



MICHAEL J. MÜLLER

HEXE ZWISCHEN DEN SYSTEMEN

Über das Orchestrieren von Differenz, den gekochten Frosch und die lernende Organisation

Es ist 8.40 Uhr; ein Kulturagent, eine Deutschlehrerin, eine Musiklehrerin und ein DJ sitzen im Teamraum einer Gemeinschaftsschule und planen ein "Märchen-Sound"-Projekt. Das Treffen kam schon mehrfach nicht zustande, sodass es dieses Mal unausgesprochen die letzte Chance zu sein scheint. Schweigend sitzen die vier bei Kaffee und Mandarinen. Die Lehrerinnen haben schon eine Schulstunde hinter sich, der DJ scheint noch nicht ganz wach zu sein und schlürft seinen Kaffee. Nach einer gefühlten Ewigkeit bricht der Kulturagent das Schweigen und animiert den DJ, von seinen Ideen für das Projekt zu berichten. Ruhig und anschaulich erzählt dieser von seinen Plänen.

Die beiden Lehrerinnen schwanken zwischen euphorischer Begeisterung und nüchterner Skepsis. Sie verziehen zunächst keine Miene, doch ab und an huscht ein Lächeln über ihre Gesichter, ihre Augen funkeln. Diese unterschwellig aufblitzende Euphorie ist Resultat der tollen Ideen des Künstlers: Märchen, die im Deutschunterricht der 5. Klassen eigentlich "klassisch" bearbeitet werden sollten, möchte er in ein Hörspiel verwandeln. Die Schülerinnen und Schüler sollen das Märchen in ihrer eigenen Sprache erzählen, mit ihren Instrumenten dafür einen Soundteppich gestalten und das Ergebnis aufnehmen. Die Skepsis der Lehrerinnen ist Resultat ihrer Planungssorge, ihres Drucks, den Schulstoff zu schaffen und ihrer bisher geringen Erfahrung mit künstlerischen Arbeitsweisen. Das Unbehagen auf ihren Gesichtern interpretiert der Kulturagent demnach in die Richtung: "Können wir uns auf den Künstler verlassen? Es muss unbedingt alles genau abgeklärt, Eventualitäten eingeplant werden: Wann, wie, wo? Hat er genug pädagogische Kompetenz, um auch schwierige Phasen des Projekts zu meistern? Komme ich mit meinem Stoff durch? ... Wie werden die

Schülerinnen und Schüler reagieren? Wie deren Eltern?" Die Lehrerinnen sind es gewohnt, Lernziele zu formulieren, sich innerhalb klar strukturierter Lehrpläne zu bewegen und die damit verbundenen Vorgaben zu erfüllen. Jede Form der Störung dieses tradierten Regelwerks erhöht den inneren und äußeren Erwartungsdruck an ihre Arbeit.

Erstmals planen sie nun eine Unterrichtseinheit mit einem Künstler, für den es wichtig ist, sich frei von äußerem Erwartungsdruck und vorformulierten Ergebnissen in einen offenen Prozess zu begeben. Denn in künstlerischen Arbeitsweisen ist die Konzentration auf den Moment eine wichtige Schaffensquelle. Auf Wunsch der Lehrerinnen um detailgenaue Prozessschilderung versucht er, ihnen seine offene Herangehensweise zu erklären: "Das wird sich daraus ergeben, wie weit die Kinder mitgehen, welche Vorerfahrungen mit Musik vorhanden sind, und natürlich auch daraus, wie groß die Lust und Begeisterungsfähigkeit der Kinder sind, sich forschend mit der Musik auseinanderzusetzen." Nach und nach wiederholt er wie ein Mantra: "Das werden wir dann schon sehen, das kann ich jetzt so nicht sagen, mal schauen, wo wir hinkommen ..."

Das Resümee: Prozessoffenes Arbeiten und Ergebnisorientiertheit treffen aufeinander und produzieren zunächst gegenseitige Skepsis, Unsicherheiten und Angst. Bei diesem ersten Aufeinandertreffen scheint mehr gegen eine Zusammenarbeit zu sprechen als dafür. Doch nun wird der Kulturagent aktiv und schaltet sich in das Gespräch ein, denn sein Kerngeschäft ist es, diese unvereinbar scheinende Differenz als Stärke zu vermitteln.

DIFFERENZ IST STÄRKE

Vorsichtig gibt er den Lehrerinnen zu verstehen, dass der DJ möglicherweise anders arbeitet als sie und er eine gewisse Prozessoffenheit braucht. Dem DJ wiederum legt er die Einsicht nahe, dass Schule einer anderen Logik folgt als der seinen und deshalb auf Planungssicherheit angewiesen ist. Das klingt furchtbar einfach, ist jedoch ein hochsensibler Vorgang, und der Kulturagent balanciert zwischen zwei Welten, muss er sich doch permanent und wechselseitig in die Lehrerinnen und in den Künstler hineinversetzen. Ziel dieses Balanceakts ist es, die Unterschiedlichkeit in den Arbeitsweisen und in den Bedürfnissen dem unterschiedlichen Duo schmackhaft zu machen, sprich: die positiven Seiten herauszuschälen und zu vermitteln, was daran jeweils spannend sein kann.

Das setzt voraus, dass der Kulturagent die Sprachen der beiden Systemrepräsentanten spricht und sein Repertoire von gezielten Fragen, Zustimmung, vorsichtigem Herantasten und liebevollem Nachbohren geschickt zum Einsatz bringen kann. Hat es der Kulturagent erst einmal geschafft, die Unterschiede der beiden Systeme sichtbar zu machen und eine wohlwollende Begegnung anzubahnen, geht es nun darum, dass die beiden Partner ihre Unterschiede nicht nur zulassen, sondern dass sie sie als das eigentliche Potenzial ihrer Zusammenarbeit erkennen: dass nämlich die Differenz, die zwischen ihnen besteht, ihre Stärke ist und alle am Prozess Beteiligten bereichern kann!

Dieser Schritt wird im gemeinsamen Tun und durch Reflexion der systemischen Unterschiede vollzogen, und zwar indem der Kulturagent von Anfang an die Unterschiedlichkeiten der Partner orchestriert. Das heißt, dass er dafür sorgt, dass aus einer anfänglichen Kakophonie nach und nach ein klingendes Zusammenspiel wird. Hier ist wiederum das vermittelnde Geschick des Kulturagenten gefragt. Da er weder dem einen noch dem anderen System angehört, sondern sich dazwischen bewegt, kann er beide Seiten überblicken – das ist Chance und Gefahr zugleich.

IM DAZWISCHEN

In der mythologischen Vorstellungswelt existiert eine Figur, die ganz im Dazwischen beheimatet ist: die Hexe. Der Begriff stammt vom mittelhochdeutschen "hecse" ab und bedeutet unter anderem die "Zaunreiterin"¹. Hexen standen mit einem Bein im Gebiet eines Gehöfts, mit dem anderen Bein im angrenzenden Land. Sie waren also weder hier noch dort; sondern ritten dazwischen auf dem Zaun. Diese Position des Nicht-innen und Nicht-außen-Seins war prädestiniert für jedwede Beobachtung und dafür, Unterschiede wahrzunehmen und hochzuhalten. Hexen waren also regelrechte Anwältinnen der Differenz, die zwischen beiden Seiten vermitteln konnten. Durch ihr Wissen um beide Seiten hatten sie aber auch die Macht, bestehende Paradigmen infrage zu stellen – eine durchaus gefährvolle Position, denn nicht immer sind Impulsgeber oder Überbringer visionärer Botschaften geliebt, wie man vom Schicksal vieler Hexen weiß.

Auf dem Zaun zu reiten, heißt die Grenze zu markieren und sie dadurch bereits aufzuweichen, sodass sie durchlässig für neue Impulse und letztlich zum Katalysator der Selbsterneuerung werden kann. Das Dazwischen und die Differenz kennzeichnen auch die Position des Kulturagenten. Sie sind die Grundlagen seiner Vermittlungsarbeit. Während ihm zunächst natürlich daran gelegen ist, dass einzelne Projekte so gut wie möglich gelingen, leistet er damit auch eine kulturelle Mobilisierung der Schule und gewissermaßen subversiv – so die hier formulierte These – einen Beitrag zur Schulentwicklung. Und auch hierin wird seine Hexennatur sichtbar: denn subversiv bedeutet umstürzen, untergraben, unterwandern. Subversion hat somit immer die Veränderung im Blick. Der Kulturagent, der an der Schule Kunst und Kultur in ihren mannigfaltigen Praxen initiiert, rüttelt damit jedoch mehr oder weniger gezielt an den Zäunen, also an den Ordnungen des Gefüges Schule, und nutzt die Durchlässigkeiten, um Impulse von außen hineinzubringen. Er "zwingt" Schule somit, sich mit ihren Grenzen auseinanderzusetzen, und legt damit das Fundament für Entwicklung und Erneuerung.

IRRITATION UND SELBSTERNEUERUNG

Der Bildungswissenschaftler Heinz Gniostko zeigt im Kontext der Diskussion um Schule als lernende Organisation, dass der dynamische gesamtgesellschaftliche Wandel der Motor zur Selbsterneuerung für Schule ist.²

Die Organisation Schule scheint sich selbst jedoch eher als Institution denn als Organisation zu verstehen. Als Institution erfüllt Schule die Erwartungen, die die Gesellschaft an sie heranträgt – durch ein tradiertes Regelwerk, das sie als Ort des Lernens fasst, und aus dieser allgemein anerkannten Rahmung bezieht sie ihr Selbstverständnis. Sie muss sich nicht mehr von anderen Organisationen wie Universitäten, Kirchen, Armeen und Theatern unterscheiden, denn der Unterschied scheint allen klar zu sein. Der Systemtheoretiker Dirk Baecker sagt hierzu: "Eine Organisation war in dem Maße Institution, in dem sie sich sicher sein konnte, worin ihre gesellschaftlichen Aufgaben bestehen und welche Spannbreite ihr für unterschiedliche Interpretationen und Variationen für diese Aufgabe zur Verfügung stehen."³ Aufgrund dieser Verfasstheit fällt Schule organisationales Lernen vielleicht schwerer als erwartet, doch was unterscheidet die von Gniostko vorgeschlagene lernende Organisation von der uns allen bekannten Institution Schule? Was hindert die Organisation Schule im Speziellen und Organisationen im Allgemeinen daran zu lernen? Und warum rütteln Kulturagentinnen und Kulturagenten sowie Kunstschaffende, die sie in Schule bringen, so sehr an deren Regelwerk, an deren Zäunen?

KANN DIE HEXE DEN FROSCH AKTIVIEREN?

Der Organisationswissenschaftler Charles Handy greift auf die folgende Parabel vom gekochten Frosch zurück, um zu verdeutlichen, wie schwer Organisationen lernen und worin sich die lernende Organisation von anderen Organisationen unterscheidet: "Wenn man einen Frosch ins kochende Wasser wirft, versucht er, so schnell wie möglich herauszuspringen. Setzt man ihn aber in lauwarmes Wasser und erhöht langsam die Temperatur, passiert überraschenderweise nichts. Der Frosch fühlt sich offenbar sauwohl und beginnt bei lebendigem Leibe zu kochen, ohne es auch nur zu merken." Und Dirk Baecker kommentiert: "Diese Schauergeschichte ist die Geschichte eines Organismus, der nicht lernt. Der Frosch ist nicht in der Lage, für ihn bedrohliche, allmähliche Veränderungen seiner Umwelt wahrzunehmen. Er bekommt sie im wahrsten Sinne des Wortes nicht mit, weil er keine Möglichkeiten hat, ein lauwarmes Wasser von einem etwas wärmeren zu unterscheiden. Er unterscheidet nicht, was sich verändert."⁴

Stellen wir uns vor, die Organisation Schule, die sich aus den verschiedensten Teilen zusammensetzt, wäre dieser Frosch. Als Institution hat sie sich bereits unterschieden, ihr Regelwerk steht. Wie beim Frosch besteht so die Gefahr, außen auftretende Unterschiede auszuklammern und sich folglich auch nicht zu bewegen. Die dynamischen Veränderungsprozesse, von denen Gniostko spricht, kann Schule folglich gar nicht wahrnehmen, denn sie verfügt nicht über ein Sensorium, das Unterschiede aufzeigt. Sie reagiert auf Irritationen mit Festmauern im altbekannten Innen mit ihrer tradierten Institutionalisierung. Für unseren Frosch ist diese Nichtreaktion tödlich. Lebensrettend wäre es dagegen zu springen.

"Es geht!", motiviert Gniostko die Schulen und meint damit sinngemäß: "Springt!" Doch wie kann denn nun Schule Fühler für dynamische gesellschaftliche Veränderungsprozesse entwickeln? Wie spürt sie diese auf und kann sie positiv für den eigenen Entwicklungsprozess verwenden? Wie lernt sie zu springen?

DIE HEXE KANN DEN FROSCH AKTIVIEREN!

Will sich Schule nicht gänzlich abschotten, sollte sie sich also öffnen und etwaige Impulse, Irritationen, Störung als Potenzial zur Selbstreflexion erkennen. Dafür ist es unabdingbar, die Sensorien für Unterscheidungen zu schärfen, um "auch langsame, allmähliche, zeitverzögernde Veränderungen wahrzunehmen"⁵. Für die Akteure der Organisation Schule (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schülern, Eltern, Schulleitung und alle anderen) ist es deshalb wichtig, Möglichkeiten zu erhalten, Differenzenerfahrungen zu machen, Unterschiede zu beobachten und sich irritieren zu lassen.

Hier schaffen Kulturagentinnen und Kulturagenten Räume, in denen diese Wahrnehmungen von Unterschieden möglich werden. Wie der Frosch "dem Kitzelgefühl trauen [muss], das aus seinen Gliedern kommt, auch wenn der Kopf nicht weiß, worum es geht,"⁶ müssen auch Schulen und ihre Akteure lernen, sich ihrem gesellschaftlich veränderten Umfeld zu stellen, wollen sie die Chancen, eine lernende Organisation zu werden, annehmen.

Der subversive Beitrag, den Kulturagentinnen und Kulturagenten zur Veränderung von Schulen leisten können, liegt genau in dieser Form der Wahrnehmungsschulung für Unterschiede. Die Interaktion mit Kunstschaffenden und Kulturinstitutionen stört den "hochritualisierten Schulalltag" und zeigt den Akteuren, "dass sie es sind, die durch ihr tagtägliches Handeln diese [tradierten] Strukturen heute erneut bestätigen, um sie morgen von neuem erwarten zu dürfen".⁷ Oder, dass es an ihnen ist, neue, andere, irritierende, störende Impulse zuzulassen, damit sich selbsterneuernde Strukturen bilden können. Um diesen Weg der Selbsterneuerung zu gehen, müssen die Schulakteure in einen Prozess der Selbstreflexion über die eigene Handlungspraxis eintreten und dabei begleitet werden.

ABRAKADABRA: ES GEHT!

Schnitt: einen Monat später. Das "Märchen-Sound"-Projekt ist erfolgreich abgeschlossen. 28 Schülerinnen und Schüler haben sich mit Märchen auseinandergesetzt und ihre sprachlichen Besonderheiten, ihre Musikalität und ihren Witz anders und tiefer erfahren, als dies ohne einen künstlerischen Ansatz möglich gewesen wäre.

Die Zusammenarbeit mit dem DJ und vice versa mit den Lehrerinnen blieb nicht ohne Herausforderungen, und immer wieder stießen beide Systeme aneinander. Die abschließende Reflexion der Lehrerinnen fiel jedoch sehr positiv aus: Die künstlerische Expertise von außen ermöglichte allen eine neue und positive Erfahrung. Die Schülerinnen und Schüler erlebten sich und

ihren Umgang mit Text und Sprache völlig neu. Kreatives Denken, Umsetzen eigener Ideen, musikalisches und sprachliches Lernen waren genauso Thema wie die sozialen Fähigkeiten in der Teamarbeit und das Entwickeln eines Wir-Gefühls, Voraussetzungen und Fähigkeiten, ohne die die gemeinsame Vertonung des Märchens nicht möglich gewesen wäre. Aus dieser Erfahrung entstand der Wunsch der Lehrerinnen, Formate diese Art in ihrem Fachunterricht weiter auszubauen. Und auch der DJ orientierte sein Handeln am Regelwerk der Schule, stellte sich in der Vermittlung seiner künstlerischen Praxis auf die Schülerinnen und Schüler ein und nahm die Möglichkeit an, sein künstlerisches Tun im Spiegel der Kinder und Jugendlichen zu reflektieren.

Lehrerinnen und Künstler agierten zwischen ihren Systemen und eröffneten den Schülerinnen und Schülern somit einen neuen Ort des Lernens, in dem sich Schule und Kunst überschneiden.

Durch die Reflexionen der systemischen Unterschiede konnte sich in diesem kleinen Projekt etwas herausbilden, was für eine lernende Organisation unabdingbar ist. Denn wie auch Gniostko festhält, ist das Lernen des Individuums für das Lernen der Organisation notwendig. Die beiden Systemrepräsentanten schotteten sich nicht gegenüber Störung und Irritation ab, sondern öffneten sich für die Differenz: Es ging beiden nicht darum, den anderen dazu zu bringen, die Dinge so zu tun, wie sie vermeintlich getan werden sollten, sondern mit allen Sinnen das eigene Handeln von dem des anderen zu unterscheiden und gleichzeitig die eigenen Aktionen an denen des anderen zu orientieren.

Was die individuellen Erfahrungen der Beteiligten an diesem Projekt für die Herausbildung einer lernenden Organisation auf Dauer beitragen kann, bleibt abzuwarten. Jedoch, wenn wir Kulturagenten diese Erfahrungen und unsere Expertise im Orchestrieren der Differenz mit anderen Akteuren in und um Schule und deren Entwicklung teilen, besteht die Chance, auch mit einem singulären Beitrag Veränderungsprozesse weiter anzustoßen. Indem wir Möglichkeiten schaffen, Unterschiede sinnlich erfahrbar zu machen, kann die Organisation Schule mehr und mehr eine bejahende Haltung zu Irritation und ihrer ästhetischen Rahmung einnehmen. Wenn Schule es schafft, ihre Sensorien für die sie umgebende und dynamische Veränderung zu entwickeln und diese zum Gegenstand ihrer Selbsterneuerung zu machen, ist sie einer lernenden Organisation sehr nahe.

AUCH HEXEN BENÖTIGEN UNTERSTÜTZUNG

Dieser Prozess kann riskant sein, denn die beteiligten Akteure betreten Neuland. Hexen und Kulturagenten kennen die damit verbundenen Ängste und Hoffnungen, Motivationen und Bedürfnisse und verstehen es, mit diesen umzugehen. Jedoch stoßen auch sie dabei immer wieder auf Widerstände der Organisation und der Systeme. Wie deren Mitglieder so brauchen auch sie Unterstützung und Bestärkung in ihrer Arbeit. Dies ist einerseits mit den umfassenden Angeboten zur Qualifizierung und der Begleitung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Länderbüros sowie der Geschäftsstelle

gewährleistet.^{[8} Andererseits kommt der jeweiligen Schulleitung eine besondere Bedeutung zu. In dem Maße, in dem sie sich mit "den Idealen und der Überzeugung bezüglich schulischer Bildung identifiziert und sie diese aktiv kommuniziert"⁹, können Veränderungsprozesse gelingen, und der Frosch springt.

¹ Wörterbuch der deutschen Gegenwartssprache, online unter: <http://www.dwds.de/?qu=Hexe> [17.03.2015].

² Gniostko, Heinz: "Es geht!" – Gesellschaftliche Vorgaben für Schule als systemische Herausforderungen für Schulentwicklung", in: Mission Kulturagenten - Onlinepublikation des Modellprogramms "Kulturagenten für kreative Schulen", Berlin 2015.

³ Baecker, Dirk: Organisation und Störung, Frankfurt/Main 2012, S. 157.

⁴ Baecker, Dirk: Postheroisches Management, Berlin 1994, S. 51.

⁵ Ebd., S. 52

⁶ Ebd.

⁷ Buchmann, Florence: *Schulentwicklung verstehen. Die soziale Konstruktion des Wandels*, Internationale Hochschulschriften, Bd. 526, Münster 2009, S. 32ff, zitiert nach Gniostko, H., a. a. O.

⁸ Siehe hierzu die Beiträge zur regionalen und überregionalen Qualifizierung.

⁹ Gniostko, H., a. a. O.

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.

© 2015 Forum K&B GmbH, die Autoren und Fotografen

Die Verwertung der Texte und Bilder ist ohne Zustimmung der Forum K&B GmbH urheberrechtswidrig und strafbar. Das gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzung, Mikroverfilmungen und für die Verarbeitung mit elektronischen Systemen.