

Change Management – wie man Veränderungen richtig angeht



Mag. Eva Teimel
Vorsitzende der ÖPU NÖ

„Nach Veränderung rufen alle, die sich langweilen.“ (Sören Kierkegaard) – Ob tatsächlich Langeweile im Bildungsministerium für all die Veränderungen in letzter Zeit (Stichwort Zentralmatura, NOST, SQA, ...) verantwortlich war, ist zu bezweifeln. Tatsache ist, dass die Schulen und ihre Akteurinnen und Akteure in den letzten Jahren ganz massiv mit einer enormen Veränderungsflut konfrontiert waren, sodass man oft das Gefühl hatte, nirgends richtig „angekommen“ zu sein und nichts so wirklich erledigt zu haben: Kaum war das eine vom Bildungsministerium geforderte Projekt halbwegs implementiert, ging es schon zum nächsten. Derzeit ist etwas Ruhe in den Schulen eingekehrt, da SQA und Zentralmatura mittlerweile fast schon zur Normalität geworden sind und die große Zwangsherausforderung der NOST vom neuen Bildungsminister dankenswerterweise vorerst gestoppt wurde.

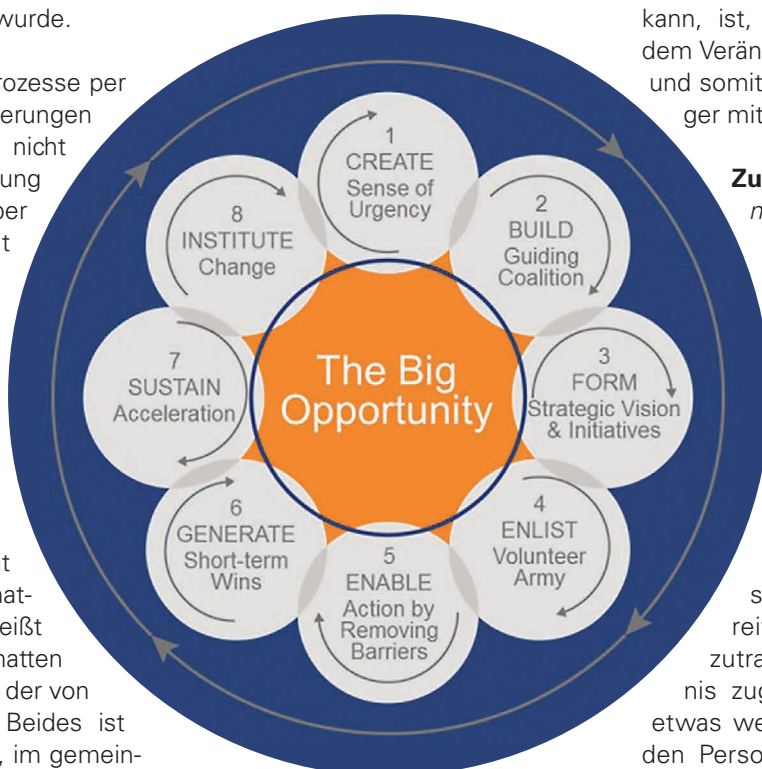
Nicht, dass Veränderungsprozesse per se schlecht wären, Veränderungen sind nötig, stoßen zwar nicht immer auf helle Begeisterung bei allen Beteiligten, aber ohne Veränderung entsteht Stillstand. Der Mensch als Gewohnheitstier steht Veränderungen zumeist skeptisch gegenüber. Veränderungen sind mit Unsicherheit und Angst verbunden und können durchaus als Gefahren und Risiken wahrgenommen werden. Laut C.G. Jung hat „jeder Mensch einen Schatten“ und diesen Schatten heißt es zu überspringen: Der Schatten von Veränderung ist Chaos, der von Bewahren ist Erstarrung. Beides ist aber wichtig und im Dialog, im gemeinsamen Arbeiten und im gemeinsamen Wollen ist Veränderung herbeiführbar.

Interessant erscheint es, die vom Bildungsministerium in den letzten Jahren geforderten Veränderungen im Bild der wissenschaftlichen Literatur zu beleuchten. Da finden sich mehrere Change Management Modelle, die aber alle eint, dass es sich um Mehr-Phasen-Modelle handelt, und die unterscheidet, was Methoden, Zeit, Hintergründe und Instrumente betrifft. Besonders interessant scheint in diesem Zusammenhang das 1996 von Kotter entwickelte Modell der 8 Stufen¹ zu sein. Kotter definiert acht Stufen eines Change-Prozesses und betont dabei immer wieder, dass die Reihenfolge einzuhalten sei und die Schritte immer wieder evaluiert werden müssen. Ein sinnvoller Wandel kann sich nur in einem mehrstufigen Prozess vollziehen. Und wenn es einmal hakt, dann müsse man einfach einen Schritt zurückgehen und dazu auch den Mut haben.

Bevor es nun zu den nötigen Schritten kommt, ist es ganz wichtig den Status quo zu erheben, um aufbauend auf dem Ist-Stand und den Gegebenheiten weitere Schritte zu setzen.

Zum Nachdenken: *Hat das Ministerium bei all den Einführungen wirklich den Ist-Stand erhoben und wirklich konkret nachgefragt? Vielleicht wären dann gar nicht so viele Veränderungen nötig gewesen?*

1. Schritt: Ein Gefühl von Dringlichkeit muss da sein, d.h. ein Veränderungswunsch, der von den im System Involvierten kommt (bottom up) und nicht unbedingt von oben aufgesetzt wird (top down), sonst ist das Projekt von Vorhinein zum Scheitern verurteilt. Der Vorteil, wenn Mitarbeiter diesen Prozess initiieren, der dann von der oberen Ebene effizient umgesetzt werden kann, ist, dass die Identifikation mit dem Veränderungsprozess gegeben ist und somit dieser gerne und zuverlässiger mitgetragen wird.



© www.smartsheet.com/
8-elements-effective-change-management-process

Zum Nachdenken: *Hat das Ministerium jemals die Betroffenen gefragt, in welchem Bereich Veränderungen wirklich nötig gewesen wären? Da hätte man mit weniger finanziellen Mitteln größere Zufriedenheit schaffen können.*

2. Schritt: Ein Team von gleichgesinnten und veränderungswilligen Personen soll gesucht werden, die bereit sind, Veränderungen mitzutragen. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass nur im Team etwas weitergeht, diese teilnehmenden Personen sich gegenseitig motivieren und unterschiedliche Aspekte einbringen.

3. Schritt: Eine Vision des Veränderungsprozesses muss immer präsent sein, sodass man das langfristige Ziel vor Augen hat. Ebenso muss eine Strategie erarbeitet werden, die man zielgerichtet und konsequent verfolgt und auch nach außen gut kommuniziert. Dabei kommt den Führungskräften eine wichtige Rolle zu, die Offenheit und Weitblick haben und den Menschen in den Mittelpunkt stellen sollten.

Zum Nachdenken: *War ein Ziel und eine Strategie wirklich erkennbar? Hat es Sinn gemacht, die Veränderungen bei der Zentralmatura beginnen zu lassen und dann erst im Nachhinein die Dinge davor (kompetenzorientierte Lehrpläne, NOST...) anzudenken? Wäre es nicht zielführender gewesen, im Primärbereich mit Veränderungen zu beginnen und sich dann langsam hinaufzuarbeiten?*

4. Schritt: Eine klare Kommunikation sieht Kotter als einen der wichtigsten Punkte, denn steter Tropfen höhlt den Stein.

Zum Nachdenken: *Die vielen Hochglanzbroschüren des Bildungsministeriums haben immer wieder die Neuerungen gut verkauft, aber ist das die zielführende Art der Kommunikation gewesen?*

5. Schritt: Man muss versuchen, Empowerment weiterzugeben und alles daran setzen, Hindernisse jeglicher Art aus dem Weg zu räumen, Ängste zu nehmen und möglichst viele ins Boot zu holen, um diesen Veränderungsprozess auch wirklich durchzusetzen.

6. Schritt: Oftmals sind geplante Veränderungen tiefgreifende, die vieles nachhaltig verändern. Auf dem Weg dorthin gibt es aber viele kleine realistische Zwischenziele, die man setzen sollte, und deren Erreichung auch gebührend gefeiert werden muss. Das stärkt die Motivation, an einem Veränderungsprozess zielgerichtet weiterzuarbeiten.

Zum Nachdenken: *Kleine Zwischenziele waren wohl niemals da, das Ministerium wollte einfach immer alles und am besten sofort. Hat man je in der Öffentlichkeit gehört, dass Schulen etwas gut gemacht oder erfolgreich umgesetzt hätten?*

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeiten einzuteilen und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlos weiten Meer.“

(Antoine de Saint-Exupéry)

7. Schritt: Nach jedem erreichten Zwischenziel macht es Sinn, das Erreichte zu evaluieren und eventuell Steuerungsprozesse zu adaptieren. Es darf auch möglich sein, nach Feststellen von Dingen, die vielleicht nicht so gut gelaufen sind, die Strategie zu ändern. Der Wandel soll sich dann auf weiteren Ebenen durchsetzen und immer mehr Betroffene zu Beteiligten machen.

Zum Nachdenken: *Hat das Ministerium die oft von vielen Schulpartnerinnen und Schulpartnern kommende Kritik oder die vorgebrachten Verbesserungsvorschläge wirklich wahr- und ernstgenommen? In nur wenigen Fällen ist das der Fall gewesen, dass die Betroffenen gehört wurden.*

8. Schritt: Als letzten Schritt sieht Kotter, dass die Veränderung im System verankert ist, dass das Neue fix dazu gehört und von allen mitgetragen wird.

„Wer hohe Türme bauen will, muss lange am Fundament verweilen.“

(Anton Bruckner, österreichischer Komponist)

So oder so ähnlich könnten Veränderungsprozesse in Schulen laufen und es wäre wünschenswert, wenn viele der letzten Veränderungen so von statten gegangen wären. Für Betroffene ist es meist nicht ganz einfach, diesen Prozessen des Wandels frisch-fröhlich zu begegnen, fällt es doch zumeist schwer,

Gewohnheiten und oft jahrzehntelange Verhaltensweisen aufzugeben und sich auf etwas Neues einzulassen.

Wenn man jetzt diesen ganzen Veränderungsprozess aus Sicht der Betroffenen analysiert, kann man vier Phasen feststellen.² In der Phase 1 kommt es zu Verleugnung und Ablehnung und Unruhe macht sich breit, da man sich schwer von alten Mustern trennen kann und will. In dieser Phase ist großes Geschick des Veränderers von Nöten, um alle ins Boot zu holen und Ängste und Unsicherheiten zu nehmen, um einen Change Management Prozess dann auch wirklich durchzuziehen. Dem oft durch Veränderungen entstehenden zeitlichen und inhaltlichen Mehraufwand wird in der folgenden Phase 2 oft mit Widerstand gekontert, um zu zeigen, dass eine Veränderung gar nicht nötig gewesen wäre und ohnehin alles zur Zufriedenheit aller gelaufen ist. Wenn Betroffene entdecken, dass es kein Zurück mehr gibt, sind diese bereits in Phase 3 angelangt, d.h. man trauert noch alten, vertrauten Mustern nach, erkennt aber die Unabänderlichkeit des Veränderungsprozesses und beginnt doch etwas Positives daran zu finden. Und somit entwickelt sich das Neue langsam in Phase 4 (Commitment) zum Normalen und man will gar nicht mehr zurück.

Auch wenn sich der Artikel vor allem auf Veränderungsprozesse seitens des Ministeriums bezogen hat, können vielleicht viele Gedanken auch auf Schulebene zutreffen, da auch vor Ort viele Veränderungen im Kleinen stattfinden (sollen): Veränderungsprozesse, die vielleicht auch anfangs auf Widerstand stoßen, letztendlich aber einen enormen Innovationsschub bringen können.

Ich wünsche allen, die sich auf Veränderung einlassen, alles Gute und viel Durchhaltevermögen – und möge der Spruch zum Motto werden, der die als Beginn eines Wandels die Veränderung von sich selbst zum Thema hat: *Auf Veränderung zu hoffen, ohne dafür etwas zu tun, ist genauso wie am Bahnhof zu stehen und auf ein Schiff zu warten.*

¹ Kotter, J. P. (2012): Leading Change
² <https://www.hrweb.at/2014/03/change-management-phasen/>, 5.5.2018