

# **Umgang mit Widerstand und Verweigerung in der Beratung von Schulen als System**

**Adolf Bartz,  
Leiter des Couven Gymnasiums Aachen a.D.**

# Übersicht zum Ablauf

- 1) Hochbegabtenförderung und Inklusion
- 2) Optimierung und Innovation unterscheiden
- 3) Werte als Grundlage der Schulentwicklung
- 4) Innovationsphasen und -gefahren
- 5) Widerstand und Verweigerung

# Hochbegabtenförderung

Situation: Kind löst alle Mathematikaufgaben am Ende des Lehrbuchs - Mutter: „Das wird wieder ein schwieriges Schuljahr.“

- Schule als normorientierte Lehranstalt - Lernen im Gleichschritt
- Individuelle Förderung als Herausforderung an Organisation, Lern- und Unterrichtskonzept, normative Vorgaben (z.B. Leistungsbeurteilung)
- Förderauftrag als „mission impossible“
- Hochbegabtenförderung als Kulturwandel

# Inklusion als Menschenrecht

Alle Menschen in ihrer individuellen Unterschiedlichkeit einschließen und Teilhabe ermöglichen - Die gesamte Diversität von Interessen und Begabungen, sozialen, kulturellen und religiösen Hintergründen achten

→ Jedem Kind Zugehörigkeit, Anerkennung und Teilhabe ermöglichen

→ In der Schule als Lern- und Lebensraum die Bedingungen für die Entfaltung der kognitiven, sozialen und Selbstkompetenzen gewährleisten

[www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20German.pdf](http://www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20German.pdf) (S. 50 ff.)

# Inklusion von Menschen mit Behinderungen

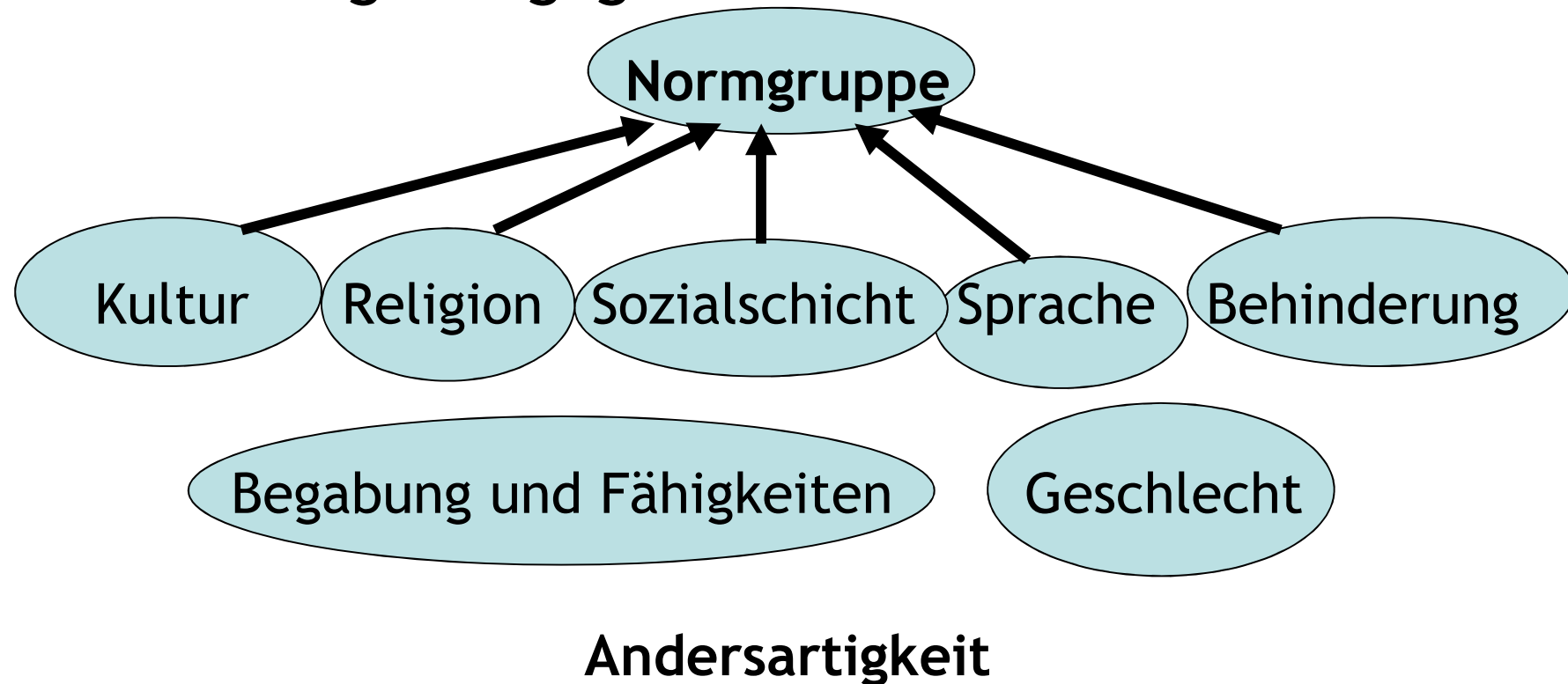
Ziel der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen:

„Den vollen und gleichberechtigten Genuss aller Menschenrechte und Grundfreiheiten durch alle Menschen mit Behinderungen zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten und die Achtung der ihnen innewohnenden Würde zu fördern.“

[www.un.org/Depts/german/uebereinkommen/ar61106-dbgbl.pdf](http://www.un.org/Depts/german/uebereinkommen/ar61106-dbgbl.pdf)

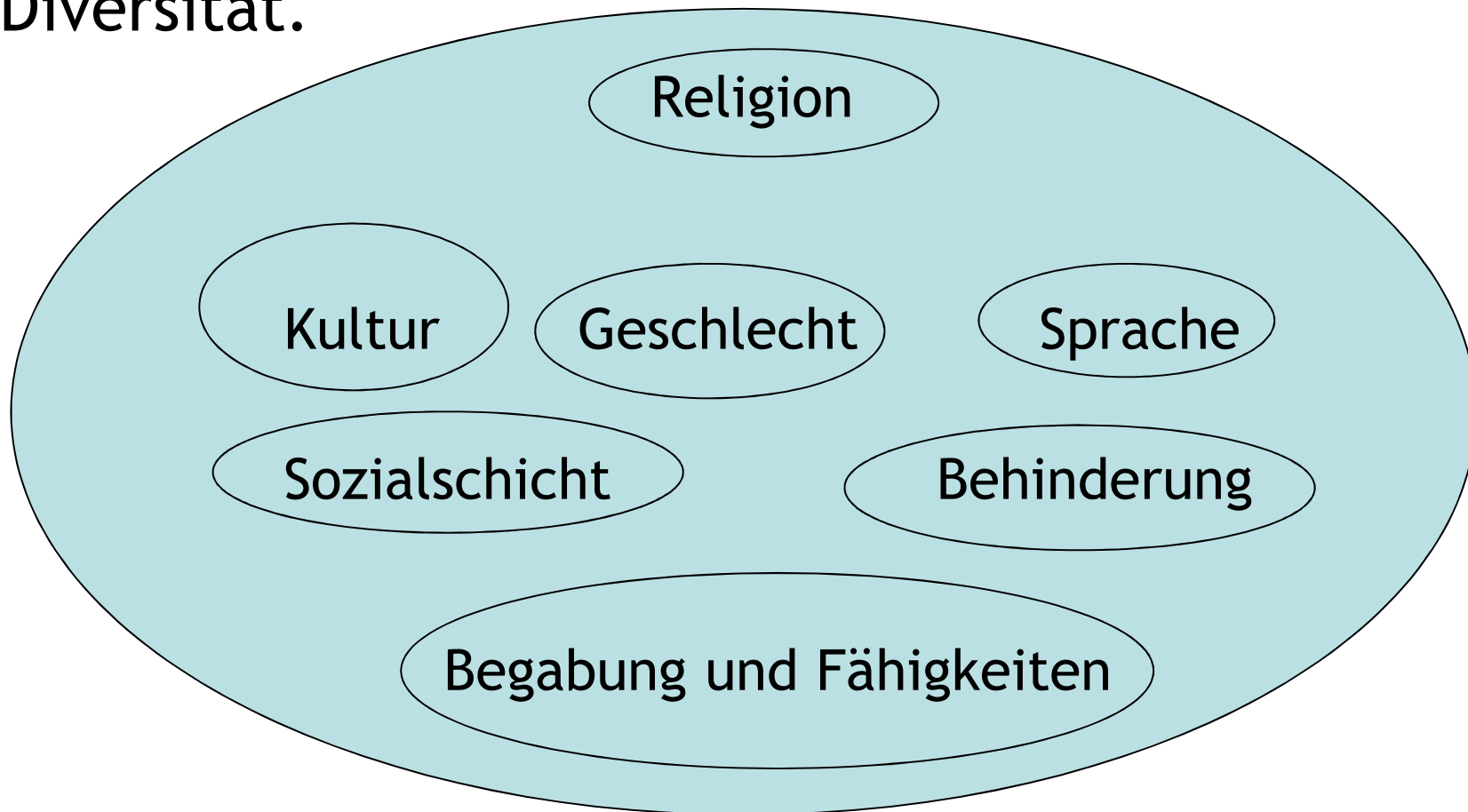
# Inklusion und Integration

Integration: Definition einer Normgruppe, in die Andersartige eingegliedert werden sollen



# Inklusion und Integration

Inklusion heißt: Es gibt keine Norm, sondern Diversität.

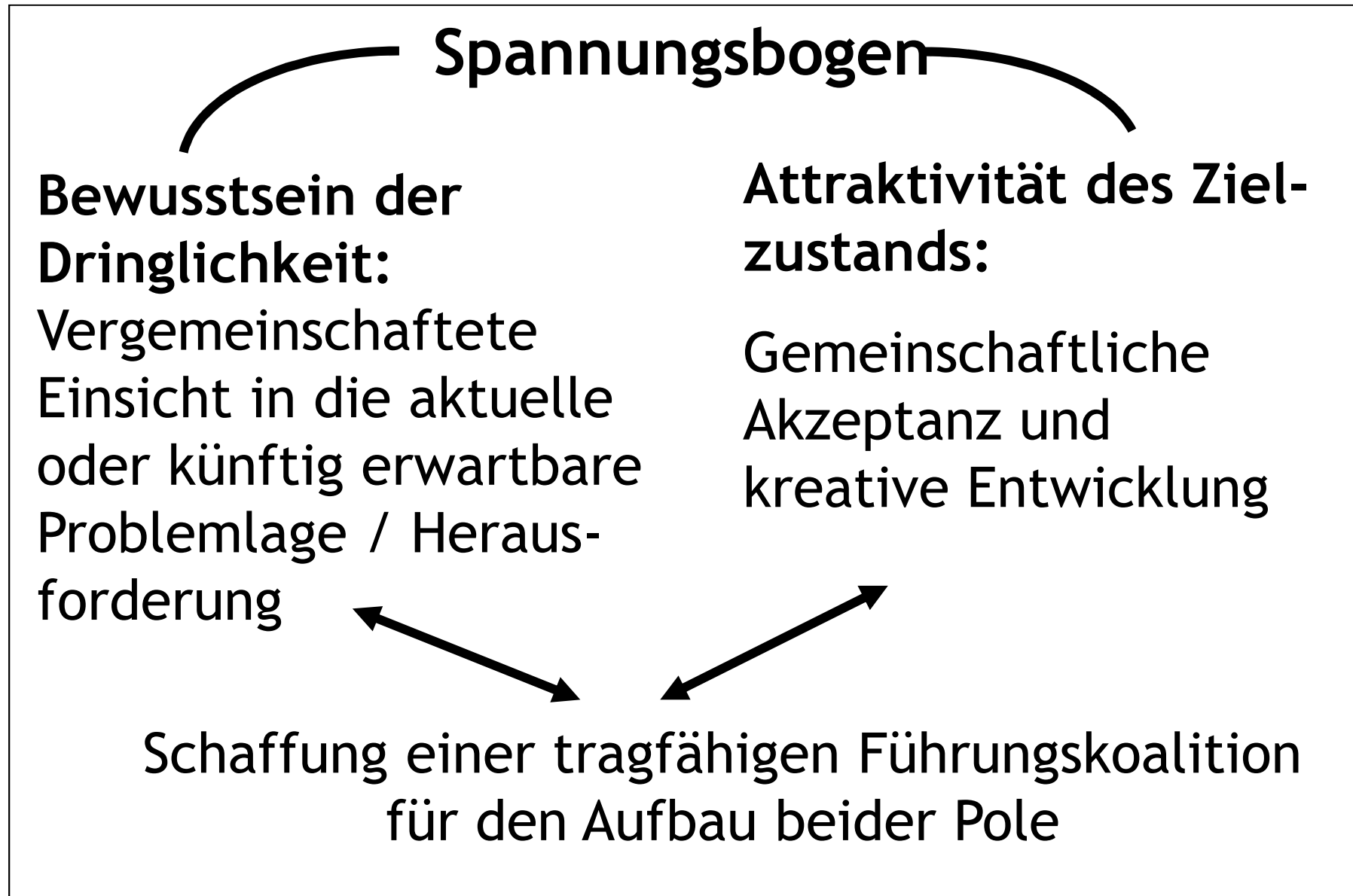


# Inklusion und Hochbegabtenförderung als Kulturwandel gestalten

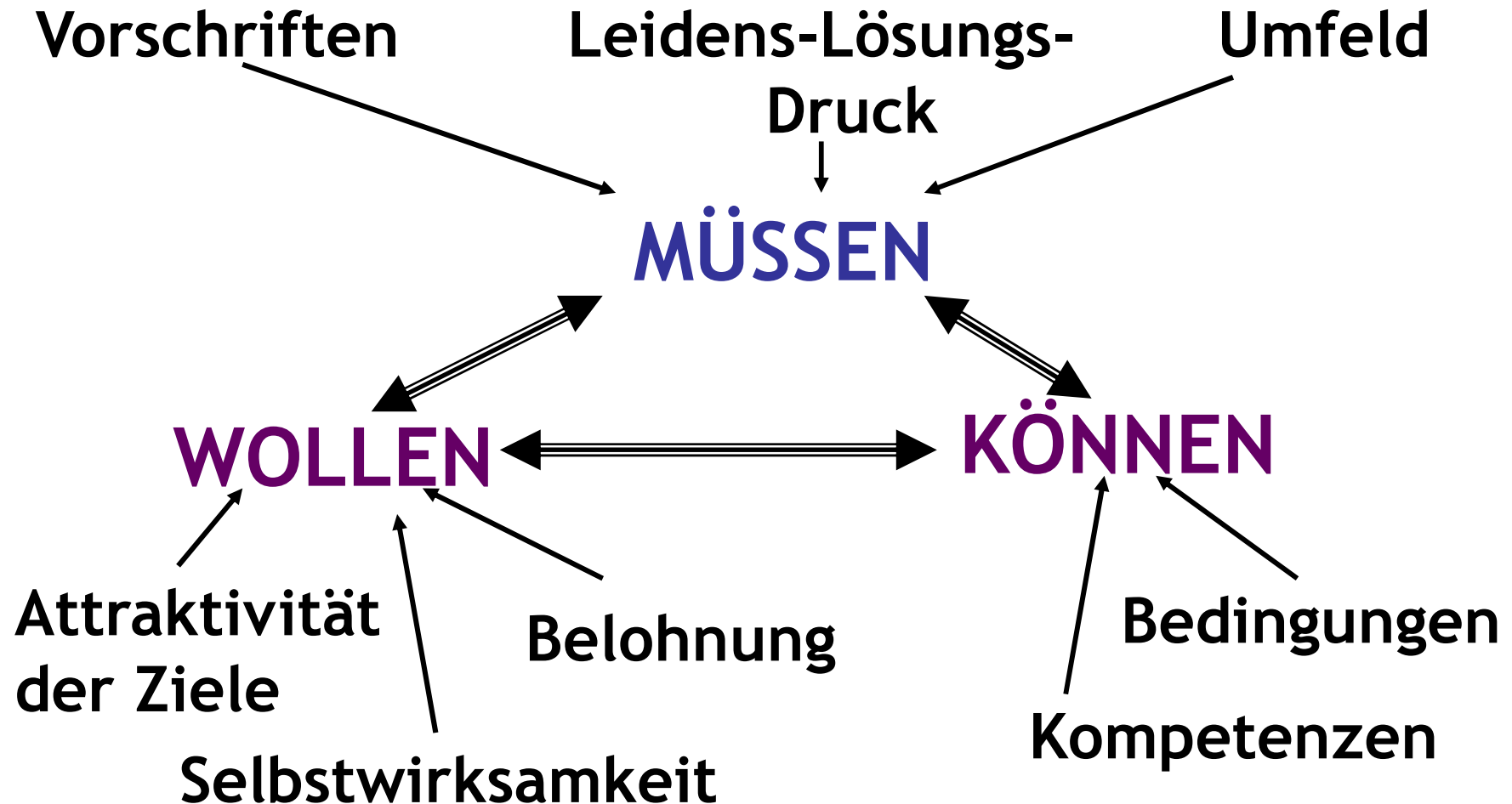
- Diagnose des Förderbedarfs für alle Kinder mit all ihren individuell unterschiedlichen Voraussetzungen
- Mit individueller Förderung in heterogenen Lerngruppen umgehen können
  - Nicht: „Mehr vom Gleichen“, sondern „Anders“
  - Ausgangspunkt: Wir können nicht mehr so weiter arbeiten wie bisher!



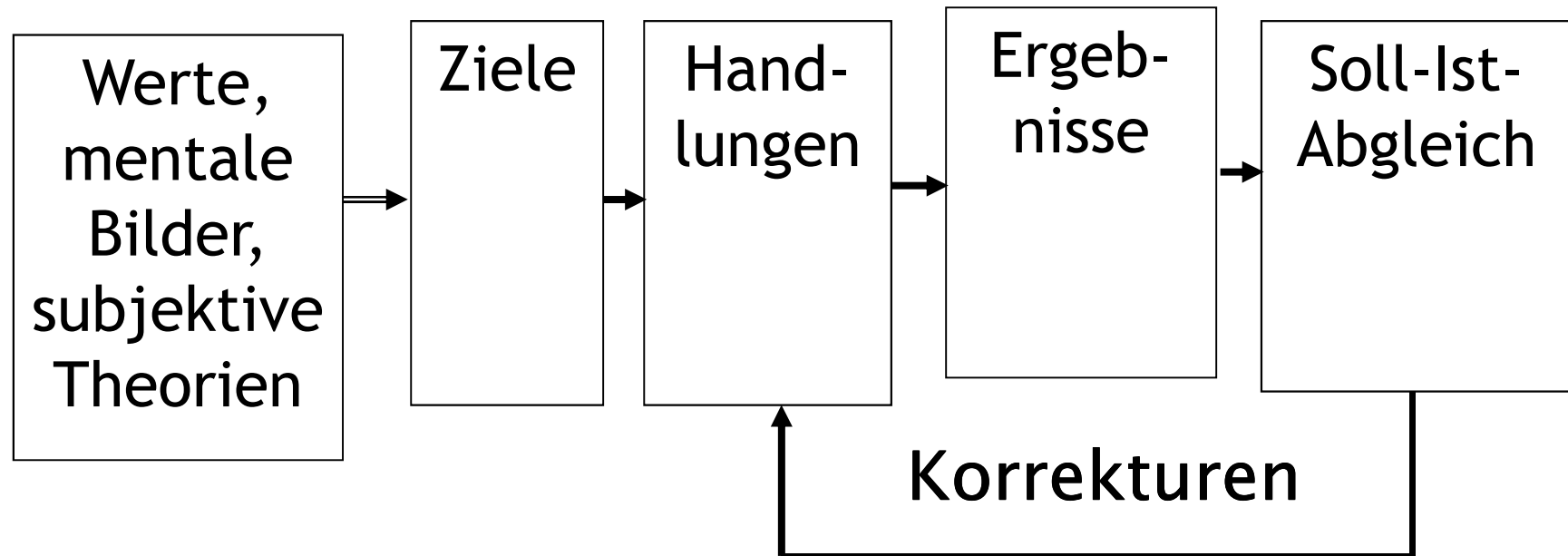
# Erfolgsbedingungen für Innovation



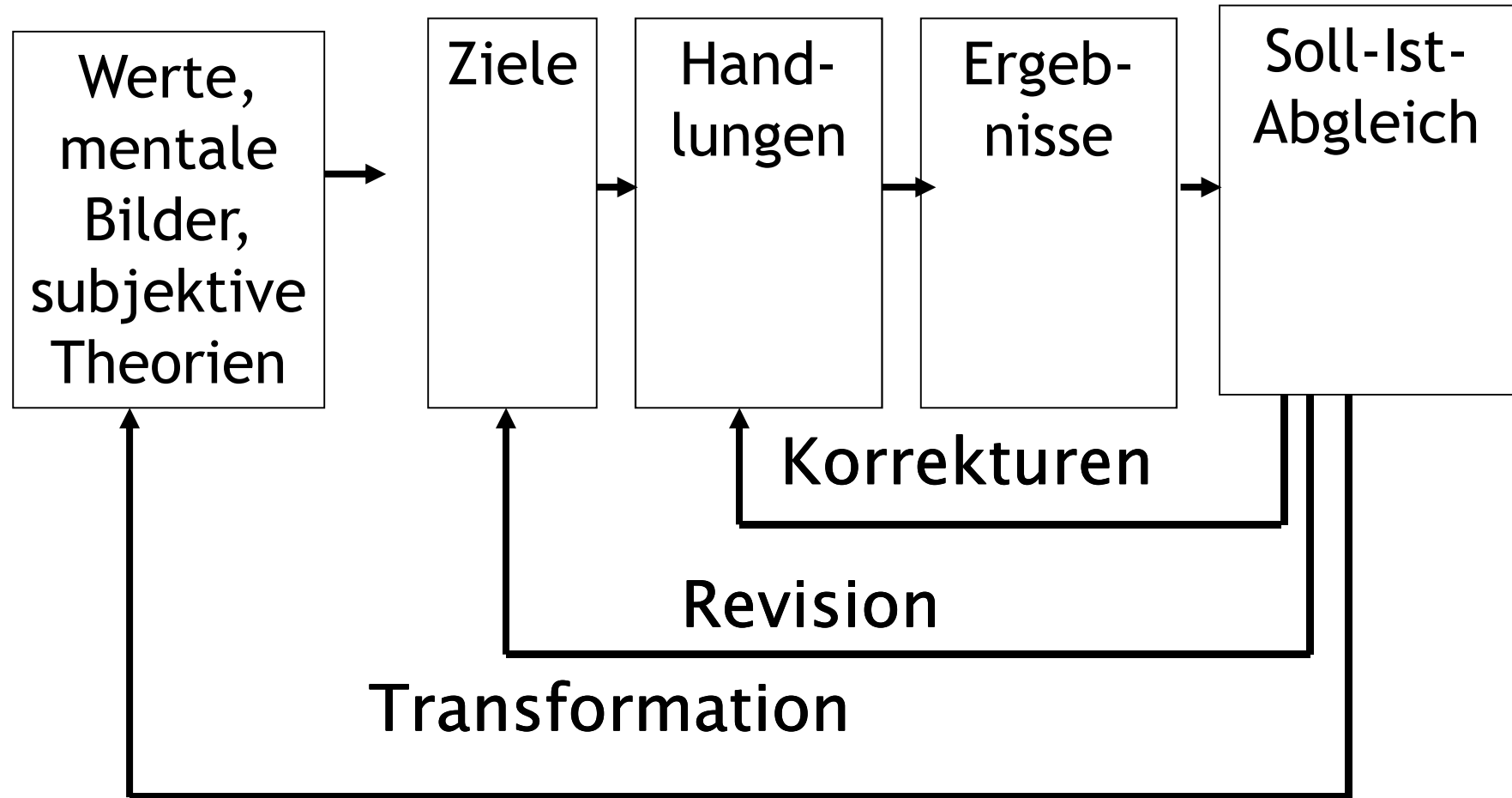
# Nachhaltige Veränderungen in Schule



# Optimierung: Single Loop Learning



# Innovation: Double Loop Learning



## Optimierung und Innovation – Ein Zitat

„Man ist dabei auf der dampfenden Titanic und bildet dort die Vereinigung kritischer Passagiere. Weniger Kronleuchter und bessere Mannschaftsdecks! Rettungsboote für alle! Beobachtungsposten rund um die Uhr doppelt besetzen! Das sind die Forderungen. (...) Aber niemand aus der Sprecherriege der kritischen Passagiere spricht aus, was heute auch zu sagen wäre: Wir sind auf dem falschen Dampfer!“

(Hans Thie, Rotes Grün: Pioniere und Prinzipien einer ökologischen Gesellschaft, VSA 2013)

## *Aufgaben für Murmelgruppen*

*Denken Sie zunächst für sich nach:*

*Welche Regelungen, Konzepte und Vorhaben zur Hochbegabtenförderung dienen eher der Optimierung, welche sind sinnvoll nur als Innovation zu gestalten?*

*Tauschen Sie sich dann darüber aus, worin sich die Prozessgestaltung bei Optimierungs- und bei Innovationsvorhaben unterscheiden wird.*

*Wie kann dabei die Führung und Steuerung gestaltet werden?*

# Werte als Grundlage für eine inklusive Schulentwicklung

- Vertrauen: Menschen sind zu Engagement bereit, wenn die Ziele für sie bedeutsam und sinnvoll sind.
- Diversität: Menschen sind individuell einzigartig.
- Eigensinn und Dissens: Eigensinn ist die Quelle von Motivation und Energie - Dissens ist normal und Ausdruck von Lebendigkeit
- Verantwortung: Bereitschaft, für die eigenen Überzeugungen und die Folgen des eigenen Handelns einzustehen

# Misstrauens- und Vertrauenskultur

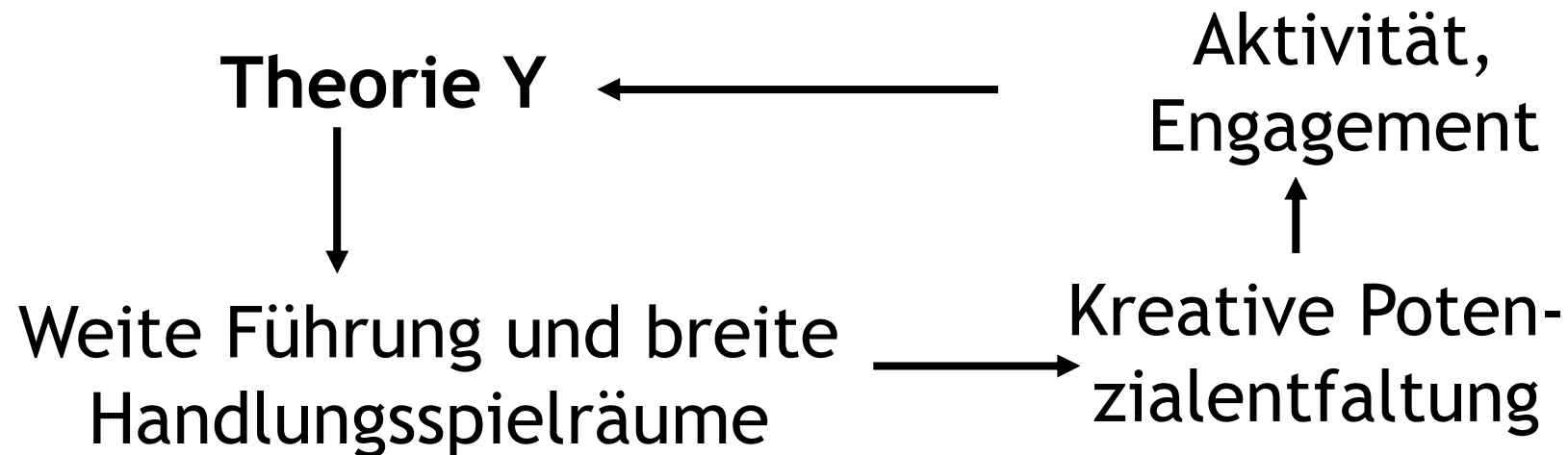
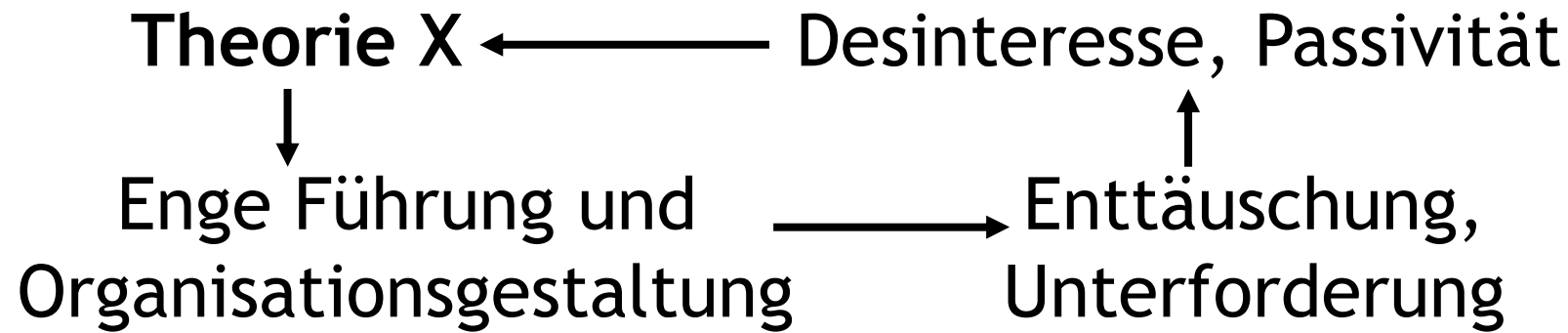
## Theorie X

Menschen vermeiden Arbeit und Anstrengung und bevorzugen Routineaufgaben. Sie scheuen Verantwortung und müssen deshalb eng geführt und kontrolliert werden.

## Theorie Y

Menschen sind zu Anstrengung bereit, wenn sie Aufgaben für sinnvoll halten. Sie wollen ihre Potenziale kreativ entfalten und übernehmen dafür Verantwortung. Die Führung muss ihnen deshalb einen breiten Handlungsspielraum bieten.





# Heterogenität und Diversität

- Menschen sind gleich: Sie haben den gleichen Anspruch auf Achtung und Förderung.
  - Menschen sind ungleich (Fähigkeiten, Überzeugungen, Lebenslagen): Sie haben Anspruch auf eine individuell passende Ungleichbehandlung.
  - Sind alle Personen in der Schule gleich gültig, weil ihre individuelle Einzigartigkeit nicht wahrgenommen wird, dann sind sie auch gleichgültig.
- Anerkennung von Diversität als grundlegende Voraussetzung für eine Kultur der Wertschätzung

# Zugehörigkeit und Eigensinn

Zugehörigkeit  $\longleftrightarrow$  Autonomie

(Gerald Hüther, Neurowissenschaftler)

„Zwei Dinge sollen Kinder (...) bekommen: Wurzeln und Flügel“ (J. W. von Goethe).

Sie brauchen Wurzeln: Einen Ordnungsrahmen sowie Orientierung durch Wissen, Werte und Klarheit über die Anforderungen, die an sie gestellt werden.

Sie brauchen Flügel durch die Achtung ihrer Individualität, ihrer Autonomie und ihres Eigensinns.

# Sinn und Werte

Bedeutsamkeit und Sinn als Voraussetzung für Motivation und Engagement →

- (1) Schöpferische Werte: Etwas Bedeutsames schaffen, auf die Schulentwicklung prägend und gestaltend Einfluss nehmen können
- (2) Erlebniswerte: Anerkennung, Zugehörigkeit, Stolz auf gemeinsame Erfolge und (Selbst-) Wirksamkeit
- (3) Einstellungswerte: Zu Situationen und Vorgaben, auf die man keinen Einfluss hat, autonom Stellung beziehen: „Es ist, wie es ist. Wie gehen wir jetzt damit um?“

(Nach: Victor Frankl)

# Wertschätzung und Verantwortung

Menschenbild: Menschen als autonome, für sich, ihr Handeln und die Handlungsfolgen verantwortliche Personen

→ Vermeidung von Abwertung durch Überfürsorglichkeit, die Aufgaben und Probleme abnimmt und für Unterstützung keine Gegenleistung einfordert

→ Vermeidung von Abwertung durch Kritik an der Person: Traut die Führungsperson ihr nichts zu, kann sie ihr auch nichts zumuten und keine Verhaltensänderung oder Qualitätsansprüche einfordern.

# ***Aufgaben: Murrelgruppen***

- *Inwieweit verwirklichen die Schulen des Gütesiegels diese Werte?*
- *Was macht es den Schulen, der Schulleitung oder den Lehrerinnen und Lehrern schwer, diese Werte in der Schule zu verwirklichen?*

# Elemente von Innovation

## Initiierung

Ideen generieren und sammeln - dem Eigensinn  
Raum geben → Energien wecken und nutzen

## Gestalt

Prozessarchitektur gestalten - Projekt- und  
Arbeitsgruppen einrichten - Ergebnisse durch die  
Integration in die Ablauf- und Aufbauorganisation  
auf Dauer stellen und sichern

# Phasen von Innovationsprozessen

- **Initiierung:** Sammlung von Ideen und Bedenken in Austauschforen
  - **Reflexion:** Bewertung und Auswahl der Ideen und Initiativen - Prioritätensetzung - Planung
  - **Implementierung:** Umsetzung - Erprobung
  - **Institutionalisierung:** Auf Dauer stellen - Gefahr der Erosion beachten
- Immer wieder Initiierungsphasen einschieben, um Energiefluss aufrecht zu erhalten!



# Innovationen initiieren

- Beobachten: Wo gibt es das Bewusstsein der Dringlichkeit? Wo fließen Energien für Veränderung und Weiterentwicklung?
- Intervenieren: Den Rahmen für den Raum und die Felder, in denen sich die Lehrpersonen gestaltend bewegen, schaffen und ändern, z.B. durch einige wenige entwicklungsförderliche Strukturentscheidungen
- Kommunikation: Austausch ermöglichen - Austauschforen schaffen

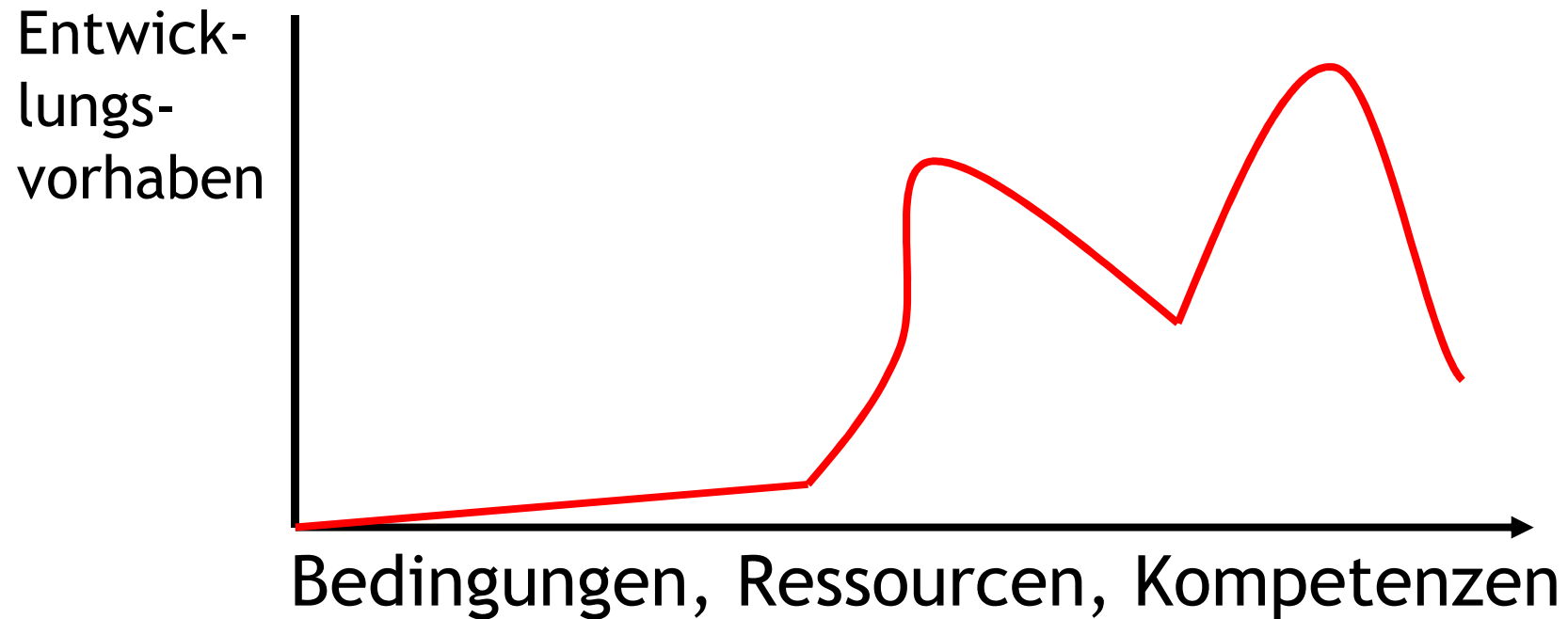
# Funktionen des Austauschs an der Schule

- Wahrnehmungen und Sichtweisen klären
- Verständigung über anstehende Probleme und Aufgaben sowie über Normen und Werte
- Stand von Konsens und Dissens klären
- Ideensammlung für die Weiterentwicklung der Schule
- Prioritäten, Reihenfolge und Koordination der Schulentwicklungsvorhaben klären
- Verfahren: Beratung ohne formelle Geschäftsordnung und Beschlussfassung

# Innovationen reflektieren - Für Gestalt sorgen

- Ideen bewerten, über Prioritäten entscheiden - Grundsatz: Weniger ist mehr!
  - Für Kohärenz sorgen: Ausrichtung der Vorhaben an einer gemeinsamen Vision und Zielrichtung - Wechselwirkungen und Synergien zwischen Vorhaben klären
  - Machbarkeit prüfen - Ressourcen sichern - sich auf das konzentrieren, was die Schule selbst beeinflussen kann
- Planung gehört zur Reflexion, nicht zur Initiierung!

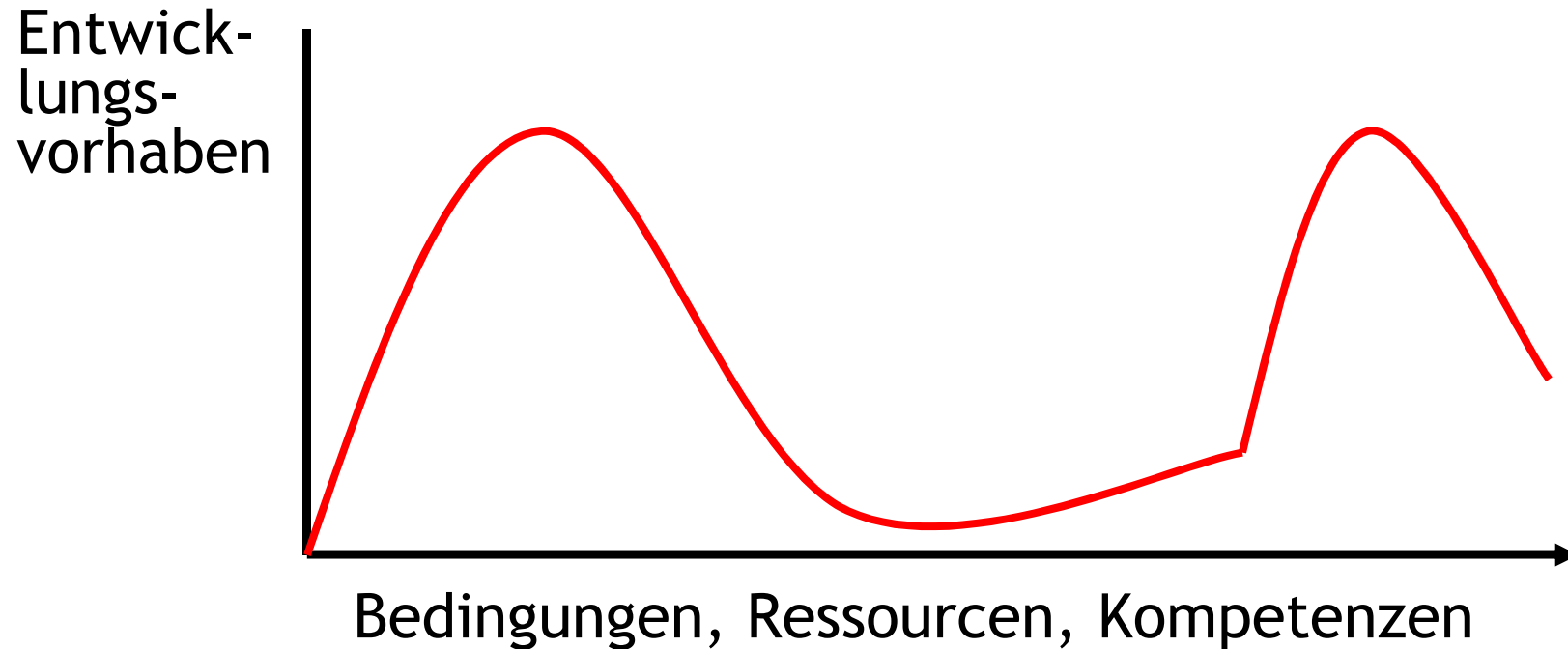
# Strategien der Schulentwicklung (A)



**Vorteile:** Senkt Risiko des Scheiterns, bietet Sicherheit

**Nachteile:** Weckt keine Energie und Sogwirkung, kann Entwicklung blockieren

# Strategien der Schulentwicklung (B)



**Vorteile:** Weckt Energie und kann Sogwirkung bewirken, passt B, R und vor allem K an Bedarf im Prozess an  
**Nachteile:** Höhere Risiken, Unsicherheit kann Ängste wecken, Spaltung zwischen Innovationsfreundlichen und Skeptikern

# Innovationen implementieren

- Das Innovationsprojekt durchführen und dabei für eine gemeinsame Zielorientierung sorgen
  - Das Projekt evaluieren (Soll-Ist-Abgleich)
    - ggf. Abweichungen analysieren und entweder den Zielzustand revidieren oder Maßnahmen für eine bessere Zielerreichung vorsehen
  - Die Innovation im Schulprogramm verankern
- Die Gefahr eines Bruchs des „psychologischen Vertrags“ im Blick haben

# Der psychologische Vertrag

- Subjektive Deutung der Versprechen und Verpflichtungen der Schule gegenüber der Lehrkraft bei Einstellung/Wechsel an die Schule
- Erleben von Innovationen mit der Folge eines Wandels der mentalen Professions- und Unterrichtsmodelle als Bruch des psychologischen Vertrags

→ Reaktionen: Exit, Loyalty, Neglect, Voice

(Biehl/Richter, Falsche Versprechungen - Warum Mitarbeiter innerlich kündigen, zfo 3/2004, S. 144-149)

# Reaktionen auf den Vertragsbruch

- **Exit:** Keine Aussicht auf Änderung → Verlassen der Schule
- **Loyalty:** Loyalitätsverpflichtung → volle Leistung gegen die eigene Überzeugung → Belastung mit Gefahr von Krankheit oder Burnout
- **Neglect:** An der Schule bleiben und Leistung auf ein Mindestmaß reduzieren
- **Voice:** Wiederherstellung des - ggf. veränderten - Vertrags durch Aushandeln und Verständigung mit der Leitung → Voraussetzung: Umgang mit Kritik, Kultur der Kommunikation



# Innovationen institutionalisieren

- Die Ergebnisse des Projekts auf Dauer stellen und in Handlungs- und Ablaufroutinen umsetzen
- Die Institutionalisierung nicht durch zu viele neue Innovationen gefährden („Weniger ist mehr!“)
- Die Aufmerksamkeit immer wieder bewusst den institutionalisierten Innovationen zuwenden - auf die Gefahr der Erosion achten
- Für ein Frühwarnsystem im Hinblick auf Umfeldveränderungen und interne Problemlagen sorgen, die eine Veränderung der institutionalisierten Innovation erforderlich machen können

# Erosion von Innovationen

- (1) Institutionalisierung = Routinisierung → Entlastung und Gefahr von Dienst nach Vorschrift
- (2) Verblasen der Belohnungseffekte erreichter Innovationen wie Anmeldezahlen, Schulpreise...
- (3) Schwinden von Euphorie und Sogwirkung der Innovation → Nachlässigkeit und Unachtsamkeit
- (4) Rückfall in tradierte mentale Professions- und Unterrichtsmodelle
- (5) Zurückfahren des Aufwands an Energie, Zeit...
- (6) Zuwendung der Aufmerksamkeit auf neue Innovationen

# *Aufgaben Gruppenarbeit*

- *Gibt es an den Gütesiegelschulen, mit denen Sie zusammenarbeiten, eine Erosion von Innovationen zur Hochbegabtenförderung?*
- *An welchen Indikatoren machen Sie die Erosion fest?*
- *Wählen Sie ein Fallbeispiel aus und entwerfen Sie ein Konzept für Ihre Intervention mit dem Ziel, der Erosion entgegenzuwirken und die Innovation neu zu aktivieren.*
- *Stellen Sie Ihr Vorgehen für eine Plakatausstellung auf einer Flipchart dar.*

# Umgang mit Widerstand und Verweigerung

**Widerstand:** Werte, (Eigen-)Sinn, Energie

→ Widerstand willkommen heißen und ihm Raum geben!

→ Im Prozess immer wieder Bedenkenphasen vorsehen (alle Bedenken auf den Tisch legen!)

**Verweigerung:** Desinteresse, Demotivation, ohne Energie

→ Ursachen individuell klären, aber:

→ Der Verweigerung keine Erpressungsmacht durch Aufmerksamkeit und Beachten geben!

## **Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen:**

- Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum geben, Phasen der Sammlung von Bedenken vorsehen
- In den Dialog treten und Ursachen sondieren („Mir ist offenbar nicht gelungen, Sie vom Sinn zu überzeugen. Ich brauche Ihre Hilfe, um zu verstehen, ...“)
- Vereinbarung von Plan- und Entwicklungsrevisionen und nächsten Schritten - als Gegenleistung Loyalität einfordern
- Keinen Konsens erzwingen, Dissens und den Umgang mit dem Dissens klären

# Wirkungen von Dissens

## Destruktiv

- Blockierung der Energien
- Demotivation
- Lähmung der Schul- und Unterrichtsentwicklung
- (kalte) Konflikte ohne Lösungsperspektive
- Fraktionsbildung
- Schaden für Kooperation und Arbeitskultur

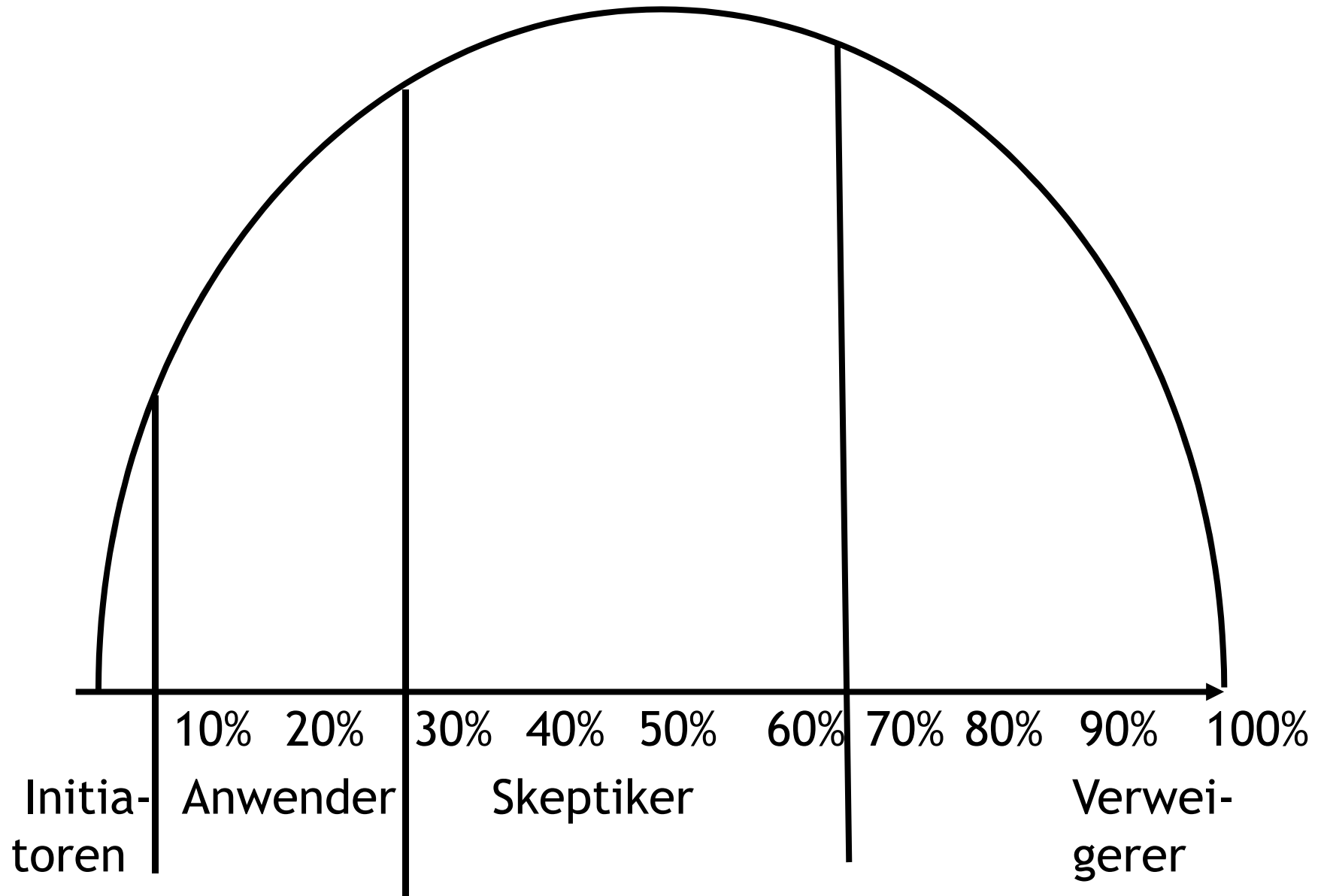
## Konstruktiv

- Steigerung der Energien
- Motivation durch Engagement für die eigene Position
- Konflikt mit Lösungsperspektive im dialogischen Austausch
- Konflikt → Reibungswärme
- Förderung der Arbeitskultur durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit

## Umgang mit Dissens

- Konsens nicht erzwingen, sondern Dissens klären: Wo genau Dissens? Auf welcher Ebene: Mittel oder Ziele?
- Dissens entbindet nicht von Loyalität - Voraussetzung:
  - Recht auf Dissens und seine Vertretung
  - Anspruch, dass Dissens angehört und ernst genommen wird
  - Hinreichend aussichtsreiche Perspektive auf eine Revision von Vorgaben und Absprachen
  - Absprachen als „Kompromiss auf Zeit“

# Umgang mit Verweigerung





## ***Murmelgruppen: Umgang mit Widerstand und Verweigerung***

- *Analysieren Sie die Argumente zum Umgang mit hochbegabten Schülern.*
- *Notieren Sie Empfehlungen für den Umgang mit Widerstand und Verweigerung.*
- *Auswertung: Je ein Gruppenvertreter im Fishbowl*

# Umgang mit Verweigerung und Totschlagargumenten

- Als Konferenzleitung: Ignorieren
- Als Schulleitung: Als Indikator für emotionale Bereitschaft oder Widerstand gegenüber Innovationsvorhaben ernst nehmen
- Auch bei Provokation oder Fragen: Keine direkte Antwort, sondern Äußerungen sammeln und dann strukturieren
- Wie ein Angler die Äußerungen herausziehen, die eine produktive Perspektive haben:  
„Wie können wir Eltern und Schüler besser einbeziehen? Wie können wir unsere Elternarbeit und -beratung verbessern? ...“

# ***Bedenkenphase***

*Nehmen Sie die Chance wahr, sich kollegial beraten zu lassen zu all den Bedenken im Hinblick auf Ihre Möglichkeiten, die Innovation und Qualität an den von Ihnen begleiteten Schulen begleitend zu unterstützen.*

*Übung:*

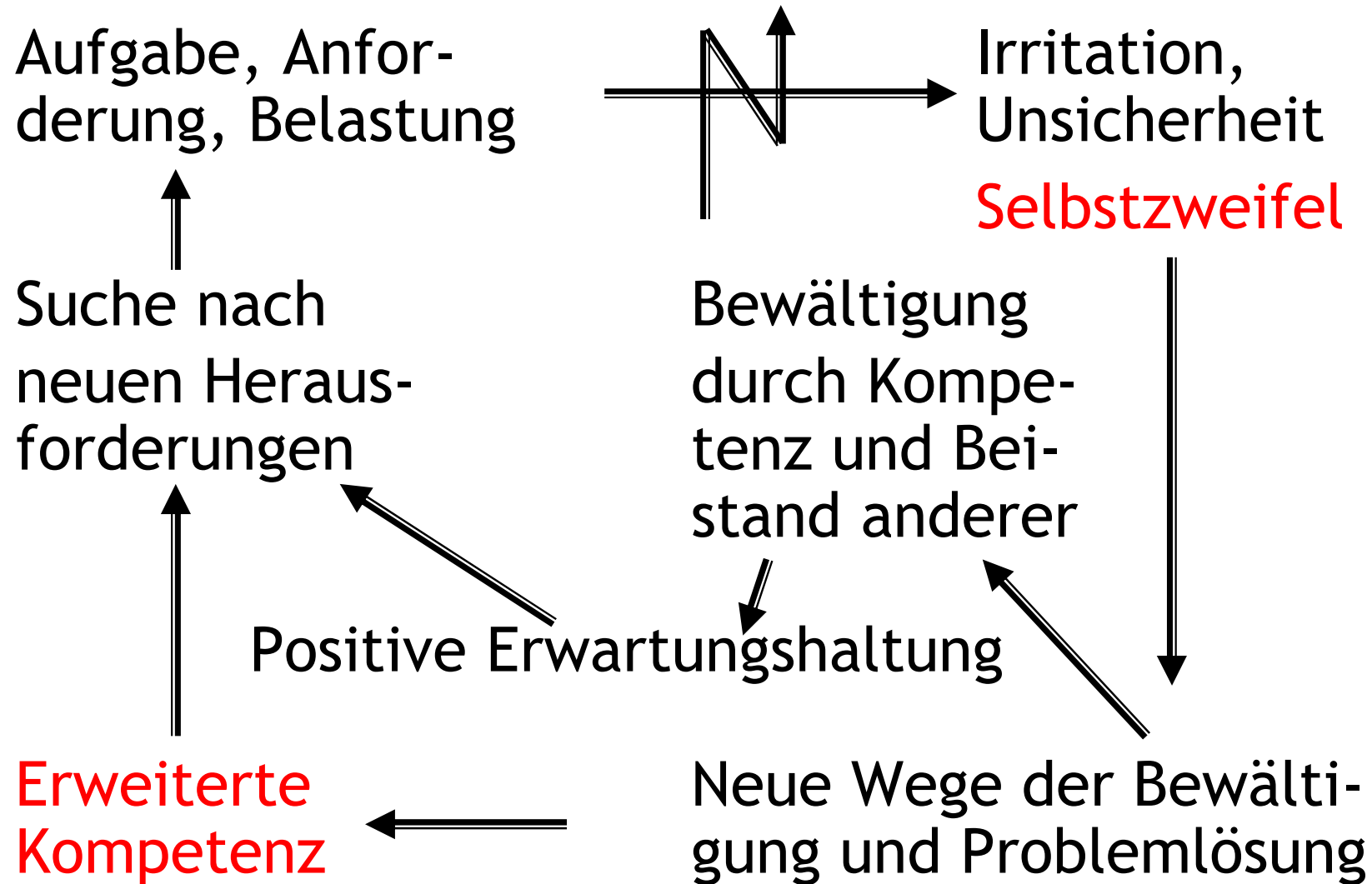
*1 TN auf der Bedenkenposition, TN mit Lösungs-ideen und -vorschlägen stellen sich auf die Ideenposition*

*Regel: Keine Stellungnahme durch den Fallein-bringer! Er entscheidet, was für ihn nützlich ist.*

# Grundsätze für das Schulleitungshandeln

- Beobachten geht vor Intervention
- Zuhören geht vor Äußern
- Ermöglichen geht vor Weisung
- Selbstentwicklung geht vor Planen
- Selbstentwicklung und Motivation vor Überforderung und Enttäuschung schützen
- Rückendeckung geben und Lehrpersonen ermutigen

# Irritation und Flow



# *Reflexion*

- *Was sind für mich die wichtigsten Einsichten aus der Fortbildung?*
- *Und was mache ich mit ihnen in meinem beruflichen Alltag bei der Begleitung der Schulen und ihrer Entwicklung?*