

II.78

Personal zukunftsorientiert führen

Schulentwicklung erfolgreich organisieren (Teil 3) – Infrastrukturelle Bedingungen

Dr. Christian Krüger, Steuerungsunterstützung der Staatssekretärin im Niedersächsischen KM



© RAABE 2021

© Ezra Bailey/DigitalVision

Schulen müssen wie alle anderen Organisationen auch die Paradoxie meistern, einerseits etabliertes Wissen zu routinisieren und andererseits Innovationen bei Veränderungen ihrer relevanten Umwelt zu produzieren. Die Preisträgerschulen des Wettbewerbs „Der Deutsche Schulpreis“ zeigen beispielhaft, wie Schulen unter „normalen“ Umständen die Voraussetzung für nachhaltig erfolgreiche Schulentwicklungsprozesse organisieren können. Im ersten Teil der Ergebnisbetrachtung aus meiner Studie aus einer mehrperspektivischen Perspektive von Schulentwicklung, Innovationsforschung und Organisationswissenschaft standen die motivationalen Bedingungen für erfolgreiche Schulentwicklungsprozesse im Fokus. Im zweiten Teil geht es nun um die prozessualen Bedingungen ein. Abschließend geht es nun um die infrastrukturellen Bedingungen: Welche kulturellen Merkmale verbinden die Preisträgerschulen? Welche Formen der Arbeitsorganisation und Prozesssteuerung haben sie gemeinsam?

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitung und Schulleitungsteams
Schlüsselbegriffe:	Innovation, Organisation, Schulentwicklung, Schulpreis, Schulpreisträgerschulen, Studie
Einsatzfeld:	Schulleitung, Schulleitungsteam, Steuergruppe
Thematische Bereiche:	Schulentwicklung

Inhaltsverzeichnis

-
- | | | |
|----|-------------------------------------------------|---|
| 1. | Eine innovationsförderliche Organisationskultur | 3 |
| 2. | Eine innovationsförderliche Organisationsform | 4 |
-

VORANSICHT

1. Eine innovationsförderliche Organisationskultur

Dass die Organisationskultur und Innovationen eng miteinander verknüpft sind, ist in der Innovationsforschung im Grundsatz unumstritten (vgl. z. B. Schneider et al. 2013, S. 369 ff.). Sie beeinflusst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich im Denken sowie Handeln und ermöglicht oder verhindert je nach ihrer Ausprägung Kreativität (vgl. Hubounig et al. 2013, S. 104). Dementsprechend verwundert es nicht, dass sich die Bedeutung des kulturellen Einflusses auch in den Reflexionen zur Schulentwicklung und zum organisationalen Lernen (z. B. Rolff 2016) widerspiegelt. Das alles geschieht vor dem Hintergrund einer Vielfalt an unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Denkweisen, so dass heute Forderungen nach einer Problemlösekultur, Kooperationskultur, Leistungskultur, Streit- und Konfliktkultur, Innovationskultur, Netzwerkkultur, Prozesskultur, Teamkultur, Start-Up-Kultur und vieler mehr nebeneinanderstehen (vgl. Spilker 2017, S. 269; Frey et al. 2013, S. 237). Überdies gestaltet sich die Messung von Organisationskulturen als problematisch, weil deren vollständig objektive Erfassung infolge erforderlicher Interpretationsleistungen durch die Forschenden ausgeschlossen erscheint, die Möglichkeiten einer sinnvollen quantitativen Skalierung hinsichtlich ihrer Ausprägungsgrade bezweifelt werden und Vergleiche hinsichtlich ihrer Koordinationswirkungen durch beispielsweise die Herausbildung von Subkulturen innerhalb von Organisationen begrenzt sind (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 175). Dennoch lassen sich in Bezug auf überlappende kulturelle Merkmale für Innovationen in Schulen schwerpunktmäßige Tendenzen identifizieren:

- eine unterstützende Atmosphäre, verstanden als Ermunterung der Verantwortung, Initiative, Initiativ- und Risikobereitschaft des Personals
- kollegiale Kooperation sowie
- die Bereitschaft zum Lernen.

Diese Merkmale tauchen auch in zahlreichen Veröffentlichungen ohne direkten Schulbezug als innovationsförderliche Komponenten auf (siehe z. B. Liebenberg 2009, S. 103 ff.). Im Rahmen meiner Studie konnten schließlich in Bezug auf schulentwicklungsförderliche organisationskulturelle Ausprägungen viele bundesland- und schulformübergreifende Übereinstimmungen unter den untersuchten Schulpreis-Schulen zu Tage gefördert werden. Diese werde sie im Folgenden der Reihe nach vorstellen.

Entwicklungsgeschichte

Die Schulentwicklungsprozesse der Schulpreis-Schulen erstreckten sich von einem initialisierenden Ausgangspunkt (beschrieben in Teil 1) über einen mehrjährigen Zeitraum bis zum Gewinn des Schulpreises. Oftmals dauerte diese Entwicklung mindestens zehn Jahre. Die untersuchten Schulpreis-Schulen nahen ihrer Entwicklungsgeschichte sehr bewusst und nahmen reflektierend Bezug auf Ergebnisse und Entwicklungen aus ihrer jeweiligen Schulvergangenheit. Entwicklungs- und Gründungsgeschichten stifteten den Organisationen im Allgemeinen Zugehörigkeit, Sinn und Identität bei Erzählen und Zuhören gleichermaßen (vgl. Clement/Clement 2017, S. 47 ff.).

Lernbereitschaft

In sämtlichen untersuchten Schulpreis-Schulen ließ sich eine hohe Lernbereitschaft unter den Lehrkräften feststellen. Diese Lernbereitschaft dokumentierte sich in der regelmäßigen Teilnahme an Fortbildungen, die in der Regel durch die Schulorganisation systematisch mittels Fortbildungsplänen sowie festen Fortbildungstagen unterstützt.

Sie wollen mehr für Ihr Fach?

Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



✓ **Über 5.000 Unterrichtseinheiten**
sofort zum Download verfügbar

✓ **Webinare und Videos**
für Ihre fachliche und
persönliche Weiterbildung

✓ **Attraktive Vergünstigungen**
für Referendar:innen
mit bis zu 15% Rabatt

✓ **Käuferschutz**
mit Trusted Shops

Jetzt entdecken:
www.raabe.de

