



Netzwerk Schulentwicklung

6. Jahresfachtagung, 17. April 2013

Schulentwicklung unter Hochdruck

Kooperative Schul- und Unterrichtsentwicklung
zwischen Herausforderung und Entlastung

Workshop von René Kaiser
Organisationsberatung, Basel

Teamdynamik – Chancen, Spannungs- und Konfliktfelder

Teamdynamik – Chancen, Spannungs- und Konfliktfelder



Neue Perspektiven zur Teamdynamik: Organisationale Energie

(Heike Bruch und Bernd Vogel, 2002)

Ein Modell, das uns hilft, Arbeitsfähigkeit in Teams (wieder) herzustellen, hinderliche und förderliche Bedingungen der Teamarbeit zu identifizieren und effizient und effektiv zusammenzuarbeiten. Das Modell regt uns an, sinnvolle Strategien des Emotionsmanagements zu generieren sowie Spannungen als «gestockte» Energie und Konflikte als Energie, die in die falsche Richtung zielen, zu verstehen.

Bruch, Heike; Vogel, Bernd

Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie leitet dort das Organizational Energy Program (OEP) und ist Direktorin des International Study Program (ISP). Bernd Vogel is a Senior Research Fellow and lecturer at the Institute and the project leader in the OEP.

Agenda:

- Einstieg ins Thema
- Basisprozesse der Teamentwicklung
- Hinderliche/förderliche Faktoren
- Organisationale Energie
- Vier zentrale Herausforderungen

Die sieben Basisprozesse der Team- und Kollegiumsentwicklung

Wenn ich etwas verändern will, muss ich...

- wissen, von welcher Situation ich ausgehe.
- eine Vorstellung haben, wo ich hin will.
- mit anderen Menschen an das Neue herangehen.
- Sorge tragen, dass das neue Wissen und Können erübt wird.
- die Betroffenen am rechten Ort zur rechten Zeit ins Bild setzen.
- Verantwortung übernehmen für den Fortgang des Veränderungsprozesses.
- das Neue wirklich einführen und tun.

Wenn ich etwas verändern will,
muss ich...

→ wissen, von welcher Situation ich ausgehe.

Die 7 Basisprozesse

1. Diagnoseprozesse

Spezifikationen

Wenn ich etwas verändern will,
muss ich...

→ eine Vorstellung haben, wo ich hin will.

Die 7 Basisprozesse

2. Soll-Entwurfsprozesse

Spezifikationen

Wenn ich etwas verändern will,
muss ich...

→ mit anderen Menschen an das Neue herangehen.

Die 7 Basisprozesse

3. Psychosoziale Änderungsprozesse

Spezifikationen

- Emotionsmanagement
- Erwartungen / Einstellungen
- Machtverhältnisse in Frage stellen
- Konflikte bearbeiten
- Spannungen lösen
- Klärung von Missverständnissen
- Alte Rollenauffassungen aufgeben / neue eingehen
- Mit Widerständen umgehen
- Motivation

Wenn ich etwas verändern will,
muss ich...

→ Sorge tragen, dass das neue Wissen und Können erübt wird.

Die 7 Basisprozesse

4. Lernprozesse

Spezifikationen

- Einüben des neuen Könnens
- Training
- Mentoring
- Coaching
- Experimente
- Verlernen alter Handlungsmuster
- Pilotprojekte

Wenn ich etwas verändern will,
muss ich...

→ Die Betroffenen am rechten Ort zur rechten Zeit ins Bild
setzen.

Die 7 Basisprozesse

5. Informationsprozesse

Spezifikationen

Wenn ich etwas verändern will,
muss ich...

→ Verantwortung übernehmen für den Fortgang des
Veränderungsprozesses

Die 7 Basisprozesse

6. Umsetzungsprozesse

Spezifikationen

Wenn ich etwas verändern will,
muss ich...

→ das Neue wirklich einführen und tun.

Die 7 Basisprozesse

7. Management aller
Veränderungsprozesse

Spezifikationen

Organisationale Energie

Dr. phil. René Kaiser, Arbeits- und Organisationspsychologe SGAOP, Psychotherapeut SPW/FSP, Dozent PHBern
Bachofenstrasse 27, CH-4053 Basel, Telefon 061 271 30 00, Mobil 079 508 89 37, info@renekaiser.ch, www.renekaiser.ch

Definition

- Organisationale Energie ist die **Kraft**, mit der eine Schule **zielgerichtet Dinge bewegt**
- Die **Stärke** der Organisationalen Energie zeigt, in welchem Ausmass eine Schule **ihr emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial** für die Verfolgung ihrer **Ziele** mobilisiert hat

Definition

- **Zum Ausdruck** kommt Organisationale Energie in der
 - Vitalität
 - Intensität
 - Geschwindigkeit der Arbeits-/ Veränderungs-/ Innovationsprozesse einer Schule

Unterschied zu individuumsbezogenen Energiebegriffen

- Motivation
- Selbstwirksamkeit
- Selbstvertrauen

Organisationale Energie

- Individuum als Ausgangspunkt
- Schule wird auch geprägt von einzelnen Lehrkräften
- Einfluss der Führung
- Einfluss von Opinionleaders

- Organisation als Ausgangspunkt
- Nicht die Summe der Energie der Lehrkräfte
- Merkmal für Schule insgesamt
- Synergien im Vordergrund: Interaktionen mit emotionalen und neutralen Ansteckungsprozessen oder positive und negative Spiraleffekte

Energiematrix (1)

Zwei Dimensionen

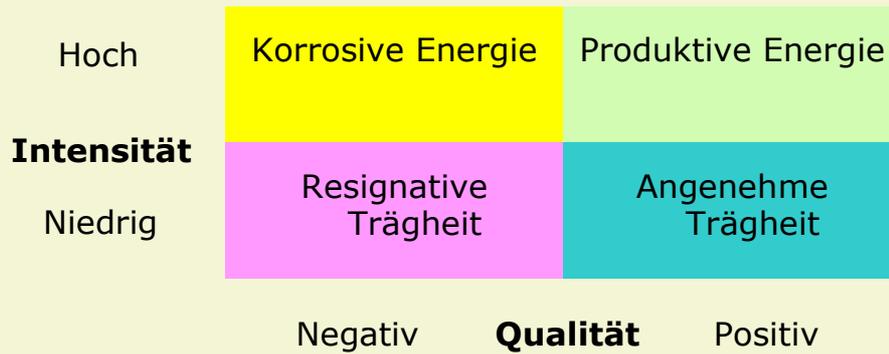
- **Intensität der Organisationalen Energie:**
 - Ausmass der Aktivierung der vorhandenen emotionalen, mentalen und handlungsbezogenen Potenziale
 - Aktivitätsniveau
 - Interaktions- und Kommunikationsintensität
 - Wachsamkeit
 - Emotionale Spannung

Energiematrix (2)

Zwei Dimensionen

- **Qualität der Organisationalen Energie:**
 - Ausrichtung der emotionalen, mentalen und aktionalen Potenziale auf gemeinsame, zentrale Organisationsziele
 - Begeisterung
 - Spass / Zufriedenheit

Die vier Zustände der Organisationalen Energie



Angenehme Trägheit (1)



Merkmale

- Zufriedenheit
- Geringes Aktivitätsniveau
- Schwache emotionale Spannung
- Wohlbefinden

Angenehme Trägheit (2)

- Lehrkräfte sind
 - Geistig weniger agil
 - Weniger aktives Mitdenken
 - Weniger Austausch untereinander
 - Wenig lösungsorientiert
- Gemächliche Veränderungsprozesse
- Wenig Innovation
- Keine Einsicht in Veränderungsnotwendigkeiten
- Rechtfertigungsbemühungen des Status Quo
- Routine / eingespielte Gewohnheiten

Resignative Trägheit (1)



Merkmale

- Potenzial nur teilweise mobilisiert
- Interesse an den Zielen gering
- Aktivitätsniveau niedrig
- Interaktions- und Kommunikationsintensität reduziert

Resignative Trägheit (2)

- Negative Emotionen vorherrschend
 - Enttäuschung
 - Frustration
 - Indifferenz
 - Überforderung
 - Innere Abkehr / Kündigung / „Dienst nach Vorschrift“
 - Lethargie
 - Mangelndes gegenseitiges Vertrauen
 - Wenig Veränderungskraft und Innovation
 - Wenig Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Korrosive Energie (1)



Merkmale

- Hohes Mass an Aktivität, Wachheit und emotionale Involviertheit aber negative Ausrichtung dieser Energie
- Kräfte nicht genutzt für gemeinsame Problemlösung sondern destruktiv nach innen gerichtet

Korrosive Energie (2)

- Wenig gemeinsame Arbeits- und Veränderungsprozesse sondern interne Kämpfe und mikropolitische Aktivitäten
- Wenig gemeinsame Initiativen / Projekte
- Gefahr der sich selbst verstärkenden, negativen Spirale, zunehmende Aggressivität und Destruktivität
- Gegenseitige Ansteckung:
 - Nachahmung und Verstärkung emotionaler Reaktionen und Stimmungen
 - Übertriebenes Wir-Gefühl als Abgrenzung
 - Feindbilder
 - Verhärtung der Fronten

Produktive Energie (1)



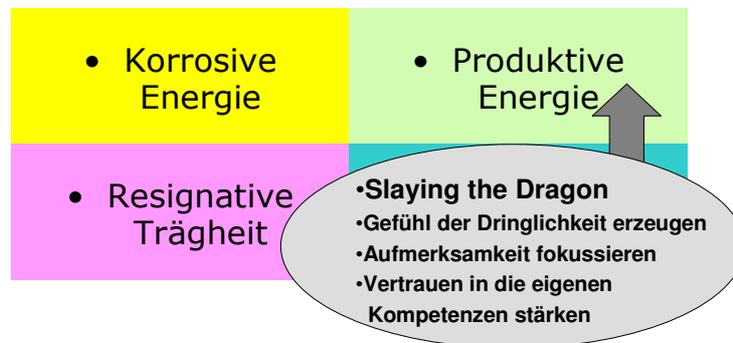
Merkmale

- Ausrichtung der Emotionen, Aktivitäten und mentalen Zustände auf die Erreichung gemeinsamer Ziele
- Hohes Aktivitätsniveau
- Begeisterung, Stolz

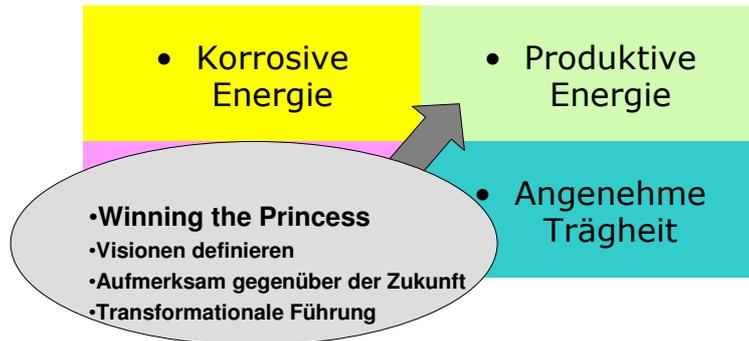
Produktive Energie (2)

- Flow-Erleben
- Hohes Interaktionsniveau
- Erhöhte Geschwindigkeit von Arbeits- und Veränderungsprozessen
- Mittelpunkt: gemeinsame Problemlösungen
- Schnelle Informationsweitergabe
- Hohe Ressourcenmobilisierung
- Hohe Kooperation
- Bündelung der Kräfte

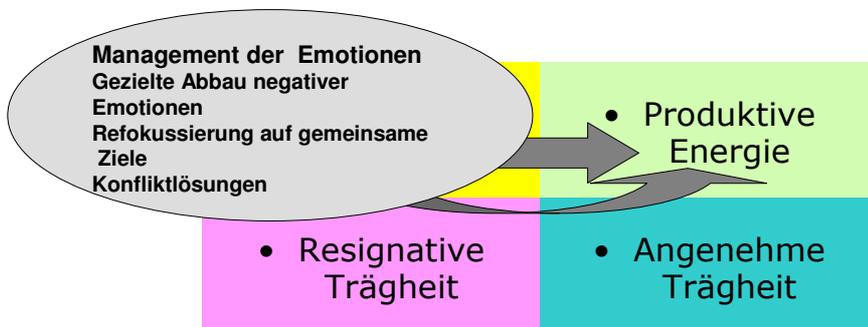
Wie kann man Energien aktivieren? Strategie: Bedrohung bewältigen



Wie kann man Energien aktivieren? Strategie: Zukunftschance ergreifen



Abbau korrosiver Energie - Von der destruktiven Innenorientierung zur gemeinsamen Ausrichtung Strategie: Transformationale Führung



Organisationale Energie – vier zentrale Herausforderungen

Dr. phil. René Kaiser, Arbeits- und Organisationspsychologe SGAOP, Psychotherapeut SPW/FSP, Dozent PHBern
Bachofenstrasse 27, CH-4053 Basel, Telefon 061 271 30 00, Mobil 079 508 89 37, info@renekaiser.ch, www.renekaiser.ch

Die vier zentralen Herausforderungen des Energiemanagements in der Schule

Die vier zentralen Herausforderungen:

1. **Mobilisierung der Kraftpotenziale/ Energie der Schule**
2. **Fokussierung der aktivierten Energie**
3. **Vermeidung und Abbau von korrosiver Energie**
4. **Nachhaltiger Erhalt und Förderung produktiver Energie**

Dr. phil. René Kaiser, Arbeits- und Organisationspsychologe SGAOP, Psychotherapeut SPW/FSP, Dozent PHBern
Bachofenstrasse 27, CH-4053 Basel, Telefon 061 271 30 00, Mobil 079 508 89 37, info@renekaiser.ch, www.renekaiser.ch

18.04.2013

2

Mobilisierung der Kraftpotenziale/ Energie der Schule

