



**MAX FUCHS**

## **SCHULEN KOOPERIEREN MIT KULTURINSTITUTIONEN: LEICHTER GESAGT ALS GETAN**

### **1. ALLGEMEINE ASPEKTE VON KOOPERATIONEN**

Zu jeder Zeit gibt es bestimmte Begriffe, die sich zunächst auf einen Sachverhalt beziehen, den man für so bedeutsam hält, dass plötzlich alle diese Begriffe verwenden. Es kann zur inflationären Nutzung der Begriffe kommen, die dazu führt, dass die ursprüngliche Bedeutung allmählich verschwindet und – im schlechtesten Fall – zu einer völligen Sinnentleerung beiträgt. Ein Beispiel ist der Begriff der Emanzipation, der in den späten 1960er und frühen 1970er Jahren deutlich darauf hinwies, dass wir in unserer deutschen Gesellschaft ein Demokratiedefizit hatten. Der Begriff wurde dann aber offenbar so spannend für viele, dass er später für alles und nichts verwendet worden ist. Damit verschwanden aber auch nach und nach sein ursprüngliches Anliegen und sein gesellschaftspolitisches Potenzial. Es könnte sein, dass es sich mit dem Begriff der Teilhabe genauso verhalten wird. Im Moment besteht die Gefahr, dass auch die inflationäre Nutzung des Begriffs der "kulturellen Bildung" dazu führt, dass irgendwann kein Mensch mehr weiß, was damit ursprünglich gemeint war. Deswegen ist es wichtig, bei bestimmten Begriffen an ihre ursprüngliche Relevanz zu erinnern.

Dies gilt auch für den Begriff der "Kooperation", der inzwischen fast zu einem Modebegriff geworden ist. Ich will mich daher in einigen Schritten seinem ursprünglichen Gehalt annähern, wobei es durchaus sinnvoll ist, den Aspekt der Kooperation von Schulen mit Kultureinrichtungen quasi im Hintergrund mitlaufen zu lassen und zu überprüfen, inwieweit die einzelnen

Bestimmungsmomente, die ich schrittweise entwickeln werde, eine Relevanz für diese spezifische Form von Kooperation haben.

### **Zur anthropologischen Bedeutung von Kooperation**

In der Anthropologie geht man davon aus, dass ein Sachverhalt umso wichtiger ist, je früher er in der Menschheitsgeschichte auftauchte. Wie verhält sich dies bei dem Begriff der Kooperation? Ich gebe hier lediglich einige Hinweise. Ich habe einige Jahre in Mettmann gewohnt, einer Stadt im Speckgürtel von Düsseldorf, die man nicht unbedingt kennen muss. Erwähnt man allerdings, dass hier das Neandertal liegt, dann ist dies sicherlich bekannt. In der Tat steht heute dort, wo damals ein Wuppertaler Forscher zum ersten Mal Artefakte gefunden hat, die auf eine menschliche Lebensform hinwiesen, ein hochinteressantes Museum, in dem man versucht, die ursprüngliche Lebensform der Neandertaler zu rekonstruieren.

Wenn man sich dies anschaut, so wird man aus dem Staunen kaum herauskommen, denn man entdeckt eine hoch entwickelte Kultur, elaborierte Werkzeuge und Waffen, man entdeckt eine künstlerische Praxis, Höhlenmalereien, oft in Verbindung mit kultischen Ereignissen. Es ist inzwischen gelungen, zu rekonstruieren, wie der 1856 gefundene Neandertaler ausstarb. Wenn man ihn in einen Anzug steckt – das hat man in diesem Museum getan –, so erscheint er zwar durchaus kräftig, er würde aber im Straßenbild einer Stadt kaum auffallen. Wenn man all dies berücksichtigt, so muss man sich verwundert fragen, warum dieser hoch entwickelte Neandertaler als eine Form des Menschseins ausgestorben ist. Denn dies ist in der Tat passiert.

Viele werden sich noch an das schöne Schaubild aus dem Biologie-Unterricht erinnern, das die Genese des heutigen Menschen darstellt. Dort findet man auch den Neandertaler, aber man findet ihn auf einem Ast, der aufhört. Die plausibelste und verbreitetste Theorie über das Aussterben des Neandertalers besagt, dass zu einer bestimmten Zeit eine neue menschliche Art aus Afrika nach Europa gekommen ist, der Homo sapiens, der – wie man heute weiß – sehr viel schmächtiger war als der Neandertaler. Dieser Homo sapiens hat den Neandertaler vertrieben, was einen verwundert, wenn man die beiden nebeneinanderstellt. Wie konnte es einem solch schmächtigen Wesen gelingen, diesen kräftigen und gut entwickelten Menschentyp zu vertreiben? Ein Grund bestand darin, dass diese neue menschliche Art in einer Gruppe agierte, die koordiniert jagte oder Krieg führte. Koordiniertes Sozialverhalten war aber ein Spezifikum, das der Neandertaler, der eher ein Eigenbrötler gewesen sein muss, nicht hatte. Koordiniertes Sozialverhalten, also Kooperation, erwies sich als Vorteil in der Evolution: Kooperation, so kann man feststellen, hat Überlebensrelevanz, gehört also zur Basis des heutigen Menschseins dazu und somit zum Kernbereich anthropologischer Wesensbestimmungen des Menschen.

Ein zweiter Hinweis: Wie erwähnt ist diese These von der Überlegenheit des Homo sapiens durch sein Sozialverhalten eine Hypothese. Es stellt sich daher die Frage, ob sich diese anthropologische Theorie auch empirisch

nachweisen lässt. In der Tat gibt es vielfältige Versuche, sie auf seriöse naturwissenschaftliche Weise zu erhärten. Hier spielt insbesondere das Max-Planck-Institut für evolutionäre Anthropologie in Leipzig eine wichtige Rolle. Einer der Direktoren ist der Amerikaner Michael Tomasello, der seit vielen Jahren in Deutschland forscht. Er ist für seine kreativen Versuchsanordnungen mit Kleinkindern und Primaten mit vielen Preisen ausgezeichnet worden, etwa mit dem eigentlich nur Philosophen vorbehaltenen Hegel-Preis der Stadt Stuttgart. Die Bedeutung von Tomasello kann man etwa daran erkennen, dass Jürgen Habermas die Laudatio gehalten hat. Sein letztes kleines Büchlein hat den für uns interessanten Titel "Warum wir kooperieren". Ich will nicht weiter beschreiben, in welcher Weise es Tomasello gelingt, die oben aufgestellte These von der anthropologischen Bedeutung eines kooperativen Sozialverhaltens aufzuzeigen. Interessant ist, dass durch diese Studien spekulative philosophische Theorien nicht nur in der Anthropologie, sondern auch in der politischen Philosophie belegt werden können. So sprach schon Aristoteles vom Menschen als von einem "Zoon politikon", wobei er mit politikon nicht eine Parteizugehörigkeit meinte, sondern ein geordnetes Leben in der Stadt, nämlich in der griechischen Polis.

Es ist bekannt, dass es später ganz andere Theorien über das Wesen des Menschen gegeben hat. Mit dem Aufkommen der bürgerlichen Gesellschaft sprach man etwa davon, dass der Mensch dem Menschen ein Wolf ist (Thomas Hobbes), sodass man sich raffinierte Konstruktionen ausdenken musste, wie diese Egoisten überhaupt zu einem Sozialverhalten und einem geordneten Staat kommen können.

Wir halten in unserem Zusammenhang fest: Menschsein bedeutet also, kooperationsfähig und auch kooperationsbedürftig zu sein, da der Mensch als Einzelgänger nicht überleben kann. Allerdings hat der Mensch – so zeigen die Forschungen aus Leipzig – nicht nur die Fähigkeit, Kooperationsfähigkeit zu lernen, er tut es außerdem auch ständig. Der Begriff Kooperation, so ein Fazit aus diesen Überlegungen, ist also mitnichten ein Modebegriff, sondern er formuliert einen Tatbestand, der wesentlich zur Bestimmung des Menschseins gehört.

### **Eine phänomenologische Annäherung**

Um in einem weiteren Schritt zu verstehen, wie man den Begriff der Kooperation präziser erläutern kann, werde ich im Folgenden bedeutungsähnliche Begriffe suchen. Selbst bei einem kurzen Brainstorming, das jeder für sich allein durchführen kann, fallen einem weitere Begriffe ein: das Netzwerk, die Allianz, die Kooperative, die Genossenschaft, das Bündnis, die Koalition oder die Kollaboration. Mit jedem dieser Begriffe ist kooperatives Handeln gemeint; allerdings drückt jeder auch ein Spezifikum aus, das man auf seine Relevanz für Kooperationen überprüfen kann.

Zunächst einmal ist festzustellen, dass das Gemeinsame all dieser Begriffe darin besteht, dass es dabei um ein Handeln von Menschen geht. Menschen tun etwas. Dies ist wichtig: Kooperation ist kein Akt purer Kontemplation.

Des Weiteren kann man feststellen, dass es immer um ein gemeinsames Handeln geht.

Nimmt man sich einzelne Begriffe heraus, so kommt man zu weiteren Bestimmungsmerkmalen. Die Kooperative ist zum Beispiel ein Zusammenschluss von Menschen, die ein gemeinsames Interesse haben, die sich möglicherweise in einer gemeinsamen Notlage befinden. So gibt es etwa die Konsumgenossenschaften, also Menschen ohne viel Geld, die sich zusammenschließen, um gemeinsam preiswerte Lebensmittel zu kaufen. Die Genossenschaft ist dabei schon von der etymologischen Bedeutung dieses Wortes her eine Notgemeinschaft. Kooperation in diesem Sinne heißt also, gemeinsam und solidarisch gegen eine Notlage vorzugehen.

Ein Bündnis ist eine Interessensgemeinschaft, die oft genug gegen andere gerichtet ist. In denselben Zusammenhang gehört auch der Begriff Kollaboration, der insbesondere in der deutschen Sprache nicht bloß eine Zusammenarbeit meint, sondern die Zusammenarbeit mit dem Feind. Das bedeutet, dass man auch mit falschen Partnern kooperieren kann. Auch der Begriff der Koalition macht auf ein Bestimmungsmerkmal aufmerksam, man denke nur an die derzeit stattfindenden Koalitionsverhandlungen in Berlin. Es kommen nämlich zwei Partner zusammen, die mühsam herausfinden müssen, worin die Gemeinsamkeit ihrer Interessen besteht. Kooperation heißt also auch Kommunikation, Interessensausgleich, faire Verhandlungsführung.

Bleibt man im Politischen, so führt auch der Begriff des Bündnisses ein Stück weiter. Ein Beispiel: Die Europäische Union ist ein politisches Bündnis souveräner Staaten. Die Souveränität eines Staates drückt sich unter anderem darin aus, dass das Parlament die oberste Entscheidungsgewalt über die Finanzen hat: Das Haushaltsrecht ist ein Wesensmerkmal eines souveränen Staates. Nun ging kürzlich durch die Presse, dass die Europäische Union, genauer: die Kommission, die Haushalte der Mitgliedstaaten überprüfen will. Genau besehen heißt das, dass der Kernbereich eines souveränen Staates nunmehr von einer fremden, übergeordneten Instanz kontrolliert wird. Die Lehre, die man daraus zieht, ist, dass ein Zusammenschluss in einem Bündnis auch dazu führt, dass man auf eine völlige individuelle Autonomie verzichten muss. Aus Kooperationen folgt daher nicht nur ein Gewinn, sondern sie sind auch mit einem Verlust an Unabhängigkeit der beteiligten Partner verbunden.

Daraus kann man nun weitere Bestimmungsmerkmale einer Kooperation ableiten, wobei man diese durchaus als Gelingensbedingungen für eine Kooperation bzw. im Falle des Nichtvorhandenseins als Misslingensbedingungen betrachten kann. Beispielsweise müssen sich die Kooperationspartner mit ihren verschiedenen Interessenslagen sehr gut kennen. Man muss wissen, welche Interessen die Partner verfolgen, sie akzeptieren und sie insbesondere auch für legitim halten.

### **Ein Blick in die Sozialphilosophie**

Wichtige Grundlagen für eine heute allseitig anerkannte Theorie des Sozialen wurden in den 1930er Jahren in Chicago vor allem von George Herbert Mead entwickelt. Begriffe seiner Sozialphilosophie gehören heute zum alltäglichen Sprachgebrauch: Empathie, Anerkennung, Akzeptanz, Intentionalität des Handelns, Toleranz, Wechselseitigkeit und insbesondere Perspektivverschränkung. All dies sind Dispositionen der Persönlichkeit, die ein Kind im Laufe seines Aufwachsens lernen muss, und die Voraussetzungen dafür sind, dass funktionierende soziale Beziehungen eingegangen werden können. Interessant ist, dass sich all diese Dispositionen entwickeln, indem man soziale Beziehungen realisiert. Im Wesentlichen werden sie nämlich über informelles Lernen, speziell über performatives Lernen, angeeignet.

Einen weiteren Aspekt des Gelingens von Kooperationen kann man sich verdeutlichen, wenn man eine grobe Typologie zugrunde legt. Es können zum Beispiel solche Partner kooperieren, die alle dasselbe tun. Für den Pyramidenbau waren zehntausende Sklaven notwendig, die die Steine schleppten. Die intrinsische Motivation für dieses Tun wurde natürlich durch eine Peitsche ersetzt. Auch die Fließbandarbeit in Fabriken der Moderne gehört in diesen Kontext.

Sehr viel interessanter ist daher eine Kooperation, bei der Menschen zusammenarbeiten, die Unterschiedliches tun und die über unterschiedliche Kompetenzen verfügen. Auch hierzu ein Beispiel aus der Geschichte der Menschheit, speziell aus der Geschichte der Arbeit: Es ist nämlich die Arbeitsteilung, die sich als Entwicklungsvorteil in der Evolution erwiesen hat. Sie besteht bereits in der Frühzeit des Menschen bei der Jagd durch die Aufgabenteilung in Jäger und in Treiber: Die einen übernahmen die Aufgabe, die gejagten Tiere in eine bestimmte Örtlichkeit zu treiben, in der die dort wartenden Jäger sie leicht erlegen konnten. Es ist offensichtlich, dass dazu auch einiges an Überwindung notwendig war. Man kann sich vorstellen, dass jeder gerne selbst ein Tier erlegt hätte. Es hat sich allerdings als sehr viel vorteilhafter erwiesen, in dieser Form arbeitsteilig vorzugehen, was aber auch heißt, dass jeder innerhalb der Gruppen auf einen bestimmten Tätigkeitsbereich bei der Jagd verzichten musste: Kooperation bedeutet – wie oben schon einmal angedeutet – eben auch Verzicht.

Dieses Jagdbeispiel zeigt auch, dass weitere Kompetenzen notwendig dazukommen müssen, soll die Kooperation gelingen: So muss jeder Partner nicht nur die Verantwortung für sein eigenes Tun übernehmen, sondern er muss sich auch für die Tätigkeiten der Partner verantwortlich fühlen. Dies bedeutet unter anderem auch, dass man wechselseitig die jeweiligen Kompetenzen akzeptieren und Vertrauen in den Partner haben muss.

Es gehören zu einem koordinierten Vorgehen auch die oft zu Unrecht kritisierten "Sekundärtugenden" wie etwa Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit oder Vertragstreue. Und immer wieder geht es auch darum, in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit das pure Eigeninteresse und den Egoismus zu Gunsten des gemeinschaftlichen Handelns zurückzustellen. Bei Kooperationen speziell im Sozial- und Kulturbereich kommt noch hinzu, dass

alle Partner eine gemeinsame Vision haben sollten, etwa eine Orientierung an einem gemeinsamen Wert oder ein gemeinsames berufliches Ethos. Denn gerade in diesen Bereichen geht es nicht bloß darum, etwas zu tun, was nur für einen selber nützlich ist, sondern darum, etwas tun zu wollen – ganz im Sinne einer klassischen Professionstheorie –, das wertvoll für die Allgemeinheit ist.

### **Zwischenfazit**

Eine Kooperation ist eine spezifische Form sozialer Beziehungen, die sowohl erhebliche mentale Voraussetzungen hat, in der man diese aber auch lernen kann. Kooperationen sind also ein Lernfeld. Im Hinblick auf Schule ist das deshalb interessant, weil nach wie vor die 1995 von der Bildungskommission NRW in Nordrhein-Westfalen entwickelte Idee, die Schule als Haus des Lernens zu betrachten, sehr gut zu dem Gedanken passt, dass Kooperationen Lernfelder sind.

## **2. ZUR KOOPERATION VON SCHULEN MIT KULTUREINRICHTUNGEN**

### **Gelingens- bzw. Misslingensbedingungen**

Wenn man sich die oben entwickelten Gelingens- bzw. Misslingensbedingungen anschaut, so könnte man vor ihrem Umfang erschrecken. Es mindert vielleicht den Schrecken, wenn man sich überlegt, dass lediglich vieles explizit formuliert wurde, was in sozialen Kontakten eine Selbstverständlichkeit ist und was tagtäglich praktiziert wird. Ich will einige Aspekte hervorheben:

#### a) Der Aspekt des Nutzens

Wichtig bei Kooperationen ist, sich zu einem individuellen Nutzen der Kooperationen zu bekennen, ihn auch dem Partner zuzugestehen und ihn vor allen Dingen nicht als unanständig zu betrachten. Einen Nutzen kann man klar kommunizieren, was durchaus relevant ist, da man daraus auch Spielregeln der Kooperation mit dem Partner entwickeln kann.

#### b) Akzeptanz und Anerkennung

Eine Bedingung für das Gelingen der Kooperationen besteht darin, dass man den Partner mit seiner eigenständigen Aufgabe, mit seinem genuinen und legitimen Eigeninteresse und mit seinen Kompetenzen anerkennt und wertschätzt. Man arbeitet deswegen zusammen, weil man gemeinsam eine bestimmte Aufgabe lösen kann, die man allein nicht so gut oder überhaupt nicht lösen könnte. Dabei ist es normal, dass zunächst einmal die Interessen der beiden Partner nicht identisch sind, dass auch die Kompetenzen, die beide Partner mitbringen, nicht übereinstimmen. Erst so wird aus einer Kooperation eine Gewinn bringende Partnerschaft.

#### c) Kenntnis der Rahmenbedingungen

Zur Kenntnis des Partners gehört auch, die jeweiligen Rahmenbedingungen zu kennen, in denen beide operieren müssen. Dies ist deswegen so wichtig, weil diese so selbstverständlich geworden sind, dass man kaum noch darüber nachdenkt. Erst in der Konfrontation mit einem Partner, der unter anderen Rahmenbedingungen arbeiten muss, kann so etwas wie ein Reflexionsprozess entstehen (und dies ist durchaus ein Bildungserlebnis). Verschiedenheit von Rahmenbedingungen heißt aber nicht, dies sofort in den Kategorien besser/schlechter zu bewerten, sondern sie lediglich zunächst einmal als unterschiedlich zu akzeptieren. Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass das System Kultur nach völlig anderen Spielregeln funktioniert als das System Schule. Ich gebe im Folgenden einige Hinweise:

Das System Schule ist in Deutschland fest in der Hand des Staates (im Gegensatz zu vielen Nachbarländern), es besteht eine gesetzliche Anwesenheitspflicht. Der Gedanke der eigenständigen Schule ist inzwischen zwar in fast allen Schulgesetzen verankert und wird seit Jahrzehnten in der Schulpädagogik diskutiert, allerdings ist er in der Praxis noch längst nicht überall angekommen. Insbesondere fällt es einigen Menschen in der Ministerialbürokratie und der Schulverwaltung schwer, sich von der Idee einer Top-down-Steuerung loszulösen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schule sind zwar nicht alle Beamte, sondern viele sind in einem Angestelltenverhältnis. Doch müssen alle sich zu einem bestimmten Treueverhältnis zum Staat bekennen. Die zentrale Verpflichtung von Bildungseinrichtungen besteht zudem – auch in der künstlerisch-ästhetischen Praxis – nicht in einer primären Verpflichtung auf Kunst, sondern den Kindern und Jugendlichen gegenüber. In der Schule gilt es zudem, verschiedene gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen, die nicht sofort in einem harmonischen Verhältnis zueinander stehen. Ich erinnere nur an die gesellschaftlichen Funktionen, die seinerzeit Helmut Fend erarbeitet hat (Enkulturation, Selektion/Allokation, Qualifikation und Legitimation)<sup>1</sup>, wobei es nicht bloß zu Spannungen zwischen diesen verschiedenen gesellschaftlichen Funktionen kommt, sondern diese durchaus in Widerspruch zu der primären Aufgabe der Persönlichkeitsentwicklung jedes einzelnen Schülers und jeder einzelnen Schülerin stehen können.

Im Gegensatz hierzu funktioniert das System Kultur niemals durch eine Top-down-Steuerung. Die Eigenständigkeit einer künstlerischen Produktion ist sogar grundgesetzlich in Art. 5 (Freiheit der Kunst) abgesichert, die Teilnahme an kulturellen Ereignissen kann (sollte) zudem nur freiwillig geschehen. Allerdings gibt es auch im Bereich der Kultur besondere Widerspruchsverhältnisse, etwa in dem Anliegen, eine hohe ästhetische Qualität erzeugen zu wollen, aber gleichzeitig sich gegenüber der Politik und den Geldgebern verpflichtet zu fühlen, für eine umfassende Auslastung der Einrichtung zu sorgen.

### **Warum soll die Schule kooperieren?**

Ich habe oben herausgehoben, dass der Nutzenaspekt eine wichtige Rolle

bei Kooperationen spielt. Die Frage nach dem Warum einer Kooperation bedeutet also, sich darüber klar zu werden, welchen Nutzen eine Schule von der Kooperation mit einer Kultureinrichtung haben kann. Eine erste (euphorische) Antwort könnte darin bestehen, dass man sich davon Innovation verspricht und über Innovationen freut. Es wäre natürlich schön, wenn es solch eine idealistische Antwort gäbe, doch schadet es nicht, sich auf die gestellte Frage realistischere Antworten zu überlegen. Diese könnten darin bestehen, dass man den erheblichen Veränderungsdruck zur Kenntnis nimmt, der auf Schulen lastet, woraus sich die Notwendigkeit zu Veränderungen ergibt.

- Politischer Druck ist insbesondere durch Pisa zustande gekommen: Man würde sich wünschen, dass in den regelmäßig veröffentlichten Rankings über die Leistungsfähigkeit der Bildungssysteme Deutschland eher im oberen Drittel platziert werde. Schulen sollen besser werden!
- Organisatorischer Druck wurde allein dadurch erzeugt, dass man die Ganztagschule eingeführt hat, ohne dass überall die organisatorischen, räumlichen und personellen Ressourcen bereitstehen.
- Gesellschaftlicher Druck ergibt sich dadurch, dass sich die Schülerpopulationen im Laufe der Zeit erheblich geändert haben und auch die Eltern große Erwartungen an die Schulen stellen – dass diese nämlich für eine gute Zukunft ihrer Kinder sorgen mögen.
- Marketingdruck entsteht dadurch, dass Schulen angesichts schrumpfender Schülerzahlen in Konkurrenz zueinander stehen und deshalb um das Überleben kämpfen.
- Personaldruck besteht darin, dass Lehrerinnen und Lehrer all diese genannten Drucksituationen aushalten müssen und oft genug gesundheitliche Schäden davontragen. Jeder weiß inzwischen, dass die Berufsgruppe der Lehrerinnen und Lehrer zu denjenigen gehört, bei denen der Burn-out-Effekt am verbreitetsten ist.

All diese Drucksituationen muss also die Institution Schule, muss jede einzelne Schule und muss jeder, der in einer Schule arbeitet, bewältigen. Daraus ergibt sich durchaus eine Motivation, sich auf Prozesse einzulassen, die eine Reduzierung dieses Drucks versprechen. Daraus entsteht allerdings eine zwiespältige Situation gerade für Kooperationen: Zum einen kann man davon ausgehen, dass eine gewisse Kooperationsbereitschaft aufgrund der beschriebenen Lage vorhanden ist. Allerdings gibt es dabei auch die Erwartungshaltung, dass sich Drucksituationen durch die Kooperation mit Kultureinrichtungen spürbar verbessern. Kooperationen stehen also unter einem ganz pragmatischen Erfolgsdruck. Möglicherweise ist dies unter anderem eine Ursache dafür, dass Kooperationen auch scheitern können.



## Stolpersteine

Aus den bisher entwickelten Gelingens-/Misslingensbedingungen lassen sich leicht Stolpersteine für Kooperationen ablesen. Ich hebe einige hervor:

Ein erster Stolperstein besteht in der Unkenntnis des jeweils anderen Systems, in dem der Kooperationspartner arbeitet. Diese Unkenntnis wird noch dadurch verschärft, dass man zu wissen glaubt, wie das jeweils andere System funktioniert. Dies betrifft insbesondere die Schule, da wir es nur mit "Expertinnen und Experten" in Sachen Schule zu tun haben: Jede/jeder hat die Schule viele Jahre besucht, hat vielleicht Kinder, die viele Jahre die Schule besucht haben, sodass sich jede/jeder mit einer gewissen Berechtigung als Expertin oder Experte in Sachen Schule verstehen kann. Dieses scheinbare Fachwissen darüber, was Schule ist, kann sich durchaus dann als Stolperstein erweisen, wenn sich dies nur als vermeintliches Wissen erweist.

Ein zweiter Aspekt, den man bei dem Beginn von Kooperationen zu wenig berücksichtigt, besteht darin, dass sich jeder der Partner im Laufe der Kooperation auch verändert. Es wird der Aspekt oft unterschätzt, dass man es mit Systemen zu tun hat, bei denen alles mit allem zusammenhängt, sodass selbst ein zunächst nur als additiv betrachtetes Kulturprojekt plötzlich massiv in die Abläufe des Systems eingreift. Die Veränderung kann dabei auf zwei Ebenen stattfinden, die beide aufs engste miteinander verbunden sind: Es ändert sich die Institution (Organisationsentwicklung) und es ändert sich notwendigerweise die Professionalität der Lehrkraft (Personalentwicklung). Man muss nämlich davon ausgehen, dass es eine enge Beziehung zwischen Institution und Profession gibt, die man mit dem mathematischen Begriff der Homologie bezeichnen könnte.

Nur wenn die Standards der Professionalität übereinstimmen mit der Logik des Systems, kann man sinnvoll als Lehrerin oder Lehrer im System Schule arbeiten. Die gesamte zweite Ausbildungsphase, das Referendariat, dient ausschließlich dazu, den akademisch vorgebildeten Menschen die Gelegenheit zu geben, einen Lehrerhabitus zu erwerben. Diese Habitusentwicklung ist oft recht mühsam und zieht sich über viele Jahre hin. Daher ist es plausibel, dass Lehrkräfte Widerstand gegen jegliche Veränderung der Institution Schule anmelden, da sie wissen, dass sich damit auch ihr mühsam erworbener Habitus verändern muss.

Dies scheint mir ein wichtiger Aspekt zu sein, nämlich die Legitimität von Widerständen von Lehrkräften gegen eine Veränderung und damit auch gegen eine Kooperation von Schulen mit Kultureinrichtungen anzuerkennen. Denn jeder von uns entwickelt Gewohnheiten und Standards, mit denen er sein berufliches Leben bewältigt. Wird also gefordert, diese Gewohnheiten und Standards zu verändern, dann braucht man gute Gründe und gute Argumente, um für diese Veränderung zu motivieren. Es muss dann nämlich dazugelernt werden, wobei man berücksichtigen muss, dass Lernen nicht immer nur Erweiterungslernen ist. Lernen bedeutet dagegen oft genug Umlernen und Verlernen, nämlich Wissens Elemente und

Verhaltensgewohnheiten aufzugeben, die in der neuen Situation nicht mehr angemessen sind.

### **Einige Konsequenzen**

Ein erster Aspekt, den jeder kennt und der trotzdem immer wieder unterschätzt wird, ist der des Zeitbedarfs. Kooperationen brauchen Zeit, man braucht Zeit für die Koordination und für Absprachen. Berücksichtigt man zudem den oben erwähnten Aspekt, dass sich bei jeder Kooperation auch die beteiligten Partner verändern und man – ob man will oder nicht – in den Prozess einer Schulentwicklung eintritt, dann weiß man eigentlich, dass sich dadurch der Zeitbedarf erneut vergrößert: Schulentwicklung ist ein langsam vorangehender Prozess.

Es kommt daher darauf an, die Motivation der Beteiligten aufrechtzuerhalten. Dies bedeutet insbesondere vor dem Hintergrund der obigen Überlegungen, dass sich der Nutzen, den man aus einer Kooperation zieht, erweisen muss. Dies geschieht nicht immer im Selbstlauf, sondern man muss sich Möglichkeiten überlegen, diesen Nutzen auch sichtbar zu machen. Dies gelingt etwa dadurch, dass man (eventuell noch nicht so gelungene) Zwischenergebnisse aufzeigt und für alle erlebbar macht, damit zu sehen ist, dass sich die investierte Energie auch gelohnt hat.

Diese Aufgabe wird dadurch erleichtert, dass der Gegenstand der Kooperation Kunst beziehungsweise ästhetische Praxis ist. Und genau diese erweist sich immer wieder als sehr geeignet, Motivation erneut zu wecken, die Flamme neu zu entfachen bzw. am Brennen zu halten, was notwendig ist, um die Prozesse am Laufen zu halten. Konkurrenzdenken ist zu reduzieren. Wir leben in einer Konkurrenzgesellschaft, und dies insbesondere im beruflichen Leben. Konkurrenzdenken ist also normal, allerdings schädlich für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, wenn sie übertrieben wird, sodass eine Anforderung für gelingende Kooperation darin besteht, den anderen in seiner ureigenen Kompetenz anzuerkennen und nicht in Konkurrenz einzutreten.

In Systemen hängt alles mit allem zusammen. Wie oben verdeutlicht, wird jedes noch so kleine Kooperationsprojekt in irgendeiner Weise in das System eingreifen. Es passiert dabei immer wieder, dass die Komplexität der Konsequenzen einer Kooperation unterschätzt oder zumindest von Anfang an nicht eingeplant werden. Daher ist es wichtig, bei Kooperationen auch immer wieder in eine reflexive Distanz zu treten und sich selbst zum Gegenstand von Betrachtungen zu machen.

Widerstände und Konflikte gehören eigentlich zur Normalität unseres Alltags. Trotzdem erleben wir sie immer als mühsam und störend, sodass wir eine Sehnsucht nach Harmonie entwickeln. Dies ist natürlich unrealistisch gerade bei dem Eingriff in komplexe Systeme. Von daher gilt es, Widerstände als Signale für ernst zu nehmende Problemlagen zu sehen, die man berücksichtigen muss und bearbeiten kann.

## **Anstehende Entwicklungsaufgaben für die Schule**

Beim englischen Projekt "Creative Partnerships"<sup>2</sup>, das in vielerlei Hinsicht ein Vorbild für das Modellprogramm "Kulturagenten für kreative Schulen" war, fand ich es überzeugend, dass bei dem Entwicklungsprozess von Schulen ein Phasenmodell zugrunde gelegt wurde, das drei Etappen unterscheidet:

Die erste Phase ist die School of Inquiry, man könnte dies die Erkundungsphase nennen, in der die Schulen herausfinden, welche Teile bei der Entwicklung eines kulturellen Profils schon vorhanden sind und auf welche Felder man sich aussichtsreich in Zukunft begeben kann. Die zweite Phase ist die School of Change, in der man gezielt Veränderungsprozesse mithilfe einer künstlerisch-ästhetischen Praxis angeht, um dann nach einigen Jahren den Status einer School of Creativity zu erreichen.

Die Schulen im Kulturagentenprogramm dürften inzwischen alle in der zweiten Phase sein, denn alle haben ein Kulturprogramm entwickelt, das konkrete Entwicklungsaufgaben beschreibt. Welche Aufgaben dies sein könnten, führe ich in der folgenden, vorläufigen Liste an:

- Vom einzelnen Projekt zur dauerhaften Kooperation
- Vom Kooperationsprojekt zur Perspektive der Entwicklung eines kulturellen Profils der gesamten Schule
- Von einer kleinen Gruppe von Aktivisten, die sich für das Kulturprofil interessieren, zu einem immer größeren Engagement in der Lehrerschaft
- Vom Engagement der künstlerischen Fächer hin zu einer Ausdehnung des Prinzips Ästhetik in allen Unterrichtsfächern
- Vom einmaligen Impuls zur Bildung von Strukturen, vom Hype zur Haltung

Bei der Umsetzung dieser Aufgaben, deren Mühsamkeit nicht zu unterschätzen ist, ist Folgendes zu berücksichtigen: Es gibt gerade im Bereich der Schule immer wieder neue Anforderungen, die zu bewältigen sind: die Aufforderung zu einer individuellen Förderung, die Strategie der Einführung eines kooperativen Lernens und – ganz aktuell – das Thema der Umsetzung der Inklusion. Lehrerinnen und Lehrer erleben möglicherweise die Orientierung der Schule auf Kulturprojekte, auf eine Kooperation mit Kultureinrichtungen rein additiv als eine weitere Aufgabe, die sich zu den andern Aufgaben gesellt. In einer solchen Sichtweise ist es völlig verständlich, wenn sich Widerstände gegen eine weitere Ausdehnung der Arbeitsanforderungen ergeben.

Es kommt daher darauf an, aufzuzeigen, dass die Entwicklung eines kulturellen Profils nicht eine weitere Zusatzaufgabe ist, sondern dass man dabei quasi als Nebenertrag die anderen drei genannten Aufgaben erfüllen

kann. Hierfür gibt es im Bereich des Kulturagentenprogramms inzwischen viele gute Beispiele, sodass es jetzt darauf ankommt, diese Erfahrungen in einer Weise systematisch zu sammeln und aufzubereiten, dass andere Schulen davon lernen können.

Ein Mitschnitt des Vortrags ist abrufbar unter:

<http://www.youtube.com/watch?v=bwdfQOOof8Fk> [11.7.2014].

## **Literatur**

Zu den anthropologischen Grundlagen

Fuchs, Max: *Mensch und Kultur. Anthropologische Grundlagen von Kulturarbeit und Kulturpolitik*, Wiesbaden 1999.

Zur kulturellen Bildung und zur Kulturschule

Fuchs, Max: *Kulturelle Bildung. Grundlagen – Praxis – Politik*, München 2008.

Ders.: *Die Kulturschule. Konzept und theoretische Grundlagen*, München 2013.

Braun, Tom; Fuchs, Max; Kelb, Viola: *Wege zur Kulturschule*, München 2010.

Braun, Tom; Fuchs, Max; Kelb, Viola; Schorn, Brigitte (Hg.): *Auf dem Weg zur Kulturschule II. Weitere Bausteine zu Theorie und Praxis der Kulturellen Schulentwicklung*, München 2013.

Zur Kooperation und zur kulturellen Evolution

Tomasello, Michael: *Die kulturelle Entwicklung des menschlichen Denkens*, Frankfurt/M. 2006.

Ders.: *Die Ursprünge der menschlichen Kommunikation*, Frankfurt/M. 2010.

Ders.: *Warum wir kooperieren?* Berlin 2010.

Sennett, Richard: *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*, Berlin 2013.

<sup>1</sup> Fend, Helmut: *Neue Theorie der Schule. Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen*, Wiesbaden 2006.

<sup>2</sup> <http://www.creative-partnerships.com/> [11.7.2014].

# 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.