

## II.72

### Motivation

# Schulentwicklung erfolgreich organisieren (Teil 1) – motivationale Bedingungen

Dr. Christian Krüger, Steuerungsunterstützung der Staatssekretärin im Niedersächsischen Kultusministerium



© RAABE 2020

© <http://www.fotogestoeber.de/Stock/Getty Images Plus>

Schulen unterliegen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher sowie bildungspolitischer Erwartungen und nicht zuletzt den globalen Megatrends einem beständigen Veränderungsdruck. Vereinzelt Innovationen reichen daher für nachhaltige Schulentwicklungsprozesse nicht (mehr) aus. Vielmehr sollte sich eine Schule selbst so organisieren, dass sie konstant Innovationskapazitäten bereithält. Was sind die organisatorischen Erfolgsfaktoren von gelingender Schulentwicklung der Preisträgerschulen des Wettbewerbs „Der Deutsche Schulpreis“? Gehen wir der Antwort im Hinblick auf die Trias-Perspektive von Schulentwicklung, Innovationsforschung und Organisationswissenschaft nach. Starten wir mit den motivationalen Bedingungen, bevor in den Folgeteilen auf die prozessualen und infrastrukturellen Voraussetzungen eingegangen wird.

---

#### KOMPETENZPROFIL

<b>Zielgruppe:</b>	Schulleitung und Schulleitungsteams
<b>Schlüsselbegriffe:</b>	Innovation, Organisation, Schulentwicklung, Schulpreis, Schulpreisträgerschulen, Studie
<b>Einsatz:</b>	Schulleitung, Schulleitungsteam, Steuergruppe
<b>Thematische Bereiche:</b>	Schulentwicklung

---

## Inhaltsverzeichnis

1.	Was machen ausgezeichnete Schulen anders?	3
2.	Und jedem Anfang wohnt eine Irritation inne	7
3.	Visionen gegen die Verwirrung	5
	M 1 Übung: Eine Vision entwickeln	8
4.	Mit den richtigen Anreizen Innovationszustandhaltung vordringern	10

## 1. Was machen ausgezeichnete Schulen anders?

Diese Frage haben Sie sich vielleicht auch schon einmal gestellt. Was ist das Geheimnis ausgezeichneter Schulen? Startpunkt für meine Studie war aus einer systemtheoretisch informierten Perspektive die Annahme, dass sich die Preisträgerschulen des Wettbewerbs „Der Deutsche Schulpreis“ bis zu ihrem Erfolg in einer im wahrsten Sinne des Wortes ausgezeichneten Art und Weise als lern- und anpassungsfähig erwiesen haben. Diese Unterstellung wiederum führte zu der Ableitung, dass sie Strukturen entwickelt haben müssen, die gemäß den Erkenntnissen aus der Organisationsforschung allgemein als förderlich für Lernen und Innovation in Organisationen gelten (vgl. Krüger 2020).

### Warum das Thema gerade jetzt relevant ist

Warum ist die Thematik vielleicht gerade jetzt so bedeutsam wie nie zuvor? Die Covid-19 Pandemie verlangt von den Schulen und all ihren Akteuren derzeit eine enorm schnelle Anpassungsfähigkeit an sich ständig verändernde Umweltbedingungen und Anforderungen. Ein lausig im Voraus geplantes Schuljahr nach traditionellem Muster ist zu einer Erinnerung an alten Zeiten geworden. Digitales Lehren und Lernen, Kommunikation, Chancengerechtigkeit, Sicherheit, Zuverlässigkeit, Zusammenarbeit und Zusammenhalt sind einige der Themenbereiche, die neu verhandelt, diskutiert und entwickelt werden müssen. Dafür gibt es inhaltlich kein allgemeingültiges Rezept, da es ist auch keine Abkürzung auf dem Weg zur schulindividuell besten Lösung sichtbar. Jedoch lässt sich die Aussicht auf eine ebensolche Lösungsfindung durch das jeweilige Umfeld erhöhen. Genau hier setzen die Erkenntnisse der Arbeit an. Sie können als Einzelschulen für die eigene Praxis der Schulentwicklung als Reflexions- und Impulsfolie genutzt werden, um systemisch produktive Lernumwelten bewusst zu organisieren.

### Einordnung der Ausführungen

In Bezug auf die folgenden Ausführungen und die übergeordnete Anordnung der Ergebnisse als

- motivationale,
- prozessuale sowie
- infrastrukturelle Bedingungen

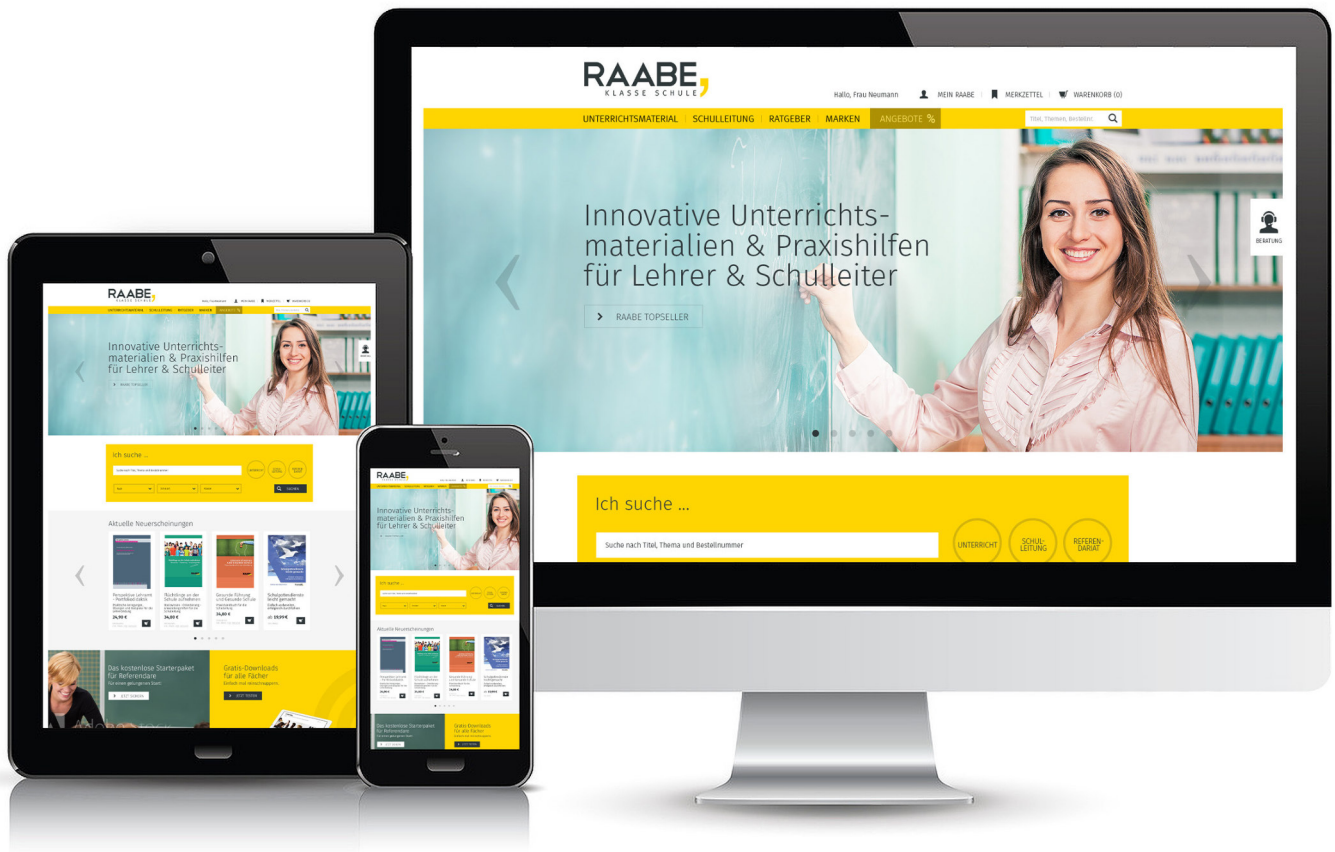
möchte ich an dieser Stelle anmerken, dass komplexe Kausalbeziehungen simplifiziert, die Anzahl der beteiligten Variablen reduziert, die Auswirkungen zweiter und dritter Ordnung vernachlässigt, Feedback-Effekte minimiert sowie Variationen in den Verzögerungen überdeckt werden, was jedoch als typisch für sämtliche Geschichten und Modelle aus der Organisationsforschung gilt (vgl. March 2016, S. 50) und sich wohl nie in der Zeit vollständig vermeiden lassen wird. Gleichwohl besteht vielleicht gerade aufgrund der durch die Reduktion gewonnenen Handhabbarkeit sowohl die Hoffnung als auch der Zorn über die modellhafte Pointierung organisatorischer Rahmenbedingungen darin, als ein Element „organisationaler Intelligenz“ (ebd., S. 46) zu dienen, indem es ein reflektiertes organisatorisches Lernen überhaupt erst ermöglicht.

## 2. Und jeder Anfang wohnt eine Irritation inne

### Systemtheorie als Hintergrundfolie

Allgemein ist das Verhältnis von System und Umwelt von grundlegendem Interesse für die neuere systemische Systemtheorie (vgl. Luhmann 1984, S. 242). Umweltereignisse wirken als Irritationen auf das jeweilige autopoietische System, woraufhin dieses nach der eigenen inneren Funktionslogik reagiert. Der entsprechende Output kann somit nicht von außen determiniert werden (vgl. Simon 2015, S. 78).

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**