

Change Management (CM)

Veränderungsprozesse systematisch planen, initiieren, realisieren, reflektieren und stabilisieren

Systematische Veränderung einer Organisation oder eines Systems bedeutet, dass die Veränderung als wissensgesteuertes Vorgehen rational geplant (keine gewachsene, zufällige Veränderung), zielorientiert durchgeführt und klar überprüfbar ist.

CM-Modelle

- **Das 3-Phasen-Modell nach Lewin**

Lewin bezeichnet das Aufbrechen des bestehenden Gleichgewichts als Phase des Auftauens „unfreezing“, es folgt die Phase der Bewegung / Veränderung „moving“ und schließlich das Wieder einfrieren „freezing“, die Phase der Implementierung und Stabilisierung des neuen Gleichgewichts.

In seinem Modell trägt Lewin der Tatsache Rechnung, dass Veränderungsprozesse schwer zu initiieren sind und meist Widerstand provozieren. In allen 3 Phasen setzt er daher auf Kommunikation und aktive Partizipation während des Wandels (schon in frühen Stadien des „unfreezing“), auf die Gruppe (Team) als bedeutendes Wandelmedium und auf Kooperation und gegenseitige Unterstützung sowie Entlastung der Betroffenen (interne und externe Unterstützung).

- **Das Handlungsforschungsmodell**

Dieses Modell, das den Ansatz nach Lewin konkretisiert, ist gekennzeichnet durch eine Defizitorientierung. Ausgehend von einer Problemidentifikation folgt eine Expertenberatung, eine Diagnose und Ursachenforschung um danach Lösungsstrategien gemeinsam zu erarbeiten und Maßnahmen durchzuführen. Abschließende Evaluation und Feedback gibt Aufschluss über Veränderung und Auswirkung.

Die Defizitorientierung kann sich auf die Motivationslage der Beteiligten negativ auswirken und verstärkt Widerstände gegen den Veränderungsprozess hervorrufen.

- **Das positive Modell AI („Appreciative Inquiry“)**

Cummings und Worley führen als weiteren Denkansatz das „Positive Modell“, AI an. Dieses Modell ist ausgerichtet auf eine Analyse des Bestehenden unter der Prämisse, dass es Stärken gibt, die es weiter auszubauen gilt. Der 4-D-Kreislauf reiht um die „Kernthemen“ die Aufgabenfelder „Discovery“ (erkunden, verstehen und wertschätzen, was bereits besteht), „Dream“ (visionieren, was sein könnte), „Design“ (gestalten und vereinbaren, was künftig sein soll) und Destiny (planen und ausarbeiten, was künftig sein wird) und beschreibt somit die Gestaltung einer Veränderung, die auf bestehenden positiven Praxisbeispielen aufbaut (vorhandene Potentiale entfalten).

Der positive Ansatz verstärkt eine günstige Motivationslage im System und erhöht die Veränderungsbereitschaft.

CM im Bereich des Systems Schule

Ausgehend vom Wandel der Gesellschaft setzt auch bei der staatlichen Schule, die sich relativ lange veränderungsresistent zeigte, eine Neuorientierung ein. Schulentwicklung als ein extern und/oder intern initiiertes und gesteuerter Veränderungsprozess bezieht sich auf die Veränderungen im System Schule, die sich im Bereich Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung darstellen.

Eine reine Steuerung von außen (z.B. nach ministeriellen Vorgaben) bzw. ein verordneter Wandel („Top – Down – Ansatz“) hat sich aufgrund der inneren Schulstruktur als relativ ineffektiv erwiesen. Systeme wie Schulen sind abhängig vom Innovationswillen und der Handlungsbereitschaft der Beteiligten d.h. der Lehrerinnen und Lehrer, der Schülerinnen und Schüler sowie der Elternschaft. Somit ist CM hier nur dann wirksam durchführbar, wenn es im System verankert ist, vom diesem selbst ausgeht und vom System getragen wird („Bottom – Up – Ansatz“). Neben einer externen Unterstützung sind die Erkenntnis der Veränderungsnotwendigkeit, eine hohe Veränderungsbereitschaft sowie eine schulinterne Veränderungskompetenz grundlegende Voraussetzungen für das Gelingen eines systemischen schulischen Veränderungsprozesses.

Literatur:

Berkemeyer, N. / Holtappels, H.G. (Hrsg.): Schulische Steuergruppen und Change Management. Juventa, Weinheim und München 2007
Bessoth, R.: Positives „Change Management“ ist erfolgreicher. In: Pädagogische Führung, Heft 1, 2006