

## Chancen von System Leadership



Folgender Praxisbeitrag eines regionalen Projektleiters aus Hessen stellt die Bedeutung von Schulleiterinnen und Schulleitern als System Leader einer länderübergreifenden Schulentwicklung im Netzwerk der »Kultur.Forscher!« dar.

**Christian Kammler**

### Kulturelle Bildung an Schulen

Seitdem in den PISA-Studien der vergangenen Jahre Schulen mit einem ausgewiesenen Kulturprofil (verknüpft mit dem Konzept einer ganztägig rhythmisierten Schule) in der Schulqualität im Vergleich zu anderen Schulen besser bewertet wurden, wird die Kulturelle Bildung als wichtiger Bestandteil einer Ganztagschule neu definiert. Parallel zu dieser Feststellung wurde sie u.a. auch unter der Maßgabe einer »Verringerung des dramatischen Zusammenhangs von sozialer Herkunft und Bildungserfolg und damit Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabe aller Kinder und Jugendlichen« (Deutscher Bundestag 2005) positiv befördert (vgl. Kammler 2013, S. 124). So stellt sich nicht erst seit heute die Frage nach der Bedeutung der Kulturellen Bildung im Kontext von Schule. Die eigentlich unter inhaltlichen Gesichtspunkten zu diskutierende Thematik scheint jedoch unter den bildungspolitischen Rahmenbedingungen immer wieder in den Hintergrund zu treten. Und so wird aus der Frage nach der Sinnhaftigkeit in der Umsetzung oftmals mehr die Frage der Machbarkeit.

Seit den PISA-Studien wird die Kulturelle Bildung als wichtiger Bestandteil einer Ganztagschule neu definiert.

Die Chance, im ganztägigen Schulbetrieb die »Entwicklung neuer Schulkonzepte für ästhetische Bildung durch Kooperation und ... Verschmelzen aller ... Ebenen der Kulturellen Bildung« (Keuchel 2006, S. 21) voranzutreiben gelingt zunehmend, führt aber aufgrund fehlender systematischer Steuerung »bislang zu einem ungeordneten Geflecht aus Nachfrage-, Angebots- und Förderstrukturen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene« (Wimmer 2014). Unter diesem Gesichtspunkt kann die Bedeutung der Schulleitung im Sinne von System Leadership (siehe Beitrag Stephan Huber in diesem Heft) für die Ausprägung Kultureller Bildung

an Schule nicht überschätzt werden. Dies gilt vor allem für die Ausprägung eines eigenständigen Profils der Kulturschulen wie auch ihrer Entwicklung im Rahmen von regionalen Bildungslandschaften.

Unterschiedliche Akteure prägen gegenwärtig die Entwicklung kultureller Bildung an Schulen. Gibt es auf der einen Seite ein bildungspolitisches Interesse Kulturelle Bildung bundesweit stärker an Schulen zu verankern (KMK), sind auf der anderen Seite Institutionen aktiv, wie zum Beispiel die »Bundesarbeitsgemeinschaft kulturelle Kinder- und Jugendbildung« (Remscheid) sowie auch verschiedene Stiftungen als Förderer.

Dabei ist in der Förderpraxis der Stiftungen im Bereich von Schulentwicklung die Tendenz zu beobachten, mithilfe der Förderung nicht einzelne an Schulen und Personen gebundene Projekte zu unterstützen, sondern eigene Programme mit hohem Schulentwicklungsanspruch und mit der Bildung von Netzwerken zu fördern. Als Beispiele für diese Entwicklung lassen sich Programme anführen, wie: »Musikalische Grundschule« (Bertelsmann Stiftung), »KulturTagJahr« (ALTANA Kulturstiftung) oder »Kultur.Forscher!« (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung/PwC-Stiftung).

### **Programm »Kultur.Forscher!«**

Das Programm »Kultur.Forscher!« wurde 2008 in einer Zusammenarbeit der PwC-Stiftung (PricewaterhouseCoopers) und der DKJS (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung) entwickelt und in insgesamt acht Bundesländern (Bayern, Baden-Württem-

*Kammler: Chancen von System Leadership - PaedF 2014 Ausgabe 4 - 147 >>*

berg, Berlin, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Sachsen) umgesetzt. Zentraler Gedanke des Schulentwicklungsprogramms ist es, das »Forschende Lernen« in Schulen zu unterstützen und nachhaltig zu verankern. Dazu wurden in der ersten Phase in den acht beteiligten Bundesländern jeweils drei Schulen in einer Stadt gesucht, die im Rahmen einer Kooperation mit mindestens einer Kultureinrichtung darauf hin arbeiten sollten, das »Forschende Lernen« als Fächer vernetzendes Profil an der eigenen Schule zu etablieren. Als Unterstützungsmechanismen wurden eine jährliche Fördersumme, eine externe Prozessbegleitung und die Einbindung der Schule in ein regionales Netzwerk mit den jeweils beiden anderen Schulen und deren Partnern geschaffen sowie ein überregionales Netzwerk mit allen am Programm beteiligten Akteuren eingerichtet. Von 2011 bis Frühjahr 2014 wurde eine zweite Programmphase durchgeführt, die einerseits eine Reduzierung der am Programm beteiligten Bundesländer, bei gleichzeitiger Erhöhung der im Bundesland beteiligten Schulen, beinhaltete.

Ziel war es, den Erfahrungs- und Wissenstransfer durch die Stärkung der regionalen Netzwerke intensiv auszubauen und gleichzeitig die Anzahl der beteiligten Schulen bundesweit stabil zu halten.

Ziel dieser Maßnahme war es, den Erfahrungs- und Wissenstransfer durch die Stärkung der regionalen Netzwerke intensiv auszubauen und gleichzeitig die Anzahl der beteiligten Schulen bei 24 Schulen bundesweit stabil zu halten. Eine dritte Förderrunde ist ab Frühjahr 2014 eingerichtet.

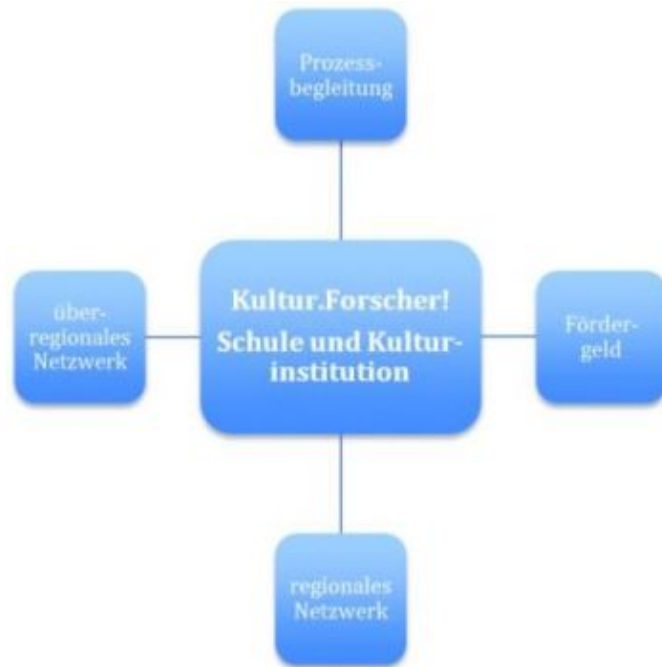


Abb. 1: Programm »Kultur.Forscher!«

### Programmarchitektur

Der Wunsch einer Programmteilnahme erwuchs in vielen Fällen zunächst aus dem direkten Arbeitszusammenhang einzelner Kollegen und deren Projektpartner. Den Programminitiatoren des »Kultur.Forscher!«-Programms gelang jedoch bereits im Vorfeld ihrer Planung eine wesentliche Setzung, damit die beabsichtigten Schulentwicklungsprozess zielgerichtet angestoßen werden konnten: Von den Auftraggebern wurde zur Gestaltung des Vorhabens die zentrale Bedeutung der Schulleitung als Gelingensfaktor herausgehoben.

Folglich erhielten Schulleiterinnen und Schulleiter eine Schlüsselfunktion für die erfolgreiche Realisierung des »Kultur.Forscher!«-Programms in ihrer Schule, da sie auf die Verknüpfung der Schul- und Unterrichtsqualität mit dem Programm achten sollen.

Deshalb wurde als Grundvoraussetzung in der Antragstellung zur Programmteilnahme die Rolle der Schulleitung als Träger des Schulentwicklungsgedankens in der Programmarchitektur festgeschrieben.

Im Rahmen der Umsetzung sollte sie deshalb vor Ort dafür sorgen, dass in ihren Schulen klare Verantwortlichkeiten definiert und vereinbart werden und dafür an der Schnittstelle zwischen Schule und außerschulischen Partnern ein Koordinator für die systematische Ausgestaltung der programmatischen Arbeit einzusetzen sind.

Die externe Prozessbegleitung, die in jedem beteiligten Bundesland für die Beratung der Projekte und den Aufbau des regionalen Netzwerkes eingesetzt wurde, unterstützte diese systemische Schulentwicklung vor Ort. Dabei war es Aufgabe der Prozessbegleitung, die Qualität der Kooperation sowie die inhaltliche Zusammenarbeit mit den außerschulischen Partnern mit zu entwickeln und falls nötig als Mediator zur Verfügung zu stehen. Des Weiteren sicherte die Prozessbegleitung die Kommunikation und Zusammenarbeit im regionalen Netzwerk und unterstützte kommunikative Prozesse im Rahmen der überregionalen Netzwerkarbeit.

### Strukturelle Ausgestaltung

Die im Programm angelegte Struktur entspricht in ihrer Ausrichtung dem Gedanken von System Leadership, indem sie Prinzipien von Machbarkeit und regionaler Netzwerkarbeit umsetzt. So entstand im Laufe der

ersten Programmphase eine an das Netzwerken gebundene intensive Zusammenarbeit, in der nicht nur die Schulen während der individuellen Programmumsetzung voneinander lernen konnten, sondern auch ein reger Austausch

*Kammler: Chancen von System Leadership - PaedF 2014 Ausgabe 4 - 148 << >>*

zwischen den im Projektzusammenhang beteiligten kulturellen Institutionen stattfand.



Abb. 2: Programmarchitektur

Unter dieser Maßgabe einer intensiven Projektarbeit vor Ort und dem regen Austausch zwischen allen Akteuren konnten zentrale Fragen von System Leadership gemeinschaftlich behandelt werden (siehe Beitrag von Stephan Huber in diesem Heft). Folgende nachhaltige Akzente konnten gesetzt werden:

- Unterrichtsentwicklung

Die Methode der Ästhetischen Forschung und des Forschenden Lernens in Kunst und Kultur konnte mehrdimensional erprobt und durch einen gemeinsamen Qualitätsdiskurs validiert werden.

- Lerngemeinschaften

Durch die angeregten forschenden Prozesse gelang es an der einzelnen Schule die Schüler zu aktiven Lernern zu machen, indem der zentrale Gedanke des »Die eigene Frage Findens« als Ausgangspunkt genutzt wurde. Durch Aufsuchen und Erkunden der außerschulischen Lernorte wurden dabei auch die Lehrkräfte zu »professionell Lernenden«.

- Organisationsentwicklung

Wurden einerseits im Rahmen der Netzwerkarbeit die Strukturen für die Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren etabliert, entwickelten sich andererseits darin interne und externe Kooperationen, die auch die interprofessionelle Zusammenarbeit von Lehrern und Künstlern besonders hervorhebt.

Die Wahrnehmung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters im Sinne eines System Leaders war geprägt von einer Verantwortungsübernahme für den Entwicklungsprozess und den damit verbundenen Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Netzwerks. Dabei beachtete sie, dass der Erfolg in der Umsetzung sich eben auch als Erfolg aller Akteure im Netzwerk auswirken sollte.

### Entwicklungsbeispiele

Um die angestoßenen Entwicklungen anschaulich zu machen, sollen folgende vier Beispiele für zentrale Entwicklungen an den Einzelschulen aufgezeigt werden, von denen das Netzwerk in der gemeinsamen

Entwicklung profitierte. Beispielhaft für die Arbeit im Gesamtnetzwerk der 24 Schulen in vier Bundesländern wurden hierfür die in der zweiten Programmphase neu hinzugekommenen Schulen des hessischen Netzwerks ausgewählt.

### **Geschwister-Scholl Schule, Melsungen**

Als Oberstufen-Schule nimmt die Geschwister-Scholl Schule in Melsungen nicht nur im hessischen Netzwerk, sondern auch im bundesweiten Netzwerk eine Sonderstellung ein. Durch die systemischen Bedingungen eines reinen Oberstufengymnasiums mussten Strukturen entwickelt werden, die die für forschende Prozesse notwendigen Rahmenbedingungen (vgl. Messner, Rudolf [2010]: Schule forscht) ermöglichen und gleichzeitig die stark festgelegte Kurs- und Prüfungsstruktur in ihren Notwendigkeiten berücksichtigt. Aus dieser Rahmung einwickelten sich drei verschiedene Formate für forschende Prozesse:

- Forschendes Lernen in Projektphasen

Eine Kooperation der Schule mit freien Künstlerinnen und der NS Gedenkstätte Breitenau, in der das Thema Gedenken in künstlerischen Gestaltungsprozessen ästhetisch-forschend aufgearbeitet wurde.

- Forschendes Lernen im Fachunterricht

In Verbindung der Fächer Kunst und Mathematik wurde der reguläre Fachunterricht im Rahmen einer internen Kooperation für ästhetisch-forschendes Arbeiten genutzt.

- Forschendes Lernen als besondere Lernleistung

Die Möglichkeit der besonderen Lernleistung als abiturrelevante Prüfungsleistung wurde genutzt, um selbstständig forschende Prozesse bei den Schülern zu initiieren.

### **Carl-Schomburg Schule, Kassel**

Die in einem sozialen Brennpunkt Kassels gelegene Schule kooperiert auf unterschiedlicher Basis mit Institutionen und Künstlern in ihrem Umfeld. Neben einer intensiven Zusammenarbeit mit dem Staatstheater Kassel werden szenisch-körperliche und bildend-gestalterische Forschungsprozesse in vielfältigen Formaten in das Unterrichtsgeschehen eingebaut. Fächer vernetzende Forschungsansätze werden vor allem im Fachunterricht Deutsch in der Förderstufe erprobt. Besondere Stärke entwickelt die Schule für die Forschenden Prozesse in Kunst und Kultur im Bereich des Darstellenden Spiels, das sowohl strukturell verortet im Wahlbereich, wie auch aus dem Fächer vernetzenden Zusammenwirken von unterschiedlichen

*Kammler: Chancen von System Leadership - PaedF 2014 Ausgabe 4 - 149 <<*

Fächern im Klassenkontext (Physik/Darstellendes Spiel) wirksam wird und die externe Expertise von Institutionen und Kunstschaffenden in immer neuen Variationen mit einbindet.

### **Helmholtzschule, Frankfurt**

Die Helmholtzschule in Frankfurt gehört ebenfalls seit der zweiten Programmphase zum Netzwerk. Mit großem Engagement setzte die Schule die Idee der Kulturforschung in einer intensiven Zusammenarbeit mit dem Museum für Moderne Kunst und dem Schauspiel Frankfurt um. Dabei ist es für die Schule von zentraler Bedeutung, Lernzeit für die forschenden Prozesse der Schüler im Schultag freizusetzen und durch Zusammenführen von Stundenanteilen verschiedener Fächer einen »Kultur.Forscher!-Tag« an der Schule zu etablieren. Durch diese Maßnahme konnte an der Schule die interne Kooperation zwischen den Kolleg und den verschiedenen Fächern gestärkt und der Dialog zur Unterrichtsentwicklung verstärkt angeregt werden. Durch die Kooperation mit unterschiedlichen Kultureinrichtungen wird die Qualität der Forschungsprozesse konstruktiv hinterfragt und nachhaltig gesichert.

### **IGS-West**

Als Neugründung befand sich die Schule während der Ausschreibung zur zweiten Phase noch im Aufbau. Dieser Umstand ermöglichte es, in Zusammenarbeit mit dem Filmmuseum Frankfurt und der

Theaterassoziation GrenzArt Frankfurt eine vielfältige Arbeit im Fachunterricht und im Bereich der Nachmittagsangebote zu etablieren. Ähnlich wie die Carl-Schomburg Schule nutzt die IGS-West die interne Kooperation zwischen unterschiedlichen Fachkollegen, um gemeinsam nachhaltige Unterrichtsentwicklung voranzutreiben. In regelmäßigen Arbeitstreffen verständigen sich Schulleitung, Kollegen und außerschulische Partner auf breiter Basis zur nachhaltigen Verankerung der Angebote, über den interprofessionellen Austausch mit den Kulturpartnern und über die Qualität der Forschungsprozesse.

### **System Leadership**

So individuell die Entwicklung der einzelnen Schule ist und auch sein soll, werden an dem Zusammenwirken aller Akteure sowie der Verantwortungsübernahme durch die Schulleiterinnen und Schulleiter die Prinzipien des System Leaderships im Programm Kultur.Forscher! sehr deutlich.

### **Verantwortungsübernahme für den eigenen Prozess**

Die Schulen haben gelernt, im Rahmen des Programms ihre Gestaltungsspielräume zu nutzen und interne Prozesse unter Berücksichtigung der Interessen und Möglichkeiten der außerschulischen Partner zu initiieren und voranzubringen. Durch klare Kooperationsvereinbarungen, die sowohl strukturelle wie auch inhaltliche Sicherheiten schaffen, werden die Qualität des Unterrichts, die Qualität der Kooperation und die strukturelle Qualität zwischen Schule und Kooperationspartner entwickelt und damit fester Bestandteil des Schulprofils.

### **Verantwortung für den gemeinsamen Prozess**

Die Entwicklung geschieht unter Berücksichtigung der Entwicklung des Netzwerks. Im gemeinschaftlichen Austausch werden Qualitätsmaßstäbe überprüft, Gelingensbedingungen identifiziert, und Lösungen für Schwierigkeiten bei der Implementierung gesucht. Dabei wird in der Vielfalt der Umsetzungsmodelle die Chance erkannt, partizipativ an der Entwicklung anderer teilzuhaben und so gemeinschaftlich zu neuen, oftmals auch unkonventionellen Entwicklungsschritten zu gelangen. Die gemeinsame Arbeit geschieht unter dem Gesichtspunkt der gegenseitigen Stärkung und Unterstützung. Dies impliziert den gemeinsamen öffentlichen Auftritt und eine dadurch eintretende neue Gewichtung des gemeinsamen Themas.

### **Vernetzung als Qualitätsmerkmal**

Die Qualität der Vernetzungsarbeit findet im hessischen Netzwerk stark auf der Ebene interprofessionellen Austauschs und projektübergreifender Zusammenarbeit statt. So stehen die unterschiedlichen Kulturinstitutionen zwar immer in direktem Projektzusammenhang mit einer Schule, sind aber innerhalb des Netzwerks offen, Fragestellungen einer anderen Schule durch ihre fachliche Expertise aber auch durch konkrete Unterstützung mit voranzubringen.

Auf einer weiteren Ebene bieten die Schulen während einer gemeinsamen jährlichen »Forscher!-Woche« die Möglichkeit, sich gegenseitig an den außerschulischen Lernorten zu besuchen, dort einander die Methoden der eigenen Forschung vorzustellen und dadurch neue selbstständig agierende Lerngemeinschaften zu initiieren. Dabei liegt die Verantwortung für die Einführung bei den am Projekt beteiligten Schülerinnen und Schülern.

### **Ausblick**

Sollen Initiativen für Schulentwicklungsprozesse nachhaltig wirksam werden, muss der Blick über den Tellerrand hinausgehen. Daher ist es hilfreich, das Prinzip der Netzwerkbildung in Programme zu implementieren. Dabei ist es aber – wie am Beispiel »Kultur.Forscher!« deutlich wird –, unverzichtbar, die Netzwerkarbeit auf all ihren Ebenen von verantwortlicher Seite aktiv gestaltend zu unterstützen, damit »System Leadership« nach außen, aber vor allem im Kontext des inneren Prozesses etabliert werden kann.



**Christian Kammler**

Philipps-Universität Marburg, Leiter der Lern- und Forschungswerkstatt und der Schulpraktischen Studien I (Institut für Schulpädagogik); Weiterbildungsmaster »Kulturelle Bildung an Schulen! Fachbereich 21 – Erziehungswissenschaften; Forschungsschwerpunkt Kulturelle Praxis

## Literatur

Weitere Informationen: [www.wbm-kubis.de](http://www.wbm-kubis.de)

*Christian Kammler*