichen Expertisen im Bereich kultureller Bildung, Kooperation von Schule und Kultur, kultureller Schulentwicklung, Auf- und Ausbau von Bildungslandschaften ein.

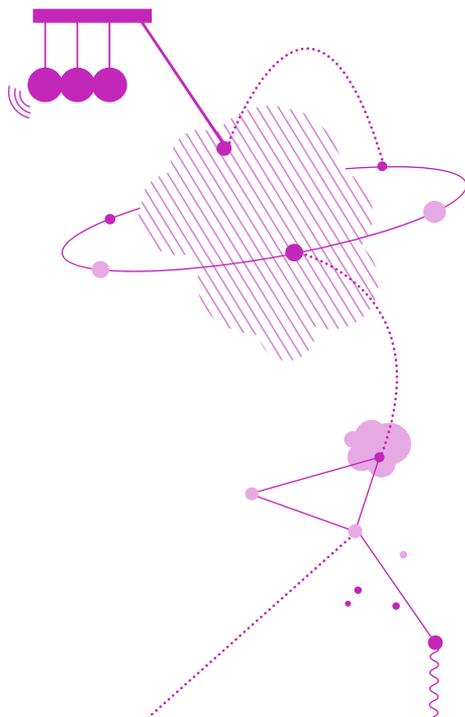
Im Rahmen der Qualifizierungen wurde daher beispielsweise den Kulturagentinnen und Kulturagenten, aber teils auch den Kulturbeauftragten und den Schulleitungen der Raum gegeben, um

- } Lern- und Entwicklungsprozesse zu einer langfristigen Verankerung anzustoßen und zu reflektieren,
- } den Mehrwert kultureller Bildung und künstlerisch-ästhetischen Lernens und der Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams gemeinsam unter die Lupe zu nehmen,
- } sich thematisch und fachlich weiterzubilden,
- } sich über individuelle Entwicklungsstände und Prozesse in den jeweiligen Schulen auszutauschen und sich kollegial zu beraten,

- } eigene künstlerische Erfahrungen zu sammeln (dies war vor allem für die Schulvertreterinnen und -vertreter wichtig).

Der Schlüssel zur Verankerung kultureller Bildung in Schule liegt im Zusammenspiel von inhaltlichem und methodischem Know-how der beteiligten Akteure, jedoch insbesondere der Kulturagentinnen und Kulturagenten, um entsprechende Prozesse und Entwicklungen anzustoßen, zu begleiten, zu analysieren und gemeinsam zu reflektieren.

Daher ging es sowohl um die theoretische Auseinandersetzung mit Fachtexten, Praxishilfen und Ansätzen zur kulturellen Schulentwicklung, zur kulturellen Bildung und Schul- beziehungsweise Organisationsentwicklung im Allgemeinen sowie zu Qualitätsdimensionen (wie zum Beispiel anhand des Qualitätstableaus zur kulturellen Schulentwicklung der BKJ<sup>2</sup> oder zu den im Programm entwickelten Qualitätsdimensionen) als auch um die Vorstellung und Diskussion von Praxisbeispielen und -erfahrungen. Im Vordergrund standen dabei vor allem prozessbegleitende Themen. Zudem wurden bei den Qualifizierungen handlungspraktische Ansätze, Angebote, Kooperationen und Strategien reflektiert und analysiert, die von den Schulen gemeinsam mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten sowie den Kulturpartnern entwickelt wurden.





Qualifizierung zum Thema „Von der Knospe zur Blüte – Vielfalt und Mehrwert Kultureller Bildung“ des Landesbüros Nordrhein-Westfalen mit Kulturagentinnen und Kulturbeauftragten, Mai 2015. Foto: inbetweene

## EXEMPLARISCHE QUALIFIZIERUNGSMODULE ZUR KULTURELLEN UND KÜNSTLERISCH- ÄSTHETISCHEN BILDUNG

### Beispiel Nordrhein-Westfalen

Das Landesbüro Nordrhein-Westfalen griff das Thema in unterschiedlichen Modulen auf, unter anderem fand im März 2012 unter dem Titel „Kulturelle Bildung – Mehrwert für die Schulpraxis“ eine gemeinsame Qualifizierung für Kulturagenten und Kulturbeauftragte statt. Als Impulsreferent war Prof. Dr. Max Fuchs eingeladen. Im Anschluss daran fanden Gesprächsrunden zur Frage „Wo lässt sich kulturelle Bildung in Schulen verankern?“ statt sowie Workshops mit Schulpraktikern aus Schulen und Kultureinrichtungen. Abschließend konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich darüber austauschen, wie sich diese Praxisanregungen in den Schulalltag transferieren lassen.

Im Februar 2014 fand ein Qualifizierungsmodul zum Thema „Öffnung der Schule nach innen: Elemente und Impulse für kulturelle Bildung im Schulalltag“ statt. Teilnehmer waren die Kulturagentinnen wie auch die

Kulturbeauftragten der Schulen. Dabei ging es um den Prozess der Gestaltung von Schule zu einem Lebens- und Erlebnisraum, in dem Kreativität und Fantasie, das gleichberechtigte Miteinander gefordert und gefördert werden und Wissen ganzheitlich erlernt werden kann und soll. Im Fokus standen die Überprüfung und Weiterentwicklung gemeinsamer Ziele, Ansätze und Strategien der Schulen und Kulturpartner; Fragen lauteten: Wie können wir kulturelle Bildung mit Querschnittsaufgaben wie Inklusion verbinden? Wie können wir andere Ansätze der Kompetenzerfassung von Schülern (wie den Kompetenznachweis Kultur<sup>3</sup>) hin zu einer Anerkennungskultur nutzen? Wie können wir die Erfahrungen in künstlerischen Projekten sammeln und für zukünftige Projekte nutzen? Wie können wir am besten in multiprofessionellen Teams zusammenarbeiten? Wie können wir Veranstaltungen und Präsentationen für unsere Schule professionell gestalten? Wie können wir unsere Aktivitäten nach innen sowie nach außen besser kommunizieren und darstellen? Als externe Experten waren Ursula Jenni (Theaterpädagogin und Mediatorin), Erich Schriever (Kultur- und Medienpädagoge, Ansprechpartner für den Kompetenznachweis Kultur), Joseph Köhler (Bildungskünstler), Martina Peters (Journalistin) und Fatema Nawaz, (Kunsttherapeutin M. A., Studienrätin) eingeladen, die



Fachtag zum Thema „Den Künsten Räume geben – Strukturelle Verankerung Kultureller Bildung an Schule“ des Landesbüros Nordrhein-Westfalen, Dezember 2014. Foto: Wolf Sondermann

verschiedene Praxis-Erprobungs-Workshops, zum Teil im Tandem mit einer Kulturagentin, durchführten.

Auch die anderen vier Länderbüros befassten sich in verschiedenen Qualifizierungen mit dem Themenschwerpunkt künstlerisch-ästhetische Bildung.

### Beispiel Baden-Württemberg

Das Landesbüro Baden-Württemberg beispielsweise organisierte im Februar 2013 eine Zukunftswerkstatt. Dort wurde gemeinsam mit Prof. Dr. Olaf-Axel Burow von der Universität Kassel die Frage diskutiert: Wie sieht die Kulturschule aus, die wir uns wünschen, und wie können wir sie entwickeln? Diese gemeinsame Fortbildung der Kulturbeauftragten und Kulturagenten wurde durch den Referenten gestaltet. Dabei erhielten die Kulturbeauftragten unter anderem die Möglichkeit, Visionen für sich persönlich als auch für ihre Schule zu entwickeln.

### Beispiel Hamburg

Auch das Hamburger Landesbüro bot im September 2013 eine Fortbildung zur Visionsentwicklung an. Schwerpunktthema der zweitägigen Fortbildung war die Frage,

wie Kunst und Kultur Impulse für eine Schulentwicklung geben können, die noch mehr Bildungschancen eröffnet. Mit unterschiedlichen Gruppenmethoden, wie Positionsbarometer, World-Café, Open Space oder Clustern, näherte man sich unter anderem den Fragestellungen „Was ist Kunst, was Kultur, was Kreativität, und was ist kulturelle Bildung?“ und tauschte sich über Gelingensbedingungen auf den Ebenen „Inhalt“, „Prozess“ und „Struktur“ aus. Die Qualifizierung bot den Hamburger Lehrerinnen, Kulturagentinnen und Kulturagenten einen besonderen Raum, verschiedene Aspekte der kulturellen Schulentwicklung konzentriert zu diskutieren und gemeinsame Perspektiven zu entwickeln.

### Beispiel Thüringen

In Thüringen fand im November 2012 eine Qualifizierung zum Thema „Künstlerische Praxis und Projektentwicklung“ statt. Eingeladen war die Künstlerin Susanne Stövhase, die einen Workshop zum individualisierten Lernen durch offene Prozesse und künstlerische Arbeiten gab. Darin wurden Erfahrungen und ästhetische Strategien aus der künstlerischen Praxis bei der Gestaltung von Lernsettings diskutiert und anhand eines konkreten Projekts Umsetzungsideen für die Schulpraxis entworfen.

## Beispiel Berlin

Im September 2012 führte das Landesbüro Berlin ein Landesnetzwerktreffen für die Kulturagentinnen und Kulturagenten und die kulturbeauftragten Lehrerinnen und Lehrer durch. Thema war unter anderem das forschende Lernen im Kontext künstlerisch-ästhetischer Bildung in Schule und Unterricht. Als Referenten waren Prof. Christine Heil von der Kunsthochschule Mainz und Christina Leuschner von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung eingeladen. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden zunächst die Methode und der Ansatz der ästhetischen Forschung aus dem DKJS-Programm „Kultur.Forscher!“ erläutert, das sie dann selber praktisch ausprobieren konnten. Anschließend reflektierten sie über den Einsatz und die Wirkung dieser Methode innerhalb von Schule.

## FAZIT: ZUSAMMENARBEIT IST DIE DEVISE

Es hat sich sehr bewährt, in die Qualifizierungsmodule externe Expertinnen und Experten aus Theorie und Praxis (aus Schule und Kultur) einzubinden. Zum einen, damit die Kulturagentinnen und Kulturagenten sowie die Schulvertreter ein gemeinsames Verständnis von kultureller Bildung an ihrer Schule entwickeln konnten; zum anderen, um immer wieder neue Impulse aus Theorie und Praxis zu erhalten und an aktuelle Diskurse und Entwicklungen anzuknüpfen. Zudem regten die Expertinnen und Experten aus vielfältigen Professionen immer wieder Perspektivwechsel zwischen Kultur und Schule, den verschiedenen Künsten, Theorie und Praxis sowie zwischen den unterschiedlichen Positionen und Akteuren innerhalb und außerhalb von Schule an.

Die Erfahrungen aus vier Jahren Qualifizierungen zeigen zudem, dass es sinnvoll ist, mit einem Methodenmix zu arbeiten, der sowohl theoretische Inputs, Reflexionen und Diskussionen als auch interaktive

und partizipative Praxisformate und -ansätze zur Erprobung, Entwicklung, Reflexion und zum kollegialen Austausch mit einbezieht. Dazu gehören auch künstlerisch-ästhetische Vermittlungs- und Erfahrungsansätze in Zusammenarbeit mit Kunst- und Kulturschaffenden, bei denen die kulturbeauftragten Lehrerinnen und Lehrer eigene Erfahrungen im künstlerischen Arbeiten sammeln können.

Ein ganz wichtiger Schritt in den gemeinsamen regionalen Qualifizierungen der Kulturagentinnen und Kulturagenten und der kulturbeauftragten Lehrerinnen und Lehrer war es, die Akteure in den Schulen zu stärken und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich über ihren professionellen Hintergrund hinaus theoretisch und praktisch im Bereich der kulturellen Bildung weiterzubilden und eigene künstlerische Erfahrungen zu machen. Denn nur das, was man selbst erfahren hat, kann man auch gegenüber den Schülerinnen und Schülern, Eltern, dem Kollegium und der Schulleitung vertreten.

Bewährt hat sich zudem, die Kulturagentinnen und Kulturagenten in die konzeptionelle Entwicklung von Qualifizierungen und Arbeitshilfen mit einzubeziehen und ihnen zunehmend mehr Mitverantwortung für deren Gestaltung zu geben. Darüber hinaus ist es sinnvoll, Vertreterinnen und Vertreter von Kulturinstitutionen sowie Kunstschaffende in die Qualifizierungen einzubeziehen, um einerseits deren Rollen und Ziele besser in den Blick nehmen und angemessen berücksichtigen zu können und um andererseits einen Öffnungsprozess der Kultureinrichtungen nicht nur für die Zusammenarbeit mit Schule, sondern auch für künstlerisch-ästhetische Bildung anzustoßen. ←

- 1 Vgl. [www.kulturagenten-programm.de](http://www.kulturagenten-programm.de) [30.07.2015].
- 2 Siehe: [www.kultur-macht-schule.de/kulturelle-schulentwicklung/glossar/qualitaetstableau-kulturelle-schulentwicklung.html](http://www.kultur-macht-schule.de/kulturelle-schulentwicklung/glossar/qualitaetstableau-kulturelle-schulentwicklung.html) [30.07.2015].
- 3 Der Kompetenznachweis Kultur ist ein von der BKJ entwickeltes bundesweit anerkanntes Zertifikat, das Jugendlichen ihre individuellen Stärken bescheinigt, die sie innerhalb eines kulturellen Projekts gezeigt, gemeinsam mit den (Kultur-)Pädagogen reflektiert und vertieft haben.

# HASENPIPI ODER DIE GROSSE WÖRTERFABRIK

Hallo! Ich heiße Xenia. Für mich ist das Wort **DREI** das allerschönste und liebste und teuerste auf der ganzen Welt. Ich mag die Zahl **DREI** so gerne. Wenn ich sie höre, fühle ich mich einfach glücklich! Keine Ahnung warum das so ist, aber seit ich denken kann, ist die **DREI** in meinem Kopf und in nem Kopf und in Wenn ich als kleines Kind Bonbons geschenkt bekam, und es waren keine **DREI**, dann habe ich geweint. Da mals wusste ich natürlich nicht, warum es **DREI** sein mussten, aber ich habe mich sonst einfach schlecht gefühlt. Heute achte ich ständig darauf, ob es irgendetwas **DREI** mal gibt. **DREI** Menschen auf einem Foto? YEAHHHHHHH!

X  
E  
N  
I  
A

S  
E  
D  
E  
F

Ich bin Sedef, und das schönste Wort, das ich kenne, lautet **SONNENSCHNEE**. Wenn ich **SONNENSCHNEE** schon höre, denke ich sofort an den blauen Himmel. Die Sonne, die Blumen und den wunderschönen Sommer! Im Winter ist es immer dunkel und grau und kalt, aber wenn ich dann das Wort **SONNENSCHNEE** höre, bekomme ich echte Sommergefühle und alles wird heller, bunter und wärmer und ich kann den Sommer riechen.

Y  
U  
S  
U  
F

Mein schönstes Wort heißt: **LACHEN**, und ich bin der Yusuf. Wenn ich traurig bin, bist Du nicht bei mir. Wenn ich lächle, hältst Du meine Hand. Und wenn ich lache, umarmst Du mich! Nur Du bringst mich und alle andern zum Lächeln. Ich lache sehr gerne. Öfter als andere Menschen. Und deshalb bin ich nie allein. Weil mein **LACHEN** bei mir ist!

Im Rahmen des Theaterprojekts „Hasenpipi oder die große Wörterfabrik“ entwickelte der Kurs „Darstellendes Spiel“ des 10. Jahrgangs der Berliner Herbert-Hoover-Schule im Schuljahr 2013/14 unter Leitung der Schauspielerin Franziska Roloff ein Theaterstück für die Schülerinnen und Schüler der benachbarten Grundschule. Die Geschichte basierte auf dem Kinderbuch „Die große Wörterfabrik“ von Agnes de Lestrade und Valeria Docampo. Teil des Projekts war eine Schreibwerkstatt, in der die Schülerinnen und Schüler eigene Texte verfassten, die in das Theaterstück eingingen. Ein Ergebnis der Arbeit in der Schreibwerkstatt sind diese Texte, die die Jugendlichen über ihre Lieblingswörter verfasst haben. Das Projekt wurde begleitet von der Kulturagentin Katinka Wondrak.

Mein Name ist Lara, und mein schönstes Wort lautet: **AUTOMATISCH!** Ich finde das Wort schön. AUTO – bedeutet VON SELBST. „VON SELBST“ kann ich Hunger bekommen. Automatisch kann ich mich verlieben. Automatisch kann ich traurig werden. Ganz automatisch passiert ständig etwas in meinem Leben. Eigentlich die meisten Dinge. Deshalb, finde ich, ist automatisch ganz automatisch ein wunderschönes Wort.

L  
A  
R  
A

Ich heiße Büsra. Das schönste Wort, das ich kenne heißt **ERINNERUNG.** Ich habe Erinnerungen zu jedem Lebensjahr. Kleine Kinder,

Erwachsene oder Ältere – jeder Mensch kann sich an etwas erinnern. Es gibt viele schöne Erinnerungen, aber ebenso auch nicht so schöne. Man kann sie nicht einfach aus dem Kopf nehmen oder durchstreichen. Sie begleiten uns immer und überall. Je älter man wird, desto wertvoller werden die Erinnerungen. Die einzigen Zeugen der einzigartigen Bilder in unserem Kopf sind unsere Erinnerungen.

B  
Ü  
S  
R  
A

Ich heiße Jenny, und mein Lieblingswort heißt: **LIEBE!** Jeder verbindet etwas damit, sodass Liebe für jeden Men-

J  
E  
N  
N  
Y

schen eine eigene Bedeutung hat. Für den einen ist **LIEBE** einfach ein schönes Gefühl. Für den anderen eine Lebenseinstellung. **LIEBE** kann eine alte Schulliebe sein. Sie kann die Liebe zur Familie sein. Sie kann der Grund sein, für etwas zu kämpfen, oder ein guter alter Liebesfilm ... Liest oder schreibt man das Wort **LIEBE**, dann denkt man noch mal darüber nach, was man alles liebt. **LIEBE** versteht man auf der ganzen Welt, auch wenn es anders ausgesprochen wird.

JULIA EPLINIUS

# REFLEXION – POTENZIAL- UND PROZESSORIENTIERTE QUALIFIZIERUNG

— Als Mittler zwischen den Systemen „Schule“ und „Kultur“ sind die Kulturagentinnen und Kulturagenten vielen Anforderungen von außen ausgesetzt und laufen leicht Gefahr, als Einzelkämpfer verbrannt oder von einem der Systeme absorbiert zu werden. Wichtige Gelingensfaktoren für ihre Arbeit sind deswegen die Zugehörigkeit zu einem Team und ein gemeinsamer Ort, an dem sie sich untereinander austauschen, sich qualifizieren und ihre Arbeit reflektieren können.

Um dies zu gewährleisten, entwickelten die fünf Länderbüros für die Kulturagentinnen und Kulturagenten einen strukturierten und angeleiteten, aber auch einen freien und zu gestaltenden Raum außerhalb der Schulen, der es ihnen ermöglichte, übergeordnet zu denken, gemeinsam Konzepte zu entwickeln und sich über ihre Erfahrungen auszutauschen.

Das Landesbüro Hamburg kann hierfür auf eine ausgewiesene Expertise zurückgreifen. conecco UG – Management städtischer Kultur, Träger des Hamburger Landesbüros, verfügt über gebündelte Kompetenz und Erfahrung an der Schnittstelle von Schul-Kultur-Kooperationen. Auf der Grundlage von Erfahrungen in der Begleitung von Kulturorganisationen und Künstlerinnen und Künstlern bei der Kooperation mit Schulen sowie bei der Umsetzung eigener Schul-Kultur-Kooperationsprojekte (wie beispielsweise das Tanz-in-Schule-Projekt „Step by Step“) entwickelte conecco

eine Projektmanagementstruktur, in die im Laufe der Jahre durch Evaluation und Qualitätsentwicklung eine Vielzahl von Gelingensbedingungen implementiert werden konnte. Diese komplexe Projektmanagementstruktur in Verbindung mit einer konsequenten Ziel- und Qualitätsorientierung diente als Matrix für die Umsetzung des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“. Das Initiieren von Reflexionsräumen zur Weiterentwicklung der Projekte und des Programms sowie zur Teamentwicklung und ein besonders vertrauensvolles Verhältnis zu allen unseren Projektpartnern bilden den Kern unserer Arbeit.

## REFLEXION ALS FORTLAUFENDE ÜBERPRÜFUNG DER EIGENEN PRAXIS

Donald Schön unterscheidet in seinem Buch „The Reflective Practitioner: How Professionals think in Action“ zwischen „reflection in action“ als fortlaufendem, intuitivem und kreativ kognitivem Prozess, der es uns ermöglicht, unser Handeln zu überdenken und zu verbessern, während wir handeln. Er bezeichnet „reflection on action“ als den Moment, in dem wir auf das Getane zurückblicken und erkennen, dass unser Handlungswissen eventuell zu einem unerwarteten Ergebnis geführt hat.<sup>1</sup>

Es war daher ein zentrales Element der Qualifizierung der Länderbüros, vielgestaltige Reflexionsräume zu

schaffen, in denen übergeordnete Themen identifiziert und aufbereitet, inhaltliche Impulse gegeben, strukturiert, dokumentiert, hinterfragt, beraten und nicht zuletzt Einzel- und Gesamtprozesse gesteuert wurden. Auf diese Weise konnten sich die Kulturagentinnen und Kulturagenten regelmäßig auf Reflexionsprozesse einlassen und diese mitgestalten.

Wichtige Fragen in den praxisorientierten Reflexionsräumen der Anfangszeit waren und sind bis heute:

- } Wie erhalte ich mir den Blick von außen?
- } Wie gelingt es mir, nicht zu sehr vom System Schule absorbiert zu werden?
- } Was sind meine konkreten Aufgaben und was nicht?
- } Wie kann ich meine künstlerischen Fertigkeiten in meine neuen Aufgaben zielführend einbringen?
- } Welche eigenen Schwerpunkte setze ich, um auch individuell sichtbar zu bleiben und mein Profil zu schärfen?
- } Wie bin ich an den Schulen sichtbar und schaffe mir gleichzeitig Freiräume für kreatives Arbeiten und Konzeptentwicklung?
- } Wie grenze ich mich ab, was bringe ich ein?
- } Wie gewinne ich verlässliche und engagierte Mitstreiter?
- } Wer bin ich als Kulturagentin/Kulturagent?

Um Reflexionsräume zu öffnen und sie zu einem wirksamen Instrument der inhaltlich-konzeptionellen Weiterentwicklung des Modellprogramms zu machen, wurden gemeinsam mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten verschiedene Formate entwickelt, erprobt und spezifiziert. Dabei gab es Formate, die prozessbegleitend regelmäßige Reflexionsräume eröffneten, wie beispielsweise Teammeetings, kollegiale Beratungen oder Feedbackgespräche („reflection in action“), und solche, die in einer gewissen Distanz zur eigenen Arbeit einen Rückblick auf den Prozess und eine strukturierte Vorausschau bevorstehender Herausforderungen ermöglichten, wie beispielsweise Klausurtag, Zwischenauswertungen, Fortbildungen und Visionstage („reflection on action“).

Die Taktung und der zeitliche Umfang variierten aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen in den einzelnen Bundesländern (Stadtstaat und Flächenland), die Formate waren aber durchaus vergleichbar.

## REFLECTION IN ACTION

### Teammeetings

In Hamburg beispielsweise waren der wichtigste Baustein zur Reflexion die regelmäßigen Teammeetings im Abstand von ein bis zwei Wochen. Diese Treffen bildeten die Grundlage für einen regelmäßigen Austausch über aktuelle Themen, Fragestellungen und Herausforderungen. Das Landesbüro übernahm die Themensetzung, die Vor- und Nachbereitung sowie die Moderation. Der Seminarraum, in dem die Treffen stattfanden, stand den Kulturagentinnen und Kulturagenten ganztägig zur Verfügung, sodass er im Anschluss einen Ort zum informellen, vertiefenden Austausch bot. Die Teammeetings bestanden aus zwei Teilen: Der erste diente allen Programm-, Organisations- und Landesbürothemen, während der zweite als inhaltlich-konzeptioneller und als Reflexionsraum genutzt wurde. Hier stellten die Kulturagentinnen und Kulturagenten beispielsweise Elemente ihrer Arbeit anhand von selbst gesetzten Fragestellungen vor: Was macht meine spezifisch-künstlerische Arbeitsweise aus? Was bleibt an den Schulen nach Ende des Modellprogramms? Wie kann Schülerpartizipation gelingen? Diese und andere Themen wurden mit den Kolleginnen und Kollegen diskutiert; eine gemeinsame Schärfung des eigenen Profils wurde erarbeitet.

### Statusberichte

Ein weiterer wichtiger Baustein waren die Statusberichte. Zu Beginn wurde das Format des offenen Logbuchs eingeführt, in dem die Kulturagentinnen und Kulturagenten ihren Einstieg in ihre Tätigkeit in den Schulen festhalten sollten. Es zeigte sich jedoch schnell, wie wichtig es war, die Entwicklungsschritte und Herausforderungen an den Schulen systematischer festzuhalten, um auch langfristig ein Bild der Prozesse zeichnen zu können. Deshalb wurde das Logbuch durch einen Statusbericht abgelöst beziehungsweise ergänzt, der eine Reflexion anhand von Leitfragen ermöglichte. Die Leitfragen umfassten die Themen „Stand der Prozessbegleitung an den Schulen und in den Projekten“, „Stand der Entwicklung der Kulturfahrpläne“, „Arbeit im Netzwerk“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Aufbau von Kooperationen“, „aktuelle Kunstgeldanträge“ und reichten bis zur kritischen Reflexion möglicher Konflikte an den Schulen. Im weiteren Programmverlauf folgten dann Themen, die sich mit dem Strukturaufbau und der nachhaltigen Einführung von

Projektformaten und Profilen, Qualifizierungsangeboten und der Position der Kulturagentinnen und Kulturagenten an der Schule beschäftigten. Es wurde dabei immer Raum geboten, spezifische Erlebnisse oder ungeplante Zwischenfälle im Statusbericht festzuhalten, da durch diese Aha-Erlebnisse und O-Töne oft verdeckte Themen zum Vorschein kamen, die gezielte Fragen nicht sofort erfassen konnten. In der Beratung zu den Statusberichten gaben diese Punkte oft den Anstoß, unterschwellige Konflikte oder Rollenunklarheiten zu bearbeiten.

## REFLECTION ON ACTION

Das Landesbüro Hamburg hat viele Fortbildungsformate mit externen Referentinnen und Referenten, Visionstage, Zwischenauswertungen und gezielte Workshops veranstaltet, die in einer gewissen Distanz zur eigenen Arbeit einen Rückblick auf den Prozess und eine strukturierte Vorausschau bevorstehender Herausforderungen ermöglichten. Es wurde hier vor allem „reflection on action“ praktiziert, das heißt, dass diese Formate dazu dienen, die Außensicht der Kulturagentinnen und Kulturagenten auf die Schulen zu bewahren, und eine regelmäßige Analyse der Entwicklungen anhand verschiedener inhaltlicher Aspekte ermöglichen. Die Qualifizierungen dienen auch der Qualitätsentwicklung: Erreichtes wurde reflektiert, zukünftige Schwerpunkte wurden definiert.

Aus den Berichten der Kulturagentinnen und Kulturagenten ging hervor, dass an Schulen häufig keine Zeitfenster und keine Ressourcen für Reflexionsräume vorhanden sind. Vor diesem Hintergrund war es von Programmbeginn an eine wichtige Aufgabe der Kulturagentinnen und Kulturagenten, Reflexionsräume für Kulturbeauftragte, beteiligte Lehrkräfte und Kunstschaffende zu etablieren. Wenn möglich, sollte nicht nur eine Auswertung am Ende der Projekte, sondern auch eine Zwischenauswertung gewährleistet werden. In vielen Bundesländern wurden die Kulturagentinnen und Kulturagenten deshalb auch zum Thema „Kreative Methoden der Auswertung“ fortgebildet. Aber auch strukturell haben die Kulturagentinnen und Kulturagenten Räume geschaffen, in denen Reflexion überhaupt erst möglich wurde.

## INHALTE DER QUALIFIZIERUNG ZUR REFLEXION

Ausgehend von den Zielsetzungen des Programms hat das Hamburger Landesbüro beispielsweise drei Qualitätsbereiche definiert – Inhalt, Prozess und Struktur –, auf die sich die Aufgaben der Kulturagentinnen und Kulturagenten und damit auch die bedarfsorientierte Fortbildung beziehen ließen. Im Folgenden werden diese Qualifizierungsangebote den einzelnen Qualitätsbereichen zugeordnet.



Hamburger Netzwerktreffen mit Kulturbeauftragten und Kulturagenten im Nachtschlaf des Thalia Theaters am 17. Februar 2015. Foto: conecco UG

### Reflexion von Qualität

Einen Schwerpunkt hat die Reflexion über inhaltlich-konzeptionelle, künstlerische und/oder pädagogische Qualität der Projekte eingenommen. Hierzu gehörten beispielsweise die Weiterentwicklung der künstlerischen Identität der Kulturagentinnen und Kulturagenten im Zusammenspiel mit ihren neuen Aufgaben sowie die regelmäßige Auseinandersetzung mit dem eigenen professionellen Hintergrund – auch in Angrenzung oder im Zusammenspiel mit den Vorstellungen von künstlerischer Qualität der Akteure an den Schulen.<sup>2</sup> Der durch Reflexion immer wieder gestärkte Zugang zu ihrer eigenen künstlerischen



Identität ermöglichte den Kulturagentinnen und Kulturagenten gegenüber den Schulen eine klare Fokussierung ihrer künstlerischen Perspektive und eine konsequente Umsetzung ihres von der Kultur her definierten Auftrags. Ausgehend von dieser Perspektive formulierten sie entsprechende Qualitätsansprüche und Aufgaben für die Projektbeteiligten, die ans System Schule sonst so nicht gestellt worden wären.

Ein berufsspezifischer Qualifizierungsansatz war es, die Kulturagentinnen und Kulturagenten immer wieder in ihren künstlerischen Strategien zu bestärken. Ein Beispiel hierfür ist die Arbeit mit inneren Bildern für die Schulen, die je nach Profession auch theatraler oder musikalischer Form sein konnten. Es hat sich gezeigt, dass es sich sehr positiv auf den Erfolg der Arbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten ausgewirkt hat, wenn es ihnen gelungen war, die Verbindung zwischen ihren künstlerischen Strategien und der Arbeit in den Schulen herzustellen und diese Schnittstellenperspektive immer wieder neu einzunehmen.

### Reflexion der Prozesse

Der Qualitätsbereich „Prozess“ fokussiert besonders die Arbeitsorganisation und die übergeordnete Projektmanagementstruktur als Geländer für die Prozessbegleitung der Schulen und für die Organisation der eigenen Arbeit. Hierunter fallen beispielsweise das Kooperationsmanagement zwischen Schule und Kulturorganisation sowie die Gestaltung von partizipativen ergebnisoffenen Prozessen. Der Reflexionsprozess fand hier auf der Ebene der „reflection in action“ statt. Schwerpunkte waren regelmäßige Treffen mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten zur Auswertung der Projekte und Entwicklungsprozesse in den Schulen sowie die individuelle Weiterentwicklung des eigenen Kulturagentenprofils. Auch das Format der kollegialen Beratung lässt sich in diesem Qualitätsbereich verorten.

Auf der Ebene der Reflexion in Schule ging es neben dem Methodentraining auch um die Entwicklung von Strategien, wie den Projektbeteiligten die positive Wirkung von Reflexion deutlich gemacht beziehungsweise wie in den engen und komplexen Schulstrukturen überhaupt Reflexionsräume geschaffen werden konnten. Eine Strategie war zum Beispiel die Setzung von Zwischenauswertungen und Auswertungstreffen in der Projektstruktur bereits zu Beginn des Schuljahres, in der vor allem die Rollenverteilung, die Arbeitsorganisation und übergeordnete Aufgabenbereiche

betrachtet wurden. Ziel dieser Treffen war es, allen Beteiligten den konkreten Nutzen von Reflexionsräumen bewusst zu machen und die Motivation für die Weiterentwicklung zu stärken.

Essenzielle Aspekte der Prozessreflexion sollten auch die Beteiligungsprozesse an der Ausgestaltung des jeweiligen Projekts bzw. Vorhabens sein: Wer gestaltete auf welcher Ebene zu welchem Zeitpunkt in welchem Maße mit? Reflexion in diesem Sinne bedeutet auch Reflexion über Ermächtigung und Wirkungsmächtigkeit – auf der Ebene der Schülerinnen und Schüler im Hinblick auf Erfahrungen von Selbstwirksamkeit. Deshalb ist das Thema Reflexion auch auf der Ebene von Partizipation wichtig. Denn nur, wenn es ein ernsthaftes Interesse an der Meinung und Mitgestaltung von Schülerinnen und Schülern zu den Projekten gibt, haben diese eine Chance, Veränderungen zu bewirken. Als Beispiel für partizipative Reflexionsprozesse lässt sich die Teilnahme von Vertreterinnen und Vertretern der Schulsprecherteams an einigen Kulturgruppen nennen. Ein weiteres Beispiel sind Feedbackgespräche, die sowohl zwischen Lehrkräften und Kunstschaffenden als auch mit den beteiligten Schülerinnen und Schülern stattfanden.

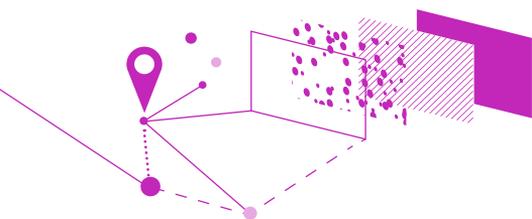
### Reflexion der Strukturen

In diesem Bereich standen Grundlagen der Organisationsentwicklung und des Kooperationsmanagements sowie die Steuerung und Begleitung von Schulentwicklungsprozessen im Mittelpunkt. Der Reflexionsprozess findet vornehmlich auf der Ebene der „reflection on action“ statt und umfasst alle strukturellen Dimensionen, wie Rolle und Funktion des Schulleitungsteams, Befugnisse und Kompetenzen der Kulturagentinnen und Kulturagenten sowie der Kulturbeauftragten an den Schulen, die Einrichtung und Weiterentwicklung von Kultursteuergruppen, die Verankerung von Kunst und Kultur im schulischen Leitbild, die Curricula und so weiter. Außerdem wurden Fragen der Rollenklärung sowie der individuelle Stand der Kulturagentinnen und Kulturagenten im System Schule aufgegriffen und behandelt. Insbesondere in herausfordernden Konfliktsituationen wurden Methoden und Strategien für einen Reflexionsprozess auf der Ebene der „reflection in action“ eingesetzt.

Eine besondere Herangehensweise war die Anwendung von künstlerischen Methoden zur Visualisierung und Verdeutlichung von Prozessen und aktuellen The-

matiken. Ein Beispiel hierfür war der sogenannte Visionstag in Hamburg zum Ende des ersten Schuljahrs. Ziel war es, die Kulturagentinnen und Kulturagenten an ihre anfänglichen Visionen für die Arbeit in den Schulen zu erinnern. Aus dieser Metaperspektive heraus sollten sie dann die Weichen für das nächste Schuljahr stellen und dabei ihre Rolle im Blick behalten. Der Tag fand an einem außergewöhnlichen Ort am Elbstrand in Hamburg statt. Anhand von Schreibaufträgen, Postkarten und Bildern aus der Hafenkulisse entwarfen die Kulturagentinnen und Kulturagenten ihre Visionen für ihre weitere Arbeit im jeweiligen Schulnetzwerk.

Auch in anderen Bundesländern wurde mit künstlerischen Methoden gearbeitet. So gab es beispielsweise in Baden-Württemberg eine Fortbildung zum Thema Schulentwicklung, in deren Rahmen die Kulturagentinnen und Kulturagenten anhand von gezeichneten Landkarten den Entwicklungsstand ihrer Schulen reflektieren konnten.



## System Schule

Das System Schule birgt spezifische Herausforderungen in sich, die eine künstlerische Arbeitsweise (prozessorientierte Herangehensweise) oft erschweren. Zentrale Themen der vielfältigen Reflexionsräume waren daher Funktion, Arbeitsweise und Charakteristik des Systems Schule und die daraus resultierenden Arbeitsansätze und -strategien für die Kulturagentinnen und Kulturagenten.

Wichtiger Bestandteil dieses Qualitätsbereiches waren Fortbildungen und Workshops, in denen es um die Schulung eines systemischen Blicks auf die Entwicklungen in Schule und das Denken in übergeordneten Strukturen ging. Fortbildungen im Bereich Organisationsentwicklung und Change Management stärkten den Blick der Kulturagentinnen und Kulturagenten von außen auf Schule als System und führten zu einer Reflexion über Möglichkeiten und Grenzen ihrer Arbeit. Diese Auseinandersetzung förderte auch eine vertiefende Rollenklärung.

Im Rahmen dieser Fortbildungen arbeiteten viele der Länderbüroteams mit Psychologen, Kommunikationsexperten und Schulentwicklern zusammen. Dabei wurden Themen, wie „Umgang mit Widerständen“, „Logik von Veränderungsprozessen“, „Knotenpunkte der Kommunikation“, „Eigene Stärken stärken“ – Active Constructive Responding (ACR) oder „Beziehungsebenen positiv gestalten“, behandelt, die zur Reflexion der eigenen Arbeit im System Schule beitragen.

## RESÜMEE

Insgesamt hat sich bei der Entwicklung der regionalen Qualifizierungsangebote gezeigt, dass es vor allem auf eine an den Themen der Kulturagentinnen und Kulturagenten orientierte und dem Programmverlauf folgende, gut geplante, aber doch flexible Mischung von Formaten und Inhalten ankommt.

Besonders im Rahmen der Reflexion galt das Prinzip des Voneinander- und Miteinander-Lernens. Denn nur über die Auseinandersetzung mit und die Abgrenzung zu den Kolleginnen und Kollegen waren alle in der Lage, das neue Berufsprofil „Kulturagent“ zu entwickeln und auch ganz konkrete und praxisnahe Unterstützung bei den vielfältigen Aufgaben einer Kulturagentin bzw. eines Kulturagenten zu erhalten.

Die Arbeit im Team hat sich dafür aus der Sicht des Hamburger Landesbüros sehr bewährt. Aufgrund der räumlichen Situation des Stadtstaates waren regelmäßige Teamtreffen möglich, zudem bot das Büro einen gemeinsam von den Kulturagentinnen und Kulturagenten nutzbaren Workspace. Alle Kulturagentinnen und Kulturagenten haben in diesem Setting den Raum gefunden, eine für sich passende Arbeitssituation zu gestalten und ihr individuelles Expertenwissen einzubringen – und neue Kulturagentinnen und Kulturagenten konnten von den Erfahrungen der anderen profitieren. Durch das prozesshafte Arbeiten und die regelmäßigen, durch das Landesbüro geschaffenen Reflexionsräume konnte ein kooperatives kollegiales Klima erlangt werden, in dem es auch möglich war, von Misserfolgen zu berichten, unterschiedliche Meinungen frei zu äußern und Beratung anzunehmen.

Die dabei generierten Auswertungen flossen in die Weiterentwicklung des Programms: Ziele wurden konkretisiert, Aufgabenbereiche modifiziert, Rollen geschärft und eine Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen abgeleitet. Dieses prozesshafte

Arbeiten ermöglichte es auch neuen Teammitgliedern, von den Erfahrungen der anderen zu profitieren und ihre jeweilige Expertise sofort mit einzubringen.

Die Kulturagentinnen und Kulturagenten wurden auch darin qualifiziert, Reflexionsprozesse auch in Schulen zu initiieren und zu moderieren. Um die Schulen (und gegebenenfalls Kulturinstitutionen) bei der Reflexion und Auswertung der Aktivitäten zu unterstützen, erhielten die Kulturagentinnen und Kulturagenten in Form von Fortbildungen ein gezieltes Methodentraining, Kenntnisse über Instrumente und Techniken von Auswertung, über Qualitätsrahmen und ein Wissen über Entwicklungsprozesse in den Schulen.

## EMPFEHLUNGEN

Ein Kernarbeitsbereich des Hamburger Landesbüros war die prozessorientierte Qualifizierung, und dazu gehörten als wichtigste Elemente die Teamentwicklung und die gemeinsame Reflexion von Arbeitsprozessen. Nach vier Jahren Modellprogramm können wir sagen, dass es einige Gelingensbedingungen für Reflexionsprozesse gibt, die es lohnt zu berücksichtigen.

Ein wichtiger Punkt ist die strukturelle Setzung von Reflexionsräumen: Auch wenn Reflexion ein freiwilliger Prozess sein sollte, entstehen Reflexionsräume aus unserer Erfahrung nicht aus dem Nichts. Bereits zu Beginn des Schuljahrs definierte Termine für Zwischenauswertung, Auswertung und regelmäßige Feedbackgespräche werden später nicht mehr infrage gestellt. Die Setzung sollte zur Steigerung der Verbindlichkeit und Wirkungsmächtigkeit die Einbeziehung einer Person mit Leitungsfunktion (beispielsweise Schulleitung, didaktische Leitung etc.) beinhalten. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass plötzlich alle Teilnehmer absagen oder Besprochenes (beispielsweise Lessons Learned) später nicht umgesetzt wird. Wichtig sind auch die gute Vor- und Nachbereitung von Reflexionstreffen sowie ein passendes Setting und eine sehr gute Dokumentation. Außerdem sollte mindestens eine Person den gesamten Prozess

im Auge behalten und in der Lage sein, die Reflexion zu strukturieren und zu moderieren.

Zu beachten ist außerdem, dass eine Reflexion immer Teil eines Entwicklungszyklus sein sollte, damit es nicht zum „Gut-dass-wir-darüber-geredet-haben-Phänomen“ kommt und alle Erkenntnisse einfach verpuffen. Es braucht also neben dem Handwerkszeug der Moderation auch Projektmanagement-Tools wie beispielsweise Meilensteinpläne oder Konzepte, die angepasst werden können.

Es ist von großer Bedeutung, dass die Beteiligten positive Erfahrungen mit Reflexionsprozessen machen, und die erfolgen meistens auf vier Ebenen:

1. Das, was ich gesagt habe, wurde gehört und meine Veränderungsvorschläge wurden aufgenommen.
2. Ich habe gehört, wie die anderen mit bestimmten Situationen umgehen, und konnte von ihren Erfahrungen profitieren.
3. Ich konnte meine eigene Arbeit durch den Blick der anderen noch einmal neu bewerten.
4. Durch den Austausch mit den anderen habe ich eine umfassendere Sicht auf die Wirkungsweisen und Effekte des Projekts/gemeinsamen Vorhabens gewinnen können und identifiziere mich jetzt stärker mit den Zielen.

Es gibt zwei bisher noch nicht genannte Voraussetzungen, die mindestens genauso unabdingbar sind wie eine gute Vor- und Nachbereitung: einerseits eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der auch Misserfolge einen Platz haben; andererseits der große Respekt vor der Arbeit aller Mitstreiter – die sich in dem sehr komplexen System Schule mit seinen unterschiedlichen Anforderungsbereichen bewegen. Denn über die eigene Arbeit zu sprechen und anderen einen Einblick in Unsicherheiten zu geben, erfordert vor allem eines: Mut. Für einen effektiven Reflexionsprozess braucht es daher auch ein ehrliches und von den Reflektierenden selbstgewähltes Anliegen und keine versteckten Entwicklungsaufträge. ←

- 1 Schön, Donald: *The Reflective Practitioner: How Professionals think in Action*, London 1982, zitiert nach Pringle: Emily „The Value of Reflection“, in Modul 3 „Reflexion: Zwischen Theorie und Praxis“, S. 205 f.
- 2 Vgl. Fischer, Bianca: „Kulturelle und künstlerisch-ästhetische Bildung in Schule“, in diesem Modul, S. 114–119.
- 3 Vgl. Kämmerer, Manuela: „Prozessbegleitung und Projektmanagement in der regionalen Qualifizierung“, in diesem Modul, S. 96–101.

# AUSBLICK

SYBILLE LINKE, KRISTIN BÄSSLER

# VIER JAHRE MODELLPROGRAMM – WIE GEHT ES WEITER?

— Als das Kulturagentenprogramm im Jahr 2011 in den Bundesländern Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen startete, war den Akteuren vor Ort, aber auch der Fachöffentlichkeit, zunächst nicht recht klar, was Kulturagentinnen und Kulturagenten eigentlich in Schulen und Kultureinrichtungen machen sollen. Was sind ihre Aufgaben? Was können sie tatsächlich in Schule und Kultureinrichtungen bewirken? Wer hat welchen Nutzen von ihrer Arbeit? Und nicht zuletzt: Braucht es nicht über ihre Funktion hinaus veränderte politische Rahmenbedingungen, um die Systeme Bildung und Kultur aktiv und bedarfsorientiert zusammenzubringen? Mit dem Kulturagentenprogramm wurden modellhaft diese und zahlreiche weitere Fragen beantwortet.

Jetzt, nach vier Jahren Modellphase, sind die Kulturagentinnen und Kulturagenten aus den 138 Schulen, die sich am Kulturagentenprogramm beteiligt haben, nicht mehr wegzudenken. Die Schulen haben sich mit ihrer Unterstützung auf einen Entwicklungsprozess eingelassen und kulturelle Bildung strukturell in ihren Schulalltag verankert: Sie haben Kulturfahrpläne formuliert und umgesetzt und damit buchstäblich Räume für die Künste geschaffen. Kulturbeauftragte Lehrerinnen und Lehrer haben sich als Schnittstelle zwischen Kulturagentinnen und Kulturagenten, Schulleitungen und Lehrerkollegien etabliert und übernehmen in ihren Schulen engagiert und qualifiziert die Anwaltschaft für die kulturelle Bildung als Querschnittsaufgabe. Auch künstlerische Lehrerworkshops, die Reflexionsprozesse anstoßen und Möglichkeiten aufzeigen, Unterricht mit künstlerischen Mitteln zu koppeln, sind

aus dem Lehralltag nicht mehr wegzudenken. Nicht nur die Kulturagentinnen und Kulturagenten, sondern auch die Kulturbeauftragten wurden für ihre vielfältigen Aufgaben qualifiziert. Gemeinsam mit über 620 verschiedenen Kulturpartnern, Künstlerinnen und Künstlern wurden Projektwochen, Workshops und mit dem Unterricht verzahnte Formate entwickelt, die sowohl in der Schule als auch in Museen, Theatern, Opernhäusern, Galerien, Bibliotheken, Musikschulen, Jugendkunstschulen oder Kulturzentren stattfinden. All dies wurde in vier Jahren Kulturagentenprogramm angestoßen und zum Teil auch schon längerfristig angelegt. Jetzt heißt es, diese Strukturen und Angebote nachhaltig zu verankern und die Erkenntnisse aus dem Kulturagentenprogramm an andere Schulen und Kultureinrichtungen weiterzugeben.

Frühzeitig haben die beteiligten Bundesländer signalisiert, dass sie das Modell der Kulturagenten auch nach der ersten Phase weiterführen möchten. Die Gremien der Stiftungen haben jeweils bis zu 4,5 Millionen Euro für die Unterstützung der Verstetigung des Programms in den fünf beteiligten Bundesländern bewilligt. Im Rahmen einer vierjährigen Überleitungsphase soll der Transfer der Erfahrungen, des Wissens und der Ressourcen in die Landesstrukturen in den bisher beteiligten Bundesländern Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen erfolgen.

## WIE GEHT ES IN DEN LÄNDERN WEITER?

Zukünftig werden sowohl die Funktion der Kulturagenten und Kulturbeauftragten als auch die Qualifizierungsmaßnahmen sowie die Bereitstellung von fachlicher Unterstützung und von Projektfördermitteln („Kunstgeld“) länderspezifisch weiterentwickelt werden, um sie noch stärker an die Rahmenbedingungen und Bedarfe vor Ort anzupassen. In allen fünf Bundesländern könnten perspektivisch mehr Schulen von der Vernetzungsarbeit der Kulturagentinnen und Kulturagenten profitieren. Darunter werden wie bisher insbesondere Sekundarschulen sein, die den mittleren Bildungsabschluss anbieten.

### Kulturagenten

Die Kulturagentinnen und Kulturagenten bleiben im vierjährigen Transferprogramm die Schlüsselpersonen und die Konstante. Sie verfügen über künstlerische und vermittelnde Fähigkeiten, Kompetenzen im Projektmanagement und über ein umfassendes Wissen über kulturelle Bildung in Schule. Ihre Rolle wird weiterhin die des Kurators, Vermittlers, Netzwerkers, Initiators und Beraters an der Schnittstelle zwischen Schulen und Kulturinstitutionen, Künstlerinnen und Künstlern sowie Kommunen sein. Ihre vornehmliche Aufgabe wird darin bestehen, kulturelle Bildung in hoher Qualität als festen Bestandteil in den Schulalltag zu integrieren und langfristige Kooperationen mit den Akteuren des kulturellen Netzwerks im Sozialraum aufzubauen. Auch wenn die Kulturagentinnen und Kulturagenten weiterhin insbesondere in den Schulen agieren, wird die Vernetzung in der bezirklichen oder kommunalen Bildungslandschaft noch wichtiger als bisher. Anders als in der Modellphase werden die Kulturagentinnen und Kulturagenten mehr als drei Schulen betreuen, um zusätzlich zu den regulären Aufgaben für alle interessierten Schulen in einem Bezirk, einer Region oder einer Schulamtszone den Wissenstransfer zu gewährleisten.

### Kulturbeauftragte

Auch die Funktion der/des Kulturbeauftragten wird es weiterhin geben. Jede Schule wird eine Lehrerin/einen Lehrer benennen, die/der gemeinsam mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten sowie außerschulischen Partnern kulturelle Angebote in die Schule

hineinholte. Für ihre Aufgaben erhalten sie weiterhin bis zu zwei Abminderungsstunden pro Woche. Zudem werden die kulturbeauftragten Lehrerinnen und Lehrer in den Ländern bedarfsorientiert zu verschiedenen Themen qualifiziert.

### Kunstgeld

Die Kunstgeldprojekte haben sich im Kulturagentenprogramm als ein absolut notwendiges Instrument erwiesen, denn durch sie wurden Kunst und Kultur nicht nur für die Schülerinnen und Schüler, sondern auch für die Lehrerinnen und Lehrer lebendig. Qualitätsvolle künstlerische Prozesse wurden erfahrbar, die Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen sowie assoziierten Künstlerinnen und Künstlern erprobt und gestärkt und neue Vermittlungsformate ermöglicht. So wird auch in der nächsten Phase des Kulturagentenprogramms den Schulen das Kunstgeld zur Verfügung gestellt, damit künstlerische Kooperationsprojekte oder künstlerische Workshops für die Akteure in der Schule umgesetzt werden können.

Die genannten Programmelemente werden die beteiligten Bundesländer nun in eigenen Länderkonzepten ausdifferenzieren und konkretisieren. In Hamburg soll beispielsweise die Schnittstelle zwischen Kultur, Schule und Wirtschaft bearbeitet werden, um Synergieeffekte zu erzielen und den Arbeitsmarkt für Kulturschaffende zu erweitern; Nordrhein-Westfalen legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Einbettung des kulturellen Profils der Schulen in vorhandene beziehungsweise geplante kommunale Gesamtkonzepte zur kulturellen Bildung. In Baden-Württemberg werden nun statt acht zehn Kommunen am Programm teilnehmen, und auch hier soll das Programm mit seinen Zielen und Instrumenten verstärkt kommunal weiterentwickelt werden. Auch Berlin möchte mehr Kulturagentinnen und Kulturagenten einstellen, sodass zukünftig perspektivisch in jedem der zwölf Bezirke eine Kulturagentin/ein Kulturagent tätig sein kann. Zudem soll die Beratungs- und Unterstützungsfunktion der Kulturagentinnen und Kulturagenten – je nach Bezirk und beteiligten Schulen – in verschiedenen Modulen ausgestaltet werden, und bisher beteiligte Schulen können anderen als Referenzschulen dienen. Thüringen wird auf die regionale Vernetzung von Schulen, Kultureinrichtungen, Vereinen und Partnern aus den Kommunen und der Wirtschaft setzen.

## WÜNSCHE FÜR DIE ZUKUNFT

Es bleibt die Frage, was es über die Funktion des Kulturagenten hinaus an politischen Rahmenbedingungen braucht, um die Systeme Bildung und Kultur aktiv und bedarfsorientiert zusammenzubringen. Der Beirat des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ hat in seinen Empfehlungen: „Kultur und Bildung zusammen denken!“<sup>1</sup> eine Reihe von Vorschlägen gemacht, wie beispielsweise die langfristige Einbettung von Kulturagentinnen und Kulturagenten in den Kommunen, mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrkräfte und Kunstschaffende, die sich im Bereich der kulturellen Bildung qualifizieren möchten, oder die weitere Öffnung von Kulturinstitutionen für die Interessen und Bedarfe von Kindern und Jugendlichen.

Das Kulturagentenprogramm hat erkennbare und nachhaltige Veränderungsprozesse in Schulen angestoßen. Zukünftig gilt es, die Veränderungsbereitschaft nicht nur im System Schule, sondern auch im System Kultur zu befördern. Für die Stärkung der Vermittlung in den Institutionen müssen entsprechende Ideen und Programme entwickelt und auch Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Kultur und Bildung sind Verbündete bei der Mitgestaltung der Frage, wie unsere Gesellschaft in Zukunft aussehen soll und ob die Künste in der Mitte der Gesellschaft bedeutsam und wirksam sein sollen. Denn bessere Bildungschancen und Teilhabegerechtigkeit tragen unter anderem dazu bei, dass auch zukünftig Kunstproduktion und -repräsentation in staatlich geförderten Kultureinrichtungen geschätzt, genutzt und verteidigt werden.

Dafür braucht es jetzt die politische Wegbereitung. Ganz konkret heißt das: eine Aufwertung der Vermittlung bei der Fördermittelvergabe an Kultureinrichtungen. Es gilt darüber hinaus, noch mehr interministerielle Arbeitsgruppen zu bilden, kommunale Fachbereiche regelmäßig in Dialog zu bringen und nicht zuletzt den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren und Experten im Feld der kulturellen Bildung mit Politik und fördernden Stiftungen zu ermöglichen und systematisch auszuwerten. ←

1 Siehe „Beiratsempfehlungen: Kultur und Bildung zusammen denken! Erfahrungen und Empfehlungen des Beirats aus dem Modellprogramm ‚Kulturagenten für kreative Schulen‘“, in: *Mission Kulturagenten – Onlinepublikation des Modellprogramms ‚Kulturagenten für kreative Schulen 2011–2015‘*, unter: [www.publikation.kulturagenten-programm.de/detailansicht.html?document=18&page=fazit.html](http://www.publikation.kulturagenten-programm.de/detailansicht.html?document=18&page=fazit.html).

# ANHANG

# PROFIL KULTURAGENT

— Damit kulturelle Bildung zum integralen Bestandteil der Schul- und Lernkultur wird, haben die 46 Kulturagentinnen und Kulturagenten im Rahmen des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ gemeinsam mit den 138 teilnehmenden Schulen sogenannte Kulturfahrpläne entwickelt, um Ziele und Maßnahmen zur Verankerung von kultureller Bildung in den Schulen langfristig festzuhalten. Zudem wurden in den Schulen kulturbeauftragte Lehrerinnen und Lehrer benannt und Kultursteuergruppen ins Leben gerufen, mit denen die Kulturagentinnen und Kulturagenten eng zusammenarbeiteten.

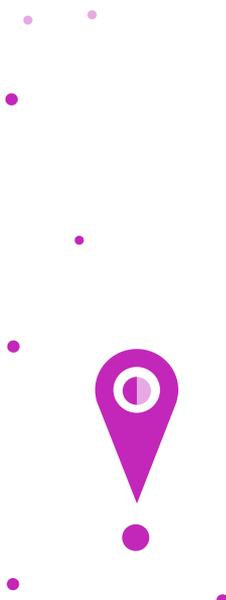
Die Kulturagentinnen und Kulturagenten haben bei der künstlerischen Beratung der Schulen eine besondere Expertise einbringen können. Darüber hinaus waren sie professionelle Netzwerker und unverzichtbare Brückenbauer für Schulen, Kulturinstitutionen und Kunstschaffende. Für die Vermittlerinnen und Vermittler aus den Kultureinrichtungen waren sie qualifizierte Ansprechpartnerinnen und -partner, um gemeinsam mit den Schulen Vermittlungsangebote in hoher Qualität und ausgerichtet an den Interessen der Schülerinnen und Schüler zu entwickeln. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten haben je nach Bedarfslage der Schulen und der Kultureinrichtungen unterschiedliche Aufgaben übernommen beziehungsweise unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Für ihre besonderen Aufgaben wurden sie im Rahmen des Modellprogramms mehrmals im Jahr fortgebildet, sowohl auf regionaler als auch auf überregionaler Ebene.

Innerhalb der vier Programmjahre ist ein neues komplexes Tätigkeitsprofil an der Schnittstelle von Kultur und Bildung entstanden. In Personalunion verkörpern Kulturagentinnen und Kulturagenten den künstlerischen Impulsgeber, Kurator, Vermittler, Kultur- und Projektmanager, Prozessbegleiter, Netzwerker, Moderator oder Konfliktmanager. In der folgenden Über-

sicht haben Kulturagentinnen und Kulturagenten, die Kooperationspartner des Kulturagentenprogramms auf Länderebene (Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung, conecco UG – Management städtischer Kultur in Hamburg, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Landesvereinigung kulturelle Jugendbildung Baden-Württemberg) sowie die Programmleitung Erfahrungen aus dem Modellprogramm in acht Handlungsfeldern zusammengetragen:

- } Anwaltschaft
- } Beratung, konzeptionelle Arbeit und Prozessbegleitung in Schulen und Kultureinrichtungen
- } Künstlerische Beratung von Schulen
- } Aufbau von Kooperationen und Unterstützung bei künstlerischen (Kooperations-)Projekten
- } Antragstellung und Abrechnung
- } Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- } Dokumentation und Reflexion
- } Professionalisierung

In der Tabelle finden sich nicht nur eine umfassende Auflistung der Aufgaben von Kulturagentinnen und Kulturagenten, sondern auch die Kenntnisse und Fähigkeiten, die zu deren Erfüllung nötig sind, sowie die Haltung, derer es dabei im besten Falle bedarf. Die beschriebenen Fähigkeiten und Haltungen sind zur Erfüllung unterschiedlicher Aufgaben nützlich. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, haben wir sie in der folgenden Darstellung nur jeweils einmal aufgeführt. Auch die Unterscheidung zwischen Fähigkeit und Haltung ist nicht immer trennscharf zu vollziehen. Selbstverständlich ist diese Übersicht idealtypisch. Sie dient dazu, ein neues Tätigkeitsprofil ausführlich zu beschreiben und für den Transfer der Erfahrungen aus dem Kulturagentenprogramm nutzbar zu machen. Es ist außerdem möglich, daraus Qualifizierungsangebote für all diejenigen abzuleiten, die die Schnittstelle zwischen Kultur und Bildung zukünftig weiter bearbeiten werden. ←

Handlungsfelder	Aufgaben	Kenntnisse	
	<p>Welche Aufgaben hat ein/e Kulturagent/in?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	<p>Welche Kenntnisse benötigt sie/er zur Erfüllung dieser Aufgaben?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	
<p>} Anwaltschaft</p>	<p>} ist Anwalt/Anwältin für das Thema kulturelle Bildung in Schulen und Kulturinstitutionen.</p>	<p>} kennt Programme und Akteure der kulturellen Bildung, sowohl lokal als auch überregional.</p> <p>} kennt Akteure im Bildungs- und Kulturbereich und deren Interessen, Zuständigkeiten und Handlungsbereiche.</p> <p>} kennt Diskurse, Modelle, Praxis und Argumentationsstränge.</p>	
<p>} Beratung, konzeptionelle Arbeit und Prozessbegleitung</p> 	<p>} steht Schulen und Kulturinstitutionen als feste/r Partner/in zur Verfügung. Er/Sie arbeitet bedarfsorientiert mit ihnen zusammen und berät und moderiert die Prozesse vor Ort.</p> <p>} entwickelt gemeinsam mit Schulen (Schüler- und Lehrerschaft, Schulleitung, Eltern), Künstlerinnen/Künstlern und Kulturinstitutionen der Region ein umfassendes und fächerübergreifendes Angebot der kulturellen Bildung und unterstützt die Schulen bei der Konzipierung von geeigneten Formaten.</p> <p>} unterstützt die Schulen bei der Entwicklung eines auf die Schule zugeschnittenen Kulturfahrplans, in dem die kulturellen Aktivitäten der Schule gebündelt und zukünftige Ziele festgeschrieben werden.</p>	<p>} verfügt über multiprofessionelles Fachwissen (beispielsweise in den Themenbereichen Bildung, Kultur, Prozessbegleitung, Projektmanagement).</p> <p>} kennt das Bildungssystem in Deutschland (beispielsweise die Qualitätsrahmen in den unterschiedlichen Bundesländern).</p> <p>} kennt das Kultursystem.</p> <p>} kennt kultur- und bildungspolitische Strukturen.</p> <p>} weiß Bescheid über Rahmenbedingungen und Ziele der Schulen und Kulturinstitutionen (Selbstverständnis, Entscheidungswege, Gremien).</p> <p>} verschafft sich Kenntnis über den Ist-Zustand der Schulen (Akteure, Schulprogramm, Curricula, Geschichte der Schule, Motivationen, vorhandene Netzwerkstrukturen ...).</p> <p>} verfügt über ein umfassendes Wissen in der Prozessbegleitung.</p> <p>} kennt Methoden zu Auftrags- und Rollenklärung (Erwartungsmanagement).</p> <p>} verfügt über Moderationstechniken.</p> <p>} kennt das Instrument des Kulturfahrplans und kann sowohl die Erstellung als auch die weitere Arbeit damit begleiten.</p>	

	Fähigkeiten	Haltung
	<p>Welche Fähigkeiten sind nötig?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	<p>Mit welcher Haltung erfüllt sie/er die Aufgaben?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>} kann Bündnispartner identifizieren und gewinnen.</li> <li>} kann Netzwerke initiieren, knüpfen und pflegen.</li> <li>} kann den Nutzen von kultureller Bildung/ Kooperationen zielgruppenspezifisch kommunizieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>} versteht die Auseinandersetzung mit den Künsten als unverzichtbaren Teil von Selbstbildung und Weltaneignung.</li> <li>} versteht kulturelle Bildung als unverzichtbaren Teil von Allgemeinbildung.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>} verfügt über Sozialkompetenz und Selbstvertrauen.</li> <li>} ist auf verschiedenen Ebenen kommunikationsfähig und konfliktfähig.</li> <li>} ist in der Lage, Probleme zu erkennen und zu lösen.</li> <li>} ist in der Lage, eigene Ziele zu formulieren und diese kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen.</li> <li>} kann die eigene Arbeit zielorientiert, vorausschauend und strukturiert organisieren.</li> <li>} kann beobachten und analysieren.</li> <li>} kann Prozesse initiieren, moderieren, gestalten und begleiten.</li> <li>} kann recherchieren und dokumentieren.</li> <li>} ist in der Lage, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu fällen.</li> <li>} kann bei Bedarf delegieren.</li> </ul>	<p>... erweist sich als</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>} offen, fragend.</li> <li>} forschend, neugierig.</li> <li>} impulsgebend.</li> <li>} beobachtend, zuhörend, reflektierend.</li> <li>} vermittelnd, beratend, steuernd.</li> <li>} bereit zu improvisieren.</li> <li>} lernbereit.</li> <li>} bereit zur Multiperspektivität.</li> <li>} beschreibend statt bewertend.</li> <li>} wertschätzend.</li> <li>} zugleich emphatisch und distanziert.</li> <li>} konfliktfähig.</li> <li>} lösungsorientiert.</li> <li>} bereit zu eigenverantwortlichem Handeln.</li> </ul>

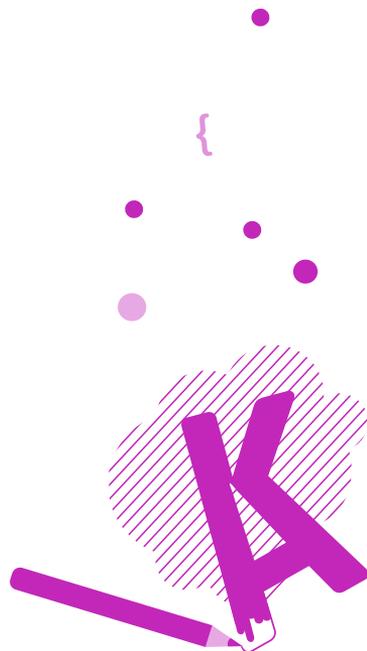
Handlungsfelder	Aufgaben	Kenntnisse	
	<p>Welche Aufgaben hat ein/e Kulturagent/in?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	<p>Welche Kenntnisse benötigt sie/er zur Erfüllung dieser Aufgaben?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	
<p>} Künstlerische Beratung von Schulen</p>	<p>} berät die Schulen insbesondere hinsichtlich künstlerischer Aspekte bei der Konzeption und Auswertung des Kulturfahrplans, von Projekten und anderen Angeboten.</p> <p>} stößt Reflexionen über die Qualität kultureller Bildung in Schule und Kultureinrichtungen an.</p>	<p>} verfügt über Fachkenntnisse von künstlerischen Sparten und Herangehensweisen.</p> <p>} weiß um die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in verschiedenen Sparten.</p> <p>} kennt spartenübergreifende und/oder partizipative künstlerische Ansätze.</p> <p>} hat einen Überblick über künstlerische Diskurse in verschiedenen Sparten.</p> <p>} kennt gegenwärtige Kunst(-vermittlungs)- und Kulturdiskurse.</p> <p>} kennt den Qualitätsdiskurs im Feld der kulturellen Bildung.</p>	
<p>} Aufbau von Kooperationen und Unterstützung bei (Kooperations-) Projekten</p>	<p>} unterstützt die Schulen bei der sozialräumlichen Vernetzung.</p> <p>} sucht geeignete Kooperationspartner wie Kulturinstitutionen und Künstler/innen.</p> <p>} unterstützt die Schulen beim Auf- und Ausbau der Kooperationen mit Kulturpartnern/ Kulturinstitutionen.</p> <p>} unterstützt die Lehrerinnen und Lehrer bei der Entwicklung und Durchführung künstlerischer Projekte und anderer Angebote zusammen mit Kulturpartnern.</p>	<p>} verschafft sich Kenntnis über den Sozialraum der Schulen (Nachbarschaft, Stadtteil, Kommune, Region ...).</p> <p>} kennt offizielle und inoffizielle Netzwerke.</p> <p>} verschafft sich Kenntnis über den Ist-Zustand der kooperierenden Kulturinstitutionen (Profil, Angebot, Vermittlungskonzept ...).</p> <p>} verschafft sich Kenntnis über die Interessen und Zielvorstellungen aller Akteure.</p> <p>} kennt Gelingensbedingungen von Kooperationen.</p> <p>} kennt Gelingensbedingungen von künstlerischen Projekten mit Schulen.</p> <p>} kennt Anforderungen des Projektmanagements (Finanz-, Zeit-, Personalmanagement).</p>	

	Fähigkeiten	Haltung
	<p>Welche Fähigkeiten sind nötig?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	<p>Mit welcher Haltung erfüllt sie/er die Aufgaben?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>

- } kann eigene (künstlerische) Standpunkte im Diskurs verorten, beschreiben und vertreten.
- } kann künstlerische Qualität erkennen, benennen und vertreten.
- } ist in der Lage, Zusammenhänge und originelle Verknüpfungen zwischen verschiedenen Themen, Inhalten und Ausdrucksformen zu erkennen und herzustellen.

- } ist sensibel für den spezifischen Auftrag und das Selbstverständnis der Akteure: Lehrkräfte, Künstlerinnen und Künstler, Kultureinrichtungen.

- } ist in der Lage, den Mehrwert von Kooperationen zu erkennen und zu vermitteln.
- } kann die künstlerische und pädagogische Fachlichkeit von Kunstschaffenden/Kulturpartnern einschätzen.
- } ist in der Lage, Ideen für gemeinsame Projekte zu entwickeln.
- } kann gemeinsame Möglichkeitsräume aufzeigen und Anlässe und Settings zum Austausch schaffen.
- } ist fähig, Gemeinsamkeiten zu erkennen und zu formulieren.
- } kann geeignete Partner zusammenführen.
- } ist zum Perspektiv- und Rollenwechsel in der Lage.
- } kann Unterschiede als Lernanlass annehmen.
- } ist fähig, eine neutrale Position einzunehmen und sich von Erwartungen der beteiligten Akteure zu distanzieren.



Handlungsfelder	Aufgaben	Kenntnisse	
	<p>Welche Aufgaben hat ein/e Kulturagent/in?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	<p>Welche Kenntnisse benötigt sie/er zur Erfüllung dieser Aufgaben?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	
<p>} Antragstellung und Abrechnung</p>	<p>} unterstützt die Schulen und Kulturinstitutionen bei der Beantragung und Abrechnung von Projektmitteln und gibt Hilfe/Impulse zur eigenständigen Erledigung dieser Bereiche.</p>	<p>} kennt geeignete Förderprogramme.          } kennt Förderrichtlinien und -kriterien.          } verfügt über EDV-Kenntnisse.          } kennt Instrumente zum Finanzmanagement.          } kennt sich mit Fundraising aus.          } kennt Fortbildungsangebote im Bereich Finanzmanagement.</p>	
<p>} Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</p>	<p>} unterstützt die Schulen bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.</p>	<p>} weiß über Kommunikationsstrukturen und -prozesse im System Schule Bescheid.          } kennt die Öffentlichkeitsarbeit in der spezifischen Schule.          } verfügt über Basiswissen zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und kann diese an die Schule vermitteln:          → Differenzierung von interner und externer Kommunikation          → Instrumente von Öffentlichkeitsarbeit (Events wie Schulfeste, Pressearbeit, Informationsmaterialien wie Elternbriefe etc.)          → Erstellung von Presstexten/Presse-einladungen/Pressemitteilungen          → Kenntnisse über verschiedene Medien und entsprechende Darstellungsformen sowie redaktionelle Bedingungen (Radio, TV, Print, Internet)          → Kenntnisse der lokalen/regionalen/überregionalen Medienlandschaft (Kontakte)          → Kenntnisse zu Urheber- und Verwertungsrechten (GEMA etc.)</p>	

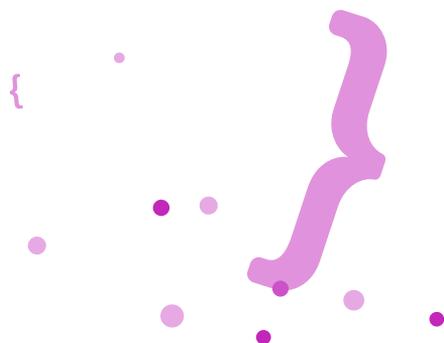
	Fähigkeiten	Haltung
	<p>Welche Fähigkeiten sind nötig?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	<p>Mit welcher Haltung erfüllt sie/er die Aufgaben?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>

} ist in der Lage, den Überblick zu behalten und strukturiert vorzugehen.

} ist gelassen und unterstützend, auch bei administrativen Herausforderungen.

} ist in der Lage, das Wesentliche zu erkennen und öffentlichkeitswirksam und zielgruppenspezifisch aufzubereiten.

} ist in der Lage, den Mehrwert der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für die Schule und die künstlerischen Projekte zu erkennen und zu vermitteln.



Handlungsfelder	Aufgaben	Kenntnisse	
	Welche Aufgaben hat ein/e Kulturagent/in?  Der/die Kulturagent/in ...	Welche Kenntnisse benötigt sie/er zur Erfüllung dieser Aufgaben?  Der/die Kulturagent/in ...	

} Dokumentation und Reflexion

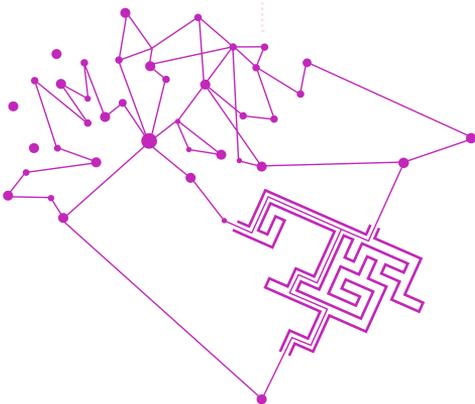
} unterstützt die Schulen und die Kulturinstitutionen bei der Dokumentation, Reflexion und Auswertung ihrer Aktivitäten.

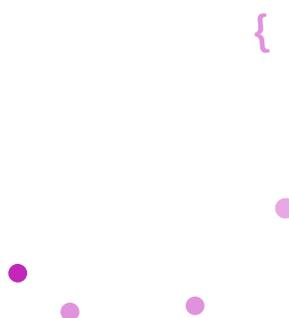
- } verfügt über prozessspezifische Dokumentationstechniken je nach Art der Dokumentation (Protokoll, Text, Foto, Film, Tonaufnahmen).
- } kann sicher Texte verfassen.
- } weiß um die Notwendigkeit, Zeiten für Reflexion und Auswertung von Beginn an einzuplanen.
- } kennt Erhebungsinstrumente und deren Anwendung.
- } kennt Instrumente und Techniken von Auswertung und deren Anwendung.
- } kann im Sinne des Projektmanagements Ergebnisse von Auswertungen in den Kulturfahrplan/weitere Planungen zurückführen.

} Professionalisierung

} dokumentiert und reflektiert die eigene Arbeit:  
 → im Sinne einer Ergebnissicherung/transparenter  
 → in Hinblick auf eine konstruktive Reflexion der eigenen Arbeit  
 } bildet sich regelmäßig weiter.

- } kennt das Modell des reflektierten Praktikers.
- } kennt Unterstützungssysteme einerseits für Schule und Kulturbereich, andererseits auch für die eigene Arbeit.
- } kennt Fortbildungsangebote und -möglichkeiten.



	Fähigkeiten	Haltung
	<p>Welche Fähigkeiten sind nötig?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>	<p>Mit welcher Haltung erfüllt sie/er die Aufgaben?</p> <p>Der/die Kulturagent/in ...</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>} kann auf der Metaebene denken und sieht Auswertung als sinnvoll an.</li> <li>} ist in der Lage, den Mehrwert von Auswertung für die Schule und die künstlerischen Projekte sowie für die eigene Arbeit zu erkennen.</li> <li>} kann unterschiedliche Ebenen auseinanderhalten (Sachebene, Zielebene, emotionale Ebene, Metaebene).</li> <li>} ist in der Lage, Ziele von Beginn an klar zu formulieren, die später in der Auswertung überprüft werden.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>} kann die eigene Tätigkeit kritisch reflektieren und beschreiben und Dokumentation als elementaren Bestandteil der eigenen Arbeit ansehen.</li> <li>} kann die eigene Expertise und Arbeitserfahrung als Kulturagent für sich und andere zugänglich machen.</li> <li>} ist in der Lage, die eigenen Bedarfe und eigenen Ressourcen zu erkennen und zu beschreiben.</li> <li>} ist in der Lage, zu lernen und sich kontinuierlich weiter zu qualifizieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>} ist professionell distanziert.</li> <li>} ist bereit, einen fortlaufenden Lernprozess als Prozess der Professionalisierung anzuerkennen.</li> <li>} ist bereit, eigene Erfahrungen und Materialien weiterzugeben.</li> <li>} ist bereit, bei gleichzeitiger Lernbereitschaft Mut zur Lücke zu haben.</li> </ul>

# MATERIALIEN UND ARBEITSHILFEN AUS DEM MODELLPROGRAMM „KULTURAGENTEN FÜR KREATIVE SCHULEN“

— Im Verlauf des Kulturagentenprogramms wurden zahlreiche Arbeitshilfen für Schulen, Kulturinstitutionen und weitere Akteure an der Schnittstelle von Kultur und Bildung entwickelt. Die Arbeitstools sind aus den Erfahrungen aus dem Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ abgeleitet und wurden in Zusammenarbeit mit den Kulturagentinnen und Kulturagenten und den Länderbüros von der Geschäftsstelle des Kulturagentenprogramms entwickelt. Sie dienen als Anregungen und geben Praktikerinnen und Praktikern Tipps bei der Vorbereitung, Durchführung, Organisation und Reflexion von Projekten, Kooperationen, der Erstellung von Kulturfahrplänen, der Öffentlichkeitsarbeit und der kulturellen Profilbildung von Schulen.

Alle Materialien und Arbeitshilfen aus dem Kulturagentenprogramm sind als pdf abrufbar unter:

[WWW.PUBLIKATION.KULTURAGENTEN-PROGRAMM.DE/MATERIALIEN.HTML](http://WWW.PUBLIKATION.KULTURAGENTEN-PROGRAMM.DE/MATERIALIEN.HTML)

## MATERIALIEN ZUR KULTURELLEN SCHULENTWICKLUNG

- ▶ „Was tun? Durch Kunst und Kultur Schule verändern – Anregungen zur kulturellen Profilbildung von Schulen“
- ▶ „Schritt für Schritt zum Kulturfahrplan – Prozessbegleitung bei der Erstellung und Fortschreibung eines Kulturfahrplans“
- ▶ „Auf dem Weg zum Kulturfahrplan – Arbeitshilfe zur Verankerung kultureller Bildung in der Schule“

## MATERIALIEN ZUM AUFBAU VON KOOPERATIONEN

- ▶ „Schritt für Schritt zur Kooperation – Prozessbegleitung von Kooperationen zwischen Schulen und Kulturpartnern“
- ▶ „Wer passt zu uns? – Recherchehilfe für die Auswahl von Kulturpartnern“

- ▶ „Guten Tag, wir möchten gerne mit Ihnen zusammenarbeiten! – Kooperationen zwischen Schulen und Kulturpartnern: Leitfaden für Kennenlerngespräche“

## **MATERIAL ZUR PLANUNG, DURCHFÜHRUNG UND REFLEXION VON PROJEKTEN**

- ▶ „Schritt für Schritt zum künstlerischen Projekt – Prozessbegleitung bei künstlerischen Projekten in Zusammenarbeit von Schulen und Kulturpartnern“
- ▶ „Gut bedacht, gut gemacht! – Arbeitshilfe für die Planung und Durchführung künstlerischer Projekte an Schulen“
- ▶ „Zeit zum Fragenstellen – Arbeitshilfe zur Reflexion künstlerischer Projekte und Aktivitäten an Schulen“

## **MATERIALIEN ZUR PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT**

- ▶ „Schritt für Schritt in die Öffentlichkeit – Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für kulturelle Projekte an Schulen“
- ▶ „Fragenkatalog für die Organisation der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit künstlerischer Schulaktivitäten“

[WWW.PUBLIKATION.KULTURAGENTEN-PROGRAMM.DE/MATERIALIEN.HTML](http://WWW.PUBLIKATION.KULTURAGENTEN-PROGRAMM.DE/MATERIALIEN.HTML)

# AUTORINNEN UND AUTOREN

**Kristin Bäßler** ist seit 2011 verantwortlich für die Kommunikation des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“. Sie studierte Literaturwissenschaften in Berlin und Cardiff (M. A.). Von 2004 bis 2006 arbeitete sie als Referentin für Öffentlichkeitsarbeit beim Deutschen Musikrat und war Redaktionsassistentin der Zeitschrift *Musikforum*. Von 2006 bis 2011 war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Deutschen Kulturrat mit den Schwerpunkten Kulturelle/ Interkulturelle Bildung und Europäische Kulturpolitik. Im Rahmen dieser Tätigkeit erschienen u. a. die Publikationen „Kulturelle Bildung: Aufgaben im Wandel“ sowie „Interkulturelle Öffnung der Bundeskulturverbände“.

**Leonie Baumann** ist Autorin, Kuratorin und Kunstvermittlerin. Rektorin der weissensee kunsthochschule berlin, davor unter anderem Geschäftsführerin der Neuen Gesellschaft für Bildende Kunst Berlin (NGBK) und Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Kunstvereine (ADKV), seit 2008 Beiratsmitglied Projektfonds Kulturelle Bildung, seit 2012 stellvertretend eine der beiden Sprecher des Rats für die Künste, Berlin.

**Carolin Berendts\*** ist Diplom-Kulturwissenschaftlerin und Médiatrice culturelle des Arts. Über die Agentur „Next Interkulturelle Projekte“ Mitarbeit im Vermittlungsprogramm des HKW Berlin. Im Anschluss wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim. Von 2011 bis 2015 begleitete sie als Kulturagentin in Berlin Trepow-Köpenick die Anna-Seghers-Schule, die Grünauer Schule und die Sophie-Brahe-Schule. Fortlaufende Tätigkeit als freiberufliche Moderatorin, Trainerin und systemische Coachin.

**Tom Braun** ist Geschäftsführer der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V. Seine Arbeits- und Forschungsgebiete sind: Bildungs- und Subjekttheorie, Theorie und Praxis der kulturellen Bildung

sowie kulturelle Schulentwicklung. Von 2011–2013 war er Leiter des Landesbüros Nordrhein-Westfalen im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“. Tom Braun ist Geschäftsführer des Rats für Soziokultur im Deutschen Kulturrat und Vorstand der prosenion stiftung für künstlerische Bildung. Er ist Gastdozent am Institut für Kunst und Kunsttheorie der Universität zu Köln.

**Anna Chrusciel** ist seit Mai 2009 am Institute for Art Education (IAE) der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK). Von 2009 bis 2012 war sie zusammen mit Carmen Mörsch verantwortlich für die wissenschaftliche Begleitung des Programms „Kulturvermittlung“ von Pro Helvetia, die mit der Onlinepublikation „Zeit für Vermittlung“ ([www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/](http://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/)) abgeschlossen wurde. Zurzeit arbeitet sie an ihrer Promotion zum Thema „Wirkungsdiskurse in der Kulturellen Bildung“. Neben ihrer wissenschaftlichen Arbeit ist sie Initiatorin von „The Big Draw Berlin“, einem Festival, das sich der Vermittlung des zeitgenössischen Zeichnens widmet. Sie studierte Museologie in Leicester und Wirtschaftskommunikation in Berlin.

**Constanze Eckert** ist Leiterin der Akademie im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“. Als Künstlerin und Kunstvermittlerin ist sie seit vielen Jahren in unterschiedlichen Rollen und Funktionen an den Rändern von Kunst- und Bildungssystem verortet. Diplom in Kunsttherapie, -pädagogik, FH Ottersberg; M. A. am Institut für Kunst im Kontext, UdK Berlin; Gaststudium am Research Center for Contextual, Public and Commemorative Art, University of the West of England, Bristol. Mitbegründerin von art-transponder e.V., Berlin. Neben künstlerischen Vermittlungsprojekten, Lehraufträgen und Fortbildungen für Lehrerinnen/Lehrer und Künstlerinnen/Künstler war sie zum Beispiel als künstlerisch-wissenschaftliche Begleitforscherin im Modellversuch „Schnitt-

stelle Kunst – Vermittlung“ des Landesverbandes der Kunstschulen Niedersachsen e.V. (2005 bis 2007) tätig. Gemeinsam mit Anna Zosik gründete sie 2008 in Berlin „eck\_ik büro für arbeit mit kunst“.

**Julia Eplinius** hat sich als M. A. der Angewandten Kulturwissenschaft und zertifizierter Coach seit vielen Jahren auf die Schnittstelle Kultur und Schule spezialisiert. In ihrer Tätigkeit als Leiterin des Hamburger Landesbüros des Programms „Kulturagenten für kreative Schulen“ liegt ihr Schwerpunkt auf der Arbeit mit multiprofessionellen Teams. Sie sorgt dafür, dass auf den unterschiedlichsten Ebenen Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche und zielorientierte Zusammenarbeit geschaffen werden. Dabei setzt sie das Projektmanagement und die Prozessbegleitung mit dem Fokus auf interdisziplinäre Ansätze und die Gestaltung von Veränderungsprozessen um.

**Bianca Fischer** ist Kulturwissenschaftlerin (M. A.). Seit 2008 arbeitet sie als Bildungsreferentin bei der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V. (BKJ). Ihre Themenschwerpunkte sind kulturelle Bildung International, kulturelle Bildung für nachhaltige Entwicklung, Transkulturalität und kulturelle Vielfalt sowie kulturelle Schulentwicklung. Seit 2014 ist sie Leiterin des bei der BKJ angesiedelten Landesbüros NRW „Kulturagenten für kreative Schulen“.

**Yara Hackstein \*** ist Kunst- und Musikpädagogin sowie Journalistin. Sie war unter anderem an einem Musiktheater und an verschiedenen Schulen künstlerisch und pädagogisch tätig. Als Journalistin leitete sie mehrere Jahre einen privaten Hörfunksender und schrieb zahlreiche Sachbücher. Außerdem ist sie als Beraterin und Moderatorin tätig; sie konzipiert, organisiert und leitet Fortbildungen und Workshops in den Themenfeldern Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und PR. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit als Kulturagentin ist das Feld der Reflexion in künstlerischen Kooperationsprojekten. Von 2011 bis 2015 begleitete sie in dieser Funktion die Waldschule Kinderhaus, die Geschwister Scholl-Realschule und die Uppenbergschule in Münster.

**Sybill Hecht \*** ist diplomierte Kulturmanagerin | Gaststudentin der University of Colorado Boulder U.S.A. | praxisorientierte Kunstpädagogin | erfahrene Mathematiklehrerin | langjährige Ausbildungsbegleiterin | Dozentin in der Lehrerfortbildung | staatlich geprüfte Mediatorin | berufene Jurorin des Europäischen Wett-

bewerbes | Aktive im Thüringer Kulturrat | geübte Vernetzerin | leidenschaftliche Kalligrafin | ehemalige Pfortenserin | von 2011 bis 2015 Kulturagentin am Saalebogen für die Staatliche Gemeinschaftsschule Weimar, die Staatliche Geschwister-Scholl-Regelschule, Bad Blankenburg, und die Regelschule „Geschwister Scholl“, Saalfeld.

**Claudia Henne** ist Kulturjournalistin in Berlin. Sie arbeitet sowohl für den Hörfunk als auch das Fernsehen. Sie studierte Germanistik und Politische Wissenschaften an der Freien Universität Berlin. Von 1982 bis 2002 arbeitete sie als feste Freie Redakteurin, Moderatorin und Kritikerin für die Kulturprogramme des „Senders Freies Berlin“ (SFB) und anderer ARD-Anstalten. Sie unternahm gelegentlich Ausflüge in die Printmedien. Seit 2002 ist sie fest angestellte Redakteurin beim Rundfunk Berlin Brandenburg und arbeitet seit 2009 in der multimedialen HA Kultur.

**Nils Hoheußle \*** ist Soziologe, Kulturwissenschaftler und Künstler (M. A.). Er arbeitet seit vielen Jahren als Grafiker, freier Künstler und als Dozent für Kunst und kulturelle Bildung an Schulen, Kunstschulen, Jugendkunstschulen, Volkshochschulen und Hochschulen. Von 2011 bis 2015 begleitete er als Kulturagent im Schulnetzwerk Schwetzingen/Ketsch in Baden-Württemberg die Comeniuschule, die Kurt-Waibel-Schule und die Neurotschule, Ketsch.

**Mona Jas \*** ist Künstlerin. Seit 2012 ist sie Lehrbeauftragte an der weißensee kunsthochschule berlin. Sie wirkte in der „Berliner Denkwerkstatt Kulturelle Bildung“ des Berliner Senats zur Weiterentwicklung des Berliner Rahmenkonzepts Kulturelle Bildung mit. Seit 2014 leitet sie das Lab for Art Education in den KW Institute for Contemporary Art. Ihre Arbeit als freischaffende Künstlerin präsentiert sie in internationalen Ausstellungen. Meisterschülerin UdK Berlin, Postgraduiertenstipendium des Berliner Senats, Reisestipendien für Istanbul sowie mit dem DAAD für Montréal/New York und das Arbeitsstipendium des Berliner Senats; 2008 bis 2010 erste Stipendiatin für Kunstvermittlung der Neuen Gesellschaft für Bildende Kunst. Von 2011 bis 2015 begleitete sie als Kulturagentin in Berlin-Pankow die Heinz-Brandt-Schule, die Kurt-Tucholsky-Schule und die Wilhelm-von-Humboldt-Gemeinschaftsschule.

**Manuela Kämmerer** hat in Rostock Erziehungswissenschaft studiert und als wissenschaftliche Mitarbeite-

rin der Universität Rostock im Rahmen verschiedener Forschungsprojekte und am Institut für neue Medien als Medienpädagogin gearbeitet. Seit 2010 lebt sie in Berlin und ist für die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung programmleitend im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ tätig.

**Winfried Kneip** ist seit 2014 Geschäftsführer der Stiftung Mercator und leitet das Ressort Bildung. Seit 2009 verantwortet er das Themenfeld Bildung. Davor hatte er sechs Jahre lang die Geschäftsführung der Yehudi Menuhin Stiftung Deutschland inne. Seit 2004 war er außerdem Vorstandsmitglied des Buddy-Projekts zur Förderung sozialer Kompetenz, das er initiiert und geleitet hatte. In früheren beruflichen Stationen war er als Chefredakteur beim Verlag an der Ruhr und als Inhaber der Agentur Menschenskinder tätig, die Projekte, Konzepte und Materialien zu pädagogischen Themenfeldern entwickelte.

**Anne Krause\*** ist Diplom-Kulturwissenschaftlerin und Kunstvermittlerin. Sie hat unter anderem das Programm „Lokale Liaison – Kunstvermittlung im Kunstverein Wolfsburg“ erstmalig konzipiert und über mehrere Jahre umgesetzt (2010 Nominierung für den BKM-Preis Kulturelle Bildung). Sie war als Prozessbegleiterin für das Modellprogramm „Kunstvermittlung in Niedersächsischen Kunstvereinen“ tätig und gehörte zum Team der Begleitforschung von „ZOOM: Berliner Patenschaften Künste & Schule“. In Zusammenarbeit mit der Abteilung Bildung, Vermittlung, Besucherdienste der Nationalgalerie im Hamburger Bahnhof – Museum für Gegenwart – Berlin hat sie den Museumsbegleiter für Kinder „EXTRA FÜR DICH“ realisiert. Von 2011 bis 2015 begleitete sie als Kulturagentin im Bezirk Berlin-Mitte die Erika-Mann-Grundschule, die Herbert-Hoover-Schule (ISS) und die Wedding-Schule (Grundschule).

**Sybille Linke** ist Programmleitende Geschäftsführerin des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ und mit der inhaltlichen und strategischen Umsetzung des Programms beauftragt. Sie studierte Theaterwissenschaften, Germanistik und Anglistik (M. A.) in Berlin und Glasgow. Von Haus aus Regisseurin, arbeitet sie seit 2001 im Bereich der kulturellen Bildung: Neun Jahre lang war sie Geschäftsführerin des Kreativzentrums Workshop e.V. in Hannover, ab 2010 als Nationale Programmleitung für das MUS-E-Programm in Düsseldorf tätig.

**Prof. Dr. Birgit Mandel** ist Professorin für Kulturmanagement und Kulturvermittlung am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim; Forschungsschwerpunkte: Kulturnutzerforschung und Audience Development; Kulturmarketing; Kulturelle Bildung. Leiterin des Masterstudiengangs Kulturvermittlung; Vorsitzende des Fachverbandes für Kulturmanagement in Forschung und Lehre Deutschland, Österreich, Schweiz; Vorstandsmitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft.

**Johanna Niedermüller\*** ist Schauspielerin, Theaterpädagogin (BuT), Regisseurin. Seit 1995 Schauspieldozentin an der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart. Seit 1998 Sprecherin (SWR, ARTE). 1999 Gründung des freien Theaterlabels TARTproduktion. 2009 Sonderpreis für eine herausragende Gesamtleistung (Stuttgarter Theaterpreis). Von 2012 bis 2015 begleitet sie als Kulturagentin im Schulnetzwerk Stuttgart die Berger Schule, die Grund- und Werkrealschule Ostheim und die Realschule Ostheim. Seit 2014 Masterstudium „Kulturelle Bildung an Schulen“ an der Philipps-Universität Marburg.

**Kristin Pröger, M. A.**, studierte Soziologie, Wirtschafts- und Spanischwissenschaften. Zunächst in politischen Bildungsprojekten für die Friedrich-Ebert-Stiftung und an der Friedrich-Schiller-Universität Jena als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Gesellschaftsvergleich und Sozialer Wandel tätig, koordiniert sie seit 2013 das Programm „Kulturagenten für kreative Schulen“ im Landesbüro Thüringen der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.

**Susanne Rehm** ist Kulturmanagerin und Regisseurin (M. A.). Ihr Studium der Theaterwissenschaft und Kunstgeschichte absolvierte sie in Bochum und Dublin. Seit 2003 arbeitet sie im Feld der kulturellen Bildung. Von 2003 bis 20011 organisierte sie mehrere interdisziplinäre internationale Projekte sowie Festivals im Bereich Kinder- und Jugendtheater und Figuren- und Objekttheater. Von 2011 bis 2015 Leiterin des Landesbüros „Kulturagenten für kreative Schulen“ Baden-Württemberg.

**Katrin Sengewald\*** absolvierte von 1996 bis 2001 das Studium für „Freie Kunst“ an der Bauhaus-Universität Weimar. Von 2004 bis 2008 studierte sie weiterführend das Doppelfach „Kunst für Gymnasien“, welches sie mit dem ersten Staatsexamen abschloss. In ihrer Arbeit entstanden großformatige Papierbilder mit farbigen

Kreiden oder Bilder auf Leinwand in Öl- und Eitempera. Verschiedene Projekte konnte sie im öffentlichen Raum auf Mauern und Häuserfassaden realisieren. Gegenwärtig experimentiert sie besonders in der Technik des Tiefdrucks. Mit kleinen bearbeiteten Schrottteilen entstanden minimalistisch anmutende druckgrafische Serien. von 2011 bis 2015 begleitete sie als Kulturagentin im Schulnetzwerk Region Erfurt-Land Nord die Friedrich-Schiller-Schule Erfurt, die Staatliche Regelschule Elxleben und die Staatliche Regelschule Straußfurt.

**Eva Maria Stütting\*** ist Theaterwissenschaftlerin, Dramaturgin, Dozentin und Autorin. In ihrer Arbeit als Produzentin auf der Schnittstelle von Kunst und Sozialem liegen ihre Schwerpunkte in den Bereichen Jugendkultur, Interkultur und Kunst und Behinderung. Als ehemalige Kampnagel-Dramaturgin und Initiatorin und künstlerische Leiterin des YoungStar Festes, einem Festival der Künste von Jugendlichen für Jugendliche in Hamburg, ist sie Experte für Konzeptions- und Produktionsfragen im Bereich künstlerischer Projektarbeit in Kooperation mit Schulen. Ihr Fokus liegt auf der Vernetzung und Entwicklung strukturell nachhaltiger Formate, die der künstlerischen Arbeit an Schule Raum und Resonanz geben. Von 2011 bis 2015 begleitete sie als Kulturagentin im Schulnetzwerk Bezirk Bergedorf die Gretel Bergmann Schule, die Stadtteilschule Kirchwerder und die Stadtteilschule Richard-Linde-Weg.

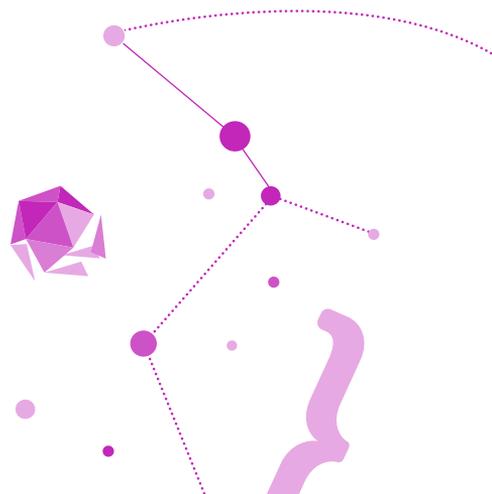
**Anke Troschke\*** ist als Freiberuflerin seit vielen Jahren an der Schnittstelle zwischen Museen und Schule in NRW unterwegs. Die Kuration von Ausstellungen gehörte ebenso wie die Entwicklung neuer Vermittlungsformate zu ihren Hauptaufgaben. Von 2011 bis 2015 begleitete sie als Kulturagentin im Schulnetzwerk Oberhausen die Gesamtschule Weierheide, die Fasia Jansen Gesamtschule und die Hauptschule Alstaden.

**Matthias Vogel\*** ist Jurist und Filmemacher. Als Drehbuchautor und Regisseur von Kurzfilmen wurde er auf zahlreichen internationalen Filmfestivals ausgezeichnet. Beides verbindet sich in einer mehr als zehnjährigen Arbeit der Filmvermittlung, u.a. als Betreiber eines kommunalen Kinos, beim Aufbau des größten regionalen Nachwuchsfestivals in Deutschland oder als freier Medienpädagoge in unterschiedlichen Projektformaten bundesweit. Von 2011 bis 2015 begleitete er als Kulturagent die Hamburger Erich Kästner Schule, die Stadtteilschule Alter Teichweg und die Stadtteilschule Winterhude.

**Hortensia Völckers** ist seit 2002 künstlerische Direktorin und Vorstandsmitglied der Kulturstiftung des Bundes in Halle an der Saale. Mit der Kulturstiftung des Bundes entwickelte sie zahlreiche Programme für den internationalen Kulturaustausch, für die Förderung des Tanzes in Deutschland und zu gesellschaftlich relevanten Themen wie Migration, Schrumpfende Städte, Kultur der Nachhaltigkeit oder Zukunft der Arbeit. Von 1995 bis 1997 arbeitete sie als Mitglied der künstlerischen Leitung der documenta X in Kassel und wurde im Anschluss daran bis 2001 mit der Direktion der Wiener Festwochen betraut.

**Sascha Willenbacher** studierte Angewandte Theaterwissenschaft in Gießen. Er realisierte in unterschiedlichen Konstellationen Theater- und Performance-Projekte und war von August 2005 bis Juli 2011 am THEATER AN DER PARKAUE, Junges Staatstheater Berlin, als Dramaturg/Theaterpädagogin tätig. Im Sommer 2011 wechselte er von Berlin nach Zürich auf eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter, die zwischen dem „Institute for Art Education“ (IAE) und dem „Bachelor of Arts in Theater“ an der Züricher Hochschule der Künste angesiedelt ist. Im Rahmen des „Forschungslabors für Künste an Schulen“, einem Schwerpunktprojekt des IAE, gehört es zu seinen Aufgaben, theater- und kunstpädagogische Forschung, Ausbildung und Praxisfelder zu verknüpfen. Dies geschieht innerhalb von Praxis- und Teamforschungsprojekten mit Theaterpädagoginnen/ -pädagogen und Studierenden. Sein Arbeitsschwerpunkt ist die Frage nach den Bildungspotenzialen der Künste im Kontext Schule. ←

\* Kulturagentin/Kulturagent im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“



# IMPRESSUM

## **Herausgeberin**

Forum K&B GmbH

Sitz der Gesellschaft:

Huyssenallee 46

45128 Essen

Vertretungsberechtigte Geschäftsführung:

Sybille Linke und Florian Keller

Handelsregistereintrag: Amtsgericht Essen, HRB 23038

## **Geschäftsstelle des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“**

Neue Promenade 6

10178 Berlin

Tel.: 030/20 21 563-10

[info@kulturagenten-programm.de](mailto:info@kulturagenten-programm.de)

[www.kulturagenten-programm.de](http://www.kulturagenten-programm.de)

Konzeptionelle Verantwortung: Kristin Bäbler, Sybille Linke

Konzept und Redaktion: Kristin Bäbler, Constanze Eckert, Carina Herring, Sybille Linke, Lisa Rohwedder

Lektorat: Kristin Bäbler, Carina Herring, Sybille Linke

Korrektorat: Dr. Antje Taffelt

Publikationsmanagement: Carina Herring

Layout und Satz: [pingundpong.de](http://pingundpong.de)



[www.kulturagenten-programm.de](http://www.kulturagenten-programm.de)

# kultur agenten } für kreative schulen

STIFTUNG  
MERCATOR

KULTURSTIFTUNG  
DES  
BUNDES

Ein Modellprogramm der gemeinnützigen Forum K&B GmbH, initiiert und gefördert durch die Kulturstiftung des Bundes und die Stiftung Mercator in den Bundesländern Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen in Zusammenarbeit mit den zuständigen Ministerien, der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V., der conecco UG – Management städtischer Kultur und der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.