

Viviane Leupin

Stiftung Mercator Schweiz, Zürich

Kreativität als Führungsressource

Wie kulturelle Bildung Schulentwicklung ermöglicht

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i3.a728>

Kreativität ist eine zentrale Führungskompetenz. Sie ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, neue Ideen zu entwickeln und diese gemeinsam in tragfähige Lösungen zu überführen. Das Programm «Kulturagent.innen für kreative Schulen» zeigt, wie im Kontext der Schulführung dafür verlässliche Strukturen und offene Gestaltungsräume geschaffen werden können.

Kreativität, Führung, Schulentwicklung, Kulturelle Bildung

Schulentwicklung braucht Kreativität

Schulen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, während der Betrieb zuverlässig weiterläuft. Diese Gleichzeitigkeit gehört zu den zentralen Herausforderungen von Schulführung: Bestehendes sichern und zugleich Neues ermöglichen. Dafür braucht es nicht nur Konzepte und Strukturen, sondern auch die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, mit Ungewissheit umzugehen und aus Ideen tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Ein vielversprechender Ansatz dafür ist die kulturelle Schulentwicklung. Damit werden Kunst und Kultur nicht als gelegentliche Ergänzung des Unterrichts, sondern als Impuls für die Entwicklung von Lernen, Zusammenarbeit und Schulkultur eingesetzt. Hier setzt auch das Programm «Kulturagent.innen für kreative Schulen» an, das seit 2018 der Frage nachgeht, was geschieht, wenn Kunst und Kultur zu einem festen Bestandteil des Schulalltags werden.

Das Programm wurde 2018 initiiert von der Stiftung Mercator Schweiz gemeinsam mit den Kantonen Appenzell Ausserrhoden, Bern, Freiburg, St. Gallen, Thurgau, Wallis und Zürich sowie mit «kklick – Kulturvermittlung Ostschweiz». Umgesetzt wird es vom Dachverband Kulturvermittlung Schweiz. Das Programm ermöglicht Schulen, kulturelle Bildung und künstlerische Praxis gezielt für ihre Entwicklung zu nutzen.

Kulturagent*innen als Brückenbauer*innen

Im Zentrum des Programms «Kulturagent.innen für kreative Schulen» stehen die Kulturagent*innen. Während einer ein- oder zweijährigen Zusammenarbeit haben sie ihren festen Platz an einer Schule, die sich zur Teilnahme am Programm entschlossen hat. Als Kulturschaffende mit künstlerischem Hintergrund bringen Kulturagent*innen mit ihrem künstlerischen und vermittlerischen Hintergrund Erfahrungen in der Gestaltung und Begleitung künstlerischer Prozesse sowie ein Netzwerk von Kulturinstitutionen und weiteren Kulturschaffenden mit. Gleichzeitig arbeiten sie eng mit der Schulleitung, den Lehrpersonen und einer schulinternen Kulturgruppe zusammen.

Ihre Rolle besteht nicht darin, der Schule ein fertiges Kulturprogramm zu liefern. Kulturagent*innen wirken vielmehr als professionelle Brückenbauer*innen zwischen Kulturszene, Klassenzimmer und Schulorganisation. Mit ihrem von Kunst und Kultur geprägten Blick hinterfragen sie vermeintliche Selbstverständlichkeiten, bringen neue Perspektiven ein und begleiten die Schule dabei, eine an ihren Bedürfnissen und Entwicklungszielen orientierte kulturelle Praxis zu entwickeln. Gemeinsam mit der Schulleitung, den Lehrpersonen und der schulinternen Kulturgruppe erarbeiten sie ein verbindliches Konzept, das zu den Voraussetzungen der jeweiligen Schule passt.

Welche Wirkungen eine solche Begleitung entfalten kann, zeigen die zusammenfassenden Ergebnisse der externen Evaluation des Kulturagent.innen-Programms zwischen 2018–2024. Lehrpersonen berichten von einer Weiterentwicklung ihres Unterrichts und einem Zusammenrücken des Teams. Schulleitungen nehmen ein gesteigertes Interesse des Kollegiums an Fragen der Schulentwicklung sowie eine stärkere Identifikation mit der eigenen Schule wahr. Darüber hinaus verweist die Evaluation auf eine merklich erhöhte Elternpartizipation.¹

Was abstrakt klingt, soll im Folgenden anhand eines konkreten Beispiels dargestellt werden.

Von einzelnen Kulturanlässen zur kulturellen Schulentwicklung

Kulturelle Bildung zeigt sich an vielen Schulen vor allem in einzelnen Veranstaltungen: Eine Klasse besucht ein Theater, ein Museum oder ein Konzert, eine Projektwoche findet statt, zum Jahresabschluss wird eine Aufführung von im Sportunterricht einstudierten Tanzchoreografien organisiert. Solche Erlebnisse sind wertvoll. Sie ermöglichen Begegnungen mit Kunst und können bei Schüler*innen nachhaltige Eindrücke hinterlassen. Für eine kulturelle Schulentwicklung reichen punktuelle Angebote jedoch nicht aus. Entscheidend ist der Perspektivenwechsel und die daraus gezogenen Schlüsse. Die leitende Frage lautet nicht mehr nur, welches Kulturangebot noch in den Stundenplan passt oder wohin der nächste Schulausflug führt. Stattdessen fragt die Schule, wie kulturelle und künstlerische Arbeitsweisen dazu beitragen können, ihre Schulentwicklungsziele zu erreichen.

Wie dies gelingen kann, zeigt das Projekt «L'art, c'est quoi?»² in Crans-Montana, Schweiz.

Über 400 Schüler*innen hielten auf A3-Blättern mit Worten, Symbolen und Zeichnungen fest, was Kunst und Künstler*innen für sie bedeuten. Lehrpersonen fotografierten sie anschliessend mit ihren Antworten. Aus diesen Porträts entstand eine Ausstellung, die sich über drei Stockwerke des Schulhauses erstreckte. Auch Lehrpersonen, pädagogische Fachpersonen und Mitarbeitende der Mensa beteiligten sich. Eröffnet wurde die Ausstellung mit einer gemeinsamen Vernissage für Familien und Schulangehörige. So verwandelte sich das Schulhaus in einen sichtbaren Denk- und Begegnungsraum: Unterschiedliche Vorstellungen wurden nicht nur geäussert, sondern ausgestellt, diskutiert und als Teil der gemeinsamen Schulkultur anerkannt.



Der Mehrwert lag dabei nicht allein in der Ausstellung, sondern im gemeinsamen Entwicklungsprozess. Das Projekt machte unterschiedliche Perspektiven innerhalb der Schule sichtbar und brachte Schüler*innen, Lehrpersonen, weitere Schul-Mitarbeitende und Familien

miteinander ins Gespräch. Schüler*innen erlebten, dass ihre Sichtweisen zählen und dass sie den gemeinsamen Schulraum mitprägen konnten. Gleichzeitig übernahm das Kollegium eine neue Rolle: Lehrpersonen vermittelten nicht nur Inhalte an die Schüler*innen, sondern begleiteten diese in einem offenen Prozess mit unvorhersehbaren Ergebnissen.

Für die Schulentwicklung wird ein solches Projekt dann besonders wirksam, wenn die gemachten Erfahrungen aller Beteiligten ausgewertet und weitergeführt werden. Dann rücken andere Fragen ins Zentrum: Wie kann Beteiligung auch in anderen Bereichen gestärkt werden? Welche Räume bieten sich für gemeinsames Gestalten an? Und wie lassen sich kreative Methoden in Unterricht und Zusammenarbeit verankern?

Die Wirkung von Formaten wie dieser Ausstellung ist vielfältig und nachhaltig, wie aus einem qualitativen Interview mit der Schulleitung von Crans-Montana hervorgeht:

Die Schule erlebt die Zusammenarbeit mit den Kulturagent*innen als Geschenk und möchte den eingeschlagenen Weg fortsetzen. (...) Dabei will die Schule weiterhin Neues wagen und erproben, denn die bisherigen Projekte haben einen anderen Blick auf die Schule eröffnet. Das Programm hinterfragt, wie Schule funktioniert, und macht sichtbar, was sich verändert hat. Es bezieht Schüler*innen, Eltern und Lehrpersonen ein und ermöglicht, über zwischenmenschliche Beziehungen nachzudenken und an ihnen zu arbeiten. Zugleich schafft es gemeinsame Erlebnisse, die in Erinnerung bleiben. Damit leistet das Programm einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung der Schulkultur. (Schulleitung Crans-Montana, 2025)

Die Ausstellung war nicht nur ein kulturelles Ereignis, sondern wurde zum Ausgangspunkt für mehr Beteiligung, Begegnung und gemeinsame Verantwortung im Schulalltag. Kulturelle Bildung wird auf diese Weise vom zusätzlichen Angebot zum strategischen Element der Schulentwicklung.

Wirkung braucht gemeinsame Ziele und tragfähige Strukturen

Das Programm ist von Beginn an wirkungsorientiert angelegt. Gemeinsam mit der Schulleitung, der schulinternen Kulturgruppe und den Kulturagent*innen entwickelt die Schule in einem Visionsworkshop zunächst eine schuleigene Vision. Sie legt darin Schwerpunkte und Ziele fest, plant konkrete Massnahmen und reflektiert in weiteren Treffen regelmässig die erzielten Fortschritte. Ein zentrales Element ist die schulinterne Kulturgruppe. In ihr arbeiten Personen aus unterschiedlichen Bereichen der Schule zusammen. Je nach Standort können neben Schulleitung und Lehrpersonen auch Schüler*innen, Betreuungspersonen oder weitere Mitarbeitende beteiligt sein. Die Kulturgruppe koordiniert Aktivitäten, trägt Erfahrungen ins Kollegium und unterstützt die langfristige Verankerung kultureller Bildung. Mit einem sogenannten Kulturfahrplan, welcher durch den Visionsworkshop erarbeitet wurde, hält die Schule ihre Ziele, Vorhaben, Zuständigkeiten und Entwicklungsschritte fest. Dadurch wird aus einer Reihe einzelner Projekte ein verbindlicher Prozess.

Die Schulführung hat in diesem beschriebenen verbindlichen Prozess eine zentrale Aufgabe. „Die Schulleitung ist gemäss Aussagen der Kulturagent*innen und der Geschäftsstelle zu Be-

ginn des Projekts essenziell für den Rückhalt des Projekts an den Schulen.“³ Sie muss kulturelle Praxis nicht selbst anleiten, aber sie schafft die Voraussetzungen dafür. Dazu gehören Zeitgefässe, personelle Zuständigkeiten, finanzielle Mittel und Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Ebenso wichtig ist eine Kultur des Vertrauens unter Personen, die ins Programm involviert sind und idealerweise an der ganzen Schule, sodass unfertige Ideen geäussert, Versuche unternommen und Erfahrungen offen ausgewertet werden können.

Was bedeutet das für Schulführung? Eine mögliche Handreichung

Die Erfahrungen aus dem Programm zeigen: Kreativität lässt sich nicht verordnen. Schulführung kann jedoch Bedingungen schaffen, unter denen sie entstehen und wirksam werden kann. Die folgende Handreichung fasst zentrale Erkenntnisse für die Schulführung zusammen. Sie stützt sich dabei sowohl auf die Erfahrungen aus dem Programm als auch auf die im Kapitel «Beurteilung der Outcomes» dargestellten Ergebnisse der externen Evaluation 2018–2024. Die Evaluationsbefunde werden nicht im Einzelnen wiedergegeben, sondern fliessen zusammenfassend in die praxisbezogenen Empfehlungen ein.

- Eine gemeinsame Entwicklungsfrage.
Kulturelle Projekte entfalten dann nachhaltige Wirkung, wenn sie mit einem konkreten Anliegen der Schule verbunden sind. Ausgangspunkt sollte nicht das gewünschte Produkt, sondern eine gezielte pädagogische oder organisationale Frage der Schule sein.
- Beteiligung ermöglichen.
Kreative Prozesse gewinnen an Qualität, wenn unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden. Schüler*innen, Lehrpersonen und weitere Schul-Mitarbeitende sollten nicht nur an der technischen und organisatorischen Umsetzung des Projekts beteiligt sein, sondern auch inhaltlich an der Entwicklung von Ideen und Zielen mitwirken.
- Freiräume und Verbindlichkeit verbinden.
Kreativität benötigt Offenheit, Schulentwicklung aber auch gute Orientierung. Klare Zuständigkeiten, vereinbarte Zeitgefässe und gemeinsame Reflexionspunkte geben allen Beteiligten Halt, ohne den Prozess vorschnell festzulegen.
- Externe Perspektiven nutzen.
Kulturagent*innen bringen andere Erfahrungen, Methoden und Netzwerke in die Schule. Als externe, zugleich aber kontinuierlich präsente Partner*innen können sie Routinen sichtbar machen und neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen.
- Nachhaltigkeit von Beginn an mitdenken.
Einzelne Projekte können starke Erlebnisse schaffen. Nachhaltige Schulentwicklung entsteht jedoch erst, wenn Wissen, Verantwortung und Strukturen in der Schule ver-

ankert werden. Schulinterne Kulturgruppen und Kulturfahrpläne tragen dazu bei, dass kulturelle Bildung nicht von einzelnen engagierten Personen abhängig bleibt.

Fazit: Kreativität als Führungskompetenz zwischen Struktur und Offenheit

Kulturelle Bildung ist mehr als ein Ausflug raus aus dem Schulalltag. Richtig verankert, eröffnet sie einen Erfahrungsraum, in dem Schulen zentrale Zukunftskompetenzen praktisch erproben können: Zusammenarbeit, Perspektivenwechsel, Selbstwirksamkeit, Umgang mit Unsicherheit und die gemeinsame Entwicklung neuer Lösungen.

Für die Schulführung bedeutet dies nicht, auf Orientierung und Struktur zu verzichten. Es bedeutet vielmehr, Strukturen zu schaffen, in denen ergebnisoffene Prozesse möglich werden und zugleich auf gemeinsame Entwicklungsziele ausgerichtet bleiben.

Das Programm «Kulturagent.innen für kreative Schulen» zeigt, wie dies konkret gelingen kann. Kulturagent*innen setzen kreative Methoden gezielt ein, um Schulen in ihrer Entwicklung zu begleiten, neue Formen des Lernens und Zusammenarbeitens zu entwickeln und dauerhaft zu verankern. Kulturelle Bildung wird so zu einer Führungsressource: Sie hilft Schulen, Veränderung nicht nur zu bewältigen, sondern diese gemeinsam, offen und kreativ anzugehen und zu gestalten.

Anhang

<https://www.kulturagent-innen.ch/de/info>, aufgerufen am 14.08.2026.

Weitere Informationen zu dem Programm «Kulturagent.innen für kreative Schulen» sind auf der Homepage der «Kulturagent.innen für kreative Schulen» zu finden. Unter *Dokumentation* werden konkrete Beispiele beschrieben, im Blogbeitrag werden durch die Kulturagent*innen selbst Fragestellungen in Bezug auf Schulentwicklung und Schulpraxis debattiert.

<https://www.stiftung-mercator.ch/journal/tag/kulturagent-innen>, aufgerufen am 14.08.2026.

Auf der Homepage der Stiftung Mercator Schweiz sind weitere Artikel zu ausgewählten Aspekten des Programms zu finden. Unter anderem die externe Evaluation des Pilotprojekts 2018–2024,

https://craft.stiftung-mercator.ch/files/Dokumente/Bericht_Evaluation_Kulturagenten_2018-2024.pdf

Anmerkungen

¹ Externe Evaluation 2018–2024, S. 57–65.

² <https://www.kulturagent-innen.ch/de/dokumentation/lart-cest-quoi>, aufgerufen am 14.08.2026

³ Externe Evaluation 2018–2024, S. 50.

Autorin

Viviane Leupin

Seit 2022 Portfoliomanagerin bei der Stiftung Mercator Schweiz, im Programm „Lernen der Zukunft“, verantwortlich für kulturelle Bildung an öffentlichen Schulen und Schulentwicklung sowie für das Programm „Kulturagent.innen für kreative Schulen“. Davor sechs Jahre Schulleiterin im Kanton Aargau, Schweiz.

Kontakt: viviane.leupin@stiftung-mercator.ch