

Changemanagement in Schulen auf dem Weg zur Inklusion mit der Methode U

Yvonne Brünjes, Eva Glattfeld

Leben ist Wandel. Leben ist vielfältig – Lernen auch. Leider existiert das Konstrukt der homogenen Lerngruppen und die Forderung nach gleichschrittigem Lernen hinter vielen Klassentüren noch immer. Die Erkenntnis, dass es für vielfältige junge Menschen vielfältige Lernwege bedarf, sickert vielerorts durch und hilflos reagiert ein Schulsystem auf die Praxisumsetzung.

Gesellschaftliche Veränderungen erfordern Plastizität - auch in Schulen. Somit bedeutet es für die Schulentwicklung einen Prozesscharakter zu akzeptieren, bei dem Zielsetzungen notwendig sind und die Überprüfung dieser sowie Anpassung an erneut veränderte Umstände ebenso. Individuell und gemeinsam sollen Lernprozesse von statten gehen, der Unterricht im Spannungsfeld zwischen Individualisierung und Kompetenzorientierung... hier müssen Schulentwicklungsprozesse in Gang gesetzt werden, die einen langdauernden Change ermöglichen. Und wie geht das System, der / die Einzelne, die Führungs-, Steuerungs- oder Leitungsebene in Schulen dann mit Widerstand um?

Es gibt verschiedene Perspektiven auf Schulentwicklungsprozesse:

Systemisch-konstruktivistische Schulentwicklung

„In diesem Sinne ist Schulentwicklung heute in vielfacher Hinsicht ein Change Management im Kontext einer öffentlichen Einrichtung, die keine Produkte herstellt, sondern Lern-, Bildungs- sowie Erziehungsprozesse professionell gestaltet.“ (Arnold 2010, S. 81). Hier wird die Frage bedeutsam, nach welchen inneren Bildern und Vorstellungen die in der Schule Handelnden ihre Prozesse konstruieren

Hermeneutische Schulentwicklung

Es geht darum Dialogräume zu gestalten, um dort über dialogische Begegnung Verstehen zu ermöglichen und dadurch Entwicklung zu fördern.

Hier muss die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit und partieller Gemeinsamkeit in einem gemeinsamen Deutungsprozess hergestellt werden, d.h. es wird eine Verständigungsstrukturherstellung für Prozesse nötig.

Kooperative Schulentwicklung

„Kooperative Schulentwicklung ist somit ein Lernprozess, in dem organisationseigene Ressourcen über das Zusammenwirken aller schulischen Statusgruppen mit dem Ziel einer Qualitätsverbesserung des Bildungsangebots mobilisiert werden.“ (Rahm 2010, S.83) Es muss ein Bemühen erfolgen, ALLE Beteiligten angemessen zu beteiligen.

Pädagogische Schulentwicklung

„Selbstbildungsprozess der Institutionsmitglieder, in dem der Zusammenhang von gutem Unterricht, einer Mündigkeit orientierten Subjektentwicklung und den dafür angemessenen institutionellen Bedingungen bearbeitet wird. Ausgangspunkt ist das

Interesse an einer Erneuerung des Unterrichts und den daraus folgenden institutionellen und individuellen Veränderungen.“

In diesem Sinne sollte sich Schule fortwährend flexibel und mit einer gesunden Fehlertoleranz damit auseinandersetzen, wie Unterricht durch die Qualifizierung von Lehrkräften immer wieder verbessert werden kann.

Mit dem Begriff Schulentwicklung werden alle Veränderungsprozesse einer Schule beschrieben, die einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Aufgaben leisten. So ist sie ein sich unter ständig verändernden Umweltbedingungen fortlaufender, kontinuierlicher Prozess, der im besten Fall ein bewusst gestalteter, zielorientierter, von allen an der Schule beteiligten Personengruppen gemeinsam aktiv beeinflusster Prozess sei. Schulentwicklung betrifft dabei

- die Strukturen (Aufbauorganisation)
- die Abläufe (Ablauforganisation)
- die Qualifikation (Personalentwicklung)
- die Zusammenarbeit (Teamentwicklung)
- die Werte, Einstellungen, Normen, Tabus (Schulkultur) einer Schule

Gesucht werden Lösungen 2. Ordnung, d.h. nicht nur die aktuellen Aufgaben sollen bewältigt werden, sondern Lösungsstrategien für zukünftige Aufgaben sollen entwickelt werden.

So wird die Schule zur lernenden Organisation durch folgende Werkzeuge:

- Charta des Managements von Veränderungen
- Analysemethoden (z.B. SWOT, Kraftfeldanalyse, ...)
- Analyse und Planungsinstrumente (z.B. Themenzentrierte Interaktion TZI, U-Prozedur, ...)
- Klare Definition von Zielen (SMART)
- Beteiligung und Kommunikationsstrukturen
- Entscheidungsprinzipien (z.B. Abstimmung, Konsensierung)
- Moderationsmethoden

Prinzipien des ganzheitlichen Changemanagements

Peter Senge schreibt in den „Gesetzen der fünften Disziplin“ (1996), S. 75f.:

„Je stärker du drückst, desto stärker schlägt das System zurück.“

„Der leichte Ausweg führt gewöhnlich zurück ins Problem.“

Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten.“

„Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit.“

Erfahrungen in Schulen zeigen folgendes: Komplexe Veränderungsprozesse benötigen drei bis fünf Jahre Planungszeit, wenn man Veränderungen schließlich mess- und evaluierbar machen will.

Changemanagement bedeutet für Schulen, nicht zu viele Baustellen auf einmal zu bearbeiten (drei Projekte gleichzeitig als Richtwert für große Systeme, ein Projekt reicht für kleine Systeme)

Bestandsanalysen und Prioritätensetzungen, in welche Richtung die Veränderungsprozesse laufen sollen, sind unerlässlich (Organisation, Lernorientierung, Person/Rolle, Fachorientierung...)

Das St.-Galler-Management-Modell (Rüegg-Stürm 2002) unterscheidet drei Grundelemente:

Strategie (Visionen, Machtpromotoren, ...)

Struktur (Organisation, Entscheidungswege, ...)

Kultur (Organisationskultur, Werte, Umgang mit Widerstand, ...)

Changemanagement und der personale Faktor:

Juhs, W. spricht in „Leben ist ein Risiko“ (2001), S. 18 von individuellen

Komfortzonen: „Alle Menschen eignen sich im Laufe ihres Lebens, ihres Wachstums- und Entwicklungsprozesses eine sogenannte Komfortzone an, in der sie sich bevorzugt bewegen, weil sie ihnen Sicherheit und Halt gibt. Damit gemeint sind die individuell sehr vielfältigen und verschiedenen Verhaltensweisen und Reaktionsweisen, die dem einzelnen helfen, bzw. ermöglichen, im täglichen Umgang mit seinen Mitmenschen klarzukommen.“

Evans (1996) beschreibt in „The Human Side of School Change“ (1996, S. 55f.) vier Aufgaben daraus resultierend:

1. Vom Verlustgefühl zur Überzeugung
2. Begegnung von der alten zur neuen Kompetenz
3. Bewegung von der Verwirrung zur Klarheit
4. Vom Konflikt zum Konsens

Der Weg vom Konflikt zum Konsens beinhaltet einen kreativen, sensiblen, zeitintensiven Umgang mit persönlichen Interessen, Bedürfnissen, Ängsten, Werten der Individuen, die Beachtung der individuellen Komfortzone.

Hier greift die Methode U nach Scharmer, die im Folgenden anhand des Beispiels unseres durchgeführten Workshops im Mittendrin-Kongress vorgestellt wird.

Methode U nach Scharmer

Wie verändern wir unser Handeln und Denken in Arbeitsteams, wenn um uns herum alles sich zu verändern droht, was wir gewohnt waren?

Inklusive Haltungsverwicklung erfordert Bewusstheit und Entschiedenheit.

Zukunftsplanungsprozesse haben einen hohen Stellenwert für

Gestaltungsplanungsprozesse zu inklusiveren Lebensmöglichkeiten. (Boban/Hinz 2016 S 45 und Tagung der Inklusionsforscher mit Methode U am 18.02.15 in Halle an der Saale)

Change-Prozesse haben mit Emotionen zu tun, die benannt werden müssen und deren Umwandlung nach der Konkretisierung einer inneren Team-Entscheidung zum Wandel bedarf.

Die Methode U nach C. Otto Scharmer ist ein lebendiger, kein linearer Prozess, dessen wichtigstes Führungswerkzeug das Selbst ist.

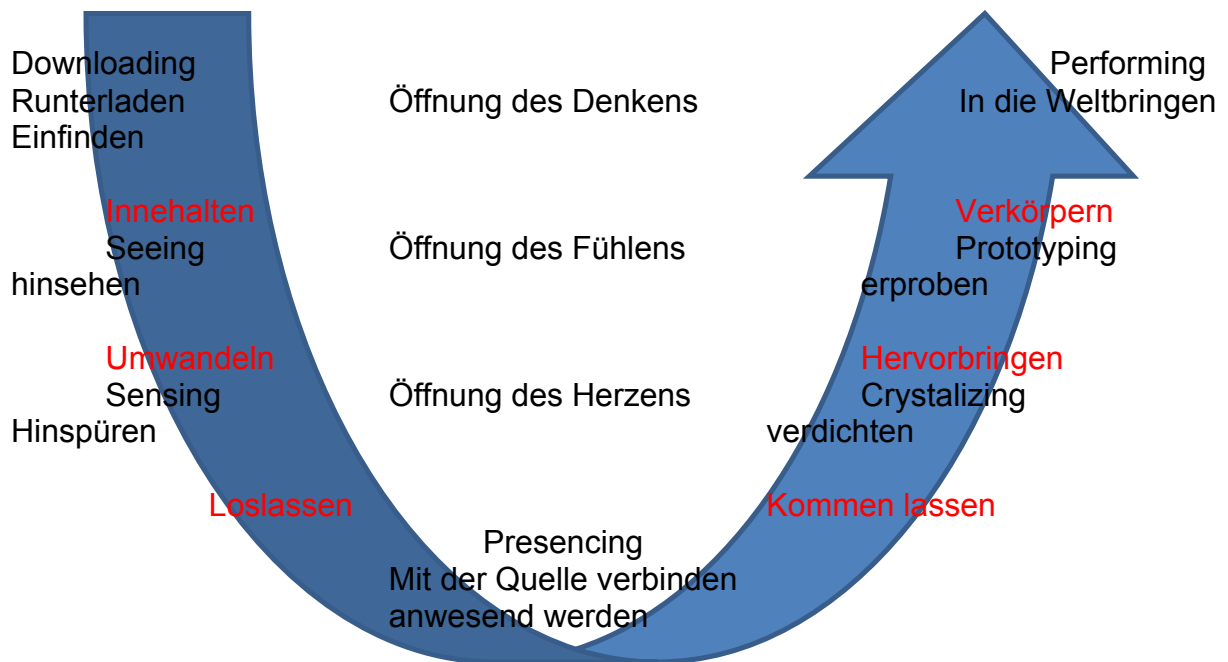
Die Theorie U ist radikal, weil man sich selbst in Frage stellt.

„Der Prozess entlang der linken Seite des U bis zu dem tiefsten Punkt führt durch die Erkenntnisräume des Runterladens (Downloadings), Hinschauens (Seeings),

Hinspüren (Sensing) bis zum tiefsten Punkt des Anwesendwerdens (Precensing). Damit man zu diesen tiefer liegenden Erkenntnisräumen gelangt, müssen verschiedene Schwellen überquert“ werden.“ Scharmer 2015 S.65

Die Schwelle des *Loslassens* (auf dem Weg hinunter) entspricht in der rechten Seite des aufsteigenden U, dem *Kommen lassen*.

7 Erkenntnisräume und 5 Schwellen können den Weg zeigen zu Veränderungsprozessen, die eine Welt hervorbringen, die gänzlich anders ist, von dem, was wir kennen.



Der exemplarische Ablauf des Workshops Mittendrin Kongress am 08.09.2017 in Köln

Phase Einfinden:

Schon die persönliche Vorstellung in 60 Sekunden brachte die Anwesenden in näheren Kontakt, da neben dem Namen und dem woher auch die Begründung zur Wahl dieses WS veröffentlicht werden musste.

Phase Innehalten:

Der Dialogspaziergang mit einer unbekanntem Person mit den folgenden Fragstellungen

- Welche Ereignisse haben mich in meinem Leben und in meinen Vorstellungen geprägt?
- Wie ist mein Verständnis über den tieferen Sinn von Inklusion gewachsen bzw. hat sich durch Erfahrung geändert?

- Welche Fragen drängen sich mir jetzt auf? Wohin will ich verstärkt meine Aufmerksamkeit richten?

kann dazu führen,

dass der blinde Fleck im eigenen System erkannt wird, allein durch die Beschreibung,

dass im Dialog neue Kräfte dafür geweckt werden, mit der Situation umzugehen.

Indem ich jemand Fremden meine Situation erkläre, mache ich sie mir selbst klarer

und indem ich der zweiten Person zuhöre und nachfrage, erwecke ich auch bei ihr neue Kräfte.

Der Spaziergang verstärkt die Wirkung des Dialogs, da durch die Bewegung im Raum auch geistige Bewegung entstehen kann und zudem Perspektiven gewechselt werden und neue Perspektiven gesehen werden können.

Phase Umwandeln:

Nach der Dialogsituation ist nun eine Phase der Besinnung vorgesehen, die in Einzelarbeit mit folgenden Fragen angeleitet wird:

Ist-Stand: Worüber muss gesprochen werden, wenn wir vom Ist-Zustand aus neu etwas bewegen wollen?

Was hält die gegenwärtige Situation in diesem Gleichgewicht?

Was sind die zugrunde liegenden Kräfte?

Was macht an der Inklusion für mich Sinn?

Um was Sorge ich mich in meinem Arbeitsalltag?

In welchen Momenten möchte ich einfach nur noch weglaufen?

Und was müsste passieren, damit ich dieses Gefühl nicht bekomme

In welchen Momenten erlebe ich meine Arbeit als sinnhaft?

Phase Presencing:

Um durch das Nadelöhr des Umdenkens in Veränderungsprozessen zu kommen, ist die Umwandlung weg von der Sprache hilfreich um kreative Prozesse frei zusetzen und in Kontakt mit der eigenen Intuition zu kommen. Scharmer nennt dies die Aktivierung der Intelligenz des Herzdenkens.

Wir ließen die Teilnehmer Sinnhaftes und Verbindendes malen in Einzelarbeit.

Phase Kommen lassen:

Diese Phase ist ein intensives Zuhören dessen, was die anderen in meinem Bild (Scharmer: dem aus sich Werdenden) sehen. Auf Karten notieren.

Phase Hervorbringen:

Diese Phase in der Aufwärtsbewegung des Us dient dazu, die Zukunft durch das Tun zu erproben.

Welches Vorhaben will ich wagen?

Wir beantworten still für uns allein 11 Fragen, die uns vorgelesen werden und schreiben die Antworten auf Karteikarten.

1. Was ist für mich als Mitarbeiter*in derzeit die größte Herausforderung?

2. Was sind die drei Sehnsüchte, auf die ich in meiner Rolle als Mitarbeiter*in mehr Aufmerksamkeit richten will?
3. Was hält mich davon ab? In welchen Situationen wurde das deutlich?
4. Denken Sie sich in die Zukunft. Sie schauen zurück auf Ihr Leben. Als welche Art von Persönlichkeit möchten Sie dem Kollegium und den Schuler*innen in Erinnerung bleiben?
5. Wenn Sie sich vom zukünftigen Standpunkt betrachten könnten, welchen Rat würden Sie sich selbst geben?
6. Vom heutigen Standpunkt aus: Welche Kernelemente eines neuen Umgehens + Handelns sind jetzt wichtig?
7. Was werde ich loslassen müssen, um das zu tun?
8. Wo deutet sich die neue Zukunft bereits an?
9. Um diese Zukunft zu erreichen, braucht es ein Beispiel, Vorbild, Ideal, Experiment usw. Was wäre ein vorbildliches Experiment in Richtung auf die sich andeutende Zukunft?
10. Wenn Sie dieses Experiment auf den Weg bringen, was wären die wichtigsten Partner dafür?
11. Angesichts der Herausforderungen, was sind die ersten konkreten Schritte in den nächsten acht Tagen?

Phase Verkörpern

An dieser Stelle des Veränderungsprozesses dient der Dialogspaziergang dazu, dass das neu Entstehende sich verfestigt. Im Dialog gilt es auf die tieferen Fragen und Themen hin zu hören und sich gemeinsam mit den Quellen des Werdens zu verbinden um das Entstehende zu vergegenwärtigen.

Phase Performing

Diese Phase haben wir in dem Workshop nicht gestaltet, da die Gruppe kein gemeinsames Anliegen hatte und es daher nicht um das gemeinsame Gestalten von Infrastrukturen des Lernens ging.

Die Evaluation des Workshops ergab die Wünsche, mehr über die Methode und ihre Wirkungen in den Notwendigkeiten von Change-Prozessen zu erfahren.

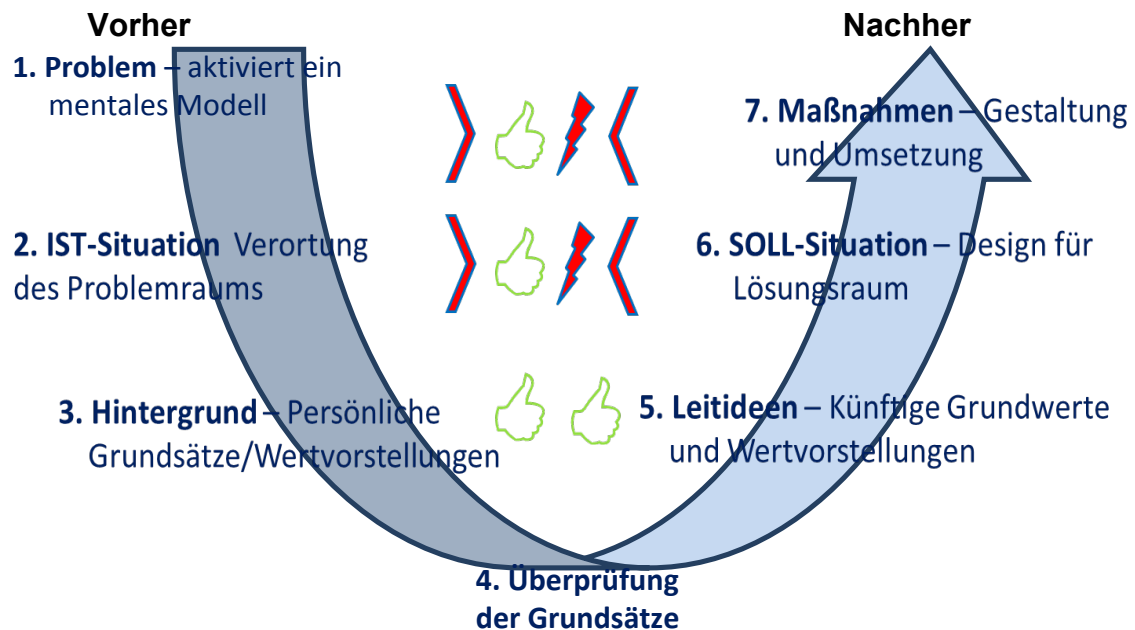
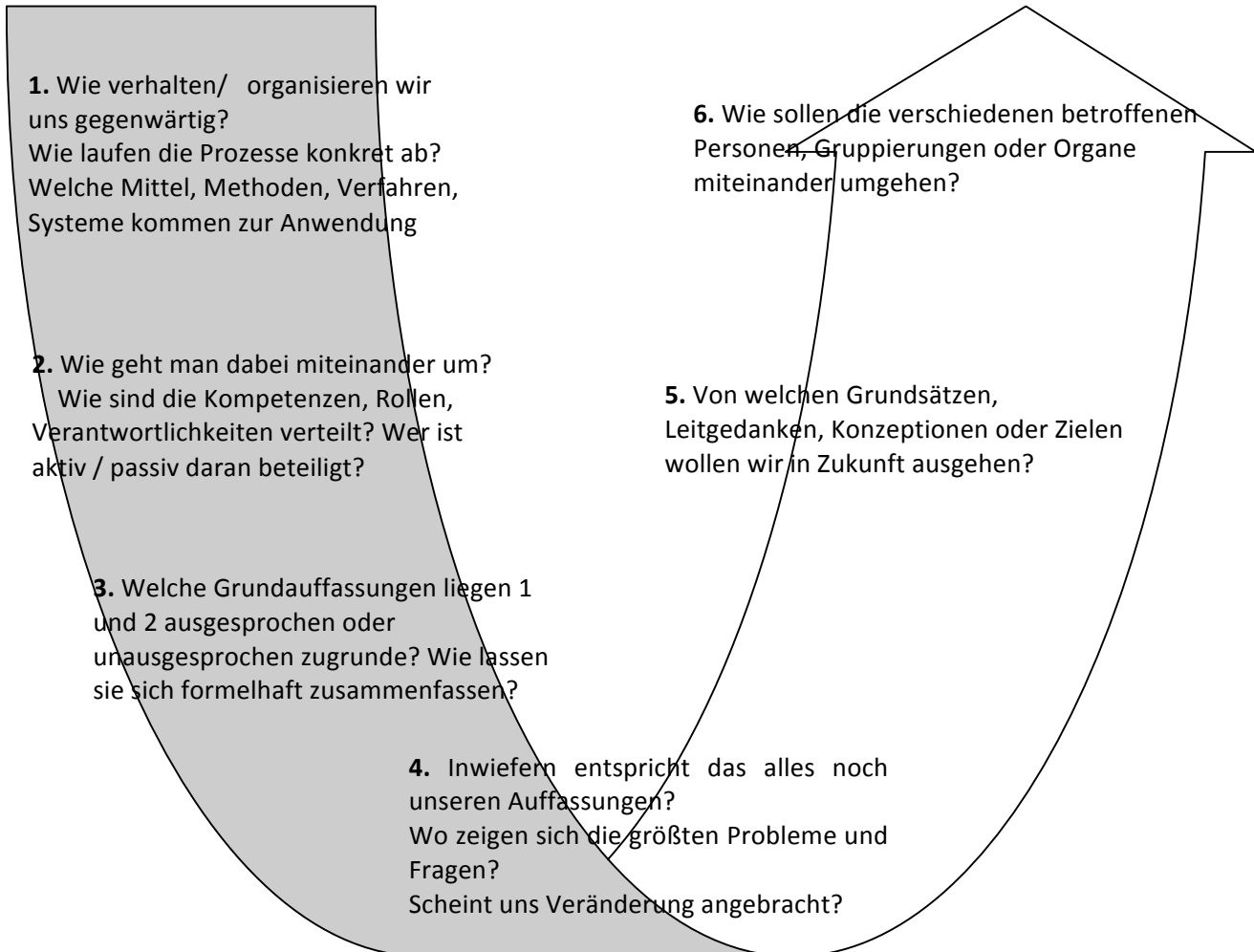
Diese Methode nach Scharmer erfordert Mut und geschützte Räume sowie erfahrene Moderator*innen. Wer im System mit einer Organisation entwickelnden, distanzierteren U-Methoden arbeiten möchte, kann die U-Prozedur nach Glasl nutzen.

Ganzheitliches Changemanagement in Schulen

U-Prozedur nach Glasl

IST-ZUSTAND

SOLL-ZUSTAND



Eines ist sicher, wenn es wirklich um Veränderung der Prozesse, Routinen, Strukturen, Wirkungsfelder miteinander geht, geht es um den Kern, die Haltungen, die Werte. Wer also nicht nur eine Verschiebung des Problems auf eine andere Ebene haben möchte, der muss eine (U-)Form finden, den „Change“ zu erwirken.

Literatur:

Buhren, C. G. / Rolff, H.-G. (Hrsg.): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Weinheim 2012.

Cohn, R.C.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975.

Glasl, F.: Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse 2017

Hinz, A. u.a (Hrsg.): Von der Zukunft her denken. Bad Heilbrunn 2016

Mittendrin e.V. (Hrsg.): Eine Schule für alle. Mülheim a.d. Ruhr 2012.

Neißer, Glattfeld, Lotz, Ratzki (Hrsg.): Gemeinsam erfolgreich Köln 2012.

Scharmer, C.O.: Theorie U. Heidelberg 2015