

Peter Herrmann

Einführung in das systemische Schulmanagement

2014

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Feigler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedbert Kröger (Heidelberg)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in the Czech Republic
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Erste Auflage, 2014
ISBN 978-3-8497-0048-5
© 2014 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

8 Schule umgestalten – Systemisch-lösungsorientierte Strategien für die Entwicklung der Organisation

Wie in Kapitel 4 bereits ausgeführt wurde, sind die Regeln, die in einer Organisation vorherrschen, durch die Struktur der Organisation determiniert. Die zentralen interaktionellen Regeln, die in der Organisation offen und verdeckt vorherrschen, wirken sich auf alle Ebenen und Subgruppen in der Organisation aus und können dort beobachtet werden (Isomorphie). Die Veränderung von Organisationen oder organisationellen Regeln kann nur über die dort handelnden Personen erfolgen. Gravierende Veränderungen, die sich aus veränderten Glaubenssätzen und Normen und Regeln in der Organisation ergeben, brauchen eine gewisse Zeit (mitunter zwei Jahre), bis sie von außen und von innen als Veränderung wahrgenommen werden können. Veränderungen der Interaktionsmuster und damit auch der Regeln, nach denen kommuniziert wird, werden durch Perturbationen ausgelöst, die durch veränderte Anforderung der Organisationsumwelt und/oder veränderte innere Landkarten der Organisationsmitglieder in die Organisation hineingetragen werden. Da Organisationen selbst ja nicht reagieren, sondern die in ihr tätigen Mitglieder und vor allem auch Verantwortlichen, zeigt sich eine gewisse Wesensgleichheit zwischen den Glaubenssätzen der Leitung der Organisation und den in der Organisation geltenden Kommunikationsregeln. Insofern müssen wichtige strukturelle Veränderungen durch die Leitung initiiert oder zumindest mitgetragen werden. Die Aufgabe der Leitung ist es, gleichzeitig für das Systemwachstum und für die Systemstabilität zu sorgen. Wird einer dieser Aspekte auf Dauer (es kann immer aktuelle Schwerpunktsetzungen geben) vernachlässigt, so ist die Stabilität der Organisation gefährdet. Der Leiter hat in diesem Fall seine Führungsrolle nicht hinreichend wahrgenommen und damit möglicherweise auch seine Position

»aufgegeben«, die dann durch andere Organisationsmitglieder informell wahrgenommen wird – der Leiter tritt daraufhin in den Hintergrund.

Wird von der Organisationsumwelt, durch dort stattfindende gravierende Veränderungen bedingt, ein Veränderungsdruck an die Organisation herangetragen, ist in erster Linie die Leitung dafür verantwortlich, Prozesse anzustoßen und zu moderieren, in denen passende Lösungen in Form von Einstellungen und Verhaltensweisen gefunden werden. Hierzu ist es sinnvoll, auch die Organisationsmitglieder in den Veränderungsprozess rollengerecht einzubeziehen.

Dieser Prozess kann einen Paradigmenwechsel in der Interaktionsstruktur Organisation erfordern, was einem Wandel in der Beziehungsgestaltung und der Interaktion der Organisationsmitglieder gleichkommt. In jedem Fall braucht es hierzu neue Strukturen in den Bereichen der »Produkterstellung« und damit auch im Bereich der internen und externen Kommunikation. Da nicht alle Mitglieder der Organisation für Veränderungen offen sind (ihre sinnvolle Rolle in der Organisation ist ja möglicherweise auch die der »Traditionsbewahrer«), kommt es zu Widerständen gegenüber Veränderungen, die bei dem verantwortlichen Leiter mindestens Ärger und Enttäuschung bewirken, wenn nicht sogar manchmal Hilflosigkeit und Hoffnungslosigkeit.

In Wirtschaftsbetrieben sind aufgrund der sich laufend ändernden Marktbedingungen eine hohe Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Organisation dafür erforderlich, das Überleben zu sichern. Da aber auch hier die Interaktionsprozesse eingeschliffen sind, kommt es zu Widerständen, die im Veränderungsprozess berücksichtigt werden müssen. Damit schneller auf sich verändernde Marktbedingungen reagiert werden kann, sind in Wirtschaftsunternehmen sogenannte Change-Management-Prozesse entwickelt worden, die wir uns im Folgenden näher ansehen wollen.

Obwohl bekannt ist, dass sich der Kontext, in dem sich die Organisation Schule befindet, nach anderen Regeln (z. B. politischen, auch populistischen) als Marktregeln ausrichtet und

damit Managementsysteme nur begrenzt zum Einsatz kommen können, hat sich in der Weiterbildung von Schulleitern ein systemisch-lösungsorientierter Change-Management-Ansatz für die Gestaltung von Schulentwicklung als durchaus hilfreich erwiesen.

Nachfolgend wollen wir einige wichtige Punkte des Organisationsentwicklungsprozesses in Schulen aufzeigen.

8.1 Die eigene Rolle erkennen – Aufträge, Begrenzungen und Möglichkeiten

Bevor man sich überhaupt auf den Weg begibt, Einfluss auf die Entwicklung einer Organisation wie Schule nehmen zu wollen, sollte man dringlichst die eigene Rolle in dem Prozess betrachten und den damit verbundenen Auftrag klären. Verhält man sich bei Entwicklungsprozessen in der Organisation nicht rollenkonform, so wird schnell aus »gut gemeint« »schlecht gemacht«. Wie wir gesehen haben, bekommt ein Verhalten in der Organisation seine Bedeutung durch Zuschreibung. Gut gemeinte Aktionen könnten u. U. als Übergriffigkeit missverstanden werden.

In der Ausbildung von systemischen Organisationsberatern und -entwicklern speziell für den Bereich der Schulen unterscheiden wir die verschiedenen Rollen derjenigen, die sich als »Veränderungsagenten« betätigen wollen, u. a.:

- als Lehrer unter Lehrern
- als Mitglied der Schulleitung
- als externer Berater.

Jede Rolle hat dabei ihre eigenen Möglichkeiten und Limitationen. Daher ist es wichtig, sich stringent rollenkonform zu verhalten, um von den Mitgliedern der Organisation als problematisch empfundene Zustände nicht noch zu verschlimmern. Selbst gewählte Veränderungsaufträge können sehr schädlich sein, wenn sie nicht die Interessen der Organisation abbilden; sie münden dann in ein *Dramadreieck* (vgl. Abb. 12).

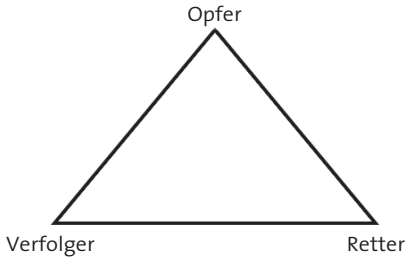


Abb. 12: Das Dramadreieck

Ein engagiertes Organisationsmitglied sieht Handlungsbedarf für wichtige Veränderungen, leidet entweder selbst unter dem momentanen Zustand oder kann es nicht mehr ertragen, dass andere Mitglieder leiden. Das Mitglied meint, von anderen Organisationsmitgliedern oder aus der eigenen Biografie heraus zum Helfen delegiert zu sein, und beginnt nun, aus bester Absicht zu handeln (HELPER/RETTET). Er setzt dabei nicht in erster Linie auf Kooperation, sondern folgt der eigenen oder der übernommenen Mission. Den anderen Organisationsmitgliedern wird dieser Einsatz (möglicherweise auch Eifer) nach einiger Zeit zu viel, und/oder sie haben den Eindruck, dass sich jemand zu viel anmaßt, sie beginnen, sich zurückzuziehen. Angesichts dieser Reaktion verstärkt der HELPER/RETTET seine Anstrengungen (vgl. »mehr desselben«) und wird zum VERFOLGER: Er verfolgt die anderen mit seinem Engagement. Die anderen ziehen sich mehr und mehr zurück, der VERFOLGER/HELPER/RETTET steht nun allein da und versteht die Welt nicht mehr (er hatte sich ja von den anderen zu seinem Engagement ermutigt gefühlt) und empfindet sich als OPFER seiner eigenen Hilfs- und Rettungsversuche. Den anderen tut dies nach einiger Zeit leid (»Das hat er ja nicht verdient«), und sie wenden sich dem HELPER/RETTET/VERFOLGER/OPFER wieder zu und wertschätzen diese Person möglicherweise sogar für ihre »positive Absicht«. Dadurch führt sich die Person offenbar ermutigt, ihre Rettungsversuche wieder aufzunehmen. Das Spiel geht weiter!

Merke: Ohne einen offiziellen Auftrag für die Organisationsentwicklung kann die Aktion in ein Drama führen.

8.1.1 Aus der Lehrerposition heraus in der eigenen Schule Veränderungen initiieren

Will ein Lehrer auf die Organisationsentwicklung in seiner Schule Einfluss nehmen, so kann er das aus seiner Rolle heraus nur begrenzt tun. Seine Position ist mit bestimmten Zielen und Aufgaben beschrieben, er hat dabei keinen offiziellen Auftrag zur Organisationsberatung oder -entwicklung. Will er also ohne diesen offiziellen Auftrag etwas verändern, so kann er dies klug oder unklug anstellen.

Unklug wäre es z. B.:

- die Kollegen für ihre Haltung abzuwerten
- so zu tun, als ob man der Einzige sei, der wüsste, was richtig und falsch ist
- dem Schulleiter sagen, was er zu tun hat

Hierbei geht es – wie man erkennen kann – um einen selbstgewählten Auftrag (als Retter oder Verfolger), der nicht rollenkonform ist und von anderen im System als übergriffig erlebt wird.

Klug wäre es:

- die eigene Rolle als Gleichrangiger unter Kollegen zu akzeptieren und sich nicht über sie zu stellen
- Ideen zu säen und zu versuchen, Kunden unter den Kollegen dafür zu gewinnen (Prozess der Emergenz)
- sich selbst als Fragenden zu definieren und nicht als Wissenden
- die Rolle der Schulleitung anzuerkennen und bei Anfragen ihre Funktion zu nutzen; so muss man u. U. »demütig« hinnehmen, dass ein Schulleiter die neuen Ideen als seine eigenen verkauft – was aber mit Blick auf die Entwicklung der Organisation durchaus sinnvoll sein kann (das Ziel wäre hier entscheidend und nicht der Ruhm).

Lehrer haben eine nicht zu unterschätzende Macht in der Organisation, Prozesse anzuregen, zu beeinflussen und auch mitzusteuern. Diese Macht kann im Sinne des Systems positiv genutzt werden, aber auch dafür, persönliche Kämpfe auszufechten und eine Blockadehaltung einzunehmen.

Will man Veränderungsprozesse in einer Organisation voranbringen, ist es eher zielführend, in wertschätzende Kommunikationen mit anderen Mitgliedern einzutreten, um Kooperationen einzugehen. Die sehr großen Möglichkeiten der Einflussnahme von Lehrern auf die Organisation einer Schule sind täglich zu beobachten (auch wenn Lehrer sich manchmal ohnmächtig fühlen) – allein in ihrem Verhalten, z. B. durch Akzeptieren von Regeln, Widerstand gegenüber Leitungsentscheidungen, nehmen sie massiven Einfluss. Durch die strukturelle Kopplung dieser Einflussnahmen aller Lehrer lässt sich sehr viel in der Organisation verändern.

8.1.2 Als Mitglieder der Schulleitung in der eigenen Schule Veränderungen initiieren

Mitglieder der Schulleitung haben unterschiedliche Rollen im System und sind darin für unterschiedliche Teile der Organisationsgestaltung (für Stundenpläne, didaktische Aufgaben etc.) zuständig. In dieser jeweiligen Rolle haben sie auch die daran geknüpfte Macht, Entscheidungen zu fällen und durchzusetzen.

Wie wir gesehen haben, hilft Macht aber nicht weiter (sie kann schnell in Ohnmacht enden), wenn man die Mitglieder der Organisation nicht in den Modifikations- bzw. Veränderungsprozess einbezieht. Der systemisch-lösungsorientierte Ansatz hat sich für die Initiierung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in der Schule als sehr hilfreich erwiesen. Aus der Rolle der Schulleitung heraus können Veränderungen angestoßen werden, sie brauchen aber – damit sie auf der operativen Ebene wirksam werden können – in jedem Fall das Commitment des Kollegiums. Um solche Prozesse anzuschieben, kann man sehr gut auf die im Folgenden dargestellten Prinzipien des Change-Managements zurückgreifen.

Auch in der Schulleiterrolle gibt es Fallen, in die man schnell tappen kann: zum Beispiel kann ein Schulleiter nicht Supervisor seines Teams sein. Selbst dann, wenn er in der Rolle des Beraters/Supervisors hervorragende Fähigkeiten hätte, verbieten es die hierarchische Heraushebung und die eigene Verstrickung in den Problemprozessen, diese Rolle einzunehmen.

8.1.3 Als externer Berater in einer Schule Veränderungen begleiten

Für externe Berater ist es wichtig zu wissen, wie Schulen »ticken«. Das, was in Betrieben bei Beratungsprozessen gut gelingt, glückt in Schulen nicht in der gleichen Art und Weise, da Rollen, Funktionen und vor allem auch das Selbstverständnis der dort Tätigen, der Lehrer, anders sind, als wir sie in der Wirtschaft antreffen.

Der Erfolg einer Schule ist zum größten Teil auch das Verdienst der dort unterrichtenden Lehrer. Im Unterrichtsgeschehen werden die Kernkompetenzen der Lehrer gefordert, sich schnell auf wechselnde Bedingungen und Kommunikationsprozesse einstellen zu können. Unterricht ist nur in den Teilen vorbereitbar, in denen es um Methoden und Inhalte geht, die aktuelle Kommunikationssituation in der Klasse ist nicht vorbereitbar. Guter Unterricht ist daher nicht wie eine Ware lagerbar, sondern muss in einem kokreativen Prozess von Lehrern und Schülern gemeinsam geschaffen werden und ist somit das gemeinsame Verdienst. Lehrer sind aber sehr wohl für den Rahmen verantwortlich, in dem Unterricht stattfindet: Hier fließt ihr Fachwissen ein, und sie können mit etwas Geschick Schüler zur Kooperation einladen, selbst dann, wenn der Stoff nicht gerade spannend ist.

Insofern brauchen Lehrer Freiräume, um ihre eigene Person und Haltung in den Prozess einbringen zu können – dies macht den Erfolg aus. Für die Organisation bedeutet dies, dass auf der einen Seite die Autonomie der Handelnden berücksichtigt wird (diese Stärke braucht man für die konkrete Unterrichtssituation), auf der anderen Seite geht es aber auch um Kooperation. Eine Erfolgsstrategie für die Organisationsentwicklung in Schu-

len könnte in dem von Stierlin (1978) in die systemische Diskussion eingebrachten Konzept der »bezogenen Individuation« gesehen werden als Handlungsleitlinie für die Lehrer, aber auch als Modell für die Schüler gesehen werden.

Externe Berater müssen daher bei allen Angeboten die Autonomie der Lehrer in ihr Kalkül miteinbeziehen. Dies macht die Auftragsklärung sehr umfassend.

So kann ein Beratungsauftrag in einer Schule schnell zum Eklat führen, wenn nicht vorher mit allen relevanten Gruppen gleichrangig eine Auftragsklärung vorgenommen wurde, bei der der Berater seine eigenen Ziele und Selbstaufträge an denen der Organisationsmitglieder überprüft sowie eine gemeinsame »kundengerechte« Zielsetzung herausarbeitet. Vielfach müssen in diesem Prozess Ziele und Methoden verändert bzw. variiert werden, was eine besondere Herausforderung an die innere Klarheit und Kreativität des Beraters darstellt.

So erlebt man immer wieder in Schulen, dass Teile des Kollegiums sehr zurückhaltend gegenüber externen Beratern sind, weil mitunter viele Scherben in einem vorangegangenen Beratungsprozess erzeugt worden sind. Der mögliche Gesichtverlust von Lehrern gegenüber den eigenen Kollegen und Schülern ist dabei immer ein besonderes Thema. Supervisionsprozesse innerhalb eines Kollegiums sind dann sehr hilfreich, wenn vorher genügend Vertrauen erarbeitet wurde, auch die eigenen Probleme und vermeintlichen Schwächen ansprechen zu dürfen.

8.1.4 Wer kann wann tätig werden?

Sind in einer Organisation über *längere Zeiträume Konflikte* entwickelt worden, die immer wieder aufflammen und zu Blockaden führen, und sind die verschiedenen Subgruppen im Kollegium darin verstrickt, so kann es hilfreich sein, Beratung durch einen *externen Experten* in Anspruch zu nehmen.

Dabei ist es nicht notwendig, dass sämtliche Mitglieder der Organisation in einen Beratungsprozess eingebunden werden. Es kann bereits ausreichen, wenn sich die Leitung der Organisation in einen Beratungsprozess begibt. Die sich daraus ergebende Haltungsänderung bei der Leitung kann schon so viel

Neuinformationen für das System bedeuten und damit ein Maß an Verstörung erzeugen, dass sich das System ein neues Gleichgewicht sucht. Auch können Gruppen in der Organisation in einen Prozess mit einem externen Berater eintreten (z. B. Lehrerrat, Steuergruppe etc.) und damit eine andere Form von Neuinformation in das System einbringen.

In beiden Fällen (Leitung oder Subgruppen) muss Ziel der Beratung die Reflexion der eigenen Haltung und Rolle im Konflikt sein. Von dem Wunsch, andere verändern zu wollen, sollte man sich dringend verabschieden, sonst werden die Konflikte noch weiter angeheizt.

Mit den im Beratungsprozess gewonnenen Informationen kann nun die eigene Haltung verändert und können die anderen Mitglieder der Organisation zu anderen Kommunikationsschleifen eingeladen werden.

Bei Konflikten und Blockaden im System, die noch nicht zu einer Verhärtung der Positionen geführt haben (»Man kann noch miteinander reden«), können Veränderungen mitunter auch ohne externe Beratung gelingen. Aber auch hier ist es eher hilfreich, sich durch Supervision und Coaching immer wieder auf eine Metaebene begeben zu können, um die eigene Haltung und das eigene Verhalten zu reflektieren.

Alle Mitglieder einer Organisation können zu sogenannten Change-Agents in Veränderungsprozessen werden. Ihr erfolgreiches Agieren ist dabei abhängig von der Position, die sie im System einnehmen. Veränderungsprozesse brauchen allerdings ein Ziel, auf das sich eine Organisation hinentwickeln will. Ziele lassen sich aus einer ersten Problemdefinition ableiten.

8.2 Hilfreiche Lösungsstrategien: Von der Blockade zur Lösung

Für die Analyse von Problemfeldern und Blockaden in einer Organisation gibt es diverse Herangehensweisen, sie unterscheiden sich aber sehr stark je nach dem jeweiligen Auftrag und der Position, den der die Organisation Beobachtende (vgl. zur Beobachterposition Abschn. 8.3) hat bzw. die er einnimmt.

Ein externer Berater kann mithilfe zirkulärer Fragen sowie der für das systemische Vorgehen typischen W-Fragen zu einer ersten Problemdefinition und Auftragsklärung kommen. Da der externe Berater Abstand zum System haben sollte, kann er – bei Wahrung der Neutralität – von einer Außenperspektive aus sehr gut zu einer Problem- und Zieldefinition für seinen Auftrag kommen. Externe Berater werden in den meisten Fällen erst dann gerufen, wenn die Konflikte innerhalb des Systems so blockierend geworden sind, dass die internen Lösungsversuche versagen, weil oft kein Vertrauen mehr in die positive Absicht der anderen gegeben ist.

Für die Mitglieder der Organisation (Schulleitung, Lehrer) ist es – je nach Konfliktebene – mehr oder weniger schwierig, aus ihrer Position heraus Veränderungsprozesse einzuleiten.

8.2.1 Problemanalyse und Lösungsinterventionen mithilfe des Konzepts der logischen Ebenen

Als nützliches Instrument zur Problemanalyse und Zielbestimmung sowie zur Festlegung von Interventionsstrategien in der Organisationsentwicklung setzen wir die »logischen Ebenen« nach Bateson (1987), adaptiert von Dilts (1993), ein.

Die verschiedenen Ebenen der Organisation sind in einer Pyramide angeordnet. Die Ebenen bauen aufeinander auf und

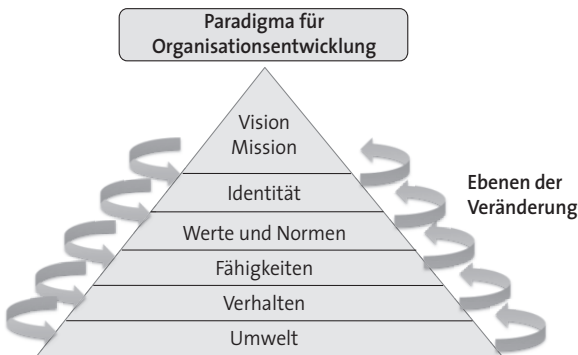


Abb. 13: Ebenen der Organisation

bedingen sich wechselseitig. So ziehen Veränderungen auf einer der Ebenen auch Veränderungen auf anderen Ebenen nach sich (vgl. Abb. 13).

Hier einige Erläuterungen zu Abbildung 13.

Ebene der Umwelt

Verändert sich die Organisationsumwelt, so hat das Auswirkungen auf die Binnendynamik der Organisation. Je verstörender die Informationen von außen sind, umso mehr Irritationen entstehen in der Binnendynamik. Die Organisation muss eine Antwort auf diese neuen Anforderungen finden.

Ebene des Verhaltens

Die Herausforderung für die Organisationsentwicklung liegt bei solchen Prozessen darin, neue Verhaltensantworten auf die Verstörungen zu finden. Gelingt dies, so braucht die Organisation keine Entwicklungsprozesse, da die für die Veränderung nötigen Ressourcen aktivierbar sind.

Problem: Organisationsmitglieder haben keine passenden Verhaltensstrategien für neue Anforderungen.

Lösung auf dieser Ebene: passende Reaktionen auf veränderte Anforderungen zeigen.

Wer lösen kann: Organisationsmitglieder in Verbindung mit der Leitung.

Ebene der Fähigkeiten

Dafür, passende Verhaltensstrategien zur Bewältigung neuer Anforderungen zu entwickeln, kann es unter Umständen nötig sein, bereits vorhandene Fähigkeiten zu aktivieren oder neue Fähigkeiten zu erlernen. Die Aufgabe von Organisationsentwicklung und -beratung wäre es hier, zunächst einmal die im System vorhandenen Fähigkeiten und Kernkompetenzen zu erfassen und neu zu beleben. Dies kann durch Leitung oder Steuergruppen geschehen, die entweder aus den Reihen der Organisationsmitglieder kommen oder durch externe Referenten repräsentiert werden und die die vorhandenen Wissenslücken füllen und Organisationsmitglieder bei der Entwicklung der zur Bewältigung der veränderten Aufgaben nötigen Fähigkeiten unterstützen.

Problem: Fähigkeiten für verändertes Verhalten sind aktuell nicht verfügbar, müssen gelernt oder aktiviert werden.

Lösung auf dieser Ebene: neue Fähigkeiten entwickeln oder verdeckte aktivieren und in verändertes Verhalten umsetzen.

Wer lösen kann: Organisationsmitglieder in Verbindung mit der Leitung. Dann, wenn das Wissen in der Organisation nicht vorhanden ist: Einbindung eines externen Beraters/Referenten.

Ebene der Werte, Normen und Glaubenssätze

Wesentliche Blockaden in einer Organisation können dort beginnen, wo die Mitglieder kein Commitment bezüglich Werten, Normen und Glaubenssätzen finden. Aus unterschiedlichen Werthaltungen und Glaubenssätzen der Mitglieder entstehen unterschiedliche Sichtweisen im Hinblick auf die Prozesse in der Organisation. Solange diese Unterschiede wertschätzend (»Die Landkarte ist nicht das Territorium«) betrachtet und verhandelt werden können, ist es möglich, Konsens über Inhalte und Abläufe zu erzielen. Sind die Unterschiede in den Werten und Glaubenssätzen zu groß, kann es zu Spannungen infolge unversöhnlicher Standpunkte kommen. Solche Konflikte zu lösen ist ohne Außeninstanz (ohne externe Berater) kaum möglich, weil die meisten Mitglieder der Organisation irgendwie in den Konflikt verstrickt sind. Manchmal suchen Organisationen nicht nach Lösungen, weil der Nutzen, der sich aus dem Konflikt ergibt (z. B. Nähe zu einer Subgruppe haben, im Leiter einen gemeinsamen Feind kreieren etc.) größer ist als der Preis, den der Konflikt kostet.

Problem: Blockaden aus Konflikten infolge inkompatibler Werte und Glaubenssätze in der Organisation.

Lösung auf dieser Ebene: Bewusstmachung der unterschiedlichen Werte und Glaubenssätze durch das Benennen. Entwicklung von Wertschätzung für die positive Absicht der anderen Mitglieder. Entwicklung einer gemeinsamen positiven Absicht unter Einbeziehung der unterschiedlichen Sichtweisen.

Wer lösen kann: Beratung/Supervision durch externe Referenten. Organisationsmitglieder und Leitung in unterschiedlichen oder gemeinsamen Settings.

Ebene der Identität

Die Identität einer Organisation ergibt sich aus dem Teilen gemeinsamer Werte und Ziele sowie dem Praktizieren spezifischer Interaktionsrituale der Organisationsmitglieder. Das daraus resultierende Zugehörigkeitsgefühl schafft Kohäsion und auch eine Abgrenzung nach außen. Sind die gemeinsamen Werte und Ziele infolge unterschiedlicher individueller Entwicklungsprozesse der Mitglieder abhandengekommen oder durch das Hinzukommen neuer Mitglieder unklar geworden oder ist gar die Organisation durch Prozesse in der Außenwelt gefährdet (Thema: Existenz der Haupt- und Förderschulen), so gibt es Schwierigkeiten beim Commitment bezüglich Haltungen und Prozessen (siehe auch Kap. 6). Das fehlende Commitment blockiert das Handeln in der Organisation.

Problem: Blockaden und Konflikte infolge einer uneindeutigen Identität der Organisation.

Lösung auf dieser Ebene: Bewusstmachung der infolge einer unklaren Identitätsdefinition ausgelösten Blockaden. Entwicklung einer gemeinsamen Identitätsdefinition im gleichrangigen Diskurs aller Beteiligten. Entwicklung einer gemeinsamen Werte-, Glaubenssatz- und Zielbasis für die Arbeit.

Wer lösen kann: Beratung/Supervision durch externe Referenten. Organisationsmitglieder und Leitung in unterschiedlichen oder gemeinsamen Settings.

Ebene der Vision/Mission

Auf dieser Ebene geht es um den Sinn, den die Organisation für die Organisationsumwelt hat. Gibt es Zweifel der Umwelt am Sinn der Organisation (z. B. einer Schulform), so hat das Auswirkungen auf die Interaktion der Organisationsmitglieder. Sie können diese Zweifel mehr und mehr übernehmen und infolge des damit einhergehenden Motivationsverlustes im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung der Organisationsumwelt recht geben. Ist die »Sinnhaftigkeit« einer Organisation unklar, kommt es zu einer existenziellen Krise, in die alle Mitglieder der Organisation hineingezogen werden. Handlungsblockaden, erhöhte Fehlzeiten, Ohnmachtsgefühle sind typische

Reaktionen der Organisationsmitglieder auf den »Sinnverlust«.

Problem: Ohnmachtsgefühle, Hilflosigkeit und Blockaden infolge der existenziellen Gefährdung der Organisation.

Lösung auf dieser Ebene: Bewusstmachung der infolge einer »Sinnkrise« oder existenziellen Bedrohung ausgelösten Blockaden. Unterstützung der Mitglieder der Organisation zur Auflösung des *stuck state* (Blockadezustands) infolge einer massiven Problemtrance. Aktivierung von Ressourcen, die die Mitglieder für den weiteren Prozess brauchen. Entwicklung neuer, möglicherweise auch individueller Sinnkonstruktionen, die eine neue Handlungsfähigkeit erlauben. Entwicklung neuer Zielkonstruktionen für die Alltagsbewältigung.

Wer lösen kann: Beratung/Supervision durch externe Referenten. Organisationsmitglieder und Leitung in unterschiedlichen oder gemeinsamen Settings.

8.3 Veränderungsprozesse erfolgreich steuern

Gravierende Veränderungen in der Organisationsumwelt machen es mitunter nötig, die Organisation vollkommen neu auszurichten. Wie wir gesehen haben, brauchen Organisationen hierfür bisweilen eine Neujustierung auf der Identitäts- und/oder auf der Sinnebene (Vision/Mission). Diese Veränderung hat dann Auswirkungen auf alle anderen Ebenen: Es müssen also neue Kernkompetenzen gebildet, neue Verhaltensweisen generiert und neue Kommunikationsstrategien im Hinblick auf die Umwelt entwickelt werden. Dies kann man als Paradigmenwechsel beschreiben, der sich folgerichtig auf die interdependenten Bereiche – Organisationskultur, Organisationsstrategie und Organisationsstruktur – bezieht.

Change-Management-Prozesse beginnen immer auf der Ebene der Vision/Mission. Hieraus entwickeln sich Konsequenzen für die interne Kommunikations- und Konfliktkultur und notwendigerweise auch für die Aufbau- und Ablauforganisation, in der die operative Umsetzung der Vision/Mission erfolgt. In diesem Prozess und auch in der Folge ist es Aufgabe des Leiters, die