



Referat:

Wie gelingt der Personal-Change-Prozess im Hinblick auf 6/3?

Phasen eines Veränderungsprozesses

So können verändernde Bedingungen konstruktiv genutzt werden.

Referat an der 9. Jahrestagung der Aargauischen Schulpflegen in Aarau am Samstag, 15. Sept. 2012, Kultur- und Kongresshaus

Vorgetragene Fassung (14.9.12)

Sehr geehrte Mitglieder der Schulpflegen im Kanton Aargau

Ich danke für die Gelegenheit, zum Thema Personal-Change-Prozess ein paar Gedanken beizutragen.

Chart 1

Fakten versus Betroffenheit

Das aargauische Volk hat ja gesagt zu einem Modellwechsel – und aus Sicht eines Ostschweizers zu etwas, was es schon immer gab und somit zum Selbstverständlichsten der Welt gehört. Sie mögen empört sein, wenn ich das so sage – mit Recht, denn die Schulwelt im Kanton Aargau war genau so selbstverständlich anders und genau so richtig wie die in der Ostschweiz. Dass man über Vor- und Nachteile der Modelle vor der Abstimmung diskutiert hat oder sogar gestritten, ist richtig und normal.

Der Entscheid ist gefallen und damit die Sachlage klar! Doch wir Menschen sind soziale Wesen, gehen Bindungen ein. D.h. wir brauchen Zeit und Raum, uns neu auszurichten. Was auf der sachlichen Ebene so einfach erscheint, ist auf der menschlichen Ebene hoch anspruchsvoll – wenn wir es so tun wollen, dass die Seele der Betroffenen mitgehen kann und die Vorstellungen der Betroffenen einbezogen sind. Viele müssen sich neu ausrichten, viele müssen Abschiednehmen von einer gewohnten Welt.

Beides: Abschied-nehmen und Sich-neu-ausrichten braucht Zeit und Raum. Die beiden Prozesse laufen parallel, berühren sich, laufen wieder auseinander und geraten ab und zu durcheinander. Ich möchte Ihnen im folgenden einige Stichworte näher bringen, damit Sie diesen Prozess für die Betroffenen optimal gestalten, sich aber auch über die Grenzen des Prozesses bewusst werden können.

Ist die Chance für das Gelingen einer Veränderung eine Frage des Blicks? Ein Ostschweizer sieht das anders als ein Aargauer, die Amtsstelle anders als die Schulpflege und diese wiederum anders als die Lehrpersonen.

Die Rollen und die Art der Betroffenheit sind entscheidend für den Umgang mit der Veränderung – doch diejenigen, die von der Veränderung unmittelbar betroffen sind – in diesem Fall viele Lehrpersonen – sind primär mit dem eigenen Verlust und Gewinn beschäftigt und verlieren schnell den Blick fürs Ganze. Das ist weder gut noch schlecht, es ist einfach so und ist völlig normal – und dass dies normal ist, soll bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen von beiden Seiten – den Steuernden und den Betroffenen – nicht vergessen werden.



Wie kann ein solcher Prozess gut gesteuert werden, welches sind Gelingensbedingungen? Ich werde auf 5 Aspekte - in Anlehnung an das Buch „Change-Management“ von Doppler und Lauterburg (1994) – eingehen.

Chart 2

Aspekt 1: Sinnvermittlung

Bei diesem Aspekt geht es um das Verstehen des Auftrags und dessen Kontext. Ich betone: das Verstehen und nicht das Einverstanden sein – ein Unterschied, der den Unterschied macht! Der Sinn ist im vorliegenden Fall einfach: Die Stimmbürger des Kantons Aargau haben den Auftrag zum Modellwechsel erteilt, der von den Schulen vor Ort umgesetzt werden muss. Aus welchen Gründen die Stimmbürger JA und nicht Nein gesagt haben, wird jeder wieder etwas anders sehen – es ändert jedoch am Auftrag nichts, das Modell 6/3 einzuführen. Dass die Betroffenen Zeit brauchen, sich mit der Tatsache anzufreunden und das sogenannte „Alte“ loszulassen, ist wie schon gesagt normal.

Chart 3

Aspekt 2: Kreative Unruhe

Der Begriff meint den kulturellen Aspekt der Organisation Schule: wie steht die Schule – also Ihre Schule in Ihrem Dorf bzw. Ihrer Stadt zu Veränderungen, wie gestaltet sie Veränderungen, welche Erfahrungen hat sie mit Veränderungen gesammelt, wie weit sind Meinungen gefragt, auch unbequeme Meinungen? Gibt es Gefässe und Möglichkeiten, Anregungen zu machen, laut zu denken – oder gibt es Denkverbote und starre Top-Down-Strukturen?

Anders formuliert: so wie man sich bettet liegt man! Hat die Schule vor Ort schon bisher zu Veränderungen einen guten Zugang gefunden, so ist auch die neue Veränderung keine Bedrohung – hat die Schule jedoch eine Befehlskultur oder eine erstarrte Kultur, dann ist der Modellwechsel eine echte Bedrohung und kann zu einem harten Brocken werden.

Besitzt die Schule Leitwerte zur Kommunikation, zur Führung, zum Organisations- und Mitwirkungsverständnis, so hat man die Spielregeln für Veränderungen der Grundlinie nach bereit - fehlen sie und hat sich die Schule einfach von Fall zu Fall bewegt, dann kann dieser Modellwechsel grosse Verunsicherung auslösen.

Überlegen Sie sich vorerst gut, auf welche Erfahrungen und Wertsetzungen (Leitbilder, Grundsätze) Sie sich verbindlich beziehen können bzw. Ihnen Orientierung geben, wie Sie die Veränderung angehen wollen.

Beispiel: Sollte bei ihnen der partizipative oder auch kooperative Führungsstil als Leitwert gelten, dann können sie Respekt als Haltung einfordern. Kooperativer Stil meint doch, dass man aufeinander zugeht, einander zuhört und Meinungen vor Entscheidungen abwägt. Respekt meint doch, dass einerseits jede Meinung toleriert und geachtet wird, dass andererseits jeder Entscheid von vorgesetzten Stellen und Behörden nachvollzogen wird. Dieses Geben und Nehmen ist kulturell verankert und für Veränderungsprozesse sehr erleichternd.

Ein anderes Beispiel: Viele Schulen waren, sind oder werden es bald sein – gezwungen, Lehrstellen abzubauen, weil die Schülerzahlen mancherorts rückläufig sind. Hat eine Schule Jahre vor dem Eintreten dieser Situation die Kriterien für Stellenabbau bzw. die Anforderungen an Lehrpersonen festgelegt, kann sie auf Wertgerüste zurückgreifen, die die Auseinandersetzung zwischen Betroffenen und Entscheidenden vereinfacht, sachlicher werden lässt – was immer zur Entspannung beiträgt. Wenn ich von Kriterien und Anforderungen spreche, so meine ich die für diese Schule vor Ort geltenden qualitativen Kriterien und Anforderungen, nicht die formalen.



Diese beiden Beispiele zeigen, dass die Schulen, die die Hausaufgaben gemacht haben, es wesentlich einfacher haben werden, den Veränderungsprozess zu steuern.

Chart 4

Aspekt 3: Kommunikation

Kommunikation – das Öl im Getriebe! So wie zum kooperativen Führungsstil die adressaten- und zeitgerechte Kommunikation gehört, gehört zu einem Change-Prozess die direkte Kommunikation zwischen den Entscheidungsinstanzen und den Betroffenen. Die 1 zu 1 Begegnung muss überzeugend aufzeigen, wo der Spielraum im Prozess liegt und wo die Grenzen sind, sprich: was ist unumstösslich und was kann mitgestaltet werden. Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Obrigkeit lässt sich mit papierenen Informationen viel schlechter vermitteln. Es braucht das Hinstehen und Überzeugen. Veränderungen haben mit Verunsicherungen zu tun. Darum sind Vertrauen und Verbindlichkeiten schaffen wichtige Gelingensbedingungen.

Und genau so wichtig ist auch die informelle Kommunikation, also das Gespräch zwischen Kollegen und Kolleginnen, zwischen Behörden und Lehrpersonen im unverbindlichen Austausch. Das Alleinsein mit seinem Anliegen wird so durchbrochen, es kommen neue Sichtweisen in den Blick, was die eigenen Sorgen relativieren kann und so mehr mögliche Lösungen auftauchen können. Es stellt an alle die Anforderung, zwischen der offiziellen und informellen Kommunikation gut zu unterscheiden – es muss erlaubt sein, eine Meinung ändern zu dürfen, solange keine Entscheide gefällt sind.

Chart 5

Aspekt 4: Dazugehören und Beteiligtsein

Veränderungen lösen lieb gewordene Aufgaben und Abläufe ganz oder teilweise auf. Für die einen Lehrpersonen können sie ins Herz des Berufsverständnisses treffen. Für andere berührt es nur gewisse Rahmenbedingungen und Spielregeln. Die Betroffenheit ist ganz unterschiedlich. Das ist auch beim Wechsel von 5/4 zu 6/3 nicht anders: die Betroffenheit ist individuell. Umso wichtiger ist, dass die einzelnen in dieser Individualität gesehen werden – respektiert werden – und ihnen Plattformen geboten werden, wo sie ihr Anliegen äussern können. Es braucht zudem die Sicherheit, dass auf diese Anliegen auch individuelle Antworten gegeben werden. So wird jede und jeder als Einzelner ernst genommen, was das Vertrauen stärkt.

Ernst genommen werden heisst nicht, dass jedes Anliegen in Erfüllung geht. Ernst genommen werden heisst,

- a) dass mein oder eben jedes Anliegen gesehen und gehört wird
- b) dass alle Optionen für eine gute Lösung durchgespielt werden
- c) dass die getroffene Entscheidung mit nachvollziehbaren Argumenten persönlich mitgeteilt wird
- d) dass jeder Lehrperson die Unterstützung zur Umsetzung der – individuellen - Veränderung angeboten wird.

Chart 6

Aspekt 5: Konfliktfähigkeit

Interessengegensätze, auftrags- und ressourcenbezogene Rahmenbedingungen, Abwägungen zwischen vermeintlich Gleichem – all dies führt bei einer Veränderung zwangsweise zu Konflikten. Sie können nicht verhindert werden – was wir ja auch alle wissen. Entscheidend ist jedoch die Art der Konfliktlösung. Hier sind die eingangs erwähnten Werthaltungen und ihre Einhaltung



entscheidend. Und sollten sie nicht vorhanden sein, empfiehlt es sich, solche auf diesen Veränderungsprozess zugeschnittene Verhaltensregeln zu formulieren.

Konflikte, die in der Vergangenheit nicht gelöst wurden bzw. gelöst werden konnten (sogenannte schlafende Hunde), haben im Laufe eines Change-Prozesses die Neigung, wieder hoch zu kommen. Das kann den Change-Prozess deutlich erschweren, weil Unstimmigkeiten dazu kommen, die direkt mit der anstehenden Veränderung nichts zu tun haben, jedoch auf den Change-Prozess einwirken. Werden sie als „Altlasten“ erkannt, muss dies unbedingt benannt werden, um Ordnung zu schaffen, also Dinge nicht zu vermengen.

Auf individueller Ebene kann ähnliches geschehen: ein Change-Prozess ruft eigene Ungereimtheiten und Unvollkommenheiten in Erinnerung, also Einschätzungen und Verhaltensmuster, die man an sich selber kennt, nach aussen jedoch nie dazu gestanden hat. Dies erhöht den Druck auf sich selber, was meist als Kettenreaktion auch den Druck auf die andern erhöht und (unlösbaren) Konflikten Vorschub leistet.

Es kann erleichternd sein, wenn diese 2 Dinge, also das längst bekannte – aber nicht ausgesprochene – und die Tatsache des Change-Prozesses auseinander gehalten werden. Dazu braucht es das vertrauliche und offene Gespräch zwischen Lehrperson und ihrer vorgesetzten Person.

Soweit zu den 5 Gelingensbedingungen

Müsste ich einen Titel über alle diese 5 finden, dann würde ich schreiben: Veränderungen steuern heisst:

mehrere Variablen in eine Ordnung bringen.

Es ist einsichtig, dass die 5 Gelingensbedingungen nicht messerscharf abgegrenzt werden können. Vielmehr greifen sie in einander, stützen sich gegenseitig. Beispiel: Respekt als eine Variable der kreativen Unruhe ist wiederum eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine gute Konfliktlösung – oder partizipativer Führungsstil ist eine wichtige Voraussetzung, dass die Betroffenen einbezogen werden.

Um den Change-Prozess erfolgreich gestalten zu können, geht es darum, all die Variablen in ihrem Zusammenhang zu erkennen und so die vielen Emotionen, Verhaltensmuster, Altlasten, Argumente, Meinungen, Fakten, Wünsche und Träume zu ordnen und nur mit dem in Verbindung zu bringen, mit dem sie wirklich zu tun haben. Diesem – nennen wir ihn mal Ordnungsprozess – wird oft viel zu wenig Raum gegeben, zumal all die Variablen sowohl beim Individuum, bei Subgruppen (Schulhäuser, Stufen) oder in der ganzen Organisation (Schule vor Ort) auftreten können. Es ist darum hilfreich, in der Anfangsphase allen Zeit zu lassen, die eigene Ordnung und die Ordnung der Subgruppen und der Schule sichtbar zu machen (Aspekt 2 und 3).

Dazu dient am besten eine Projektorganisation, die nicht nur einen arbeitsmethodischen Vorteil hat, sondern auch hohe Transparenz und Verbindlichkeiten schafft. Die grösste Gefahr bei Projektarbeiten ist, dass zu rasch Lösungen gesucht und / oder verlangt werden. Dem Erkennen und Sehen der Anliegen und Absichten sowohl der Betroffenen als auch der Organisation wird zu wenig Zeit-Raum gelassen. Die Umsetzung von 6/3 findet erst in 2 Jahren statt – ein Projektplan schafft Prozesssicherheit und diese wiederum gibt den Betroffenen definierte Zeiträume, in denen sie mit sich, mit ihren Kolleginnen und Kollegen und ihren Vorgesetzten aus der Stufe und über die Stufe hinweg einfach laut denken können, ohne dass diese Gedanken bereits zu faktischen „Wahrheiten“ gemacht werden bzw. gemacht werden müssen. Dies nimmt Druck weg und



Entscheidungen, die nicht mit zu viel Zeitdruck gefällt werden, sind meistens nachhaltiger und befriedigender.

Stabilität versus Veränderung

Kommende Veränderungen haben in der Organisation eine magnetische Wirkung, heisst sie verengen die Wahrnehmung in dem Sinne, dass sich vieles auf die Veränderung konzentriert und den Blick auf das, was bleibt, verstellt. Die meisten machen jedoch in der Rückblende die Feststellung, dass bei genauer Betrachtung mehr bleibt, also stabil bleibt, als sich verändert.

Die Aufgaben der Schulpflegen ändern sich mit dem neuen Modell nicht – doch für viele Lehrpersonen steht einiges auf dem Spiel. Die folgende Empfehlung ist also nicht an Sie als Schulpflege-Mitglied gerichtet, sondern als möglicher Gesprächspartner mit betroffenen Lehrpersonen. Meine Empfehlung: ob Sie sich mit Kollegen und Kolleginnen austauschen oder ob Sie ein geplantes Mitarbeitergespräch haben: nehmen Sie bewusst immer alles in den Blick: also

Chart 7

was ist neu, sprich kommt dazu

was ist gleich und

was gibt es nicht mehr / sprich was fällt weg.

Und Sie werden beobachten können, dass ihr Gesprächspartner andere oder noch weitere Dinge aufzählt, als Ihnen einfallen. Das weitet den Blick und das hat oft eine entspannende Wirkung – die Veränderung ist weniger bedrohlich.

Und wenn Sie sich dann noch die Mühe nehmen, zwischen Fakt, also was ändert bzw. bleibt gleich oder fällt weg die Haltung der Lehrperson dazuschreiben im Sinne von

Chart 8

„Was ist gut für die Lehrperson, was ist schlecht für die Lehrperson?“,

dann erhalten Sie eine differenzierte Sicht, eine Sicht, die zwischen Fakten und Emotionen unterscheidet – in Gesprächen im Hinblick auf eine Lösung hin, kann dies sehr hilfreich sein.

Chart 9

Je nach Ebene unterscheiden sich die Voten – und wie bereits gesagt: die individuellen Veränderungen sind die gewichtigsten – ich habe Ihnen aus meiner Sicht beispielhaft je eines auf dem Chart genannt. Und je präziser die Lehrpersonen diese Unterschiede für sich selbst empfinden und formulieren können, je einfacher und konstruktiver können sie sich bei der Lösungssuche zusammen mit Ihren Schulleiterinnen und Schulleiter einbringen. Sie bleiben so ein gutes Stück auch ihr eigener Coach, weil sie selbst eine persönliche Aussensicht einnehmen können.

Wie gelingt ein Personal-Change-Prozess?

Ja, es gibt Voraussetzungen, die die Organisation mittels der Schul- und Kulturentwicklung lange vor der Veränderung geschaffen hat – oder eben es verpasst hat, diese zu schaffen. Ja, es gibt Gelingensbedingungen, die einen Erfolg erleichtern und die leitenden Stellen und Behörden ihren Beitrag dazu leisten können und müssen.

Doch die eigentliche Veränderung, der eigentliche Wandel muss bei jedem Einzelnen, bei jedem Betroffenen geschehen. Anton Strittmatter sagt im Methodenatelier im Heft Schulentwicklung Nr. 4 des Jahres 2001 – ich zitiere:



„Nur wenn der Lösungsgewinn grösser ist als der Leidensgewinn, steigt die Möglichkeit einer Veränderung“. Zitat Ende. Heisst, nur dann, wenn sich die Betroffenen einen Gewinn aus der Veränderung vorstellen oder mindestens stark erhoffen können, der grösser ist als der Gewinn des Opfers, werden sich die Betroffenen auf die Veränderung einlassen.

Die Lehrperson muss an irgend einer Stelle JA sagen – und wenn möglich vom Herzen her – damit die kommende Zeit für sie ein Lösungsgewinn und nicht ein Leidensgewinn wird. Die Lehrperson darf auch NEIN sagen, das Annehmen der entsprechenden Konsequenzen gehört jedoch voll und ganz dazu, wenn sie zu einem Lösungsgewinn kommen will.

Sinn versus Äusserlichkeit

Menschen, die im Laufe des Berufslebens ihren Beruf immer mehr als etwas Wert- und sinnvolles verstehen und diesen Wert und/oder Sinn für sich formulieren können, haben es in einem Change-Prozess einfacher als diejenigen Menschen, die sich an den Äusserlichkeiten oder Strukturen orientieren. Mit Äusserlichkeiten meine ich die Stufen, die Schulhäuser, die Kolleginnen und Kollegen, der Stundenplan und vieles mehr. Ich meine das in keiner Weise vorwurfsvoll, sondern einfach im Sinne von: alles hat seinen Preis – und je mehr Komponenten jemand als Forderungen aufstellt, je mehr Schwierigkeiten sind die Folge. Orientieren wir uns jedoch am Sinn – beim Lehrerberuf z.B. „Ich begleite heranwachsende Menschen in ihrem Lernprozess und lerne damit mich und die Menschen überhaupt besser kennen“, dann ist der Modellwechsel 6/3 eine neue Chance primär für die Lehrperson selbst. Doch über den Sinn, den eigenen Sinn der Arbeit entscheidet jeder und jede selbst!

Es ist Ihnen vielleicht aufgefallen, dass ich viel über die Lehrpersonen sprach und nicht über Sie als Schulpflegemitglieder. Ich tat dies, weil – wenn Sie als steuernde des Change-Prozesses die Betroffenen Menschen nicht verstehen, respektieren und sie in ihren Prozessen unterstützen, dann werden die Schwierigkeiten im Prozess nur zunehmen. Die Grenzen in einem Change-Prozess sind aus meiner Sicht wir Menschen selbst, und darum müssen wir uns selbst verstehen, was in solchen Situationen mit uns geschieht.

Und wenn ich von Zeit und Raum gesprochen habe, dann meine ich nicht „fahren lassen“, sondern dran bleiben, die Schritte planen und konsequent durchziehen und gleichzeitig auf die individuellen Bedürfnisse und Nöte mit individuellen Lösungen soweit wie möglich eingehen. Das ist ein Balance-Akt erster Güte – doch dieser ist Mass gebend für den Erfolg des Change-Prozesses.

Die Organisation Schule hat im Vergleich zu andern Organisationen viel Raum für flexible und individuelle Lösungen – so den beide Partner – Schule und Lehrpersonen – dazu gewillt sind.

Chart 10

Zusammenfassende Empfehlungen:

Besinnen Sie sich auf Ihre verbindlichen Werte, planen Sie das Projekt gemäss der Kunst des Projektmanagements und lassen Sie sich ein auf (individuelle) Konflikte und Lichtblicke im Prozess selbst – dann wird es gut kommen.

Ich wünsche Ihnen viel Mut und Besonnenheit und danke für die Aufmerksamkeit.