

Change-Management im Zusammenhang mit der Einführung des Lehrplanes 21 im Kanton Thurgau 2016–2020



Thementagung vom 8. Januar 2014

Markus Mendelin
Präsident Volksschulgemeinde-Amriswil-Hefenhofen-Sommeri

Übersicht



- 1. Schulgemeinden in der Pflicht**
- 2. Systemperspektive**
- 3. Change-Management-Prozess**
- 4. Stakeholder-Analyse**
- 5. Ziele und Massnahmen**

1. Schulgemeinden in der Pflicht (1)



Volksschulgesetz

§ 5

¹Der Kanton betreibt Bildungsplanung, Bildungsforschung und Schulentwicklung. Er führt oder unterstützt entsprechende Projekte.

²**Er arbeitet dabei mit den Schulgemeinden**, anderen Kantonen sowie dem Bund **zusammen** und kann sich an Projekten der Erziehungsdirektorenkonferenz beteiligen. Der Regierungsrat kann entsprechende Vereinbarungen abschliessen.

³**Schulentwicklung ist eine gemeinsame Aufgabe von Kanton und Schulgemeinden.** Der Regierungsrat legt das Verfahren und den Rahmen für Schulentwicklungsprojekte fest.

1. Schulgemeinden in der Pflicht (2)



Teilautonomie nimmt die Schulgemeinden in die Verantwortung

Das Volksschulgesetz, die Verordnung zum Volksschulgesetz und das Gesetz über die Finanzierung der Schulgemeinden eröffnen den Schulgemeinden viele Gestaltungsfreiheiten.

Die Schulgemeinden sind aber in der Pflicht, diese Gestaltungsspielräume auch wirklich auszunutzen und die Schulentwicklung eigenständig voranzutreiben.

2. Systemperspektive (1)



Selbstorganisation von Systemen

Es lohnt, sich Zeit zu nehmen, um Erfolge und Misserfolge zu analysieren und aus der Analyse zu lernen.

- Einführung ESP
- Fremdsprachen in der Primarschule
- Einführung Integrative Sonderschulung
- Einführung der Schulleitungen
- Einführung der externen Evaluation
- Reduktion der Abschlussfächer an der PHTG

2. Systemperspektive (2)

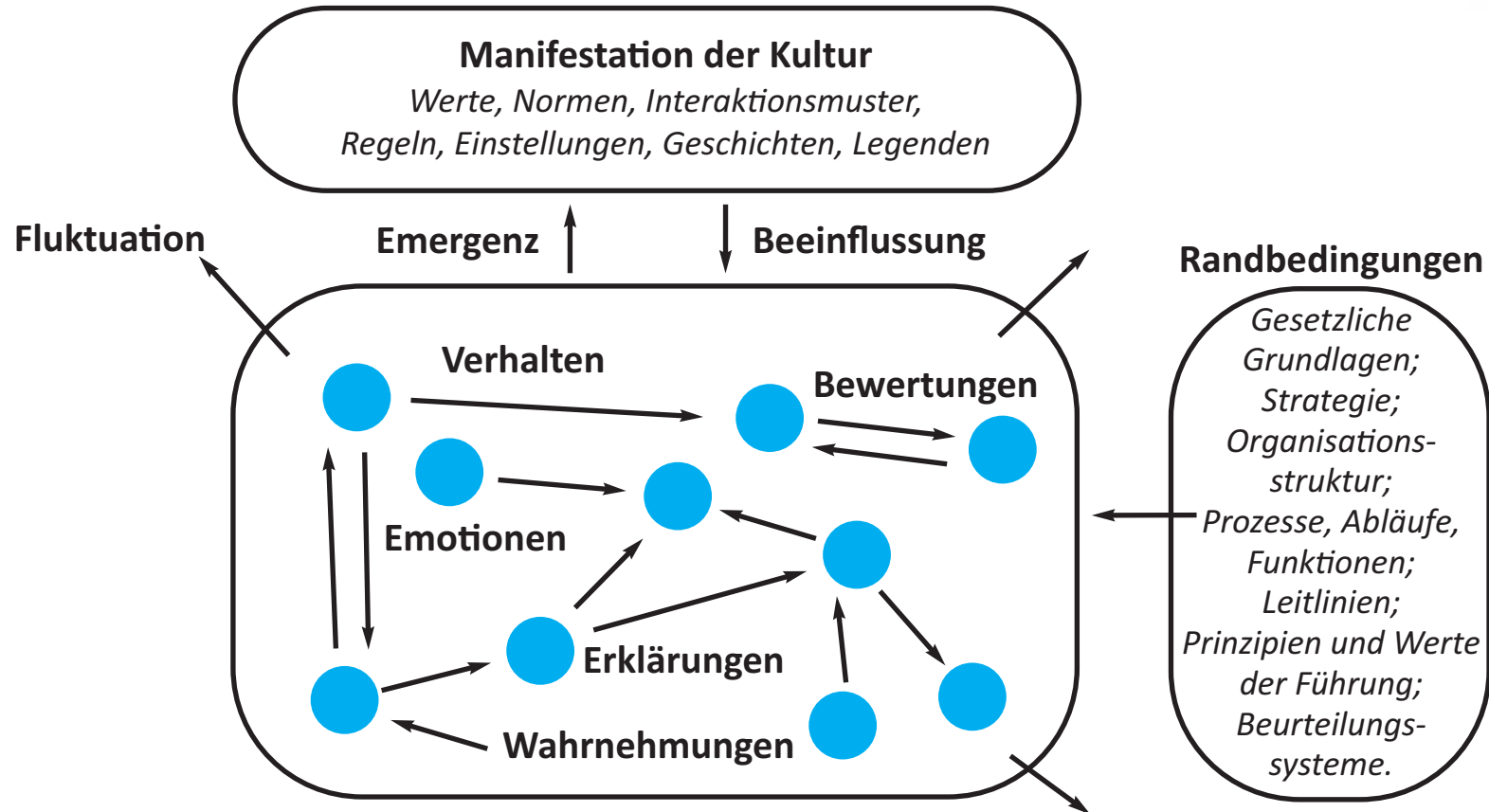


Aus systemischer Perspektive wird angenommen, dass sich ein System selbst ordnet und sich gegenüber einer zielbestimmten Einflussnahme von aussen verschliesst. Es wird also keine Ordnung von aussen importiert, sondern von innen entfaltet.

Eine Veränderungsmaßnahme lässt sich also nicht einfach verordnen. Eine von aussen gesteuerte und gewollte Veränderung benötigt also die Kooperation mit der nicht steuerbaren Selbstorganisation des Systems.

2. Systemperspektive (3)

Prinzipien der Selbstorganisation



nach Tschacher & Schiepek, 1997

2. Systemperspektive (4)



«Interventionen in komplexen, selbstreferenziellen Systemen sind dadurch gekennzeichnet, das sich zwei (oder mehrere) verschiedene, nichttriviale, operativ geschlossene und selbstreferenzielle Systeme gegenüber stehen.»

«Das heisst, dass eine Intervention in solchen Systemen als Ereignis in deren Selbstwahrnehmung inszeniert werden muss, um so in die operativen Kreisläufe eingeschleust zu werden.»

(nach Helmut Willke)

2. Systemperspektive (5)



«Wie sich eine solche Intervention auswirkt, hängt nicht in erster Linie von den Absichten der Intervention ab, sondern von der Operationsweise und den Regeln der Selbststeuerung des Systems, in dem interveniert wird. Damit ist jede direkte Verhaltenslenkung nach dem Muster trivialer Maschinen ausgeschlossen.»

«Veränderung ist nur als Eigenleistung des zu verändernden Systems möglich. Sie ist andererseits aber ohne externen Anstoss eher unwahrscheinlich.»

(nach Helmut Willke)

2. Systemperspektive (6)



Experstensysteme reagieren sensibel

Es gibt also ein paar Fragen, die man sich stellen muss, wenn Veränderungen in ein System hineingetragen werden sollen:

- Gibt es Personen, die als Unterstützung dienen können (Opinion Leaders)?
- Welche Dynamiken im Kollegium müssen berücksichtigt werden?
- An welchen Gewohnheiten und Gepflogenheiten kann angedockt werden?
- Welche Erfahrungen hat das Kollegium in bisherigen Veränderungsprozessen gesammelt?
- Welche Auswirkungen könnte die Veränderungsmaßnahme (aufgrund ihrer Inhalte und ihrer Grösse im Kollegium und einzelnen Kolleginnen und Kollegen haben?
- Was müsste wann von wem getan werden, um den Veränderungsprozess langsam versickern zu lassen?

3. Change-Management (1)



Acht Schritte zur wirksamen Veränderung von Organisationen nach John Kotter



3. Change-Management (2)



Acht Fehler bei der Einführung von Veränderungen in Organisationen

1. Die Notwendigkeit der Veränderung wurde nicht oder zu wenig erkannt
2. Es wurde keine ausreichend einflussreiche Führungskoalition geschaffen
3. Die Kraft einer sinnstiftenden Vision (Ziel) wurde unterschätzt
4. Die Vision (Ziel) wurde zu wenig kommuniziert
5. Die neue Vision (Ziel) blockierende Hindernisse wurden nicht beseitigt
6. Es wurden keine kurzfristigen Erfolge erzielt
7. Der Sieg wurde zu früh ausgerufen
8. Die Veränderung wurde nicht stark genug in der Schulhauskultur verankert

3. Change-Management (3)



Acht mögliche Schritte hin zu erfolgreichen Veränderungen

Auftauen

1. Leidensdruck erhöhen
2. Führungsteam entwickeln
3. Die richtige Vision erarbeiten

Bewegen

4. Positiv kommunizieren
5. Aktivität ermöglichen
6. Für schnelle Erfolge sorgen

Festigen

7. Nicht aufgeben!
8. Den Wandel verankern

3. Change-Management (4)



Schritt 1: Leidensdruck erhöhen

1. Orientierungsphase: Analyse des Auftrages und des Umfeldes (eigenes System und Umwelt)
2. Aufzeigen, welche Chancen Veränderungen beinhalten
3. Ziele setzen (Legislaturziele, Leistungsaufträge)

Wege, um den Leidensdruck zu erhöhen:

- Ziele so anspruchsvoll setzen, dass sie mit bisherigem Verhalten nicht mehr erreicht werden können
- Nachholbedarf aufzeigen
- Unzufriedene Stakeholder zu Wort kommen lassen (Lehrlingsausbildner)
- Einsatz von Beratern und anderer Mittel, um eine ehrliche, objektive Diskussion zu initiieren
- Das «Schön-Wetter-Gerede» unterbinden (Alles ist doch bestens...)
- Informationen über zukünftige Möglichkeiten und die Unfähigkeit, diese mit den bisherigen Mitteln zu realisieren...

3. Change-Management (5)



Schritt 2: Führungsteam entwickeln (1)

1. Zusammenstellung einer Gruppe, die ausreichend Macht, Expertise und Glaubwürdigkeit besitzt, um die Veränderungen zu treiben
2. Unterstützung der Gruppe zur effektiven Zusammenarbeit als Team

Zusammenstellen einer Koalition, die den Wandel verwirklichen kann

- Die richtigen Leute auswählen
 - die richtigen Leute für die Zukunft (nicht der Vergangenheit)
 - einflussreiche Leute mit viel Erfahrung und hoher Glaubwürdigkeit
 - mit Führungs- und Managementfähigkeiten
- Vertrauen aufbauen
 - gut durchdachte Massnahmen zur Teamentwicklung
 - durch viele offene und ehrliche Gespräche
 - durch ausgetragenen Dissens
- Ein gemeinsam getragenes Ziel entwickeln

3. Change-Management (6)

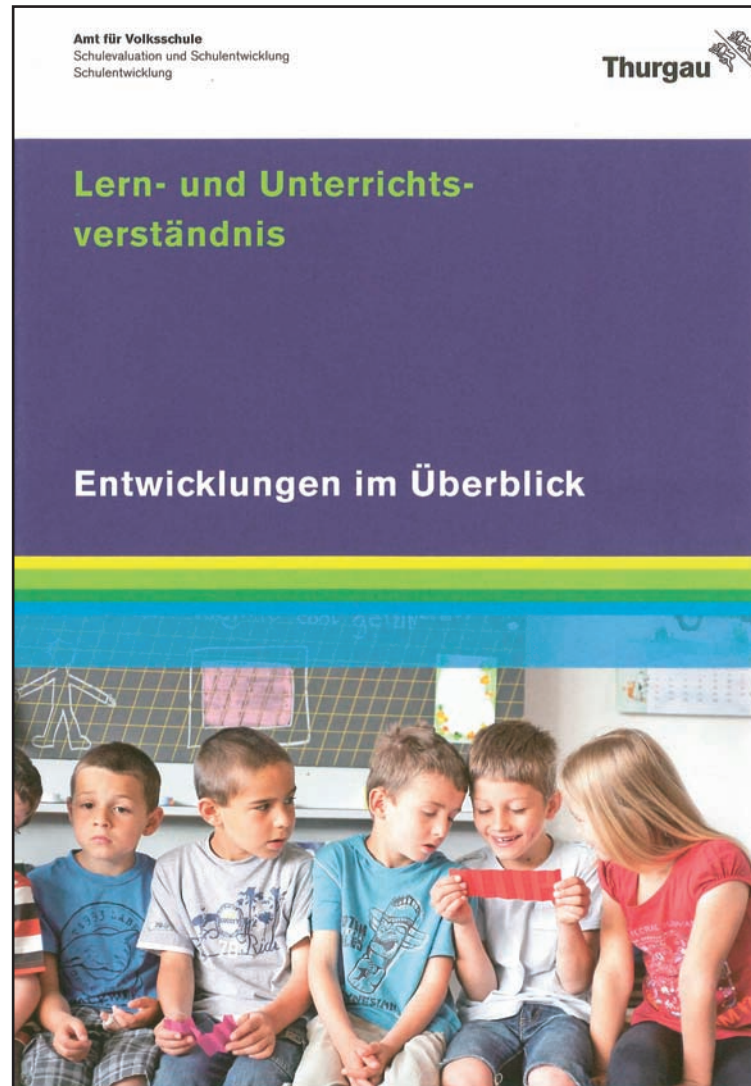


Schritt 2: Führungsteam entwickeln (2)



3. Change-Management (7)

Schritt 2: Führungsteam entwickeln (3)



3. Change-Management (8)



Schritt 3: Das richtige Ziel entwickeln (1)

1. Erarbeitung eines (oder mehrerer) Zieles, mit dem der Wandel gesteuert wird
2. Entwicklung von Vorgehensweisen zur Erreichung des Zieles/der Ziele

Kreieren eines oder mehrerer wirksamer Ziele

- **Rolle des Führungsteams:** Der erste Entwurf wird im Laufe der Zeit vom Führungsteam oder sogar einer grösseren Gruppe weiter entwickelt
- **Bedeutung von Teamarbeit:** Der Prozess basiert auf einer konstruktiven Zusammenarbeit im Team
- **Rolle von «Kopf und Herz»:** Sowohl analytisches Denken als auch der Sinn und die Emotionalität spielen eine entscheidende Rolle
- **Endprodukt:** Der Prozess mündet in eine Richtung, die erstrebenswert und realistisch ist

3. Change-Management (10)



Schritt 4: Positiv kommunizieren

1. Nutzung jeden möglichen Mediums zur ständigen Übermittlung des Zieles und des Vorgehens
2. Vorleben des von den Mitarbeitern erwarteten Verhaltens durch das Führungsteam

Kernelemente der Kommunikation zur Vermittlung der Ziele

- **Einfachheit:** Kein Fachjargon und Spezialbegriffe
- **Metapher, Analogie und Beispiele:** Plastische Beschreibungen
- **Medienvielfalt:** Grosse und kleine Meetings, Memos und Zeitschriften, formelle und informelle Interaktion – alles hilft
- **Wiederholung:** Was man häufig hört bleibt haften
- **Führung durch Vorbild:** Vorbildliches Verhalten wichtiger Leute ist besser als jede andere Form der Kommunikation
- **Geben und Nehmen:** Sich viel Zeit nehmen, Dialoge und Gespräche führen, anstatt nur informieren

3. Change-Management (11)



Schritt 5: Aktivität ermöglichen

1. Beseitigung von Hindernissen
2. Änderung von Systemen oder Strukturen, die die Zielerreichung behindern
3. Ermutigung zum Risiko und zu Aktivitäten, die der erwünschten Richtung entsprechen (kleine Projekte forcieren und präsentieren lassen)

Befähigung von Leuten, den Wandel zu beeinflussen

- Bewusst mit den Mitarbeitern kommunizieren: Wenn wir eine gemeinsame Sichtweise bezüglich des Nutzens haben, ist es einfacher Aktionen zu initiieren, die auf die Erreichung dieses Nutzens abzielen
- Strukturen in Einklang mit der Zielsetzung bringen: Strukturen, die nicht zielkonform sind, blockieren notwendige Entwicklungen
- Notwendige Weiterbildung anbieten: Ohne die richtigen Fähigkeiten fühlen sich die Leute überfordert und unfähig
- Konfrontation von Vorgesetzten, die den Wandel blockieren: Nichts ist hinderlicher als ein Vorgesetzter mit der falschen Einstellung

3. Change-Management (12)



Schritt 6: Für schnelle Erfolge sorgen (1)

1. Planung sichtbarer Verbesserungen
2. Kurzfristige Erfolge verwirklichen und präsentieren
3. Die für diese Erfolge verantwortlichen Leute für alle sichtbar belohnen und wertschätzen

Die Funktion von kurzfristigen Erfolgen

- Die Beteiligten würdigen und belohnen: Nach viel harter Arbeit stärkt positives Feedback die Moral und die Motivation
- Anpassung der Ziele und der Vorgehensweise: Kurzfristige Erfolge geben dem Führungsteam konkrete Information über die Validität der Massnahmen
- Zynikern und selbstgefälligen Widerständlern keine Bühne bieten
- Fahrt aufnehmen: Betroffene zu Beteiligten machen. Aus «neutralen Mitmachern» und «zögernden Mitmachern» «aktive Helfer» machen

3. Change-Management (13)



Schritt 6: Für schnelle Erfolge sorgen (2)

«Alles, was an einem Beispiel gelingt, hat die Kraft der Wiederholung und Variation.

Wir benötigen Prototypen, Durchbruchserlebnisse, Erfolge, vielleicht auch Leuchttürme des Neuen.»

(nach Helmut Willke)

3. Change-Management (14)



Schritt 7: Ehrlich sein, nicht aufgeben!

1. Die wachsende Glaubwürdigkeit nutzen, um alle Systeme, Strukturen und Regeln zu ändern, die nicht mit der Vision (Ziel) übereinstimmen
2. Mitarbeiter einstellen und entwickeln, welche die Ziele umsetzen können
3. Den Prozess mit neuen Projekten, Themen und Beteiligten anfeuern

Wie man konsolidiert und die Veränderung vorantreibt

- Mehr Veränderung anstatt weniger: Das Führungsteam nutzt die kurzfristigen Erfolge, um zusätzliche Umsetzungsprojekte voranzutreiben
- Mehr Hilfe: Zusätzliche Leute werden hinzugezogen, unterstützt und entwickelt, um bei den Veränderungen mitzuhelfen
- Führung von unten: Die Lehrpersonen unterstützen mit spezifischen Projekten den Umsetzungsprozess
- Reduktion von unnötigen Abhängigkeiten: Um die Veränderungen kurz- und langfristig attraktiver zu machen, werden unnötige Hindernisse (Bürokratie und Entscheidungswege) eliminiert

3. Change-Management (15)



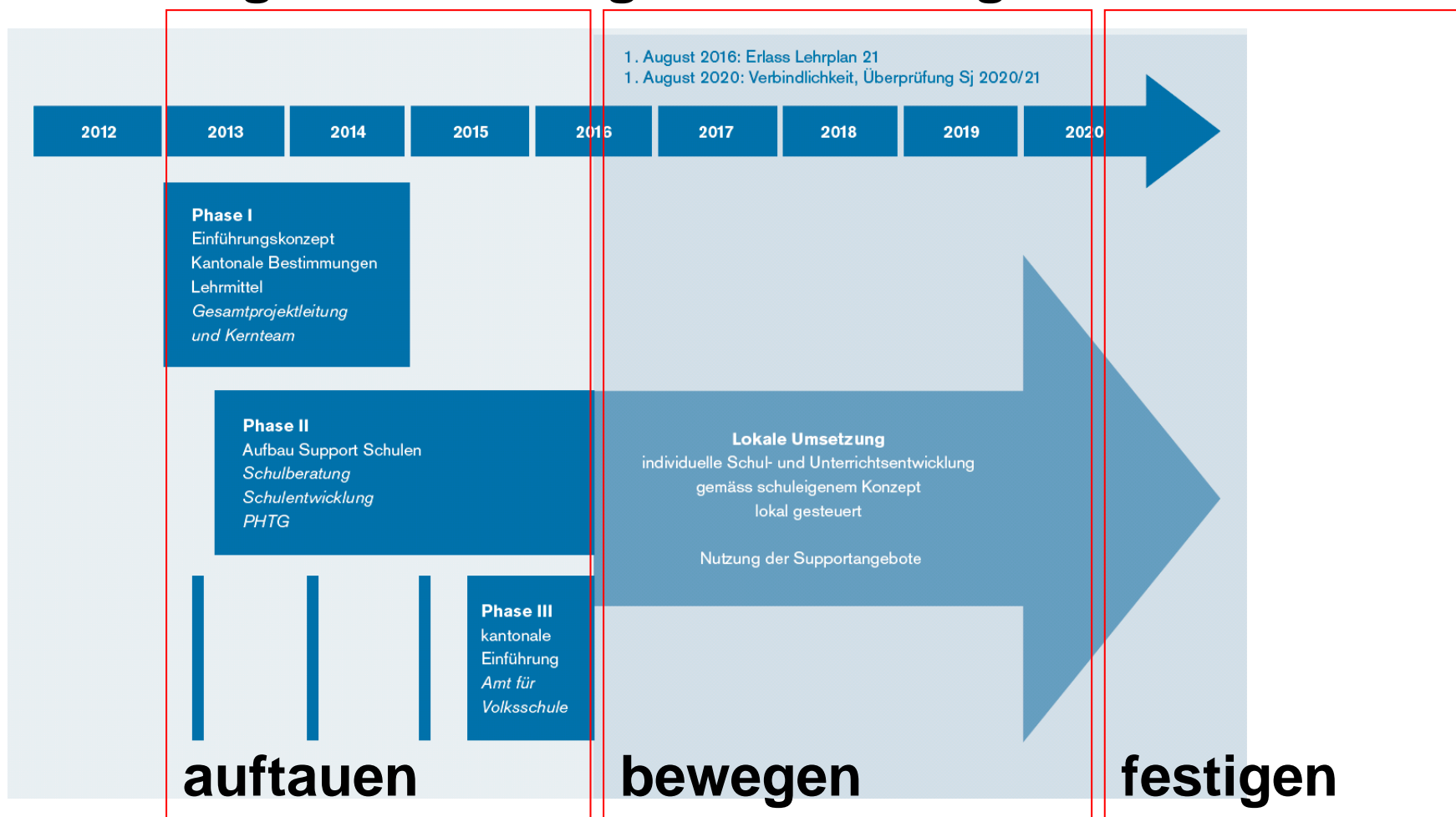
Schritt 8: Wandel verankern

1. Wirksame Mitarbeiterführung und wirksameres Management
2. Erfolge durch Evaluation aufzeigen
3. Entwicklung von Mitteln zur Sicherung der Leistungsentwicklung

Die Veränderung in der Kultur verankern

- **Zuletzt, nicht zuerst:** Die meisten Änderungen bezüglich Normen und geteilten Werten kommen am Ende des Veränderungsprozesses
- **Es hängt vom Resultat ab:** Neue Ansätze werden erst dann in die Kultur übernommen, wenn ihre Überlegenheit gegenüber den bisherigen Methoden erwiesen ist
- **Es braucht viele Gespräche:** Ohne direktes Aufzeigen und Unterstützung sind die Menschen oft zögerlich, die Überlegenheit von neuen Vorgehensweisen einzugestehen
- **Es braucht gegebenenfalls Personalveränderungen:** Manchmal ist der einzige Weg eine Kultur zu verändern, ein personeller Wechsel

Erarbeitung – Einführung – Umsetzung



4. Stakeholder-Analyse (1)

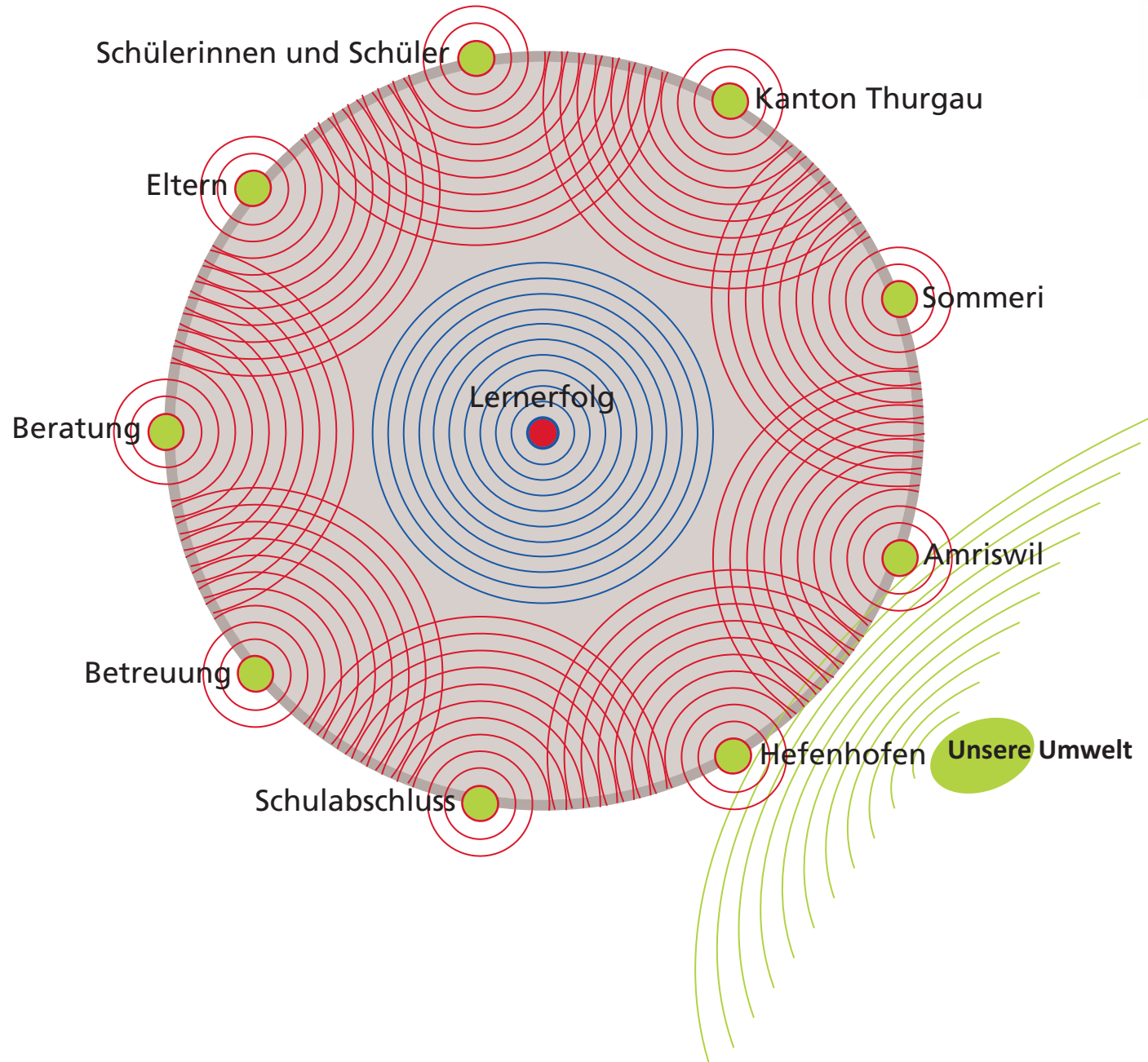


Umweltanalyse (oder Stakeholder-Analyse) als erster Schritt in der Vorbereitung von Veränderungen in Organisationen

Die Umweltanalyse greift sowohl Informationen auf, die strukturiert, d. h. methodisch und absichtlich gesucht wurden, als auch unstrukturiert erfasste Informationen. Weil aber vollständige Information praktisch unmöglich ist, kommt es somit zu einer Subjektivierung der Analyse. Diese Subjektivierung führt auch dazu, dass die Methoden als environmental scanning (Abtasten der Umwelt) bezeichnet werden, da dieser Ausdruck weniger präzise ist.

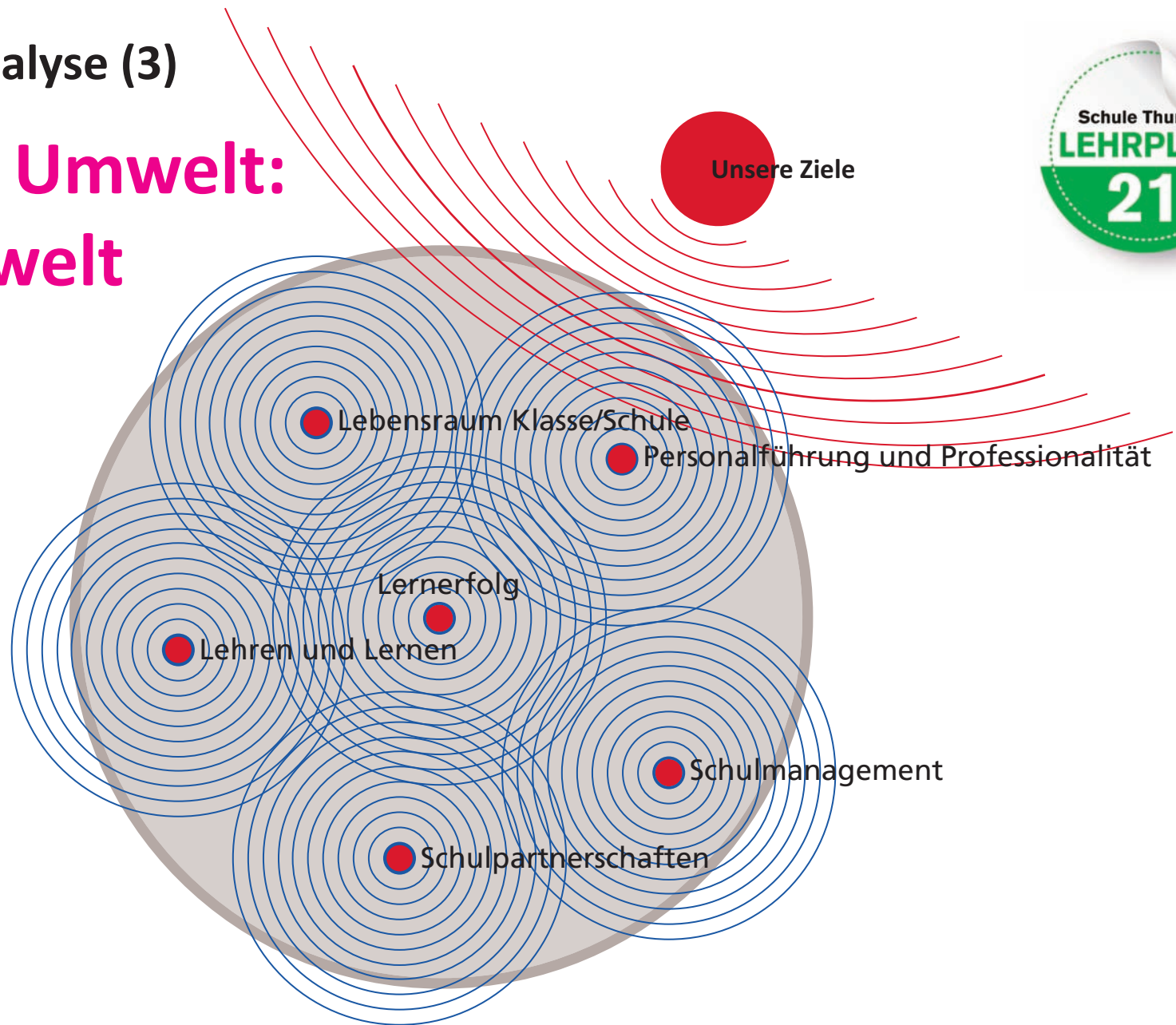
4. Stakeholder-Analyse (2)

Analyse der Umwelt: Nahe Umwelt



4. Stakeholder-Analyse (3)

Analyse der Umwelt: Interne Umwelt

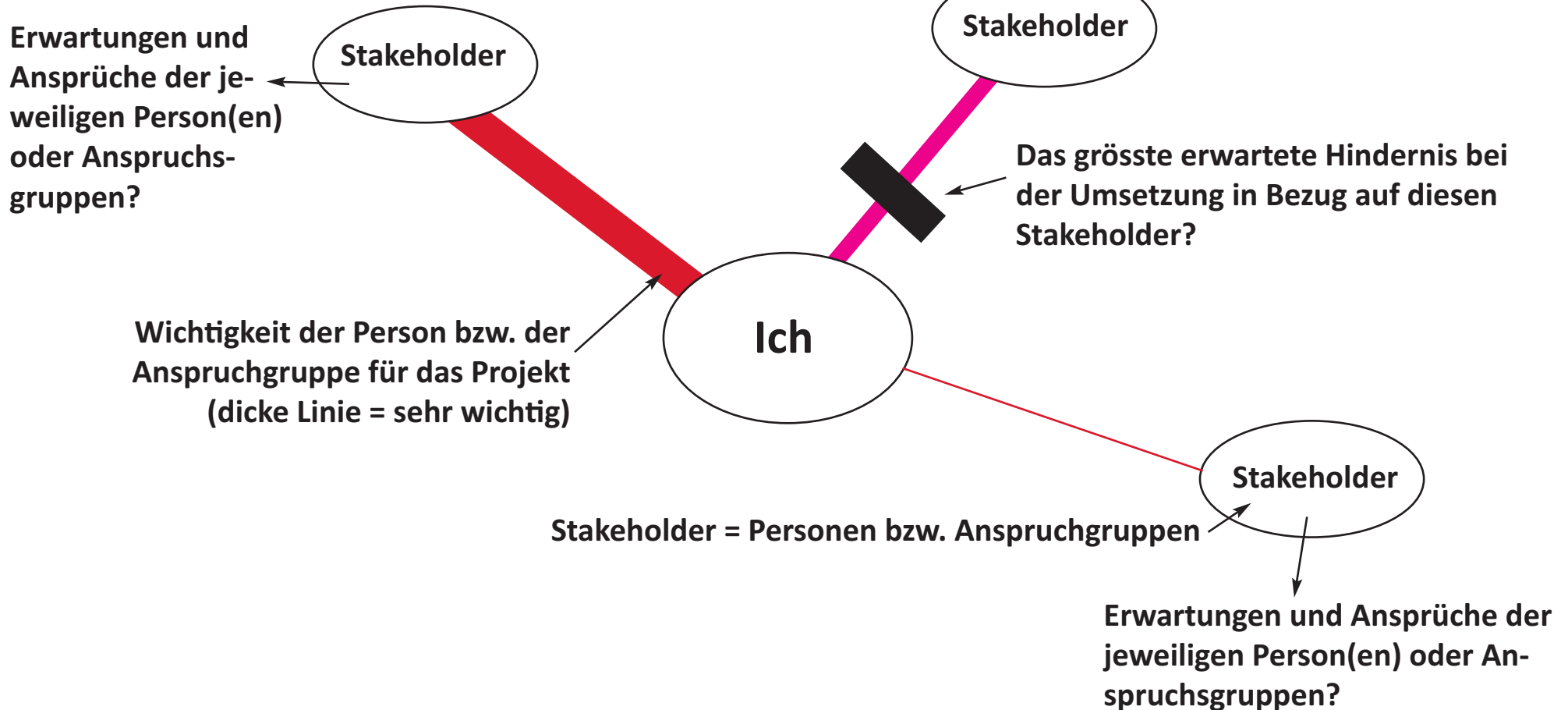


4. Stakeholder-Analyse (4)

Analyse der Umwelt: Ein Selbstversuch.



Erwartungen und Ansprüche der jeweiligen Person(en) oder Anspruchsgruppen?



4. Stakeholder-Analyse (5)

Analyse der Umwelt:

Stakeholder (Kerngruppe Lehrplan 21)

1. Umfeld Lehrpersonen
2. Umfeld Schulleitungen
3. Umfeld Schulbehörden
4. Umfeld Politische Gemeinden
5. Umfeld Support
6. Umfeld Abnehmer der Schulabgänger
7. Medien
8. Resonanzgruppe
9. Umfeld Kanton Thurgau, DEK, AV
10. Umfeld Eltern
11. Umfeld Schülerinnen und Schüler
12. Lenkungsausschuss



4. Stakeholder-Analyse (6)



1. Umfeld Lehrpersonen (1)

Stakeholder	Angenommene Ansprüche	Konfliktpotential
I. Lehrpersonen	Umsetzungshilfen für die Praxis	Gleichgültigkeit (Ich mache mehr wie bis anhin...)
	Kompetenzorientierte Weiterbildung zur Befähigung Lehrplan 21	Überforderung (Ich werde den Ansprüchen nicht gerecht...)
	Enge Vorgaben, aber keine Zügel	Die über 50-jährigen Lehrpersonen gewöhnen sich an nichts Neues. Der Spannungsbogen lässt rasch nach.
	Ansprüche an die Lehrpersonen sollten bekannt sein	Verzettelung (Muss ich diesen Ansprüchen auf allen Ebenen und in allen Fachbereichen genügen?)
	Es muss genügend Zeit fürs Kerngeschäft bleiben	Alle werden über den gleichen Leist geschlagen
	Keine anderen Projekt (Aussage Walter Berger)	Angst vor Über-/Unterforderung
	Erfüllbare Aufträge	Veränderungsnotwendigkeit wird nicht erkannt
	Wertschätzung des Bisherigen	Angst vor der Menge und den Mindestanforderungen

Zielsetzung:

Lehrerinnen und Lehrer begeistern sich für den Lehrplan 21 und setzen ihn um.

4. Stakeholder-Analyse (7)

Umfeld Lehrpersonen



Mögliche Massnahmen:

<p>Zeitgerechte Information Nur was gesichert ist, kann auch glaubwürdig vermittelt werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsveranstaltungen schaffen Sicherheit und geben das Gefühl von Gemeinschaft: „Wir sitzen alle im gleichen Boot“. - Aber der Lehrplan 21 ist ein gesellschaftlicher Auftrag, den es anzunehmen gilt.
<p>Selbstbeurteilung der Lehrplan 21- Kompetenz: Bin ich fit für das kompetenzorientierte Lernen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lehrpersonen erhalten ein Instrument, mit dem sie im Sinne einer Selbstevaluation beurteilen können, ob sie „Lehrplan-21“versiert sind. - Die Selbstbeurteilung begreifen wir als Potentialanalyse, die eine gezielte Weiterbildung und Weiterentwicklung auslösen soll.
<p>Praxisorientierte Weiterbildung: Weiterbildungen müssen einen unmittelbar einsetzbaren Nutzen haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Pflichtenheft regelt die generellen Ansprüche an Weiterbildungssequenzen. - Es gibt eine wirkungsvolle Qualitätssicherung der angebotenen Weiterbildungen in Bezug auf die Praxisnähe.
<p>Grundausbildung: Die Lehrpersonen, welche ab der PHTG kommen, sind fit für den Lehrplan 21</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PHTG bildet ihre Studentinnen und Studenten Lehrplan 21-konform aus - Die Praxislehrpersonen sind so weitergebildet, dass die die Studenten adäquat ausbilden und beraten können.

4. Stakeholder-Analyse (8)



2. Umfeld Schulleitungen (1)

	Stakeholder	Angenommene Ansprüche	Konfliktpotential
II.	Schulleitungen	Instrumente für die Personalentwicklung	Schulleitungen sind mental bereit zu beginnen, Kanton, Gemeinden und Lehrpersonen hinken hinterher oder sind noch nicht bereit
		Vorbereitete Weiterbildungsangebote (Schilf)	Lehrpersonen müssen die Meinung der Schulleitung übernehmen
		Ansprüche des Kantons und der Schulbehörden an die Schulleitungen kennen	
		Unterstützung bei Gestaltung Einführungs-/Umsetzungsprozess	
		klare Erwartungen von oben	
		SL erwarten jetzt schnelle Antworten	
		Musterkonzept für die Umsetzung	
		Instrumente für Personalentwicklung / Organisationsentwicklung	
		Einheitliche Beurteilungsinstrumente	

Zielsetzung:

Die Schulleitungen müssen so schnell wie möglich befähigt sein, einen Projektauftrag zur Einführung des Lehrplanes 21 zu erfüllen.

4. Stakeholder-Analyse (9)

Umfeld Schulleitungen



Mögliche Massnahmen:

<p>Zeitgerechte Information Nur was gesichert ist, kann auch glaubwürdig vermittelt werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsveranstaltungen schaffen Sicherheit und geben das Gefühl von Gemeinschaft: Wir sitzen alle im gleichen Boot.
<p>Fundierte Weiterbildungen: Die Schulleitungen müssen so schnell wie möglich befähigt sein, einen Projektauftrag zur Einführung des Lehrplanes 21 zu erfüllen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Schulleiterinnen und Schulleiter erhalten Instrumente (Projektmanagement, Handreichung kompetenzorientiertes Lernen), mit denen sie befähigt werden, den Lehrplan 21 in seiner pädagogischen und gesellschaftlichen Konsequenz umzusetzen. - Weiterbildungen sind konzentriert und professionell. Nur die besten Referenten sind gut genug. - Die Schulleitungen bekommen den Eindruck vermittelt, dass sie die Wichtigsten Personen bei der Einführung des Lehrplan 21 sind (Alleinstellungsmerkmal)
<p>Aufbau von Schulleitungs-Netzwerken Andockungsmöglichkeiten an Next-Praxis</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (Siehe unten)

4. Stakeholder-Analyse (10)

3. Umfeld Schulbehörden (1)



	Stakeholder	Angenommene Ansprüche	Konfliktpotential
III.	Schulbehörden	Verlangen professionelle Unterstützung des Kantons	Einige machen viele, andere nichts
		VG Art 5?	Schulleitung will mehr, als die Strategie vorsieht
		Anforderungen an Infrastruktur und letztlich auch an das Budget	Ressourcen sind nicht bereit gestellt
			Es ist sicherzustellen, dass die Kommunikation der Linienfunktion Rechnung trägt.
			Die Behörde hat keine Strategie.
			Zeitgefässe für Weiterbildung Lehrpersonen.
			Zu viele Köche verderben den Brei...

Zielsetzung:

Die Schulbehörden unterstützen die Einführung des Lehrplanes 21 vorbehaltlos und setzen die Vorgaben des Regierungsrates zeitgerecht um.

4. Stakeholder-Analyse (11)

Umfeld Schulbehörden



Mögliche Massnahmen:

<p>Zeitgerechte Information Nur was gesichert ist, kann auch glaubwürdig vermittelt werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsveranstaltungen schaffen Sicherheit und geben das Gefühl von Gemeinschaft: Wir sitzen alle im gleichen Boot. - Die Schulbehörden sind über das Projektmanagement, über Weiterbildung der Schulleitungen und Lehrpersonen informiert.
<p>Klarheit über den Auftrag</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Die Schulbehörden werden vom Regierungsrat direkt mit der Umsetzung in ihren Schulen beauftragt (im Sinne des Gesetzes) und werden so in die Pflicht genommen.
<p>Aktiver Verband Wir (VTGS) schicken einen penetranten Hausierer los, der erst aufhört zu läuten, wenn alle Schulpräsidenten aufgewacht sind (kontaktiert und informiert sind).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Der Vorstand findet ein geeignetes Mittel, um alle Schulpräsidenten von der Wichtigkeit einer konzertierten Einführung des Lehrplanes zu überzeugen.
<p>Verbindliche Werkzeuge für Schulbehörden, damit sie ihre Aufgaben wahrnehmen können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Checkliste mit konkreten Fragen und Antworten (Weiterbildung, Budget, Infrastruktur, Zeitrahmen, Informationskonzept).