



TOBIAS FINK

KULTURAGENTEN ZWISCHEN INTERAKTION, KOOPERATION UND NETZWERKARBEIT

Ein organisationstheoretischer Beitrag

Mein heutiger Beitrag ist eine Einladung, über das Modellprogramm "Kulturagenten für kreative Schulen" aus einer theoretischen – einer organisationstheoretischen – Perspektive nachzudenken. Diese Sichtweise erscheint uns vor allem deshalb als ertragreich, da es im Programm um die Kooperation von Partnern aus unterschiedlichen Bereichen – nämlich der Bildung und der Kultur – geht. Ein organisationstheoretischer Blick kann dabei helfen, die jeweiligen Organisationslogiken beziehungsweise -unlogiken dieser beiden Bereiche besser zu verstehen und daraus Schlüsse für Einflussmöglichkeiten, aber auch Einflusschwierigkeiten des Programms abzuleiten. Ich stelle diese theoretische Perspektive, die auch unsere empirische Arbeit begleitet, vor, um einerseits zu erklären, welche Fragestellungen für uns als Begleitforschung des Programms interessant sind, und auch als Einladung an Sie. Wie wir wissen, arbeiten die allermeisten der hier Anwesenden im Kontext des Programms – als Kulturagentinnen und Kulturagenten, als Kulturbeauftragte an den Schulen, als Lehrende oder Schulleiterinnen und Schulleiter, als Kulturpartner, in einem Landesbüro, in der Geschäftsstelle, in einem der beteiligten Ministerien oder den beteiligten Stiftungen. Sollte es gelingen, dass Sie ihre jeweilige Position im Programm und die Erfahrungen, die Sie bisher gemacht haben, in einem anderen Licht sehen, dann hat dieser Vortrag sein Ziel erreicht.

Ich werde meinen Vortrag in vier Schritte gliedern: In einem ersten Schritt gehe ich kurz auf die formulierten Ziele des Programms ein, um der Frage nachzugehen, welche Art von Kooperationsauftrag formuliert wurde. Es wird sich zeigen, dass es sich um Kooperation auf Projekt- und auf

Organisationsebene handelt. In einem zweiten Schritt grenze ich Kooperation von Interaktion und Netzwerkarbeit ab und schlage eine Systematik vor, die deutlich macht, welche Elemente für eine Kooperation auf der Organisationsebene entscheidend sind.

Daran schließt sich der dritte Teil an, der auf die besonderen Organisationsmerkmale von Schulen und Kultureinrichtungen abhebt. Der vierte Teil wird die Hauptinstrumente des Programms – Kulturfahrpläne, Kulturagentinnen und Kulturagenten, Kulturbeauftragte, Kunstgeld und die Länderbüros – schlaglichtartig in Bezug auf ihre potenziellen Wirkungen bei den beteiligten Organisationen beleuchten.

ERSTES PROGRAMMZIEL: KOOPERATION

Die Ziele des Modellprogramms "Kulturagenten für kreative Schulen" lassen sich in zwei Gruppen unterscheiden: In der ersten geht es um die beteiligten Schülerinnen und Schüler, die "neugierig auf Kunst werden, Kenntnisse über Kunst und Kultur vermittelt bekommen, eine Bildung und Stärkung ihrer Persönlichkeit erfahren und zu Akteuren einer kulturinteressierten Öffentlichkeit werden" sollen.¹

Um dies – auch über die Programmlaufzeit hinaus – zu erreichen, setzt das Programm eine zweite Gruppe von Zielen: Schulen und Kultureinrichtungen bzw. Künstlerinnen und Künstler sollen miteinander kooperieren: "In den Kulturinstitutionen und den mit ihnen assoziierten Künstlerinnen und Künstlern sieht das Programm zentrale Partner/innen. [...] Gemeinsam sollen Wege und Möglichkeiten gesucht werden, wie sich Schulen und ihre Kulturpartner einander öffnen und modellhafte Kooperationen entwickeln."² Diese Kooperationen sollen sich dadurch auszeichnen, dass "gemeinsame kulturelle Angebote" entwickelt werden, "langfristige Strukturen der Zusammenarbeit" aufgebaut werden und die "Qualität der Angebote gesichert wird".³

Der entscheidende Punkt ist nun – und deshalb erwähne ich das hier explizit –, dass Kooperation also kein Selbstzweck ist, sondern mit den Zielen der ersten Gruppe, die auf die Schülerinnen und Schüler bezogen sind, eng verknüpft ist: Es geht nicht einfach nur um irgendeine Form von Zusammenarbeit, sondern um eine Zusammenarbeit, die es möglich macht, dass die genannten Ziele auf Schülerebene erreicht werden. Es geht also zum einen um eine Projektebene, auf der ein hohes Maß an Kooperation von den Projektdurchführenden verlangt wird: "Es sollen gemeinsame kulturelle Angebote entwickelt und durchgeführt werden" – und zum anderen um eine Organisationsebene, auf der ein hohes Maß an Kooperation zwischen den beteiligten Organisationen erforderlich ist.

Diese Unterscheidung von Projektebene und Organisationsebene ist für unseren Kontext deshalb so interessant, weil das Programm dezidiert versucht, nicht nur gute Projekte durchzuführen, sondern eben auch organisationale Strukturen zu verändern bzw. aufzubauen, die, wie ich zeigen werde, den Kern der beteiligten Organisationen – sowohl der Schulen

als auch der Kultureinrichtungen – betreffen. Ich werde mich daher zunächst auf die zweite Ebene der Kooperation, die Organisationsebene, konzentrieren, auf der es um die Kooperation von Organisationen geht. Was also bedeutet Kooperation in Bezug auf Organisationen? Und was ist überhaupt eine Organisation?

ORGANISATIONALE KOOPERATION: EINE SYSTEMATISIERUNG

Die Kriterien, die angelegt werden, um von einer Organisation zu sprechen, lassen sich auf vier, relativ unstrittige, Kriterien begrenzen⁴:

Organisationen

- verfolgen Organisationsziele
- sind auf Dauer angelegt
- haben klare Mitgliedschaften
- und sind arbeitsteilig organisiert.

Wenn wir auf organisationaler Ebene von Kooperation sprechen, kann Kooperation klar vom Begriff der Interaktion abgegrenzt werden. Wenn wir von Interaktionen sprechen, beziehen wir uns in aller Regel nur auf den Austausch von Personen untereinander und nicht auf Organisationen, und zudem ist der Austausch im Begriff der Interaktion nicht qualifiziert: Interaktionen können auch beiläufig, zufällig oder feindselig sein, Kooperationen hingegen nicht, sie sind intendiert, auf eine gewisse Dauer angelegt und auf Zusammenarbeit ausgerichtet. Vom Netzwerkbegriff kann eine Abgrenzung erfolgen, da der Netzwerkbegriff impliziert, dass es um mehr, meist deutlich mehr, als um zwei Beteiligte – bei Kooperationen hingegen meist um zwei, eventuell einige mehr, aber sehr selten um wirklich viele Beteiligte – geht. Zudem impliziert der Netzwerkgedanke, dass es vielfältige, nicht zentral gesteuerte Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern gibt. Wenngleich im Kontext des Kulturagentenprogramms auch von Netzwerken gesprochen wird – beispielsweise den Schulnetzwerken –, scheint es angesichts der Komplexität, die schon bei der Zusammenarbeit von zwei Partnern entsteht, zunächst sinnvoller, beim Begriff der Kooperation zu bleiben. Was zeichnet aber nun Kooperation zwischen Organisationen aus? Ahlgrimm, Krey und Huber haben sich in einem 2012 erschienenen Band zu Kooperation innerhalb von Schule und von Schule zu externen Partnern die Mühe gemacht, über 60 Definitionen von Kooperation aus pädagogischen, soziologischen, psychologischen und organisationstheoretischen Zusammenhängen zu analysieren und daraus eine Klassifikation von Kooperationsdefinitionen zu entwickeln.⁵ Sie unterscheiden:

- Kooperation als Haltung
- Kooperation als Strategie
- Kooperation als Vertragsverhältnis
- Kooperation als Arbeitsteilung.

Wir haben diese Differenzierung auf unsere Frage nach organisationaler Kooperation übertragen und uns zunächst die Frage gestellt, welche Haltungen zu Kooperation Organisationen haben können. Da der Begriff der Haltung üblicherweise auf Personen zielt, schlagen wir vor, für die Kennzeichnung der Haltungen von Organisationen besser den Begriff der Ausrichtung zu nutzen. Organisationen lassen sich dann hinsichtlich der folgenden Ausrichtungen unterscheiden:

1. Es gibt Organisationen, die autark orientiert sind, also versuchen, möglichst wenig Austausch mit anderen Organisationen haben zu müssen: Ein gutes Beispiel könnte ein Kloster sein, das den Anspruch hat, möglichst zurückgezogen von der Welt zu bestehen.
2. Es gibt aber auch Organisationen die wettbewerbsorientiert sind und in Konkurrenz zu anderen Organisationen stehen – in einem marktwirtschaftlichen System, also zum Beispiel Wirtschaftsunternehmen.
3. Dann gibt es Organisationen, die auf Kooperation angelegt sind, man denke beispielsweise an eine Volkshochschule, die mit vielen anderen Bildungseinrichtungen kooperiert.

Und schließlich gibt es Organisationen, die eine Serviceorientierung haben, das heißt, dass der Organisationszweck in der Förderung der Arbeit anderer Organisationen besteht, ein gutes Beispiel dafür ist die Forum K&B GmbH, die gegründet wurde, um Bildung, Kunst und Kultur in Schulen, Kultur- und Bildungsinstitutionen zu fördern – und insbesondere als Trägerin für das Modellprogramm zu fungieren. Welche Ausrichtung eine Organisation hat, hängt eng mit den jeweiligen Organisationszielen zusammen: Ein Kloster, das den Autarkiegedanken zu leben versucht, kann schlecht auf Kooperation ausgerichtet sein. Ein Wirtschaftsunternehmen, das in einem marktwirtschaftlichen System bestehen will, muss – mindestens auch – konkurrenzorientiert sein. Eine Volkshochschule, die selbst über wenig oder gar kein Lehrpersonal verfügt, muss zur Zielerreichung auf Kooperation ausgerichtet sein, und Serviceunternehmen werden eben gegründet, um für andere Organisationen Aufgaben zu übernehmen, sind also auf eine bestimmte Form von Zusammenarbeit angelegt.

In einem zweiten Schritt können wir mit der gerade getroffenen Feststellung, dass die Ausrichtung einer Organisation in Bezug auf Kooperation eng mit den Organisationszielen verbunden ist, weiterdenken und uns klarmachen, dass Organisationsziele auch in bestimmten Verhältnissen zueinander stehen können.

Es scheint sinnvoll, vier verschiedene Verhältnisse zu unterscheiden:

- 1) Organisationsziele können konkurrierend sein: Wenn es das Organisationsziel einer Jugendkunstschule ist, Kindern und Jugendlichen am Nachmittag auf freiwilliger Basis ein Angebot jenseits der Schule zu machen, und es das Ziel der benachbarten Schule ist, ein verpflichtendes

Ganztagsangebot für alle Schülerinnen und Schüler einzuführen, konkurrieren diese Ziele miteinander: Wenn eine der beiden Organisationen ihr Ziel erreicht, erreicht es die andere nicht.

2) Ziele von Organisationen können aber auch unabhängig – also independent – sein, sie können schlicht nichts miteinander zu tun haben: Wenn das Theater gute Theaterproduktionen macht und die Schule sich ein besonderes Profil geben will, um in der Konkurrenz um Schülerinnen und Schüler zu bestehen, dann hängen diese Ziele nicht miteinander zusammen. Gelingt es der Schule, sich ein solches Profil zu geben, hat das keinen direkten Einfluss auf die Theaterproduktionen und umgekehrt.

3) Im dritten Fall sind die Ziele kohärent, das heißt sie befördern einander, hängen aber nicht voneinander ab: Eine Schule will beispielsweise ihrer Schülerschaft Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Schullebens geben und eine Künstlergruppe sucht nach Möglichkeiten, Kunst außerhalb von Ateliers zu produzieren und außerhalb von Galerien und Museen zu präsentieren, dann sind diese Ziele kohärent, sie befördern einander wechselseitig. Sie sind aber nicht aufeinander angewiesen: Die Schule könnte auch andere Möglichkeiten zur Mitgestaltung finden (Schülerparlamente ...) und die Künstlergruppe im Krankenhaus aktiv werden.

4) Im vierten Fall schließlich sind die Ziele interdependent, das heißt sie hängen so voneinander ab, dass die Zielerreichung des einen Partners nur gelingt, wenn auch das Ziel des anderen Partners erreicht wird. Wenn also ein Stadttheater das Ziel hat, auch ein alltäglicher Bildungsort für Schule zu werden, und eine Schule das Ziel hat, eine Theaterschule zu werden, die sich dadurch auszeichnet, dass die Schule auch zum Theater und das Theater auch zur Schule wird, dann hängen diese Ziele direkt voneinander ab. Das Theater kann sein Ziel nicht ohne die Schule erreichen und die Schule nicht ohne das Theater.

Interessant ist nun, dass sich aus diesen Zielverhältnissen bestimmte Kooperationsmodelle ableiten lassen: Im Falle der Konkurrenz ergibt sich vermutlich eher keine Kooperation.

Im Falle der Independenz könnte es zu Pseudokooperationen kommen, wenn zum Beispiel das Theater, das gute Theaterproduktionen machen will, durch die Kooperation mit Schulen Legitimation und damit auch zukünftig finanzielle Ressourcen für die Theaterproduktionen gewinnt und die Schule mit einem Kulturprofil neue Schülerinnen und Schüler. In diesem Fall würde der Abschluss einer Kooperationsvereinbarung zur Zielerreichung ausreichen – auch wenn sie inhaltlich kaum mit Leben gefüllt ist. Die beiden nächsten Formen möchte ich als informelle und formalisierte Kooperationen bezeichnen – ohne jetzt schon zu bewerten, welche Form hinsichtlich guter Projekte, die wirksamere ist. Im Falle der kohärenten Ziele kann es zu intensiver Zusammenarbeit kommen, die aber nicht notwendigerweise formalisiert – das heißt im Kontext von Organisationen –, schriftlich fixiert und an Funktionen gebunden sein muss. Dass solche Formen der informellen Kooperation zwischen Schulen und Kultureinrichtungen sehr häufig sind,

liegt auch daran, dass es sowohl in Schulen als auch in Kultureinrichtungen ein hohes Maß an Autonomie der handelnden Akteure gibt. Es scheint plausibel, davon auszugehen, dass – je mehr die Ziele wirklich interdependent sind – die Notwendigkeit einer formalisierten Kooperation steigt, da die Kooperation ja eine so große Wichtigkeit zur Erreichung der eigenen Ziele besitzt. Die Organisationen könnten es sich dann nicht leisten, die Kooperation an Personen und nicht an Funktionen zu knüpfen, und werden die Zusammenarbeit vertraglich regeln und an bestimmte Funktionsstellen im eigenen Haus knüpfen. Eine fünfte Variante ergibt sich, wenn die jeweiligen Ziele in der Hinsicht übereinstimmen, dass einer der Partner mit einer Dienstleistung bzw. einem Produkt Geld verdienen will und der andere Partner diese Dienstleistung bzw. dieses Produkt gerne einkaufen will. Diese Formen von Zusammenarbeit stellen dann Auftragsverhältnisse dar, die sich von Kooperationen dadurch abgrenzen, dass in ihnen eine andere Arbeitsteilung stattfindet, nämlich die: Ein Partner macht alles und wird dafür bezahlt, der andere macht nichts, sondern bezahlt. Dabei gilt, dass Auftragsverhältnisse in aller Regel formalisiert, also vertraglich geregelt sind. Diese Unterscheidung von Auftragsverhältnissen und Kooperationen enthält übrigens keine Bewertung: Auch Auftragsverhältnisse können für die Zielsetzungen auf Projektebene förderlich sein. Nachdem ich über Organisationsziele und die Verhältnisse von Organisationszielen gesprochen habe, entsteht die komplizierte Frage, wer denn eigentlich Organisationsziele bestimmt! Um diese anzugehen, müssen wir uns in einem nächsten Schritt die Organisationsstrukturen von Schule und Kulturpartnern ansehen.

Organisationsmerkmale von Schule und Kultureinrichtungen

Beginnen wir mit den Schulen, die nach der oben genannten Bestimmung eine Organisation darstellen, und fragen nach den Zielsetzungen von Schulen, der daraus erwachsenden Ausrichtung von Schulen und den organisationalen Strukturen. Vorausgeschickt sei, dass die folgenden Ausführungen an dieser Stelle nur verkürzt dargestellt werden können und viele sehr wichtige Fragen ausgeblendet werden müssen (etwa die wichtige Frage, ob Schule nicht nur als Organisation, sondern auch als Gemeinschaft zu denken ist).

In der Diskussion über Schule und ihre gesellschaftlichen Aufgaben gibt es eine prominente Unterscheidung in Bezug auf drei Funktionen: Qualifikation, Selektion und Integration.⁶ Die Qualifikationsfunktion richtet sich darauf, dass den Schülerinnen und Schülern Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt werden sollen. Die Selektionsfunktion sorgt hingegen für den Anschluss an andere gesellschaftliche Teilsysteme und teilt die Schülerschaft durch Zertifizierung weiteren Schulen bzw. bestimmten beruflichen Laufbahnen zu. Die Integrationsfunktion schließlich dient dazu, die Schülerinnen und Schüler – und zwar alle, denn in Deutschland gibt es eine Schulpflicht – in die Gesellschaft zu integrieren. Dies geschieht insbesondere über die Auswahl der Unterrichtsinhalte, die immer auch einen Ausschluss von anderen möglichen Inhalten bedeutet und sehr selten von der Schülerschaft mitgestaltet werden kann. Interessant ist nun, dass sich Schulen je nach

Schulform (Grundschulen, Gesamtschulen, Gymnasien und so weiter), aber auch nach Schularart (Regelschule, Montessorischule, Waldorfschule) andere Schwerpunktsetzungen bei der Erfüllung dieser Funktionen geben können (Waldorfschulen etwa schieben die Selektionsfunktion bis in die Oberstufe auf). Zudem gibt es in den letzten Jahren eine Debatte darüber, ob diese Funktionsbeschreibungen so noch zeitgemäß sind. Munsch schlägt beispielsweise eine "Innovationsfunktion"⁷ vor, da er davon ausgeht, dass Schule Schülerinnen und Schüler auf stetigen und stark beschleunigten gesellschaftlichen Wandel vorbereiten muss. Es mag zwar keinen Konsens darüber geben, ob all diese Funktionen von Schule erfüllt werden müssen, unwidersprochen ist aber, dass es grundsätzlich hohe gesellschaftliche Erwartungen an sie gibt. Wie einzelne Schulen damit umgehen und welchen Einfluss welche Stakeholder auf die konkrete Ausgestaltung einer Einzelschule haben, kann nur beantwortet werden, wenn man sich die besonderen Organisationsstrukturen von Schule verdeutlicht.

Mintzberg machte in den 1980er Jahren den einflussreich gewordenen Vorschlag, Schule als eine "professionelle Bürokratie" zu verstehen, die sich vor allem durch die hohe Autonomie des "betrieblichen Kerns" (also der Lehrer, die das Kerngeschäft der Schule, den Unterricht, betreiben) auszeichnet.⁸ Hinzu kommt, dass es eine übergeordnete Verwaltungsstruktur, eine schwache strategische Spitze, kein "mittleres Management" und kaum "auxiliäre Strukturen", das heißt Hilfsstrukturen wie Verwaltung, gibt. Zudem sind die Mitgestaltungsmöglichkeiten der vielen temporären Mitglieder (Schülerschaft und Eltern) sehr gering.

Diese Beschreibung von Schule erscheint angesichts der Entwicklungen der letzten 20 Jahre und des enormen Zuwachses an Komplexität in vielen Schulen für Deutschland nur eingeschränkt gültig. Insbesondere der Umbau vieler Schulen zu Ganztagschulen und der Aufbau zusätzlicher Teilbereiche wie etwa der Schulsozialarbeit und aktuell sonderpädagogischer Unterstützungssysteme zur Umsetzung der Inklusion und eine starke Hinwendung zur Idee, den einzelnen Schulen mehr Autonomie zuzugestehen, haben die Schulen stark verändert und vor allem stark diversifiziert. Felicitas Thiel schlägt daher vor, Schulen als "managed professional organizations" zu begreifen, die eine höhere Schulautonomie, eine Ausweitung der Leitungskompetenzen, einen zum Teil erheblich erweiterten betrieblichen Kern (auch die Ganztagsangebote und die Schulsozialarbeit können als betrieblicher Kern angesehen werden!), eine Ausweitung des Hilfsstabs (zum Beispiel Mensen oder der Ganztagsbereich, wenn additiv gedacht wird) und eine Zunahme der Kooperationen mit Partnern beinhaltet.⁹ Trotz der Stärkung der strategischen Spitze und des Aufbaus neuer Teilbereiche bleibt ein relativ autonomer betrieblicher Kern ein Kennzeichen von Schule: Die konkrete Gestaltung des Unterrichts/der Angebote bleibt in der Verantwortung professioneller Pädagogen, die weiterhin über eine hohe Autonomie in der Ausgestaltung verfügen. Diese Besonderheit des "Unterrichtens" und deren Auswirkung auf Organisationsstrukturen wird von Harm Kuper folgendermaßen beschrieben:

"Die unauflösbare Bindung von Unterricht an die Kommunikationsform der

Interaktion lässt die Schule organisationstheoretisch betrachtet zu einem Sonderfall werden. Ihr operativer Kern kann nicht in der Weise in eine Struktur des Entscheidens eingebunden werden, wie das für Organisationen vielfach üblich ist. Die im Hinblick auf die Zielsetzungen der Organisation Schule zentrale Instanz bildet gegenüber der Struktur der Organisation Schule eine in hohem Maße eigenständige Ordnung aus."¹⁰

Interessant ist dieser Befund für die Frage nach dem Aufbau von Kooperationen zwischen Schule und Kulturpartnern genau in der Hinsicht, dass auf Projektebene zwischen Lehrenden und Kunstschaffenden/Kulturvermittelnden kooperiert werden soll. Diese Kooperation lässt sich auf Schulseite aber kaum von oben verordnen, gerade weil die Lehrenden über eine hohe Autonomie bei der Gestaltung des Unterrichts verfügen. Dies bedeutet aber auch, dass Kooperationen in Schulen grundsätzlich stark an die handelnden Personen und kaum an Funktionen geknüpft sind, was aber für die gewünschte Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit ein schwer aufzulösendes Problem darstellt.

Halten wir fest: An Schulen werden vielfältige Funktionsanforderungen gestellt (Qualifikation, Selektion, Integration, Innovation), die von Schulen sehr unterschiedlich aufgegriffen werden. Dies ist für unseren Zusammenhang insbesondere deshalb wichtig, weil die Ziele einer Organisation in enger Verbindung zur Ausrichtung der Organisation stehen. Eine Schule etwa, die sich stark der Funktion der Integration verpflichtet fühlt, wird vermutlich die Zusammenarbeit mit bestimmten gesellschaftlichen Teilbereichen wie etwa der Kultur als sehr wichtig ansehen. Eine andere Schule, die stark das Ziel der Qualifikation in den zentralen Schulfächern anstrebt, wird eventuell weniger auf Zusammenarbeit mit Kultur ausgerichtet sein. Aber selbst an einer solchen Schule kann es Lehrende geben, die eine andere Haltung zur Notwendigkeit von Kooperation haben und aufgrund des nach wie vor hohen Gestaltungsspielraums für einzelne Lehrende die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Kulturbereich realisieren. In diesem Fall kooperiert dann allerdings nicht die Schule, sondern die einzelne Lehrperson.

Kulturpartner

Es gibt bisher kaum Arbeiten, die sich mit organisationstheoretischen Fragen im Kulturbereich auseinandersetzen. Die wenigen, die es gibt,¹¹ beziehen sich auf die öffentlich geförderten Einrichtungen, die als Teil der öffentlichen Verwaltung geführt werden. Als exemplarische Fälle zur Analyse werden die großen Theaterhäuser genutzt. Sieht man sich aber nun die beteiligten Kulturpartner im Modellprogramm "Kulturagenten für kreative Schulen" an, wird deutlich, wie unzureichend diese Eingrenzung für unsere Fragestellung ist. Im Programm sind große öffentlich geförderte Kultureinrichtungen, zum Beispiel das Theater Oberhausen oder das Bode-Museum, beteiligt. Es sind aber auch Kulturpartner beteiligt, die in Vereinsstrukturen organisiert sind, wie etwa der Kunstverein Hamburg, die Creativwerkstatt Herten oder die Stadtkapelle Munderkingen. Zudem finden sich privatwirtschaftliche Organisationen – beispielsweise Verlage – sowie

Künstlerinnen und Künstler, die allerdings in einem Punkt keine Organisation darstellen: Sie haben Organisationsziele, sind auf Dauer angelegt und haben klare Mitgliedschaften, allein die Arbeitsteilung kann nicht stattfinden, da sie nur eine Person sind. Eine Beschreibung der vielen unterschiedlichen Organisationstypen, die als Kulturpartner am Programm beteiligt sind, kann hier aufgrund der knappen Zeit nicht erfolgen. Ich möchte daher nur kurz an zwei Beispielen zeigen, wie unterschiedlich die Organisationsziele der beteiligten beziehungsweise möglichen Kulturpartner sind und wie diese zu den genannten Zielen von Schule stehen können.

Betrachten wir als ersten Fall ein großes öffentlich gefördertes Museum. Die Aufgaben von Museen sind vielfältig. In den Standards für Museen des Deutschen Museumsbundes etwa werden genannt: "Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln".¹² Über die Gewichtung dieser Kernaufgaben herrscht dabei keineswegs Einigkeit. Manche Museen legen ein starkes Gewicht auf das Sammeln, Bewahren und Forschen, andere auf das Ausstellen und Vermitteln. Schon hier wird deutlich, dass die Organisationsziele des Sammelns, Bewahrens und Forschens keine Zusammenarbeit mit Schule nahelegen. Diese wird erst wahrscheinlich, wenn es einen starken Fokus auf das Vermitteln gibt und Schulen als Partner in den Blick genommen werden. Dies bedeutet aber noch nicht notwendigerweise, dass ein Museum, das Vermittlung in den Blick nimmt, auch Interesse hat, "gemeinsame kulturelle Angebote" mit Schulen zu entwickeln. Zur Erreichung des Organisationsziels der Vermittlung ist es zunächst einmal nur notwendig, dass möglichst viele Schülerinnen und Schüler ins Museum kommen. Im Fall allerdings, in dem ein Museum erkennt, dass durch die Zusammenarbeit mit Schule bessere Vermittlungsangebote – das heißt solche, denen es gelingt, die Schülerinnen und Schüler wirklich zu interessieren – notwendig sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich gemeinsame kulturelle Angebote entwickelt werden.

Als zweites Beispiel soll hier ein Theaterpädagogisches Zentrum (TPZ) dienen, das als eingetragener Verein organisiert ist und einen bescheidenen jährlichen Zuschuss der Kommune bekommt. Welche Organisationsziele hat nun das TPZ? Da es hierzu – anders als im Fall der Schulen und der Museen – keine Literatur gibt, möchte ich die Ziele hier kurz an einem fiktiven Beispiel skizzieren. Gegründet wurde das TPZ von einigen freiberuflichen Theaterpädagoginnen und -pädagogen, die sich damit eine gemeinsame Organisationsstruktur gegeben haben, um ihre theaterpädagogischen Angebote besser anbieten und durchführen zu können. Die gemeinsame Organisation bietet große Vorteile für die einzelnen Theaterpädagoginnen und -pädagogen: Sie können besser an mögliche Partner bzw. Auftraggeber – Schulen, Kindergärten, Kommunen, Firmen – herantreten, sie können sich gegenseitig – etwa im Krankheitsfall – vertreten, und sie können flexibler verschiedene Projekte gestalten als wenn sie allein arbeiten würden. Neben diesen wirtschaftlich motivierten Organisationszielen gibt es inhaltliche Ziele, etwa Kindern und Jugendlichen (vielleicht aber auch Menschen jeden Alters) aktive Theatererfahrungen zur ermöglichen und dabei künstlerisch hochwertige Produktionen zu gestalten.

Da die Theaterpädagogen das TPZ als gemeinnützigen Verein gegründet haben, tritt schließlich noch das Ziel hinzu, gesellschaftliche Entwicklungen durch Bildungsangebote, die auf Freiwilligkeit, Eigentätigkeit und Partizipation setzen, positiv zu gestalten. Um diese Organisationsziele verfolgen zu können, wird dieses TPZ sicherlich keine auf Autarkie ausgerichtete Organisation sein können, sondern grundsätzlich auf Kooperation ausgerichtet sein. Im konkreten Fall bedeutet das aber noch nicht, dass tatsächlich "gemeinsame kulturelle Angebote" entwickelt werden müssen. Es ist gut vorstellbar, dass es in vielen Fällen zu Dienstleistungsverhältnissen kommt: Die Schule beauftragt die Theaterpädagogen mit der Durchführung eines Projekts und erreicht das Ziel, die Qualifikation der Schülerinnen und Schüler durch aktive Theatererfahrung zu bereichern. Das TPZ erreicht ebenfalls sein Ziel und führt Projekte durch, die den eigenen pädagogischen und künstlerischen Grundsätzen entsprechen.

INSTRUMENTE DES PROGRAMMS

Wie wir gesehen haben, handelt es sich bei Schulen um komplexe Organisationen mit vielfältigen Zielsetzungen und bei den Kulturpartnern um eine sehr heterogene Gruppe, die sich hinsichtlich ihrer Organisationsziele und ihrer Organisationsstruktur sehr stark unterscheiden. Da das Modellprogramm "Kulturagenten für kreative Schulen" den Anspruch hat, auch auf organisationaler Ebene Veränderungen zu bewirken, die zu mehr Zusammenarbeit zwischen Schulen und Kulturorganisationen beitragen sollen, möchte ich im letzten Teil kurz skizzieren, welche Einflüsse der verschiedenen Instrumente des Programms auf die beteiligten Organisationen vorstellbar sind. Es sind leider noch keine Ergebnisse, sondern nur Überlegungen – sozusagen Einblicke in unser Forschungsprogramm.

Kulturagentinnen und Kulturagenten

Alle Kulturagentinnen und Kulturagenten betreuen drei Schulen, sind aber formal nicht Mitglied dieser Organisationen, da sie bei der Forum K&B GmbH angestellt sind. Es ist dennoch zu vermuten (das werden wir empirisch überprüfen), dass die Kulturagentinnen und Kulturagenten in einigen Schulen von den beteiligten Akteuren als Mitglieder der Schule wahrgenommen werden (hier wird die Frage relevant, ob nicht Schulen eben auch als Gemeinschaften funktionieren, in denen Mitgliedschaft nicht über formale Organisationszugehörigkeit geregelt wird). In jedem Fall können die Kulturagentinnen und Kulturagenten versuchen, auf Haltungen und Ziele von Schulleitung, Lehrenden, weiteren Pädagogen, Eltern und Schülerinnen und Schülern Einfluss zu nehmen. Sie haben allerdings keinerlei Entscheidungsbefugnisse in der Schule, spielen aber vermutlich für die Beantragung der Ressource des Kunstgeldes eine wichtige Rolle und können eventuell einen gewissen Druck erzeugen, wenn Schulen sich nicht an die vertraglich vereinbarten Konditionen für die Teilnahme am Programm halten. Im Hinblick auf die Kulturpartner erscheint die Position der Kulturagentinnen und Kulturagenten noch schwächer. Sie sind keiner

Kulturorganisation "zugeordnet", die Kulturpartner sind nicht vertraglich an das Programm gebunden, und die Beantragung des Kunstgeldes erfolgt über die Schulen. Zudem wird die Kulturagentin/der Kulturagent vermutlich in keinem Fall als Mitglied der Organisationen der Kulturpartner aufgefasst. Die wichtigsten Ressourcen, um dennoch Einfluss auf die Kulturpartner zu nehmen, stellen wahrscheinlich die fachlichen Fähigkeiten der Kulturagentinnen und Kulturagenten, ihre/seine Vertrautheit mit Kunst, die vorhandenen Kontakte und die Position als Kontaktperson zu den drei Schulen dar. Im besten Falle fungiert sie/er als Vermittler, Übersetzer und Berater.

Kulturfahrplan

Der Kulturfahrplan kann als Versuch interpretiert werden, in den Schulen einen Diskussions- und Entscheidungsprozess über die Zielsetzungen im Bereich Kultur anzuregen. Die größte Wirkung wird das vermutlich dann erzeugen, wenn der Kulturfahrplan unter Beteiligung aller Mitglieder der Schule – Schulleitung, Lehrende, weitere Pädagoginnen und Pädagogen, Schülerschaft, Eltern – und der Kulturpartner entsteht. Aufseiten der Kulturpartner kann dieses Instrument natürlich nur dann wirksam werden, wenn diese auch in die Entwicklung des Kulturfahrplans eingebunden sind.

Kulturbeauftragte

Jeweils eine Lehrerin/ein Lehrer pro Schule hat die Funktion der/des "Kulturbeauftragten" übernommen und bekommt dafür Entlastungsstunden. Dies stellt eine organisationale Veränderung in Hinblick auf die Aufbauorganisation der Schule dar. Interessant ist, ob sich dies auch in der Ablauforganisation der Schule bemerkbar macht. Die Frage ist, ob und wie die Kulturbeauftragten ihre Funktion nutzen und ob sie mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind. Aufseiten der Kulturpartner gibt es kein entsprechendes Instrument. Vorstellbar ist allerdings, dass es für die Kulturpartner hilfreich sein könnte, einen festen Ansprechpartner für "Kultur" an der Schule zu haben.

Kunstgeld

Das Kunstgeld stellt eine monetäre Ressource dar, die vermutlich für beide Partner Attraktivität besitzt. Dass es auch direkt organisatorische Veränderungen bewirken kann, ist eher unwahrscheinlich, da es nicht dazu genutzt werden kann, feste Stellen zu finanzieren. Durch die Finanzierung von Projekten, die sonst nicht möglich wären, schafft das Kunstgeld aber reale Zusammenarbeit und Begegnung von Mitgliedern der Schule und der Kulturpartner.

Länderbüros

Die Länderbüros können ebenfalls als ein Instrument des Programms begriffen werden. Zum einen dienen sie als Unterstützungssystem für die Kulturagentinnen und Kulturagenten, haben aber auch die Möglichkeit,

Einfluss auf Schulen beziehungsweise Kulturpartner zu nehmen, indem zum Beispiel Veranstaltungen organisiert werden, auf denen sich die Kulturpartner über ihre Kooperationen mit Schule austauschen. Über solche Veranstaltungen und das Kennenlernen anderer Schulen bzw. Kulturpartner könnte Einfluss auf die Zielsetzungen der jeweiligen Schulen beziehungsweise Kulturpartner erfolgen. Mit diesem kurzen Blick auf die Instrumente des Programms möchte ich enden und ein letztes Mal darauf verweisen, dass die gewünschten Kooperationen zwischen Schulen und Kulturpartnern kein Selbstzweck sind, sondern anspruchsvolle Ziele für die Schülerinnen und Schüler verfolgen: "Sie sollen neugierig auf Kunst werden, Kenntnisse über Kunst und Kultur vermittelt bekommen, eine Bildung und Stärkung ihrer Persönlichkeit erfahren und zu Akteuren einer kulturinteressierten Öffentlichkeit werden."¹³

¹ Ausführliche Programmbeschreibung, internes Arbeitspapier, September 2012, S. 1.

² Ebd.

³ Ebd., S. 1f.

⁴ Siehe hierzu etwa Huber, Stephan Gerhard; Ahlgrimm, Frederik (Hg.): Kooperation. Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern, Münster u. a. 2012, S. 17–30 oder Schreyögg, Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden 2008.

⁵ Siehe Ahlgrimm, Frederik et al.: "Kooperation – was ist das? Implikationen unterschiedlicher Begriffsverständnisse", in: Huber; Ahlgrimm, F. a. a. O., S. 19–23.

⁶ Siehe beispielsweise Fend, Helmut: Theorie der Schule, 2., durchges. Aufl. München 1981, S. 13ff.

⁷ Munsch, Jean-Paul: Schule: Funktion und Spielraum, Univ. Bern, Zürich 2009, S. 117ff.

⁸ Siehe Mintzberg, Henry: "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design". In: Management Science (Vol. 26, No. 3) 1980, S. 322–341.

⁹ Thiel, Felicitas: "Die Organisation der Bildung – eine Zumutung für die Profession", in: Ehrenspeck, Yvonne; Haan, Gerhard; Thiel, Felicitas (Hg.): Bildung: Angebot oder Zumutung? Wiesbaden 2008, S. 211–242.

¹⁰ Kuper, Harm: Interaktion/Organisation Formalität/Informalität. Systemtheoretische Grundbegriffe für eine Theorie der Schule, Wiesbaden 2008, S. 259–273, hier: S. 262f.

¹¹ Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden 2007; Tröndle, Martin: Entscheiden im Kulturbetrieb. Integriertes Kunst- und Kulturmanagement, 1. Aufl. Bern 2006; Cossel, Friederike von: Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater, München u. a. 2011.

¹² Deutscher Museumsbund: Standards für Museen, ICOM-Deutschland, Kassel/Berlin 2006, S. 6.

¹³ Ausführliche Programmbeschreibung, 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.