



## Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

Das Programm *Kulturagenten für kreative Schulen*<sup>1</sup> war im besten Sinne ein Modellprogramm, da es die Möglichkeit eröffnete, eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden zu erproben, wie kulturelle Bildung in Schule gestärkt und die interorganisationale Zusammenarbeit zwischen Schule und Kultureinrichtungen verbessert werden kann. Das Programm schuf mit seiner vierjährigen Laufzeit und einer guten strukturellen und finanziellen Ressourcenausstattung Raum für nachhaltige Entwicklungen. Darüber hinaus wurde mit den KulturagentInnen erstmals ein intermediärer Akteur implementiert, dessen Aufgabe es war, in einem komplexen Umfeld zwischen unterschiedlichen organisationalen Feldern die Schnittstellen zu identifizieren, an denen qualitätsvolle kulturelle Bildungsarbeit in den Schulen und in Zusammenarbeit mit Partnern entwickelt werden kann. Dies war insbesondere deshalb möglich, weil die KulturagentInnen ein hohes Maß an Gestaltungsspielraum hatten, um ihre Arbeit an die Bedarfe und Bedingungen vor Ort anzupassen. Die **Erfolge des Programms** lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- » Das Programm *Kulturagenten für kreative Schulen* hat sehr viele Projekte mit hohem künstlerischem Anspruch unter Einbezug professioneller KünstlerInnen aller Sparten für Schülerinnen und Schüler möglich gemacht.
- » Das Programm ermöglichte den beteiligten Akteuren vor Ort eine hohe Freiheit, Projekte zu entwickeln, die auf die lokalen Erfordernisse zugeschnitten waren.
- » Eine große und bezüglich ihrer Organisationsform sehr heterogene Zahl von Kulturpartnern (z.B. freie KünstlerInnen aller künstlerischen Sparten, Museen, Theater, Musikschulen, Soziokulturelle Zentren, Vereine und Kommunen) war in die Projekte und damit auch in die Zusammenarbeit mit Schulen involviert.
- » KulturagentInnen waren als Vermittler zwischen unterschiedlichen organisationalen Feldern tätig und haben viele Projekte und Zusammenarbeit initiiert, begleitet, verwaltet und präsentiert.
- » Durch die mit dem Programm verbundenen Personalressourcen und Geldmittel wurden auch Projekte möglich gemacht, die über bisherige etablierte Formate der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Kulturpartnern hinausweisen.
- » Durch die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen sowie die Vorgabe von Steuerungsinstrumenten wurden an den beteiligten Schulen durch Kulturagenten,

---

<sup>1</sup> *Kulturagenten für kreative Schulen* ist ein Modellprogramm, das von der Kulturstiftung des Bundes und der Stiftung Mercator initiiert wurde und bis 2015 mit jeweils bis zu 10 Millionen Euro gefördert wurde. Die Bundesländer Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen, in denen das Programm an insgesamt 138 Schulen lief, unterstützten das Programm mit einer erheblichen Kofinanzierung und waren eng eingebunden in die Umsetzung des Programms. Kooperationspartner in den fünf Bundesländern waren die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V., die conecco UG – Management städtischer Kultur und die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung. Im Schuljahr 2015/16 startete in den Bundesländern Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen die zweite Phase des Programms. Der Schwerpunkt dieser zweiten Phase liegt in der verlässlichen Einbindung des Programms in die jeweiligen Länderstrukturen und dem Transfer der Ergebnisse aus der Modellphase. Die Kulturstiftung des Bundes und die Stiftung Mercator fördern die zweite Phase des Programms jeweils mit bis zu 4,5 Mio €.

Kulturbeauftragte, Kunstgeld und Kulturfahrpläne vielfältige Entwicklungsprozesse im Bereich der kulturellen Bildung angestoßen.

- » Das Programm hat mit der Anstellung der KulturagentInnen Standards für die professionelle Arbeit an der Schnittstelle von Schule und Kultur gesetzt. Durch die tariflich angemessene Bezahlung und die im Vergleich zu anderen Modellprogrammen relativ lange Laufzeit wurde ein neues Tätigkeitsprofil für KulturvermittlerInnen als intermediärer Akteur entwickelt und erprobt.
- » Das Programm wird in allen fünf Bundesländern weitergeführt, in der zweiten Phase der Programmlaufzeit sind nun 49 KulturagentInnen (statt bisher 46 KulturagentInnen) beschäftigt.

Das Ziel, **nachhaltige Kooperationen** zwischen Schulen und Kultureinrichtungen durch das Programm zu initiieren, erwies sich als sehr voraussetzungsreich:

- » Mit der theoretischen Perspektive des Neo-Institutionalismus lassen sich die organisationalen Felder Schule und Kultur (das wiederum in unterschiedliche organisationale Felder unterschieden werden muss) beschreiben. Die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens durchgeführten Analysen<sup>2</sup> zeigen, dass die organisationalen Felder Schule, (Musik-)Theater und Museen durch unterschiedliche Legitimationsanforderungen und Institutionen geprägt sind, die nicht widerspruchsfrei vereinbar sind. KulturagentInnen können hier Vermittlungsfunktion zwischen diesen unterschiedlichen organisationalen Feldern übernehmen, müssen aber in den beteiligten organisationalen Feldern als legitime Akteure anerkannt sein.
- » Es lassen sich fünf verschiedene Formen der Zusammenarbeit identifizieren: Zusammenarbeit in Formaten der Schule (z.B. Projektwochen), Zusammenarbeit in Formaten der Kultureinrichtungen (z.B. Ausstellungsführungen, Inszenierungsklassen), Sonderproduktionen (künstlerische Produktionen mit SchülerInnen, die über etablierte Formate von Schulen und Kultureinrichtungen hinausweisen, z.B. Tanzperformances in Ausstellungsräumen oder Musiktheaterproduktionen mit professionellen KünstlerInnen in der Schule), langfristige Zusammenarbeit mit der Entwicklung gemeinsamer Angebote (z.B. die Zusammenarbeit eines Stadtteiltheaters mit einer benachbarten Schule, in der Spielplan und Schuljahresplanung abgestimmt und aufeinander bezogen werden) und formale Kooperationen (Kooperationen, die aus Legitimationsgründen verabredet werden, aber nicht mit Leben gefüllt sind).

---

<sup>2</sup> Die hier zusammengefassten Ergebnisse basieren auf einer Erhebung der beteiligten Kulturpartner zur Programmmitte, einer Dokumentenanalyse relevanter Programmdokumente, Gruppendiskussionen mit den Kulturagententeams der fünf Bundesländer, Experteninterviews mit Vertretern der fünf Landesbüros, episodischen Interviews mit elf KulturagentInnen, Auswertung neo-institutionalistischer Publikationen zu *Schule* und *Kultur*, Fallanalysen von 35 Kooperationen, 14 Experteninterviews und Gruppendiskussionen mit Schulvertretern und Kulturpartnern und einer quantitativen Abschlusserhebung mit allen KulturagentInnen (N=45).

- » Zentrale Motivation für Schulen für die Programmteilnahme war das Interesse, mit dem Kunstgeld die Möglichkeit zu haben, künstlerische Projekte an der Schule durchzuführen, um so das Profil der Schule zu stärken und ein interessantes Angebot für die eigenen Schülerinnen und Schüler bereitzustellen. Die Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen ist für Schulen grundsätzlich weniger bedeutsam.
- » (Musik-)Theater und Museen haben in der Regel wenig Interesse an intensiven Kooperationen mit Schulen, in denen gemeinsame Projekte passgenau entwickelt werden, dies gilt insbesondere dann, wenn diese neuen Vermittlungsformate Auswirkungen auf die Arbeitsroutinen des Hauses haben. Schulen sind in erster Linie als Kunden der vorhandenen Vermittlungsangebote interessant.
- » Die gerade beschriebenen Motivationslagen von Schulen und Kultureinrichtungen führen dazu, dass in den meisten Fällen der Zusammenarbeit in Formaten der Schule oder in Formaten der Kultureinrichtungen zusammengearbeitet wird. Die KulturagentInnen fungieren in diesen Zusammenarbeitsformen vor allem als Impulsgeber, die neue Ideen, Personen und Kontakte in die Konzeption von Projekten einbringen.
- » Die größte Wirkung konnte das Programm für das Entstehen von Sonderproduktionen entfalten. Die KulturagentInnen sind hier unverzichtbar: Sie fungieren in diesen Formen der Zusammenarbeit als Produktionsleitung, die die organisatorischen und kommunikativen Prozesse steuert. Das Kunstgeld ist ebenfalls eine notwendige Voraussetzung, da es die Finanzierung dieser Sonderproduktionen, die in den normalen Etats von Schulen und Kultureinrichtungen nicht vorgesehen sind, ermöglicht.
- » Auf die Voraussetzungen für langfristige Kooperationen zwischen Schulen und Kultureinrichtungen, in denen Projekte gemeinsam entwickelt werden und die Einfluss auf die sonstige Planung der Organisation haben, hatte das Programm nur bedingt Einfluss. Das zentrale Problem in der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Kultureinrichtungen sind weniger die fehlenden Kontakte. Die Analyse realer Kooperationsbeziehungen zeigt, dass es um die Frage geht, welchen Mehrwert die jeweiligen Partner aus einer Kooperation ziehen können und ob dieser Mehrwert so attraktiv ist, dass der hohe Aufwand einer langfristigen Zusammenarbeit, in der Projekte gemeinsam entwickelt werden, wirklich lohnend ist. Ein Legitimationsgewinn der beteiligten Organisationen („wir zeigen, dass wir auch mit Bildungs- bzw. Kulturpartnern zusammenarbeiten“) ist dafür in der Regel nicht ausreichend, es muss durch die Kooperation ein zentrales Organisationsziel erreicht werden, das sonst nicht oder nur mit noch höherem Aufwand erreicht werden kann (wenn z.B. ein Theater zum *Theater des Stadtteils* werden will und mit einer *Schule*, die sich ebenfalls im Stadtteil profilieren will, eng und dauerhaft zusammenarbeitet).
- » Die Instrumente des Programms beförderten vor allem Veränderungsprozesse an Schulen. Die notwendigen Veränderungsprozesse an Kultureinrichtungen – Stärkung der Bedeutung von Vermittlung als Teil des Kerngeschäfts, Aufbau von Ressourcen für die Zusammenarbeit mit Partnern, Veränderung des Selbstverständnisses der Kultureinrichtung auch als Bildungseinrichtung – konnten durch die Instrumente des Programms nur bedingt angestoßen werden. Die Anreizfaktoren für Kultureinrichtungen zur Programmteilnahme bzw. zur Aufnahme von Kooperationen mit Schulen waren nur schwach ausgeprägt.

- » Die KulturagentInnen waren mit einer Zielvielfalt (außergewöhnliche, künstlerische Projekte für alle SchülerInnen der drei Schulen organisieren, Aufbau kultureller Profile und Organisationsstrukturen in den Schulen aufbauen, Kultureinrichtungen zur Teilnahme am Programm und zur Entwicklung gemeinsamer Projektkonzeptionen motivieren, möglichst intensive und nachhaltige Kooperationen zwischen Schulen und Kultureinrichtungen stiften und begleiten) konfrontiert. Die genannten Ziele lassen sich nicht widerspruchsfrei gleichzeitig verfolgen. Die KulturagentInnen richteten ihr Handeln an den Bedarfen und Möglichkeiten vor Ort (Wünsche der Schulen, der SchülerInnen, kulturelle Infrastruktur vor Ort), den Anforderungen des Programmes und ihren eigenen Vorerfahrungen und Schwerpunktsetzungen aus. Eine ausschließliche Konzentration auf den Aufbau von Kooperationen war in der jetzigen Programmanlage nicht möglich – und aus Sicht vieler Stakeholder auch nicht sinnvoll.
- » Die Programmanlage (das Kunstgeld konnte nicht zur Finanzierung von festangestelltem Personal eingesetzt werden) führte in Kombination mit der üblichen Konzentration des künstlerischen Personals von (Musik-)Theatern auf die künstlerische Arbeit und das fehlende künstlerische Personal in Museen dazu, dass in fast allen Projekten auch freiberufliche KünstlerInnen auf Honorarbasis beschäftigt wurden. Die Beteiligung von MitarbeiterInnen der (Musik-)Theater und Museen an der Planung und insbesondere der Durchführung von Projekten war oft gering. Dies erscheint für den Aufbau langfristiger Kooperationen zwischen Schulen und Kulturpartnern hinderlich.
- » KulturagentInnen machen Zusammenarbeit zwischen Schule und Kulturpartnern nicht in jedem Fall einfacher, denn sie tragen zusätzliche Anforderungen und Ansprüche an die Partnerschaften heran, die zwar die Qualität der Projekte verbessern können, aber auch einen erhöhten Abstimmungsbedarf nach sich ziehen und die Frage virulent machen, wer eigentlich über was entscheiden darf (die Kulturagenten als „dritte Macht“).

## Weiterführende Erkenntnisse und Fragen

Ein Modellprogramm dient dazu, Instrumente zu erproben und aus ihrem Einsatz zu lernen. Die Ergebnisse zeigen, dass einige der Ziele gut erreicht werden konnten, andere Fragen aber noch zu klären sind. Die folgenden Aspekte sollten diskutiert werden:

### **Zusammenhang von Zusammenarbeitsformen und Angebotsqualität für SchülerInnen**

Es ist zu klären, in welchem Zusammenhang die beschriebenen Zusammenarbeitsformen und die Angebotsqualität für SchülerInnen stehen: Sind Angebote, die als Sonderproduktionen oder als gemeinsam entwickelte Angebote von Schulen und Kultureinrichtungen entstehen, auch für die beteiligten SchülerInnen tatsächlich attraktiver?

### **Veränderungen in Kultureinrichtungen**

Für die intensivere Zusammenarbeit zwischen Schulen und großen öffentlich geförderten Kultureinrichtungen sind auch in Kultureinrichtungen Veränderungen notwendig: Insbesondere die Stärkung der Bedeutung von Vermittlung als Teil des Kerngeschäfts, der Aufbau von Ressourcen für die Zusammenarbeit mit Partnern und die Veränderung des Selbstverständnisses der Kultureinrichtung auch als Bildungseinrichtung sind hier zu nennen. Zur Veränderung in Bezug auf diese Faktoren bedarf es anderer Instrumente, als sie bisher

eingesetzt wurden. In erster Linie müssten die Anreize für Kultureinrichtungen, sich am Programm zu beteiligen, deutlich gesteigert werden.

### **Relevanz weiterer Kulturpartner**

Im Rahmen dieses Forschungsvorhaben wurde vor allem die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Museen bzw. (Musik-)Theatern fokussiert. Es gibt aber weitere wichtige Kulturpartner aus dem Bereich der Kinder- und Jugendkulturarbeit und der Soziokultur. Eine intensivere Analyse der mit diesen Partnern realisierten Kooperationsbeziehungen erscheint sinnvoll.

### **Notwendigkeit des Aufbaus von Ressourcen für die Gestaltung von Kooperationen in den Kultureinrichtungen und Schulen**

Mit der momentanen Ausstattung verfügen in aller Regel weder Schulen noch Kultureinrichtungen über die notwendigen Personalressourcen, dauerhafte Kooperationen zu realisieren, in denen gemeinsam passgenaue kulturelle Angebote für viele oder gar alle SchülerInnen der beteiligten Schulen gestaltet werden können. Wenn die Ressourcenausstattung bzw. -verteilung verändert werden soll, müsste im jeweiligen organisationalen Feld der Legitimationsdiskurs so verändert werden, dass es notwendig wird, diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Diese Legitimationsdiskurse zu beeinflussen, ist nicht einfach, das Programm wurde dank professioneller Öffentlichkeitsarbeit aber als eine Stimme im Diskurs wahrnehmbar. Der entscheidende Punkt wäre vermutlich, dass gezeigt wird, dass die Zusammenarbeit mit Schule bzw. Kultureinrichtung zentral ist, um das eigene Kerngeschäft professionell und zeitgemäß zu durchzuführen. Dafür müsste aber in den jeweiligen Diskursen der beteiligten organisationalen Felder unterschiedlich argumentiert werden.

### **Zielvielfalt eines Programms prüfen**

Mit dem Programm *Kulturagenten für kreative Schulen* wurden viele unterschiedliche Ziele verfolgt. Diese Zielvielfalt ist u. a. auf die komplexe Akteursstruktur des Programms zurückzuführen und die Notwendigkeit, die Programmfinanzierung bzw. Programmbeteiligung für alle attraktiv zu machen. Die Zielvielfalt wurde von den handelnden Akteuren – insbesondere den KulturagentInnen – zum Teil als Autonomie interpretiert, auf heterogene Rahmenbedingungen vor Ort reagieren zu können. Diese Zielvielfalt wurde von KulturagentInnen aber auch als Überforderung wahrgenommen, da mit den vorhandenen Ressourcen nicht alle Ziele in gleicher Intensität erreichbar waren und die unterschiedlichen Stakeholder im Programm – Förderer, Schulen, Kultureinrichtungen, SchülerInnen, ForscherInnen – verschiedene Zielsetzungen als prioritär angesehen haben.

### **Zielformulierungen präzisieren**

Im Rahmen eines Modellprogramms kann es sinnvoll sein, Zielsetzungen zu formulieren, die Gestaltungsspielräume eröffnen. Für Programme, die aus den gemachten Erfahrungen lernen wollen, stellt sich aber die Frage, ob es nicht notwendig ist, die mit dem Programm zu erreichenden Ziele präziser zu bestimmen.

Als ein gutes Beispiel für die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn Ziele nicht klar definiert werden, lässt sich das Ziel *Zusammenarbeit* anführen. Es sollte geklärt werden, welche Form von Zusammenarbeit man im Blick hat: Geht es darum, dass Kultureinrichtungen attraktive Angebote für möglichst viele Schulen entwickeln? Geht es darum, dass Schulen sich exklusive Kulturpartner suchen und damit ihr Profil schärfen? Oder geht es darum, außergewöhnliche Sonderproduktionen zu ermöglichen, in denen durch die Zusammenarbeit von

Kultureinrichtungen und Schulen besondere künstlerische Produktionen entstehen? Oder geht es um exklusive verbindliche und langfristige Partnerschaften zwischen Schulen und Kultureinrichtungen, die stark in die jeweiligen Organisationsabläufe eingreifen?

Wichtig ist diese Klärung, weil jeweils andere Instrumente geeignet wären, diese Ziele zu erreichen und jeweils andere Rahmenbedingungen mitbedacht werden müssen. Falls zum Beispiel die Zielsetzung exklusiver verbindlicher und langfristiger Partnerschaften einzelner Schulen und Kultureinrichtungen verfolgt werden soll, muss die Motivationslage der beteiligten Partner ernstgenommen werden. Diese Form der Zusammenarbeit wird nämlich nur unter besonderen und seltenen lokalen Bedingungen präferiert. Für Kultureinrichtungen gilt in der Regel: Zum Legitimationserhalt müssen möglichst alle Schulen des Einzugsgebietes erreicht werden. Für Schulen gilt: Schulen müssen Schwerpunkte setzen und sich profilieren, aber zugleich Angebote für alle SchülerInnen anbieten. Dies führt zu vielfältigen Schwerpunktsetzungen und Partnerschaften mit Organisationen unterschiedlicher organisationaler Felder an einer Schule! Auch Schulen sind also in der Regel nicht auf exklusive Partnerschaften ausgerichtet. Ein Programm müsste zusätzliche massive Anreize schaffen, um exklusive und verbindliche Partnerschaften wahrscheinlicher zu machen. Zu beachten ist ebenfalls, dass in beiden Organisationen Personalressourcen geschaffen werden müssten, um diese Form der Zusammenarbeit, in denen tatsächlich gemeinsame Projekte entwickelt werden, auch umsetzen zu können.

### **Multiprofessionelle Teams von KulturagentInnen**

Die KulturagentInnen haben sehr viele unterschiedliche Aufgaben übernommen: Sie haben Kontakte hergestellt, Zusammenarbeit organisiert, Schulstrukturen gestaltet, SchülerInnen einbezogen, künstlerische Produktionen begleitet, Projektanträge geschrieben und Öffentlichkeitsarbeit betrieben.

Angesichts der vielfältigen Kompetenzen und Erfahrungen, die KulturagentInnen mitbringen müssen, stellt sich die Frage, ob es nicht zielführender wäre, wenn die KulturagentInnen in multi-professionellen Teams zusammenarbeiten würden, die mehrere Schulen bzw. Kulturpartner (bzw. Gebiete) gemeinsam betreuen. Dies würde zudem bessere Vertretungsmöglichkeiten in Fällen von Krankheit oder Terminüberschneidungen implizieren. Aber wo finden KulturagentInnen ihre *organisatorische Heimat*, wenn sie nicht mehr einzelnen Schulen zugeordnet wären? Zu welchem organisationalen Feld sollen KulturagentInnen gehören? Und wenn sie weiterhin keinem klaren Feld zugeordnet sein sollen: Kann eine dauerhafte Finanzierung jenseits der eindeutigen Zuordnung zu einem organisatorischen Feld sichergestellt werden? Oder anders formuliert: Welches Ressort welcher politischen Handlungsebene wäre bereit, KulturagentInnen dauerhaft zu finanzieren?

### **Ressortübergreifende Zusammenarbeit organisieren**

Förderprogramme der Kulturellen Bildung betreffen sehr häufig Akteure aus unterschiedlichen organisationalen Feldern. Auch die Förderer selbst kommen aus unterschiedlichen organisatorischen Feldern bzw. gehören unterschiedlichen politischen Ressorts an. Welche Chancen, Herausforderungen und Grenzen bietet eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen *Kultur, Schule und Sozialem*? Wäre nur dadurch eine dauerhafte Finanzierung von KulturagentInnen zu sichern?