

## Führungskompetenz

# Veränderungsprozesse gestalten – Leadership in Zeiten von Corona

Gabriele Bartsch, Senior Expert, Agentur mehrwert



© Ivandy/DigitalVision Vectors

Schulen sind vielfältigen Veränderungen ausgesetzt. Was sind in solchen Projekten typische Reaktionsmuster und wie können Sie als Schulleitung besser darauf reagieren? Wie können Sie Widerstand für den Prozess nutzen und was sagt er über Ihre Schule aus? Erschwerend kommt jetzt noch die Covid-19-Pandemie hinzu. Wie gehen Sie mit Distanz um? Das erfahren Sie hier.

# VORANSICHT

## 1. Schule im Wandel

Die Covid-19-Pandemie stellt eine extreme Herausforderung für Schulen dar. Binnen kürzester Zeit musste der Unterricht auf digitale Formate umgestellt werden. Nach allem Anschein, ist dies trotz der widrigen Grundvoraussetzungen, was Ausstattung, digitale Infrastruktur und digitale Kompetenzen angeht, gut gelungen.

Sie als Schulleitungen waren gefordert, aus der Distanz zu führen und werden dies noch auf eine bestimmte Zeit sein. Es ist noch nicht abzusehen, wann wieder mit einer Vollbesetzung an den Schulen gerechnet werden kann.

### Schule in Veränderung – nicht erst seit Corona

Doch nicht nur seit Corona sind Schulen vielfältigen Veränderungen unterworfen, die sich zu einem Dauerzustand entwickeln. Allein schon der Bildungsauftrag wird sich ändern damit konfrontiert, wie viel Erziehung Schulen heute zu leisten haben. Durch die unendlichen Verfügbarkeit der Information über das Internet verändert sich das Lernverhalten immer und der traditionelle Wissenserwerb wird mehr und mehr infrage gestellt. Dabei sind die Stimmen vielfältig und auch widersprüchlich, wie viel Wissen Schule vermitteln soll und in welchem Ausmaß es mehr mit Informationsmanagement und Wissensaneignung gehen müsste. Oftmals wird die Komplexität von Veränderungsprozessen in Organisationen unterschätzt. Dies dürfte allem damit zusammenhängen, dass Organisationen per se komplex sind und nicht rational funktionieren, wie es die Organigramme irrtümlicherweise nahelegen. Organisationen entwickeln sich entlang ihres Auftrags, ihrer Tradition und der Personen, die handeln und agieren. „Menschliche Ideen, Gefühle, Haltungen und Verhaltensmuster prägen den Alltag, den wir in Organisationen“, so die Züricher Unternehmensberaterin Elisabeth Michel-Mader.

In einer Organisation, in der es um Lernen an sich geht, müsste das Lernen auch im Organisationssystem verankert sein, Strukturen müssten eigentlich zu den Lernenden Organisationen erster Güte zählen. Dass dem nicht so ist, hängt mit dem Organisationstypus der Expertenorganisation zusammen. Diese sind nach dem kanadischen Managementlehrer Henry Mintzberg durch hochgradige Autonomie der Mitglieder (Experten), gering ausgeprägtes Management und demzufolge eine schwache Leitung gekennzeichnet. Schwache Leitung ist dabei nicht so zu verstehen, dass Schulleitungen nicht ausreichend professionell sind, sondern, dass sie erstens zu wenig zeitliche Kapazitäten haben, um eine Schule angemessen zu leiten und ihnen gewissermaßen die normativen Kompetenzen abgesprochen werden.

#### Wichtig

Bei Veränderungsprozessen in Schulen kommt es daher besonders darauf an, in der organisatorischen Expertise die individuelle Expertise ihrer Mitglieder aufscheinen zu lassen. Dies gelingt umso eher, je klarer die gemeinsame Ausrichtung ist und je offensichtlicher vereinbarte Maßnahmen Wirkung entfalten können (s. dazu auch [„Wie entsteht Motivation und Verbindlichkeit? – Wirksam führen“](#)).

## 2. Was in Veränderungsprozessen passiert

Veränderungsprozesse sind immer massive Eingriffe in Organisationen und stören die vorhandenen Prozesse, Gewohnheiten und Vorlieben der Handelnden. Insofern ist Widerstand, Unlust, Ärger und auch direkte Opposition erklärbar.

Je eher dies einkalkuliert wird, umso eher gelingt es, daraus keine Konflikte entstehen zu lassen. Betrachten Sie die genannten Reaktionen als normal, vermeiden Sie dadurch, negative Reaktionen zu personalisieren. Vielmehr sehen Sie diese dann als systemisch bedingt, die Aufschlüsse geben können über die Situation in Ihrer Schule.

„Veränderungen können neben den gewünschten auch nicht vorhersehbare und nicht gewollte Reaktionen nach sich ziehen, denn es ist mit einer unterschiedlichen Veränderungsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen zu rechnen. (...) Eine allgemeine Erkenntnis besagt, dass in jedem Kollegium etwa 25 % für Neuerungen und Veränderungen sind, sich etwa 25 % dagegen aussprechen und etwa 50 % abwarten und pragmatisch „mitmachen“. „Der positive Wettbewerb um die möglichen Wege und Maßnahmen wird begrüßt, eine destruktive Auseinandersetzung jedoch nicht akzeptiert (...)“, heißt es im Leitfaden zur lösungsorientierten Schulentwicklung (Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (2015, S.33/34).

### Veränderungen begleiten – Reaktionen verstehen

Aus der Trauerforschung hat die Systemische Organisationsentwicklung Phasen abgeleitet, die bei Veränderungsprozessen üblicherweise ablaufen, so zumindest die Beobachtung der vergangenen Jahre. An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass ein Modell zwar aus empirischen Beobachtungen abgeleitet wird, aber immer nur Durchschnitte von Organisationen sind soziale Gebilde und handeln werden linear noch rational.

So können die Phasen innerhalb eines Teams ungleichzeitig verlaufen, weil manche schneller bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren als andere. So erklärt sich auch die oben zitierte Erläuterung der unterschiedlichen Haltungen innerhalb eines Kollegiums. So ist es auch schwer, solche Phasen innerhalb eines Change Management-Prozesses zu erkennen und richtig zu deuten. Dennoch kann ein solches Modell helfen, die verschiedenen Reaktionsmuster zu verstehen und einzuordnen.

7 Phasen des Change Management Prozesses	
<b>Phase 1: Schock</b>	Die Information über eine notwendige Veränderung führt bei einem Teil des Kollegiums zu starken Reaktionen in Schock. Dahinter steckt Angst, die gewohnten Sicherheiten, evtl. Privilegien zu verlieren. Die Reaktion kann auch eine Folge davon sein, dass die Notwendigkeit der Veränderung nicht verstanden wird.
<b>Phase 2: Verdrängung/Ablehnung</b>	Nach dem Schock folgt eine Phase, in der es zu verdeckter bis offener Ablehnung kommt. Manche schließen sich zum gemeinsamen Protest zusammen und organisieren Widerstand. Die eigene Kompetenz, die bisher ausreichend war, wird falsch eingeschätzt, weshalb die Veränderungsbereitschaft (noch) nicht vorhanden ist.

# Sie wollen mehr für Ihr Fach?

## Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



✓ **Über 5.000 Unterrichtseinheiten**  
sofort zum Download verfügbar

✓ **Webinare und Videos**  
für Ihre fachliche und  
persönliche Weiterbildung

✓ **Attraktive Vergünstigungen**  
für Referendar:innen  
mit bis zu 15% Rabatt

✓ **Käuferschutz**  
mit Trusted Shops

Jetzt entdecken:  
**www.raabe.de**

