



Veränderungsprojekte sind Zumutungen: Woher holt man sich den Mut und die Kompetenz dazu? Arbeits- und organisationspsychologische Anmerkungen

Prof. Dr. Theo Wehner

twehner@ethz.ch

Was bietet der heutige Tag in den Workshops; was kann deshalb hier ausgelassen, muss lediglich gestreift werden?

- „...gruppendynamische Phänomene in unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses“ (WS 1)
- „...Veränderungsprozesse als Nährboden für Vermutungen“ (WS 2)
- „...die Kunst des Misslingens – Widerstände ignorieren“ (WS 3)
- „...die Rolle der Achtsamkeit“ (WS 4)
- „...die sieben Basisprozesse der OE als Orientierungskonzept (WS 5)
- „...wer Veränderung einfordert, muss Sinn bieten“ (WS 7)
- „...Sinnstiftung – Aktivierung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Widerständen“ (WS 9)
- „...Vertrauen und Identifikation“ (WS 10)



Veränderungsprojekte sind

Zumutungen

Woher holt man sich den Mut und die Kompetenz dazu?

Arbeits- und organisationspsychologische Anmerkungen

Prof. Dr. Theo Wehner

twehner@ethz.ch

Veränderungsprojekte sind Zumutungen: Worin liegt die Zumutung?

Das Veränderungsprojekt trifft (so die Empirie) auf...

- ① Beharrungsvermögen
- ② Reformmüdigkeit
- ③ negative Erfahrungen
- ④ nicht konsolidierte Projekte
- ⑤ fehlende Reformmündigkeit
- ⑥ fehlende Risikobereitschaft
- ⑦ Auf Angst vor dem Scheitern, Fehlerintoleranz
- ⑧ Mangelnde (org./kollegiale) Unterstützung
- ⑨ Methodendefizite

...kürzestes Fazit der Veränderungsforschung

- 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 systemische Veränderungsprozesse können nur beschränkt einander vorseilen!
- Partizipation bedeutet nicht nur Teilnahme, sondern Teilhabe und verlangt Perspektivenwechsel!

Das **GROW** Modell als Struktur für Veränderungsvorhaben

Nach, Stempfle, atrain

1. 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, Stempfle, atrain

3. Die Lösungen entwickeln (OPTIONS)

- Welche Maßnahmen bringen uns unserem Ziel näher?
- Wie werden sich diese Maßnahmen voraussichtlich auswirken?
- Welche Neben- und Langzeitwirkungen, Risiken könnten dabei eintreten?

4. Die Umsetzung planen (WILL)

- Welche Schritte sind erforderlich, um die Maßnahmen umzusetzen?
- Wer muss alles beteiligt sein?
- Wie ist dafür der Zeitrahmen, welche Ressourcen sind dafür notwendig?

**Die Agenda
für heute**

1. In welcher (Arbeits-)gesellschaft leben wir eigentlich?
2. Was kennen Sie evtl. aus meinem Vortrag vom Mai 2012?
3. Wo sollten schulische Reformprozesse ansetzen?
 - Hattie und die Konsequenzen
4. Veränderungshandeln: Bekanntes und zu vertiefendes
 - Mehrere Thesen
5. Fazit und Empfehlungen

Ich-Orientierung in der Gesellschaft Team-Orientierung am Arbeitsplatz

Das Unbehagen in der Gesellschaft

Hatte S. Freud die Auslöser des "Unbehagen in der Kultur" noch in der "Triebunterdrückung" gesehen, macht A. Ehrenberg dieses Unbehagen in der Forderung an das Individuum fest, autonom sowie selbstbestimmt und team-fähig sowie kooperativ sein zu müssen, es aber nicht wirklich sein zu können



Salutogenese: Kohärenzerleben

Das Kohärenzgefühl ist: „Eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat,...

- ① daß die Anforderungen aus der inneren oder äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind,
- ② daß die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden,
- ③ daß diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investition und Engagement verdienen.“

(Antonovsky, 1993, S.12; deutsch: Franke & Broda)

Salutogenese: Kohärenzerleben

➤ Ein Gefühl...

➤ von Verstehbarkeit

sense of comprehensibility

➤ von Handhabbarkeit/ Bewältigbarkeit

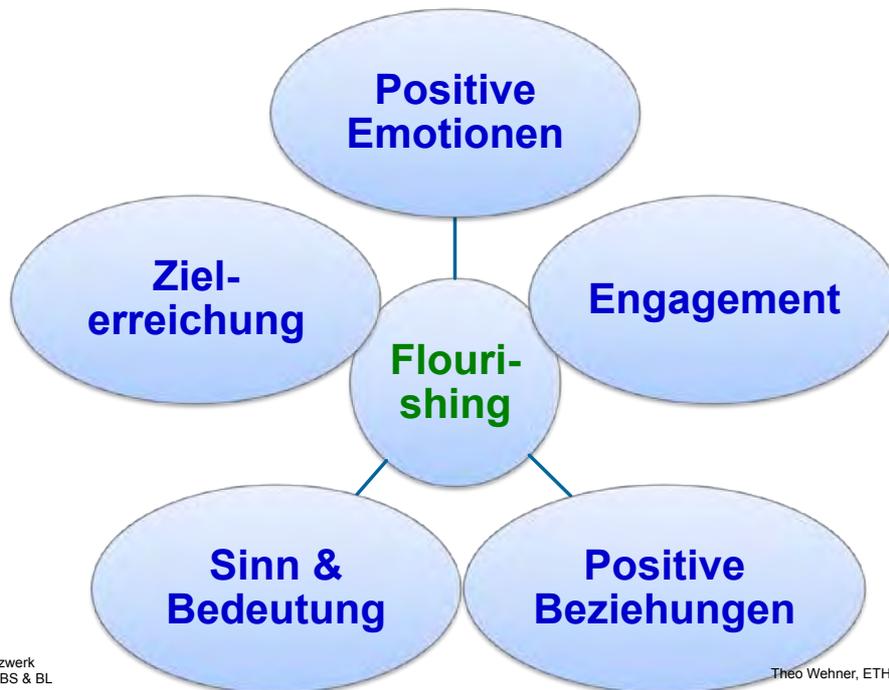
of manageability

➤ von Sinnhaftigkeit/ Bedeutsamkeit

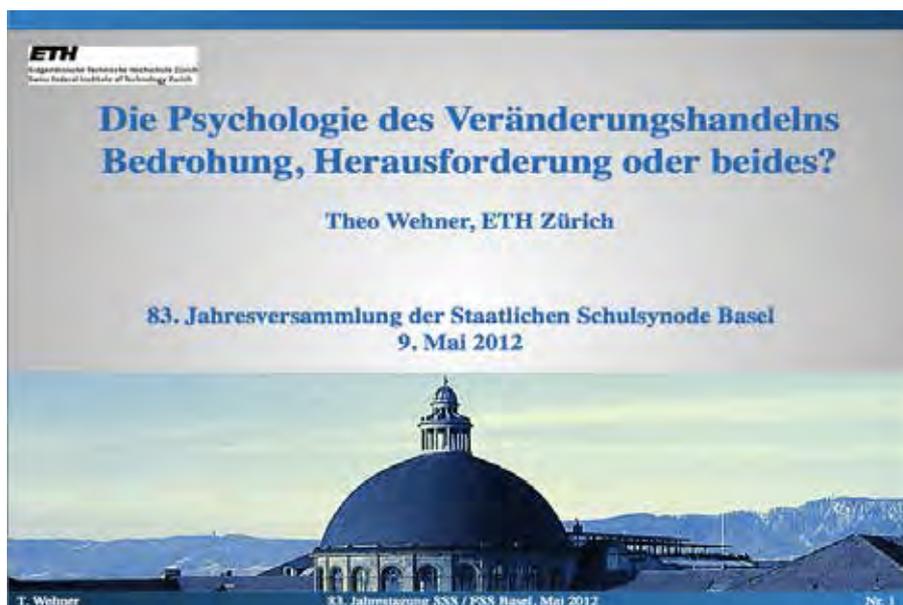
of meaningfulness

Antonovsky, A. (1979): Health, stress, and coping: New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco.
Antonovsky, A. (1983): The Sense of Coherence: Development of a Research Instrument. W. S. Schwartz Research Center for Behavioral Medicine, Tel Aviv University, Newsletter and Research Reports, 1, 1–11.

Theorie des Wohlbefindens (nach M. Seligman, 2011)



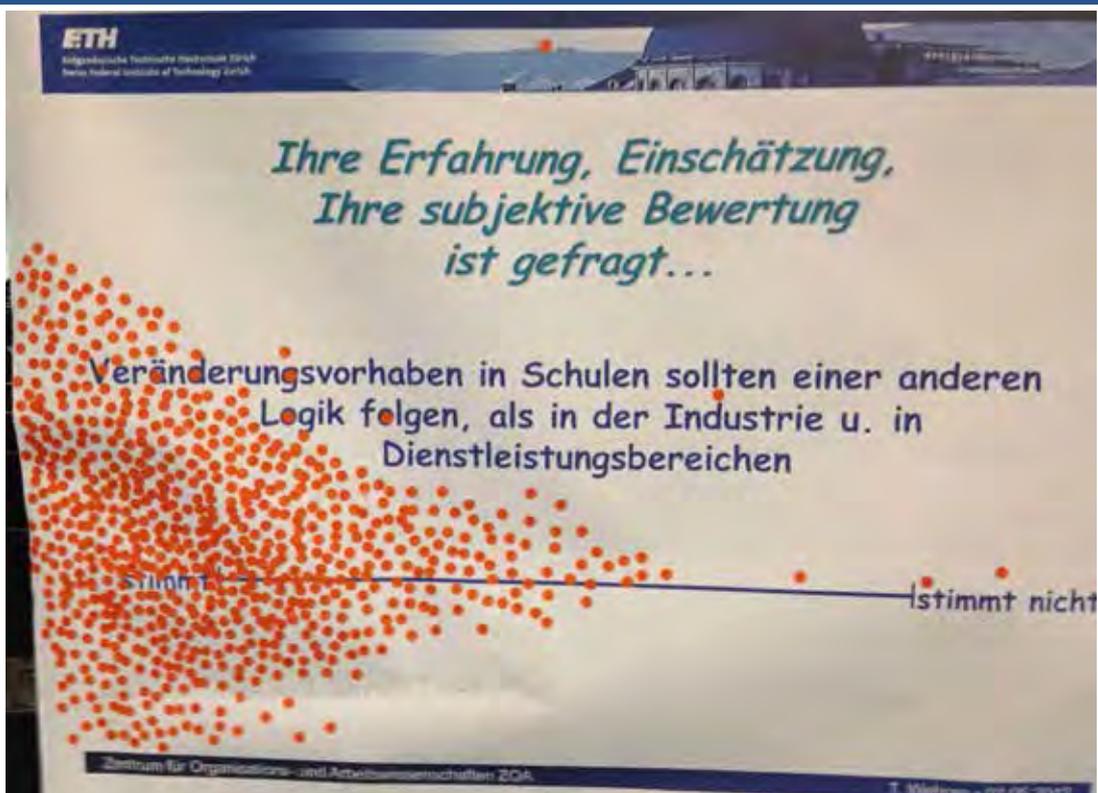
Was kennen Sie eventuell schon...



Das Transtheoretisches Modell der Veränderungen (TTM, Prochaska et al.)

Die Stadien

- ① **Präkontemplation:** Noch nicht damit befasst
- ② **Kontemplation:** Diskutiert, aber noch keine Umsetzungspläne
- ③ **Vorbereitung:** Umsetzung für die nächste Zeit geplant
- ④ **Handlung:** Unsystematische Versuche der Umsetzung gestartet
- ⑤ **Aufrechterhaltung:** Systematisch umgesetzt abgeschlossen



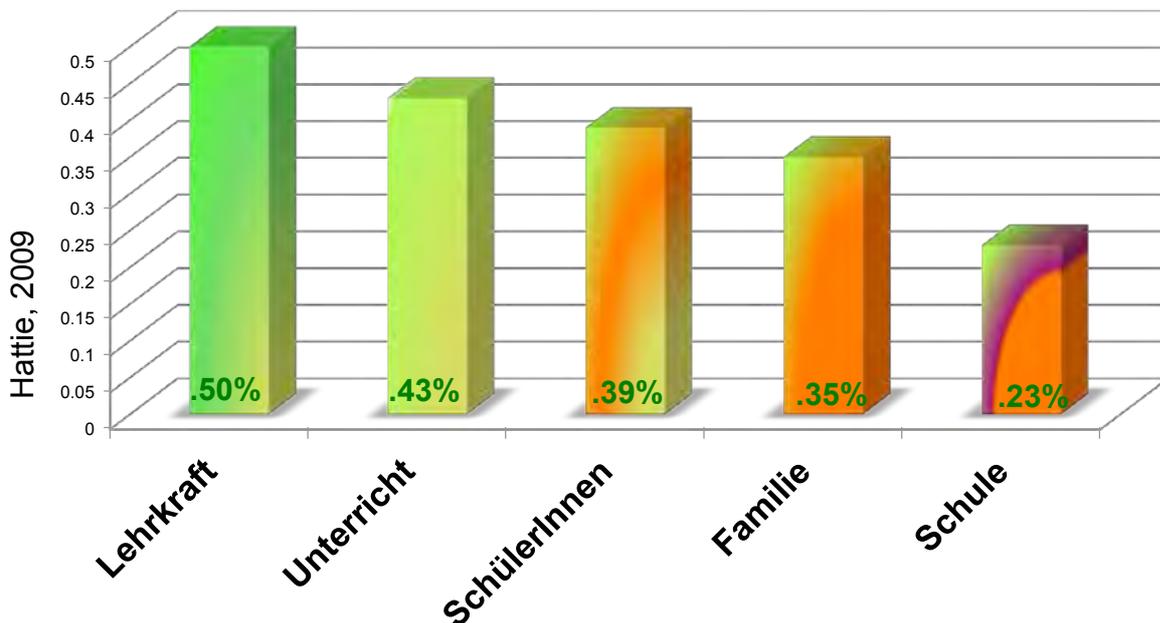
...welchen Effekt haben die folgenden fünf Einflussfaktoren auf den Lernerfolg?

Hattie, 2009

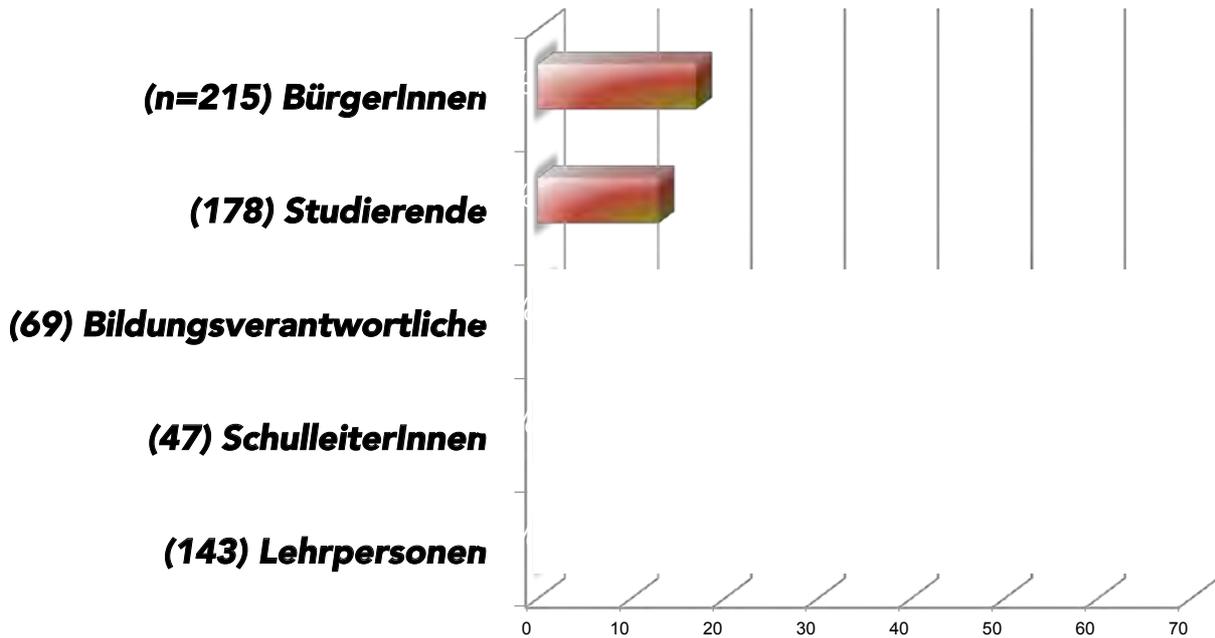
Unterricht
 zu Hause (Familie)
 SchülerInnen
 Schule
 Lehrkraft

Die mittleren Effektstärken der Hattie-Studie

„Wie stark wirkt (im Mittel) Einflussgröße X auf den Lernerfolg“?



Rangplatz^{fehl}einschätzungen der fünf Erfolgsfaktoren von Experten und Laien!



Schlussschlüssen aus der Hattie-Studie unser Thema

...in einem internen Rating von 43 Reform-/Veränderungsprojekten (aus vier Kantonen) bezogen sich **drei** auf die Lehrpersonen!

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

Aktuelle Schulstrategie: Schule mit Anschluss

Ebene Unterricht

Ziel: Individualisierung und Gemeinschaftsbildung

Umsetzung Konzept Förderangebote und Integration an der Volksschule, Kompetenz- und Zielorientierung, offene Unterrichtsformen, Unterricht > Lernen, Qualitätsmanagement

Ebene Schule

Ziel: Schule als Lern- und Lebensraum

Tagesschulen / Tagesstrukturen, Teilautonomie und Leitung im Schulhaus, Kooperation im Schulhaus und mit dem Quartier, Erfahrungsschulen, Elternrechte und -pflichten

Ebene System

Ziel: Harmonisierung, kohärentere Schullaufbahnen, mehr Gerechtigkeit und Erfolg

Nationale Harmonisierung der Strukturen und Inhalte, Regionaler Bildungsraum Nordwestschweiz, Vorverlegung Fremdsprachen, Lehrplan 21, Checks, Frühförderung, Gleichwertigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung, Durchlässigkeit, Verbesserung der Schnittstelle Sek I / Sek II, mehr Abschlüsse auf Sek II



Die Thesen

Begründungen und, soweit vorhanden
empirische Belege dazu

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

Veränderung verstehen

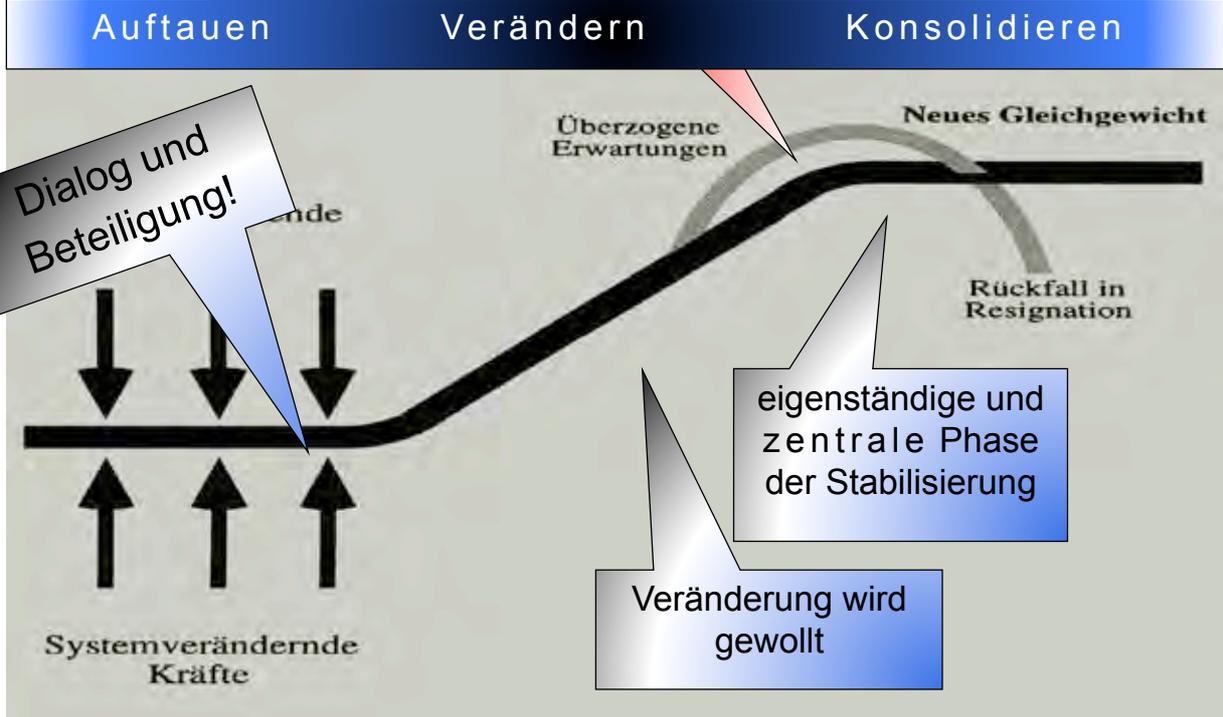


nach K. Streich

Die Kurve wird nicht automatisch durchlaufen!

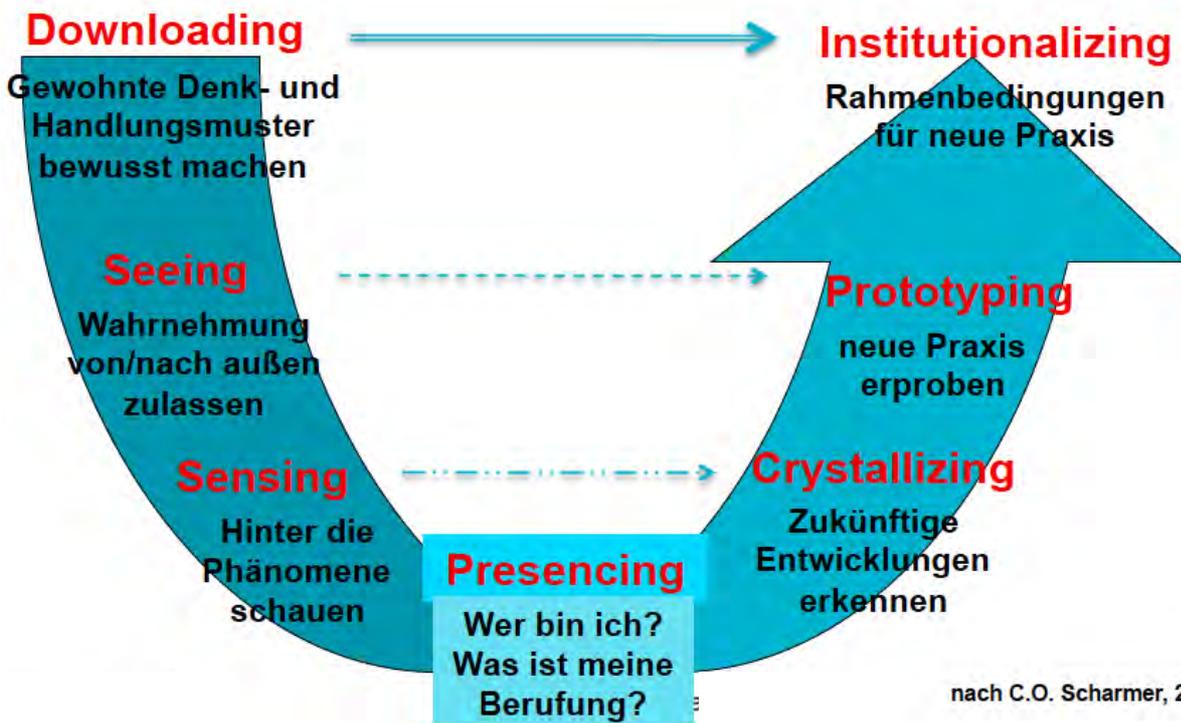
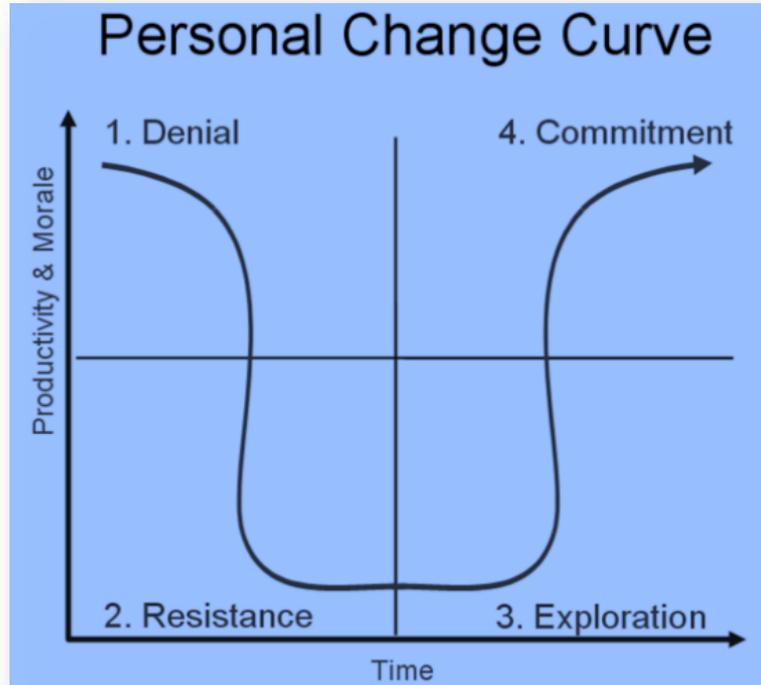
Es gibt Möglichkeiten steuernd einzugreifen!

Bremse



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

Phasen in der persönlichen Veränderungskurve



Emotionsbewältigung als zentrale Anforderung an Veränderungsteams

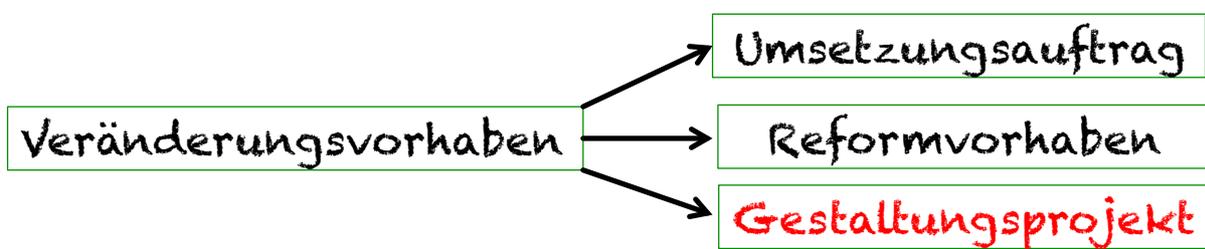
- *Misserfolge, Fehler, Krisen sind beim Umgang mit komplexen Problemen unvermeidlich, insbesondere in „komplexen“ Veränderungsvorhaben*
- **Folge:** *Erleben von Stress und negativen Emotionen*
- *Bewältigungsstrategien sind für den Erfolg der Gruppe von essentieller Bedeutung*
- *Dysfunktionale Bewältigungsstrategien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

Werden Sie Enabler

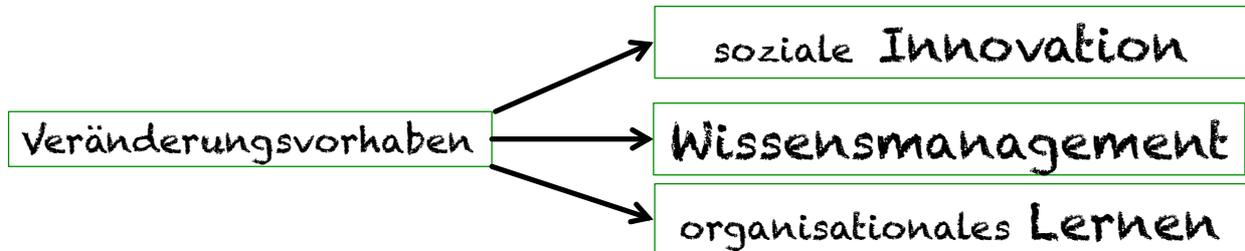
- ✓ Hinterfragen Sie gemeinsam (versteckte) Routinen und Formalismen auf ihre Sinnhaftigkeit; generieren sie Sinn
- ✓ Reflektieren und optimieren sie die Informationsflüsse in Ihrem Team, Netzwerk (~~≠~~erhöhen!)
- ✓ Stärken sie lokale Entscheidungskompetenzen
- ✓ Identifizieren Sie zentrale Akteure; coachen Sie diese
- ✓ Investieren Sie in die *Atmungskompetenz* Ihres Teams/ Netzwerks: Stärken Sie die Optionen, team-/ netzwerkexterne Informationen u/o Personen zu integrieren

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

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



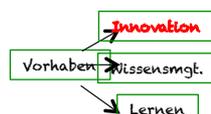
...um was geht es wirklich (für mich, für uns) bei einem Veränderungsprojekt?



soziale Innovationen folgen keinem Determinismus!

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

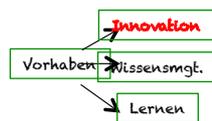
- Der Abfolge von sozialen Innovationen sowie der praktischen Umsetzung wohnt kein immanenter Zwang inne.
- Innovation verläuft als Selektionsprozess, mit Verzweigungspunkten. Welche Entscheidungen getroffen werden ist offen; eine Folgerichtigkeit existiert nicht.
- Reale Innovationsverläufe sind Prozesse, 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.



soziale Innovationen folgen keinem Determinismus!

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

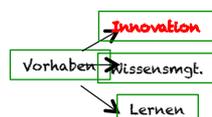
- Entdeckungen und Innovationen sind stets in einen kulturellen Kontext eingebettet, der die Bedingungen und die Grenzen des Neuen markiert.
- Die Entstehung des Neuen ist weniger an eindeutige Fähigkeiten des Individuums gebunden als an ein soziales, kooperatives Milieu.
- Dieselbe schöpferische Person oder innovative Gruppe sind in bestimmten Umgebungen kreativer und produktiver als in anderen.
- Misserfolge, Krisen, Konflikte, Enttäuschungen etc. sind wesentliche Bedingungen eines Neuerungsprozesses.



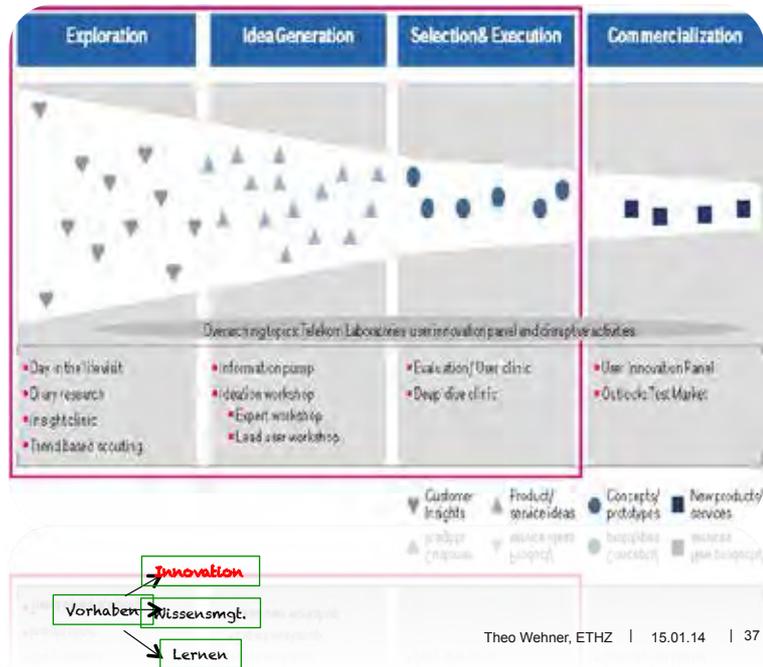
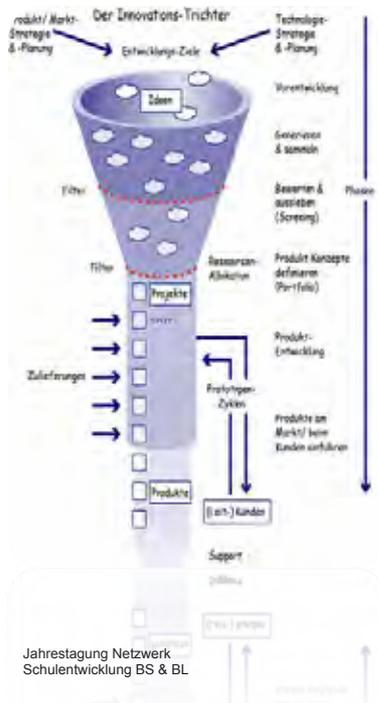
...innovare ≙ sich den Dingen neu zuwenden! Dies gilt für jedes Veränderungsvorhaben

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

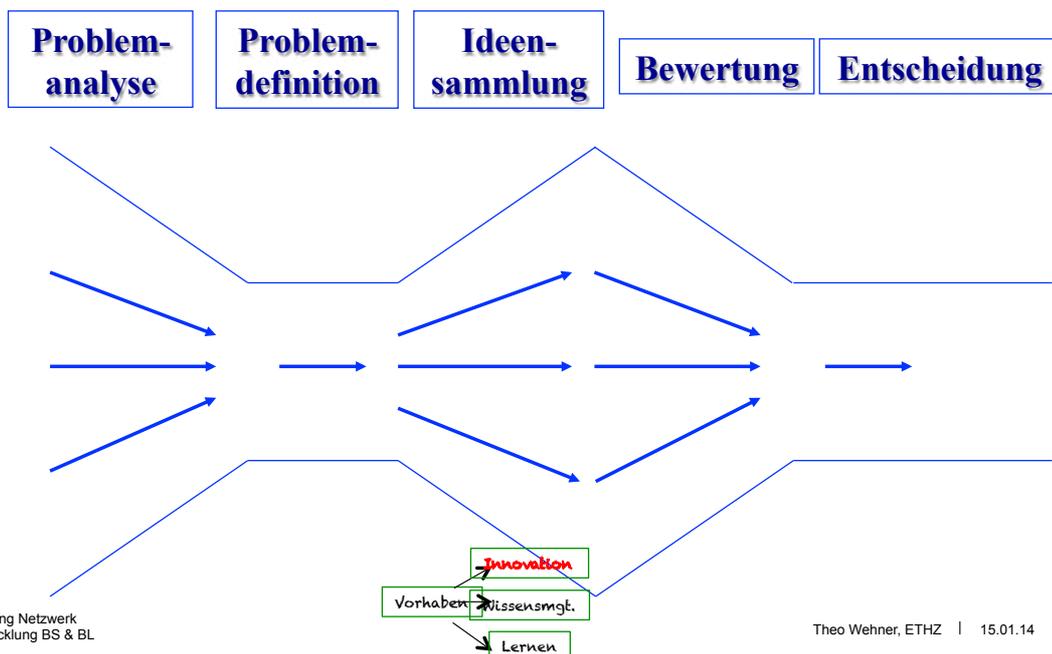
- **Sensibilität gegenüber dem prinzipiellen Vorhandensein von Problemen**
- **Aufmerksamkeit gegenüber der Einzigartigkeit eines jeden Problems**
- **Zutrauen in die prinzipielle Lösbarkeit von Problemen**
- **Flüssigkeit in der Ideenproduktion**
- **Flexibilität und Originalität von Denkstilen**
-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



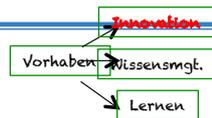
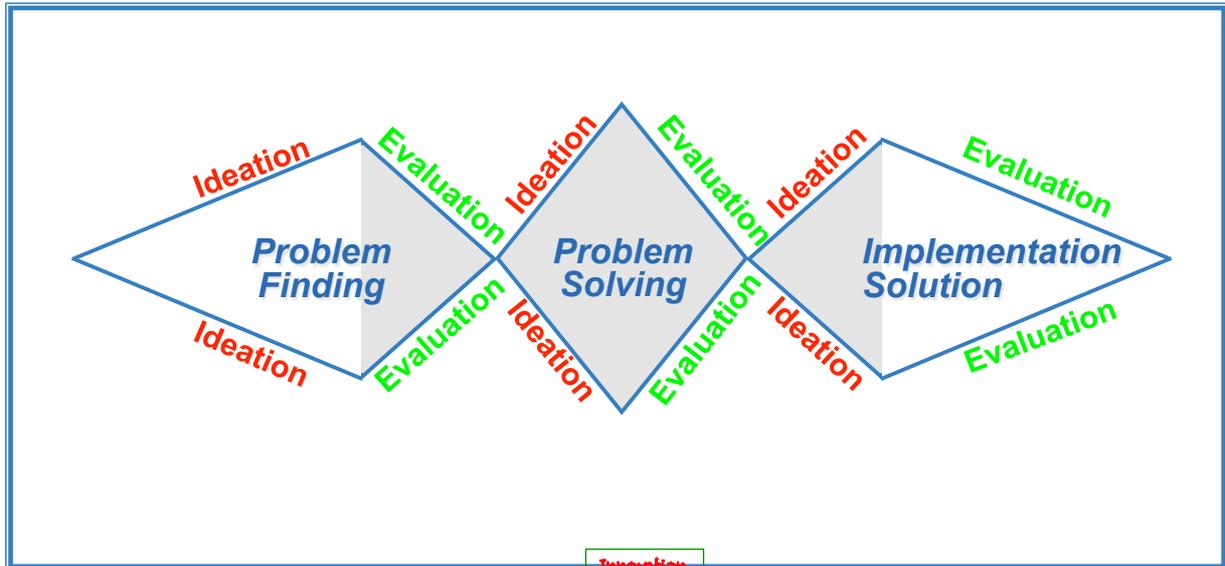
...Innovationsprozesse haben einen charakteristischen Verlauf



...Innovationsprozesse haben einen charakteristischen Verlauf



...Innovationsprozesse haben einen charakteristischen Verlauf



Stadien eines schöpferischen Aktes

1. Präparationsphase

- oft mühevoller, erfolglose Arbeit

2. Inkubation

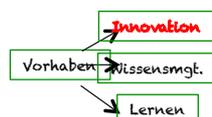
- Aktivität unterhalb der Bewußtseinschwelle

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.

Von der Stärke schwacher Beziehungen

- Innovationen werden über schwache Beziehungen initiiert ...

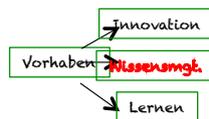
...weil entferntere Relationen (fremde) in einem Netzwerk mehr fremde Informationen und letztlich mehr Chancen zu bieten haben!

- *Warum ist das so ?*

Die Wissensordnung der Moderne

(nach R. Stichweh, 2006, 2010)

- Paradigmenwechsel: Wissen wird öffentlich zugänglich
 - Universitätslehrer geben keine *Privatissime* mehr
 - Publizieren wird zur Tugend; Fachzeitschriften werden gegründet
- Relativierung des Wissens; Aufhebung der relativen Schliessung
 - Wissen kann nicht mehr als „stock“ (Bestand, Vorrat) angemessen beschrieben werden
- Die Wissensordnung der Moderne setzt auf „Anschlussfähigkeit“ (Connectedness or Connectivity)
 - Digitale Infrastrukturen und Netzwerke ermöglichen die Partizipation an Wissensflüssen
 - Strategische Rezeptionsstrategien bilden sich aus



Die Wissensordnung der Moderne

(nach R. Stichweh, 2006, 2010)

- Die Netzwerkstrukturen lösen Wissenshierarchien auf; die soz. Form der Organisation (M. Weber) wird relativiert
 - „...there are far more smart people outside any one organization than inside“ (Hagel III, 2009)
 - Open-Source, Developer Network (SAP), atizio (CH) sind prominente Beispiele
- Dezentralisierung der Wissensordnung: Es gibt keinen herausgehobenen Ort mehr für die Produktion und Reproduktion des Wissens
 - Orte der Wissenproduktion/ -reproduktion erfahren eine Pluralisierung in einer Unzahl globaler Netzwerke
 - Professionalisierung von Jedermann (H. Wilensky)



„...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

Was ist Wissensmanagement?

In der Praxis

Die Ausrichtung aller Unternehmensprozesse und ihre Steuerung an Wissenszielen (Nutzung, Entwicklung, Verteilung, Schutz, Bewahrung)

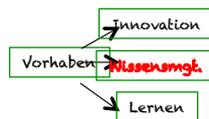
In der Theorie

Eine transdisziplinäre Integrationsmetapher für Organisations-, Personal- und Infrastrukturentwicklung

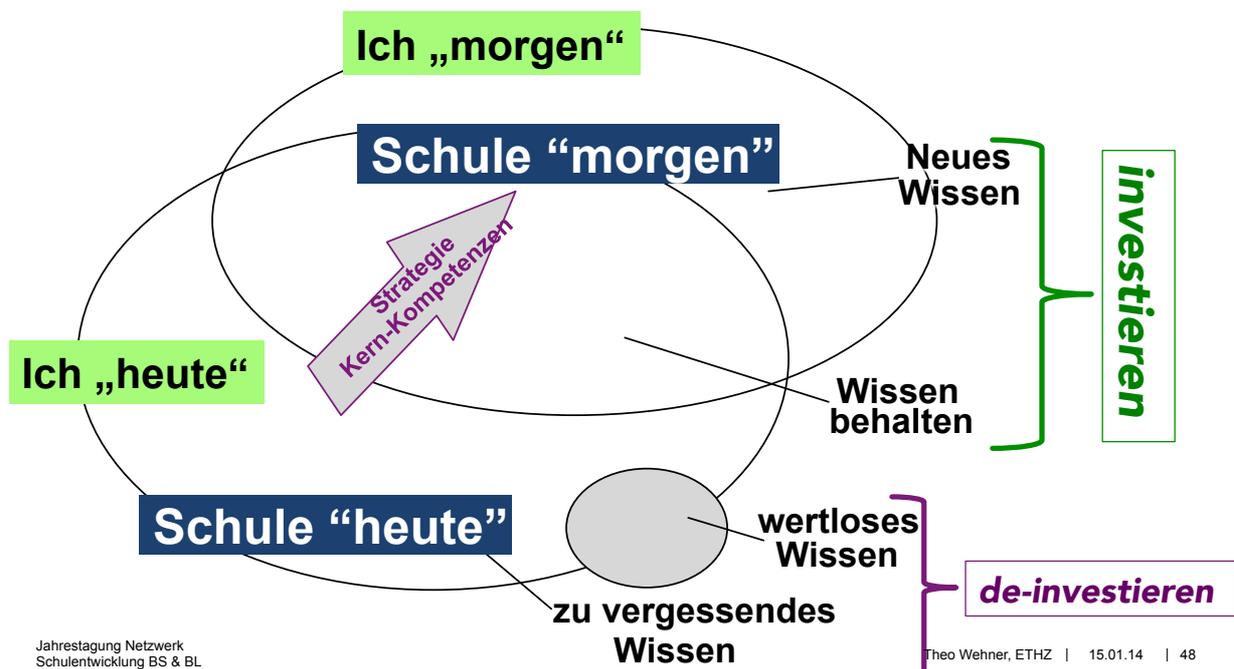


Wissen im betrieblichen Alltag

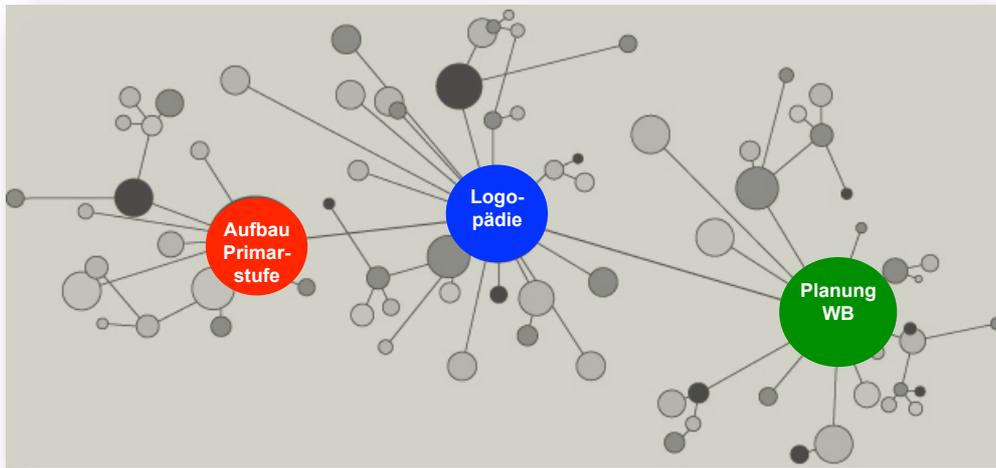
- wird in sozialen Interaktionen hervorgebracht (Sozialität)
- wird von Personen erworben, angewendet und nur teilweise expliziert (Subjektivität)
- ist in Produkte, Werkzeuge, Verfahren eingebettet (Kontextualität)
- erneuert sich im Kreislauf aus Anwendung und Bewertung (Dynamik)



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



Netzwerkdarstellung



Projektlandschaft (metaphorisch, symbolisch)



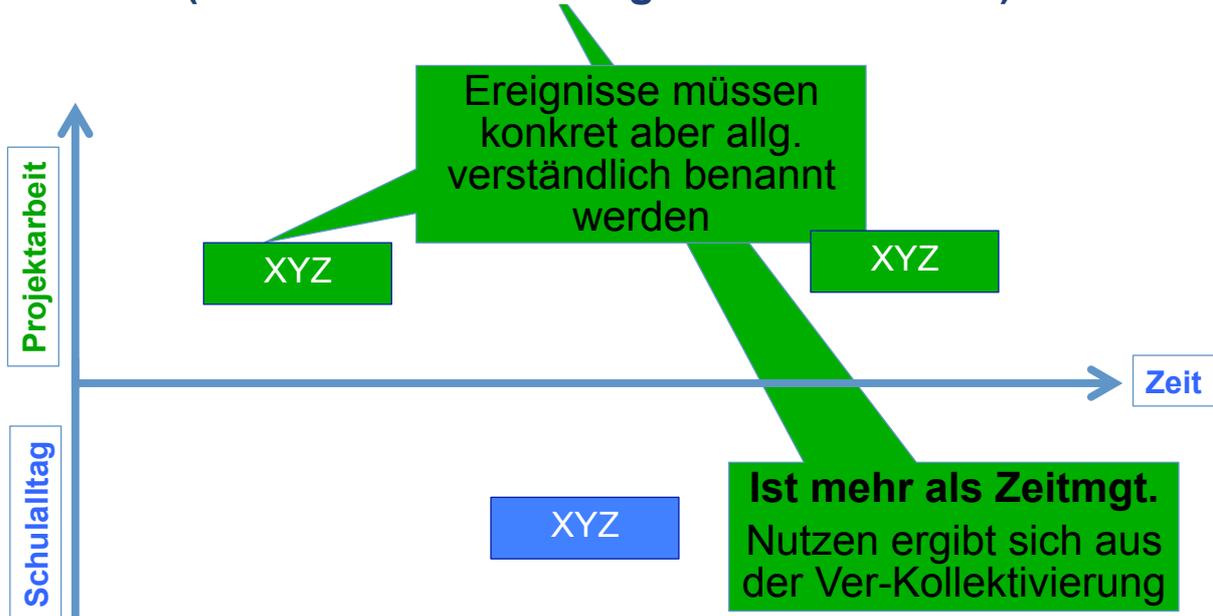
...Projektschritt bzw. -meilenstein „A“ ist...

Gliederungs- u/o Kategoriekategorien finden...

PS	ist abhängig von...	ist Voraussetzung für...	Zeitkritisch	Zeitunkritisch	Res.-intensiv	Neuland
Gesetzte Themen, fixierter Zeitrahmen						
Schulstrukturanpassung						
Aufbau Primarstufe	x					
Personalplanung/Wechselplan	x					
Kollegiums-zusammenführung PS	x					
Weiterbildung und Entwicklung						
Planung persönliche Weiterbildung (einzelne MA)	x					
Planung Schulinterne Weiterbildung	x					
Planung Schulentwicklungs-/Führungsbildung	x					
Integrative Schule						
Förderkonzept PS	x					
Logopädie	x					
Psychomotorik	x					
Auflösung EK	x					

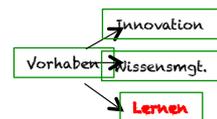
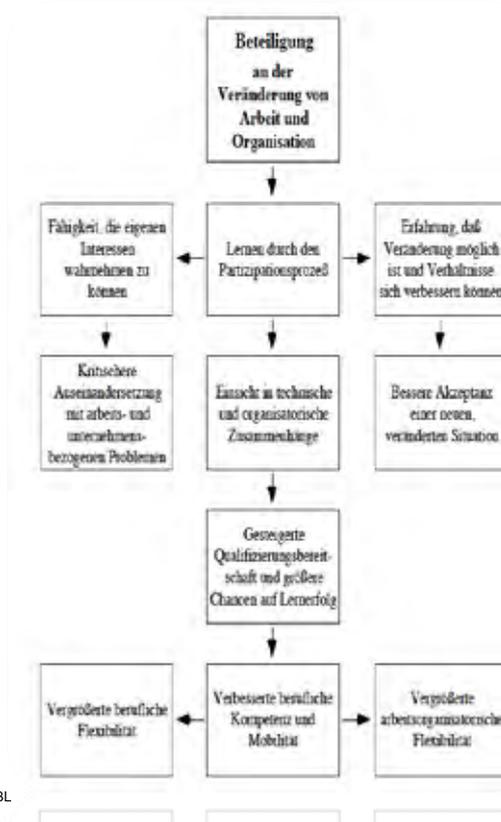
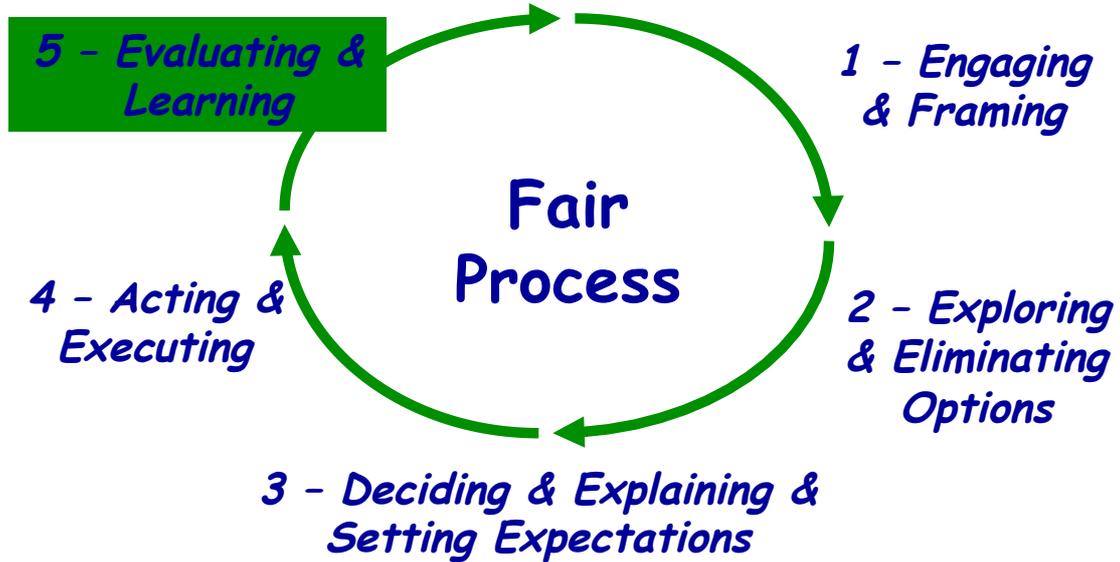
Lebenslinien

(erwarteter und soziografischer Verlauf)



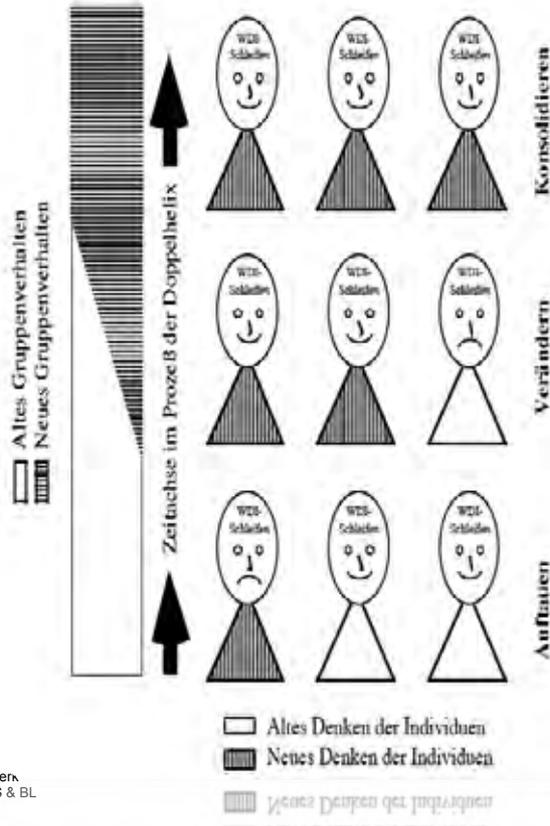
Fair Process: procedural justice as in law court

© Prof L. van der Heyden



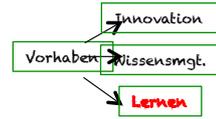
Beteiligung der Betroffenen und Kompetenzentwicklung

Frei, F.; Duell, W.; & Baitsch, C.
Arbeit und Kompetenzentwicklung



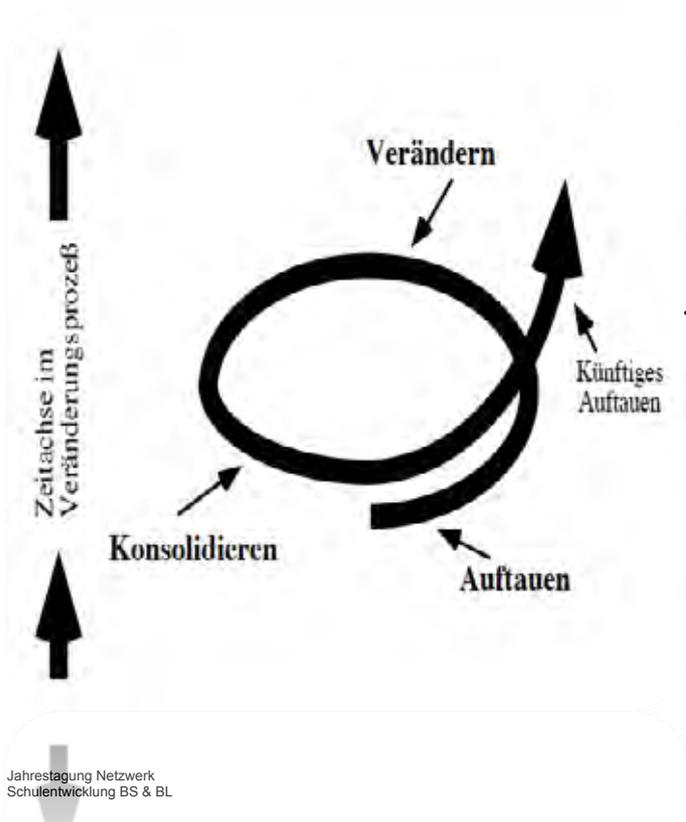
Jahrestagung Netzwerk
Schulentwicklung BS & BL

Theo Wehner, ETHZ | 15.01.14 | 57



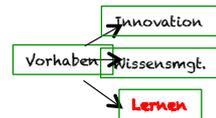
Die Doppelhelix: Der Prozeß der Kompetenzentwicklung

Frei, F.; Duell, W.; & Baitsch, C.
Arbeit und Kompetenzentwicklung



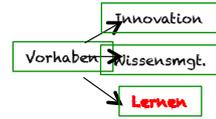
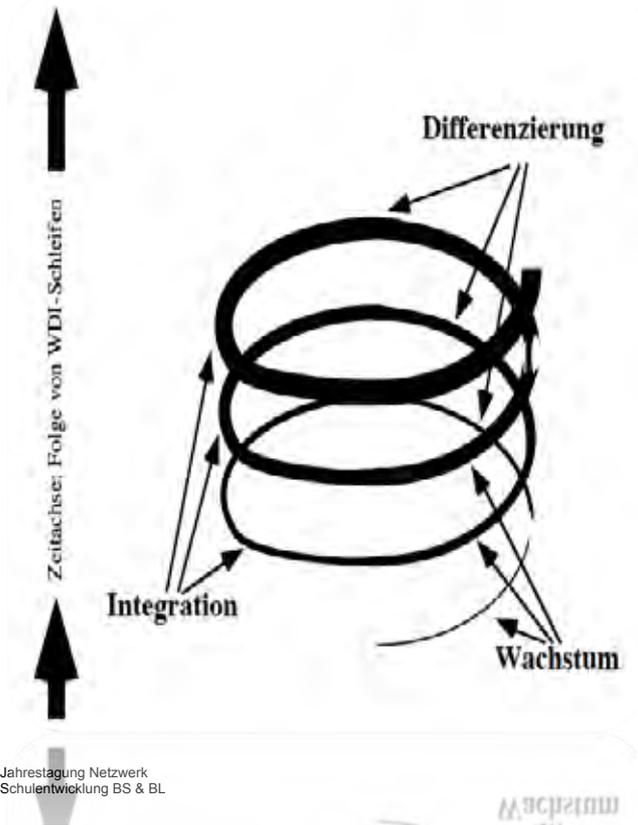
Jahrestagung Netzwerk
Schulentwicklung BS & BL

Theo Wehner, ETHZ | 15.01.14 | 58



Die (äussere) Helix: Systemische Veränderungsprozesse

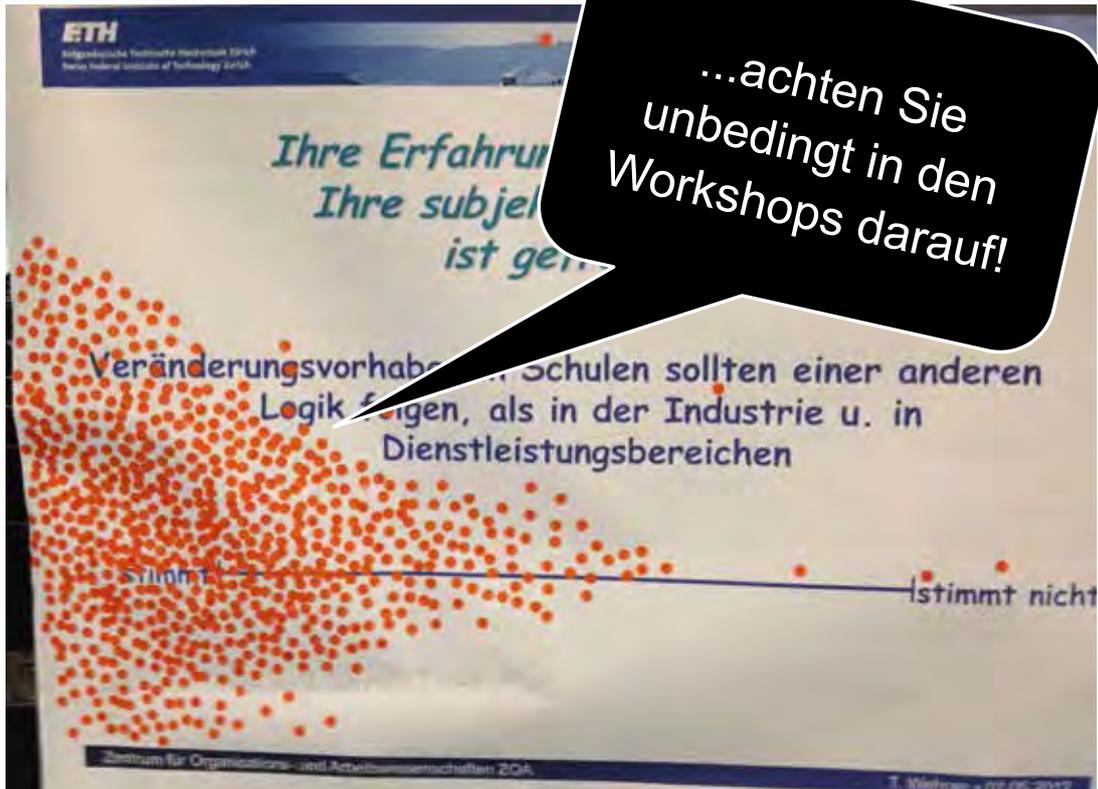
Frei, F.; Duell, W.; & Baitsch, C.
Arbeit und Kompetenzentwicklung



Die (innere) Helix: Individuelle Lernprozesse

frei, F.: Duell, W.; & Baitsch, C.
Arbeit und Kompetenzentwicklung

**...Projektmanagement ist kein
Alleskleber!
Die Schule muss eigene Methoden
Entwickeln!**



Fazit

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 *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

Empfehlungen

- **Theorien, Konzepte, Methoden und Tools haben einen eingeschränkten Geltungsbereich**
 - Übernehmen Sie Ihnen fehlendes Wissen für Ihre Schule nicht direkt aus dem A&O-Lehrbuch
 - Seien Sie skeptisch, teilweise ablehnend und widerständig gegenüber dem direkten Methoden- u./o. Wissenstransfer
 - Rechnen Sie mit Transaktionskosten; Transfer bedeutet in sozialen Zusammenhängen immer Transformation; es geht um`s *kapieren* und nicht um`s *kopieren*
- **Arbeiten Sie die Einzigartigkeiten Ihrer Schule heraus und bestehen Sie auf dieser Einzigartigkeit**
 - Ihre Schule ist solange einzigartig, solange Sie genau hinschauen, wenn Sie jedoch lange genug davon abstrahieren, können Sie sie auch mit einem Sägewerk vergleichen!

*Ich danke Ihnen
für Ihre Aufmerksamkeit*

