



Arbeitsprinzipien im Programm «Kultur macht Schule»

Von Prof. Carmen Mörsch
im Auftrag der Fachstelle Kulturvermittlung,
Departement Bildung, Kultur und Sport

Arbeitsprinzipien im Programm «Kultur macht Schule»¹

Arbeitsstand: 30.8.2014

Seit 2005 fördert die Fachstelle Kulturvermittlung des Departements Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau unter dem Titel «Kultur macht Schule» (in der Folge KmS) die Teilnahme von Schulklassen am kulturellen Leben im Kanton. Zum einen bieten verschiedene kulturelle Einrichtungen wie z.B. Museen, Theater oder Konzerthäuser Aufführungen und Vermittlungsformate für die Schulen an, welche durch KmS koordiniert, veröffentlicht und finanziell unterstützt² werden. Zum anderen finden an Schulen Workshops und Projektwochen statt, die von Kulturschaffenden angeboten werden. Zum dritten zeichnet die Fachstelle unter dem Titel «Funkenflug» Projekte mit einem Preisgeld aus, die von den Schulen selbst initiiert und im Rahmen des gleichnamigen Wettbewerbs zur Prämierung eingereicht und veröffentlicht werden. Einen weiteren Beitrag zur Förderung der Kulturnutzung durch Schulen leistet die Fachstelle durch die Mitgestaltung der Weiterbildung (CAS) von Lehrpersonen zu Kulturbeauftragten an Schulen.

In all den oben aufgeführten «Gefässen» und Kontexten fungiert die Fachstelle Kulturvermittlung als Impulsgeberin und Förderin, als Ansprechpartnerin für Bedarfe, Ideen und Vorschläge von allen Seiten, als Vernetzerin unter den verschiedenen Beteiligten und nicht zuletzt als *Garantin für die Qualität* der im Rahmen ihres Programms gelisteten und durchgeführten Angebote.

Gegenwärtig kommen weitere Formate hinzu: seit 2012 das Pilotprojekt «Artist in Residence», im Rahmen dessen drei Jahre in Folge Künstler/-innen ihr Atelier in eine Schule verlegen und die Schüler/-innen zu Mitproduzent/-innen werden; neu die Ausschreibung «Safari», welche aufgrund eines erweiterten finanziellen Umfangs grösserformatige Projekte mit offenen Anlagen ermöglicht und dezidiert die «Partizipation» der Schüler/-innen fordert; und schliesslich 2014 zum ersten Mal ein Theaterfestival, bei dem Jugendliche selbst spielen und in der Jury sitzen. Darüber hinaus befindet sich ein Jugendbeirat oder andere Formen der Beteiligung der Schüler/-innen an der Programmierung und Auswahl von KmS in den Überlegungen für die Weiterentwicklung des Programms³. Daran ist abzulesen, dass die aktive Beteiligung und Mitgestaltung der Schüler/-innen am Programm eine immer wichtigere Rolle in der Arbeit von KmS spielt. Die Wichtigkeit und Richtigkeit dieser programmatischen Entwicklung wird durch Äusserungen von Schüler/-innen, Lehrpersonen und Kulturschaffenden bestätigt⁴. Sie korrespondiert darüber hinaus mit einer weiter reichenden Debatte über Kultur, Bildung und Partizipation, die seit einigen Jahren sowohl in Kulturinstitutionen als auch im Bildungssektor verstärkt geführt wird.

¹ Die aufgeführten Punkte wurden induktiv aus vorhandenen Ausschreibungen, Dokumentationen, evaluativen Papieren, Berichten und Protokollen, Interviewtranskripten und weiteren Daten aus dem Kontext KmS abgeleitet und mit dem Forschungsstand in Bezug auf Kunstprojekte in Schulen abgeglichen und ergänzt. Sie sind unterschiedlich gut auf die verschiedenen bei KmS existierenden Formate anwendbar. Als Ausgangspunkt für die Entwicklung dienten umfangreichere Projekte von Künstler/-innen an Schulen – weniger der Besuch in kulturellen Einrichtungen oder kurze Workshops mit Einführungscharakter. Dies ist damit begründet, dass die Frage nach einer guten Qualität bei ihnen besonders viele Ebenen berührt, von denen etliche auch für weniger komplexe Formate eine Rolle spielen. Es erschien daher sinnvoll, vom Komplexen aus zu arbeiten.

² Durch Impulskredite für die Teilnahme.

³ Hierzu läuft zur Entstehungszeit dieses Textes ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt.

⁴ Unter anderem am Netzwerktreffen «Kultur macht Schule» vom 23.9.2013.

Durch die Öffnung der bei KmS vertretenen Formate hin zu mehr Beteiligung und Mitgestaltung werden diese (noch) vielschichtiger und komplexer. Neue Fragen tauchen auf, die die Qualität und die Gelingensbedingungen von solchen Angeboten betreffen.

In den Jahren der Existenz von KmS wurde in der Fachstelle Kulturvermittlung ein differenziertes Erfahrungswissen zum Thema Qualität in Kooperationen zwischen Schulen und Kulturschaffenden sowie kulturellen Einrichtungen aufgebaut. Dieses Wissen wird nun durch die hier vorliegende Handreichung explizit gemacht und den verschiedenen Akteur/-innen von KmS zur Verfügung gestellt.

Die Handreichung kann Verwendung finden

- Als Diskussionsgrundlage für Mitarbeitende der Fachstelle Kulturvermittlung bei der Beurteilung von Bewerbungen, Dokumentationen, Berichten
- Als Orientierung für die Kulturschaffenden, die Angebote durchführen bzw. sich für die Durchführung bei KmS bewerben
- Als Orientierung für die Schulen, an denen Angebote stattfinden, die Angebote in Kulturinstitutionen nutzen und die selbst Projekte entwickeln und durchführen
- Als Orientierung für Kulturinstitutionen, welche Angebote vorhalten und Kooperationen anstreben bzw. durchführen
- Als Diskussionsgrundlage im Rahmen der Ausbildung der Kulturbeauftragten an Schulen (CAS)

Unabhängig vom jeweiligen Verwendungszusammenhang sind die Kriterien und Prinzipien stets relational, also voneinander in Abhängigkeit befindlich und nicht isoliert zu betrachten. Es handelt sich bei ihrer Definition zudem um einen Prozess, der sich analog zur Weiterentwicklung der Praxis in ständiger Weiterentwicklung befindet. Die Begriffe «Diskussionsgrundlage» und «Orientierung» legen dementsprechend nahe, sie nicht als technokratische Regelwerke zu interpretieren. Auch sollten sie in ihrem Anspruch nicht total verstanden werden – es ist unmöglich, sie alle gleichzeitig zu erfüllen.

A) Dimension: Projekte

I. Konzeptebene (Input)

Projekte im Rahmen von Kultur macht Schule

- Sind «von Kunst aus» gedacht, das heisst, sie nehmen gegenwärtiges und/oder vergangenes künstlerisches Schaffen als Ausgangspunkt für ihre Inhalte und ihre Methoden
- Bestehen aus einem Mix der drei Handlungsebenen: Kunst kennenlernen, Kunst kontextualisieren/im grösseren Zusammenhang verstehen, mit Kunst experimentieren. Sie weisen explizit aus, auf welcher Ebene sie jeweils den Schwerpunkt setzen (der Schwerpunkt kann bei grösser angelegten Projekten wechseln)
- Sind von den Beteiligten aus gedacht, indem sie deren Interessen, Fragen und Fähigkeiten und Potentiale als Ausgangspunkt und als Grundlage für die konkrete Projektgestaltung einbeziehen und weiterentwickeln

- Anerkennen die Beteiligten als immer schon über Kultur Wissende/Kultur Produzierende und beziehen deren diesbezügliches Wissen und Können ein
- Streben bei den Beteiligten die (Weiter-)Entwicklung einer künstlerisch-forschenden Haltung an: Offenheit für Unverständliches und für Andersartiges, Interesse an der Entwicklung eigener Fragen, Motivation zum Finden selbstständiger Lösungen, Lust am Experimentieren und Toleranz gegenüber Scheitern und Fehlermachen. Sie vermitteln nicht (nur) Inhalte, sondern sie vermitteln, wie man lernt
- Streben eine kritisch-konstruktive, zuweilen auch spielerische, poetische Umarbeitung von Vorgegebenem und Unhinterfragtem an
- Diskutieren mit den Beteiligten ihre Bewertungsmaßstäbe und Beurteilungskriterien, welche sich signifikant von Schulnoten unterscheiden
- Streben die Steigerung von Wahrnehmungsfähigkeit und von gestalterischem Wissen und Können bei allen Beteiligten an
- Beschreiben von Beginn an klar und für alle Beteiligten verständlich ihre jeweiligen Ziele und geplanten Ergebnisse. (Diese können sehr unterschiedlich sein: sie reichen vom Kennenlernen eines Werkes oder einer künstlerischen Technik über die eigene Herstellung von Werken, die Umgestaltung eines Schulgebäudes, eine Intervention in den öffentlichen Raum bis zur Mitbestimmung an der Gestaltung des Programms von KmS selbst.)
- Lassen sich nach der Durchführung an diesen Zielen und Ergebnissen überprüfen bzw. lassen erkennen/weisen aus, wann, wo und warum sich Zielsetzungen und gewünschte Ergebnisse im Prozess verändert haben
- Sind so angelegt, dass alle Beteiligten (Schüler/-innen, Künstler/-innen, Lehrpersonen) etwas lernen bzw. vorhandene Kenntnisse vertiefen können. Die verschiedenen Beteiligten können am Ende artikulieren, was und wie sie gelernt haben

II. Operative Ebene (Prozess)

Projekte im Rahmen von Kultur macht Schule

- Zeichnen sich durch eine gute Vorbereitung (Ablaufplanung, Zeitplanung, Materialbeschaffung, Raumorganisation, betriebliche Ausnahmegenehmigungen etc.) und in der Regel durch eine gut strukturierte, für die Beteiligten transparente Durchführung und Nachbereitung aus. Begründete Ausnahmen für eine in dieser Weise präzise Planung sind das Anstreben von Überraschungsmomenten, offenen Prozessen, die chaotischer Entwicklungen und Verwicklungen bedürfen. Hierbei ist wichtig, dass die pädagogische Verantwortung zwischen Künstler/-innen und Lehrpersonen geteilt wird
- Haben einen für die Beteiligten nachvollziehbaren, gleichzeitig angemessen flexiblen, gegebenenfalls durch die Beteiligten beeinflussbaren Aufbau (Ausnahme hier: aus dem Projekt heraus begründete undurchschaubare und/oder autoritative Momente)
- Definieren für die Beteiligten zu Beginn und im Verlauf klare Verantwortungsbereiche und beachten deren Wahrung und Einhaltung

- Beachten die Wichtigkeit transparenter und klar strukturierter Kommunikation im Projektkontext (z.B. Richtung Hausdienst, gesamte Lehrendenschaft, Elternschaft, andere Klassen, Schulleitung etc.)
- Planen genug Zeit für die einzelnen praktisch-technischen Schritte und für operative Planungsschritte während des Prozesses ein
- Planen Zeit und methodische Möglichkeiten für innere Differenzierungen entlang des heterogenen Wissens und Könnens der Beteiligten ein
- Planen genug Zeit und Gefässe für Diskussionen und Reflexionen ein – zum Beispiel, um zwischendurch bewusst zu machen, was und wie gelernt wird. Oder um sicherzustellen, dass alle, die sich beteiligen sollen und wollen, dies auch können. Oder um innezuhalten und den Prozess gemeinsam zu steuern und allenfalls Kursänderungen zu beschliessen

III. Ergebnisebene (Output)

Projekte im Rahmen von Kultur macht Schule

- Klären im Vorfeld, was die Ergebnisse eines Projekts sein sollen (z.B. Lernziele, ggf. Produkte) und die damit verbundenen unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Beteiligten und vermitteln sie auf ein realistisches und gleichzeitig angemessen avanciertes Mass
- Bewahren sich eine gewisse Ergebnisoffenheit, ohne die vorhandenen Wünsche und Erwartungen aus dem Blick zu verlieren (wenn diese durch das Projekt konterkariert werden, sollte dies kommuniziert und begründet werden)
- Unterscheiden zwischen konkreten, möglicherweise temporären Produkten (wie eine Aufführung, eine Ausstellung etc.) und weiterführenden/weiter verwendbaren Erkenntnissen des Projekts und sichern beides auf jeweils angemessene (begründete) Weise
- Achten auf eine sorgfältige und reflektierte Nachbereitung und Dokumentation («reflektiert» heisst: keine Erfolgsgeschichte, sondern auch die Momente des Scheiterns sowie Widersprüche aufzeichnen und Überlegungen anstellen, wie diese zum Lernen im Projekt beigetragen haben)
- Klären die Mitarbeit der verschiedenen Beteiligten an der Dokumentation
- Gehen bewusst mit den verschiedenen Interessen an Veröffentlichung um und definieren verschiedene Formen der Öffentlichmachung entlang dieser Interessen
- Legen Wert auf eine dem Rahmen angemessene professionelle Form der Veröffentlichung (orientiert am internationalen «State of the Art» vergleichbarer Projekte, dessen Kenntnis vorausgesetzt wird)
- Verzichten auf Veröffentlichung, wenn es dafür projektbezogene Gründe gibt
- Agieren machtsensibel in Bezug auf Autorschaft (das heisst, sie benennen die an den Projekten auf unterschiedlichen Ebenen Beteiligten namentlich und weisen wenn möglich deren Beitrag aus) und mögliche Formen der Instrumentalisierung von Beteiligten (zum Beispiel der Darstellung von ihnen oder der von ihnen im Projekt produzierten Ergebnisse für politische oder Werbezwecke)

- Sind kontextsensibel in Bezug auf die operativen und personellen Bedingungen vor Ort
- Sind ressourcensensibel in Bezug auf die zur Verfügung stehenden materiellen, monetären und ökologischen Ressourcen (keine Selbstausbeutung, faire Arbeitsverhältnisse; Schonung der Umwelt)

B) Dimension: Akteur/-innen

I. Die Künstler/-innen

Künstler/-innen (in der Folge wechselnd auch mit dem allgemeineren Begriff «Kulturschaffende» bezeichnet) befinden sich im Rahmen von KmS-Projekten in einem komplexen Anforderungsgefüge und benötigen *einen besonderen Mix aus Wissen und Können*. Anforderungen, Wissen und Können zeigen Überschneidungen mit anderen professionellen künstlerischen Tätigkeiten (wie zum Beispiel dem Konzipieren, Produzieren, Zeigen/Aufführen sowie Vermarkten von Werken oder der Kooperation mit Kolleg/-innen im Rahmen künstlerischer Projekte), doch sie unterscheiden sich auch von ihnen, durch den dezidiert pädagogischen Zielhorizont. Es geht nicht in erster Linie darum, erfolgreich Kunst zu machen, sondern es geht darum, ein künstlerisches Bildungsgeschehen in allen seinen Dimensionen gelingen zu lassen. An dieser Unterscheidung deutet es sich bereits an: An der Schnittstelle von Kunst und Bildung und in/mit einer Institution der formalen Bildung (Schule) zu arbeiten, birgt spezifische, kaum aufzulösende Spannungsverhältnisse, die diese Arbeit einerseits herausfordernd, andererseits auch besonders interessant machen.

Diese betreffen folgende Anforderungen:

- Einerseits eine überzeugende Verkörperung ihres Werks, ihrer Künstler/-innenpersönlichkeit(en) und ihrer damit verbundenen Expertise zu sein (denn deswegen wird sie eingeladen ein Projekt durchzuführen)
- Andererseits im pädagogischen Prozess Distanz zum eigenen Werk zu haben (zum Beispiel die Schüler/-innen nicht für die eigene künstlerische Arbeit zu instrumentalisieren und sie zu rein Ausführenden oder Anweisungen Befolgenden zu degradieren)
- Einerseits eine charismatische Persönlichkeit zu sein, die begeistert und mitreisst, ein Erlebnis und eine Erfahrung garantiert, die in der Lage ist, den Funken der eigenen Begeisterung für künstlerische Inhalte und Verfahren überspringen zu lassen (Interesse an der Sache)
- Andererseits persönliche Zurückhaltung zu üben, nicht zu manipulieren oder zu bekehren, Platz für die Fragen und Interessen der anderen zu lassen (Interesse an den Menschen)
- Einerseits möglichst alle Beteiligten stark zu involvieren (gemeinsam «Feldforschung betreiben»), Partizipation in einem möglichst hohen Masse zu ermöglichen, die Bedingungen für qualifizierte Mitbestimmung herzustellen (Ermächtigung zu betreiben)
- Andererseits die eigene Expertise als künstlerische Fachperson sichtbar und erfahrbar werden lassen, «das Versprechen einlösen», das sich mit der Einladung an eine professionelle Kulturschaffende in Bezug auf Prozess und Ergebnis verbindet

- Einerseits in den Projekten Teamarbeit und soziale Intelligenz sowie Empathie zu fördern
- Andererseits individuelle Förderung und Entwicklung zu betreiben, Autorschaft und Crediting ernst zu nehmen
-
- Einerseits über ein gewisses Mass an pädagogische Fähigkeiten zu verfügen (belegt z.B. durch Praxiserfahrung mit der Teilnehmendengruppe, entweder durch bestehende Projekte oder durch Hospitation in anderen Projekten) sowie über die Bereitschaft, sich auf Schulstrukturen einzulassen
- Andererseits anders als die Lehrpersonen bzw. deutlich von dieser unterscheidbar als Künstler/-in zu agieren und dadurch Schulstrukturen zu hinterfragen
-
- Einerseits die Prozesse gründlich zu planen und vor zu strukturieren
- Andererseits den Beteiligten möglichst viel Freiheit für eigene Wege und Fragen zu lassen
-
- Einerseits handwerkliches Können und künstlerische Techniken und Verfahren zu beherrschen und souverän sowie gut strukturiert zu vermitteln, etwas «beizubringen», zu «zeigen wie es geht»
- Andererseits Raum für Improvisation und selbstgefundene Lösungswege und Experimente zu eröffnen, Suchbewegungen vorleben
-
- Einerseits die Beteiligten zu motivieren, auch über Durststrecken und Motivationslöcher hinweg
- Andererseits keinen dem schulischen Bewertungssystem vergleichbaren Leistungsdruck zu erzeugen
-
- Einerseits einen Alltagsbezug, ein persönliches Interesse der Beteiligung zum Ausgangspunkt zu nehmen; Verknüpfung von Kunst und Leben zu leisten, inhaltliche Bezüge und Anwendbarkeit schaffen, von persönlichen und kollektiven Dringlichkeiten ausgehen
- Andererseits die Konfrontation mit Neuem, Unbekanntem zu erzeugen, von dem die Beteiligten vielleicht erst am Ende des Prozesses erahnen, was es mit ihnen zu tun haben mag
-
- Einerseits den Beteiligten für künstlerisches Schaffen zu öffnen und zu begeistern
- Andererseits ihnen einen kritischen und hinterfragenden Umgang mit Kunst zu eröffnen
-
- Einerseits Spass, Lust am Tun und Rezipieren, Freude am Ereignis und am Schaffensprozess zu erzeugen
- Andererseits zu zeigen, dass Kunst auch Probleme bearbeitet und häufig mit zähen und langwierigen, schwierigen Prozessen verbunden ist

Mit diesen Spannungsverhältnissen reflexiv und produktiv sowie professionell umzugehen; sie weniger als Hemmnis denn als Ausgangspunkt für die Arbeit zu verstehen, ist das wichtigste Arbeitsprinzip und das wichtigste Qualitätsmerkmal, das KMS von den Kulturschaffenden, die in diesem Rahmen beauftragt werden, erwartet.

II. Die Lehrpersonen

Lehrpersonen werden durch die Zusammenarbeit mit Künstler/-innen zuweilen in ihren bewährten Arbeitsweisen unterbrochen. Dies kann sehr anregend, aber auch anstrengend und irritierend sein. Auch sie bewegen sich in den oben beschriebenen Spannungsverhältnissen, welche die komplexen Anforderungen von Kunstprojekten in der Schule hervorbringen.

KmS begrüsst seitens der Lehrpersonen, die sich in Kulturprojekte an ihrer Schule involvieren, folgende Haltungen und Handlungsweisen⁵:

— **Die Situation ermöglichen**

Niemand kennt die Schule an der ein Projekt stattfindet besser als die Lehrer/-innen. Mit dieser Kenntnis tragen sie dazu bei, das Projekt auf der Operativen Ebene gelingen zu lassen: sie bedenken die Kommunikationsbedarfe und organisatorischen Hürden, besprechen diese mit den Künstler/-innen und den Verantwortlichen in der Institution und erarbeiten gemeinsam mit ihnen Lösungswege.

— **Die Balance halten zwischen pädagogischer Verantwortung und Verantwortungsabgabe an die Kulturschaffenden**

Diese Balance ist eine besondere Herausforderung. Einerseits liegt die Strukturierung und Steuerung der Prozesse in einem Kulturprojekt in der Verantwortung der eingeladenen Kulturschaffenden. Andererseits ist die Lehrperson auch nicht einfach aus der Verantwortung zu entlassen. Offenheit und die Bereitschaft, sich transparent über Bedarfe und Erwartungen aneinander abzustimmen sind gefordert.

— **Andere Bewertungsmaßstäbe akzeptieren/Bewertung in Kulturprojekten reflektieren**

Projekte mit Künstler/-innen an Schulen eröffnen zuweilen die Chance, Schüler/-innen von einer anderen Seite kennenzulernen, denn ihr Wissen und Können wird jenseits schulischer Leistungsparameter aktiviert und bewertet. Gleichzeitig ist es aus pädagogischer Perspektive aber auch wichtig zu merken, wenn Künstler/-innen Bewertung in unproduktiver Weise einsetzen und dann einzugreifen bzw. nachzufragen, eine Diskussion darüber einzufordern.

— **Andere Formen der Strukturierung bzw. weniger Strukturierung als im Unterricht zulassen**

Künstler/-innen agieren in Projekten häufig momenthafter, vernetzter und anscheinend weniger klar strukturiert, als das im Regelunterricht angemessen erscheint. Dieser Zugang erscheint aus pädagogischer Perspektive möglicherweise nicht immer schlüssig und selbsterklärend, birgt aber die Chance zu anderen Lernerfahrungen. Manchmal ist es wichtig, Dinge im Projekt geschehen zu lassen, auch wenn sie mitunter im Vergleich mit einer Unterrichtsplanung «chaotisch» und nicht zielgerichtet erscheinen.

Gleichzeitig mag es zuweilen notwendig sein, pädagogisch unerfahrene Kulturschaffende bei der Strukturierung ihres Projekts zu unterstützen. Die Möglichkeit hierzu sollte als Angebot bestehen.

— **Übertragbarkeit auf Unterricht reflektieren und erkennen, aber nicht prinzipiell fordern**

Es ist nachvollziehbar, dass sich eine Lehrperson aus einem Kulturprojekt resultierende Erkenntnisse wünscht, die sich anschliessend für den Unterricht verwenden lassen. Die Möglichkeit dazu sollten von den Lehrpersonen durchgängig reflektiert

⁵ Erfreulicherweise treffen diese in vielen Kooperationsbeziehungen bereits zu.

und wenn es sinnvoll erscheint, auch mit den Künstler/-innen besprochen werden. Gleichzeitig ist die Übertragbarkeit nicht immer ein Qualitätsmerkmal von Kulturprojekten in der Schule. Nicht selten besteht ihre besondere Qualität auch in ihrer Einzigartigkeit und in ihrem Ereignischarakter.

— **Risikobereitschaft und Mut zum Scheitern**

Anders als Unterricht, der häufig die Lernziele klar definiert und erreicht, sind Kulturprojekte häufig riskanter und ergebnisoffener angelegt. Gerade die Erfahrung, etwas zu riskieren, Scheitern einzukalkulieren und mit dem Unerwarteten umzugehen stellt mitunter das wichtigste Lernerlebnis in einem solchen Projekt dar. Die Lehrpersonen ermutigen die Schüler/-innen zum Experiment und betonen das Potential der offenen Situation des Projekts.

— **Bereitschaft zu besonderem Engagement**

Häufig erfordert die Durchführung eines Kulturprojekts temporäre Mehrarbeit von den beteiligten Lehrpersonen. KmS wertschätzt und würdigt diese besondere Engagiertheit der in die Projekte involvierten Lehrpersonen. Unbenommen dessen ist wichtig, im Vorfeld eines Projekts den Mehraufwand realistisch einzuschätzen. Hierzu kann auch mit den Künstler/-innen offen das Gespräch gesucht werden.

— **Verantwortungsübernahme bei der Ergebnissicherung und Veröffentlichung von Projekten**

Häufig bleibt die Dokumentation und Veröffentlichung der Projekte ein wenig auf der Strecke: wenn das Projekt vorüber ist, sind die Ressourcen zuweilen in jeder Hinsicht (Zeit, Geld, Motivation) erschöpft. Die an den Projekten beteiligten Lehrpersonen tragen vor diesem Hintergrund frühzeitig mit dafür Sorge, dass ein Projekt eine angemessene Dokumentation und Publikation bekommt.

— **Mitarbeit bei der Auswertung von Projekten**

Eine differenzierte Auswertung der Projekte von KmS trägt wesentlich dazu bei, die Lernergebnisse des Projekts für die Beteiligten und für die Schule über die konkrete Projektzeit hinaus produktiv zu machen und zu verstetigen. Auch hier ist Kommunikation gefragt, in Richtung KmS, Kulturschaffende sowie auch mit den Schüler/-innen und allenfalls weiteren Projektbeteiligten. Den in die Projekte von KmS involvierten Lehrpersonen ist die Auswertung ein besonderes Anliegen; sie befördern die dafür notwendigen kommunikativen Prozesse und zeigen die Bereitschaft, sich allenfalls in Methoden der Projektevaluation weiterzubilden.

III. Die Schule

Die Schule als Institution fungiert in dieser Aufstellung als eigenständige «Akteurin», welche die Schulleitung, das Kollegium und den Hausdienst umfasst. Denn wenn das institutionelle Klima und die Voraussetzungen nicht stimmen, so ist auch die Wirksamkeit einzelner sehr engagierter Lehrpersonen begrenzt. Für eine optimale Unterstützung der Kulturprojekte wünscht KmS von den kooperierenden Schulen:

- Flexibilität in den eigenen Regeln in Bezug auf die Projektanforderungen und das Zulassen von begründeten Ausnahmen
- Respekt und Reflexionsvermögen angesichts anderer Zeitlichkeiten, anderer Formen und der Ergebnisorientiertheit/Offenheit in Kunstprojekten

- Akzeptanz, Offenheit und Diskussionsbereitschaft gegenüber ungewohnten Ästhetiken
- Erfindungsreichtum und spürbares Bemühen im Ermöglichen der Projekte, im Bereitstellen von Lösungen, Räumen und Materialien
- Zulassen von Zweckentfremdungen, Umfunktionierungen von Räumen, Mobiliar, Geräten etc.
- Mitarbeit an einer gelungenen Kommunikation im Hause
- Je nach Einschätzung, was gerade richtiger und wichtiger ist: Eltern zur Teilnahme und Rezeption motivieren/in Ruhe lassen; Reflexionsfähigkeit bezüglich dieser Prioritäten
- Transparente und klare Ansage der Erwartungen an das Projekt und in dieser Hinsicht Verhandlungsbereitschaft (keine repressiven Formen von Erwartung/Enttäuschungsdynamik)
- Herstellung einer willkommen heissenden, freundlichen Atmosphäre für alle von aussen kommenden Beteiligten

Je nach Situation, stehen die unterschiedlichen Akteursgruppen der Institution (Hausdienst, Kollegium, Schulleitung, ggf. auch Schulbehörden) bei diesen Punkten unterschiedlich stark in der Verantwortung. Diese Verantwortlichkeiten sollten im Vorfeld eines Projekts Klärung erfahren.

Idealerweise werden insbesondere bei Projekten mit hoher Komplexität und längerer Laufzeit Zeitpunkte und ausreichend Zeit für «Zwischenchecks» eingeplant, an denen die jeweils relevanten Akteur/-innen teilnehmen und in denen die Notwendigkeit von Kurskorrekturen gemeinsam überprüft werden kann.

IV. Die Projektkoordinator/-innen

Bei Projekten von KmS bilden Künstler/-in und Projektkoordination grundsätzlich eine Personalunion. In umfangreichen Projekten setzt KmS mitunter eine zusätzliche, unterstützende Projektkoordination ein.

Projektkoordinator/-innen sollten über folgende besondere Fähigkeiten verfügen:

- Als Schnittstelle zwischen allen Beteiligten verfügen sie über ein ausgeprägtes Strukturierungs-, Organisations- und Kommunikationsvermögen
- Sie verfügen über Fähigkeiten im Kultur- und Projektmanagement und unterstützen mit diesem Wissen und Können die beteiligten Künstler/-innen und Schulen
- Sie kennen aktuelle internationale Vermittlungsdiskurse und beispielhafte künstlerisch-educative Projekte. Sie beurteilen das Projekt und seinen Verlauf in dieser Perspektive und können ihre Vorschläge und ihr Handeln darauf bezogen begründen
- Sie verfügen über Kenntnisse im Fundraising (Beantragung von Geldern bei Stiftungen etc.) und können dieses wenn nötig im Interesse des Projekts einsetzen
- Sie sind einfallsreich und problemlösungsorientiert und sorgen so für einen Ausgleich der vorhandenen Interessen, bzw. machen sich begründet für die dem Projekt am besten dienenden Interessen stark

- Sie lassen sich nicht aus der Ruhe bringen und bewahren Humor und Selbstdistanz
- Sie finden geeignete Wege, die zentralen Akteure eines Projekts zu unterstützen und tragen dazu bei, dass die beteiligten Seiten gut zusammenarbeiten. Sie haben eine gute Einschätzung dafür, wann es Zeit ist, eine Grenze (der Belastbarkeit, der Diskussionsbereitschaft, des Interessenausgleichs etc.) aufzuzeigen
- Sie sind diejenigen, welche in komplexen Projekten in der Lage sind, den Überblick zu bewahren, dafür zu sorgen, dass der Zeitplan und andere Absprachen eingehalten werden und dennoch genug Zeit und Raum für die Verhandlung von Konflikten und Richtungsänderungen gegeben ist

V. Die Kulturinstitutionen⁶

Den Kulturinstitutionen kommt aus der Perspektive von KmS eine besondere Verantwortung zu: Sie bilden die kulturelle Infrastruktur der Region und definieren mit ihren Programmen, was aus Perspektive der Schulen als «Kultur» wahrgenommen und vermittelt werden soll. Sie eröffnen dadurch spezielle Möglichkeitsräume, können aber genauso auch ausschliessend und verhindernd wirken.

KmS wünscht sich von den Kulturinstitutionen eine gegenüber den Schulen offene und stärkenorientierte (nicht: defizitorientierte) Haltung. Konkret bedeutet dies, die Kulturinstitutionen

- begreifen Schulen als Partnerinnen auf Augenhöhe und sind bereit und in der Lage, sich in deren Perspektiven und Interessenlagen zu versetzen. Dafür suchen sie frühzeitig den Dialog
- erarbeiten Angebote, die Verknüpfungen zwischen Rezeption des Programms und Eigenaktivität von Schüler/-innen ermöglichen
- stellen inhaltliche Bezüge zwischen ihren Produktionen zu den Fragen und Themen der Schüler/-innen und Lehrpersonen, idealerweise im Dialog mit diesen her
- reflektieren die Spannung, die besteht zwischen den Inhalten und Strukturen ihrer Angebote und den darin potentiell angelegten, aus Perspektive der Schulen und ihrer Lehrpläne interessanten Bildungszielen. Sie finden vor diesem Hintergrund eine gute (jeweils gut begründete) Balance zwischen künstlerischer Autonomie und pädagogischen Anforderungen
- zeigen gegenüber den Schulen die Bereitschaft zum organisatorischen Entgegenkommen und zu Flexibilität in dieser Hinsicht (z.B. wenn notwendig Anpassung der Öffnungszeiten ohne Mehrkosten)
- legen Wert auf die Entwicklung von Projektankündigungen, die in Sprache, Gestaltung und insbesondere bei der Qualität und dem Einsatz von Bildern attraktiv für die Schüler/-innen sind
- reflektieren ihre Ausschlussmechanismen, arbeiten aktiv dagegen und bilden sich in dieser Hinsicht weiter

⁶ Zusätzlich zu den hier dargelegten Arbeitsprinzipien können die in der Online-Publikation «Zeit für Vermittlung» in Kapitel 8, «Gute Kulturvermittlung?» Orientierungshilfe leisten, da sie spezifisch für die Perspektive der Kulturinstitutionen entwickelt wurden. www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/v1/?m=0&m2=1&lang=d

- zeigen Interesse am Aufbrechen der Geschlossenheit verschiedener Szenen und arbeiten mit daran, die Grenzen zwischen diesen durchlässig zu machen (z.B. zwischen den bislang sehr klar voneinander getrennten Schultheaterszenen einerseits und Jugendclubs an den Theatern andererseits)
- bezahlen ihre Kulturvermittler/-innen und Künstler/-innen in der Vermittlung fair
- arbeiten mit Vermittler/-innen und Künstler/-innen, die den oben genannten Kriterien entsprechen, die sich insbesondere durch eine hohe künstlerische wie pädagogische Fähigkeit und die gelungene Verknüpfung zwischen beiden auszeichnen
- sind über den «State of the Art» der Kulturvermittlung ihrer jeweiligen Sparte informiert und formulieren ihre Angebote auf dieser Grundlage

VI. Die Verwaltung (Kultur macht Schule)

Ein Programm wie KmS ist auf die Dauer nur möglich, wenn sich die Kulturpolitik für Kulturvermittlung stark macht. KmS trägt aktiv zu dieser Bewusstseinsbildung auf kulturpolitischer Ebene bei und sorgt für optimale Bedingungen für die Konzeption, Realisierung und Dokumentation von Projekten. Insbesondere macht sich KmS zur Aufgabe

- kulturpolitische Rahmenbedingungen und strategische Vorgaben zu kennen und diese strategisch für die Förderung von Kulturvermittlung einzusetzen. KmS nutzt Gelegenheiten für eine entsprechende Lobbyarbeit und sorgt an allen relevanten Stellen für die Wahrnehmung der Wichtigkeit für die Kulturvermittlung
- gelungene Projekte der Kulturvermittlung proaktiv und breit zu veröffentlichen und zu thematisieren und dabei in den eigenen Äusserungen und Beschreibungsweisen differenziert und diskursiv anspruchsvoll zu sein
- auf faire Bezahlung der Künstler/-innen und Projektkoordinator/-innen hinzuwirken
- den administrativen Aufwand für die Beteiligten klein zu halten
- klar und transparent Erwartungen an die Beteiligten zu kommunizieren⁷
- Rückmeldungen und Evaluation zu seiner eigenen Arbeit einzufordern und aktiv zu betreiben
- die Qualität der Angebote zu entwickeln und zu bewahren
- an einem effektiven Netzwerk für Kulturelle Bildung zu bauen, neue Interessens- und Akteursgruppen und Fördermöglichkeiten zu erschliessen
- insbesondere die Beteiligung von Schüler/-innen an der Programmgestaltung zu ermöglichen
- kontinuierlich aus den im Programm gemachten Erfahrungen zu lernen und diese für die Weiterentwicklung der Formate und konzeptuellen Grundlagen des Programms zu nutzen

⁷ Diesem Prinzip will der hier vorgelegte Leitfaden Rechnung tragen.

- gegen Ausschlussmechanismen im eigenen institutionellen Rahmen zu arbeiten
- seine Entscheidung auf der Basis eines soliden Wissens über künstlerische und pädagogische Praxis zu treffen und sich entsprechend weiter zu bilden
- für professionelle Vielfalt in den verschiedenen bei KmS involvierten Teams zu sorgen, so dass darin künstlerisches, pädagogisches und kulturmanageriales Wissen und Können vertreten ist
- auf dieser Basis alle an den Projekten Beteiligten kompetent zu beraten

Von Prof. Carmen Mörsch
im Auftrag der Fachstelle Kulturvermittlung,
Departement Bildung, Kultur und Sport

Oktober 2014

Herausgeber

Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS)

Abteilung Kultur

Fachstelle Kulturvermittlung

Bachstrasse 15, 5001 Aarau

Copyright

© Prof. Carmen Mörsch

Foto

Sarah Keller, Aarau

Layout

Typo+Grafik, Diana Schneider, Aarau