



Sinn des Widerstands und mögliche Reaktionen

Widerstand hat Sinn!

Häufige Reaktionen auf Widerstand sind Verunsicherung, Ärger und Verstärkung des Drucks, oder die Führungsperson wendet sich unwillig ab. Sinnvoller und letztlich entlastender ist es, Widerstand als Impuls zu sehen und zu nutzen, um über die Kommunikationssituation und die Beziehung nachzudenken. Beide Seiten können Anlass für Widerstand gegeben haben bzw. Anteil daran haben. Das Wissen darum, aus welcher Quelle sich der Widerstand nährt, kann die entscheidende Voraussetzung für eine produktive Intervention sein.

Mögliche Anteile auf Seiten des Beraters / der Führungskraft:

- Er ist auf dem „Holzweg“, drängelt, hat unangemessene Erwartungen und Ideen etc.
- Er handelt ohne klare Vereinbarung.
- Er zeigt dem Gegenüber keinen Respekt (z.B. gegenüber dessen Fähigkeiten).
- Er agiert zu stark aus dem Eltern-Ich (belehrt, macht viele Vorschläge, kritisiert) und lockt dadurch das rebellische Kind.
- Er „stiehlt dem anderen die Schau“ und will einen gemeinsamen Erfolg für sich buchen.

Mögliche Motive der Person, die Widerstand zeigt:

- Sie ist bestrebt, das vertraute Bezugssystem (oben/unten; Verantwortung trägt die Führungskraft, nicht ich) aufrecht zu erhalten.
- Ein alter Schmerz, eine unliebsame Erinnerung oder ein empfundenes Defizit sollen nicht angerührt werden.
- Die vertrauten Spielmuster (ungelöste Konflikte mit früheren Bezugspersonen) sollen wiederbelebt werden.
- Die Beziehung zum Gegenüber ist (aktuell) stark gestört. Ein Entgegenkommen soll unbedingt vermieden werden.

Mögliche Reaktionen der Führungskraft auf Widerstand

Machen Sie sich nicht zum Opfer des/der Geführten! *Sie* haben die Macht!
Sie müssen reagieren!

Sich selbst überprüfen:

- Habe ich Widerstand provoziert? Welches Bedürfnis habe ich übersehen?
- Ist der Widerstand ein typisches Verhalten der anderen Person, oder tritt er besonders mir gegenüber auf?
- In welchem Ichzustand befinde ich mich vorwiegend? Vielleicht zu viel im Eltern-Ich (Retter, Verfolger) oder unangemessen im Kindheits-Ich (Macht- und Showbedürfnis)?
- Habe ich einen klaren Vertrag und eine gute Basis für dieses Gespräch?
- Zeige ich meinem Gegenüber genügend Respekt, besonders den Fähigkeiten seines Erwachsenen-Ichs?



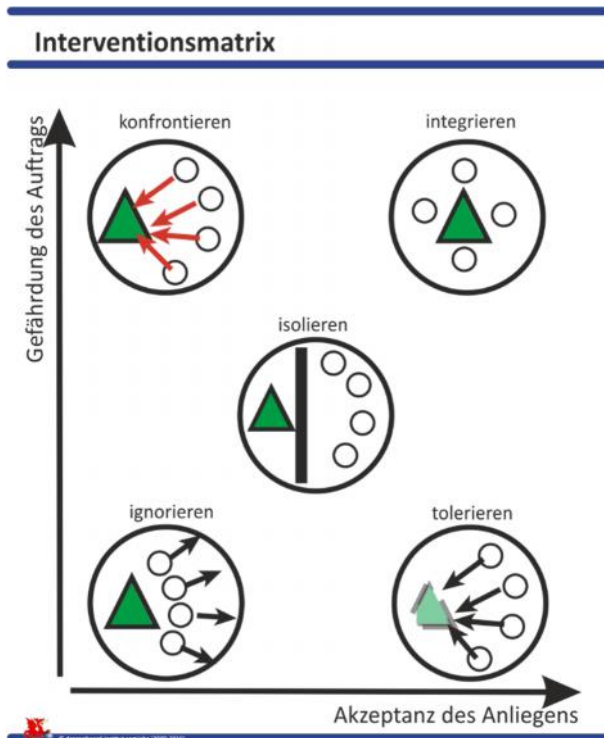
Sinn des Widerstands und mögliche Reaktionen

- Bin ich zu schnell oder in einem anderen Antreiber?

Mir über den Anderen Gedanken machen:

- Was will er (unbewusst) erreichen? Welche konstruktive Absicht ist darin enthalten?
- Was braucht er, um sich positiv entwickeln zu können?
- Wovor meint er sich durch Widerstand schützen zu müssen?

Interventionsmöglichkeiten:



Ignorieren: Auf Widerstand im Moment nicht reagieren, in Ruhe weiterarbeiten und beobachten.

Tolerieren: Im Moment gegenüber dem Widerständler deutlich machen, dass ich es gemerkt habe und es dulde, ansonsten in Ruhe weiterarbeiten und beobachten.

Den Widerstand **konfrontieren**, zum Beispiel die Widersprüchlichkeit bzw. Selbstschädigung des Verhaltens aufdecken. Unangemessene Verhaltensweisen (Abwertung, Übertreibung, Vertragsbruch, Gewalt) klar zurückweisen.

Integrieren: Mit dem Widerstand gehen, indem ich dem Gesprächspartner Raum gebe, eigene Vorschläge und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln; oder indem ich ihm

vermittele, dass es auch in Ordnung ist, den Widerstand aufrechtzuerhalten und dabei zugleich seine Selbstverantwortung betone.

Isolieren: Sprechen Sie die Person im Widerstand empathisch an und vereinbaren Sie möglichst zeitnah ein Einzelgespräch/eine Einzelberatung. Versorgen Sie vorher jedoch die Gruppe mit Auftrag! (Kümmere Dich zuerst um die Suppe und dann um's Haar!)

Den Widerstand deuten, besser: durch den Betreffenden deuten lassen, falls genug Offenheit und das ausdrückliche Einverständnis dafür vorhanden ist.

empfohlene Literatur: Gührs, Nowak: "Das konstruktive Gespräch", Limmer-Verlag, Meezen 2002



Sinn des Widerstands und mögliche Reaktionen

Interventionsmöglichkeiten

auf der Inhalts-Ebene

Ich bleibe beim Gesprächsgegenstand, widerspreche, bitte um Konkretion, konfrontiere Re-Definitionen (d.h.: Mein Gegenüber antwortet nicht auf meine Frage, sondern weicht aus.) oder erfrage die inhaltliche Aussage hinter verdeckten Transaktionen,...

Beispiele:

- In diesem Punkt stimme ich Ihnen nicht zu!
- Das habe ich so nicht gesagt! bzw. das war nicht meine Frage!
- Ich möchte noch einmal auf meine Frage zurückkommen!
- Ich würde gerne beim Thema bleiben!
- Wie wollen Sie das Problem konkret lösen?
- Wofür argumentieren Sie gerade? bzw. Wofür soll das ein Argument sein?
- Wie bringt uns das näher an unser Ziel?
- Was ist der Hintergrund Ihrer Frage?
- Was ist es, was Sie mir/uns damit sagen wollen?

auf der Metakommunikations-Ebene (Metaebene 1. Ordnung)

Ich spreche den Kommunikationsstil bzw. das Verhalten des oder der Beteiligten an.

Beispiele:

- Ich möchte gerne unseren Diskussionsstil zum Thema machen.
- Mir fällt auf, dass die Redeanteile sehr ungleich verteilt sind!
- Ich bin für Argumente offen und nicht für persönliche Angriffe.
- Ich möchte nicht, dass Sie uns abwerten!
- Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber ich merke, dass ich mich zunehmend langweile / ärgere / ungeduldig werde.
- Bitte erklären Sie mir den Grund für die Heftigkeit Ihrer Reaktion!
- Vergegenwärtigen Sie sich bitte noch einmal, wie Sie ... Sie sind mir wiederholt ins Wort gefallen!

auf der Vertrags-Ebene (Metaebene 2. Ordnung)

Um mich nicht immer wieder an denselben Einzelfragen und Kommunikationsstörungen abzuarbeiten, kann es sinnvoll sein, **den Auftrag, die Rollen und Spielregeln grundsätzlich zu klären.**

Beispiele:

- Was ist eigentlich unser Ziel/ unser Auftrag?
- Wie wollen wir die Rollen und Aufgaben verteilen?
- Wer hat die Gesprächsleitung?
- Ich möchte gerne Spielregeln für die Diskussion festlegen!
- Mit welchem Thema wollen wir uns jetzt beschäftigen?
- Welche Regeln für die Zusammenarbeit sollen hier gelten?
- Ich schlage vor, dass wir uns gegenseitig ausreden lassen!
- Ich bitte Sie, sich an unsere Ansprachen / Spielregeln zu halten!