

---

**ERTL, Hubert / KREMER, H.-Hugo (Hrsg.):**

**Innovationen in schulischen Kontexten.  
Ansatzpunkte für berufsbegleitende Lernprozesse bei  
Lehrkräften**

Paderborn: EUSL 2005. ISBN 3-933436-60-5; 145 Seiten; 18,00 €

---



**Rezension von Sabine HOIDN, Universitäten Oldenburg und St. Gallen**

Die Bildungslandschaft ist in den letzten Jahren in Bewegung gekommen, sodass immer mehr der Ruf nach schulischen Innovationen laut wird – Innovationen braucht das Land! Lässt man den Blick über die Forschungslandschaft schweifen, so konstatieren die Herausgeber bei all dem Innovationseifer zurecht, dass das Forschungsfeld schulischer Innovationen bisher kaum konzeptionell und theoriegeleitet untersucht wurde (48). Da der Weg von der Reformidee zur Innovation „i. S. e. nachhaltigen Verbesserung von Bildungspraxis“ (8) größtenteils durch die Strategien der Lehrkräfte und die Managementkompetenz der Schulleitung geprägt wird, kann Innovieren bzw. Innovationsmanagement als zentrale Kompetenz zur Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger sozio-ökonomischer Situationen in Schulen bezeichnet werden.

Der vorliegende Sammelband umfasst sechs Aufsätze und spiegelt die Ergebnisse eines Symposiums wider, das im Rahmen eines internationalen Kongresses mit dem Titel "Bildung über die Lebenszeit" vom 21. bis 24. März 2004 an der Universität Zürich stattfand. Das Werk nimmt im Kern die Diskussion um ein innovatives Lehrerhandeln an berufsbildenden Schulen in Deutschland auf und ergänzt diesen Blickwinkel um Beiträge aus der Schweiz und aus dem Primarschulbereich. ERTL / KREMER ordnen die offenen Forschungsfragen zwei Themenschwerpunkten zu: Während sich der erste Schwerpunkt mit dem Innovieren als Tätigkeitsfeld von Lehrkräften beschäftigt, nimmt der zweite das Management von Innovationsprozessen in Schulen in den Blick. Im Folgenden soll näher auf die einzelnen Beiträge der beiden Schwerpunkte eingegangen werden:

Im Rahmen des ersten Schwerpunktes beschäftigen sich SCHÖNKNECHT sowie ERTL / KREMER mit dem *Innovieren als Tätigkeitsfeld von Lehrkräften*. SCHÖNKNECHT betrachtet die Entwicklung der Innovationskompetenz von Lehrkräften im Primarbereich aus (berufs-)biographischer Perspektive. Sie stützt sich dabei auf Phasen- und Stufenmodelle professioneller Entwicklung im Lehrerberuf und identifiziert typische Verläufe, die entweder innovationsförderlich oder -hinderlich wirken. Weiterhin greift sie auf ausgewählte Untersuchungsergebnisse der Expertiseforschung zurück, u. a. auf eine eigene qualitative Studie (SCHÖNKNECHT 1997) mit innovativen Grundschullehrern, die 'offenen Unterricht' realisieren. Phasen der beruflichen Entwicklung, unterstützende und belastende Faktoren im Berufsalltag, Schlüsselpersonen und -ereignisse sowie zentrale Denk- und Handlungsstrategien werden als zentrale Einflussgrößen der professionellen Entwicklung herausgestellt (21 ff.). Bereichernd für die Diskussion wirkt m. E. die mehrperspektivische Ausrichtung der eigenen

Analyse an einem erfolgreichen Beispiel innovativen Lehrerhandelns, aus dem die Autorin konsequent Implikationen für die Entwicklung eines professionellen und innovativen Lehrerhandelns ableitet. Anschließend formulieren ERTL / KREMER vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen an Lehrkräfte berufsbildender Schulen und auf der Basis einer umfassenden Literatur- und Projektanalyse offene Forschungsfragen, welche die Innovationskompetenz und deren Rahmenbedingungen betreffen (48). Davon ausgehend untersuchen sie das Konstrukt Innovationskompetenz im Rahmen einer qualitativ angelegten Befragung von Experten aus verschiedenen Handlungsfeldern und verfolgen damit einen eher induktiv orientierten Forschungsansatz zur begrifflichen Präzisierung von Innovationskompetenz. Nach einem kurzen, gut nachvollziehbaren Exkurs zur Reflexion des Erhebungs- und Auswertungsdesigns werden die Fragestellungen weiter ausdifferenziert und eine Strukturierung des Untersuchungsfeldes vorgenommen (56 ff.). Wenngleich die Forschungsergebnisse nicht alle neu sind, verweisen sie doch auf die Problematik innovativen Lehrerhandelns in schulischen Kontexten und damit verbunden auf die Notwendigkeit der Förderung von Innovationsbereitschaft und -kompetenz in der Lehreraus- und -weiterbildung, der Schaffung innovationsförderlicher Schulstrukturen und -kulturen sowie auf die stärkere Berücksichtigung des Zusammenspiels zwischen mikro- und makrodidaktischen Prozessen.

Der zweite Schwerpunkt nimmt das *Management von Innovationsprozessen in Schulen* auf und wird in den Aufsätzen von SEITZ, CAPAUL und EBNER näher beleuchtet. CAPAUL und SEITZ erweitern den Blick, indem sie über erste Erfahrungen infolge der Reform der Kaufmännischen Grundbildung (NKG) in der Schweiz berichten. SEITZ unterstreicht auf der Grundlage des "Concerns Based Adoption Model" (HALL / HORD 2001) die zentrale Bedeutung von Lehr- und Schulleitungspersonen als Veränderungsagenten bei der Einführung von Innovationen (69). In einer ersten Piloterhebung wurden die Grade der Betroffenheit bei den Lehr- und Leitungspersonen kurz vor Einführung der NKG in den Schulen mittels adaptierter Fragebögen eruiert. Aus ersten Interpretationsversuchen leitet SEITZ provisorische, teilweise erwartungsinkongruente Schlussfolgerungen ab und skizziert Ideen für eine optimale Gestaltung und Steuerung von Innovationsprozessen. CAPAUL analysiert didaktische Innovationen unter organisationstheoretischer Perspektive als Schulentwicklungsprozess. Seine elaborierten Überlegungen demonstriert er exemplarisch anhand der Entwicklung und Implementation neuartiger, fächerübergreifender Ausbildungseinheiten für Lehrkräfte. Ausgehend von den dargestellten Zielen und Inhalten der NKG beschreibt CAPAUL in Anlehnung an HALL und FORD (2001) u. a. konstitutive Merkmale sowie Phasen von ganzheitlichen Innovationen bzw. Innovationsprozessen in Schulen und entwirft im Anschluss ein eigenes Drei-Phasen-Modell (101 f.). Auf der Grundlage der theoretischen Darstellungen reflektiert er die bisher gemachten Umsetzungserfahrungen in kritisch-konstruktiver Absicht, indem er sowohl erste Erfolge als auch aufgetretene Schwierigkeiten dokumentiert und die Bedeutung der Organisationsstruktur und -kultur als Angelpunkt für Innovationen hervorhebt. Schließlich werden auf der Basis einer horizontalen Systembetrachtung praktische Empfehlungen für die beteiligten Macht-, Fach- und Prozesspromotoren ausgesprochen, die ebenfalls eine optimale Gestaltung und Steuerung von Innovationsprozessen gewährleisten sollen. EBNER befasst sich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive mit den Bedingungen einer erfolgreichen Gestaltung von Innovationsprozessen in Schulen. Er begründet seine Vorgehensweise zur

Bestimmung der Innovationskompetenz eher konzeptionell-theoretisch, wenn er ausgehend von Befunden zum organisationalen Lernen in Schulen sowie unter Bezug auf niederländische und amerikanische Studien die "Kompetenz zur Handlung" mit den Dimensionen Handlungsfähigkeit, Handlungsbereitschaft und Zuständigkeit als notwendige Voraussetzungen bei Lehrpersonen betont (118 ff.). Die Ausführungen münden in drei Aufgabenbereiche, die nach EBNER im Rahmen der Weiterentwicklung des Innovationsmanagements in Schulen anzuwenden sind. Interessant wäre im Zusammenhang mit der Sicherung der Nachhaltigkeit von Innovationsprozessen auch der Einbezug von strategischen Überlegungen zur Akzeptanzförderung von Innovationen, wie sie aus der Innovationsforschung (ROGERS 2003) bekannt sind, oder zu Faculty Support-Strukturen, wie sie derzeit bspw. im Bereich des eLearning diskutiert werden. Hier sei beispielhaft auf HAGNER (2001) verwiesen, der in Anlehnung an das Diffusionsmodell von Rogers vier Innovationstypen von Lehrenden (Entrepreneurs, Risk Aversives, Careerists, Reluctants) unterscheidet, die bei der Gestaltung von Supportstrukturen zu beachten sind.

Vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen bei der Implementierung des Lernfeldkonzepts und auf der Grundlage der bisherigen Beiträge wirft SLOANE weiterführende Fragen auf und entwickelt die Erkenntnisse systematisch weiter. Er zeichnet den Weg bildungspolitischer Innovationen von der Idee bis zur Umsetzung nach und versteht Innovationsprozesse als sehr komplexe Forschungs- und Entwicklungsprogramme, die im Rahmen diskursiver Prozesse ausgehandelt und zunehmend ausdifferenziert werden; deren „Spuren“ somit erst rückblickend vollständig sichtbar werden. SLOANE nennt als entscheidende Kontextbedingungen für eine gelingende Implementation sowohl organisatorische (Managementsysteme) als auch personale Voraussetzungen (Innovationskompetenz) (132 f.). Er zeigt Möglichkeiten der semantischen Präzisierung des noch schwammigen Begriffs der Innovationskompetenz auf und skizziert förderliche Bedingungen und offene Aspekte hinsichtlich organisationaler Veränderungen und professioneller Anforderungen, was letztendlich eine kritische Auseinandersetzung mit dem gängigen Lehrerbild notwendig macht.

Bemerkenswert an diesem Werk erscheint der konsequente Bezug der Aufsätze zu eigenen quantitativen und / oder qualitativen empirischen Untersuchungen der Autoren sowie die Perspektiven- und Kontextvielfalt, welche die Diskussion bereichern. Die Aufsätze folgen einer gut nachvollziehbaren thematischen Struktur, sind verständlich formuliert und mit aussagekräftigen Grafiken, die zur Übersichtlichkeit beitragen und das Erkennen von Gesamtzusammenhängen erleichtern, versehen. Dieses Buch greift unterschiedliche Facetten eines innovativen Themas auf, wenngleich es aufgrund seines begrenzten Umfangs nicht das gesamte Themenspektrum erschöpfend behandelt, sondern gezielt einzelne Bereiche fokussiert. Das vorliegende Werk ist damit für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen anregend. Für die Wissenschaft(ler) insofern, als es zu diesem Zeitpunkt eher Fragen aufwirft und zum Um- und Weiterdenken anregt als (vermeintliche) Antworten zu liefern. Für Praktiker insofern, als es ihre Perspektive gezielt aufnimmt, indem es in der Schulpraxis ansetzt und davon ausgehend erste Gestaltungsvorschläge liefert.

## Literatur

HAGNER, P. R. (2001). *Interesting practices and best systems in faculty engagement and support*. Vortrag auf der NLII Focus Session in Feb 2000, Seattle.

ROGERS, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Aufl.). New York, NY et al.: Free Press.