



# 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

	<b>Verbal (Reden)</b>	<b>Nonverbal (Verhalten)</b>
<b>Aktiv (Angriff)</b>	<b>Widerspruch</b>  Gegenargumentationen Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	<b>Aufregung</b>  Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
<b>Passiv (Flucht)</b>	<b>Ausweichen</b>  Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<b>Lustlosigkeit</b>  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