

Schulleitungsfachtag
„Gute Ganztagschule gestalten“

**Akzeptanzmanagement in
Veränderungsprozessen**

Dr. Kirsten Mattern

LiGa-Fachtag, Berlin 12.05.2017

Überblick

I. Veränderungsmanagement: Was ist das?

- Definition „Veränderungsmanagement“
- Subjektive Theorien: Risiko-Nutzen-Abwägung
- Gründe für „Widerstand“

II. Veränderungsmanagement: Die personale Ebene

- Schulleitungshandeln
- Sachebene und emotionale Ebene der Beteiligten
- Salutogene Leitung
- Leitungskompetenzen

III. Change als Strategieprozess

- Definition: „Strategie“
- Phasen erfolgreicher Veränderungsprozesse
- SWOT-Analyse
- Stakeholderanalyse
- Umfeldanalyse

Definition

Unter **Veränderungsmanagement** (*change management*) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung zur Umsetzung neuer

Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder **Verhaltensweisen**

in einer Organisation bewirken sollen.

**„Das Sichere ist nicht sicher, so wie es ist,
bleibt es nicht.“**

Bertolt Brecht

Jede Veränderung bedeutet für die Beteiligten,
die Sicherheit des Bekannten aufgeben zu müssen.

Subjektive Theorien

Jeder Kollege, jede Kollegin bewertet Veränderungen in individueller Weise auf der Basis subjektiver Vorstellungen und Theorien.

Worin liegt für mich das **Risiko**, worin liegt für mich der **Nutzen**?

Subjektive Theorien

Verschiedene Verhaltensweisen von Beteiligten in Veränderungsprozessen

| | |
|--|--|
| <u>Die Skeptiker</u> (ca 40%) <ul style="list-style-type: none">• persönliche Vorbehalte niedrig• sachliche Vorbehalte hoch | <u>Die Befürworter</u> (ca 5%) <ul style="list-style-type: none">• persönliche Vorbehalte niedrig• sachliche Vorbehalte niedrig |
| <u>Die Gegner</u> (ca 15%) <ul style="list-style-type: none">• persönliche Vorbehalte hoch• sachliche Vorbehalte hoch | <u>Die Bewahrer</u> (ca 40%) <ul style="list-style-type: none">• persönliche Vorbehalte hoch• sachliche Vorbehalte niedrig |

II Veränderungsmanagement

Schulleitungshandeln

Schulleitung hat die Aufgabe - mit anderen gemeinsam – den Veränderungsprozess **zielführend und erfolgreich** zu steuern.

Dieser **Prozess** braucht:

-Sachwissen, Struktur und Vertrauen

-Transparenz, Information und Kommunikation

Sachebene und emotionale Ebene

Von Beginn an ist es im Rahmen des Change-Prozesses unabdingbar, die Lehrkräfte nicht nur auf der **Sachebene** über die Abläufe und Ziele des Schulentwicklungsvorhabens zu informieren und sie einzubeziehen, sondern auch die **sozio-emotionalen Aspekte**, die das Entwicklungsvorhaben begleiten, zu berücksichtigen.

Für die Schulleitungen bedeutet das, mit den beteiligten Personen über ihre **subjektiven Theorien**, d.h. über ihre Gedanken, Wahrnehmungen und Emotionen ins Gespräch zu kommen.

Sach-Logik



Eisberg: Die Beziehungsebene determiniert die Sachebene.

Salutogene Leitung

Wechsel von einer **pathogenetischen** zu einer **salutogenetischen** Perspektive.

Lehrerinnen und Lehrer

Verstehbarkeit: „Ich blicke durch“

Bedeutsamkeit: „Es lohnt sich“

Handhabbarkeit: „Ich kann es packen“

Aaron Antonowski

Leitungskompetenzen

Schulleitungen schaffen **Akzeptanz für Veränderungen** indem sie ...

- ... alle Beteiligten zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Umfang **informieren (Transparenz)**.
- ... regelmäßig mit allen Beteiligten **kommunizieren** sowie die Kommunikation der Beteiligten untereinander fördern.
- ... **alle Beteiligten soweit wie möglich einbeziehen** und Teilaufgaben **delegieren**.
- ... alle Beteiligten auf die Zukunft (gemeinsame Vision) **orientieren**, indem sie inhaltliche Anstöße geben und den Prozess der Auseinandersetzung und konzeptionellen Weiterentwicklung zwischen allen Beteiligten fördern.

III. Change als Strategieprozess – Definition von Strategie

Strategie im Rahmen von Veränderungsprozessen:

**Strategie als das längerfristige, geplante Vorgehen
zur Setzung von Prioritäten.**

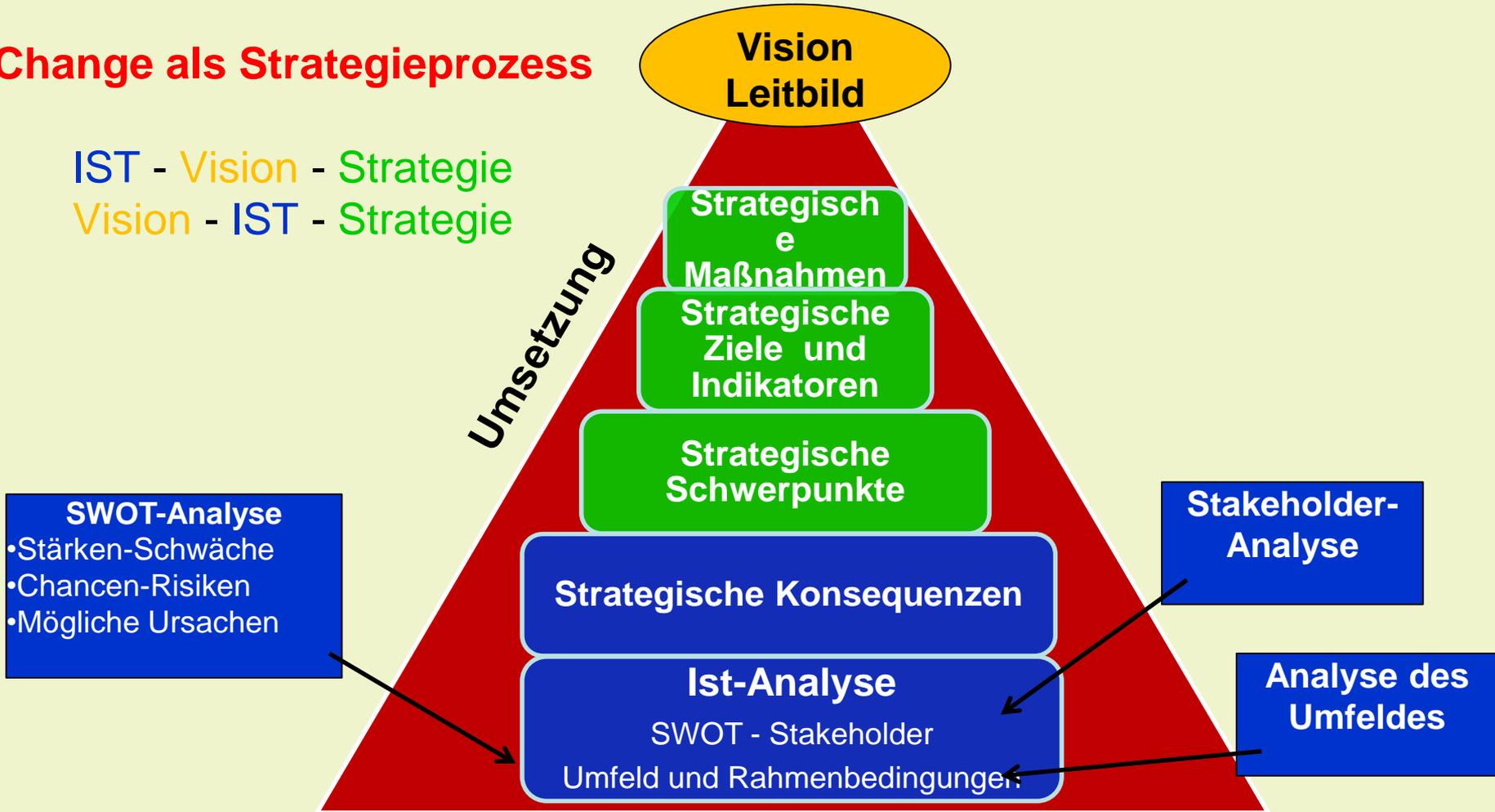
III. Change als Strategieprozess: Phasen erfolgreicher Veränderungsprozesse

- 1. Ein Bewusstsein für Dringlichkeit schaffen**
- 2. Die richtungsweisenden Personen in einer Koalition vereinen**
- 3. Eine Vision und Strategie entwerfen**
- 4. Voraussetzungen für die Veränderung schaffen**
- 5. Maßnahmen mit einer hohen Hebelwirkung planen und umsetzen**
- 6. Erreichte Verbesserungen ausbauen - weitere Veränderungen herbeiführen**
- 7. Neue Lösungen fest verankern**

(J.P. Kotter: Leading Change, und: Das Pinguin-Prinzip)

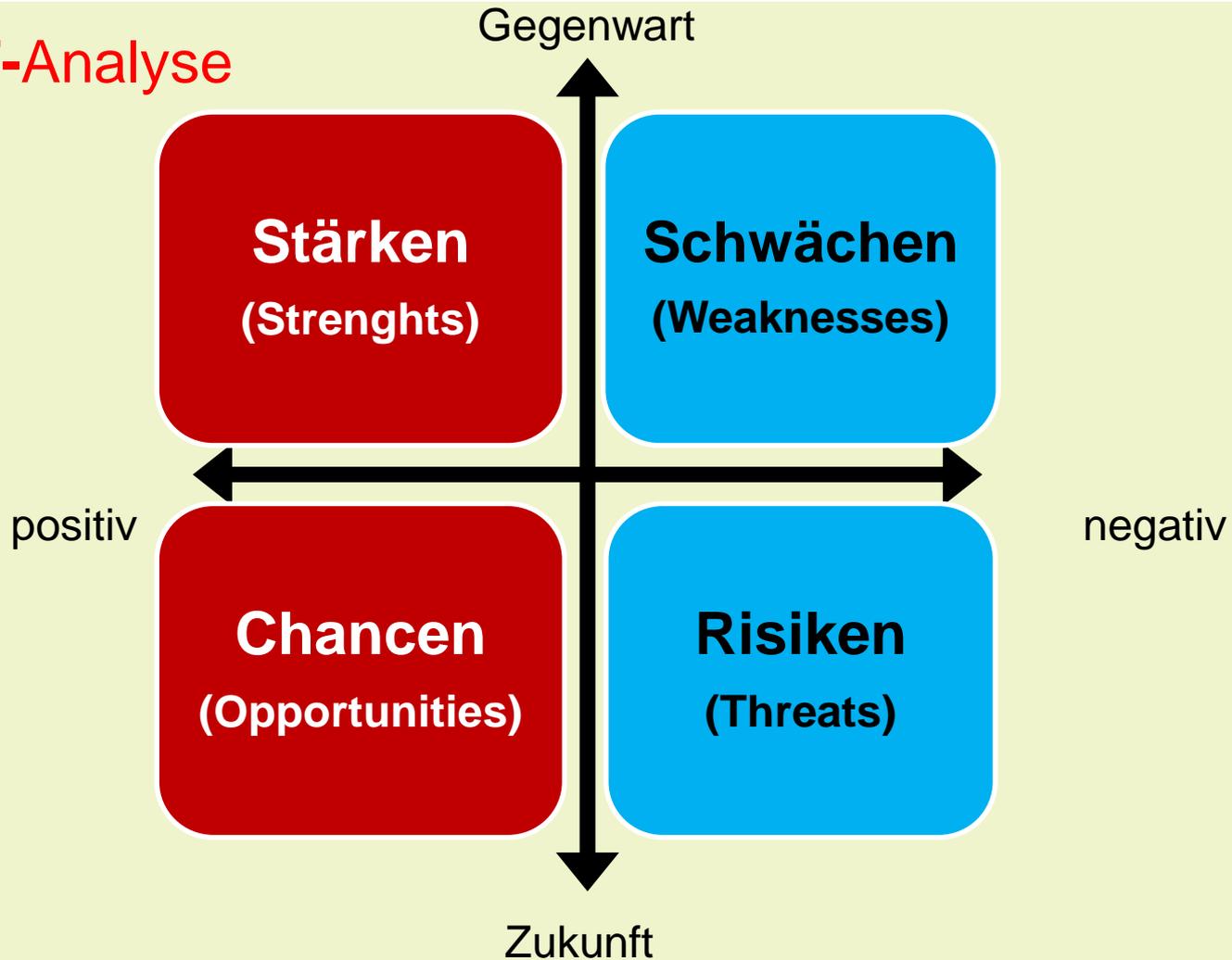
Change als Strategieprozess

IST - Vision - Strategie
Vision - IST - Strategie



Vgl. König/Vollmer

SWOT-Analyse



Vgl. König/Vollmer

SWOT-Analyse

„Starke“ Leitfragen für die SWOT-Analyse:

- Was sind gegenwärtige Stärken/Schwächen in Bezug auf die Fragestellung?
- Was wird/kann passieren? Was sind mögliche Chancen/Risiken?
- Welche Ideen für das eigene Vorgehen ergeben sich daraus?

Mögliche Themenbereiche der SWOT-Analyse:

- Erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Projekte (zur Zeit oder früher...)
- Ressourceneinsatz
- Motivation der Kolleg/innen, Altersstruktur
- Vorhandenes Know how, vorhandene Kernkompetenzen
- Innovationsfähigkeit
- Ausstattung

Vgl. König/Vollmer

Stakeholder-Analyse

Stakeholder sind die Personen oder Personengruppen, die den Erfolg einer Strategie maßgeblich beeinflussen.

Typische Stakeholder im System Schule sind z.B.

- Schulleitungsmitglieder
- Lehrerratsmitglieder
- Projektleiter/innen
- Fachkonferenzvorsitzende
- Schülerinnen und Schüler

Kernfragen der Stakeholder-Analyse:

- *Wer sind die wichtigsten Stakeholder?*
- *Wie agieren die Stakeholder?*
- *Was sind die inhaltlichen und persönlichen Ziele des Stakeholders?*
- *Was sind die do`s und dont`s im Umgang mit diesen Stakeholder?*
- *Was sind typische Verhaltensweisen?*
- *Welche Ideen für das eigene Vorgehen ergeben sich daraus?*

Vgl. König/Vollmer

Umfeldanalyse

Ziel

- Erfassung relevanter Rahmenbedingungen
- Erfassung möglicher Szenarien (denkbarer zukünftiger Situationen)
 - Wahrscheinlichste Entwicklung
 - Optimale Entwicklung („best case“)
 - Schlechteste Entwicklung („worst case“)

Mögliche relevante Szenariofelder

- Demographisches Umfeld (Bevölkerungsentwicklung, Altersstruktur)
- Politisches Umfeld
- Wirtschaftliches Umfeld
- Umfeld innerhalb der eigenen Organisation (MSW, BR, Schulträger,...)
- Ökologisches Umfeld (Energie, Umweltschutz)
- Technologisches Umfeld (Entwicklung neuer Technologien)
- Kulturelles Umfeld (Arbeitsmentalität, Einstellung in der Öffentlichkeit)

Vgl. König/Vollmer

Literaturliste

1. A. Antonowski, Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Erweiterte deutsche Ausgabe von A. Franke, Tübingen 1997.
2. K. Doppler, C. Lauterburg, Changemanagement, Den Unternehmenswandel gestalten, Campus, Frankfurt am Main 2002
3. **E. König, G. Vollmer, Handbuch: Systemische Organisationsberatung, Beltz, Weinheim und Basel 2008**
4. John P. Kotter, H. Rathgeber, Das Pinguin-Prinzip, Wie Veränderung zum Erfolg führt, Droemer, München 2006
5. John P. Kotter, W. Seidenschwarz, Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen, München 2011
6. P. Kruse, Erfolgreiches Management von Instabilität, Veränderung durch Vernetzung Gabal, Offenbach 2010
7. F. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer, Heidelberg 2015, 5. Auflage