

# Pädagogische Führung

Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung

5 | 2016  
27. Jg., PädF

ISSN 0939-0413 · G 11817  
Art.-Nr. 07780605



Thema

## Kreativität und Schule – ein Widerspruch?

**Schulleitung in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung**  
Zusammenarbeit in Synergieteam ist das Lernmodell der Zukunft

**Eine Geschichte nicht nur haben – eine Geschichte sein**  
Das Geheimnis kreativer Schulgestaltung

**Merkmale kreativer Schulführung**  
Eine Interview-Collage mit Schulleiterinnen und Schulleiter

**Schnappschuss mit Kreativitätsfilter**  
Schulische Beispiele kultureller Bildung

Carl Link

Direkte Fachberatung • Mehr Wissen • Schneller im Zugriff • [www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de)

Sichern Sie sich Ihre **ONLINE-AUSGABE** auf [www.schulverwaltung.de](http://www.schulverwaltung.de)

Näheres zu Ihrem persönlichen Freischaltcode finden Sie auf der 1. Seite!



## Kreativität und Schule – ein Widerspruch?

Olaf-Axel Burow/Armin Lohmann

Der britische Theaterpädagoge und Kreativitätsforscher Ken Robinson hat mit seinem YouTube Vortrag »Do schools kill creativity« offenbar einen Nerv getroffen. Er wurde bislang 34 Millionen Mal abgerufen und Robinson dadurch zum weltweit meistzitierten Pädagogen. Schule und Kreativität – das scheint auch für zu viele Schüler und Lehrer ein Widerspruch zu sein – und dies obwohl gerade Schule ein Ort sein könnte, an dem die kreativen Potenziale der Heranwachsenden freigesetzt werden könnten. Doch statt Schule in ein »Kreatives Feld« (Burow 2015) zu verwandeln, wird noch immer zu viel verregelt. Notwendige Freiräume werden eingeschränkt, wie fast einmütig Schulleitungen beklagen, die in den letzten zehn Jahren an Zukunftswerkstätten der Deutschen Akademie für Pädagogische Führung (DAPF) teilgenommen haben. Der Zusammenhang von mangelnder Kreativität in der Schule und einengenden Rahmenbedingungen ist für sie ein kausaler. Sowohl hiesige als auch international vergleichende Wirksamkeitsstudien belegen: Gute Schulen brauchen mehr Gestaltungsfreiheit sowie kreative Schulleitungen. Als Herausgeber fragen wir uns, ob die derzeitige Verfasstheit von Schule die Kreativität verhindert. Wie Schulleiterinnen und Schulleiter in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung durch wertschätzende Führung Kreativität fördern können, zeigt Olaf-Axel Burow. Er geht in sei-

nem Beitrag auch darauf ein, welche »kreativitätsförderlichen Raum- und Lernedesigns Schulen brauchen«.

Mittels einer Interview-Collage stellt Armin Lohmann Schulleiterinnen und Schulleiter vor, denen es unter einengenden Rahmenbedingungen gelungen ist, Freiräume zu nutzen und ihre Schulen zu Orten praktizierter Potentialentwicklung und Kreativitätsförderung zu machen. Lt. Lohmanns Studie haben kreative Schulen engagierte und phantasievolle Schulleitungen. Sie sind mutig, zuversichtlich und vor allem offen, Neues anzugehen. Dabei nutzen sie ungewöhnliche Strategien und Wege für kreative Bildungsprozesse in ihren Schulen. Anregungen dafür, wie Schulen zu kreativitätsförderlichen Einrichtungen werden können, bieten die weiteren Beiträge.

Jörg Dräger und Ralph Müller-Eiselt von der Bertelsmann-Stiftung zeigen, dass die digitale Revolution völlig neue Möglichkeiten passgenauen Lehrens und Lernens sowie der Kreativitätsförderung bietet.

Reinhard Kahl, der mit den »Treibhäusern der Zukunft« und dem »Archiv der Zukunft« einer der führenden Inspiratoren kreativer Schulentwicklung ist, erweitert mit seinen Überlegungen den Möglichkeitsraum kreativer Schulentgestaltung, der es vermag ungeahnte »Geschichten« zu eröffnen.

In »PädF-Kontrovers« gehen Marcus Kauer und Jörg Schlee der Frage

nach, ob Kreativität eine Schule in Bewegung erfordert.

Schulleiter Hans Oberhollenzer portraitiert das Lise-Meitner-Gymnasiums in Böblingen als begünstigende Rahmenbedingungen zur Kreativitätsentfaltung.

In unserer Bücherschau stellen wir in Form einer Sammelrezension Zugänge zu einem Neudenken und Neugestalten von Schule aus der Kreativitätsperspektive vor.

Alle Beiträge zeigen, dass weder Kreativität noch Innovation auf Knopfdruck in Schulen funktionieren. Vielmehr hängt der Erfolg der Erneuerungen entscheidend von der Kreativität in den Köpfen der Schulleitungen sowie ihren Kollegien und deren Gestaltungsumfeld ab.

Insofern wünschen wir eine anregende Lektüre mit diesem Themenheft über Konzepte und vor allem Menschen, die kreativ sind, damit sie sich den widersprüchlichen Herausforderungen einer zukunftsfähigen Schule stellen.



## Schulleitung in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung 164

Die Lernzielorientierung wurde durch den Kompetenzbegriff abgelöst, der darauf abzielt, Wissen, Haltung und Handlungsfähigkeit miteinander zu verbinden. Dennoch müssen Schülerinnen und Schüler noch immer zur gleichen Zeit das Gleiche lernen. Die Fähigkeit zur kreativen Zusammenarbeit in Synergieteams, stellt hingegen das Lernmodell der Zukunft dar.

## Eine Geschichte nicht nur haben – eine Geschichte sein 169

Die Balance von Sicherheit und Unsicherheit, von Wagnis und Gelingen scheint das Geheimnis für kreative Schulgestaltung zu sein. Ungewöhnliche Wege aber auch Strategien zur Gestaltung, kreative Bildungsprozesse in Schulen sind dann oft mit Geheimnissen ungeahnter Absichten verknüpft. Diese zu lüften und für Entfaltungsprozesse freizusetzen, setzt einen Möglichkeitsraum für kreative Entfaltung voraus.

### Editorial

Olaf-Axel Burow &  
Armin Lohmann  
**Kreativität und Schule – ein Widerspruch?** 161

### Interview

Armin Lohmann  
**Merkmale kreativer Schulführung** 174  
Eine Interview-Collage mit Schulleiterinnen und Schulleiter

### Thema

Olaf-Axel Burow  
**Schulleitung in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung** 164

Kreative Zusammenarbeit in Synergieteams ist das Lernmodell der Zukunft

Reinhard Kahl  
**Eine Geschichte nicht nur haben – eine Geschichte sein** 169  
Das Geheimnis kreativer Schulgestaltung

### Thema

Jörg Dräger & Ralph Müller-Eiselt  
**Wie maßgeschneidertes Lernen für jeden möglich ist** 181  
Die digitale Bildungsrevolution versöhnt scheinbar Unversöhnliches



# Schulleitung in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung

Die Lernzielorientierung wurde durch den Kompetenzbegriff abgelöst, der darauf abzielt, Wissen, Haltung und Handlungsfähigkeit miteinander zu verbinden. Dennoch müssen Schülerinnen und Schüler noch immer zur gleichen Zeit das Gleiche lernen. Die Fähigkeit zur kreativen Zusammenarbeit in Synergieteams, stellt hingegen das Lernmodell der Zukunft dar.

*You do not achieve knowledge creation through containerization, you achieve it through collaboration.*  
Don Tapscott

Olaf-Axel Burow

Während wir uns im rasanten Tempo auf das »New Digital Age« zu bewegen, so die im gleichnamigen Buch vom Google-Chef Eric Schmidt (2013) vorgestellte Perspektive, verharren zu große Bereiche unseres Bildungssystems und insbesondere viele Schulen in alten Mustern. Obwohl formal die Lernzielorientierung durch den Kompetenzbegriff abgelöst wurde, der darauf abzielt, Wissen, Haltung und Handlungsfähigkeit miteinander zu verbinden, werden Schüler(innen) noch immer nach Alterskohorten sortiert, die fließbandmäßig vorrücken und zu oft noch zur gleichen Zeit das Gleiche lernen müssen – mit fatalen Folgen. Lernen ist ein individueller Prozess und so ist es wenig erstaunlich, dass viele Schüler(innen) Schwierigkeiten haben mit der fabrikmäßigen Organisation von Lehr-/Lernprozessen, wie sie unsere Schule seit Beginn der industriellen Revolution und der Ausrichtung an Preußens militäri-

scher Kadettenschulung prägt. Diese nach wie vor weite Bereiche der Schule charakterisierende Struktur hat der britische Erziehungswissenschaftler Sir Ken Robinson in seinen Büchern und zwei kurzen, ausgezeichneten Vorträgen, die als TED-Videos ([www.ted.com](http://www.ted.com)) verfügbar sind, kritisch analysiert.

**»Die Ausbildung von Kompetenzen erfordert in einer immer komplexer werdenden Welt mehr als die Vermittlung von Wissen entlang der Linien willkürlich zugeschnittener Schulfächer«**

## Vom Brockhaus-Denken zum Network Thinking

So zeigt er in »Changing Education Paradigms« (Robinson 2010), dass viele der Probleme, mit denen Lehrer(innen) alltäglich kämpfen müssen, ihre Ursache zumindest teilweise in einer überholten Organisationsstruktur, einer überzogenen Fächerorientierung sowie einem einseitig kognitiv-akademisch verengten Wissensbegriff haben. Was für die Industriegesellschaft noch geeignet

sein mochte, funktioniert in der globalisierten Wissensgesellschaft und im anbrechenden digitalen Zeitalter immer weniger. Die Ausbildung von Kompetenzen erfordert in einer immer komplexer werdenden Welt mehr als die Vermittlung von Wissen entlang der Linien willkürlich zugeschnittener Schulfächer – ein Muster, das der Leiter der Potsdamer HPI Design Thinking School, Peter Weinberger (2015), als »Brockhaus-Denken bezeichnet. Mit untenstehenden Abbildungen illustriert er den anstehenden Übergang zum »Network Thinking«:

Die heute geforderte Kompetenz erweist sich in der Verbindung von Wissen, Haltung und Handlung, weswegen das neue Lernformat des Design Thinking, auf die Zusammenarbeit in fachübergreifenden Teams setzt und auf schnelles »Prototyping«, d.h. die Entwicklung innovativer Produkte und Verfahren. Kompetenz ist immer auch Ausdruck einer Mischung individueller Sozialisations- bzw. Erziehungsgeschichten und Begabungen, die auf dem Wege der Selbstbildung in ein einzigartiges Profil münden. Jeder Mensch ist anders. Aus diesem Grund weisen die im Gefolge der internatio-



# Eine Geschichte nicht nur haben – eine Geschichte sein



**Die Balance von Sicherheit und Unsicherheit, von Wagnis und Gelingen scheint das Geheimnis für kreative Schulgestaltung zu sein. Ungewöhnliche Wege aber auch Strategien zur Gestaltung kreative Bildungsprozesse in Schulen sind dann oft mit Geheimnissen ungeahnter Absichten verknüpft. Diese zu lüften und für Entfaltungsprozesse freizusetzen, setzt einen Möglichkeitsraum für kreative Entfaltung voraus.**

*Reinhard Kahl*

Im Sommer 2015 meldet sich die fünfzehnjährige Anna-Rosina Weindl aus dem Allgäu mit einem umfangreichen Essay im Internet zu Wort. Ein Aufschrei (Weindl 2015). »Unsere Schulen ähneln eher Fabriken als den Bildungsrichtungen, die einst nur zu einem Zweck erdacht wurden: um jungen Menschen zum Reifen zu verhelfen. Ich werde nicht mehr als Unikat gesehen sondern als eine von vielen.«

Sie leidet an einem Alltag aus lauter Um-zu-Strategien. Sie soll Wasser trinken, um keine Kopfschmerzen zu bekommen. Sie soll nach draußen an die frische Luft gehen, um ihre Konzentration zu verbessern. Sie soll früh ins Bett gehen, um morgens in der Schule wach zu sein. »Die ›normale Schule‹ entzieht mir das Recht ich zu sein und fordert mich auf jemand zu werden, der ich nicht sein

will, in einem System, das nicht zu mir passt.« In diesem Netz aus lauter Funktionen droht das, was einen Wert in sich selbst hat, was kein Mittel zum Zweck ist, entwertet zu werden und zu verschwinden.

**Alles worauf man sich konzentriert, wenn man eine Schule besucht, ist die Schule**

Manche glauben kaum noch, dass es eine Wirklichkeit außerhalb dieses Geflechts gäbe. »Alles worauf man sich konzentriert, wenn man eine Schule besucht, ist die Schule. Irgendwie hängt alles daran. Sogar die Erholung dient nur dem Zweck, sich wieder besser auf die Schule konzentrieren zu können.« Es geht der Schülerin bereits wie der Karikatur jenes Arbeitnehmers, der arbeitet, um Urlaub machen zu können, und der Urlaub macht, um arbeiten zu können. Wenn er arbeitet, ist er nicht bei der Arbeit. Und wenn er Urlaub

macht, ist er nicht im Urlaub. Er ist immer anderswo. Nur nicht bei sich. »Ich habe den Eindruck als würden uns die Schulen und Universitäten heutzutage genau sagen«, schreibt Anna-Rosina, »wie unser Leben einmal auszusehen hat. Und weil wir das Ergebnis schon vorgelegt bekommen, müssen wir nicht mehr darüber nachdenken, wer wir sind und was wir im Leben wirklich wollen.« Sie hat eine Liste von Handlungen zusammengestellt, die sie einfach nur tun möchte. Ein Auszug:

»Ich möchte einmal Orangensaft trinken, ohne zu hören, dass ich ihn brauch, um gesund zu bleiben.

Ich möchte einmal ein Zitat von Platon nachschlagen, einfach nur so, ohne es danach auswendig können zu müssen.

Ich möchte wieder einmal etwas lernen, ohne es zu müssen.

Ich möchte einmal, dass jemand sieht wie toll ich schreiben kann.

Ich möchte einmal ankommen.

Ich möchte einmal ICH sein.«

**»Lauter Geschichten kommen zusammen, die erst nach hinten erzählt werden müssen.«**

Was macht eigentlich die Grammatik der Gleichgültigkeit aus? Das wurde mir in einem Gespräch mit Matthias Peeters deutlich. Er ist gelernter Landwirt und passionierter Pädagoge im Projekt »Schlänitzsee« der staatlichen Montessori-Schule in Potsdam. Die Schüler der 7. und 8. Klassen sind eine Woche im Monat am See. Sie kultivieren das Grundstück eines ehemaligen Ferienheims der Stasi. Sie arbeiten auch »um-zu«, doch in ganz anderer Art. Wenn sie säen um zu ernten, dann beginnen sie eine Kette folgenreiches



# Merkmale kreativer Schulführung

»Welchen Bezug haben sie zum Kreativen?« – das habe ich für die folgende Interviewcollage Schulleiterinnen und Schulleiter gefragt. Eines haben alle gemeinsam, sie lassen sich von Ideen anstecken. Sie entwickeln Vorstellungen, haben Träume, fern von den Routinen ihres Schulalltags. Manche lassen sich nur erahnen, andere sind konkret umrissen, befinden sich aber stets im Einklang zu ihren Wertmaßstäben.



Armin Lohmann

Es sind Vorstellungen darüber, was sie tun könnten, um solche Visionen für »ihre« heranwachsenden Schülerinnen und Schüler zur Realität werden zu lassen. Dabei überwinden sie gedanklich die sie eingrenzenden Strukturen und Rahmenbedingungen. Couragiert widersetzen sie sich dem Gegebenen, um in der Entfaltung ihrer Ideen ungebunden zu sein.

Wolfgang Vogelsaenger, Schulleiter der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen, einer Gesamtschule, die 2011 den Deutschen Schulpreis gewonnen hat, stellt hierzu fest:



Abb. 1: Wolfgang Vogelsaenger im Gespräch

»Für mich ist das immer wieder spannend, sich auf ungewisse Wege einzulassen. Nicht genau zu wissen, was steht da am Ende. Schule ist nicht nur etwas, was man innerhalb von Erlassen und Vorschriften bewegen kann, sondern genau da ist es spannend, wo man die Erlasse links liegen lässt und sich um die Kinder kümmert, denn die Kinder sind jeden Tag immer wieder anders, haben indivi-

duelle Bedürfnisse und Schule muss sich darauf einstellen. Dies auszuloten, aber gleichzeitig auch so abzusichern, dass man nicht allzu viel Ärger bekommt, das macht mir unheimlich Spaß und fordert mich kreativ heraus.«

In diesem Kontext befragt, »wofür sie denn Kreativität beginnt«, antwortet Margret Fessler im Gespräch mit Armin Lohmann (siehe Foto oben); sie ist, Schulleiterin des Bundesrealgymnasiums – In der Au – im Stadtzentrum von Innsbruck:

»Wenn ich das Wort Kreativität höre, dann denke ich als aller erstes an die Kinder, weil die, wenn man genau hinsieht, immer wieder Wege gehen, auf die wir als Erwachsene schon nicht mehr kommen. Insofern bedeutet Kreativität für mich Ideen, Vorstellungen, Wege, die wir noch nicht gedacht haben. Und das resultiert meistens aus Situationen, die uns irritieren. Treten wir dann einen Schritt zurück, und fragen, was machen wir jetzt? Was sehe ich hier und wie gehe ich damit um? Dann entsteht etwas zu denken, was ich vorher noch nie gedacht habe. Mir das dann bewusst zu sagen, diesen Gedanken hatte ich schon, das ist jetzt nichts Neues, was uns in dieser Situation weiterhilft, sondern Raum zu geben, in alle möglichen Richtungen vor, zurück, hinunter, hinauf, Gedanken kommen zu lassen, ist die andere oder erweiternde Möglichkeit. Das gilt nicht nur im künstlerischen Bereich, das gilt für jeden Bereich.«

**Offenheit entwickeln – Neugierde fördern – Lösungspotential entdecken**

Offensichtlich ist es für die interviewten Schulleiterinnen und Schulleiter wichtig, sich von ihrer Neugier leiten und ihren Erwartungen an eine visionäre Zukunft freien Lauf zu lassen. Die Befragten entwickeln dann eine Vorstellung davon, wie ihre Schule einmal aussehen könnte, welche pädagogischen Wirkungsmöglichkeiten auszuschöpfen sind – es sind Zeitreisen in ungeahntes Terrain. Die besondere Fähigkeit der Schulleiterinnen und Schulleiter besteht darin, sich zukünftige Situation auszumalen, scheinbar »alternativlose« Gegebenheiten zu überprüfen und dabei ein nahezu unbegrenztes Spektrum von Lösungsmöglichkeiten zu entdecken. Die Vielfalt an Beispielen an den Schulen der Interviewten ist groß: sei es der Aufbruch zu neuen Konstellationen kooperativen, interkulturellen Lernens in Innsbruck, das E-Learning (Untericht 3.0) mit Tablets, indem sich Schüler und Lehrer auf eine hierarchielose Balance in selbst kreierte Lerngruppenprozessen sowohl an der Mittelschule in Zirndorf, der IGS-Göttingen als auch am Lise-Meitner-Gymnasium in Böblingen oder auf plebiszitäre Formate wie z.B. einer »Kinderkonferenz« an der Hölderlin-Grundschule in Bad Homburg (Taunus) einlassen.

In Göttingen und an drei hessischen Schulen, der Richtsberg Gesamtschu-

# Wie maßgeschneidertes Lernen für jeden möglich ist



**Die digitale Bildungsrevolution versöhnt scheinbar Unversöhnliches: Bildung für alle und persönlich zugeschnittenes Lernen für jeden. Lehrer werden von Wissensvermittlern zu persönlichen Lernbegleitern. Sie haben mehr Zeit für das Wesentliche: individuelle Förderung, Beziehungsarbeit, Persönlichkeitsbildung.**

*Jörg Dräger & Ralph Müller-Eiselt*

*New York im Jahr 2014.* Die David A. Boody Schule, benannt nach einem Bürgermeister Brooklyns aus dem 19. Jahrhundert, macht von außen einen freundlichen Eindruck. Das Gebäude mit Klinkerfassade stammt aus den Dreißigerjahren, die knallrot gestrichene Eingangstür steht weit offen, die Buchsbaumhecken sind liebevoll gepflegt. Innen sieht die öffentliche Schule im Stadtteil Sheepshead Bay aus wie viele New Yorker Lehranstalten. Über den grün gestrichenen Fluren leuchten Neonröhren und die Böden sind fleckig. Wenn mit ohrenbetäubendem Lärm das Pausenzeichen losschallt, klappen die Türen auf und die Gänge füllen sich mit Teenagern.

Die Namen der rund 1 000 Schüler im Alter zwischen 11 und 14 Jahren sind so »multikulti« wie ihre Gesichter. Sie heißen Nelson Chah, Smaa Hussein oder Nanci Vazquez. 14 Prozent

Schwarze, 24 Prozent Lateinamerikaner, 34 Prozent Asiaten und 28 Prozent Weiße gehen hier zur Schule. 80 Prozent der Schüler hier kommen aus einer sozial schwachen Familie, haben oft einen Migrationshintergrund und benötigen beim Lernen viel Unterstützung. Jeder hier bräuchte eigentlich seinen auf ihn persönlich zugeschnittenen Unterricht. Seit vier Jahren bekommen alle Schüler genau das.

New Classrooms heißt das Konzept, das auf digitalisierte Lerneinheiten statt Frontalunterricht setzt, um jeden bei seinem Wissensniveau abzuholen. In einem riesigen Raum, der sich über ein ganzes Stockwerk erstreckt, lernen etwa neunzig Schüler Mathematik an wechselnden Stationen: Die einen schauen Videos, die anderen nutzen Lernsoftware, andere arbeiten in Gruppen oder sprechen mit dem Lehrer. Das Besondere ist allerdings nicht, wie vielfältig die Lernmethoden sind, sondern die automatisierte Persona-

lisierung: Am Ende eines Tages legt jeder Schüler einen kurzen Onlinetest ab. Der wird nicht von einem Lehrer, sondern von einem Zentralcomputer in Manhattan über Nacht ausgewertet. Algorithmen errechnen, welcher Schüler noch nacharbeiten muss und welche Methode die beste dafür ist. Daraus entsteht ein individueller Lernplan für den nächsten Tag, den die Schüler morgens über große Monitore an den Wänden erfahren.

**»Hier arbeiten wir alle zusammen, sprechen ständig miteinander, wie man mit einem bestimmten Schüler umgehen sollte, wie man eine Lektion am besten rüberbringt.«**

Die Technik macht den Lehrer hier nicht überflüssig, sie verändert aber seine Rolle: vom Wissensvermittler zum Lernbegleiter. Auch wenn sie einen Schüler gerade nicht persönlich unterrichten, haben die Lehrer an der David A. Boody Schule seinen Lernfortschritt im Blick. Auf ihren Bildschirmen sieht man eine große farbige Tabelle mit allen Schülernamen, dazu ein Ampelsystem mit grünen, orangen und roten Punkten. Kommt einer ihrer Schützlinge mit seinem Lernprogramm nicht weiter, springt die Ampel von grün auf orange oder gar rot. Der Lehrer kann dann gezielt helfen. Das geht nicht für alle neunzig Schüler gleichzeitig, aber eben immer für diejenigen, die gerade nicht weiterkommen. Das Computerprogramm zeigt, wo Intervention nötig ist.

Die Mathelehrerin Kelly Basacci genießt die neue Art des Unterrichts: »In traditionellen Schulen ist man als Lehrer oft auf sich allein gestellt. Hier arbeiten wir alle zusammen, sprechen ständig miteinander,



# Schnappschuss mit Kreativitätsfilter



Das Lise-Meitner-Gymnasium Böblingen (LMG) ein Exot in Baden-Württemberg. Als öffentliche Schule in städtischer Trägerschaft wird – anders als im Schulgesetz vorgegeben – für den Besuch eine (Nutzungs-)Gebühr erhoben. Dies ist möglich, weil die Schule seit 1984 den Status eines Schulversuches hat, der eine Ausnahme vom Schulgesetz ermöglicht.

Hans Oberhollenzer & Martin Pflumm

Zweck des Schulversuches ist es »[...] herauszufinden, ob Stadt, Land und die Elternschaft in der Lage sind, eine solche Schule gemeinsam zu organisieren.« Die Betonung in dieser Zielformulierung liegt auf dem »und« und auf »Elternschaft« – wir sprechen von der »Elternschaft als dritter Säule«. Dem Elternbeirat der Schule räumt der Schulträger ein eigenes Budget ein, das sich aus der Schulgebühr speist (ca. 100 000 € jährlich); die Elternschaft beschließt einen jährlichen Haushaltsplan und finanziert damit pädagogische und außerunterrichtliche Angebote der Schule. Darüber hinaus steht der Schule ein mitgliedsreicher, aktiver Förderverein (<http://www.lmg.bb.bw.schule.de/eltern/foerderverein>) zur Seite. Kulturelle und andere Aktivitäten werden durch Zuschüsse zuverlässig unterstützt; Schülern aus einkommensschwachen Familien wird eine vollständige Partizipation ermöglicht. Speziell der Unterstützung des Schulzirkus nimmt sich der Kulturverein LISAMARTONI e.V. an ([www.lisamartoni.de](http://www.lisamartoni.de))

## Der Weg bis hierher

Warum diese Struktur etabliert wurde? Damit nach der Schulgründung durch einen privaten Träger und dessen Pleite das Gymnasium in gebundener Ganztagesform fortgeführt werden konnte. Dies geschah zu einer Zeit, in der das Land an anderer Stelle (Haupt-) Schulen in gebundener Ganztagesform ausschließlich in sozialen Brennpunkten genehmigte. Anfang der 80-er Jahre existierten damit in weiter Umgebung keine schulischen Vorbilder, an denen sich ein junges Kollegium bei der pädagogischen Konzeption eines Ganztagesgymnasiums hätte orientieren können. Und damit waren die damaligen »Pioniere« ganz auf sich und ihre Ideen angewiesen. Aus dieser Zeit stammen die Wurzeln des Konzepts »Ganzheitlichkeit«, das seither als roter Faden mit der Schulentwicklung bis heute verwoben ist. Im Schuljahr 2004/05 wurde die landesweite Implementation des G8 durch ein von der gesamten Schulgemeinde in einer Zukunftskonferenz entwickeltes Pädagogisches Profil (Schulprogramm) begleitet. Unter »ganzheitlichem Lernen« verstand man im Weiteren die

doppelte Schwerpunktsetzung im Sport und im musisch-künstlerischen Bereich. Schritt für Schritt wurden in den Folgejahren konzeptionelle Bausteine in die kulturelle Bildungsarbeit unserer Schule integriert. Begleitet wurde diese Entwicklung von baulichen Veränderungen wie Theaterzelt oder Sportatelier, die verbesserte Rahmenbedingungen schufen.

»Kommen die Kinder nicht zur Kultur, holen wir die Kultur in die Schule und bringen die Schule zur Kultur!«

## Beispiele kultureller Bildung

In den Alltagswelten unserer Schülerinnen und Schüler bestehen meist wenige Berührungspunkte zu außerschulischen Einrichtungen kultureller Bildung. Durch den gebundenen Ganztagesbetrieb werden diese Kontaktmöglichkeiten sogar tendenziell noch weiter reduziert, weil die Einrichtungen des Nachmittagsbetriebs wie z.B. kommunale Musik- oder Kunstschulen nicht besucht werden können. Zum Auftrag unserer Schule gehört es zudem, Kinder aus Familien mit einem festgestellten besonderen Bedarf für die Inanspruchnahme der Ganztagesesschule bevorzugt aufzunehmen. Deswegen setzt sich die Elternschaft zu einem erhöhten Anteil aus Alleinerziehenden oder doppelt Berufstätigen zusammen, die sich oft zeitlich oder finanziell nicht in der Lage sehen, Kindern den Besuch außerschulischer Bildungseinrichtungen zu ermöglichen. Daraus wie aus allgemeinen pädagogischen Argumenten für eine Stärkung der musisch-ästhetischen Bildung als kreativem Gegenpol zum passiven Medienkonsum ergeben sich ein Auftrag und besondere Chancen für einen erweiterten musisch-ästhetischen Bildungsauftrag des Ganztagesgymnasiums.

# Erfordert Kreativität eine Schule in Bewegung?

**K**urz und knapp geantwortet: ja - unbedingt! Denn es reicht nicht, Kreativität und ihre Auslegung nur auf die klassischen Sach- und Fachgebiete der musisch-künstlerischen Angebote in Schule zu reduzieren. Kreativität entfaltet sich in der gesamten Schule, völlig gleich ob in Mathematik, Fremdsprachen, Naturwissenschaften, Sport, Tanz und Bewegung oder z.B. auch in den ethisch gesellschaftswissenschaftlichen Fachbereichen. Kreativitätsentfaltung lässt sich auch nicht formal in das Korsett einer Doppelstunde pressen, nur weil es gerade im Stundenplan für Schülerinnen und Schüler in Klasse 8 zwischen 09:15 und 11:00 Uhr als kulturelle Praxis ausgewiesen ist. Bereits 1998 hat der wissenschaftliche Begleiter der Laborschule in Bielefeld Prof. Hartmut v. Hentig in einem bemerkenswerten Essay darauf aufmerksam gemacht, dass die »sachwidrige Zuordnung der Kreativität zu einer Fächergruppe Bildende Künste, Musik, Theater, Werken« schlicht zu kurz greift, sollten diese Fächer für sich beanspruchen, künstlerisch-ästhetischen Vermittlung als alleinigen Zugang zum kreativen Lernen für sich zu beanspruchen. Folglich ist die Kreativitätsentfaltung dann auch keine Domäne von Kunst und Musik.

**»Schülerinnen und Schüler erfahren sich als effektiv und wirksam, indem sie ihre Kreativität und ihren Gestaltungswunsch in einem realen Umfeld ausleben dürfen.«**

Schule sollte es deshalb wichtig sein, die individuellen Ressourcen der Kinder, die sich in ihren Wünschen, in ihrer Neugier und in ihrer kreativen Intelligenz abbilden, zu stärken und zu entfalten

Vielmehr sind alle Mitglieder der Schule zu offenen Gestaltungsmöglichkeiten des Lernens und damit auch zur Kreativitätsentfaltung einbezogen und herausgefordert. Dieser Anspruch muss auch Raum für die Gestaltung eines lebendigen Schullebens haben, in dem die Möglichkeiten zur Teilhabe und Mitgestaltung an kultureller Bildung Prinzip ist. Insofern werden Schulentwicklungsvorhaben und -prozesse immer wieder von Schülerinnen und Schülern begleitet und mitgestaltet. Sie erfahren sich

dann als effektiv und wirksam, indem sie ihre Kreativität und ihren Gestaltungswunsch in einem realen Umfeld ausleben dürfen. D.h. ihre Ideen werden wahrgenommen, beachtet und vielfältig umgesetzt. Sie beteiligen sich an Evaluationen und regen Verbesserungen an. Das alltägliche Finetuning, also das mit-offenen-Augen-durch-die-Schule-gehen und einen Blick für Bedarfe entwickeln – ein Vorgang, der aus meiner Sicht für jeden erfolgreichen Prozess entscheidend ist – findet dann von Schülerseite aus eigener Motivation heraus statt. Diese Evaluation aus Schülersicht durch die Schulleitung zu ermöglichen und zu begleiten, deren Vorschläge aufzugreifen, ernst zu nehmen und Realität werden zu lassen, bildet den entscheidenden Moment, die Kreativität der Kinder im schulischen Alltag zur Entfaltung zu bringen. Schule sollte es deshalb wichtig sein, die individuellen Ressourcen der Kinder, die sich in ihren Wünschen, in ihrer Neugier und in ihrer kreativen Intelligenz abbilden, zu stärken und zu entfalten. Diesbezüglich ist Schule kreativ in Bewegung zu halten, was auch heißt, an Lehrkräfte nicht zu hohe Anspruchserwartungen zu stellen und ihnen das Gefühl einer Überforderung zu nehmen, denn auch Scheitern ist eine Schwelle auf dem Weg zur kreativen Entfaltung. Professionelle Souveränität und Offenheit entwickeln sich eben erst, wenn Neues gelassen erprobt werden kann. Das muss m.E. das Anliegen von Schulleitungen und Lehrpersonal sein, um Schülerinnen und Schüler eine mündige und selbstbestimmte Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen. Letztlich erfordert das eine »ganz eigene« spezifische Schulkultur mit Umgangsformen, Haltungen um sich zu- und auch miteinander

zu stützen und aufeinander verlassen zu können. Vor diesem Hintergrund öffnet sich die Schule, bindet Kooperationspartner, sodass ihr Zusammenwirken eine ständige Suche nach einer lebendigen Schulkultur nachkommt, in der die Kreativität keine exotische Zuordnung erfährt sondern ihren Platz zur Entfaltung generell hat. Und das macht Schule zu einem Lernort, der schöpferische Leistungen ermöglicht. Nichts anderes wird von Schule und ihren Mitarbeitern verlangt und hält sie deshalb in Bewegung. ■



**Marcus Kauer**

Kulturschulkoordinator; Direktor der Richtsberg Gesamtschule in Marburg

#### Literatur

Hartmut von Hentig (1968): Kreativität – Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff«. Carl Hanser Verlag, München 1968 .

## Folgt das Leiten einer Schule und die Unterrichtung von Schülern immer mehr der Logik des »Malens nach Zahlen«? Und was benötigen Schülerinnen und Schüler – indem sie ihre Kreativität und ihren Gestaltungswunsch in einem realen Umfeld ausleben dürfen – damit sie sich als effektiv und wirksam erfahren?

**G**egenfrage: Welche Gelingenbedingungen sind dann für Kreativität in Schulen erforderlich?

Mit dem Vorschlag, beim Problemlösen das konvergente vom divergenten Denken zu unterscheiden, hat der amerikanische Psychologe J. P. Guilford (1897-1987) der Kreativitätsforschung einen grundlegenden Anstoß gegeben. Als konvergent gilt das Denken, orientiert man sich konsequent an der Logik. Hingegen ist man beim divergenten Denken offen für unterschiedliche, vielleicht sogar spielerische und widersprüchliche Wege und Kombinationen. Das bedeutet nicht, dass alle ungewöhnlichen Einfälle für sich beanspruchen können, kreativ zu sein. Kreative Lösungsvorschläge sollten nämlich mindestens zwei Kriterien erfüllen. Zum einen müssen sie im Vergleich zum bisherigen Denken neu sein. Daher werden sie als originell und unkonventionell empfunden. Zum anderen müssen sie sich als praktikabel und fruchtbar erweisen. Um ihre Brauchbarkeit und Fruchtbarkeit zu gewährleisten, bedürfen die neuen Ideen in vielen Fällen einer sorgfältigen Ausarbeitung. Hierbei ist dann wieder das konvergente Denken gefragt. Somit erweisen sich konvergentes und divergentes Denken nicht als unvereinbare Gegensätze. Vielmehr ergibt sich die kreative Idee aus ihrem wechselseitigen Zusammenspiel.

**»Kreative Ideen benötigen zu ihrem Entstehen nicht nur denkfähige, sowohl Ich-starke als auch selbstkritische Persönlichkeiten, sondern auch eine Umgebung, die durch anspruchsvolle Aufgaben, intellektuelle Regsamkeit, das Erkennen und Aushalten von Widersprüchen, das Stellen von Fragen sowie durch Fehlertoleranz gekennzeichnet ist.«**

Kreative Problemlösungen liegen nicht nur im Interesse einzelner Individuen, sondern auch im Interesse der Gemeinschaft. Daher sollte in Schulen die Fähigkeit zum kreativen Denken angeregt und unterstützt werden. Die Forschung hat gezeigt, dass Kreativität keineswegs das Privileg herausragender Genies ist, sondern auch bei Personen mit normalen Denkvermögen stimuliert werden kann. Gemessen an diesem Anspruch, erweist sich die schulpolitische Situation jedoch als eine unfruchtbare Wüste. Denn kreative Ideen benötigen zu ihrem Entstehen nicht nur denkfähige, sowohl Ich-starke als auch selbstkritische Persönlichkeiten, sondern auch eine Umgebung, die



Prof. Dr. Jörg Schlee  
Universität Oldenburg

durch anspruchsvolle Aufgaben, intellektuelle Regsamkeit, das Erkennen und Aushalten von Widersprüchen, das Stellen von Fragen sowie durch Fehlertoleranz gekennzeichnet ist. Umgekehrt finden kreative Ideen weder Anstöße noch Nährboden, wenn die Umgebung durch Mittelmäßigkeit, Gedankenarmut, Denkschwächen, Beliebigkeit oder leeres Gerede durchdrungen wird. Folglich steht die Kreativitätsförderung in Schulen unter einem schlechten Stern.

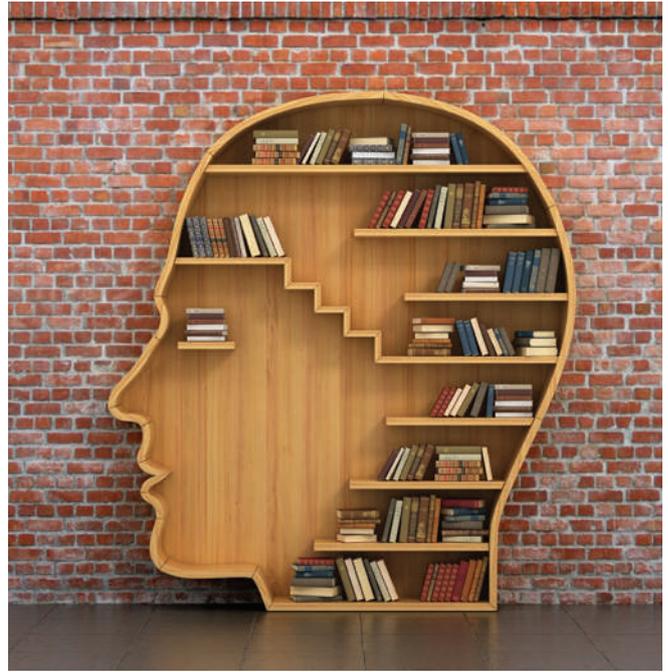
**Denn Vergleichsarbeiten und zentrale Prüfungen, vorgegebene Standards und Kompetenzen sorgen dafür, dass sich das Denken von Lehrkräften und Schülern an Verordnungen, nicht an eigenen Überlegungen orientiert.**

Denn Vergleichsarbeiten und zentrale Prüfungen, vorgegebene Standards und Kompetenzen sorgen dafür, dass sich das Denken von Lehrkräften und Schülern an Verordnungen, nicht an eigenen Überlegungen orientiert. Folglich wird ihnen die Ziel- und Mittelklärung abgenommen. In ihrer Verantwortlichkeit werden beschnitten und in die Position folgsamer Ausführer gedrängt. Ferner zeigen weder Schulpolitik noch Bildungsforschung Ehrgeiz im Ersinnen von Lösungsideen, um sie in Interventionsstudien auf ihre Fruchtbarkeit zu überprüfen. Stattdessen versucht man aus riesigen Datenmengen oder Preisausschreiben ex post Richtlinien für pädagogisches Handeln abzuleiten. Die Problematik von Induktionsschlüssen und naturalistischen Fehlschlüssen wird dabei völlig ignoriert. Wenn von Schul- und Qualitätsentwicklung die Rede ist, bleibt meistens unklar, ob sie als Ziel oder als Mittel zu verstehen sind. Ihre Debatten kennen weder Fragen noch Auseinandersetzungen, nur Empfehlungen. Ferner wird der vieldeutige Qualitätsbegriff in unzählige Einzelmerkmale aufgegliedert. Diese bilden dann die Grundlage für das Entstehen einer Checklisten-Mentalität. Das Leiten einer Schule und die Unterrichtung von Schülern folgen immer mehr der Logik des Malens nach Zahlen. Die Wortführer der Schulentwicklungsdebatte wecken viele Hoffnungen, indem sie für Schulen immer wieder neue Bezeichnungen erfinden. Doch weigern sie sich konsequent, die Erträge von Lernenden, Problemlösenden, Selbstreflexiven oder entwickelten Schulen nachzuweisen. Unter all diesen Gegebenheiten wird Kreativität in Schulen leider nicht gefragt noch hat ihr Gelingen eine Chance. ■



# Kreativität im Kontext von Schule und Schulentwicklung

Ist Kreatives etwas Verheißungsvolles, das sich konzeptionell einfach umsetzen lässt? Auch in Schulen? Wie funktioniert Kreativität? Was verbirgt sich hinter Kreativität und unter welchen Bedingungen kann sie sich entfalten? Die folgenden Buchrezensionen sollen zur weiteren kreativen Lektüre ermuntern.



Olaf-Axel Burow & Armin Lohmann

## Bewegung im Kopf

Jean-Christophe Ammann (1993): *Bewegung im Kopf: vom Umgang mit der Kunst.* Verlag Lindinger + Schmid, Regensburg 1993.

Vor etwa 4 Milliarden Jahren geschieht etwas völlig Neues auf unserem Planeten: Leben entwickelt eigene Strukturen zum Schutz vor dem Zerfall. Dieser evolutionäre Vorgang ist Grundlage für das Überleben der Menschen. Deshalb sind sie seit Urzeiten kreativ, einzig zu dem Zweck, das eigene Überleben zu sichern. Ihre kreative Leistung besteht vornehmlich darin, das Einmalige, das Großartige, das Noch-Nie-Dagewesene, das Unübertroffene ganz individuell, also für sich persönlich oder auch ganz generell zu entdecken. Kein Wunder, dass gerade für die Künste die Entdeckung der Inbegriff von Auffinden, Aufspüren, Ausdenken, Ersinnen und auch Kreieren (i.S. von schöpferischem Entfalten und Erfinden) ist.

Es ist der ehemalige Gründungsdirektor des 1991 eröffneten Museums für Moderne Kunst (MMK) in Frankfurt am Main, **Jean-Christophe Ammann**, der 1993 in einem SPIEGEL-Bestseller, vom Umgang mit der Kunst als »Bewegung im Kopf«, als »schöp-

ferisches Denken der Gegenwart« schreibt und die Künstlerinnen und Künstler als Forscher sieht, »die dazu verdammt sind, kreativ zu sein«.

Damit hebt **Ammann** sich deutlich von modernistischen Zeitgeist ab, Kreativität als Schlüssel zum Lösen von Problemen (von welchen Problemen auch immer) zu sehen, so als ob Kreativität mit irgendwelchen Techniken zur Leitung eines (Technik- oder Schul-?)Betriebs oder gar zur Lebensbewältigung einsetzbar sei.

## Kreativität

Hartmut von Hentig (1998): *Kreativität. Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff.* München: Carl Hanser Verlag, 1998



Ähnlich äußert sich fünf Jahre später der Erziehungswissenschaftler und ehemalige wissenschaftliche Leiter der

Laborschule Bielefeld **Hartmut von Hentig** 1998 in einem Essay. Er sieht »im Begriff der Kreativität und seiner Verwendung ein ›Heilswort‹ der gegenwärtigen Epoche«: »Es steckt noch voller Versprechungen. Jeder weiß es zu nutzen, keiner mag es entbehren, keiner kritisiert es. Es ist gleichermaßen beliebt bei Technikern und Umweltschützern, Wirtschaftsführern und Pädagogen, den schwarzen, roten, grünen und blaugelben Parteien« (v. Hentig, S. 10). Den Begriff der Kreativität hat ein ähnliches Schicksal ereilt wie der der »Kultur« (der reicht von der Hoch- über die Ess- bis zur Unternehmenskultur) oder der der »Bildung« (Schule, Menschenbildung, Erziehung; moralische, technische Bildung; Bildung des Herzens ...). Vor Jahrzehnten erging es dem Begriff der Aufklärung nicht anders. Eine eigentümliche Dialektik scheint in diesen Begriffen zu liegen. Aufstieg und Verfall begleiten sie in einem Zug.« Als sei Kreativität etwas Verheißungsvolles, die sich konzeptionell realisieren lasse. V. Hentig sieht deshalb in einem inhaltsgefüllten Begriff der Kreativität eine Tätigkeit, die »sich nicht in den Dienst einer herrschenden Ordnung ... [stellen lässt]. Ein Produkt einer solchen – zum Beispiel des Marktes oder der Schule – kann sie nicht sein« (v. Hentig, S. 68). Skeptisch bemerkt v. Hentig (S. 70): »Es lässt mich vermuten, dass uns an wirk-

# Unfallversicherungsschutz bei »modernen Unterrichtskonzepten«

**Das Landessozialgericht Baden-Württemberg hat entschieden, dass auch »moderne Unterrichtskonzepte« dem Dienstunfallschutz unterfallen.**

Gerald Nolte

Nach § 2 Abs. 1 Nr. 8 b SGB VII unterliegen Schülerinnen und Schüler während des Besuchs von allgemein- oder berufsbildenden Schulen und während der Teilnahme an unmittelbar vor oder nach dem Unterricht von der Schule oder im Zusammenwirken mit ihr durchgeführten Betreuungsmaßnahmen der gesetzlichen Unfallversicherung. Unter den Schutz der gesetzlichen Schüler-Unfallversicherung fallen Schülerinnen und Schüler der allgemein bildenden Schulen sowie der berufsbildenden Schulen, und zwar sowohl der Schulen in öffentlicher Trägerschaft wie auch Schulen in freier Trägerschaft (Privatschulen). Teilnehmerinnen und Teilnehmer an rechtlich vorgeschriebenen Maßnahmen für die Aufnahme in Schulen – z.B. von Schultauglichkeitsuntersuchungen – unterfallen ebenfalls dem gesetzlichen Dienstunfallschutz. Nicht unter den gesetzlichen Dienstunfallschutz fallen dagegen Kinder, die noch nicht in die Schule aufgenommen sind und lediglich an freiwilligen Angeboten der Schule teilnehmen. Bei der Teilnahme von Gastschülerinnen und Gastschülern an Klassenfahrten oder Schullandheimaufenthalten besteht Unfallversicherungsschutz, wenn sie über die informatorische Teilnahme am Unterricht hinaus in die deutsche Schule integriert sind und dabei der

Schulordnung unterliegen. Die gesetzliche Unfallversicherung greift nur, wenn es sich um schulische Veranstaltungen handelt, d.h. Veranstaltungen, die im inneren Zusammenhang mit dem Schulbesuch stehen, durch ihn bedingt sind und in den organisatorischen Verantwortungsbereich der Schule fallen. Dazu zählen im Kernbereich:

- Unterricht und Pausen auf dem Schulgelände,
- Schulfahrten und Schulveranstaltungen außerhalb des Schulgeländes (z.B. Wanderungen),
- Tätigkeiten in der Schülermitverantwortung und deren Veranstaltungen auf dem Schulgelände,
- Betriebspraktika, soweit sie durch Verordnung oder Erlass vorgeschrieben sind

Im Einzelfall können Veranstaltungen von der Schulleiterin oder dem Schulleiter nach pflichtgemäßem Ermessen als schulische Veranstaltung anerkannt werden, wie z.B.:

- Schulfeste,
- Projekttag oder Projektwochen,
- Arbeitsgemeinschaften (Neigungs- und Förderkurse),
- freiwillige Betriebspraktika,
- Tätigkeiten in der Schülermitverantwortung und deren Veranstaltungen außerhalb des Schulgeländes (siehe o.),
- Schülerfirmen.



Bei schulischen Projekten besteht Versicherungsschutz für die teilnehmenden Schülerinnen und Schüler, wenn die Maßnahme mit Genehmigung der Schulleitung durchgeführt wird. Durch die Projektarbeit sollen die Schülerinnen und Schüler zu selbständigen Handeln, Eigenverantwortlichkeit und Teamfähigkeit erzogen werden. Als Schulprojekt kann z.B. der Betrieb und die Unterhaltung eines Schülercafés oder eines Schülerkiosks anerkannt werden.

## Projektarbeiten außerhalb der Schule

Mit dem Urteil des Landessozialgerichtes Baden-Württemberg vom 17.03.2016 (Az.: – L 6 U 4904/14) wurde entschieden, dass ein Unfall einer Schülerin oder eines Schülers auch dann versichert ist, wenn er sich zwar außerhalb der Schule, aber auf dem Nachhauseweg von einer Projektarbeit ereignet, die eigentlich zum Unterricht gehört und im Normalfall unter der Aufsicht von Lehrpersonen steht.

Im zugrunde liegenden Fall aus dem Jahr 2013 war den Schülerinnen und Schülern im Musikunterricht die Aufgabe gestellt worden, einen Videoclip zum Thema »Musik und Werbung« zu drehen. Zunächst sollte war die Aufgabe während der Unterrichtszeit auf dem Schulgelände erledigt werden, auf

PädF 6/2016

# Lernen und Schule 2030 – wir wagen einen Blick in die Bildungskugel

Mit dieser Ausgabe wollen wir zum Jahresende einen Blick in die Zukunft werfen. Die Thematik wird innerhalb eines breiteren Entwicklungskontexts betrachtet: sich schnell verändernde Arbeitsmärkte, technischer Fortschritt (Wirtschaft und Industrie 4.0), Urbanisierung, Migration, Inklusion, demographische Herausforderungen, steigende globale Arbeitslosigkeit,

politische Instabilität usw. sind einige Schlagworte bzw. Rahmenbedingungen, mit denen sich die voraussichtliche Entwicklung skizzieren lässt. Welche Schlüsselqualifikationen benötigen Kinder und Jugendliche, um unter den genannten Rahmenbedingungen den zukünftigen Anforderungen gerecht werden zu können? Wie muss sich Schule verändern, über

welche Kompetenzen müssen Lehrerinnen und Lehrer verfügen? Wer wird die Verantwortung an Schulen tragen? Wird es eine durchgehende Teamstruktur geben oder etabliert sich eine neue Leitungskultur? Sie dürfen auf die nächste Ausgabe der Pädagogischen Führung wirklich gespannt sein!

200

## Impressum

### Pädagogische Führung

27. Jahrgang, September 2016  
ISSN 0939-0413  
Art.-Nr. 07780605

### Herausgeber:

Prof. Dr. Olaf-Axel Burow, Kassel  
Heinz Kaiser, Oldenburg  
Dr. Armin Lohmann, Bad Homburg  
Dr. Karin E. Oechslein, München  
Dr. Erika Risse, Hilden

### Redaktion:

Sabine Weiner (verantwortlich)  
Büro: Pfeiffers Garten 13  
30900 Wedemark  
Tel.: 05130/925510  
Fax: 05130/925511  
E-Mail: sabine.weiner@wolterskluwer.com

### Fachbeirat:

Prof. Angelika Auer, Innsbruck  
Helga Boldt, Wolfsburg  
Prof. Dr. Peter Chott, Memmingen  
Peter Daschner Landesschulrat a.D., Hamburg  
Prof. Dr. Hans-Ulrich Grunder, Basel  
Prof. Dr. Uwe Hameyer, Kiel  
Prof. Wolf-Dieter Hasenclever, Berlin  
Klaus Hebborn, Köln  
Carmen Kloft, Wiesbaden  
Birgit Korda, Gymnasium Grünwald  
Dr. Rudolf Meraner, Bozen  
Prof. Dieter Rüttimann, Zürich  
Prof. Dr. Michael Schratz, Innsbruck  
Prof. Dr. Claudia Solzbacher, Osnabrück  
Cornelia Stern, Düsseldorf

### Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Luxemburger Straße 449, 50939 Köln  
© 2016 Carl Link ist eine Marke von Wolters  
Kluwer Deutschland  
Deutsche Bank Neuwied  
IBAN: DE91 5747 0047 0202 8850 00  
BIC: DEUTDE5M574

### Anzeigenleitung:

Carola Schneider

### Anzeigendisposition:

Stefanie Szillat  
Luxemburger Str. 449  
50939 Köln  
Tel.: 0221/9 43 73-74 26  
Fax: 02 21/9 43 73-1 74 26  
E-Mail: anzeigen-dlr@wolterskluwer.com  
Z.Zt. gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 22 v. 1.1.2016.

### Kundenservice:

Telefon: 02631 801-2211  
Telefax: 02631 801-2223  
E-Mail: info@wolterskluwer.com

### Fotos:

Titelseite: © drubig-photo  
Innenteil: © Rawpixel.com (S. 164)  
© privat (S. 169)  
© Eva Kahlmann (S. 171)  
© privat (S. 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181)  
© Monkey Business (S. 182)  
© Syda Productions (S. 183)  
© saint\_antonio (S. 185)  
© privat (S. 186)  
© sveta (S. 190, 193)  
© simoneminth (S. 194)  
© privat (S. 195, 197)

### Satz:

Newgen Knowledge Works (P) Ltd., Chennai

### Gestaltung:

futurweiss kommunikationen, Wiesbaden

### Druck:

Williams Lea & Tag GmbH, München

### Hinweis:

Die Landesausgabe Bayern kann auch ohne Mitgliedschaft im Schulleiterverband bestellt werden.  
ISSN 0939-0413: Allgemeine Ausgabe  
ISSN 0939-1045: Ausgabe Bayern

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit vorheriger Genehmigung des Verlages.

Veröffentlichung gem. Art. 8 Abs. 3 BayPrG:

### Wolters Kluwer Deutschland GmbH

#### Sitz der Gesellschaft

Luxemburger Straße 449  
50939 Köln

#### Geschäftsführer:

Martina Bruder  
Michael Gloss  
Christian Lindemann  
Adrianus Gerardus Verhoef  
Ralph Vonderstein

Tel. +49 (0) 221 94373-7000

Fax +49 (0) 221 94373-7201

E-Mail: info-wkd@wolterskluwer.com

**Handelsregister beim Amtsgericht Köln:** HRB 58843

**Ust-ID:** DE 188836808