



„SINUS in Grundschulen“ starten und führen

2. Treffen der Landeskoordinatorinnen
und Landeskoordinatoren
am 26.11.2009 in Rissen



Dr. Maike Reese

www.maike-reese.de



Leitfragen

- Welche Rollen und Aufgaben gibt es im Rahmen der Landeskoordination?
- Wie kann das Programm zum Laufen kommen?
- Wie können Entwicklungsprozesse initiiert und begleitet werden?



Themen

- » Sinus ist ein Unterrichtsentwicklungs- und Veränderungsprojekt
- » Sie „koordinieren“ diesen Veränderungsprozess
 - » Führungsaufgaben und Rollen
 - » Motivation
 - » Teamprozesse
 - » Konflikte
 - » Widerstände



SINUS: ein Veränderungsprogramm

So einfach geht es:



Projekte brauchen Führung

>> Management

- >> Strukturen
- >> Prozesse
- >> PM
- >> Controlling
- >> Evaluation
- >> Fachkompetenz
- >> Personalplanung
- >> ...

>> Leadership

- >> Vorbild
- >> Menschen gewinnen
- >> Leitbild/Vision
- >> Freiräume geben
- >> Dialog
- >> Zuhören
- >> Beraten und stärken
- >> Konflikte klären
- >> ...





Projekte brauchen einen Rahmen

- >> Zeit
- >> Teamstrukturen
- >> Absprachen
- >> Planung und Steuerung von Projekten
- >> Controlling und Evaluation



Projekte brauchen einen Rahmen

- >> Zeit
- >> Teamstrukturen
- >> Absprachen
- >> Planung und Steuerung von Projekten
- >> Controlling und Evaluation

**Leitungsherausforderung:
Management**





Menschen brauchen Raum...

- ...für Dialog
- ...Begegnung
- ...zum Ausprobieren
- ...und Verwerfen
- ...zur Verwirklichung der eigenen Motive





Menschen brauchen Raum...

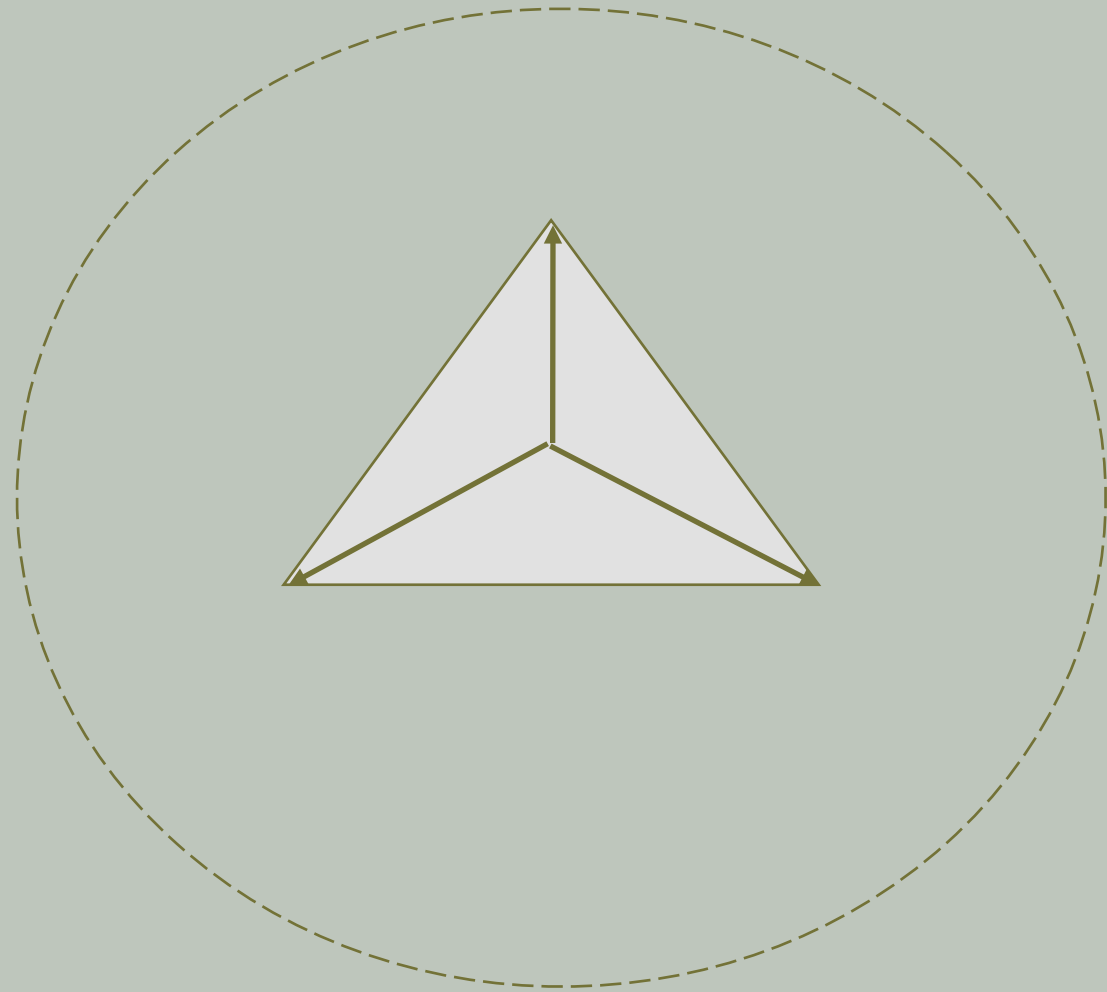
- ...für Dialog
- ...Begegnung
- ...zum Ausprobieren
- ...und Verwerfen
- ...zur Verwirklichung der eigenen Motive

**Leitungsherausforderung:
Leadership**

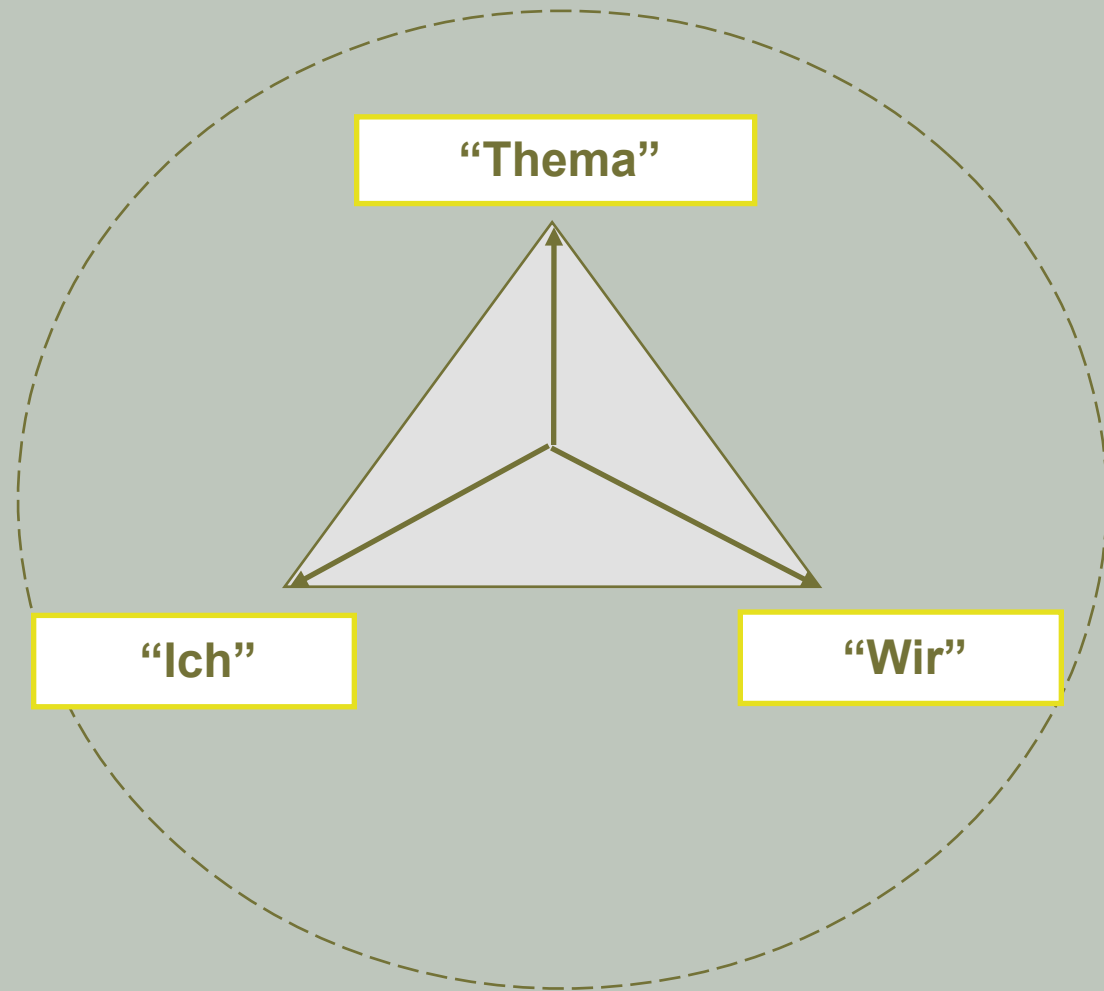


TZI-Modell nach Ruth Cohn

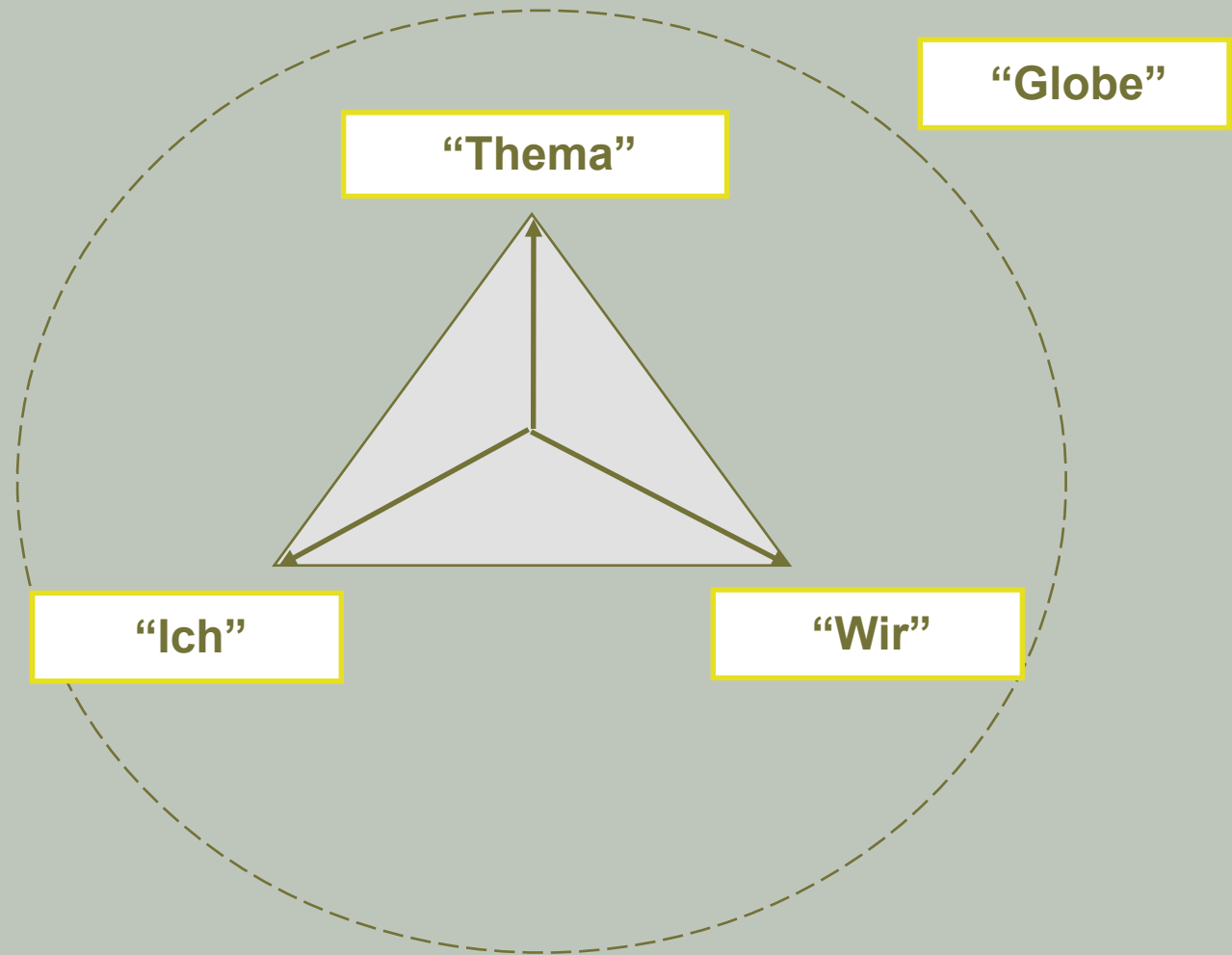
©IOS



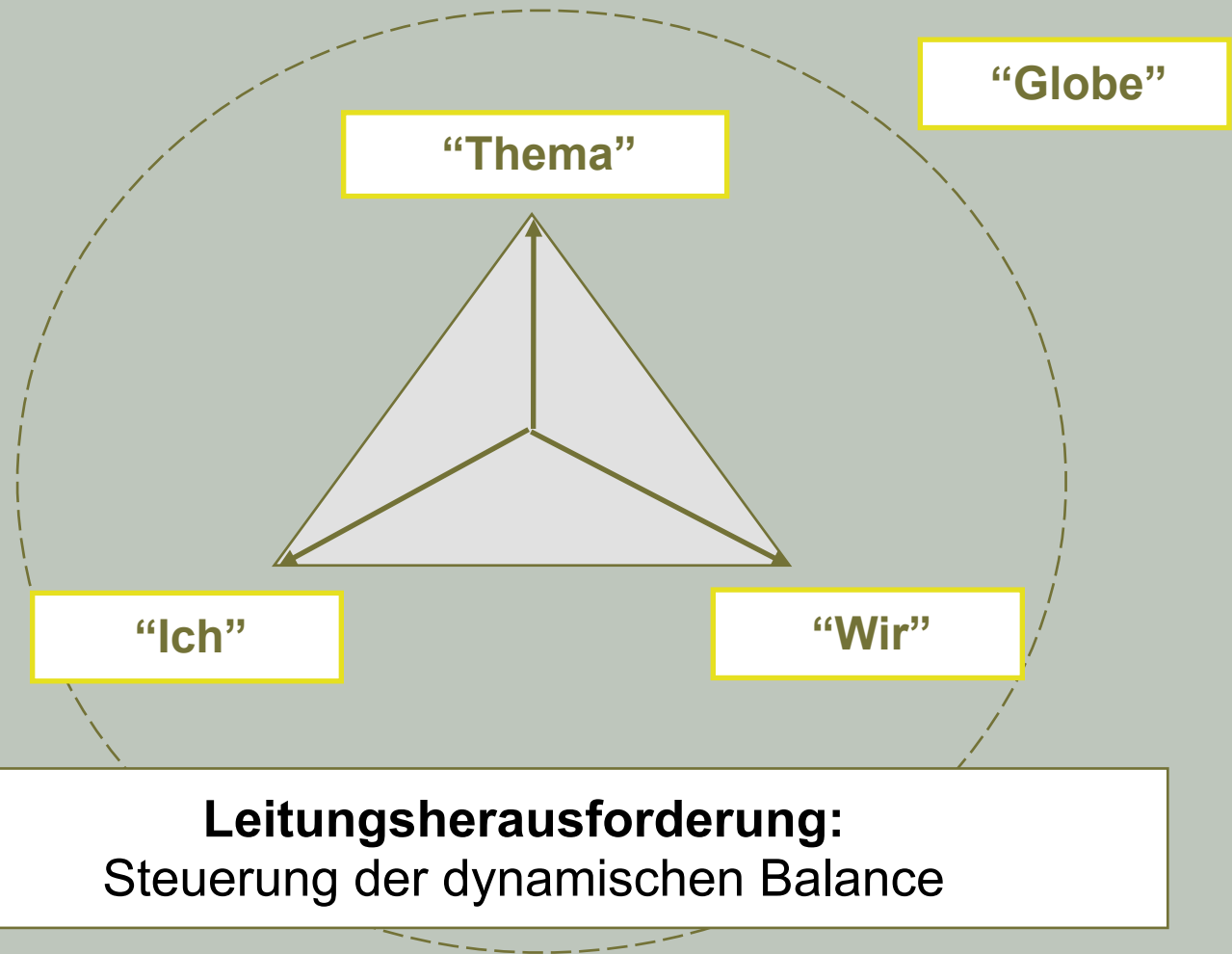
TZI-Modell nach Ruth Cohn



TZI-Modell nach Ruth Cohn



TZI-Modell nach Ruth Cohn



Motivation



Motivation

Sie können niemanden motivieren.



Motivation

Sie können niemanden motivieren.





Motivation

Sie können niemanden motivieren.

*„Menschen wehren sich nicht gegen
Veränderungen,*



Motivation



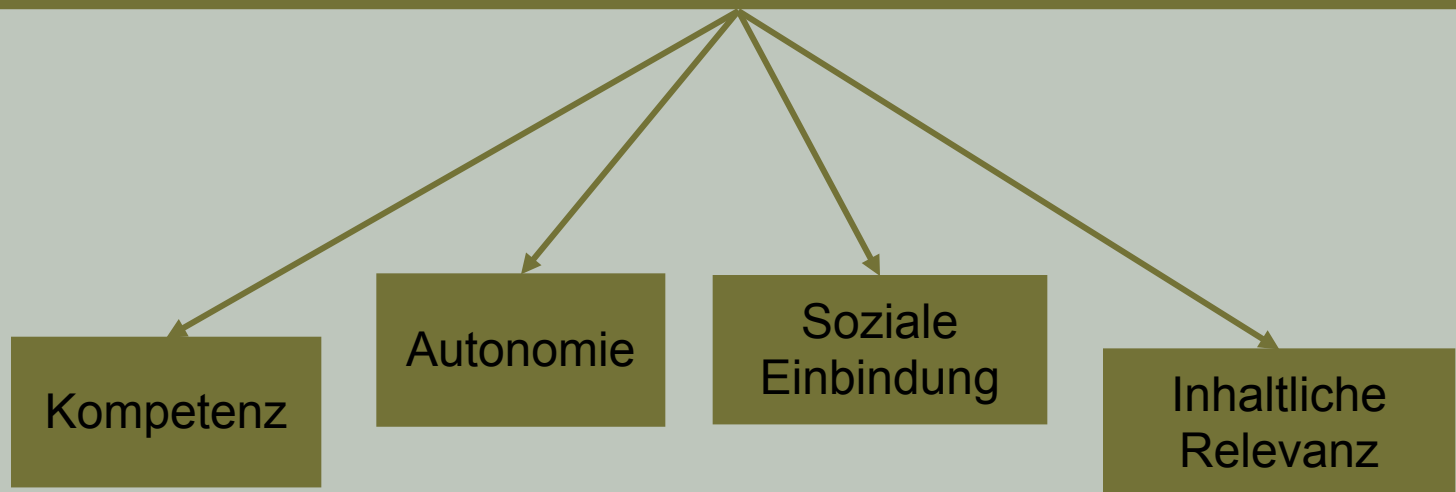
Sie können niemanden motivieren.

*„Menschen wehren sich nicht gegen
Veränderungen,
sondern dagegen, verändert zu
werden“ (Senge)*



Sie können Motivation unterstützen!

Steigerung der selbstbestimmten Motivation durch Unterstützung der Faktoren

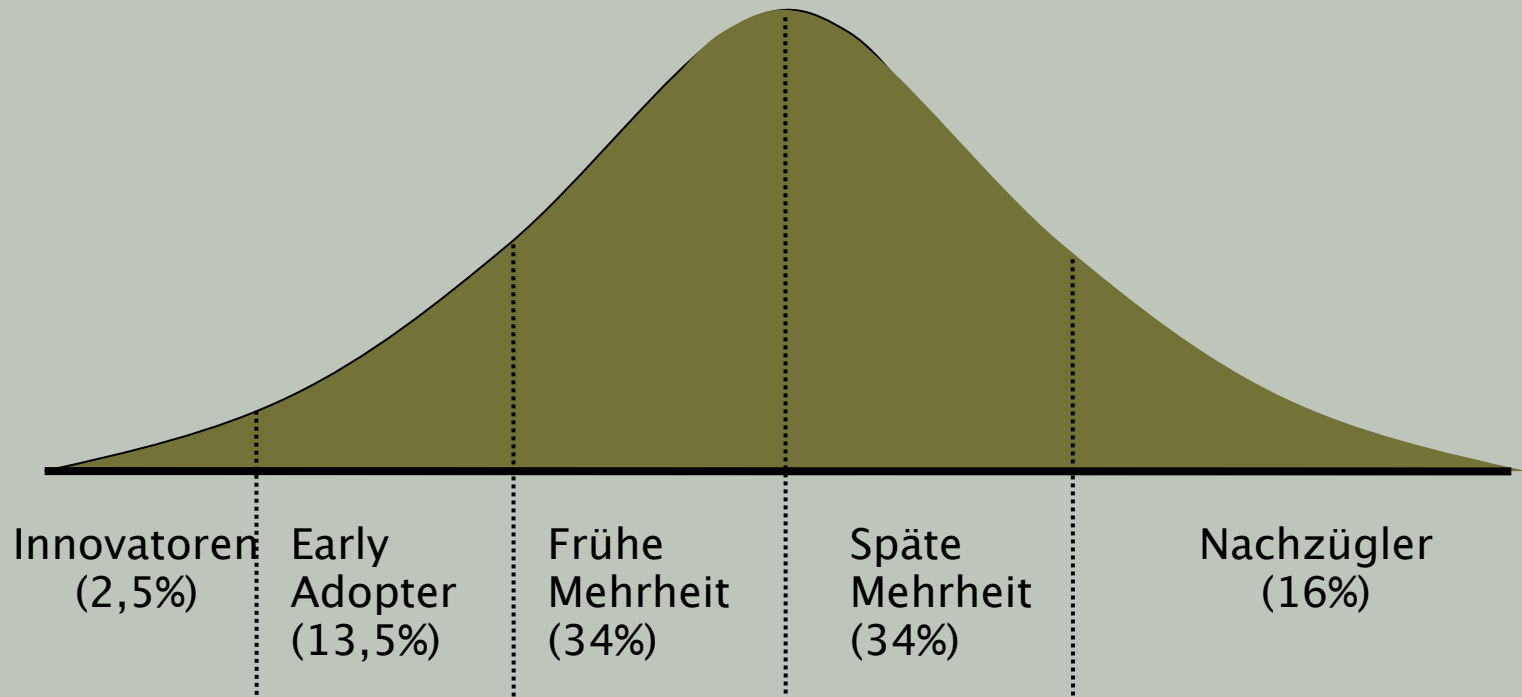


Motivationsvarianten und Einflussmöglichkeiten
(Krapp, 1992; Deci & Ryan, 1993)



Typische Akteursgruppen

Nach Rogers



Übersetzung nach H.G. Rolff

Ein typisches Kollegium?

Typ 1 : **Erneuerer:**

Sie sind ein bisschen spinnert, ein bisschen Paradiesvogel (Sie umfassen ca. 8% des Kollegiums)

Typ 2 : **Anführer:**

Veränderung ist ihr Ding (17%)

Typ 3 : **Frühe Anhänger:**

Sie sind vorsichtig, aber wenn die Neuerung klar ist, machen sie mit (29%)

Typ 4 : **Späte Anhänger:**

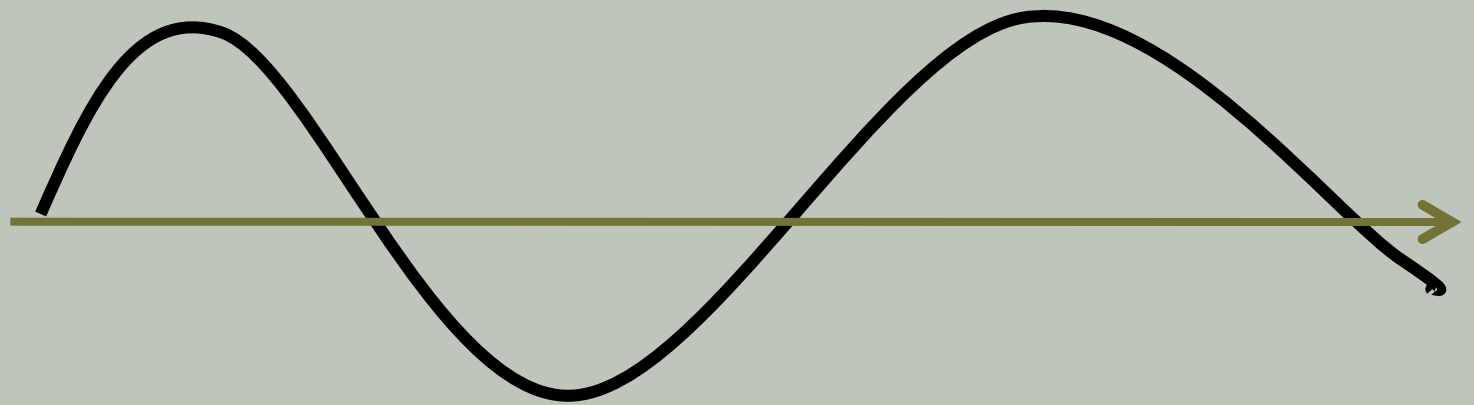
Brauchen mehr Vorlauf und Verbindlichkeit, können durch „Forderungen von oben“ gewonnen werden(29%)

Typ 5 : **Ablehner:**

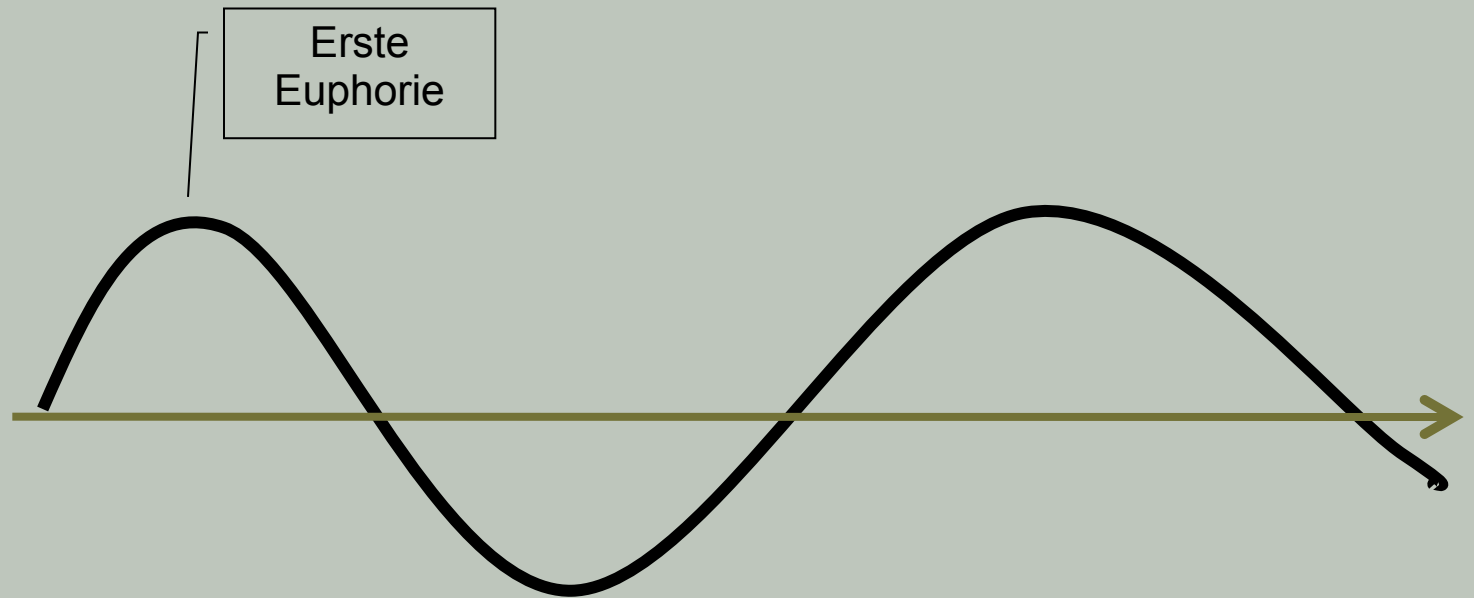
Sie sind klipp und klar gegen Veränderungen (17 %)



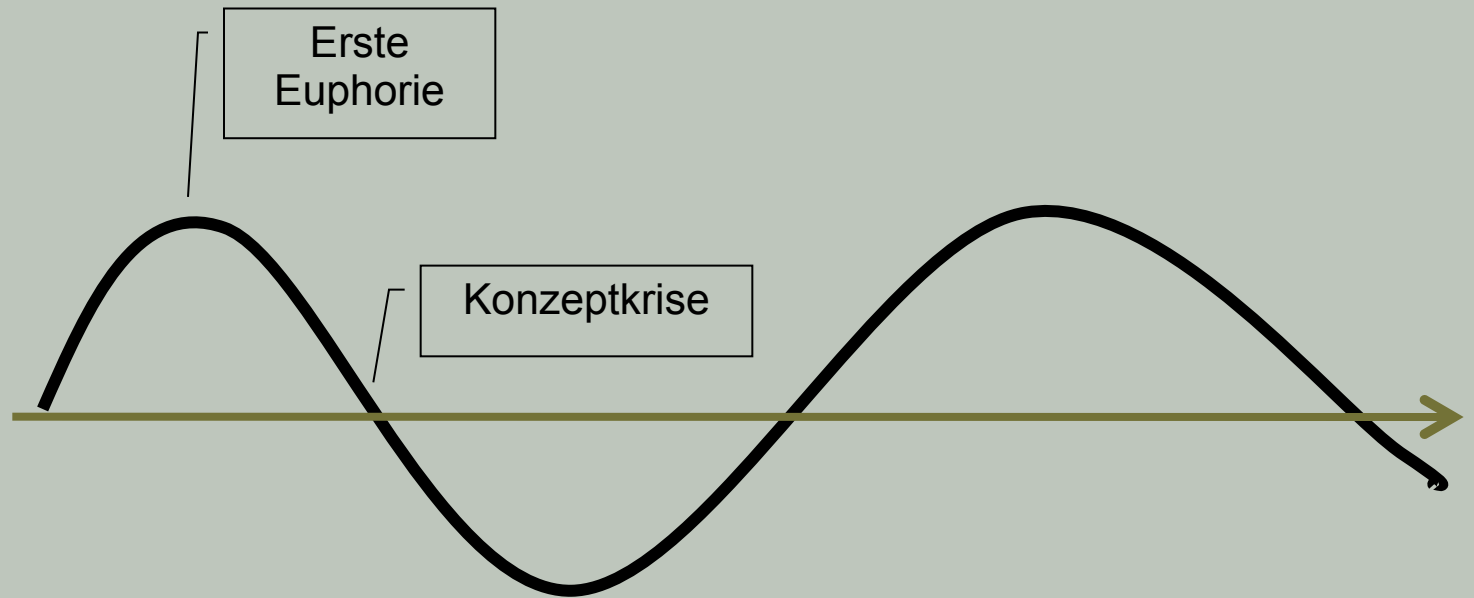
Klimakurve im Veränderungsprozess



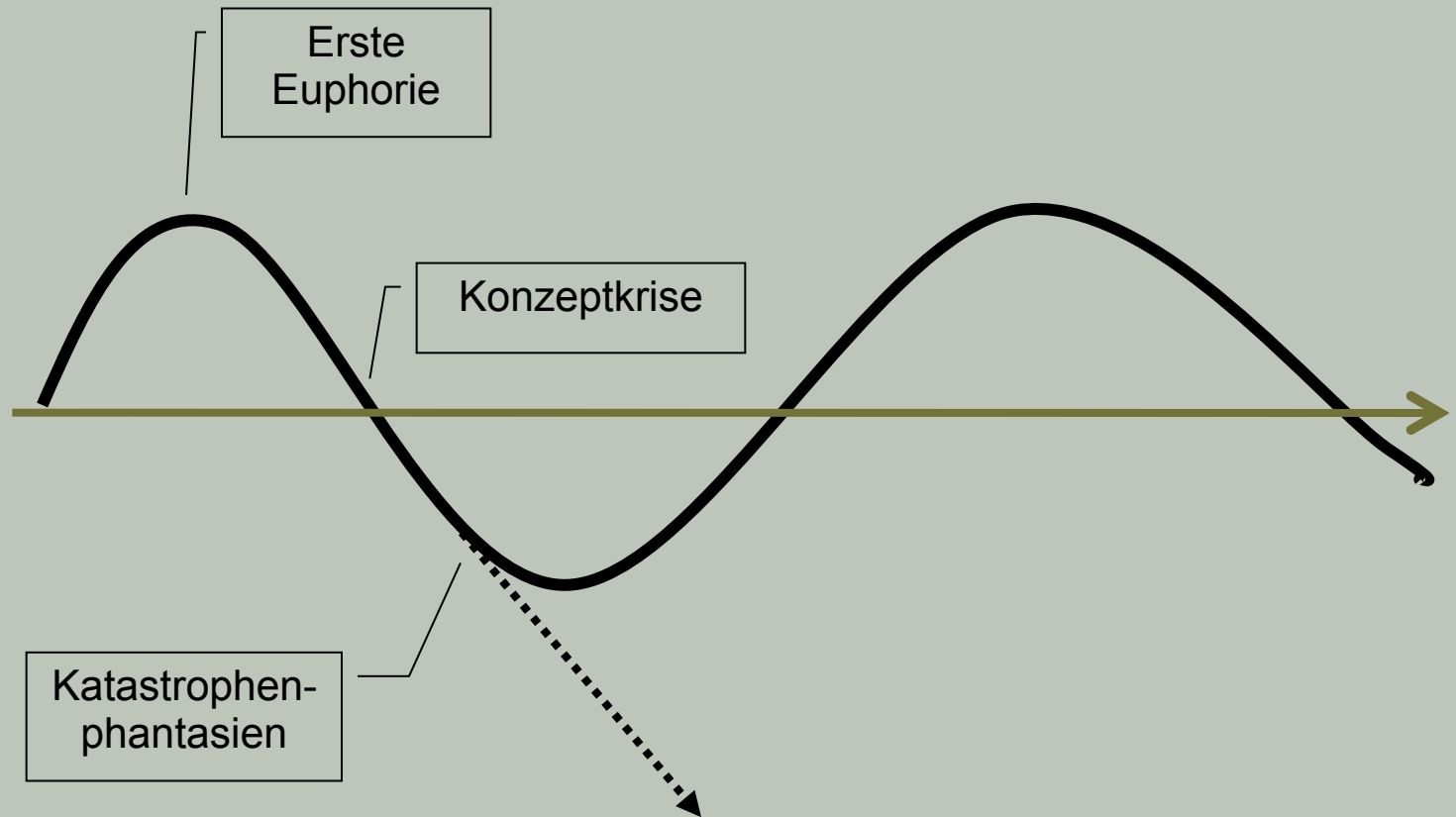
Klimakurve im Veränderungsprozess



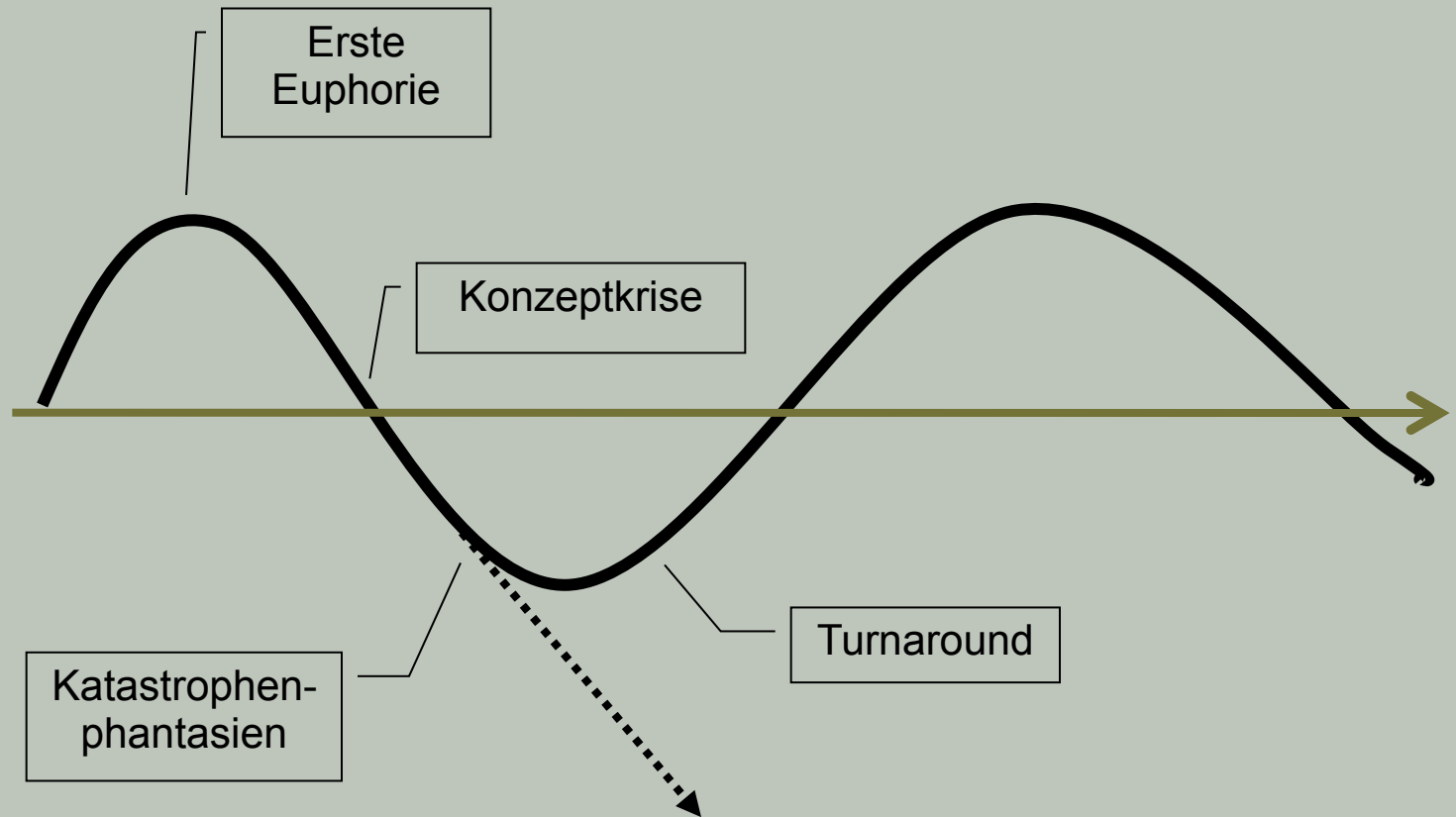
Klimakurve im Veränderungsprozess



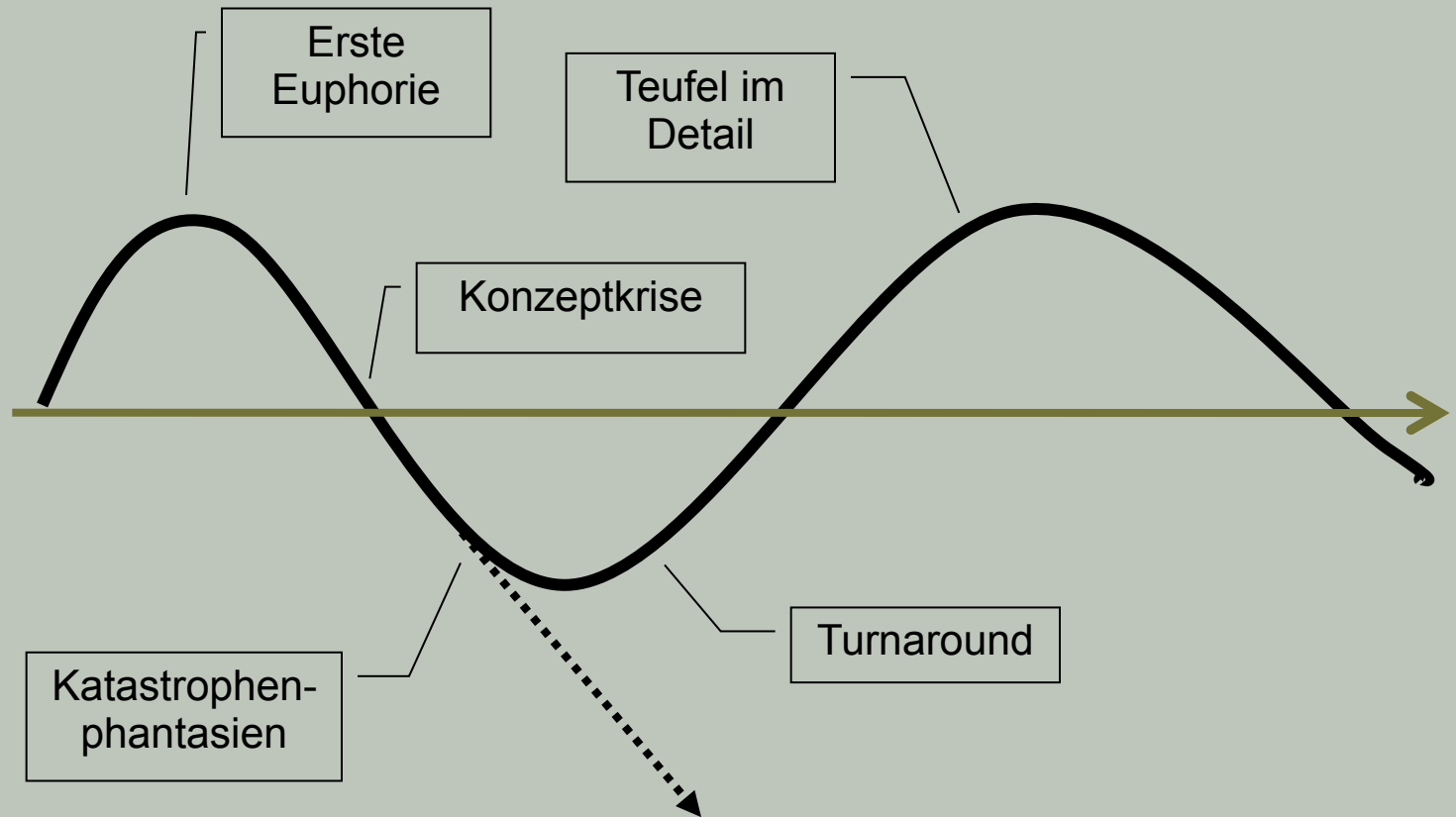
Klimakurve im Veränderungsprozess



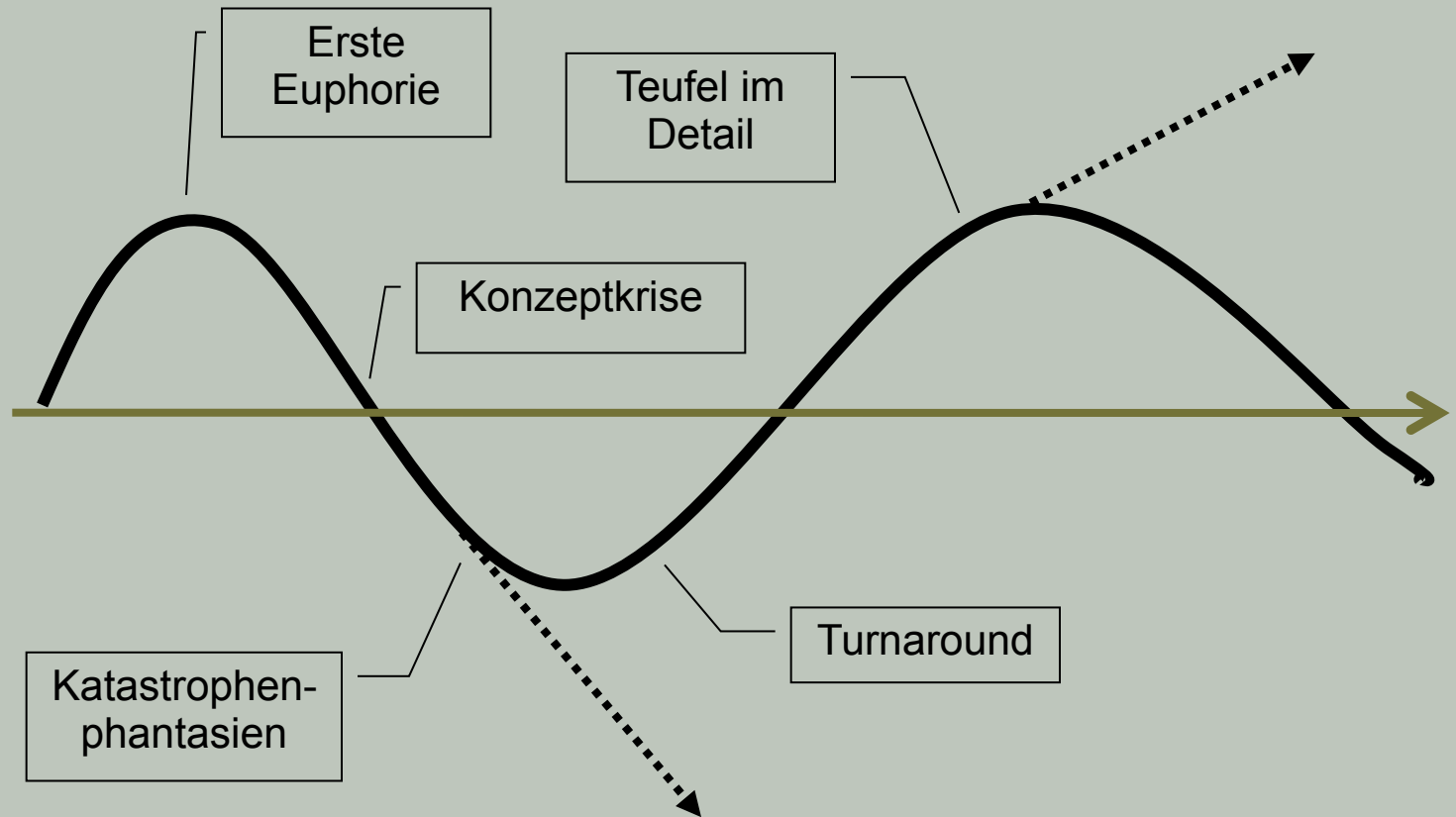
Klimakurve im Veränderungsprozess



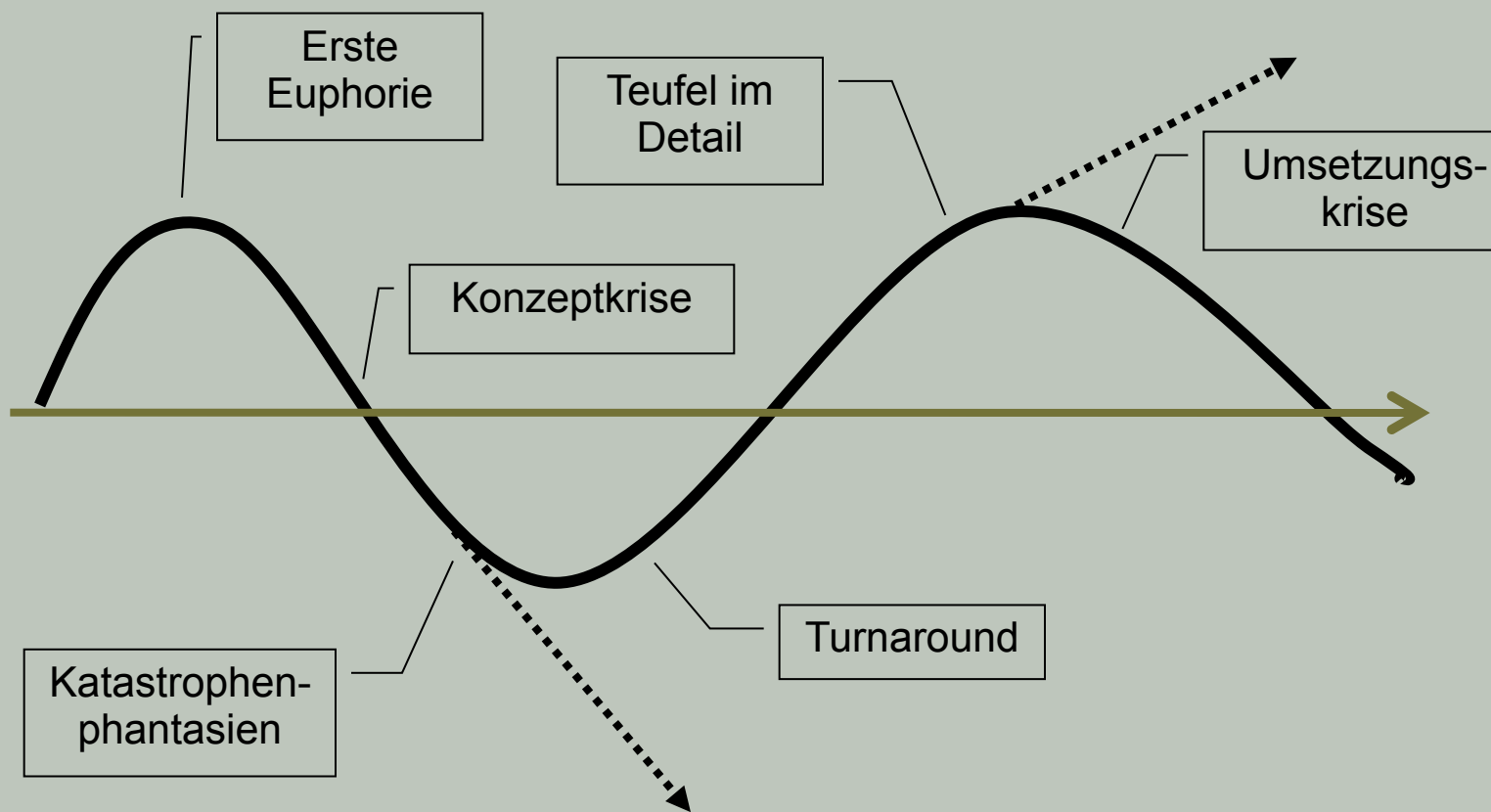
Klimakurve im Veränderungsprozess



Klimakurve im Veränderungsprozess



Klimakurve im Veränderungsprozess



Widerstand





Widerstand

» Ein bekanntes Phänomen in Veränderungsprozessen.





Widerstand

- Ein bekanntes Phänomen in Veränderungsprozessen.
- Widerstand gehört dazu.
- *Der Mensch liebt den Fortschritt, aber er hasst die Veränderung.*

Verschiedene Intensitäten:

- Eingeschränkte Anpassungsbereitschaft
- Indifferenz



Widerstand

- Ein bekanntes Phänomen in Veränderungsprozessen.
- Widerstand gehört dazu.
- *Der Mensch liebt den Fortschritt, aber er hasst die Veränderung.*

Verschiedene Intensitäten:

- Eingeschränkte Anpassungsbereitschaft
- Indifferenz
- Passiver Widerstand





Widerstand

- Ein bekanntes Phänomen in Veränderungsprozessen.
- Widerstand gehört dazu.
- *Der Mensch liebt den Fortschritt, aber er hasst die Veränderung.*

Verschiedene Intensitäten:

- Eingeschränkte Anpassungsbereitschaft
- Indifferenz
- Passiver Widerstand
- Aktiver Widerstand



Widerstand

- Ein bekanntes Phänomen in Veränderungsprozessen.
- Widerstand gehört dazu.
- *Der Mensch liebt den Fortschritt, aber er hasst die Veränderung.*

Verschiedene Intensitäten:

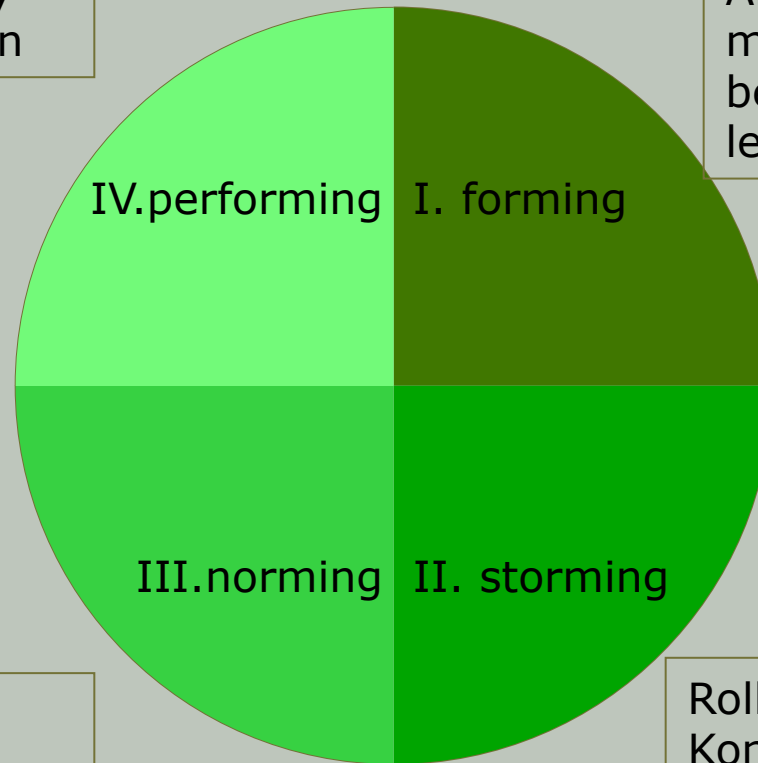
- Eingeschränkte Anpassungsbereitschaft
- Indifferenz
- Passiver Widerstand
- Aktiver Widerstand
- Austritt aus dem System



Teamentwicklung

Produktiv arbeiten,
Vertrauen aufbauen

Abtasten,
misstrauisch
beäugen, kennen
lernen ...

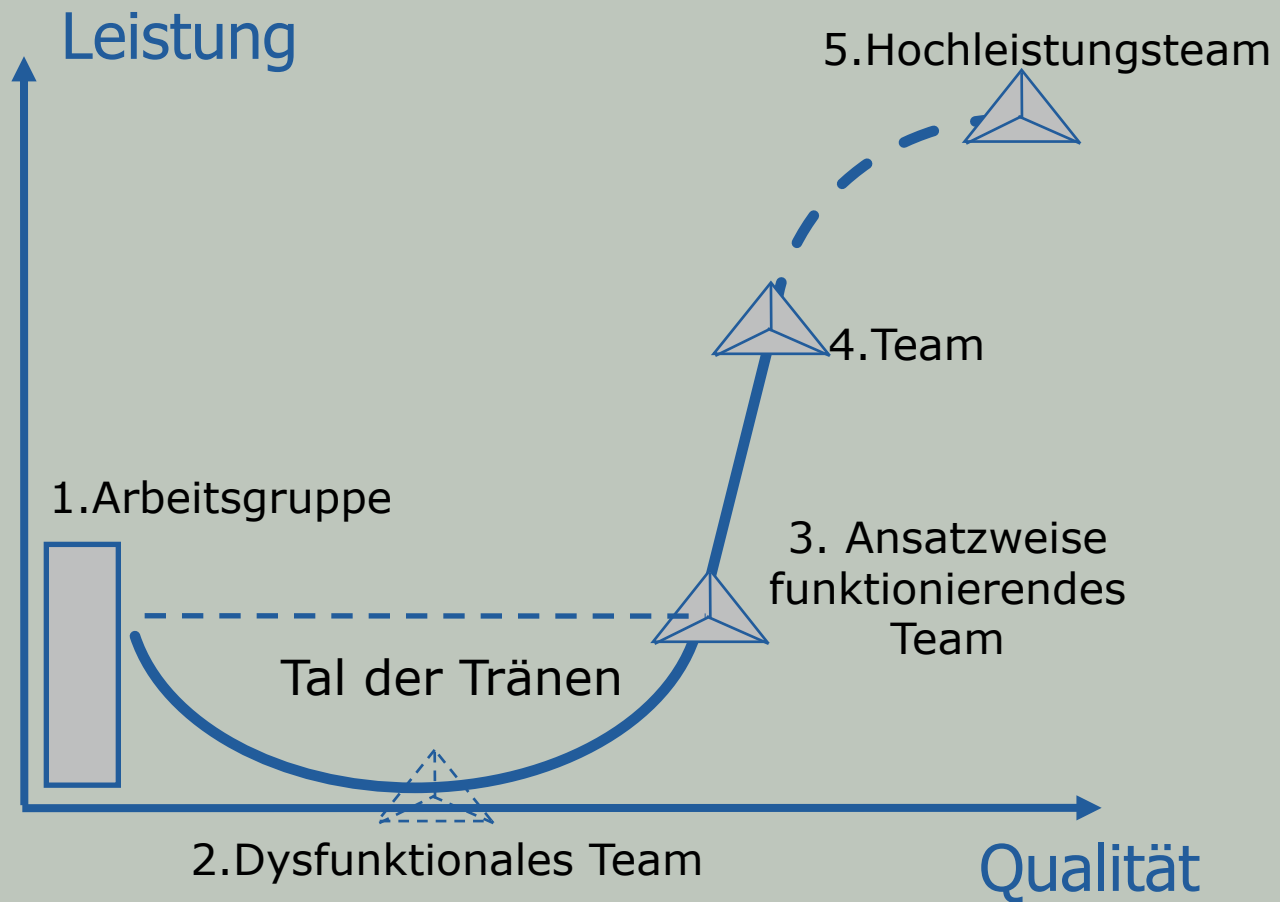


Regeln aufstellen,
Rollen akzeptieren,
Aufgaben verteilen

Rollen klären,
Konflikte
austragen,
Machtkämpfe
ausfechten ...



Teamentwicklung kostet Energie



Teamprozesse steuern

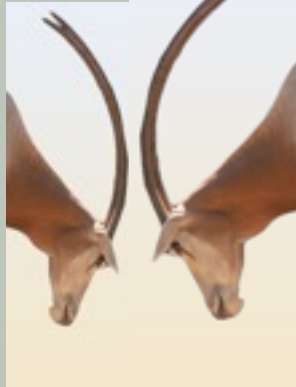
Phase	Inhaltliche Fragen	Prozessfragen
1. Kennenlernen (forming)	Worum geht es eigentlich bei SINUS? Womit beginnen wir, welche Ziele setzen wir uns?	Wer sind die Menschen, mit denen ich zusammenarbeiten soll?
2. Klärung/ Auseinandersetzung um Normen und Regeln (storming)	Wie wollen wir die Ziele erreichen? Sind die Ziele realistisch beschrieben, ist das Ganze zu bewältigen?	Welche Rolle nehme ich, nehmen die anderen in dieser Gruppe ein? Wie sichere ich meinen Einfluss?
3. Vereinbarung von Normen und Regeln der Zusammenarbeit (norming)	Welche inhaltlichen Verabredungen treffen wir? Wann wird was gemacht?	Welche Regeln sollen für unsere Zusammenarbeit gelten, was soll nicht geschehen?
4. Produktive Phase (performing)	Wie sichern wir unsere Arbeitsergebnisse, was nehmen wir als nächstes in Angriff?	Wie sichern wir unsere Arbeitsproduktivität?
5. Auflösung	Was habe ich inhaltlich gelernt? Was haben wir zusammen aufgebaut? Wie übertragen wir unsere Ergebnisse?	Was hat mir die Begegnung mit den Kolleg/innen bedeutet? Wie mache ich nach Ende des Projekts weiter?



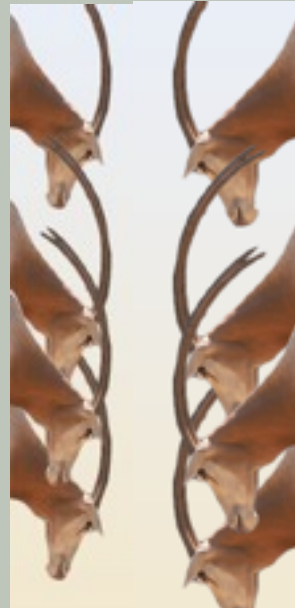
Was tun, wenn es kracht?

zwischen:

Individuen



Gruppen



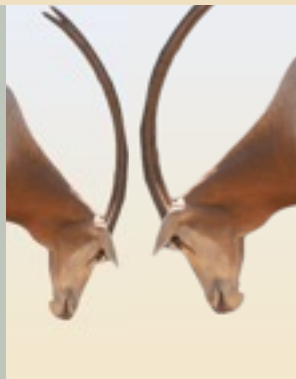
Organisationen



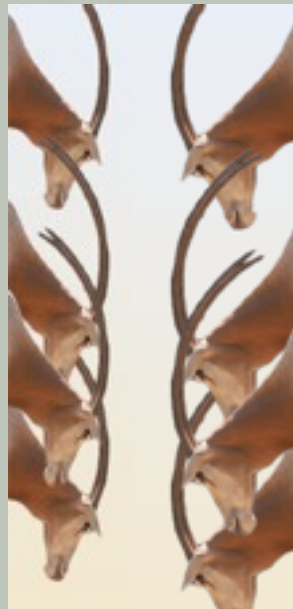
Konfliktdefinition (nach Glasl)

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren ...

Aktoren:
Individuen



Aktoren:
Gruppen



Aktoren:
Organisationen





Konflikte

- »» Konflikte sind völlig normal und kein Anzeichen eines Teamproblems
- »» Sie können
 - »» anregen
 - »» Probleme aufdecken
 - »» Zusammenarbeit verbessern
 - »» eigene Weiterentwicklung fördern
 - »» Organisatorische Veränderungen auslösen





Mögliche Konflikte

- Intra-Rollenkonflikt
- Inter-Rollenkonflikt
- Umfeld-Rollenkonflikt
- Rollenüberlastung
- oder in einer anderen Betrachtung:



Mögliche Konflikte

- >> Intra-Rollenkonflikt
- >> Inter-Rollenkonflikt
- >> Umfeld-Rollenkonflikt
- >> Rollenüberlastung
- >> oder in einer anderen Betrachtung:

Ziel 1

Ziel 2



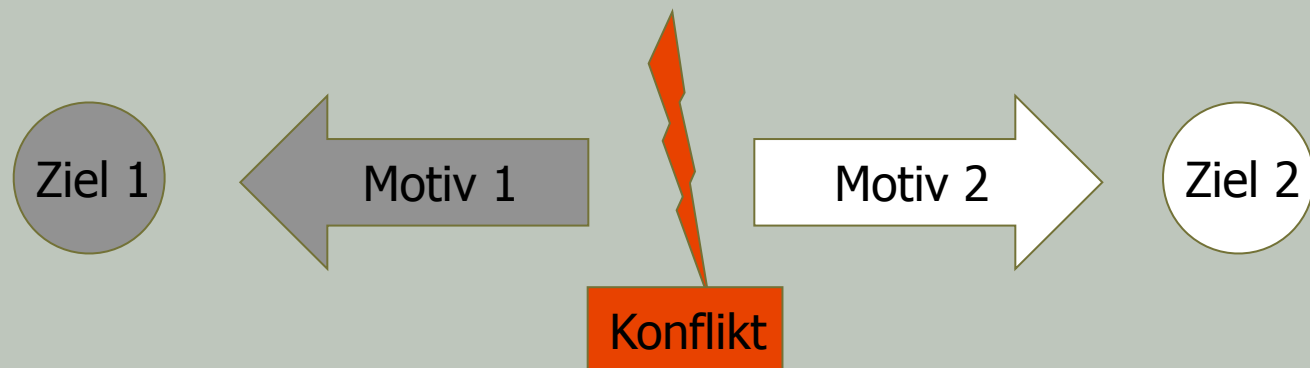
Mögliche Konflikte

- >> Intra-Rollenkonflikt
- >> Inter-Rollenkonflikt
- >> Umfeld-Rollenkonflikt
- >> Rollenüberlastung
- >> oder in einer anderen Betrachtung:



Mögliche Konflikte

- >> Intra-Rollenkonflikt
- >> Inter-Rollenkonflikt
- >> Umfeld-Rollenkonflikt
- >> Rollenüberlastung
- >> oder in einer anderen Betrachtung:



Häufige Konfliktauslöser

- Zwang zur Koordination
- Einschränkung der Autonomie, Kompetenz, sozialen Einbindung oder Informationsweitergabe
- Unklare Aufgabenverteilung
- Konkurrenz (systembedingt oder individuelle Präferenz)
- Unverträgliche Wertesysteme
- Ressourcenverteilung



Konfliktanalyse

- »» Wie zeigt sich der Konflikt?
- »» Wer ist beteiligt?
- »» Was sind die Motive der Beteiligten?
- »» Worin liegt dann der Konflikt?
- »» Was wurde bereits versucht, um den Konflikt zu lösen?
- »» Lassen sich Ziele oder Motive der Beteiligten verändern?
- »» Können die zugrunde liegenden Probleme adressiert werden?





Gelingensbedingungen

- >> Kommunikation
- >> Transparenz
- >> Partizipation
- >> Kooperation

- >> Fehlerkultur
- >> Feedbackkultur
- >> Reflektionskultur

- >> Gestützt durch gute Organisation



Kontakt



Kontakt

» Dr. Maike Reese
Heymannstraße 6
20354 Hamburg

Phone: 040-7014337
Mail: mail@maike-reese.de
Web: www.maike-reese.de

