

**Fachtagung der VDR-Frauenvertretung vom 6./8. Mai 2022 in der dbb-Akademie, Königswinter**

## **Veränderungen erfolgreich bewältigen ...**

### **Strategien und Methoden eines Veränderungsmanagements unter Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen von Frauen**

**Die VDR-Bundesfrauenvertretung mit ihren Projekten und Veranstaltungen genießt sowohl in den Mitgliedsverbänden wie auch in den VDR-Spitzenverbänden einen guten Ruf. Sie versteht sich – in ihrem Grundsatzpapier ist es nachzulesen – „als ein Netzwerk aus Frauenvertreterinnen der verschiedenen Landesverbände mit dem Ziel der Unterstützung ihrer einzelnen Mitglieder sowie der nachhaltigen Verbesserung der Zusammenarbeit der Landesverbände.“ Neben weiteren Forderungen liegen der Frauenvertretung vor allem die Verbesserung der Arbeitsbedingungen weiblicher Lehrkräfte und eine umfassende Gesundheitsvorsorge am Herzen. Ebenso wichtig sind ihr „eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter besonderer Berücksichtigung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen“.**

Zur Absicherung und Weiterentwicklung ihrer Forderungen veranstaltet die Frauenvertretung regelmäßig Fachtagungen, die aktuelle Fragen aus Schule und Gesellschaft aufgreifen, wobei das Bemühen im Mittelpunkt steht, Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis gleichermaßen in Lösungsansätze zu übertragen. Sehr nützliche Erfahrungen hatte das Gremium bei der vorletzten Veranstaltung mit der damaligen Referentin Corinna Kriesemer gemacht, mit deren Hilfe Vorkehrungen zur Vermeidung von Stress erarbeitet worden waren. Mit hohen Erwartungen reisten deshalb die Teilnehmerinnen der jüngsten Veranstaltung vom 6./8. Mai d.J. an, als sich herausstellte, dass es der Vorsitzenden der VDR-Frauen, Kerstin Jonas, gelungen war, Kriesemer ein weiteres Mal als Moderatorin und Coach zu gewinnen. Dieses Mal ging es um die vorausschauende und möglichst vorentlastete Bewältigung von Veränderungen. - Bereits an dieser Stelle kann bestätigt werden, dass die Referentin allen Erwartungen gerecht wurde und mit ihrem Konzept sowie den erzielten Ergebnissen zu überzeugen wusste. Über seine allgemeine Bedeutung hinaus erwies sich das Thema für die Frauenvertretung in besonderer Weise als geeignet, weil weibliche Lehrkräfte nicht selten von Veränderungen in doppelter Weise betroffen sind. Veränderte Aufgabenbereiche an ihren Schulen – zum Beispiel die Einführung der Ganztagsbetreuung, die Einrichtung von Sprachförderklassen zur Betreuung ukrainischer Kinder und Jugendlicher, Aufgaben der Inklusion etc. – wirken sich für weibliche Lehrkräfte vor allem dann als zusätzliche Belastung aus, wenn zu Hause auch noch eigene Kinder zu betreuen oder Angehörige zu pflegen sind. Diese Aufgaben bleiben noch immer in der Regel an den weiblichen Familienmitgliedern hängen.

#### **„Man kann die Welt oder sich selbst ändern ...**

Bei ihren Vorbereitungen hatte sich Kriesemer vorrangig auf das Acht-Stufen-Programm des US-amerikanischen Psychologen John P. Kotter gestützt, das vom „Erzeugen eines Dringlichkeitsgefühls“ („Create a sense of urgency“) über das „Kommunizieren einer Veränderungsvision“ („Communicate the change vision“) bis zum „Verankern der neuen Ansätze in der Kultur“ („Anchor new approaches in the corporate culture“) reicht.

Das Modell beruht auf den persönlichen Erfahrungen und Beobachtungen von Kotter aus der

Praxis und Forschung. In seinen erläuternden Bemerkungen zum Modell beschäftigt er sich hauptsächlich mit Veränderungsinitiativen in großen, global agierenden Unternehmen, die sich in unbeständigen, herausfordernden Marktverhältnissen bewegen. Im Bereich Change Management ist das Acht-Stufen-Modell eines von vielen Phasen-Modellen von organisatorischen Veränderungsprozessen. In der Forschung lässt sich zunehmend das Bemühen beobachten, verschiedenen Change-Management-Modelle zu integrieren und einen leicht zugänglichen, praxisorientierten Konsens über Grundprinzipien in der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu schaffen.

### **... Das Zweite ist schwieriger!“**

Krieseners Tagungsunterlagen, auf die alle Teilnehmerinnen jederzeit zugreifen konnten, enthielten Informationen zu jedem einzelnen Schritt ihres Vorgehens. Auf klassische Beispiele für schulrelevante Veränderungen zugeschnitten, erlaubten sie eine Einschätzung zum Ausmaß persönlicher Betroffenheit. Ein Phasenmodell – ähnlich den anskizzierten acht Schritten von Kotter – interpretierte dessen Einschätzung durch die Reihenfolge der üblicherweise zu durchlaufenden Einzelsituationen: 0. Vorahnung, 1. Schock, 2. Verneinung, 3. rationale Akzeptanz, 4. emotionale Akzeptanz, 5. Ausprobieren, 6. Erkenntnis, Commitment und 7. Integration.

Es wurde deutlich, dass zu einem erfolgreichen Umgang mit Veränderungen Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen gehören. Ferner sind dazu Kenntnisse der eigenen Person, Selbstwertgefühl und eine höhere Unabhängigkeit von der Wertschätzung anderer wichtig. Das bedeutet, dass man in der Lage sein muss, sich und anderen Grenzen zu setzen und gelegentlich den Mut aufzubringen hat, auch einmal „Nein“ zu sagen.

In weiteren Abschnitten ihres „Drehbuchs“ ging Kriesemer auf Lernerfahrungen ein, die im Verlauf einer Veränderung erworben werden, und wie diese zu einer persönlichen Weiterentwicklung beitragen können. Auf der Basis neuer Lernerfahrungen könne sich eine veränderte Haltung gegenüber Veränderungsprozessen ergeben, so dass schließlich sogar eine neue Rolle, zum Beispiel die einer „Botschafterin“ für einen neuen Sachverhalt eingenommen werden kann. Wenn es Betroffene schafften, aus einer „Opferrolle“ herauszufinden, könne dies zu einer weiterentwickelten Veränderungskompetenz, zu einer gestärkten Resilienz führen und damit einen Erfolgsfaktor sowohl im Berufs- wie auch im Privatleben darstellen.

Für den letzten Abschnitt stellte die Moderatorin eine Abfolge von Schritten vor, die sich für eine Strategie zur Akzeptanz von Veränderungen, für deren Integration in einen Gesamtzusammenhang und deren Initiierung eignen. Die Beantwortung folgender Leitfragen erachtete sie als besonders wichtig und zielführend: Welche Maßnahmen brauche ich, um meine Ziele erreichen zu können? Wie setze ich diese Maßnahmen um? Was fehlt mir, um die Maßnahmen umsetzen zu können? Wie gehe ich mit Unsicherheiten und Risiken um? Wie überprüfe ich den Fortschritt? An den Schluss ihres „Drehbuchs“ stellte Kriesemer ein Zitat von Mark Twain, das die Schwierigkeiten von Veränderungen auch literarisch deutet: „Man kann die Welt oder sich selbst ändern. Das Zweite ist schwieriger.“

### **VDR-Frauenvertretung intern**

Am dritten und letzten Tag der Zusammenkunft wurden Verbandsinterna und weiterführende Vorhaben und Pläne für die Zukunft besprochen. So soll für eine noch breitere Akzeptanz frauenspezifischer Sachverhalte auf Bundesebene geworben werden. Auch kündigte Frauenbeauftragte Kerstin Jonas die Absicht an, ihre Kontakte zu den VDR-Landesverbänden weiter auszubauen und zu pflegen.

Alle Anwesenden befürworteten die Fortsetzung der Fachtagungen der Frauenvertretung und wünschten sich eine weitere Veranstaltung, z.B. über die Bedeutung der Körpersprache bei öffentlichen Auftritten von Funktionsträgerinnen und die Weiterarbeit an der Satzung der Frauenvertretung.

Das Seminar schloss mit der „kulinarischen“ Verabschiedung des aus Altersgründen aus seinem Amt ausscheidenden Chefredakteurs der Bundeszeitschrift „Bildung Real“, Karlheinz Kaden. Er hatte regelmäßig über die Aktivitäten der VDR-Frauenvertretung berichtet und sich für ihre Interessen eingesetzt. Ein herzliches Dankeschön der Teilnehmerinnen ging an Kerstin Jonas, ihre Stellvertreterin Nicole Weiß-Urbach und an Corinna Kriesemer für die umsichtige Planung und straffe Durchführung der Fachtagung.. Beide Vorstandsämter sind in den besten Händen und lassen gute Ergebnisse auch für die Zukunft erwarten.

Carlo Kaden