

# **Evaluation Pilotprojekt «Kulturagent.innen Schweiz»**

**Schlussbericht zuhanden der Stiftung Mercator Schweiz**

Luzern, den 28. Oktober 2024

**I** Autorinnen und Autoren

Ruth Feller, Interface  
Deborah Fritzsche, Interface  
Isabelle Odermatt, Hochschule Luzern  
Gina Di Maio, Interface  
Jonas, Gubser, Interface  
Isabella Lussi, Interface

**I** INTERFACE Politikstudien  
Forschung Beratung GmbH

Seidenhofstrasse 12  
CH-6003 Luzern  
Tel +41 (0)41 226 04 26onas

Place de l'Europe 7  
CH-1003 Lausanne  
Tel +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

**I** Auftraggeber

Stiftung Mercator Schweiz, Corina Freudiger, Viviane Leupin

**I** Zitiervorschlag

Feller, Ruth; Fritzsche, Deborah; Odermatt, Isabelle; Di Maio, Gina; Gubser, Jonas; Lussi, Isabella (2024): Pilotprojekt «Kulturagent.innen Schweiz». Schlussbericht zuhanden der Stiftung Mercator Schweiz, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

**I** Laufzeit

Dezember 2018 bis Juni 2024

**I** Projektreferenz

Projektnummer: 18-87

# Vorwort der Stiftung Mercator Schweiz

Was als Initiative zur Förderung der kulturellen Teilhabe begann, entwickelte sich über sechs Jahre hinweg zu einer tiefgreifenden Professionalisierung der Kulturvermittlung im Schulkontext – und zu einem kraftvollen Instrument der Schulentwicklung: Das Pilotprojekt «Kulturagent.innen für kreative Schulen» (2018–2024) zielte ursprünglich darauf ab, Kunst und Kultur strukturell im Alltag der beteiligten Schulen zu verankern. Kinder und Jugendliche sollten unabhängig von ihrer sozialen Herkunft durch regelmässige künstlerische und kreative Betätigung neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten kennenlernen. Im Projektverlauf zeigte sich, dass die Wirkung tatsächlich viel tiefer reichte.

Acht Kunst- und Kulturschaffende mit Vermittlungskompetenz begleiteten im Rahmen des Pilotprojekts 17 Schulen auf dem Weg zu einem nachhaltigen kulturellen Profil. Durch ihre Integration in den Schulalltag sowie durch ihren prozess- und bedarfsorientierten Ansatz entstanden an den Schulen nachhaltige Strukturen für kulturelle Bildung. Die enge Zusammenarbeit mit den Kulturagent.innen führte zur Weiterentwicklung der Schulkultur und des sozialen Zusammenhalts in der ganzen Schulgemeinschaft. Auf individueller Ebene führte sie zu einer Stärkung der Persönlichkeitsentwicklung, der Resilienz und der überfachlichen Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen. Zugleich wurden Lehrpersonen durch Weiterbildungen und ihre eigenen Erfahrungen im Rahmen der Kulturprojekte für das Potenzial von künstlerischen Methoden im Unterricht und im gesamten Schulkontext sensibilisiert.

## Kulturelle Bildung als integraler Bestandteil der Schulentwicklung

Die rasanten gesellschaftlichen Entwicklungen und die digitale Transformation rütteln an den Tiefenstrukturen des Bildungssystems und verschärfen den Diskurs über grundlegende Fragen der Schulentwicklung und den entsprechenden Kompetenzenanforderungen des 21. Jahrhunderts: Welche Kompetenzen benötigen Schüler:innen, um in einer zunehmend digitalisierten Welt erfolgreich zu sein? Wie können Schulen durch innovative pädagogische Konzepte individuelle Lernprozesse und Kreativität und kritisches Denken fördern? Wie können Schulen als Orte der Begegnung und des Austauschs die Partizipation und Zusammenarbeit stärken?

Schulen stehen vor grossen Herausforderungen, für die es oft keine standardisierten Lösungen und eindeutige Antworten gibt. Gefordert ist über konkrete Lern- und Unterrichtskonzepte hinaus eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Werten, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Beziehungen in der Schulgemeinschaft. Kulturelle Bildung kann wesentlich zu solch einer Schulentwicklung beitragen – wenn sie wie im Projekt «Kulturagent.innen für kreative Schulen» ein integraler Bestandteil von dieser wird. Das zeigt die Evaluation der Pilotphase eindrücklich.

Im Rahmen des Kulturagent.innen-Projekts wurden Kunst und Kultur zu einem strategischen Element der Schulentwicklung. Im Zentrum standen insbesondere diese vier Bereiche:

### I Strukturelle Verankerung kultureller Bildung

Durch die Einrichtung von Kulturgruppen, Kulturfahrplänen oder durch den bezahlten Einsatz von Kulturbeauftragten innerhalb des Kollegiums wurden neue Strukturen und Rituale geschaffen, um kulturelle Bildung über die Projektlaufzeit hinaus nachhaltig in den Schulen zu verankern.

**I Kulturelles Schulprofil**

Durch die gezielte Arbeit am kulturellen Schulprofil wurde eine strukturelle Grundlage für die Schulentwicklung geschaffen, die auf die individuellen Stärken und Bedürfnisse der jeweiligen Schulen abgestimmt ist. So dient das Profil nicht nur der klaren Positionierung der Schule nach innen, sondern auch nach aussen. Darüber hinaus bildet es die Basis für ein neues, strukturell verankertes Verständnis von Kunst und Kultur im Schulalltag; ein Verständnis, das Kunst und Kultur nicht mehr als zusätzliche Belastung, sondern als Bereicherung und im besten Fall sogar als Entlastung wahrnimmt.

**I Schulgemeinschaft**

Durch die konkrete Nutzung von künstlerischen und ästhetischen Methoden für die Neugestaltung von Schulräumen und die Etablierung neuer Rituale im Schulalltag entstand eine offene und kreative Atmosphäre. Diese hatte eine positive Auswirkung auf den Zusammenhalt und die Schulgemeinschaft.

**I Neue Lernformen**

Die kulturellen Projekte boten Raum für prozessorientiertes Arbeiten. Der Fokus lag nicht auf dem Endprodukt, sondern auf dem gemeinsamen Experimentieren und Ausprobieren. Dies wirkte sich positiv auf die Lernmotivation aus, stiess Denkprozesse an, förderte Kreativität und stärkte die positive Fehlerkultur.

**Blick in die Zukunft**

Die Teilnahme am Kulturagent.innen-Projekt hat es den Schulen ermöglicht, aus ihrem Alltag auszubrechen und neue kreative Ansätze auszuprobieren. Dass kulturelle Bildung wesentlich zur Schulentwicklung beitragen kann, führen die beteiligten Schulleitungen darauf zurück, dass die Schüler.innen eine Öffnung des sonst eher starren Schulsystems feststellen und sich durch ihre sichtbaren, kreativen Arbeiten mehr wahrgenommen fühlen. Spürbarer Stolz sowie ein deutliches Zusammengehörigkeitsgefühl in den Schulen bestärken die Vermutungen, dass das Projekt Spuren hinterlassen hat.

Doch zugleich wird deutlich, dass Schulen Unterstützung und Ressourcen benötigen, um eine nachhaltige Entwicklung der Schulkultur zu ermöglichen. Dies gelingt insbesondere durch Kulturbeauftragte mit entsprechender Freistellung (2 Lektionen pro Woche) als Sparring-Partner.innen, eine stufenübergreifende Kulturgruppe zur Verankerung der Prozesse, zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Umsetzung sowie eine Sensibilisierung der Lehrpersonen und Schulleitungen für künstlerische und prozesshafte Arbeitsweisen.

Noch zu oft wird kulturelle Bildung als ein ergänzendes Angebot betrachtet, anstatt ihr Potenzial für die Schulentwicklung durch eine feste Integration ins Schulsystem zu nutzen. Das Projekt «Kulturagent.innen für kreative Schulen» macht deutlich, wie sehr Schulen profitieren, wenn sie die kulturelle Bildung zu einem integralen Bestandteil ihres Lernverständnisses machen, das neben kognitiven auch körperliche und emotionale Erfahrungen umfasst. Ganzheitliches Lernen fördert Werte, Haltungen sowie überfachliche Kompetenzen – essenzielle Fähigkeiten für die gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft.

Die zweite Projektphase der «Kulturagent.innen für kreative Schulen» (2024–2028) wird die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt nutzen, um Schulen als resiliente, gemeinschaftsorientierte Orte zu stärken. Dieses Anliegen fliesst in die Fokussierung auf unterschiedliche Schwerpunkte sowie in die Schärfung der Projektinstrumente wie dem Kulturfahrplan mit ein. Langfristig geht es darum, kulturelle Schulentwicklung nicht als Sondermassnahme, sondern als Element von Schulqualität und Innovationskraft zu etablieren – im Sinne der Schule als lernende Organisation.

<b>1. Ausgangslage</b>	<b>7</b>
1.1 Kulturelle Bildung	8
1.2 Das Pilotprojekt «Kulturagent.innen Schweiz»	9
<b>2. Ziele der Evaluation und methodisches Vorgehen</b>	<b>17</b>
2.1 Ziele der Evaluation	19
2.2 Wirkungsmodell des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz»	21
2.3 Evaluationsfragestellungen	23
2.4 Erhebungsmethoden der Evaluation	23
2.5 Grenzen der Evaluation	27
<b>3. Beurteilung des Konzepts</b>	<b>29</b>
3.1 Erwartungen und verfolgte Ziele im Projekt	30
3.2 Zweckmässigkeit der konzeptionellen Bausteine	32
3.3 Beurteilung des Projekts im Kontext der weiteren Angebotslandschaft	34
<b>4. Beurteilung der Umsetzung</b>	<b>35</b>
4.1 Beurteilung der Projektorganisation	36
4.2 Beurteilung der finanziellen und personellen Ressourcen und Kompetenzen	40
4.3 Beurteilung der Weiterbildung der Kulturagenten/-innen	43
4.4 Umgesetzte Öffentlichkeits- und Vernetzungsarbeit	44
<b>5. Beurteilung der Outputs</b>	<b>46</b>
5.1 Beschreibung der beteiligten Schulen	47
5.2 Etablierung neuer Strukturen und Prozesse in den Schulen	49
5.3 Zusammenarbeit im Projekt	50
5.4 Entwicklung der Kulturfahrpläne	52
5.5 Beurteilung des Prozesses der Kunstgeld-Anträge	53
5.6 Umgesetzte kulturelle Aktivitäten in den Schulen	54
<b>6. Beurteilung der Outcomes</b>	<b>57</b>
6.1 Wirkungen auf Ebene Schule	58
6.2 Wirkungen bei den Lehrpersonen	62
6.3 Wirkungen bei den Schülern/-innen	64
6.4 Akzeptanz des Projekts in den Schulen	67
6.5 Weitere Wirkungen	69

<b>7. Fazit und Empfehlungen</b>	<b>70</b>
7.1 Ergebnisse der Evaluation	71
7.2 Empfehlungen	79
<b>Anhang</b>	<b>82</b>
A 1 Liste der beteiligten Schulen	83
A 2 Evaluationsfragestellungen	84
A 3 Fallstudien	85
A 4 Ergebnisse der Online-Befragungen	86



# 1. Ausgangslage

### 1.1 Kulturelle Bildung

Kultur und Kunst wird in unserer Gesellschaft auf unterschiedliche Art und Weise vermittelt. Die Volksschule nimmt dabei eine zentrale Rolle ein, da hier alle Kinder und Jugendlichen – unabhängig ihrer sozialen Herkunft – die Möglichkeit haben, mit Kultur und Kunstformen in all ihren Ausprägungen in Kontakt zu kommen. Während der deutschsprachige Diskurs durch den Begriff «Kulturelle Bildung» geprägt ist, ist in der Schweiz der Begriff «Kulturvermittlung» stärker verbreitet. Der Begriff «Kulturelle Bildung» fungiert dabei als Container-Begriff, der je nach Förderinstitution unterschiedlich verwendet wird.<sup>1</sup> Gemäss Literatur können Wirkungsmöglichkeiten der kulturellen Bildung in der sozialen und kulturellen Teilhabe von Kindern und Jugendlichen oder in einer Veränderung der Kultur einer Schule liegen. Oftmals wird mittels Förderprogrammen zum Thema kulturelle Bildung auch eine gestärkte Kooperation zwischen Schulen und Kultureinrichtungen angestrebt. Die Motivation zur Förderung und Initiierung von Kulturvermittlungsprogrammen ist dabei stark von der Hoffnung auf nicht kunstbezogene Transfereffekte, wie gesteigerte individuelle Leistungsbereitschaft oder soziale Kohäsion, geleitet.<sup>2</sup> Im Hinblick auf die Wirkungen kultureller Bildung unterscheidet beispielweise Abs et al. (2017) vier verschiedene Zieldimensionen:<sup>3</sup>

- *Education in the Arts*: Förderung kunstimmanenter Fähigkeiten
- *Education for the Art*: Förderung der Kontakte zu Künstlern/-innen und Kulturinstitutionen
- *Education by the Arts*: Transfereffekte kultureller Bildung auf schulisches Lernen und Persönlichkeitsentwicklung
- *Change of School by the Arts*: Soziale Anerkennung durch Kunst und Kulturarbeit sowie schulbezogene Partizipation und Veränderung.

In diesem Bericht werden die Begriffe *kulturelle Bildung* und *Kulturvermittlung* synonym verwendet, so wie dies in den konzeptionellen Grundlagen des Pilotprojekts «Kulturagent.innen Schweiz» gehandhabt wird. Ausgehend von den konzeptionellen Grundlagen des Projekts wird der Begriff der kulturellen Bildung als ein Prozess der Vermittlung von Kunst und Kultur im Sinne einer primär ästhetischen Bildung sowie einer kulturellen

---

<sup>1</sup> Fuchs, Max (2019): Einführung in Konzept und Grundlagen von kultureller Schulentwicklung, in: Kulturelle Bildung Online.

<sup>2</sup> Fink, Tobias, Götzky, Doreen, Renz, Thomas (2017): Forschung zu Förderprogrammen Kultureller Bildung – eine Einleitung, in: Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (Hrsg.): Kulturagenten als Kooperationsstifter? Förderprogramme der Kulturellen Bildung zwischen Schule und Kultur. (S. 1–6), Springer Verlag, Hildesheim.

<sup>3</sup> Abs, Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Knoll, Kathrin; Obsiadly, Magdalena; Ellerichmann, Marie (2017): Entwicklung kultureller Bildung in Schule durch das Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen» 2013–2015. Materialien zur Bildungsforschung 35. DIPF und GPPF (S. 31). Frankfurt am Main.

Teilhabe verstanden. So dienen diese Grundlagen für das Projekt wohl als Referenz, allerdings hat das Projekt einen bestimmten Fokus im Hinblick auf die konkrete Umsetzung und die anvisierten Wirkungen.

### 1.2 Das Pilotprojekt «Kulturagent.innen Schweiz»

Das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» wurde im Jahr 2017 von der Stiftung Mercator Schweiz initiiert. Finanziert wird es massgeblich durch die Stiftung und durch die am Projekt teilnehmenden Kantone. Die Realisierung des Projekts in der Schweiz stützt sich auf Erfahrungen aus dem Programm «Kulturagenten – für kreative Schulen», das in Deutschland von 2011 bis 2019 durchgeführt wurde. Die deutsche Version des Programms orientierte sich konzeptuell am englischen Programm «Creative Partnerships» (2002–2011). Das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» wurde von September 2018 bis Juni 2024 an 19 Schulen in sieben Kantonen als Pilotprojekt umgesetzt.<sup>4</sup>

Kern des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» sind sogenannte *Kulturagenten/-innen* – Künstler/-innen, Kulturschaffende und Kulturvermittler/-innen –, die an den Schulen tätig sind und sie unterstützen, ein eigenes künstlerisch-kulturelles Profil zu entwickeln. Die Schulen ihrerseits ernennen *eine/ein Kulturbeauftragte/-r*, die/der die Arbeitsgruppe *Kultur (Kulturgruppe)* – bestehend aus Lehrpersonen des Schulteams – führt. Diese Kulturgruppe wird durch die/der Kulturagent/-in geleitet. Die Kulturgruppe erarbeitet gemeinsam einen Kulturfahrplan, welcher der Schule als Orientierung bei der Umsetzung der geplanten Aktivitäten dient. Schliesslich steht den Schulen auch ein finanzieller Beitrag für die Umsetzung von Kunst- und Kulturprojekten (Kunstgeld) zur Verfügung. Detailliertere Angaben zu diesen «konzeptionellen Bausteinen» finden sich im Abschnitt 1.2.2.

Im Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» geht es um kulturelle Bildung. Die kulturelle Bildung wird dabei als Prozess der Vermittlung von Kunst und Kultur im Sinne einer primär ästhetischen Bildung sowie einer kulturellen Teilhabe verstanden. Dabei wird davon ausgegangen, dass es Transfereffekte kultureller Bildung auf schulisches Lernen und die Persönlichkeitsentwicklung gibt. Im Unterschied zu anderen eher angebotsorientierten Ansätzen im Bereich der kulturellen Bildung verfolgen die Kulturagenten/-innen einen prozessartigen und bedarfsorientierten Ansatz: Ausgehend von der kulturellen Bildung und unter Berücksichtigung des Bedarfs der spezifischen Schulkultur sollen den Schulen Impulse für einen strukturellen Wandel gegeben werden. In der kontinuierlichen Zusammenarbeit der Kulturagenten/-innen und der Schulen sollen zahlreiche Lernfelder wie Partizipation, Kooperation oder erfahrungsbasiertes Lernen konkret, relevant und reflektierbar gemacht werden. Somit ist das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» ein einzigartiges Projekt im Kontext der Schule. Es will Kultur und Kunst nicht nur punktuell und situativ in die Schulen bringen. Es strebt – mit Unterstützung von Fachpersonen – die strukturelle Verankerung von Kunst und Kultur in den Schulen und damit eine kulturelle Schulentwicklung (vgl. Ziel 2 auf Seite 10) an.

Die am Pilotprojekt beteiligten Kantone haben Schulen ihres Kantons eingeladen, sich für die Teilnahme am Projekt zu bewerben und entsprechende Unterlagen zu ihrer Motivation und Eignung einzureichen. Daraufhin wurden 19 geeignete Schulen für das Pilotprojekt «Kulturagent.innen Schweiz» ausgewählt. Die Auflistung der am Pilotprojekt beteiligten Schulen findet sich im Abschnitt A 1 im Anhang. Hauptkriterien bei der Auswahl der

---

<sup>4</sup> Ursprünglich war die Dauer des Pilotprojekts auf vier Jahre angesetzt. Aufgrund der mit der Corona-Pandemie einhergehenden Einschränkungen für Schulen wurde die Projektlaufzeit in allen Schulen zuerst von vier auf fünf und dann für die erste Staffel (vgl. Abschnitt 2.4.3) auf sechs Jahre verlängert. Zwei Schulen sind vorzeitig ausgestiegen.

Schulen war die Motivation, auf struktureller Ebene Veränderungen einzuleiten und der Wille, sich im Rahmen des Projekts auf einen längeren (Schul-)Entwicklungsprozess einzulassen.

### 1.2.1 Ziele des Pilotprojekts

Hauptziel des Pilotprojekts «Kulturagent.innen Schweiz» ist die Weiterentwicklung der kulturellen Bildung in der Schweiz, in den Kantonen und den Schulen. Damit verbunden sind zwei Ziele: Ein Ziel auf der Ebene der Schüler/-innen und ein Ziel auf der Ebene der Schule als Organisation, bei der Schulleitung und den Lehrpersonen.<sup>5</sup> Dabei lehnen sich die Ziele an die allgemeine Definition von kultureller Bildung an (vgl. Abschnitt 1.1). In den folgenden zwei Abschnitten werden die beiden Ziele erläutert.

#### I Ziel 1: Kulturelle Teilhabe<sup>6</sup> der Schüler/-innen durch kulturelle Bildung fördern

Die Volksschule bietet die Möglichkeit, Kunst und Kultur *allen Kindern und Jugendlichen* mittels kultureller Bildung zugänglich zu machen. *Kulturelle Bildung* – definiert als Kunst- und Kulturvermittlung – versteht sich dabei nicht nur als ästhetisch-forschendes Lernen oder als Vermittlung von künstlerischen Fertigkeiten und Fähigkeiten. Kulturelle Bildung soll zur Entwicklung von Identität, Persönlichkeit und Gemeinschaft beitragen. *Kulturelle Teilhabe* wird als Antwort auf die Herausforderungen einer vielfältigen Gesellschaft verstanden, da der Zugang zu Kunst und Kultur Menschen dazu befähigt, gesellschaftliche Entwicklungen zu reflektieren. Junge Menschen sollen deshalb – unabhängig ihrer sozialen Herkunft – mit den Künsten in Berührung kommen.<sup>7</sup>

#### I Ziel 2: Schulentwicklung durch Verankerung kultureller Bildung in der Volksschule

Das Potenzial kultureller Bildung soll für die *Schulentwicklung* auf den Ebenen Unterricht, Lehrerkollegium und Schule als Organisation genutzt und dessen Ergebnisse anschliessend nachhaltig verankert werden.<sup>8</sup> Die Schulentwicklung wird dabei sehr breit als «die langfristige Veränderung von schulischen Praktiken» verstanden.<sup>9</sup> Die sogenannte *kulturelle Schulentwicklung* kann dabei als spezifischer Ansatz von sowie Zugang zu Schulentwicklung verstanden werden, der darauf abzielt, allen Schülern/-innen eine umfassende Allgemeinbildung mit und durch Kunst und Kultur zugänglich zu machen. Das Konzept der kulturellen Schulentwicklung fusst theoretisch und konzeptionell sowohl in der kulturellen Bildung als auch in der Schulentwicklung. Bei kultureller Schulentwicklung geht es um die grösstmögliche Verankerung von kultureller Bildung in Struktur und Haltung der Schule, die bis zu einer Profilierung der Schule hin zu einer «Kulturschule»<sup>10</sup> denkbar ist. Das Konzept der Kulturschule geht davon aus, dass das Subjekt mit seinen Interessen und Bedürfnissen im Mittelpunkt steht und die Schule als ästhetischen Erfahrungsraum

<sup>5</sup> Konzept «Kulturagent.innen Schweiz für kreative Schulen» der Stiftung Mercator Schweiz vom 19. September 2017.

<sup>6</sup> Kulturelle Teilhabe wurde zu Beginn des Projekts als Begriff eingeführt und entsprach einem strategischen Schwerpunkt der Stiftung Mercator Schweiz. Im Verlaufe des Projektes wurde der Begriff jedoch durch den Begriff «kulturelle Bildung» abgelöst, da letzterer umfassender ist.

<sup>7</sup> Konzept «Kulturagent.innen Schweiz für kreative Schulen» der Stiftung Mercator Schweiz vom 19. September 2017, S. 1.

<sup>8</sup> Konzept «Kulturagent.innen Schweiz für kreative Schulen» der Stiftung Mercator Schweiz vom 19. September 2017, S. 1.

<sup>9</sup> Zala-Mezö, Enikő (2023): Schulentwicklung –What the hell is this? Eine interaktive Auseinandersetzung und (nicht endgültige!) Klärung. Präsentation.

<sup>10</sup> Der Begriff der Kulturschule wird vor allem in Deutschland verwendet.

gestaltet wird, in dem sich die Persönlichkeit der Schüler/-innen entwickeln kann.<sup>11</sup> Dabei setzt kulturelle Schulentwicklung auch dort an, wo Schulentwicklung generell stattfindet: Erstens in der Unterrichtsentwicklung (z.B. Lernkultur, erweiterte Unterrichtsformen, überfachliches Lernen, Selbstlernen), zweitens in der Organisationsentwicklung (z.B. Schulprogramm, Schulstruktur, Schulmanagement, Teamentwicklung) und drittens in der Personalentwicklung (z.B. Lehrpersonenbeurteilung, Supervision, Hospitation, Jahresgespräche).<sup>12</sup> Insofern unterscheidet sich kulturelle Schulentwicklung nicht grundlegend von anderen Schulentwicklungsansätzen.

Im Verlauf des Pilotprojekts wurde das Verständnis von Schulentwicklung angepasst. Die für die operative Umsetzung des Projekts mandatierte Geschäftsstelle und die aus Vertretenden der Kantone und der Stiftung und aus pädagogischen Fachpersonen bestehende Steuergruppe haben gemeinsam den anfänglich sehr hohen Anspruch, mittels des Projekts die gesamte Schule zu verändern, zurückgenommen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass Schulentwicklung von der Schulleitung initiiert und gesteuert werden muss und es nicht die Aufgabe der Kulturagenten/-innen sein kann, in ihrer Rolle Schulentwicklung zu initiieren und zu steuern. So wurde bei Abschluss des Pilotprojekts definiert, dass Schulentwicklung im Kontext des Projekts als eine Veränderung schulischer Praxis auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. Unterricht, Personal, Strukturen, Prozesse) verstanden wird. So soll das Projekt die Möglichkeit bieten, solche Veränderungen einzuleiten und zu unterstützen. Damit wurde ein Ziel definiert, das mit dem Projekt auch realisiert werden kann. Dieses neue Verständnis von kultureller Schulentwicklung wird im Folgeprojekt (Umsetzung ab Schuljahr 2024/25) handlungsleitend sein.

### **1.2.2 Konzeptionelle Bausteine des Projekts**

Die wichtigsten konzeptionellen Bausteine des Projekts sind erstens der Einsatz von Kulturagenten/-innen an den Schulen, zweitens die Ernennung einer/eines Kulturbeauftragten an jeder Schule, drittens die Entwicklung eines Kulturfahrplans und viertens die Möglichkeit der Beantragung von Kunstgeldern zur Umsetzung von Kunst- und Kulturprojekten in den Schulen.<sup>13</sup>

#### **I Einsatz von Kulturagenten/-innen an den Schulen**

Die Kulturagenten/-innen unterstützen die Schulen zum einen bei der Durchführung von Projekten zur kulturellen Bildung und in der Vernetzung mit bestehenden Kulturinstitutionen. Zum anderen tragen sie zur kulturellen Schulentwicklung bei, indem sie mit den Schulen einen Kulturfahrplan ausarbeiten, der den Schulen hilft, langfristig ein künstlerisch-kreatives Profil zu erarbeiten. Dazu organisieren sie Weiterbildungen für Lehrpersonen. Wichtig ist gemäss Konzept, dass der Prozess der kulturellen Schulentwicklung von der Schule ausgeht und das Tempo und die Ziele dem individuellen Bedarf der Schule gerecht werden.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Fuchs, Max; Gördel, Bettina-Maria; Fischer, Bianca (2019): Kulturelle Schulentwicklung. Mit Kunst und Kultur Schule gestalten. Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ), Berlin.

<sup>12</sup> Rolff, Hans-Günter (1998): Entwicklung von Einzelschulen. Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung. Ein Versuch, Schulentwicklung zu systematisieren, in: Rolff, Hans-Günter; Bauer, Karl-Oswald; Klemm, Klaus (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele und Perspektiven, Band 10. Juventa, Weinheim/München, S. 295–326.

<sup>13</sup> Ausschreibungsunterlagen (2017): Kulturagent.innen – Bewerbung Kanton Zürich und Konzept «Kulturagent.innen Schweiz für kreative Schulen» der Stiftung Mercator Schweiz vom 19. September 2017.

<sup>14</sup> Ausschreibungsunterlagen (2017): Kulturagenten – Bewerbung Kanton Zürich.

Die Qualifikationskriterien und das Stellenprofil der Kulturagenten/-innen wurden in Anlehnung an die Anforderungskriterien des deutschen Projekts ausgearbeitet. Die Definition der konkreten Aufgaben haben sich aber jeweils im Arbeitsprozess herauskristallisiert. Die Kulturagenten/-innen kennen sich idealerweise mit Kunst und Kultur aus oder sind gar selbst künstlerisch tätig und regional gut vernetzt. Zudem sind sie erfahren in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen an Schulen. Die Funktion der Kulturagenten/-innen ist sehr vielfältig und hängt von der jeweiligen Schule ab, an der die Kulturagenten/-innen tätig sind. Folgende Funktionen werden den Kulturagenten/-innen unter anderem zugeschrieben:<sup>15</sup>

- Professionelle Netzwerker/-in und Brückenbauer/-in, Vermittler/-in
- Berater/-in und Prozessbegleiter/-in, Moderator/-in, Konfliktmanager/-in
- Impulsgeber/-in, Visionär/-in
- Kurator/-in
- Kultur- und Projektmanager/-in

Die Kulturagenten/-innen sind in der Regel für zwei Schulen zuständig und arbeiten in einem 60-Prozent-Pensum.<sup>16</sup> 20 Prozent des Arbeitspensums ist dabei für die Weiterbildung der Kulturagenten/-innen und für die Erkenntnisproduktion im Projekt vorgesehen. Dies deshalb, weil ein wichtiger Aspekt der Arbeit der Kulturagenten/-innen auch in der Wissensproduktion und Reflexion ihres Tuns gesehen wird. Die Kulturagenten/-innen werden vollumfänglich durch die Stiftung Mercator Schweiz finanziert.

#### **I Ernennung von Kulturbeauftragten an den Schulen**

Beim Start des Projekts wird an jeder Schule eine Lehrperson zum/zur Kulturbeauftragten ernannt. Diese/dieser gründet und führt die Arbeitsgruppe Kultur (Im Folgenden: Kulturgruppe), unterstützt den/die Kulturagenten/-in, ist mitverantwortlich für die Entwicklung des Kulturfahrplans und vertritt das Projekt innerhalb der Schule. In einigen Kantonen wird der/die Kulturbeauftragte für diese Aufgaben mit zwei Lektionen pro Woche entschädigt.

#### **I Erarbeitung eines Kulturfahrplans**

Der Kulturfahrplan soll in der Schule der Orientierung und als Grundlage zur Reflexion und Diskussion für die kulturelle Schulentwicklung dienen. In diesem Sinne dient er als Referenzpunkt und ist keine Vorbedingung, um finanzielle Mittel für die Projektdurchführung zu erhalten. Der Kulturfahrplan soll in der Regel im ersten Projektjahr erstellt werden und an vorhandene Ressourcen und bestehende Kulturangebote anknüpfen. Im Kulturfahrplan werden Ziele und Methoden festgelegt, die die Schule verfolgen will. Der Kerninhalt besteht in fächerübergreifenden Zusatzangeboten mit künstlerisch-kulturellem Schwerpunkt.

#### **I Einsatz des Kunstgelds**

Den Schulen steht für die Umsetzung von Kunst- und Kulturprojekten im Rahmen des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» ein finanzieller Betrag (Kunstgeld) zu. Die Höhe des Betrags hängt von der Grösse der Schule und vom Kanton ab (im Pilotprojekt waren rund 50'000 Franken pro Schule über vier Jahre budgetiert). Die Anträge für Kunstgelder müssen von dem/der Kulturagenten/-in, von dem/der Kulturbeauftragten und der

---

<sup>15</sup> Protokoll Workshop mit Kantonen, Anhang, vom 26. Januar 2018; Protokoll Workshop mit Kantonen vom 17. April 2018.

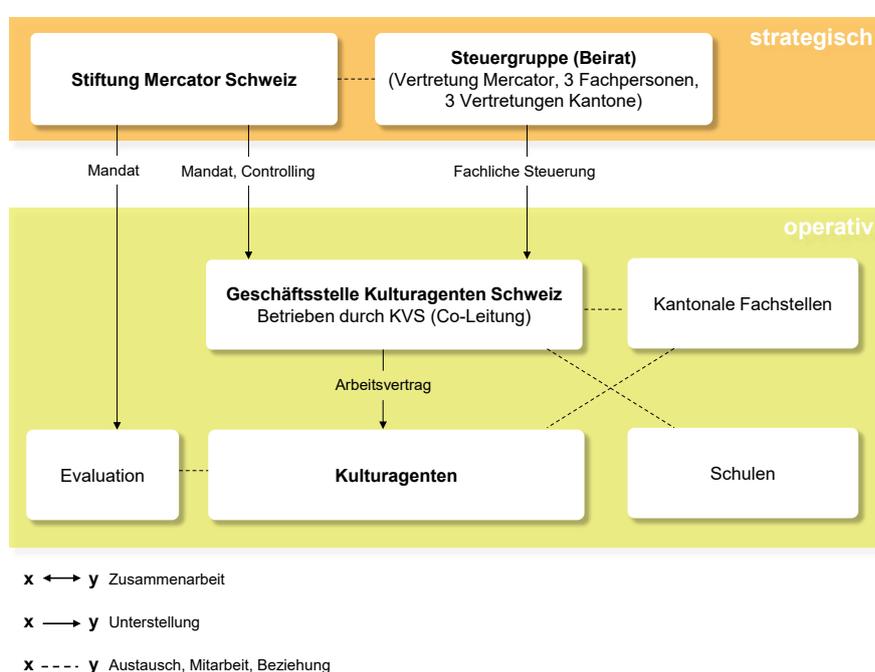
<sup>16</sup> Gemäss Beschlussvorlage der Stiftung Mercator Schweiz und des Protokolls des Workshops mit Kantonen vom 26. Januar 2018 war das Pensum ursprünglich bei 55 Prozent angesetzt, was nach einem Jahr Laufzeit als zu gering erachtet wurde. Deshalb wurde es per 1. Januar 2020 auf 60 Prozent angehoben.

Schulleitung unterschrieben sein. Die Geschäftsstelle berät die Kulturagenten/-innen bei den Anträgen und gibt ihnen Rückmeldungen dazu. Der Kanton finanziert diese Beiträge, entscheidet über die Freigabe der Mittel und fordert bei Bedarf Nachjustierungen ein.<sup>17</sup>

### 1.2.3 Umsetzung des Projekts

Die Stiftung Mercator Schweiz lancierte das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz», akquirierte die verschiedenen Projektpartner/-innen (Kantone, Fachpersonen, Kulturvermittlung Schweiz usw.) und mandatierte Interface mit der vorliegenden Begleitevaluation. Zu Beginn des Projekts baute die Stiftung dazu die in Darstellung D 1.1 gezeigte Projektorganisation auf. Wie in der Darstellung ersichtlich, wurde zur Unterstützung, Vorbereitung und Umsetzung des Pilotprojekts eine strategische und eine operative Projektleitung eingesetzt.

**D 1.1: Projektorganisation zu Beginn des Pilotprojekts**



Quelle: Darstellung Stiftung Mercator Schweiz vom 26. April 2018.

#### I Strategische Projektleitung (Steuergruppe)

Die strategische Leitung des Projekts obliegt der Stiftung Mercator Schweiz und einer Steuergruppe. Die Steuergruppe besteht neben der Vertretung der Stiftung aus Vertretern der am Projekt beteiligten Kantone aus dem Bereich der Kulturförderung (in der Regel aus dem Amt für Kultur) sowie aus Fachpersonen der kulturellen Bildung und der Schulentwicklung.<sup>18</sup> Die Steuergruppe ist verantwortlich für alle strategischen Entscheide im

<sup>17</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der dritten Steuergruppensitzung – Zeitraum August 2019 bis Januar 2020.

<sup>18</sup> Gemäss Beschlussvorlage des Stiftungsrates (Beschlussvorlage 2018-001, S. 2) war es für die Stiftung Mercator Schweiz sehr schwierig, genügend Kantone für eine Teilnahme am Projekt zu bewegen. Die Verhandlungen mit den Kantonen waren sehr komplex, da diese ihren Blick stark auf ihr Gebiet richteten und wenig bereit waren, zugunsten interkantonalen Projekte Kompromisse einzugehen.

Projekt und berät die Geschäftsstelle. Dazu trifft sie sich halbjährlich.<sup>19</sup> Die Sitzungen werden von der Stiftung Mercator Schweiz vorbereitet, moderiert und protokolliert.

#### **I Operative Projektleitung/Geschäftsstelle «Kulturvermittlung Schweiz»**

Die Stiftung Mercator Schweiz betraute den Verein Kulturvermittlung Schweiz (KVS) (im Folgenden: Geschäftsstelle) mit der operativen Leitung des Projekts und war für das Monitoring dieses Mandats zuständig. Zu Beginn war die Leitung der Geschäftsstelle als Co-Leitung konzipiert. Die zentralen Aufgaben der operativen Leitung sind die Vernetzung und Koordination zwischen den verschiedenen Beteiligten, die Projektplanung, Öffentlichkeitsarbeit sowie die Anstellung, Weiterbildung und Unterstützung der Kulturagenten/-innen. Folgende zentrale Aufgaben sind für die Geschäftsstelle aufgelistet:<sup>20</sup>

- Aufbau der Geschäftsstelle und Vernetzung
- Leitung des Projekts (Projektplan) inklusive finanzieller Kontrolle (Budgetplan)
- Standortübergreifende Öffentlichkeitsarbeit (u.a. Veranstaltungen, Website)
- Anstellung, Weiterbildung und Unterstützung der Kulturagenten/-innen
- Koordination zwischen Kulturagenten/-innen, Kantonen und Schulen
- Sicherung und Dokumentation der Erkenntnisse im Projekt

Die Kulturagent/-innen sind bei der Geschäftsstelle angestellt. Die Wahl der Kulturagenten/-innen erfolgt im Konsens mit den kantonalen Vertretern/-innen und der Stiftung Mercator Schweiz. Zu Beginn des Pilotprojekts hat die Steuergruppe auf der Grundlage eines Vorschlags der Geschäftsstelle abschliessend den Entscheid zur Anstellung der Kulturagenten/-innen gefällt.<sup>21</sup> Aktuell gibt es eine Gruppe bestehend aus je einer Vertretung der Kantone, der Stiftung Mercator Schweiz, der Kulturagenten/-innen sowie aus zwei Vertretungen der Kulturvermittlung Schweiz (KVS), die über die Wahl neuer Kulturagenten/-innen entscheidet.

Die Geschäftsstelle hat im Verlauf des Pilotprojekts diverse Instrumente<sup>22</sup> entwickelt, die bei der Umsetzung des Projekts zur Orientierung dienen sollen. Zudem ist eine Liste mit Kriterien zu künstlerisch-pädagogischen Qualitätsmerkmalen entwickelt worden, die der Orientierung beim Entwickeln und Begutachten von Projekten sowie beim Formulieren von Kunstgeld-Anträgen dienen und ein gemeinsames Verständnis von «wirkungsvollen Projekten» fördern sollen.<sup>23</sup>

Weiter hat die Geschäftsstelle eine Wegleitung zur Schuljahresplanung<sup>24</sup> und zur Schlussberichtserstattung entwickelt. Während des Pilotprojekts mussten die Kulturagenten/-innen die Schuljahresplanung jeweils im Juni für das kommende Schuljahr bei der Geschäftsstelle einreichen. Die Schuljahresplanung wurde als Arbeitsinstrument erachtet, die mit und für die beteiligten Schulen erarbeitet wurde.<sup>25</sup> Sie umfasste Angaben zur generellen Ausrichtung zum Projektverlauf in den Schulen, zu geplanten Meilensteinen, Angaben zu geplanten Einzelprojekten und den daran beteiligten Personen sowie Angaben zum Budget, das über die Kunstgeld-Anträge eingefordert wurden. Der Schlussbericht

<sup>19</sup> Protokoll Workshop mit Kantonen vom 17. April 2018.

<sup>20</sup> Mandat KVS Zusatzvertrag 1 vom 8. Februar 2018 und Mandat KVS Zusatzvertrag 2 vom 20. August 2018; Richtlinien der Zusammenarbeit mit dem Kanton Zürich vom 13. September 2017.

<sup>21</sup> Protokoll Workshop mit Kantonen vom 26. Januar 2018.

<sup>22</sup> <https://www.kulturagent-innen.ch/de/materialien>, abgerufen am 25.09.2024.

<sup>23</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 3. Steuergruppensitzung – Zeitraum August 2019 bis Januar 2020.

<sup>24</sup> <https://www.kulturagent-innen.ch/de/materialien>, abgerufen am 25.09.2024.

<sup>25</sup> Wegleitung Schuljahresplanung jeweils per Mitte Juni.

(inkl. Schlussrechnung) wurde per Ende August eingereicht und diente als Arbeitspapier für die Kommunikation zwischen Kulturagenten/-innen, Geschäftsstelle, Schulleitenden, Kulturbeauftragten und dem Kanton/der Stadt.<sup>26</sup> Der Bericht umfasste eine Beschreibung der Ausgangslage und Gesamtsituation der Schule (Bedingungsfeldanalyse), Beschreibung von Zielen und Wünschen der Schule, eine Darstellung der angestossenen Prozesse und umgesetzten Anlässe sowie Angaben zur erreichten Zielgruppe und zu beobachteten Effekten.

#### **I** Format und Inhalt der Weiterbildung zum/zur Kulturagenten/-in

Die Weiterbildung zum/zur Kulturagenten/-in ist vor dem Start des Pilotprojekts<sup>27</sup> als eine unterstützende Massnahme im Sinne einer Begleitung verstanden worden, dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Kulturagenten/-innen bereits gut ausgebildet sind, zum Beispiel als Kulturvermittler/-innen. Zuerst waren pro Woche ca. acht Stunden für Reflexionswerkstätten (Erfahrungsaustausch, Inputs, Übungen, offene Fragen) und Selbststudium (Lektüre, Online-Lerntool, Logbuch) eingeplant. Auch öffentliche Formate (Tagungen, Roundtables) und optionale Formate waren in der Weiterbildung eingeplant. Ein fixes Weiterbildungsprogramm im Sinne eines Pflichtenhefts wurde aus Sicht der Stiftung Mercator Schweiz als nicht sinnvoll erachtet, da Aufgaben und Rollen der Kulturagenten/-innen vom Bedarf der Schulen abhängen.<sup>28</sup>

#### **I** Finanzierung des Projekts

Das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» wird durch die Stiftung Mercator Schweiz und durch die beteiligten Kantone finanziert. Für das Pilotprojekt wurden insgesamt 7,1 Mio. Franken budgetiert. Davon übernahm die Stiftung Mercator Schweiz 5,7 Mio. Franken (rund 80% des Gesamtbudgets) und 1,4 Mio. Franken die Kantone (rund 20% des Gesamtbudgets). Seitens Stiftung Mercator wurden damit auf operativer Ebene die Kosten für die Geschäftsstelle – Finanzierung Projektleitung und Kulturagenten/-innen – und ein Mandat von kclick<sup>29</sup> (Kulturvermittlung Ostschweiz, Kantone St. Gallen, Thurgau und Appenzell Ausserrhoden), auf strategischer Ebene die Aufwände für Steuergruppensitzungen sowie die Begleitevaluation gedeckt. Seitens Kantone wurde das Kunstgeld für die Schulen übernommen. Die Stiftung stellte zusätzlich personelle Ressourcen für die strategische Projektbegleitung zur Verfügung. Die Kantone setzten personelle Ressourcen für Sitzungen, Jahrestreffen und überkantonale Absprachen ein.

#### **I** Auswahl der Schulen

Gemäss Ausschreibungsunterlagen<sup>30</sup> sollten sich mindestens 20 Schulen am Pilotprojekt «Kulturagent/-innen Schweiz» beteiligen. Die Schulen sollten sich bezüglich formaler Merkmale (u.a. Schulstufe, Schulgrösse, Region, Schulart) möglichst voneinander unterscheiden.

<sup>26</sup> Schlussbericht/Schlussrechnung per Ende August.

<sup>27</sup> Protokoll Workshop Kantone vom 26. Januar 2018.

<sup>28</sup> Protokoll Workshop Kantone vom 26. Januar 2018.

<sup>29</sup> kclick – Kulturvermittlung Ostschweiz – ist ein Kooperationsprojekt der Ämter für Kultur der Kantone Appenzell Ausserrhoden, Glarus, St. Gallen und Thurgau. Ziel von kclick ist es, Kulturvermittlung als festen Bestandteil des Unterrichts zu verankern und kclick als Kompetenzzentrum an der Schnittstelle zwischen Kultur und Bildung in der Ostschweiz zu etablieren. kclick wird von einer von den beteiligten Kantonen mandatierten Geschäftsstelle geführt. Mehr Informationen zu kclick unter <https://www.kclick.ch/sq/informationen/ueber-kclick/>.

<sup>30</sup> Ausschreibungsunterlagen (2017): Kulturagenten – Bewerbung Kanton Zürich.

Für die Rekrutierung der Schulen waren die Kantone zuständig. Folgende Kriterien mussten die Schulen gemäss Ausschreibungsunterlagen für eine Teilnahme am Projekt erfüllen:<sup>31</sup>

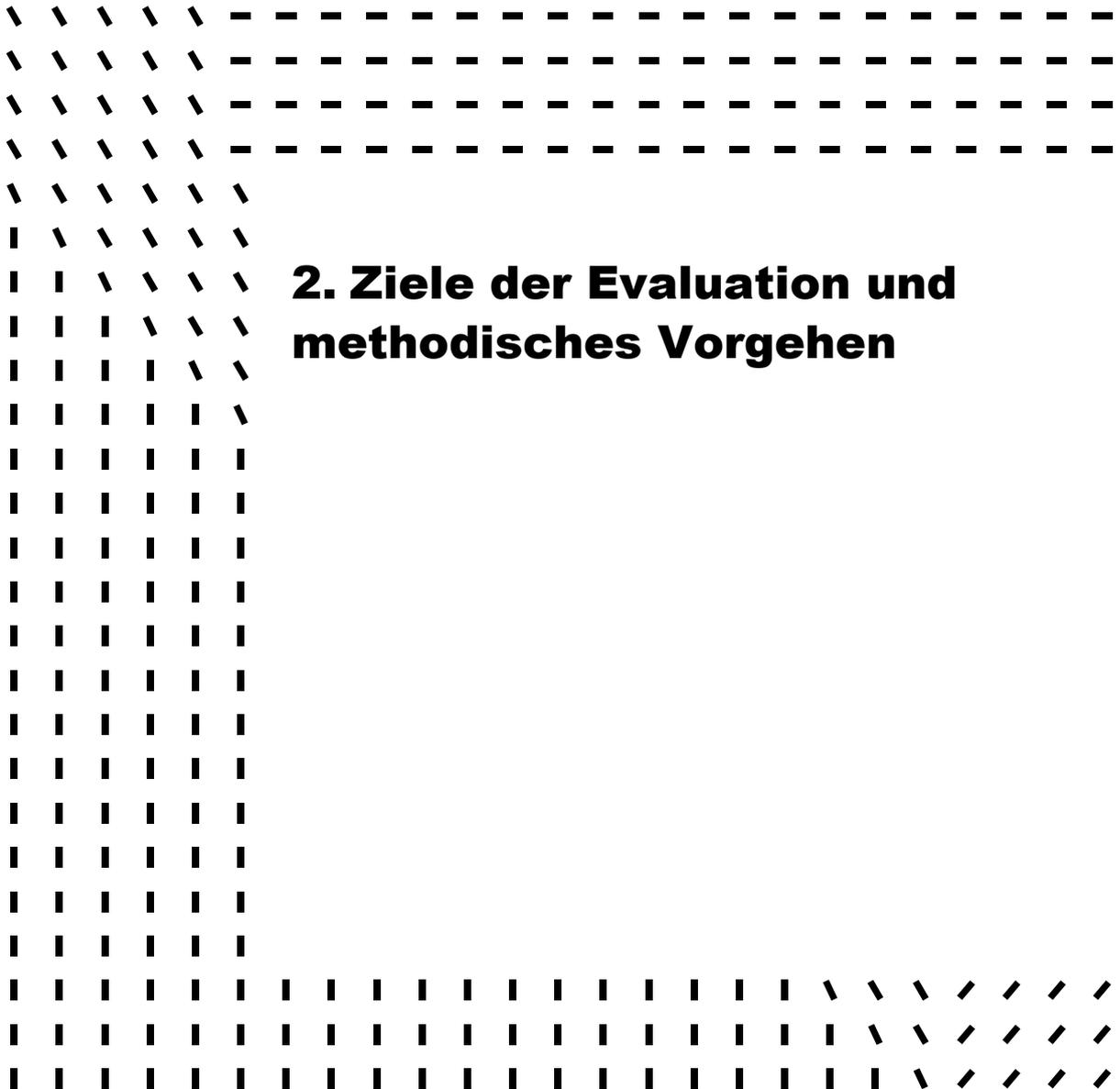
- Sich-Einlassen auf einen vierjährigen Entwicklungsprozess
- Ernennung eines/einer Kulturbeauftragten und deren/dessen Entlastung von 100 Arbeitsstunden pro Schuljahr
- Initiierung von Zusammenarbeitsgefässen in der Schule (u.a. der Kulturgruppe)
- Schaffung des Projekts als zusätzliches Angebot und Verankerung der Aktivitäten in bereits bestehenden künstlerischen Fächern

19 Schulen aus den sieben Kantonen Appenzell Ausserrhoden, Bern, Freiburg, St. Gallen, Thurgau, Wallis und Zürich haben am Pilotprojekt teilgenommen. Die jeweilige Schulleitung stellte die Ressourcierung der Lehrperson in der Funktion als Kulturbeauftragten sicher und ermöglichte eine Arbeitsgruppe («Kulturgruppe») zur Ausarbeitung und Umsetzung des Kulturfahrplans.<sup>32</sup> Die Schulleitung sollte zudem dem/der Kulturagenten/-in einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen und diese/n bei der Umsetzung des Kulturfahrplans unterstützen. In allen Kantonen gab es bereits vor dem Pilotprojekt Angebote und/oder Strukturen zu Kultur und Bildung mit unterschiedlicher Ausprägung. Zudem arbeiten die teilnehmenden Kantone der Ostschweiz zum Thema kulturelle Bildung überregional zusammen (kklick-Kulturvermittlung Ostschweiz).

---

<sup>31</sup> Ausschreibungsunterlagen (2017): Kulturagenten – Bewerbung Kanton Zürich.

<sup>32</sup> Richtlinien der Zusammenarbeit mit dem Kanton Zürich vom 13. September 2017.



## **2. Ziele der Evaluation und methodisches Vorgehen**

Die Stiftung Mercator Schweiz hat Interface Politikstudien Forschung Beratung AG im Jahr 2018 mit einer begleitenden (summativen und formativen) Evaluation des Pilotprojekts «Kulturagent.innen Schweiz» (2018–2024) betraut. Ziel der Evaluation war die Generierung von Steuerungswissen für die Verantwortlichen des Projekts und – entsprechend dem Zitat aus dem Konzept – der Nachweis von Wirkungen des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» bei den Schülern/-innen, den Lehrpersonen, den Schulleitenden und der Schule als Ganzes.

Evaluationen in der kulturellen Bildung haben keine lange Tradition. Kulturelle Bildung war über mehr als 100 Jahre hinweg in erster Linie ein Praxisfeld. Dass es lange kaum systematische und theoriegeleitete Forschung im Bereich der kulturellen Bildung gab, ist unter anderem auch auf die Skepsis gegenüber Evaluationen im Feld der Künste zurückzuführen. Erst seit ungefähr 15 Jahren wird das Thema auch theoretisch aufgearbeitet und empirisch intensiver erforscht. So wurden in der Schweiz mit dem «Art Education Research Network» und in Deutschland mit dem Netzwerk «Forschung Kulturelle Bildung» neue Plattformen für Forschende geschaffen.<sup>33</sup>

Sehr häufig ist die Erforschung von Programmen kultureller Bildung dabei mit der Herausforderung unterschiedlicher Zielsetzungen und Handlungslogiken konfrontiert. Die Prinzipien kultureller Bildung stammen nämlich hauptsächlich aus den Handlungslogiken der Soziokultur und der Kunst- und Kulturpraxis (z.B. vorwiegende Arbeit in Projekten, partizipative Vorgehensweisen). Diese lassen sich nicht einfach in die Schule transferieren, da die Schulen andere Handlungslogiken und Funktionen (z.B. vorgegebene Bildungsziele, Strukturierung mittels Stundentafel) haben. Diese unterschiedlichen Zielsetzungen und Handlungslogiken können teilweise auch im Widerspruch zueinander stehen, was nicht nur für die durchführenden Akteure/-innen vor Ort, sondern auch für die Forschenden eine Herausforderung darstellt.<sup>34</sup> Der grösste Teil der Forschung zum Feld der kulturellen Bildung ist evaluativer Natur und zielt auf den Nachweis von Wirkungen bei Teilnehmenden an Projekten im Bereich kulturelle Bildung ab, um die Verwendung staatlicher Gelder oder

---

<sup>33</sup> Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (2017): Forschung zu Förderprogrammen Kultureller Bildung – eine Einleitung, in: Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (Hrsg.): Kulturagenten als Kooperationsstifter? Förderprogramme der Kulturellen Bildung zwischen Schule und Kultur (S. 1–6). Springer Verlag, Hildesheim.

<sup>34</sup> Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (2017): Forschung zu Förderprogrammen Kultureller Bildung – eine Einleitung, in: Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (Hrsg.): Kulturagenten als Kooperationsstifter? Förderprogramme der Kulturellen Bildung zwischen Schule und Kultur (S. 7). Springer Verlag, Hildesheim.

Gelder von Kulturstiftungen zu legitimieren.<sup>35</sup> In diesem Bereich der Forschung ist auch der vorliegende Bericht einzureihen.

Für die vorliegende Evaluation waren von besonderem Interesse die bereits bestehenden Ergebnisse aus der Begleitforschung aus dem Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen» in Deutschland. Eine vergleichende Perspektive ist im vorliegenden Bericht zwar nicht das Ziel, jedoch war die bestehende Forschung zum Projekt aus Deutschland Ausgangspunkt der Analysen in der vorliegenden Evaluation. Insbesondere bei der Konzipierung des Fragebogens für die Online-Befragung wurde teilweise auf bestehende Skalen aus der Begleitforschung aus dem deutschen Modellprogramm zurückgegriffen. Dazu zählen insbesondere die beiden Berichte von Abs et al. (2013, 2017).<sup>36</sup>

## 2.1 Ziele der Evaluation

Die Evaluation verfolgte Ziele auf zwei Ebenen. Auf der summativen Ebene beurteilte die Evaluation das Pilotprojekt in Bezug auf die zu Projektbeginn von den Projektbeteiligten im Projektkonzept formulierten Zielsetzungen und Wirkungsannahmen. Auf der formativen Ebene fokussierte die Evaluation auf das kontinuierliche Lernen der Projektbeteiligten sowie auf die laufende Optimierung im Projektverlauf. In den folgenden Abschnitten werden die beiden Ebenen genauer beschrieben.

### 2.1.1 Summative Zielsetzung der Evaluation

Auf der summativen Ebene verfolgte die Evaluation primär das Ziel, Wirkungen des Pilotprojekts «Kulturagent.innen Schweiz» bei den Schülern/-innen, den Lehrpersonen, den Schulleitenden sowie der Schule als Ganzes nachzuweisen. Dabei überprüfte die Evaluation, inwiefern es dem Pilotprojekt gelungen ist, die beiden in Abschnitt 1.2.1 aufgeführten Projektziele zu erreichen. Konkret ging die Evaluation der Frage nach, ob die kulturelle Teilhabe der Schüler/-innen durch kulturelle Bildung gefördert werden konnte (Ziel 1) und inwiefern es dem Pilotprojekt gelungen ist, die kulturelle Bildung als Teil der Schulentwicklung an den Schulen zu verankern (Ziel 2). Ausgangspunkt der Analyse bildeten neben diesen beiden Zielen auch die in der Ausschreibung des Evaluationsmandats der Stiftung Mercator Schweiz aufgeführten Wirkungsziele:

Bei den *Schülern/-innen* sollten folgende Wirkungen erzielt werden:

- Kunst und Kultur werden als normaler und wertvoller Bestandteil des Alltags betrachtet.
- Schüler/-innen kennen verschiedene Kultur- und Kunstangebote.
- Die Auseinandersetzung mit Kunst in der Freizeit findet auch bei Schülern/-innen aus sozio-ökonomisch benachteiligten Familien statt.

Bei den *Lehrpersonen* sollten folgende Wirkungen erzielt werden:

---

<sup>35</sup> Fink, Tobias (2017): Zu Förderprogrammen Kultureller Bildung forschen. Theoretische Grundlagen, in: Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (Hrsg.): Kulturagenten als Kooperationsstifter?. Förderprogramme der Kulturellen Bildung zwischen Schule und Kultur, Springer Verlag, Wiesbaden.

<sup>36</sup> Abs Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Hohmann, Julia; Knoll, Kathrin, Golsch, Katharina (2013): Bericht zum Programmmonitoring 2021/2013 im Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen». Materialien zur Bildungsforschung 32. DIPF und GFFP. Frankfurt am Main.  
Abs, Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Knoll, Kathrin; Obsiadly, Magdalena; Ellerichmann, Marie (2017): Entwicklung kultureller Bildung in Schule durch das Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen» 2013–2015. Materialien zur Bildungsforschung 35. DIPF und GFFP. Frankfurt am Main.

- Lehrpersonen werden durch den Einsatz von Kulturagenten/-innen angeregt, ihr didaktisches Repertoire zu erweitern.
- Lehrpersonen nicht kunstbezogener Fächer fühlen sich befähigt, mehr zeitgenössische Kunst und Kultur im Unterricht einzubauen.
- Lehrpersonen bemerken, dass sich die Kultur der Schule durch das Projekt positiv verändert hat.
- Lehrpersonen sind einverstanden mit der Entwicklung der Schule

Dass das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» einen nachhaltigen Einfluss auf die Schulentwicklung ausübt, sollte sich daran zeigen, dass die *Schulleitenden* folgendes beobachten:

- Die Schulleitung erkennt einen Beitrag des Projekts an die Schulentwicklung und die Qualifizierung der Lehrpersonen in der Umsetzung kultureller Bildung.
- Die Schulleitung ist der Ansicht, dass die Schulentwicklung von der Schule (mit-)gestaltet wurde (bottom up).
- Die Schulleitung bemerkt, dass sich die Kultur der Schule durch das Projekt positiv gewandelt hat.

### **2.1.2 Formative Zielsetzung der Evaluation**

In Ergänzung zur summativen Zielsetzung verfolgte die Evaluation auch formative Ziele. Die Evaluation sollte kontinuierlich Gelingensbedingungen und Kontextfaktoren aufzeigen, welche die im Projekt intendierten Wirkungen fördern oder behindern, damit daraus stetig Massnahmen zur Optimierung des Projekts abgeleitet werden können.

Die formative Zielsetzung der Evaluation war dabei auf zwei Ebenen anzusiedeln: Gelingensbedingungen sind sowohl auf Ebene der Gesamtprojektorganisation als auch auf Ebene der konkreten Implementierung des Projekts in den einzelnen Schulen relevant. Im Verlaufe der Evaluation wurden deshalb stets beide Ebenen in die Analysen einbezogen.

Zudem wurden aufgrund der formativen Zielsetzung in der Evaluation im Verlaufe der Projektumsetzung zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Erhebungsmethoden umgesetzt (vgl. Abschnitt 2.4). Die erhobenen Daten wurden kontinuierlich ausgewertet und die Ergebnisse dazu im Rahmen der jährlichen Zwischenberichterstattungen dargelegt. Basierend auf den Ergebnissen wurden vorläufige Zwischenfazit gezogen und Empfehlungen für die weitere Projektumsetzung – sowohl auf Ebene der Projektorganisation als auch auf Ebene der Projektumsetzung in den Schulen – formuliert. Diese Erkenntnisse und Empfehlungen aus den Zwischenberichten sowie Erkenntnisse aus der Praxis wurden von der Stiftung Mercator Schweiz, ihren Projektpartnern und der Geschäftsstelle rezipiert und führten zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Projekts. So erarbeitete beispielsweise die Geschäftsstelle im Verlaufe des Projekts verschiedene Handreichungen, um die Umsetzung des Projekts zu unterstützen.<sup>37</sup>

### **2.1.3 Fokus des Schlussberichts auf summativer Zielsetzung**

Im vorliegenden Bericht liegt der Schwerpunkt auf der summativen Zielsetzung der Evaluation und damit insbesondere auf der Darstellung der Ergebnisse zu den Wirkungen des Projekts. Die Ergebnisse der Zwischenberichterstattungen zu verschiedenen Aspekten der Umsetzung des Projekts werden dabei nur punktuell beigezogen, um die Entwicklungen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen im Projekt im Zusammenhang mit den beobachteten Wirkungen nachvollziehen zu können. Zudem liegt der Fokus auf den Ergebnissen der Erhebungen, die bis jetzt noch nicht referenziert wurden, wie die Längsschnittbefragung an den Schulen, die vergleichende Auswertung der Fallstudien in sechs Schulen

---

<sup>37</sup> Vgl. <https://www.kulturagent-innen.ch/de/materialien/formular-wissen-sammeln-und-weitergeben>, abgerufen am 12.9.2024.

sowie die Ergebnisse der Fokusgruppen mit der Steuergruppe, der Geschäftsstelle sowie den Kulturagenten/-innen am Ende des Pilotprojekts.

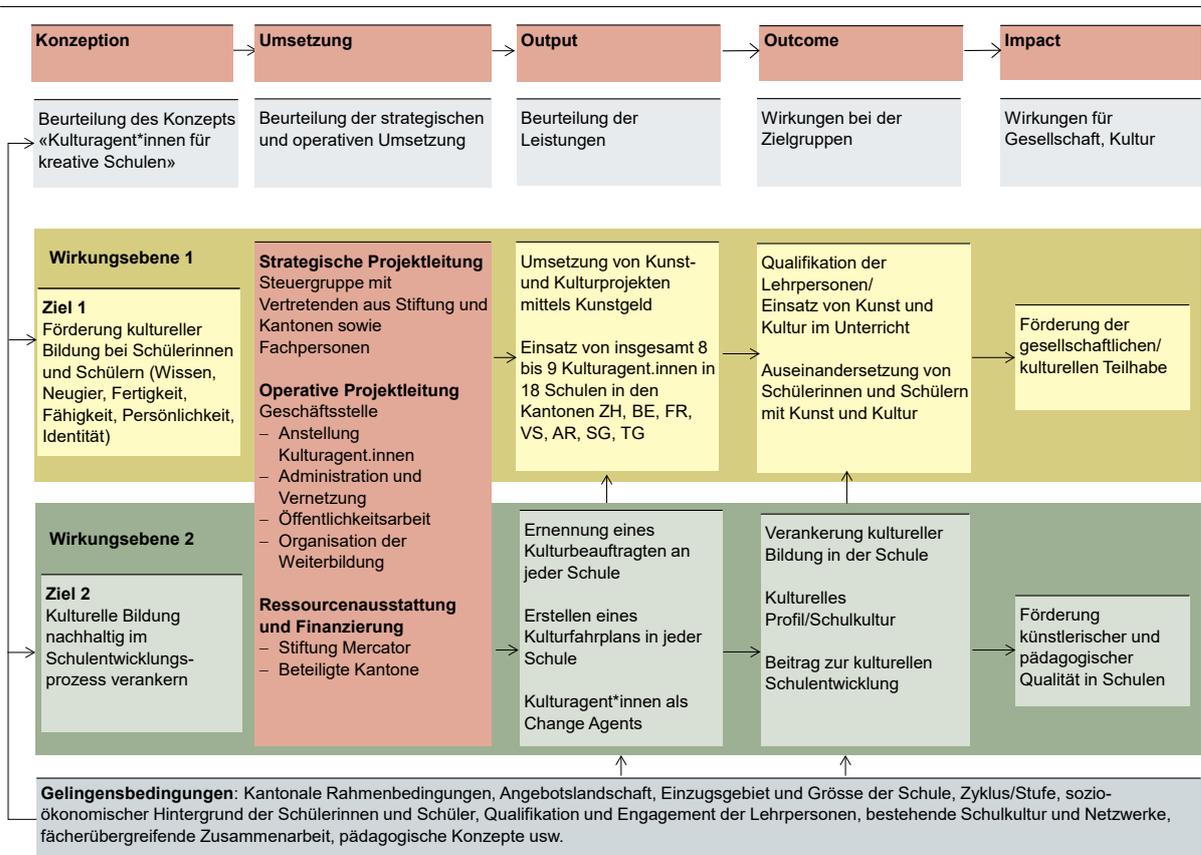
**2.2 Wirkungsmodell des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz»**

In Wirkungsmodellen (sog. «logischen Modellen») können zentrale Annahmen über Wirkungszusammenhänge zwischen Konzipierung, Umsetzung, Leistungen und Wirkungen bestimmter Massnahmen, Projekte oder Programme übersichtlich dargestellt werden. Wirkungsmodelle dienen in der Evaluationsforschung dazu, die Logik des Evaluationsgegenstandes abzubilden. Das im Folgenden beschriebene Wirkungsmodell wurde 2018 von Interface erstellt und diente als Ausgangslage für die Evaluation. Die Entwicklungen des Pilotprojekts im Laufe dessen Umsetzungen sind daher nicht darin abgebildet.

**2.2.1 Annahmen über die Wirkungslogik**

Entsprechend den in Abschnitt 1.2.1 beschriebenen zwei primären Zielsetzungen des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» wird das Wirkungsmodell (vgl. Darstellung D 2.1) für das Projekt in zwei verschiedene Wirkungsebenen aufgeteilt. Dies, weil die beiden Zielsetzungen mit unterschiedlichen Massnahmen beziehungsweise Leistungen und erhofften Wirkungen verbunden sind. Für die Entfaltung einer Wirkung respektive für die Analyse von Gelingensbedingungen ist dabei sowohl die Qualität als auch das logische Ineinandergreifen der unterschiedlichen Stufen im Wirkungsmodell zentral. Dabei können folgende fünf Stufen der Wirkungsentfaltung unterschieden werden: Konzeption, Umsetzung, Output, Outcome und Impact.

**D 2.1: Wirkungsmodell des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz»**



Quelle: Darstellung Interface, Stand 2018.

**I Konzeptionelle Grundlagen**

Eine erste Gelingensbedingung stellt die Qualität der *konzeptionellen Grundlagen* dar. Für das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» werden im Konzept zwei übergeordneten Ziele formuliert: erstens Förderung kultureller Bildung und zweitens Verankerung kultureller Bildung in der Schulentwicklung. Es gilt, die Ziele und Massnahmen, die zur Erreichung derselben formuliert werden, in einem ersten Schritt bezüglich ihrer Relevanz, Zweckmässigkeit sowie internen und externen Kohärenz (Stand in der Angebotslandschaft) zu beurteilen.

**I Umsetzung**

Um Wirkungen oder das Ausbleiben von Wirkungen erklären zu können, muss auch die *Umsetzung* des Projekts auf Projektebene beurteilt werden. Dazu gehört die Beurteilung sowohl der strategischen als auch der operativen Projektleitung sowie der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen. Im vorliegenden Projekt gehört hierzu die Steuergruppe, bestehend aus Vertretenden der Kantone, der Stiftung Mercator Schweiz und aus weiteren Fachpersonen in den Bereichen Bildung und Kultur sowie die Geschäftsstelle.

**I Leistungen (Output)**

Als Ergebnis der Umsetzungstätigkeiten auf Projektebene resultieren verschiedene *Leistungen respektive Massnahmen (Outputs)*, die in den Schulen erbracht werden und die von unterschiedlicher Qualität sein können. Eine erste Massnahme besteht im Einsatz von Kulturagenten/-innen, die in den Schulen als Change Agents fungieren und mittels des Einsatzes des Kunstgeldes verschiedene kulturelle Aktivitäten realisieren. Die Ernennung eines Kulturbeauftragten und die Entwicklung eines Kulturfahrplans ist ebenfalls eine vorgesehene Massnahme, mittels derer die kulturelle Bildung im Schulentwicklungsprozess verankert werden soll.

**I Unmittelbare Wirkungen (Outcome)**

Mittels dieser unterschiedlichen Leistungen und Massnahmen sollen verschiedene *unmittelbare Wirkungen (Outcome)* in den einzelnen Schulen erzielt werden. Die Umsetzung von Kunst- und Kulturprojekten sowie der Einsatz von Kunst und Kultur im Unterricht soll bei den Schülern/-innen nachhaltig ein Interesse für Kunst und Kultur hervorrufen und dazu führen, dass diese sich auch in ihrer Freizeit damit auseinandersetzen. Der Einsatz der/des Kulturbeauftragten und das Erstellen von Kulturfahrplänen soll dazu beitragen, dass die kulturelle Bildung in der Schule verankert wird und die Schule ein kulturelles Profil mit einer positiven Schulkultur entwickelt. Zudem sollen diese Massnahmen einen Beitrag zur Schulentwicklung und zur Qualifikation der Lehrpersonen in der Umsetzung kultureller Bildung leisten.

**I Längerfristige Wirkungen (Impact)**

Schliesslich werden unter dem *Impact* die intendierten Wirkungen des Projekts auf der Ebene der Gesellschaft beschrieben. Wie in den konzeptionellen Unterlagen erläutert, zielt das Projekt mittels kultureller Bildung auf die Förderung gesellschaftlicher Teilhabe ab. Durch die Verankerung der kulturellen Bildung im Schulentwicklungsprozess soll das Projekt zudem langfristig dazu beitragen, die pädagogische und künstlerische Qualität der Schulen zu verbessern.

**2.2.2 Gelingensbedingungen der Wirkungsentfaltung**

Auf allen Stufen des Wirkungsmodells ist es wichtig, die unterschiedlichen Gelingensbedingungen zu berücksichtigen, die die erbrachten Leistungen und Wirkungen beeinflussen. Dazu gehören beispielsweise die unterschiedlichen Einzugsgebiete und Grössen der teilnehmenden Schulen, der sozio-ökonomische Hintergrund der Schüler/-innen, Merkmale

des Lehrerkollegiums (z.B. Interessen und Motivation) und der Schulorganisation (z.B. Schulkultur, Zusammenarbeit, pädagogische Konzepte).

### 2.3 Evaluationsfragestellungen

Ausgehend von den summativen und formativen Zielen der Evaluation wurden zentrale Evaluationsfragestellungen formuliert, die im Rahmen der Evaluation beantwortet werden sollten (vgl. Darstellung DA 2 im Anhang). Die Evaluationsfragestellungen sind den vier Stufen des Wirkungsmodells (Konzeption, Umsetzung, Output und Outcome) zugeordnet und definieren die Struktur der folgenden Ergebniskapitel. Im Rahmen der vorliegenden Evaluation war nicht vorgesehen, die längerfristigen und gesellschaftlichen Auswirkungen des Projekts (Impact) zu untersuchen.

Die Hauptfragen je Evaluationsgegenstand sind die Folgenden:

- *Konzept*: Welches sind die prioritären Ziele und als wie zweckmässig werden die Bausteine des Projekts beurteilt?
- *Umsetzung*: Wie werden die für die Umsetzung relevanten Aspekte (Projektorganisation, Ressourcen, Weiterbildungen) von den Akteuren/-innen beurteilt?
- *Output*: Wie werden der Einsatz der Kulturagenten/-innen, der Kulturbeauftragten sowie der Kulturfahrplan und die Aktivitäten an den Schulen beurteilt?
- *Wirkungen*: Welche Wirkungen werden durch das Projekt bei den Schülern/-innen, den Lehrpersonen, den Schulen (insb. im Hinblick auf Schulentwicklung) sowie im Schulumfeld erreicht? Wie ist die Akzeptanz des Projekts zu bewerten?
- *Gelingsbedingungen*: Welche Herausforderungen und relevante Kontextfaktoren zeigen sich für das Gelingen des Projekts?

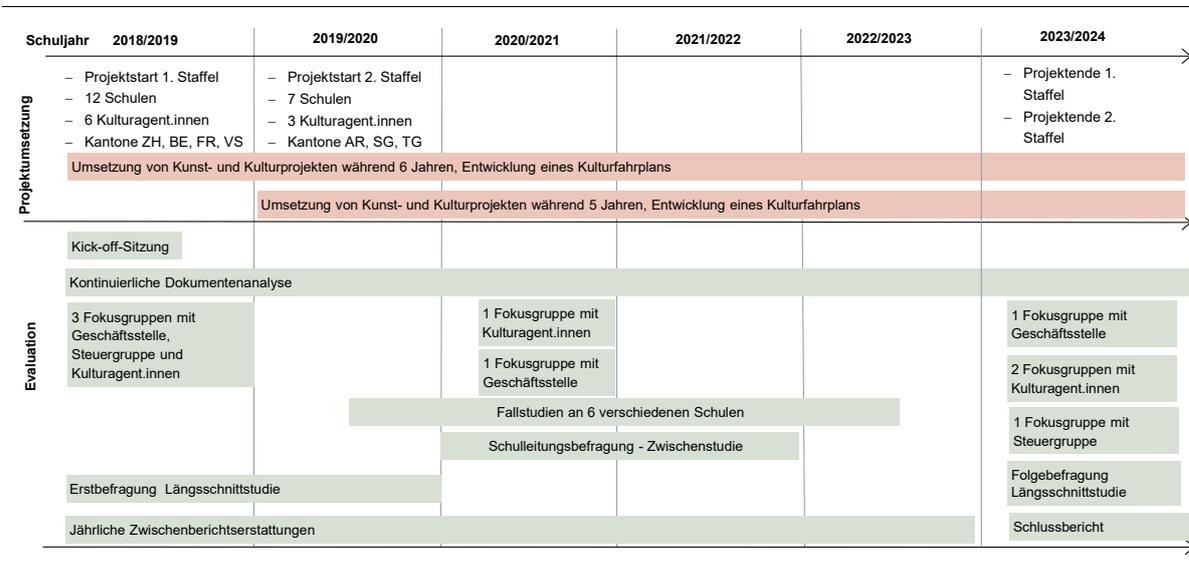
### 2.4 Erhebungsmethoden der Evaluation

Für die Evaluation wurden die folgenden Erhebungsmethoden gewählt:

- Dokumentenanalyse
- Fokusgruppen (Geschäftsstelle, Steuergruppe, Kulturagenten/-innen)
- Fallstudien an sechs Schulen
- Online-Befragung von Kulturagenten/-innen, Schulleitenden, Lehrpersonen und Schülern/-innen zu zwei Zeitpunkten
- Schulleitungsbefragung

Da es sich bei der vorliegenden Evaluation um eine begleitende Evaluation handelt, in der sowohl summative als auch formative Zielsetzungen verfolgt wurden, wurden im Verlaufe der Projektumsetzung zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Erhebungsmethoden umgesetzt. Darstellung D 2.2 gibt eine Übersicht über den Projektverlauf über die Zeit und zeigt auf, zu welchem Zeitpunkt welche Erhebungen durchgeführt wurden.

**D 2.2: Übersicht über Art und Zeitpunkt der Erhebungsmethoden im Pilotprojekt «Kulturagent.innen Schweiz»**



Quelle: Darstellung Interface.

In der Evaluation wurden quantitative und qualitative Methoden kombiniert. Die unterschiedlichen Erhebungsmethoden werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

**2.4.1 Kontinuierliche Dokumentenanalyse**

Ausgangslage der Evaluation bildete die Analyse der vorliegenden strategischen und konzeptionellen Dokumente und Grundlagen, die die Ausgangslage und die ursprüngliche Zielsetzung des Projekts beschreiben. Weiter waren die Bewerbungsunterlagen der Schulen von Interesse. Um die Entwicklungen im Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» aufzuzeigen, wurden die jährlichen Berichterstattungen der Geschäftsstelle und der Kulturagenten/-innen sowie die vorhanden Kulturfahrpläne in die Analyse einbezogen.

**2.4.2 Fokusgruppen zu drei verschiedenen Zeitpunkten mit Projektleitung und Kulturagenten/-innen**

Zu drei verschiedenen Zeitpunkten während des Pilotprojekts – zu Beginn, nach drei Jahren sowie bei Projektende – wurden mit der operativen Projektleitung (Geschäftsstelle) und den im Projekt tätigen Kulturagenten/-innen Fokusgruppen durchgeführt. Die strategische Projektleitung (Steuergruppe) wurde zweimal, zu Beginn und bei Ende des Pilotprojekts, in Fokusgruppen befragt. Aufgrund ihrer Mehrfachrolle als Projektinitiatorin und Hauptfinanziererin, Mitglied der Steuergruppe und Auftraggeberin der Evaluation, wurden die Vertreter/-innen der Stiftung Mercator Schweiz nicht im Rahmen dieser Fokusgruppen befragt, sondern nahmen separat Stellung zum Projekt. Die Fokusgruppen dienten uns dazu, unterschiedliche Meinungen und Haltungen sowie das vorhandene Wissen zum Projekt zu eruieren. Die Gespräche orientierten sich an einem Leitfaden. Im vorliegenden Bericht stehen die Erkenntnisse aus den letzten Fokusgruppen beim Ende des Pilotprojekts im Zentrum, da die Erkenntnisse aus den vorherigen Fokusgruppen im Rahmen der Begleitevaluation bereits in den jährlichen Zwischenberichtserstattungen dargelegt wurden.

**2.4.3 Online-Befragung der Schulen zu zwei verschiedenen Zeitpunkten (Längsschnittstudie)**

Zu Beginn (nach dem ersten Schuljahr) und nach Abschluss des Pilotprojekts (nach fünf respektive sechs Jahren Projektlaufzeit) wurden Schüler/-innen, Lehrpersonen, Kulturbefragte und Schulleitende der teilnehmenden Schulen in einer Online-Befragung zur

Umsetzung des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» befragt. Das Ziel der wiederholten Online-Befragung lag in erster Linie darin, quantitative Hinweise zu den Wirkungen zu erheben, die sich bei den Schülern/-innen, den Lehrpersonen und bei den Schulleitenden respektive auf Schulebene beobachten lassen. Aufgrund von Datenschutzbestimmungen konnten nur die Lehrpersonen, Kulturbeauftragten und Schulleitenden direkt angeschrieben werden. Für die Befragung der Schüler/-innen wurden daher Befragungslinks an die Lehrpersonen zur Verteilung an die Schüler/-innen verschickt.

Diese Längsschnittstudie wurde als Trendstudie im Sinne eines replikativen Surveys konzipiert. Dies bedeutet, dass möglichst identische Fragen zu zwei verschiedenen Zeitpunkten in zwar verschiedenen Stichproben (Lehrpersonen und Schüler/-innen), jedoch in zwei identischen Settings auf Aggregatsebene (einer Schule) abgefragt wurden. Zur Konzipierung der Längsschnittbefragung wurden zum einen Skalen von bestehenden Studien der kulturellen Bildung verwendet.<sup>38</sup> Weitere Fragen wurden basierend auf den Grundlagendokumenten und Aussagen in den Fokusgruppen selbst entwickelt. In Ergänzung zu identischen Fragen in der Erstbefragung und der Folgebefragung am Ende des Pilotprojekts wurden zusätzlich einzelne retrospektive Längsschnittfragen formuliert, um den Zusammenhang der beobachtbaren Wirkungen mit dem Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» zu validieren. Die folgende Darstellung D 2.3 gibt einen Überblick über die beiden Online-Befragungen. Da die Schulen zu unterschiedlichen Zeitpunkten ins Projekt eingestiegen sind, gibt es zwei Staffeln von Schulen:

- Staffel 1: Eintritt ins Projekt Schuljahr 2018/19: 12 Schulen
- Staffel 2: Eintritt ins Projekt Schuljahr 2019/20 oder später: 7 Schulen

**D 2.3: Merkmale der Online-Befragungen 2019/20 und 2023/24**

	<i>Erstbefragung 2019/20</i>	<i>Folgebefragung 2023/24</i>
<i>Zielgruppe</i>	Schüler/-innen Lehrpersonen Schulleitende Kulturbeauftragte	Schüler/-innen Lehrpersonen Schulleitende Kulturbeauftragte
<i>Inhalt der Online-Befragung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verankerung von Kunst und Kultur an der Schule/kulturelle Schulentwicklung</li> <li>– Umsetzungsprozess Projekt «Kulturagent.innen Schweiz»</li> <li>– Erhoffte Wirkungen des Projekts</li> <li>– Bei 2. Staffel: Effekt von Corona auf die Projektumsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verankerung von Kunst und Kultur an der Schule/kulturelle Schulentwicklung</li> <li>– Wirkungen des Projekts</li> <li>– Effekt von Corona auf die Projektumsetzung</li> </ul>

<sup>38</sup> Unter anderem wurden Skalen aus dem Jugendkulturbarometer 2004 und aus der Begleitforschung zum Projekt «Kulturagenten für kreative Schulen» in Deutschland verwendet und auf den Schweizer Kontext adaptiert. Vgl.:

Abs Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Hohmann, Julia; Knoll, Kathrin, Golsch, Katharina (2013): Bericht zum Programmmonitoring 2012/2013 im Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen». DIPF. Materialien zur Bildungsforschung 32. Frankfurt am Main.

Abs, Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Knoll, Kathrin, Obsiadly, Magdalena; Ellreichmann, Marie (2017): Entwicklung Kultureller Bildung in Schule durch das Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen» 2013–2015. DIPF. Materialien zur Bildungsforschung 35. Frankfurt am Main.

	<i>Erstbefragung 2019/20</i>	<i>Folgebefragung 2023/24</i>
<i>Zeitraum der Durchführung</i>	Für 1. Staffel von Schulen: September 2019 Für 2. Staffel von Schulen: September 2020	Für vorzeitig aus dem Projekt aussteigende Schulen: März 2023 Für alle anderen Schulen: Januar 2024
<i>Anzahl Angeschriebene</i>	Schüler/-innen: k.A.* Lehrpersonen: 961 Schulleitende/Kulturbeauftragte: 41	Schüler/-innen: k.A.* Lehrpersonen: 537 Schulleitende/Kulturbeauftragte: 45
<i>Rücklauf</i>	Schüler/-innen: 380 (k.A.*) Lehrpersonen: 236 (25%) Schulleitende/Kulturbeauftragte: 38 (93%)	Schüler/-innen: 212 (k.A.*) Lehrpersonen: 158 (29%) Schulleitende/Kulturbeauftragte: 29 (64%)
<i>Zusammensetzung der Schüler/-innen</i>	Geschlecht: weiblich: 55%, männlich: 45% Medianalter: 12 Jahre	Geschlecht: weiblich: 50%, männlich: 49%, divers: 1% Medianalter: 13 Jahre

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Online-Befragungen 2020 und 2022.

Legende: \* = Aus Datenschutzgründen konnten die Schüler/-innen nicht direkt von Interface angeschrieben werden, sondern wurden von ihren Lehrpersonen zu einer Teilnahme aufgefordert. Daher lässt sich nicht abschätzen, wie viele Schüler/-innen tatsächlich angefragt wurden.

### **I** Beurteilung des Rücklaufs

Die *Erstbefragung* der ersten Staffel (teilnehmende Schulen der Kantone Zürich, Bern, Freiburg und Wallis) fand am Ende des ersten Projektjahres am Ende des Schuljahres 2018/19 statt. Da der Rücklauf der Erstbefragung – insbesondere bei der Schüler/-innen-Befragung – trotz zweier Reminder sehr gering war, wurde der Erhebungszeitraum bis September 2019 ausgeweitet. Die Erstbefragung der zweiten Staffel wurde zu Beginn des zweiten Projektjahres (Schuljahr 2020/21) durchgeführt.<sup>39</sup>

Die *Folgebefragung* der beiden Staffeln wurde am Ende des Pilotprojekts nach fünf- respektive sechsjähriger Projektlaufzeit Mitte des Schuljahres 2023/24 (Januar 2024) durchgeführt. Bei Schulen mit vorzeitigem Ausstieg aus dem Projekt wurde die Folgebefragung bereits im März 2023 umgesetzt. Trotz mehrmaliger Bitte an die verantwortlichen Lehrpersonen, den Fragebogen mit ihren Schülern/-innen zu teilen, blieb der Rücklauf bei den Schülern/-innen (212 Antworten von potenziell mehreren Tausend Schülern/-innen an den teilnehmenden Schulen) sehr gering. Da eine derartige Datenbasis keine verallgemeinerbaren Aussagen zulässt, wurde in Absprache mit dem Auftraggeber beschlossen, auf die Darstellung der Ergebnisse der Schüler/-innen-Befragung in diesem Bericht zu verzichten.

Auch auf die Trendstudie musste aufgrund des geringen Rücklaufs verzichtet werden. Um valable Aussagen machen zu können, ist bei Trendstudien nämlich zwingend, dass bei beiden Erhebungen eine genügend grosse Stichprobe vorhanden ist. Der Längsschnitt wurde infolgedessen ausschliesslich auf Basis deskriptiver Analysen durchgeführt. Demnach können keine Aussagen hinsichtlich einer Veränderung pro Schule oder Kanton gemacht werden.

<sup>39</sup> Da die Evaluation erst nach Beginn des Pilotprojekts startete, wurde der Zeitpunkt der Erstbefragung nicht vor Projektstart, sondern nach einem Jahr Projektlaufzeit konzipiert. Die Erstbefragung der zweiten Staffel wurde aufgrund der Mehrbelastung der Schulen aufgrund der Corona-Pandemie Ende des Schuljahres 2019/20 auf Beginn des zweiten Schuljahres (September 2020) verschoben.

#### 2.4.4 Fallstudien

In Ergänzung zur quantitativen Online-Befragung der Schulen wurden in sechs Schulen vertiefende Fallstudien durchgeführt. Die Auswahl der Fallstudien basierte sowohl auf sozio-demografischen Merkmalen (u.a. Kantonszugehörigkeit, Grösse und Art der Schule) als auch auf inhaltlichen Kriterien, die auf den Ergebnissen der Erstbefragungen und der Schulleitungsbefragung beruhten. Die Fallstudien erfolgten mittels qualitativer Erhebungsmethoden. Es wurden mit folgenden Personen Interviews geführt:

- dem/der Kulturagenten/-in
- Gruppeninterview mit der (erweiterten) Schulleitung
- Gruppeninterview mit Lehrpersonen
- Gruppeninterview mit Lehrpersonen der Kulturgruppe inklusive Kulturbeauftragte/-r
- Gruppeninterview mit Schülern/-innen

Für die Durchführung der Interviews wurden halbstandardisierte Leitfäden entwickelt. Das Ziel der Interviews bestand darin, zu erfahren, wie das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» konkret umgesetzt wird, wer im Projekt welche Aufgaben und Rollen übernimmt, welche Herausforderungen sich bei der Umsetzung des Projekts zeigen und welche Veränderungen in der Schule durch die Teilnahme am Projekt beobachtet werden. In Ergänzung zu den Interviews wurden zentrale Dokumente der Schule zum Projekt (u.a. Bewerbungsunterlagen, Kulturfahrplan, Berichterstattung) analysiert.

Die in den Fallstudien erhobenen Daten wurden in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring<sup>40</sup> ausgewertet. Die deskriptiven Ergebnisse der Analyse wurden in einem kurzen Fallstudienbericht entlang dieser Kategorien beschrieben.<sup>41</sup> Eine Übersicht über die durchgeführten Fallstudien (Kanton, Schulstufe) befindet sich im Abschnitt A 3 im Anhang. In einem zweiten Schritt wurden die sechs Fallstudien in einer synoptischen Analyse vergleichend ausgewertet.

#### 2.4.5 Schulleitungsbefragung

In Ergänzung zu den zu Beginn des Pilotprojekts für die Evaluation konzipierten Erhebungen wurde im Oktober/November 2021 zusätzlich eine Schulleitungsbefragung durchgeführt. Das Ziel der Befragung lag in erster Linie darin, von allen Schulen eine Einschätzung zum Stand des Projekts zu erhalten, um gegebenenfalls Optimierungen einleiten zu können. So wurden mit 17 Schulleitenden teilstandardisierte Online-Interviews realisiert. Bei Schulen mit Schulleitungswechseln wurden die Interviews unter Einbezug der/des Kulturbeauftragten durchgeführt.

Im vorliegenden Bericht fliessen die Ergebnisse der Schulleitungsbefragung stellenweise in zusammengefasster Form in die einzelnen Ergebniskapitel ein, um Entwicklungen im Projekt aufzuzeigen und um quantitative Ergebnisse zu erläutern.

### 2.5 Grenzen der Evaluation

Die Evaluation des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» weist folgende Grenzen auf:

- *Mehrfachrolle der Stiftung Mercator Schweiz*: Die Stiftung Mercator Schweiz war Auftraggeberin der Evaluation und als Initiatorin des Pilotprojekts «Kulturagent.innen Schweiz» sowie Leiterin und Mitglied der Steuergruppe gleichzeitig auch Teil der Projektorganisation und damit des Evaluationsgegenstandes. Dieser Mehrfachrolle von

<sup>40</sup> Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie, S. 601–613. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

<sup>41</sup> Die Fallstudien liegen der Stiftung Mercator Schweiz vor.

Mercator Schweiz gerecht zu werden, war eine Herausforderung im Evaluationsprozess.

- *Eingeschränkte Aussagekraft der Folgebefragung:* Da der Rücklauf in der Folgebefragung trotz mehrfacher Aufforderung der Teilnehmenden eingeschränkt blieb, gibt es bei den quantitativen Ergebnissen teilweise eine geringe Anzahl an Antworten. Dies ist insbesondere bei der Online-Befragung der Schulleitenden und Kulturbeauftragten der Fall. Somit sind die Prozentangaben mit Vorsicht zu interpretieren. Die davon betroffenen Darstellungen enthalten einen entsprechenden Hinweis.
- *Wegfall Schüler/-innen-Befragung:* Da das Projekt auch Wirkungen bei den Schülern/-innen erzielen will, war es naheliegend, auch die Schüler/-innen im Rahmen der Evaluation zu befragen. Aufgrund der Grösse des Projekts musste auf eine Online-Befragung zurückgegriffen werden. Eine bekannte Herausforderung dabei ist, einen zufriedenstellenden Rücklauf zu erreichen. Dies war auch in der vorliegenden Evaluation der Fall: Da nur ein kleiner Teil der Schüler/-innen an den beiden Online-Befragungen teilgenommen hatte, lieferte die Auswertung der Schüler/-innen-Befragung keine verallgemeinerbaren Erkenntnisse. Nichtsdestotrotz lassen sich die Wirkungen des Projekts auf diese Zielgruppe – indirekt – durch die Erkenntnisse aus den Online-Befragungen der Schulleitungen, Lehrpersonen und Kulturagenten/-innen sowie den Fallstudien nachzeichnen. Bei der Darstellung der Wirkungen bei den Schülern/-innen geht es zudem darum, auf einer qualitativen Ebene das Wirkungspotenzial des Projekts zu beschreiben und weniger die Quantität der Wirkungen bei allen Schülern/-innen zu erfassen.
- *Eingeschränkter Längsschnitt:* Die in der Evaluation vorgesehene Längsschnittanalyse mit dem Ziel, Veränderungen bei den teilnehmenden Schulen in Erfahrung zu bringen, konnte nicht umgesetzt werden. Dies lag daran, dass der Rücklauf bei beiden Erhebungszeitpunkten (Beginn und Ende des Pilotprojekts) – trotz mehrfacher Aufforderung der Teilnehmenden, an der Online-Befragung teilzunehmen – verhalten blieb. Bei der Erstbefragung machten von einzelnen Schulen zu wenige Schüler/-innen und Lehrpersonen mit. Zudem sind einige Schulen vorzeitig ausgestiegen, weshalb diese Schulen in der Folgebefragung nicht mehr befragt werden konnten. Aus diesen Gründen war ein Längsschnitt nicht umsetzbar respektive waren die deskriptiven Auswertungen im Zeitvergleich relevanter.
- *Einfluss der Corona-Pandemie:* Die Umsetzung des Projekts wurde stark durch die Corona-Pandemie beeinflusst. Die Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie in den Schuljahren 2019/20 bis 2021/22 erschwerten die Arbeit der Kulturagenten/-innen in den Schulen und verlangsamten den Projektverlauf. Die Umsetzung klassenübergreifender Projekte war aufgrund der rechtlich bindenden Schutzmassnahmen oftmals nicht möglich. Die Stiftung Mercator Schweiz und die Kantone haben daraufhin entschieden, das Projekt zu verlängern und auch die Finanzierung entsprechend anzupassen. Insgesamt hat die Pandemie die Implementierung des Projekts in den Schulen stark verlangsamt, mitunter aber auch die Kreativität der Schulen angeregt. Der Einfluss der Pandemie wurde deshalb in den Online-Befragungen und den Fokusgruppen thematisiert. Es muss angenommen werden, dass das Projekt ohne die Pandemie anders verlaufen wäre.



### **3. Beurteilung des Konzepts**

In diesem Kapitel wird das Konzept des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» beurteilt. Im Abschnitt 3.1 wird dargelegt, welche Erwartungen die verschiedenen Beteiligten an das Projekt hatten und inwiefern sich diese Erwartungen mit den Zielen des Projekts deckten. Im Abschnitt 3.2 wird die Zweckmässigkeit der konzeptionellen Bausteine des Projekts kritisch begutachtet. Schliesslich wird im Abschnitt 3.3 auf den Mehrwert des Projekts im Vergleich zu anderen Projekten der kulturellen Bildung eingegangen.

### 3.1 Erwartungen und verfolgte Ziele im Projekt

Mit dem Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» sind verschiedene Ziele und Erwartungen verbunden, die von den verschiedenen Beteiligten unterschiedlich gewichtet werden.

**I** Konsens bezüglich der übergeordneten Ziele: Qualität der Schule erhöhen und kulturelle Teilhabe und Persönlichkeitsentwicklung der Schüler/-innen fördern

Das prioritäre und übergeordnete Ziel besteht für alle Beteiligten darin, die Schulen in ihren Qualitätsbestrebungen zu unterstützen und die kulturelle Teilhabe und Persönlichkeitsentwicklung aller Schüler/-innen zu fördern. Diese Ziele sind mit der Erwartung verbunden, dass die Bedeutung kultureller Bildung in den Schulen durch das Projekt erhöht wird und das Projekt zu neuen Erkenntnissen dazu beiträgt, wie kulturelle Bildung in den Schulen verankert werden kann. Die Erwartungen darüber, was diese Ziele genau beinhalten und wie sie erreicht werden sollen, sind allerdings bei den verschiedenen Beteiligten unterschiedlich.

**I** Erwartungen und Ziele der Kantone in der Steuergruppe: langfristige Verankerung kultureller Bildung und Stärkung der Zusammenarbeit

Aus den Rahmenvereinbarungen der beteiligten Kantone mit der Stiftung Mercator Schweiz gehen die Erwartungen und Ziele der am Pilotprojekt beteiligten Kantone hervor: Das Volksschulamt des Kantons Zürichs erhoffte sich aufgrund der Langfristigkeit des Projekts eine bessere Verankerung kultureller Bildung in der Schule. Das Projekt überzeugte den Kanton, da es die ganze Schule und damit viele Schüler/-innen erreicht, Schul- und Unterrichtsentwicklung ermöglicht und einen Schulentwicklungsprozess anstossen wollte, der an Bestehendem anknüpft. Die Kantone Bern, Freiburg und Wallis erhofften sich vom Projekt neben dem Anstoss der Schulentwicklung insbesondere eine Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Schule, Kulturschaffenden und Kulturinstitutionen, aber auch zwischen den Kantonen. Auch die Kantone Appenzell Ausserrhoden, St. Gallen und Thurgau erhofften sich vom Projekt über die Schulentwicklung hinaus vor allem eine Stärkung der kantonsübergreifenden Kulturvermittlungsinitiative «kklick-Kulturvermittlung Ostschweiz». Das Projekt sollte auf dem bestehenden Netzwerk von Kulturverantwortlichen an Schulen aufbauen und die Vernetzung von Schulen mit Kulturschaffenden und Kulturinstitutionen stärken. Nicht zuletzt erhofften sich die Kantonsvertreter/-innen, dass die Projekte einzelner Schulen Strahlkraft über die eigene Schulgemeinde hinaus entwickeln und weitere Schulen zum Mitmachen bewegen würden. Keine konkreten Erwartungen schienen die Kantonsvertreter/-innen hingegen zu Beginn des Projekts in puncto

Kooperationen oder Synergien mit pädagogischen Hochschulen gehabt zu haben – so blieben diese auch lange aussen vor.

**I** Erwartungen und Ziele der Geschäftsstelle: Verankerung von kultureller Bildung in den Schulen und Wissensaufbau im Feld der kulturellen Bildung

Aus einem Zwischenbericht der Geschäftsleitung geht hervor, dass die Geschäftsstelle das Ziel des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» vor allem darin sah, Schulen dabei zu unterstützen, sich im Bereich der kulturellen Bildung zu entwickeln. Zentral für die Vorgehensweise im Projekt war aus Sicht der Geschäftsstelle, dass die Lehrpersonen dabei «selbst zu Handelnden werden und sie die Künste als ein Feld zu begreifen lernen, in dem bildende Erfahrungen gemacht werden können.» Im Fokus des Projekts sollten deshalb aus ihrer Sicht weniger künstlerische Produkte, sondern der kreative Prozess und das prozesshafte, ergebnisoffene Arbeiten stehen.<sup>42</sup>

Im ersten Gespräch mit der Geschäftsstelle im Rahmen der Fokusgruppen zeigte sich, dass unter «Kultureller Bildung» ein Spannungsfeld zwischen Kultur und Bildung verstanden wird, das im Dialog mit der Schule geklärt werden muss. Aus Sicht der Geschäftsstelle ist es zentral, dass in diesem Prozess den Schulen nicht etwas von aussen übergestülpt wird, sondern sich die Schulen kontextbezogen und bedarfsorientiert im Bereich der künstlerisch-kulturellen Aktivitäten weiterentwickeln können und sich diese kulturelle Schulentwicklung auch auf weitere Bereiche der Schule ausweiten kann (aber nicht muss). Um diesen Prozess zu ermöglichen, ist es aus Sicht der Geschäftsstelle wichtig, dass sich die Schulen im Verlaufe des Projekts generatives Wissen über die Effekte kultureller Bildung aneignen. Dies bedeutet, dass die Schulen im Sinne einer lernenden Organisation, respektive die beteiligten Lehrpersonen aufgrund ihrer Erfahrungen in künstlerischen, kreativen und partizipativen Prozessen im Projekt reflektieren und erkennen, wie durch kulturelle Bildung Wissen angeeignet wird und entsteht. Aus Sicht der Geschäftsstelle unterscheidet sich das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» diesbezüglich von einem rein angebotsorientierten Ansatz von Schule und Kultur, in dem einzelne Lehrpersonen mit ihren Klassen konkrete, künstlerisch-kulturelle Angebote bei Bedarf buchen und besuchen können.

Ein weiteres Ziel des Pilotprojekts «Kulturagent.innen Schweiz» zu Beginn war aus Sicht der Geschäftsstelle und der Stiftung Mercator Schweiz, einen generellen Wissensaufbau im Feld der kulturellen Bildung in der Schweiz anzustossen und die Entwicklung und Erprobung einer neuen Funktion, der sogenannten *Kulturagent.innen*, zu ermöglichen. Die Erkenntnisse, die aus dem Pilotprojekt für die verschiedenen Beteiligten resultieren, sollten so zur Weiterentwicklung der kulturellen Bildung in der Schweiz beitragen.

**I** Unterschiedliche Erwartungen zwischen den Schulen und den Kulturagenten/-innen

Aus der Schulleitungsbefragung geht hervor, dass mit dem Projekt insbesondere die Erwartung verbunden war, dass die Kulturagenten/-innen wertvolle Inputs für die Schule liefern und sie bei der Umsetzung künstlerischer Projekte unterstützen. Nicht alle Schulen erwarteten, dass Kunst und Kultur ein integraler Bestandteil der Schule wird und Lehrpersonen und Schüler/-innen selbst künstlerisch tätig werden sollen. Für gewisse Schulleitende reichte es aus, dass es mehr Kulturangebote in der Schule gibt, die besucht werden können.

Deutlich wird aus der Schulleitungsbefragung weiter, dass die Erwartungen der Kulturagenten/-innen an das Projekt oftmals höher waren als jene der Schulleitenden. Die Interviews mit den Kulturagenten/-innen deuten weiter darauf hin, dass die

---

<sup>42</sup> Zwischenbericht der Projektleitung anlässlich der 5. Steuergruppensitzung (Zeitraum September 2020 bis Januar 2021), S. 7.

Kulturagenten/-innen das Ziel der kulturellen Schulentwicklung generell als zu hoch gesteckt erachteten und dieser Anspruch daher an den Schulen nur bedingt eingelöst werden konnte. Die Vorstellungen darüber, was kulturelle Schulentwicklung beinhaltet und wie diese umgesetzt werden soll, schienen bei den Projektbeteiligten also zu Beginn weit auseinander zu gehen. Viele Schulleitende berichteten deshalb davon, dass zu Beginn des Pilotprojekts Angleichungsprozesse zwischen der/dem Kulturagenten/-in und der Schule hätten stattfinden müssen. Auch im Rahmen der Fallstudien wurde von derartigen Angleichungsprozessen berichtet. In vielen Schulen erwiesen sich diese Angleichungsprozesse zwar als anstrengend, das Resultat dieser Prozesse wurde aber von den meisten Schulleitenden positiv wahrgenommen. Am Ende des Pilotprojekts berichtete die Geschäftsstelle, dass die unscharfe Zielsetzung und die divergierenden Erwartungen in Bezug auf Schulentwicklung für die Schulen zu Beginn wenig zugänglich gewesen seien. Die Geschäftsstelle als Übermittlerin der (vermeintlichen) Erwartungen der Stiftung Mercator Schweiz und der Steuergruppe empfand es daher als Herausforderung, das Ziel den Schulen adäquat zu kommunizieren. Eine eigentliche Klärung und Schärfung des Begriffs Schulentwicklung – als Veränderung schulischer Praxis – erfolgten erst im Jahr 2023. Solche grundsätzlichen konzeptionellen Schwerpunkte hätten zu Beginn des Pilotprojekts besser geklärt und während dessen Verlauf regelmässig thematisiert werden sollen.

### 3.2 Zweckmässigkeit der konzeptionellen Bausteine

Die Zweckmässigkeit der in Abschnitt 1.2.2 aufgeführten konzeptionellen Bausteine wird unterschiedlich eingeschätzt.

#### I Kulturagenten/-innen als Mehrwert für Schule

Der Mehrwert der Kulturagenten/-innen für die Schulen wird von den Projektverantwortlichen aber auch von den befragten Schulleitenden und Lehrpersonen vor allem darin gesehen, dass sie Projekte der kulturellen Bildung umsetzen, sich mit Kunst- und Kulturinstitutionen vernetzen und die Schulen langfristig dabei unterstützen, ein künstlerisch-kreatives Profil zu erarbeiten.

Zu Beginn des Pilotprojekts war mit der Funktion des/der Kulturagenten/-in auch ein Forschungsanspruch verknüpft: Als forschende Praktiker/-innen sollten die Kulturagenten/-innen aus ihrer Tätigkeit in Schule und Kultur heraus eine Forschungsfrage im Sinne der Aktionsforschung erarbeiten. Dies hat sich allerdings als zu anspruchsvoll erwiesen, dies vor dem Hintergrund ihrer intensiven Tätigkeit und der Vielfalt an Aufgaben an den Schulen.

Die Idee, eine externe, kulturaffine Person an der Schule zu haben, die sich kulturellen Fragen annimmt und bestrebt ist, Kunst und Kultur an der Schule besser zu verankern, wird von den meisten befragten Schulleitenden positiv bewertet und auch von Seiten der Kantone als Mehrwert betrachtet. Ohne Impuls von aussen fehle es den Schulen an zeitlichen Ressourcen und mitunter auch an Ideen, um kulturelle Schulentwicklung zu betreiben. Manche Schulleitenden empfinden es auch als Mehrwert für die Schule, dass die Kulturagenten/-innen dank ihren Kontakten eine Brücke zwischen Schulen und Kultureinrichtungen sowie zwischen Schulen und Künstlern/-innen schlagen können. Zudem erwähnte eine Schulleitung beispielsweise, dass die Kulturagenten/-innen aufgrund ihres künstlerischen Hintergrunds – den Lehrpersonen oftmals nicht haben – den Schülern/-innen zusätzliche künstlerische Fertigkeiten hätten vermitteln können. Somit nehmen sie eine zentrale Funktion im Gesamtkonzept des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» ein.

#### I Kulturbeauftragte als Themenhüter und Transmissionsriemen

Auch die Funktion der/des Kulturbeauftragten beurteilen die Projektbeteiligten als sinnvoll und zweckmässig. Gemäss den Befragten aus der Ostschweiz (dort wurde bereits vor dem

Pilotprojekt mit solchen Strukturen gearbeitet) haben sich die Kulturbeauftragten sehr bewährt. Aus Sicht der Kulturagenten/-innen sind Kulturbeauftragte nicht nur Sparring-Partner für Kulturagenten/-innen. Sie seien auch als Schnittstelle zur Schule unerlässlich und würden dazu beitragen, das Projekt voranzutreiben und längerfristig in der Schule zu verankern. Diese Einschätzung deckt sich mit den Erkenntnissen aus den Fallstudien: Die Fallstudien zeigen deutlich, dass dem/der Kulturbeauftragten als Verbindungsglied zwischen Kulturagent/-in und Schule eine zentrale Rolle zukommt. Dass der/dem Kulturbeauftragten zeitliche Ressourcen für das Projekt zur Verfügung gestellt werden (z.B. im Berufsauftrag), ist aus Sicht der Geschäftsstelle und der Kulturagenten/-innen eine Voraussetzung dafür, dass der/die Kulturbeauftragte seine/ihre Rolle wahrnehmen kann. Auch in den Fallstudien zeigt sich, dass die Entlastungslektionen wichtig sind, damit der/die Kulturbeauftragte seinen/ihren Auftrag überhaupt erfüllen kann.

Die Online-Befragung der Kulturbeauftragten zeigt, dass sich alle Kulturbeauftragten für die kulturelle Bildung in der Schule verantwortlich fühlen und grossmehrheitlich die Kulturbeauftragten auch die zentrale Ansprechperson für alle Schulakteure/-innen und externen Kulturpartner/-innen im Kontext kultureller Bildung sind. Die Aufgaben der Kulturbeauftragten sind im Verlauf des Projekts etwas gewachsen. In der Folgebefragung gaben 70 Prozent der Kulturbeauftragten an, dass sie für die Sichtbarkeit und Öffentlichkeit von künstlerischen Aktivitäten an der Schule verantwortlich sind (Erstbefragung 56% Zustimmung).

#### **I Kulturgruppe unterstützt die Verankerung und Nachhaltigkeit des Projekts**

Die Kulturagenten/-innen waren sich einig darin, dass die Kulturgruppe eine wichtige Struktur im Projekt darstellt. Sie sei eine wichtige Unterstützung für den/die Kulturbeauftragte/-n und sei gerade für die Nachhaltigkeit des Projekts über die reguläre Laufzeit hinaus von zentraler Bedeutung. Eine Kulturagentin bemerkte zudem, dass die Zusammensetzung der Kulturgruppe ein wichtiger Faktor sei. Neben dem Interesse an Kunst und Kultur sei eine interdisziplinäre und stufenübergreifende Zusammensetzung von Vorteil, weil so das Schulteam besser repräsentiert sei und das Zurücktragen des Projekts ins Schulteam einfacher gelinge. Auch in den Fallstudien gibt es verschiedentlich Hinweise darauf, dass die Zusammensetzung der Kulturgruppe einen Einfluss auf deren Wirksamkeit und Verankerung in der Schule hat. Dass die Mitglieder der Kulturgruppen im Gegensatz zu den Kulturbeauftragten keine Entlastungslektionen für ihre Arbeit erhalten, stiess in manchen Fallstudien-Schulen auf Unverständnis.

#### **I Unklarer Mehrwert des Kulturfahrplans**

Der Mehrwert des Kulturfahrplans als Orientierungspunkt und Reflexionsgrundlage für die kulturelle Schulentwicklung erschloss sich nicht allen Projektbeteiligten gleichermassen. Aus Sicht der Geschäftsstelle und der Kulturagenten/-innen stellt der Kulturfahrplan zwar ein wichtiges Instrument für die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses des Projekts und einer gemeinsamen Vision dar. Die konzeptionelle Offenheit, was ein Kulturfahrplan genau beinhalten und wozu er eingesetzt werden soll, habe allerdings zu einer Überforderung der Schulen bei der Erarbeitung der Kulturfahrpläne geführt. Dies zeigte sich auch in der Schulleitungsbefragung: Für ein Teil der befragten Schulleitenden war zu Beginn nicht klar, was der Kulturfahrplan genau beinhalten sollte. In den Fallstudien wurde der Mehrwert der Kulturfahrpläne – gerade auch im Vergleich zu anderen Planungsinstrumenten – mitunter in Frage gestellt. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass in der Mehrheit der Fallstudien-Schulen zwar ein Kulturfahrplan erstellt wurde, diesem Dokument jedoch eine geringe Bedeutung beigemessen wird. Aus Sicht der Vertretenden der Kantone hatte der Kulturfahrplan auch die Funktion, die Partizipation in den Schulen anzustossen. Gemäss ihrem Verständnis hat der Kulturfahrplan grundsätzlich die Funktion, langfristige Kontinuität und Orientierung im Projekt zu sorgen. Bei Veränderungen an den Schulen (z.B. Wechsel der Schulleitung) ist dies allerdings gemäss den Vertretenden der Kantone

auch mit einem Kulturfahrplan nicht generell gegeben. Für einige Kulturagenten/-innen dienen die Kulturfahrpläne vor allem als Kommunikationsmittel, um das Projekt gegen aussen sichtbar zu machen. Diese Befunde zeigen, dass ein Referenzdokument zentral ist, dem Kulturfahrplan allerdings (zu) viele verschiedene Funktionen zugesprochen wurden und werden. Somit ist aus Sicht der Geschäftsstelle wichtig, dass zukünftig mehr Leitlinien formuliert werden, die aufzeigen, zu welchem Zweck ein Kulturfahrplan erstellt wird und allenfalls auch ein Template zur Verfügung gestellt wird.

#### **I Kunstgeld als Institution**

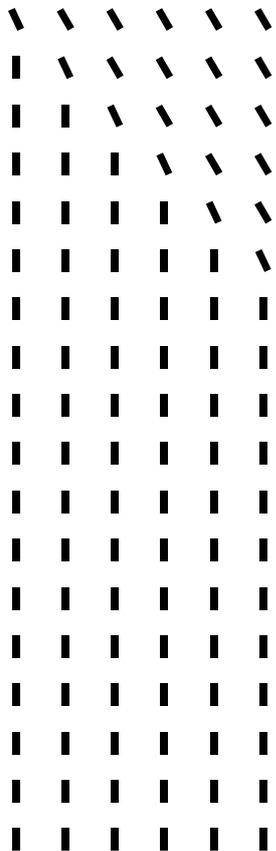
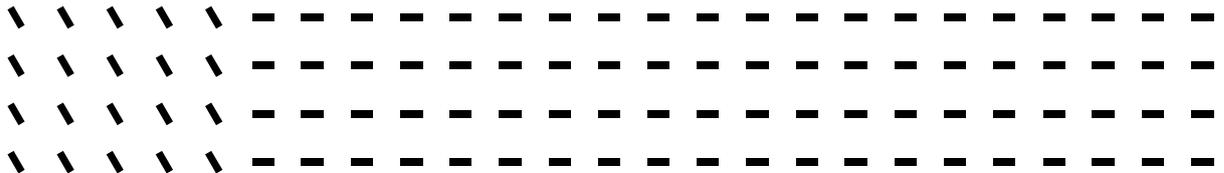
Dass die Schulen mit dem Kunstgeld einen bestimmten finanziellen Betrag für die Umsetzung der Kunst- und Kulturprojekte zur freien Verfügung hatten, schätzten die Kulturbefragten und die befragten Schulleitenden in der Regel sehr. Ohne Kunstgeld könnten die Schulen die Kosten als Vorwand zu benutzen, um nichts investieren zu müssen. Gemäss den Vertretenden der Kantone war das Kunstgeld ein wichtiger Motivator für die Schulen, nicht zuletzt auch deshalb, weil es bedarfsorientiert einsetzbar ist. Aus Sicht der Schulleitenden hat das Kunstgeld den Schulen neue Möglichkeiten eröffnet, um beispielsweise kulturelle Projekte im grösseren Stil umzusetzen, auf die man ohne Kunstgeld hätte verzichten müssen. Zudem erlaube die Art der Finanzierung eine grössere Unabhängigkeit von zusätzlichen öffentlichen Geldern. Aus den Fallstudien geht hervor, dass manchen Schulen zu Beginn nicht klar war, ob das Kunstgeld nur für die Honorare von Künstlern/-innen aufgewendet werden darf oder ob es beispielsweise auch für Materialkosten eingesetzt werden darf.

#### **3.3 Beurteilung des Projekts im Kontext der weiteren Angebotslandschaft**

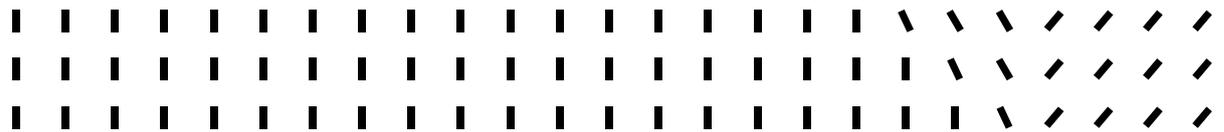
Die Kantonsvertreter/-innen, die Geschäftsstelle und die Kulturagenten/-innen erachten das Konzept des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» aus mehreren Gründen als einzigartig. Insbesondere der Anspruch, kulturelle Bildung nachhaltig als kulturellen Schulentwicklungsprozess in den Schulen zu verankern, bezeichnen sie als Alleinstellungsmerkmal des Projekts gegenüber stärker angebotsorientierten Projekten oder Programmen im Kontext der kulturellen Bildung. Aus Sicht der Geschäftsstelle ist das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» somit als komplementär zu den Angeboten kantonaler Fachstellen zu verstehen, die Schulen lediglich die punktuelle Teilnahme an kulturellen Projekten ermöglichen. Für die Kulturagenten/-innen ist insbesondere die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Schule ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Projekts: Der Umstand, dass sie als Kulturagenten/-innen Zeit hätten, sich mit der Schule und ihrem Kontext auseinanderzusetzen, um dann gemeinsam mit der Schule bedarfsgerechte Angebote zu entwickeln und strukturell zu verankern, sei einzigartig.

In den Schulen sieht man das ähnlich: Manche befragte Schulleitenden schätzen die längerfristige Perspektive und Zusammenarbeit, die das Projekt ermöglicht – im Gegensatz zu anderen Projekten im kulturellen Bereich, die eher punktueller Natur seien. Gerade die Anwesenheit einer/eines Kulturagenten/-in an der Schule trägt aus Sicht mancher Schulleitenden dazu bei, dass sich jemand kontinuierlich dem Thema kulturelle Bildung annehme und der Thematik so eine höhere Sichtbarkeit in der Schule verleihe. Für wenige Schulleitende ist auch die Art der Finanzierung ein klarer Mehrwert, da Gelder niederschwelliger beantragt und für vielfältigere Zwecke eingesetzt werden können.

Die Verantwortlichen der Kantone teilen diese Ausführungen einerseits. Andererseits stellen sie fest, dass das Projekt gerade in Kantonen mit bereits vorhandenen Strukturen im Bereich Bildung und Kultur (d.h. klick – Kulturvermittlung Ostschweiz) wenig Breitenwirkung hatte und dadurch auch der Mehrwert wenig sichtbar war. Dass das Projekt von anderen Schulen oder Gemeinden, die nicht involviert waren, nicht wahrgenommen wurde, erfüllte demnach den von den Kantonen erwarteten Mehrwert der Vernetzung von Schulen mit Kulturschaffenden und Kulturinstitutionen über die Projektschulen hinaus nicht (Skalierungseffekt).



## **4. Beurteilung der Umsetzung**



Inhalt dieses Kapitels ist die Umsetzung des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» auf übergeordneter Ebene, das heisst auf Ebene der strategischen (Stiftung Mercator Schweiz und Steuergruppe) und der operativen Projektleitung (Geschäftsstelle) sowie den Kulturagenten/-innen. Im Abschnitt 4.1 wird die Projektorganisation, im Abschnitt 4.2 die finanziellen und personellen Ressourcen und Kompetenzen und im Abschnitt 4.3 die Weiterbildung der Kulturagenten/-innen beurteilt. Im Abschnitt 4.4 schliesslich werden die Angebote der Geschäftsstelle (Weiterbildungen, Öffentlichkeits- und Vernetzungsarbeit) beurteilt.

#### **4.1 Beurteilung der Projektorganisation**

##### **I Aufbauarbeit mit Hürden zu Beginn des Pilotprojekts**

Rund ein Jahr nach Projektstart befand sich die Projektorganisation – wie sie in Darstellung D 1.1 abgebildet ist – noch im Aufbau und es war viel Klärungsarbeit in Bezug auf Rollen und Aufgaben sowie Strukturen und Prozesse nötig. Der Aufbau der Projektstrukturen (vgl. Abschnitt 1.2.3) verlief aus Sicht der Geschäftsstelle in den ersten Projektjahren nicht genau nach Plan und es mussten verschiedene Anpassungen vorgenommen werden. Dies lag hauptsächlich darin begründet, dass zu Beginn des Projekts gleich mit der operativen Projektarbeit gestartet wurde und zu wenig Zeit auf strategischer Ebene dafür aufgewendet wurde, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aller Projektbeteiligten im Voraus sorgfältig festzulegen. Personelle Wechsel in der Projektorganisation, vor allem der Wegfall der künstlerischen Leitung zu Beginn des Pilotprojekts, erschwerten die Entwicklung der Projektorganisation in dieser Phase zudem erheblich. Bei einem Pilotprojekt, wie dem «Kulturagent.innen Projekt», sind Herausforderungen in der Organisation und ein stetiges Nachjustieren der Organisation und Prozesse während der Projektumsetzung jedoch nicht unüblich. Die iterative Weiterentwicklung der Projektstruktur hat auch beim Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» zu Verbesserungen geführt und sich insgesamt positiv auf die Umsetzung des Projekts ausgewirkt.

##### **I Strategische Steuerung als bleibende Herausforderung**

Auf Ebene der Steuergruppe gab es einige strategische und organisationale Herausforderungen. Gemäss Aussagen der Kantonsvertreter/-innen und der Geschäftsstelle zu Beginn des Projekts sei die Funktion der einzelnen Mitglieder (insb. Kantone und Fachberatung) nicht klar gewesen. Die Stiftung Mercator Schweiz und die Kantonsvertretenden hatten daher auch verschiedene Vorstellungen davon, wie die Zusammenarbeit im Gremium aussehen soll, wer welche strategischen Rollen wahrnehmen soll und wer welche Verantwortung trägt. Die ersten Sitzungen wurden von den Kantonsvertreter/-innen eher als Informationsaustausch-Sitzungen wahrgenommen, was dem Anspruch der Kantonsvertreter/-innen nach strategischer Steuerung nicht genügte und gemäss Aussagen der Kantonsvertreter/-innen auch Frustration auslöste. So wünschten sich die Kantone im Gespräch zum Projektende mehr Mitsprache und Einbindung in der strategischen Ausrichtung. Gleichzeitig fühlten sie sich ihren eigenen sehr unterschiedlichen Strategien in der Kultur und der Bildung wohl implizit stärker verpflichtet als den übergeordneten Zielen des Projekts. Die Stiftung

Mercator Schweiz sah sich als Initiatorin des Projekts dazu verpflichtet, die Arbeit der Vorbereitung, Leitung und Protokollierung der Steuergruppensitzungen zu übernehmen. Die Einbindung der unterschiedlichen Haltungen und Bedürfnisse und Rollen der Kantone in das Projekt war auch auf Seiten der Stiftung Mercator Schweiz eine grosse Herausforderung. Diese Situation und diese Unklarheiten haben die Umsetzung des Projekts aus Sicht aller Akteure/-innen in der Projektorganisation erschwert.

Der anfängliche Fokus des Projekts auf die kulturelle Bildung – das Potenzial des Projekts für Schulentwicklung rückte erst später ins Zentrum – führte dazu, dass die Kantonsvertreter/-innen in der Steuergruppe zu Beginn des Projekts meist aus den Kultur- und nur selten aus den Bildungsämtern stammten. Ein direkter Zugang des Projektes (via die kantonalen Ämter) zu den Schulen selbst war daher nicht immer gegeben. Auch konnte der Zugang zu den pädagogischen Hochschulen – als Wissensträger im Bereich kulturelle Schulentwicklung – nicht einfach erschlossen werden, da vor allem die Bildungsämter über etablierte Kooperationen mit den Hochschulen verfügen und nicht die Kulturämter, die aber in der Steuergruppe mehrheitlich vertreten waren.

Im Verlaufe des Projekts veränderte sich die Zusammenarbeit der Steuergruppe positiv. Die Rolle der Steuergruppe konnte geschärft und die Zusammenarbeit verbessert werden. Neben den Kulturämtern sind bei gewissen Kantonen nun auch die Bildungsämter dabei, was die Steuerung des Projekts vereinfacht. Dennoch konnte das Spannungsfeld unterschiedlicher Verständnisse über Aufgaben und Rollen von Kantonen und Stiftung Mercator Schweiz nicht vollständig gelöst werden.

#### **I Anpassungen bei den Kunstgeld-Anträgen**

Im Verlaufe des Pilotprojekts wurde der Prozess der Kunstgeld-Anträge in einigen Kantonen angepasst. So sind in diesen Kantonen die Fördergelder neu nicht mehr länger an einzelne Kunstprojekte gebunden, sondern können zusammen mit der Schuljahresplanung für ein ganzes Schuljahr beantragt werden.

#### **I Intensivierte Zusammenarbeit unter den Kantonen der Steuergruppe**

Im Projektverlauf wurde die Zusammenarbeit innerhalb des Pilotprojekts auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Formaten intensiviert.

Seit Sommer 2020 findet in den Kantonen Zürich, Bern und Wallis einmal pro Jahr ein *Jahresplanungstreffen* mit Schulleitenden, Kulturagenten/-innen, Kulturbeauftragten, Kantonsvertretern/-innen und der Geschäftsleitung und teilweise der Stiftung Mercator Schweiz, vertreten durch die Projektleitung, statt. Bis Januar 2021 haben in sieben Schulen solche Treffen stattgefunden.<sup>43</sup> Das Ziel der Jahresplanungstreffen lag darin, Schwerpunkte (u.a. Entwicklung der Kulturfahrpläne) und Herausforderungen der jeweiligen Schulen sowie Erwartungen der verschiedenen Beteiligten (u.a. Kantone) an das Gesamtprojekt abzuleiten.<sup>44</sup> Aus dem Zwischenbericht der Geschäftsleitung anlässlich der 5. Steuergruppensitzung<sup>45</sup> geht hervor, dass die sieben Schulen, die an den Jahresplanungstreffen teilgenommen haben, den gegenseitigen Erfahrungsaustausch sehr geschätzt haben.

Ab November 2020 fanden zudem regelmässige *Treffen des Regio-Forums Ostschweiz* mit allen beteiligten Schulen der Kantone Appenzell Auserrhoden, Thurgau und St. Gallen

---

<sup>43</sup> Aufbereitete Notizen zum Regio- Forum Ostschweiz vom 5. November 2020.

<sup>44</sup> Zwischenbericht der Projektleitung anlässlich der 5. Steuergruppensitzung (Zeitraum September 2020 bis Januar 2021).

<sup>45</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 5. Steuergruppensitzung – Zeitraum September 2020 bis Januar 2021.

statt. Vertreten waren dabei sechs Partnerschulen mit Schulleitenden, Kulturbeauftragten, Lehrpersonen der Kulturgruppe, stellenweise ein/e Schüler/-in, die drei Kulturagenten/-innen, die Geschäftsstelle, die kantonalen klick sowie die Stiftung Mercator Schweiz, vertreten durch die Projektleitung. Aus den Notizen des Regio-Forums der Ostschweiz<sup>46</sup> geht hervor, dass der erhöhte Austausch zwischen Schulen, Kanton und Kulturagenten/-innen dazu genutzt werden will, aufzuzeigen, was genau im Projekt vor Ort passiert. Vor allem für die kantonalen Vertreter/-innen war es im Verlaufe des Projekts wichtig, dass sichtbar wird, was sich durch das Projekt verändert. Zudem beschäftigte sie die Frage der Nachhaltigkeit des Projekts nach Ablauf der Laufzeit des Pilotprojekts.<sup>47</sup> Gemäss Berichterstattung der Geschäftsstelle wurden die regelmässigen Treffen des Regio-Forums Ostschweiz von allen Beteiligten als positiv erlebt.

Im Kanton Zürich wurde ab dem Jahr 2021 ein regelmässiger Stammtisch eingeführt, an dem sich Vertreter/-innen des Kantons und die Kulturagenten/-innen des Kantons zum Thema kulturelle Bildung austauschten, um die schulübergreifende Zusammenarbeit zu stärken und Kompetenzen ressourcenschonend zu nutzen. Zudem fand im Kanton Zürich jährlich ein Austauschtreffen mit allen am Projekt beteiligten Schulen und den betreffenden Kulturagenten/-innen, Vertretern/-innen des Kantons sowie einer Vertretung der Geschäftsstelle statt.<sup>48</sup>

#### **I** Klärung von Rollen, Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zwischen Geschäftsstelle und Kulturagenten/-innen

Wie bereits erwähnt, war die Art der Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsstelle und den Kulturagenten/-innen zu Beginn des Pilotprojekts nicht gänzlich geklärt. Dies führte bereits kurze Zeit nach Projektstart zu Konflikten zwischen der Geschäftsstelle und einigen Kulturagenten/-innen.

Aus dem zweiten Zwischenbericht der Geschäftsstelle geht hervor, dass die Geschäftsstelle zu Beginn des Pilotprojekts eine Doppelrolle als Entscheidungsträger (u.a. bezüglich Kunstgeld-Anträgen) und «Critical Friend» (unterstützende Funktion) gegenüber den Kulturagenten/-innen innehatte. Dies wurde von der Geschäftsstelle als nicht ideal erachtet, weil sie so in einen Rollenkonflikt geriet. Im Verlauf des Projekts wurde deshalb entschieden, dass nicht mehr die Geschäftsstelle über die Kunstgeld-Anträge entscheidet, sondern die Kantone. Damit soll die unterstützende Funktion der Geschäftsstelle gegenüber den Kulturagenten/-innen gestärkt werden.

Zudem wurden zur verbesserten Zusammenarbeit mit den Kulturagenten/-innen mehrere Supervisionen umgesetzt und regelmässige Austauschgefässe («jour fixe») und Raum für individuelle Zusammenarbeitsgespräche geschaffen. Weiter konnten die Kulturagenten/-innen ab 2021 einen gemeinsamen Sitzungsraum bei der Geschäftsstelle in Zürich und in Fribourg nutzen, um besser miteinander in den Austausch treten zu können.<sup>49</sup>

#### **I** Reorganisation der Geschäftsstelle in der Mitte des Projekts

Im weiteren Verlauf des Projekts wurde deutlich, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Kulturagenten/-innen trotz der umgesetzten Massnahmen kaum verbesserte und Aufgaben, Rollen und Entscheidungskompetenzen zwischen der

---

<sup>46</sup> Aufbereitete Notizen zum Regio-Forum Ostschweiz vom 5. November 2020.

<sup>47</sup> Zwischenbericht der Projektleitung anlässlich der 7. Steuergruppensitzung (Zeitraum September 2021 bis Januar 2022).

<sup>48</sup> Neuaufstellung Sektion Zürich innerhalb des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz».

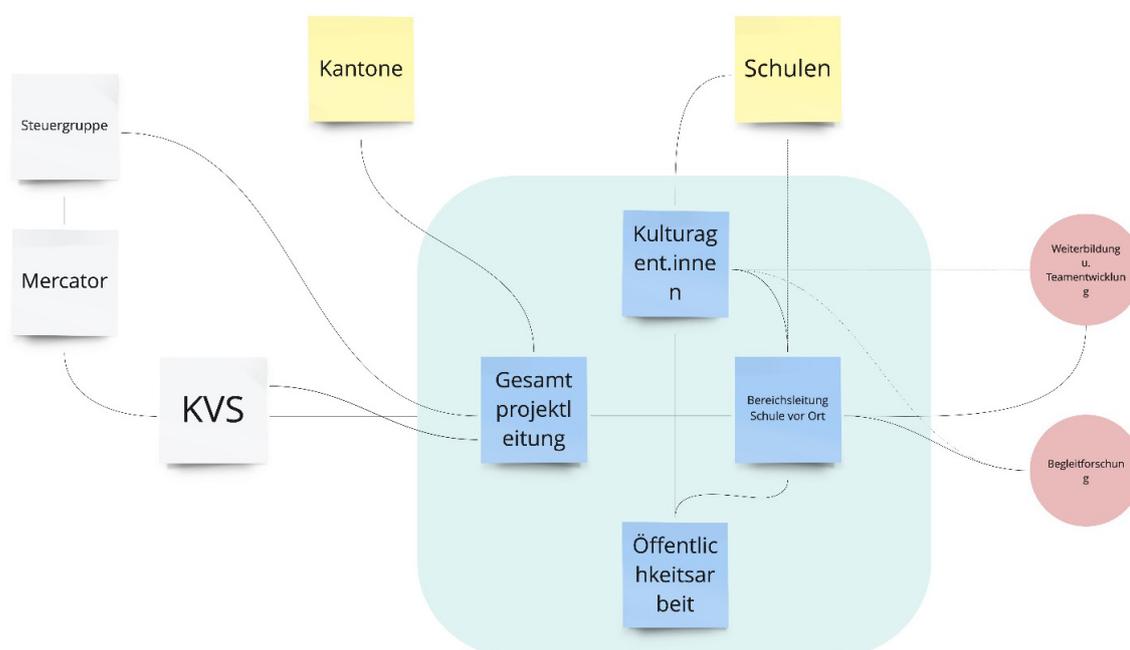
<sup>49</sup> Zwischenbericht der Projektleitung anlässlich der 5. Steuergruppensitzung (Zeitraum September 2020 bis Januar 2021)

Geschäftsstelle und den Kulturagenten/-innen nach wie vor ungenügend geklärt waren. Die unbefriedigende Zusammenarbeit mündete in einem umfangreichen Klärungs- und Neujustierungsprozess unter Einbezug der Stiftung Mercator Schweiz, der Geschäftsstelle und den Kulturagenten/-innen.

Der Klärungsprozess, der zwischen Oktober 2021 und Januar 2022 umgesetzt wurde, umfasste insgesamt drei Workshops und wurde durch eine externe Expertin geleitet. Im Fokus standen die Klärung von Rollen und Erwartungen innerhalb der Projektstruktur sowie das Aufgleisen von strukturellen und organisatorischen Anpassungen.

Aus der Umsetzung des Klärungsprozesses ist eine Reorganisation der Geschäftsstelle resultiert (vgl. Darstellung D 4.1 sowie die Darstellung der ursprünglichen Projektorganisation D 1.1). Die ehemalige Funktion der Co-Leitung der Geschäftsstelle wurde auf zwei neue Funktionen verteilt. Aus der ehemaligen operativen Co-Leitung wurde im Rahmen der Geschäftsstelle neu die übergeordnete Gesamtprojektleitung. Die künstlerische Co-Leitung wurde aufgelöst und dafür eine neue für die Projektlaufzeit befristete Stelle als «Bereichsleitung Kunst und Schule» geschaffen. Diese Bereichsleitung ist verantwortlich für die Kohärenz zwischen Projektzielen und Projektschritten und arbeitet an der Schnittstelle zwischen der Geschäftsleitung und den Schulen zur Unterstützung der Kulturagenten/-innen bei der operativen Umsetzung des Projekts und der Verankerung kultureller Bildung in den Schulen. Neben der neuen Funktion der Bereichsleitung Kunst und Schule wurde eine zusätzliche Person für die Weiterbildung der Kulturagenten/-innen mandatiert. Eine weitere Person wurde nach wie vor für die Öffentlichkeitsarbeit im Projekt angestellt.

**D 4.1: Neue Projektorganisation (aus Perspektive der Geschäftsstelle)**



Quelle: Darstellung KVS.

Die Reorganisation führte zu mehreren Kündigungen, sowohl in der Geschäftsstelle (künstlerische Co-Leitung) als auch bei den Kulturagenten/-innen. Gemäss Zwischenbericht der Geschäftsstelle wird dieser Umstand positiv beurteilt, weil dies dem Projekt eine neue

Dynamik für die verbleibende Projektlaufzeit verschafft habe.<sup>50</sup> In einem Zwischenbericht wurde zudem erwähnt, dass die Zusammenarbeit gut gestartet sei und die Kulturagenten/-innen es schätzten, mit der Bereichsleitung Kunst und Schule eine klare Ansprechperson auf Seiten der Geschäftsstelle zu haben.<sup>51</sup>

Im Gespräch im Rahmen der Fokusgruppe am Ende des Pilotprojekts gab die Geschäftsstelle an, dass sich die Reorganisation sehr bewährt habe. Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten seien nun viel klarer, nicht zuletzt auch dank dem neu erstellten Organigramm. Aus Sicht der Geschäftsstelle hatten die Unklarheiten wesentlich mit der Organisation als Co-Leitung und der Aufgabenteilung zu tun. Mit der Bereichsleitung Kunst und Schule sei nun die Verbindung zu den Schulen ebenfalls geklärt und die Ansprechpersonen eindeutig festgelegt. Aus Sicht der Kantonsvertreter/-innen hat die stärkere Gewichtung der kulturellen Schulentwicklung auch die Reorganisation der Geschäftsstelle notwendig gemacht, damit schulspezifisches Know-how auch in der Geschäftsstelle vertreten ist. Allerdings bedeutete die Reorganisation auch, dass es Zeit brauchte, in die neue Struktur mit den neuen Personen hineinzuwachsen. Nur eine Kulturagentin merkte im Zusammenhang mit der Reorganisation der Geschäftsstelle kritisch an, dass ihr die inhaltliche Auseinandersetzung aufgrund der fehlenden künstlerischen Co-Leitung etwas zu kurz komme.

#### **I Nejustierung von Prozessen: Projekt im Projekt-Antrag (PiPA)**

In Ergänzung zur Neuaufgleisung der Organisationsstruktur der Geschäftsstelle wurde im Rahmen des Klärungsprozesses auch ein neuer Prozess mit Hilfe eines neuen Instrumentes eingeführt. Mit dem Instrument PiPA (Projekt im Projekt-Antrag) sollen neu Anträge für Projekte im Gesamtprojekt «Kulturagent.innen Schweiz» schriftlich bei der Geschäftsstelle und der Steuergruppe (Stiftung Mercator Schweiz und Kantone) eingereicht werden, damit diese über die Ressourcen und die strategische Passung der Projekte befinden können. Das Ziel des Instruments liegt darin, eine systematische und Ebenen übergreifende Kommunikation zwischen Kulturagenten/-innen, Geschäftsstelle und Steuergruppe zu institutionalisieren.<sup>52</sup>

Aus Sicht der Geschäftsstelle sind PiPA vor allem dazu da, Dynamiken sichtbar werden zu lassen, wenn sich das Projekt in eine neue Richtung entwickelt, und so Sicherheit bei den Projektbeteiligten zu schaffen. Ein PiPA wurde beispielsweise eingereicht, als das Projekt im Kanton Thurgau von einer auf drei Sekundarschulen ausgeweitet werden sollte. Die Geschäftsstelle beurteilt die PiPA als ein geeignetes Instrument, diese Ebenen übergreifende Kommunikation zu gewährleisten. Auch die Kulturagenten/-innen verstehen die PiPA vornehmlich als ein Kommunikationsinstrument der Geschäftsstelle zuhanden der Steuergruppe.

#### **4.2 Beurteilung der finanziellen und personellen Ressourcen und Kompetenzen**

In diesem Abschnitt wird unterschieden nach den Ressourcen und Kompetenzen der Geschäftsstelle und der Kulturagenten/-innen.

---

<sup>50</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 8. Steuergruppensitzung – Zeitraum Januar 2022 bis September 2022.

<sup>51</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 11. Steuergruppensitzung – Zeitraum September 2022 bis Januar 2023.

<sup>52</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 8. Steuergruppensitzung – Zeitraum Januar 2022 bis September 2022.

#### 4.2.1 Beurteilung der Ressourcen und Kompetenzen der Geschäftsstelle

##### I Knappe Ressourcen der Geschäftsstelle zu Beginn des Pilotprojekts

Die Geschäftsstelle beurteilte ihre Ressourcen im Interview zu Beginn des Pilotprojekts als zu gering. Die für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortliche Person war zu dieser Zeit in einem 60-Prozent-Pensum fast ausschliesslich mit Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt und konnte die operative Projektleitung nicht im vorgesehenen Masse unterstützen. Die künstlerische Leitung war zu dieser Zeit in einem 40 Prozent-Pensum angestellt, arbeitete aber gemäss eigener Einschätzung deutlich mehr. Auch die operative Leitung arbeitete eigenen Angaben zufolge deutlich mehr als die vorgesehenen 40 Prozent.

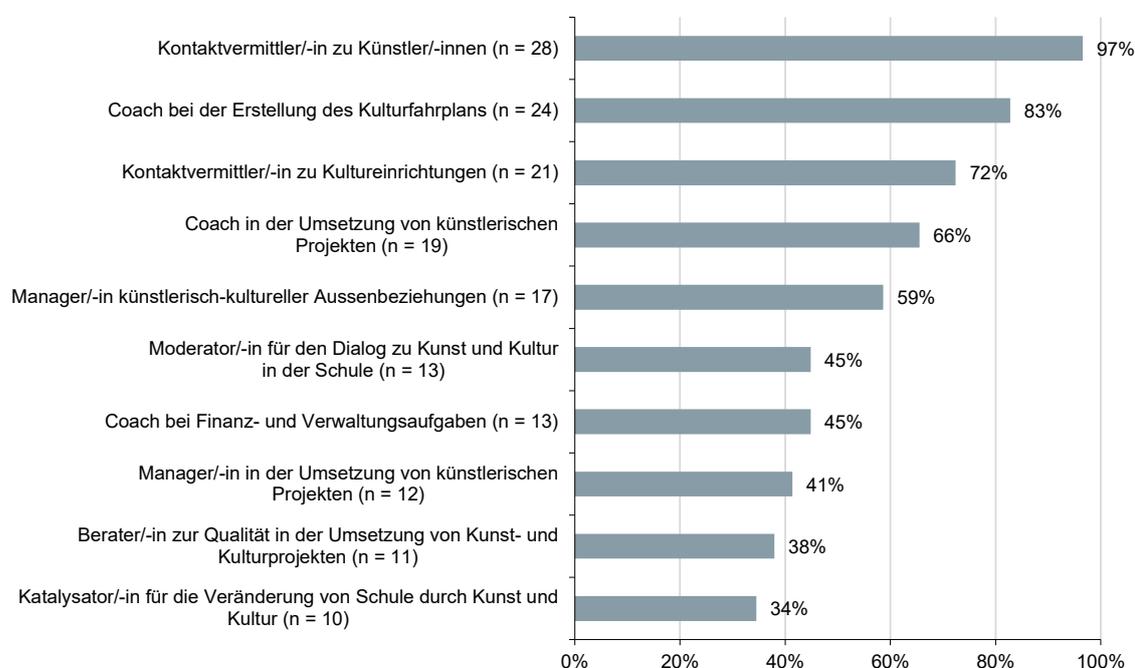
Am Ende des Pilotprojekts schätzte die Geschäftsstelle die Ressourcen im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit (60%) als ausreichend ein. Die Ressourcen bei der Bereichsleitung Kultur und Schule und bei der Gesamtprojektleitung seien jedoch nach wie vor als eher knapp bemessen. Insbesondere der Abschluss des Pilotprojekts bei gleichzeitiger Vorbereitung des Folgeprojekts forderten die Gesamtprojektleitung gemäss eigenen Angaben stark.

#### 4.2.2 Beurteilung der Ressourcen und Kompetenzen der Kulturagenten/-innen

##### I Anspruchsvolles Profil der Kulturagent/-innen

Im Verlaufe des Pilotprojekts zeigte sich, wie vielfältig die Rolle der Kulturagenten/-innen verstanden und gelebt wird. Dies zeigt die folgende Darstellung (vgl. Darstellung D 4.2) aus der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und der Schulleitenden im Schuljahr 2023/24. Am häufigsten werden Kulturagenten/-innen als Kontaktvermittler/-innen zu Künstlern/-innen oder zu Kultureinrichtungen oder als Coaches bei der Erstellung des Kulturfahrplans verstanden.

**D 4.2: Die zehn meistgenannten Rollen der Kulturagenten/-innen**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden im Schuljahr 2019/20 (N = 29).

Dieser Befund deckt sich mit den Ergebnissen aus den Gesprächen in den Fokusgruppen und Fallstudien. Die Rollen der Kulturagenten/-innen waren nicht nur vielfältig, sondern veränderten sich auch im Projektverlauf: Im Interview am Ende des Pilotprojekts gaben die Kulturagenten/-innen an, dass sich ihre Rollen in den Schulen ständig gewandelt hätten: Zu Beginn eines Projekts seien die Kulturagenten/-innen oftmals damit beschäftigt, die Schule und ihre Bedürfnisse kennenzulernen, im Austausch ein gemeinsames Verständnis für Kunst und Kultur zu erarbeiten und erste Projekte umzusetzen. Im Kontakt mit Künstlern/-innen oder Kunstinstitutionen würden sie dann eine vermittelnde Rolle zwischen Kunst- und Schulkontext übernehmen. Wenn das Projekt mit der Zeit an der Schule etabliert sei, verlagere sich die Tätigkeit der Kulturagenten/-innen mehr auf die Koordination und das Coaching von Projekten und beteiligten Lehrpersonen.

Die grosse Rollenvielfalt erwies sich als Fluch und Segen zugleich: Aus Sicht der Kulturagenten/-innen am Ende des Pilotprojekts machen die unterschiedlichen Aufgaben die Tätigkeit sehr vielseitig und spannend. Gleichzeitig erzeuge es aber einen gewissen Druck und mitunter auch ein Gefühl der Überforderung, weil sowohl von Seiten der Geschäftsstelle und der Kantone als auch der Schulen hohe/verschiedene Anforderungen an die Kompetenzen und Aufgaben der Kulturagenten/-innen gestellt würden.

In Bezug auf das Profil und die Kompetenzen der Kulturagenten/-innen herrscht Einigkeit hinsichtlich der erforderlichen Affinität im Umgang mit Kindern und Jugendlichen sowie des schulischen Bezugs. Während im Konzept der künstlerische Hintergrund der Kulturagenten/-innen im Fokus steht, ist es aus Sicht der befragten Schulleitenden im Jahr 2021 und der befragten Personen aus den Fallstudien ebenso wichtig, dass die Kulturagenten/-innen über administrative, kommunikative und organisatorische Fähigkeiten verfügen. Aus Sicht gewisser Schulleitenden liegt das Profil der Kulturagenten/-innen zu stark auf deren künstlerischen Kompetenzen. Sie beurteilen die anderen Kompetenzen als gewichtiger. So sollten die Kulturagenten/-innen mit dem Ökosystem Schule vertraut sein und auf die Bedürfnisse der Schule eingehen können.

Diese Ansicht teilen auch die Vertretenden der Kantone. Für sie ist das Erreichen der Akzeptanz an den Schulen ein zentraler Gelingensfaktor. Ebenso seien ein gewisser Pragmatismus und die Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts zentrale Faktoren – neben anderen –, die für einen erfolgreichen Einsatz von Kulturagenten/-innen ausschlaggebend seien.

#### **I** Kritische Beurteilung der Ressourcen der Kulturagent/-innen

Die Kulturagenten/-innen beurteilten ihre Ressourcen zu Beginn des Pilotprojekts als eher knapp bemessen. Von ihrer 55-Prozent-Anstellung seien die für die Betreuung zweier Schulen vorgesehenen 36 Prozent (je 18% pro Schule) als zu gering eingestuft. Bereits Anfang 2020 wurden die Pensen der Kulturagenten/-innen auf 60 Prozent erhöht, wobei 40 Prozent des Pensums für die Betreuung der Schulen bestimmt waren (je 20% pro Schule). Trotzdem hielten die Kulturagenten/-innen in den 2021 geführten Interviews fest, dass die in den Anstellungsbedingungen festgelegten Ressourcen zur Umsetzung der hohen Erwartungen an das Projekt zu knapp seien. In diesen Interviews kritisierten sie zudem, dass ihr Lohn trotz zunehmender Aufgaben und damit verbundener Mehrarbeit nicht angepasst worden sei.

Im Interview am Ende des Pilotprojekts äusserten sich die Kulturagenten/-innen dahingehend, dass sich die Aufgaben und somit der Arbeitsaufwand über den Projektverlauf verändern würden: Zu Beginn des Projekts sei die Betreuung der Schulen intensiver und bedürfe daher oftmals mehr Zeit als die vorgesehenen 60 Prozent, da vor Ort eine hohe Präsenz erwartet werde. Sei das Projekt an einer Schule etabliert und seien die Strukturen geschaffen, würden 60 Stellenprozent eher ausreichen.

Die Hauptherausforderung bei den zeitlichen Ressourcen sehen die Kulturagenten/-innen darin, dass sie diese sehr flexibel einsetzen, weil sie sich nach den Lehrpersonen und den Schulferien richten müssten. Für viele Kulturagenten/-innen ist es daher schwierig, Projekten und Anstellungen ausserhalb des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» nachzugehen – obwohl das eigene künstlerische Engagement von der Stiftung Mercator Schweiz und von den Kantonen erwartet werde. Die unterschiedliche Auslastung an Schulen – wenig Arbeit während des Sommers, hohe Arbeitsintensität während der restlichen Schulzeit – mache es praktisch unmöglich, die Arbeit als Kulturagent/-in und andere Engagements miteinander zu vereinbaren. Zudem würde ein 60-Prozent-Pensum zum Leben kaum ausreichen. Die Geschäftsstelle bestätigte diese Einschätzung der Kulturagenten/-innen.

Die Schulen schätzen die Ressourcensituation der Kulturagenten/-innen weniger kritisch ein: Die meisten 2021 befragten Schulleitenden hielten die den Kulturagenten/-innen zur Verfügung stehenden Ressourcen für ausreichend, um Projekte an den Schulen umzusetzen. Zur Frage, wie präsent ein/eine Kulturagent/-in sein soll, schieden sich jedoch die Geister: Während die einen Schulleitenden angaben, ein Tag pro Woche sei ausreichend, um das Projekt voranzutreiben, fanden andere Schulleitende es schade, dass der/die Kulturagent/-in nicht häufiger vor Ort ist. Die Forderung nach mehr Präsenz der Kulturagenten/-innen an den Schulen wurde auch in mehreren Fallstudien geäussert. Ein weiterer Punkt, den die Schulleitenden im Zusammenhang mit den Ressourcen der Kulturagenten/-innen vorbrachten, ist, dass der administrative Aufwand für die Berichterstattung zuhanden der Geschäftsstelle und der Steuergruppe im Vergleich zu den anderen Aufgaben der Kulturagenten/-innen zu viel Raum einnehme.

#### 4.3 Beurteilung der Weiterbildung der Kulturagenten/-innen

##### I Eher kritische Beurteilung der Weiterbildung zu Beginn des Pilotprojekts

Aus den jährlichen Tätigkeitsberichten der Geschäftsstelle geht hervor, dass verschiedene Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt wurden. Gestartet wurde die Weiterbildung mit einer zweitägigen Auftaktveranstaltung im Juni 2018. Neben regelmässigen Reflexionswerkstätten, in denen verschiedene Themen behandelt wurden (u.a. Konzeptionalisierung der eigenen Praxis, kollegiale Beratung, Critical Diversity Literacy und Qualitätsmerkmale kultureller Bildung), fanden verschiedene Vernetzungsanlässe, eine Bildungsreise nach Hamburg und ein Teambildungsausflug an die Biennale in Venedig statt. Im Sommer 2019 wurde zudem eine Weiterbildung zu Konfliktmanagement durchgeführt.<sup>53</sup>

Aus den Erhebungen zu Beginn der Evaluation geht hervor, dass die Weiterbildung im Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» viel Zeit in Anspruch nahm und aus Sicht der Kulturagenten/-innen Optimierungsbedarf aufwies. So schätzten die Kulturagenten/-innen vor allem den gegenseitigen Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe. Dadurch habe ein gemeinsames Bild des Projekts entstehen können. Die Inputs durch die Geschäftsleitung wurden hingegen eher kritisch beurteilt. Auch die Geschäftsstelle äusserte sich im Interview am Ende des Pilotprojekts kritisch zu den Reflexionswerkstätten: Das Gefäss sei konzeptionell nicht klar genug definiert gewesen und hätte einen überhöhten Forschungsanspruch gehabt, dem man im Projekt nicht habe gerecht werden können. Dies habe immer wieder zu Konflikten zwischen der künstlerischen Leitung und den Kulturagenten/-innen geführt.

##### I Neuaufgleisung der Weiterbildung nach der Reorganisation

Als Ergebnis der kritischen Beurteilung der Weiterbildung und Reflexionswerkstätten wurde die Weiterbildung der Kulturagenten/-innen im Rahmen des Klärungs- und

---

<sup>53</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 3. Steuergruppensitzung – Zeitraum August 2019 bis Januar 2020; Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 11. Steuergruppensitzung – Zeitraum September 2022 bis Januar 2023.

Reorganisationsprozesses im Jahr 2022 neu aufgegleist. Die Gestaltung der Weiterbildungen wurde als Mandat an eine externe Person vergeben, die über Praxiserfahrung als Kulturagent/-in im Programm «Kulturagenten – für kreative Schulen» in Deutschland verfügt und auch sonst Weiterbildungen zum Thema «kulturelle Bildung» anbietet. Die Weiterbildungen sind neu stärker auf die Bedürfnisse der Kulturagenten/-innen ausgerichtet; Die Kulturagenten/-innen bestimmen die thematischen Schwerpunkte mit, die in den Reflexionswerkstätten behandelt werden sollen und an welchen Kompetenzen sie arbeiten wollen. In jeder Reflexionswerkstatt ist neu jeweils ein/eine Kulturagent/-in als Gastgeber vorgesehen, der/die die Veranstaltung moderiert.<sup>54</sup> Im ersten Halbjahr 2024 fanden zudem ein Weiterbildungsmodul zu «Schul- und Organisationsentwicklung» und eines zu «Führungs- und Moderationskompetenzen, Resilienz und Mental Health» statt. Geleitet wurden diese thematischen Weiterbildungen von Fachpersonen. Im Mai 2024 wurde eine dreitägige Teamretraite (Geschäftsstelle und Kulturagenten/-innen) veranstaltet, die auch bereits der Teambildung für das Folgeprojekt dienen sollte.

Nebst den Weiterbildungsanlässen wurden nach der Reorganisation zudem zusätzliche Austausch- und Zusammenarbeitsgefässe für die Kulturagenten/-innen geschaffen. Alle vier Monate treffen sich die Kulturagenten/-innen in sogenannten Reviews, um sich zu konkreten Situationen bei der Umsetzung des Projekts auszutauschen. Zudem wurde aufgrund zahlreicher Neuzugänge im Team eine gemeinsame Reise zur Unterstützung des Teambildungsprozesses geplant.<sup>55</sup>

Die beschriebenen Veränderungen an den Weiterbildungen stiessen bei den Kulturagenten/-innen auf Anklang. Auch schätzen die Kulturagenten/-innen die zusätzlichen Austausch- und Zusammenarbeitsgefässe. Für das Folgeprojekt, das mit dem Schuljahr 2024/25 startet, hat die Geschäftsstelle weitere Änderungen bei den Weiterbildungen geplant.

#### **4.4 Umgesetzte Öffentlichkeits- und Vernetzungsarbeit**

Die Öffentlichkeits- und Vernetzungsarbeit war kein Gegenstand der Evaluation. Nachfolgend sind deshalb die Aktivitäten vorwiegend beschreibend dokumentiert.

##### **I Zunehmende Öffentlichkeits- und Vernetzungsarbeit im Verlaufe der Projektlaufzeit**

Aus den halbjährlichen Zwischenberichterstattungen der Geschäftsstelle geht hervor, dass verschiedene Formen der Öffentlichkeits- und Vernetzungsarbeit im Projekt umgesetzt und diese im Verlaufe der Projektlaufzeit zunehmend intensiviert wurden.

Dazu gehören zu Beginn der Projektlaufzeit das Erstellen eines Blogs auf der Website (ab November 2018, geschrieben von den Kulturagenten/-innen über die Projekte), ein Relaunch der Website (ab September 2019), das Erstellen eines Newsletters (ab Februar 2018) sowie das Veranstalten von Tagungen sowie Netzwerk- und Jahresplanungstreffen. Während es in den Jahresplanungstreffen primär um die Stärkung der Ebenen übergreifenden Kommunikation zwischen den verschiedenen Beteiligten im Projekt und um einen Einblick in die Projektumsetzung vor allem für die Kantone ging, bestand das Ziel

<sup>54</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 8. Steuergruppensitzung – Zeitraum Januar 2022 bis September 2022.

<sup>55</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 8. Steuergruppensitzung – Zeitraum Januar 2022 bis September 2022.

der Netzwerktreffen primär im schulübergreifenden Austausch zu gemeinsamen Fragstellungen und Herausforderungen im Projekt (z.B. der Erarbeitung der Kulturfahrpläne).<sup>56</sup>

Im Jahr 2021 wurde zudem ein Kurzfilm<sup>57</sup> mit Interviewsequenzen und Eindrücken der Projektumsetzung in den Schulen vor Ort gedreht. Im Jahr 2022 kam eine Service-Plattform<sup>58</sup> auf der Website des Projekts hinzu, auf der den Schulen Materialien zugänglich gemacht werden, die sie zur Umsetzung des Projekts (z.B. Umsetzung von Weiterbildungen zum Thema der kulturellen Bildung) nutzen können. Seit 2023 verfügt das Projekt zudem über einen Instagram-Kanal, auf dem auch über Aktualitäten und Projekte berichtet werden soll.

Darüber hinaus wurde das Projekt an verschiedenen Veranstaltungen vorgestellt. Dazu gehören eine Focus-Veranstaltung von klick in Zusammenarbeit mit der PH St. Gallen, eine Veranstaltung im Rahmen des CAS Teaching Artist und eine Klausurtagung des Amts für Volksschule im Kanton Thurgau.

Auch wurde die Vernetzung mit anderen Projekten im Rahmen diverser Schnittstellen intensiviert (u.a. Zusammenarbeit mit der PH Zürich im Projekt «Partizipative Schulentwicklung», Zusammenarbeit mit der Stiftung «art as foundation».<sup>59</sup>

Gemäss einigen Kantonsvertretern/-innen wäre es wichtig gewesen, dass ein Kommunikationskonzept erstellt worden wäre und frühzeitig Überlegungen hinsichtlich der Vernetzung mit den Pädagogischen Hochschulen und der damit zusammenhängenden längerfristigen Verankerung gemacht worden wären. Die Einschätzung zur Rolle der pädagogischen Hochschulen teilt auch die Stiftung Mercator Schweiz und plant, diese gezielter im Folgeprojekt miteinzubeziehen.

#### **I** Grosses Echo öffentlicher Veranstaltungen im Feld der kulturellen Bildung

Zum einen zeigt sich, dass die öffentlichen Roundtables zu Beginn des Pilotprojekts nur in sehr geringem Masse von den beteiligten Schulen besucht wurden. Die Geschäftsstelle hatte erwartet, dass aus jeder Schule etwa zehn Personen und darüber hinaus ca. 30 bis 50 externe Personen kommen würden. Es stellte sich allerdings heraus, dass die Veranstaltung vor allem im Praxisfeld der Kulturvermittlung auf ein grosses Echo stiess (über 130 Anmeldungen!).<sup>60</sup>

---

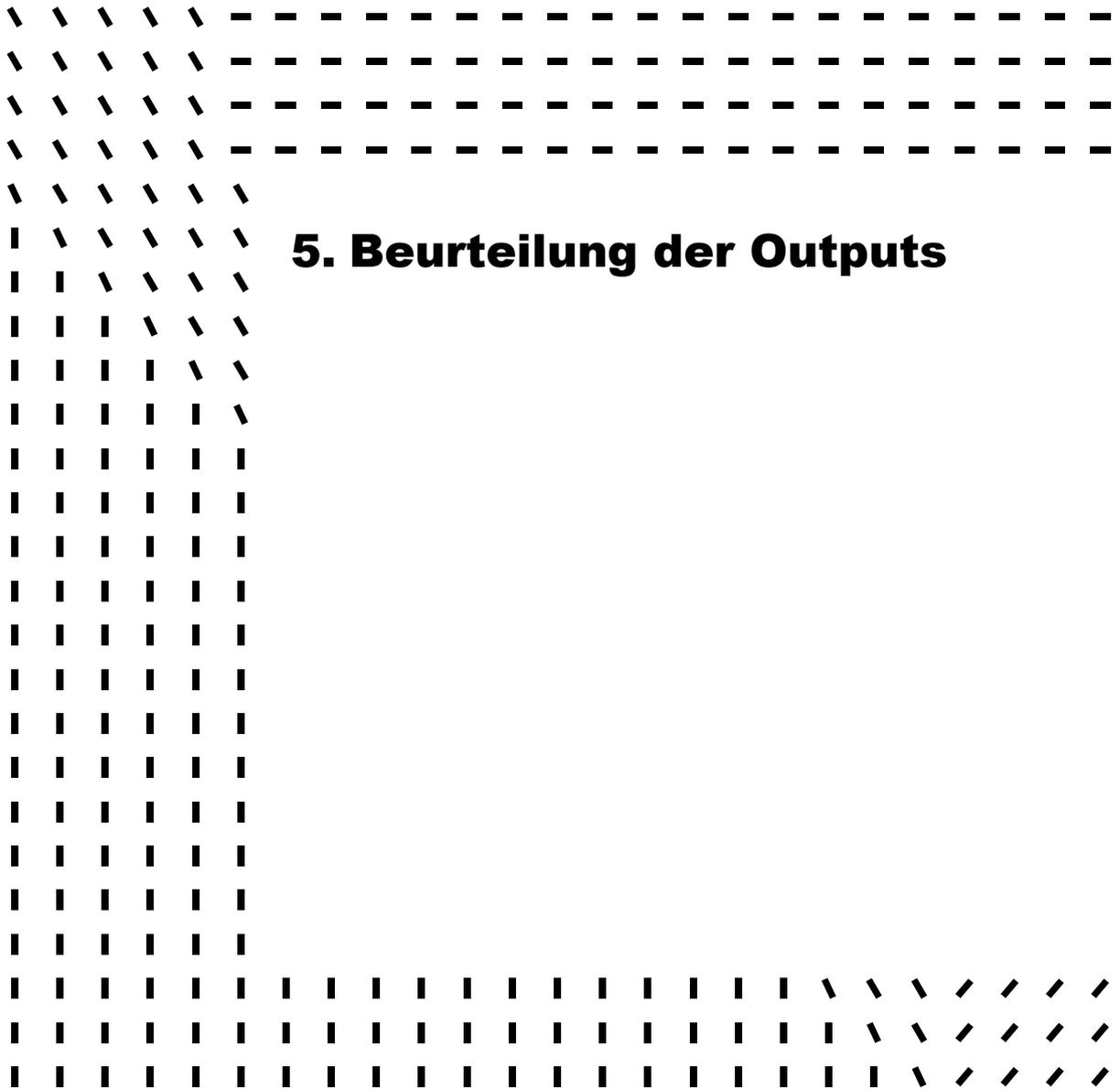
<sup>56</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 6. Steuergruppensitzung – Zeitraum 2021 bis September 2021.

<sup>57</sup> <https://www.kulturagent-innen.ch/de/info>, abgerufen am 25.09.2024.

<sup>58</sup> <https://www.kulturagent-innen.ch/de/info>, abgerufen am 25.09.2024.

<sup>59</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 6. Steuergruppensitzung – Zeitraum 2021 bis September 2021.

<sup>60</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 1. Steuergruppensitzung – Zeitraum Februar 2018 bis Juli 2019.



In diesem Kapitel werden die Outputs des Kulturagenten/-innen Projekt auf Ebene der Schulen bewertet. Dazu gehören neben den neu geschaffenen Strukturen und Prozessen an den Schulen auch die an den Schulen umgesetzten kulturellen Aktivitäten. Hierzu wird im Abschnitt 5.1 als erstes die individuelle Ausgangslage der Schulen beschrieben. Anschliessend wird im Abschnitt 5.2 dargelegt, wie die Etablierung neuer Strukturen und Prozesse in den Schulen umgesetzt wurde. Abschnitt 5.3 widmet sich der Frage, wie sich die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Beteiligten gestaltete. Abschnitt 5.4 handelt von der Entwicklung der Kulturfahrpläne und Abschnitt 5.5 von der Beantragung der Kunstgelder. Der letzte Abschnitt 5.6 zeigt auf, welche kulturellen Aktivitäten in den Schulen umgesetzt wurden.

### 5.1 Beschreibung der beteiligten Schulen

Im Folgenden sind die am Pilotprojekt teilnehmenden Schulen charakterisiert.

#### I Überdurchschnittliche kulturelle Affinität

Die Schulen, die am Pilotprojekt teilgenommen haben, zeigen sich eher kulturaffin. Ihre kulturelle Affinität lässt sich dabei gemäss Online-Befragung von 2019/20 auch von aussen erkennen: Mehr als drei Viertel der befragten Lehrpersonen gaben an, die aktive Kunst- und Kulturarbeit sei in den Fluren der Schule erkennbar. Auch in den Klassen- und Gemeinschaftsräumen und bei einem Drittel der Befragten auch in den Aussenräumen zeige sich die Kunst- und Kulturarbeit (vgl. Darstellung DA 4 im Anhang). Zudem scheint die Bedeutung der kulturellen Bildung an den Schulen gemäss Online-Befragung unbestritten: Über 85 Prozent der befragten Lehrpersonen lehnten die Aussage ab, dass die Bedeutung kultureller Bildung überschätzt wird. An dieser Stelle ist relativierend anzumerken, dass vor allem kulturaffine Lehrpersonen an der Umfrage teilgenommen haben, wodurch die Bedeutung kultureller Bildung in den Umfrageergebnissen wohl etwas überschätzt wird.

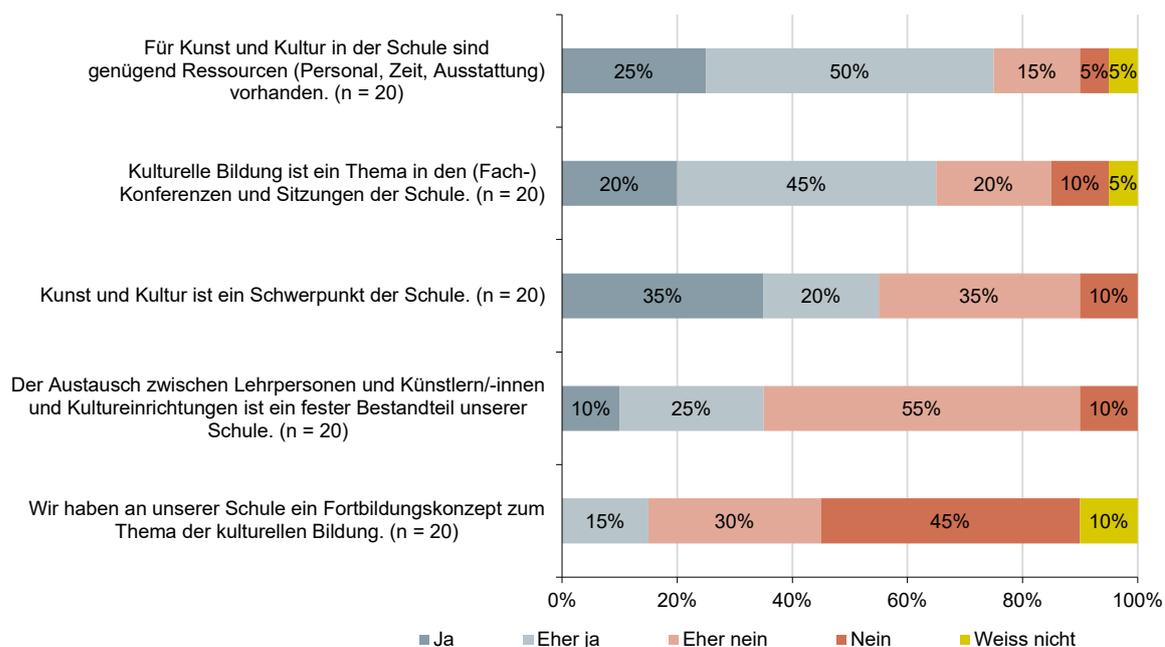
Auf die Frage, ob sich die Corona-Pandemie auf die Bedeutung von Kunst und Kultur in der Schule oder im Unterricht ausgewirkt habe, antwortete der grösste Teil der befragten Schulen mit «nein». Etwa ein Drittel der befragten Schulleitenden und Kulturbeauftragten berichtete allerdings von einem (eher) negativen Einfluss und ein Fünftel berichtete von einem positiven Einfluss der Corona-Pandemie auf die Bedeutung von Kunst und Kultur in der Schule oder im Unterricht. Über die Gründe für diese gegensätzliche Einschätzung gibt die Online-Befragung keine Hinweise.

Die Online-Befragung der Schulleitenden und Kulturbeauftragten von 2019/2020 zeigt weiter, dass an den meisten befragten Schulen genügend Ressourcen für Kunst und Kultur vorhanden sind (75% [eher] ja) und dass kulturelle Bildung ein Thema in den (Fach-)Konferenzen und Sitzungen der Schule ist (65% [eher] ja). Die Hälfte der befragten Schulleitenden und Kulturbeauftragten gaben an, dass Kunst und Kultur Schwerpunkte an ihrer Schule seien. Seltener ist der Austausch zwischen Lehrpersonen und Künstler/-innen ein

fester Bestandteil der Schule (35% [eher] ja) oder ein Fortbildungskonzept zum Thema der kulturellen Bildung vorhanden (15% [eher] ja) (vgl. Darstellung D 5.1).

Auch bei den Lehrpersonen ist das Interesse für Kunst und Kultur gross: In der Erstbefragung gaben 86 Prozent an, sich für Kunst und Kultur zu interessieren.

**D 5.1: Kunst und Kultur als Schwerpunkte an den Schulen**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden im Schuljahr 2019/20 (N = 38).

Die Fallstudien bestätigen die Ergebnisse der Online-Befragung: Fünf der sechs Fallstudien-Schulen charakterisieren sich selbst als überdurchschnittlich kulturaffin und gaben an, dass Kunst und Kultur bereits vor dem Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» ein wichtiger Teil der Schulkultur waren.

**Unterschiedliches Verständnis kultureller Bildung**

In der Online-Befragung von 2022/2023 stimmte die Hälfte der Schulleitenden und Kulturbeauftragten der Aussage zu, dass die Meinungen darüber, worin kulturelle Bildung besteht, an ihrer Schule weit auseinander gehen.

Auch in den Fallstudien zeigt sich, dass unter kultureller Bildung verschiedene Aspekte im Umgang mit Kunst und Kultur an der Schule verstanden werden. Manche Befragte verbinden das Wegkommen vom Frontalunterricht mit kultureller Bildung, andere sehen den Einbezug von Künstlern/-innen als wichtiges Element der kulturellen Bildung. In einigen Fallstudien wurde betont, dass die aktive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur den Schülern/-innen helfe, sich im Alltag zurechtzufinden und sich auszudrücken.

**Unterschiedliche institutionelle Verankerung von Kunst und Kultur an der Schule**

Die institutionelle Verankerung von Kunst und Kultur an den Schulen wird unterschiedlich gehandhabt. Etwa die Hälfte aller Kulturbeauftragten und Schulleitenden gaben in der

Erstbefragung 2019/2020 an, dass mindestens für einzelne Klassen zeitliche Freiräume zur Kunst- und Kulturarbeit in der Form von fixen Projektstunden im Stundenplan verankert sind. Etwa zwei Drittel gaben an, dass sie sich Kunst- und Kulturarbeiten an mindestens einem jährlich wiederkehrenden Projekttag widmen. Etwas weniger als die Hälfte aller Kulturbeauftragten und Schulleitenden, die an der Erstbefragung teilgenommen haben, berichteten, dass an ihrer Schule jährlich wiederkehrende Projektwochen zur Kunst- und Kulturarbeit durchgeführt werden. Seltener wird während mehreren Wochen ein Kunst- und Kulturprojekt durchgeführt (1 von 6). In der Folgebefragung (2023/24) ergaben sich ähnliche Resultate, wobei die zeitlichen Freiräume für jährlich wiederkehrende Projektwochen weniger häufig genannt wurden. Da die Stichproben der Erst- und Folgebefragung unterschiedlich sind, lassen sich daraus allerdings keine relevanten Schlüsse ziehen.

### 5.2 Etablierung neuer Strukturen und Prozesse in den Schulen

Zu Beginn des Pilotprojekts stand an den Schulen die Etablierung neuer Strukturen und Prozesse im Vordergrund. Die Fallstudien zeigen, dass dies in der Regel einige Zeit in Anspruch nahm. Im ersten Projektjahr konzentrierten sich die Kulturagenten/-innen daher oftmals darauf, die Schule, ihre Strukturen und Prozesse besser zu verstehen und die Bedürfnisse der Schulen kennenzulernen. Auch am Ende des Pilotprojekts wurde von der Geschäftsstelle festgestellt, dass der Einstieg der Kulturagenten/-innen in die Schulen zu rasch erfolgte. Dadurch sei das Konzeptionelle und das Schärfen der Rollen oftmals zu kurz gekommen. Eine Vorlaufzeit zur Vorbereitung von rund einem Jahr wäre gemäss Geschäftsstelle notwendig gewesen.

Die Kulturbeauftragten und die Kulturgruppen sind wichtige Strukturen im gesamten Projekt. Sie bleiben über das Projekt hinaus bestehen und sind für die Nachhaltigkeit zentral. Als Ansprechperson gegen innen und aussen sind sie auch für die Kulturagenten/-innen unverzichtbar. Sie tragen das Projekt mit und sind das Sprachrohr für die Bedürfnisse der Schule. Zudem hat sich in den Fallstudien folgendes gezeigt: Je stärker das Schulteam in der Kulturgruppe repräsentiert wird, desto besser funktioniert der Informationsfluss und desto besser kann das Projekt vorangetrieben werden.

Beim Aufbau von Strukturen und Prozessen war es für manche Kulturagenten/-innen eine Herausforderung, geeignete Gefässe für kulturelle Projekte zu identifizieren respektive zu schaffen. Insbesondere im Zyklus 3 liessen der Fachunterricht sowie die unterschiedlichen Stundenpläne aus Sicht der Kulturagenten/-innen von vorneherein weniger übergeordnete zeitliche Freiräume zu. In den Fallstudien zeigt sich dann auch, dass an Schulen mit Zyklus 3 hauptsächlich Randstunden, Projektwochen und Pausen für die Umsetzung des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» genutzt wurden.

Neben der Identifikation geeigneter Gefässe wurden an diversen Schulen Kulturgruppen ins Leben gerufen. Mindestens 14 der 19 teilnehmenden Schulen gaben bereits in der Online-Befragung von 2019/20 an, über eine Kulturgruppe oder ein vergleichbares Gefäss zu verfügen. Acht dieser 14 Schulen haben ihre Kulturgruppe seit Beginn der Projektlaufzeit ins Leben gerufen. Gemäss Erkenntnissen aus den Fallstudien bestehen diese Kulturgruppen meist aus kulturinteressierten und -affinen Lehrpersonen. Wie stark die Kulturgruppe institutionalisiert ist, wie häufig sie sich trifft und welche Aufgaben sie übernimmt, variiert von Schule zu Schule. Meist entwickelt die Kulturgruppe zusammen mit dem/der Kulturagenten/-in und dem/der Kulturbeauftragten Ideen für kulturelle Aktivitäten und unterstützt diese bei der Umsetzung konkreter Projekte. Während in manchen Schulen den Kulturgruppenmitgliedern für ihre Tätigkeit explizit zeitliche Ressourcen zugesprochen wurden (bspw. über den Berufsauftrag), erhielten andere Lehrpersonen keine zusätzlichen Ressourcen.

### 5.3 Zusammenarbeit im Projekt

Das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» ist geprägt von der Zusammenarbeit zwischen Kulturagent/-in, Kulturbeauftragtem/-r, Kulturgruppe, Schulleitung und Lehrpersonen. Wie sich diese Zusammenarbeit im Verlaufe des Pilotprojekts an den Schulen entwickelt hat und wie sie von den Beteiligten beurteilt wird, ist im Folgenden wiedergegeben.

#### I Grundsätzlich positiver Projektstart verbunden mit Rollenklärungsprozessen

Die Mehrheit der interviewten Schulleitenden bezeichnet den Start ins Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» als (sehr) gut. Dies wurde damit begründet, dass die Lehrpersonen sehr motiviert und voller Vorfreude ins Projekt gestartet seien – auch wenn sie nicht genau gewusst hätten, worauf sie sich einliessen – und dass man sich mit dem/der Kulturagenten/-in sofort verstanden habe. Dennoch berichteten wenige Schulleitende, dass in ihren Schulen von Seiten der Schulleitung selbst oder von den Lehrpersonen dem Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» eine gewisse Skepsis entgegengebracht wurde. Ein gezieltes «Onboarding» des Schulteams vor dem Start des Projekts, um die Lehrpersonen abzuholen, sei konzeptionell nicht angedacht gewesen, wie die Geschäftsstelle zum Schluss des Projekts selbstkritisch bemerkte. Für das Folgeprojekt hat die Geschäftsstelle nun ein entsprechendes Onboarding der neuen Schulen vorgesehen. Auch aus den Fallstudien wird deutlich, dass die Akzeptanz für das Projekt nicht in allen Schulen von Anfang an vorhanden war. Aus den Fokusgruppen bei Projektbeginn sowie aus der Schulleitungsbefragung und den Fallstudien geht daher deutlich hervor, dass die Aufgabe der Kulturagenten/-innen im ersten Jahr vor allem darin bestand, die für das Projekt nötige Akzeptanz in der Schule zu schaffen. Dies erforderte viel Aufbau- und Überzeugungsarbeit. Was hierbei erschwerend hinzu kam, war, dass die Rollen- und Aufgabenteilung zwischen dem/der Kulturagenten/-in und dem/der Kulturbeauftragten oftmals nicht klar war und in teilweise aufwändigen Klärungsprozessen definiert werden mussten. Weiter divergierten gemäss der Schulleitungsbefragung und den Fallstudien die gegenseitigen Erwartungen von Schule und Kulturagent/-in zu Beginn des Projektes mitunter stark und mussten ebenfalls geklärt werden.

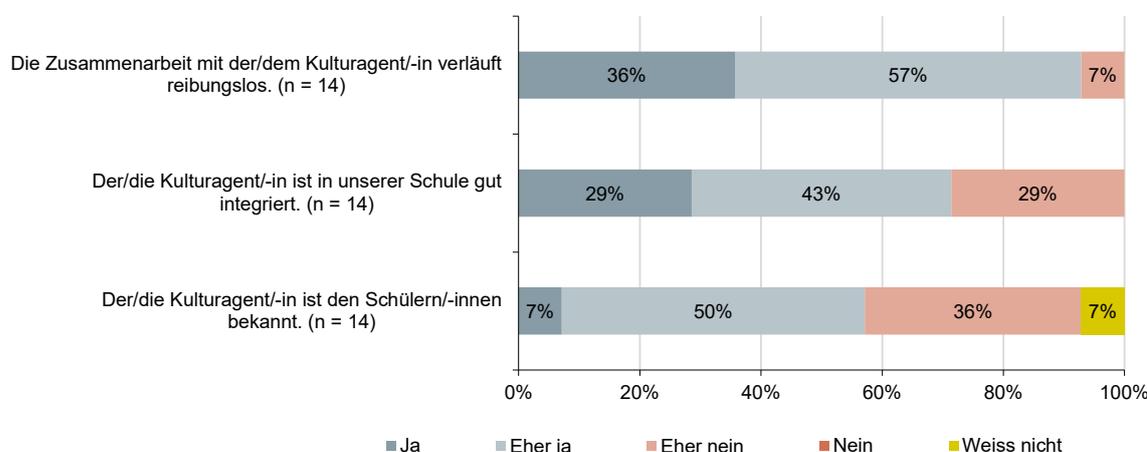
Die Schulleitungsbefragung und die Fallstudien legen nahe, dass sich die Zusammenarbeit mit dem/der Kulturagent/-in innerhalb der Schule im Verlaufe des Projekts in fast allen Schulen gut entwickelt hat. In einzelnen Schulen zeigten sich aber weiterhin Unterschiede bezüglich der Erwartungen an das Projekt, die zwischen den Akteuren ausgehandelt werden mussten.

#### I Grosse Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Kulturagenten/-innen und Schule

Die grosse Mehrheit (etwas mehr als zwei Drittel) der Kulturbeauftragten und Schulleitenden gaben in der Online-Befragung 2023/24 an, dass sie mit den Kulturagenten/-innen eher oder sehr zufrieden sind. Ein Fünftel der Befragten war teilweise zufrieden und ein Sechstel war eher unzufrieden mit den eingesetzten Kulturagenten/-innen.

Darstellung D 5.2 zeigt, dass die Zusammenarbeit mit den Kulturagenten/-innen in den meisten Fällen reibungslos verlief. Rund drei Viertel der befragten Kulturbeauftragten und Schulleitenden gaben zudem an, dass die Kulturagenten/-innen in der Schule mehrheitlich gut integriert seien. Aus der Schulleitungsbefragung wird deutlich, dass die Zusammenarbeit sowohl von Seiten der Schulleitung als auch von Seiten der/des Kulturagenten/-in positiv beeinflusst werden kann. Dabei spielte das gegenseitige Verständnis eine grosse Rolle, da die Kulturagenten/-innen häufig etwas andere Vorstellungen von Organisation und Zusammenarbeit hatten als die Schulen mit ihren vorgegebenen Strukturen. Schulen, denen es gelungen ist, diese unterschiedlichen Sicht- und Vorgehensweisen zu vereinen, berichten von einer guten Zusammenarbeit. Diese Erkenntnis bestätigen auch die Fallstudien.

**D 5.2: Zusammenarbeit mit eingesetzten Kulturagenten/-innen**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden im Schuljahr 2023/24 (N = 29).

Legende: Aufgrund der geringen Anzahl Antworten sind die Prozentangaben mit Vorsicht zu interpretieren.

Die Corona-Pandemie hatte auf die Zusammenarbeit im Projekt an den meisten Schulen keinen Einfluss oder der Einfluss konnte von den befragten Lehrpersonen, Kulturbeauftragten und Schulleitenden nicht eingeschätzt werden (vgl. Darstellung DA 5). Ein Viertel der befragten Lehrpersonen und ein Drittel der befragten Kulturbeauftragten und Schulleitenden stellten einen (eher) negativen Einfluss der Corona-Pandemie auf die Zusammenarbeit im Projekt fest. Jedoch berichtete ein Viertel aller schulischen Akteure/-innen von einem positiven Einfluss der Corona-Pandemie auf die Zusammenarbeit. Gemäss Einschätzung einiger Kulturagenten/-innen führte die Corona-Pandemie teilweise auch zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit, um die Schulen in der besonderen Lage zu unterstützen.

In Bezug auf die Bekanntheit der Kulturagenten/-innen bei den Schülern/-innen sind sich die befragten Kulturbeauftragten und Schulleitenden uneins: Etwas mehr als die Hälfte geht davon aus, dass der/die Kulturagent/-in den Schülern/-innen (eher) bekannt ist, während rund ein Drittel denkt, dass ihre Schüler/-innen den/die Kulturagenten/-in eher nicht kennen. Hinweise dafür finden sich exemplarisch auch in den Fallstudien.

**I Oftmals fruchtbare Zusammenarbeit mit externen Künstlern/-innen**

Die Schulleitungsbefragung und die Fallstudien zeigen, dass in vielen Schulen die Zusammenarbeit mit externen Künstlern/-innen und Kulturinstitutionen als spannend und bereichernd wahrgenommen wurde. Gleichzeitig wurde erwähnt, dass mitunter «Welten aufeinanderprallten» und ein Annäherungsprozess zwischen Kulturschaffenden, Lehrpersonen und Schülern/-innen habe stattfinden müssen. Auch der fehlende pädagogische Hintergrund der Künstler/-innen stellte sich in manchen Schulen als Herausforderung heraus. Einerseits, weil manche Lehrpersonen den Künstlern/-innen ohne pädagogischen Hintergrund kritisch gegenüberstanden, andererseits, weil die Kulturschaffenden aufgrund ihres fehlenden pädagogischen Wissens Inhalte nicht stufengerecht vermitteln konnten. In vielen Schulen entwickelte sich aber trotz dieser Hürden oftmals ein gutes Einvernehmen zwischen Schulen und Künstlern/-innen, was sich auch in den wiederholt stattfindenden oder gar längerfristigen Kooperationen zeigt. Die Zusammenarbeit mit Kulturschaffenden scheint dann für die Schulen zur Belastungsprobe zu werden, wenn Kulturschaffende den schulischen Kontext zu wenig kennen und diesen zu wenig berücksichtigen. So wurde in der Schulleitungsbefragung von einem Beispiel berichtet, in dem ein Künstler ein

disruptiver Ansatz in einer Schule angewendet hat, der in der Schule für grosse Irritationen sorgte.

#### **I Sichtbarkeit der Kulturagenten/-innen als Herausforderung**

Das Projekt an den Schulen sichtbar zu machen, erwies sich zwar in den Fallstudien als wichtige Gelingensbedingung, stellte sich aber in manchen Schulen als Herausforderung heraus. Gemäss Erkenntnissen aus der Schulleitungsbefragung ist Sichtbarkeit des Projekts gegen innen insofern wichtig, als dass so das Interesse der Lehrpersonen für das Projekt geweckt werden kann. Die Sichtbarkeit gegen aussen bringe das Projekt hingegen den Eltern näher und sei auch für den Rückhalt des Projekts bei den Behörden und in der Gesellschaft bedeutsam. Die Fallstudien weisen darauf hin, dass neben der Sichtbarkeit der umgesetzten Projekte der/die Kulturagent/-in als «Gesicht des Projekts» für die Sichtbarkeit eine zentrale Rolle spielt. In den Fallstudien und der zweiten Online-Befragung zeigte sich, dass die Schüler/-innen und teilweise die Lehrpersonen die Kulturagenten/-innen nicht kannten. Sichtbar zu werden, war für einige Kulturagenten/-innen oftmals auch deshalb eine Herausforderung, weil sie aufgrund ihres Pensums meist nur einen Tag pro Woche an einer Schule waren, beziehungsweise nur dann, wenn sie Projekte umsetzten. Zudem haben die Kulturagenten/-innen an der Schule in der Regel keinen festen Arbeitsplatz, was sich an einigen Schulen auch negativ auf deren Sichtbarkeit auswirkte. In einer Fallstudien-schule entwickelte sich der Kulturbeauftragte zum Gesicht des Projekts, weshalb der Kulturagent bewusst etwas in den Hintergrund trat. Im Projektverlauf erhöhte sich die Sichtbarkeit der Kulturagenten/-innen jedoch an vielen Schulen aufgrund der umgesetzten Projekte und Anlässe, was dem Projekterfolg zuträglich war.

#### **I Wichtige Rolle der Schulleitung**

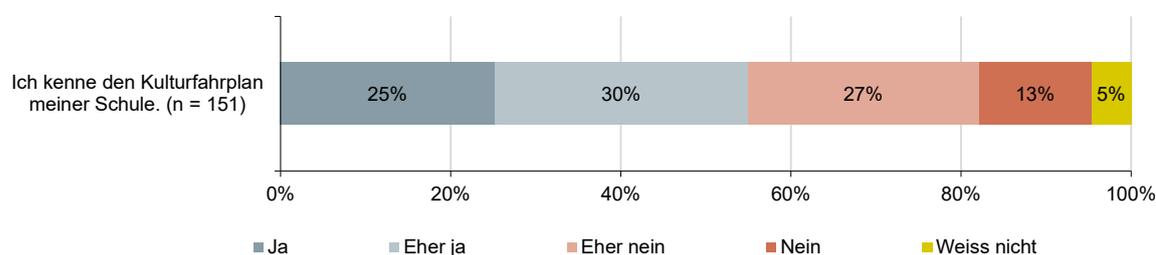
Neben den Kulturbeauftragten und der Kulturgruppe (vgl. Abschnitt 3.2) haben sich auch die *Schulleitungen* als Schlüsselpersonen im Projekt erwiesen: Eine starke Schulleitung, die hinter dem Projekt steht und dieses gegen innen und aussen führt, scheint eine wichtige Gelingensbedingung für das Projekt zu sein. Die Schulleitung ist gemäss Aussagen der Kulturagenten/-innen und der Geschäftsstelle zu Beginn des Projekts essenziell für den Rückhalt des Projekts an den Schulen. Bei einem Wechsel der Schulleitung ist deshalb nicht gewährleistet, dass das Projekt auch weitergeführt wird. Vor allem wenn das Schulteam dem Projekt gegenüber eher skeptisch ist und/oder die neue Schulleitung nicht genügend über das Projekt informiert wurde, besteht aus Sicht der Geschäftsstelle die Gefahr, dass das Projekt nicht fortgesetzt wird.

### **5.4 Entwicklung der Kulturfahrpläne**

#### **I Grosse Zufriedenheit, aber eher geringe Sichtbarkeit der Kulturfahrpläne**

Die Kulturfahrpläne stossen auf grosse Zufriedenheit, wie sich in der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden von 2023/24 zeigt. Die grosse Mehrheit der Befragten war eher oder sehr zufrieden mit den Kulturfahrplänen (80%), der Rest war teilweise zufrieden. Aus einigen Fallstudien geht jedoch auch hervor, dass der Zweck des Kulturfahrplans nicht allen Lehrpersonen klar war.

Dies erklärt womöglich auch die eher geringe Sichtbarkeit der Kulturfahrpläne an den Schulen: Darstellung D 5.3 zeigt, dass der Kulturfahrplan im Schuljahr 2023/24 nur einer knappen Mehrheit der Lehrpersonen (55%) bekannt war. Rund zwei Fünftel gaben an, diesen (eher) nicht zu kennen. Aus den Fallstudien wird sichtbar, dass vor allem diejenigen Lehrpersonen den Kulturfahrplan kennen, die an dessen Erarbeitung beteiligt waren oder die Mitglieder der Kulturgruppe sind. Der Kulturfahrplan scheint daher vor allem für den/die Kulturagenten/-in, den/die Kulturbeauftragte/-n und für die Kulturgruppe von Bedeutung zu sein.

**D 5.3: Bekanntheit der Kulturfahrpläne**

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen im Schuljahr 2023/24 (N = 158).

### **I** Teilweise aufwändiger Entwicklungsprozess

Die Entwicklung der Kulturfahrpläne in den Schulen verlief sehr unterschiedlich. Gemäss Schulleitungsbefragung und Erkenntnissen aus den Fallstudien stellte die Entwicklung der Kulturfahrpläne für manche Schulen eine grosse Herausforderung dar. So sei zu Beginn unklar gewesen, wie der Kulturfahrplan genutzt werden und welche Form er haben sollte. Die Entwicklung des Kulturfahrplans habe zudem oftmals viel Zeit in Anspruch genommen, gerade wenn er in einem partizipativen Prozess erfolgt sei.

Laut der Online-Befragung 2023/24 der Kulturbeauftragten und Schulleitenden waren an allen Schulen Kulturagenten/-innen an der Entwicklung der Kulturfahrpläne beteiligt. An fast allen Schulen waren zudem die Kulturbeauftragten (13 von 14 Schulen), die Arbeitsgruppe Kultur (12 von 14 Schulen) und die Schulleitenden (10 von 14 Schulen) in die Entwicklung involviert. Seltener wurde das gesamte Lehrerkollegium oder externe Kunst- und Kulturschaffende daran beteiligt (nur jeweils an einer Schule). Ein Viertel der Lehrpersonen gab bei der Folgebefragung im Schuljahr 2023/24 an, an der Entwicklung des Kulturfahrplans an ihrer Schule beteiligt gewesen zu sein.

In den Interviews am Ende des Pilotprojekts zeigte sich, dass vor allem der Erarbeitungsprozess zentral war, um ein gemeinsames Verständnis für das Projekt zu entwickeln. So war die Funktion des Kulturfahrplans denn auch eher ein Kommunikationsinstrument, um das Projekt innerhalb der Kulturgruppe und den direkt am Projekt beteiligten Lehrpersonen sowie gegenüber dem gesamten Schulteam und gegebenenfalls Eltern und dem Schulumfeld sichtbar zu machen. Dabei wurde angefügt, dass eine stärkere Strukturierung mit einem Template zu Beginn des Pilotprojekts hilfreich gewesen wäre. Diese Erkenntnis wurde im Rahmen der Aufgleisung des Folgeprojekts aufgenommen und ein entsprechendes Template von der Geschäftsstelle erarbeitet.

### **I** Unterschiedliche Inhalte und Formate der Kulturfahrpläne

Die Unschärfe der Kulturfahrpläne auf konzeptioneller Ebene spiegelt sich auch in deren unterschiedlichen Umsetzung an den Schulen wider. Die Kulturfahrpläne sind sowohl bezüglich Format, Umfang und Inhalt sehr unterschiedlich ausgestaltet. Teilweise sind sie eher als Bericht im Sinne einer Standortbestimmung verfasst. Andere Kulturfahrpläne beinhalten klare Ziele und strategische Schwerpunkte, die die Schulen umsetzen möchten. Dabei lassen sich die Ziele und konkreten Massnahmen nicht immer klar voneinander abgrenzen. Wieder andere Kulturfahrpläne definieren hauptsächlich, in welchen Gefässen kulturelle Aktivitäten stattfinden können, beziehungsweise sollen.

## **5.5 Beurteilung des Prozesses der Kunstgeld-Anträge**

Im dritten Zwischenbericht der Evaluation wurde dargelegt, dass der Prozess zur Beantragung des Kunstgeldes zu Beginn des Pilotprojekts mit gewissen Hürden verbunden war.

Die Zusammenarbeit mit den kantonalen Verantwortlichen für Kultur wurde von den Schulleitenden in der Schulleitungsbefragung zwar insgesamt positiv beurteilt, jedoch ist es für viele Schulen wichtig, dass sie eine gewisse Flexibilität bei der Planung von Projekten aufrechterhalten können. Dies, um auf die Bedürfnisse der Schule zu reagieren, die so nicht voraussehbar sind. Für die Schulleitenden besteht in der flexibel einsetzbaren finanziellen Unterstützung durch das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» ein klarer Mehrwert im Vergleich zu anderen Projekten der kulturellen Bildung. Etwas unklar im Projektauftrag war, wie die Verteilung der Gelder zwischen Kanton und Schulen genau aussehen soll: Die von der Stiftung Mercator Schweiz vorgesehene Aufteilung, dass die Schule selbst und der Kanton jeweils 50 Prozent übernehmen, wurde auch nicht in allen Kantonen umgesetzt – oftmals bezahlte der Kanton daher deutlich mehr als die Hälfte. Dort, wo diese Regelung nicht eingehalten wurde, bestand die Gefahr, dass die Schulen ihr Geld weniger zielgerichtet eingesetzt haben, weil es nicht ihr eigenes Geld war, das investiert wurde. Auch haben die Kulturagenten/-innen festgestellt, dass es Schulen gebe, denen es vor allem darum gegangen sei, Geld für Projekte zur Verfügung zu haben, und weniger darum, diese finanziellen Ressourcen für die kulturelle Schulentwicklung einzusetzen. Hinsichtlich der Umsetzung wurde deutlich, dass die Anträge häufig über die Kulturagenten/-innen laufen und die Schulleitenden in der organisatorischen Abwicklung wenig damit zu tun haben.

### 5.6 Umgesetzte kulturelle Aktivitäten in den Schulen

Im Rahmen des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» wurden an den teilnehmenden Schulen diverse kulturelle Aktivitäten durchgeführt. Diesbezüglich gab es grosse Unterschiede zwischen den Schulen. Neben unterschiedlichen Ausgangslagen in den Schulen ist dies unter anderem auch der Corona-Pandemie geschuldet, die je nach kantonalen Massnahmen und je nach Art beziehungsweise Stufe der Schule unterschiedliche Restriktionen bei der Umsetzung kultureller Aktivitäten mit sich brachte. Doch wird gerade darin ein grosser Mehrwert des Projekts gesehen: Gemäss Schulleitenden ermöglicht das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» – im Unterschied zu anderen Projekten der kulturellen Bildung – ein massgeschneidertes Angebot der kulturellen Bildung in den Schulen, das dem Bedarf und der Machbarkeit in jeder Schule Rechnung trägt. Auch die Kulturagenten/-innen berichteten, dass durch die Corona-Pandemie neue Freiräume entstanden seien, die sie kreativ hätten nutzen können.

#### I Aktivitäten in unterschiedlichen Bereichen

In der Folgebefragung 2023/24 gaben die Kulturbeauftragten an, wie viele Angebote sie pro Kunst- oder Kulturbereich durchgeführt hatten. Im Durchschnitt wurden an den Schulen am meisten Projekte im Bereich der darstellenden Kunst realisiert. So wurden durchschnittlich acht Projekte im Bereich der darstellenden Kunst an einer Schule durchgeführt. Am zweithäufigsten wurden Projekte in den Bereichen der bildenden Kunst und Musik (durchschnittlich fünf Projekte) durchgeführt. Etwas seltener wurden Projekte im Bereich Literatur realisiert (durchschnittlich drei Projekte). Die Spannweite der Anzahl durchgeführter Projekte ist zwischen den Schulen sehr gross. An grösseren Schulen wurden teilweise bis zu 25 Projekte in ausgewählten Kulturbereichen durchgeführt.

Die Corona-Pandemie bewirkte bei einem Grossteil der Schulen, dass sie weniger Kunst- und Kulturprojekte durchführen konnten. Rund zwei Drittel aller Schulen haben aufgrund der Pandemie weniger Projekte umgesetzt. Drei Schulen konnten die Pandemie jedoch als Chance nutzen und gaben an, dass sie aufgrund der Corona-Pandemie eine grössere Anzahl Projekte hätten umsetzen können.

#### I Mischung aus schulübergreifenden Aktivitäten und Klassenprojekten realisiert

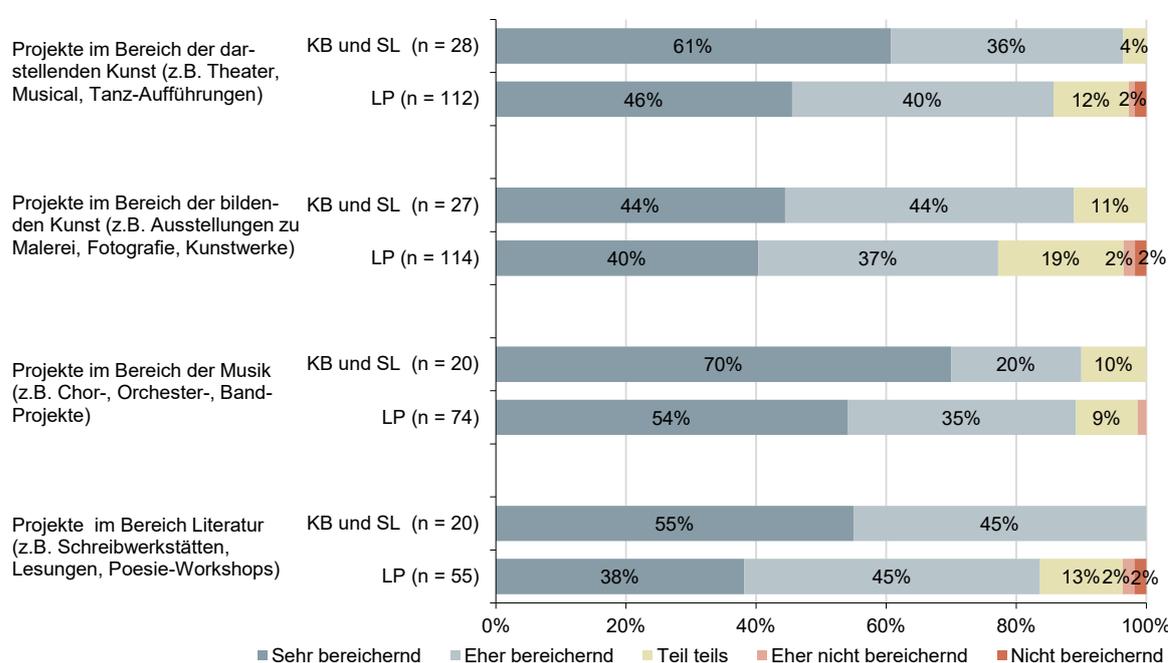
Die durchgeführten Kunst- und Kulturprojekte an den Schulen hatten unterschiedliche Zielgruppen. Durchschnittlich sechs Projekte waren als klassen-, stufen- oder

zyklusübergreifende Projekte geplant oder hatten die ganze Schule als Zielgruppe. Seltener wurden Projekte durchgeführt, die in der Zusammenarbeit mit anderen Schulen organisiert wurden oder die Eltern (im Durchschnitt jeweils zwei Projekte) oder besonders begabte Kinder und Jugendliche als Zielgruppe hatten (bis zu einem Projekt).

**Qualität der umgesetzten Aktivitäten grundsätzlich positiv beurteilt**

Die befragten Schulleitenden, Kulturbeauftragten und Lehrpersonen beurteilten die Qualität der umgesetzten Aktivitäten und Projekte in den Schulen insgesamt sehr positiv. Durchgeführte Projekte in allen Bereichen werden von einer klaren Mehrheit als eher oder sehr bereichernd bewertet (vgl. Darstellung D 5.4). Auch in den Fallstudien wurden die umgesetzten Aktivitäten mehrheitlich positiv bewertet.

**D 5.4: Qualität der durchgeführten Projekte**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen (N = 158), Kulturbeauftragten und Schulleitenden (N = 29) im Schuljahr 2023/24.

Legende: KB = Kulturbeauftragte, SL = Schulleitende, LP = Lehrpersonen.

Die Schulleitungsbefragung macht deutlich, dass für die Schulleitenden verschiedene Kriterien im Hinblick auf die Qualität relevant sind. So ist für sie das Feedback von Schülern/innen und von Lehrpersonen auf die Frage, ob sie sich von den Angeboten angesprochen gefühlt haben, sehr relevant. Weitere Qualitätsmerkmale sind der Kontakt zwischen Schülern/-innen und Künstlern/-innen, der Grad der Partizipation durch die Schüler/-innen, die stufengerechte Form eines Angebots oder einer Aktivität. Ein weiteres Qualitätskriterium ist die Reichweite der Angebote – also ob nur eine Klasse oder viele Klassen involviert werden können. Schliesslich ist auch das Verhältnis von Aufwand und Wirkung für die Schulleitenden relevant. Sie sind gerne bereit, Ressourcen zu investieren, haben aber auch die klare Erwartung, dass dadurch eine gewisse Wirkung sichtbar sein muss. Damit verbunden ist auch das Kriterium der nachhaltigen Verankerung einer Aktivität im Schulalltag.

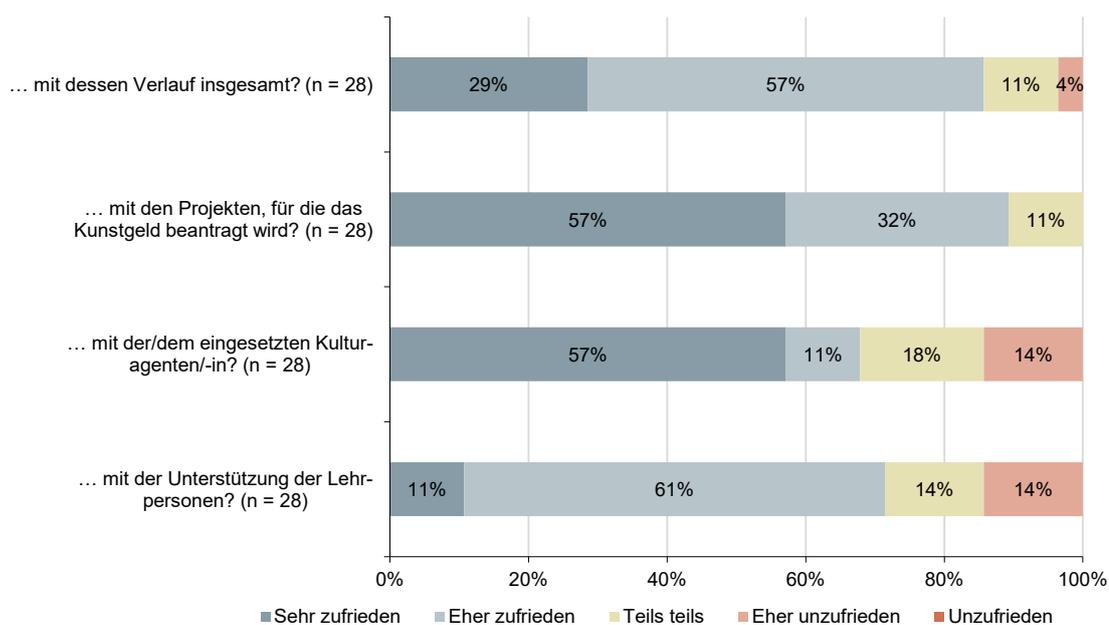
**I Umgesetzte Weiterbildungen in den Schulen**

Gemäss Fallstudien wurden im Rahmen des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» eher selten Weiterbildungen für Lehrpersonen durchgeführt. Neben der Vorstellung des Projekts im Lehrerteam, die an mehreren Schulen gemacht wurde, fand lediglich an einer der untersuchten Schulen eine Weiterbildung zum Thema ergebnisoffene, prozessorientierte Ansätze statt.

**I Hohe Zufriedenheit mit der Umsetzung des Projekts**

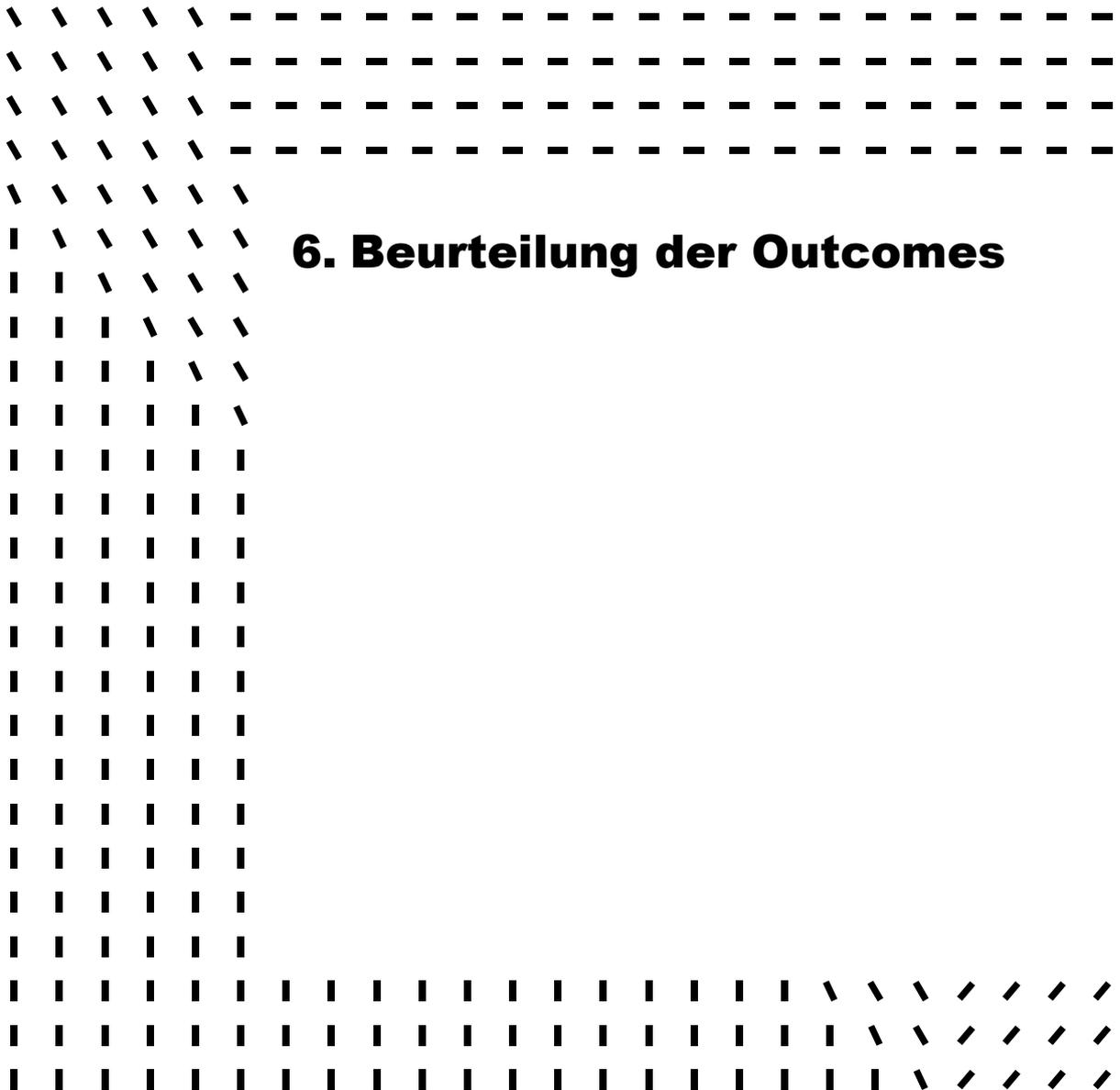
Auch der Projektverlauf insgesamt wird von den befragten Kulturbeauftragten und Schulleitenden positiv bewertet, wie Darstellung D 5.5 zeigt. Über 80 Prozent der Befragten waren (eher) zufrieden mit dem Projektverlauf. Ein Grossteil der Befragten (68%) war auch mit dem/der eingesetzten Kulturagent/-in (eher) zufrieden. Rund 30 Prozent waren jedoch nur teilweise oder gar eher unzufrieden. Erkenntnisse aus den Fallstudien und der Schulleitungsbefragung legen nahe, dass diese Unzufriedenheit mit dem/der Kulturagenten/-in stark mit dessen/deren Persönlichkeit und «Passung» mit der Schule zu tun hatte. Während sich mancherorts ein gutes Verhältnis zwischen dem/der Kulturagenten/-in und der Schule entwickelte, rieben sich in anderen Schulen der/die Kulturagent/-in und die Projektbeteiligten aneinander.

**D 5.5: Zufriedenheit mit dem Projekt**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden im Schuljahr 2023/24 (N = 29).

Legende: Die Frage lautete: Wie zufrieden sind Sie im Projekt ...



## 6. Beurteilung der Outcomes

Dieses Kapitel widmet sich den vielfältigen Wirkungen, die das Pilotprojekt «Kulturagent.innen Schweiz» entfaltet hat. Im Abschnitt 6.1 sind die Wirkungen auf Ebene der Schule beschrieben. Abschnitt 6.2 legt die Wirkungen bei den Lehrpersonen dar, während Abschnitt 6.3 die beobachteten Wirkungen bei den Schülern/-innen darstellt. Abschnitt 6.4 zeigt, wie sich die Akzeptanz des Projekts in den Schulen über die Zeit entwickelt hat. Im Abschnitt 6.5 werden schliesslich weitere beobachtete Wirkungen festgehalten.

### 6.1 Wirkungen auf Ebene Schule

Im Folgenden ist dargelegt, wie sich das Pilotprojekt auf die Schulkultur und Schulstrukturen ausgewirkt hat. Ein Vergleich der Antworten der Erst- und der Folgebefragung der Lehrpersonen suggeriert zwar, dass das Projekt kaum strukturelle Veränderungen herbeigeführt hat. In den folgenden Abschnitten wird jedoch deutlich, dass durchaus strukturelle Veränderungen stattgefunden haben, die vielleicht nicht auf den ersten Blick als solche erkennbar sind.

Bei den Wirkungen lassen sich zwei Arten von Schulen unterscheiden: a) Schulen, denen es gelingt, Kunst und Kultur zu nutzen, um ihre Schulen von innen zu verändern und b) Schulen, die Kulturprojekte umsetzen. Letztere laufen Gefahr, bei personellen Wechsels oder Ressourcenknappheit ihre Kunst- und Kulturorientierung aufzugeben. Erstere können den Ansatz der kulturellen Bildung für ihre eigene Entwicklung nutzen.

#### I Veränderungen bei der Zusammenarbeit der Lehrpersonen

Rund die Hälfte der Schulleitenden und Kulturbeauftragten gab in der Folgebefragung an, dass das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» dazu beigetragen habe, dass an ihrer Schule mehr zusammengearbeitet wurde, während die anderen 50 Prozent keine gesteigerte Zusammenarbeit in ihrer Schule feststellen konnten. In der Schulleitungsbefragung waren viele Befragte der Ansicht, dass das Projekt insgesamt einen positiven Einfluss auf die Schule als Ganzes hatte und dass das Lehrpersonenteam dadurch mehr zusammengerückt sei, auch aufgrund klassenübergreifender Projekte.

#### I Partizipation weitgehend konstant geblieben

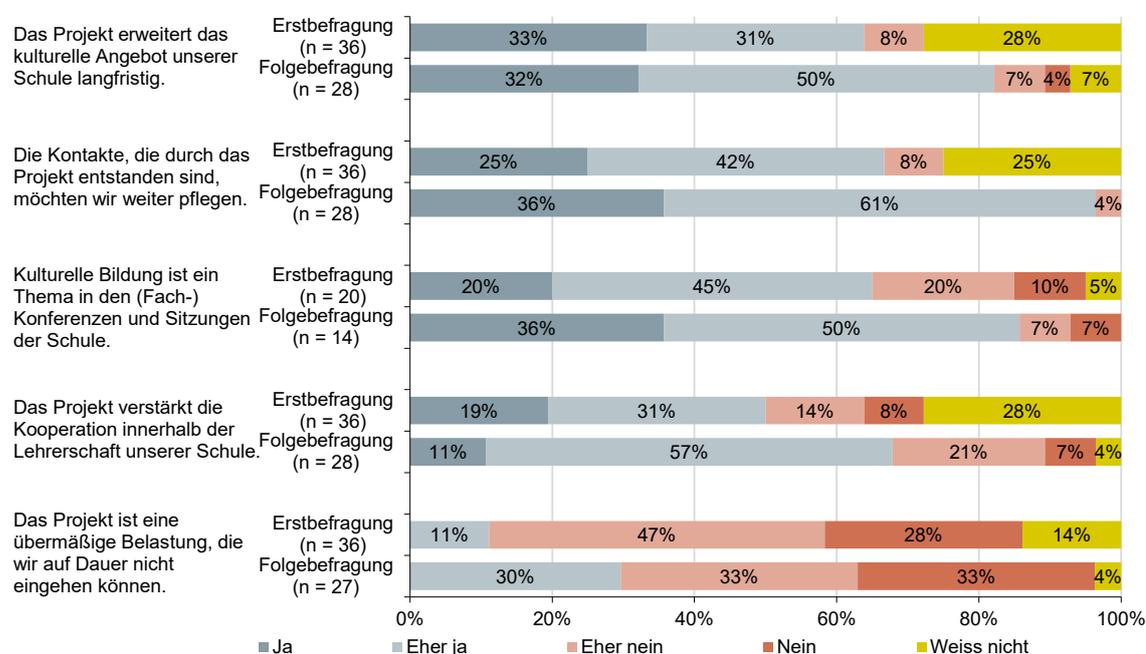
Sowohl auf Ebene der Lehrpersonen als auch der Schüler/-innen, scheint die Partizipation weitgehend unverändert. Die Antworten der Lehrpersonen in der Online-Befragung zeigen beispielsweise, dass Lehrpersonen regelmässig über kulturelle Anlässe und Kunstprojekte informiert werden und vielerorts mitbestimmen können, welche künstlerischen und kulturellen Angebote an der Schule umgesetzt werden. Das Mitbestimmungsrecht der Lehrpersonen am künstlerischen und kulturellen Angebot der Schule war bereits zu Beginn des Pilotprojekts auf einem hohen Niveau. Drei Viertel der Lehrpersonen (75%) gaben bereits in der Erstbefragung an, dass sie mitbestimmen könnten, welche Angebote umgesetzt werden und mehr als zwei Drittel (69%) gaben an, gefragt zu werden, welche Kultur- und Kunstprojekte sie gerne umsetzen möchten. Alle Ergebnisse zur Partizipation der Lehrpersonen sind in der Darstellung DA 6 im Anhang ersichtlich.

Aus Sicht der Geschäftsstelle schafft das Projekt Gelegenheiten und Räume zur Stärkung der Partizipation der Schüler/-innen. Die Schülerpartizipation hat laut den Kulturbeauftragten und Schulleitenden allerdings nur an gewissen Schulen zugenommen. So beobachtete rund die Hälfte der besagten Gruppen eine Abnahme und ebenfalls eine Hälfte von Schulleitungen und Kulturbeauftragten eine Zunahme der Partizipation der Schüler/-innen. Auch in einigen Fallstudien wurde die Schülerpartizipation sichtbar: An einer Schule wurde beispielsweise ein Pausenfestival gemeinsam mit den Schülern/-innen organisiert. In puncto Elternpartizipation lässt sich gemäss 12 Prozent der Schulleitenden und Kulturbeauftragten seit Projektbeginn eine Zunahme feststellen.

**I Vielfältige gesamtschulische Auswirkungen**

Darstellung D 6.1 fasst Aussagen der Schulleitenden und Kulturbeauftragten zu gesamtschulischen Auswirkungen des Projekts zusammen. In der Folgebefragung wurde deutlich, dass das Projekt das kulturelle Angebot einer grossen Mehrheit der Schulen langfristig erweitert hat, zweitens sie die Kontakte, die durch das Projekt entstanden sind, weiterpflegen möchten und drittens kulturelle Bildung ein Thema in den (Fach-)Konferenzen und Sitzungen der Schule ist. Viel Zustimmung erhält auch die Aussage, dass das Projekt die Kooperation innerhalb der Lehrerschaft an ihren Schulen verstärkt hat (68 Prozent [eher] ja). Trotzdem gibt es einen relevanten Anteil an Befragten, die keine verstärkte Kooperation im Team durch das Projekt feststellen konnten. Die Mehrheit der Schulleitenden und Kulturbeauftragten nahmen das Projekt zu beiden Befragungszeitpunkten nicht als übermässige Belastung wahr. Es fällt jedoch auf, dass der Anteil der Personen, die im Projekt eine zusätzliche Belastung sehen, zwischen 2019/20 und 2023/24 zugenommen hat (von 11% auf 33%).

**D 6.1: Schulweite Auswirkungen des Projekts**

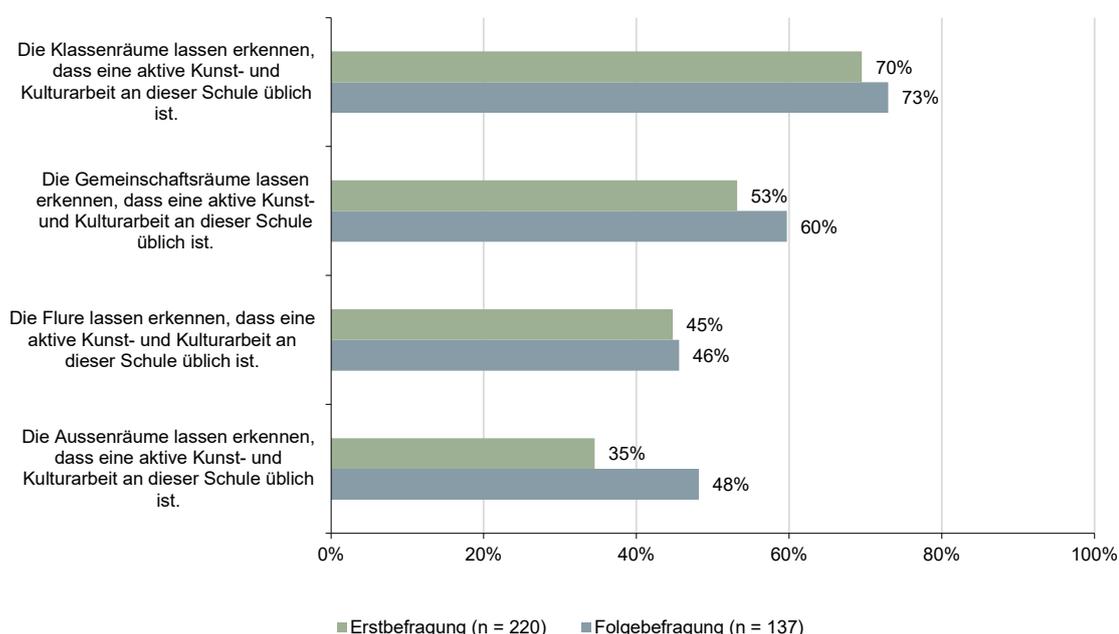


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden im Schuljahr 2019/20 (N = 38) und 2023/24 (N = 29).

**I Erhöhte Sichtbarkeit von Kunst und Kultur an der Schule**

Neben den Veränderungen an den Schulen im Zuge der Implementierung der konzeptionellen Bausteine (Schaffung Kulturgruppe, Ernennung Kulturbeauftragte usw., vgl. Kapitel 5) wurden an den Schulen weitere Auswirkungen des Projekts beschrieben. So wird zum Beispiel der (Schul-)Kulturwandel an den Schulen sichtbar: Den meisten Schulen, die am Pilotprojekt teilgenommen haben, sieht man von aussen an, dass sie künstlerisch aktiv waren. Die Sichtbarkeit wurde im Verlauf des Projekts gestärkt, wie dies in Darstellung D 6.2 deutlich wird. Ein Vergleich der Antworten der Lehrpersonen der Erst- und Folgebefragung bestätigt, dass anhand der Klassenzimmer, Gemeinschaftsräume, Flure und Aussenräume erkennbar ist, dass aktive Kunst- und Kulturarbeiten an diesen Schulen üblich sind.

**D 6.2: Sichtbarkeit der kulturellen Affinität der teilnehmenden Schulen**

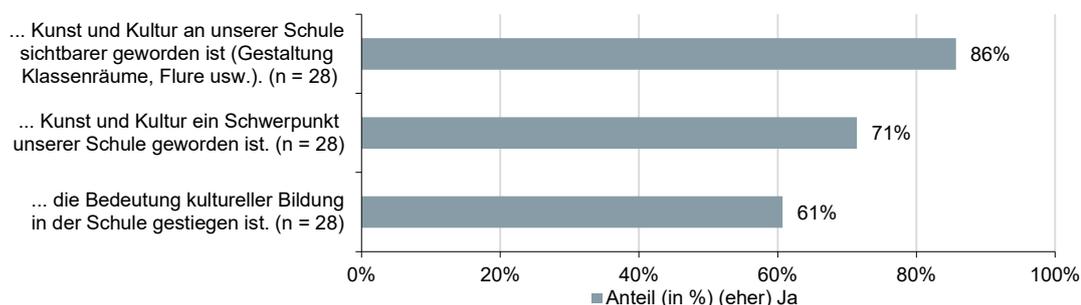


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen im Schuljahr 2019/20 (N = 236) und 2023/24 (N = 158).

Legende: Die Antworten «Eher ja» und «Ja» wurden zusammengefasst.

Die Schulleitenden und Kulturbeauftragten finden weitere Punkte, auf die das Projekt positive Auswirkungen hatte. So zeigte die Folgebefragung, dass Kunst und Kultur an den meisten Schulen (86%) sichtbar geworden sind. 70 Prozent der Schulleitenden und Kulturbeauftragten bestätigten zudem, dass Kunst und Kultur Schwerpunkte an ihrer Schule geworden sind und die Bedeutung kultureller Bildung in der Schule gestiegen ist.

**D 6.3: Beitrag des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz»**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden im Schuljahr 2023/24 (N = 29).

Legende: Die Antworten «Eher ja» und «Ja» wurden zusammengefasst. Die Frage lautete: Das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» trägt dazu bei, dass ...

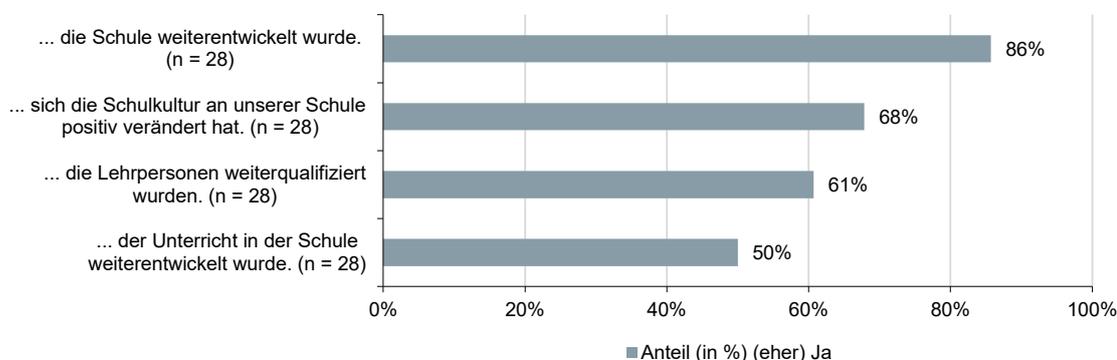
Auch die Verantwortlichen der Kantone hielten ergänzend fest, dass durch das Projekt auch die Kulturschaffenden sichtbarer geworden seien; dies, indem ihnen mit dem Projekt eine Plattform gegeben worden sei, sich zu zeigen.

**I Strukturelle und ideelle Verankerung kultureller Bildung an den Schulen**

Gemäss Aussagen der Kulturagenten/-innen ist ein weiterer wichtiger Effekt des Projekts, dass in den Schulen Strukturen und Gefässe geschaffen wurden, die dem Umgang mit Kunst und Kultur dienen (z.B. Einrichten von Projekttagen und Projektwochen, Umsetzung von Workshops). Damit ist die Hoffnung verbunden, dass diese Strukturen auch nach Abschluss des Projekts bestehen bleiben und Raum für den Umgang mit Kunst und Kultur in der Schule geschaffen wird.

In der Folgebefragung gab die Mehrheit der Schulleitenden und Kulturbeauftragten an, dass die Schule durch das Projekt habe weiterentwickelt werden können, sich die Schulkultur positiv verändert habe und die Lehrpersonen im Hinblick auf die Umsetzung kultureller Bildung weiterqualifiziert werden konnten. Die Hälfte der befragten Schulleitenden und Kulturbeauftragten berichteten von einer Weiterentwicklung des Unterrichts aufgrund des Projekts.

**D 6.4: Beitrag des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz»**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden im Schuljahr 2023/24 (N = 29).

Legende: Die Frage lautete: Das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» trägt dazu bei, dass ... Die Antworten «Eher ja» und «Ja» wurden zusammengefasst.

In einigen Schulen wurden zudem neue, klassenübergreifende Gefässe geschaffen und bestehende Klassenstrukturen teilweise aufgeweicht. Auch wurden im Rahmen des Projekts stellenweise neue Räumlichkeiten geschaffen (z.B. Jugendraum, neue Bühne), die von den Schülern/-innen bespielt oder genutzt werden können. In einigen Schulen ist der Kulturfahrplan Teil des Schulprogramms geworden. Wieder andere Schulen haben bleibende Formate (Festivals) implementiert, oder den Aussenraum neugestaltet, um ein neues Setting für das Lehren und Lernen zu schaffen. Gemäss der Geschäftsstelle haben einige Schulen die kulturelle Bildung als Teil ihres Leitbildes verankert. Oder es wird bei der Rekrutierung des Lehrpersonals mit der kulturellen Ausrichtung der Schule erfolgreich geworben.

#### **I** Genereller qualitativer Einfluss auf Schulkultur

Das Projekt hat aus Sicht der befragten Schulleitenden und der Geschäftsstelle auch verschiedene Wirkungen auf die Schulkultur.<sup>61</sup> Die Schulen setzen verschiedene klassenübergreifende Schulanlässe um, die sich positiv auf die Schulkultur auswirken. Dank der Durchführung klassenübergreifender Projekte konnte, so die befragten Schulleitenden, eine grössere Durchmischung verschiedener Klassen und Schulstufen stattfinden und dadurch die Kommunikation und Kooperation zwischen Schülern/-innen verschiedener Stufen verbessern. An vielen Schulen wird dem Projekt deshalb ein integrativer Effekt in der ganzen Schule zugeschrieben. Zudem berichteten die Verantwortlichen der Kantone, dass durch das Projekt das Verständnis bei Schulen gewachsen sei, dass Kultur als Instrument für den Zusammenhalt eingesetzt werden kann.

Aus der Online-Befragung der Lehrpersonen geht hervor, dass alle teilnehmenden Schulen eine sehr positive Schulkultur haben. So bestätigt eine klare Mehrheit der Lehrpersonen (88% bei der Erstbefragung, 90% bei der Zweitbefragung), dass sie in der Schule ein gutes Gemeinschaftsgefühl haben oder dass sie ihre Lehrerkollegen/-innen mögen (99% bei der Erstbefragung, 96% bei der Folgebefragung). Da die Schulkultur laut Angaben der Lehrpersonen bereits auf einem sehr hohen Niveau ist, sei es schwierig, positive Entwicklungen der Schulkultur, die aufgrund des Projekts stattgefunden haben, festzumachen. Trotzdem geben rund zwei Drittel der Schulleitungen und Kulturbeauftragten in der Befragung von 2023/24 an, dass sich die Schulkultur dank dem Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» positiv verändert hat. Gemäss der Geschäftsstelle sind durch das Projekt neue Beziehungen und Zusammenarbeitsformen zwischen den Lehrpersonen entstanden.

Mehrere Schulleitende erwähnten in der Schulleitungsbefragung ausserdem, dass sich ihre Schule dank dem Projekt stärker habe profilieren konnte. Das Projekt habe geholfen, sich fokussierter und bewusster mit den Möglichkeiten kultureller Schulentwicklung – unter anderem auch bezüglich Finanzierungsmöglichkeiten kultureller Projekte – auseinanderzusetzen. Dies habe in einigen Schulen dazu geführt, dass Kultur ein integraler Bestandteil der Schule sei und nicht mehr nur konsumiert, sondern auch selbst gestaltet würde. Dieses neue kulturelle Profil werde auch ausserhalb der Schule von den Eltern und den Schulbehörden positiv wahrgenommen.

## **6.2 Wirkungen bei den Lehrpersonen**

### **I** Hohe Bekanntheit des Pilotprojekts

Das Pilotprojekt «Kulturagent.innen Schweiz» war in der Erstbefragung 2019/20 bereits bei 91 Prozent der Lehrpersonen der beteiligten Schulen bekannt. Die Bekanntheit konnte im Verlauf des Projekts gesteigert werden: 94 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Folgebefragung 2024 an, schon vom Projekt gehört zu haben.

---

<sup>61</sup> Zwischenbericht der Projektleitung anlässlich der 5. Steuergruppensitzung (Zeitraum September 2020 bis Januar 2021).

**I Interesse an Kunst und Kultur ist gestiegen**

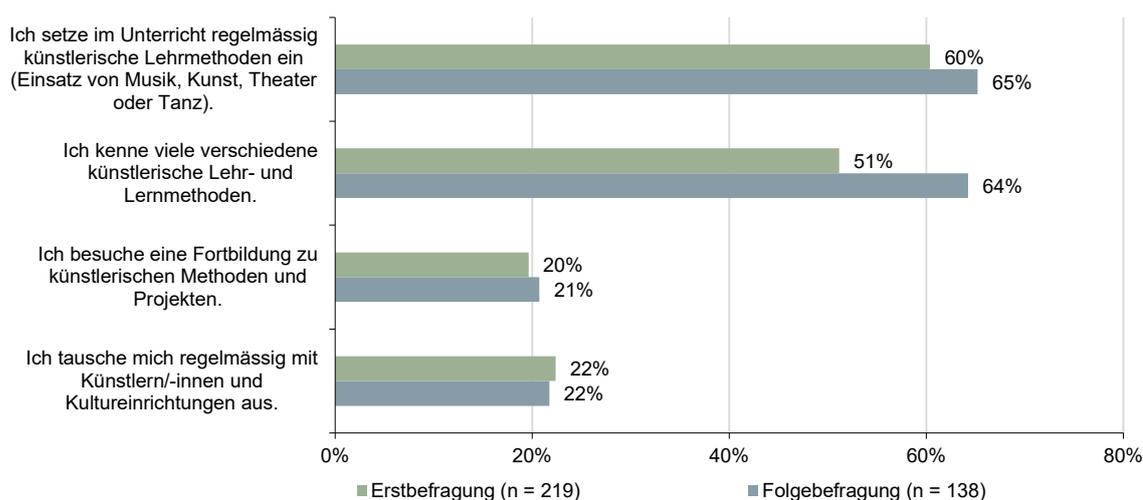
Die zweite Online-Befragung zeigte, dass laut der Mehrheit der Kulturbeauftragten und Schulleitenden (55%), das Interesse der Lehrpersonen an Kunst und Kultur dank des Projekts gesteigert werden konnte. Ein Viertel der Kulturbeauftragten und Schulleitenden stellte keine Veränderung fest und ein Fünftel konnte keine Angabe machen. Weiter konnte das Projekt laut Angaben der Kulturbeauftragten und Schulleitenden die Lehrpersonen teilweise dazu bewegen, mehr an der Schulentwicklung zu partizipieren: Knapp 40 Prozent stellten eine erhöhte Partizipation der Lehrpersonen in der Schulentwicklung fest.

**I Vermehrter Einsatz von künstlerischen Lehrmethoden**

Werden die Antworten der Lehrpersonen der Erst- und Folgebefragung verglichen, lässt sich ein struktureller Einfluss des Projekts in Bezug auf die Unterrichtsgestaltung feststellen (vgl. Darstellung D 6.5). Waren es bei der Erstbefragung die Hälfte der Lehrpersonen (51%), die viele verschiedene künstlerische Lern- und Lehrmethoden kennen, sind es bei der Folgebefragung rund zwei Drittel (64%). Auch der Anteil der Lehrpersonen, der regelmässig künstlerische Lernmethoden im Unterricht einsetzt, ist im Vergleich zur Erstbefragung auf eine Zwei-Drittel-Mehrheit angewachsen (65% in der Folgebefragung vs. 60% in der Erstbefragung). Inwiefern sich das Verständnis, was künstlerische Lern- und Lehrmethoden sind, im Verlaufe des Projekts gewandelt hat und ob das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» dieses Verständnis beeinflusst hat, lässt sich aufgrund der Umfrageresultate allerdings nicht beurteilen.

Obwohl künstlerische Lehr- und Lernmethoden im Unterricht gemäss Resultaten der Online-Befragungen häufig angewendet werden, besuchen wenige Lehrpersonen eine Fortbildung zu künstlerischen Methoden und Projekten oder tauschen sich regelmässig mit Künstlern/-innen und Kultureinrichtungen aus. Das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» scheint keinen Effekt darauf zu haben, da die Anteile der Lehrpersonen, die eine Fortbildung besuchen oder sich mit Künstlern/-innen und Kultureinrichtungen austauschen, konstant bei rund 20 Prozent bleiben.

**D 6.5: Künstlerische Lehrmethoden im Unterricht**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen im Schuljahr 2019/20 (N = 236) und 2023/24 (N = 158).

Legende: Die Antworten «Eher ja» und «Ja» wurden zusammengefasst.

**I Anstoss für Unterrichtsentwicklung**

Aus Sicht der Geschäftsstelle zeigte das Projekt bereits zur Mitte der Projektlaufzeit verschiedene Wirkungen auf die Unterrichtsentwicklung in den Schulen.<sup>62</sup> Diese Einschätzung beruht auf der Beobachtung, dass in einigen Schulen unter anderem neue Gefässe zur Erprobung neuer pädagogischer Konzepte geschaffen wurden, in Diskussionen zwischen Lehrpersonen rund um das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» das Lehr-Lern-Verständnis und das Konzept der kulturellen Bildung in den Schulteams reflektiert wird und Themen, die im Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» behandelt werden, im Unterricht aufgegriffen werden. Auch zeigt sich, dass Lehrpersonen aufgrund der Zusammenarbeit mit Künstlern/-innen ihr didaktisches Repertoire erweitern (z.B. im Spiel mit Figuren). Diese Beobachtung machten auch die befragten Schulleitungen: So hätten einige Lehrpersonen aufgrund des intensiveren Austausches mit Lehrpersonen aus anderen Schulstufen oder Schulstandorten und mit den Kulturagenten/-innen, Kunstschaffenden oder weiteren schulexternen Akteuren begonnen, eigene schulische Rituale zu hinterfragen, neue Rituale aufzubauen und neue Methoden in den Unterricht einfließen zu lassen. Die interviewten Schulleitenden beobachten weiter, dass Lehrpersonen aufgrund des Projekts aktiver in der Gestaltung der kulturellen Projekte mitwirken. Besonders Lehrpersonen, die bereits vor dem Projekt eine Affinität zu kulturellen Projekten hatten oder in künstlerischen Fächern unterrichten, würden durch das Projekt gestärkt und ermutigt, kulturelle Aktivitäten selbst umzusetzen.

Rund die Hälfte der befragten Lehrpersonen (45%) bestätigten in der Folgebefragung 2023/24, dass die Qualität ihres Unterrichts durch die Teilnahme am Projekt gesteigert werden konnte. Die genauen Angaben können der Darstellung DA 7 im Anhang entnommen werden.

In der Schulleitungsbefragung wurde schliesslich erwähnt, dass die Zusammenarbeit mit externen Künstlern/-innen die Lehrpersonen zwar mitunter gefordert habe, aber auch dazu geführt habe, dass sie eigene (Unterrichts-)Praktiken hinterfragt hätten. Zudem trauten sie sich nun eher auch einmal, die Kontrolle für den Unterricht abzugeben und sich von einer anderen Denk- oder Herangehensweise inspirieren zu lassen.

**6.3 Wirkungen bei den Schülern/-innen**

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Erhebungen legen nahe, dass das Projekt auch bei den Schülern/-innen Wirkungen hervorrufen und so einen Beitrag dazu leisten konnte, die Ziele kultureller Bildung – insbesondere die Förderung künstlerischer Fähigkeiten und die Transfereffekte auf die Persönlichkeitsentwicklung – zu erreichen. Im Folgenden sind die beobachteten Wirkungen im Detail beschrieben.

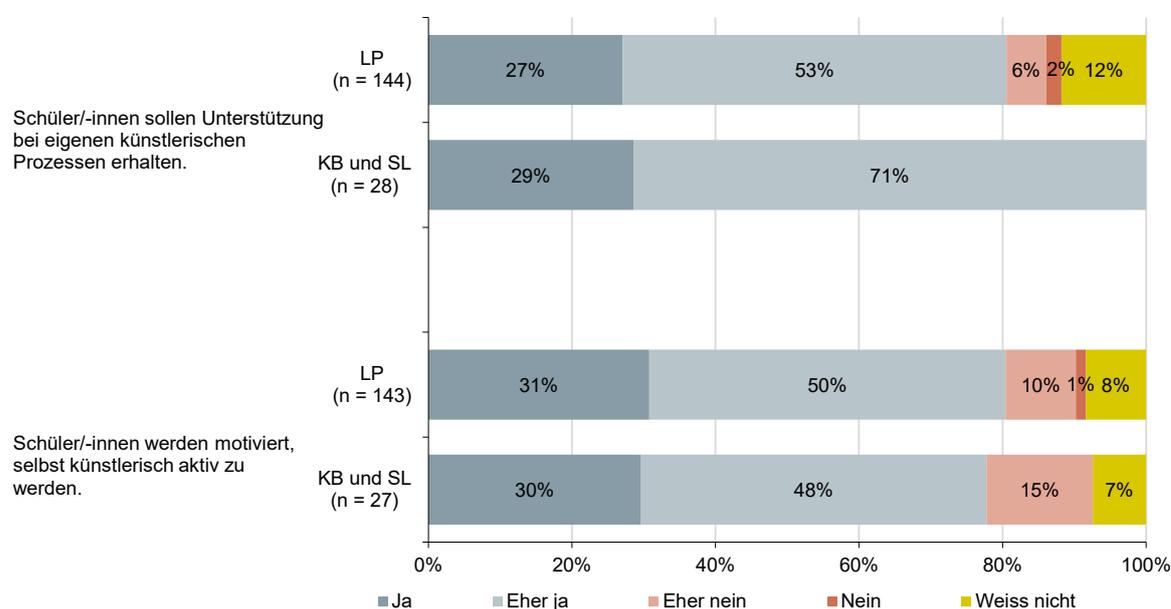
**I Verändertes Verhältnis zu Kunst und Kultur**

Um zu prüfen, ob das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» zur Erreichung von Zielen zur kulturellen Bildung der Schüler/-innen beiträgt, wurden die Kulturbeauftragten, Schulleitenden und Lehrpersonen in der Erstbefragung gebeten, die Ziele anhand ihrer Wichtigkeit zu bewerten. In der Folgebefragung wurden die schulischen Akteure/-innen gebeten anzugeben, inwiefern die kulturellen Aktivitäten, die sie im Rahmen des Projekts durchgeführt haben, zur Erreichung der Ziele beigetragen haben. In Darstellung D 6.6 werden die zwei Ziele zum Verhältnis der Schüler/-innen zu Kunst und Kultur abgebildet, welche die schulischen Akteure/-innen in der Erstbefragung als am wichtigsten bewertet hatten.

---

<sup>62</sup> Zwischenbericht der Projektleitung anlässlich der 5. Steuergruppensitzung – Zeitraum September 2020 bis Januar 2021

**D 6.6: Beitrag des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» zur Erreichung der Ziele zur kulturellen Bildung (1/4)**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen (N = 158), Kulturbeauftragten und Schulleitenden (N = 29) im Schuljahr 2023/24.

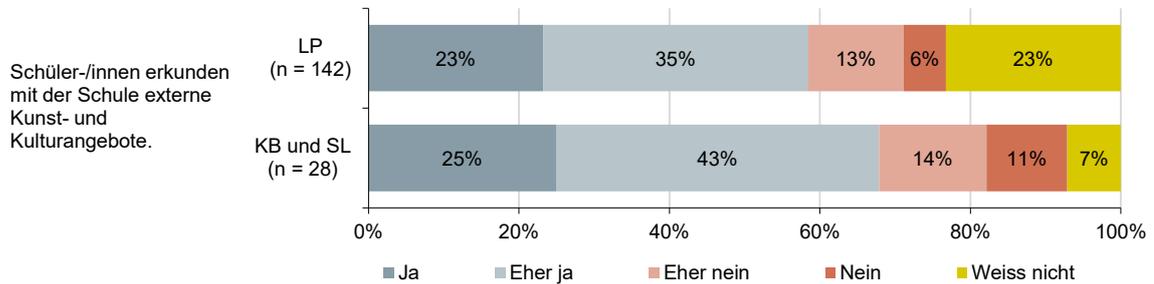
Legende: Auswahl der abgebildeten Ziele: 89 Prozent der Kulturbeauftragten und Schulleitenden sowie 84 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Erstbefragung an, dass sie das erste Ziel als (eher) vorrangig erachteten; 70 Prozent der Kulturbeauftragten und Schulleitenden sowie 82 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Erstbefragung an, dass sie das zweite Ziel als (eher) vorrangig erachteten.

Es ist erkennbar, dass die an den Schulen im Rahmen des Projekts durchgeführten kulturellen Aktivitäten zur Erreichung der Ziele beigetragen haben. Jeweils über 80 Prozent der schulischen Beteiligten bestätigten, dass die Projektarbeiten dazu beigetragen haben, dass die Schüler/-innen Unterstützung bei eigenen künstlerischen Prozessen erhalten und dass sie motiviert werden, selbst künstlerisch aktiv zu werden. Auch die Fallstudien zeigen, dass das Projekt das Potenzial hatte, einzelne Schüler/-innen dazu zu bewegen, sich mehr für Kunst und Kultur zu interessieren und sich vermehrt künstlerisch zu betätigen.

**Kenntnis verschiedener kultureller Angebote**

Wie die ersten Ziele zur kulturellen Bildung (vgl. Darstellung D 6.6) wurde auch ein Ziel zur Bekanntheit der kulturellen Angebote bei den Schülern/-innen formuliert und der Beitrag des Projekts auf diese Zielerreichung überprüft. 65 Prozent der Kulturbeauftragten und Schulleitenden sowie 55 Prozent der Lehrpersonen erachteten das Ziel, dass Schüler/-innen mit der Schule externe Kunst- und Kulturangebote erkunden, als vorrangig. Mehr als zwei Drittel der Kulturbeauftragten und Schulleitenden (68%) sowie mehr als die Hälfte der Lehrpersonen (58%) fanden, dass das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» dazu beigetragen hat, dass die Schüler/-innen mit der Schule externe Kunst- und Kulturangebote erkunden. Rund ein Viertel der Lehrpersonen konnte dazu keine Einschätzung abgeben.

**D 6.7: Beitrag des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» zur Erreichung der Ziele zur kulturellen Bildung (2/4)**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen (N = 158), Kulturbeauftragten und Schulleitenden (N = 29) im Schuljahr 2023/24.

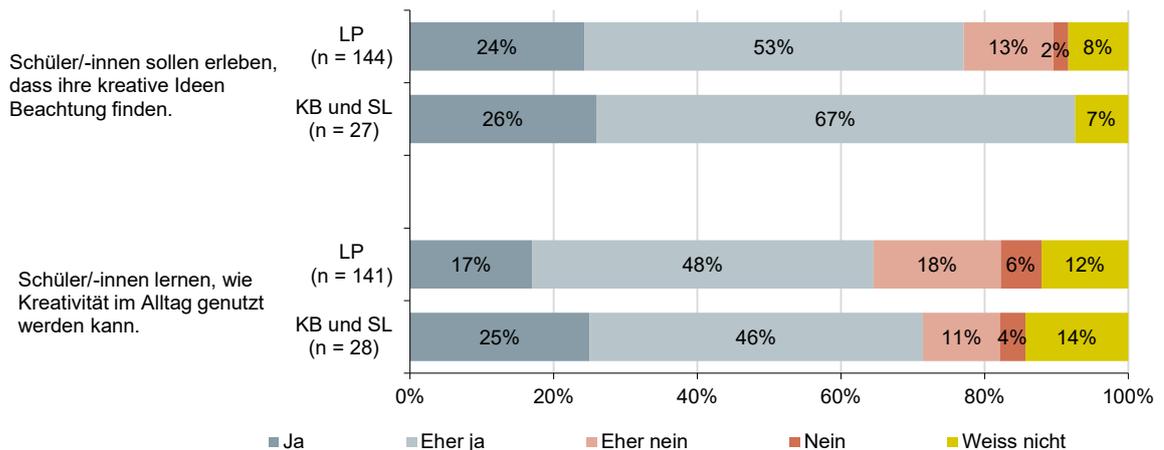
Legende: Auswahl der abgebildeten Ziele: 65 Prozent der Kulturbeauftragten und Schulleitenden sowie 55 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Erstbefragung an, dass sie das Ziel als (eher) vorrangig erachten.

**! Persönliches Wachstum (Erlernen neuer Fähigkeiten und Kompetenzen / Selbstwirksamkeit)**

Darstellung D 6.8 zeigt, ob die kulturellen Aktivitäten im Rahmen des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» zur Erreichung zweier Ziele zur persönlichen Entwicklung der Schüler/-innen beigetragen haben. Diese Ziele wurden in der Erstbefragung ebenfalls von den schulischen Akteuren/-innen bewertet. Das Ziel «Schüler/-innen sollen erleben, dass ihre kreativen Ideen Beachtung finden» erachten rund 90 Prozent der schulischen Beteiligten als vorrangig. Das zweite Ziel «Schüler/-innen lernen, wie Kreativität im Alltag genutzt werden kann» erachten drei Viertel der Kulturbeauftragten und Schulleitenden (76%) und 87 Prozent der Lehrpersonen als vorrangig.

Das Projekt trug laut den schulischen Akteuren/-innen stark zur Erreichung dieser Ziele bei. Der hohe Eher-ja-Anteil verdeutlicht aber, dass das Projekt das Potenzial noch nicht ausgeschöpft hat. Eine ablehnende Haltung nahmen nur wenige Personen ein.

**D 6.8: Beitrag des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» zur Erreichung der Ziele zur kulturellen Bildung (3/4)**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen (N = 158), Kulturbeauftragten und Schulleitenden (N = 29) im Schuljahr 2023/24.

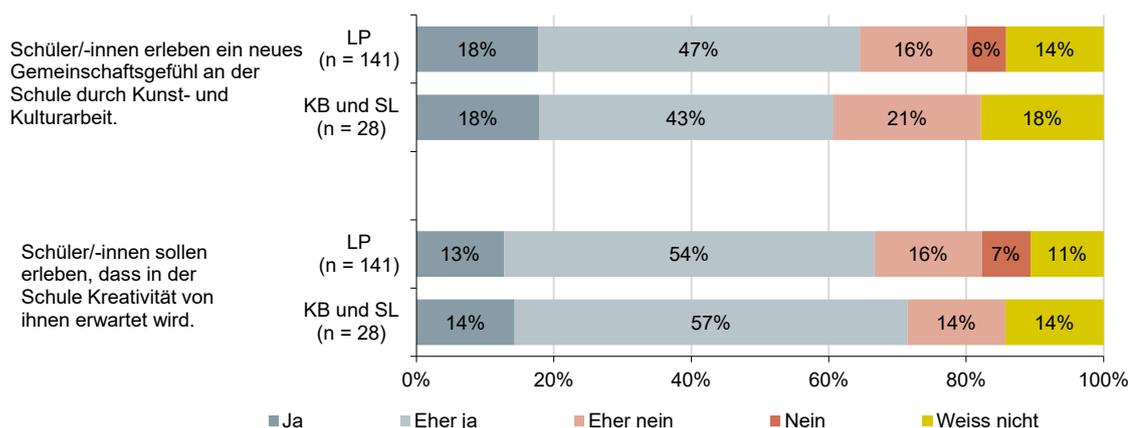
Legende: Auswahl der abgebildeten Ziele: 86 Prozent der Kulturbeauftragten und Schulleitenden sowie 88 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Erstbefragung an, dass sie das erste Ziel als (eher) vorrangig erachten; 76 Prozent der Kulturbeauftragten und Schulleitenden sowie 87 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Erstbefragung an, dass sie das zweite Ziel als (eher) vorrangig erachten.

In der Schulleitungsbefragung attestierten die Befragten dem Projekt eine hohe bis sehr hohe Wirkung auf die Schüler/-innen: Die Kinder seien stolz, ihre Kreationen auszustellen und zeigen zu dürfen. Manche würden Talente entdecken, die im geregelten Schulalltag nicht zum Vorschein kämen.

**I Wahrnehmung der Schule**

Inwiefern das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» zu einer veränderten Wahrnehmung der Schule bei den Schülern/-innen beigetragen hat, zeigt Darstellung D 6.9. Beide in der Darstellung abgebildeten Ziele zur kulturellen Bildung wurden von einer grossen Mehrheit der schulischen Akteure/-innen als wichtig betrachtet. Laut Angaben der Kulturbeauftragten, Schulleitenden und Lehrpersonen hat das Projekt zur Erreichung der Ziele, dass Schüler/-innen durch Kunst- und Kulturarbeit ein neues Gemeinschaftsgefühl an der Schule erleben und dass Schüler/-innen erleben, dass in der Schule Kreativität von ihnen erwartet wird, beigetragen. Auch hier zeigt der grosse Anteil an Eher-ja-Antworten, dass weiterhin Potenzial im Projekt besteht. Trotzdem kann davon ausgegangen werden, dass das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» an den meisten Schulen und Klassen einen grossen Beitrag geleistet hat, um die Ziele kultureller Bildung zu erreichen.

**D 6.9: Beitrag des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» zur Erreichung der Ziele zur kulturellen Bildung (4/4)**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen (N = 158), Kulturbeauftragten und Schulleitenden (N = 29) im Schuljahr 2023/24.

Legende: Auswahl der abgebildeten Ziele: 89 Prozent der Kulturbeauftragten und Schulleitenden sowie 79 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Erstbefragung an, dass sie das erste Ziel als (eher) vorrangig erachteten; 78 Prozent der Kulturbeauftragten und Schulleitenden sowie 64 Prozent der Lehrpersonen gaben in der Erstbefragung an, dass sie das zweite Ziel als (eher) vorrangig erachteten.

**6.4 Akzeptanz des Projekts in den Schulen**

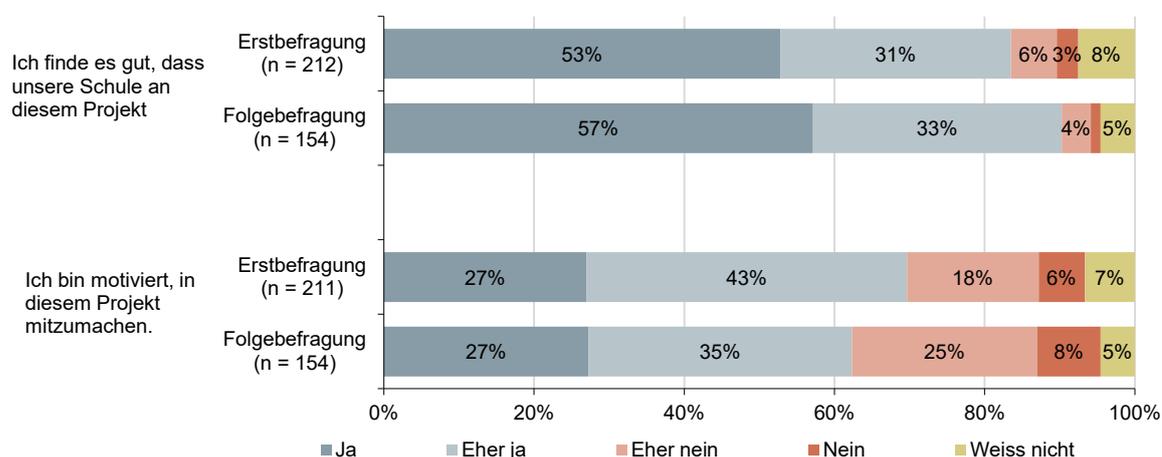
**I Konstant hohe Akzeptanz des Projekts an den Schulen im Projektverlauf**

In der Schulleitungsbefragung gaben die meisten Befragten an, dass das Projekt an ihrer Schule eine eher hohe bis sehr hohe Akzeptanz geniesst. Auffallend ist, dass beinahe überall eine anfängliche Skepsis gegenüber dem Projekt existierte: Die Erhebungen zu Beginn der Evaluation sowie die Fallstudien legen nahe, dass das Projekt in den Schulen anfangs sehr unterschiedlich aufgenommen wurde. Die Initiative zur Teilnahme am Projekt ging in vielen Schulen von der Schulleitung und nicht vom gesamten Lehrerkollegium aus, was dazu beitrug, dass viele Lehrpersonen gemäss Einschätzung der Kulturagenten/-innen dem Projekt beim Start eher kritisch gegenüberstanden. Da ein offizielles Onboarding der Schulteams vor dem Start des Projekts an den Schulen konzeptionell nicht vorgesehen war, konnte dieser Dynamik aus Sicht der Geschäftsstelle dann auch nur unzureichend begegnet werden.

Die Ergebnisse der Schulleitungsbefragung und der Erstbefragung zeigen, dass die Motivation zur Teilnahme am Projekt und das Interesse an Kunst und Kultur in den Schulen zwar bei der Mehrheit der Lehrpersonen hoch war, dass rund ein Drittel der Lehrpersonen jedoch eher nicht motiviert war, selbst im Projekt mitzumachen. Auch in den Fallstudien lassen sich derartige Tendenzen ausmachen. In der Erstbefragung zeigten sich diesbezüglich allerdings grosse Unterschiede zwischen den Schulen. Die Interviews mit den Schulleitenden weisen darauf hin, dass die Akzeptanz des Projekts vom Belastungsempfinden der Lehrpersonen abhängig ist. Hauptsächlich in jenen Schulen, in denen sich die Lehrpersonen durch andere Projekte stark belastet fühlten, hatte das Projekt zu Beginn einen schweren Stand, da dieses vor allem als Mehrbelastung wahrgenommen wurde und sich der Mehrwert des Projekts erst im Verlaufe des Projekts zeigte.

Die grundsätzliche Zustimmung zum Projekt blieb bei der Folgebefragung im Vergleich zur Erstbefragung auf hohem Niveau konstant. Auch die Verteilung der Antworten bezüglich der Motivation, am Projekt mitzumachen, ist konstant geblieben.

**D 6.10: Motivation, am Projekt teilzunehmen**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen im Schuljahr 2019/20 (N = 236) und 2023/24 (N = 158).

**I Diffuser Einfluss der Corona-Pandemie auf die Motivation**

Die Corona-Pandemie hatte gemäss den Interviews am Ende des Pilotprojekts generell einen grossen Einfluss auf das Projekt – zumindest in struktureller Hinsicht: Diese Zäsur hat das Projekt in den Schulen lahmgelegt und es musste vielerorts neu aktiviert werden. Die Projektverlängerung ermöglichte es, die Projekte wieder aufzunehmen und weiterzuentwickeln, so dass das Projekt mit einem guten Gefühl abgeschlossen werden konnte.

Ob und auf welche Weise sich die Corona-Pandemie auf die Motivation der Projektbeteiligten ausgewirkt hat, lässt sich schwer beurteilen: Für etwa 20 Prozent der schulischen Akteure/-innen hatte die Pandemie einen (eher) positiven Einfluss auf die Motivation im Projekt – für rund ein Drittel der Kulturbeauftragten und Schulleitenden beziehungsweise ein Fünftel der Lehrpersonen einen (eher) negativen Einfluss. Ein Viertel aller Befragten attestierten der Pandemie keinen Einfluss auf ihre Motivation. Die restlichen Befragten konnten die Frage nicht beantworten.

## 6.5 Weitere Wirkungen

### I Wirkungen auf externe Kulturinstitutionen

Aus Sicht der Geschäftsstelle wirkte sich das Projekt auch positiv auf die Zusammenarbeit mit lokalen Kulturinstitutionen der Gemeinden aus.<sup>63</sup> Verschiedene Projekte seien in Zusammenarbeit mit lokalen Kulturinstitutionen umgesetzt worden, was die Vernetzung im kommunalen Umfeld gestärkt habe. In vielen Schulen sei es zu längerfristig angelegten Kooperationen mit externen Kulturinstitutionen gekommen, die Lerneffekte sowohl bei den Schulen als auch in den externen Kulturinstitutionen ausgelöst hätten. Bestätigt wird dies auch durch einzelne Fallstudien, in denen aufgezeigt werden konnte, dass nicht nur die Schulen, sondern auch die Kulturinstitutionen von der Zusammenarbeit profitieren können, zum Beispiel indem sie durch die Zusammenarbeit mit einer heilpädagogischen Schule für die Tätigkeit mit Kindern mit besonderen Bedürfnissen sensibilisiert wurden.

### I Nachahmungseffekte durch Modellvorhaben

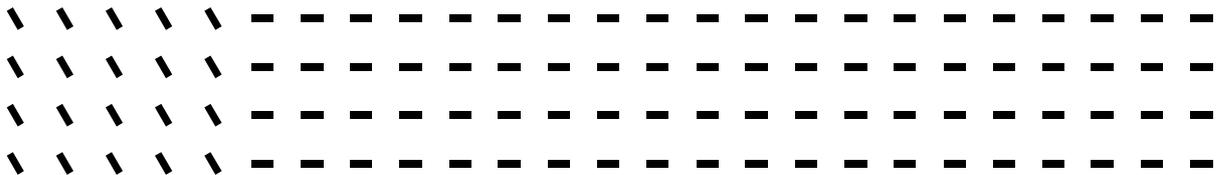
Aus dem Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 8. Steuergruppensitzung geht zudem hervor, dass die Umsetzung des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» an einer Schule dazu geführt hat, dass dieses auf weitere Schulen derselben Schulstufe in derselben Schulgemeinde übertragen und ausprobiert wurde. Dies weist darauf hin, dass das Projekt als Modellvorhaben auch über die Schule hinaus wirken kann.<sup>64</sup> Gegen Ende des Pilotprojekts wurde von den Vertretenden der Kantone, die bereits vor dem Projekt sehr aktiv im Bereich Kultur und Schule waren, festgestellt, dass die Effekte weniger gross waren als erwartet. Teilweise hätte man sich gewünscht, dass die Aktivitäten der Pilotschulen bei anderen Schulen respektive Gemeinden auf grösseres Interesse gestossen wären. Dies war aber nur in Einzelfällen feststellbar und es wird bedauert, dass ein Wissenstransfer in andere Schulen nicht stattgefunden habe. So blieb das Projekt bis zum Schluss eher ein Schulversuch, als ein anerkanntes Schulentwicklungsprojekt in den Kantonen.

### I Verbesserung der interkantonalen Zusammenarbeit und Kulturvermittlung durch Projektinitiative

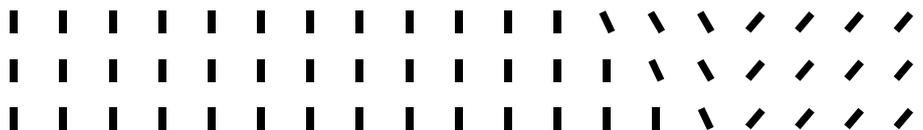
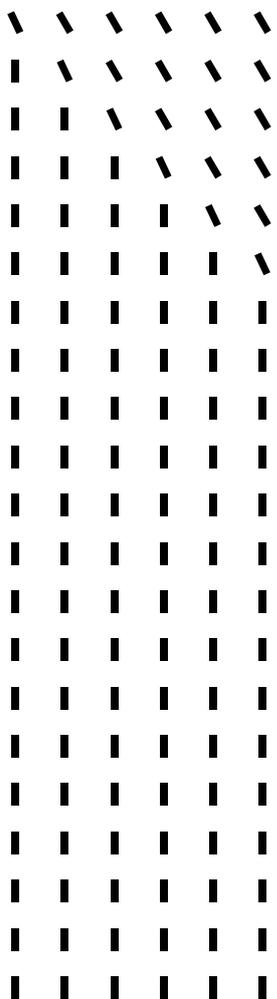
Gemäss den Vertretenden der Kantone beim Gespräch im Rahmen der Fokusgruppen am Ende des Pilotprojekts hat sich teilweise innerhalb der Kantone durch das Projekt eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Ämtern von Kultur und Bildung sowohl auf persönlicher als auch auf Projektebene ergeben. Kantone, in denen ausschliesslich die Kulturämter involviert waren, hätten einen stärkeren Einbezug der Bildungsämter von Anfang an begrüsst. Weiter konnten mit dem Projekt neue Formen der Kulturvermittlung erprobt und erschlossen werden. Auch die Sensibilisierung bei Verantwortlichen in den Kantonen dafür, dass Kultur als Mittel genutzt werden kann, um Kompetenzen zu vermitteln, hat stattgefunden. Wobei die Vernetzung und die Zusammenarbeit der Steuergruppe mit den Pädagogischen Hochschulen früher hätte angegangen werden müssen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund des Ansatzes der kulturellen Schulentwicklung. Schliesslich haben die Kantonsvertreter/-innen und die Verantwortlichen der Stiftung Mercator Schweiz die Vernetzung und Diskussionen im Rahmen der Steuergruppensitzungen sehr geschätzt. Sie konnten dadurch viel Neues lernen und die Funktions- und Arbeitsweise des jeweils anderen kennenlernen. Die Kantonsvertreter/-innen erklärten beispielsweise, dass sie, dank ihrer Tätigkeit in der Steuergruppe, einen vertieften Einblick dazu erhalten hätten, wie Stiftungen funktionieren und was sie bewirken können. Dies hätte ohne dieses Projekt so nicht stattgefunden.

<sup>63</sup> Zwischenbericht der Projektleitung anlässlich der 5. Steuergruppensitzung (Zeitraum September 2020 bis Januar 2021).

<sup>64</sup> Zwischenbericht der Geschäftsstelle anlässlich der 8. Steuergruppensitzung -Zeitraum Januar 2022 bis September 2022.



## **7. Fazit und Empfehlungen**



In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Evaluation zusammengefasst und Empfehlungen zuhanden der Stiftung Mercator Schweiz und den Verantwortlichen in den Kantonen formuliert.

### 7.1 Ergebnisse der Evaluation

Im Folgenden fassen wir die Evaluationsergebnisse zusammen und beantworten die Evaluationsfragestellungen aus Abschnitt 2.3, die den Ausgangspunkt unserer Studie bildeten. Dabei gehen wir so vor, dass zuerst die übergeordnete Zielerreichung, anschliessend die Wirkungen (Outcome), der Output und die Umsetzung und abschliessend die Fragestellungen zum Konzept beantwortet werden. Der Abschnitt schliesst mit dem Einfluss der Corona-Pandemie und den kontextspezifischen Gelingensbedingungen.

#### 7.1.1 Ergebnisse zu den übergeordneten Zielen

**I** Welches sind die prioritären Ziele des Projekts<sup>65</sup> aus Sicht der verschiedenen Akteursgruppen?

Zu Beginn des Pilotprojekts waren divergierende Erwartungen und Vorstellungen vorhanden, dies vor allem bei den Kulturagenten/-innen und den Schulen zur Frage, welche künstlerischen Aktivitäten sich während des Projekts konkret entfalten würden. Zudem war einem Grossteil der Schulen respektive der Lehrpersonen zu Beginn des Pilotprojekts nicht klar, dass es sich beim Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» nicht um ein rein angebotsorientiertes Projekt handelt, sondern dass es den Schulen obliegt, im Rahmen eines Schulentwicklungsprozesses zu eruieren, wie kulturelle Bildung stärker in der Schule verankert werden kann. Dass die Erwartungen an das Projekt – insbesondere diejenigen der Schulen und der Kulturagenten/-innen – auseinandergehen, verweist auf die grundlegende Herausforderung kultureller Schulentwicklung, nämlich dass die Prinzipien kultureller Bildung hauptsächlich aus den Handlungslogiken der Soziokultur und der Kunst- und Kulturpraxis stammen. Diese lassen sich nicht eins-zu-eins in den Schulkontext übertragen, da die Schulen andere Handlungslogiken und Funktionen haben. Spannungsfelder, wie sie in der vorliegenden Evaluation beobachtet wurden, sind in Projekten, die in der Schnittmenge von Bildung und Kultur angesiedelt sind, deshalb zu erwarten. Es bleibt die Frage, wie mit ihnen umzugehen ist.

#### 7.1.2 Ergebnisse zum Outcome

**I** Wie akzeptiert ist das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» insgesamt in den Schulen?

Gemäss den Schulleitungen wies das Projekt bei einem grossen Teil der Schulen eine eher hohe bis sehr hohe Akzeptanz auf. Im Projektverlauf konnte die Akzeptanz des Projekts an den Schulen noch gesteigert werden. So zeigt die Online-Befragung im Schuljahr 2023/24,

<sup>65</sup> Die prioritären Ziele gemäss Projektbeschreibung sind auf übergeordneter Ebene die Weiterentwicklung der kulturellen Bildung in der Schweiz. Auf Ebene der Schulen 1) die Förderung der kulturellen Teilhabe der Schüler/-innen durch kulturelle Bildung und 2) Schulentwicklung durch die Verankerung kultureller Bildung in der Volksschule zu ermöglichen.

dass eine Mehrheit der Lehrpersonen die Teilnahme ihrer Schule am Projekt positiv bewerten. Die Lehrpersonen waren nicht in allen Schulen am Entscheid beteiligt, am Projekt mitmachen zu wollen. Einem offiziellen «Onboarding» der Schulteams zum Start des Projekts an den Schulen wurde zudem oftmals zu wenig Beachtung geschenkt. Dies führte zu einer geringeren Akzeptanz des Projekts bei Projektstart und erforderte einen grossen Initialaufwand (d.h. Aufbauarbeit und Überzeugungsarbeit) auf Seiten der Kulturagenten/-innen. Es zeigte sich, dass die Akzeptanz des Projekts vom allgemeinen Belastungsempfinden der Lehrpersonen abhängig war.

**I Welche Wirkungen werden durch das Projekt bei den Schülern/-innen (Interesse, Kenntnisse und Wissen usw.) und den Lehrpersonen (u.a. Unterricht) erreicht?**

#### *Schüler/-innen*

Die Erkenntnisse der Fallstudien zeigen das Potenzial des Projekts, Schüler/-innen dazu zu bewegen, sich mehr für Kunst und Kultur zu interessieren und sich vermehrt künstlerisch zu betätigen. Zudem wurde von einem grossen Teil der Befragten festgestellt, dass das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» dazu beigetragen hat, dass die Schüler/-innen eine verstärkte Kenntnis von externen Kunst- und Kulturangebote haben. Zudem hat das Projekt dazu beigetragen, dass die Schüler/-innen erleben, dass ihre kreativen Ideen Beachtung finden und lernen, wie Kreativität im Alltag genutzt werden kann. Darüber hinaus wurden Wirkungen im Hinblick auf die Wahrnehmung der Schule festgestellt wie das Erleben eines Gemeinschaftsgefühls durch Kunst- und Kulturarbeit. Auch wenn nicht alle Ziele kultureller Bildung als erreicht betrachtet werden können, kann trotzdem davon ausgegangen werden, dass das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» an den meisten Schulen und Klassen einen grossen Beitrag geleistet hat, um die Ziele kultureller Bildung – insbesondere die Förderung künstlerischer Fähigkeiten und die Transfereffekte auf die Persönlichkeitsentwicklung – zu erreichen.

#### *Lehrpersonen*

Obwohl die am Projekt beteiligten Schulen als eher kulturaffin gelten, scheint das Projekt das Interesse mancher Lehrpersonen an Kunst und Kultur gesteigert zu haben. Nicht nur hat ein Zuwachs an Kenntnis von künstlerischen Lern- und Lehrmethoden bei den Lehrpersonen stattgefunden, sondern Lehrpersonen scheinen mitunter auch mehr an der Schulentwicklung zu partizipieren. Weiter hat das Projekt das Potenzial, einen Beitrag an die Unterrichtsentwicklung zu leisten. Die Lehrpersonen berichteten, dass sich die Qualität ihres Unterrichts durch die Teilnahme am Projekt verbessert hat. So hat die Zusammenarbeit mit externen Künstlern/-innen manche Lehrperson dazu gebracht, ihre eigenen (Unterrichts-)praktiken zu hinterfragen. Insgesamt hat sich die Haltung der Lehrpersonen zum Projekt verändert. Sie beurteilten es positiv, dass ihre Schule am Projekt beteiligt war und viele waren sehr motiviert, am Projekt mitzuarbeiten.

**I Welchen Beitrag leistet das Projekt zur kulturellen Schulentwicklung? Inwiefern trägt das Projekt zur Verankerung kultureller Bildung in der Schule bei (Schulprogramm, Schulkultur, Schulprofil)?**

Die grosse Mehrheit der Schulleitenden und Kulturbeauftragten bestätigt, dass Kunst und Kultur durch das Projekt zu Schwerpunktthemen an ihrer Schule geworden sind und der Stellenwert kultureller Bildung in der Schule gestiegen ist. So wurde das kulturelle Angebot von einer grossen Mehrheit an Schulen langfristig erweitert, die Kontakte, die durch das Projekt entstanden sind, werden weiter gepflegt und die kulturelle Bildung ist regelmässig Thema in den (Fach-)Konferenzen und Sitzungen der Schule. So gibt es Schulen, die die kulturelle Bildung als Teil ihres Leitbildes verankert haben. Zudem hätten manche Schulen gerne ein Label, damit sie sich mit einem Profil von anderen Schulen abheben können. Darüber hinaus hat die Mehrheit der Schulleitenden und Kulturbeauftragten am Ende des Pilotprojekts angegeben, dass durch das Projekt die Schule weiterentwickelt

werden konnte, sich die Schulkultur positiv verändert hat und die Lehrpersonen bei der Umsetzung künstlerischer Methoden und Vorgehensweisen weiterqualifiziert wurden. Somit ist es gelungen, Kunst und Kultur als Teil von Schule und nicht als zusätzliches Thema in der Schule zu verankern. Grob gesagt, gibt es zwei Arten von Schulen: a) Schulen, denen es gelingt, die Kultur zu nutzen, um ihre Schulen von innen zu verändern und b) Schulen, die Kulturprojekte machen. Letztere laufen Gefahr, bei personellen Wechsels oder Ressourcenknappheit ihre Kulturorientierung aufzugeben. Erstere können den Ansatz der kulturellen Bildung für ihre eigene Entwicklung nutzen.

#### **! Welche weiteren Wirkungen sind festzustellen?**

Weitere Wirkungen konnten bei den externen Kulturinstitutionen festgestellt werden, die beispielsweise durch das Projekt für einen Umgang mit Kindern mit besonderen Bedürfnissen sensibilisiert wurden. Bei den Kantonen konnte durch das Projekt eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Kultur- und Bildungsämtern sowohl auf persönlicher als auch auf Projektebene festgestellt werden. Auch hat eine Sensibilisierung bei Verantwortlichen in den Kantonen stattgefunden, dass Kultur als Mittel genutzt werden kann, um Kompetenzen zu vermitteln. Die Kantone hätten es gemäss Aussagen bei Projektende aber begrüsst, wenn die Vernetzung und die Zusammenarbeit mit den Pädagogischen Hochschulen in der Steuergruppe früher thematisiert worden wären. Dies insbesondere vor dem Hintergrund des Ansatzes der kulturellen Schulentwicklung. Der Zugang zu den pädagogischen Hochschulen konnte durch die Steuergruppe nicht einfach erschlossen werden. Dies deshalb, weil vor allem die Bildungsämter über etablierte Kooperationen mit den Hochschulen verfügen und nicht die Ämter der Kultur, die von kantonaler Seite in der Steuergruppe vertreten waren. Dies erklärt möglicherweise auch, warum das Pilotprojekt – obwohl es das Potenzial hat, als Modellvorhaben zu wirken und auf andere Schulen übertragen zu werden – bis zum Schluss eher ein Schulversuch als ein anerkanntes Schulentwicklungsprojekt in den Kantonen geblieben ist.

### **7.1.3 Ergebnisse zum Output**

#### **! Welche kulturellen Aktivitäten werden in den Schulen im Rahmen des Projekts umgesetzt?**

Im Hinblick auf die Aktivitäten an den Schulen wird deutlich, dass die teilnehmenden Schulen per se als kulturaffin eingestuft werden können. Dies bedeutet, dass die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur bereits vor dem Projekt in vielfältiger Form umgesetzt wurde. Gleichwohl war Kunst und Kultur an den teilnehmenden Schulen unterschiedlich verankert und auch das Verständnis von kultureller Bildung war an den Schulen unterschiedlich. Die während des Projekts umgesetzten kulturellen Aktivitäten waren vor allem im Bereich der darstellenden Kunst, der bildenden Kunst und der Musik zu verzeichnen. Weniger Projekte wurden beispielsweise im Bereich der Literatur realisiert. Mit den Projekten wurden verschiedene Zielgruppen angesprochen. Zudem wurde ein erheblicher Teil der Projekte klassen-, stufen- oder zyklusübergreifend organisiert. Im Hinblick auf die Qualität zeigt sich, dass die grosse Mehrheit der Projekte eine gute Qualität aufwies und die Schüler/-innen sich mehrheitlich von den Aktivitäten angesprochen fühlten. Für die Schulleitenden war neben der Partizipation der Schüler/-innen und der stufengerechten Darbietung auch das Verhältnis von Aufwand und Wirkung wichtig für die Beurteilung der Qualität. Die Corona-Pandemie bewirkte bei einem Grossteil der Schulen, dass sie weniger Kunst- und Kulturprojekte durchführen konnten (vgl. Abschnitt 7.1.6).

Die Zusammenarbeit mit externen Künstlern/-innen war mehrheitlich gewinnbringend. Sie hat insbesondere dann gut funktioniert, wenn Kunstschaaffende den schulischen Kontext gut kannten und sich auf diesen Kontext einlassen konnten.

**I** Welche Aufgaben und Rollen übernehmen die Kulturagenten/-innen in den Schulen? Wie verläuft die Zusammenarbeit der Kulturagenten/-innen mit den Projektbeteiligten an den Schulen?

Die Aufgabe der Kulturagenten/-innen an den Schulen bestand im ersten Jahr vor allem darin, die für das Projekt nötige Akzeptanz in der Schule zu schaffen. Dies erforderte viel Aufbau- und Überzeugungsarbeit sowie eine Sensibilität für den Schulkontext. Was hierbei erschwerend hinzu kam, war, dass die Rollen- und Aufgabenteilung zwischen dem/der Kulturagenten/-in und dem/der Kulturbeauftragten oftmals nicht klar war und in teilweise aufwändigen Klärungsprozessen definiert werden mussten. Dabei spielte das gegenseitige Verständnis eine grosse Rolle, da die Kulturagenten/-innen häufig etwas andere Vorstellungen von Organisation und Zusammenarbeit hatten als die Schulen mit ihren vorgegebenen Strukturen. Schulen, denen es gelungen ist, diese unterschiedlichen Sicht- und Vorgehensweisen zu vereinen, berichten von einer guten Zusammenarbeit. Insgesamt kann festgestellt werden, dass Kulturagenten/-innen weniger Künstler/-innen sein sollten, sondern mehr Manager/-innen/Coaches, Berater/-innen und Netzwerker/-innen. Die Funktion ist als solche aber nur nachhaltig, wenn sie es schafft, die kulturelle Bildung in den Schulstrukturen zu verankern. Hierbei spielt auch das Zusammenspiel von Kulturagent/-in, Kulturbeauftragtem/-er, Kulturgruppe und Schulleitung eine zentrale Rolle (vgl. folgender Abschnitt).

Die Sichtbarkeit des Projekts erwies sich als Gelingensbedingung, da so das Interesse der Lehrpersonen für das Projekt geweckt und das Projekt den Eltern nähergebracht werden kann. Die Sichtbarkeit ist darüber hinaus auch für den Rückhalt des Projekts bei den Behörden und in der Gesellschaft bedeutsam. Die Sichtbarkeit der Kulturagenten/-innen an den Schulen erwies sich jedoch als Herausforderung. Aufgrund ihres Pensums waren die Kulturagenten/-innen meist nur einen Tag pro Woche an einer Schule beziehungsweise dann, wenn sie Projekte umsetzten und waren somit wenig sichtbar. Dass die Kulturagenten/-innen in der Regel keinen festen Arbeitsplatz hatten, wirkte sich an einigen Schulen auch negativ auf ihre Sichtbarkeit aus.

**I** Welche Aufgaben und Rollen übernehmen die Kulturbeauftragten, die Kulturgruppen und die Schulleitungen (vgl. auch die Beschreibung der konzeptionellen Bausteine, S. 81)?

Dem/der Kulturbeauftragten in der Schule kommt eine zentrale Rolle zu. Somit ist die Wahl des/der Kulturbeauftragten entscheidend. Sie/Er braucht eine gute Stellung in der Schule und trägt das Projekt nach dem Ende des Pilotprojekts weiter. Ohne Kulturgruppe ist die/der Kulturbeauftragte aber auf sich allein gestellt. Die Kulturgruppe ist ein entscheidendes operative Organ in der Schule – nicht zuletzt, um eine nachhaltige Verankerung des Projekts an der Schule zu ermöglichen. Dieses wurde konzeptionell zu wenig angedacht. Damit die Kulturgruppe gut funktioniert, müssen die Lehrpersonen in der Kulturgruppe über Ressourcen verfügen (z.B. durch reservierte Stunden im Berufsauftrag). Nur so können sie gemeinsam mit dem Kulturbeauftragten kulturelle Bildung in der Schule vorantreiben. Neben den Kulturbeauftragten und der Kulturgruppe haben sich auch die Schulleitungen als Schlüsselpersonen im Projekt erwiesen: Eine starke Schulleitung, die hinter dem Projekt steht und dieses gegen innen und aussen führt, ist eine wichtige Gelingensbedingung für das Projekt.

**I** Wie wird der Prozess der Erstellung des Kulturfahrplans beurteilt und welche Bedeutung hat der Kulturfahrplan in den Schulen?

Die Entwicklung des Kulturfahrplans war teilweise aufwändig. Obwohl die Erarbeitung des Kulturfahrplans für einen Teil der Schulen wichtig war, um ein gemeinsames Verständnis zum Projekt zu entwickeln, war auch eine gewisse Überforderung damit festzustellen. Somit waren die Kulturfahrpläne sehr unterschiedlich in Inhalt und Form. Dabei wurde angefügt, dass eine stärkere Strukturierung mit einem Template zu Beginn des

Pilotprojekts hilfreich gewesen wäre. Dies war möglicherweise mit ein Grund, weshalb die Kulturfahrpläne auch eher als Kommunikationsinstrument gegen innen (Lehrpersonen) und aussen (Schulteam, Eltern, Schulumfeld) eingesetzt wurden, denn als «Fahrplan» für die Umsetzung und Koordination der Aktivitäten innerhalb der Schule.

#### **I** Wie wird der Prozess der Antragsstellung des Kunstgeldes beurteilt?

Der Prozess der Kunstgeld-Anträge wurde über den Projektverlauf optimiert. In einigen Kantonen wurden die Kunstgeld-Anträge nicht mehr an einzelne Kunstprojekte gebunden, sondern konnten zusammen mit der Schuljahresplanung für ein ganzes Schuljahr beantragt werden. Weiter hat sich in einigen Kantonen die Antragsstelle verändert und wurde vom Volksschulamt dem Amt für Kultur übertragen. Weiter wurde entschieden, dass die Kunstgeld-Anträge nicht länger von der Geschäftsstelle beurteilt werden, sondern dies künftig in der Hand der Kantone liegen soll. Zudem war festzustellen, dass ein Teil der Kantone jeweils mehr als die 50 Prozent der Kosten einer Aktivität übernommen haben – anstatt, wie konzeptuell von der Stiftung Mercator Schweiz angedacht, die Schulen 50 Prozent für die Projekte aufkommen zu lassen. Dadurch bestand die Gefahr, dass die Schulen dieses Geld weniger zielgerichtet eingesetzt haben und dabei eher für kulturelle Projekte Ressourcen zur Verfügung gestellt haben, denn für kulturelle Schulentwicklung.

#### **7.1.4 Ergebnisse zur Umsetzung**

##### **I** Wie wird die Projektorganisation beurteilt? Inwiefern bewähren sich die etablierten Strukturen und Prozesse? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen der strategischen Projektleitung (Steuergruppe) und operativen Projektleitung (Geschäftsstelle) sowie den Kulturagenten/-innen?

Zu Beginn des Pilotprojekts gab es verschiedene Hürden hinsichtlich der Projektorganisation.<sup>66</sup> Dies lag hauptsächlich daran, dass sofort mit der operativen Projektarbeit gestartet wurde und zu wenig Zeit dafür eingeplant war, auf strategischer Ebene die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aller Projektbeteiligten vor der Projektumsetzung sorgfältig zu definieren. So war die Art der Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsstelle und den Kulturagenten/-innen zu Beginn des Pilotprojekts nicht gänzlich geklärt. Dies führte bereits kurz nach Projektstart zu Konflikten zwischen der Geschäftsstelle und einigen Kulturagenten/-innen. Daher war es notwendig, die Rollen, Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zwischen Geschäftsstelle und Kulturagenten/-innen während der operativen Phase zu klären und verschiedene Massnahmen (Supervision, Austauschgefässe, Räume für Zusammenarbeitsgespräche) umzusetzen und stetig anzupassen. Trotz diesen Massnahmen war eine Neujustierung der Organisation in der Mitte des Projekts mit externer Unterstützung notwendig. So wurde die Geschäftsstelle neu aufgestellt, die Co-Leitung aufgelöst und eine Gesamtprojektleitung eingesetzt. Des Weiteren wurde für den Bereich Kunst und Schule eine Bereichsleitung etabliert, die als Ansprechperson für die Kulturagenten/-innen auf Seiten der Geschäftsstelle fungiert.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Steuergruppe hat sich im Projektverlauf ebenfalls positiv verändert. Zu Beginn diente die Steuergruppe vor allem dem gegenseitigen Informationsaustausch zwischen den Kantonen und der Stiftung Mercator Schweiz. Dies wurde von den Vertretenden der Kantone bemängelt, da sie die Steuergruppe als strategisches Organ verstanden, das gemeinsam Entscheide fällt. Diesbezüglich scheint es unterschiedliche Sichtweisen zwischen der Stiftung Mercator Schweiz und den Kantonen zu geben. Im Verlauf des Projekts konnte die Rolle der Steuergruppe geschärft und die Zusammenarbeit verbessert werden. Dennoch konnte das Spannungsfeld unterschiedlicher Verständnisse über Aufgaben und Rollen von Kantonen und Stiftung Mercator Schweiz in der Steuergruppe nicht vollständig gelöst werden. So ist festzustellen, dass die Bereitschaft der

<sup>66</sup> Zur Projektorganisation vgl. Abschnitt 4.1.

Kantone, zugunsten kantonsübergreifender Projekte Kompromisse einzugehen, begrenzt ist. Es war schwierig, sie für das Projekt überhaupt zu gewinnen. Die Ziele und Erwartungen der Kantone weisen eine hohe Diversität auf, wobei sich Prioritäten und Foki unterscheiden. Dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund ihrer eigenen Strategien, sei es in der Bildung oder der Kultur, denen sie stärker verpflichtet sind als den übergeordneten Zielen des Projekts. So wünschen sich die Kantone zwar mehr Mitsprache und Einbindung in der strategischen Ausrichtung. Gleichzeitig ist aber unklar, wieviel Mitverantwortung sie im Projekt übernehmen können und wollen. Die Einbindung der unterschiedlichen Haltungen und Bedürfnisse der Kantone in das Projekt war auch auf Seiten der Stiftung Mercator Schweiz eine grosse Herausforderung. Deshalb hat sie eine stärkere Führungsrolle innerhalb der Steuergruppe übernommen. Diese Situation und diese Unklarheiten haben die Umsetzung des Projekts aus Sicht aller Akteure/-innen in der Projektorganisation erschwert.

#### **I Welche Ressourcen braucht es zur Umsetzung des Projekts?**

Im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen zeigt sich, dass diese bei der Geschäftsstelle zu Beginn des Pilotprojekts als zu gering wahrgenommen wurden. Im Rahmen der Neuorganisation wurden zusätzliche Ressourcen bereitgestellt. Am Ende des Pilotprojekts waren die Ressourcen für Öffentlichkeitsarbeit ausreichend, allerdings bei der Gesamtprojektleitung und der Bereichsleitung Kultur und Schule eher knapp bemessen, insbesondere, weil gleichzeitig das Folgeprojekt aufgelegt werden musste. Auch die Ressourcen der Kulturagenten/-innen waren zu Beginn zu knapp bemessen und wurden im Projektverlauf erhöht. Insbesondere die Aufbauarbeit an den Schulen erwies sich für die Kulturagenten/-innen als ressourcenintensiv. Ist das Projekt etabliert und die Strukturen geschaffen, sind die veranschlagten Stellenprozente ausreichend. Dieses Spannungsfeld des unterschiedlichen Arbeitsanfalls kann nicht aufgelöst werden. Eine grosse Herausforderung besteht für Kulturagenten/-innen weiter darin, dass sie flexibel sein und sich beim Ressourceneinsatz an der zeitlichen Logik der Schulen orientieren müssen. So sind keine regelmässigen Arbeitszeiten möglich, weil beispielsweise in den Schulferien weniger Arbeiten anfallen als unter dem Schuljahr. Einer ergänzenden Arbeit nachzugehen – wie von Seiten Projekt vorgesehen – ist aufgrund dieser Dynamik für Kulturagenten/-innen schwierig bis unmöglich.

#### **I Welche Kompetenzen müssen Kulturagenten/-innen für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts mitbringen?**

Die Rolle der Kulturagenten/-innen war nicht nur vielfältig, sondern hat sich im Projektverlauf auch verändert: Zu Beginn eines Projekts ging es um ein Herantasten an die Bedürfnisse der Schulen und die Rolle eines Managers/-in oder Beraters/-in, im Kontakt mit Künstler/-innen oder Kunstinstitutionen haben sie eine Vermittlerrolle zwischen Kunst- und Schulkontext. Ist das Projekt etabliert, verlagert sich die Tätigkeit auf die Koordination und das Coaching von Projekten und beteiligten Lehrpersonen. Diese Rollenvielfalt ist ein hoher Anspruch und setzt unterschiedlichste Kompetenzen voraus. Dementsprechend ist es eine Herausforderung, Personen zu finden, die alle Kompetenzen gleichermaßen abdecken können.

#### **I Wie werden die Weiterbildungen und die Unterstützung der Kulturagenten/-innen durch die Geschäftsstelle beurteilt?**

Anfänglich wurden die Weiterbildungen der Geschäftsstelle für die Kulturagenten/-innen eher kritisch beurteilt. Diesbezüglich ist zu erwähnen, dass die Weiterbildungen einen hohen zeitlichen Aufwand erforderten und der Nutzen teilweise unklar blieb. Die Kulturagenten/-innen schätzten einerseits den gegenseitigen Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe. Die Inputs durch die Geschäftsleitung wurden hingegen eher kritisch beurteilt. Zudem hatten die Reflexionswerkstätten einen Forschungsanspruch, dem im Projekt nicht gerecht

werden konnte. Nach der Reorganisation wurde auch die Weiterbildung angepasst und als ein Mandat an eine externe Person vergeben. Die Weiterbildungen orientieren sich nun stärker an den Bedürfnissen der Kulturagenten/-innen und greifen auch organisationale Fragen auf. Die Kulturagenten/-innen haben die Möglichkeit, bei der Auswahl der thematischen Schwerpunkte, die in den Reflexionswerkstätten behandelt werden, mitzuwirken. Die beschriebenen Veränderungen an den Weiterbildungen stiessen bei den Kulturagenten/-innen auf Anklang. Auch schätzen die Kulturagenten/-innen die zusätzlichen Austausch- und Zusammenarbeitsgefässe.

### 7.1.5 Ergebnisse zum Konzept

#### I (Wie) haben sich die konzeptionellen Bausteine des Projekts bewährt?

Die verschiedenen konzeptionellen Bausteine des Projekts sind aus Sicht der Evaluation zweckmässig und zielführend. Verschiedene Elemente greifen ineinander und ergänzen sich. Die *Kulturagenten/-innen* werden als Mehrwert für die Schule betrachtet. Die Erarbeitung eines künstlerisch-kreativen Profils und die Vernetzung mit Kulturinstitutionen ist mit nur einem/einer Kulturagent/-in vor Ort möglich. Zudem bringen diese Personen zusätzliches Know-how in die Schulen. Auch die *Kulturbeauftragten* sind zentrale Personen im Projekt. Sie fungieren als Themenhüter/-in und als Transmissionsriemen, die die Projekte vorantreiben und die schulinterne Verankerung begleiten. Die *Kulturgruppe* ist eine zentrale Struktur im Projekt, die die nachhaltige Implementierung in der Schule unterstützt. Dabei spielt die Zusammensetzung eine wichtige Rolle. So hat sich bewährt, wenn die Kulturgruppe möglichst heterogen (Klassenstufe, Disziplin) zusammengesetzt ist. Das *Kunstgeld* ist für die Schulen ein wichtiger Motivator für die Umsetzung von Kunst- und Kulturprojekten. Am wenigsten überzeugen konnte der *Kulturfahrplan*. Dessen Funktion als Orientierungspunkt und Reflexionsgrundlage für kulturelle Schulentwicklung sowie dessen Mehrwert hat sich für viele Schulen nicht erschlossen. Stärkere Leitlinien zu dessen Funktion und Einsatz wären hilfreich gewesen.

#### I Wie wird das Projekt in der weiteren Angebotslandschaft der kulturellen Bildung sowie anderer Schulentwicklungsansätze beurteilt? Worin besteht das Alleinstellungsmerkmal des Projekts?

Das Konzept des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz» wird von den Projektbeteiligten aus mehreren Gründen als einmalig betrachtet. Insbesondere der Anspruch, kulturelle Bildung nachhaltig als Schulentwicklungsprozess in den Schulen zu verankern, wird als Alleinstellungsmerkmal gegenüber stärker angebotsorientierten Projekten oder Programmen im Kontext der kulturellen Bildung empfunden. So kann es als komplementär zu den Angeboten kantonaler Fachstellen verstanden werden, die den Schulen die punktuelle Teilnahme an kulturellen Projekten ermöglichen. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Projekts ist aus Sicht der Schulleitenden und der Kulturagenten/-innen die Ausrichtung an den Bedürfnissen und Rahmenbedingungen der Schule sowie der Einsatz von Kulturagenten/-innen an den Schulen.

Kantone mit bereits vorhandenen überregionalen Strukturen im Bereich kultureller Bildung hätten sich erhofft, dass das Projekt in einer Schule Strahlkraft über die Schulgemeinde hinaus entwickelt und andere Schulen zum Mitmachen motivieren würde. Im Hinblick auf andere Schulentwicklungsansätze unterscheidet sich kulturelle Schulentwicklung nicht grundlegend. Kulturelle Schulentwicklung ist ein möglicher Schulentwicklungsansatz unter vielen anderen (z.B. Nachhaltige Entwicklung, Gesunde Schule).

**7.1.6 Einfluss der Corona-Pandemie**

**I** Wie hat die Corona-Pandemie die Projektumsetzung und die Wirkung an den Schulen beeinflusst?

Der Einfluss der Corona-Pandemie auf die Umsetzung und Wirkungsentfaltung des Projekts kann als ambivalent bezeichnet werden. Zwar blieb die Bedeutung, die die Schulen Kunst und Kultur beimessen, während der Pandemie weitgehend stabil und auch die Zusammenarbeit wurde durch die Pandemie nur selten negativ beeinflusst – im Gegenteil, mitunter hat die Pandemie die Zusammenarbeit noch intensiviert. Die Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie erschwerten aber die Aufbauarbeit in den Schulen und verlangsamten den Projektverlauf. Während drei Schulen die Pandemie als Chance nutzen, neu entstehende Freiräume nutzten und mehr Projekte umsetzen konnten, konnten die anderen Schulen die geplanten klassenübergreifenden Projekte aufgrund der rechtlich bindenden Schutzmassnahmen nicht oder nur eingeschränkt realisieren. Zwei Drittel der Schulen setzten daher weniger Projekte um als ursprünglich angedacht. Es ist daher wenig erstaunlich, dass viele Projektbeteiligte an den Schulen berichten, die Pandemie hätte ihre Motivation für das Projekt (zwischenzeitlich) negativ beeinflusst.

**7.1.7 Kontextspezifische Gelingensbedingungen**

**I** Welche Herausforderungen gibt es und welche Kontextfaktoren tragen zum Gelingen des Projekts in den Schulen bei?

*Unterschiedliche Handlungslogik – frühzeitiger Einbezug der relevanten Ämter*

Die Komplexität des Projekts mit unterschiedlichen Haltungen und Handlungslogiken (Kultur, Bildung, Soziales) ist eine grosse Herausforderung und bewirkt häufig grosse Koordinations- und Verständigungsprobleme, weil es auf Seiten der Kantone keine alleinige Instanz mit Steuerungshoheit gibt. Eine Zusammenarbeit kann nur gelingen, wenn der Wille da ist, die jeweilige andere Logik verstehen zu wollen und ein Modus der Zusammenarbeit unter den verschiedenen Verwaltungs- und Politikbereichen zu finden.<sup>67</sup> Die Evaluation zeigt, dass dies in den Kantonen unterschiedlich gut gelungen ist. Am Ende des Pilotprojekts berichten die einen, dass die Zusammenarbeit zwischen den Ämtern von Kultur und Bildung nicht zuletzt auch durch den persönlichen Kontakt intensiviert werden konnte. Ein stärkerer Einbezug der Bildungsämter von Anfang an, hätte diesen Effekt vergrössern können und voraussichtlich auch die Umsetzung des gesamten Projekts in den Kantonen erleichtert.

*Sehr hoher Anspruch an die Kulturagenten/-innen – bedürfnisorientierte Unterstützung*

Die hohen und teilweise widersprüchlichen Erwartungen von Seiten der Schulen und Seiten der Steuergruppe an die Kulturagenten/-innen überforderte letztere teilweise. Vor allem die Pflicht zur kontinuierlichen Reflexion und Erkenntnisproduktion im Rahmen der Weiterbildungs- und Reflexionswerkstätten in der ersten Hälfte des Projekts entpuppte sich als eine grosse zusätzliche Belastung für die Kulturagenten/-innen, die von Seiten der Geschäftsstelle an sie herangetragen wurde. Neben der Rollen- und Erwartungskklärung ist es zentral, dass die Kulturagenten/-innen adäquat unterstützt werden. Dies kann auch bedeuten, dass unterschiedliche Gefässe/Angebote je nach Bedürfnis zur Verfügung gestellt werden.

*Hohe Belastung der Schulen – schulinterne Ressourcen zur Verfügung stellen*

In Schulen, in denen bereits eine hohe zeitliche Belastung der Lehrpersonen vorhanden ist, hat sich gezeigt, dass die Unzufriedenheit mit dem Projekt grösser war als in anderen Schulen. Dies bedeutet, dass auch von Seiten Schule adäquate Ressourcen zur Verfügung

<sup>67</sup> Fuchs, Max; Gördel, Bettina-Maria; Fischer, Bianca (2019): Kulturelle Schulentwicklung. Mit Kunst und Kultur Schule gestalten. Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ), Berlin.

gestellt werden müssen, damit das Projekt gemeinsam mit der/dem Kulturagenten/-in realisiert werden kann. Dies auch deshalb, weil durch kulturelle Bildung schlussendlich eine Veränderung der Schule erfolgen soll, die nur durch die Schule selbst auch geleistet werden kann. Allerdings hat sich gezeigt, dass die Umsetzung kultureller Aktivitäten (u.a. im Unterricht) konkret und niederschwellig mit wenig Aufwand möglich ist.

#### *Strukturetablierung – Zeitfaktor berücksichtigen und personelle Kontinuität gewährleisten*

Die anfängliche Etablierung neuer Strukturen und Prozesse in einer Schule ist eine Herausforderung. Sie erfordert Zeit und den Willen, Veränderungen in der Schule vorzunehmen und diese nicht nur temporär, sondern längerfristig zu gestalten. Zudem braucht es Zeit, damit sich der/die Kulturagent/-in ein vertieftes Verständnis der Schule aneignen kann. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Passung zwischen Schule und Kulturagent/-in ein Erfolgsfaktor ist. Dieses gegenseitige Verständnis und der Vertrauensaufbau konnten rascher erfolgen, wenn die Passung stimmte. Zudem haben sich personelle Wechsel in der Schule bei den Schlüsselpersonen sowie bei den Kulturagenten/-innen als ein Faktor erwiesen, der den Rückhalt des Projekts gefährdet, weil der Angleichungsprozess dadurch von neuem aufgerollt werden muss.

#### *Aktivitäten an Oberstufenschulen – wichtige Rolle der Kulturgruppen*

Aufgrund des fachorientierten Unterrichts und der Stundenpläne war es an Oberstufenschulen schwieriger, zeitliche Gefässe für die Aktivitäten zu finden. Somit war es eine Herausforderung, geeignete Gefässe festzulegen. Oftmals gelang es, über die Kulturgruppen eine flexible Zeiteinteilung zu finden, so dass auch an diesen Schulen kulturelle Projekte realisiert werden konnten.

## **7.2 Empfehlungen**

In dessen Verlauf wurde das Pilotprojekt stetig nachjustiert und weiterentwickelt, unter anderem auch auf Basis der Erkenntnisse und Empfehlungen der vier Zwischenberichte der Begleitevaluation. Die nachfolgenden Empfehlungen sind als Ergänzung zu den bisher umgesetzten Veränderungen am Projekt zu verstehen. Sie beziehen sich auf das gesamte Programm und richten sich sowohl an die Stiftung Mercator Schweiz als auch an die Verantwortlichen in den Kantonen.

### **I Empfehlung 1: Rollen auf der strategischen Ebene klären**

In der strategischen Steuergruppe wurden die Rollen der Kantone und der Stiftung Mercator Schweiz zwar im Projektverlauf geschärft, die Kantone wünschten sich allerdings mehr Entscheidungskompetenzen im Folgeprojekt. Dies ist allerdings eine Herausforderung, da die Strukturen und Projekte der kulturellen Bildung sehr unterschiedlich sind und auch die Kantone selbst unterschiedliche Haltungen aufgrund kantonaler Grundlagen mitbringen. Wir empfehlen deshalb, in der Steuergruppe das Thema der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen im Hinblick auf das Folgeprojekt erneut zu klären und schriftlich festzuhalten.

### **I Empfehlung 2: Rollen und Aufgabenprofil der Kulturagenten/-innen realistisch definieren und adäquate Unterstützung bieten**

Das Erwartungsmanagement im Projekt stellte sich als Herausforderung heraus, nicht zuletzt, weil es sich um ein Pilotprojekt im Schweizer Schulkontext handelte. Die anfänglichen grossen Erwartungen an die Kulturagenten/-innen mündeten in Überforderung. Die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben im Projektverlauf machen es erforderlich, das Anforderungsprofil der Kulturagenten/-innen zu überdenken und realistisch zu formulieren. Wird eine stärkere Zusammenarbeit mit Fachstellen für

Schulentwicklung angestrebt (vgl. Empfehlung 4) ist das Anforderungsprofil gegebenenfalls erneut zu überdenken.

Die Bedürfnisse der Kulturagenten/-innen nach Unterstützung und Begleitung haben sich im Projektverlauf verändert. Die Stiftung Mercator Schweiz und die Geschäftsstelle haben darauf reagiert. Gleichwohl wird es auch in Zukunft eine Herausforderung bleiben, die Kulturagenten/-innen mittels Weiterbildung und Austauschmöglichkeiten adäquat zu unterstützen und zu begleiten, damit sie ihre wichtigen Aufgaben in den Schulen erfüllen können. Zudem sind die Rahmenbedingungen der Anstellung in Anbetracht der Aufgaben im Blick zu halten (z.B. Ressourcen, Pensum).

### **I Empfehlung 3: Konzeptionelle Bausteine weiterentwickeln**

Neben den Kulturagenten/-innen, die den zentralen konzeptuellen Baustein des Projektes darstellen gibt es weitere konzeptionelle Bausteine. Diese wurden zwar als zweckmässig eingestuft, dennoch gab es bei der Umsetzung Herausforderungen, die es anzugehen gilt:

*Bedeutung der Kulturgruppe/des Kulturbeauftragten betonen:* Die Kulturgruppe und die/der Kulturbeauftragte sind neben den Kulturagenten/-innen das Rückgrat des Projekts in den Schulen. Sie sollen gemeinsam die kulturelle Schulentwicklung vorantreiben und mit der Schulleitung den Prozess steuern. Dafür sind Ressourcen notwendig. Dies wurde zu Beginn des Pilotprojekts zu wenig angedacht und sollte nun angepasst werden. Dies auch deshalb, weil die Schulen nach Abschluss des Pilotprojekts ohne Unterstützung der Kulturagenten/-innen weitermachen. Soll die kulturelle Schulentwicklung weiterbestehen, sind die Strukturen innerhalb der Schule zu stärken und Ressourcen für diese Lehrpersonen im Rahmen ihres Berufsauftrages festzulegen.

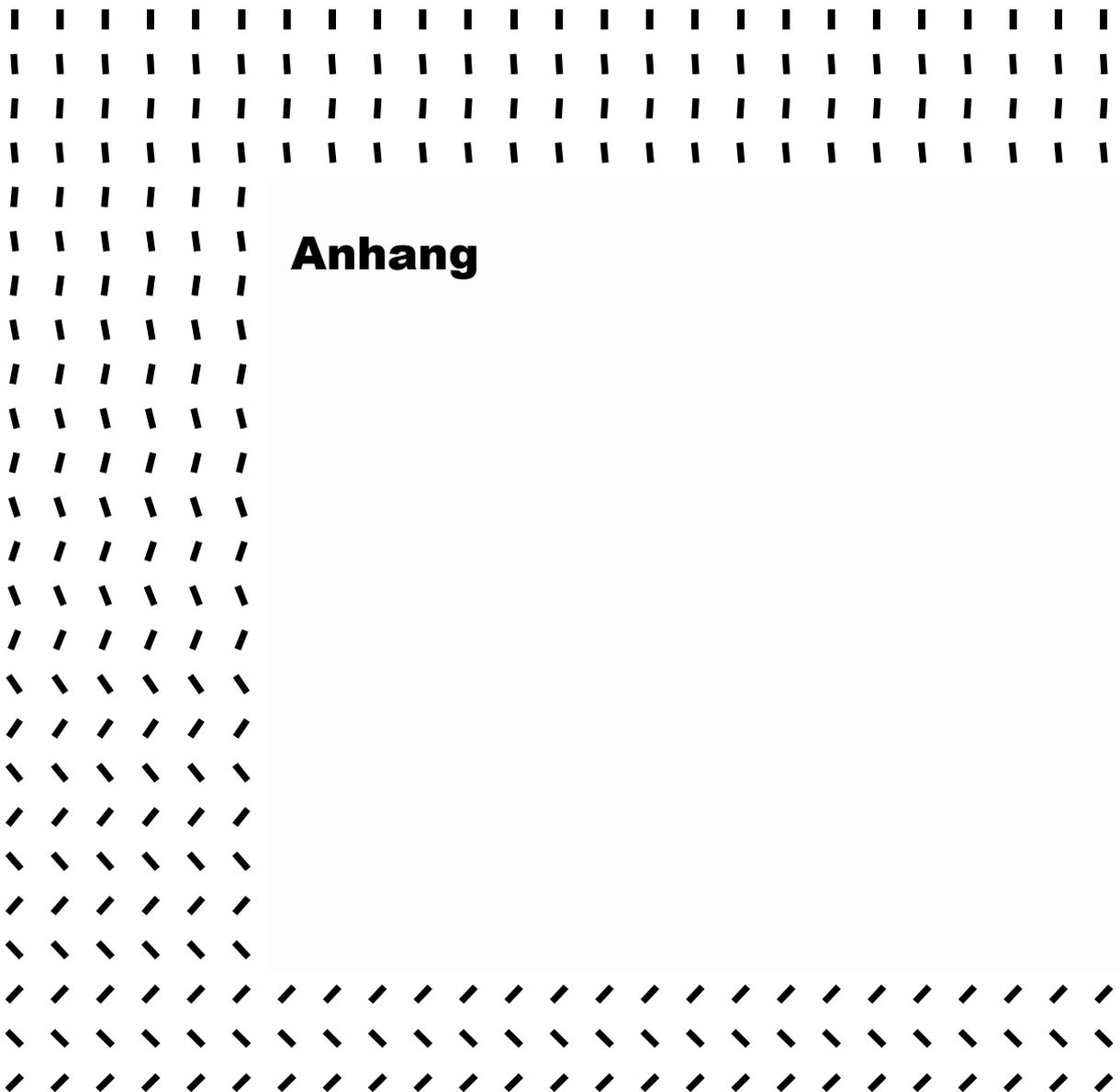
*Kulturfahrplan konkretisieren:* Der Zweck des Kulturfahrplans ist zu schärfen sowie ein entsprechendes Template ist zur Verfügung zu stellen, damit sich die Schulen vor allem auf den Prozess der Erarbeitung und weniger auf dessen Ziel konzentrieren müssen. Im Rahmen der Zielsetzung des Kulturfahrplans ist auch zu klären, wie mit diesem Instrument in den Schulen konkret gearbeitet und wie der Kulturfahrplan in die Qualitätsmanagement-Instrumente der Schulen integriert werden kann.

*Kunstgeld-Anträge fokussieren:* Will eine stärkere Verankerung kultureller Bildung an den Schulen verfolgt werden, sind Kunstgeld-Anträge zunehmend für Projekte zu genehmigen, die einen Schulentwicklungsaspekt beinhalten und weniger ausschliesslich für einmalige und punktuelle Aktivitäten zu Kunst und Kultur.

### **I Empfehlung 4: Zusammenarbeit mit Fachstellen für Schulentwicklung in den Kantonen und mit pädagogischen Hochschulen intensivieren**

Die Geschäftsstelle erarbeitet verschiedene Grundlagendokumente für die Schulen. Gleichzeitig gibt es bei den Kantonen Fachstellen für Schulentwicklung und die pädagogischen Hochschulen bieten Weiterbildungen zur Schulentwicklung an. Soll der Ansatz der kulturellen Schulentwicklung in den Kantonen verankert werden, wäre eine Anbindung an die kantonalen Fachstellen für Schulentwicklung zwingend und eine verstärkte Zusammenarbeit mit pädagogischen Hochschulen wünschenswert. Soll dies umgesetzt werden, ist folglich ein stärkeres Engagement der Kantone diesbezüglich notwendig. Dies mit dem Ziel, dass die Geschäftsstelle auf bestehenden Konzepten und

Vorgehensweisen der Kantone zum Thema Schulentwicklung aufbauen kann. Dadurch wäre die Möglichkeit der kulturellen Schulentwicklung auch für andere Schulen transparenter. Dies setzt voraus, dass im Projekt konsequent mit Verantwortlichen der kantonalen Bildungsämter zusammengearbeitet wird und eine ämterübergreifende Zusammenarbeit (Kulturamt und Bildungsamt) in den Kantonen etabliert wird. Eine Zusammenarbeit mit den pädagogischen Hochschulen hat zum Ziel, den Ansatz der kulturellen Schulentwicklung längerfristig zu beforschen, Beratungsaufgaben (z.B. Kunstdidaktik) zu übernehmen und gegebenenfalls die Weiterbildung zum/r Kulturagent/-in in die pädagogischen Hochschulen zu integrieren. Auch diesbezüglich spielen die Kantone als Träger der Pädagogischen Hochschulen eine Schlüsselrolle.



### A 1 Liste der beteiligten Schulen

<b>DA 1: Übersicht über teilnehmende Schulen</b>				
<i>Kanton</i>	<i>Schulen</i>	<i>Schulform/Schulstufe</i>	<i>Start</i>	<i>Ende</i>
Zürich	Tagesschule Himmeri, Zürich	Primarstufe	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2023/24
Zürich	Schule Waidhalde, Zürich	Gesamtschule	Schuljahr 2018/19	Ausstieg November 2021
Zürich	HPS Michaelschule, Winterthur	Sonderschule	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2022/23
Zürich	Sekundarschule Neftenbach, Neftenbach	Sekundarstufe I	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2023/24
Zürich	Schuleinheit im Widmer, Langnau am Albis	Primarstufe	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2023/24
Zürich	Sekundarschule Buechholz, Zollikon	Sekundarstufe I	Schuljahr 2018/19	Ausstieg Sommer 2020
Bern	Primarschule Zollikofen, Zollikofen	Primarstufe	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2023/24
Bern	Syndicat Scolaire COVICOU, Cour- telary	Gesamtschule	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2023/24
Freiburg	Collège du Sud, Bulle	Sekundarstufe II	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2023/24
Freiburg	Ecole de culture générale, Freiburg	Sekundarstufe II	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2023/24
Wallis	Schulen Brig Süd, Brig	Gesamtschule	Schuljahr 2018/19	Ausstieg Sommer 2020
Wallis	Oberwalliser Mittelschule St. Ursula, Brig	Sekundarstufe II	Schuljahr 2018/19	Ende Schuljahr 2023/24
Wallis	Schule Aletsch, Mörel-Filet	Primarstufe	Schuljahr 2020/21	Ende Schuljahr 2023/24
St. Gallen	Primarschule Eichbüel, Bazenheid	Primarstufe	Schuljahr 2019/20	Ende Schuljahr 2022/23
St. Gallen	Heilpädagogische Schule Flawil, Flawil	Sonderschule	Schuljahr 2019/20	Ende Schuljahr 2023/24
St. Gallen	Schuleinheit Wiesenau, St. Margrethen	Primarstufe	Schuljahr 2019/20	Ende Schuljahr 2023/24

Kanton	Schulen	Schulform/Schulstufe	Start	Ende
Thurgau	Sekundarschule Remisberg, Kreuzlingen	Sekundarstufe I	Schuljahr 2019/20	Ende Schuljahr 2023/24
Thurgau	Primarschule Bernegg, Kreuzlingen	Primarstufe	Schuljahr 2019/20	Ende Schuljahr 2023/24
Appenzell Ausserrhoden	Primarschule Gais, Gais	Primarstufe	Schuljahr 2019/20	Ende Schuljahr 2023/24

Quelle: Darstellung Interface.

## A 2 Evaluationsfragestellungen

### DA 2 Evaluationsfragen entlang des Wirkungsmodells

#### Fragen zur Konzeption des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz»

1. Welches sind die prioritären Ziele des Projekts aus Sicht der verschiedenen Beteiligten?
2. Wie haben sich die konzeptionellen Bausteine des Projekts bewährt (u.a. Einsatz von Kulturagent.innen, Kulturfahrplan, Kunstgeld)?
3. Wie wird das Projekt in der weiteren Angebotslandschaft der kulturellen Bildung sowie anderer Schulentwicklungsansätze beurteilt? Worin besteht das Alleinstellungsmerkmal des Projekts?

#### Fragen zur strategischen und operativen Umsetzung des Projekts „Kulturagent.innen Schweiz“

4. Wie wird die Projektorganisation beurteilt? Inwiefern bewähren sich die etablierten Strukturen und Prozesse? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen der strategischen Projektleitung (Steuergruppe) und operativen Projektleitung (Geschäftsstelle) sowie den Kulturagenten/-innen?
5. Welche Ressourcen braucht es zur Umsetzung des Projekts?
6. Welche Kompetenzen müssen Kulturagenten/-innen für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts mitbringen?
7. Wie werden die Weiterbildungen und die Unterstützung der Kulturagenten/-innen durch die Geschäftsstelle beurteilt?

#### Fragen zu den Leistungen (Outputs) im Projekt «Kulturagent.innen Schweiz»

8. Welche kulturellen Aktivitäten werden in den Schulen im Rahmen des Projekts umgesetzt?
9. Welche Aufgaben und Rollen übernehmen die Kulturagenten/-innen in den Schulen? Wie verläuft die Zusammenarbeit der Kulturagenten/-innen den Projektbeteiligten an den Schulen?
10. Welche Aufgaben und Rollen übernehmen die Kulturbeauftragten, die Kulturgruppen und die Schulleitungen?
11. Wie wird der Prozess zur Erstellung des Kulturfahrplans in den Schulen beurteilt und welche Bedeutung hat der Kulturfahrplan in den Schulen?
12. Wie wird der Prozess der Antragsstellung des Kunstgeldes beurteilt?

*Fragen zu den Wirkungen in den Schulen (Outcome) aufgrund des Projekts «Kulturagent.innen Schweiz»*

13. Wie akzeptiert ist das Projekt «Kulturagent.innen Schweiz» insgesamt in den Schulen?
14. Welche Wirkungen werden durch das Projekt bei den Schülern/-innen (Interesses, Kenntnisse und Wissen usw.) und den Lehrpersonen (u.a. Unterricht) erreicht?
15. Welchen Beitrag leistet das Projekt zur kulturellen Schulentwicklung? Inwiefern trägt das Projekt zur Verankerung kultureller Bildung in der Schule bei (Schulprogramm, Schulkultur, Schulprofil)?
16. Welche weiteren Wirkungen sind festzustellen?

*Frage zum Einfluss der Corona-Pandemie*

17. Wie hat die Corona-Pandemie die Projektumsetzung und die Wirkung an den Schulen beeinflusst?

*Fragen zu kontextspezifischen Gelingensbedingungen*

18. Welche Herausforderungen gibt es und welche Kontextfaktoren tragen zum Gelingen des Projekts in den Schulen bei?

Quelle: Darstellung Interface.

### A 3 Fallstudien

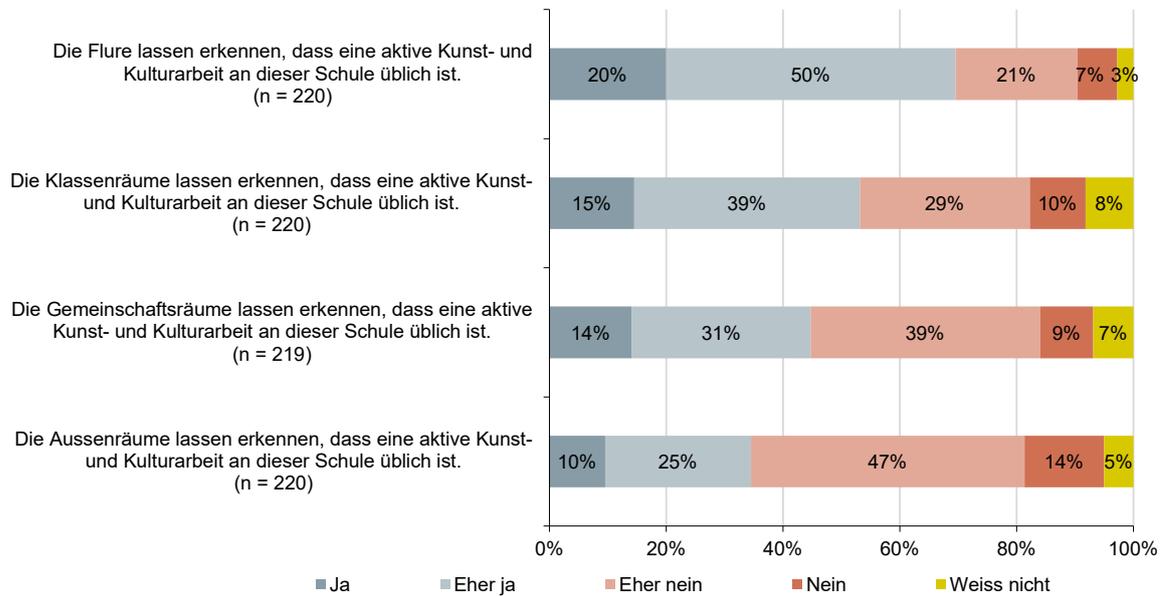
**DA 3: Fallstudien Schulen**

<i>Fallstudie</i>	<i>Kanton</i>	<i>Schulstufe</i>
Fallstudie 1	Freiburg	Sekundarstufe II
Fallstudie 2	Zürich	Heilpädagogische Schule (alle Stufen)
Fallstudie 3	Wallis	Sekundarstufe II
Fallstudie 4	St. Gallen	Primarstufe
Fallstudie 5	Zürich	Sekundarstufe I
Fallstudie 6	Bern	Primar- und Sekundarstufe I

Darstellung Interface.

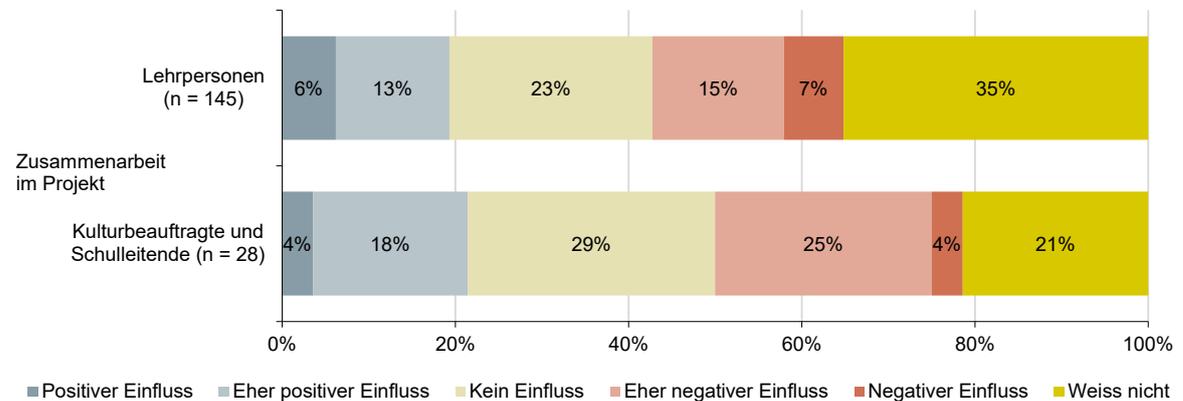
**A 4 Ergebnisse der Online-Befragungen**

**DA 4: Charakterisierung der Schulen im Hinblick auf ihre kulturelle Affinität**



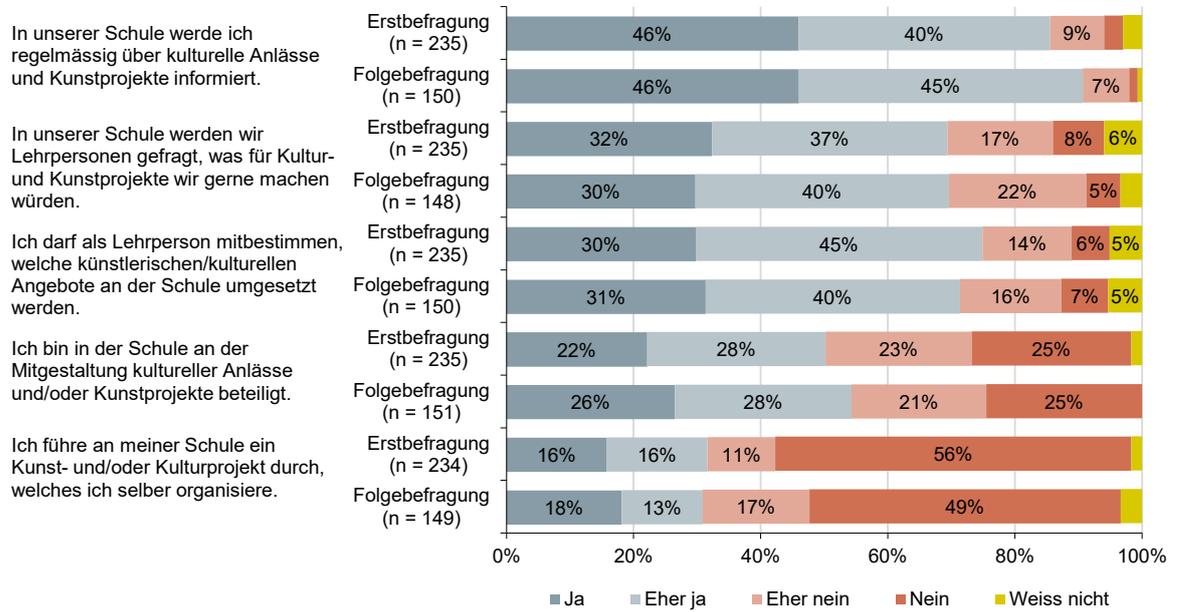
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen im Schuljahr 2019/20 (N = 236).

**DA 5: Einfluss der Corona-Pandemie auf die Zusammenarbeit**



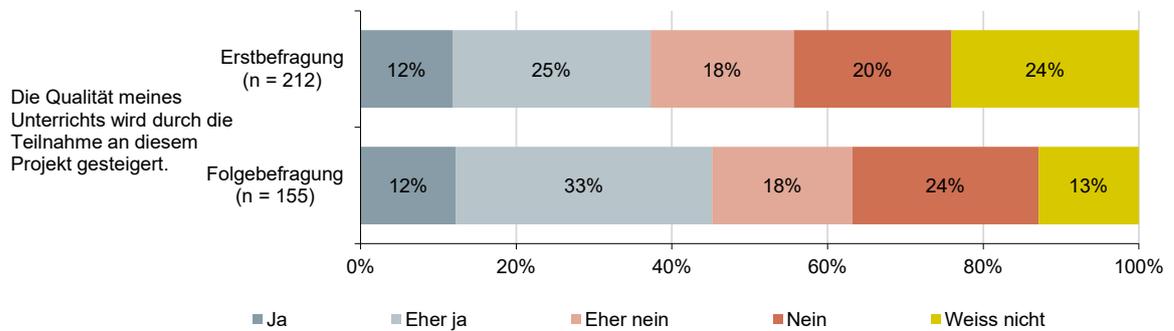
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Kulturbeauftragten und Schulleitenden (N = 29) und der Lehrpersonen (N = 158) im Schuljahr 2023/24.

**DA 6: Partizipation der Lehrpersonen**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen im Schuljahr 2023/24.

**DA 7: Verbesserung der Unterrichtsqualität durch Projektteilnahme**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung der Lehrpersonen im Schuljahr 2023/24.