

Jahrestagung der Sektion Organisationspädagogik der  
Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE)

## Organisation und Innovation

Hauptkonferenz 16./17.02.2023

Pre-Konferenz 15./16.02.2023

lokal organisiert durch

Johannes Kepler Universität Linz,  
Linz School of Education, Abteilung für Bildungsforschung  
Exzellenz-Lehrstuhl Leadership, Quality Management and Innovation

in Kooperation mit

Pädagogischer Hochschule Zug,  
Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie

sowie mit

Österreichischer Gesellschaft für Forschung & Entwicklung  
im Bildungswesen (ÖFEB) und  
World Education Leadership Symposium (WELS)

## Abstracts zu den Beiträgen der Haupttagung

### Lokale Organisator\*innen

Prof. Dr. Stephan Huber

### Organisator\*innen des Vorstands

Prof. Dr. Claudia Fahrenwald & Prof. Dr. Andreas Schröer

# Abstracts der Parallelen Foren

<b>Forum I:</b> <b>Theoretische Verhältnisbestimmungen von Organisation zwischen Theorie und Praxis</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 044	
<b>Donnerstag, 16.02.2023</b>	
<b>Einzelbeiträge</b>  <b>Moderation: Prof. Dr. Andreas Schröer (Universität Trier)</b>	
13.00-13.30 Uhr	<p>Dr. Thomas Wendt (Universität Trier)  <i>Die innovative Organisation ist die, die keine ist. Innovationsmanagement zwischen Digitalisierung und New Work</i></p> <p>Die Organisation der Gegenwart ist mit zwei Innovationstreibern konfrontiert, die die Modi ihrer Strukturbildung aktualisieren: der digitalen Transformation sowie der Implementierung von New Work. Beiden Entwicklungen ist gemeinsam, dass ihnen das Potential eingeschrieben ist, als innovativer Gegenentwurf zur klassischen Organisation zu fungieren. Obwohl Digitalisierung und New Work regelmäßig im direkten Zusammenhang erörtert werden, zeigen sich aber im Blick auf die Eigenlogik der Organisation und die Ausdifferenzierung von Organisationsstrukturen Unterschiede. Der Beitrag diskutiert Digitalisierung und New Work als strukturell gegenläufige Entwicklungen und trägt in theoriesystematischer Absicht zur Debatte um aktuelle Herausforderungen organisationspädagogischer Theoriebildung bei. Digitalisierung entspricht durch die softwaregeleitete Festlegung von Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten einem strukturellen Formalisierungsschub der Organisation, während New Work dagegen für einen Rückbau organisationaler Strukturen in Anspruch genommen wird. Im Blick auf Prozesse organisationaler Strukturbildung konstituieren Digitalisierung und New Work daher nicht nur eine antipodische Spannung, sondern aktualisieren in der Stärkung und Relativierung der Bedeutung von Organisationsstrukturen die klassische Form moderner Organisation. Theoretisch führt dies auf beiden Seiten der Entwicklung zu einer paradoxen Gegenstandsbestimmung: Die innovative Organisation ist die, die keine ist.</p>
13.30-14.00 Uhr	<p>Dr. Jörg Schwarz (Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg)  <i>Digitale Zeiten - Digitale Innovation und gewandelte Zeitpraktiken in der Hochschule</i></p> <p>Innovationen sind schon grundbegrifflich auf ein modernes Konzept von Zeit verwiesen, das von Veränderungsfähigkeit und Zukunftsorientierung ausgeht. In Organisationen sind Innovationen eng verknüpft mit organisationalen temporalen Ordnungen, sowohl mit der Wahrnehmung von Zeit wie mit dem konkreten, praktischen Umgang mit ihr. Insbesondere sind Innovation verwiesen auf "Zukunftspraktiken in Organisationen" (Koch et al., 2016; Beckert, 2016).</p>

	<p>Innovationen etablieren aber auch ganz praktisch eine Wirkungsbeziehung mit organisationalen Temporalordnungen, z.B. wenn die Anschaffung neuer Maschinen zugleich auch die Veränderung grundlegender organisatorischer Prozesse erfordert/ermöglicht. Bei diesen Wirkungszusammenhängen geht es aus einer hier zu Grunde gelegten praxistheoretischen Sicht stets um Wechselwirkungen, die sich aus der praktischen Eigenlogik der Organisation (ihrer spezifischen Ressourcenverteilung, ihrer (impliziten) Regeln und ihrer praktischen Strategien) heraus ergeben. Vor diesem Hintergrund setzt sich der geplante Beitrag mit der Digitalisierung im Bereich der Hochschule auseinander, die in den letzten Jahren in Folge der Coronakrise einen enormen Innovationsschub erfahren hat. Dabei standen häufig gar nicht so sehr neue technische Möglichkeiten im Vordergrund, sondern vielmehr deren praktische Aneignung, welche vielfältige Prozessinnovationen organisationaler Praxisarrangements bewirkt hat. So benötigte etwa das digitale Signieren von PDF-Formularen i.d.R. keine neue Hard- oder Software, wohl aber veränderte Vorgaben, angepasste Abläufe und eine umfassende Neuetaблиerung von Handlungsrouninen. Das Ergebnis solcher Innovationsaneignungen besteht häufig nicht nur in weitreichenden Veränderungen organisationalen Prozessierens, sondern damit letztlich auch organisationaler Zeitordnungen. Der geplante Beitrag arbeitet empirisch auf der Basis qualitativer Daten (Interviews, evtl. Gruppendiskussionen) von Studierenden, Wissenschaftler:innen (in Qualifikationsphasen) sowie ergänzend ggf. von Verwaltungsmitarbeiter:innen heraus, wie sich Hochschulen digitale Innovationen organisational aneignen und wie sich dies auf organisationale Zeitpraktiken auswirkt.</p>
14.00-14.30 Uhr	<p>Prof. Dr. Anja Mensching (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)  <i>„Gescheiter scheitern“? – organisationspädagogische Reflexionen zum organisationalen Lernen durch (intendiertes) Scheitern</i></p> <p>In Organisationen wird Erfolg angestrebt und bei Eintreffen zelebriert, was leicht übersehen lässt, dass sich organisationale Erfolge oft nur als Ergebnis (mehrmaliger) Prozesse des Scheiterns einstellen. Scheitern wird im organisationalen Kontext stark unterbelichtet und ist nicht selten mit schmerzhaften Konfrontationen, der Suche nach Schuldigen, deren Organisationsmitgliedschaft in Frage gestellt wird, verbunden. Scheitern ist also genauso allgegenwärtig wie tabuisiert im organisationalen Kontext, obwohl es nicht selten bei technischen Innovationen sogar absichtlich in geschütztem Rahmen herbeigeführt wird (z.B. um die Grenzen der Funktionsfähigkeit neuer Produkte auszutesten), vgl. Kunert 2016. Daher scheint es interessant, sich dem Scheitern in Organisationen – sozusagen als Kehrseite gelungener und organisational gefeierter Innovationen – mit Blick auf seine Bedeutung für organisationale Lern- und Innovationsprozesse zuzuwenden und danach zu fragen, in welcher Weise (intendiertes) Scheitern auch in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen Bestandteil organisationaler Lernprozesse ist und Organisationen lernen können, „gescheiter“ zu scheitern (Burmeister &amp; Steinhilper 2015). Was lässt sich aus einer organisationspädagogischen Perspektive also zur Klärung der Trias Innovation – Scheitern – Lernen beitragen? Der Beitrag passt aufgrund seiner theoretischen Anlage insbesondere zum Schwerpunkt I. „Theoretische Verhältnisbestimmungen von Organisation und Innovation“.</p>

<b>Forum I:</b> <b>Theoretische Verhältnisbestimmungen von Organisation zwischen Theorie und Praxis</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 044	
<b>Donnerstag, 16.02.2023</b>	
<b>Einzelbeiträge</b>  <b>Moderation: Prof. Dr. Anja Mensching (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)</b>	
14.50-15.20 Uhr	Sven Pauling (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg), Prof. Dr. Till-Sebastian Idel (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg) <i>Schulentwicklung als Differenzierungs- und Valorisierungspraxis</i>  Der Beitrag bezieht sich auf den Schwerpunkt I des Calls und verhandelt Fragen der Verhältnisbestimmung von Organisation und Innovation. Zugrunde liegt die These, dass das Neue nicht ontologisch existiert, sondern als Konstruktion fortwährend in sozialen Praktiken innerhalb der Organisation hervorgebracht wird. Am Beispiel von qualitativen Daten aus der Begleitforschung des Schulversuchs PRIMUS (Huf et al 2021) erkunden wir auf Basis eines kultur- und anerkennungstheoretischen Zugangs Schulentwicklung als Innovation (Idel & Pauling 2018, Moldenhauer und Kuhlmann 2021). Fraglich wird hierbei, wie über die Adressierung des Neuen als Norm und im Modus von Distinktion gegenüber dem Alten machtvolle Auf- und Entwertungen (Reckwitz 2017) von Subjekten, Artefakten und Strukturen in der Schulentwicklung vorgenommen werden und damit das Neue als Neues in Kraft gesetzt wird. Wir gehen davon aus, dass dieses Geschehen sich in alltäglichen epistemischen Praktiken der Konstruktion schulentwicklungsrelevanten Wissens vollzieht und im Schulversuch über Distinktion eine Besonderung und damit Legitimität erzeugt wird. Diese Prozesse verlaufen jedoch nicht linear, sondern im Rahmen einer diversen und pluralen schulkulturellen Arena und Ordnung (Helsper 2014), in welcher im Medium des Verhältnisses von Neu und Alt und deren Valorisierungen im Schulentwicklungsprozess zwischen den Akteuren gerungen, alliiert und Widerstand geleistet wird.
15.20-15.50 Uhr	Anne Lill (Friedrich-Schiller-Universität Jena) <i>Schulentwicklungsberater*innen als innovative Akteur*innen an Schule? - Autorisierungs- und Legitimationsfiguren zwischen aktivem Wissensmanagement und defensiver Prozessbegleitung</i>  Programmatisch scheinen Schulentwicklungsberater*innen im Sinne Neuer Steuerung des Schulsystems als innovative Akteur*innen für die Einzelschule gesetzt zu sein (Dedering et al. 2013). Auf den Bedarf, die eigenverantwortliche Einzelschule in unterschiedlichsten Belangen durch Impulse von ‚außen‘ zu unterstützen, antworten verschiedene Programme zur Etablierung und Ausbildung von Schulentwicklungsberatung. Ausgehend von qualitativ-rekonstruktiven Analysen von Expert*inneninterviews, welche ich im Rahmen meiner Dissertationsstudie erhoben habe, wird der Frage nachgegangen, wie sich pädagogische Schulentwicklungsberater*innen als qualifizierte Akteur*innen autorisieren und als jene legitimieren, die Innovation bringen. Dabei wird eine anerkennungstheoretische Perspektivierung von Organisation in

	<p>Anschluss an Judith Butler vorgenommen und diese auf autorisierungstheoretische Annahmen (vgl. Jergus et al. 2012; Reichenbach 2007) zugespitzt, um das Spannungsfeld zu diskutieren, in dem sich Schulentwicklungsberater*innen zwischen Figuren der managenden Wissensvermittler*innen auf der einen und defensiv, beauftragten Prozessbegleiter*innen auf der anderen Seite selbsterzählen. In diesem spannungsreichen Feld zeigt sich verbindend eine nachgeordnete Positionierung zum Pädagogischen der Schule als Organisation.</p>
--	--

<b>Forum I:</b> <b>Theoretische Verhältnisbestimmungen von Organisation zwischen Theorie und Praxis</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 044	
<b>Freitag, 17.02.2023</b>	
<b>Einzelbeiträge</b>  <b>Moderation: Prof. Dr. Nicolas Engel (Universität Frankfurt/Main)</b>	
8.45-9.15 Uhr	Prof. Dr. Paul Reinbacher (Pädagogische Hochschule Oberösterreich) <i>Zwischen Ambivalenz und Kontingenz: Das Verhältnis von Organisation und Innovation als praktische Paradoxie</i>  Es ist ein Gemeinplatz, dass wir in einer komplexen Gesellschaft leben und dass dies für Organisationen zum Problem wird: Sie müssen die Komplexität der Umwelt reduzieren und zugleich Kontingenz produzieren, weil die Entscheidungen, auf denen sie beruhen, stets anders möglich wären. Aktuelle Buzzwords wie „Agilität“ oder „Ambidextrie“ sind Beispiele dafür, dass die Managementliteratur trotz der allgegenwärtigen Ambivalenz bzw. Ambiguität (Stichwort: VUKA-Welt) weiterhin versucht, möglichst eindeutige Ratschläge zu formulieren. Der Beitrag adressiert demgegenüber die vom Call vorgeschlagenen theoretischen Verhältnisbestimmungen, indem er die Beziehung von Organisation und Innovation in organisations- und systemtheoretischer Perspektive sowie unter Rückgriff auf differenztheoretische Analysen als Entfaltung einer praktischen Paradoxie interpretiert und mit Beispielen aus dem Wissens-, Innovations- und Qualitätsmanagement illustriert. So leuchtet die verbreitete Rede von „innovativen Organisationen“ oder von „organisierter Innovation“ auf den ersten Blick zwar ein, doch entdeckt der zweite Blick darin eine Paradoxie. Schon der Call weist darauf hin, dass formal organisierten Systemen trotz des Appellierens an dynamische Veränderungsfähigkeit (Agilität!) eine Tendenz zur Stabilität innewohnt, weshalb sie zum organisationalen Lernen erst gebracht werden müssen. Dies zeigen widersprüchliche Forderungen im Wissens-, Innovations- und Qualitätsmanagement wie z.B. Fehler-vermeidung versus Fehlertoleranz. Als Antwort auf die (pädagogisch relevante) Frage, wie organisierte Systeme diese Probleme bewältigen, schlägt der Beitrag vor, Prozessmanagement als kontingenten Mechanismus zur Kopplung kognitiver/lernbereiter und normativer/lernresistenter Strukturen zu interpretieren (Ambidextrie!).
9.15-9.45 Uhr	Prof. Dr. Maria Kondratjuk (Technische Universität Dresden), Prof. Dr. Mandy Schulze (Hochschule Zittau-Görlitz) <i>„Transformation meets Organisationspädagogik“. Forschungsmethodologische Notizen zur Erforschung von Gestaltungs- und Veränderungsprozessen von Bildungseinrichtungen</i>  Radikale Kontingenz und Unbestimmtheit sind Kennzeichen unserer Gesellschaft und ihrer Funktionssysteme. So befindet sich auch das Bildungssystem in einem transformatorischen Umbruch (Schäffter 2001). Öffentliche Bildungseinrichtungen nehmen mit ihrem Bildungsauftrag eine besondere

	<p>gesellschaftliche Funktion (Preisendörfer 2016) ein und sind daher dazu aufgefordert, in diesen Entwicklungen ihre Handlungsfähigkeit zu behalten. Im Sinne des organisationalen Lernens, welches von einem permanenten Wandel der Organisation ausgeht (z.B. March/Olsen 1979; Argyris/Schön 1978), ist eine Zielgröße die Etablierung kontinuierlicher Veränderungsfähigkeit (Schreyögg 2008). Transformation ist Gestaltwandel (u.a. Küchler/Schäffter 1997), sie wirkt disruptiv, hält tiefgreifendes Veränderungspotential bereit und ist von unterschiedlichen Theoremen (Schäffter 2001), wie Expansion, Differenzierung, Pluralisierung, Interdependenz, Integration und Partizipation gekennzeichnet. Wir gehen davon aus, dass – um Transformation zu erforschen – eine grundlagentheoretische Vergewisserung von Transformation notwendig ist, um die komplexen Bedingungskontexte, die Veränderungsprozesse befördern/ermöglichen und verhindern/verunmöglichen, zu rekonstruieren. So möchten wir z.B. die Verhältnisbestimmung individueller, kollektiver und gesellschaftlicher Transformation; den sich verändernden Charakter von Wandlungsprozessen; Transformationsmuster sowie Kontingenzgrade der Ausgangslage und Übergänge (Zwischenräume), die Übersetzungsleistungen als relationierende Praktik erfordern, befragen, um Implikationen für eine entsprechende pädagogische Organisationsforschung (Göhlich 2010a, b) abzuleiten.</p>
9.45-10.15 Uhr	<p>Prof. Dr. Susanne Maria Weber (Philipps-Universität Marburg)  <i>Das Organisieren zum Neuen hin BEWEGEN: Zur pädagogischen Transformation organisationaler Blick- und Sprech-Ordnungen</i></p> <p>Eine organisationspädagogisch-diskursanalytische Konzeptualisierung von Organisation und Innovation aus Foucaultscher Diskursperspektive sieht Organisationen als epistemische Terrains, durch die diskursive Wissensbestände ‚hindurchfließen‘. Die Ermöglichung des Neuen wird verstanden als geknüpft an Macht/Wissens-Beziehungen. Disziplinäre und professionelle Rationalisierungen des Neuen bilden „systematisch die Gegenstände“, „von denen sie sprechen“ (Foucault 1981, S.74). Denken wir das Organisieren des Neuen von Macht/Wissenspraktiken in (diskurs-)strategischen Feldern her, fassen wir soziale Innovationen und organisationalen Wandel als Transformation von symbolischen Blick- und Sprech-Ordnungen (Hartz und Rätzer 2014; Elven &amp; Weber 2022). Organisieren findet insofern in diskursiven Kämpfen statt, die Organisationen in Bewegung halten - und auch dynamisieren können. Neben der Analyse der Positioniertheiten und Positionierungen der Akteure und ihrer Wissensbestände (Wrana 2015a,b) betreffen organisationspädagogische Strategien für die Transformation von Blickordnungen und Sprechbarkeiten kollektive Strategiebildung. Das diskursive Organisieren von (Graswurzel-)Bewegung(en) (Alinsky 1969; 1971), strategische Netzbildung, die Ermöglichung generativer Dialoge und mesopolitischer Gestaltungsprojekte (Oakes &amp; Lipton 2002) bringen Organisationen in Zonen heterotopischer Gestaltung (Adler &amp; Weber 2018), welche vor allem dann transformierend wirksam werden, wenn sie BEWEGUNGsförmig organisiert werden. Diese These soll zur Diskussion gestellt werden.</p>

<b>Forum I:</b> <b>Theoretische Verhältnisbestimmungen von Organisation zwischen Theorie und Praxis</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 044	
<b>Freitag, 17.02.2023</b>	
<b>Einzelbeiträge</b>  <b>Moderation: Dr. Thomas Wendt (Universität Trier)</b>	
10.35-11.05 Uhr	Prof. Dr. Detlef Behrmann (Pädagogische Hochschule Gmünd) <i>Innovation im Prozess organisationaler Strukturierung</i>  Innovation als Erneuerung gefasst, ergibt sich gerade in pädagogischer Sicht aus der Rekursivität zwischen gesellschaftlicher Entwicklung und individueller Biographie bzw. Makro- und Mikroebene. Organisationspädagogisch erweist es sich als Aufgabe auf der Mesoebene, dazwischen zu vermitteln und Bildungsprozesse im Sinne der Heraus-Bildung zu ermöglichen. Theoretisch lässt sich dies anhand von neo-institutionalistischen und systemtheoretischen Perspektiven strukturhermeneutisch rekonstruieren und in einer zu avisierenden Synthese als relationale Konstitution zwischen Struktur und Verhalten im Sinne eines organisationalen Strukturierungsprozesses verstehen.
11.05-11.35 Uhr	Prof. Dr. Marc-André Heidelmann (IU Internationale Hochschule) <i>Zukunftsräte als innovative Organisationsform für die Rechte zukünftiger Generationen – Eine organisationspädagogische Betrachtung</i>  In repräsentativen Demokratien spielen die politischen Parteien traditionell eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung von Kritik und Impulsen aus der Zivilgesellschaft. Indem sie die Willensbildung zur Gesetzgebung kanalisieren (Evers & Leggewie 2018, S. 34), versäumen es Parteien, die großen Themen sozialer Bewegungen, zuvorderst jene der künftigen Generationen, in ihre Diskurshüllen und Programmaussagen zu integrieren. Gegen solche Repräsentationsfixierungen schlägt Tremmel (2018) demokratische Experimente wie Zukunftsräte vor. Spätestens mit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts 2021(BvR 2656/1), in dem jungen Menschen ein Klagerecht mit Blick auf in Zukunft drohende Grundrechtseinschränkungen zubilligt wurde, zeigt sich eine Verschiebung im Diskurs. Als Räume demokratischer Kultur formen Zukunftsräte in kollaborativen Lernprozessen Zukunftsentwürfe, thematisieren strukturelle Konflikte und können mit Foucault (1998) als heterotopische ‚Gegenorte‘ gefasst werden, die ‚Gegenstrategien‘ zum Bestehenden formulieren. Aus organisationspädagogischer Perspektive können Zukunftsräte als innovative Plattform und strukturelles Bindeglied zwischen institutionalisierter Politik und Bewegungsorganisationen (Schröder 2018) betrachtet werden, die zudem eine Artikulation der Zivilgesellschaft zu organisieren vermögen. Der Beitrag betrachtet aus diskursanalytischer Perspektive die heterotopischen Strategien und Praktiken von ‚Zukunftsräten‘ in Deutschland. In organisationspädagogischer Perspektive sollen die Innovationspotentiale der Zukunftsräte skizziert und für weitergehende Forschung fruchtbar gemacht werden.



<b>Forum I:</b> <b>Theoretische Verhältnisbestimmungen von Organisation zwischen Theorie und Praxis</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 059	
<b>Freitag, 17.02.2023</b>	
<b>Panel</b>  <b>Moderation: Prof. Dr. Sebastian Manhart (Universität der Bundeswehr München)</b>	
8.45-10.15 Uhr	<p>Prof. Dr. Inga Truschkat (Freie Universität Berlin), Leoni Vollmar (Freie Universität Berlin), Dr. Linda Maack (Freie Universität Berlin), Prof. Dr. Andreas Schröer (Universität Trier), Dr. Thomas Wendt (Universität Trier), Prof. Dr. Olaf Dörner (Otto-von-Guericke Universität Magdeburg), Stefan Rundel (Otto-von-Guericke Universität Magdeburg)</p> <p><i>Digitale Transformation und soziale Innovation. Organisationspädagogische Reflexionen eines Zusammenhangs</i></p> <p>In der organisationstheoretischen Debatte wird die Perspektive zunehmend relevant, Digitalisierung nicht allein als technische Innovation in Organisationen zu begreifen, sondern sie im Sinne von Howaldt und Schwarz (2010) als Neukonfigurationen von Praktiken, die sich an die Diffusion von Neuerungen anschließen, als soziale Innovationen zu fassen. Erste Ansätze in diese Richtung thematisieren, dass Organisationen nicht einfach passive Rezipient*innen des Digitalen sind, sondern dass sie Phänomene (überhaupt erst) ermöglichen, die aktuell als Digitalisierung oder digitale Transformation diskutiert werden (Pfeiffer et al. 2018; Büchner 2018; Kirchner 2019; Meyer 2020). Die breit geförderte interdisziplinäre Forschung im Feld der Digitalisierung thematisiert in der Regel die Einführung digitaler Technik in Produktions- und Managementprozesse und die Bedarfe an digitalen Kompetenzen (vgl. Bauer et al. 2021; BMBF 2020). Im Vordergrund steht dabei vor allem die Frage, wie das Digitale Arbeits- und Organisationsprozesse verändert. Obgleich die Bedeutung von Organisationen für die Digitalisierung immer wieder hervorgehoben wird (vgl. Wendt 2021; Büchner 2018; Ahrens 2022; Dörner/Rundel 2021), wird oftmals die „betriebliche Strukturbedingung“ (Hirsch-Kreinsen 2014, S. 26) zwar als Einflussfaktor mitgedacht, ohne aber explizit thematisiert zu werden (vgl. Ahrens 2022, S. 13; zur Kritik daran vgl. Büchner 2018). Die Einführung digitaler Technologien fordert jedoch nicht nur eine neue In-Bezug-Setzung organisationaler Akteure mit diesen, sondern schafft auch neue Bedarfe der Wissensgenerierung und -anwendung und bildet neue Entscheidungs- und Handlungspraktiken aus. Auch aus organisationspädagogischer Perspektive stellen Prozesse der Digitalisierung damit soziale Innovationen dar, die das Abweichen von gängigen Prozessen der Organisation und in Konsequenz die Aushandlung (neuer) organisationaler Ordnung notwendig machen. Das Panel bringt aktuelle Beiträge zusammen, die sich mit dem Zusammenhang von digitaler Transformation und sozialen Innovationen in Organisationen befassen und diskutiert übergreifend weiterführende organisationspädagogische Theorie- und Forschungsperspektiven in diesem Themenfeld. Die einzelnen Beiträge des Panels werden im Folgenden vorgestellt.</p>

**Beitrag 1:**

Dr. Thomas Wendt (Universität Trier) & Prof. Dr. Andreas Schröer (Universität Trier)

*Was heißt digitale Organisation? Herausforderungen organisationspädagogischer Theoriebildung und Forschung*

Eine wesentliche Funktion klassischer Organisation ist die Koordination von unterschiedlichen Handlungsvollzügen. Im Kontext digitaler Transformation nutzen Organisationen zunehmend Tools digitaler Strukturbildung, um Handlungen zu systematisieren und aufeinander abzustimmen. Damit verändern sich nachhaltig die Vorstellung von Steuerung und Kontrolle, das Verhältnis von Formalität und Informalität oder die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden. Für die Organisationspädagogik resultieren daraus grundsätzlich zwei Folgefragen: Was in Organisationen ist digitalisierungsfähig? Und: Welche sozialen Effekte werden durch die Implementierung digitaler Tools der Organisationsgestaltung gezeitigt?

Die Analyse des Verhältnisses von Organisation und Digitalisierung erzeugt Herausforderungen organisationspädagogischer Theoriebildung und Forschung. Diese umfassen nicht nur eine Neujustierung des Begriffs der Organisation, sondern auch die Revision und Anpassung vorliegender Interventions- und Steuerungstheorien. Für die Organisationspädagogik heißt dies, dass in, von und zwischen Organisationen nicht nur anders, sondern auch anderes gelernt wird. Der Beitrag folgt deshalb einer doppelten Zielsetzung: Einerseits werden Herausforderungen und Konsequenzen für die organisationspädagogische Theoriebildung diskutiert. Andererseits geht es darum, Konturen eines organisationspädagogischen Forschungsprogramms für die empirische Analyse digitaler Organisation zu zeichnen.

**Beitrag 2:**

Prof. Dr. Olaf Dörner (Otto-von-Guericke Universität Magdeburg) & Stefan Rundel (Otto-von-Guericke Universität Magdeburg)

*„Wir haben zwei Klassensätze Tablets und 'n Klassensatz Laptops“ – Digitale Transformation und Innovation von Volkshochschulen während der Corona Pandemie. Empirische Befunde und organisationspädagogische Reflexionen*

In dem Maße wie von einer digitalen Transformation der Gesellschaft gesprochen und/oder Digitalisierung als gesellschaftliches Folgeprojekt der Moderne (vgl. Baecker 2018) diskutiert wird, bleibt die Frage nach dem Verhältnis von Digitalisierung und Organisation nicht aus. Dabei wird jedoch konstatiert, dass der Einfluss des Digitalen auf (Bildungs-)Organisationen bisher kaum in den Blick genommen wurde (vgl. Stang 2003). Hier möchten wir ansetzen und den Blick auf Volkshochschulen richten. In einem 2020 durchgeführten Forschungsprojekt zum Umgang von Volkshochschulen mit der Corona-Pandemie befragten wir die Leitungen und rekonstruierten mit Hilfe der Dokumentarischen Methode (vgl. Nohl 2012) organisationale Handlungstypen im Umgang mit der Pandemie und den damit einhergehenden digitalen Anforderungen. Zum einen rekonstruierten wir einen Typus, der sich durch routinierte und routinierende Vereinnahmungen digitaler Technologien charakterisieren lässt, die nur vage in Verbindung mit innovativen Entwicklungen stehen. Zum anderen einen Typus, der sich durch die Betonung (ökonomischer) Möglichkeiten des Digitalen und der Etablierung neuer Prozesse auszeichnet. Während beim Letztgenannten digitale Transformation organisationale Routinen verändert, bleiben diese beim Erstgenanntem nahezu unverändert.

Im Vortrag werden wir zunächst empirische Ergebnisse zur digitalen Transformation aus dem Projekt vorstellen und anschließend mit Bezug auf Argyris und Schön (1978) einige Überlegungen zur Antwort auf die Frage danach anstellen, inwiefern von organisationalen Lern- und/oder Bildungsprozessen gesprochen werden kann (single-loop bzw. double-loop learning). Mit diesen Überlegungen möchten wir gerne eine Diskussion über die Möglichkeit einer Theorie der (Selbst-) Bildung der Organisation (Klevermann i.E.) in Unterscheidung zur lernenden Organisation im Panel anregen.

**Beitrag 3:**

Leoni Vollmar (Freie Universität Berlin) & Prof. Dr. Inga Truschkat (Freie Universität Berlin)

*Rekursivität von Digitalität und Organisation im Kontext Sozialer Dienste*

In der Digitalisierungsforschung wird Digitalisierung zumeist als „neutraler Funktionsmechanismus“ (Ahrens 2022, S. 21) verstanden, der in organisationale Strukturen eingefügt wird. Bestehende Arbeiten zur digitalen Transformation zeigen jedoch bereits, dass die Digitalisierung in Organisationen zu teils radikalen und disruptiven Prozessen führt, die stark von den herausgebildeten Handlungsweisen der organisationalen Akteure geprägt sind (vgl. Reinhardt 2020, Wendt 2021). Aus organisationspädagogischer Perspektive ist die Digitalisierung daher vor allem auch Anlass bzw. Kontext strukturbildender und kulturschaffender Aushandlungsprozesse, die im Sinne sozialer Innovationen, eine organisationale Neuordnung hervorbringen (vgl. Dörner/Rundel 2021; Bernhard-Skala 2021, Keller et. al. 2021). Der Beitrag verfolgt die These, dass bisherige Konzepte der Digitalisierung und digitalen Transformation nicht ausreichen, um vor allem jene interaktionale Ebene der Aushandlung organisationaler Muster im Zusammenhang mit dem Digitalen analytisch zu fassen. Mit dem Konzept der Digitalität (Stalder, 2016), das bislang nicht auf eine organisationale Ebene übertragen wurde, soll dahingehend ein Angebot gemacht werden. Am Beispiel aktueller Herausforderungen der Digitalisierung sozialer Dienste soll die Tragfähigkeit des Konzepts, welches von der Schaffung neuer Möglichkeits- und Wirklichkeitsraum im Kontext des Digitalen ausgeht, für eine dezidiert organisationspädagogische Erforschung „der Digitalisierung“ geprüft werden und dessen Eignung für eine grundlagentheoretische Betrachtung des Zusammenhangs von Organisation und Digitalem im Sinne sozialer Innovation diskutiert werden.

<p><b>Forum II:</b>  <b>Empirische und vergleichende Untersuchungen zum Verhältnis von Organisation und Innovation, insbesondere in Hinblick auf Erfolg und Scheitern</b></p> <p>JKU, Science Park 2, Raum S2 046</p>	
<p><b>Donnerstag, 16.02.2023</b></p>	
<p><b>Einzelbeiträge</b></p> <p><b>Moderation: Prof. Dr. Karl-Heinz Gerholz (Otto-Friedrich-Universität Bamberg)</b></p>	
<p>13.00-13.30 Uhr</p>	<p>Lea Clara Frömchen-Zwick (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)  <i>Wieso Freiräume nicht genutzt werden. Zum Zusammenhang von organisationalem Vergessen und Innovation</i></p> <p>Innovation resultiert aus organisationalen Lernprozessen (vgl. Schröder 2021, S. 4f.) und umfasst als Produkt von interaktiven Praktiken und Strukturen die „Kombination aus Neuheit und Optimierung“ (Braun-Thürmann 2005, S. 6). In den Daten des DFG-Projektes OLGEPRÄ (Organisationales Lernen und Gedächtnispraktiken), die in einer Wirtschaftsorganisation erhoben wurden, ist auffällig, dass es gerade nicht zu Innovationen kommt, obwohl die Organisation, nach dem Vorbild erfolgreicher Unternehmen, den Mitarbeitenden extra freie Zeiträume schafft, um Innovationen zu entwickeln. Allerdings führen diese Freiräume, die unter dem Motto der Innovation als Arbeitszeit gebucht werden können, nach Aussage des Initiators zu Überforderung, da sie neu und ungewohnt sind. Die Konsequenzen sind, dass die Zeiträume nicht genutzt und schließlich gekürzt werden. Beides kann als organisationales Vergessen begriffen werden, das grundlegend für die Auseinandersetzung mit dem Neuen ist (vgl. Esposito 2002, S. 28) und in einem Zusammenhang mit Innovation steht: Das Alte muss vergessen und das Neue erinnert werden. Hinsichtlich des Vergessens unterscheidet A. Assmann (2016) verschiedene Formen, die auf einen organisationalen Kontext übertragen werden können. Der Beitrag greift diese Unterscheidung auf und fragt: Wie beeinflussen verschiedene Formen des organisationalen Vergessens das Lernen von Innovation?</p>
<p>13.30-14.00 Uhr</p>	<p>Tamara Freis (Universität Trier), Friederike Schütz (Universität Trier)  <i>„Kill your Darling“ - Zum Verhältnis von Erfolg und Scheitern in sozialen Innovationslaboren</i></p> <p>Zur Bewertung von Innovationen wird Erfolg und Scheitern in der Moderne zum relevanten Beobachtungsschema. Für die Beobachtung von Innovationen in Organisationen als (nicht-)erfolgreich sind gegenwärtig insbesondere Innovationslabore von Interesse. Aus Organisationen ausgelagert, ermöglichen diese die Erprobung neuer Lösungsansätze und damit potentiell produktiver Abweichungen, ohne dabei organisationale Stabilität zu gefährden. Es zeigt sich, dass individuelles Scheitern in diesem Prozess als für die Organisation produktives Fehlermachen umgedeutet wird. Dieses Verhältnis von Erfolg und Scheitern wird durch die Auswertung von Forschungsmaterial zweier sozialer Innovationslabore mittels Qualitativer Inhaltsanalyse untersucht. In den Laboren werden innerhalb bestehender Organisationen sozialunternehmerisch</p>

	<p>handelnde Individuen (Social Intrapreneurs) methodisch bei der Entwicklung sozialer Innovationen unterstützt. Dazu wird mit Methoden wie dem Design Thinking ein spezifischer Umgang mit Scheitern als produktives Fehlermachen angeregt. Es wird die Frage gestellt, wie Erfolg und Scheitern in diesem Kontext beobachtet werden. Der Beitrag zeigt, wie eine produktive Wendung des Verhältnisses möglich ist. Dies geschieht in zweifacher Hinsicht: 1. Individuelle Fehler werden als korrigierbar verstanden und damit zum Mittel individueller Lernprozesse. 2. Dieses ‚erfolgreiche‘ Scheitern wird durch das im Labor als „Kill your Darling“ bezeichnete Prinzip zum methodischen Mittel der organisierten Innovationsförderung.</p>
14.00-14.30 Uhr	<p>Luisa Peters (Freie Universität Berlin)  <i>Arbeitsvermittlungsorganisationen als ‚eigenwillige‘ Rezipienten arbeitsmarktpolitischer Innovationen</i></p> <p>Wie kaum ein anderes sozialpolitisches Feld ist die Arbeitsmarktpolitik durch einen stetigen Wandel gekennzeichnet, der sich in gesetzlichen Novellierungen, rechtlichen Modifizierungen aber auch der Erschaffung neuer Instrumente äußert. Eichhorst und Schroeder (2019) begreifen die Geschichte der Arbeitsmarktpolitik daher auch als eine Geschichte sozialer Innovationen. All diese Prozesse sind vom einem Innovationsgedanken getrieben, d.h., ihnen ist stets das politische Bestreben immanent, adäquatere, bessere Lösungen für die gegenwärtigen Herausforderungen des Arbeitsmarkts zu finden. Wenn es vorwiegend die Politik ist, die über Gesetzesreformen versucht, Innovationen auf den Weg zu bringen, ist zu betonen, dass Innovationen auf organisationaler Ebene Übersetzungs- und Aushandlungsprozesse und somit organisationales Lernen provozieren. Diese Prozesse sind entscheidend, da sie Innovationen praktisch werden lassen und über ihr tatsächliches Potenzial entscheiden. Im Rahmen des Vortrags soll auf Basis empirischer Daten (Interviews mit Arbeitsvermittler:innen) dargelegt werden, wie Arbeitsvermittlungsorganisationen – staatliche wie private – arbeitsmarktpolitische Innovationen antizipieren und für sich verhandeln. Es soll mittels neo-institutionalistischer Zugänge gezeigt werden, dass die Innovationen mit politischen Zielen und Erwartungen versehen werden, die in den Arbeitsvermittlungsorganisationen auf ganz eigenwillige Art und Weise rezipiert werden.</p>

**Forum II:  
Empirische und vergleichende Untersuchungen zum Verhältnis von Organisation und Innovation,  
insbesondere in Hinblick auf Erfolg und Scheitern**

JKU, Science Park 2, Raum S2 046

**Donnerstag, 16.02.2023**

**Einzelbeiträge**

**Moderation: Dr. Julia Elven (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)**

<p>14.50-15.20 Uhr</p>	<p>Niels Anderegg (Pädagogische Hochschule Zürich), Dr. Heike Beuschlein (Pädagogische Hochschule Zürich), Dr. Nina-Cathrin Strauss (Pädagogische Hochschule Zürich)</p> <p><i>Pädagogische Innovation durch Professionalisierung mittels Vignetten</i></p> <p>Während noch vor einigen Jahren die Leistungen der Schüler:innen und damit verbunden das Handeln von Lehrer:innen und Schulleiter:innen im Mittelpunkt der Forschung standen, beschäftigt sich die Schulführungsforschung heute viel stärker mit der Frage nach der Professionalisierung der verschiedenen Akteure im Bildungssystem. Professionalisierung - verstanden als wissenschaftsbasierte berufliche Entwicklung der verschiedenen Akteure - bezieht sich letztlich immer auf das Lernen in einem pädagogischen Verständnis (Göhlich, Wulf &amp; Zirfas 2007). Über Professionalisierung sollen pädagogische Innovationen in Organisationen ermöglicht und wirkmächtig werden. In dem vorgestellten Forschungsprojekt (Agostini &amp; Anderegg 2021) werden Vignetten (Schratz, Schwarz &amp; Westfall-Greiter 2012; Bauer &amp; Peterlini 2016), die bisher als phänomenologisch orientiertes Forschungsinstrument eingesetzt wurden, neu als Mittel der Professionalisierung von Pädagog:innen eingesetzt. Vignetten nehmen mögliche Lernerfahrungen auf und machen sie durch Prägnanz als eine andere Form der Präzision sichtbar und damit erfahrbar (Gabriel 2010). Sie erweitern den Blick auf das schulische Geschehen und ermöglichen so eine differenzierte Betrachtung des Lernens und des Handelns der Beteiligten. Wenn Vignetten als Instrument der Professionalisierung von Lehrer:innen eingesetzt werden, bedeutet dies, dass Lehrer:innen Unterricht beobachten und ihre Miterfahrung der möglichen Lernerfahrungen von Schüler:innen in Vignetten sprachlich verdichtet darstellen und mit Kolleg:innen aus unterschiedlichen Perspektiven im Sinne einer Lektüre - einer ins Offene gehenden Deutung - betrachten (Gadamer 1967). Ein wesentliches Merkmal ist dabei die Schulung der Wahrnehmung, die im Sinne der Phänomenologie darauf gerichtet ist, wie sich dem Betrachter etwas als etwas zeigt. Professionalisierung aus organisationspädagogischer Perspektive (Schöpf 2018; Fahrenwald 2018) geht über die einzelne Person hinaus und fragt, wie es möglich ist, Professionalisierungsbemühungen in der Organisation zu verankern. Hier setzt im Forschungsprojekt das Konzept Teacher Leadership (Katzenmeyer &amp; Moller 1996; York-Barr &amp; Duke 2002; Strauss &amp; Anderegg 2020) an. Lehrer:innen und anderes Schulpersonal übernehmen aufgrund ihrer Profession Führung und Verantwortung für einzelne Aspekte der Gesamtorganisation. In diesem Projekt interessiert uns, wie einzelne Lehrer:innen, die im Schreiben und Lesen von Vignetten geschult sind, ihre Kolleg:innen innerhalb ihrer Organisation</p>
------------------------	--

	beeinflussen und wie es ihnen gelingt, Vignetten als eine Form der Professionalisierung als gemeinsame Praxis zu etablieren.
15.20-15.50 Uhr	<p>Dr. Andrea Gergen (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)  <i>Mentoring im Referendariat. Organisationspädagogisch-rekonstruktive Analysen des Vorbereitungsdienstes zum Lehramt an Gymnasien</i></p> <p>Mit dem vorliegenden Beitrag zum Mentoring im Referendariat wird eine rekonstruktive Untersuchung zum Verhältnis von Organisation und Innovation vorgestellt, die das Scheitern von Innovationsprozessen im Vorbereitungsdienst zum Lehramt in der Organisation Schule bearbeitet. Mentor:innen an Ausbildungsschulen haben formal die Aufgabe, Referendar:innen hinsichtlich der schulkulturellen und rollenbezogenen Anforderungen des Vorbereitungsdienstes zu beraten und mit den Studienseminaren zu kooperieren. Die Befunde einer im Publikationsprozess befindlichen Studie, in der die Orientierungen von Mentor:innen im Vorbereitungsdienst zum Lehramt anhand der dokumentarischen Methode untersucht wurden, zeigen jedoch, dass zwischen den Verantwortlichen in den Ausbildungsorganisationen zwar Kooperation stattfindet, dass ihre Beratungspraktiken aber in den feldspezifischen Eigenlogiken der jeweiligen Organisationen verhaftet bleiben. Vor diesem Hintergrund der Feld- und Kapitaltheorie Bourdieus wird das Thema „Innovation der Organisation Schule durch Mentoring unter einem Gesichtspunkt fokussiert, dem in im pädagogischen Diskurs bislang kaum Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Der vorliegende Beitrag zielt auf eine organisationspädagogische Analyse der Handlungspraxis von Mentor:innen an der Schnittstelle zwischen den Organisationen Schule und Studienseminar, um die These der fehlenden Innovation durch Mentoring in der Lehrkräftebildung organisationspädagogisch zu rahmen.</p>

**Forum II:  
Empirische und vergleichende Untersuchungen zum Verhältnis von Organisation und Innovation,  
insbesondere in Hinblick auf Erfolg und Scheitern**

JKU, Science Park 2, Raum S2 054

**Donnerstag, 16.02.2023**

**Panel**

**Moderation: Prof. Dr. Inga Truschkat (Freie Universität Berlin)**

14.50-15.50 Uhr	<p>Prof. Dr. Christian Schröder (Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes), Prof. Dr. Nicolas Engel (Universität Frankfurt/Main), Lea Alt (Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes), Johannes Bretting (Universität Frankfurt/Main)</p> <p><i>Innovation im Spannungsfeld zwischen Organisation und Bewegung</i></p> <p>Innovation im Spannungsfeld zwischen Organisation und Bewegung Organisationen und Bewegungen sind gleichermaßen mit Prozessen der Institutionalisation und Deinstitutionalisierung konfrontiert (Schröder 2015, Wolff 2020). Die Aufgabe des Symposiums ist es, der Frage nachzuspüren, ob und wie sich die mit diesen Prozessen einhergehende Konflikte und Verhandlungen als Vorgänge kritischer Innovation lesen lassen. Konkret stellen wir uns die Frage, wie sich Gesellschaftskritik und daraus abgeleitete ‚soziale Innovationen‘ organisieren und sich in und durch Organisationen (de-)institutionalisieren (Kessl 2020). In einem eröffnenden Beitrag wird ein Begriff der kritischen Innovation entwickelt und geprüft, ob dieser als heuristische Kategorie zur Analyse des Spannungsfeldes von Organisation und Bewegung dienen kann (Bormann 2011, Flamand 2020). Anschließend werden die theoretischen Überlegungen im Spiegel empirischer Beiträge diskutiert und hinterfragt. Das Ziel des Panels und der anschließenden offenen Diskussion ist es, das Verhältnis von Bewegungen und Organisationen ausweislich ihrer innewohnenden Prozesse der (De-)Institutionalisierung näher zu bestimmen und mittels Rekurs auf die Debatte um Innovationen in Organisationen zu prüfen, wie ein organisationspädagogisches Verständnis von Innovation als Kritik hier Einsatz finden kann.</p> <p><b>Beitrag 1:</b> Prof. Dr. Nicolas Engel (Universität Frankfurt/Main) &amp; Prof. Dr. Christian Schröder (Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes) <i>Kritische Innovation. Organisationspädagogische Reflexionen zu Analyse des Verhältnisses von Organisation und Bewegung</i> Die Transformation von einer sozialen Bewegung zur Organisation ist für soziale Bewegungen erstens insofern ‚kostspielig‘, als sie Gefahr laufen, von einer breit aufgestellten Bewegung zu einer nach Mitgliedschaftsregeln funktionierenden Organisation zu werden. Und zweitens laufen Bewegungen Gefahr, dass durch die Transformation zur Organisation die ideellen, gesellschaftsverändernden Ziele dem des Erhalts der Organisation untergeordnet werden (Schröder 2015). Aus organisationspädagogischer Perspektive stellen sich daher die Fragen, wie sich Innovationen, die zu einer gerechteren und humaneren Gesellschaft führen sollen, in Organisationen institutionalisieren, wie es Organisationen gelingen</p>
-----------------	---



kann Routinisierung und Formalisierung so zu gestalten, dass in Organisationen innovative Ideen gesellschaftliche Wirkung entfalten und wie in Organisationen (etwa über Deinstitutionalisierungsprozesse) die gesellschaftliche Transformationskraft von Bewegungen fortwirken kann (Weber et al. 2014, 2019). Der Beitrag nimmt an Ausgang an einer organisationspädagogischen Begriffsbestimmung mittels der Organisationen und Bewegungen als jeweils spezifische Gebilde und Arenen der De-Institutionalisierung von Kritik an gesellschaftlicher Gegenwart thematisiert werden können (Engel 2020). Geprüft wird dabei, ob und inwiefern sich diese Prozesse als innovative Lern- und Entwicklungsaufgabe darstellen, die Prozesse der Verstetigung und der Tradierung irritieren, aufbrechen, hinterfragen und damit über den Status quo des organisationalen Vergemeinschaftungsprozesses hinausweisen (Peters 2014).

**Beitrag 2:**

Lea Alt (Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes)

*Ist eine andere Organisation möglich?*

Soziale Bewegungen können als Milieus der Thematisierung sozialer Ohnmacht und ihrer öffentlichen Transformation in emanzipatorische Interessen und innovative Lösungsansätze gelesen werden. In dieser Lesart sind soziale Bewegungen zuvorderst Ermöglichungsräume, in denen Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammentreffen und auf Augenhöhe gemeinsam Problemstellung bearbeiten und dabei mitunter innovative Lösungsansätze entwickeln (Schröder 2018). Als empirische Grundlage werden für den Beitrag ethnografische Daten analysiert, die auf dem Weltsozialforum 2022 in Mexiko erhoben wurden. Entlang der Daten wird aufgezeigt, was Ermöglichungsräume in sozialen Bewegungen charakterisiert, wie in diesen Räumen kollektive Lernprozesse vollzogen werden, die zu innovativen Ideen und deren praktischer Erprobung führen. Die empirische Analyse wird auf Konzepte ‚lernender Organisationen‘ übertragen und anknüpfend an den Slogan des Weltsozialforum ‚Eine andere Welt ist möglich‘ (Schröder 2015) auf die Frage zugespitzt: Ist eine andere Organisation möglich?

**Beitrag 3:**

Johannes Bretting (Universität Frankfurt/Main)

*Institutionalisierung von Kritik oder wie Gedenkstätten zu Organisationen wurden*

NS-Gedenkstätten in West-Deutschland haben ihren Ursprung vielerorts in lokalen Initiativen der Geschichts- und Gedenkstättenbewegung, die unter dem Schlagwort „Grabe, wo du stehst“ die Spuren des Nationalsozialismus untersuchen und sichtbar machen. Die Kritik an den gesellschaftlichen und politischen Mustern des Umgangs mit der Geschichte des Nationalsozialismus als Impuls sozialer Bewegungen hat nach 1990 rasche Schritte der Institutionalisierung erlebt (Siebeck 2015). Diese Institutionalisierung der NS-Gedenkstätten als staatstragende Lernorte ist dabei immer wieder von Konflikten geprägt, die im organisationalen Kontext bearbeitet und ausgehandelt werden bzw. die Organisationswerdung begleiten (Bretting 2022, Bretting/Engel 2021). Der Beitrag fragt danach, inwiefern bewegungsorientierte Impulse als Innovation der institutionellen Bedingungen beschrieben werden können? Entlang von empirischem Material aus einer NS-Gedenkstätte wird ein Konflikt – der zwischen Organisation, Institution und Bewegung aufgespannt ist – sichtbar

	gemacht und der Frage nachgegangen, ob dessen Bearbeitung im Sinne kritischer Innovation aussichtreich erscheint.
--	---

<b>Forum II:</b> <b>Empirische und vergleichende Untersuchungen zum Verhältnis von Organisation und Innovation, insbesondere in Hinblick auf Erfolg und Scheitern</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 046	
<b>Freitag, 17.02.2023</b>	
<b>Einzelbeiträge</b>  <b>Moderation: Prof. Dr. Henning Pätzold (Universität Koblenz Landau)</b>	
8.45-9.15 Uhr	Janine Birkel-Bamsen (Universität Siegen), Kisten Fuchs-Rechlin (Deutsches Jugendinstitut) <i>Zwischen Innovation und Tradition - Personalbindung bei Trägerorganisationen der frühkindlichen Bildung</i>  Trägerorganisationen der frühkindlichen Bildung sind mit zunehmenden Herausforderungen konfrontiert – neben dem Ausbau der Betreuungsplätze und der geforderten Qualitätsentwicklung ist insbesondere der gravierende Mangel an Fachkräften zu nennen. Dieser scheint unter den Trägern zu einem regelrechten Wettbewerb um Personal geführt zu haben (Birkel-Barmsen & Madeira Firmino i.E.). Es ist zu erwarten, dass sich die Situation in den nächsten Jahren nicht entspannen, sondern im Gegenteil noch weiter verschärfen wird (Fuchs-Rechlin et. al. 2022). Um im Wettbewerb um Personal bestehen zu können müssen Einrichtungsträger ein förderliches Arbeitsumfeld schaffen. Damit dies gelingen kann, sind sie gefordert Anpassungen in ihrem Personalmanagement vorzunehmen. Dabei stehen sie wiederum vor der Herausforderung das Spannungsfeld von „bewahren“ und „verändern“ auszubalancieren und ihre Innovationen mit den Traditionen und Regularien des Feldes, die auf verschiedenen Systemebenen wirksam sind – etwa vergleichsweise homogene Teamstrukturen und die Anforderungen des SGB VIII – in Einklang zu bringen. Eines der Ziele des Forschungsprojektes TrEiKo war es, auf Basis eines Mixed-Methods-Designs, Maßnahmen und Strategien zur Personalbindung zu identifizieren und Unterschiede zwischen den Trägern aufzuklären. Im Rahmen des Beitrages sollen die Ergebnisse der Analysen erstmals präsentiert werden.
9.15-9.45 Uhr	Wiebke Maurer (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel) <i>Wie Organisationen lernen, Innovationen scheitern zu lassen</i>  Soziale Innovationen, also gesellschaftlich folgenreiche Neuregelungen von Tätigkeiten und Verhaltensweisen (vgl. Gillwald 2000, S. 1), werden in den Organisationswissenschaften oft anhand der Frage nach ihrer Förderung thematisiert (vgl. u.a. Schröer 2018). Die Betonung des Sozialen scheint zur impliziten Annahme zu führen, dass soziale Innovationen notwendigerweise wünschenswerte Veränderungen darstellen (vgl. Segnestam & Brandsen 2016, S. 295). In einer teilnehmenden Beobachtung des DFG-Projekts OLGEPPRA (Organisationales Lernen und Gedächtnispraktiken) wird eine solche Änderung jedoch als ‚keine gute Entwicklung‘ verhandelt: Die neu eingeführte Pflicht einer Wirksamkeitsüberprüfung organisationaler Angebote anhand vorab gewählter Kriterien wird von Regionalleitungen einer sozialen Dienstleistungsorganisation

	<p>anhand organisationaler Selbstpositionierungen (wie der Nicht-Technisierbarkeit Sozialer Arbeit) als ‚total nachteilige‘ Disruption routinierter Abläufe gerahmt. Die Fachkräfte eruieren zudem Möglichkeiten, das Ziel der Innovation zu unterlaufen, diese also, u.a. durch die Operationalisierung von Vergangenheitswerten, also die Festlegung von Zielen, die erfahrungsgemäß immer erreicht wurden, scheitern zu lassen. Die zentrale Frage des Vortrags lautet: „Wie lernt eine soziale Dienstleistungsorganisation, eine soziale Innovation scheitern zu lassen und wozu lernt sie dies?“</p>
9.45-10.15 Uhr	<p>Laura Uhl (Eberhard Karls Universität Tübingen), Prof. Dr. Matthias Alke (Eberhard Karls Universität Tübingen)  <i>Digitalisierung als Innovationserwartung im organisationalen Feld der Volkshochschulen – Eine Dokumentenanalyse aus neo-institutionalistischer Sicht</i></p> <p>Innovationen können einerseits als eine spezifische Form der Abweichung, andererseits aber auch zunehmend als Umwelterwartung verstanden werden, auf die sich Organisationen zu ihrer Legitimationssicherung beziehen (vgl. Hasse &amp; Fünfschilling 2021). Derzeit sind solche organisationalen Innovations- und Legitimationserwartungen insbesondere auf das Thema Digitalisierung bezogen, auch im Bereich der Erwachsenenbildung (vgl. Altenrath, Helbig &amp; Hofhues 2021). Anknüpfend an diese neo-institutionalistischen Vorüberlegungen möchten wir Befunde aus einem aktuellen von der DFG geförderten Forschungsprojekt vorstellen, das im organisationalen Feld der Volkshochschulen verortet ist und hier die Formierung und den Wandel organisationaler Stellenprofile empirisch untersucht. Im Beitrag werden wir Befunde zu Innovationsbedarfen und -erwartungen zur Digitalisierung von Verbands- und Mitgliedsorganisationen im Volkshochschulbereich vorstellen. Der Schwerpunkt liegt auf den sichtbar werdenden und quantitativ zunehmenden neuartigen Stellenprofilen in Volkshochschulen, denen ein Anspruch digitaler Innovationsentwicklung immanent ist und die zugleich Einblicke in die (gegenseitigen) Legitimationserwartungen, Angleichungs- und Abweichungsprozesse zwischen Verbands- und Mitgliedsorganisationen liefern. Die Ergebnisse leisten einen Beitrag zur bislang wenig untersuchten Dynamik von Erwachsenenbildungsorganisationen und ihren Verbänden und geben zugleich Anregungspotential für Fragen der Organisations- und Innovationsentwicklung in diesem Kontext. Grundlage für die empirische Untersuchung und theoriegeleitete Analyse ist ein Korpus von Stellenanzeigen aus dem Volkshochschulbereich aus den Jahren 2013 bis 2022 (n = 1377), den wir qualitativ-quantitativ in MAXQDA auswerten. Begleitend werden Dokumente zu Verbandsstrategien aus diesem Zeitraum untersucht.</p>

**Forum II:  
Empirische und vergleichende Untersuchungen zum Verhältnis von Organisation und Innovation,  
insbesondere in Hinblick auf Erfolg und Scheitern**

JKU, Science Park 2, Raum S2 054

**Freitag, 17.02.2023**

**Panel**

**Moderation: Prof. Dr. Herbert Altrichter (Johannes Kepler Universität Linz)**

8.45-10.15 Uhr

Prof. Dr. Stephan Huber (Pädagogische Hochschule Zug / Johannes Kepler Universität Linz), Prof. Dr. Christoph Helm (Johannes Kepler Universität Linz), Dr. Rolf Strietholt (IEA-International Association for the Evaluation of Educational Achievement Hamburg), Marius Schwander (Pädagogische Hochschule Zug), Jane Pruitt (Pädagogische Hochschule Zug), Julia Alexandra Schneider (Pädagogische Hochschule Zug), Yanick Forcella (Pädagogische Hochschule Zug), Jossif Schmidt (Pädagogische Hochschule Zug) & Juliana Hoffmann (Pädagogische Hochschule Zug)

*Innovative Verfahren für Innovationen in Organisationen: Erste ausgewählte wissenschaftliche Befunde im Rahmen einer Längsschnittstudie zur Qualitätseinschätzung eines Unterstützungsprogramms sowie zu den Veränderungen in den Schulen*

Schulen sehen sich aufgrund ihres Standortes und der Komposition der Schülerschaft unterschiedlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Darüber hinaus haben Schulen unterschiedliche organisationale Qualitätsmerkmale. Wenn Qualitätsmerkmale abweichen, benötigen Schulen in der Schulentwicklung externe Unterstützung. Um diesen unterschiedlichen Problem- und Belastungskonstellationen von besonders belasteten Schulen gerecht werden zu können, braucht es daher eine differenzierte Betrachtung der Belastungsmerkmale sowie unterschiedliche Schulentwicklungs- und Unterstützungsansätze, welche an den spezifischen Bedarfen der Schulen ansetzen.

Die notwendige zusätzliche Unterstützung durch das System kann beispielsweise im Rahmen von Professionalisierungs- und Beratungsangeboten erfolgen. Die Bandbreite zur Ausgestaltung von Unterstützungsmaßnahmen ist groß: Es gibt u. a. die Möglichkeit, in der Führungskräfteentwicklung über Fort- und Weiterbildungen anzusetzen, Prozessberatungen und Coachingangebote zu schaffen, zusätzliche Ressourcen in Form von Zeit, Ausstattung und Geld bereitzustellen.

In diesem Panel werden die Ergebnisse der längsschnittlichen Begleitstudie des Programms zur Unterstützung von Brennpunktschulen mit dem Fokus auf die Qualität und den Nutzen der Programmbausteine Fortbildungsprogramm (sogenannte Akademien), Schulleitungscoaching und Schulentwicklungsberatung sowie deren Auswirkungen in der Organisation präsentiert. Hierzu werden innovative Verfahren der Qualifizierung und Unterstützung von Führungskräften in Organisationen im Rahmen ihrer Professionalisierung und innovative Zugänge der Organisationsbegleitung im Rahmen des Qualitätsmanagements betrachtet und diskutiert. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie diese innovativen

Verfahren die Innovationen in der Organisation Schule begleiten und unterstützen. Nach einer kurzen Einführung zum Programm zur Unterstützung von Brennpunktschulen und zur Studie folgen vier Beiträge: Der erste Beitrag stellt die quantitativen Ergebnisse der Studie dar und beleuchtet die Qualitätseinschätzungen zu den Unterstützungsmaßnahmen sowie Veränderungen in den Schulen. Im zweiten Beitrag werden die Akademien hinsichtlich ihrer Wirksamkeit untersucht. Der dritte Beitrag fokussiert das Schulleitungscoaching und betrachtet mittels qualitativer Analysen die Themen, Herausforderungen, Rahmenbedingungen, Gelingensbedingungen, Best-Practice und den Nutzen. Der vierte Beitrag legt komplementär ebendiese Aspekte für die Schulentwicklungsberatung dar. Jeder Input formuliert zum Abschluss eine zentrale Schlüsselfrage. Zudem werden weitere Diskussionsfragen (ca. 3-5) pro Input formuliert, die sowohl bildungspraktische wie wissenschaftliche Implikationen haben. Das Auditorium kann nach jedem Beitrag zusätzliche Fragen und Anmerkungen formulieren. Eine umfassendere Diskussion erfolgt nach den Präsentationen, in der das Plenum die Ergebnisse kritisch reflektieren und über Implikationen diskutieren kann. Dabei kann auch auf die Wirksamkeit sowie einen möglichen Beitrag zur Verbesserung / Schaffung von Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit eingegangen werden.

**Beitrag 1:**

Prof. Dr. Stephan Huber (Pädagogische Hochschule Zug / Johannes Kepler Universität Linz), Prof. Dr. Christoph Helm (Johannes Kepler Universität Linz), Dr. Rolf Strietholt (IEA-International Association for the Evaluation of Educational Achievement Hamburg), Marius Schwander (Pädagogische Hochschule Zug) & Jane Pruitt (Pädagogische Hochschule Zug)

*Qualität der Programmbausteine eines Programms zur Unterstützung von Brennpunktschulen und ihre Auswirkungen auf schulische Veränderungen*

In diesem Beitrag werden Qualität und Nutzen des Fortbildungsprogramms, des Coachings und der Schulentwicklungsberatung sowie deren Auswirkungen auf die Schulleitung, die Schulentwicklung und die Schulqualität von besonders belasteten Schulen untersucht.

Er basiert auf Daten der Begleitstudie zu einem Programm zur Unterstützung von Brennpunktschulen, das Schulleiter:innen von Schulen in schwachem sozialen Umfeld durch diverse Programmbausteine bei der Weiterentwicklung ihrer Schule unterstützt. In ihr wird auch die Qualität und die Veränderung der Qualität von Schulmerkmalen erfasst und der Beitrag verschiedener Maßnahmen zu diesen Veränderungen untersucht.

Übergeordnet liegen dem Beitrag folgende Fragestellungen zugrunde:

1. Wie wird die Qualität der Programmbausteine durch die schulischen Akteure eingeschätzt, die zu den Maßnahmen einen Bezug haben?
2. Wie sind die Folgen der Programmbausteine hinsichtlich der Qualitäten und der Qualitätsveränderungen in den Schulen?

**Beitrag 2:**

Jossif Schmidt (Pädagogische Hochschule Zug), Juliana Hoffmann (Pädagogische Hochschule Zug) & Prof. Dr. Stephan Huber (Pädagogische Hochschule Zug / Johannes Kepler Universität Linz)

*Coaching von Schulleitungen: Themen, Ziele, Prozesse und Nutzen*

Der Beitrag geht der Frage nach, welche Themen des Coachings von Schulleitungen zu beschreiben sind und welche Herausforderungen und Zielsetzungen formuliert werden können. Zudem wird der Frage nachgegangen,

was Coaching leistet, demnach welcher Nutzen Coaching bieten kann. Außerdem wird die Durchführung des Coachings näher beleuchtet, entsprechende Erfolgsfaktoren werden skizziert. Im Rahmen dessen legt der Beitrag Voraussetzungen und Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Coachings dar. Entsprechend dem Erkenntnisinteresse wird auf qualitative Zugänge zurückgegriffen: Neben vertieften Dokumentenanalysen (u.a. Logbücher der Coachingprozesse) werden Interviews mit den Coaches analysiert. Zudem liegen Interviews mit Schulleiterinnen und Schulleitern aus zwei Interviewerhebungen vor, zu Beginn und zum Ende der Programmlaufzeit.

**Beitrag 3:**

Yanick Forcella (Pädagogische Hochschule Zug), Julia Alexandra Schneider (Pädagogische Hochschule Zug) & Prof. Dr. Stephan Huber (Pädagogische Hochschule Zug / Johannes Kepler Universität Linz)

*Schulentwicklungsberatung von Schulen: Themen, Ziele, Prozesse und Nutzen*

In diesem Beitrag werden die Prozesse, Ziele und der Nutzen von Schulentwicklungsberatung untersucht. Konkret handelt es sich bei Schulentwicklungsberatung um ein Unterstützungsinstrument, welches die Einzelschule bei der Entwicklung und Sicherung der Schulqualität unterstützen soll, mit dem Ziel schulischen Akteuren „Hilfestellungen bei der Selbstentwicklung und Erneuerung der Organisation zur Erhaltung und Verbesserung der pädagogischen und didaktischen Aufgabenerfüllung zu geben.“ (Buhren & Rolff, 2018, S. 41; vgl. auch Lindau-Bank, 2018; Dederling et al., 2013; Goecke, 2018). Die konkrete Beratungspraxis sowie der Nutzen und die Innovationen, die durch Schulentwicklungsberatung angestoßen werden, sind bisher noch wenig erforscht (vgl. Rolff, 2016; Dederling et al., 2013). An dieser Lücke setzt der vorliegende Beitrag an.

Der Beitrag geht der Frage nach, wie Schulentwicklungsberatung abläuft und was die Rahmenbedingungen, Ansätze, Arbeitsweisen, Rollen, Phasen und Methoden von Schulentwicklungsberatung sind. Es wird außerdem beantwortet, welche Themen und Zielsetzungen für die Schulentwicklung formuliert werden, was Erfolgsfaktoren der Schulentwicklungsberatung sind und was besonders erfolgreiche Schulentwicklungsberatung auszeichnet. Der Beitrag schließt mit einer Betrachtung des Nutzens (Ertrag) und der Innovationen, die durch Schulentwicklungsberatung angestoßen wurden.

**Forum II:  
Empirische und vergleichende Untersuchungen zum Verhältnis von Organisation und Innovation,  
insbesondere in Hinblick auf Erfolg und Scheitern**

JKU, Science Park 2, Raum S2 046

**Freitag, 17.02.2023**

**Einzelbeiträge**

**Moderation: Prof. Dr. Christoph Helm (Johannes Kepler Universität Linz)**

<p>10.35-11.05 Uhr</p>	<p>Anne Wagner (Otto-Friedrich-Universität Bamberg), Prof. Dr. Karl-Heinz Gerholz (Otto-Friedrich-Universität Bamberg) <i>Barrieren im Implementationsprozess digitaler Medien in der Bildungsorganisation Schule – Ergebnisse einer Interviewstudie an beruflichen Schulen</i></p> <p>Die Implementation digitaler Medien in der Bildungsorganisation Schule als Innovation verändert administrative, organisatorische und kulturelle Bereiche des Schulalltags (Islam &amp; Grönlund 2016; Pettersson 2018; Wagner 2021). Im Veränderungsprozess einer Organisation können Barrieren (z. B. fehlende digitale Kompetenz) auftreten, die die erfolgreiche Implementation der Innovation verhindern, verzögern oder umformen (Mirow, Hölzle &amp; Gemünden 2007). Nach Witte (1973) kann traditionell in Bereitschafts- und Fähigkeitsbarrieren unterschieden werden. Reiß (1997) differenziert diese weiter aus und führt sie ursächlich auf Defizitsituationen in einer Organisation zurück: Nicht-Kennen aufgrund von Informationsdefiziten, Nicht-Können aufgrund von Qualifikationsdefiziten, Nicht-Wollen aufgrund von Motivationsdefiziten und Nicht-Dürfen aufgrund von Organisationsdefiziten. Ziel des Beitrags ist es, vorhandene Modelle für For-Profit-Organisationen auf den schulischen Kontext zu übertragen und anhand einer Interviewstudie (n=46) die Barrieren und Defizitsituationen an 16 Berufsschulen im Bundesland Baden-Württemberg aufzuzeigen. Die Studie ist im Projekt tabletBS.dual eingebettet, welches die Erprobung des Tablet-Einsatzes in Berufsschulen zum Ziel hatte. Anhand einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) soll der Frage nachgegangen werden, welche Defizite im Bereich der Fähigkeits- und Bereitschaftsbarrieren bestehen und wie diese den Implementationsprozess digitaler Medien behindern? Es zeigt sich, dass Motivations-, Organisations- und Qualifikationsdefizite vorhanden sind, während Informationsdefizite bei der Implementation digitaler Medien eine untergeordnete Rolle einnehmen (Wagner, im Druck). Organisatorische Rahmenbedingungen, die Einstellungen der Lehrkräfte zu Digitalisierung und fehlende digitale Kompetenzen der Lehrenden können als Barrieren den Implementationsprozess ausbremsen. Betriebswirtschaftliche Modelle weisen somit auch ein Erklärungspotenzial für (Berufs)schulen auf, die als Non-Profit-Organisationen besondere soziale Organisationen mit einer organisatorischen Eigenlogik darstellen. Zur weiteren Forcierung der Digitalisierung an (beruflichen) Schulen gilt es diese Defizitsituationen gezielt aufzulösen – auf Ebene von Bildungspolitik und -verwaltung (z. B. durch adäquate Fortbildungsangebote) sowie auf Ebene der Einzelschule (z. B. durch Projektmanagement).</p>
------------------------	---



11.05-11.35 Uhr	<p>Dr. Michael Viertel (Institut für Informationsmanagement Bremen), Prof. Dr. Andreas Breiter (Universität Bremen)</p> <p><i>Innovation im Krisenmodus - Organisationales Lernen in digitalisierungsbezogenen Schulentwicklungsprozessen in der Corona-Pandemie. Ergebnisse aus der landesweiten Evaluation des DigitalPakt Schule in Bremen</i></p> <p>Der empirische Beitrag widmet sich der Frage, wie sich Innovationsprozesse im Sinne eines organisationalen Lernens an Bremer Schulen mit Blick auf digitalisierungsbezogene Schulentwicklungsprozesse in bzw. durch die Corona-Krise beschreiben lassen. Hierzu werden Ergebnisse aus der standardisierten Vollerhebung 2021 und 2022 im Bundesland Bremen, sowie aus 26 qualitativen Interviews und Gruppendiskussionen an 10 Bremer Schulen vorgestellt. Veränderungen in der Organisation Schule werden durch ihre spezifische Struktur, die Prozesse und Organisationskulturen sowie ihrer Vorerfahrung bei Innovationsprozessen erschwert (Tyack &amp; Tobin, 1994; Fullan, 2015). Dies gilt insbesondere für Veränderungen im Rahmen der digitalen Transformation (Breiter, 2019; Cuban, 2020; Welling et al., 2015; Labusch et al. 2020). Ein nachhaltiger Wandel von Schule im Sinne dieser digitalen Transformation erfordert sowohl die Koordination aller an Schule beteiligten Akteure im schulischen Mehrebenensystem (Altrichter, 2009, 2015), als auch die Entwicklung neuen Wissens auf allen Systemebenen unter Berücksichtigung der Struktur des Wissensangebotes (Hartong &amp; Nikolai, 2021). Besondere Relevanz besitzt dabei das Lernen der Akteure in der Organisation Schule – insbesondere der Schulleitungen (Waffner, 2021; Gerick &amp; Eickelmann 2019; Breiter, 2019) bzw. der Schule als Organisation selbst (Cousins &amp; Leithwood, 1993; Hargreaves, 1999). Organisationales Lernen verstehen wir dabei als „a change in the organization’s knowledge that occurs as a function of experience“ (Argote &amp; Miron-Spektor, 2011, S. 124) und knüpfen an das Konzept der Fähigkeit zur Absorption („Absorptive Capacity“, Cohen &amp; Levinthal, 1990) an.</p>
-----------------	---

**Forum II:  
Empirische und vergleichende Untersuchungen zum Verhältnis von Organisation und Innovation,  
insbesondere in Hinblick auf Erfolg und Scheitern**

JKU, Science Park 2, Raum S2 054

**Freitag, 17.02.2023**

**Einzelbeiträge**

**Moderation: Dr. Ines Sausele-Bayer (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)**

10.35-11.05 Uhr

Dr. Julia Elven (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)

*Nachhaltigkeit erfinden! Die Pluralität hochschulorganisationaler  
Innovationsstrategien in Reaktion auf gesellschaftliche  
Nachhaltigkeitsimperative*

Der hier vorgeschlagene Beitrag zeigt auf Basis empirischer Forschungsergebnisse divergierende hochschulorganisationale Modi der öffentlich-kommunikativen strategischen Positionierung gegenüber gesellschaftlichen Imperativen der Nachhaltigkeitsinnovation auf. Der Klimawandel erzeugt einen transsektoralen Innovationsdruck, der zu einem nicht unerheblichen Teil auf Organisationen lastet.

Eine Volatilisierung vormals selbstverständlicher Umweltvoraussetzungen fordert die praktische Produktion von Gütern, Dienstleistungen, aber auch die Hervorbringung von Netzwerken, Informationen, Wissen und Bildung zu einer organisatorischen Umstrukturierung heraus und wird – wo noch nicht unmittelbar spürbar – durch einen wachsenden gesellschaftlichen und politischen Nachhaltigkeitsimperativ verstärkt (Fichter 2010). Auch wenn gegenwärtig verschiedene Gesellschaftsentwürfe um ein geeignetes Framework nachhaltigen Zusammenlebens konkurrieren (vgl. Adloff/Neckel 2019), stimmen die Ansätze darin überein, dass inkrementale Innovationen wohl nicht ausreichen werden, um den Entwicklungen angemessen zu begegnen.

Universitäten sind als Bildungs- und Forschungsorganisationen in besonderer Weise betroffen: Als Forschungsorganisationen sind sie per se mit dem Auftrag gesellschaftlicher Innovation versehen und als Bildungsorganisation werden sie als wichtige Agentinnen einer Bildung für nachhaltige Entwicklung adressiert (Hays/Reinders 2020). Deshalb stellt sich die Frage, wie Universitäten als Organisationen mit diesem Innovationsdruck umgehen, ob, wie und in welchem Begründungs- und Legitimationszusammenhang sie organisationale Strategien des Innovierens entwickeln. Basis des Beitragsvorschlags sind die Ergebnisse einer empirischen Analyse von Strategiepapieren deutscher Hochschulen (universitätsintern gefördertes ETI-Forschungsprojekts 2022-2023: ‚Doing Sustainability by Doing Organization‘; Leitung Dr. Julia Elven).

Anhand des empirischen Materials werden 1) unterschiedliche Modi der öffentlich-kommunikativen, strategischen Bearbeitung des Innovationsimperativs aufgezeigt und 2) entlang verschiedener hochschulorganisationaler Bereiche (Bildung, Forschung, Entwicklung, Facility) differenziert. Der Forschungsansatz verschränkt eine qualitative Inhaltsanalyse der Strategiepapiere, die unterschiedliche Modi öffentlich-kommunikativer Prospektion von Nachhaltigkeitsinnovation kategorial erfasst, mit einer

	<p>quantifizierenden Korrespondenzanalyse, die diese unterschiedlichen Modi in einem geometrischen Verfahren relational zueinander verortet (vgl. Elven/Schwarz, 2022 i.E.).</p>
11.05-11.35 Uhr	<p>Simone Kots (Pädagogische Hochschule St. Gallen)  <i>Interventionen und Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse an Schulen mit besonderen Herausforderungen</i></p> <p>Schulen mit besonderen Herausforderungen und insbesondere jene, die die gesellschaftlichen und bildungspolitischen Anforderungen nicht mehr erfüllen können, haben in den letzten Jahren in der Bildungsforschung einen großen Bedeutungszuwachs erfahren. So wird zwar ein Bild von wirksamen und weniger wirksamen Schulen definiert, die Schulwirksamkeitsforschung hat jedoch noch wenig Erkenntnisse darüber, wie die gefundenen Faktoren so genutzt werden können (Huber u.a., 2014), dass Veränderungsprozesse an Schulen systematisch vorangetrieben werden. Veränderungsprozesse und damit verbunden das Implementieren adäquater Interventionen an Schulen sind mit zahlreichen Herausforderungen verknüpft, die im Besonderen die Führungsperson ins Zentrum rücken. Schulen sind Organisationen, die sich in ihrem Entwicklungsbedarf sehr stark unterscheiden.</p> <p>Der vorliegende Beitrag arbeitet Interventionen auf Grundlage von vier Fallschulen aus dem Forschungsprojekt „School turnaround – Berliner Schulen starten durch“ heraus, die sich in schwierigen sozioökonomischen Lagen befinden, deren Schülerleistungen nicht mehr mit Schulen in ähnlichen Lagen verglichen werden können und deren Kultur von Werten und Haltungen dominiert wird, die aus eigener Kraft keinen Turnaround mehr initiieren können. Damit einhergehend werden den Schulen hohe finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, die sie autonom einsetzen können.</p> <p>Ziel des Beitrages ist anhand der Forschungsergebnisse aufzuzeigen welche Interventionen Schulen mit besonderen Herausforderungen ergriffen haben und welche besonders wirksam waren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können eine Grundlage zur Schnürung von Maßnahmenpaketen darstellen, die von Schulen in ähnlichen Lagen adaptiert und genutzt werden können.</p>

**Forum III:  
Historische Untersuchungen zum Verhältnis von Organisation und Innovation**

JKU, Science Park 2, Raum S2 054

**Donnerstag, 16.02.2023**

**Einzelbeiträge**

**Moderation: Dr. Sascha Koch (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)**

13.00-13.30 Uhr	<p>Dr. Kerstin Bestvater (Universität Koblenz), Natascha Berger (Universität Koblenz) <i>Nach der Flut: Das Nichts als Keimzelle für Neues? Eine pädagogische Annäherung an „neue Normalitäten“ im Ahrtal</i></p> <p>Mit Blick auf die letzten 20 Jahre zeigt sich eine Vielzahl an Krisen, die über das einzelne Schicksal hinaus ganze Bevölkerungsgruppen und Länder bis hin zur Weltgesellschaft betrafen und betreffen. Ob die Erstarkung des islamistischen Terrorismus seit Beginn des 21. Jahrhunderts mit Gipfel in Fluchtbewegungen, die medial in Deutschland als „Flüchtlingskrise bezeichnet wurden, die „Finanzkrise“, die „Klimakrise“, die „Coronakrise“ oder zuletzt die „Energiekrise“ – das Leben mit und in Krisen ist für viele längst zur neuen Normalität geworden. Doch was ist, wenn eine Krise ganze Existenzen und Organisationen vor das Nichts stellt? Wie entstehen aus „unvermittelt notwendig werdenden Krisenbewältigungsstrategien“ neue, langfristige organisationale Strukturen, Prozesse und Innovationen? Die Flutkatastrophe im Ahrtal, die im Juli 2021 Teile des nördlichen Rheinland-Pfalz erschütterte, stellte auch viele Organisationen vor die Herausforderung, sich an die neuen Begebenheiten anpassen zu müssen. In einem Lehrforschungsprojekt wurde mittels narrativer Interviews mit Mitarbeitenden aus NGOs im Einsatz vor Ort sowie aus betroffenen sozialen (Bildungs-)Einrichtungen, der Frage nachgegangen, wie eine solche Krise als Keimzelle für Innovationen in Organisationen betrachtet werden kann. Die Ergebnisse dieses Lehrforschungsprojektes sollen in diesem Beitrag präsentiert werden.</p>
13.30-14.00 Uhr	<p>Prof. Dr. Maria Anastasiadis (Universität Graz) <i>Soziale Unternehmen und Soziale Innovation: Theoretische Verhältnisbestimmung und historische Spurensuch in Österreich</i></p> <p>Dieser Beitrag geht der Frage nach, was Soziale Unternehmen zur Sozialen Innovation beitragen und welche Faktoren darauf Einfluss nehmen. Dazu wird in einem ersten Schritt das Verhältnis zwischen beiden Konzeptionen theoretisch geklärt. Ausgehend von einschlägigen Definitionen Sozialer Innovation werden Merkmale gefiltert (z.B. Neuartigkeit, Deckung sozialer Bedarfe, Schaffung neuer Beziehungen und Kooperationen, Nutzen für die Gesellschaft) (siehe Howaldt et al. 2014). Diese werden mit theoretisch hergeleiteten Charakteristiken von Sozialen Unternehmen in Verbindung gesetzt (z.B. nicht unter öffentlicher Trägerschaft, nicht-gewinnmaximierend, partizipativ strukturiert und am gemeinwohlorientierte Dienstleistungserbringung) (siehe Defourny et al. 2021). In einem zweiten Schritt werden auf Basis umfassender Literaturrecherchen und qualitativen Expert*innenbefragungen historische Entwicklungslinien von</p>

	<p>Sozialen Unternehmen in Österreich skizziert und mit Beispielen aus der Sozialen Arbeit illustriert. In den Forschungsergebnissen lassen sich vielfältige Spuren Sozialer Innovation erkennen, die sich insbesondere auf die Entwicklung bedarfsorientierter Lösungen, die Etablierung von Vernetzungsstrukturen und auf sich wandelnde Organisationsmodelle sowie Finanzierungswege beziehen. Erkennbar wird, dass kontextuelle Faktoren förderlich oder hemmend auf Innovationsleistungen wirken (z.B. gesellschaftliche Bedarfslagen, Ökonomisierungstendenzen, spezifische Förderprogramme), umgekehrt gestalten Soziale Unternehmen durch ihre Innovationen den gesellschaftlichen Wandel mit. Diese Wechselseitigkeit wird im letzten Teil des Beitrages thematisiert und kritisch reflektiert.</p>
<p>14.00-14.30 Uhr</p>	<p>Prof. Dr. Sebastian Manhart (Universität der Bundeswehr München), Stefan Rundel (Universität der Bundeswehr München)  <i>Von der Entdeckung des Neuen zur organisierten Produktion von Innovationen</i></p> <p>In traditionellen Organisationen ist das Neue eine unerwünschte Abweichung: Ungehorsam, Fehler, Korruption. Seine bewusste Herstellung wird als „Projektemacherei“ abgetan (Defoe 1697). Modernen Organisationen dient hingegen die Produktion des Neuen längst als Existenzrechtfertigung. Normabweichungen werden strukturell vorgesehen, in Forschungsabteilungen und Innovationslaboren (vgl. Wendt et al. 2022) systematisch angezielt und der Gesellschaft als neues Produkt und Fortschritt präsentiert. Die zurückhaltende Bewertung des Neuen ist auch Teil der individualpädagogischen Tradition. Das Ziel von Lehre und Erziehung ist kontinuierliches Dazu-Lernen, während Bildung aus der Auseinandersetzung mit der immer schon gegebenen Welt entsteht. Die Welt aber wird entdeckt und erkannt, nicht erfunden. Die individuelle Produktion des Neuen wird als Phantasie und Fiktion entweder abgewertet oder als geniale hochkulturelle Kunstproduktion der Andragogik entzogen. In der Moderne stellen Organisations- wie pädagogische Subjekttheorien auf die Produktion des Neuen um. Als Innovation wird dieses Neue kognitiv mit Erkenntnis und sozial mit Revolution und Disruption positiv verbunden. Der Zusammenhang zwischen individueller Kreativität (vgl. Manhart et al. 2020) und organisationaler Innovationsfähigkeit wird organisationspädagogisch über den Lernbegriff vermittelt (vgl. Argyris/Schön 1978). Ob Lernen als und durch Innovation auch ein Fortschritt ist, bleibt aber eine offene Frage (vgl. Jaeggi 2009). Der Beitrag untersucht die historisch-systematischen Hintergründe der semantischen Umstellung von Abweichung auf Innovation und entwirft eine kritische Perspektive auf die logische wie soziale Haltbarkeit dieser Figur.</p>

**Forum IV:****Innovation (in) der pädagogischen Organisationsforschung**

JKU, Science Park 2, Raum S2 059

**Donnerstag, 16.02.2023****Einzelbeiträge****Moderation: Dr. Livia Jesacher-Rößler (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)**

13.00-13.30 Uhr	<p>Prof. Dr. Anke Spies (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg) <i>Verschwimmende Grenzen – Schulsozialarbeit in der Grundschule als schuladministrative Innovation</i></p> <p>Grundschulen im deutschen Schulsystem werden zunehmend durch Schulsozialarbeit unterstützt. Diese Innovation zur Erweiterung der organisationalen Personalstruktur soll strukturelle Schiefungen mittels sozialpädagogischer Expertise entschärfen. Bildungs- und sozialpolitisch wird dieser Prozess als innovative Optimierung organisationaler Settings verstanden (Spies 2018). Wir präsentieren qualitative Befunde zur Diskrepanz zwischen Merkmalen zur Einschätzung von Erfolg und Scheitern der schul-strukturellen Einbettung des sozialpädagogischen Handlungsfeldes. Unsere Fallanalyse basiert auf der Datenlage von drei Interviews (Leitungsebene) und drei Gruppendiskussionen (Kollegium), die 18 Monate nach Implementation einer vollen Schulsozialarbeitsstelle an einer staatlichen niedersächsischen Ganztagsgrundschule erhoben und in Anlehnung an die Objektive Hermeneutik (Wernet 2009) im interpretativ-rekonstruktiven Verfahren analysiert wurden: In schulischer Trägerschaft scheint das Profil von Schulsozialarbeit gefährdet, wenn die organisationale Verbindung zur Jugendhilfe fehlt. Es werden organisationspädagogische Prozesse sichtbar, die professionelle Grenzen verschieben und die Dichotomie der Beurteilung von Erfolg und Scheitern der Innovation fraglich machen: Dieses Spannungsfeld von Innovation und Tradierung schulischer (Organisations-)Routinen möchten wir anhand von Rekonstruktionen aus der Fallstudie diskutieren.</p>
13.30-14.00 Uhr	<p>Dr. Beat Rechsteiner (Universität Zürich), Prof. Dr. Katharina Maag Merki (Universität Zürich), Dr. Andrea Wullschleger (Pädagogische Hochschule FHNW), Dr. Miriam Compagnoni (Universität Zürich) <i>Was hat Brückenbau mit Schulentwicklung zu tun? Der Brokerage-Ansatz in der Schulentwicklungsforschung</i></p> <p>Schulentwicklung ist anspruchsvoll, weil Akteur:innen auf Klassen-, Schul- und Systemebene mit unterschiedlichen Erfahrungen und Interessen beteiligt sind. Doch gerade komplexe soziale Netzwerke können auch fruchtbar für die Weiterentwicklung schulischer Praxis sein. Hierzu liefert das Brokerage-Konzept einen vielversprechenden Ansatz (Burt, 2005). Brokerage lässt sich vereinfacht als dynamisches Brückenbauen zwischen distinct social worlds beschreiben (Stovel &amp; Shaw, 2012). Folglich fokussieren Brokerage-Analysen auf Fragen, wer wie Brücken zwischen lose gekoppelten Akteursgruppen baut, welche Vor- und Nachteile dies bringt und welche organisationalen Bedingungen dafür besonders günstig sind (Kwon et al., 2020). Der Ansatz ist in der</p>

	<p>Schulentwicklungsforschung nicht neu. Allerdings existieren unterschiedliche theoretische und methodische Brokerage-Ansätze und die empirische Befundlage ist inkonsistent. Dementsprechend ist es notwendig, den bisherigen Forschungsstand aufzuarbeiten und zu strukturieren. In einem Systematic Literature Review haben wir basierend auf 40 Studien aus der Schulentwicklungsforschung verschiedene theoretische Annahmen, methodische Ansätze und empirische Ergebnisse zum Brokerage-Konzept ausgewertet. Im Beitrag präsentieren wir Content Network Graphs, um zentrale Ergebnisse, wie das Potenzial von Lehrpersonen als Brückenbauer:innen und konkrete Brokerage-Aktivitäten wie Knowledge mobilization, Capacity building und Linking agency, zu illustrieren. Ziel des Beitrages ist es, Stärken und Limitationen des Konzeptes für die Schulentwicklung und Schulentwicklungsforschung sowie weiterführende Forschungsfragen zu diskutieren.</p>
14.00-14.30 Uhr	<p>Prof. Dr. Manuela Heimbeck (SRH Hochschule Heidelberg)  <i>Gelingensbedingungen und Innovationsmöglichkeiten in der Eltern-Lehrer:innen-Kooperation</i></p> <p>Kooperation im Bildungsbereich kann als ein von Diskrepanzen und Herausforderungen geprägtes Feld bezeichnet werden (Betz, 2017; Heimbeck, 2020). Vor allem in der Pandemiezeit traten (schwelende) Missstände, unzureichende Konzepte und fehlende Innovationen deutlich hervor. Der Beitrag fokussiert auf eine gelingende Eltern-Lehrer:innen-Kooperation (ELK), welche Determinanten und Korrelate zum Gelingen oder Scheitern beitragen, wie „Medien“ unterstützen und Innovationen im Schulalltag umgesetzt werden können. Im bisweilen theoretischen Modell werden Befunde zu Informationsfluss, Verhältnis und Lernprozessbegleitung als zentrale Indikatoren identifiziert. Es wird von vielfältigen Wechselwirkungen ausgegangen und für die Indikatoren Korrelate auf Ebene der Rechtslage (Makro), auf Einzelschulebene (Meso) und auf Individualebene (Mikro) konstatiert. Mithilfe eines Mixed Methods Ansatz soll das Modell in einem nächsten Schritt empirisch beforscht werden, um daraus (Handlungs-)Maßnahmen zur Verbesserung einer sinnstiftenden ELK ableiten zu können. Parallel dazu werden Ideen entwickelt und evaluiert, die bestätigten Erkenntnisse und Bedingungen mediengestützt zu gestalten (MELK). Für einen gelingenden Theorie-Praxis-Transfer spricht, das Lernpotenzial von Organisationen bei der Umsetzung zwingend mitzudenken, um eine neue, andere – innovativere – Sichtweise auf das System Schule, dessen Akteure (Schulleitung, Kollegium, pädagogisches Personal, Schüler:innen, Erziehungsberechtigte) sowie den kursierenden, handlungsleitenden „subjektiven Theorien“ (Einstellungen, Überzeugungen) zu gewinnen und nachhaltig zu implementieren.</p>

**Forum IV:****Innovation (in) der pädagogischen Organisationsforschung**

JKU, Science Park 2, Raum S2 059

**Donnerstag, 16.02.2023****Einzelbeiträge****Moderation: Dr. Jörg Schwarz (Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg)**

14.50-15.20 Uhr	<p>Alinde Keller (Philipps-Universität Marburg) <i>Abduktion und Autoethnografie als Potenziale in der Hervorbringung des ‚Neuen‘ - Einblicke in ein Projekt organisationspädagogischer Designforschung</i></p> <p>Gestaltungsorientierte Forschung vereint das Entwerfen von praktischen Bildungsinnovationen mit der Ableitung theoretischer Erkenntnisse. Sie ist u. a. deshalb potenzialreich, da sie neuartige (Bildungs-)Herausforderungen wie z. B. die auf nachhaltige Entwicklung angelegte „große Transformation“ (WBGU 2011) adressiert. Organisationspädagogische Designforschung (Weber 2017, Weber 2018a) hat u. a. die Ausgestaltung von Innovationsprozessen als (organisationale) Bildungsinnovation selbst zum Gegenstand (Weber 2018b). So sollen Teilnehmer:innen befähigt werden, mit Unbestimmtheit im Innovationsprozess umzugehen, Ideen ganzheitlich zu entwickeln oder offen für Perspektiv- und Rationalitätsvielfalt zu werden (vgl. Heidelmann 2022). Sie macht eine diskursanalytische Reflexivierung für Gestaltungsprozesse fruchtbar und setzt an Bewusstsein und Haltung als Gestaltungsdimension an. Forscher:innen sind hier herausgefordert, praktische Bedarfe, theoretische Bezüge oder eigene Gestaltungsideen in holistischer Weise wahrzunehmen und Erkenntnisgewinne im Prozess nach außen hin offen zu legen (Reinmann 2020, 2022). Der Beitrag widmet sich daher den Potenzialen abduktiven Schließens und autoethnografischen Schreibens in organisationspädagogischer Designforschung. Es wird am empirischen Beispiel untersucht, inwiefern das Schreiben selbst als performative Praxis wirkt und sowohl Neues in der angestrebten Bildungsinnovation als auch im forschenden Selbstverständnis der Forscherin hervorbringt.</p>
15.20-15.50 Uhr	<p>Tobias Klös (Philipps-Universität Marburg) <i>Potenziale eines prozess- und gestaltungsorientierten Innovationsforschungsdesigns im Modus ästhetischer Transformation - Methodologische Fragen und methodische Konsequenzen</i></p> <p>Innovationsforschung beschränkt sich zumeist auf ex-post Perspektiven (Jessop et al. 2013). Eine organisationspädagogische Perspektive, die Innovationen als ‚organisationale Lernprozesse‘ fasst (Weber 2018a), ist jedoch an den Entwicklungsdynamiken von Sozialen Innovationen interessiert, die im Zuge von ex-post Perspektiven häufig verloren gehen (Bormann 2013). Der Beitrag fragt daher danach, wie Innovationsprozesse und ihre organisationspädagogische Unterstützung ex-ante empirisch untersucht werden können. Da methodologische Fragen nur anhand konkreten Forschungskontexte geklärt werden können (Brake 2018), wird das Forschungsdesign einer längsschnittlich</p>



	<p>angelegten Studie präsentiert, die im Kontext eines gestaltungsorientierten Projekts durchgeführt wurde. Im Kontext dreier Innovationslabore wurden teilnehmende Stakeholder mittels bildbasierter Interviews darauf befragt, welchen Beitrag die Labore leisten können. Wie kann rekonstruiert werden, wie Akteure die Innovationslabore erfahren und modellieren? Inwiefern ist eine triangulierende (Brake 2016) Analyse bildlicher und sprachlicher Metaphern (Schmitt 2017) und ihrer Verschränkung mit einer biografieorientierten diskursanalytischen Perspektive (Karl 2007) für die Erschließung der Dynamik von Innovationsprozessen und ihrem Modus Operandi geeignet? Insofern werden Potenziale gerade gestaltungsorientierter organisationspädagogischer Forschungsmethodologien im Modus ästhetischer Transformation (Weber 2018b) reflektiert.</p>
--	---

**Forum IV:****Innovation (in) der pädagogischen Organisationsforschung**

JKU, Science Park 2, Raum S2 059

**Freitag, 17.02.2023****Panel****Moderation/Diskutant: Prof. Dr. Christian Schröder (Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes)**

10.35-11.35 Uhr

Dr. Bettina Ritter (Universität Hamburg), Dr. Pia Rother (Universität Kassel),  
Dr. Stephan Dahmen (Universität Paderborn), Dr. Simon Mohr (Freie Universität  
Berlin)*Kooperation in der Kinder- und Jugendhilfe als Innovation?*

Im fachpolitischen Diskurs der Kinder- und Jugendhilfe gelten Kooperation und Vernetzung als innovative Antwort auf eine konstatierte Spezialisierung und Versäulung verschiedener Hilfesysteme (van Santen/Seckinger 2003). Die Diskussionen um die Integration von Regelangeboten in Kita und Schule, um interorganisationale Zusammenarbeit im Kontext der Ganztagschule, um Gesamtzuständigkeit der Kinder- und Jugendhilfe im Kontext von Inklusion, aber auch um formale Pflichten der Vernetzung und Kooperation (§1 KKG) verweisen auf den hohen Stellenwert sowie den Innovationcharakter, dem interorganisationale und -professionelle Kooperation zugeschrieben wird. Die Hoffnung ist, dass durch Zusammenarbeit und Abstimmung der Beteiligten „eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit“ (van Santen/Seckinger 2003: 29) zu erreichen sei. Kooperation ist dabei in vielen Fällen nicht Ergebnis eines bottom-up induzierten Innovationsprozesses, vielmehr sind für viele Bereiche der Wohlfahrtsstaatsinfrastruktur auch formale Kooperationspflichten geschaffen worden (KJSG, KKG, BKischG, AFG, GaFÖG), so dass eher von einem „Vernetzungsimperativ“ (Bode 2017: 63) als „regierungstechnologischem Rettungsprogramm“ (Bode 2017: 47) zu sprechen ist. Aus neoinstitutionalistischer Perspektive kann Kooperation in diesem Sinne auch als Rationalitätsmythos verstanden werden (Meyer/Rowan 1977). Kooperation erfolgt dann weniger aus Gesichtspunkten von Qualitätsentwicklung, als mehr zur Legitimation nach Außen. Gleichzeitig verweist die Frage von Kooperation auf die „Grenzstellen“ (Luhmann 1964: 60) von Organisationen. Ihnen obliegt es Informationen einzuspeisen, zu übersetzen und an die spezifischen Selektionen der Organisation anschlussfähig zu machen. Neuere Ansätze plädieren dafür, verstärkt die organisationale Grenzbearbeitung (Schröder/Truschkat 2013; Alke 2021; Wendt et al. 2021) in den Blick zu nehmen. So verweist Turba (2019) auf die Ambivalenzen multi- und interprofessioneller Zusammenarbeit und auf die „Krisen- bzw. konflikthafte Ausgestaltung in der praktischen Fallbearbeitung“ (ebd.: 166), welche sich aus den normativen Anforderungen neuer Kooperationspflichten ergeben.

In diesem Panel beschäftigen wir uns mit der Frage, inwiefern Kooperation – zwischen Isomorphie aus Legitimitätsgründen und Herausforderungen der Grenzstellenbearbeitung – in der Kinder- und Jugendhilfe als Innovation

verstanden werden kann. Hierzu betrachten wir in drei Beiträgen sowohl empirisch als auch konzeptionell verschiedene Kooperationsverhältnisse in den Bereichen Jugendhilfe-Schule, Inklusion und Kinderschutz. Ein Kommentar des Diskutanten eröffnet die Diskussion im Plenum.

**Beitrag 1:**

Dr. Pia Rother (Universität Kassel)

*Alles neu macht der Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung? Kooperation von Kinder- und Jugendarbeit mit Schule als Innovation*

Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit (KJA) stellen für Grundschulen einen wichtigen Kooperationspartner bei der Umsetzung des Rechtsanspruchs auf Ganztagsbetreuung dar. Bereits durch frühere politische Maßnahmen und Ziele (IZBB) wurde dieser organisationale Wandel von Schule, der ebenso Auswirkungen auf das organisationale Umfeld der Kinder- und Jugendhilfe hat, initiiert und durch das Ganztagsförderungsgesetz (GaFöG) verstärkt. Der im GaFöG manifestierte Rechtsanspruch lässt sich aufgrund des aktuell niedrigen Ausbaustands von Ganztagschulen als eine „erzwungene Isomorphie“ (DiMaggio & Powell 2009: 63) der Grundschulen beschreiben und fördert Kooperationsbestrebungen mit externen Partnern. Auf Seiten der KJA hingegen verweisen empirische Ergebnisse darauf, dass sie zwar kooperieren, um mit dem organisationalen Wandel umzugehen, jedoch unter Autonomiewahrung und die KJA nur einen Teil der Arbeit schulbezogen öffnet (Rother 2019). Die KJA ist also ebenso vom schulischen Wandel z.B. durch unsichere Besucherzahlen betroffen. Daher beleuchte ich die empirischen Daten meines Dissertationsprojektes (Rother 2019) insbesondere mit Blick auf den Rationalitätsmythos Kooperation und die damit verbundene Isomorphie seitens der KJA neu und frage danach, inwiefern die Kooperation der KJA mit Ganztagschule als innovativ betrachtet werden kann. Innovation selbst kann dabei als Neuerung verstanden werden, die jedoch zugleich auf Wertung und Intentionen– wie z.B. Autonomiewahrung der KJA oder die Herstellung von (Bildungs)Teilhabe durch Kooperation (Rother, i.E.) – verweist.

**Beitrag 2:**

Dr. Simon Mohr (Freie Universität Berlin) & Dr. Bettina Ritter (Universität Hamburg)

*Kooperation als Modus inklusiver Transformationen in der Kinder- und Jugendhilfe?*

Zur Realisierung einer inklusiven Jugendhilfe und Umsetzung der neuen gesetzlichen Regelungen (KJSG) bedarf es der Kooperation von Jugend- und Eingliederungshilfe. Während im Fokus der aktuellen Debatten Fragen der Umsetzung neuer Zuständigkeitsregelungen auf Ebene der öffentlichen Träger stehen, betrachten wir die bei freien Trägern bereits etablierten inklusiven Kinder- und Jugendhilfeangebote und gehen mittels Interviews den (Wandlungs-)Prozessen nach, die der Etablierung solcher Angebote vorausgehen. Entlang kontrastierender Fälle möchten wir Varianten der Transformation herausarbeiten, deren Bedingungen sowie Art und Ausmaß der Veränderung analysieren und die Rolle von Kooperationen sowohl mit Blick auf die Initiierung und Umsetzung des Wandels als auch hinsichtlich der Ausgestaltung der inklusiven Angebote betrachten. Ziel unseres Vorhabens ist es, allgemeines Wissen über Wandlungs- und Lernprozesse sozialer Dienste zu generieren und Hinweise auf – mit Blick auf die inklusive Umgestaltung der Kinder- und Jugendhilfe – innovativen Wandel begünstigende Bedingungskonstellationen zu

identifizieren. Die Ergebnisse der Transformationsprozesse werden kritisch vor dem Hintergrund fachlicher Ansprüche dahingehend befragt, inwiefern es sich um Innovationen im Sinne einer „signifikante(n) Änderung im status quo eines sozialen Systems“ (Aregger 1976, S. 118) – etwa als „tatsächliche Neukonzeption auf Basis beider Systemgrundsätze und ihrer jeweiligen Logiken“ (AGJ 2022, S. 24) handelt – oder Inklusivität in Form der Öffnung bereits bestehender Angebote für Kinder und Jugendliche mit Behinderung realisiert wurde.

**Beitrag 3:**

Dr. Stephan Dahmen (Universität Paderborn)

*Netzwerkinfrastrukturen und Kooperation im Kinderschutz*

Kooperation im Kinderschutz hat sich zu einem zentralen Thema der Qualitäts- und Organisationsentwicklung im Kinderschutz entwickelt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der medialen Skandalisierung besonders tragischer Kinderschutzfälle wurde mit einer Vielzahl an rechtlichen und organisatorischen Veränderungen reagiert. Zu nennen sind etwa die Wahrnehmung des Schutzauftrags durch Träger (KICKK 2005), die Festschreibung von „Netzwerken Früher Hilfen“ (BKischG 2012), die Formalisierung der Übermittlung von Informationen durch GeheimnisträgerInnen (ebd.) sowie deren Einbezug in die Gefährdungseinschätzung (KJSG 2021) sowie zuletzt, die Einführung von „Netzwerken zur interdisziplinären Zusammenarbeit im Kinderschutz“ (Landeskinderschutzgesetz NRW 2022). Diese Schlaglichter zeigen, dass Kooperation im Kinderschutz a.) meist als „Vernetzungsimperativ“ (Bode 2017) daherkommt, b.) als (innovatives) Allheilmittel für wahrgenommene Defizite in der Kinderschutzpraxis gilt und c.) sich eine kooperative Kinderschutzpraxis erst im Prozess der Institutionalisierung befindet. Erste Forschungsbefunde zeigen, dass kindeswohlbezogene Wohlfahrtspraktiken durch eine Vielzahl teils widersprüchlicher Rationalitäten (Bode/Turba 2014), und durch eine verstärkte Verschränkung präventiver, aushandlungsorientierter Logiken einerseits und ordnungsrechtlich orientierter Hilfe- und Kontrollverständnisse andererseits (Dahmen 2018) gekennzeichnet ist. Im Beitrag wird auf der Grundlage einer ethnographischen Studie zu sogenannten Risikoeinschätzungen nach §8a KJHG sowie von Netzwerktreffen verschiedener im Kinderschutz involvierter Akteure der Frage nachgegangen, wie das Handeln unterschiedlicher Akteure an den „Grenzen“ unterschiedlicher organisatorischer Kontexte koordiniert, die Vermittlung in unterschiedliche Hilfeformen organisiert und mit unterschiedlichen Handlungslogiken umgegangen wird. Im Zentrum der Auseinandersetzung steht dabei im Sinne eines „practice-driven institutionalism“ (Smets et al. 2017) die Erforschung der interaktiven Grenzarbeit von Professionellen.

<b>Forum V:</b> <b>Organisation und Innovation im Spannungsfeld des Forschungs-Praxis-Transfers</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 053	
<b>Donnerstag, 16.02.2023</b>	
<b>Einzelbeiträge</b>  <b>Moderation: Prof. Dr. Marc Andre Heidelmann (IU Internationale Hochschule)</b>	
13.00-13.30 Uhr	<p>Maïke Tobies-Jungenkrüger(Christian-Albrechts-Universität zu Kiel), Dr. Martin Hunold (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel):  <i>Innovationen der universitären Lehr- und Forschungsorganisation</i></p> <p>Insbesondere die Corona-Pandemie hat an unterschiedlichen Stellen eine Generierung, Übersetzung und Anwendung neuen Wissens erforderlich gemacht. Diese Auseinandersetzung mit dem Neuen kann als ein genuiner Gegenstand der Pädagogik verstanden werden (vgl. Weber 2018, S. 518), u.a. geht es dabei um die Frage, wie Organisationen mit Innovationen umgehen, diese reflektieren und „wie sie ihr Lernen im Umgang mit dem Neuen organisieren, imaginieren und ausgestalten“ (vgl. Weber 2014a, b). Hieran möchte unser Beitrag anschließen, der empirisch auf einem von uns im Wintersemester 2021 als Tandem durchgeführten Lehrforschungsseminar an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel zur digitalen Interviewerhebung basiert: Im Rahmen des Seminars zum Thema „Führen auf Distanz“ konnten die Studierenden digital (mit Video- und Tonaufnahme) leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Führungskräften aus acht unterschiedlichen Organisationen durchführen und dabei besonders nach Innovationsanforderungen (z.B. durch die Pandemie) fragen. Die dabei entstandenen Expert*innen-Videos wurden als eine neue inhaltliche Ressource für die universitäre Lehre im Bereich der Organisationspädagogik eingesetzt. In unserem Beitrag möchten wir folgende Innovationsaspekte thematisieren und zur Diskussion stellen: (1) Die Bezüge zwischen gegenstandsbezogenen und methodischen Fragen, etwa hinsichtlich der Differenz von Präsenz und digitalen Interaktionsformen als organisationales Führungshandeln, (2) die Durchführung in einem organisationalen Co-Teaching-Format und den damit verbundenen Anforderungen und Reflexionsmöglichkeiten und (3) die Durchführung mit Blick auf Erfolg und Scheitern von organisationaler Führung.</p>
13.30-14.00 Uhr	<p>Dr. Christian Bernhard-Skala (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung)  <i>Interdisziplinär vernetzte Forschung und Innovation für die Zukunft der Arbeit – organisationspädagogische Anregungen aus einer Netzwerkanalyse in und zwischen acht regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung</i></p> <p>Theoretisch beschreibt Innovation einen komplexen sozialen Prozess in Akteurskonstellationen wie Organisationen und Netzwerken (Hutter et al., 2016). Dieser umfasst sowohl das Kombinieren von Wissensbeständen zu etwas Neuem als auch den Transfer zwischen Akteuren sowie die subjektive Aneignung (Eurich, 2018). Netzwerke zwischen Forschung und ihren Anspruchsgruppen werden heute als Möglichkeit der Gestaltung von innovationsförderlichen</p>

	<p>Strukturen gesehen (z. B. WR, 2020; Krücken &amp; Meier, 2003). Vor diesem Hintergrund nimmt der Beitrag das organisationspädagogische Interesse an geplanten Formen der Unterstützung von Innovationen in, von und zwischen Organisationen sowie deren Verbindung mit individuellen Lernprozessen auf. Er fokussiert die Fragestellung, wie das Prozessieren von Wissen innerhalb von Wissenschaft-Praxis-Netzwerken gestaltet werden kann und präsentiert Ergebnisse einer Netzwerkanalyse in acht Kompetenzzentren der Arbeitsforschung. Darauf aufbauend werden Akteurskonstellationen der innovationsbezogenen Kooperation von Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Sozialpartnern und Transferakteuren beschrieben. Ebenso wird diskutiert, wie Organisationen als kollektive Akteure in diese Kooperationen eingebunden sind. Als Herausforderung des Prozessierens von Wissen innerhalb von Akteurskonstellationen verweist der Beitrag abschließend auf die Gestaltung von Lernen im Prozess digitalisierter Arbeit, die Rolle von digitalen Lernplattformen sowie Weiterbildungsanbietern.</p>
14.00-14.30 Uhr	<p>Annett Hoppe (Philipps-Universität Marburg)  <i>Über Gestaltungsoptionen in transdisziplinären Innovationslaboren - Ein empirischer Beitrag zu Fremd- und Selbstpositionierungen von Akteuren in sozialen Innovationsprozessen</i></p> <p>Auftrag von Innovationslaboren ist es, neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu generieren, indem sie partizipative und transdisziplinäre Ko-Kreation zwischen Organisationen ermöglichen. Insbesondere organisationspädagogische wissenschaftliche Akteure sind daran interessiert soziale Innovationen durch Innovationslabore methodisch zu gestalten und zu beforschen (u. a. Weber &amp; Heidelmann 2019). Während des Gestaltungsprozesses sind sie da-bei aus diskurstheoretischer Perspektive nach Foucault mit vielfältigen Blickordnungen und Sprechpositionen der beteiligten Akteure konfrontiert, die sich z.B. in Spannungsfeldern zwischen Theorie und Praxis zeigen (Hoppe i.E.).</p> <p>An den fünften Schwerpunkt der Tagung anknüpfend, arbeitet der empirische Beitrag Fremd- und Selbstpositionierungen von beteiligten Akteuren in einem exemplarischen Innovationslabor zum Thema „nachhaltige Ernährung in der Region“ heraus. Aus diskurstheoretischer und organisationspädagogischer Perspektive (Weber &amp; Wieners 2018) werden Teilergebnisse vorgestellt, die durch die Situationsanalyse (Clarke et al. 2018) in einem qualitativ angelegten Dissertations-projekt ausgewertet wurden. Ziel des Beitrags ist es Verantwortungszuschreibungen und Gestaltungsoptionen herauszuarbeiten, um diese für zukünftige Forschungs- und Gestaltungsprozesse transdisziplinärer Innovationslabore berücksichtigen zu können.</p>

<b>Forum V:</b> <b>Organisation und Innovation im Spannungsfeld des Forschungs-Praxis-Transfers</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 053	
<b>Donnerstag, 16.02.2023</b>	
<b>Einzelbeiträge</b>  <b>Moderation: Dr. Kerstin Bestvater (Universität Koblenz)</b>	
14.50-15.20 Uhr	Prof. Dr. Stefanie Kessler (IU Internationale Hochschule) <i>Entwicklung von Innovationen an (Fach)Hochschulen? – Forschungspraktiken von Professor:innen unter erschwerten Bedingungen</i>  Hochschulen sollen, gemäß den Vorstellungen der deutschen Politik, zusammen mit Kooperationspartnern aus der Praxis „kreative Lösungen für die drängenden Herausforderungen unserer Zeit“ (BMBF 2019, S.4) entwickeln. Hochschulen sollen innovativ sein und einen „forschungsbasierten Ideen-, Wissens- und Technologietransfer“ (ebd., S. 6) vorantreiben. Gerade der anwendungsorientierten Forschung wird hohe Relevanz und Nutzen zugeschrieben. Gleichwohl gelten die Forschungsstrukturen für Wissenschaftler:innen an Hochschulen als verbesserungsbedürftig (Sommer & Thiessen 2018). Aus Perspektive der Organisationspädagogik kann man sie überspitzt als lern- bzw. innovationshinderlich fassen. In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, wie Professor:innen die Forschungsbedingungen an Hochschulen erleben und dort forschen. Grundlage hierfür sind Ergebnisse aus einem explorativen Forschungsprojekt zu Forschungspraktiken von Professor:innen der Sozialen Arbeit. Hier wurde untersucht, wie forschungsinteressierte Professor:innen die Forschungsbedingungen an Hochschulen wahrnehmen und wie sie mit ihnen umgehen, um zu forschen. Dafür wurden bislang 3 Gruppendiskussionen mit 11 Professor:innen geführt und mit der Dokumentarischen Methode ausgewertet. Dieses Vorgehen erlaubt es, einerseits ihr kommunikativ-generalisiertes Wissen zu analysieren, d.h. bewertende und normative Aussagen über unterstützende bzw. hinderliche Strukturen und Angebote (z.B. neg.: hohes Lehrdeputat; pos.: Hilfen bei der Antragsstellung) sowie Strategien im Umgang damit (z.B. Mitarbeiter:innen über Drittmittel einwerben) zu erfassen. Andererseits gelingt es hiermit ihre impliziten Orientierungen zu rekonstruieren (z.B. Integrieren u. Verschränken von Forschung und Lehre; Schaffen von Freiräumen für Forschung etc.). Anhand der Ergebnisse werden aus organisationspädagogischer Perspektive Implikationen zur Unterstützung der Entwicklung forschungsbasierter Innovationen an Hochschulen diskutiert.
15.20-15.50 Uhr	Dr. Frederik Ahlgrimm (Humboldt-Universität zu Berlin), Ricarda Albrecht (Humboldt-Universität zu Berlin) <i>(Was) Kann wissenschaftliche Beratung zur Entwicklung innovativer Schulpraxis beitragen?</i>  Im Projekt LemaS (Leistung macht Schule) arbeiten Wissenschaftler*innen in 22 Teilprojekten mit Vertreter*innen von 300 Schulen in ganz Deutschland zusammen, um Schulen und Unterricht so weiterzuentwickeln, dass Begabungen

	<p>der Schüler*innen besser erkannt und gefördert werden können. Dabei wird kein vorab definiertes Programm implementiert, sondern alle Beteiligten entwickeln im Sinne von Educational Design Research (McKenney &amp; Reeves, 2019) gemeinsam Maßnahmen und Materialien für spezifische Anforderungen; berichtet wird im Besonderen über Ansätze zur begabungsförderlichen Schulentwicklung. Im Vortrag werden – neben Ergebnissen aus Beobachtungen – inhaltsanalytische Auswertungen 16 qualitativer Gruppeninterviews vorgestellt, die mit Lehrkräften in beteiligten Schulen u.a. zu folgenden Fragen geführt wurden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Entwicklungen haben sich in den beteiligten Schulen ergeben?</li><li>• Welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen unterstützen begabungsförderliche Schulentwicklungsprozesse, welche behindern sie?</li><li>• Welche Bedeutung hatte die Zusammenarbeit mit Wissenschaftler*innen in LemaS?</li></ul> <p>In der Auswertung werden besondere Potenziale, zugleich aber auch Grenzen dessen deutlich, inwieweit die Zusammenarbeit von Praktiker*innen und Wissenschaftler*innen zur Entwicklung von Schulen beitragen kann. Aufgezeigt wird, welche Ressourcen in Schulen benötigt werden, um nachhaltige Entwicklungen zu ermöglichen. Basierend auf den Ergebnissen wird diskutiert, inwieweit sich übertragbare Modelle wissenschaftlicher Begleitung in Schulentwicklungsprojekten ableiten lassen.</p>
--	--



**Forum V:****Organisation und Innovation im Spannungsfeld des Forschungs-Praxis-Transfers**

JKU, Science Park 2, Raum S2 053

**Freitag, 17.02.2023****Einzelbeiträge****Moderation: Prof. Dr. Anke Spies (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg)**

8.45-9.15 Uhr	<p>Dr. Walburga Katharina Freitag (Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung) <i>Innovation &amp; Institution. Neo-institutionalistische Analysen der Diffusion des Weiterbildungssystems Schweizer Hochschulen</i></p> <p>Aktuelle Forschungsergebnisse (Reum 2020; Freitag et al. 2020) weisen auf einen institutionellen Wandel hochschulischer Weiterbildung in Deutschland durch die Einführung eines neuen Abschlusssystem hin. Dieses besteht aus - auf bestimmte Weise - normierte Hochschulzertifikate und sie bezeichnende neue Bildungstitel, die unterhalb akademischer Grade angesiedelt sind. Je nach Ausgestaltung des Systems besteht die Option, mehrere Zertifikatsabschlüsse zu einem akademischen Grad zu akkumulieren. Bei den Prozessen handelt es sich auf den ersten Blick um die Diffusion einer von Schweizer Universitäten entwickelten und bereits legitimierten 'Institution'. Diffusion gilt in neo-institutionalistischen Organisationstheorien als Prozess, durch den sich Innovationen innerhalb von sozialen Systemen ausbreiten (Rogers 1995). Im Mittelpunkt des laufenden Projekts stehen Fragen der institutionellen Ausgestaltung des Weiterbildungssystems der Schweizer Hochschulen und beobachtbare Diffusionsprozesse in deutsche Hochschulen. Dokumenten- und diskursanalytisch generierte Ergebnisse werden neo-institutionalistisch interpretiert. Die Präsentation fokussiert auf die rechtliche Institutionalisierung (Scott 1995) des Weiterbildungssystems Schweizer Hochschulen und auf Herausforderungen struktureller Isomorphie aufgrund differierender organisationaler Felder.</p>
9.15-9.45 Uhr	<p>Dr. Evelina Sander (Otto-von-Guericke Universität Magdeburg), Carina Kröber (Otto-von-Guericke Universität Magdeburg), Mareike Gerhardt (Otto-von-Guericke Universität Magdeburg) <i>Reflexive Ansätze der Organisationsforschung als Impulsgeber für innovative Personalentwicklung</i></p> <p>Im Fokus der Arbeit stehen einschlägige Erfahrungen im Bereich des Forschungs-Praxis-Transfers, die 2020-2022 im Rahmen des BMBF-geförderten fallstudienbasierten organisationsethnographischen Projektes in kleinen und mittelständischen Unternehmen gesammelt wurden. Die Studie folgt einer qualitativen explorativen Forschungsstrategie und ist im Forschungsparadigma der Aktionsforschung (Lewin, 1946) verortet. Die Grundidee hierbei ist, dass bei den beteiligten Unternehmen bewusst mit Interventionen gearbeitet wird, die dann eine Rückkopplung erzeugen und beobachtet werden können. Insbesondere Daten, die aus dem System stammen bzw. erhoben worden sind, eignen sich als Impulse für Veränderungen und Rückmeldungen (Dick et al.,</p>

	<p>2020). Der Beitrag beschreibt und reflektiert sowohl die verwendeten Methoden (Rückspiegelungswshops, Storytelling, Metapherarbeit), als auch die Rolle(n) und Haltung(en) der Prozessbeteiligten. Dazu zählen sowohl die Forschenden, die sich im Spannungsfeld zwischen der Forschung und Beratung bewegen, als auch die Personalentwickler*innen, welche ihre Funktion als Change-Agenten vs. Systemstabilisator*innen (Heintel, 1993) zu moderieren haben.</p>
<p>9.45-10.15 Uhr</p>	<p>Prof. Dr. Timo Schreiner (Ostfalia Hochschule), Hendrik Ruppert (Arbeiterwohlfahrt Braunschweig), Nils Borkowski (Arbeiterwohlfahrt Braunschweig)</p> <p><i>Innovation durch Kooperation in der Kinder- und Jugendhilfe - Ein empirisches Beispiel zur Entwicklung von (organisationaler) Innovation im Kontext sogenannter „Systemsprengern“</i></p> <p>Entstand die Soziale Arbeit, sowie mit ihr das große Handlungsfelder der Kinder- und Jugendhilfe, einst als Innovation gesellschaftlicher (Armut-)Verhältnisse zu begegnen, lässt sich heute kritisieren, dass dies nicht mehr zutrifft (vgl. Hüttemann/Parpan-Blaser 2012). Gleichzeitig bleiben aber klassische Aspekte von „Innovation“, wie z.B. Entwicklung von Methoden, Konzepten und Organisationsformen, erhalten (vgl. ebd.). In Anbetracht komplexerer Lebensrealitäten, gesellschaftlicher Krisensituationen und Ungleichheitsdebatten ließe sich gar formulieren, dass Innovationen (nicht nur) in der Sozialen Arbeit notwendig sind, um handlungsfähig bleiben zu können. In einem aktuellen partizipativen Kooperationsprojekt zwischen Hochschule und einem Träger der Kinder- und Jugendhilfe steht die Entwicklung eines innovativen Organisationskonzepts sowie dessen Erforschung im Zentrum. Hintergrund ist die Bedarfsfeststellung seitens mehrerer Kommunen im Kontext sogenannter Systemsprenger. Diese Personengruppe wird als schwer erreichbar für bestehende sozialpädagogische Angebote betrachtet, was nicht zuletzt auch dazu führt, dass die Organisationen der Sozialen Arbeit nur schwer einen Umgang mit „diesen“ Klient*innen finden. Das neue Wohnangebot des freien Trägers wurde daher mit stationärem und ambulantem, also aufsuchendem pädagogischem Konzept für Jugendliche mit multifaktoriellen Problemlagen gleichermaßen entwickelt. Im Rahmen einer inter-kommunalen Kooperation und der wissenschaftlichen Begleitforschung sollen Innovationsmöglichkeiten im Umgang mit den Jugendlichen wie auch in der Konzeption des pädagogischen und organisationalen Angebots gleichermaßen analysiert und entwickelt werden. Erste Erkenntnisse aus ethnografischen Beobachtungen werden präsentiert und beleuchten die inter-kommunale Organisationsform und stellen die Bedeutung der verschiedenen Beteiligten für das Wohnangebot und das konkrete pädagogische Handeln da. Im Fokus der Darstellungen stehen die Innovationsmöglichkeiten wie auch Grenzen der organisationalen Spezifika der Kooperationen und wie sich diese auf das konkrete pädagogische Angebot auswirken.</p>

<b>Forum V:</b> <b>Organisation und Innovation im Spannungsfeld des Forschungs-Praxis-Transfers</b>  JKU, Science Park 2, Raum S2 053	
<b>Freitag, 17.02.2023</b>	
<b>Einzelbeiträge</b>  <b>Moderation: Prof. Dr. Timo Schreiner (Ostfalia Hochschule)</b>	
10.35-11.05 Uhr	Dr. Tamara Diederichs (Universität Koblenz) <i>Innovation durch Wissenschaft. Open Science im Kontext pädagogischer Organisationsforschung</i>  Der Begriff Innovation lässt sich als ein schillernder Begriff wahrnehmen, der gesellschaftlich positiv besetzt ist. Der Wunsch nach Innovation und dessen Bedarf lässt sich auch im Zuge gesellschaftlicher Transformationsprozesse beobachten. Innovation als jüngerer Modebegriff, welcher vor allem bei der Jahrtausendwende seinen Antrieb genommen hat (Borbély 2008) erfreut sich unterschiedlicher Bedeutungen. Generell gibt es keine einheitliche Definition von Innovation (Quintane et al., 2011). Der Begriff wird oft mit Erneuerungen und dem einschlagen „neuer“, „unbekannter“ Wege verstanden. Im Kontext von Innovation wird Wissenschaft unter anderem auch in unterschiedlichen politischen Initiativen als Motor und Treiber für Innovationsprozesse begriffen. Exemplarisch lässt sich hier auf die Europäische Innovationspolitik und der Strategie Horizon 2020 (European Commission 2022) oder auch auf die Hightech-Strategie 2025 der Bundesregierung (BMBF 2018) verweisen. Der Zusammenhang von Wissenschaft und Innovation wird in jüngerer Zeit auch mit dem Schlagwort Open Science zusammengebracht (Blümel 2020). Dabei geht es insbesondere auch darum, vor dem Hintergrund von Öffnungsprozessen, Transparenz und Transfer Ideen verfügbar zu machen und Innovationsprozesse voranzubringen. Dies spiegelt sich ebenfalls in erziehungswissenschaftlichen Debatten um Themen wie Wissenschaftskommunikation, Komplexitätsreduktion, Transfer und Open Access wieder (vgl. Diederichs & Desoye 2023, Jochum 2018; Lüke 2022, Moll & Schütz 2021). Vor dem Hintergrund der Bedeutung und des Zusammenhangs von Innovation und offener Wissenschaft soll im vorliegenden Beitragsvorschlag nach der Frage von Open Science im Kontext pädagogischer Organisationsforschung nachgegangen werden. Der Beitragsvorschlag ließe sich mit Blick auf den Call for Paper sowohl unter Rubrik IV. „Innovation (in) der pädagogischen Organisationsforschung“ als auch unter der Rubrik V. „Organisation und Innovation im Spannungsfeld des Forschungs-Praxis-Transfers“ verorten.
11.05-11.35 Uhr	Prof. Dr. Claudia Fahrenwald (Pädagogische Hochschule Oberösterreich), Dr. Paul Rameder (Wirtschaftsuniversität Wien) <i>Campus Community Partnerships (CCPs) als organisationale Innovationspraxis an Hochschulen?</i>  Hochschulen durchlaufen seit einigen Jahren weitreichende Prozesse der Transformation im Hinblick auf ihre Aufgaben in Lehre, Forschung und Gesellschaft. Dabei gehen die Erwartungen an Hochschulen mit einem

grundlegenden epistemologischen Paradigmenwechsel einher: Das alte Paradigma der rein wissenschaftlichen Forschung (Mode 1), das durch eine strikte Trennung der Disziplinen sowie die Autonomie der Forschenden und ihrer Institutionen gekennzeichnet war, wird derzeit von einem neuen Paradigma der Wissensproduktion (Mode 2) abgelöst, die sozial eingebettet, angewandt und transdisziplinär ist und sich unterschiedlichen Interessengruppen und Stakeholdern gegenüber rechtfertigen muss (Fahrenwald & Fellner 2023). Campus Community Partnerships (CCPs) im Rahmen von Lernformaten wie Service Learning, Community Service oder Community Based Research sollen hier als eine Form des Forschungs-Praxis-Transfers das Potenzial, einen positiven Beitrag zur organisationalen Innovationspraxis (Rameder et al. 2019) der involvierten Hochschulen und deren zivilgesellschaftlichen Partnerorganisationen leisten. Auf diese Weise entsteht eine neue Kultur der Kooperation zwischen Hochschule und Zivilgesellschaft, die individuelles, organisationales und inter-organisationales Lernen umfasst. Aktuelle Daten aus 2022 zur Entstehung und Formalisierung von CCPs in Österreich deuten auf einen vergleichsweise geringen Institutionalierungsgrad von CCPs hin. Offen ist daher, in welcher Form die „wechselseitige Anschlussfähigkeit“ (vgl. CfP „Organisation und Innovation“) im Rahmen von CCPs derzeit sichergestellt wird? Bislang basiert die Beziehung zu den Community Partnern mehrheitlich auf individuellen Kontakten und damit auf dem sozialen Kapital (Bourdieu, 1983) der einzelnen Hochschullehrenden. Der Vortrag skizziert zunächst bildungstheoretische und bildungspolitische Rahmenbedingungen des aktuellen Hochschulentwicklungsdiskurses in Österreich (Resch et al. 2020), und stellt anschließend ausgewählte empirische Ergebnisse aus einer aktuell laufenden Survey-Erhebung zum Thema Campus Community Partnerschaften“ an allen österreichischen Hochschulen vor. Auf diese Weise werden Potenziale und Grenzen von CCPs als organisationale Innovationspraxis an Hochschulen auf der Makroebene der Gesellschaft, der Mesoebene der Organisation und der Mikroebene der sozialen Interaktion kritisch diskutiert.

# Abstracts der Posterpräsentationen

**Donnerstag, 16.02.2023**

**16.55-17.25 Uhr**

**Raum S2 052**

Dr. Matteo Carmignola (Pädagogische Hochschule Salzburg)

*Akzeptanz als Maß für organisationale Veränderungsbereitschaft: Eine Mehrebenen-Sekundäranalyse der Kurzsкала A-SEW*

Aus der Schulentwicklungsforschung ist bekannt, dass der Implementationserfolg von Innovationen maßgeblich von den Charakteristika des Projektes und der Akzeptanz der beteiligten Personen abhängt: Vor diesem Hintergrund haben Carmignola et al. (2021) eine Kurzsкала zur Einschätzung der Akzeptanz von Schulentwicklungsprojekten (A-SEW) entwickelt und validiert: In der bereits publizierten Fassung beschränkten sich die Analyse auf die Individualebene, welche die genestete Datenstruktur ausschließlich für die verzerrungsfreie Schätzung von Parametern berücksichtigte.

Da in zahlreichen Beiträgen die Veränderungsbereitschaft (readiness for change) nicht nur als individuelle, sondern gerade auch als organisationale Variable konzipiert wird (Rafferty et al., 2013; Weiner et al., 2009), wird in dieser Studie eine Sekundäranalyse für eine Stichprobe von über n = 2400 Lehrpersonen präsentiert, welche die Validität der Skala A-SEW mittels einer konfirmatorischen Mehrebenen-Faktorenanalyse (MCFA) überprüft. Erste Ergebnisse der MCFA bestätigen auch für die between-Ebene die postulierte Drei-Faktoren-Lösung mit den Dimensionen Sinnhaftigkeit, Zweckmäßigkeit und Praktikabilität. Auf Grundlage dessen werden die Beziehungen zwischen der Akzeptanzausprägung von Lehrpersonen und der dazugehörigen Schulleitungen modelliert, aus denen Implikationen für die Erforschung von Implementationsprozessen abgeleitet werden können.

**Donnerstag, 16.02.2023**

**16.55-17.25 Uhr**

**Raum S2 052**

Torben Bjarne Wolff (Universität Rostock), Katrin Bartel (Universität Rostock), Alke Martens (Universität Rostock)

*Beforschung innovativer, interdisziplinärer Projekte in der universitären Lehrkräftebildung*

Die Digitalisierung kann durch die Konsequenzen der Corona-Pandemie als einer der Innovationstreiber an Hochschulen verstanden werden. Die Universität Rostock hat in Bezug auf diesen Megatrend aus Landesmitteln ein Projekt zur Digitalisierung der Lehrkräftebildung gestartet, um disruptive Entwicklungen in einem inkrementellen Prozess systematisch für die Verbesserung der Lehre zu nutzen. Durch die Einbindung aller Lehramtsfächer und bildungswissenschaftlichen Disziplinen (25 Stellen) wird die universitäre Lehrkräftebildung in kleinerem Maßstab und durch den Projektcharakter als Organisation abgebildet (Kühl 2016). Darüber hinaus baut dieser interdisziplinäre Projektansatz hemmende Strukturgrenzen zwischen den Ausbildungssäulen ab.

Die Begleitforschung will sich an das Konstrukt universitäre Lehrkräftebildung und deren systemische Zusammenhänge annähern sowie förderliche Rahmensetzungen für die interdisziplinären Erarbeitung von Innovationen identifizieren, um sie für eine ganzheitlichere Gestaltung der universitären Lehrkräftebildung zu nutzen.

Die Autor:innen nehmen an, dass der Erfolg/das Scheitern breit angelegter interdisziplinärer Projekte Wirkungen auf die Kultur und die Strukturen der Lehrkräftebildung zeigt. Dazu präsentiert dieser Beitrag die empirische Untersuchung bezüglich der methodologischen Herausforderungen und den Ergebnissen der ersten Befragung. Beispielweise bewerten die Akteur:innen, Projekt- und Communitypartner:innen (Unger 2014) den Projekterfolg der innovativen Maßnahmen und Entwicklungen sowie die sich ergebenden Konsequenzen für das eigene Fach, über das Fach hinaus und die Lehrkräftebildung insgesamt.

**Donnerstag, 16.02.2023**

**16.55-17.25 Uhr**

**Raum S2 052**

Dr. James Loparics (Johannes Kepler Universität Linz)

*Zu Risiken und Nebenwirkungen der Schulentwicklungsberatung konsultieren Sie Ihre Bildungsforscher\*innen - Innovationsdruck durch Schulentwicklungsberatung?*

Erfolg und Scheitern im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen und deren Beratung sind - wie häufig in (organisations-)pädagogischen Kontexten - oft nicht durch deren primären Faktoren, sondern oft durch nicht intendierte oder beachtete Faktoren bedingt. Was augenscheinlich klingt, wird in der Forschung jedoch oft nur marginal betrachtet. Der Beitrag widmet sich der Fragestellung, ob Schulentwicklungsberater\*innen und Vortragende in der schulinternen Lehrer\*innenfortbildung Einstellungen aufweisen, die den bestehenden Innovationsdruck an Schulen verstärken könnten. Ausgehend von der bisherigen Evidenz, dass die Adressatenorientierung und die Haltung von externen Schulentwicklungsberater/innen wesentlich ist, wurde die modellhafte Annahme entwickelt, dass Haltungen als Inputfaktor auf den Beratungsprozess und somit letztlich auf die Schulqualität wirken. Haben die Berater\*innen nun Haltungen, die Innovationsdruck fördern, so werden hierfür negative Effekte angenommen. Durch eine reine Existenz von Beratung (ohne die entsprechende Reflexion) wird daher keine Erhöhung der Schulqualität zu erreichen sein. Um diese Überlegungen vorzubereiten, wurde im Rahmen einer empirischen Studie mit den Berater/innen und Lehrenden in der schulinternen Lehrer/innenfortbildung einer österreichischen Pädagogischen Hochschule eine quantitative Studie durchgeführt, die entsprechende Haltungen nachweist. Auch zeigen sich spezifische Cluster an Haltungen und Rollenverständnissen, vor allem in Bezug auf die Rolle der Bildungsadministration und der Regulierung von Schulen. Zum Schluss wird diskutiert, dass bei Berater\*innen, die entsprechende Merkmale aufweisen, wohl wenig Adressatenorientierung erwartet werden kann.

**Donnerstag, 16.02.2023**

**16.55-17.25 Uhr**

**Raum S2 052**

Dr. Stepanka Kadera (Deutsches Jugendinstitut / Ludwig-Maximilians-Universität München), Katrin Chauviré-Geib (Universität Ulm), Ofelia Safarian, Prof. Dr. Heinz Kindler (Deutsches Jugendinstitut), Prof. Dr. med. Jörg M. Fegert

*Wissenstransfer zur Stärkung interdisziplinärer Zusammenarbeit in Kinderschutzverfahren: Evaluationsergebnisse des Modellprojekts „Gute Kinderschutzverfahren“ zur Qualitätsentwicklung für eine kindgerechte Justiz.*

Im Rahmen von Kinderschutzverfahren werden Entscheidungen getroffen, die den weiteren Lebensweg von Kindern und ihren Eltern wesentlich prägen. Bei der Sachverhaltsermittlung sind die Familiengerichte auf die Unterstützung und fachliche Expertise von Jugendämtern, Pädagog:innen, Verfahrensbeiständen und Sachverständigen angewiesen. Die Förderung der Rollenklarheit und des interdisziplinären Verständnisses zwischen den Berufsgruppen trägt zu einer Verbesserung in der Zusammenarbeit sowie einem am Kind orientierten Verfahren bei. Im Rahmen des BMFSFJ-geförderten Verbundprojekts „Gute Kinderschutzverfahren“ (2019-2022) wurde ein E-Learning-Qualifizierungsangebot multidisziplinär entwickelt und wird derzeit mittels einer Prä-Post-Befragung evaluiert (N = 465). Mit diesem innovativen Kursangebot soll der Forschung-Praxis-Transfer gefördert und kindgerechte Justiz entwickelt werden. Erste Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Rollenklarheit hinsichtlich der eigenen Rolle bei allen am Kurs teilnehmenden Berufsgruppen zwischen Prä (T1)- zu Post (T2)-Erhebung signifikant ansteigt. Diese Entwicklung lässt sich auch bzgl. der Klarheit über die Rechte und Pflichten der anderen Akteur:innen beobachten. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass durch die Teilnahme an dem E-Learning-Kurs interdisziplinäre Zusammenarbeit in Kinderschutzverfahren gestärkt wird, womit eine kindgerechte Verfahrensgestaltung gefördert wird.

**Donnerstag, 16.02.2023**

**16.55-17.25 Uhr**

**Raum S2 052**

Dr. Udo Gerheim (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg)

*Forschendes Lehren und Lernen in der Lehrer\*innenbildung als organisationale Herausforderung. Erste Ergebnisse einer Evaluations-Studie*

"Der hochschulpolitische und hochschuldidaktische Diskurs um Forschendes Lernen (FL) sowie die Implementierung von FL-Formaten in die universitäre Lehre seit den 1970er Jahren (Mieg & Lehmann 2017) kann sowohl als organisationales Krisen- als auch Innovationsmoment im Bildungsfeld begriffen werden. Zum einen wird unter Rekurs auf ein traditionales Konzept von Universität, mit der konstitutiven Einheit von Forschung und Lehre, eine weitreichende Modernisierung der Universität gefordert. Dieser hochschulpolitische Diskurs identifiziert dabei organisationale Defizite von innen heraus und stößt (basisdemokratische) Modernisierungs- und Innovationsprozesse an (Brinkmann 2020, Bundesassistentenkonferenz 1970, Huber 2009). Zum anderen ist nach einer diskursiven und hochschulpraktischen ‚Latenzphase‘ der 1980er und 90er Jahre, seit 2000, eine Revitalisierung des FL-Diskurses, insbesondere in der Lehrer\*innenbildung festzustellen (Gerheim 2018, Schiefner-Rohs 2019). Hier wird die Ausbildung eines forschenden Habitus bzw. einer kritisch-reflexiven Haltung, bezogen auf die pädagogische Praxis in Schule und Unterricht, als ein zentrales Prinzip der Lehrer\*innen-Professionalität identifiziert (Gerheim 2022).

In dem präsentierten Poster wird untersucht, welche organisationalen Herausforderungen mit dieser Professionalisierungsstrategie, die als administrative Top-Down-Strategie gekennzeichnet werden kann (Hochschulrektorenkonferenz 2015, Wissenschaftsrat 2001), verbunden ist und wie dies von den Akteur\*innen (Studierende, Lehrende, Administration) auf der Mikroebene gedeutet und handlungspraktisch bearbeitet wird.

Hierzu werden erste Ergebnisse der Evaluationsstudie (Projektleitung Prof. Dr. Anke Spies) einer forschungsbasierten Seminarschiene an der Universität Oldenburg präsentiert (Modul prx 565/Projektband, 6 LVS, 10KP, Laufzeit drei Semester, Kombination Praxisphase und Forschungsprojekt) (Spies et al. 2017). Die Datenbasis bilden 12 Gruppendiskussionen mit sechs Seminaren (4-15 Studierende pro Seminar, Erhebungszeitraum Okt. 2021/Beginn LV und Jan. 2023/Ende LV).

Erste Ergebnisse zeigen bei den Studierenden sowohl ambivalente Professionalisierungskonzeptionen (positiver und ambivalenter Forschungsbezug) als auch krisenhafte Strukturmuster auf der organisationalen Ebene (Antinomie Organisation – Interaktion). Dies insbesondere in Bezug auf die Ambivalenz der praktischen Bewältigung der Anforderungen des FL-Lehr-,Lern-Formats (Offenheit, Autonomie, Fehlerfreundlichkeit, Selbständigkeit, hohes Engagement, Aktivierung von Zeitressourcen, Erwerb von Methodenkenntnissen etc.) in Kontrast zur habituellen und organisationalen Realität der Studierenden und ihrer Studienrealität (Zeitmangel, geringe Methodenkenntnisse und Forschungspraxis, Notenfixierung, Überforderungsmomente, ‚Furcht vor der Freiheit‘ etc.)."

**Donnerstag, 16.02.2023**

**16.55-17.25 Uhr**

**Raum S2 052**

Prof. Dr. Stephan Huber (Pädagogische Hochschule Zug / Johannes Kepler Universität Linz), Marius Schwander (Pädagogische Hochschule Zug), Dr. Isabella Lussi (Pädagogische Hochschule Zug), Manuela Egger (Pädagogische Hochschule Zug), Julia Schaub (Pädagogische Hochschule Zug)  
*Anforderungen und Ressourcen auf individual-, Schul- und Systemebene im Zusammenhang mit der Umsetzung einer integrativen Schule*

In welchem Zusammenhang stehen wahrgenommene Anforderungen und Ressourcen bezüglich der Umsetzung einer integrativen Schule auf Systemebene, eine die Schulentwicklung fokussierende Handlungskoordination seitens der Schulleitung sowie bestehende Strukturen hinsichtlich Eigenverantwortung und Innovation der Mitarbeitenden auf Schulebene, sowie personelle Ressourcen wie das aktive Streben nach Innovationen im allgemeinen und die Einstellung gegenüber inklusiven Unterrichtsettings im speziellen (Individualebene) mit der erfolgreichen Umsetzung von multiprofessioneller Kooperation zwischen Lehrpersonen und sonderpädagogischen Mitarbeitenden sowie der Umsetzung von inklusivem Unterricht an den jeweiligen Schulen. Die Analyse erfolgt anhand multipler Regressionen auf Individual- und Schulebene (Mehrebenenanalysen).

**Donnerstag, 16.02.2023**

**16.55-17.25 Uhr**

**Raum S2 052**

Prof. Dr. Stephan Huber (Pädagogische Hochschule Zug / Johannes Kepler Universität Linz), Mareen Lüke (Pädagogische Hochschule Zug), Paula Sophie Günther (Pädagogische Hochschule Zug)  
*Der Russland-Ukraine-Krieg in Schule und Unterricht – Aktuelle Erfahrungen von schulischen Akteuren*

Bedingt durch den Russland-Ukraine-Krieg und die ankommenden ukrainischen Geflüchteten bedarf es neuer Wege sowohl im Hinblick auf die Organisation Schule (Mesoebene) als auch auf Unterricht (Mikroebene). Um Innovationen zu ermöglichen, müssen Erfahrungen der Organisation zu den Auswirkungen des Krieges erfasst werden. Dieser Beitrag gibt Einblicke in eine quantitative Studie (N=1158) des Schul-Barometers, die sich mit 1) den Erfahrungen deutscher Lehrkräfte und Schulleiter\*innen im Umgang mit dem Russland-Ukraine-Krieg in der Schule und 2) den ankommenden Schüler\*innen und ihrer Beschulung beschäftigt. Für die Integration von ukrainischen Schüler\*innen werden verschiedene Ressourcen (einschließlich personeller und digitaler) benötigt. Der Mangel an solchen Ressourcen führt jedoch zu einer hohen Belastung der schulischen Akteure, vor allem in Schulen, die sich in einer schwierigen Lage befinden und bereits stark belastet, manchmal sogar überlastet sind. Um Prioritäten zu setzen, ist es notwendig, systematisch auf der Ebene der



Organisation die Kapazitäten sowie die notwendigen und verfügbaren Ressourcen zu berücksichtigen, die je nach Schulkontext unterschiedlich sein können.

### **Ziele**

Die Analyse der Daten zeigt, dass im schulischen Kontext Kriege, aktuell insbesondere der russisch-ukrainische Krieg, eine ernste und nach der COVID-Pandemie erneut eine große Belastung für die schulischen Akteure darstellen. Mehr als ein halbes Jahr nach Beginn des Krieges in der Ukraine nehmen die Spannungen im Bildungssystem zu, auch aufgrund des Mangels an Personal oder der mangelnden Ressourcen für die Integration von geflüchteten Schüler\*innen. Auf der Grundlage der quantitativ erhobenen Daten zu den Erfahrungen von deutschen Lehrer\*innen und Schulleiter\*innen im Umgang mit dem Krieg in der Schule und den ankommenden Schüler\*innen aus der Ukraine ist das übergeordnete Ziel des Beitrags, die Implikationen der Ergebnisse für die Organisation Schule auf der Mesoebene und die Interaktion im Klassenzimmer auf der Mikroebene zu diskutieren.

### **Theoretischer Hintergrund**

Der Krieg hat Auswirkungen auf viele Lebensbereiche weit über die ukrainischen und russischen Landesgrenzen hinaus. So waren auch die Schulen in den deutschsprachigen Ländern gefordert, sich mit dem Thema Krieg und den daraus resultierenden Fragen, Sorgen und Ängsten aller an der Schule Beteiligten und der schutzsuchenden Menschen aus der Ukraine auseinanderzusetzen. Wünsche, Ideen und Erfahrungen von Bildungsakteuren im Umgang mit dem Krieg im Klassenzimmer und den ankommenden Flüchtlingskindern und -jugendlichen wurden in Autor\*in et al. (2022) in Form von qualitativen Forschungsdaten und einer Zusammenstellung von Online-Ressourcen veröffentlicht. Anderegg (2022) lieferte eine Checkliste für Schulleiter\*innen zu den Folgen des russisch-ukrainischen Krieges für die Schulen. Ein Leitfaden für praktizierende Lehrkräfte zum Umgang mit dem russischen Krieg in der Ukraine wurde beispielsweise von Berens (2022) entworfen.

### **Forschungsfrage**

Unsere Studie fragt nach den Erfahrungen von schulischen Akteuren mit den ankommenden Geflüchteten aus der Ukraine und dem Umgang mit dem Thema Krieg und Frieden im Unterricht. Hieraus leitet sich die folgende Forschungsfrage ab:

- Welche Erfahrungen machen Lehrkräfte und Schulleiter\*innen in Deutschland mit ankommenden geflüchteten Schüler\*innen aus der Ukraine und dem unterrichtlichen Umgang mit dem Russland-Ukraine-Krieg?

### **Methodik**

Diese Studie ist eine Vertiefungsstudie innerhalb des Schul-Barometers, das insbesondere die Situation der Schulen während der COVID-19-Pandemie in Deutschland, Österreich und der Schweiz untersucht (Autor\*in et al., 2020). Die Daten der hiesigen Teilstudie wurden quantitativ mit Hilfe von Online-Fragebögen über Unipark erhoben und deskriptiv ausgewertet. Die Stichprobe der Umfrage umfasst 1.085 Lehrer\*innen und 73 Schulleiter\*innen (N=1158) in Deutschland, die zwischen März und Mai 2022 befragt wurden.

Die Hauptthemen der Umfrage-Items sind:

- 1) Unterricht und Lernende,
- 2) Angebote für Geflüchtete,
- 3) Organisation und Personal,
- 4) Unterstützung und Koordination und
- 5) Aufnahme von Geflüchteten.

Die Ergebnisse der Umfrage sind bis zu einem gewissen Grad auf die Situation in Österreich und der Schweiz übertragbar, obwohl die Studie in Deutschland durchgeführt wurde.

### **Ergebnisse**

#### *Unterricht und Lernende*

67% des Schulpersonals konnten gut oder eher gut auf die Fragen der Lernenden antworten. In diesen Fällen nahm das Thema auch einen größeren Teil der Unterrichtsstunde ein. Mehr als die Hälfte (57%) des Schulpersonals ist der Meinung, dass Geflüchtete in Flüchtlingsklassen unterrichtet werden sollten. Nur 34 % sind der Meinung, dass geflüchtete Kinder und Jugendliche aus der Ukraine direkt in

Regelklassen unterrichtet werden sollten. Außerdem sind 59 % des Schulpersonals der Meinung, dass Geflüchtete aus der Ukraine an vielen verschiedenen Orten unterrichtet werden sollten. Nur etwa ein Drittel (30 %) möchte, dass sie an einem Ort unterrichtet werden.

#### *Organisation und Personal*

Während sich etwa ein Drittel (32%) des Schulpersonals gut oder eher gut auf den Unterricht von Lernenden aus der Ukraine vorbereitet fühlt, fühlt sich etwa ein Drittel (32%) mehr oder weniger gut und etwa ein Drittel (36%) nicht gut oder eher nicht gut vorbereitet. Angebote für Geflüchtete Die meiste Zeit (11 Stunden/Woche) sollte für Angebote in deutscher Sprache aufgewendet werden. Es folgen Freizeitangebote (9 Stunden/Woche), Angebote in der Herkunftssprache (8 Stunden/Woche) und schließlich Angebote auf Englisch (6 Stunden/Woche).

#### *Unterstützung und Koordination*

Der kollegiale Austausch wird nur von 28% der Schulangestellten als gering oder eher zu gering empfunden. Mit den Ressourcen für Integrationsleistungen sind jedoch nur 27 % der schulischen Mitarbeiter\*innen eher zufrieden oder zufrieden. 31% sind eher oder sehr zufrieden und 41% sind unzufrieden oder eher unzufrieden.

#### *Aufnahme von Geflüchteten*

Im Durchschnitt wurden acht geflüchtete Schüler\*innen an einer Schule aufgenommen, es werden jedoch weitere 18 geflüchtete Schüler\*innen erwartet. Mehr als die Hälfte (53 %) der Schulleitungen ist der Meinung, dass das Schulsystem genügend Informationen über den Umgang mit dem Krieg bereitstellt. Fast zwei Drittel der Schulleitungen (61 %) finden, dass das Schulsystem Unterstützungsmaßnahmen nicht, eher nicht oder mehr oder weniger koordiniert. Die meisten Schulangestellten sind der Meinung, dass 10 Stunden pro Woche für psychologische Dienste aufgewendet werden sollten. Darüber hinaus werden durchschnittlich zwei zusätzliche Personalstellen für Geflüchtete und drei zusätzliche Personalstellen unabhängig von ankommenden Geflüchteten gewünscht.

#### **Aussagekraft der Studie**

Mit Blick auf die Ergebnisse der Studie wird ersichtlich, dass die Organisation Schule unbürokratisch und deutlich flexibler auf die Herausforderungen des russisch-ukrainischen Krieges reagieren muss. Viele Themen sind noch ungelöst, es fehlt an schnellen Investitionen und es braucht innovative und flexible Prozesse, mit denen Probleme im Schulalltag angegangen werden können. Beispiele könnten die Gestaltung der Schulsozialarbeit vor dem Hintergrund der neuen Situation oder die Konkretisierung der Zahlen zur Einstellung von ukrainischen Lehrpersonen sein. Auch sollten die Erfahrungen von ukrainischen Lehrpersonen und Schüler\*innen bei der Integration in das deutsche, österreichische oder Schweizer Schulsystem (z.B. die Einstellung und Anforderungen) näher untersucht werden.