

1. Einstieg: Sensibilisierung für Veränderungsprozesse - ein Experiment¹

Zum Einstieg in das Thema Veränderungsbegleitung laden wir Sie zu einem interessanten Experiment ein, durch das Sie einiges über Veränderungsprozesse erfahren können.

Drehen Sie Ihren Stuhl um. Nehmen Sie ein Blatt Papier und schreiben Sie mit der ungewohnten Hand auf ein Blatt Papier die erste Zeile des Lieds "Alle meine Entchen" auf, allerdings mit der ungewohnten Hand und von hinten nach vorne. Freuen Sie sich auf das Experiment und lassen Sie sich bereitwillig darauf ein. Das Ergebnis ist zweitrangig, wird nicht kontrolliert.

Werten Sie das Experiment mit Hilfe der drei Fragen aus:

- Wie haben Sie sich während des Experiments gefühlt?
- Was hat Sie während des Experiments herausgefordert?
- Was hätten Sie sich zur Unterstützung gewünscht?

¹ Idee übernommen von einer Fortbildungsveranstaltung des Kompetenzzentrums der Stadt Duisburg, 2011.

2. Veränderungsprozesse - ein wenig Hintergrundwissen²

Veränderungen sind ein steter Begleiter in allen Organisationen. Erfolgreichen Organisationen gelingt es, sich darauf einzustellen und trotz der emotionalen und rationalen Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Beteiligten eine stetige Bereitschaft zur Veränderung in der Organisation zu erzeugen. Aber wie? Dabei hilft ein wenig Hintergrundwissen.

2.1 Den ganzen Elefanten erkunden³

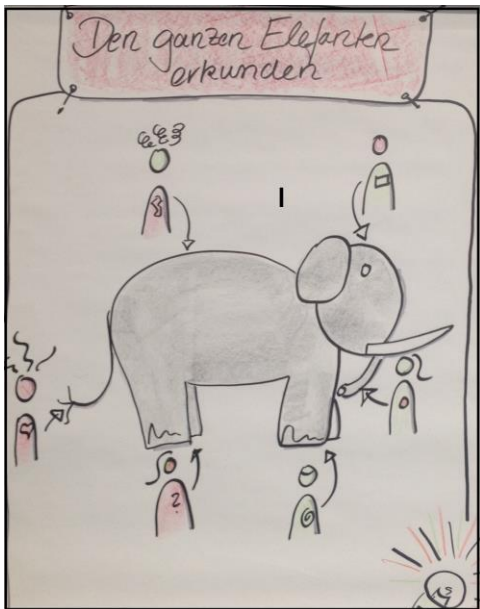


Abbildung 1: Ganzer Elefant

Jede und jeder hat je nach den eigenen Vorerfahrungen seine oder ihre eigene Perspektive auf den Veränderungsprozess und konstruiert sich ein eigenes Bild. Jede und jeder denkt, das ganze System sei nur eine Vergrößerung des Teils, den er oder sie im Blick hat. Plant man einen Veränderungsprozess aus einer bestimmten Perspektive, so ist dieser in der Regel nicht nachhaltig, weil die Komplexität des Systems nicht abgebildet ist. Nachhaltige Veränderungsprozesse erfordern, dass man die gesamte Komplexität der Realität sichtbar macht und daran bei der Planung des Veränderungsprozesses ansetzt.

2

² Vgl. Facilitator-Curriculums der Kommunikationslotsen: <http://facilitation.kommunikationslotsen.de/wp-content/uploads/pdf/FacilitatorCurriculum.pdf>.

Vgl. auch: Volkmer, Susanne (2015).

³ Alle Zeichnungen: Silke Krämer, im Rahmen des Projekts entstanden auf Grundlage der Ideen des Facilitator-Curriculums der Kommunikationslotsen.

Vgl. auch: Kommunikationslotsen (2007/2010): Lernlandkarte No 2.

2.2 Die verschiedenen Ebenen der Veränderung - das Tassenmodell der Veränderung⁴

Typischerweise werden in der Schule Veränderungsprozesse von der Inhaltsebene - hier also dem sprachsensiblen Fachunterricht - mit viel Engagement angestoßen. Trotzdem scheitern viele Veränderungsprozesse. Eine Ursache dafür ist, dass bei der Gestaltung des Wandels der neben dem Inhalt (also dem „**Was?**“) der Prozess und der Kontext zu wenig in die Gestaltung einbezogen werden.

Auf der Prozessebene überlegen die Beteiligten, **wiesie** den Veränderungsprozess gestalten wollen. Dazu gehören vor allem eine Vision, viel Kommunikation und Transparenz, eine klare Führung und eine Projektplanung mit kleinen, machbar erscheinenden Schritten.

Zur Kontextebene - dem „**Warum?**“ - gehören sowohl die Geschichte der Schule als auch die Werte, die das Vorgehen in der Schule bestimmen, sowie das „soziale Betriebssystem“, d.h. die Art und Weise wie man miteinander umgeht.

Wichtig sind eine potentialorientierte Sicht auf die Menschen in der Organisation und ein Umfeld, in dem Menschen ihre Potentiale entfalten können, damit sie eine lernende Haltung entwickeln können und Veränderungsprozesse mit Neugier betrachten.

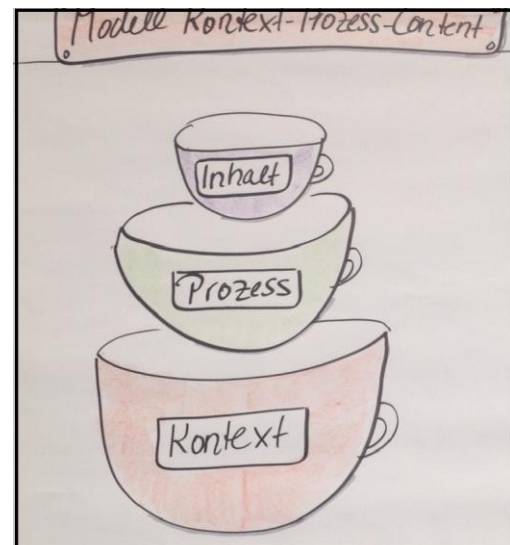


Abbildung 2: „Tassen-Modell“

2.3 Iterative Schleifen

Ziele in Veränderungsprozessen sind oft nicht klar definier- und messbar. Selbst wenn Ziele so gut wie möglich beschrieben werden, zeichnen sich Veränderungsprojekte durch hohe Komplexität und Vernetztheit aus. Eine geradlinige Zielerreichung ist damit nicht möglich. Bei einer agilen Projektplanung wird deshalb davon ausgegangen, dass Veränderungsvorhaben ausgehend von einer ungefähren Vision in einem Zielkorridor in iterativen Schleifen erfolgen.

⁴ Pettigrew, A.M./ Whipp, R. (1991).

Zu jeder Schleife gehören dabei das Planen, Durchführen, Messen und Überarbeiten. Nur so können Veränderungsvorhaben kontinuierlich adaptiert und nach jeder Schleife immer wieder dem aktuellen Status quo angepasst werden.

Innerhalb einer Schleife wird das Ziel nicht verändert, da Anpassungen bei der Planung der nächsten Schleife vorgenommen werden können. Durch das iterative Vorgehen kann zu großen Erwartungen und Frustrationen vorgebeugt werden und eine hohe Flexibilität und Adaptivität erzielt werden.

2.4 Das Vier Zimmer Haus der Veränderung⁵

Das Vier-Zimmer-Haus oder Change-Haus ist ursprünglich ein Modell von Claes Janssen, das vielfach adaptiert wurde und zu den Standardwerkzeugen des Change-Managements gehört.⁶

Es stellt die Phasen dar, die Menschen grundsätzlich während eines Veränderungsprozesses durchlaufen: die Zufriedenheit, die Leugnung, die Verwirrung und die Erneuerung.

Die Abfolge der Phase ist dabei immer gleich und es können keine Phasen übersprungen werden, denn die Tür zwischen der Zufriedenheit und dem Wachstum bzw. der Erneuerung ist fest verschlossen. Das Modell verdeutlicht die emotionalen Zustände, welche die Menschen im Prozess durchlaufen.

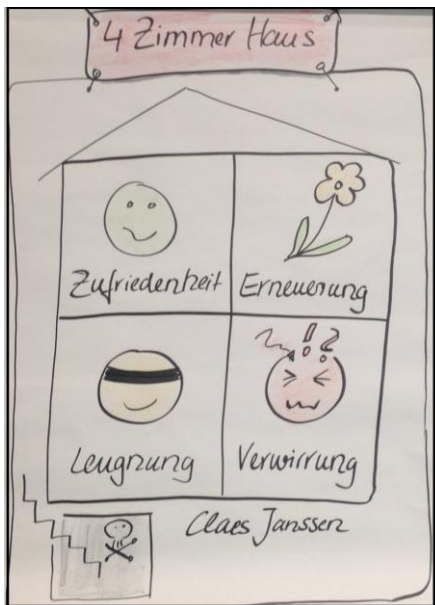


Abbildung 3: „Vier-Zimmer-Haus“

Das **erste Zimmer** ist das Zimmer der **relativen Zufriedenheit**. Menschen, die in diesem Zimmer sind, befinden sich in ihrer Komfortzone, die sie nicht verlassen möchten. Sie sind sicher. Ändern sich durch ein äußeres Ereignis aber die Umstände, so werden die Menschen dazu gezwungen, diesen Status quo zu verlassen. In dieser Phase ist es wichtig, das Problem genau zu beschreiben.

Das **zweite Zimmer** ist das Zimmer der **Leugnung**. Menschen tun so, als ob es die Veränderung nicht gegeben hätte. Aber tief in ihrem Inneren spüren sie, dass etwas nicht stimmt. Sie fühlen sich frustriert und ängstlich und werden trotzig und wütend. In dieser Phase des Veränderungsprozesses kann der Nutzen der Veränderung aufgezeigt werden. Die Ängste der Menschen werden berücksichtigt, indem aufgezeigt wird, was bleibt und was sich ändern wird.

⁵ Janssen, Claes (1982).

⁶ Hier in Anlehnung an Kommunikationslotsen und Volkmer, Susanne, vgl. Anm. 2.

Das **dritte Zimmer** ist das Zimmer der **Verwirrung**. Menschen, die in diesem Raum sind, haben die Erkenntnis, dass das Alte nicht mehr funktioniert. Unklar ist aber, was das Neue sein wird. Bisher gibt es nur eine vage Ahnung. Es ist wichtig, eine Vision zu entwickeln und aufzuzeigen, was sich für welche Personengruppe ändert. Je klarer die Vision und die ersten Schritte sind und je transparenter diese kommuniziert werden, umso erfolgreicher kann der Veränderungsprozess ablaufen (siehe Veränderungsprozessbegleitung).

Das **vierte Zimmer** ist das Zimmer der **Erneuerung** und des **Wachstums**. In diesem Raum wird entschieden, wie das Neue aussehen soll und wie es umgesetzt werden kann. Erste Schritte werden erprobt. Dabei ist es wichtig, dass eine bestimmte Anzahl von Personen in den Prozess einbezogen wird. Diese sogenannte kritische Masse, die überschritten werden muss, ist 10 % +1. Beim Erproben geschehen Fehler. Diese werden als Lernchancen angesehen. Nach der Erprobung wird geprüft, was bleiben soll und verbindlich festgelegt. Der Kreislauf der Veränderung kann von neuem beginnen.

	Charakteristika dieser Phase	Wie fühlen sich Menschen in dieser Phase?	Was sagen Menschen in dieser Phase? Nicht zuviel ändern!	Was benötigen Menschen in einem Veränderungsprozess
Zufriedenheit	Das Erreichte soll erhalten bleiben.	sicher handlungsfähig	Wir machen unsere Arbeit doch gut, oder?	klarer Problemaufriss
Leugnung	Es wird so getan, als ob es das Problem nicht gäbe.	unwohl, frustriert, ängstlich, trotzig, wütend	Kann gar nicht sein! Ohne mich! Nicht schon wieder!	Information über die Veränderung, was bleibt, was ist neu, Nutzen aufzeigen
Verwirrung	Es gibt kein Zurück mehr im Veränderungsprozess, aber es ist auch nicht klar, wo er hingeht.	wissen nicht, was sie tun sollen, ängstlich sorgenvoll, hilflos unsicher, ohnmächtig	Theoretisch okay, aber wie geht das in der Praxis? Verändern okay, aber nicht so!!!	Bild von der gewünschten Zukunft (möglichst stark) Kommunikation
Erneuerung/ Wachstum	Das Neue wird in die Tat umgesetzt. Dabei gibt es Rückschläge, die zum Weiterlernen genutzt werden.	zuversichtlich selbstsicher	Lass uns loslegen. Einen Versuch ist es immer wert! Das war ein Fehler, was lernen wir draus?	Freiräume zum Ausprobieren Fortbildung und Qualifikation (zunächst Projektteam, dann alle anderen) Rollendefinitionen

5

Tab. 1: Der Veränderungsprozess nach dem Vier-Zimmer-Haus im Überblick

Umgang mit dem Modell und Nutzen

Das Modell kann den Beteiligten in einem Veränderungsprozess bereits zu Beginn vorgestellt werden. Durch die Vorstellung kann Verständnis dafür geweckt werden, dass Phänomene wie Leugnung und Verwirrung typisch für Veränderungsprozesse sind und durchlaufen werden müssen. Das kann entlasten, vor allem die Führungspersonen.

Darüber hinaus kann das Modell dazu genutzt werden sichtbar zu machen, wo sich die Beteiligten im Prozess gerade befinden, denn Menschen befinden sich in unterschiedlichen Phasen im Veränderungsprozess. Typischerweise ist die Verteilung so, dass sich die Menschen, die den Prozess anstoßen, die ersten Zimmer schon durchlaufen haben. Das kann man sich wie bei einem Zug vorstellen, der in einen Tunnel einfährt. Die Menschen in den vorderen Waggons können viel eher wieder Licht am Horizont sehen. Wichtig ist es, den Veränderungsprozess so zu gestalten, dass viele Menschen mitgenommen werden können. Nutzt man das Vier-Zimmer-Haus als Diagnosetool, so ergibt sich die Möglichkeit, das Vorgehen darauf abzustimmen.

Das Vier-Zimmer-Haus kann weiterhin genutzt werden, um die eigene Haltung und Einstellung zum Veränderungsprozess reflektieren. Wie man das Vier-Zimmer-Haus als Veränderungstool einsetzen kann findet man bei Tschönhens und Bissegger⁷.

Veränderungsprozessbegleitung⁸

Einen wichtigen Hinweis für die Begleitung von Veränderungsprozessen gibt die Formel für Veränderung⁹. Demnach muss das Produkt aus der Unzufriedenheit mit der Ausgangssituation (PU), der herausfordernden und realistischen Vision eines Lösungsweges (V) und den ersten Schritten (ES) größer sein als der durch Angst hervorgerufene Widerstand (W) gegen die Veränderung.

$$UA \times V \times ES > W$$

In einem Veränderungsprozess muss deshalb zunächst das Problem ganz klar herausgearbeitet werden. Erst danach sollten Lösungsvorschläge sowie erste Schritte vorgestellt und kommuniziert werden. Wichtig ist es dabei, die Menschen mitzunehmen, sie zu Beteiligten zu machen und ihnen den Veränderungsprozess so früh wie möglich transparent zu kommunizieren, ganz nach dem Motto: „You will never change alone!“

⁷ Tschönhens, A., Bissegger, E. (2015).

⁸ Kommunikationslotsen (2012): Lernlandkarte No 8.

⁹ Beckhard und Harris (1987).

2.5. Grundannahmen: systemisch-lösungsorientierte Haltung

Für die Entwicklung neuer Lösungsideen in Veränderungsprozessen, hat sich eine systemisch-lösungsorientierte Haltung als erfolgreich herausgestellt. Systemikerinnen und Systemiker reflektieren soziale Prozesse mit einer Haltung aus Respekt, Neugier und Wertschätzung. Dabei gehen sie von einem extrem positiven Menschenbild aus und setzen Individuen immer in Beziehung zum System. Menschen zeigen ein bestimmtes Verhalten, weil sie es aufgrund ihrer Wirklichkeitskonstruktion als das einzig sinnvolle Verhalten in dem jeweiligen Kontext ansehen.¹⁰

Grundannahmen

1. Jede und jeder gibt sein Bestes jederzeit
2. Menschen wollen etwas Sinnvolles tun und Verantwortung übernehmen.
3. Das Wissen liegt im System.



Abbildung 4: Grundannahmen systemischer Beratung

¹⁰ Hier in Anlehnung an Kommunikationslotsen und Volkmer, Susanne, vgl. Anm. 2.

Innerhalb eines Systems beeinflussen sich die verschiedenen Elemente immer gegenseitig. Konflikte entstehen, wenn die Menschen unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen haben. Um Konflikte zu lösen und neue Lösungsmöglichkeiten zu finden, muss das bisherige Verhalten bzw. Vorgehen reflektiert werden. Dabei hat jeder Mensch Spielräume und ist für sich selbst verantwortlich und will auch Verantwortung übernehmen. Jede und jeder kann neue Stärken und Möglichkeiten entdecken. Es gibt keine Richtig-Falsch-Bewertung, alles kann in Frage gestellt und erprobt werden. Systemiker sind neugierig, regen dazu an, Muster zu durchbrechen, um dadurch mit Hilfe der im System vorhandenen Kenntnisse und Ressourcen gemeinsam das System zu verändern und neue Lösungen zu finden, die im Einklang mit den eigenen Überzeugungen stehen. Das Wissen liegt dabei im System und jede und jeder ist für sein eigenes Handeln verantwortlich. Ganz nach dem Motto: "Was kann ich tun, um die Situation zu verändern" bzw. "Wie kann ich erreichen, dass ..." und nicht "Wer ist schuld daran, dass etwas nicht funktioniert?"

Im Veränderungsprozess können kleine Schritte große Wirkungen zeigen.

Für Systemiker gilt:

- Wiederhole nicht, was nicht funktioniert und repariere nicht, was nicht kaputt ist.
- Finde heraus, was gut funktioniert und tue mehr davon.
- Höre mit dem auf, was nicht gut genug funktioniert.

Die systemisch lösungsorientierte Haltung ist eine Grundvoraussetzung dafür, um in einer Organisation eine Kultur des Gelingens etablieren zu können.

2.6 Erfolgsfaktoren für die Begleitung von Veränderungsprozessen in der Fachkonferenz

1. Erzeugen Sie bei allen ein Problembewusstsein, ein Verständnis für das Problem, denn Veränderungen spielen sich vor allen Dingen in den Köpfen der Menschen ab. Machen Sie die Notwendigkeit der Veränderung klar.
2. Entwickeln Sie eine Vision für den Wandel sowie Strategien zur Umsetzung.
3. Kommunizieren Sie die Vision - so früh und transparent wie möglich - und stellen Sie sich hinter die Aussagen. Führen Sie den Wandel vor.
4. Stellen Sie dar, wie sich die Umsetzung der Vision auf die Fachkonferenz und das Unterrichten auswirken wird. Gehen Sie dabei von einem Zielkorridor aus, um flexibel zu bleiben und ggfs. nachsteuern zu können, step by step.
5. Unterteilen Sie den Prozess in kleine Etappen, die Ihnen als Fachkonferenz durchführbar erscheinen. Kleine Schritte stärken das Vertrauen und den Erfolg.
6. Schaffen Sie eine mächtige Führungskoalition für den Wandel. Binden Sie diese frühzeitig ein. Beteiligen Sie Kolleginnen und Kollegen und ermöglichen Sie Partizipation. Identifizieren Sie Befürworter des Wandels.

7. Schaffen Sie Übungsmöglichkeiten für die Selbstverantwortung, denn sie erfordert Training.
8. Schaffen Sie sich ein ermutigendes Umfeld mit einem orientierten Blick auf die Menschen. Sehen Sie Fehler als Lernchancen an.
9. Wenn Sie auf Widerstände stoßen, analysieren Sie die Ursachen und beseitigen sie diese.
10. Setzen Sie an Erfolgserlebnissen an und bauen Sie diese weiter aus.
11. Kommunizieren und feiern Sie Erfolge.

3. Die Rolle naturwissenschaftlicher Netzwerkerinnen und Netzwerker auf dem Weg zur sprachsensiblen Schule

Die naturwissenschaftlichen Netzwerkerinnen und Netzwerker können in den drei Bereichen einer sprachsensiblen Schule - den Lerngelegenheiten, der Schulkultur und der Schulstruktur - ganz unterschiedliche Aufgaben in der Fachkonferenz wahrnehmen. Eine Übersicht über denkbare Tätigkeiten kann man der Tabelle ansehen. Wichtig ist, mit der Schulleitung zu klären, welche Rolle(n) die Netzwerkerinnen und Netzwerker übernehmen können und das auch klar im Kollegium zu kommunizieren:

Schulkultur	Lerngelegenheiten	Schulorganisation
führen echte Dialoge mit naturwissenschaftlichen Kolleginnen und Kollegen	erproben sprachensible Methoden im Unterricht	planen gemeinsam mit anderen Kolleginnen und Kollegen sprachsensiblen Fachunterricht
haben eine lernende Grundhaltung	sichten/entwickeln sprachensible Materialien für den naturwissenschaftlichen Unterricht	nehmen an kollegialen Hospitationen teil/führen gemeinsam Unterricht durch
sehen Fehler als Lernchancen an	bauen einen sprachsensiblen Materialpool für den naturwissenschaftlichen Unterricht auf	lassen Kolleginnen und Kollegen hospitieren
		tauschen sich mit anderen Fachkonferenzvorsitzenden aus
		treffen in der Fachkonferenz Absprachen zur Sprachbildung, beziehen Sprachbildung in das schuleigene Curriculum ein
		treffen fachkonferenzüber-greifende Absprachen (z. B. Progression zentraler Sprach-handlungen, Protokolle, Diagramme)
		erarbeiten mit anderen Fachkonferenzen einen Gesamtsprachenplan
		bringen das Thema regelmäßig in die Fachkonferenz ein
		stellen den Veränderungsprozess transparent in der FK dar (Wer macht was? Wann?)
		geben ggfs. ihr Wissen weiter (Minimodule)

9

Tabelle 2: Aufgaben der Netzwerker*innen in der Fachkonferenz

Material NW 6:

**Naturwissenschaftliche Fachkonferenzen auf dem Weg zur sprachsensiblen
Unterrichtsentwicklung begleiten, Silke Krämer**



Literatur:

Beckhard, R. & Harris, R. (1987): Organizational transitions. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beese, Melanie/ Krämer, Silke (2013): Biologie 5-10, Heft 4. Themenschwerpunkt „Protokolle und Co. – Fachsprache entwickeln“.

Janssen, Claes (1982): Personlig Dialektik: Sjalveensur, outsiderupplevelser och integration.

Kommunikationslotsen GmbH & Co. (Hrsg.) (2007/2010): Lernlandkarte Nr. 2: World Café, Neuland GmbH & Co.KG, Eichenzell.

Kommunikationslotsen Scholz & Vesper GmbH & Co.KG (Hrsg.) (2012): Lernlandkarte No 8: Dynamic Facilitation. Neuland GmbH & Co.KG, Eichenzell.

Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73, 59-67.

Tschönhens, A., Bissegger, E.: Die vier Zimmer der Veränderung (Change Tool 4), S.73 -82 in: Rohm, A. (Hrsg.) (6. Auflage 2015): Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, EDITION Training*aktuell*.

Volkmer, Susanne (2015): Curriculum der Qualifizierungsmaßnahme im Schuljahr 2015/16 für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Projekt „Sprachsensible Schulentwicklung“ (MultisS).

10

„Sprachsensible Schulentwicklung“ ist ein gemeinsames Projekt der Stiftung Mercator, des Ministeriums für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Landesweiten Koordinierungsstelle Kommunale Integrationszentren (LaKI) NRW.