Politik

Pascal Wolf

Welche betriebswirtschaftlichen Modelle des Change Managements und der Change Communication lassen sich als Schulleitung auf das System Schule übertragen?

Masterarbeit

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2017 GRIN Verlag
ISBN: 9783668787247

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/437370

Pascal Wolf

Welche betriebswirtschaftlichen Modelle des Change Managements und der Change Communication lassen sich als Schulleitung auf das System Schule übertragen?

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

Universität Kassel

Unikims - Management School der Universität Kassel

Masterstudiengang Bildungsmanagement, Fachbereich Humanwissenschaften der Universität Kassel

Masterarbeit

„Das Change Management in der Schule als Element von schulischen Innovations-, Veränderungs- und Kommunikationsprozessen.

Welche betriebswirtschaftlichen Modelle des Change Managements

und der Change Communication lassen sich als Schulleitung auf das System Schule übertragen?“

für die Prüfung zum Erwerb des akademischen Grades Master of Arts (M.A.)

eingereicht von:

Pascal Wolf

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis **3**

Abkürzungsverzeichnis **4**

1. Einleitung **6**

1.1. Inhaltlicher Aufbau der Forschungsarbeit 8

1.2. Zentrale Fragestellungen und Ziele der Forschungsarbeit 9

2. Das Change Management – ein Überblick **11**

2.1. Das Change Management Modell nach John Kotter 18

2.2. Das Change Management Modell von Krüger 24

2.3. Das Change Management Modell von Tim Knoster 33

3. Die Change Communication **37**

3.1. Das Change Communication Modell (MOEW) nach Kaune 40

4. Organisationstheorie und organisationaler Wandel **58**

4.1. Die Organisationstheorie nach Max Weber 60

4.2. Die Organisationstheorie nach Frederick W. Taylor 62

5. Schule als Organisation **66**

5.1. Schule als Institution und lernende Organisation 68

5.2. Die Rolle der Schulleitung in Veränderungsprozessen 84

5.3. Die Sicht der Schulleitung auf das Change Management 94

5.4. Schulleiterhandeln in der lernenden Organisation Schule 95

6. Zusammenfassung der Ergebnisse **103**

7. Ausblick und offene Fragen **104**

8. Fazit **106**

9. Anhang **119**

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Eigene Darstellung der Veränderungsphasen einer Organisation nach Kurt Lewin .. 14

Abb. 2 Das Phasenmodell der Veränderung, Weiterentwicklung des Modells nach Kurt Lewin 18

Abb. 3 Eigene Darstellung zur Visualisierung des Modells von John P. Kotter 19

Abb. 4 Das 3W-Modell nach Krüger 25

Abb. 5 Darstellung der Wandlungsprozesse nach Krüger [73] 26

Abb. 6 Mögliche Missverständnisse in den Koordinaten des Wandels..... 31

Abb. 7 Leading and Managing Complex Change Modell von Knoster 35

Abb. 8 Das MOEW-Modell nach Kaune 42

Abb. 9 Ein Phasenmodell der Emotionen in Veränderungsprozessen nach Roth..... 53

Abb. 10 Kommunikative Möglichkeiten zur Beeinflussung der Hauptemotionen in Anlehnung an Roth 53

Abb. 11 Das Orientierungsmodell von Clampitt, DeKoch und Casman..... 57

Abkürzungsverzeichnis

MOEW	Moderne Organisationsentwicklung
OE	Organisationsentwicklung
NPM	New Public Management
z.B.	zum Beispiel
GMV	Gesunder Menschenverstand
EQFM	European Foundation for Quality Management Qualitätsmanagement-System
Ebd.	Ebenda
Vgl.	Vergleiche
ggf.	gegebenenfalls

„Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen.“

Peter M. Senge[3]

„Was nicht von dem Menschen selbst gewählt, worin er auch nur eingeschränkt und geleitet wird, das geht nicht in sein Wesen über, das bleibt ihm ewig fremd, das verrichtet er nicht eigentlich mit menschlicher Kraft, sondern mit mechanischer Fertigkeit.“

Wilhelm von Humboldt[4]

---

[3] Senge, Peter M. (1996), S.22ff. Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart.

[4] Humboldt, Wilhelm von (1903-1936), Gesammelte Schriften, hg. von der Preussischen Akademie der Wissenschaften. Berlin 1903-1936, S.99

1. Einleitung

Nicht erst seit den aktuellen PISA-Studien von 2016 befindet sich das deutsche Schulsystem in einem stetigen Wandel, der mehrere Ebenen und Akteure in der Einzelschule umfasst und beeinflusst. In Zeiten knapper öffentlichen Kassen und des New Public Management (NPM), des Ausbaus von Ganztagsschulen und Selbstständigen Schulen mit einem Schulbudget stehen die Schulen als lernende Organisationen unter Druck ihr Schulprogramm auf wachsende Erwartungen und Einflüsse anzupassen und zu verändern, um sich gesellschaftlich weiterhin als zukunftsfähige Bildungsstätte zu legitimieren. Ausgehend von der Tatsache, dass alle Organisationen einem ständigen Wandel und einem Legitimitätsdruck unterliegen, greift die vorliegende Arbeit elementare Thesen der Organisationstheorien und des organisationalen Wandels auf und bündelt diese auf die Organisation Schule in Abgrenzung zu einem Wirtschaftsunternehmen. In der Analyse von Modellen des Change Managements und der Change Communication hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf die Organisation Schule bildet diese Bildungsinstitution den wichtigsten Referenzpunkt der Masterthesis. Das oft verbreitete Management von schulischen Veränderungsvorhaben beruht auf dem klassischen Organisationsverständnis und der Organisationsentwicklung. Das Change Management greift den Begriff der Partizipation der Mitarbeiter im Veränderungsbegriff weiter, als die besagten Konzepte der Organisationsentwicklung. Nach Kulmer und Trebesch sollten die Mitarbeiter einer Organisation mehr Verantwortung und Mitspracherecht vor und während Veränderungsprozessen haben. Das setzt jedoch voraus, dass Führungspersönlichkeiten stärker über das Ziel informieren und den Sinn einer organisationalen Veränderung mit allen Beteiligten diskutieren müssen.[5] In dieser Arbeit werden die Change Management Modelle von Lewin, Kotter, Krüger, Knoster und Kaune kritisch untersucht und auf die Determinanten schulische Organisationsentwicklung, Führungskompetenzen von Schulleitung und Schule als lernende Organisation mit ihren Akteuren hin betrachtet. In der Auseinandersetzung mit den Change Management Modellen wird der Eindruck vermittelt, dass Organisationen, Unternehmen nur dann erfolgreich sind, wenn sie sich in einem ständigen Wandlungszustand mit dem Ziel einer Qualitätssteigerung befinden. Gilt

---

[5] Kulmer, Ulla/Trebesch, Karsten (2004), S.84

dieses Prinzip des ständigen Veränderungszustands auch für die Organisation Schule, um somit als erfolgreich zu gelten? Ein Stillstand in der Organisation Schule in den Bereichen Qualitätsentwicklung und Lernende Organisation wäre fatal. In der vorliegenden Arbeit wird auch der Frage nachgegangen, ob sich die Change Management Modelle mit bisher durchgeführten schulischen Veränderungsmanagement Modellen vergleichen lassen. Die bisherigen Schulentwicklungsprozesse sind nach Regenthal eher extern initiiert und durch Top-Down Vorgaben des Kultusministeriums verordnet worden, was sich jedoch als ineffektiv herausgestellt hat.[6] Demnach greifen Modelle des Change Management weiter als die bisherigen durch die Schulleitung initiierten Innovations- und Veränderungsprozesse.[7]

Böttcher und Brohm steht die Institution, Organisation Schule und das ganze Bildungssystem nach PISA vor einem stetigen gesellschaftlichen Legitimitätsproblem. Die beiden Autoren plädierten bereits 2004 für ein Ausschauhalten nach professionellen Lösungsstrategien und effiziente Wandlungsprozessstrategien aus dem Bereich des Change Managements für die Organisation Schule.[8] Über die Schulpolitik und Schulforschung hinaus, könnten nach den Autoren betriebswirtschaftliche Impulse aus dem Bereich der genannten Change Management Modelle neue Impulse und Benchmarks für die schulische Organisationsentwicklung hin zu einer lernenden Organisation setzen.[9] Ausgehend von der klassischen Organisationstheorie versucht das Change Management Lösungsmöglichkeiten und Veränderungsmodelle aufzuzeigen, die einen systematisch-geplanten organisationalen Wandel möglich werden lassen.

Die vorliegende Arbeit hat ihren theoretischen Schwerpunkt in der Diskussion sowie kritischen Prüfung von Change Management - und Change Communication Modellen auf ihre Übertragbarkeit auf die Organisation Schule. Inwieweit Schule als Organisation in Abgrenzung zu einem Unternehmen sich an Planungsstrukturen aus der Wirtschaft orientieren kann, ohne ihre Spezifika als Bildungsinstitution zu verlieren, ist in dieser Arbeit eine Kernfrage. Dabei wird nicht eine Addition der Change

---

[6] Vgl. Regenthal, Gerhard (2009), S.9.

[7] Vgl. Feldhoff, Tobias (2011), S.51

[8] Vgl. Böttcher, Wolfgang/Brohm, Michaela (2004), S.1ff.

[9] Vgl. Ebd.

Management- und Change Communication Modelle vorgenommen. Erfahrungen mit Change Management Modellen seitens der Schulleiter[10] ist nach der aktuellen deutschen Schulentwicklungsforschung kaum untersucht und stellte somit eine Herausforderung für die vorliegende Master-Thesis dar.

Die Organisation Schule richtig und nachhaltig mit allen schulischen Akteuren zu gestalten, ist eine sozialkonstruktivistische Herausforderung, die mehr als eine klassische Schulleitung erfordert.[11] Vielmehr erweitern sich die Aufgaben einer zukunftsfähigen Schulleitung um zwei zentrale Bereiche: Managementaufgaben, hinsichtlich der ganzheitlichen Steuerung und die pädagogische Steuerung der Schule. In Hinblick auf die Organisation Schule sind die Analysen der Change Management Modelle von Lewin, Kotter, Krüger, Knoster und Kaune wichtig, um Impulse für zukünftiges Schulleiterhandeln zu gewinnen. Angesichts der aktuellen PISA Studie, in der das deutsche Bildungswesen im internationalen Mittelfeld angesiedelt ist, wird wieder über Schulqualität und die externen Ansprüche an Schule aus der Wirtschaft diskutiert. Auch lässt sich hinsichtlich der Qualifizierung und Weiterbildung von Schulleitern ablesen, dass die Aufgabenfelder eines Schulleiters sich zu einem Schulmanager verändern. Inwieweit sich die Schule als klassischer Bildungsort sich in seinem gesellschaftlichen Legitimationsdruck an Organisationsstrukturen aus der Wirtschaft orientieren kann oder sollte, ob sie durchaus aus Modellen des Change Management schöpfen und profitieren kann, steht auch in dieser Arbeit auf dem Prüfstand.

1.1. Inhaltlicher Aufbau der Forschungsarbeit

Diese vorliegende Masterarbeit ist nicht empirisch, sondern theoretisch ausgelegt. Die theoretische Erörterung und Diskussion über forschungsbegleitende Fragestellungen stehen in dieser Arbeit im Vordergrund. Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Im ersten Kapitel werden die zentralen Fragestellungen, die Thesen und die Ziele der Forschungsarbeit vorgestellt. Im zweiten Kapitel werden neben dem aktuellen Forschungsstand des Change Managements, die unterschiedlichen Definitionen dieses betriebswirtschaftlichen Begriffes erläutert. Zudem werden die Change Management Modelle von Lewin, Kotter, Krüger und Knoster erklärt sowie ihre

---

[10] Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

[11] Bachmann, Florence (2009), S.74.