



Veränderungen an Schulen: Wie wird aus Veränderungsvorgaben ein Gestaltungsprojekt?

Prof. em. Dr. Theo Wehner

twehner@ethz.ch

Agenda

- Vorbemerkungen und
- Ihre Erwartungen
- Worauf sollten Reformen im Bildungsbereich den Fokus legen?
- Phasen der Veränderungsprozesse
- Widerstand vs. Veränderungsbereitschaft
- Re-Definition von Reformen (Innovation, Wissensmgt., etc.)
- Stolpersteine, Scheitererfahrungen

1. Aufzug

Die
Bildungslandschaft

Obwohl Bildungsforschung eine lenkende Funktion für die Praxis hat, gilt: „*dass es für jeden wissenschaftlichen Befund, je nach politischer Werthaltung, stets mehrere praktische Handlungsempfehlungen gibt*“

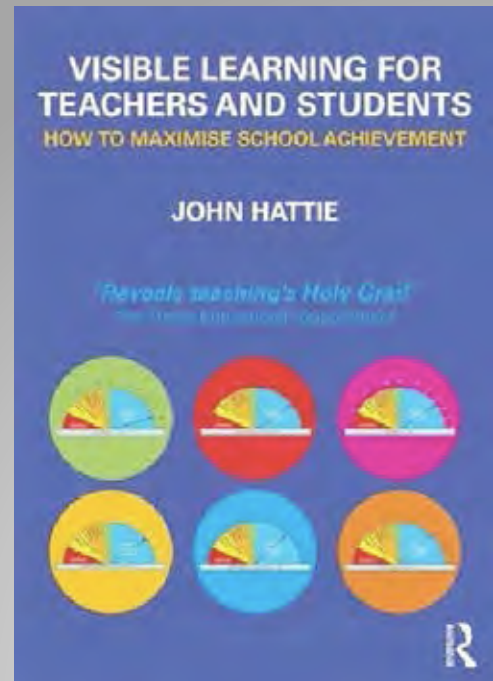
J. Baumert, 2010; zit. in: Spinath et al., 2012, 107

Bildungs- bzw. Schulreformen sollten Lernerfolge verbessern; auf *wen* oder *was* sollten sie dabei fokussieren?

Hattie-Studie (2009): Welche Faktoren sagen den Lernerfolg voraus?

Metaanalyse aus über 50`000 empirischen Studien zum Lernerfolg

Mittlung der Effektstärken:
„Wie stark wirkt (im Mittel) Einflussgröße X auf den Lernerfolg“?



...welchen Effekt haben die folgenden fünf Einflussfaktoren auf den Lernerfolg?

Unterricht

zu Hause
(Familie)

Schüler

Schule

Lehrkraft

d < 0
 0 < d < .20;
 .20 < d < .40;
 .40 < d < .60;

➤ Fernsehen:	d = -.14	} senkt den Erfolg
➤ Sommerferien:	d = -.09	
➤ Offener Unterricht:	d = .01	} kein Effekt
➤ Induktives Lehren/ Lernen:	d = .06	
➤ Klassengröße	d = .21	} geringer Effekt
➤ Schulleitung	d = .30	
➤ Hausaufgaben	d = .31	
➤ Selbstvertrauen der Schüler	d = .41	} moderater Effekt
➤ Regelmäßige Tests	d = .46	
➤ Sozioökonomischer Status	d = .57	
➤ Problemlösender Unterricht	d = .61	} starker Effekt
➤ Fachspezifische Lehrerfortbildung	d = .64	
➤ Programme zur Leseförderung	d = .67	
➤ Lehrer-Feedback	d = .72	

Schlussfolgerungen aus der Hattie-Studie

(z.B. nach Köller, 2012)

- Lehrkräfte und der Unterricht sind Determinanten erfolgreichen schulischen Lernens
- Die Wechselwirkung von professionellem Wissen und Unterrichtspraxis sollte Gegenstand zukünftiger Projekte sein

Schlussfolgerungen aus der Hattie-Studie für unser Thema



**Reformen &
Veränderungsprojekte sollten die
Lehrpersonen ins Zentrum setzen
und weniger im Bereich der
Unterrichtsentwicklung und bei
Strukturen ansetzen!**

2. Aufzug

Beobachtungen

Beobachtungen

- Ein nicht unerheblicher Teil von Projekten erreicht die suggerierten/ versprochenen Ziele nicht
- Dies führt nicht zum Innehalten oder zur Reflexion, sondern zur Initiierung weiterer Changeprojekte
- Es wird mit Veränderungsnotwendigkeiten gedroht, womit Veränderungsbereitschaft verhindert und Veränderungsgehorsam ausgelöst wird
- Die psychologischen Phasen von individuellen oder organisationalen Veränderungsprozessen werden ignoriert
- Die individuellen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder werden nicht ernst- oder nicht wahrgenommen
- Reaktanz, Beharrungsvermögen und Ausweichstrategien nehmen zu und führen zu Scheinrealitäten

Ausgangsthese

- Veränderungsprojekte sind **Zumutungen** in mehrfacher Hinsicht, wobei die meisten Initiatoren die Grenzen des Zumutbaren in ihren Organisationen nicht kennen bzw. nicht in der Lage sind, diese zu verschieben

Das Prinzip Hoffnung

Grundrisse einer besseren Welt

➤ „Sozialutopie arbeitet als ein Teil der Kraft, sich zu verwundern und das Gegebene so wenig selbstverständlich zu finden, dass nur seine Veränderung ein-zuleuchten vermag“

E. Bloch, 1956, Kap.4., S.557



Max Bill: Endlose Treppe, Ludwigshafen

...das kürzeste



Veränderungsprojekte treffen (so die Empirie) auf...

- ① Methodendefizite bzgl. der Strategie, Planung, etc.
- ② Partizipations-, Demokratiedefizite
- ③ Mangelnde (org. u/o kollegiale) Unterstützung
- ④ Fehlende u/o nicht zugestandene Reformmündigkeit
- ⑤ nicht konsolidierte Projekte
- ⑥ Reformmüdigkeit
- ⑦ fehlende Risikobereitschaft, Fehlerfreundlichkeit
- ⑧ Angst vor dem Scheitern, Fehlerintoleranz
- ⑨ negative Erfahrungen
- ⑩ Beharrungsvermögen

➤ passiver u/o aktiver Widerstand

...das kürzeste



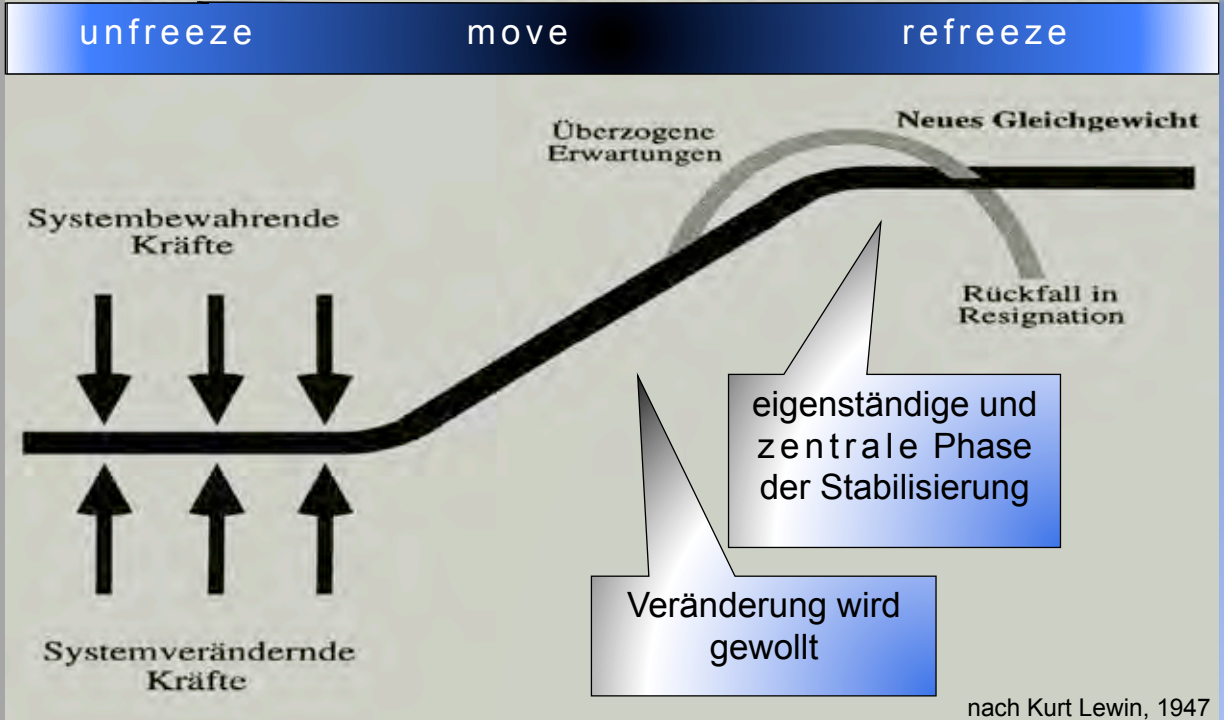
- Mit der „Trägheit“ sozialer Systeme rechnen:
 - Vorbereitung notwendig; nicht direkt veränderbar
 - Veränderungen verlaufen schubweise, nicht stetig
- Erfolgreicher Wandel braucht verschiedene Phasen:
 - Konsolidierung und Integration als eigenständige Phase anerkennen
 - Beharrungsvermögen wertschätzen; Bewährtes wird integriert
- Individuelle und organisationale Veränderungsprozesse können nur beschränkt einander vorauslaufen!
- Partizipation bedeutet nicht nur Teilnahme, sondern Teilhabe und verlangt Perspektivenwechsel!

**...das meiste über Projektphasen
scheint bekannt, wurde x-fach
berichtet und
genauso oft ignoriert!**

Veränderung verstehen



Die Kurve wird nicht automatisch durchlaufen!
 ... gibt Möglichkeiten steuernd einzugreifen!



Emotionsbewältigung als zentrale Anforderung an Veränderungsteams

- *Misserfolge, Fehler, Krisen sind beim Umgang mit komplexen Problemen unvermeidlich, insbesondere in komplexen Veränderungsvorhaben*
- **Folge:** *Erleben von Stress und negativen Emotionen*
- *Bewältigungsstrategien sind für den Erfolg der Gruppe von essentieller Bedeutung*
- *Dysfunktionale Bewältigungsstrategien müssen minimiert werden*

Das GROW Modell als Struktur für Veränderungsvorhaben

nach, J. Whitmore, 1994, 57ff

1. Strategie & Ziele klären (GOALS)

- Was soll erreicht werden?
- Woran wird der Erfolg gemessen (kurz-/langfristig)?
- Was darf auf keinen Fall passieren?

2. Die Realität verstehen (REALITY)

- Wie ist die aktuelle Situation?
- Was sind die entscheidenden Steuergrößen und Indikatoren, wie hängen diese zusammen?

70%

Das GROW Modell als Struktur für Veränderungsvorhaben

nach, J. Whitmore, 1994, 57ff

1. Ziele klären (GOALS)
 2. Die Realität verstehen (REALITY)
- } 70%
3. Die Lösungen entwickeln (OPTIONS)
 - Welche Maßnahmen bringen uns unserem Ziel näher?
 - Wie werden sich diese Maßnahmen voraussichtlich auswirken?
 - Welche Neben- und Langzeitwirkungen, Widerstände, Risiken könnten dabei eintreten?
 4. Die Umsetzung planen (WILL)
 - Welche Umsetzungsschritte sind erforderlich?
 - Wer muss alles beteiligt sein?
 - Wie ist der Zeitrahmen, welche Ressourcen sind notwendig?
- } 30%

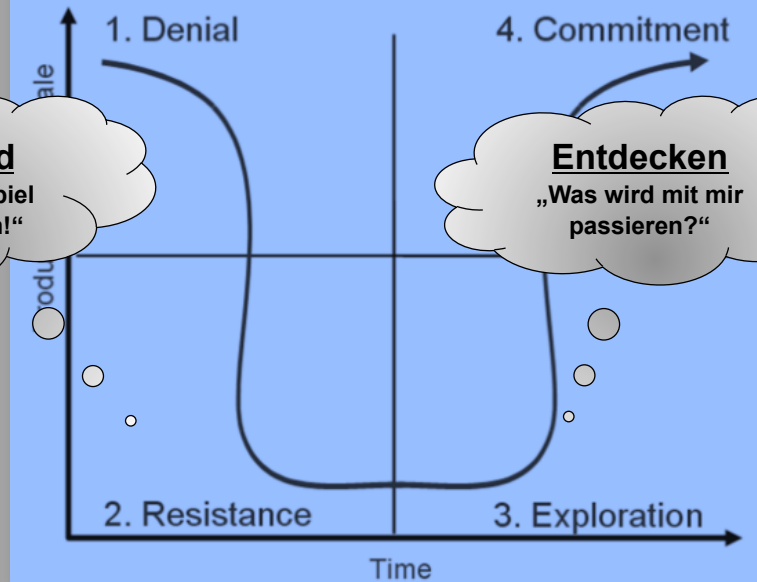
**...Veränderungsbereitschaft ist
emanzipierter zumindest
reflektierter Widerstand!**

Ablehnung

„Die meinen das nicht wirklich!“

Selbstverpflichtung

„Wie kann ich am besten mitarbeiten?“

Personal Change Curve**Widerstand**

„Ich werde ihr Spiel nicht mitspielen!“

Entdecken

„Was wird mit mir passieren?“

Widerstand ist dann vorhanden...

„...wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei Gruppen, oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“

Doppler/Lauterberg, 2005, 327

Allgemeine Symptome für Widerstand

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktiv (Angriff) verbal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Widerspruch ▪ Gegenargumentation ▪ Vorwürfe ▪ Drohungen Polemik ▪ (sturer) Formalismus ▪ Aktiv (Angriff) nonverbal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unruhe ▪ Aufregung ▪ Cliquenbildung ▪ Gerüchte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Passiv (Flucht) verbal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausweichen ▪ Schweigen ▪ Bagatellisieren ▪ Blödeln ▪ Unwichtiges debattieren ▪ Passiv (Flucht) nonverbal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lustlosigkeit ▪ Unaufmerksamkeit ▪ Fernbleiben ▪ Innere Emigration ▪ Krankheit |
|--|---|

Doppler/Lauterberg, 2005, 327

Quellen für Widerstand

- **Auf individueller Ebene**
 - Bedrohte Eigeninteressen (Macht, Status, Privilegien)
 - Misstrauen gegenüber den Initiatoren
 - Unterschiedliche Einschätzungen (Ist/Soll)
 - Geringe Toleranz für Veränderungen
 - Kognitive Befangenheit / Unverständnis / selektive Wahrnehmung
- **Auf organisationaler Ebene**
 - Zu begrenzter Fokus der Veränderung
 - Mangel an Koordination / Kooperation zwischen Bereichen, etc.
 - Abschottung / Konkurrenz zwischen Bereichen, etc.
 - Divergierende Bereichsinteressen, -ziele

Kotter/Schlesinger, 1999

Vier Grundsätze beim Umgang mit Widerstand

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand
 - Das Ausbleiben ist (auch) Anlass zur Beunruhigung
2. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft
 - Die Ursachen liegen im emotionalen Bereich
3. Nichtbeachtung führt zu Blockaden
 - Denkpausen einschalten
4. Mit dem Widerstand arbeiten, nicht gegen ihn
 - Druck wegnehmen, Ursachen erforschen, Absprachen treffen...

Doppler/Lauterberg, 2005, 333

Vier (vorbeugende) Handlungsempfehlungen

1. Mehrere organisationale Analysephasen durchführen
 - Wie dringend, schnell muss das Projekt umgesetzt werden
2. Unterstützungs- und Störfaktoren identifizieren
 - Welche Kooperationspartner sollten gewonnen werden
3. Strategie in grösseren Zusammenhang stellen
 - Beteiligungsmöglichkeiten erweitern
4. Bessere Prozessbegleitung, -überwachung
 - Unerwartete Ereignisse, Überraschungen antizipieren bzw. schneller wahrnehmen

Kotter/Schlesinger, 1999

Sechs Methoden zum Umgang mit Widerstand

1. Training und Kommunikation
2. Beteiligung und Mitwirkung
3. Förderung und Unterstützung
4. Verhandlung und Übereinkunft
5. Manipulation und (strategischer)
Einbezug von Widerständlern
6. Expliziter oder impliziter Zwang

Kotter/Schlesinger, 1999

**Die beste Rahmenbedingung ist:
eine hohe Interaktionsdichte mit allen
Beteiligten und ein „offenes Ohr“**

...Die (individuelle & gemeinsame)
Re-Definition des
Veränderungsauftrags ist wichtiger
als Gehorsam, Pflichtbewusstsein
und der gute Wille!

...egal, als was es gedacht
war – machen sie ein
Gestaltungsprojekt daraus!

... (für mich, für uns) bei
Umsetzungsauftrag

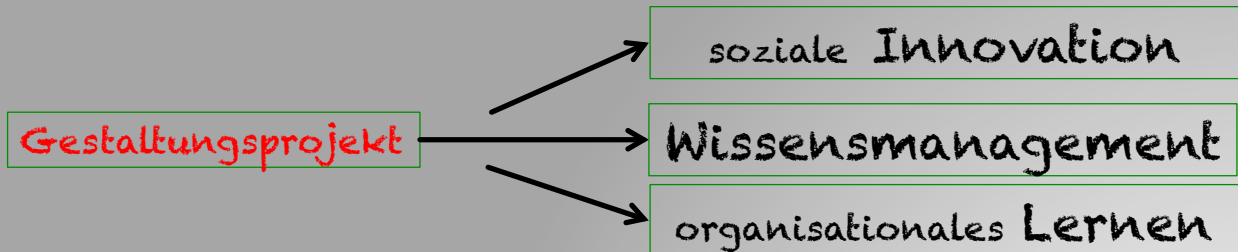
Veränderungsvorhaben

Umsetzungsauftrag

Reformvorhaben

Gestaltungsprojekt

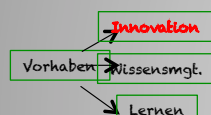
...um was geht es wirklich (für mich, für uns) bei einem Veränderungsprojekt?



soziale Innovationen folgen keinem Determinismus!

(nach R. Mayntz, 1992; K. Knorr Cetina, 2002; versch. weitere Quellen)

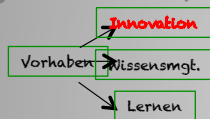
- Der Abfolge von Innovationen sowie der praktischen Umsetzung wohnt kein immanenter Zwang inne.
- Innovation verläuft als Selektionsprozess, mit Verzweigungspunkten. Welche Entscheidungen getroffen werden ist offen; eine Folgerichtigkeit existiert nicht.
- Reale Innovationsverläufe sind Prozesse, die sich einen Pfad innerhalb eines Möglichkeitsraums sichern.
- Die Gestalt dieses Raums ist historisch vorgegeben, jedoch bestimmen soziale und kulturelle Faktoren darüber, wie er am Ende aussieht.
- Dieselbe schöpferische Person oder innovative Gruppe sind in bestimmten Umgebungen kreativer und produktiver als in anderen.
- Misserfolge, Krisen, Konflikte, Enttäuschungen etc. sind wesentliche Bedingungen eines Neuerungsprozesses.



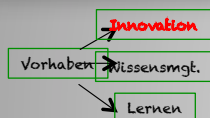
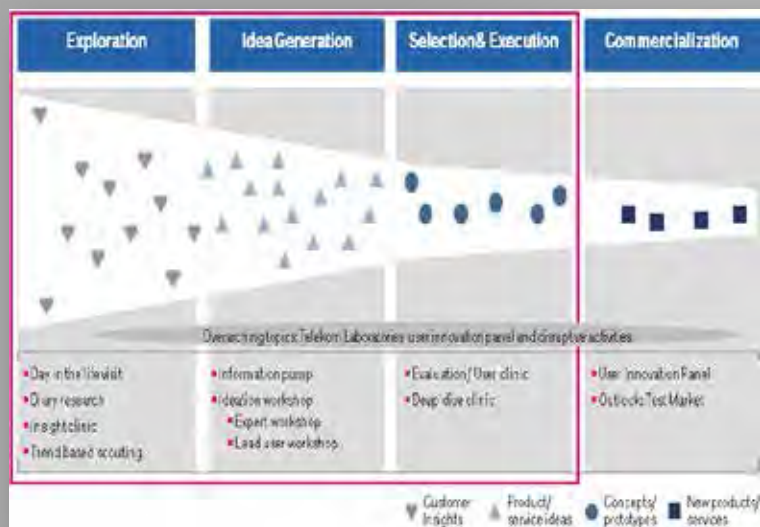
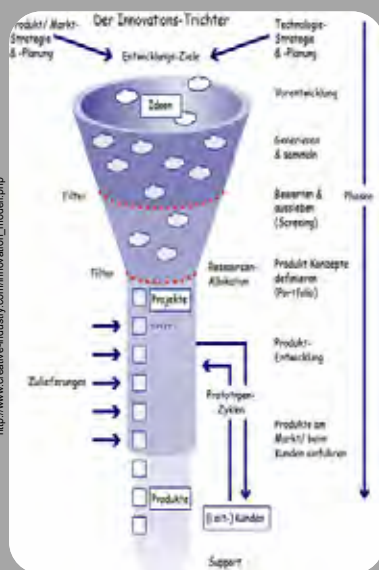
...innovare ≙ sich den Dingen neu zuwenden! Dies gilt für jedes Veränderungsvorhaben

Was weiss man noch über innovative Personen/
Gruppen/ Organisationen...

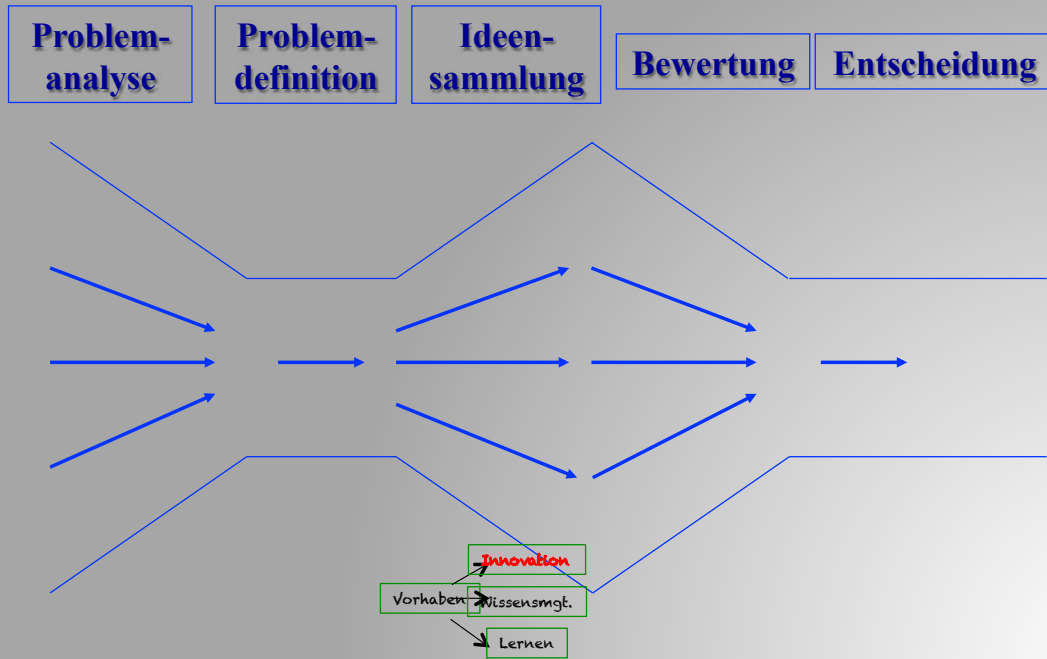
- Sensibilität gegenüber dem prinzipiellen Vorhandensein von Problemen
- Aufmerksamkeit gegenüber der Einzigartigkeit eines jeden Problems
- Zutrauen in die prinzipielle Lösbarkeit von Problemen
- Flüssigkeit in der Ideenproduktion
- Flexibilität und Originalität von Denkstilen
- Kompetenzen für analytische und konstruktive Tätigkeiten
- Fähigkeiten zum analogisierenden, metaphorischen und spielerischen Denken



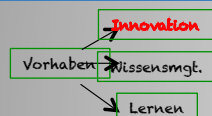
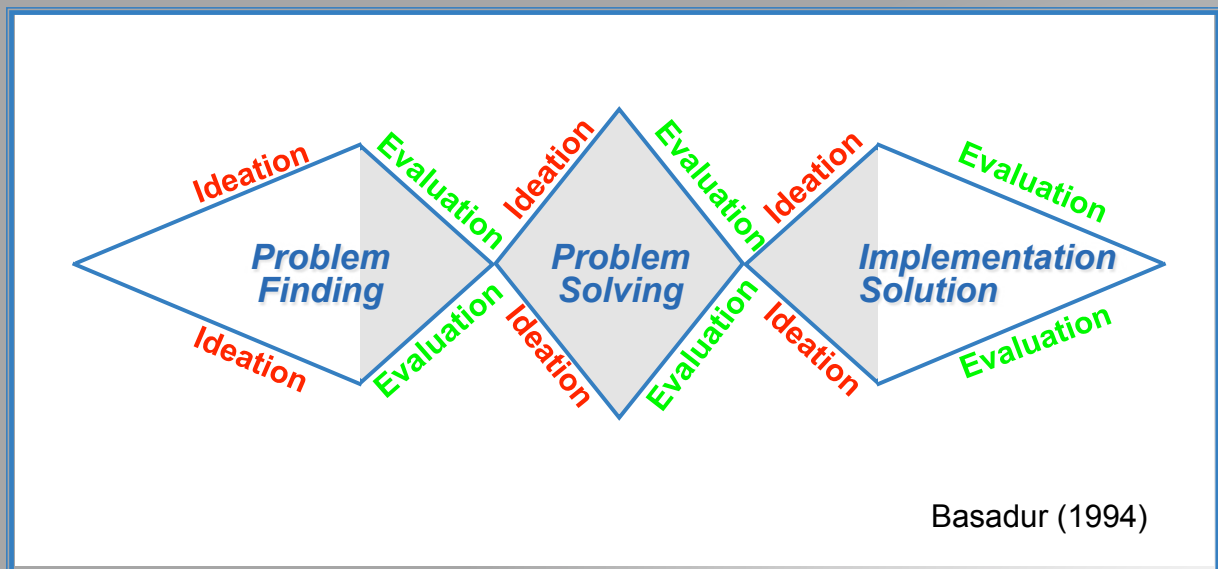
...Innovationsprozesse haben einen charakteristischen Verlauf



...Innovationsprozesse haben einen charakteristischen Verlauf



...Innovationsprozesse haben einen charakteristischen Verlauf



Stadien eines schöpferischen Aktes

1. Präparationsphase

- oft mühevoller, erfolgloser Arbeit

2. Inkubation

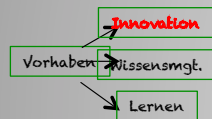
- Aktivität unterhalb der Bewusstseinschwelle

3. Illuminationserleben

- Unterbewusster Prozess wird subjektiv evident
- plötzlicher Einfall,
- intuitive Werkantizipation

4. Verifikationsphase

- oft zeitintensive Beweisführung und Ausarbeitung

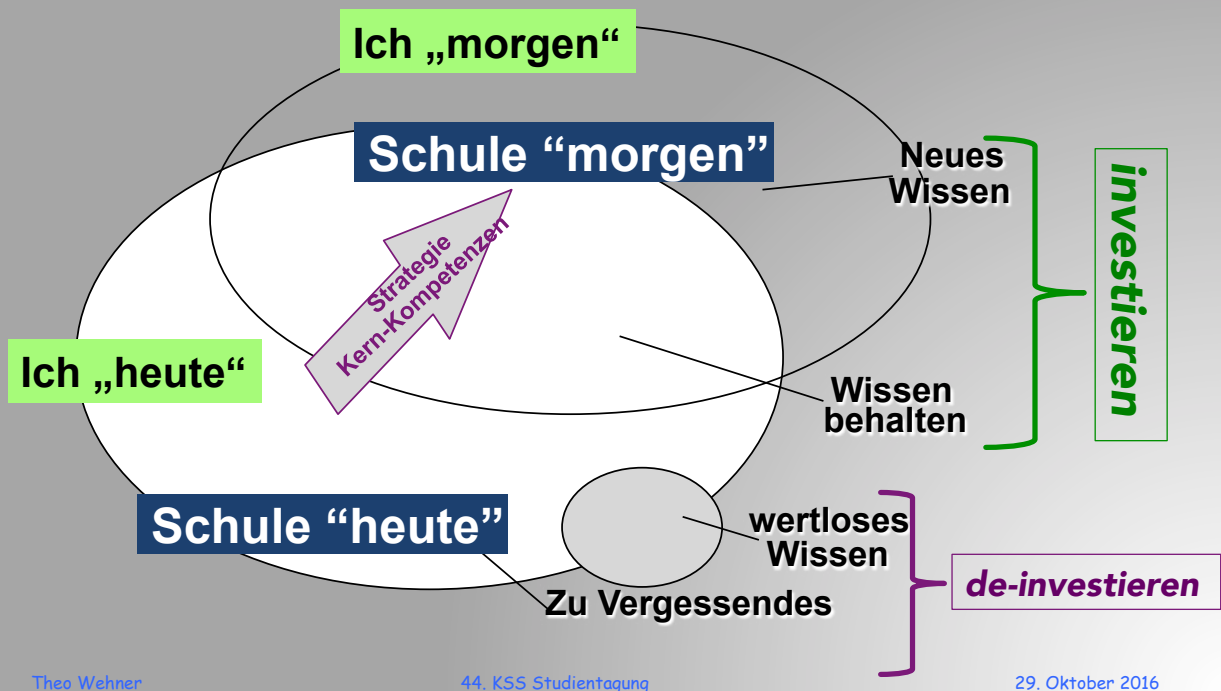


Das Neue kommt dort auf die Welt...

(nach Werner, 1998)

- 1. ...wo Spannungen es herausfordern:**
 - Kreativität ist das Ergebnis einer gelungenen Störung.
- 2. ... wo ihm Zeit gelassen wird:**
 - Kreativität ist stets eine Kompensation von Langeweile.
- 3. ... wo Orientierungen fragwürdig werden können:**
 - Kreativität ist ein Akt der Umwertung alter Werte.
- 5. ... wo es gestattet ist, nicht auf alles drängende Antwort geben zu müssen:**
 - Kreativität gedeiht am Besten in Fragenschutzgebieten.
- 6. wo Menschen frei assoziieren können**
 - Kreativität ist stets auch eine Geduldsprobe.
- 7. ... wo man es erwartet, aber selten, wie man es erwartet:**
 - Kreativität ist eine Leistung, über die Menschen nicht uneingeschränkt verfügen.

Allgemeinste Inhalte einer Wissensstrategie im Hinblick auf Veränderungsvorhaben (nach Lüthy, Voit & Wehner, 2002)

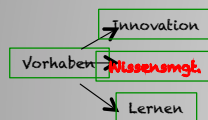
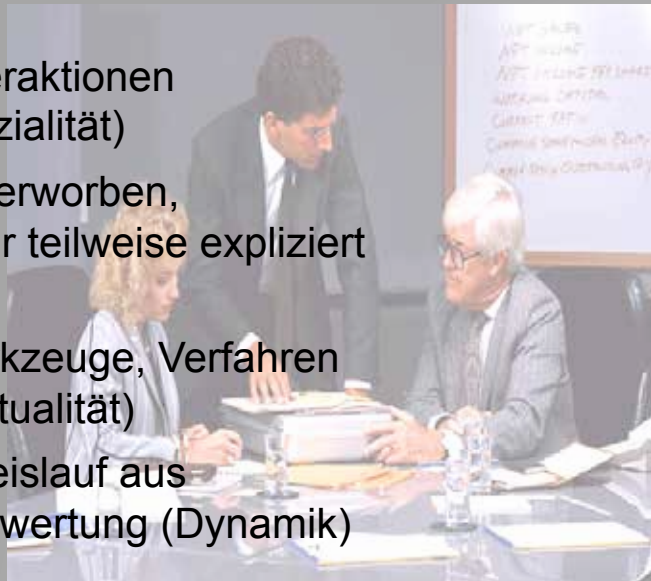


„...Die Problematik einer ökonomischen Ordnung wird von der Tatsache bestimmt, dass das **Wissen**, dessen wir uns bedienen, nie in integrierter Form existiert, sondern nur als **verstreute Bruchstücke** eines **unvollkommenen** und **widersprüchlichen** Wissens, das die Einzelnen getrennt besitzen. Das Problem der Gesellschaft besteht also nicht nur in der **Verteilung** gegebener Ressourcen, sondern im **Gebrauch** von Wissen, das keinem in seiner Gesamtheit gegeben ist.“

Fritz v. Hayek, 1945

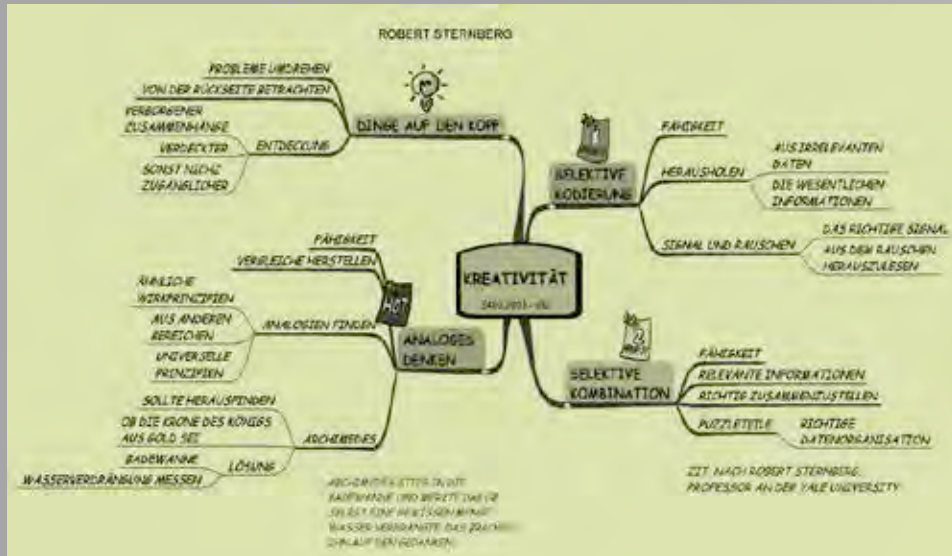
Wissen im schulischen Alltag

- wird in sozialen Interaktionen hervorgebracht (Sozialität)
- wird von Personen erworben, angewendet und nur teilweise expliziert (Subjektivität)
- ist in Produkte, Werkzeuge, Verfahren eingebettet (Kontextualität)
- erneuert sich im Kreislauf aus Anwendung und Bewertung (Dynamik)

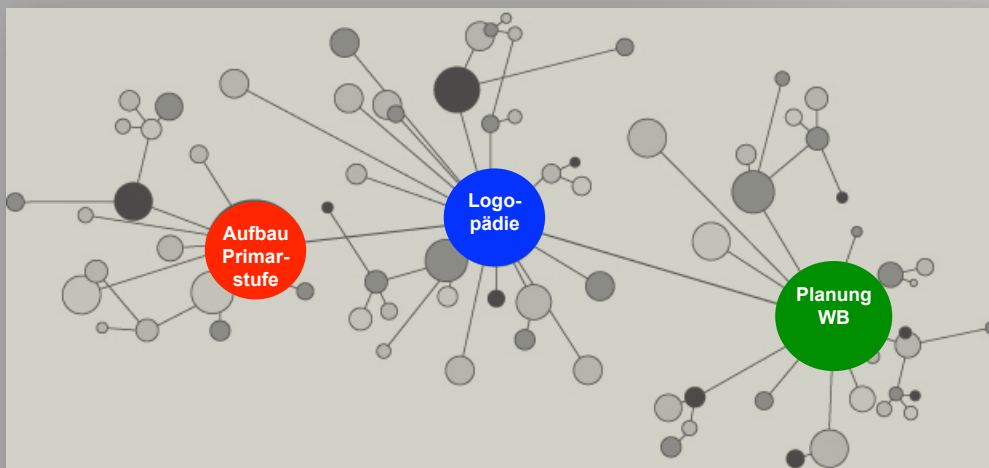


**...Die Ausgangslage und
Projektstrukturen müssen
visualisiert werden: Excel gelangt
da schnell an seine Grenzen!**

Mindmapping („auf einen Blick“ vs. Linearität)



Netzwerkdarstellung



**...auch wenn Sie organisationale
Schulentwicklung ermöglichen
wollen, muss individuelle
Veränderungsbereitschaft
vorhanden sein**

Handeln als Veränderungsprozess

(False-Hope-Syndrom; Polivy & Herman, 2001)

- **25% derer, die sich eine Veränderung vornehmen geben bereits nach der 1. Woche auf; 60% versuchen es später erneut.**

Gründe für das Scheitern:

- Bei der Planung werden viel zu hohe Ziele gesteckt.
- Es wird unterschätzt, wie schwierig es ist, einzelne Ziele zu erreichen.
- Das eigene Veränderungspotenzial wird (anfangs) überschätzt.
- Veränderungsbemühungen sind, vor dem ersten Fehlschlag, durch Anfangserfolge gekennzeichnet und suggerieren Kontinuität.
- Es bestehen unrealistische Vorstellungen über die positiven Konsequenzen einer Veränderung.

(Verhaltens-)Veränderungsmodelle und ihre psychologischen Charakteristika

- Es handelt sich (meist) um Prozessmodelle
- Es werden (mind.) zwei psychische Phasen (Volition und Motivation) unterschieden
- Selbstwirksamkeit spielt (neben Erwartungen und Absichten) in der motivationalen Phase wie auch in der volitionalen Phase eine grosse Rolle
- Kontrolle wird verstärkt, Autonomie ist gefährdet, Partizipation gerät in die Gefahr instrumentalisiert zu werden

Entwicklungsstufen im **Trans**Teoretischen**Modell**

1. ...
 - ...
2. ...
 - ...
3. **Vorbereitung**
 - Änderungsabsicht
4. **Handlung**
 - Änderungsbemühungen
5. **Aufrechterhaltung**
 - Änderungskompetenz
6. ...
 - ...



Prochaska et al. (2002)

Selbstveränderung fördernde Grundprozesse

- ① **zunehmendes Bewusstsein** für ein Problem & potentielle Lösungen
- ② **Emotionale Beteiligung** (Ängste oder Inspiriertsein)
- ③ **Einsicht**, dass die Veränderung wichtig ist für die eigene Identität
- ④ Glaube an den Erfolg der Veränderung und **Selbstverpflichtung**
- ⑤ **Einsicht**, dass die Veränderung das Umfeld positiv beeinflussen wird
- ⑥ **Erleben** intrinsischer und extrinsischer Belohnungen für Neuerungen
- ⑦ **Ersatz** der alten Arbeitsweisen durch neues Verhalten/ Wahrnehmung
- ⑧ **Suche und Annahme** sozialer Unterstützung bei den Veränderungen
- ⑨ Restrukturierung des Arbeitsumfeldes zur **Rückfallprophylaxe**
- ⑩ Stärkung durch mehr **Entscheidungskompetenzen** und Ressourcen

Selbstveränderung durch fördernde Grundprozesse

- ① Consciousness Raising
 - zunehmendes Bewusstsein für ein Problem und potentielle Lösungen
- ② Dramatic relief
 - Emotionale Beteiligung (in Form von Ängsten oder als positives Inspiriertsein)
- ③ Self-Reevaluation
 - Einsicht, dass die Veränderung wichtig ist für die eigene Identität
- ④ Self-Liberation
 - Glaube an den Erfolg der Veränderung und feste Selbstverpflichtung dazu
- ⑤ Environmental Reevaluation
 - Einsicht, dass die Veränderung das Umfeld positiv beeinflussen wird
- ⑥ Reinforcement Management
 - Erleben intrinsischer und extrinsischer Belohnungen für die Neuerungen
- ⑦ Counter-Conditioning
 - Ersatz der alten Arbeitsweisen durch neues Verhalten, andere Wahrnehmung
- ⑧ Helping Relationships
 - Suche und Annahme sozialer Unterstützung bei den Veränderungen
- ⑨ Stimulus Control
 - Restrukturierung des Arbeitsumfeldes, um neue Verhaltensweisen zu begünstigen und den Rückfall in alte Gewohnheiten zu verhindern
- ⑩ Social Liberation
 - Stärkung der MA durch mehr Entscheidungskompetenzen und Ressourcen



Misstrauen Sie Changemanagern, die ...

- handeln ohne zu planen
- umsetzen wollen, anstatt zu verstehen
- nach Konsens und Harmonie streben, anstatt Kritik zu üben und (latente) Konflikte zu *erspüren*
- keine Fehler machen oder solche zugeben und damit keine Korrekturen vornehmen
- jammern und andere für ihre Misserfolge verantwortlich machen
- nicht über sich selbst nachdenken und keine Reflexionsschleifen vorsehen bzw. initiieren

Ergänzen Sie Bitte die nachfolgenden Sätze: kurz und bündig!

1. Wir können bei unseren Schulen a) nicht mit b) mit Veränderungsbereitschaft rechnen, weil.....

.....

2. Der Umgang mit Widerstand ist für mich schwierig, weil.....

.....

3. Widerstand in Projekten kann konstruktiv genutzt werden, indem.....

.....