

Unterstützung und Widerstand im Kollegiu

Im Spannungsfeld der Rolle als Verantwortliche für Gesundheitsförderung

Erfahrungsaustausch
Schweizerisches Netzwerk Gesundheitsfördernder Schulen
11. September 2002

- William James «Das am tiefsten verwurzelte menschliche Bedürfnis ist das nach Anerkennung.»
- Henry Ford «Wenn Sie glauben, dass Sie eine Sache tun können, oder wenn Sie glauben, dass Sie eine Sache nicht tun können, so haben Sie in jedem Fall Recht.»
- Gunter Schmidt «Widerstand ist ein kostbares Kommunikationsangebot des Klienten/Kunden/Anderen an den Berater/Coach/Trainer/Gesprächspartner zur Kooperation und zur Umgestaltung des Rahmens.»

Trainer Berater Supervisor BSO
Supervision Coaching Schul- und Teamentwicklung
Alexanderstrasse 38 7000 Chur
081 250 55 76
ssgier@spin.ch



Jahresumfrage der Netzwerk Schulen 2001
Ergebnisse (Rundbrief 19)

Begünstigende Faktoren und positivste Erlebnisse

Zusammenarbeit / Interesse (40)	Positive Einstellung des Teams; gute Zusammenarbeit innerhalb des Gesundheitsteams; gute Stimmung im Team; Zusammenarbeit Schüler – Eltern – Kollegium; gute Zusammenarbeit mit Präventionsstellen; grosses Interesse der SchülerInnen; allgemeine Aufbruchstimmung
Unterstützung (13)	Unterstützung durch Schulleitung; breite Abstützung bei der Schulpflege und Stadt; Einbezug der Eltern
Sichtbare Resultate (42)	Logo-Wettbewerb, Fruchtekorb, Begegnung mit aidskranken Menschen, Mitarbeit der Eltern bei Gesundheitswoche, Theaterprojekte, Fitnessraum, Frühlingsfest, ... Hier gab es zahlreiche Einzel-Nennungen – zusammenfassend: «Alles, was konkret und sichtbar ist, wirkt motivierend und bewirkt auch wirklich etwas.»
Äussere Faktoren / Organisation (18)	Finanzielle Entlastung; Zeitliche Ressourcen für Projektleitung; Eigenes Budget für Schülerrat; Unterstützung durch Netzwerk und RENGS Teilnahme an anderen Projekten; Geleitete Schule; Externe Beratung Jahresplanung; Organisationsentwicklung und lösungsorientiertes Arbeiten

Schwierigkeiten bei der Umsetzung und negativste Erlebnisse

Mangelnde Motivation (44)	Überbelastung der Lehrpersonen oder SchülerInnen; Keine einheitlich Auffassung von Gesundheitsförderung; Genug von Projekten; Arbeitsaufwand; Desinteresse der SchülerInnen; wenig Erfolg; Skepsis der anderen Lehrpersonen; Motivationsprobleme Kollegium; abflauendes Interesse, unterschiedliche Interessen der KollegInnen; heterogene Zusammensetzung des Teams
Mangelnde Anerkennung (12)	Keine Entschädigung; wenig Anerkennung für grossen Einsatz; wenig Unterstützung der Schulleitung; kritische Haltung der Schulpflege; Eltern, die «nörgeln»; Auseinandersetzungen mit dem Abwart
Äussere Faktoren / Organisation (31)	Zeitliche Ressourcen fehlen; finanzielle Probleme; strukturelle Zwänge (Raumnot); Projekte, die nicht stattfinden konnten; Schwierigkeiten mit Schülern; Verantwortlichkeiten unklar; zu viele Programmpunkte

Widerstand ist eine Kraft

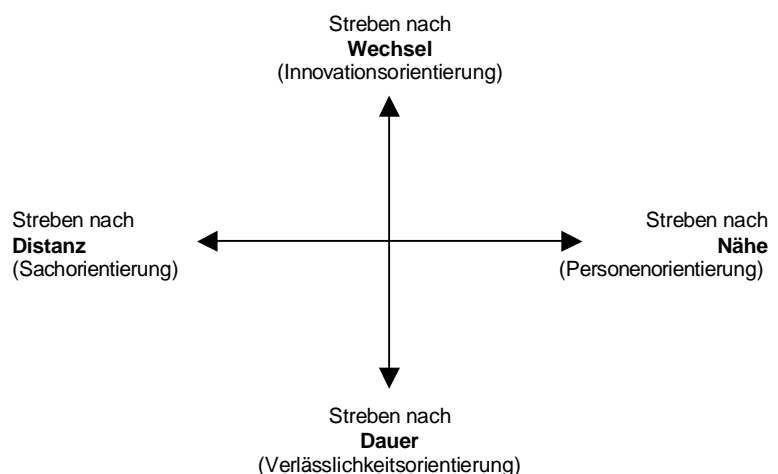
Experiment	<p>Gib deinem Gegenüber zwölf (kräftige) Stösse, so dass er droht aus dem Gleichgewicht zu geraten. Was passiert?</p> <p>Durch den Widerstand, den ich gebe, wenn mich einer anstösst, bewahre ich meinen aufrechten Stand (Autonomie). Der Widerstand schützt mich vor dem Umfallen (Verletzungsgefahr) und ich wehr dadurch meine Angst vor dem Umfallen und verletzt werden ab. Je stärker und länger ich Widerstand geben muss, desto mehr Energie brauche ich und – ich werde mich in dieser Widerstandshaltung versteinern, erstarren, so dass Anstösse (Anregungen) wie an einer Mauer abprallen. Ich bewahre nicht nur meinen aufrechten Stand (Autonomie), sondern ich erlebe ihn auch dadurch (Bewusstwerdung der Autonomie).</p>
Wann erwacht in Ihnen der Widerstand?	<p>Würde ich fallen, das heisst den Widerstand, die Abwehr aufgeben, würde ich ganz neue Erfahrungen machen, die – wenn ich sie integriere – mich auf eine andere Art stärken, grösser, weiter, reicher machen würde.</p> <p>Fallen wäre dann auch Hingabe, Erleben von schwach sein, hilflos sein, verletzt sein, Gefühle zu erleben wie Trauer, Schmerz, Wut, Angst, Freude, wodurch Energie frei würde, die ich in der Abwehr von Gefühlen gefangen halte.</p> <p>Durch das Fallen habe ich auch die Möglichkeit zu erfahren und erleben, selber wieder aufstehen zu können, was wieder das Gefühl der Autonomie bestärkt.</p>
Widerstand ist die Kraft zu widerstehen	<p>Es ist die Kraft all dem zu widerstehen, was meine Autonomie untergraben könnte. Widerstand ist ein Schutz vor Autonomieverlust, ein Mittel, um Autonomie zu erleben, auszudrücken und zu bewahren. Widerstand bietet Sicherheit, weil er Ängste abwehrt. Widerstand ist Angstabwehr.</p> <p>Widerstand ist primär gesund, kann aber pathologisch werden, wenn Widerstand die einzige Möglichkeit ist, um Autonomie, Sicherheit und Schutz zu gewähren, wenn also Widerstand zum Dauerzustand wird.</p>
Widerstand braucht Energie	<p>Bin ich in einem Dauerwiderstand, brauche ich sehr viel Energie, die mir nicht mehr für anderes zur Verfügung steht. Wenn ich morgens beim Aufstehen schon einen inneren Widerstand überwinden muss, bin ich schon müde bevor der Tag beginnt und ich werde wenig Energie für die Bewältigung des Tages haben. Diese Energie kann als Spannung wahrgenommen werden, z.B. Schweigen in einer Gruppe.</p>
Physisch-psychisch	<p>Psychisch-mental bedeutet Widerstand auch Wachstum und Stärkung. Zum Wachstum gehört Widerstand. Das ist natürlich und organisch. Von Anfang an wachsen wir gegen die Anziehungskraft der Erde. Wir widerstehen der Erdanziehungskraft.</p>
Biologisch-medizinisch	<p>Widerstand bedeutet Abwehr gegen fremde Bakterien, gegen Krankheitserreger. Das ist nicht nur gesund, sondern überlebenswichtig, garantiert ein intaktes, gesundes Immunsystem. Ein gesundes Immunsystem, ein gesunder Mensch setzt eine grosse Portion Widerstandskraft voraus. Zeitweilig durchbrochene Widerstandskraft und fehlend Abwehrkräfte können auch Entwicklungsschübe auslösen und gerade dadurch – durch Antikörperbildung – die Immunabwehr stärken. Durch das Aufgeben von Widerstand wird Energie frei.</p>

Widerstände verstehen

Jedem Wunsch nach Veränderung steht auch – in einem bestimmten Ausmass – der Wunsch nach Nicht-Veränderung entgegen. Dieser Widerspruch, besser diese Ambivalenz hängt mit der relativen Gleichgewichtsstruktur der persönlichen, gruppen- und organisationsbezogenen Abwehrstruktur zusammen.

Reaktion auf Veränderungen

Je näher Veränderungen – wenn sie von anderen ausgelöst werden – unserer persönlichen Sphäre kommen, um so mehr irritieren sie uns gewöhnlich, mehr noch, sie lösen Angst aus. Der Grad an Unbehagen, den Veränderungen in uns bewirken, ist von Individuum zu Individuum verschieden. Ein Erklärungsmodell für die grosse Bandbreite an menschlichen Angstreaktionen ist das Kreuz der Dimensionen Nähe/Distanz – Dauer/Wechsel. Dieses Modell geht auf Riemanns *Grundformen der Angst* zurück und stellt die unterschiedlichen Wahrnehmungs-, Erlebens- und Handlungsweisen von Menschen dar.



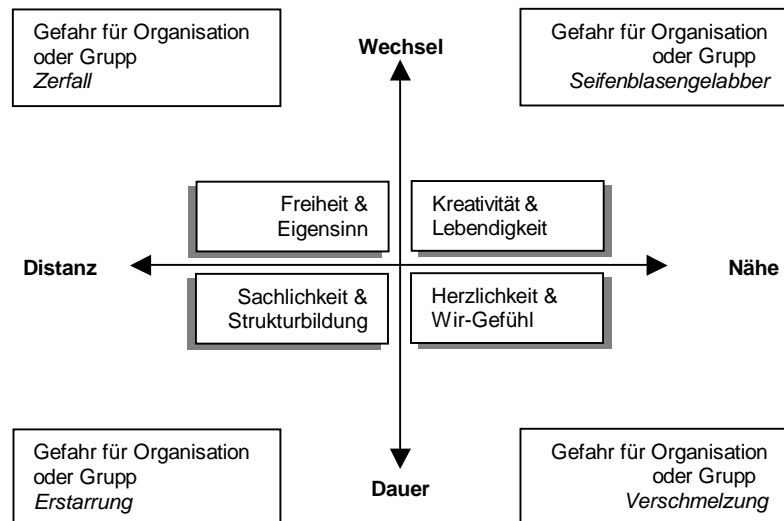
Qualitäten

Menschen unterscheiden sich nach Temperament, Lebenssituation und Bedürfnissen im Ausmass dieser Strebungen. In jedem ist der Wunsch nach Balance dieser Strebungen vorhanden, der Nullpunkt dieses Koordinatensystems liegt allerdings bei jedem anders. Jedes Individuum hat Anteile aller vier Varianten, eine jedoch ist stärker ausgeprägt als die anderen.

Alle Quadranten sind für die Qualität und Entwicklung einer Organisation gleich wichtig. Möglicherweise braucht es aber in jeder Phase der (Projekt-)Entwicklung besonders die Vorzüge eines Quadranten.

- der distanziert-abgehobene Typ ist vom Streben nach Wechsel und Distanz dominiert
- der zugewandt-helfende Typ sucht Dauer und Nähe
- der ordnend-bewahrende Typ strebt nach Dauer und Distanz
- der überschwänglich-schwungvolle Typ ist stets auf der Suche nach Wechsel und Nähe

Riemanns Quadranten und die ihnen entsprechenden Persönlichkeitsmuster sind in der Literatur mehrfach aufgegriffen und weiterentwickelt worden. Die folgende Darstellung zeigt die Stärken und Gefahren der vier Felder für gemeinsame Entwicklungsprozesse (nach Schratz/Steiner-Löffler 1998):



Distan -Dauer-Feld Sie schätzen Sach- und Fachlichkeit und bevorzugen ein rationales, analytisches und begründetes Vorgehen. Werden im Prozess zu früh, zu unvermittelt und inhaltlich nicht nachvollziehbar kreative Workshop-Methoden, phantasievolle Szenarien, persönliche Bekundungen und lebendige Präsentationen gefordert, steigen Sie innerlich aus. Die Feldbestätigung kommt für Sie zu kurz, die Feldirritation ist zu gross. Und der Prozess spiegelt für Sie dann wider, was Sie in bezug auf die Projektergebnisse ohnehin fürchten.

Näh -Dauer-Feld Sie werden sich wohlfühlen bei gut geleiteten, wertschätzenden, erfahrungsorientierten, praxisbezogenen Moderationen in kleinen Gruppen, die viel Bestätigung, Herzlichkeit und Wir-Gefühl ermöglicht. Eine bewertende, strategisch ausgerichtete, an Zukunftsszenarien orientierte, mit grossen Veränderungen verbundene, herausfordernde Analyse würden Sie dem gegenüber eher als fremd und irritierend erleben.

Näh -Wechsel-Feld Sie lieben die Abwechslung, die lebendige, kreative, synergetische Zusammenarbeit. Offene, erlebnisaktivierende, experimentelle und energetisierende Arbeitsformen sind Ihnen sehr recht. Eine sachlich, methodisch strikte Einarbeitung mit Fragebögen, Checklisten, Zieldefinitionen und methodischen Detailschritten weckt Ihre Energie weit weniger. Auch die Ausarbeitung eines mehrseitigen Diskussionspapiers mit Auszügen aus bestehenden Richtlinien und Verwaltungsanordnungen reisst Sie nicht vom Stuhl.

Distan -Wechsel-Feld Sie würden möglicherweise ohne grosse Umschweife sagen, «was Sache ist» und die daraus abzuleitenden Schlussfolgerungen ziehen. Strategische Überlegungen, Alternativmodelle, kritische Betrachtungen, umwälzende Zukunftsmodelle mit weitreichenden Konsequenzen würden Sie gleich anschliessen. In solchen Szenarien «fangen Sie Feuer». Die ganz moderaten Methoden und Arbeitshilfen können für Sie wegfallen, auch Kleingruppen sind nicht notwendig, ebenso die bekannten Methoden mit Kartenabfragen, Punktebewertungen, Ergebniszusammenfassungen und ähnlichem. Ihnen kommt es auf gut Gedanken an und auf die Freiheit, eigene Wege gehen zu können.

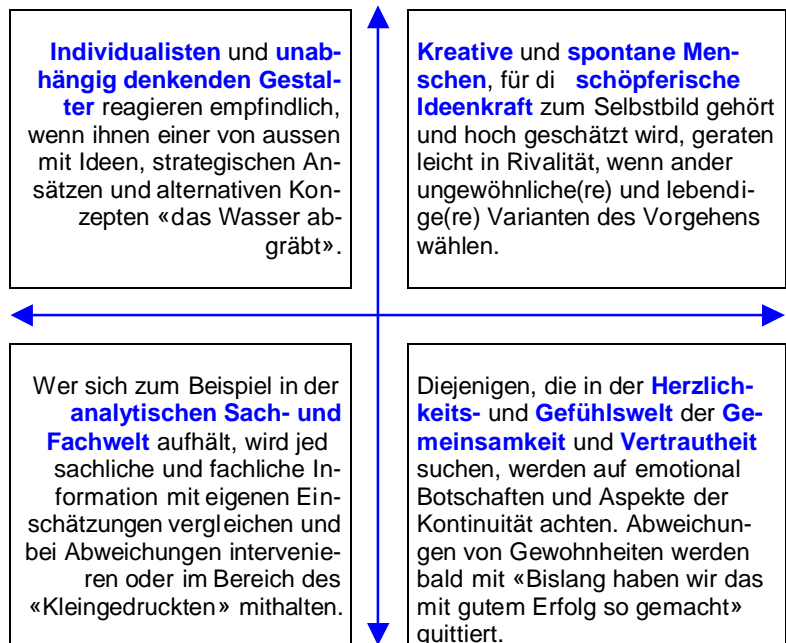
Widerstände durch Feldirritationen

Jeder konstruiert seine Welt und schafft sich seinen Kontext, indem, die Bedingungen für Themenbearbeitungen stimmig sind. Eine Koordinatorin, Moderatorin, Projektgruppe, Steuergruppe löst mit ihrer Sprache, ihren Methoden, ihren Vorschlägen Spontanreaktionen aus. Dies können bestätigend, wohlwollend und harmonisch mitschwingend sein oder zurückhaltend skeptisch und dissonant wirken.

Koordinatoren und Projektgruppen haben es in der Hand, diesen Prozess zu steuern. Sie müssen um Verständnis werben und vor allem Argumente für diejenigen bringen, deren Feld mit dem jeweiligen Vorgehen nicht getroffen wurde. Diese müssen eingeladen werden, sich (wieder) einmal auf einen anderen Weg einzulassen. Es ist wichtig, diese Prozesse im Anschluss zu reflektieren (offenes Feedback). Dabei gilt die Aufmerksamkeit den «Feldirritationen»:

- Wie ist es Ihnen ergangen bei ... Rollenspiel, Phantasiereise, Pro und Contra-Dialog, Zukunftsszenario, Werteanalyse usw.?
- Was haben Sie für (überraschende) Erfahrungen gemacht?
- Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis?

Widerstände durch Rivalität in gleichen Quadranten

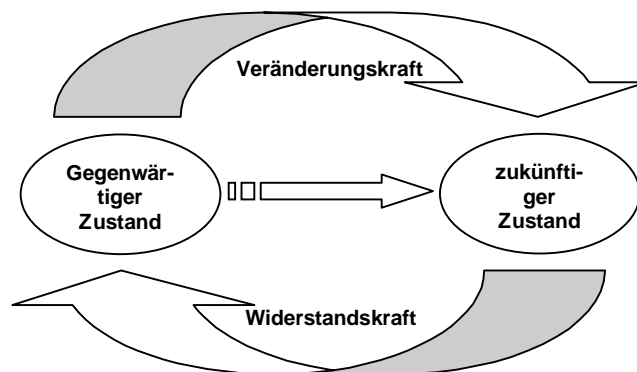


Widerstände nutzen

Widerstände machen deutlich, dass Veränderungsprozesse auf unterschiedliche Interessen und Bedürfnislagen von Kollegiumsmitgliedern treffen können und treffen werden.

Anerkennen, was ist

Widerstände können darauf aufmerksam machen, dass Planungsfehler begangen worden sind oder zumindest im Entstehen begriffen sind. Widerstände zeigen auch, dass bestimmte Haltungen und Positionen nicht oder nicht ausreichend genug zur Sprache gekommen sind. Widerstände im Kollegium gegen bestimmte Entscheidungsvorhaben sind ernst zu nehmen. Sie zu ignorieren oder zu verharmlosen, kann massive Konflikte zur Folge haben.



Widerstände können auch als Vorstufe von Konflikten gesehen werden. Widerstände sind subtiler in ihren Erscheinungsformen als Konflikte. Sie sind weniger greifbar und nicht immer als kritische Auseinandersetzung mit geplanten Veränderungsvorhaben zu identifizieren. Da Widerstand gegen innerschulischen Wandel häufig nicht offen ausgetragen wird, kann es dazu kommen, dass Widerstände ignoriert werden – oder wenn sie mit bestimmten Personen oder Personengruppen innerhalb des Kollegiums in Verbindung gebracht werden – als bloße Ignoranz, Unfähigkeit oder als Egoismus anders denkender Kollegen abgetan werden.

keine Veränderungen ohne
Widerstand

Widerstand im Arbeitsbereich ist ein bekanntes und alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses. In der Praxis gibt es kein Lernen, keine Veränderung oder Entwicklung ohne Widerstand. Widerstand zwingt zu Denkpausen und zu klärenden Gesprächen und kann zu wichtigen Anpassungen in der Projektsteuerung beitragen.

Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, kann das auch bedeuten, dass von vornherein niemand so recht an ihre Realisierung glaubt. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.

Symptome für Widerstand

«verschlüsselte Botschaften» Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst. Widerstände haben meist mit Gefühlen zu tun. Daher fällt es den Betroffenen oft schwer, einleuchtende Erklärungen für ihre Befürchtungen und Ängste zu finden. Häufig kennen sie die Gründe ihres Widerstandes nicht genau oder wagen es nicht, darüber zu sprechen, weil sie niemanden verletzen oder sich nicht in eine ungünstige Lage bringen möchten. Deshalb ist es ratsam, verschlüsselte Botschaften und Symptomen für Widerstände frühzeitig wahr zu nehmen. Typische Anzeichen sind unten aufgeführt. Lombriser/Aplanalp zitieren in diesem Zusammenhang Doppler/Lauterburg 1994, S. 205:

	verbal	non-verbal
aktiv	Widerspruch - Gegenargumentation - Vorwürfe - Drohung - Polemik - Sturer Formalismus	Aufregung - Unruh - Streit - Intrigen - Gerüchte - Cliquenbildung
passiv	Ausweichen - schweigen - bagatellisieren - blödeln - ins Lächerliche ziehen - Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit - Unaufmerksamkeit - Müdigkeit - Fernbleiben - Innere Emigration - Krankheit

Oftmals neigen die Verantwortlichen dazu, Symptome für Widerstand aus Gründen des Zeitdrucks oder aus Angst, zu übersehen oder zu verdrängen. Genau das aber wirkt sich langfristig betrachtet problematisch aus. Verzögerungen, aufreibende Blockaden oder Konflikte können die Folge sein.

Widerstände erkennen
Widerständen begegnen

Widerstände (besser) wahrnehmen und erkennen – wo Sie beginnen können. Fragen Sie sich:

- Wie ist meine innere Reaktion auf Widerstände wie «Schweigen», «ins Lächerliche ziehen», «Vorwürfe», «Intrigen»?
- Welchen Widerständen begegne ich in meiner Rolle als Verantwortlicher für Gesundheitsförderung?
- Mit welchen Widerständen kann ich gut und angemessen umgehen, welche machen mir Mühe?
- Kenne ich meine eigenen Widerstände? Wie zeigen sie sich, wie machen sich diese bemerkbar? In welchen Situationen?
- Was motiviert mich in meiner Rolle als Verantwortliche für Gesundheitsförderung, was demotiviert mich?

Mit dem Widerstand gehen

Mit dem Widerstand gehen,
nicht gegen ihn

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. Den kausalen Zusammenhängen sind einzuschalten und das gemeinsame Tun – immer wieder – zu reflektieren. Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll bearbeitet werden.

- Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum geben
- In Dialog treten, die tieferen Ursachen und Anliegen erkunden
- Gemeinsame Absprachen treffen, Vorgehen neu festlegen

klärendes Gespräch

In einem ruhigen und ohne Zeitdruck geführten Gespräch gilt es, in erster Linie zuzuhören:

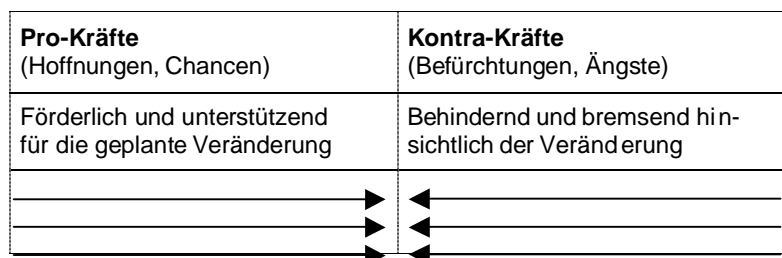
- Was ist für die Betroffenen besonders wichtig?
- Was sind ihre (eigentlichen) Interessen, Bedürfnisse und Anliegen?
- Welche – auch unausgesprochenen – Befürchtungen oder Ängste haben die Betroffenen?
- Was sollte aus der Sicht der Betroffenen verhindert werden?
- Wie könnte das Problem zur Zufriedenheit aller gelöst werden?

Solche Fragen führen schrittweise an die «verschlüsselte Botschaft» und damit an den Kern des Problems heran. Nur so wird das weitere Vorgehen situationsgerecht gestaltet und entwickelt. Oft werden die eigentlichen Ursachen der Widerstände nicht beim ersten Nachfragen geklärt.

Mit Widerständen umzugehen heisst in erster Linie, sie zu akzeptieren. Widerstände sind als konstruktive sachliche Kritik, als vernünftig Einwände gegen Veränderungen oder Innovationen zu betrachten oder gegebenenfalls umzudeuten.

Kräftefeldanalyse

Widerstände können in die Projekt- und Schulentwicklungsarbeit zum Vornherein einbezogen werden. Bereits bei der Planung und Entwicklung von Projekten und Prozessen können mögliche Widerstände mitbedacht werden. Ein hilfreiches Verfahren hierzu ist die Kräftefeldanalyse, die bereits in den 40er Jahren von Kurt Lewin entwickelt wurde:

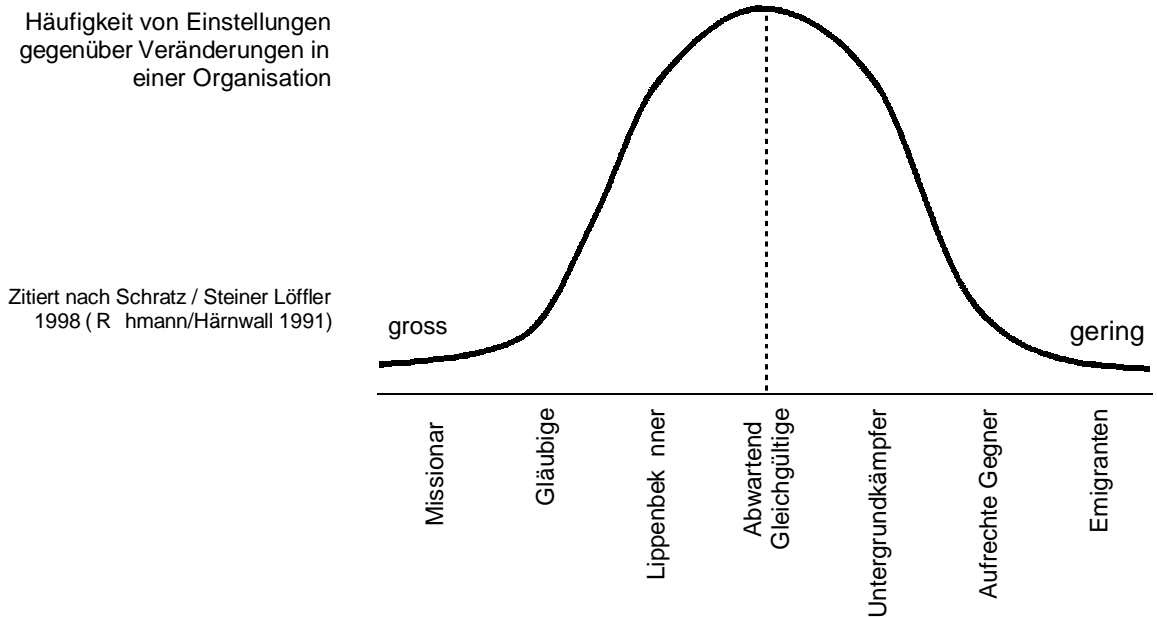


Mit der Analyse der Pro- und Contra-Kräfte werden bereits eine Vielzahl möglicher Widerstände in die Planung miteinbezogen. Der potentielle Widerstand gegen den Wandel wird so sichtbar und diskutierbar. Widerstände werden damit nicht ausgeräumt. Sie werden aber durch diese Haltung nicht nur ernst genommen, sondern als positives Element der Veränderung akzeptiert.

Reaktionsmuster auf Veränderungen

Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Veränderungen in ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung. Und das gilt nicht spezifisch für die Schule. Das folgende Modell, das sieben verschiedene Reaktionsmuster auf innerbetriebliche Veränderungen zeigt, stammt aus einer Studie, die im Zuge gravierender personalpolitischer Erneuerungen in einer schwedischen Versicherung angefertigt wurde (Schratz/Steiner-Löffler verdanken in ihrem Buch Camilla Krebsbach-Gnath den Hinweis auf diese Studie).

Dieses Modell kann problemlos auf den Schulalltag übertragen werden. In der schwedischen Originalstudie ergab sich für die sieben Reaktionstypen eine höchst charakteristische Häufigkeit. Wie sich die Häufigkeiten in Ihrer Schule präsentieren, können Sie mit dem Arbeitsbogen «Sich zwischen Missionaren und UntergrundkämpferInnen zurechtfinden» im Anhang eruieren.



Für die Zusammensetzung von Steuer- und Entwicklungsgruppen ist es von Vorteil, wenn möglichst alle verschiedenen «Akzeptanzcharaktere» vom «Gläubigen» bis zum «aufrechten Gegner» vertreten sind.

Missionar

Die Missionare sind praktisch die «Erfinder» der Neuerung. Sie sind von dieser Vision erfüllt und schwärmen nun aus um alle KollegInnen zu überzeugen. Sie sind als «Wissende der letzten Wahrheit(en)» zu umschreiben. Meistens sind sie nicht sehr geeignet für Steuergruppen, weil sie wenig Verständnis für Prozesse und andere Wirklichkeiten aufbringen. Sie treten oft als heimliche Projektleiter auf und versuchen «Unsichere» für ihre Gemeinde zu gewinnen.

Gläubig	<p>Gläubig – sind sie einmal überzeugt – stehen vorbehaltlos hinter der Projekt- und Entwicklungsidee, haben grosses Vertrauen in eine gemeinsame Aktion und scheuen keine Anstrengung.</p>
<p>Lippenbekenner Abwartende & Gleichgültige Untergrundkämpfer</p>	<p>Die Verhaltensweisen der Lippenbekenner, der Abwartenden & Gleichgültigen und der Untergrundkämpfer kann man sich wohl leicht vorstellen.</p> <p>Abwartende und Gleichgültige befinden sich zwischen den extremen Positionen. Wenn sie (mehr) Vertrauen fassen, können sie für die Idee gewonnen werden. In dieser Gruppe befinden sich auch Uninteressierte, Desinformierte, vielleicht sogar bewusst neutral handelnde Menschen, aber auch Opportunisten, die sich früher oder später auf die Seite der Mehrheit, der «Gewinnenden» schlagen.</p> <p>Eine glaubwürdige Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Positionen trägt dazu bei, das Vertrauen in das Projekt und die Identifikation mit dem gemeinsamen Vorhaben zu fördern.</p>
Aufrechte Gegner	<p>Die aufrechten Gegner rücken – im Gegenteil zu den Untergrundkämpfern – mit ihrer Ablehnung offen heraus. Sie sind anderer oder gegen teiliger Meinung und haben wenig Vertrauen in das Projekt. Sie leisten aktiv Widerstand.</p> <p>Gegner können zu vertrauensvollen Partnern werden, wenn die unterschiedlichen Positionen gegenseitig geklärt und diskutiert werden. Die Kritik der Opponierenden wird dadurch ernst genommen und konstruktiv genutzt.</p> <p>Beim Erkunden von Auffassungsunterschieden empfiehlt es sich, das Berechtigte und Positive im Standpunkt des Gegners zu suchen, statt die gegensätzliche Position pauschal abwehren zu wollen. Dabei ist es hilfreich, sich ganz in die Situation der Gegenpartei einzufühlen und von dort kritisch auf das eigene Verhalten zu schauen.</p>
Emigranten	<p>Emigranten wenden das drastischste Mittel an, die Flucht aus der Organisation. Sie flüchten vor Innovationen aus der Schule, so führt z.B. die Neueinführung der Ganztagsbetreuung an manchen Hauptschulstandorten in Österreich zu einem Exodus einer Reihe von Lehrpersonen.</p> <p>Eine andere Form der Emigration ist die innere «Emigration». Diese Form zeigt weder Widerstand noch Zustimmung. Die inneren Emigranten haben mit ihrem Schicksal abgeschlossen, «leben» in erster Linie in ihrer Freizeit und warten auf die Pensionierung.</p> <p>Den Emigranten aber auch den Missionaren sollte nicht zu viel Zeit und Energie gewidmet werden. Es ist besser, sich emotional von ihnen frei zu machen, sie zu respektieren, sie aber auf keinen Fall zu bekämpfen.</p>



Rollenverständnis und Rollenklärung

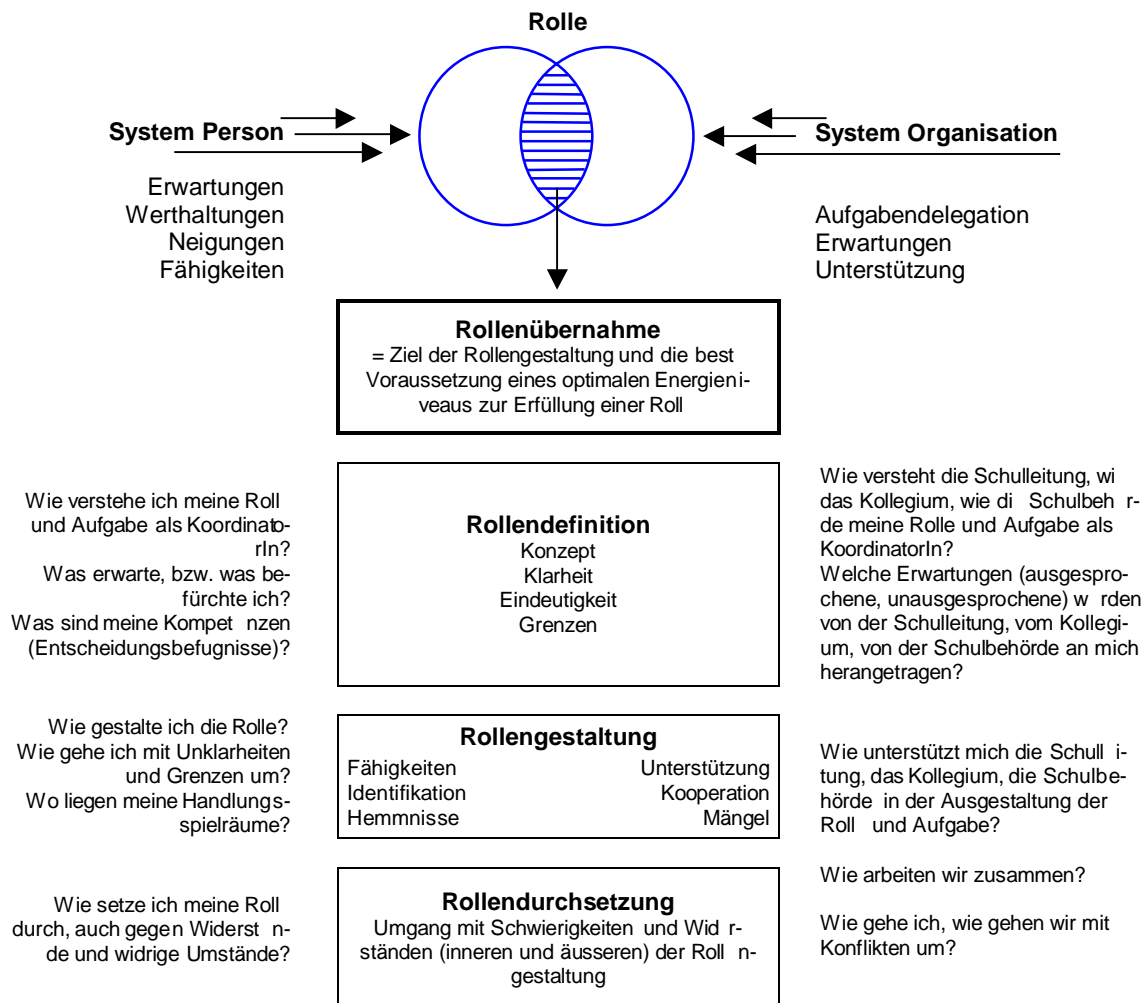
Sievers (1986) bezeichnet Rolle als das «Bindeglied zwischen Individuum und Organisation» als «Schnittpunkt von persönlich-biografischen Anteilen des Rolleninhabers ... und den Organisationsvorgaben (Strukturen, Normen, Aufgaben, Kultur)».

Erwartungen sind die Substanz der Rolle.

An das Verhalten der Lehrperson, der Koordinatoren, der Verantwortlichen für ... werden von den «Anderen» des sozialen Systems (Schulleitung, KollegInnen, SchülerInnen, Eltern, Schulbehörde ...) ganz bestimmte Erwartungen geknüpft. Dieses Set von Erwartungen wird als Rolle bezeichnet.

Klärungsprozess

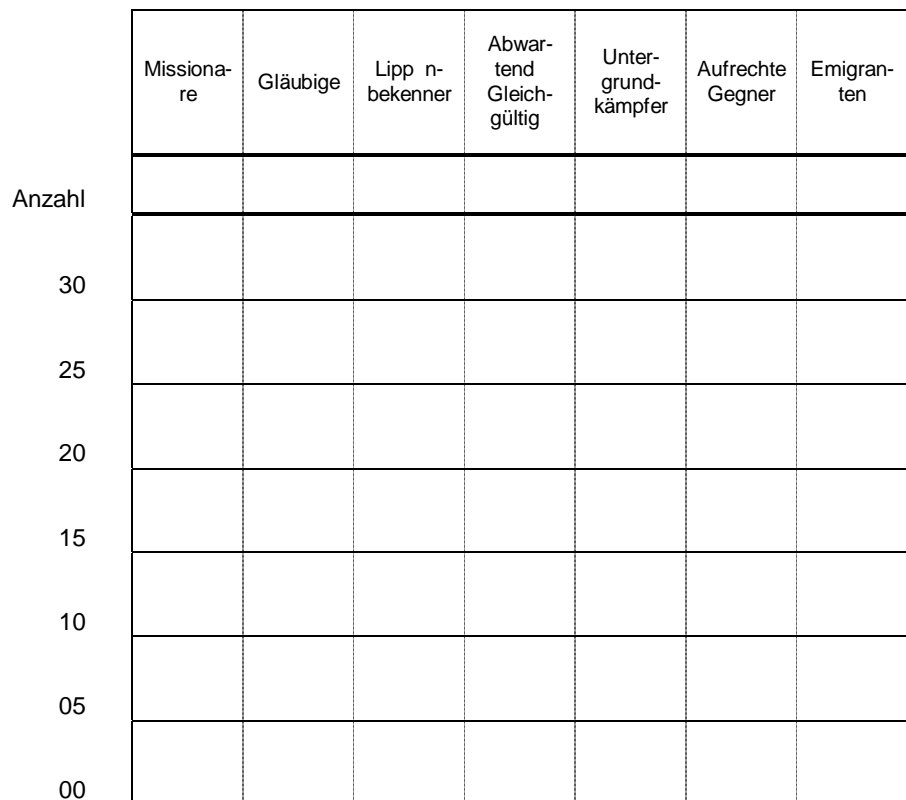
Bei der Planung und Realisierung von Projekten müssen verschiedene Rollen eingenommen werden: Auftraggeber; Projektleiter / Projektleiterin; Projektgruppenmitglied; Projektbeteiligte; externe Berater. Jeder Rolle werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zugewiesen. Ganz wesentlich sind die Erwartungen, die mit Rollen verknüpft sind. Diese Erwartungen müssen thematisiert werden, um Klarheit zu schaffen. Schlüsselrollen sind die des Auftraggebers, der Projektleitung und der Projektgruppenmitglieder.



**Sich zwischen Missionaren und
UntergrundkämpferInnen zurechtfinden**

Wie schätzen Sie analog zum Modell von Rehmann/Härnwall den Kurvenverlauf in Ihrer Schule ein?

Wählen Sie ein Projekt, eine Veränderung, mit der sich Ihre Schule momentan beschäftigt ist. Allerdings muss es sich um eine Veränderung handeln, die eine merkliche Bewegung bzw. Gegenbewegung auslöst. Markieren Sie unter den sieben Rubriken die Zahl der KollegInnen, die Ihrer Meinung nach das jeweilige Verhalten zeigen. Übertragen Sie dann die Zahlen in das Diagramm: Entspricht der Kurvenverlauf in etwa dem Modell? Oder zeigt die Kurve einen ganz anderen Verlauf?¹



- Reflexion
- Gibt es auch KollegInnen, die Ihre Verhaltens-Kategorie wechseln? Wenn ja, was ist es, was einen solchen Wechsel auslösen kann?
 - Wo ordnen Sie sich selbst ein?
 - Wo ordnen Sie die Schulleitung ein?
 - Wo ordnen Sie ...

¹ In Anlehnung an Schratz / Steiner-Löffler 1998

Literatur

- Altrichter Herbert / Schley Wilfried / Schratz Michael Handbuch zur Schulentwicklung, Studien Verlag Innsbruck Wien, 1998
- Cohn Ruth C. Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1989/5
- Lombriser Roman/ Aplanalp Peter A. Strategisches Management, Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, Versus Verlag Zürich, 1998/2
- Miller Reinhold Beziehungsdidaktik, Beltz, Wannheim Basel, 1999
- Philipp Elmar Teamentwicklung in der Schule, Konzepte und Methoden, Beltz, Wannheim Basel, 2000
- Rieman Fritz Grundformen der Angst, Eine tiefenpsychologische Studie, Ernst Reinhardt Verlag, München Basel, 1992
- Rolff Hans-Günter / Bühren Claus G. / Lindau-Bank Detlev / Müller Sabin Manuell Schulentwicklung, Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung, Beltz Pädagogik, Weinheim Basel, 2000
- Rosenkranz Hans Von der Familie zur Gruppe zum Team, Junfermann Management, Paderborn, 1998
- Schatz Michael / Steiner-Löffler Ulrike Die Lernende Schule, Beltz Pädagogik, Weinheim Basel, 1998
- Sievers B. Rolle und Beratung in Organisationen, in Organisationsentwicklung, 5. Jg. 1986 Nr. 3
- Sprenger Reinhard K. Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse, Campus Verlag, Frankfurt New York, 1996
- Thomann Christoph Klärungshilfe: Konflikte im Beruf, Rowohlt Sachbuch, Reunbeck bei Hamburg, 2000