

„Widerspruch, Kritik & Widerstand – Zeit für einen Sekt!“

„Ich habe mich jetzt lang zurück gehalten, aber jetzt muss ich es doch loswerden: also so wie Sie das hier darstellen, das passt mir gar nicht...“ ... „Also auf diese Seminarspielchen habe ich jetzt keine Lust mehr!“ ... „Sie haben doch gar keine Erfahrung in unserem Arbeitsbereich, Sie kommen aus der Automobilindustrie und wir sind hier öffentlicher Dienst, das ist einfach etwas anderes.“

Man ist mitten im Prozess, die Besprechung lief eigentlich die ganze Zeit ganz gut und plötzlich oder auch sich langsam anbahnend läuft etwas offensichtlich schief. Häufig wird in solchen oder ähnlichen Situationen Widerspruch und Kritik nicht nur „einfach so“ geäußert. Nicht selten ist es so, wie wenn es im Untergrund schon eine Weile gärt und sich der Widerstand mühsam durch die Fassade des bisher unauffälligen Teilnehmers bricht. Oder es ist eine Eskalationsspirale, in der sich der Unmut einer Teilnehmerin Stück für Stück weiter aufbaut und immer lauter wird, bis die Lautstärke des Widerstands alles andere übertönt. Das Seminar, die Besprechung, die Konferenz kommt ins Stocken, der Zeitplan vielleicht in Gefahr und die eigene Empathie und Souveränität droht in sich zu zusammenzufallen.

Kennen Sie solche Situationen? Erinnern Sie sich an Momente in Ihrer Arbeit, in der Sie mit Widerspruch, Kritik, und (offenen) Widerstand konfrontiert wurden? Was bzw. welche Verhaltensweisen haben Sie dabei als Widerstand erlebt? Wie haben sich diese Situationen und Verhaltensweisen auf Sie ausgewirkt? Was hat sich bei Ihnen verändert? Wie sind Sie mit diesen Situationen umgegangen? Wie haben Sie diese Situationen gemeistert, wie sind Sie in diesen Situationen gescheitert oder was war zwischen scheitern und meistern?

„Diese schwierige Gruppe mit diesem gestörten Abteilungsleiter...“

Wenn ich auf meine Arbeit schaue, fallen mir da einige schwierige Situationen ein. Und ich ertappe mich dabei, in der Beschreibung Beobachtung und Bewertung kräftig zu vermischen, indem ich an den „schwierigen Herrn XY“, „die schwierige Seminargruppe“ oder das „völlig problematische Unternehmen XY“ denke. Je schwieriger die Situation, desto pathologischer die Beschreibungen. Da wird dann schnell aus dem schwierigen ein gestörter Herr XY, sein Verhalten als Symptom, als Ausdruck tieferliegender innerer Persönlichkeitsstörungen, (vielleicht unbearbeitete Konflikte in der Kindheit) gedeutet. Zumindest hat diese

Betrachtungsweise eine entlastende Funktion, sie verschiebt die Verantwortung auf den scheinbaren Verursacher und lässt mich in einer schicksalhaften, aber doch eher zu ertragenden Opferrolle zurück.

Doch was tun, wenn jemand die eigene Arbeit torpediert, die eigene Fachkompetenz in Frage stellt, Vorschläge ablehnt, ungebeten die Rolle der Co-Trainerin einnimmt, heftig und laut mit Wut und Ärger reagiert oder sich innerlich zurückzieht, sich nicht mehr am

Prozess beteiligt, sich nur noch pseudomäßig auf den Prozess einlässt und eher die scheinbar leisen Formen des Widerstands wählt? Wenn die eigene Planung durcheinanderkommt, der Prozess plötzlich ganz anders oder nur noch ruckelnd verläuft?

Wenn das Einfühlungsvermögen schrumpft und vielleicht in Ärger und Wut auf die

Widerständige, den Störer umschlägt, vielleicht die eigene Souveränität aufweicht, man Stück für Stück den Zugang zu den eigenen Fähigkeiten und Ressourcen verliert?

Widerstand als Geschenk

Schalten Sie um, betrachten Sie solche Situationen als Geschenk, bestellen Sie einen Sekt und begrüßen Sie die Situation. Jetzt dürfen Sie etwas lernen.

Wie geht es Ihnen, wenn Sie diese Zeilen lesen. Rührt sich da nicht im Inneren Widerspruch? Kann man das wirklich so schreiben: „...Jetzt dürfen Sie etwas lernen“? Klingt das nicht etwas lehrerhaft von oben? Verkennt das nicht die Schwierigkeit bzw. das Unangenehme der erlebten Situationen? War ich vielleicht etwas zu schnell? Zu grob in der Formulierung? Habe ich in meiner Aufforderung vielleicht zu unangemessen auf die Situationen reagiert, die Sie beim Thema Widerstand erinnern haben? Vielleicht fehlt in einem Satz wie „Jetzt dürfen Sie etwas lernen“ die Würdigung dessen, was Sie erlebt und empfunden haben? Vielleicht ist Ihnen aber auch der Vorschlag zu platt? ...

Widerstand ist ein Stopp-Signal

Widerstand ist zunächst ein Stopp-Signal. (Unabhängig davon, ob man das auch wahrnimmt.) Er signalisiert in der Regel, dass etwas nicht passt; etwas ist zu schnell oder zu langsam, zu grob oder zu fein, unverständlich oder schon bekannt, zu langweilig oder zu spannend, zu alt oder zu neu. Etwas löst vielleicht alte unangenehme Erinnerungen oder Gefühle aus oder es löst gerade gar nichts aus. Der Prozess verlangt vielleicht etwas, das ich nicht bringen kann oder will. Ich fühle mich zu wenig am Prozess beteiligt oder vielleicht gerade zu viel. Ich soll vielleicht etwas tun, was

„Widerstand bedeutet in der Regel, dass Menschen nicht den von uns vorgedachten Weg gehen.“

ich nicht will oder ich würde gerade gerne aktiver sein. Vielleicht ist das, was gerade passiert für mich zu wenig kontrollierbar oder es fordert mich zu wenig heraus. Vielleicht fühle ich mich falsch verstanden oder gar nicht gesehen, vielleicht fühle ich mich (falsch) bewertet oder zu wenig wert geschätzt. ...

Widerstand stellt Fragen

Was passt da eigentlich gerade nicht zusammen? Wie sieht, empfindet mein Gegenüber gerade den Prozess? Wie hat sich unsere (Arbeits-) Beziehung, unsere Zusammenarbeit gestaltet, entwickelt? Was stellt der Widerstand in Frage? Wie nehme ich die Situation wahr und wie wirkt sich das, was ich als Widerstand erlebe auf mich selbst aus?

Widerstand kann einschränkend erlebt werden

Widerstand stellt Fragen und leicht stellt man sich selbst dadurch in Frage. Widerstand kann die eigene Planung, die eigene Kompetenz, das Einfühlungsvermögen, die Präsenz für die Teilnehmer/innen an einem Prozess und die eigene Souveränität in Frage stellen.

Doch ist es wirklich der Widerstand, der einschränkt? Oder ist es die Be-Deutung von Äußerungen und Situationen als schwierig, als widerständig, als Abwehr? Die Interpretation von Verhaltensweisen, die Konstruktion von Hypothesen über das als widerständig oder schwierig bezeichnetes Verhalten des Anderen können uns in der eigenen Handlungsfähigkeit einschränken.

Widerstand als Kooperationsangebot

Widerstand ist ein Konstrukt, eine Verhaltensweise, die im Rahmen einer Interaktion gezeigt wird und als Widerstand bezeichnet, bewertet wird. Ohne eine Beobachterin, die ein Verhalten als „widerständig“ bezeichnet, kann es eigentlich keinen Widerstand geben. Sozusagen ist Widerstand immer eine Gemeinschaftsleistung: jemand muss sich verhalten und jemand anderes muss es zunächst wahrnehmen und dann als Widerstand be-deuten. Die Be-Deutung macht die Wirkung. Wie wirkt sich ein Verhalten eines Anderen auf mich aus, wenn ich dieses als Widerstand deute? Wie wirkt sich das auf mein Empfinden aus? Wie verändert sich die Beziehungsgestaltung?

Widerstand geht somit nur zusammen. Alleine kann ich schwerlich widerständig sein. Widerstand in diesem Sinne ist damit Ausdruck von Kooperation. Vielleicht einer Kooperation, die sich gerade nicht hilfreich für beide Seiten entwickelt. Aber zumindest kommunizieren beide noch zusammen und zeigen ein Interesse aneinander. Zumindest würde ich so „widerständige Verhaltensweisen“ be-deuten. Wenn jemand kein Interesse mehr an der Situation, an mir, an der Zusammenarbeit, am Prozess hat, dann wird er oder sie sich auch nicht mehr laut oder leise äußern, sondern einfach gehen. Wer bleibt, will in der Regel noch etwas.

„Menschen wollen nicht verändert werden. Menschen wollen mit Ihren Bedürfnissen, Gefühlen und Wünschen gesehen werden.“

Beobachtung, Bedürfnisse, Gefühle, Erwartungen

Widerstand kann also dazu einladen, an der gemeinsamen Beziehungsgestaltung, an der gemeinsamen Kooperation zu arbeiten. Hilfreich kann dabei sein, sich erst einmal etwas zurück zu nehmen und Prozesse des Beobachtens und Be-Deutens zu trennen und zu versuchen zu verstehen, um was es dem anderen geht und welche Anfragen das an mich stellt. Dann kann ich vielleicht besser für mich überprüfen, wie ich mit diesen Anfragen umgehen will, wie ich einerseits mein Gegenüber mit seinen Bedürfnissen, Gefühlen und Erwartungen respektieren und andererseits Verantwortung für meine Bedürfnisse, Gefühle und Erwartungen übernehmen kann. Wie ich gemeinsam mit meinem Gegenüber tragfähige Lösungen für die Situation entwickeln kann. Wie wir entweder unsere Kooperation hilfreich weiterentwickeln oder mit Respekt und Fairneß beenden können.

Hilfreich kann es hier sein, auf bewährte Techniken des Aktiven und Hilfreichen Zuhörens zurückzugreifen: Bevor ich reagiere erst einmal wiederzugeben, was ich gehört und verstanden habe, was bei mir angekommen ist. Was habe ich beobachtet? Was habe ich an Bedürfnissen und Gefühlen wahrgenommen und was habe ich an Erwartungen und Wünschen wahrgenommen? Was drücken laute Äußerungen, einschüchternde Aussagen, arrogant wirkende Vorschläge und andere sehr emotional begleitete Verhaltensweisen aus?

Entscheidung: Kooperation oder Eskalation?

Gerade jetzt entscheide ich mich mit meiner Reaktion, ob ich den kooperativen Aspekt dieser Verhaltensweisen mit zu Tage befördern will oder ob ich mich für Konfrontation und eventuell für eine Konflikt-Eskalation entscheide. Heftige emotionale Reaktionen kann man als Angriff auf die eigene Person, die eigene bisherige Arbeit, die eigene Kompetenz deuten oder als Appell, als Wunsch, „gesehen zu werden“. Beziehe ich die Äußerungen als einen Veränderungswunsch an mich? Oder sehe ich in den Äußerungen zunächst eine Selbstoffenbarung meines Gegenübers über sein Erleben, über das, was aus seiner Sicht gerade nicht passt? Dann frage ich mich eher, welche Bedürfnisse hinter den gezeigten begleitenden Emotionen stehen.

Das gleiche gilt übrigens auch für die eigenen vielleicht heftigen Emotionen. Es kann hilfreich sein, sich etwas Zeit zu nehmen und in sich selbst hinzuhören, was das „Gehörte“ in mir auslöst. Welche Bedürfnisse, Gefühle und Erwartungen nehme ich bei mir selbst wahr? Und welche der geäußerten Wünsche und Erwartungen kann ich erfüllen und

welche nicht? Wo können wir vielleicht gemeinsam den Prozess gestalten und wo geht es eher darum, mit Respekt für meine Gesprächspartnerin und für mich Grenzen aufzuzeigen?

Wenn wir Widerstand aber mit Widerstand begegnen, dann ist das nicht selten eine Einladung zu einer Eskalationsspirale mit wahrscheinlich explosivem zu-

mindest aber sehr unzufriedenstellendem Ausgang. „Aber ...“, „Jetzt, begreifen Sie doch“, „Ich glaube Sie verstehen das falsch“, sind Kommunikationsangebote, die, leicht in einem Streit um die richtige Sichtweise, um das Recht haben wollen, um den Versuch sich auf eine „wahre“ gemeinsame Deutung der Situation zu einigen, münden können. Die Beziehungsgestaltung wird dann sehr konfrontativ und ist von einem „Gegeneinander“ gekennzeichnet. Findet das ganze in einem Gruppensetting statt, folgt dann häufig auch noch eine Frontenbildung, fühlen sich vielleicht zunehmend mehr Teilnehmer/innen eingeladen sich auf die eine oder andere Seite zu „schlagen“.

Wenn es uns aber gelingt, uns eher auf den kooperativen Aspekt einzulassen - und das ist harte Arbeit auf beiden Seiten -, dann kann das für die Beziehungsgestaltung und den Kooperationsprozess eine große Bereicherung darstellen. Die (Arbeits-) Beziehung gewinnt an Qualität und Tiefe, weil es noch mehr möglich ist, uns so wie wir sind einzubringen und miteinander zu arbeiten. Weil es ein Ausdruck von gegenseitiger Wertschätzung und Respekt ist und weil wir so mehr „Passung“ entwickeln können. So gesehen kann Widerstand ein Geschenk sein, weil es die Chance eröffnet, gemeinsam an der Weiterentwicklung der Kooperation zu arbeiten. Und Geschenke lassen sich gerne mit einem Sekt begießen.

Wie ich Nicht-Kooperation fördern kann...

Wenn ich an die Situationen zurück denke, in denen ich Widerstand erlebt habe, dann waren das häufig sehr unangenehme Situationen, die ich nicht unbedingt noch einmal erleben müsste. Aber wenn ich ehrlich bin, habe ich in diesen Situationen auch viel gelernt. Gerade in Lern- und Veränderungsprozessen wurde mir deutlich: Menschen wollen nicht überzeugt und verändert werden. Sie wollen als Menschen mit ihren Bedürfnissen, Gefühlen und Wünschen gesehen werden (so wie ich übrigens auch). Daher fördern Kategorien von richtig und falsch oder von Schuld und Unschuld eher die Nicht-Kooperation. Die Suche nach „objektiven Wahrheiten“, dem einen richtigen (Lösungs-) Weg, der Versuch Komplexität Mehrdeutigkeit und Ambivalenz durch Eindeutigkeit und Reduktion von Komplexität zu erschlagen, sind ebenfalls gute Möglichkeiten, Nicht-Kooperation zu fördern. Zu ignorieren, dass der andere vielleicht weniger Erfahrungen mit der Gestaltung von solchen Prozessen hat und deshalb vielleicht auch leichter verunsichert ist, sich zu wünschen, der andere möge gut über die eigene Arbeit, die eigene Person sprechen und nicht zuletzt: die Verliebtheit in die eigenen Lösungsideen und Konzepte: das alles kann Nicht-Kooperation fördern.

Kooperation fördern...

Menschen wahrnehmen, Beobachtungen von Interpretationen und Bewertungen trennen, neben der Fokussierung von inhaltlichen Prozessen immer auch die Beziehungsebene gemeinsam im Blick zu haben und gemeinsam Prozesse zu gestalten, kann Kooperation fördern und vertiefen. Klarer zu trennen zwischen den

Beziehungs-, Selbstoffenbarungs-, Informations- und Appellaspekten einer Nachricht kann helfen, sich besser zu verstehen und besser zusammenzuarbeiten. Vielleicht öfter das Tempo herausnehmen, den Prozessen die Zeit lassen die sie brauchen, kann helfen Kooperation zu verbessern.

Widerstand als ein rechtzeitiges Stopp-Signal nutzen, um etwas verändern zu können, etwas passender zu machen, kann Kooperation fördern. Wider-

stand als Einladung, gemeinsam etwas über den Prozess, die Gestaltung von Kooperation zu lernen, Anliegen, Interessen und Aufträge noch einmal zu klären, in solchen Situationen oder durch diese ausgelöst die eignen Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln, das alles kann Kooperation fördern.

Und dann war da noch die Sache mit dem Sekt...

Quellen und Inspiration durch:

Marshall B. Rosenberg: „Gewaltfreie Kommunikation“, Paderborn, 2007; William R. Miller und Stephen Rollnick: „Motivierende Gesprächsführung“ (insbesondere das Kapitel: „Auf Widerstand antworten“), Freiburg, 2005; Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin: „Einführung in die systemische Organisationsberatung“ (insbesondere das Kapitel: Schwierige Situationen“), Heidelberg, 2004; Friedemann Schulz von Thun: „Miteinander reden. Band 1-3.“, Reinbek bei Hamburg, 2003; Straß Uwe: „Hilfreiches Fragen“, Nordstedt, 2007

Zunächst vielen Dank an dieser Stelle für die vielen Rückmeldungen zu den einzelnen Newslettern und zu den Downloadangeboten auf meiner Website, die ich in diesem Jahr erhalten habe. Sie haben mich ermuntert dranzubleiben, das Newsletter-Konzept zu verbessern und im Januar mit einem neuen Website-Auftritt zu starten.



Für mich geht ein arbeitsreiches und spannendes Jahr 2008 zu Ende. Und dieses Jahr hat mir einiges an „widerständigen“ Situationen und Begegnungen geschenkt und mir bereichernde Lernprozesse beschert. Mit Freude schaue ich auf die vielen anregenden Begegnungen und bewältigten Aufgaben zurück. Ich bin gespannt was daraus wird und freue mich auf das neue Jahr.

Ich wünsche Ihnen einen Blick auf das vergangene Jahr, der noch einmal die Höhepunkte, die hilfreichen Begegnungen und Beziehungen, die erfolgreichen Lern- und Veränderungsprozesse sichtbar macht, der Ihre Stärken und Ressourcen noch einmal spürbar werden lässt und Sie so vorbereitet auf das kommende Jahr mit seinen Herausforderungen und Möglichkeiten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein wunderschönes Weihnachtsfest, eine besinnliche und erholsame Zwischenzeit und ein lebendiges neues Jahr.

Ihr Uwe Straß

Link zu diesem Newsletter:

www.uwestrass.de/newsletter-12-2008.pdf