

Changemanagement in Fachschulen und Fachakademien

Curriculare Veränderungsprozesse
gestalten

Vortrag 2.12.2014 BÖfAE Jahrestagung

Zu diesem Vortrag

1. Veränderungsmanagement in Schulen – ein hoffnungsloses Unterfangen?
2. Definition OE – Changemanagement
3. Modell K. Lewin – Modell J.P. Kotter
4. Ebenen der Veränderung
5. Widerstände – Umgang mit Widerständen
6. Fazit



Tobias Kämper

Zu diesem Vortrag

Ein Veränderungsprozess ist gelungen, wenn:

- Klar ist, welches Ziel warum erreicht werden soll
- Die Rollen im Prozess klar sind
- Aus Betroffenen Beteiligte werden
- Veränderungen gesichert werden

Veränderungsmanagement in Schulen – ein hoffnungsloses Unterfangen?

- Unterfinanzierung des Bildungssystems
- Eingeschränkte Gratifikationsmöglichkeiten
- Eingeschränkte Leitungsmöglichkeiten
 - Keine Finanzautonomie
 - Keine Personalautonomie
 - Gleichheitsanspruch von Kollegien gegenüber Leitung

Definition OE – Changemanagement

Organisationsentwicklung

Changemanagement

Geplante, gesteuerte
Veränderungsprozesse
von ganzen
Organisationen

Geplante, gesteuerte
Veränderungsprozesse
innerhalb von
Organisationen

Definition OE – Changemanagement

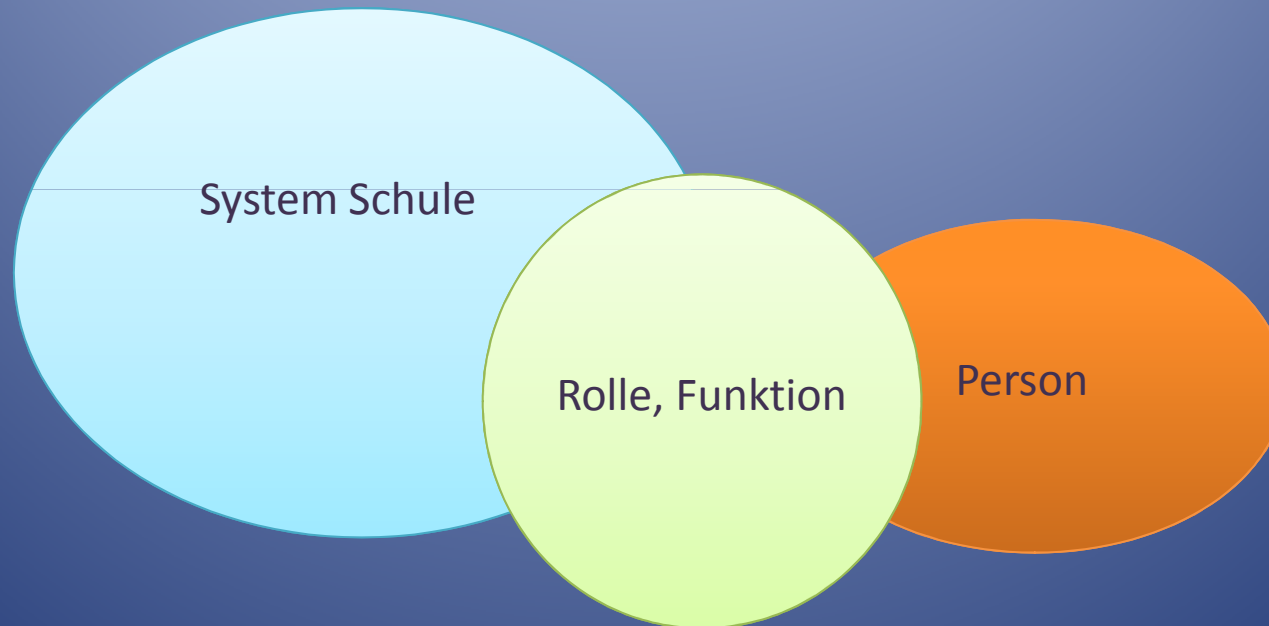
- Es gibt Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb eines vorgegebenen Rahmens
- Die einzelnen Akteure beschreiben ihre Gestaltungsmöglichkeiten dabei unterschiedlich
- Gründe sind zum Einen im Rahmen der Rolle in der Organisation zu suchen, zum Anderen in der Persönlichkeit des Mitarbeiters

Exkurs – Ebenen der Veränderung

Struktur

Interaktion

Psyche



Definition OE – Changemanagement



Exkurs Selbstwirksamkeit



- Albert Bandura
- geb. 1925
- kanadischer Psychologe
- Lehrstuhl an der Stanford University
- Lernen am Modell
- Konzept der Selbstwirksamkeit



Exkurs Selbstwirksamkeit

- Selbstwirksamkeit ist der **Glaube** an die **eigenen Fähigkeiten**, **künftige Ziele** und **Herausforderungen** zu meistern.



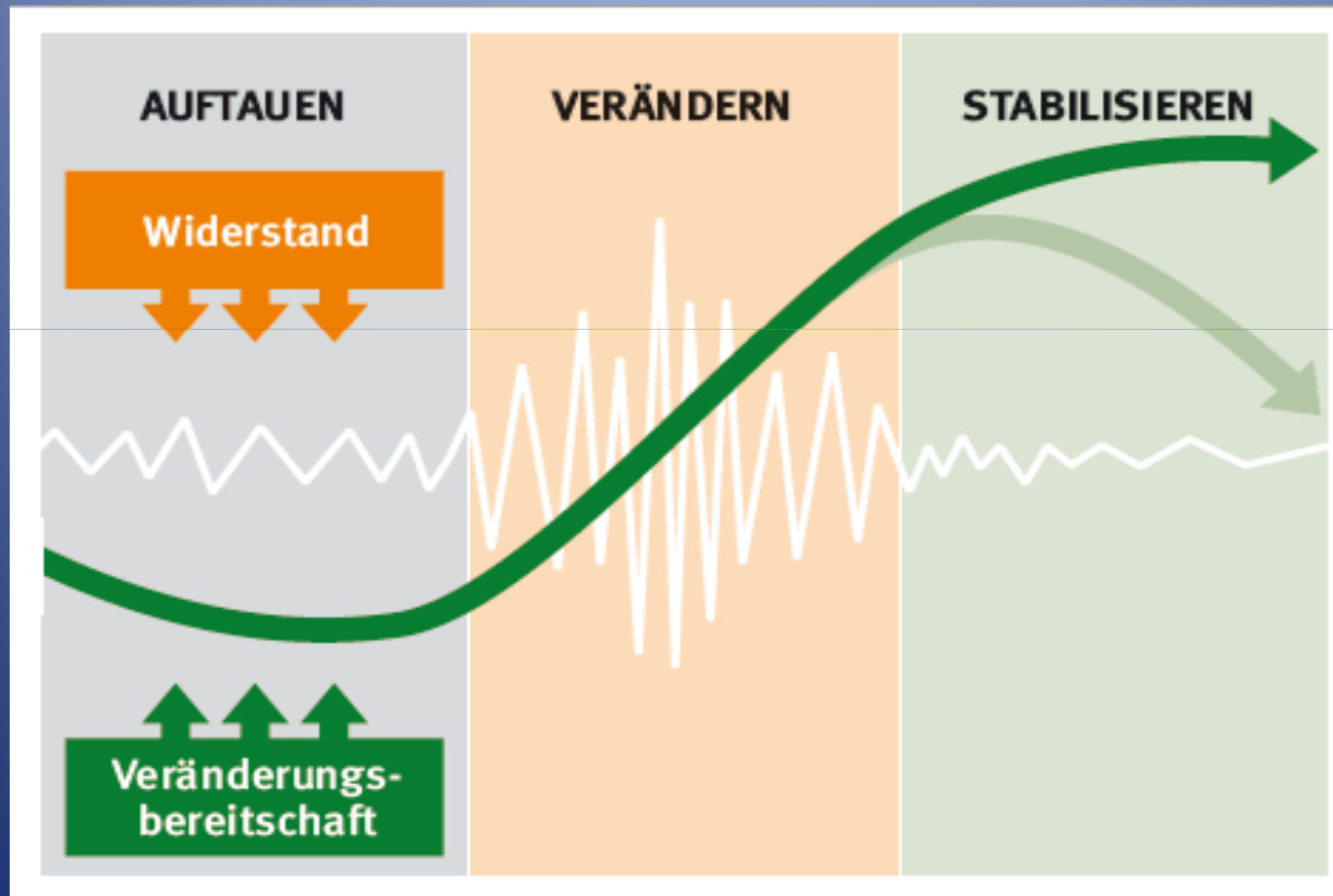
Das Modell von Kurt Lewin



- geb. 1890 in Polen, Jude
- 1. Weltkrieg für Deutschland gekämpft
- In Berlin promoviert, Mitbegründer der Sozialpsychologie
- 1932 Emigration in USA
- Forschung im Bereich der Gruppendynamik
- Zuletzt Professur in Massachusetts
- gest. 1947



Das Modell von Kurt Lewin



Das Modell von Kurt Lewin

- Auftauen (unfreeze): bisherige Praxis muss als ambivalent/veränderungsbedürftig erkannt werden
- Verändern (change): neue Praxis muss entwickelt und erprobt werden
- Stabilisieren (refreeze): Veränderte Praxis wird von der Organisation im Alltag umgesetzt



John P. Kotter



- Geb. 1947
- Professur für
Führungsmanagement
- Harvard Business School
- Forschungsschwerpunkt
Veränderungsmanagement
- Das Pinguin Prinzip



Das Modell von John P. Kotter

1. Einen Sinn von Dringlichkeit schaffen

Der Status quo muss gefährlicher erscheinen als die Reise ins Unbekannte

2. Eine Führungskoalition schaffen

Die „Guiding Coalition“ muss mächtig sein an Titeln, Informationen, Erfahrungen, Reputation, Beziehungen

3. Eine Vision und Strategie entwickeln

Die Vision muss so kommuniziert werden, dass sie innerhalb von 5 Minuten Interesse hervorruft



Das Modell von John P. Kotter

4. Die Vision für den Wandel kommunizieren

Die Vision muss ständig und sichtbar vorgelebt werden

5. Handlungsmöglichkeiten erzeugen

Die zentralen Barrieren müssen identifiziert und aus dem Weg geräumt werden

6. kurzfristige u. sichtbare Erfolge generieren

Kommunikation der Erfolge schafft neue Motivation



Das Modell von John P. Kotter

7. Gewinne konsolidieren und mehr Wandel erzeugen

Erste Erfolge dürfen nicht dazu führen, mit den Anstrengungen nachzulassen

8. Die neuen Ansätze in der Kultur verankern

Aufzeigen, wie Veränderungen zu verbesserten Ergebnissen geführt haben

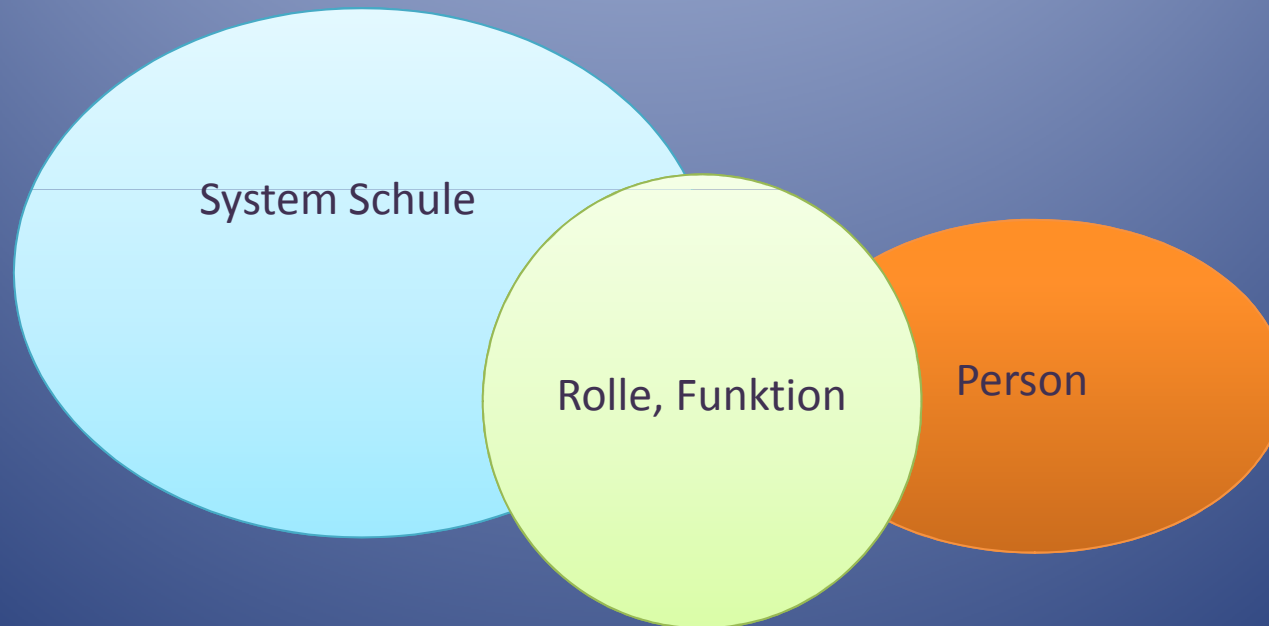


Ebenen der Veränderung

Struktur

Interaktion

Psychisch



Ebenen der Veränderung – psychisch

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“

Antoine de Saint-Exupery



Ebenen der Veränderung – psychisch

- Veränderung muss „unter die Haut“ gehen, emotionale Zentren im Mittelhirn ansprechen
- neurobiologisch: gewohnte Strukturen sind im Gehirn etabliert, brauchen nicht so viel Energie, wie der Aufbau neuer Verbindungen
- Veränderungen von Haltungen besonders schwer zu erzielen
- Das Veränderungsziel muss „lohnend“ genug für den Einzelnen sein

vgl. Hüther, G. 2014



Ebenen der Veränderung – psychisch

Persönlichkeitsmodell der „Big Five“

- Amerikanische Forscher Paul Costa, Robert McCrae (1987)
- Heute universelle Standardmethode in der Persönlichkeitsforschung
- Es geht nicht um Wertung im Sinn „guter“ oder „schlechter“ Persönlichkeitsmerkmale



Ebenen der Veränderung – psychisch

Persönlichkeitsmodell der „Big Five“



Ebenen der Veränderung – psychisch Persönlichkeitsmodell der „Big Five“

festgelegt	↔	offen für Neues
unorganisiert	↔	gewissenhaft
introvertiert	↔	extrovertiert
kritisch, barsch	↔	umgänglich, verträglich
gelassen, entspannt	↔	nervös, angespannt

Persönlichkeitstest online
<http://de.outofservice.com/bigfive/>



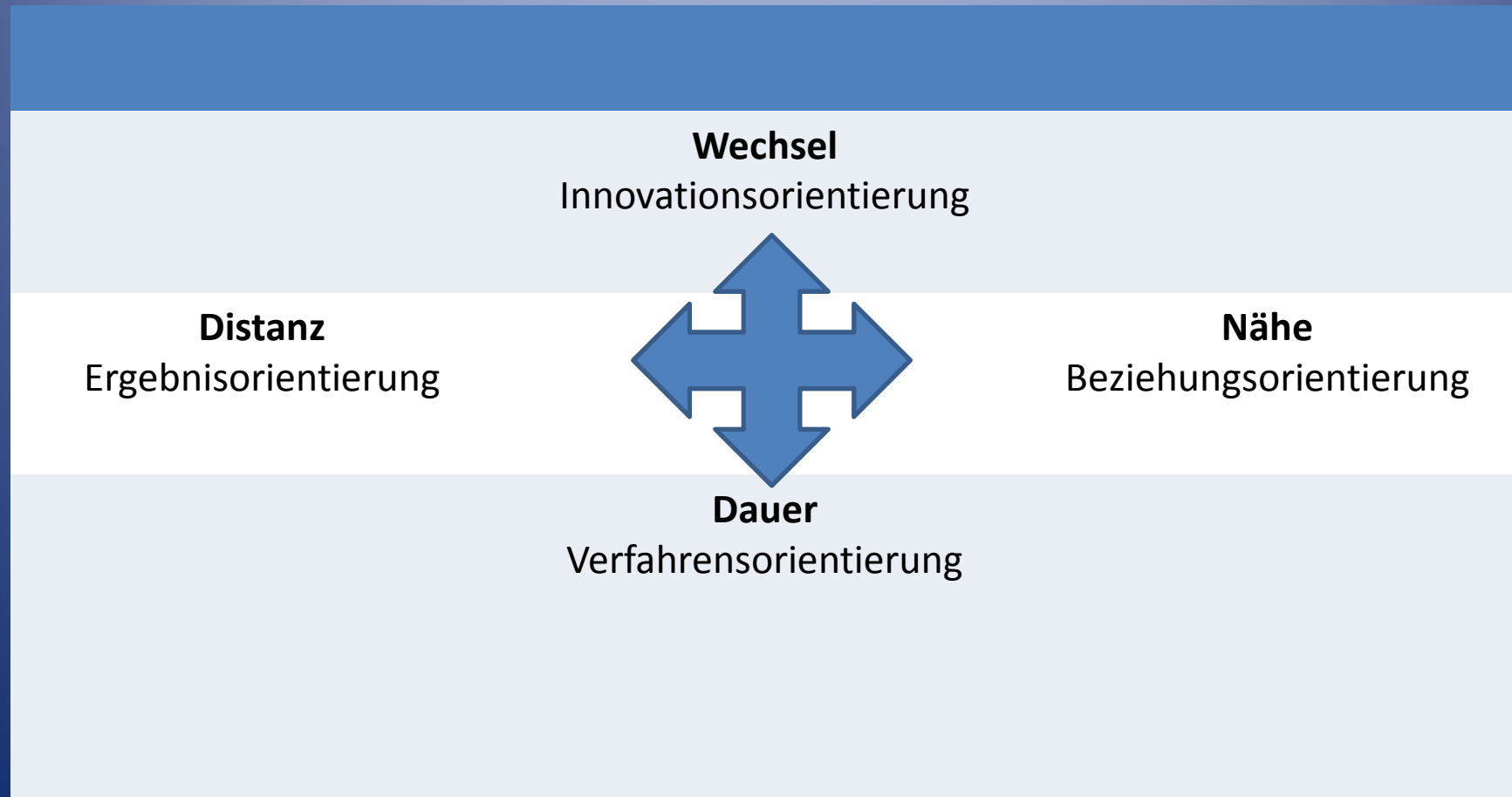
Ebenen der Veränderung – psychisch

Persönlichkeitsmodell der „Big Five“

- Die Persönlichkeitsmerkmale sind stabil, nicht versuchen, diese zu ändern!
- Der Versuch, Persönlichkeitsmerkmale innerhalb eines Teams einzuschätzen, lohnt sich.
Teamzusammensetzungen werden deutlich. Bei einer nicht optimalen Zusammensetzung können Kompensationsmöglichkeiten entwickelt werden.



Ebenen der Veränderung – strukturell Grundrichtungen im Team



Ebenen der Veränderung – strukturell

Rollen im Team

	Merkmale	Konsequenzen
Macht-sponsoren	Eigensinn, Mut, Risikobereitschaft. Sie erwarten, dass sie Vorschläge noch verändern können.	Frühzeitige Einbindung erforderlich, Würdigung und Verständnis für ihre besondere Lage.
Champions	Spontan, kreativ, ungewissheitstolerant, Ergebnisse sind ihnen wichtiger als Prozesse. Sie beschleunigen Veränderungsprozesse und geraten mit anderen Gruppen in Konflikt.	Brauchen Klarheit über Entscheidungsprozesse, sonst sind sie über vergebliche Planung frustriert!
Skeptiker	Konzentrieren sich auf ihre Kernaufgaben, stellen viele Fragen und stellen vieles in Frage, zeigen Sachlichkeit, Analysefähigkeit und kritisieren blinden Aktionismus.	Ihre Funktion muss besonders gewürdigt werden gegenüber den Champions.
Überforderte	Brauchen harmonisches Umfeld, Verbindlichkeit und großen Rückhalt im System.	Personen- und aufgabenzentriertes Feedback erforderlich, Kritik empfängerzentriert formulieren.
Unmotivierte	Stören meistens nicht, außer sie finden Koalitionspartner zur Abwehr von Zusatzaufgaben.	Allianzen mit anderen veränderungsresistenten Gruppen vermeiden.



Ebenen der Veränderung Interaktion

Axiome nach Watzlawick

Man kann nicht
nicht kommu-
nizieren

Inhalts- und
Beziehungs-
aspekt

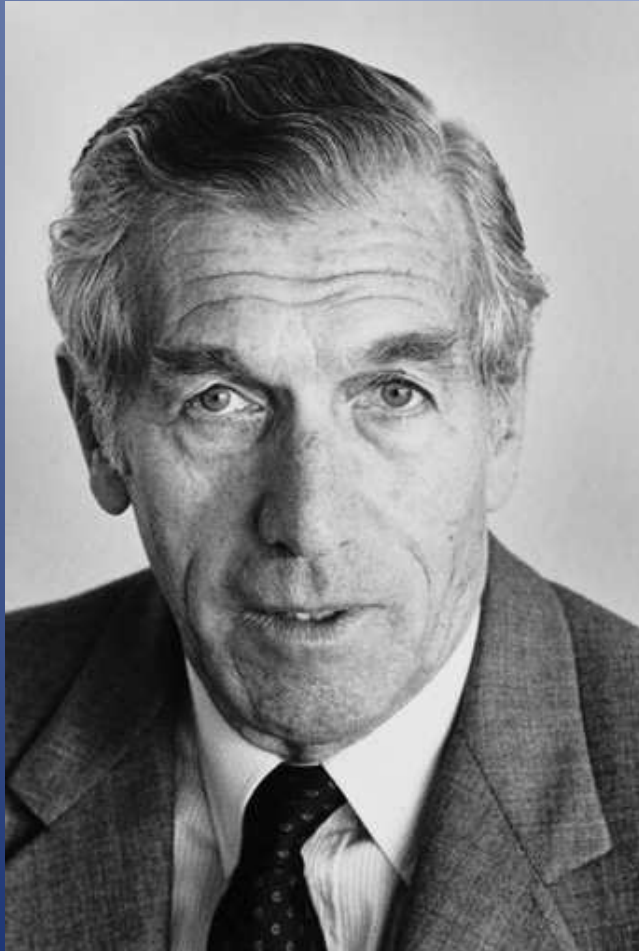
Interpunktion
definiert die
Beziehung

Kommunikation
digital – analog

Kommunikation
ist symmetrisch
oder
komplementär



Ebenen der Veränderung Interaktion – Paul Watzlawick



- Man kann nicht nicht kommunizieren
- Jede Kommunikation hat einen Sach- und einen Beziehungsaspekt
- Die Interpunktion definiert die Beziehungen
- Digitale und analoge Anteile der Kommunikation
- Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

Ebenen der Veränderung Interaktion

Feedbackregeln	
beschreibend	nicht bewertend/interpretierend
konkret	nicht allgemein
verhaltensbezogen	nicht charakterbezogen
sofort/situativ/zeitnah	nicht verzögert
erbeten	nicht erzwungen
einladend	nicht zurechtweisend
durch Dritte überprüfbar	nicht auf Situation zu 2. beschränkt

Fengler, 2004 (3), 22



Ebenen der Veränderung – strukturell

Definition Organisation

Eine Organisation verfolgt ein gemeinsames Ziel. Das Ziel wird erreicht per Aufteilung von Arbeit und Funktion, hierarchisch geordneter Autorität und geregelter Verantwortlichkeit.



Ebenen der Veränderung – strukturell

- Es folgen Merkmale einer gesunden, innovationsfähigen Organisation nach A. Schreyögg.
- Anhand dieser Merkmale können Sie ihre Schule „unter die Lupe“ nehmen und die Bereiche erkennen, die für gelingende Veränderungsprozesse weiter entwickelt werden müssen.



Ebenen der Veränderung – strukturell



- Dr. Astrid Schreyögg
- Studium Psychologie und Pädagogik
- Leiterin Kinderheim
- Leiterin Fachakademie für Sozialpädagogik
- Gestalttherapie FPI
- Psychotherapeutin (Approbation)
- Supervisorin
- Organisationsberaterin
- Lehraufträge Universität Hagen, Innsbruck



Ebenen der Veränderung – strukturell

- Herrscht Vertrauen und Wertschätzung unter den Organisationsmitgliedern?
- Herrscht ein offenes, an Problemlösung orientiertes Organisationsklima?
- Steht die Zielerreichung oder Machterhalt im Vordergrund?
- Decken sich formale und funktionale Autorität?



Ebenen der Veränderung – strukturell

- Verfügen die Organisationsmitglieder über Handlungsspielräume?
- Werden neue Ideen gefördert?
- Kontrollieren sich die Organisationsmitglieder selbst?
- Interessieren sich die Organisationsmitglieder für Ihre Arbeit?
- In welchem Maß identifizieren sie sich mit ihrer Organisation?



Ebenen der Veränderung – strukturell

- Entstehen Konflikte in erster Linie aus sachlichen Auseinandersetzungen? Zielen Sie auf Verbesserungen der Arbeitsvollzüge?
- Versucht die Organisation, Probleme so früh wie möglich zu antizipieren, um rechtzeitig Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln?



Widerstände

Definition und Entstehung

Definition:

- nicht greifbare, diffuse Ablehnung von Vereinbarungen, Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als logisch, sinnvoll oder dringend geboten erscheinen

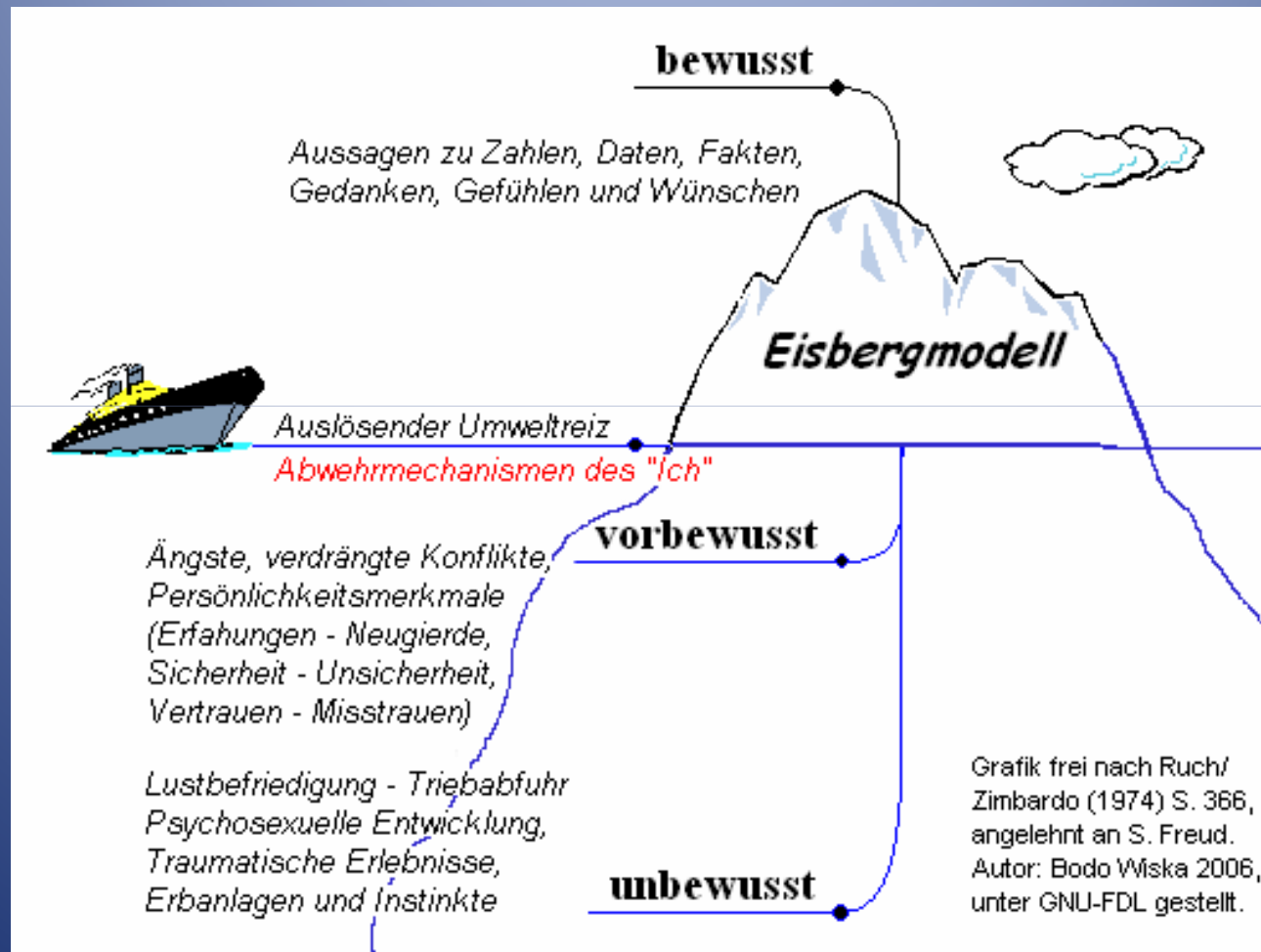
Entstehung:

- Die Betroffenen haben die Ziele usw. nicht verstanden
- Die Betroffenen glauben nicht, was gesagt wird
- Die Betroffenen wollen oder können nicht mitgehen, wegen der Befürchtung negativer Konsequenzen, Angst vor Überforderung, „Verlierer“ der Veränderung



Widerstände

Sach- und emotionale Ebene



Widerstände Symptome

	Verbal	Nonverbal
Aktiv (Angriff)	Widerspruch	Aufregung
Passiv (Flucht)	Ausweichen	Lustlosigkeit



Widerstände – Umgang

Folgende Fragen der KollegInnen antizipieren:

- Wozu die geplante Änderung? Was soll das?
- Kann ich das, was von mir erwartet wird?
- Will ich das? Was bringt mir die Änderung?

Besonders auf folgende Aspekte achten:

- Lohn, Gehalt
- Sicherheit
- Kontakt
- Anerkennung
- Selbstständigkeit/Selbstwirksamkeit
- Entwicklungsmöglichkeiten



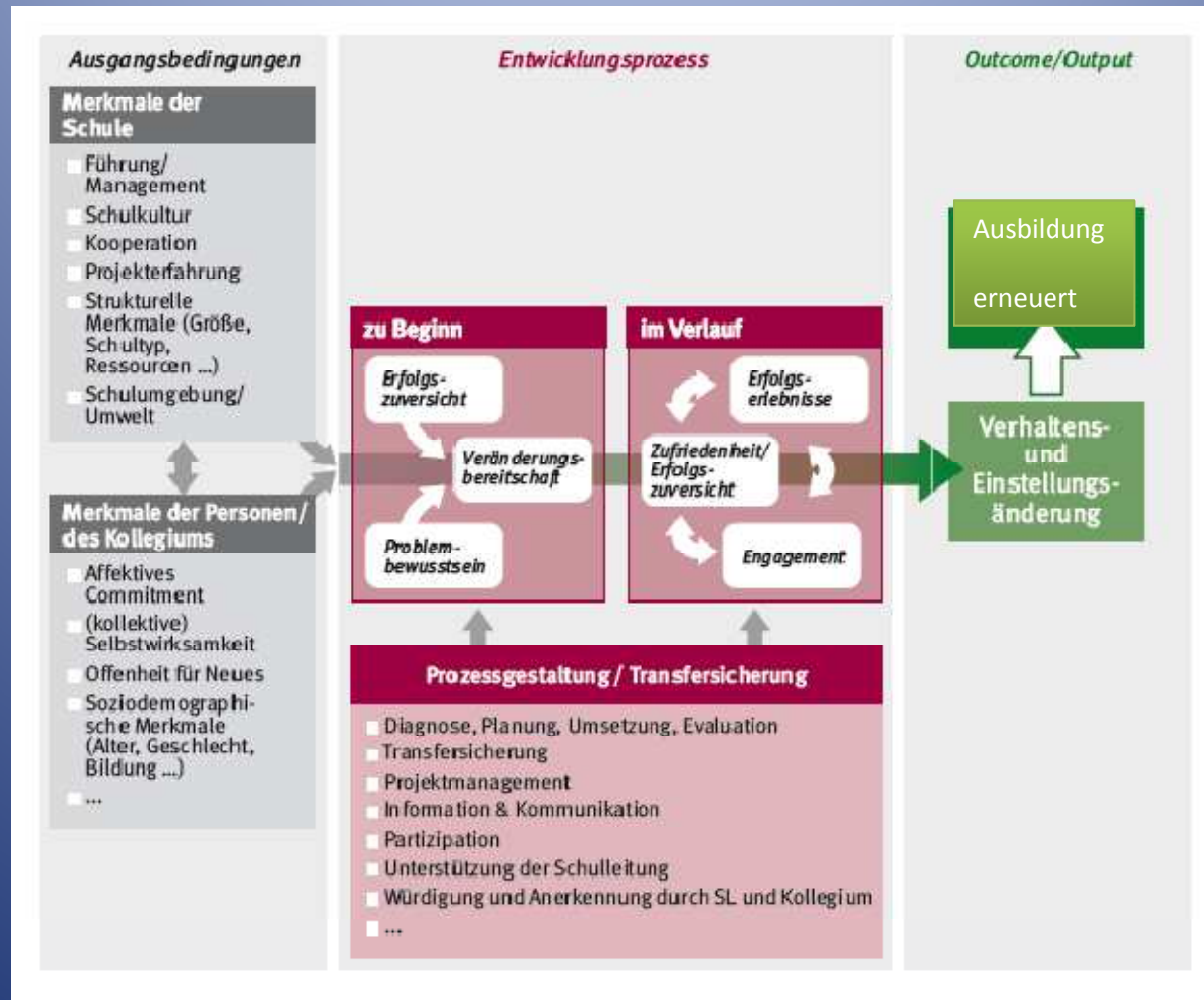
Widerstände – Zusammenfassung

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand
2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft
3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
4. Mit dem Widerstand arbeiten, nicht gegen den Widerstand

vgl. Doppler/Lauterberg 2008



Fazit



Nach Handbuch Lehrergesundheit, 149

Tobias Kämper



Literatur

- Bandura, A. (1986). [Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory](#). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Doppler, K. /Lauterburg, C. Changemanagement. Frankfurt/Main, 2008 (12)
- Fehr, T. Big Five. Die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit und ihre dreißig Facetten. Wesel 2006. http://www.i-p-p-m.de/Das_Big-Five_Modell.pdf. Zugriff 2014-11-17
- Fenger, J. Feedback geben, Weinheim 2004 (3)
- Glatz, H./Graf-Götz, F., Handbuch Organisation gestalten. Weinheim 2007
- <http://www.gerald-huether.de/populaer/veroeffentlichungen-von-gerald-huether/zeitschriften/lufthansa-exclusive/index.php>. Zugriff 2014-11-25
- Kotter, J.P. Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt („Our Iceberg Is Melting“). München 2006
- <http://www.oecd.org/edu/country%20note%20Germany%20%28DE%29.pdf>OECD . Zugriff 2014-11-25
- Schein, Ed. 1980 Organizational Psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Schley, W. Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In: Schley/Schratz. Handbuch zur Schulentwicklung . Innsbruck 1998
- Tenberg, R. Qualitätsentwicklung an Berufskollegs durch Veränderungsmanagement. In bwp 5/2009, 23 ff.
- Watzlawik, P. menschliche Kommunikation. Bern 2011 (12)