

Innovation – Perspektiven der Bildungsforschung und Schulpraxis



Seit Beginn der Corona-Pandemie wird über die Aufgaben und die Gestaltung von Schule in einer überraschenden Breite und Tiefe diskutiert. Welche Potenziale birgt die Pandemiesituation für eine ganzheitliche und nachhaltige Veränderung des Schulsystems? Der folgende Beitrag behandelt die Folgen der Corona-Pandemie im Schulbereich und inwieweit Innovationsprozesse ausgelöst werden, stellt exemplarisch Innovationen aus der Praxis vor und führt aus, wie die so genannte BIO-Strategie dabei unterstützen kann, Potenziale zu nutzen.

*Stephan Gerhard Huber, Pia Eßer,
Paula Mork & Nadine Schneider*

Innovation ist etwas Neues

Einige wenige Definitionsansätze helfen, grundlegende Merkmale von Innovation im Bildungsbereich zu fassen. Nach Rürup (2011) kann der Begriff auf »alle möglichen Aspekte des schulischen und unterrichtlichen Alltags« (Rürup 2011, S. 13) angewendet werden. Entscheidend ist, dass sie »das grundlegende Merkmal einer relativen Neuheit aufweisen« (Rürup 2011, S. 13). Auch Holtappels (2013) stellt das Neue in den Fokus seiner Definition: »Als Innovation sollen alle Verfahren und Maßnahmen bezeichnet werden, die eine Erneuerung a) von Aufgaben, Inhalten

oder Programmen, b) von Personen oder c) des sozialen Systems und der Prozesse selbst in einer Organisation vollziehen« (Holtappels 2013, S. 45). Dass Innovationen auf verschiedenen Ebenen stattfinden können, stellt Goldenbaum (2013) heraus. Sie können sowohl auf der Ebene des schulischen Bildungssystems (Makroebene) als auch auf der Ebene der Einzelschule (Mesoebene) oder der Ebene der sozialen Interaktion (Mikroebene) stattfinden.

Crisis-driven Innovation als Antriebskraft schulischer Innovation

Ein Konzept, welches besonders in der sozialen Innovationsforschung beheimatet ist, ist das Konzept der sogenannten »Crisis-driven innovation«.

Grundüberzeugung ist, dass insbesondere im sozialen Bereich Innovationen durch gravierende Missstände verbessert werden (vgl. dazu genauer Bessant et al. 2012: »Jumping the tracks«). Mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen im schulischen Bereich angesichts der Corona-Pandemie wird dieser von Krisen ausgelöste Innovationskraft neue Bedeutung zugesprochen.

Schratz (2020) beispielsweise beschreibt im »Deutschen Schulportal«, dass die Corona-Pandemie den routinierten Schulalltag von Grund auf verändert hat und dass dieses Aussetzen von Routinen zentrale Kraft für Innovation sein kann. Nun müsse es darum gehen, Neues zu sichern und weiterzudenken. Um die aufgrund des relativ hohen Drucks von außen entstandenen Innovationen insbesondere im Bereich des digitalen Lernens längerfristig in das Schulsystem zu integrieren, seien z.B. die Etablierung von Rahmenbedingungen, Konzepten, Strategien und Standards nötig, so der Zukunftsforscher Jánuszky (Kuhn 2020). Sonst bestehe die Gefahr, dass die Schulen, sobald der Druck von außen abebbe, wieder zum Status Quo zurückkehren. Es gilt somit einerseits, so auch Burow und Kaiser, »die Pandemie als Weckruf (zu) verstehen, um zu Neuem zu gelangen« (Burow & Kaiser 2021, S. 4 in diesem Heft), andererseits aber auch, Neues weiterzudenken und in den neuen Schulalltag, die neue Normalität, zu integrieren.

Auch Sliwka und Klopsch (2020) plädieren dafür, die Folgen von Corona im Bildungsbereich als Chance für die Weiterentwicklung von Schule zu begreifen – im Sinne des Konzepts der disruptiven Innovation (vgl. Sliwka & Klopsch 2020). Beide beschreiben vier Gelingensbedingungen für die Bewältigung der Kri-



se, die gleichzeitig als Grundpfeiler einer zeitgemäßen Lern- und Schulgestaltung gelten können. Dazu zählen (1) die enge Zusammenarbeit der Lehrkräfte, (2) die Implementation eines Lernprozess-begleitenden formativen Feedbacks, (3) eine vertrauensvolle Bildungspartnerschaft zwischen Schulen und Eltern sowie (4) das Verständnis der Lernumgebung Schule als hybrider Raum. Erst wenn das Umdenken und Umgestalten über eine temporäre Veränderung hinausgehe, könne eine ganzheitliche Transformation erreicht werden, so Sliwka und Klopsch, die dafür werben, die Aufbruchsstimmung in vielen Bereichen jetzt zu nutzen.

»Auch aus den verschiedenen Studien und Teilstudien des Schul-Barometers [...] und den Reviews bisheriger Forschung [...] lässt sich ableiten, wo Bildungspolitik, Verwaltung und Schulen auf Basis der Forschungsergebnisse ansetzen sollten, um die Zukunft der Schule nach der Pandemie zu gestalten.«

Auch aus den verschiedenen Studien und Teilstudien des Schul-Barometers (Huber, Günther, Schneider et al. 2020; Huber & Helm 2020a,b; Huber, Helm, Günther et al. 2020; Huber 2021a; Huber, Helm, Mischler et al. 2021, siehe auch www.Schul-Barometer.net) und den Reviews bisheriger Forschung (Helm, Huber & Loisinger 2021; Helm, Huber & Postlbauer 2021) lässt sich ableiten, wo Bildungspolitik, Verwaltung und Schulen auf Basis der Forschungsergebnisse ansetzen sollten, um die Zukunft der Schule nach der Pandemie zu gestalten. Die zentralen Erkenntnisse und Empfehlungen (Huber 2021b, online unter <https://bildungsmanagement.net/publikationen/schule-und-covid-19/>) sind im Folgenden stichpunktartig wiedergegeben:

1. Entwickeln einer Bildungsstrategie mit Fokus auf Bildungsqualität und Kompensation von Unterschieden bzw. Schereneffekten
2. Bildung ganzheitlich verstehen
3. Digitalisierung pädagogisch nutzen
4. Belastete Gruppen besser unterstützen
5. Intelligent kompensieren sowie zielbezogen und bedarfsorientiert investieren
6. Standardisierung und Flexibilität in den Entscheidungspraktiken der verschiedenen Systemebenen gut ausbalancieren
7. Jetzt handeln, aber step by step
8. Strategie an Bildung sowie gesellschaftlichen und pädagogischen Prämissen ausrichten
9. Testen, aber nur im Rahmen einer Gesamtstrategie
10. Bildungslandschaften fördern

Beispiele aus der Praxis: Jetzt lernen, was morgen Schule macht

Im Rahmen des Schul-Barometers hat das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB der Pädagogischen Hochschule Zug aus diversen Ideen entstandene Initiativen, Projekte und partizipativ organisierte Netzwerke, die ein zeitgemäßes Lehren und Lernen fördern und fordern, in einem »Innovationsatelier« zusammengestellt und erweitert es stetig (siehe www.Schul-Barometer.net/Innovationen). Die dort präsentierten Initiativen und Projekte leisten in der Praxis hervorragende Arbeit und sind zunehmend sichtbar. Die Initiatorinnen und Initiatoren kommen aus dem Handlungsfeld Schule, der Bildungspolitik, der Wissenschaft oder der Wirtschaft und setzen sich beruflich oder ehrenamtlich für ihre Projekte ein. Die Initiativen und Projekte eint, dass sie eine Vision für die Zukunft der Schule und Schule der Zukunft entwickeln, an deren praktischer Umsetzung arbeiten oder diese Umsetzung wissenschaftlich begleiten. Grundlegend ist ein Bildungsverständnis, das sich in den curricularen

und institutionellen Strukturen niederschlagen soll und Bildung begrift als Stärkung der Kompetenz, lebenslanges Lernen und die Entwicklung selbstreflektiert in die Hand zu nehmen.

Die Schwerpunktsetzungen der Initiativen sind sehr unterschiedlich und beziehen sich auf die Mikro-, Meso- und Makroebene. Anliegen und Forderungen betreffen insbesondere die folgenden vier Bereiche. Ausgangspunkt ist dabei der digitale Wandel und die veränderten Anforderungen an eine Schule und das Lehren und Lernen in der digitalen Welt.

Lehren und Lernen gestalten

Was unter einer neuen Lernkultur zu verstehen ist und wie diese umgesetzt und gelebt werden kann, wird derzeit intensiv diskutiert. In den letzten Monaten ist das Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten für Lehrkräfte für das Lehren und Lernen mit digitalen Medien und Werkzeugen deutlich gewachsen, z.B. um eTeaching Expert, ein Professionalisierungsangebot im Zentrum für Lehrer/-innenbildung der Universität zu Köln, das Online-Planspiel Schulentwicklung der Universität Trier oder asynchrone, z.T. informelle Online-Fortbildungen sowie Tool- und Methodensammlungen wie das Ebildungslabor (<https://ebildungslabor.de>), das Projekt digi4all für Lehramtsstudierende (<https://digi4all.de/>) und die Online-Fortbildungsplattform des Startups Fobizz (<https://fobizz.com>).

»Viele Projekte und Initiativen haben sich zum Ziel gesetzt, Schülerinnen und Schüler auf eine sich ständig verändernde Welt vorzubereiten.«

Partizipation ermöglichen und unterstützen

Viele Projekte und Initiativen haben sich zum Ziel gesetzt, Schülerinnen und Schüler auf eine sich ständig verändernde Welt vorzubereiten. Dabei



steht einerseits die Förderung der Selbstständigkeit, Neugierde und der Selbstwirksamkeit im Vordergrund, andererseits geht es um die Frage, wie die individuellen Potenziale der Schülerinnen und Schüler gefördert werden können, um gerechtere Bildungschancen für alle zu erreichen. So unterstützt zum Beispiel der Schulversuch der Landesregierung in Nordrhein-Westfalen insgesamt 60 so genannte Talentschulen in besonders herausfordernden Lagen seit dem Schuljahr 2019/20 mit zusätzlichen Ressourcen und verschiedenen Angeboten (z.B. Fortbildungen für das Kollegium und Schulentwicklungsberatung, vgl. <https://www.schulministerium.nrw/schulversuch-talentschulen>).

An dieser Stelle sei auf den Beitrag von Petra Ferrari in diesem Heft verwiesen. Der Weg der Galileo Grundschule ist ein weiteres Beispiel für neue, partizipative Formen des Lernens.

Lernräume eröffnen und gestalten

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit der veränderten Lehr-Lern-Kultur stellt sich die Frage, wie Lernräume gestaltet werden sollten, um mehr Individualisierung und Partizipation zu ermöglichen und Kooperation zu fördern. Hier hat beispielsweise die Stadt München mit dem Münchner Lernhauskonzept ein ganzheitliches Schul- und Raumprogramm entwickelt, das zeitgemäßes Lernen ermöglichen soll (vgl. Landeshauptstadt München: Praxisbuch Münchner Lernhaus).

»Der wachsende Wunsch nach Austausch und Vernetzung zeigt sich in der zunehmenden Vernetzung von Lehrkräften über die Schul- und Landesgrenzen hinaus [...]«

Kooperation, Austausch und Vernetzung fördern

Der wachsende Wunsch nach Austausch und Vernetzung zeigt sich in der zunehmenden Vernetzung von Lehrkräften über die Schul- und Landesgrenzen hinaus, insbesondere via



Abb. 1: Lehrkräfte tauschen sich über ihre Erfahrungen mit dem Distanzlernen aus.

soziale Medien seit den Schulschließungen in Deutschland.

Lehrkräfte tauschen sich über ihre Erfahrungen mit dem Distanzlernen aus, diskutieren bildungspolitische Entscheidungen und teilen Materialien. Viele Lehrkräfte nutzen z.B. Twitter als informelles Fortbildungsformat und profitieren von einem schulübergreifenden Netzwerk engagierter Lehrkräfte (vgl. Fütterer et al. 2021). Neben der gegenseitigen Unterstützung wird unter Lehrkräften auch themenspezifisch diskutiert und gestritten, beispielsweise unter dem Hashtag #zeitgemäße Prüfungskultur. Vernetzt wird sich auch unter dem Hashtag #wirfürschule oder im Rahmen der Initiative »Schule im Aufbruch«.

Diese und weitere im Rahmen des Schul-Barometers gesammelte Initiativen und Projekte sind zu finden auf der Website www.Schul-Barometer.net/Innovationen. Die Auswahl wird laufend ergänzt. Die wachsende und nach Themenschwerpunkten geordnete Zusammenschau von Good bzw. Next Practice soll den einzelnen Projekten zu mehr Sichtbarkeit verhelfen, den Austausch und die Vernetzung fördern und hilfreich sein, die Beispiele, Initiativen und Netzwerke zusammenzuführen, die sich auf den Weg zu einer zeitgemäßen Schul- und Lernkultur machen.

BIO-Strategie – Bewahren, Innovieren, Optimieren

Derartige Praxisbeispiele zeigen, wie vielfältig die Innovationen sind, die in der Corona-Pandemie im Schulbereich initiiert und erprobt wurden. Eine Herausforderung für Einzelschulen in ihrer Qualitätsentwicklung ist es nun, nicht vorschnell zum vorpandemischen Normalzustand zurückzukehren, sondern während der Pandemie neu Erprobtes, insbesondere während der (Teil-) Schulschließungen, in den Blick zu nehmen: Wie lässt sich während der Corona-Pandemie Erprobtes weiterdenken, effektiver und effizienter gestalten? Wie lassen sich beispielsweise Fortbildungsangebote zur Förderung digitalisierungsbezogener Kompetenzen von Lehrkräften, die während der Schulschließungen stattfanden, optimieren und auch weiterhin in den Schulalltag einbinden? Aber auch: Wie kann Bewährtes beibehalten werden? Hier kann die BIO-Strategie leitend sein.

In der Schulentwicklung im Rahmen von Qualitätsmanagement kann es nicht nur einseitig um (Weiter-) Entwicklung gehen. Es braucht auch, strategisch verankert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet, Verstetigung und Nachhaltigkeit. Das gilt für Systeme, Organisationen, Programme, Gruppen und Einzelpersonen. Zwar gilt es, ausgehend von den



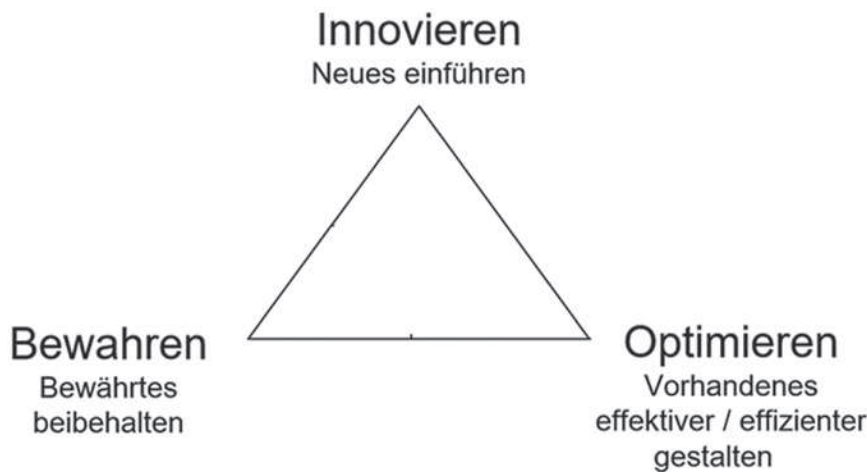


Abb. 2: BIO-Strategie: kontextuale Integration, Balance und Abfolgelogik von Bewahren, Innovieren, Optimieren.

Ansprüchen von Best Practice, für den eigenen Verantwortungsraum vor dem Hintergrund der Realitäten und davon abhängigen Machbarkeiten zu Möglichkeiten von Next Practice zu kommen, also die bisherige Praxis zu optimieren und Neues einzuführen. Aber es gilt stets auch, Bewährtes zu bewahren.

Strategisches Handeln im Sinne der BIO-Strategie (Huber 2020b) umfasst – und das ist kein Widerspruch – die Integration der drei Aspekte Bewahren, Innovieren, Optimieren.

»Erfolgreiches und Sinnvolles wird bewahrt, Neues und Wichtiges innoviert und das, was schon gemacht wird, wird verbessert im Sinne der Effektivität, oder im Aufwand reduziert im Sinne der Effizienz.«

Bisher Erfolgreiches und Sinnvolles wird bewahrt, Neues und Wichtiges innoviert und das, was schon gemacht wird, wird verbessert im Sinne der Effektivität, oder im Aufwand reduziert im Sinne der Effizienz. Dabei ist eine Balance zu finden vor dem Hintergrund von kontextualen Bedingungen – einerseits der individuellen oder institutionellen Historie mit ihrem Potenzial (gestern und morgen), andererseits der Machbarkeiten aufgrund von Ressourcen und Sozialdynamik

(heute), wobei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Diese Triade von Bewahren, Optimieren, Innovieren lässt sich auch als Abfolgelogik verstehen, als Dreischritt im Rahmen eines Entwicklungsprozesses: zunächst die Innovation, gefolgt von der Optimierung und dann die Verfestigung zugunsten einer nachhaltigen Wirksamkeit (vgl. Abb. 2).

In Zeiten einer Krise werden bereits bestehende Herausforderungen verstärkt und es kommen ganz neue hinzu. Gleichzeitig sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen stark reduziert oder fehlen gar (z.B. Schulraum oder digitale Infrastruktur). Im Krisenmanagement geht es – und das ist gleichzeitig das Schwierige – nicht nur um schnelle Problemlösung. Es geht vor allem darum, Chancen zu erkennen für Veränderung im Sinne von längerfristiger Verbesserung (vgl. u.a. Preble 1997), denn herausfordernde Ereignisse wie die Corona-Pandemie schaffen auch Möglichkeiten für Innovation.

Fazit

Die Themenvielfalt der Praxisbeispiele macht deutlich, dass die Corona-Pandemie in diversen Bereichen schulischen Lebens ein großes Veränderungspotenzial mit sich bringt. Themen wie die Gestaltung individualisierter Lehr-Lern-Prozesse und das Streben nach Bildungsgerechtigkeit wurden bereits vor der Corona-Pandemie diskutiert; das Drängen auf Veränderung ver-

schärft sich in der Pandemie um ein Vielfaches. Umso wichtiger erscheint es für die Innovationsarbeit auf allen Ebenen des Schulsystems – gerade in diesen besonderen Zeiten – dass in mehrerlei Hinsicht weiterhin zum Nachdenken über Innovation angeregt wird und während der Pandemie Erprobtes weitergedacht wird. Die BIO-Strategie umfasst die drei Perspektiven Bewahren, Optimieren und Innovieren. Durch die Corona-Pandemie wurde an unterschiedlichen Stellen Neues ausprobiert und eingeführt. Nun gilt es, in einem nächsten Schritt neu eingeführtes zu optimieren und zu bewahren, sofern es sich bewährt. Die bloße Rückkehr zu einem vermeintlichen Normalzustand würde die Potenziale der durch die Krise erprobten Innovationen verkennen.



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber
 Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), Zug



Pia Eßer
 Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), Zug



Paula Mork
 Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), Zug



Nadine Schneider
 Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB), Zug

Literatur
 Die Literatur erhalten Sie über die Redaktion: sabine.weiner@wolterskluwer.com.

