

Change Management: Der schmale Grat zwischen Notwendigkeit und Manipulation

Von Michael Weiss

Ein Unternehmen, welches sich nicht an ein sich veränderndes Umfeld anpassen kann, läuft Gefahr, vom Markt verdrängt zu werden. Dieser Anpassungsprozess ist äusserst schwierig, die meisten Versuche scheitern. So hat sich die Durchführung derartiger Anpassungen, das sogenannte Change Management, zu einer viel beachteten Disziplin innerhalb der Unternehmensführung entwickelt. Auch das Bildungssystem als Ganzes und in jüngster Vergangenheit immer mehr einzelne Schulen sehen sich mit Change Management-Prozessen konfrontiert. Dass die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Change Management gerade an den einzelnen Schulen selten gegeben sind, zieht teilweise sehr unschöne Auswirkungen nach sich.

Change Management in der Privatwirtschaft

Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, müssen sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einstellen. Einerseits bedeutet das, dass sie sich in ihrem Angebot jeweils rechtzeitig einer sich ändernden Nachfrage anpassen müssen. Andererseits bedeutet es, dafür zu sorgen, dass das eigene Angebot, sprich die angebotenen Waren und/oder Dienstleistungen, attraktiv und konkurrenzfähig bleibt.

Die Ansichten darüber, wie diese Ziele erreicht werden können, divergieren selbst zwischen Unternehmen, welche erfolgreich sind, extrem. Die Unternehmenskulturen etwa von Google und Amazon sind vollkommen gegensätzlich. Dennoch können beide Unternehmen ihr Geschäftskonzept und auch ihre Firmenkultur damit rechtfertigen, dass sie auf dem Markt erfolgreich sind und als Firmen nicht nur überleben, sondern sogar prosperieren.

Die Rolle, welche dabei ein erfolgreiches Reagieren auf den Wandel, neudeutsch *Change Management*, tatsächlich hat, muss durchaus differenziert betrachtet werden. Erfolg hängt auch von politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab, die sich auf unterschiedliche Branchen entsprechend unterschiedlich auswirken. Auch die Möglichkeit, die politischen Rahmenbedingungen (beispielsweise

über einen Branchenverband) zu beeinflussen, wirkt sich massgeblich auf die Erfolgchancen eines Unternehmens aus. Und schliesslich kann man auch ganz einfach das Glück haben, von Entwicklungen, welche radikale Änderungen am eigenen Geschäftsmodell erforderlich machen würden, verschont zu bleiben.

Damit soll die Bedeutung des Change Managements aber nicht heruntergespielt werden. Manche Firmen, etwa IBM oder Apple, wurden durch ein erfolgreiches Change Management vor dem Untergang gerettet; andere, wie etwa Kodak oder Swissair, sind grösstenteils oder sogar ganz untergegangen, weil sie die Notwendigkeit eines Change Managements entweder ignoriert oder aber mit völlig falschen Massnahmen auf die geänderten Anforderungen des Marktes reagiert haben. Die Zukunft eines Unternehmens kann durchaus davon abhängen, ob es der Unternehmensführung gelingt, wesentliche Veränderungen in der Art, wie das Unternehmen funktioniert, durchzusetzen.

Eckpfeiler eines erfolgreichen Change Managements

John P. Kotter, Professor an der Harvard Business School, beschreibt die Schritte, welche ein erfolgreiches Change Management umfassen muss, folgendermassen¹:

1. **Etabliere innerhalb des Managements einen Sinn für die Notwendigkeit und Dringlichkeit von Änderungen.**
2. **Richte eine schlagkräftige Gruppe ein, welche die Führungsrolle im Änderungsprozess übernimmt.**
3. **Schaffe eine einfache und konkrete Vision.**
4. **Kommuniziere deine Vision.**
5. **Unterstütze diejenigen, welche die Vision mittragen möchten.**
6. **Plane Zwischenerfolge und peile diese an.**
7. **Konsolidiere die Verbesserungen und nimm Zwischenerfolge zum Anlass, weitere Schritte umzusetzen.**
8. **Institutionalisiere die neuen Ansätze.**



“It turns out we don't know the definition of change.”

Jeder dieser Schritte birgt gemäss Kotter Fehlermöglichkeiten, welche den Erfolg des gesamten Veränderungsprozesses in Frage stellen können. Umso wichtiger sei es, geduldig zu sein und jeden Schritt wirklich sorgfältig durchzuführen.

Was kann mit einem Change Management angestrebt werden? Im dramatischsten Fall muss eine Firma ihre bisherigen Geschäftsfelder aufgeben und sich völlig neu erfinden, da die Nachfrage nach dem Angebot der Firma z.B. infolge einer revolutionären technischen Neuerung innert kürzester Zeit völlig wegbricht. Die Chance, dass eine solch radikale Neuorientierung gelingt, ist sehr gering. Doch nur selten kommt es so schlimm.

Viel häufiger geht es beim Change Management darum, konkurrenzfähiger zu werden, also bestehende Produkte und/oder Dienstleistungen zu verbessern oder auch das Angebot kontinuierlich den sich ändernden Bedürfnissen anzupassen. Im Zentrum stehen dann Fragen des Qualitätsmanagements, der Effizienz der internen Abläufe und Organisationen, des Umgangs mit Fehlern und Misserfolgen, der Integration neuer Ideen, der Kundenbetreuung usw. Bei der Verbesse-

rung solcher Aspekte ist der von Kotter beschriebene Ablauf sicherlich sinnvoll.

Change Management in der Bildung ...

Seit mindestens 15 Jahren befindet sich unser Bildungswesen in einem permanenten Umbruch: geleitete Schulen, integrative Schulung, Frühfremdsprachen, die neue Laufbahnverordnung, die Verlegung des 6. Schuljahrs an die Primarschule, der Lehrplan 21, kompetenzorientierter Unterricht, Checks und Bildungsmonitoring sowie Sammelfächer sind die Ingredienzien dieses reformistischen Dauerbeschusses. Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass diese Änderungen auf der Ebene des Managements, sprich der Schulleitungen, grossmehrheitlich gut angekommen sind und mit Überzeugung umgesetzt werden. Zumindest sind uns aus Schulleitungskreisen nur sehr wenige anderslautende Stimmen bekannt.

Auch in einem Unternehmen genügt es allerdings nicht, wenn die Unternehmensführung das Management von der Notwendigkeit von Reformen überzeugt und diese gemeinsam mit dem Management durchgesetzt hat. Reformen sind kein Selbstzweck, sondern sollen sicherstellen, dass die Firma auch in Zukunft auf konkurrenzfähige

Weise Produkte und/oder Dienstleistungen anbieten kann, welche auf dem Markt nachgefragt werden. Gelingt dies nicht, geht das Unternehmen möglicherweise zugrunde, obwohl die interne Umsetzung der Reform erfolgreich war.

Diese für ein privatwirtschaftliches Unternehmen essenzielle Komponente fehlt im Bildungsbereich. Selbst einem schlecht funktionierenden Bildungssystem geht nicht plötzlich vollständig das Geld aus. Dass die Kosten des Bildungswesens in einzelnen Bereichen explodieren, wird denn auch keinesfalls als Versagen der entsprechenden Reformbemühungen interpretiert, sondern eher noch als Merkmal einer Qualitätssteigerung angesehen. Das ist mithin nicht gänzlich verkehrt: Auch der LVB ist beispielsweise der Ansicht, dass die integrative Förderung nur dann gelingen kann, wenn die Mittel zur Betreuung von Kindern mit speziellem Förderbedarf noch deutlich aufgestockt werden. Ein Ziel der integrativen Förderung hatte aber genau darin bestanden, die Kosten der Speziellen Förderung insgesamt zu senken. Dieses Ziel wurde klar nicht erreicht. Ein privatwirtschaftliches Unternehmen hätte am Ende eines solchen Change Management-Prozesses Konkurs anmelden müssen.

Change Management arbeitet zudem nicht nur auf die Akzeptanz innerhalb des Managements, sondern auf Zustimmung innerhalb des gesamten Betriebs hin. Dies wird bei Kotter offensichtlich, wenn man seine Erläuterungen zu den Schritten 5 bis 8 des Change Managements liest. Jede Reform im Bildungsbereich wäre damit auf die breite Akzeptanz der Lehrerschaft angewiesen. Die Lehrerschaft ist hinsichtlich der Reformen der letzten 15 Jahre jedoch tief gespalten. Wie wir bereits berichtet haben, ist die Berufszufriedenheit der Deutsch-



«When is the urgency rate high enough? From what I have seen, the answer is when about 75% of a company's management is honestly convinced that business as usual is totally unacceptable. Anything less can produce very serious problems later on in the process.» J.P. Kotter

schweizer Lehrerinnen und Lehrer gemäss Studie des LCH nirgendwo anders so gering wie im Kanton Basel-Stadt, was nachweislich ganz wesentlich mit der Umsetzung der Bildungsreformen zusammenhängt².

Und auch wenn das Bildungswesen die von ihm benötigten Mittel über die Steuergelder erhält und daher nicht auf finanziellen Erfolg angewiesen ist, kann es die «Kundenzufriedenheit», in diesem Fall also die Akzeptanz des eingeschlagenen Wegs in der Bevölkerung, nicht einfach ignorieren. Dass die SP Baselland nach 25 Jahren die Leitung der Bildungsdirektion an die vom Wähleranteil her deutlich schwächere FDP abgeben musste, könnte zumindest darauf hindeuten, dass auch bedeutende Teile der Stimmberechtigten mit gewichtigen Aspekten der Bildungspolitik der letzten Jahre unzufrieden waren.

Das Change Management im Kontext der laufenden Bildungsreformen ist noch weit von den Erfolgen entfernt, welche ihre Promotoren bereits für sich in Anspruch nehmen. Kotter warnt eindringlich davor, den Sieg zu früh zu verkünden – und tatsächlich haben im Kanton Basel-Stadt der Landrat und das Stimmvolk das letzte Wort zum Lehrplan 21, zu den Sammelfächern, zum neuen Fremdsprachenunterricht und zu HarmoS allgemein noch nicht gesprochen.

... und an einzelnen Schulen

Zusätzlich zur ohnehin schon vorhandenen Reformschwemme, der gestiegenen Pflichtstundenzahl und der immer knapper werdenden Finanzmittel haben verschiedene Schulen in den

letzten Jahren auch noch tiefgreifende lokale Veränderungsprozesse angestoßen. Wie funktioniert das Change Management hier?

Auf die Ebene der einzelnen Schulen heruntergebrochen genügt es definitiv nicht mehr, wenn lediglich das Management, sprich die Mitglieder der Schulleitung, von der Notwendigkeit eines Wandels überzeugt sind. Die hohe Autonomie der Lehrpersonen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit macht es unabdingbar, sie ins Boot zu holen. Dafür genügt keine einfache Mehrheit. Kotter drückt sich hier klar aus: «When is the urgency rate high enough? From what I have seen, the answer is when about 75% of a company's management is honestly convinced that business as usual is totally unacceptable. Anything less can produce very serious problems later on in the process.»

An allen Schulen, an denen es im Lauf einer Umgestaltung zu heftigen Verwerfungen innerhalb des Kollegiums gekommen ist, war die Zustimmungsrate weit von 75% entfernt. Das kann zweierlei bedeuten: Entweder waren bedeutenden Teilen des Kollegiums die Vorteile des angestrebten Wandels noch zu wenig bekannt oder aber sie waren davon überzeugt, dass der angestrebte zukünftige Zustand dem aktuellen nicht überlegen sein würde. Je länger eine solche Situation anhält, desto wahrscheinlicher wird die zweite Erklärung.

Zwar äusserst sich Kotter nicht explizit dazu, wie man weiter vorgehen soll, wenn es nicht gelingt, die notwendige Unterstützung zur Initiierung eines

Veränderungsprozesses zu erreichen. Indem er aber deutlich davor warnt, die Veränderungen trotzdem anzustoßen, spricht er implizit doch etwas Wesentliches aus: Gelingende Veränderungsprozesse lassen sich nicht erzwingen.

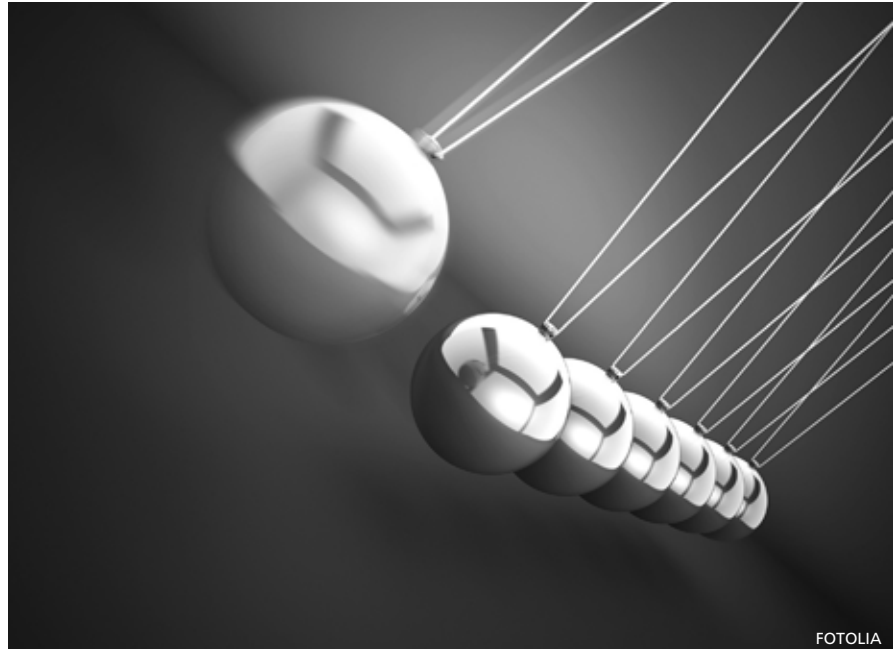
Genau dies wird an gewissen Schweizer Schulen jedoch derzeit versucht. Ein Beispiel eines solchen «Reformerzingers» ist Markus Mendelin. Mendelin, der einst für die SP im Zürcher Kantonsrat gesessen hatte, ist Präsident der Thurgauer Volksschulgemeinde Amriswil-Hefenhofen-Sommeri und Mitglied des Vorstands der Thurgauer Schulgemeinden. Er hat aus Kotters Artikel zum Change Management seine eigenen Schlussfolgerungen gezogen und sie am Thementag des Amts für Volksschulen und der Pädagogischen Hochschule Thurgau vom 8. Januar 2014 im Rahmen eines Vortrags zum Thema «Einführung des Lehrplans 21» präsentiert.

Die Folien seines Vortrags sind bis heute online³ und offenbaren eine ausgesprochen hässliche Fratze des Change Managements, in welcher auf Repression, Manipulation, Günstlingswirtschaft und die Unterdrückung der freien Meinungsäusserung zurückgegriffen wird. Das Vorgehen, das der fiktive Schulentwickler Felix Walldorf⁴ in der letzten Ausgabe des Ivb.inform seiner Bildungsdirektion vorschlug, ist nicht zuletzt durch Mendelins Vortrag inspiriert.

Die Verwendung fragwürdiger Methoden bei der Durchsetzung von Change Management-Prozessen ist freilich keine Erfindung von Markus



FOTOLIA



FOTOLIA

*Die hässliche Fratze des Change Managements:
Repression, Manipulation, Günstlingswirtschaft
und Unterdrückung der freien Meinungsäusserung.*

Mendelin und nicht auf den Kanton Thurgau beschränkt. Die im erwähnten Kapitel durch Felix Walldorf ausgeführten Schritte (Demontage des bestehenden Schulsystems, gezielte Erhöhung des Leidensdrucks, Vorführen positiver Beispiele, Aufbau eines Kernteams, Sicherung der schweigenden Mehrheit und Umgang mit Opposition), deren manipulatives Potential Walldorf ausführlich offenlegt, finden sich überall dort, wo versucht wird, Schulentwicklung zu betreiben, die nicht grossmehrheitlich vom betroffenen Kollegium als sinnvoll anerkannt und unterstützt wird.

Schulentwicklung ist kein Selbstverwirklichungstrip

Roland Reichenbach, Professor am Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Zürich, konstatierte einmal, dass bahnbrechende Neuerungen in der Pädagogik und Didaktik eher alle hundert Jahre denn alle paar Monate zu erwarten seien. Daraus kann abgeleitet werden, dass Change Management-Prozesse selten dadurch gerechtfertigt werden können, dass ohne sie Unterricht nach untauglichen Methoden durchgeführt würde.

Sie sind dann *nötig*, wenn ernsthafte Probleme z.B. disziplinarischer, organisatorischer oder kommunikativer Art die Funktionsfähigkeit einer Schule in Frage stellen, und in diesen Fällen

wird sich das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Wandels auch grossmehrheitlich ausbilden. Sie sind dann *möglich*, wenn sie so angelegt sind, dass sie die Akzeptanz einer sehr grossen Mehrheit eines Kollegiums finden, was sehr viel eher der Fall ist, wenn dabei niemand zu etwas gezwungen wird. Das mittlerweile mehrfach kopierte GB-Plus-Modell des Basler Gymnasiums Bäumlhof steht exemplarisch für dergestalt angelegtes und entsprechend gelungenes Change Management.⁵

Geht es aber darum, die Bedürfnisse oder gar nur die pädagogischen Überzeugungen einer Gruppe von Lehrkräften (oder der Schulleitung) mittels Change Management einer ganzen Schule überzustülpen, wird es bestenfalls mithilfe manipulativer und repressiver Methoden gelingen, den Widerstand gegen das Vorhaben oberflächlich zu brechen. Ein Kollegium, das mit innerer Überzeugung die Verwirklichung der propagierten Ziele vorantreibt, lässt sich so aber definitiv nicht gewinnen.

¹ John P. Kotter, *Leading Change*, HBR'S 10 Must Reads on Change Management, Harvard Business Review Press, 2011, ISBN 978-1422158005

² Der Kanton Baselland als Schlusslicht, *lvb.inform* 2015/16-01, online auf http://www.lvb.ch/docs/magazin/2015_2016/34_LCH-Berufszufriedenheitsstudie-Analyse_LVB_1516-01.pdf

³ Siehe http://www.schuletg.ch/library/WS19_Markus_Mendelin_Praesentationsfo lien.pdf

⁴ Michael Weiss: Bekenntnisse des Schulentwicklers Felix Walldorf – neunter Teil, *lvb.inform* 2015/16-02, online auf http://www.lvb.ch/docs/magazin/2015_2016/02_Dezember/44_Bekenntnisse-des-Schulentwicklers-Felix-Walldorf-neunter-Teil_LVB_1516-02.pdf

⁵ Siehe *lvb.inform* 2013/14-03 S. 26ff, online auf http://www.lvb.ch/docs/magazin/2013-2014/03-Januar/26_GBplus_LVB_1314-03.pdf