



Agent*innen des Wandels schaffen stabile Strukturen

von K.P. Engelland, Johanna Niedermüller, Lena Widmann

In der heutigen Gesellschaft, die von Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit¹ geprägt ist, müssen Strategien erlernt werden, um ein sinnstiftendes und erfülltes Leben führen zu können. Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen wie Kommunikation, Kreativität, kritisches Denken, Kooperation, Medien- und Informationskompetenz sowie Problemlösung² wird hierzu vermehrt erforderlich. Demnach ist insbesondere im Bildungsbereich dringend ein Paradigmenwechsel in Richtung ganzheitliches Lernen geboten.³ Hier rücken wesentliche Eigenschaften des künstlerischen Arbeitens in den Fokus. Das spezifische Potenzial der Kunst liegt nämlich darin, die Welt auch aus anderen Perspektiven wahrzunehmen, die eigene Wahrnehmung kritisch zu reflektieren und zu schulen. Mehr als in anderen Disziplinen geht es um Vorstellungen, Ideen, Gedanken und Gefühle. Gleichzeitig findet Kunst Antworten auf komplexe Sachverhalte und schafft es direkte Handlungsmöglichkeiten in der VUCA-Welt aufzuzeigen.⁴ Die zunehmende Konzentration auf einen praxisbezogenen Kompetenzerwerb an Schulen, der stärkenorientiert, wertschätzend und fehlerfreundlich gestaltet wird, ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung.

Ganz im Sinne des Konzepts *Educational Governance*, das davon ausgeht, dass „die von modernen, international vernetzten Gesellschaften aufgeworfenen bildungsbezogenen Probleme häufig Querschnittsprobleme sind, die bereichsübergreifende Kooperationen fordern“⁵, kann die Institution Schule diesen komplexen Anforderungen nur in Form von Kooperationen gerecht werden. Über die jeweilige Einzelschule hinaus, muss zusätzlich ein professionell gestaltetes Bildungsnetzwerk aufgebaut werden, das nachhaltig wirkt und politisch gewollt ist. Dabei sollten sich die Bildungspartner „gegenseitig als gleichberechtigte Partner in ihren jeweiligen Qualitäten und Kompetenzen anerkennen und auf Augenhöhe zusammenarbeiten.“⁶ Kulturagent*innen geben hier, wichtige Impulse und Hilfestellungen bei der Entwicklung eines solchen Netzwerks.

Das Hauptgutachten des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderung (WBGU) beschreibt beispielsweise einzelne Persönlichkeiten als „Pioniere des Wandels“. Andere Quellen sprechen von sogenannten „Change Agents“ bzw. „Agenten des Wandels“⁷. Der WBGU unterscheidet zwei Typen von Agent*innen, die Themen aus einer marginalen Existenz zu gesellschaftlicher Akzeptanz führen. Sie können im Rahmen eines „Innovationszyklus“ zwischen unterschiedlichen Gruppen neue Herangehensweisen implementieren und die Akteur*innen auf dem neuen Terrain begleiten. Oder sie setzen im Produktionszyklus die innovative Bedeutung von Produkten in sinnstiftende Kontexte um und machen diese für weitere Gruppen nutzbar⁸.

1 VUCA-Welt (engl.): volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

2 Europäische Union 2006: *Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen*

3 siehe auch Aachener Erklärung. Deutscher Städtetag. 2007

4 Neue Allianzen für die Gestaltung der Zukunft. Hg. Elisabeth Hartung. av edition, Stuttgart 2018; Tomás Saraceno im Interview, S. 193

5 (Prof. Dr. Schmid, Josef: In Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/autoren/prof-dr-josef-schmid-373> Stand: 18.02.2019)

6 V. Kelb: Gut vernetzt? Kulturelle Bildung in lokalen Bildungslandschaften. kopaed 2014. S. 78

7 Florian Pfeffer in 'To Do: Die neue Rolle der Gestaltung in einer veränderten Welt. Strategien. Werkzeuge. Geschäftsmodelle.

8 (Vgl. WBGU S. 258)



Alle sagten: 'Das geht nicht!'. Da kam einer, der das nicht wusste und hat's einfach gemacht. (unbekannter Autor)

2011 wurde im Rahmen des Modellprogramms „Kulturagenten für kreative Schulen“ der neue Beruf „Kulturagent*in“ geschaffen. Mit der Finanzierung durch die Stiftung Mercator und mit der Unterstützung der Kulturstiftung des Bundes sowie den teilnehmenden Bundesländern galt es, möglichst viele Kinder und Jugendliche nachhaltig für Kunst und Kultur zu begeistern, ihnen zu ermöglichen, sich eigenkreativ in den verschiedenen künstlerischen Sparten zu erproben, ihre Persönlichkeit zu stärken und sie zu Akteur*innen einer kulturinteressierten Öffentlichkeit werden zu lassen⁹. Kulturagent*innen schaffen gemeinsam mit den am Programm teilnehmenden Schulen langfristige Strukturen für Kooperationen im Bereich der kulturellen Bildung an Schulen. In den meisten Bildungseinrichtungen, die am Programm teilgenommen haben, hat ein Wandel hin zu einer größeren Offenheit stattgefunden, langfristig mit externen Kulturpartner*innen zusammen zu arbeiten. Durch die im Programm vorgesehene Verortung von Kulturagent*innen zwischen Schulen und Kulturakteur*innen hat das Thema Kulturelle Bildung bei zahlreichen Entscheidungsträger*innen der Länder und Kommunen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Nachdem beide Stiftungen entsprechend ihrer Förderrichtlinien das Engagement der Kulturagent*innen nicht mehr finanzieren, übernehmen Länder und Kommunen diese Verantwortung. Für die bundesweite Vernetzung sowie den Erhalt und die Weiterentwicklung der erarbeiteten Qualitätsstandards, wurde der Bundesverband Kulturagent*innen für kreative Schulen (BVKA) gegründet.¹⁰

Dem Verständnis des WBGU nach arbeiten Agent*innen des Wandels vor allem als Vermittler*innen zwischen verschiedenen Interessensgruppen und sind damit Teil des Innovationszyklus. Was ist jedoch das Charakteristische der Arbeit von Kulturagent*innen als Agent*innen des Wandels und was unterscheidet sie von anderen Playern in der kulturellen Bildung?

Agent*innen agieren agil – im "Dazwischen"

Ob in der Kulturellen Bildung oder in anderen Disziplinen, Agent*innen des Wandels lassen sich durch ihre agile Handlungsweise charakterisieren. Agil bedeutet im wörtlichen Sinne flexibel und wendig. Hier beschreibt es eine bestimmte Haltung und Handlungsweise, die über die reine Anwendung von Methoden im Projektmanagement hinausgeht. Geprägt wurde der Begriff „agil“ im Kontext der Softwareentwicklung, ausgehend von der Tatsache, dass die Arbeitsweise in sich schnell verändernden Zusammenhängen zu Beginn des Jahrtausends andere Prioritäten erforderte, als bisher. Einer agilen Handlungsweise folgend werden „Individuen und Interaktionen mehr [geschätzt] als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung, Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.“¹¹

9 <https://www.lkjbw.de/kulturagenten/>, 12.3.2019

10 <http://www.bvka.org/>

11 <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>



Zwei Beiträge der Governanceforschung helfen dabei die Agilität von Agent*innen des Wandels zu verorten: Jürgen Kussau und Thomas Brüsemeister schreiben Handlungskapazitäten nicht einzelnen Akteur*innen zu, sondern der Konstellation der Akteur*innen, innerhalb derer sie handeln. Diese eröffnen ihnen Möglichkeiten und setzen Grenzen, damit sie ihre Handlungskapazitäten im Sinne der Konstellation nutzen können.¹² Herbert Schubert geht in „Neue Allianzen kultureller Bildungs Kooperationen: Grundlagen auf der Basis des Steuerungsmodells der Public Governance“ davon aus, dass zwischen den Akteurskonstellationen aus Schule und Kultur Zwischenräume bestehen, die er als „strukturelle Löcher“ beschreibt. Um dem Bildungsdrang von Kindern und Jugendlichen zu entsprechen und damit auch ihre Bildungschancen zu erhöhen, gilt es diese Zwischenräume zu überbrücken.¹³

Das Engagement von Kulturagent*innen, durch das die Kooperationen von Kulturakteur*innen mit am Programm teilnehmenden Schulen zugenommen hat, kann als konstruktive Nutzung des Dazwischens verstanden werden. Im Sinne von Schuberts Idee des formalen Vermittlungsakteurs ist die konkrete Position der Kulturagent*innen in diesen Zwischenräumen angesiedelt. In diesem „Dazwischen“ sind Kulturagent*innen einerseits mittendrin im Geschehen, andererseits unabhängige Beobachter*innen von außen. Veränderung ist die einzige Konstante. Im Dazwischen entsteht ständig Neues. Entsprechend der Sichtweise von Kussau und Brüsemeister hängt die Handlungskapazität der Kulturagent*innen hier von den angrenzenden Akteurskonstellationen ab, zwischen denen sie vermitteln. Ausschließlich im Sinne einer Akteurskonstellation zu handeln, lässt zunächst eine eingeschränkte Handlungskapazität vermuten. Die Anzahl an Kooperationen, die von Kulturagent*innen angebahnt und mit deren Hilfe umgesetzt wurden, zeigt jedoch das Gegenteil.¹⁴ Keinem bestimmten System anzugehören ermöglicht ihnen, Problemstellungen heuristisch zu begegnen, ohne bürokratischen Regeln oder hierarchischen Strukturen verpflichtet zu sein. Sie können neue Fragestellungen einbringen und entsprechende kreative Lösungen entwickeln.

Als Reaktion auf diesen vielfältigen Wandel im Kontext Kultureller Bildung arbeiten Kulturagent*innen daran, stabile Strukturen aufzubauen. Aber wozu werden stabile Strukturen gebraucht? Sind Wandel und Stabilität nicht ein Widerspruch in sich? Das scheint so, wenn man „stabil“ mit „statisch“ gleichsetzt und mit Stabilität einen unveränderbaren Zustand meint. Doch die bisherigen Erläuterungen zeigen: Veränderung ist implizit und konstruktive Auseinandersetzung damit bewirkt letztendlich Stabilität im Wandel. Stabile Strukturen in diesem Sinne erweitern den Gestaltungsspielraum und ermöglichen die selbstbewusste Beteiligung am Wandel. Sie machen das Netzwerk zwischen den verschiedenen Systemen tragfähig und belastbar, indem sie mit dem Fundament einer gemeinsamen Haltung dem ständigen Wandel begegnen und mit den Veränderungen mitschwingen. Die agile Arbeitsweise der Kulturagent*innen ist genau an diese Verhältnisse angepasst. Das heißt aber auch, dass die Arbeit an stabilen Strukturen

¹² Altrichter, Kussau, Brüsemeister, „Educational Governance, S.26, Wiesbaden, 2007

¹³

www.bkj.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KBL/Bundestagung2018/Handout_Herbert_Schubert_Vortrag_20180317_Remscheid.pdf, 5.5.2019

¹⁴ Abs, Hermann Josef/ Stecher, Ludwig/ Hohmann, Julia/ Knoll, Katrin/ Golsch, Katharina: Bericht zum Programmmonitoring 2012/2013 im Modellprogramm "Kulturagenten für kreative Schulen"; 2013, Frankfurt a. Main. S. 50



nie abgeschlossen ist, weil sich immer wieder Veränderungen einstellen. Wenn Schulen, Kommunen und Kulturinstitutionen nachhaltig Kulturelle Bildung umsetzen wollen, sind sie dazu aufgefordert, diesen Wandel aktiv mitzugestalten.

Wie aber werden stabile Strukturen gebaut? Im Folgenden werden sieben Formen von stabilen Strukturen beschrieben, die Kulturagent*innen im Dazwischen kooperativ aufbauen und stetig nutzen: Stabilität durch 1. Distribution, 2. Verbindungen und Beziehungen, 3. Diversität und Partizipation, 4. Motivation und Leichtigkeit, 5. geschützte Offenheit, 6. Anpassungsfähigkeit und Prototyping, 7. Selbstgesteuertes Lernen und Peer-to-Peer-Lernen.

Stabilität durch Distribution

Wie vorab beschrieben, ist Kooperation wesentlich, wenn Schulen, Kommunen und Kulturinstitutionen Wandel gemeinsam gestalten möchten. Es stellt sich also die Frage, wie hierfür stabile Netzwerkstrukturen entwickelt werden können.

Netzwerke bestehen aus verschiedenen Kernelementen: Es gibt sogenannte „Knoten“, die im Kontext kultureller Bildungslandschaften Individuen, also einzelnen Akteur*innen, entsprechen. Ein weiteres Element sind Verbindungen zwischen den Knoten, anhand derer Themen, Entscheidungen oder Handlungen im Netzwerk verteilt werden. Kulturagent*innen greifen die Dynamik des Netzwerks auf und arbeiten mit der Veränderung von Situation zu Situation. Das Kernelement des Narrativs dient dabei der kommunikativen Vermittlung einer Kultur, die gemeinsame Interpretationen und Präferenzen entwickelt.¹⁵

Eine spezielle Form der Knoten bilden die sogenannten „Hubs“, auf Deutsch auch „Naben“ genannt. Wie bei einer Radnabe laufen hier alle Verbindungen zusammen. Hubs entsprechen Akteur*innen, die überdurchschnittlich hoch vernetzt sind. Für Interessierte, die Anschluss im Netzwerk suchen, sind sie meistens die erste Anlaufstelle. Das hat zur Folge, dass ein Netzwerk in der Regel an den stark verbundenen Hubs wächst und diese noch stärker werden.¹⁶ Daraus resultiert eine hierarchische Struktur, denn eine hohe Anzahl von Verbindungen geht mit steigender Macht für die entsprechenden Hubs einher. Für Stabilität in unserem Sinne ist das "gefährlich". Bricht einer dieser Hubs weg, zum Beispiel, weil ein*e wichtige*r Akteur*in der Bildungslandschaft in eine andere Stadt zieht, dann bricht damit ein großer Teil des Netzwerks vor Ort zusammen.

Viel stabiler ist hingegen Distribution, also eine verteilte, maschenartige Architektur. Durch ein ausgewogenes Verteilen von Verbindungen entsteht ein heterarchisches Netzwerk, das inneren und äußeren Veränderungen leichter standhält. Distribution hat damit eine gesellschaftspolitische Dimension. Das sogenannte Peer-to-Peer-Netzwerk aus „Gleichgestellten“ (engl. Peers) kann als Gestaltungsparadigma des 21. Jahrhunderts gelten. Peer-to-Peer-Netzwerke entwickelten sich konträr zu standardisierenden, hierarchischen Konzepten des vergangenen Jahrhunderts. Denn ständige Veränderung

15

[www.bkj.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KBL/Bundestagung2018/Handout Herbert_Schubert_Vortrag_20180317_Remscheid.pdf](http://www.bkj.de/fileadmin/user_upload/kultur_macht_schule/documents/KBL/Bundestagung2018/Handout_Herbert_Schubert_Vortrag_20180317_Remscheid.pdf), 5.5.2019

16 Linked. How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life. Albert-László Barabási. PLUME Cambridge, Massachusetts, 2003, S. 87



erfordert schnelle Anpassungen. Und so bekommen die einzelnen „Peers“ im Netz und an dessen Rändern mehr und mehr eigene Gestaltungskompetenz übertragen.

Kulturagent*innen suchen oder schaffen neue Verbindungen. Sie gestalten den Aushandlungskontext, in dem das Netzwerk eingebettet ist, sowie den Aushandlungsprozess zwischen den Akteur*innen mit. (Siehe auch 3. ‘Diversität und Partizipation’) Sie sind zusammenfassend selbst als dynamische „Knoten“ zu betrachten, die im Dazwischen nach dem Prinzip der Distribution aktiv Verbindungen knüpfen.

Stabilität durch Verbindungen und Beziehungen

„Eventually everything connects – people, ideas, objects. The quality of the connections is the key to quality per se.“¹⁷ (Charles Eames)

Nach dem amerikanischen Soziologen und Wirtschaftswissenschaftler Mark Granovetter sind es ausgerechnet „schwache Verbindungen“, die für mehr Stabilität in unserem Sinne sorgen. Granovetter beschäftigte sich in den Siebziger Jahren damit, wie Arbeitssuchende über Beziehungen in ihrem sozialen Umfeld zu einem neuen Job kamen. Er entdeckte, dass für den Erfolg schwache Beziehungen zu Menschen außerhalb des engen Bekanntenkreises ausschlaggebend waren. Starke Beziehungen können nämlich keine neuen Informationen ins soziale Cluster bringen und sind dadurch meist redundant. Schwache Verbindungen ermöglichen jedoch aus diesem Cluster, das eine Abgrenzung darstellt – wie beispielsweise ein Freundeskreis oder der Fachbereich einer Institution – auszubrechen und über den eigenen Tellerrand zu schauen. Schwache Verbindungen bilden „Brückenbeziehungen“ über eine größere soziale Distanz und erreichen mehr Akteur*innen in einem Netzwerk. Die Kommunikation zwischen unverbundenen Gruppen wird durch einen hohen Anteil schwacher Beziehungen begünstigt. Indem Kulturagent*innen zwischen verschiedenen Systemen lokal und überregional immer wieder schwache Verbindungen suchen, die durch Zusammenarbeit gegebenenfalls zu starken werden, gestalten sie Wandel mit. Dies geschieht nicht ausschließlich durch den Austausch von Kontaktdaten, sondern vielmehr durch die Kommunikation von Werten, Visionen, Haltungen, Aktionen, Interessen, Informationen.

Kulturagent*innen konzentrieren sich beim Aufbau von Verbindungen unter anderem auf innere Zusammenhänge und lokale Gegebenheiten. Das von Elio Manzini entwickelte Gestaltungsprinzip „SLOC“ – ein Akronym für „small, local, open, connected“, beschreibt dieses Vorgehen.¹⁸ Seiner Ansicht nach sind „klein, lokal, offen und vernetzt“ vier Kriterien, die nachhaltige und widerstandsfähige Strukturen auszeichnen. Lokal und im Kleinen zu handeln, ist demnach die Bedingung für den Beziehungsaufbau. Das Verständnis von Kulturagent*innen für die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen verschiedener Akteur*innen erzeugt Vertrauen und Nähe als Grundlage der Zusammenarbeit. Durch die dabei entstehenden temporären Plattformen für künstlerisches Denken und Handeln werden abstrakte Werte erlebbar. Deshalb ist es so wichtig, dass Kulturagent*innen in ihrer

¹⁷ Charles Eames zitiert aus *Neue Allianzen für die Gestaltung der Zukunft*. Hg. Elisabeth Hartung. av edition, Stuttgart 2018, S.38

¹⁸ *To Do: Die neue Rolle der Gestaltung in einer veränderten Welt. Strategien, Werkzeuge, Geschäftsmodelle*. Florian Pfeffer. Hermann Schmidt Mainz, 2014, Seite 95



Funktion als Vermittler*innen im Dazwischen Anschlüsse zu den Menschen vor Ort oder innerhalb eines bestimmten Systems schaffen.

Stabilität durch Diversität und Partizipation

Setzt eine Gesellschaft ihren Schwerpunkt zunehmend auf Effizienz und Funktionalität, ist dies auch an ihrem Bildungssystem deutlich abzulesen. Ergebnisse rücken, im Gegensatz zu Prozessen, stärker in den Fokus. Beispielsweise werden in der von der internationalen Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) initiierten Pisa Studie durch das Erheben des Wissenserwerbs in den Kernfächern sowie der Transferleistung des erworbenen Wissens klare Schwerpunkte gesetzt. Es zeigt sich, dass „unsere heutige Gesellschaft (...) für ihr ökonomisch-ideologisches Rückgrat vor allem Menschen [braucht], die ökonomisch, am Arbeitsplatz, in der Familie und in der Schule funktionieren. Alles ist vom Pragmatismus beherrscht, der eigentlich blanker Opportunismus ist.“¹⁹

Kulturagent*innen versuchen derart zu vernetzen, dass verschiedene Gesichtspunkte in ihrer Vielfalt anerkannt werden können. Im Dazwischen der Systeme, in dem sich Kulturagent*innen bewegen, wäre es kontraproduktiv, eine einzelne Sicht dominieren zu lassen und Diskriminierungen Raum zu bieten. Stabile Strukturen entstehen, wenn Unterschiede als Gewinn gesehen werden und zu Aushandlungsprozessen führen. Der direkte Austausch von Sichtweisen, vermindert letztendlich Vorurteile und senkt das Risiko des Scheiterns.

Bei der Projektarbeit ist Diversität selbst oft Thema, beispielsweise wenn Jugendliche ein Theaterstück zu geschlechtlicher Identität entwickeln. Entsprechend können Kulturagent*innen in Projekten besonders die Akzeptanz der unterschiedlichen Arbeitsweisen und der ungewohnten Wahrnehmungsmuster fördern, die künstlerisches Handeln mit sich bringt. Eine Allianz entsteht nach Guido Redlich erst, wenn beide Seiten, sowohl die Kinder und Jugendlichen als auch die Erwachsenen in den Bildungs- und Kultureinrichtungen, am Unterschied selbst lernen. Dies bedeutet, einen wachen, neugierigen und differenzierten Blick zu erwerben, der auf beiden Seiten zu immer neuen Erkenntnissen führen kann.²⁰ Dieser Prozess birgt neben den Entwicklungschancen organisatorische Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Kulturagent*innen sind in der Lage diesbezüglich unterstützend zu agieren. Sie bringen das Thema Diversität auf die Agenda von Bildungs- und Kultureinrichtungen.

„Eine erfolgreiche Maßnahmenplanung und -umsetzung kann nur gelingen, wenn die Perspektive aller Nutzer*innen konsequent mit einbezogen wird. Nur so können aus Bildungslandschaften Beteiligungslandschaften werden.“²¹ Um mit partizipativen Projekten Kultureller Bildung nachhaltig Strukturen zu verändern und um Kulturelle Bildung als

19 Schleim, Stephan: Intermezzo: Bildung und Individualismus. URL 20.03.19:

<https://www.heise.de/tp/features/Intermezzo-Bildung-und-Individualismus-4305512.html>

20 Guido Redlich im Interview, Neue Allianzen für die Gestaltung der Zukunft. Hg. Elisabeth Hartung. av edition, Stuttgart 2018, S.172

21 Bildungslandschaften zu Beteiligungslandschaften! Weimarer Erklärung des BundesNetzwerks Kinder- und Jugendbeteiligung einstimmig verabschiedet in Weimar am 17.März.2012; S. 2



interaktiven Entwicklungsprozess zu begreifen²², sind die Perspektiven der Menschen, die als potentielle Teilhabende angesprochen werden wollen, in ein Projekt zu integrieren und die Rahmenbedingungen des Projekts daraufhin abzustimmen²³. Insbesondere die strukturelle Verankerung von Partizipation in einer Beteiligungslandschaft kann „einen Beitrag dazu leisten, prekären, gesellschaftlichen Entwicklungen und gegenwärtigen gesellschaftlichen Herausforderungen entgegenzuwirken und/oder zu deren Lösung beizutragen.“²⁴

Stabilität durch Motivation und Leichtigkeit

In der Bezeichnung „Kulturagent*in“ steckt buchstäblich das Agens – eine treibende Kraft²⁵. Kulturagent*innen sind so als aktive, wirkende Personen definiert. Wie oben beschrieben, handeln sie jedoch nicht allein. Alle anderen Akteur*innen der Bildungslandschaft sind Agenzien, die an der Entstehung des Netzwerks, dessen Entwicklung und auch dessen kontextueller Bedingungen beteiligt sind. Kooperationen sind durch das Vertrauen in diese geteilte Wirklichkeit motiviert: Vielfältige Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen lassen produktiven Austausch zu. Kulturagent*innen können dazu motivieren, unterstützend mitzuwirken. Auf struktureller Ebene der Bildungslandschaft wie auch auf spezifischer Projektebene ist ein lustvoller Zugang wichtig, der inspirierende Beteiligungs- und Dialogprozesse ermöglicht.

Wandel kann gestaltet werden, indem auf ein Problem hingewiesen, eine bessere Alternative entwickelt oder einem Missstand das Einverständnis entzogen wird. Egal, welche Strategie man wählt: Es ist wichtig, gerne zu tun, was man tut – am besten freiwillig. Kulturagent*innen zielen darauf ab, Kooperationspartner*innen zu ermutigen, bisherige Grenzen zu überschreiten. So entsteht Neues und die Angst Fehler zu machen wird verringert. Vermehrte positive Erfahrungen erhöhen in der Folge die Frustrationstoleranz der Beteiligten und stärken deren Resilienz. Die Beteiligten erleben, wie wichtig Kooperation ist, das Potenzial sich weiter zu vernetzen steigt. Die Motivation wirkt schließlich stabilisierend auf das ganze Netzwerk. Diese Art der Vernetzung fördert Leichtigkeit. In die Netzwerke der Bildungseinrichtungen und Kulturinstitutionen kann jederzeit die Kultur des Wandels integriert werden: Eine gemeinsame Idee von Kultureller Bildung. Durch eine leichtgewichtige, agile Arbeitsweise von Kulturagent*innen entstehen neue, nachhaltige Strukturen. In ihrer stabilen Leichtbauweise können die Kooperationsnetze (ähnlich natürlicher Spinnennetze) hohen Belastungen widerstehen. Denn Leichtigkeit bringt Stabilität.

22 Föhl, Patrick S. und Gernot Wolfram: Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community, S. 268 In: Teilhabeorientierte Kulturvermittlung von Birgit Mandel Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Hrsg. Birgit Mandel

23 In welcher Gesellschaft wollen wir leben? Redaktion Bundeskongresssam 19.03.2015 im Gespräch mit Professor Dr. Peter Kruse. S. 10

24 Fischer, Sabine: Partizipation in institutionellen Kontexten in „Kind sein in der Stadt. Bildung und ein gutes Leben“ von Fischer, Sabine und Rahn, Peter (Hrsg.) Verlag Barbara Budrich 2017. S. 69

25 <https://www.duden.de/rechtschreibung/Agens>



Stabilität durch geschützte Offenheit

Sicherheit ist ein zentraler Wertbegriff unserer Gesellschaft, der in politischen Reden und Programmen mehr und mehr den Begriff des Friedens ersetzt.²⁶ Das Bedürfnis nach Sicherheit wächst, weil große gesellschaftliche Veränderungen und individuelle Ungewissheiten Ängste befördern. Nun gibt es verschiedene Mittel einen Schaden abzuwehren, also etwas zu schützen. Aus der Bedrohungsperspektive betrachtet ist das erste Mittel der Wahl häufig der (reale oder bildliche) Mauerbau. Doch langfristige Stabilität wird nicht durch Mauerbau erreicht. In erster Linie sollten Freiheiten geschützt und die Gestaltung positiver Lebensräume ermöglicht werden. Dazu gilt es, Bindungen zu schaffen, die von Vertrauen und Wertschätzung geprägt sind.

Als unabhängige Akteur*innen, die von außen in ein System kommen, erkennen Kulturagent*innen zwar die inneren und äußeren Grenzen eines Systems, sehen sie aber nicht als unüberwindbar an. Sie entfalten im Dazwischen kreative Schutzräume mit gesellschaftsrelevanter Wirkung und überzeugen die Öffentlichkeit von deren Qualitäten. Die darin stattfindende künstlerische Projektarbeit wird gegen den Verwertungsdruck von außen verteidigt. Im geschützten Dazwischen können die Netzwerkpartner*innen ihre Anliegen kommunizieren und so Identifikation und Zusammenhalt generieren. Hier sind alle Koproduzent*innen von Sicherheit und verhandeln ihre Regeln innerhalb dieses Schutzraums. Kommunikation auf Augenhöhe und gegenseitiges Vertrauen stärken die Verbindung. Das Netzwerk wird durch „geschützte Offenheit“ stabil genug, um auch kritische Kommentare aus der breiten Öffentlichkeit wahrzunehmen und zu reflektieren.

Stabilität durch Anpassungsfähigkeit und Prototyping

Anpassungsfähigkeit ist eine wichtige Eigenschaft, wenn es darum geht Wandel zu gestalten. Als unabhängige Externe müssen sich Kulturagent*innen immer wieder an lokale Gegebenheiten im Dazwischen anpassen. Hier sind Kulturagent*innen, wie oben beschrieben, auf die aktive Beteiligung der Adressat*innen im Gestaltungsprozess angewiesen. Sie bringen beispielsweise Förderinstitutionen, Unterstützer*innen oder Geldgeber*innen und alle an Schule Beteiligten, wie etwa Schüler*innen, Lehrkräfte, Eltern, Kulturpartner*innen und Künstler*innen zusammen. Bereits vor dem eigentlichen Start eines Projektes sollte dieses Netzwerk geknüpft sein, um, transparent für alle den Austausch zu organisieren. Je besser das Netzwerk in die Beteiligungslandschaft eingebettet ist, desto weniger anfällig ist es.

Für die Struktur der Projekte streben Kulturagent*innen eine konzeptuelle Anpassungsfähigkeit an, um scheinbare Fehler in Gestaltungsprozessen zu nutzen. Der oft erwähnte „Mut zum Scheitern“ ist dann vielmehr Freude am Prozess. Unvorhersehbare Wendungen werden als neue Möglichkeitsräume gesehen, die bestehende Standards verändern können. Die entstehenden Projekte oder Formate sind nicht als übertragbare Modelle zu verstehen. Unter dem Aspekt des adaptiven Modellierens ist die Arbeit von Kulturagent*innen vergleichbar mit dem Erstellen eines langsamen Prototyps (Slow

²⁶ <http://www.sicherheitskultur.org/de/themen/sicherheitskultur.html> , Wandel der Sicherheitskultur. Christopher Daase, bpb, Aus Politik und Zeitgeschichte, 50/2010, 13. Dezember 2010



Prototyping).²⁷ Ein langsamer Prototyp wird bereits während des Entwicklungsprozesses, der gleichzeitig ein Lernprozess ist, zur Nutzung freigegeben. Durch eine freie Nutzung von kulturell attraktiv gestalteten Prototypen lassen sich Erkenntnisse über soziokulturelle Motivationen und die Veränderungen in einer Gesellschaft gewinnen. Neuartige Konzepte werden so erforscht und gleichzeitig befördert.

Stabilität durch divergentes Denken und kooperatives Lernen

Der Autor und Forscher Sir Ken Robinson²⁸ hält in seinem TED Talk für ein besseres Bildungssystem²⁹ „divergentes Denken“ als grundsätzliche Voraussetzung für Kreativität. Er versteht darunter die Fähigkeit, eine Vielzahl möglicher Antworten auf eine Frage zu finden. Dieses Modell baut er auf der Studie von George Lang und Beth Jarmann „Breakpoint And Beyond“³⁰ auf. Diese stellt Genialität mit der Anzahl an Lösungen gleich, die ein Mensch für eine Fragestellung finden kann. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass die Fähigkeit zu divergentem Denken im Kindergartenalter stark ausgeprägt ist, also viele mögliche Antworten auf eine Frage gefunden werden. Diese Genialität lässt jedoch während der Schulzeit sehr stark nach. Robinson begründet dieses Ergebnis mit unserer in Deutschland gängigen unästhetischen Art in der Schule zu lernen, die Kinder von Anfang an zu möglichst einheitlichen Antworten führt. Lernen sollte mit allen Sinnen und in Zusammenarbeit in Gruppen stattfinden. Dass das selten so ist, führt er auf unsere wiederum standardisierte Art des Testens von Wissen zurück. Die sich wandelnde Gesellschaft erfordert jedoch, dass wir nicht mehr nur Dinge wissen müssen, sondern Informationen finden, ergänzen und zu wieder neuem Wissen verknüpfen können. Mit ihrer Arbeit an stabilen Strukturen fördern Kulturagent*innen divergentes Denken durch das Initiieren von künstlerischen Prozessen.

In den Kommunen und Institutionen entstehen keine übertragbaren Modelle, die in einer klassischen Fortbildung als „Lösung“ oder „Baukasten“ an andere weitergegeben werden können. Lernen findet auf andere Art und Weise statt, nämlich selbstgesteuert, freiwillig, in Kooperation und gemeinsam verantwortet. Divergentes Denken und kooperatives Lernen werden beispielsweise auch bei Netzwerk- und Austauschtreffen praktisch umgesetzt. Es geht stets darum, gemeinsam zu lernen und mitzugestalten. Kulturagent*innen können in diesem Kontext die methodische Planung und die Moderation übernehmen. Sie entwickeln Prozesse, die Austausch und Transformation möglich machen, ohne deren Komplexität zu simplifizieren. Auch bei Projektentwicklung und -planung ist diese Art des Peer-to-Peer-Lernens ein fester Bestandteil. Durch kulturelle Kooperationen wird ein Mehrwert für alle Beteiligten generiert.

Kulturagent*innen geben der Kulturellen Bildung ein Gesicht

Die vielen lokalen Handlungen innerhalb der letzten zehn Jahre zeigen nun ihre Wirkung: Kooperationen verstetigen und entwickeln sich weiter. Somit entsteht die entsprechende Hebelwirkung, um die Idee der Kulturellen Bildung für alle Kinder und Jugendliche Realität werden zu lassen.

27 Die neue Rolle der Gestaltung in einer veränderten Welt. Strategien, Werkzeuge, Geschäftsmodelle. Florian Pfeffer. Hermann Schmidt Mainz, 2014, Seite 91

28 www.sirkenrobinson.com 5.5.2019

29 www.bpb.de/mediathek/158066/ken-robinson-bildung-voellig-neu-denken 5.5.2019

30 George Lang u. Beth Jarmann, Breakpoint and beyond, Harper Business, Champaign, Illinois, USA, 1992



Lernen wird zunehmend aus dem geschlossenen Ort Schule herausgelöst und zu einem vernetzten, transparenten und integrierten Bestandteil, beispielsweise eines Stadtviertels und damit zu einer Aufgabe für alle. In der öffentlichen Wahrnehmung funktionieren dabei Kooperationen zwischen Schulen und Kulturpartner*innen weitestgehend von selbst. Die stabilen Strukturen, die Kulturagent*innen im Dazwischen aufbauen, sind in der Praxis aber notwendig. Es geht nicht nur um das gemeinsame künstlerische Arbeiten innerhalb eines Projekts. Es geht vielmehr darum, gesellschaftliche Wirkung durch Kulturelle Bildung zu entfalten. Durch den Aufbau stabiler Strukturen gestalten Kulturagent*innen diesen Wandel mit. Sie agieren agil, auf Augenhöhe, forschend und fördernd, grenzüberschreitend, verbindend, prozessorientiert und selbstlernend. Lehrkräfte, Kulturbeauftragte an den Schulen oder Vertreter*innen der Kulturinstitutionen können diese Aufgabe nicht einfach „mit übernehmen“. Im Rahmen sämtlicher Tagungen zu Themen der Kulturellen Bildung während der letzten Jahre, wie beispielsweise der BKJ in Remscheid³¹ und den Netzwerktagungen des Kulturagentenprogramms in Baden-Württemberg³² wurde die Forderung nach Vermittler*innen formuliert. Mit Unterstützung der Politik können Kulturagent*innen zu einer neuen Kraft im Bildungssystem werden: Bestens vernetzte Individuen, die kooperative Methoden nutzen, um Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, die dem gesellschaftlichen Wandel gerecht werden.

31 „Perspektiven wechseln. Chancen schaffen >> Kulturelle Bildung – jugendge-recht, kooperativ und ganztägig“ am 16. und 17. März 2018 in Remscheid

32 <https://www.lkjbw.de/kulturagenten/veranstaltungen/>