

MANUELA KÄMMERER

PROZESSBEGLEITUNG UND PROJEKTMANAGEMENT

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

PROZESSBEGLEITUNG

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

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

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

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

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

Die künstlerische Strategie der Kulturagentinnen und Kulturagenten kann als professionelles Handwerkszeug beschrieben werden, das sie bestärkt und auf das sie sich beziehen können. Künstlerinnen und Künstler sind in der Regel hinsichtlich ihres eigenen künstlerischen Schaffens eher ergebnisoffen, was ihnen bei der Beratung ihrer Schulen in Bezug auf die Konzeption künstlerischer Projekte hilft. Insbesondere Kulturagentinnen und Kulturagenten mit eigener künstlerischer Projekterfahrung innerhalb von Schulen konnten ihre Expertise hier gut einbringen. Genau das ist eines der

innovativen Alleinstellungsmerkmale des Modellprogramms "Kulturagenten für kreative Schulen". Für die regionalen Qualifizierungen ergab sich daher die Notwendigkeit, diese grundsätzlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Haltungen der Kulturagentinnen und Kulturagenten adäquat einzubinden beziehungsweise sich ihrer bewusst zu sein und darauf aufzubauen. Gleichzeitig ging es darum, ihnen grundlegende Skills der Prozessbegleitung, der Schulentwicklung und des Projektmanagements zur Seite zu stellen.

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

Beispiel 1: Schulentwicklungsberatung und Beratermodelle

Die Schulentwicklerin Bettina Schäfer³ hat mit den zehn Berliner Kulturagentinnen und Kulturagenten das Thema Schulentwicklungsberatung bearbeitet. Ziel der eintägigen Qualifizierung war es, die Teilnehmenden für das Gesamtsystem zu sensibilisieren, in dem sich ihre Schulen bewegen.

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

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

Daraus ließen sich vier idealtypische Kulturagentenprofile ableiten:

- Die Projektmacherin / Der Projektmacher gibt inhaltliche und künstlerische Impulse.
- Die Projektmanagerin / Der Projektmanager unterstützt die Schulen bei Organisation, Durchführung, Dokumentation und Finanzmanagement von Projekten.
- Die Prozessberaterin / Der Prozessberater unterstützt die kulturelle Profilbildung und begleitet Kooperationen und Kommunikationsprozesse.

- Die Netzwerkerin / Der Netzwerker gibt Anstöße für Kooperationen und initiiert die Vernetzung mit Akteuren im Quartier, im Stadtteil oder in der Kommune.

Beispiel 2: Logik von Veränderungsprozessen

Zusammen mit dem Praxisbegleiter Sascha Wenzel⁴ haben sich die Berliner Kulturagentinnen und Kulturagenten vertiefend mit dem Thema "Veränderung" beschäftigt – hier vor allem Organisationsentwicklungsprozesse in Schule betreffend –, weil sie in ihrer Arbeit Veränderungen erlebt und bewirkt, aber auch Widerstände erfahren haben, mit denen sie professionell umgehen wollten. Konkret ging es um die Fragen: Was heißt eigentlich Veränderung, und welche Teilprozesse gehören idealtypisch zu einem Veränderungsprozess dazu? Nach nahezu zwei Jahren Arbeit in den Schulen konnten sie auf ein breites Spektrum an Erfahrungen zurückgreifen.

Im ersten Teil der Fortbildung stellte Sascha Wenzel den Kulturagentinnen und Kulturagenten Fragen zu den Herausforderungen und Rahmenbedingungen ihrer Arbeit in den Schulen und zu ihrem "Auftrag".

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

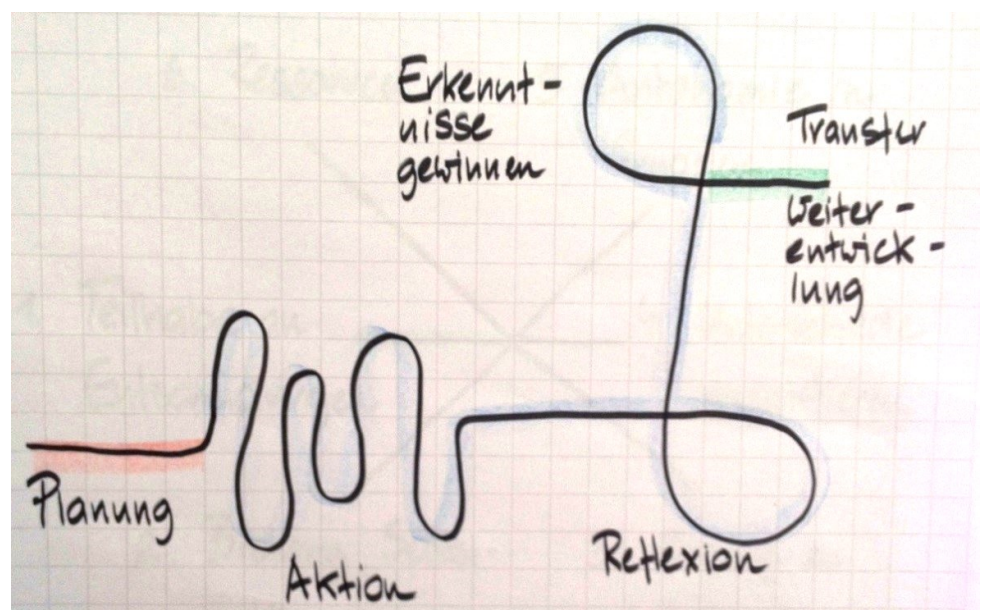
Diese Fragen wurden gemeinsam bearbeitet und diskutiert. Die Besonderheit war, dass ein Externer Grundsätzliches infrage stellte, das anscheinend alle bereits für selbstverständlich nahmen. Dabei stellte sich heraus, dass es den Kulturagentinnen und Kulturagenten half, sich auf die wesentlichen Eckpunkte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

Die Fragen machen deutlich, auf welchen Ebenen Veränderung möglich ist – laut Wenzel auf der Sach- sowie Ereignisebene sowie auf der sozio-dynamischen und individuellen Ebene. Er stellte heraus, dass überall Impulse von außen auf Widerstände und unterschiedliche Wertvorstellungen stoßen können. Das sollte man wissen, wenn Veränderungsprozesse

angestoßen werden. Dabei ist es wichtig anzuerkennen, dass das eigene Tempo – oder das von Initiativen und Programmen – nicht immer das Tempo derjenigen ist, mit oder bei denen man etwas verändern möchte.

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

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



PROJEKTMANAGEMENT

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

Frage: Welcher Akteur ist warum und in welcher Form beteiligt?

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

Im Rahmen des Modellprogramms "Kulturagenten für kreative Schulen" sind die Programmschulen – als Empfänger der programmeigenen Projektfördermittel (das sogenannte Kunstgeld) – die Projektträger. Sie sind vertraglich zum oben beschriebenen Projektmanagement verpflichtet. Das bedeutet konkret: Konzepte schreiben, Anträge stellen, Projekte steuern, abrechnen und vieles mehr. Unterstützend und beratend stehen ihnen hierbei die Kulturagentinnen und Kulturagenten zur Seite. Insofern treffen beschriebene Kriterien zum Projektmanagement auch für ihr Aufgabenprofil zu – auch wenn Art und Umfang dieser Aufgabe verallgemeinerbar sind. Denn schließlich entscheidet der Projektträger/die Schule, in welcher Form und welchem Umfang das Projektmanagement in den Händen der Kulturagentin/des Kulturagenten liegt.

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

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

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

Beispiel 3 – Einzelberatung und Projektmanagement

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

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

Das Finanzmanagement sowie die Kalkulation eines Kunstgeldprojekts waren wichtige Aspekte in den Beratungsgesprächen. Auch Fragen zur inhaltlichen Ausgestaltung beziehungsweise Schwerpunktsetzung, zur Schülerbeteiligung, zu künstlerischen Lehrerworkshops, zur Vor- und Nachbereitung der Projekte oder zur Steuerung und Verantwortung innerhalb der Schule wurden erörtert. Darüber hinaus wurden das Zeit- und Arbeitsmanagement besprochen und – falls nötig – Strategien für ein adäquates Zeit- oder Konfliktmanagement erarbeitet.

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

Natürlich wurden die Themen Projektmanagement und Prozessbegleitung auch in den Qualifizierungsmaßnahmen der anderen Bundesländer behandelt. In Hamburg gab es beispielsweise einen Workshop zur Prozessbegleitung von Projekten unter dem Stichwort "Multiprojektmanagement". Ziel war es hier, einen gemeinsamen Standard für die Prozessbegleitung von Projekten zu entwickeln. In Nordrhein-Westfalen wurde zu den Themen "Widerstände: Begriffsklärung und Umgang mit Widerständen" gearbeitet. In Thüringen stand das Stichwort "Change Management" im Fokus, das den Umgang mit Veränderungen in Systemen meint, während in Baden-Württemberg beide Themen kontinuierlich auf der

Agenda der regionalen Qualifizierung und Unterstützung standen. An dieser Stelle sei hervorgehoben, dass beide Themenfelder Schwerpunkte aller regionalen Unterstützungsangebote waren, weil sie maßgeblich das Aufgabenspektrum der Kulturagentinnen und Kulturagenten ausmachen.

RESÜMEE

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

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

Der gesamte Prozess der regionalen Qualifizierungen lässt sich als partizipativ, offen und flexibel charakterisieren. Die Kulturagentinnen und Kulturagenten bringen ihre eigenen Themen und Entwicklungswünsche aktiv ein. Diese Bedürfnisse haben sich im Programmverlauf immer wieder geändert, und das Berliner Landesbüro hat sein Qualifizierungs- und Beratungskonzept dynamisch daran angepasst.

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

¹ Vgl. DKJS: "Prozessbegleitung", in: bewegt! Das Bildungslandschaftsmagazin der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, Heft 1/2011.

² Vgl. www.dkjs.de/ [08.05.2015].

³ Vgl. www.proschule.org/team/bettina-schaefer und www.kokomotion.de [08.05.2015].

⁴ Vgl. www.ein-quadratkilometer-bildung.org [08.05.2015].

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.