

II.76

Personal zukunftsorientiert führen

Schulentwicklung erfolgreich organisieren (Teil 2) – prozessuale Bedingungen

Dr. Christian Krüger, Steuerungsunterstützung der Staatssekretärin im Niedersächsischen KM



© RAABE 2021

© Joseph Clark/DigitalVision

Globale Megatrends, gesellschaftliche Erwartungen, die politische Anforderungen – der Veränderungsdruck auf Schulen ist groß. Vereinzelt Innovationen reichen daher für nachhaltige Schulentwicklungsprozesse nicht (oder) aus. Doch wie kann sich eine Schule so organisieren, dass sie konstant Innovationskapazitäten beibehält? Ein Blick auf die Preisträgerschulen des Wettbewerbs „Der Deutsche Schulpreis“ lohnt sich. Nachdem im ersten Teil dieser Reihe die motivationale Voraussetzungen im Fokus standen, geht es nun um die prozessualen Bedingungen. Welche Fähigkeiten und Ressourcen haben die ausgezeichneten Schulentwicklungsprozesse der Schulpreis-Schulen am Laufen gehalten? Laden Sie Anregungen und Ideen zur langfristigen Förderung Ihrer eigenen Schulentwicklungsvorhaben.

KOMPETENZPROFIL

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

Inhaltsverzeichnis

1.	Innovieren können – der organisationale Slack	3
2.	Kreativität – das Sprungbrett der Innovation	7
3.	Fähigkeiten – die Veränderungskompetenzen der Schulpreis-Schule	5
4.	Elementarer Ressourcenüberfluss	7

1. Innovieren können – der organisationale Slack

Das ‚Innovieren-Wollen‘, also die Motivation als eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Schulentwicklung (vgl. Krüger 2020, II.72), muss durch förderliche prozessuale Bedingungen – das ‚Innovieren-Können‘ – begleitet werden. Die organisationale Fähigkeit zur Innovation wird in diesem Zusammenhang durch einen sogenannten Slack herausgebildet. Als **organisationaler Slack** wird das Vorhandensein eines Überflusses an

- Zeit,
- Budget,
- materiellen und personellen Ressourcen sowie
- Informationen und Expertise

bezeichnet, die nicht im Rahmen des täglichen Geschäfts beansprucht werden (vgl. Behrends 2001, S. 96 ff.). Slack fördert im Kontext von Kreativität und Innovation das Experimentieren und Ausprobieren. Gleichzeitig bewegt sich der organisationale Slack aber auch stets in einem Spannungsfeld mit der organisationalen Effizienz. So führt zu viel Slack zu Disziplinlosigkeit und Investitionen in reine Prestigeprojekte. Erfolgreiche Unternehmen, beispielsweise 3M oder Google, erlauben einen Anteil von 15 bzw. 20 Prozent der Arbeitszeit als Kreativzeit, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigene Ideen verfolgen können. Grundsätzlich gilt, dass das optimale Verhältnis von Slack und Effizienz dynamisch ist und aus diesem Grund eine fortwährende sowie organisationspezifische Ausbalancierung erfordert (vgl. Deckert 2017, S. 81 f.).

2. Kreativität – das Sprungbrett der Innovation

Die Kreativität hat eine herausragende Bedeutung für die Innovation und verdient daher einer gesonderten Betrachtung. Nach Engelke (2017, S. 158) beispielsweise lässt sich Kreativität derart verstehen, dass Dinge so wie noch nie zuvor verbunden werden und auf diese Weise das darin verborgene Wissen sichtbar- sowie nutzbar gemacht wird. Innerhalb dieses Verständnisses führt Kreativität also „zu neuen Ideen, aus denen erfolgreiche Verbesserungen und Neuerungen [...] erwachsen können“ (Segler 2000, S. 77) und kann als „das Sprungbrett der Innovation“ betrachtet werden (Hilzenbecher 2005, S. 48).

Auf der Ebene von Organisationen konzentriert sich das Forschungsinteresse hinsichtlich der Identifizierung von Einflussfaktoren auf Innovationen in der Regel auf drei unterschiedliche Stufen:

1. Merkmale der Organisation,
2. Prozesse auf der Team- sowie auf der individuellen Ebene sowie
3. individuelle Faktoren einzelner Personen (vgl. Hülsheger et al. 2013, S. 176).

In diesem Zusammenhang lässt sich der im obigen Text erwähnte herausragende bzw. grundlegende Bedeutung der Kreativität anhand der folgenden Abbildung in Anlehnung an Damanpour und Aravind (2012) gut nachvollziehen.

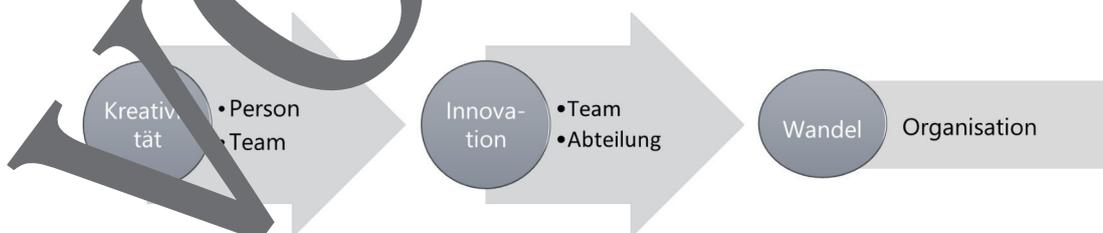
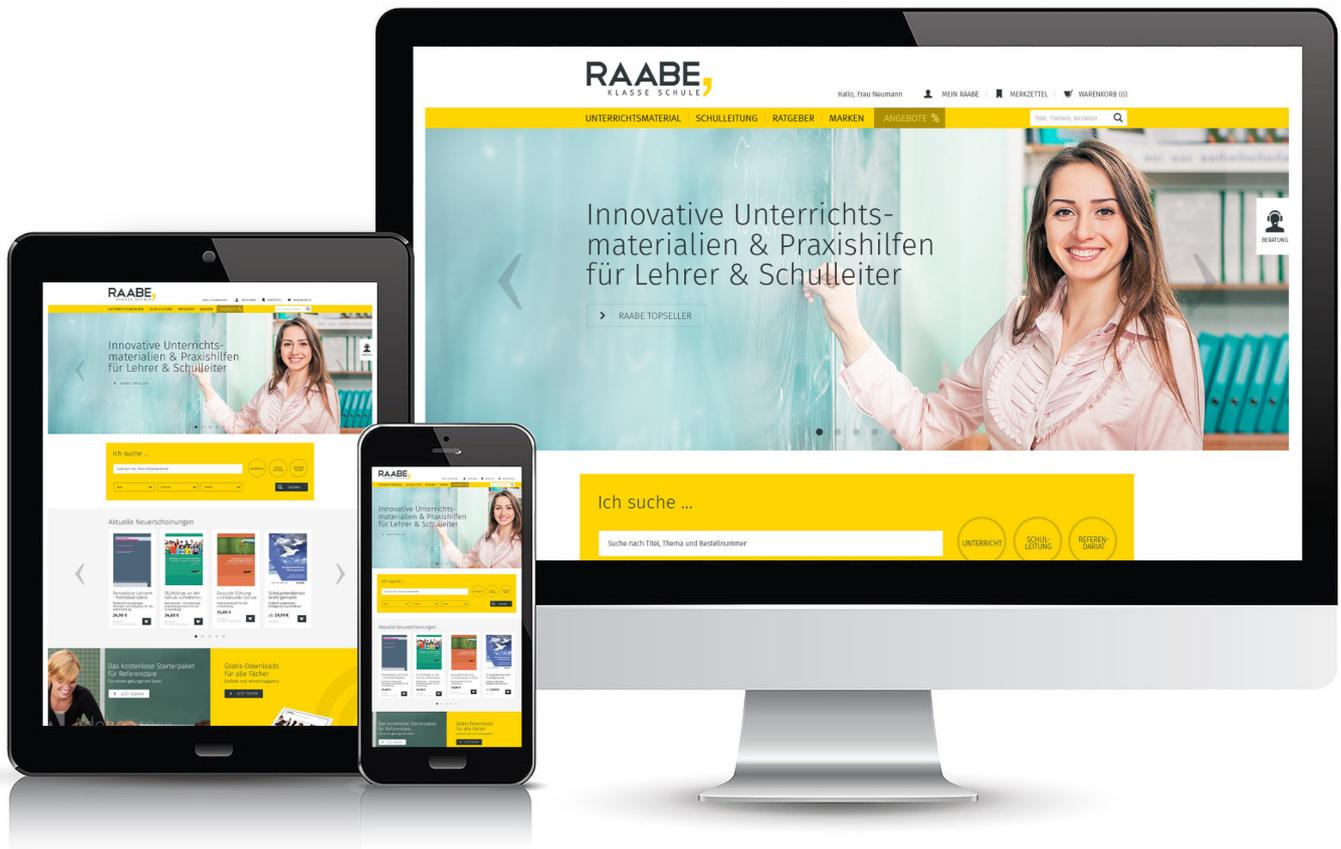


Abb. Ort und Ordnung von Kreativität, Innovation und Wandel (eigene Abbildung in Anlehnung an Damanpour/Aravind, 2012, S. 488).

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