

Kulturagenten für kreative Schulen: Vom Modellprogramm in die Verstetigung

von **Yara Hackstein, Ivana Scharf**

Erscheinungsjahr: 2020

Stichwörter:

Kreative Schule | Kulturagenten-Programm | Kulturelle Bildung | Modellprogramm | Rahmenbedingungen | Schule | Schulentwicklung | Stiftungen | Strukturen | Transformationsprozesse

Abstract

Das von der Kulturstiftung des Bundes und der Stiftung Mercator initiierte Programm „Kulturagenten für kreative Schulen“ war eines der größten Programme in Deutschland zur Förderung Kultureller Bildung in Schulen. Ziel war, die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur nachhaltig im Schulalltag zu verankern. Einen Schwerpunkt bildete dabei der Aufbau von Kooperationen mit Kulturinstitutionen und Kulturpartner*innen vor Ort. Das Programm wurde von 2011 bis 2015 als Modellprogramm in fünf Bundesländern gestartet und ab 2015 bis 2019 in der sogenannten Transferphase fortgeführt. In der Modellphase gelang es das Berufsbild der Kulturagent*innen zu entwickeln und zu etablieren. In der sich anschließenden Transferphase wurden bewährte Programmbausteine in die Strukturen der beteiligten Länder eingebunden. Insgesamt mehr als 74 Kulturagent*innen arbeiteten in den acht Programmjahren gemeinsam mit rund 250 Schulen und ermöglichten mehr als 100.000 Schüler*innen künstlerische Erfahrungen in insgesamt mehr als 1.600 Projekten, die mit Kunstgeld gefördert wurden. Seit Ende der Stiftungsförderung im Oktober 2019 führen die beteiligten Länder das Programmkonzept in individueller Ausprägung fort. (Stand: Oktober 2019)

In diesem Beitrag geben die Autor*innen einen zusammenfassenden Überblick aus Sicht der länderübergreifenden Koordinationsstelle, der gemeinnützigen MUTIK GmbH. und zeigen aus der Programmerfahrung heraus Gelingensfaktoren auf.

Darstellung des Programms

Ziel des Programms war es, bei Schülerinnen und Schülern Neugier für die Künste zu wecken, mehr Kenntnisse über Kunst und Kultur zu vermitteln und die dauerhafte Zusammenarbeit von Schule mit Partner*innen aus Kunst und Kultur zu stärken (Zu Entwicklungen des Programms und Diskursen über Kooperationen mit Schule und Perspektiven kultureller Schulentwicklung vgl. auch die Beiträge von [Stephan Bock \(2019\)](#), [Max Fuchs \(2019\)](#), [Lena Marie Freund/Maria Norrenbrock/ Bettina-Maria Gördel \(2019\)](#), [Silke Ballath \(2016\)](#), [Tom Braun \(2013/2012\)](#) auf *kubi-online*). In den beteiligten Ländern konnten sich Netzwerke aus in der Regel drei Schulen zur Teilnahme am Programm bewerben.

Rund 50 Kulturagent*innen arbeiteten regelmäßig mit Schulen daran ein umfassendes Angebot der Kulturellen Bildung zu entwickeln. Die Kulturagent*innen begleiteten jeweils ein Schulnetzwerk als Impulsgeber*innen, Netzwerker*innen und Moderator*innen. Hauptaufgabe der Kulturagent*innen war es, in der gesamten Programmlaufzeit Schulen, Künstler*innen sowie Kulturinstitutionen miteinander zu vernetzen, um Kunst und Kultur zum festen Bestandteil des Schulalltags für möglichst viele Schüler*innen werden zu lassen. Sie etablierten sich auch über das Programm hinaus als Expert*innen und leisteten nicht nur in den Kommunen und Regionen wesentliche Beiträge zum Wissenstransfer und zum Fachdiskurs. Hierfür wurden programmeigene Instrumente zur Verfügung gestellt wie der „Kulturfahrplan“ als Planungs- und Steuerungsinstrument für die schulischen Prozesse und das „Kunstgeld“ zur Umsetzung künstlerischer Projekte in den Schulen in hoher Qualität.

Die Ausgestaltung des Berufsprofils „Kulturagent*in“ durch regelmäßige regionale und länderübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen war eine wesentliche Entwicklungsaufgabe in der Modellphase. In den Ländern boten die am Programm beteiligte Fachpartner*innen, die sogenannten Landesstellen oder Länderbüros, diese Qualifizierungsangebote an; überregional wurde in der programmeigenen Akademie ausgebildet. Ziel der Akademie war die Professionalisierung der Kulturagent*innen in ihrem Berufsfeld sowie die Unterstützung und Reflexion ihrer alltäglichen Praxis. Die Akademie förderte zudem den Austausch untereinander und den Aufbau eines bundesweiten Netzwerks.

Partner*innen des Programms

Aus den fünf beteiligten Ländern waren die Partner*innen des Modellprogramms das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin, die Behörde für Schule und Berufsbildung und die Kulturbehörde Hamburg, das nordrhein-westfälische Ministerium für Schule und Bildung sowie das Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport und die Thüringer Staatskanzlei. Als Fachpartner*innen (Landesbüros) beteiligt waren die Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Baden-Württemberg e.V., die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Regionalstellen Berlin und Thüringen, die Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Thüringen e.V., conecco gUG – Kultur, Entwicklung und Management in Hamburg, sowie in NRW die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) e.V.

Die am Programm beteiligten Schulen und Kulturagent*innen wurden während des gesamten Modellprogramms zu allen inhaltlichen und organisatorischen Fragen sowohl durch die ehemals als forum k&b firmierende gemeinnützige MUTIK GmbH als auch durch die Länderbüros begleitet und unterstützt. Mit

regelmäßig tagenden Gremien wurden die fördernden Stiftungen eingebunden.

Die zwei Phasen des Programms

In der vierjährigen Modellphase legten die Kulturagent*innen gemeinsam mit den Schulen und Kulturpartner*innen Fundamente für eine langfristige Kulturelle Bildungsarbeit an den Schulen und erprobten Ansätze und Formen der Zusammenarbeit. In der zweiten Phase lag der Schwerpunkt in der Anpassung und verlässlichen Einbindung der etablierten Prozesse in die jeweiligen Strukturen der Länder und auf dem Transfer der bewährten Programmelemente aus der Modellphase. Dazu entwickelten die Länderpartner*innen auf Basis eines von den Stiftungen erarbeiteten degressiven Fördermodells jeweils individuelle Konzepte. Die Transferphase wurde durch die MUTIK gGmbH, die Kulturstiftung des Bundes, die Stiftung Mercator und die beteiligten Länder gefördert; in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen wurde das Programm auf kommunaler Ebene unterstützt. Von Beginn an waren die Länder finanziell beteiligt, in der zweiten Phase übernahmen sie sukzessive einen wachsenden Anteil an der Kofinanzierung und finanzierten das letzte Programmjahr vollständig selbst.

In den Ländern entwickelten sich die Teilprojekte ab 2015 sehr unterschiedlich weiter. Teilweise änderten sich die Fachpartner*innen und deren Rollen; so setzten vier Länderbüros die Programme verantwortlich um und übernahmen die Anstellungsträgerschaften für die Kulturagent*innen. In den Flächenländern Baden-Württemberg und NRW wurden die Kommunen verstärkt eingebunden; in NRW waren die Kommunen unmittelbare Förderpartner*innen von MUTIK. Dort hatten die Kulturagent*innen keine*n gemeinsame*n Arbeitgeber*in, sondern fanden ihre Arbeitgeber*in im jeweiligen Netzwerk - zumeist in den Bildungs- oder vereinzelt in Kulturbüros oder andernorts in den Kommunen.

MUTIK war in der Transferphase an den länderübergreifenden Schnittstellen aktiv und sorgte mit spezifischen Formaten und passgenauen Angeboten für Vernetzung, Wissenstransfer, Ausbau und Pflege der Netzwerke. Gemeinsam mit Kulturagent*innen und weiteren Beteiligten aus dem Programm brachte MUTIK die Erkenntnisse und Erfahrungen auf bundesweiten Fachveranstaltungen ein und machte den gesellschaftlichen Mehrwert und die Erfolge des Programms und von Kultureller Bildung sichtbar.

Zentrale Akteur*innen des Programms

Kulturagent*innen

Die Kulturagent*innen waren in beiden Phasen des Programms als Schlüsselpersonen an der Schnittstelle zwischen Schulen und Kulturinstitutionen und Künstlerinnen und Künstlern sowie Kommunen tätig. Die Multiprofessionalität spiegelte sich in einer Vielzahl an Rollen wider: Die eines Kurators oder einer Kuratorin, Vermittler*in, Netzwerker*in, Initiator*in und Berater*in. Eine zentrale Aufgabe bestand darin, die Schulen und Kulturinstitutionen bei der Entwicklung eines umfassenden Angebots der kulturellen Bildung und beim Aufbau langfristiger Kooperationen mit Kulturinstitutionen zu unterstützen. Mit ihrer Arbeit machten die Kulturagent*innen die Schulen und Kultureinrichtungen als Akteur*innen eines kulturellen Netzwerks im Sozialraum sichtbar. Ein weiteres Ziel war die Vernetzung in der bezirklichen oder kommunalen Bildungslandschaft.

Am Ende der Transferphase haben Kulturagent*innen das Berufsbild Kulturagent*in in allen Ländern weiter profiliert. Je nach Ausgestaltung des Programms veränderten sich jedoch die Aufgabenschwerpunkte und -verteilungen, z.B. in Bezug auf die Frage, wie Kulturagent*innen und das Programm noch mehr Schulen erreichen können. In Berlin etwa durch die Definition verschiedener Schulprofile und dadurch, dass die Weitergabe von Wissen auch durch zertifizierte Schulen Peer-to-Peer erfolgt. In Thüringen, indem die Teilnahme an der Transferphase für alle Schulen neu ausgeschrieben wurde und so zahlreiche neue Schulen ins Programm kamen. In Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen, indem die Anzahl der Schulen pro Schulnetzwerk auf bis zu fünf erhöht wurde.

Eine Herausforderung stellt die nachhaltige Anstellungsträgerschaft der Kulturagent*innen dar: Mangelnde langfristige Finanzierungskonzepte führen zu befristeten Arbeitsverträgen, zudem stellen Formalitäten im Einstellungsprozess und Fragen nach einer angemessenen Gehaltseingruppierung insbesondere die beteiligten Kommunen vor Herausforderungen.

Schulen und Kulturbeauftragte

Die teilnehmenden Schulen benannten jeweils eine kulturbeauftragte Lehrkraft als „Kulturbeauftragte“, für die in der Regel vom Land zwei Freistellungs- beziehungsweise Abminderungsstunden pro Woche gewährt wurden. Die Qualifizierung dieser Kulturbeauftragten galt es in den Ländern bedarfsorientiert zu organisieren. Zudem erklärten die Schulen die Kulturagent*innen in ihrer Arbeit zu unterstützen und dem Aufbau von Kooperationen mit Kulturinstitutionen offen gegenüberzustehen. Basis für die Zusammenarbeit bildete die Entwicklung eines Kulturfahrplans. Ebenfalls obligatorisch war die Einrichtung von Steuerungsgruppen „Kultur“, zusammengesetzt aus den Akteur*innen an oder im Umkreis der jeweiligen Schule. Wichtig war die Vereinbarung, dass das Kulturagentenprogramm nicht als Ersatz für künstlerische Fächer verstanden werden durfte, sondern als zusätzliches Angebot galt.

Am Ende der Transferphase hatten sich die Kulturbeauftragten etabliert. Die Qualifizierungen wurden in den Ländern bedarfsgerecht organisiert. Neben zahlreichen Bildungsangeboten, die von den Länderbüros realisiert wurden, haben Qualifizierungsmaßnahmen, die im Kulturagentenprogramm entwickelt wurden, auch Eingang in landesspezifische Fortbildungsinstitute gefunden, so in NRW, wo zukünftig Kulturagent*innen zertifiziert ausgebildet werden sollen.

Der Kulturfahrplan hat sich als eines der zentralen Werkzeuge zur Planung, Steuerung und Reflexion der Kulturellen Arbeit an Schulen bewährt und kommt in allen Ländern weiterhin zum Einsatz. Er dient dabei nicht nur als Planungs- sondern auch als Reflexionsinstrument für die künstlerische Arbeit an den Schulen.

Die vereinbarten Freistellungsstunden waren in der zweiten Phase häufig Gegenstand von Diskussionen. Sie in Zeiten von Lehrermangel durchzusetzen, hat die engagierten Kolleg*innen in den Ländern oft sehr viel Überzeugungskraft gekostet.

Lenkungsgruppe

Zu Beginn der Modellphase konstituierte sich eine länderübergreifende „Programm-AG“ als Lenkungsgruppe, die sich aus Mitarbeiter*innen der Länderbüros sowie Mitarbeiter*innen der forum k&b-Geschäftsstelle zusammensetzte. Sie diente als Austauschplattform, von der aus zugleich das Programm

gesteuert und im laufenden Prozess weiterentwickelt wurde. Mit Übergang in die Transferphase entfiel dieses Gremium. Stattdessen wurde die Einrichtung von je einer Lenkungsgruppe auf Landesebene obligatorisch. Die Zusammensetzung konnte der jeweiligen Ausgestaltung des Programms auf Landesebene entsprechen. Dazu zählten etwa Vertreter*innen der Landesministerien aus den Ressorts Kunst/Kultur und Bildung, Kulturagent*innen, Künstler*innen, Schulvertreter*innen, Kultureinrichtungen sowie Vertreter*innen der Landesstellen oder auch der Landesinstitute für Schulentwicklung und Schulqualität. In diesen Gremien standen der Erfahrungsaustausch und die Bearbeitung von Fragen im Kontext der Verfestigung des Programms im Mittelpunkt. Ob und in welcher Form am Ende der Transferphase die Lenkungsgruppen fortbestehen, ist noch nicht absehbar.

Landesstellen

In den teilnehmenden Ländern wurden in beiden Projektphasen Landesstellen gefördert. Diese gemeinnützigen Träger*innen haben im Rahmen der von den Ländern konzipierten Transferprojekte die Umsetzung des Programms vor Ort sichergestellt. Da im Vorfeld nicht absehbar war, wie die Projektstruktur in der Transferphase aussehen würde, haben die Förder*innen einen Rahmen geschaffen, der die möglichen organisatorischen Voraussetzungen beschrieben hat. Landesstellen konnten freie, gemeinnützige Träger*innen der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit oder eine Verwaltungsstelle, z.B. Kommunen, Bezirke, regionale Bildungsnetzwerke, Kultur/Schulämter, oder eine Kooperation von verschiedenen gemeinnützigen Partnern sein.

Am Ende der Transferphase hat sich gezeigt, dass es sinnvoll war, Fachpartner*innen zu wählen, die über entsprechende Expertise in Kultureller Bildung und im Management komplexer Projekte verfügen. Die Landesstellen als Projektträger*innen vor Ort haben sich als wichtige Anwälte*innen für das Kulturagentenprogramm erwiesen. Wo es realisierbar war, waren die Kulturagent*innen im Landesbüro angestellt und hatten damit eine Arbeitgeberin, die administrative und organisatorische Rahmenbedingung gestellt und den fachlichen Austausch sowie die Weiterentwicklung des Programms im Blick hatte.

Ein Programm - vielfältige Wege

Die veränderten Zielsetzungen und Strukturen in der Transferphase bedeuteten für alle Beteiligten ein Umdenken: War das Programm in der Modellphase zentral aus der in Berlin ansässigen Trägergesellschaft gesteuert worden, so übernahmen ab 2015 die Länder in ihren jeweiligen Teilprojekten die Verantwortung für die Umsetzung der Transformationsphase. Der Entwicklungsstand am Ende der Transferphase lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Baden-Württemberg

Das Programm konnte bis Ende 2019 finanziert werden. In Baden-Württemberg arbeiten zehn Kulturagent*innen mit 38 beteiligten Schulen in den Städten Baden-Baden, Freiburg, Göppingen, Heidenheim, Heilbronn, Konstanz, Mannheim, Pforzheim, Schwäbisch Gmünd und Ulm. Die Kommunen sind bei „Kulturagenten für kreative Schulen Baden-Württemberg“ ein wichtiger Partner. Sie beteiligen sich finanziell und stellen die Arbeitsplätze für die Kulturagent*innen zur Verfügung. Das Landesbüro hat sich stark für die Kulturagentenidee engagiert, ist politisch sehr aktiv und unternimmt große Anstrengungen, um

das Programm weiterzuführen. Es zeichnet sich ab, dass Kulturagent*innen in einigen Kommunen weiterhin tätig sein werden. Folgende Broschüre fasst die Entwicklung in Baden-Württemberg zusammen:

https://www.lkjbw.de/fileadmin/editorial-content/kulturagenten/lkj_Bro_Kulturagent_web.pdf

Berlin

Das Programm wird bis Ende 2021 als Landesprogramm fortgeführt und für die Zeit darüber hinaus wird voraussichtlich bis Jahresende entschieden sein. Berlinweit arbeiten zwölf Kulturagent*innen in je ein bis zwei Bezirken und begleiten je drei Schulen. An dem Programm nehmen 36 Grund- und weiterführende Schulen teil. Davon geben 15 Referenzschulen ihr Erfahrungswissen mit einem Peer-to-Peer-Ansatz an die anderen Schulen weiter. Zukünftig sollen mehr Schulen ins Programm aufgenommen und die Qualität weiter ausgebaut werden. Dafür gibt es seit August 2019 fünf unterschiedliche Profile, in denen Schulen am Programm teilnehmen können: Impuls, Intensiv, Transfer, Referenzschule und Netzwerk. Zudem sind die Kulturagent*innen künftig verstärkt modular tätig. Dieser Steckbrief fasst das Landesprogramm zusammen:

https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/programme/20180822_Kulturagenten-Berlin_Steckbrief.pdf

Hamburg

In Hamburg arbeiten auch nach Programmende acht Kulturagent*innen an inzwischen 30 Schulen. Perspektivisch soll das Schulnetzwerk weiter vergrößert werden. Das Programm hat sich mit den neuen Aufgabenfeldern kulturelle Schulentwicklung, innovative Kunstproduktion, Berufsorientierung, Diversität und Inklusion gut sichtbar in der Hamburger Kultur- und Bildungslandschaft positioniert. Zudem bringen die „Kulturagent*innen Hamburg“ ihr Wissen in Form von Beratung, Coaching, Qualifizierung und Vernetzung in Hamburgweiten Formaten ein. Mehr über das Landesprogramm in Hamburg: <https://kulturagenten-hamburg.de>

Nordrhein-Westfalen

Das erfolgreiche Programm „Kulturagenten für kreative Schulen NRW“ wird seit August 2019 in Landesverantwortung fortgeführt und vom Ministerium für Schule und Bildung sowie vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft gefördert. Derzeit begleiten neun Kulturagent*innen 28 Schulen. Sie sind organisiert in acht lokalen Netzwerken. An jedem Netzwerk sind bis zu vier, bzw. acht Schulen beteiligt. Die Netzwerke liegen in den Städten Bielefeld, Essen, Münster, Oberhausen, Duisburg, Aachen sowie in der Städteregion Aachen und in einem weiteren gemeinsamen Netzwerk der Städte Herne, Herten und Dorsten. Ein Flyer gibt einen Überblick über das Programm: https://www.kulturellebildung-nrw.de/fileadmin/uploads/PDF_AKB_Info-Flyer/Flyer_Kulturagenten_Aktuell_13.08.19.pdf

Weitere Informationen zur Ausgestaltung des Programms in NRW sind außerdem auf der Website der [BKJ](#) und hier abrufbar: <https://www.kulturellebildung-nrw.de/kulturagenten-nrw/>

Thüringen

Seit August 2019 wird das Programm als „Maßnahme für kulturelle Bildung für allgemeinbildende Schulen in Thüringen durch Kulturvernetzung und Kulturagenten“ weitergeführt. Fünf Kulturagent*innen wurden bei der LKJ Thüringen e.V. angestellt. Drei „Lehrerkulturagent*innen“ sind als Koordinatoren in den Schulämtern Ost-, Süd- und Mittelthüringen tätig. Dieser Flyer zeigt wie „Kulturagent*innen Thüringen“ aufgebaut ist:

<https://www.lkj->

[thueringen.de/files/uploads/Kulturagenten/Neuorientierung/Infoflyer%20Neuorientierung_01.08.2019.pdf](https://www.lkj-thueringen.de/files/uploads/Kulturagenten/Neuorientierung/Infoflyer%20Neuorientierung_01.08.2019.pdf)

Vom Modell zum Transfer

Auch die Trägergesellschaft der Modellphase, die gemeinnützige forum k&b GmbH, durchlief einen Transformationsprozess und wurde zur gemeinnützigen MUTIK GmbH mit flacher Hierarchie und neuen Arbeitsweisen. Die Transferphase bedeutete also einen Change-Prozess auf verschiedensten Ebenen, den es neben der inhaltlichen Gestaltung des Programms als eigene Herausforderung zu bewältigen und zu begleiten galt. Zentrale Bedeutung kam hier insbesondere den Akteur*innen und ihren Rollen zu: Neue Programmakteur*innen waren abzuholen und einzubinden; Akteur*innen der Modellphase mussten die Veränderungen nachvollziehbar und transparent gemacht und die neuen Bedingungen gemeinsam gestaltet werden.

Entwicklung passgenauer Beratungs- und Begleitformate

Zu Beginn der Transferphase identifizierte MUTIK in bilateralen Gesprächen und länderübergreifenden Veranstaltungen die Bedarfe der Länder im Prozess der Verstetigung des Programms und schuf daran orientierte passgenaue Beratungs- und Begleitangebote. Die Formate richteten sich teils an die einzelnen Akteursgruppen wie die Partner*innen aus den Länderbüros, aus den beteiligten Ministerien und Behörden und an die Kulturagent*innen.

Für den länderübergreifenden Wissenstransfer relevante Themen waren die jeweils landesspezifischen Konzeptentwicklungen zur nachhaltigen Verstetigung des Kulturagentenprogramms und seiner Instrumente, die Qualifizierung neuer sowie die Weiterbildung erfahrener Kulturagent*innen sowie die politische und öffentliche Wahrnehmung des Programms. Alle Kulturagent*innen des Programms kamen bei der jährlichen Kulturagenten-Netzwerkstatt zu einem jeweils ein- bis zweitägigen Fachaustausch mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten zusammen.

Kommunikation

Kommunikation im Sinne von Wissensaustausch ermöglicht vor allem auch Reflexion und damit Wissenstransfer. Die in der Transferphase des Kulturagentenprogramms sowohl von MUTIK als auch von den einzelnen Länderprogrammen etablierten Kommunikations- und Vernetzungsformate ermöglichten, das Programm selbst weiterzuentwickeln, voneinander zu lernen und einen konstruktiven fachlichen Diskurs zu führen.

Neben der Ausgestaltung der internen Kommunikation war ein Schwerpunkt der Arbeit von MUTIK auch die Förderung der externen Kommunikation. Die Kommunikationsstandards der Modellphase wurden weiterentwickelt und Designvorlagen den Länderpartner*innen zur Verfügung gestellt. Zugleich kommunizierten fast alle Länderprogramme eigenständig ihre Arbeit. Insgesamt fanden die Projekte der

Schulen und weitergehende Aktivitäten in den Ländern ein sehr breites Medienecho, in dem auch immer wieder die Rolle der Kulturagent*innen sichtbar wurde. Darüber hinaus präsentierte MUTIK das Kulturagentenprogramm länderübergreifend auf Fachveranstaltungen oder Messen wie der Didakta oder dem Deutschen Schulleiterkongress.

Entwicklung des Berufsbildes Kulturagent*in

Das im Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ geformte und etablierte Berufsbild „Kulturagent*in“ hat sich in den insgesamt acht Programmjahren stetig weiterentwickelt.

Die Autor*innen erarbeiteten während der zweiten Programmphase gemeinsam mit der Kulturagentin Birgitta Heller-Mevißen ein Curriculum zur Ausbildung von Kulturagent*innen. Dieses gründet auf den Erfahrungen der Kulturagentenprogramm-Praxis, auf Erkenntnissen des fachwissenschaftlichen, theoretischen und didaktischen Diskurses sowie vertiefenden Lerninhalten, die in Fortbildungen auf Landesebene sowie in bundesweiten Akademie-Veranstaltungen vermittelt wurden. Das Curriculum beschreibt die für die Ausbildung des Berufsbildes Kulturagent*in maßgeblichen Kompetenz- und Lernfelder und verknüpft diese eng mit dem praktischen Erfahrungswissen. Es gibt die Standards für die Ausbildung von Kulturagent*innen vor und lässt Raum für auf die Länder bezogene Spezifika.

Einen weiteren zentralen Baustein zur Verstetigung des Berufsbildes hat MUTIK im letzten Programmjahr mit der Konzeption und der erfolgreichen Umsetzung einer Train-the-Trainer-Weiterbildung für Kulturagent*innen gelegt. Insgesamt 20 Kulturagent*innen aus den fünf Ländern wurden zu Kulturagent*innen-Trainer*innen ausgebildet und zertifiziert und können somit ihr Wissen mit der erforderlichen erwachsenen-didaktischen Qualifikation an künftige neue Kulturagent*innen weitergeben.

Um den Fachaustausch weiterzuführen und zu befördern, gründeten Kulturagent*innen im Sommer 2019 den Bundesverband Kulturagent*innen für kreative Schulen. Dieser knüpft in seinen Zielsetzungen an zentrale Ziele des Programms an, um mehr Kindern und Jugendlichen zu ermöglichen, dass Kunst und Kultur zum selbstverständlichen Teil ihres Alltags wird. Darüber hinaus will der Verband unter anderem Fachtagungen organisieren und Qualifizierungsmaßnahmen anbieten. Der Bundesverband wird den Kulturagent*innen künftig eine Stimme geben und ist offen für weitere Akteur*innen aus dem Feld der Kulturellen Bildung. Mehr Informationen dazu gibt es beim [Bundesverband Kulturagent*innen für kreative Schulen](#).

Internationale Aufmerksamkeit

Auch international hat das Kulturagenten Programm und das Berufsbild Kulturagent*in Aufmerksamkeit erregt; so informierte sich beispielsweise eine Delegation der südkoreanischen staatlichen Agentur KACES (Korea Arts & Culture Education Service) im Gespräch mit MUTIK und einem Berliner Kulturagenten intensiv über das Kulturagentenprogramm und die konkrete Arbeit der Kulturagent*innen in Deutschland. Zudem fand ein Austausch zwischen Delegationen aus China und Deutschland statt, an dem Kulturagent*innen beteiligt waren.

Ein Beispiel wie sich das Modell samt bewährten Elementen auch über Landesgrenzen hinweg etablieren kann, ist das Programm „Kulturagent*innen Schweiz“. Hier wurde das Programmziel geschärft und wird als

“Projekt für kulturelle Bildung und Schulentwicklung” seit August 2018 in Zusammenarbeit mit acht Kantonen umgesetzt. Insgesamt arbeiten in der Schweiz sieben bis zehn Kulturagent*innen an bis zu 24 Schulen. Initiiert und gefördert wird es von der Stiftung Mercator Schweiz. Kulturagent*innen, Kulturfahrplan, Kulturbeauftragte, Kunstgeld sowie eine koordinierende Stelle wurden als Programmelemente übernommen. Besonders hervorgehoben wird die Bedeutung der Reflexion und der Wissensvermittlung als eigener Projektbaustein.

Gelingensfaktoren, Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer

Trotz der Komplexität des Kulturagentenprogramms lassen sich folgende zentrale Parameter für die erfolgreiche Verstetigung nachhaltiger Strukturen für Kulturelle Bildung, sowohl auf allen Ebenen der Schuladministration, als auch in der Zusammenarbeit mit Kulturinstitutionen sowie Kunst- und Kulturschaffenden, benennen:

Angemessene Rahmenbedingungen

Für die langfristige Verstetigung in verschiedenen Bundesländern und damit in unterschiedlichen Strukturen ist ein Gesamtkonzept erforderlich, das nicht nur einen inhaltlichen Rahmen definiert, sondern zugleich den Akteur*innen ein Höchstmaß an Gestaltungsspielräumen und Flexibilität ermöglicht. So konnten die Länder das Kulturagentenprogramm in der Transferphase jeweils an ihren spezifischen Bedarfen orientiert weiterentwickeln. Für künftige Projekte ist es in diesem Zusammenhang sinnvoll, Raum für eine flexible Prozessgestaltung im jeweils eigenen Tempo zu geben. Von hoher Bedeutung sind dabei ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen nicht nur für die Projektarbeit, sondern auch für Qualifizierung und Weiterbildung. So erwies es sich im Kulturagentenprogramm als zielführend, dass auch in der Transferphase Kunstgeld für die Schulen sowie Mittel für Qualifizierung bereitstanden. Die umfassende Aus- und Weiterbildung von Akteur*innen sichert ein Höchstmaß an Professionalität und hoher Qualität, zweier Grundansprüche auch des Kulturagentenprogramms.

Anliegen der Schüler*innen in den Mittelpunkt stellen

Eine Zielfokussierung ist vor allem in großen Netzwerkprojekten mit einer Vielzahl an Partner*innen, die wiederum ihre eigenen Erwartungen und teilweise unterschiedlichen Zielvorstellungen mitbringen, von unschätzbarem Wert. Dabei ist es sinnvoll von denjenigen auszugehen, die letztendlich von den Maßnahmen profitieren sollen und deren Anliegen in den Mittelpunkt zu stellen - den Schüler*innen. Indem der Blick hauptsächlich auf die Schüler*innen gerichtet ist, ergeben sich beispielsweise Fragen wie: “Wie müssen Angebote kultureller Bildung gestaltet und organisiert sein, damit sie Schüler*innen bestmöglich erreichen? Welche Erfahrungen können Schüler*innen mit der eigenen künstlerischen Aktivität machen? Wie muss das Umfeld dafür gestaltet sein? Welche organisationalen und strukturellen Veränderungen sind dafür notwendig? Welche Qualifizierungen werden benötigt? Welche Partner*innen können den Prozess bestmöglich unterstützen? Von den Schüler*innen her würden alle weiteren Schritte definiert werden, wobei sie idealerweise immer an diesen Prozessen partizipieren - und der Erfolg eines Programms würde sich daran messen. Empfehlenswert ist es daher in Zukunft auch die Evaluation auf die „Maßnahmenempfänger*innen“ zu richten.

Systemische Arbeitsweise auf allen Ebenen etablieren

Die systemische Arbeitsweise ist geprägt durch eine Haltung des Zuhörens, Fragens, Dialogs, der Diskussion, Reflexion und des beständigen Lernens. Wenn die Werte des gemeinsamen Zusammenarbeitens im Vorfeld kommuniziert und von Beginn an mit Leben gefüllt werden, unterstützt diese Form der Transparenz kollaborative Prozesse und den offenen Wissenstransfer innerhalb einer Gruppe. Diese Kultur der Zusammenarbeit bildet das Fundament, um ergebnisoffen und prozesshaft zu arbeiten, Wissen zu teilen und auch schwierige Situationen zu meistern. Es stellt eine Herausforderung dar, diese Arbeitsweise auf allen Ebenen der Mitwirkenden zu etablieren, wenn nicht im Vorfeld deutlich gemacht wird, welchen Werten sich die Teilnehmenden verpflichten. Daher ist es empfehlenswert zukünftig neben allen vertraglichen und juristischen Texten eine Art Kodex der Zusammenarbeit zu verfassen.

Veränderungswille als Gestaltungskraft

Wie in vielen Veränderungsprozessen, zeigte sich auch im Kulturagentenprogramm, dass Visionen Wirklichkeit werden können, wenn die Beteiligten überzeugt von ihren Zielen agieren. Ob im Mikrokosmos Schule oder im Kontext des komplex strukturierten länderübergreifenden Programms wirken dabei dieselben Kräfte: Es braucht Akzeptanz für das Vorhaben, beziehungsweise ein echtes Bekenntnis - sowohl rational als auch emotional. Unabdingbar erforderlich für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist die Überzeugung der Führungskräfte, sei es auf Ebene der Minister*innen, der Schulleiter*innen oder auf der Ebene der Referatsleitungen in Behörden. Nur wenn diese hinter einem Konzept - wie hier der Idee einer veränderten Schule mit kulturellem Profil und der Kulturagent*innen-Idee - stehen, und somit ein ehrlicher Veränderungswille vorhanden ist, kann der Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden. Von Führungspersonen vorgelebte Visionen, Zieltransparenz und transparente Kommunikation auf Augenhöhe mit allen Beteiligten Akteur*innen und Partner*innen sind Schlüssel zum Erfolg. Dabei gilt es nicht nur, die Akzeptanz der Beteiligten sicherzustellen, sondern diese partizipativ in die Prozessgestaltung einzubeziehen. Wenn alle Beteiligten in eine Richtung wirken und sich auf einen offenen Prozess einlassen, der beständig reflektiert wird und in dem auch Versuche und Scheitern erlaubt sind, lassen sich große Ziele erreichen.

Professionalisierung durch Begleitung

Eine professionelle Begleitung der Projektumsetzung ist auf allen Ebenen erforderlich. So wie die Kulturagent*innen von unschätzbarem Wert als Begleiter*innen der schulischen Entwicklungsprozesse sind, so ist auch auf der Ebene der Programmumsetzung eine fachliche Begleitung unerlässlich. Sie ist nicht nur für die Koordination der zahlreichen inhaltlichen Aktivitäten und das Programmcontrolling wichtig, sondern auch im Sinne eines Sparrings für die verschiedenen Partner*innen. Dadurch wird der so wichtige Blick von außen zum Beispiel auf die Aktivitäten einzelner Akteursgruppen oder Programmteile möglich; Beobachtungen können gespiegelt und geteilt, Impulse gegeben, Fragen aufgeworfen und Reflexionsprozesse angestoßen werden.

Der Erfolg des Kulturagentenprogramms war ohne die klare Definition von Qualitätsstandards nicht möglich. Zugleich wurde deutlich, wie wichtig Begleitung ist, um den Blick immer wieder auf diese und andere getroffene Vereinbarungen zu lenken, beziehungsweise, deren Umsetzung zu gewährleisten. Darüber

hinaus hat die Begleitung dazu beigetragen, die zukünftige Ausrichtung und Weiterentwicklung anzustoßen sowie Reflexionsprozesse und den erforderlichen Austausch zu fördern.

Für die Wahrnehmung des Programms von außen erwies sich die professionelle Begleitung der Arbeitsprozesse als förderlich. Programmintern war zudem die Begleitung der Partner*innen in den Ländern durch MUTIK im Sinne des Wissenstransfers und gemeinsamen Lernens gewinnbringend.

Ausdauer, Dynamik und Skalierung planen

Veränderungen brauchen Zeit. Veränderungsprozesse wie im Kulturagentenprogramm dauern mehrere Jahre; je nach Ausgangslage etwa fünf bis zehn Jahre in der Einzelschule. Im gesamten Bildungssystem oder auch in den Kulturstellen entsprechend länger. Vor allem sollte ausreichend Zeit für die Konzeption, den Beziehungsaufbau und die Verständigung der Partner*innen untereinander eingeplant werden. Die bereits erreichte Prozessqualität und die vorhandenen Kompetenzen so auszubauen, damit sie für eine Vielzahl von Schüler*innen verfügbar werden, wäre ein wünschenswertes Ziel. Bei aller Unklarheit, wie erfolgreich eine Initiative sich entwickelt, sollten von Beginn an Prozesse und Strukturen mitgedacht werden, die den Wandel langfristig unterstützen wie z.B. eine strategische externe Kommunikation.

Es gilt, von Anfang an die Konsequenzen eines erfolgreichen Modellprogramms im Blick zu haben. Was wäre, wenn sich die Funktion eines Kulturagenten durchsetzt und für Schulen wie für Kulturpartner*innen als gewinnbringende Unterstützung angesehen wird? Was, wenn mehr Schulen mitmachen möchten als das Programm vorsieht? Wie wäre es möglich eine größere Anzahl an Kulturagent*innen auszubilden? Wie genau diese nicht planbaren Entwicklungen geplant werden können, stellt eine große Herausforderung im Kontext von Förderprojekten dar. Es wird in diesen finanziellen Dimensionen, die etwa eine kritische Masse von wenigstens 4.000 Schulen und - bei einem Schlüssel von fünf betreuten Schulen - 800 Kulturagent*innen erfordern würde, nicht ohne Bundesmittel möglich sein.

Wertschätzende interne Kommunikation

Um ein großes, länderübergreifendes Programm wie das Kulturagentenprogramm erfolgreich umzusetzen, ist eine angemessene und professionelle Kommunikation mit allen Beteiligten von essenzieller Bedeutung. Dabei gilt es, die klassischen Felder der internen Kommunikation - wie Informationsfluss und Wissenstransfer - auf Augenhöhe und wertschätzend zu gestalten sowie alle Beteiligten - wie Schulen, Kulturagent*innen, Länderbüros oder Ministerien - im Blick zu haben und aktiv in die Kommunikation einzubinden. Alle Akteure wollen gehört und verstanden und somit auch mitgenommen und wertgeschätzt werden. Nur, wenn die Kommunikation auch die jeweiligen Anliegen berücksichtigt, kann sich auf breiter Ebene eine gemeinsame Zielfokussierung ergeben. Das gilt nicht nur für Akteursgruppen, sondern besonders auch für die beteiligten Menschen.

Es hat sich als elementar herausgestellt, ausreichende Ressourcen für die wertschätzende Kommunikation mit den Partner*innen bereitzustellen. Persönlicher Austausch, und Kontaktpflege wie auch individuelle Betreuung und Beratung erwiesen sich als zielführend. Besonders wichtig wurde dies beispielsweise dann, wenn es bei den Partnern zu Wechseln bei den handelnden Personen kam. Neue Akteur*innen galt es nicht nur mit elementaren Informationen zum Programm zu versorgen, sondern vor allem auch für die anstehenden Aufgaben und Inhalte zu sensibilisieren.

Ein weiteres Augenmerk ist auf die Vernetzung der Akteur*innen zu legen. Für einen gewinnbringenden Dialog untereinander gilt es Grundlagen und Strukturen zu schaffen, vor allem in Hinblick auf Informationsfluss und Wissenstransfer. Es gilt zu klären, wer zu welchem Zeitpunkt welche Informationen benötigt, um das Programm erfolgreich realisieren und weiterentwickeln zu können. Ansprechpartner und Themen müssen identifiziert und Formate zur Kommunikation konzeptioniert und organisiert werden. Zielführend ist dabei ein Wechsel von Formaten für spezifische Akteursgruppen – wie Länderbüro- oder Ministeriumsvertreter*innen - und solchen, die Vertreter*innen aller Akteursgruppen erreichen.

Strukturen erfolgreich etabliert - und jetzt?

In allen am Programm beteiligten Ländern begleiten Kulturagent*innen weiterhin Schulen auf dem Weg zum kulturellen Schulprofil. Diese Schulen werden jungen Menschen durch die aktive Beschäftigung mit künstlerischen Prozessen dabei unterstützen, individuelle Ausdrucksformen für sich zu finden und ihnen eine selbstverständliche Teilhabe an Kunst und Kultur ermöglichen. Schüler*innen an Schulen mit Kulturagent*innen wird ein Möglichkeitsraum eröffnet ihre Stärken und Begabungen zu entdecken und zu entfalten (vgl. beispielsweise den Beitrag aus Rheinland-Pfalz [„Kulturelle Unterrichtsentwicklung durch ästhetisch-kulturelle Vermittlungsformen“](#) von Stephan Bock).

Das Programm hat neue Formen der Zusammenarbeit auf Ebene von Ländern und Kommunen erprobt und eine Basis geschaffen, auf der ein nächster notwendiger Schritt erfolgen kann. Wie sähe das erforderliche Folgeprogramm aus? Eine Phase drei im Kulturagentenprogramm sollte sich vertieft den Fragen der Skalierung widmen: Wie können mehr Schüler*innen von den positiven Entwicklungen profitieren? Wie kann das Erfolgsmodell Kulturagenten für kreative Schulen flächendeckend ausgeweitet werden? Wie gelingt die Überzeugungsarbeit bei den Verbänden und in der Politik? Wie kann die Einbindung der Eltern organisiert werden? Es wäre wünschenswert auf die in den vergangenen Jahren entwickelten Strukturen und auf die Erfahrungen aufzubauen und das Wissen und die Energie in ein bundesweites Vorhaben zu Kultureller Bildung an Schulen zu lenken.

Verwendete Literatur

- Bock, Stephan (2019):** Kulturelle Unterrichtsentwicklung durch ästhetisch-kulturelle Vermittlungsformen, <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-unterrichtsentwicklung-durch-aesthetisch-kulturelle-vermittlungsformen> (letzter Zugriff am 11.03.2020).
- Freund, Lena Marie/Norrenbrock, Maria/Gördel, Bettina-Maria (2019 / 2017):** Kulturelle Bildung als Koproduktion: Wie unterschiedliche Akteursgruppen Kinder und Jugendliche durch kulturelle Bildungs Kooperationen fördern, <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-bildung-koproduktion-unterschiedliche-akteursgruppen-kinder-jugendliche-durch> (letzter Zugriff am 11.03.2020).
- Fuchs, Max (2019):** Einführung in Konzept und Grundlagen von kultureller Schulentwicklung, <https://www.kubi-online.de/artikel/einfuehrung-konzept-grundlagen-kultureller-schulentwicklung> (letzter Zugriff am 11.03.2020).
- Kulturagentenprogramm 2019a:** Ein Beruf bringt Schule und Kultur zusammen: Acht Jahre Kulturagent*innen, https://www.youtube.com/watch?v=-9TmjVVgZHg&feature=emb_title (letzter Zugriff am 11.12.2019)
- Kulturagentenprogramm 2019b:** 50 gute Gründe für Kulturagent*innen <http://www.kulturagenten-programm.de/assets/Uploads/Download2017/50guteGrndefrKulturagentInnen.pdf> (letzter Zugriff am 11.12.2019).
- Kosuch, Markus/Hoheußle, Nils, Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (LKJ) Baden-Württemberg e. V (Hg.) 2019:** Gemeinsam auf dem Weg zur kreativen Schule! https://www.lkjbw.de/fileadmin/editorial-content/kulturagenten/lkj_Bro_Kulturagent_web.pdf (letzter Zugriff am 11.12.2019).
- Kämmerer, Manuela/Florack, Christine:** Kulturagenten für kreative Schulen Berlin Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinnützige GmbH (DKJS) (2018): https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/programme/20180822_Kulturagenten-

[Berlin Steckbrief.pdf](#) (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Kulturagenten für kreative Schulen Hamburg (2019): <https://kulturagenten-hamburg.de> (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Arbeitsstelle für Kulturelle Bildung NRW (o.D.): https://www.kulturellebildung-nrw.de/fileadmin/uploads/PDF_AKB_Info-Flyer/Flyer_Kulturagenten_Aktuell_13.08.19.pdf (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Kulturagent*innen Thüringen (o.D.): https://www.lkj-thueringen.de/files/uploads/Kulturagenten/Neuorientierung/Infoflyer%20Neuorientierung_01.08.2019.pdf (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Kulturagentenprogramm 2015: Kulturfahrplan <http://publikation.kulturagenten-programm.de/kulturfahrplaene.html> (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Bundesverband Kulturagent*innen für kreative Schulen: www.bvka.org (letzter Zugriff am 11.12.2019)

Weiterführende Informationen zum Kulturagentenprogramm

Über das Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“: www.kulturagenten-programm.de

Über das Berufsbild Kulturagent*in: www.kulturagenten.eu

Evaluationen und Begleitforschungen des Modellprogramms: Das Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ wurde in zwei Forschungsprojekten von der Universität Hildesheim und der Universität Gießen wissenschaftlich evaluiert.

(1) Universität Hildesheim: „Kooperationen zwischen Schulen und Kulturpartnern im Programm 'Kulturagenten für kreative Schulen'“ www.kulturagentenprogramm.de/assets/Dokumentationsmaterial/Evaluationen/Evaluation_Kulturagenten_UniHildesheim_Zusammenfassung.pdf

(2) Universität Duisburg-Essen und der Universität Gießen: „Entwicklung Kultureller Bildung in Schule durch das Modellprogramm 'Kulturagenten für kreative Schulen' 2013-2015“ www.kulturagentenprogramm.de/assets/Dokumentationsmaterial/Evaluationen/Evaluation_Kulturagenten_BerichtzumProgrammmonitoring_Abs_Stecher_2017.pdf

Zusammenfassung der Begleitforschungen zum Modellprogramm »Kulturagenten für kreative Schulen« 2011-2015:

https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/kulturelle_bildung/Zusammenfassung_Kulturagenten_Begleitforschungen.pdf

Beispielhafte Medienberichte

Bochtler, Anja (2019): Beim Kulturagenten-Projekt arbeiten Freiburger Schüler eng mit Künstlern zusammen, <https://www.badische-zeitung.de/beim-kulturagenten-projekt-arbeiten-freiburger-schueler-eng-mit-kuenstlern-zusammen--173692514.html> (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Buhse, Martin (2014): Kleine Gangster, <https://www.zeit.de/2014/08/schule-kulturelle-bildung-kulturagenten> (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Derowski, Anja (2019): Wie der kleine Muck und 300 Schüler das Erfurter Eis erobern <https://www.thueringer-allgemeine.de/leben/vermishtes/wie-der-kleine-muck-und-300-schueler-das-erfurter-eis-erobern-id224986659.html> (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Fischer-Bucher Annerose (2016): Kunst als Schulprojekt: „Kultur ist kein Pausenclown“, http://www.swp.de/geislingen/lokales/goepplingen/kunst-als-schulprojekt_-_kultur-ist-kein-pausenclown_-14143419.html (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Golling, Marcus (2017): Mit der Kunst kommt der Spaß, <http://www.augsburger-allgemeine.de/neu-ulm/Mit-der-Kunst-kommt-der-Spass-id40564506.html> (letzter Zugriff am 11.12.2019).

Zitieren

Gerne dürfen Sie aus diesem Artikel zitieren. Folgende Angaben sind zusammenhängend mit dem Zitat zu nennen:

Yara Hackstein, Ivana Scharf (2020): Kulturagenten für kreative Schulen: Vom Modellprogramm in die Verstetigung. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE:

<https://www.kubi-online.de/artikel/kulturagenten-kreative-schulen-modellprogramm-verstetigung>

(letzter Zugriff am 14.09.2021)

Veröffentlichen

Dieser Text – also ausgenommen sind Bilder und Grafiken – wird (sofern nicht anders gekennzeichnet) unter Creative Commons Lizenz cc-by-nc-nd (Namensnennung, nicht-kommerziell, keine Bearbeitung) veröffentlicht. CC-Lizenzvertrag:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/legalcode>