

**Einleitung der Herausgeber: Hubert ERTL & H.-Hugo KREMER**

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

---

## **SCHWERPUNKT I: INNOVIEREN ALS TÄTIGKEITSFELD VON LEHRKRÄFTEN**

---

***Gudrun Schönknecht***

### **Die Entwicklung der Innovationskompetenz von LehrerInnen aus (berufs-)biographischer Sicht**

Eine zentrale Grundlage für das Initiieren und die Umsetzung von Innovationen ist die professionelle Kompetenz der LehrerInnen. Innovationen in der Schule können nur gelingen, wenn LehrerInnen sich daran aktiv beteiligen. Die Lehrpersonen selbst, ihre Einstellungen, Haltungen und Handlungsmöglichkeiten in Innovationsprozessen tragen wesentlich zu deren Gelingen bei. In meinem Beitrag werde ich auf die professionelle Entwicklung von LehrerInnen, insbesondere in Bezug auf ihre Innovationsbereitschaft und -kompetenz eingehen. Dabei gehe ich auf Modelle der Entwicklung von Professionalität im Lehrerberuf und die Expertiseforschung ein (1.) und erörtere wichtige empirische Untersuchungen in diesem Gebiet (2.). Diese Grundlagen erlauben es, Schlussfolgerungen für die Entwicklung von Professionalität und Innovationskompetenz von LehrerInnen zu ziehen (3.).

-----

***Hubert Ertl / H.-Hugo Kremer***

### **Innovationskompetenz von Lehrkräften an beruflichen Schulen**

Dieser Beitrag berichtet von einem explorativen Forschungsprojekt zum Thema Innovationsfähigkeit von Lehrkräften an berufsbildenden Schulen. In einem ersten Schritt werden ausgehend von den aktuellen Veränderungsprozessen in schulischen Kontexten die Ausgangspunkte der Untersuchung erläutert.

Danach wird in Abschnitt 2 das forschungsmethodische Vorgehen dargestellt, das auf der Verbindung einer strukturierten Literaturanalyse und Expertenbefragungen fußt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt in diesem Abschnitt auf der Frage der Auswertung der qualitativen Befragungsdaten. Dabei werden die Wechselwirkungen zwischen Untersuchungsgegenstand und dem Erhebungs- und Auswertungsdesign verdeutlicht.

Im dritten Abschnitt werden die Untersuchungsergebnisse zusammenfassend dargestellt und diskutiert. Leitend sind dabei drei Fragestellungen: Welche Haltung nehmen Lehrende an beruflichen Schulen gegenüber Innovationen ein? Welche Kompetenzen benötigen Lehrende, um Innovationen aktiv gestalten zu können? Unter welchen Bedingungen setzen Lehrende Innovationen in schulischen Kontexten um?

In den Schlussbetrachtungen werden Anknüpfungspunkte zwischen den Ergebnissen der Untersuchung und dem berufs- und wirtschaftspädagogischen Diskurs hergestellt.

**Hans Seitz**

### **Reform der kaufmännischen Grundbildung in der Schweiz – Erste provisorische Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt**

Vor einigen Jahren wurde in der Schweiz eine grundlegende Reform der Kaufmännischen Grundbildung (RKG) in Angriff genommen. Zum Beginn des Schuljahres 2003 fand die Entwicklung und Erprobung der Reform ihren Abschluss und die Neue Kaufmännische Grundbildung (NKG) wurde in den Schulen gesetzlich eingeführt.

Erfahrungsgemäß führen Innovationsprozesse bei der Umsetzung zu verschiedenen Problemen. Ob sich eine Organisation verändert, hängt letztlich davon ab, ob sich individuelles Verhalten in der Organisation wandelt. Das bedeutet nicht, dass jede Innovation nur auf der individuellen Ebene ansetzen muss und strukturelle sowie systemische Aspekte keine Rolle spielen. Das Individuum darf jedoch weder als Bezugspunkt in der Planung von steuernden Interventionen noch in der Evaluation vergessen werden.

Mit unserem Forschungsprojekt sollen Grade der Betroffenheit von Lehr- und Schulleitungspersonen bei der Umsetzung der Reform verfolgt werden. Wegleitend für das Forschungsprojekt ist das Innovationsmodell von Hall und Hord (2001). Im Mittelpunkt des Modells stehen, wie es die Bezeichnung „Concerns Based Adoption Model“ ausdrückt, die beteiligten Personen mit ihren Anliegen, Interessen und Befindlichkeiten, was zu folgenden Forschungsfragen führt: Welchen Grad der Betroffenheit zeigen die Lehr- und Schulleitungspersonen zu bestimmten Zeitpunkten oder Phasen im Innovationsprozess? Welches Betroffenheitsprofil ergibt sich insgesamt für die einzelnen Schulen zu bestimmten Zeitpunkten oder Phasen des Innovationsprozesses? Gibt es Unterschiede zwischen Schulen zum gleichen Umsetzungszeitpunkt einer Innovation?

Aus den Analyseergebnissen werden dann erste Schlussfolgerungen gezogen sowie Ideen für eine optimale Gestaltung und Steuerung von Innovationsprozessen skizziert.

-----

**Roman Capaul**

### **Reform der kaufmännischen Grundbildung in der Schweiz – Erste Erfahrungen aus der Begleitung**

Bei der Umsetzung der Neuen Kaufmännischen Grundbildung (NKG) in der Schweiz hatte das Institut für Wirtschaftspädagogik den Auftrag, verschiedene Schulen und Lehrpersonen bei der Umsetzung der Reform, insbesondere der Entwicklung und Implementation von sog. Ausbildungseinheiten (AE) im Raum Ostschweiz zu unterstützen. Ergänzend zum Forschungsprojekt über den Grad der Betroffenheit der an der Innovation Beteiligten (vgl. Seitz, 2004) wird über die weiteren Erfahrungen bei der Umsetzungsarbeit berichtet und exemplarisch eine konkrete Unterstützungsmaßnahme für die Lehrpersonen bei der Entwicklung dieser fächerübergreifenden Ausbildungseinheiten beschrieben. Die Untersuchung folgt dabei den in der Theorie am häufigsten genannten konstitutiven Merkmalen von Innovationen in Schulen. Aus den Analyseergebnissen und den persönlichen Umsetzungserfahrungen werden erste Schlussfolgerungen für eine optimale Gestaltung und Steuerung von Innovationsprozessen gezogen.

-----

## **Management von Innovationsprozessen in Schulen**

Das Personal in den Bildungseinrichtungen in Deutschland hat in letzter Zeit keinen Grund, über einen Mangel an schlechten Nachrichten zu klagen. Die Ergebnisse international angelegter Vergleiche von Schulleistungen und vergleichende Auflistungen der dem Bildungssystem zur Verfügung gestellten bzw. stehenden Ressourcen lassen kaum Freude aufkommen. Als wenig befriedigend erscheinen nicht nur Bedingungen und Ergebnisse schulischer Arbeit, Aufbau und Organisation des Bildungswesens sowie bildungspolitische Leitideen und Vorgaben: In der Kritik steht auch die Lehrerbildung. Als Probe zu empfehlen ist die Lektüre des Artikels „Stiefkind Lehrerbildung“ in der FAZ vom 13. Februar 2004 oder als ‚höfliche‘ Variante die OECD-Schrift „New Challenges for Educational Research“, die in 2003 erschienen ist und der Aufsatz von Weiler (2003).

Schiebt man den in der interessenpolitisch durchwirkten Debatte angehäuften ideologischen Ballast beiseite und nimmt man jene publizierten Äußerungen, die als Demonstrationen unzureichender Kenntnisse einzuordnen sind, nicht zum Anlass, die Analysen und Debattenbeiträge insgesamt zu ignorieren, dann bleiben Hinweise auf Verbesserungspotential, deren Berücksichtigung dringend geboten scheint. So sollte m.E. die in der o.g. OECD-Publikation gegebene Empfehlung beachtet werden, wonach sich die europäische Forschung, die sich mit Lehren und Lernen befasst, verstärkt darauf konzentrieren müsse, theoretisch fundierte und empirisch bewährte Aussagen über die Voraussetzungen effektiver Lernumgebungen anbieten zu können. Dies gilt - so meine ich - für alle Bildungs- oder Qualifizierungsprogramme, sei es die Grundlagenbildung, die berufliche Erstausbildung oder die Qualifizierung von Lehrpersonen. Insbesondere mit Blick auf die Schwerpunktsetzungen der erziehungswissenschaftlichen Arbeiten im deutschen Sprachraum und nicht zuletzt innerhalb der Wirtschaftspädagogik erscheint die OECD-Anregung als beachtenswert.

Während im Bereich der Instruktionsforschung in den letzten Jahren die Forschungsintensität erkennbar erhöht wurde, liegen die Dinge wesentlich ungünstiger, wenn es um Aussagen zum Management von Innovationsprozessen in Schulen geht, denn wir wissen

- (a) wenig über Wirksamkeit und Wirkungen der jeweiligen Maßnahmen, die implementiert werden sollen oder der Handlungsoptionen und
- (b) kaum etwas über die relevanten Bedingungen erfolgreicher Implementierung im Kontext der Organisation Schule.

Aufgrund der weitgehend fehlenden Information ist in Bezug auf beide Punkte zu prüfen, inwieweit andernorts ein entsprechendes Wissen vorliegt, das genutzt werden kann.

Hinsichtlich der Bedingungen erfolgreicher Implementierung - und das ist der Aspekt, der hier im Mittelpunkt stehen soll - lassen sich die Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und vor allem die Befunde der - allerdings weit überwiegend in Kontexten außerhalb Deutschlands realisierten - Forschungsarbeiten zur Implementierung von Innovationen in Schulen nutzen.

Meine Ausführungen sind in die folgenden Abschnitte gegliedert:

- Innovationsmanagement: Kennzeichnung der Aufgabe
- Management von Innovationsprozessen: Die Kompetenz der Akteure
- Desiderata

### **MODERIERTES DISKUSSIONSFORUM**

---

**Peter F.E. Sloane**

## **Innovationen in der beruflichen Bildung: Von der Idee zur Umsetzung – Zur Umsetzbarkeit von Ideen**