



# **Veränderungsprozesse gestalten – Anregungen aus Wissenschaft und Praxis**

Prof. Dr. Dieter Euler





## Ausgangsthese

Qualitätsentwicklung stellt in vielen Schulen eine Innovation dar, deren Umsetzung nicht als Ereignis, sondern als ein **Prozess** aufgenommen werden muss!

Der Erfolg der Innovation hängt davon ab, wie dieser Veränderungsprozess gestaltet wird!



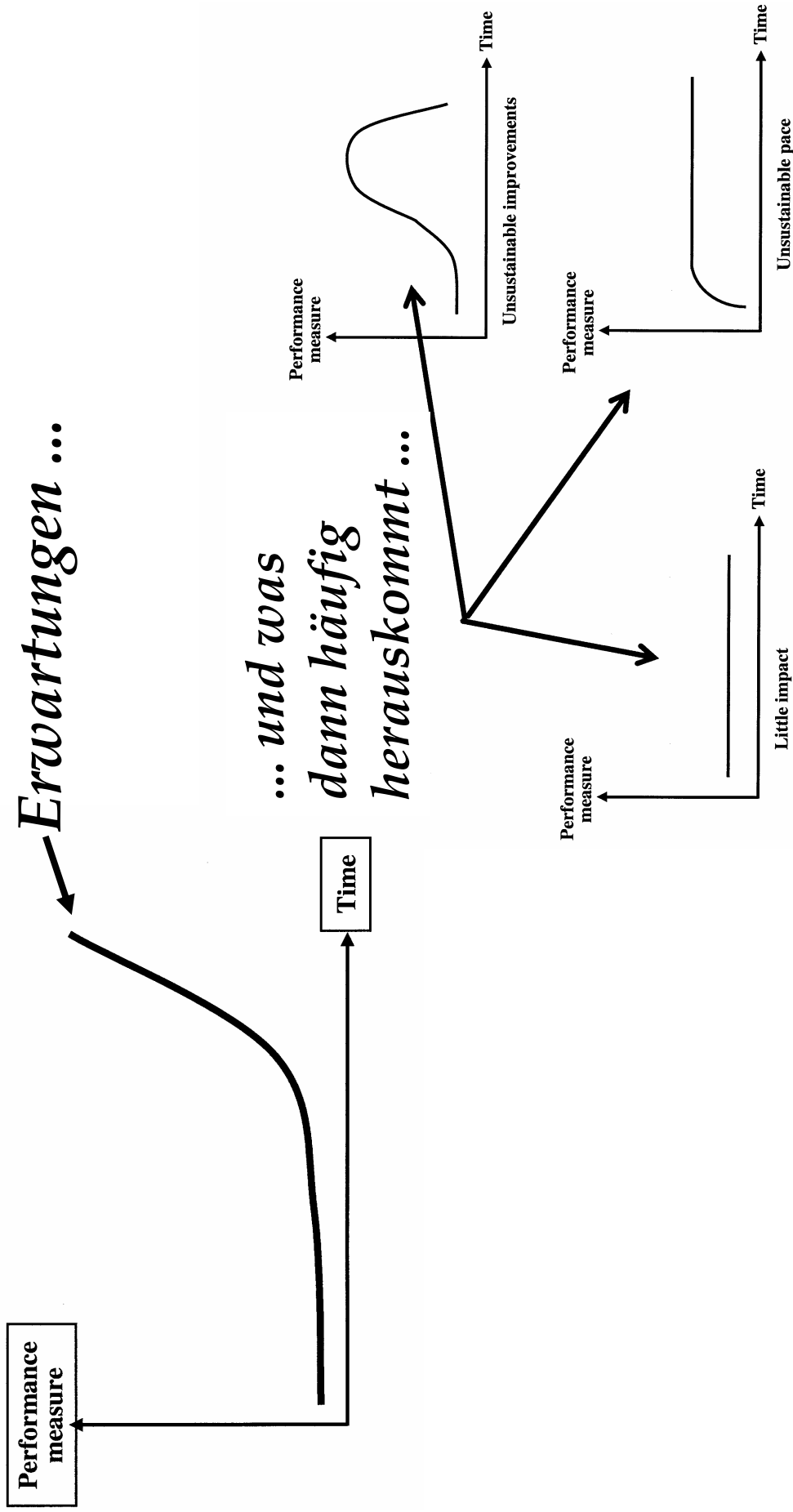
# Disposition

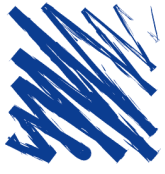
1. Ausgangspunkte:  
Annahmen für das Verständnis von Veränderungsprozessen
2. Differenzierungen:  
Einflussfaktoren bei Veränderungsprozessen
3. Gestaltung:  
Rahmen für weitere Überlegungen ...

- 1
- 2
- 3



# Erwartungen und Realität im Wandel

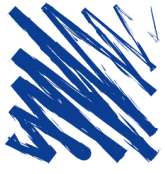




# Warum führen Veränderungen häufig nicht zu Veränderungen?

1. Projekt nicht an Gesamtstrategie angebunden ...
2. Initiative zu kurzfristig ausgerichtet ...
3. Ziele sind in sich nicht stimmig ...
4. Zu hohe Erwartungen, zu kleine Fortschritte ...
5. Umsetzungsprozess zu wenig flexibel ...
6. Führungskonzept passt nicht zu den Erwartungen der Betroffenen ...
7. Keine greifbaren Resultate ...
8. Fehlender Transfer in der Breite ...

1  
2  
3



# Kritische Erfolgsfaktoren für Veränderungsprojekte ...

1. Klarer „Prozess-Owner“ mit Leitungsverantwortung
2. Aufzeigen des möglichen Nutzens für die Betroffenen
3. Aktivierung von engagierten Unterstützern, die sich nicht den Zielen identifizieren
4. Absichern der notwendigen Rahmenbedingungen (Zeit, Ressourcen, Kompetenzen etc.)
5. Professionelles Projektmanagement (Ziele, Benchmarks, Zeitplanung, Ergebnismessungen etc.)
6. Verarbeiten von Rückschlägen

Ulrich, D. (1997): HR-champions, HBR-press, S. 158ff.

1  
2  
3



## Wie steuerbar sind Veränderungsprozesse?

„Veränderungen als  
geplanter Wandel  
beginnen mit Zielen und  
werden mit Methoden  
umgesetzt ...“

“Die meisten Veränder-  
ungen verlaufen unge-  
plant und sind durch  
viele Zufälligkeiten  
gesteuert“

1  
2  
3

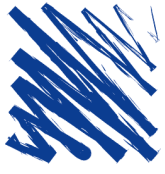


# Ansatzpunkte für Veränderung in Organisationen ...

ORGANISATIONSMETAPHER <i>Organisation als ...</i>	ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNG <i>Organisatorische Veränderung als ...</i>
Maschine	Teleologischer Prozess → Suche nach der gezielten Intervention
Organismus	Evolutionärer Prozess → Kontinuierlicher Wandel
Kultur	Kultureller Prozess → Kontinuierlicher Wandel
Politisches System	Macht-, Verhandlungsprozess → Einbeziehung der Machtebene



1  
2  
3



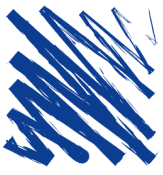
# Annahmen in Veränderungsprozessen

„Wir müssen die Betroffenen zu Beteiligten machen, damit sie den Veränderungsprozess aktiv unterstützen!“

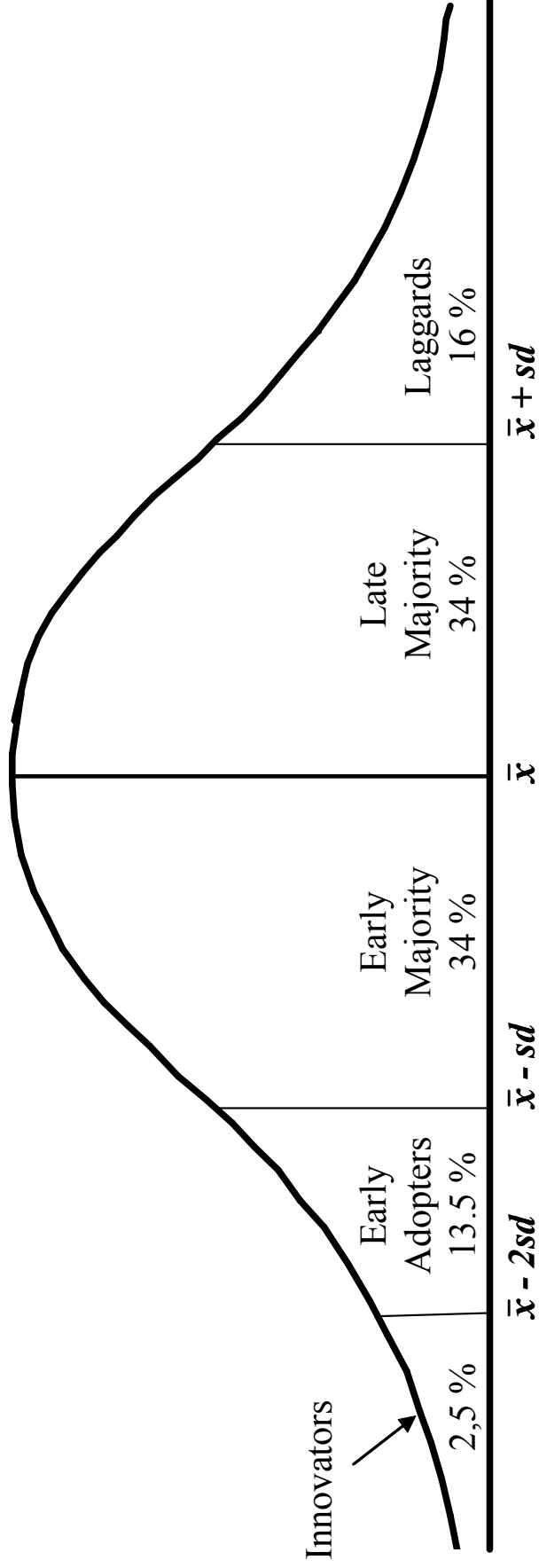
„Wenn der Leidensdruck für die Mitarbeiter nur groß genug ist, werden sie sich schon an die erforderlichen Veränderungen anpassen!“

Welcher Position neigen Sie eher zu?

1  
2  
3



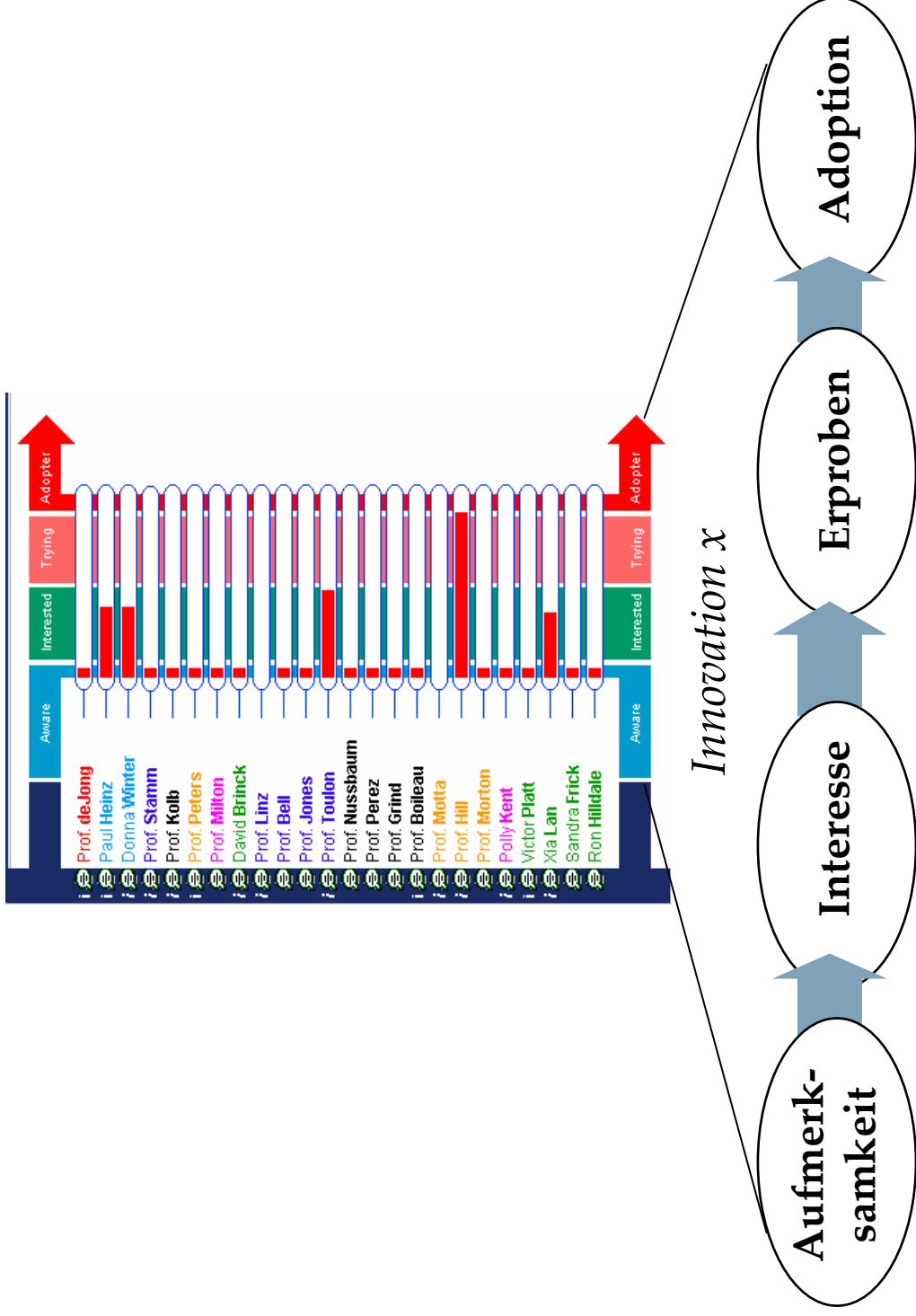
# Innovationstypen in Veränderungsprozessen

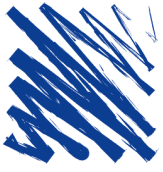


1  
2  
3

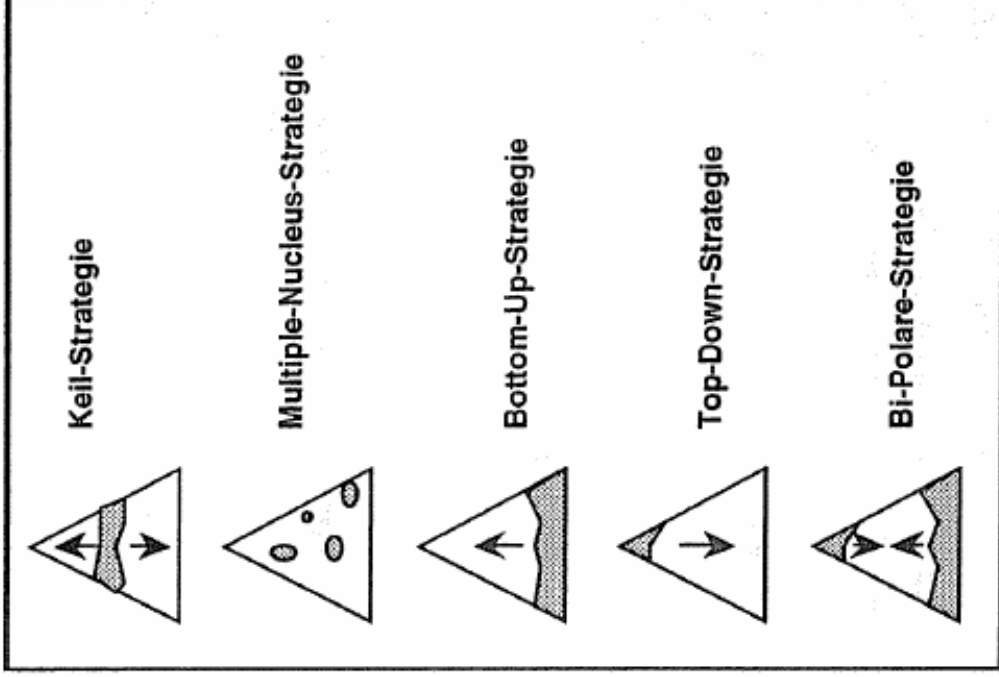


# Akzeptanzstufen im Veränderungsprozess





## Strategieansätze ...



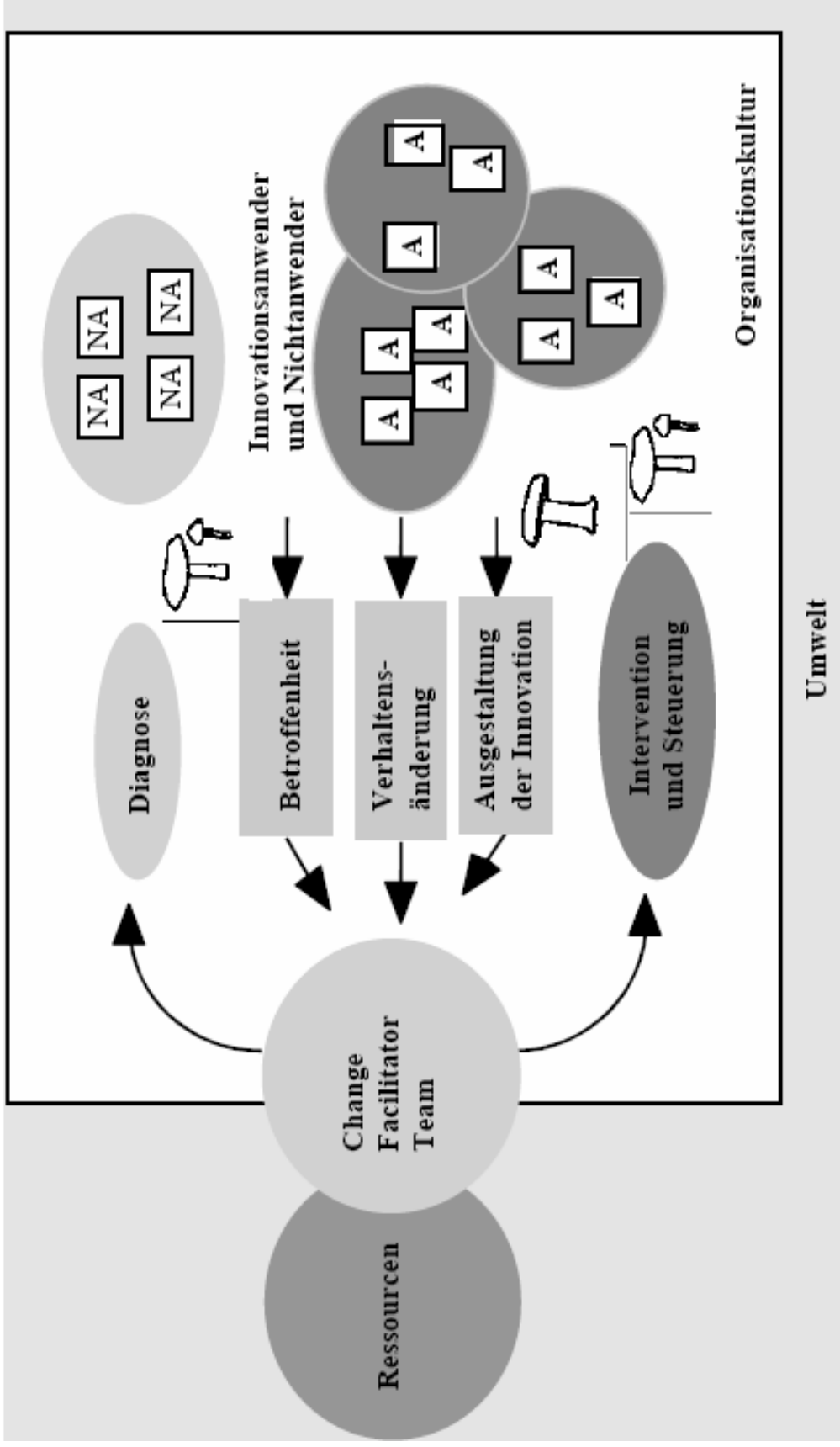
### *Dominante Ausrichtungen:*

- Argumentation, Überzeugung
- Macht, Verhandlung
- Kulturgestaltung, Werte

1  
2  
3



# Steuerung des Veränderungsprozesses ...



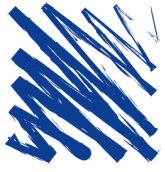
1  
2  
3



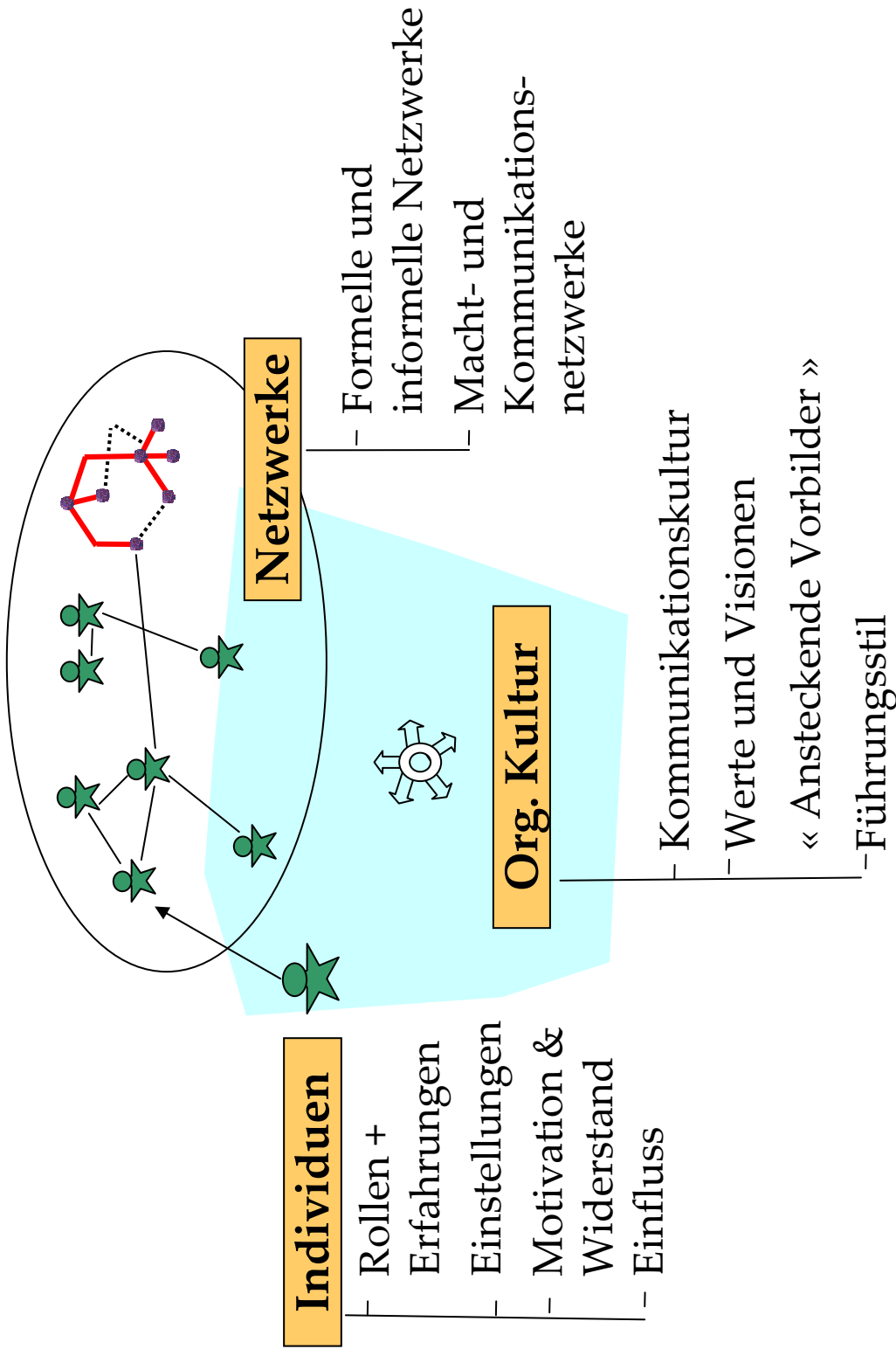
## Akteure im Veränderungsprozess ...

<b>Gestaltende Akteure</b>	<b>Quelle</b>
Change Facilitator Team	<i>Hall &amp; Hord (2001)</i>
Macht-, Fach- und Prozesspromotoren	<i>Witte (1999)</i>
Change Strategist, Change Implementor	<i>Kanter, Stein &amp; Jick(1992)</i>
Change Agent	<i>Havelock (1995)</i>

1  
2  
3



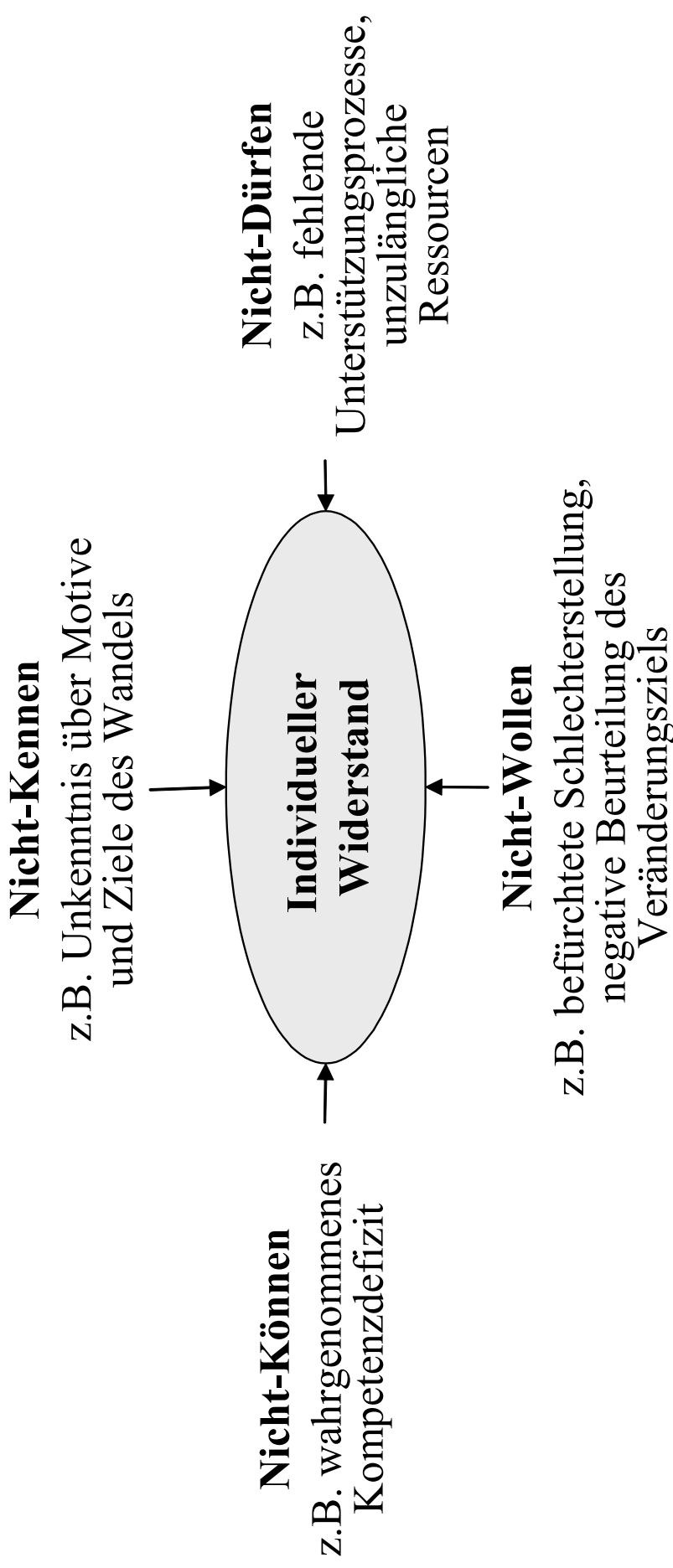
# Ansatzpunkte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen



1  
2  
3



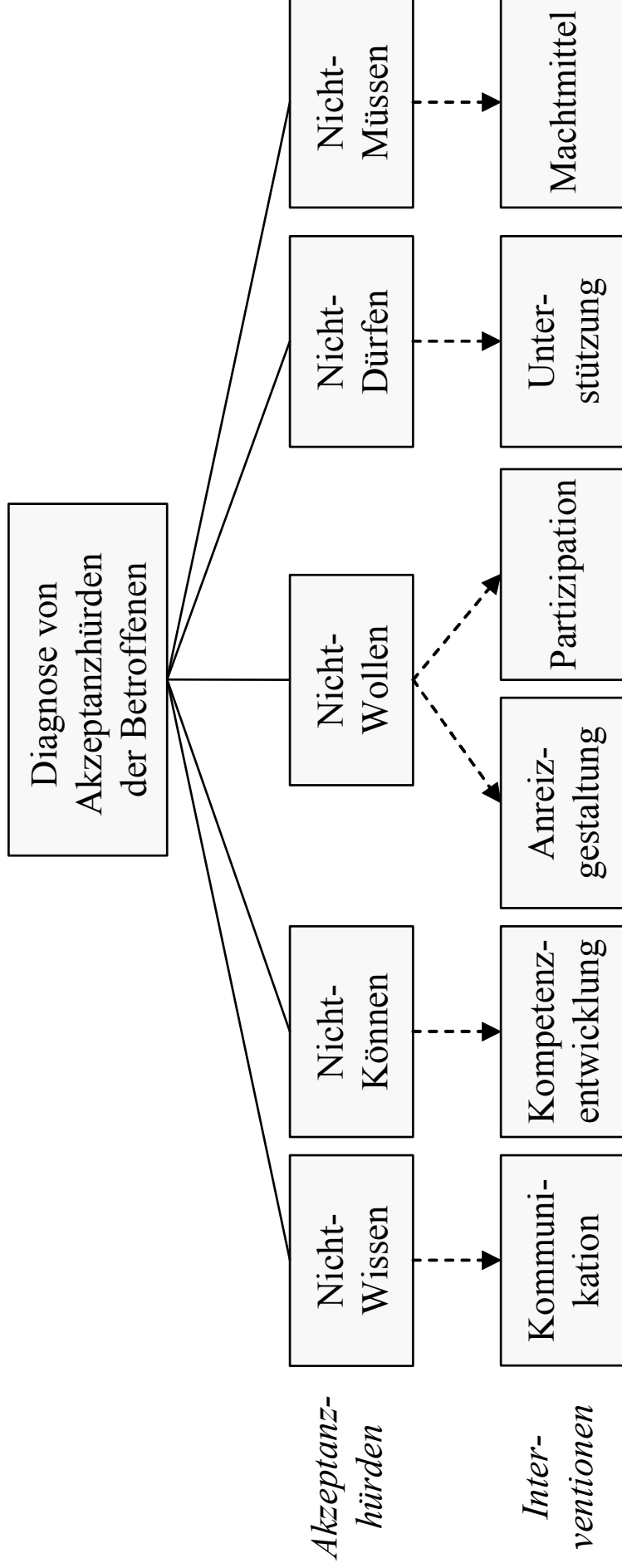
# Widerstand in Veränderungsprozessen ...







# Mögliche Interventionen auf Widerstände in Veränderungsprozessen ...



1  
2  
3



Abschluss ...

*„Nicht das Auftreten von Widerständen,  
sondern deren Ausbleiben ist Anlass  
zur Beunruhigung!“*



## Anschlussfragen ...

1. Wo sehen Sie die kritischen Punkte für die erfolgreiche Umsetzung von QMBS?
2. Welche Motive haben unterschiedliche Gruppen in meiner Schule, um die Einführung von QMBS  
(a) zu unterstützen?  
(b) zu verhindern?
3. Was können wir tun, um die Akzeptanzstufen in der Einführung von QMBS durch geeignete Maßnahmen anzusprechen?