



Workshop: Umgang mit Widerständen

Ute Wiesmayr & Karl Wilbers

Aufbau des Workshops

1

Input Wilbers:
Wissenschaftliche
Perspektiven



2

Input Wiesmayr:
Praxisperspektiven



3

Gruppenarbeit & Auswertung



Workshop: Umgang mit Widerständen: Input Wilbers

Ute Wiesmayr & Karl Wilbers

Der Problemlöser ist selbst das Problem

„Widerstand ist immer ein Signal. Es zeigt an, wo Energie blockiert ist. Mit anderen Worten: Widerstand zeigt an, wo Energien freigesetzt werden können. Widerstand ist also im Grunde nicht ein Störfaktor, sondern eine Chance ... Das gefährlichste Hindernis liegt nicht im Widerstand der Betroffenen – sondern in der gestörten Wahrnehmung und in der Ungeduld der Planer und Entscheider“



**Change Agents:
„Mentales Modell“ (Senge) des Widerstandes überdenken!**

Symptome für Widerstand

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentationen Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

Typische Fehler im Umgang mit Widerständen

- Nichtbeachtung von Widerständen
- Widerstand wird als lästig und unnötig empfunden
- Zu späte Reaktion auf Widerstände
- Widerständler in die Ecke gestellt, abqualifiziert
- Widerstände werden runtergespielt
- Widerstände werden unterdrückt

**„Ein Vorhaben ohne Widerstand
ist wie ein Fluss ohne Ufer“**

(Philipp & Rolff, 2004, S. 84)

Typische Probleme bei der Qualitätsentwicklung können grundlegende menschliche Bedürfnisse bedrohen

Typische Probleme

Kontrollverluste
(Unbekannte Wege, unklare
Zukunft, ...)

Neue soziale Eingebundenheiten

Kritik der bisherigen Praxis
(Infragestellen von Kompetenz,
Methoden, ...)

Wechsel von Wissen u. Werte
(Neues Wissen, neue Sichtweisen,
...)

Bedrohung grundlegender Bedürfnisse

Selbstbestimmtheit / Autonomie

Menschliche Nähe

Erleben eigener Kompetenz

Erleben einer Kompetenzen

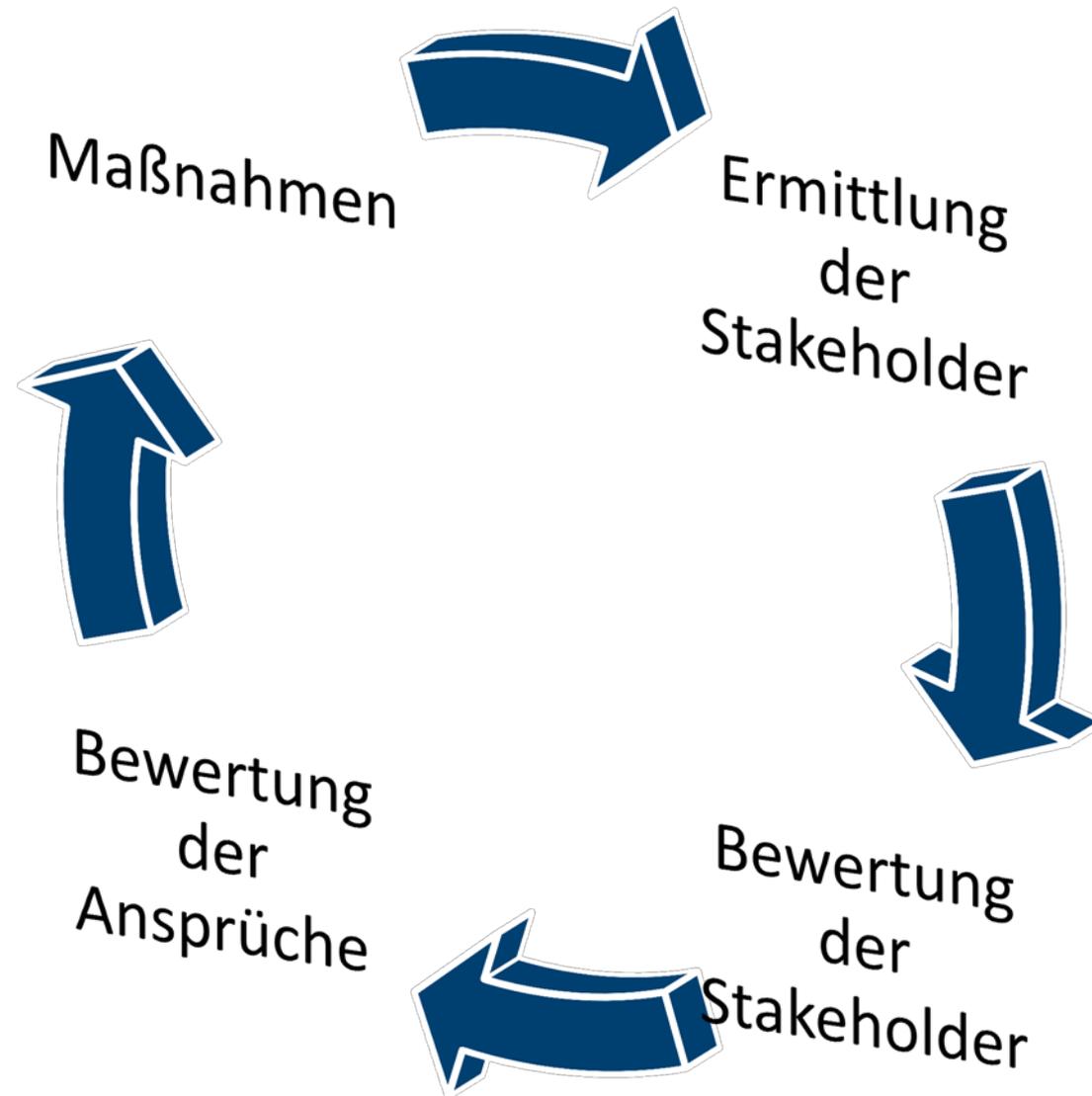
Grundsätze im Umgang mit Widerständen

- Offene Information, offene Kommunikation
- Den Widerstand ernst nehmen
- Energien aufnehmen. Mit dem Opponenten in eine Dialog treten, um Ursachen zu erkunden
- Entwicklung einer Vertrauenskultur

Grundsätze für den Umgang mit Widerständen

- Grundsatz 1: **Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!**
(Nicht-Vorhandensein ist ein Signal mangelnder Aktivität oder mangelnden Widerstandes)
- Grundsatz 2: **Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft!**
(Geheime Botschaft hinter den Emotionen entschlüsseln)
- Grundsatz 3: **Nichtbeachtung führt zu Blockaden!**
(Widerstand ist ein Signal, dass die Voraussetzungen noch nicht gegeben sind)
- Grundsatz 4: **Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn!**
(Widerstand als Signal der Energieblockade deuten und in positive Richtung freisetzen)

Stakeholdermanagement



Informieren und involvieren als Teil des Stakeholdermanagements

- Informieren (> Kommunikationsplanung)
 - Wahl der Kommunikationskanäle/-medien
 - Wahl der Kommunikationstiefe/-häufigkeit
 - Wahl des Kommunikationszeitpunktes

- Involvieren (> Projektplanung)
 - Teilprojektbildung
 - Zusammensetzung von Projektgruppen
 - Zusammensetzung von Projektsteuergruppen
 - Zusammensetzung von Projektbeiräten



Workshop: Umgang mit Widerständen: Input Wiesmayr

Ute Wiesmayr & Karl Wilbers

- Pädagogischer Tag im Frühling 2008: „Wohin wollen wir uns als Schule bis 2015 entwickeln?“
- Ergebnisse wurden geclustert, **Projektentwurf** erstellt.
- **Information des Kollegiums** über den Projektentwurf bei einer DV
- **Projektauftrag** durch SGA
- **Diskussionsforum** für interessierte KollegInnen im Dezember 2008 über Projektziele/nicht-Ziele.
- Kick-off im Jänner (ARGE-LeiterInnen), **Abstimmung** über den Projektauftrag.

- Gliederung in 6 Teilprojekte mit **TP-Verantwortlichen**
- **Steuerungsgruppe** (TP- Verantwortliche plus SQPMs) mit mindestens monatlichen Sitzungen
- Arbeit in den TPs im SS 2009
- **Protokolle, Tätigkeitsberichte** sowohl als **hard copy** als auch **online** im MOODLE-Kurs für alle verfügbar
- 150 Seiten **Zwischenbericht** bei Schlusskonferenz
- **Abstimmung** über Kernpunkte wie Kurssystem + Beschluss einer „wohlwollenden“ Unterstützung aller Ergebnisse aus den TP

DENNOCH

Widerstände gegen TP: „Live and Learn“

- Methodenfreiheit?
- unflexibel
- wie COOL
- Unruhe im Klassenraum
- für meinen Gegenstand nicht geeignet
- zu viel Aufwand
- ...

MASSNAHMEN

- 2 Pilotklassen 2009/10, 4 Klassen 2010/11
- Feedback-Runden mit den TeilnehmerInnen
- Peer Review
- SCHILFs zu „Gehirngerechtem Lernen“, „Arbeitsaufträge gestalten“, „Förderliche Leistungsbeurteilung“, „Eigenverantwortliches Lernen“, „Kompetenzorientiert Unterrichten“, ...
- Materialsammlungen
- Zusammenarbeit FachkollegInnen
- Pädagogischer Stammtisch

MASSNAHMEN

- Ergebnisse fließen in Adaptierung für 2011/12 ein
 - für andere Gegenstände öffnen
 - flexiblerer Organisationsrahmen
 - spezielle Arbeitsbereiche mit neuer Einrichtung
 - Teamsitzungen
 - Live and Learn Tag
- Persönliche Gespräche mit „Widerständlern“



Workshop: Umgang mit Widerständen: Gruppenarbeitsphase

Ute Wiesmayr & Karl Wilbers

Arbeitsaufträge für die Gruppen

- Erarbeiten Strategien für den Umgang mit Widerständen, die **funktioniert haben** an Ihrer Schule
- Erarbeiten Sie Strategien für den Umgang mit Widerständen, die **nicht funktioniert** haben!

- Zum Beispiel
 - Möglichkeiten zum Informieren
 - Möglichkeiten zum Involvieren
 -

- Rahmendaten:
 - Zeitdauer: 30 Minuten
 - Dokumentation auf Moderationskarten
 - Bitte Gruppensprecher(in) bestimmen



Ergebnisse des Workshops

Ute Wiesmayr & Karl Wilbers

Partizipation und Umgang mit Widerständen: Möglichkeiten 1 (siehe HAK Steyr, Ergebnisse Workshop 4)

- **Klar führen/managen**
 - Klare Führung der Schulleitung (z.B. Beständigkeit, ‚Hartnäckigkeit‘, Konfliktfähigkeit,...)
 - Schulübergreifende Führung (z.B. Vorgaben, Ressourcen, Fokussierung und nicht 1000 Baustellen)
- **Strukturieren**
 - Projektstrukturen (Zusammensetzung Gruppen, Projektgruppen, Steuergruppen, ...)
 - Entscheidungsstrukturen (bottom up, Partizipativ)
- **Erfahrungen ermöglichen**
 - Pilotklassen
- **Lernen ermöglichen**
 - Feedback(-Runden)
 - SCHILF
 - Materialsammlungen, Plattformen (z.B. dropbox)
 - Pädagogischer Stammtisch
 - Persönliche Gespräche
 - Multiplikator(inn)en
 - Leistungsträger(innen)

Partizipation und Umgang mit Widerständen: Möglichkeiten 2 (siehe HAK Steyr, Ergebnisse Workshop 4)

- **Kommunizieren**

- Nachhaltigkeit kommunizieren (und natürlich sichern!)
- Mehrwerte/Nutzen kommunizieren (und natürlich schaffen!)
- Notwendigkeiten betonen
- Wertschätzung rüberbringen
- QM nicht als Druckmittel/Kontrollinstrumente, sondern als Chance

- **Mit der Zeit umgehen**

- Geduld haben, Zeit geben und eigene ‚Zeitverbräuche‘ beachten
- Projektlängen sorgfältig austarieren

- **Mit Irrationalitäten umgehen**

- Verhärtete persönliche Freund-Feindschaften in der Schule
- Parteipolitische Irrationalitäten

Partizipation und Umgang mit Widerständen: Möglichkeiten 2 (siehe HAK Steyr, Ergebnisse Workshop 4)

- **Freiwilligkeit und Zwang verhandeln**
 - Kontra: Beliebigkeit (> Hartnäckigkeit)
 - Pro: Sogwirkung positiver Ergebnissen
- **Widerstände neu begreifen**
 - Eigene Sichtweise auf Widerstände überlegen
 - Bedürfnisbedrohung durch Change verstehen
 - Unvermeidbarkeit und Chance erkennen