

„Löse nicht die Schuldfrage, löse das Problem.“

Japanisches Sprichwort

„Warum sind nicht alle so vernünftig wie ich?“

P. Watzlawick

# Perspektiven

Perspektive-Newsletter, [www.uwestrass.de](http://www.uwestrass.de), Ausgabe 3/2008

1. „Warum sind nicht alle so vernünftig wie ich?“ – Über das Scheitern vieler gut gemeinter Veränderungsinterventionen
2. Neue Downloads: „Wofür bin ich verantwortlich?“ und „Feedback als Instrument für Lern- und Veränderungsprozesse“
3. Die nächsten Workshops und Seminare

## 1. „Warum sind nicht alle so vernünftig wie ich?“ (P. Watzlawick)

**Das Scheitern vieler gut gemeinter Veränderungsinterventionen von Führungskräften und anderen Veränderer/innen, beginnt damit, dass sie für andere Antworten auf Fragen formulieren, die die anderen nicht gestellt haben.**



„Warum sind nicht alle so vernünftig wie ich?“ soll Watzlawick einmal gefragt haben. Und wie ein ewiges Echo scheint diese Frage in vielen Gesprächen, in denen es um Veränderung geht, nachzuklingen. Egal ob wir als Lehrer/in Eltern beibringen wollen, was sie für die Verbesserung der Situation ihres Kindes tun müssten oder wir ein Gespräch mit Mitarbeiter/innen führen, die die Dinge irgendwie anders angehen, als wir uns als professionelle Veränderer/innen (Führungskräfte, Psychologen, Pädagogen und andere, die sich zur Anleitung von Veränderungsprozessen berufen fühlen) das so vorstellen, wir möchten dass unser Gegenüber Verantwortung übernimmt, etwas lernt, etwas verändert, alles in allem: etwas vernünftiger wird.

Am Anfang mit etwas mehr Geduld und Empathie, je länger der Prozess, desto stärker das Verhandeln; je zäher die Gespräche, desto genervter und deutlicher mit dem Appell an die Vernunft, die Einsicht.

„Warum sind Sie nicht so vernünftig wie ich?“ Die professionellen Spielregeln verbieten diese Frage, aber nicht selten hat die ein oder andere gut gemeinte Veränderungsaufforderung genau diesen Tenor. Häufig beginnt diese Vernunfteskalation mit dem hohen Anspruch „helfen zu wollen“ – „es gut zu meinen“ - „die Lösung zu kennen (Erfahrung!)“ oder einer Kombination aus den drei Aspekten. Wir betrachten Situationen, z.B. eine Praktikantin, die unserer Ansicht nach sehr ungeschickt mit einer Gruppe von Jugendlichen kommuniziert, keinen wirklichen Kontakt findet und deshalb mit der Nachmittagsbetreuung scheitert; oder Mitarbeiter/innen, die einen

Projektauftrag - von außen betrachtet - scheinbar sehr unorganisiert angehen und sich verzetteln. Zwei Alltagssituationen, einmal aus dem Leben einer Anleiter/in von Sozialpädagogen und ein andermal aus dem Leben einer Führungskraft. Manchmal laden wir uns selbst in solchen Situationen ein, unsere ganze Erfahrung und Fachkompetenz in die Wagschale zu werfen. Wir legen los, übernehmen die Ver-Antwortung auf selbst gestellte Fragen: „Was macht er/sie falsch?“, „Was wäre richtig oder besser?“, „Wie könnte man es anders, optimaler machen?“... Diese Selbstfragen führen dazu, sich selbst ein Bild zu machen: ein Bild von der Problemsituation, ein Bild von den möglichen Lösungen, ein Bild von alternativen Verhaltensweisen. Diese Selbstfragen richten die Aufmerksamkeit auf sich selbst. Die eigenen Erlebnisse und Erfahrungen, die eigenen Lernprozesse, die eigenen Ideen und Antworten, die eigenen Bilder. Je geschlossener wir dabei Bilder entwerfen, desto schwieriger wird es, wenn wir andere damit konfrontieren. Das Gegenüber hat dann im schwierigsten Fall nur noch die Möglichkeit, sich an der vorgegebenen Stelle in das Bild einzufügen. Das aktiviert nicht selten das Bedürfnis nach Autonomie, nach einer eigenen Deutung der Situation, nach eigenen Lösungen, nach eigenen Bildern. Statt (gemeinsam) an Lösungen zu arbeiten, besteht die Gefahr einer Auseinandersetzung um die richtige Sichtweise, das richtige Bild. Und dies lädt uns dazu ein, frustriert auf den Prozess zu schauen: da haben wir viel Engagement und Erfahrung in die Situation gesteckt und irgendwie kommt das nicht zum Tragen. „Warum ist die/der nicht so vernünftig wie ich?“



Bleiben wir bei den beiden Ausgangssituationen, der Anleitung der Sozialpädagogin und der Führungskraft. Beide beobachten Prozesse, in die sie verändernd intervenieren wollen. Doch Veränderung von außen, vielleicht auch noch gegen den Willen der Personen, die ihr Verhalten ändern sollen, ist fast unmöglich, es sei denn man greift zu einem klaren Kontrollsystem mit klaren Spielregeln (Erwartun-

gen) und entsprechenden Sanktionen bei einem



Verstoß. Veränderung auf einer „freiwilligen“ und von innen heraus motivierten Basis ist nur möglich, wenn die entsprechenden Personen für ihren eigenen

Veränderungsprozess die Ver-Antwortung übernehmen. Doch Ver-Antwortung kann ich nur übernehmen, wenn ich mir selbst Fragen stelle, auf die ich eigene Antworten suche, Fragen für die ich die Ver-Antwortung übernehme.

Konkret: Nur wenn die Sozialpädagogin sich die Frage stellt, wie die Kommunikation mit den Jugendlichen läuft, was bei den Jugendlichen ankommt, kann sie die Hilfe der Anleiter/in annehmen und nutzen. Nur wenn die Mitarbeiter/innen sich fragen, wie sie ihren Projektauftrag organisieren, können sie auf die Intervention der Führungskraft zurückgreifen und die Rückmeldungen nutzen.

Das ist das Dilemma von vielen gut gemeinten Veränderungsprozessen, die von außen angeleitet bzw. moderiert werden; Veränderungsprozesse, zu denen wir uns selbst eingeladen und zu denen wir eben nicht beauftragt wurden: hoch motivierte Veränderer/innen beginnen Ver-Antwortung für Fragen zu übernehmen, die noch nicht gestellt wurden. Das ist einerseits frustrierend und andererseits schade, denn tatsächlich bleiben dabei häufig Ressourcen wie Erfahrung, und Fachwissen ungenutzt. Die Energie verpufft, Frustration droht: „Warum



sind nicht alle so vernünftig wie ich?“.

Zunächst könnte es hilfreich sein, das Tempo herunter zu schalten und Veränderungsdruck herauszunehmen.

Von wem geht eigentlich der Veränderungsimpuls aus? Welche Ziele und Motive stehen dahinter? Wer besitzt das Problem? Wer will was von wem?

In unseren beiden Fällen besitzen das Problem zunächst die Anleiter/in und die Führungskraft. Sie haben Vorstellungen von dem, wie es idealerweise laufen sollte, sie beobachten eine Abweichung von „ihrer Vernunft“. Das festzustellen, dem nachzugehen verändert eventuell die Gesprächssituation grundlegend. Anfragen zu einer gemeinsamen Betrachtung und Einschätzung der ablaufenden Prozesse lassen sich so mit einer weniger eindeutigen Problemzuschreibung und damit ei-

nem weniger drohendem Gesichtsverlust der Gesprächspartner/innen stellen. Formuliert als „Ich-Botschaft“ können sich die Gesprächspartner/innen vielleicht eher auf einen gemeinsamen und ergebnisoffenen Prozess einlassen. Beide Seiten können zunächst die Fragen formulieren, mit denen sie die Ausgangssituationen untersuchen und erforschen wollen. Auf diese Fragen lassen sich dann Antworten suchen und somit Ver-Antwortung übernehmen. Vor der Veränderung, vor der Übernahme von Ver-Antwortung für Veränderungsprozesse steht somit immer die Formulierung von zugrunde liegenden, eigenen, persönlichen und relevanten Fragen. Wer sich selbst in



Bezug auf (Arbeits-) Situationen keine dieser Fragen stellt, der sucht auch keine Antworten, der übernimmt für sich und seine Arbeit keine Verantwortung.

Das Scheitern vieler gut gemeinter Veränderungsinterventionen von Führungskräften und anderen Veränderer/innen, beginnt damit, dass sie für andere Antworten auf Fragen formulieren, die die anderen nicht gestellt haben. (siehe auch Newsletter 2/2007 zu „Antwortende und Fragende Haltung“).

Natürlich verweise ich an dieser Stelle auch gerne auf mein Buch „Hilfreiches Fragen. Praxishandbuch für hilfreiche Gespräche in Lern- und Veränderungsprozessen.“ Bestellmöglichkeiten:

Sie können das Buch direkt über mich oder den Buchhandel bestellen.

**Bestellung über mich per Email:** Wenn Sie das Buch per Email bei mir bestellen möchten schicken Sie mir bitte eine Email an [kontakt@uwestrass.de](mailto:kontakt@uwestrass.de) mit einer Bestellung

(„Hiermit bestelle ich das Buch „Hilfreiches Fragen...“) und bitte den vollständigen Adressdaten. Sie bekommen dann das Buch inklusive einer Rechnung mit der Post zugeschickt. Lieferzeit ca. 5 - 10 Werktage. **Bestellung über den Buchhandel:** Sie können das Buch auch über den Buchhandel bestellen. Z.B. über <http://www.amazon.de> oder direkt über den Verlag BoD <http://www.bod.de> (Suche über Autorennamen). Lieferzeit ca. 10 - 14 Werktage)



## 2. Neue Downloads

### „Wofür bin ich verantwortlich?“ und „Feedback als Instrument für Lern- und Veränderungsprozesse“

In Ergänzung zu den Ausführungen rund um das Thema „Ver-Antwortung“ finden Sie im Downloadbereich zwei neue Arbeitsblätter. Das Arbeitsblatt zum Thema „Ver-Antwortung“ zeigt auf, dass Verhalten das Ergebnis innerer Prozesse ist: von Haltungen, Bewertungen, Motivationen, Einstellungen, Überzeugungen, Erfahrungen, Handlungsimpulsen, etc. Auf diese inneren Prozesse kann in der Kommunikation nicht instruktiv zugegriffen werden. [www.uwestrass.de/vip/verantwortung.pdf](http://www.uwestrass.de/vip/verantwortung.pdf)  
Das zweite Arbeitsblatt unterstreicht die Bedeutung von Feedback für Lern- und Veränderungsprozesse. [www.uwestrass.de/vip/feedback.pdf](http://www.uwestrass.de/vip/feedback.pdf)

## 3. Die nächsten Workshops und Seminare

**Die nächsten offenen Workshops drehen sich um die Themen: „Moderationstechnik“, „Kommunikationsprozesse“, „Wie Sorge ich für mich selbst“ und „Gestaltung von Gruppenprozessen mit Spielen“.**

In dem Seminar „Moderationstechnik kompakt“ lernen Sie an einem Tag die Werkzeuge der Moderationstechnik kennen und anwenden. Mit Hilfe der Moderationstechnik gestalten Sie zielorientierte und strukturierte Gruppenarbeit, von der Teamsitzung bis zum Elternabend (08.04.2008, Pfalzakademie).  
<http://www.pfalzakademie.de/02.Seminare/show.php?form=909>

In der „Praxiswerkstatt Kommunikation“ arbeiten die Teilnehmer/innen an konkreten mitgebrachten Fällen.



Dabei stellen wir die üblichen Kommunikationstrainings auf den Kopf. Nicht die Theorie steht am Anfang sondern die Praxis. In der Aufarbeitung der Fälle suchen wir nach neuen Perspektiven und Lösungen. Anschließend werden die dazu passenden Kommunikationsmodelle und -techniken vermittelt. So wird aus dem exemplarischen Lernen ein

Prozess, der über den konkreten Fall hinaus geht und den Teilnehmer/innen helfen kann, ihre Verhaltensmöglichkeiten in schwierigen Situationen zu erweitern (27.05.2008, Pfalzakademie).  
<http://www.pfalzakademie.de/02.Seminare/show.php?form=913>

„Nehmen Sie Ihre Arbeit mit nach Hause?“ In allen sozialen und helfenden Berufen sorgen wir uns um andere. Doch wie sorgen wir für uns? Dieser Frage geht dieses Seminar nach und gibt konkrete Anregungen und Hilfestellungen (03.09.2008).  
<http://www.pfalzakademie.de/02.Seminare/show.php?form=919>

„Wer spielt, lernt besser!“ und deshalb wird in diesem Workshop von Anfang an gespielt. Im Mittelpunkt stehen New Games und Seminarspiele für die unterschied-



lichen Gruppenphasen. Natürlich gibt es zahlreiche Spielesammlungen, doch wer arbeitet sich durch diese durch und wendet sie an. Einfacher ist es auf Spiele und Übungen zurückzugreifen, die man selbst schon kennt. Also bietet dieser Workshop die Möglichkeit jede Menge dieser Spiele kennenzulernen. (23.09.2008).  
<http://www.pfalzakademie.de/02.Seminare/show.php?form=922>

Die Bilder stammen aus der Fotoserie „Türen“. Methodisch lassen sich diese Bilder als Bildkartei in Seminaren einsetzen. Dabei können Türbilder als Metaphern dienen z.B. für anstehende Prozesse oder für den Transfer von Inhalten.

Über Rückmeldungen und Anregungen freue ich mich. Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit!

### Ihr Uwe Straß

Link zu diesem Newsletter:

<http://www.uwestrass.de/newsletter-03-2008.pdf>

