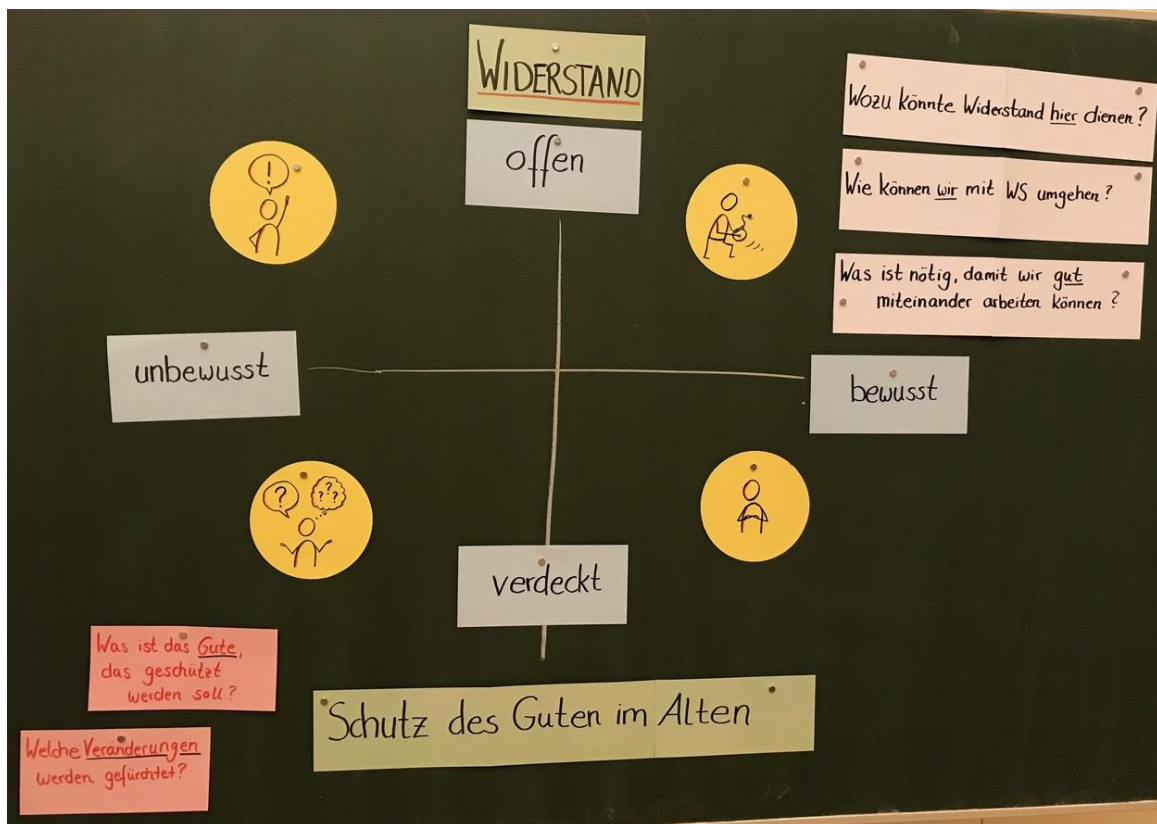


"SCHUTZ DES GUTEN IM ALTEN"

Widerstand als Chance für die Beratung

Facharbeit zur Vorlage im Rahmen des Abschlusskolloquiums
zur Weiterbildung Gemeindeberatung / Organisationsentwicklung in der EKvW



vorgelegt von:

Pfarrerin Rebecca Basse
Reinhard-Freericks-Straße 21
45721 Haltern am See
Telefon: 02364-5064778
E-Mail: rebecca.basse@kk-ekvw.de

am:

28. Juni 2019

Ich versichere, dass ich diese Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt
und die benutzte Literatur vollständig angegeben habe.
Die Stellen der Arbeit, die anderen Werken entnommen sind,
habe ich unter Angaben der Quellen kenntlich gemacht.

Haltern am See, den 28. Juni 2019

Rebecca Baase

Inhalt

1	VORBEMERKUNGEN	1
2	WIDERSTAND – WAS IST DAS EIGENTLICH?	1
3	WIDERSTAND IN DER BERATUNG	2
3.1	Einordnung	2
3.2	Beispiele aus der Beratungspraxis	5
	<i>Exkurs: Bileams Eselin (Num 22)</i>	8
3.3	Reflexion: Was zeigt der Widerstand an?	10
3.4	Konsequenzen für die eigene Beratungshaltung	10
4	SCHUTZ DES GUTEN IM ALTEN – WIDERSTAND ALS CHANCE	12
4.1	Was ist das Gute, das geschützt wird?	12
4.2	Wie kann Widerstand für die Beratung konstruktiv genutzt werden?	14
	<i>Exkurs: Systemisches Konsensieren als Arbeit mit dem Widerstand</i>	19
5	ABSCHLUSS	20
6	ANHANG	I
6.1	Literaturverzeichnis	I
6.2	Eine Geschichte vom Widerstand	II

1 VORBEMERKUNGEN

In Beratungen taucht immer wieder ein interessantes Phänomen auf: Das Gefühl, nicht voran zu kommen, ohne genau benennen zu können, woran das genau liegt. Es häufen sich scheinbar unbedeutende Vorfälle, die den Beratungsprozess behindern oder sogar torpedieren, ohne dass erkennbar ist, dass jemand dies bewusst tun würde.

Wir benennen dies mit dem Begriff „Widerstand“.

Ausgehend von einer konkreten Beratung (siehe 3.2.a) war ich daran interessiert, was es damit auf sich hat: Was passiert da genau im Klientensystem und welche Gründe kann das haben? Wozu dient dieser „Widerstand“? Und vor allem: Wie kann es in der Beratungspraxis gelingen, Widerstände zu erkennen, sie zu würdigen und für den Prozess positiv zu nutzen?

Diese Überlegungen sind Inhalt der vorliegenden Arbeit.

2 WIDERSTAND — WAS IST DAS EIGENTLICH?

„Da stelle mer uns janz dumm“ und fragen: „Wat is’ en Widerstand?“¹

Ein Widerstand ist vom Wortsinn her zunächst erst einmal etwas, das steht, das verfestigt ist, eine Bewegung behindert und einen Ablauf ins Stocken bringt. Es hat mit „sich widersetzen“ und „sich entgegenstellen“ zu tun. Konkret bezeichnet „Widerstand“ „etwas, was jemandem, einer Sache entgegenwirkt, sich als hinderlich erweist“.²

Widerstand kann aktiv – verbunden mit Aktion oder auch Gewalt – oder passiv – verbunden mit Verweigerung – sein. Er kann offen oder verdeckt sein; zusätzlich im Beratungskontext auch bewusst oder unbewusst (siehe auch 3.1).

Wir kennen den Begriff des Widerstands aus ganz verschiedenen Bereichen:

- Widerstand ist in der *Physik* zu finden. Dort dient er dazu, das Fließen von elektrischem Strom zu hemmen.
- Aus den *Geschichtsbüchern* kennen wir den Widerstand gegen das Regime des Nationalsozialismus – und spätestens hier stellen wir fest: Widerstand ist durchaus positiv besetzt; nämlich dann, wenn es dem Zweck dient, sich gegen etwas zu stellen, das Schaden bringt.
- In der *Psychologie* bezeichnet der Begriff des Widerstands seit Sigmund Freud einen „innere[n] Impuls [...], der [...] Lernen zu verhindern sucht“³ und vor der Erinnerung an traumatische Ereignisse oder dem Bewusstwerden eigener Schwächen schützen kann.

¹ Frei nach Lehrer Bömmel aus dem Film „Die Feuerzangenbowle“ von 1944.

² Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen: DUDEN (online).

³ LAHNINGER, 8.

- In der *Mechanik* ist Widerstand eine „Kraft, die der Bewegung eines Körpers entgegenwirkt“⁴. Hier wird die Verbindung zum Widerstand in der Beratung vielleicht besonders deutlich.
- In der *Beratung* entsteht Widerstand immer da, wo sich das Klientensystem – bewusst oder unbewusst – gegen die Bewegung und das Veränderungspotential des Beratungsprozesses sträubt und das Engagement für den Prozess zurücknimmt oder verweigert.⁵

Üblicherweise verstehen wir „Widerstand“ als eine Behinderung, und damit als eher negativ besetzt. Als Gegenbild dient oft der Begriff der „Motivation“, der eher unterstützend und positiv konnotiert ist. Wäre Widerstand dann fehlende Motivation? Ganz im Gegenteil: „Auch Widerstände sind Motivationen!“⁶

Entscheidend ist die Frage: Ziehen alle Beteiligten im Interesse eines gemeinsamen Ziels an einem Strang? Oder geht es in unterschiedliche Richtungen und sperren sich einzelne gegen die vereinbarte Richtung?

PAUL LAHNINGER definiert: „Das Eine‘, das ist das aktuell anerkannte Ziel. ‚Das Andere‘, das ist ein weiteres Bedürfnis [...]. Und dieses Andere wird meist als Widerstand beschrieben.“⁷

Eine weitere Definition nach KLAUS DOPPLER und CHRISTOPH LAUTERBURG sagt: „Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen [...] auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen und durch passives Verhalten unterlaufen werden.“⁸

Das Gemeinsame in allen Situationen, in denen wir Widerstand erleben, wird von ROSWITA KÖNIGSWIESER und MARTIN HILLEBRAND treffend zusammengefasst: „Es geht nicht immer so, wie wir es uns wünschen.“⁹

3 WIDERSTAND IN DER BERATUNG

3.1 Einordnung

EVA RENATE SCHMIDT und HANS GEORG BERG benennen für die Beratung fünf verschiedene Erscheinungsformen von Widerstand:¹⁰

⁴ DUDEN (online).

⁵ Vgl. LAHNINGER, 8.

⁶ LAHNINGER, 9.

⁷ LAHNINGER, 11.

⁸ DOPPLER/LAUTERBURG, 293.

⁹ KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 103.

¹⁰ Vgl. zum folgenden: SCHMIDT/BERG, 177ff.

- *Introjektion*: Alles, was die Beratung sagt, wird vom Klientensystem geschluckt ohne es zu hinterfragen. Es wird nicht konfrontiert und wenig differenziert. So geht die Möglichkeit verloren, durch eigenes Mitdenken Neues zu lernen.
- *Retrofektion*: Das System richtet Aktion, die eigentlich anderen gelten sollte, gegen sich selbst. Energien werden nicht nach außen, sondern nach innen gelenkt. Typische Erscheinungsformen sind Selbstbezüglichungen, Selbstvorwürfe und „Totstellreflexe“¹¹. Die eigene Binnenstruktur wird wichtiger als die Orientierung nach außen.
- *Deflexion*: Es wird aneinander vorbeigeredet, direkter Kontakt wird vermieden. Meist wird „über“ die statt „zur“¹² Sache gesprochen. Absprachen bleiben unklar. Durcheinander und Missverständnisse werden nicht geklärt.
- *Konfluenz*: Das System differenziert nicht zwischen sich selbst und der Umwelt sowie der Beratung. Ein Ende der Beratung wird herausgeschoben und damit auch das Umsetzen der erarbeiteten Schritte. Das System möchte keine Verantwortung für Ergebnisse des Prozesses übernehmen.
- *Projektion*: Die Verantwortung für eigenes Verhalten wird der Umwelt zugeschrieben und als Angriff erlebt. Es werden Schuldige außerhalb des eigenen Systems gesucht. Man empfindet Hilflosigkeit und Ohnmacht, obwohl selbst Verantwortung übernommen werden könnte und müsste. Der Transfer geplanter Schritte in Handlung wird vermieden. Man macht das Beratungssystem für ein Scheitern der Beratung verantwortlich.

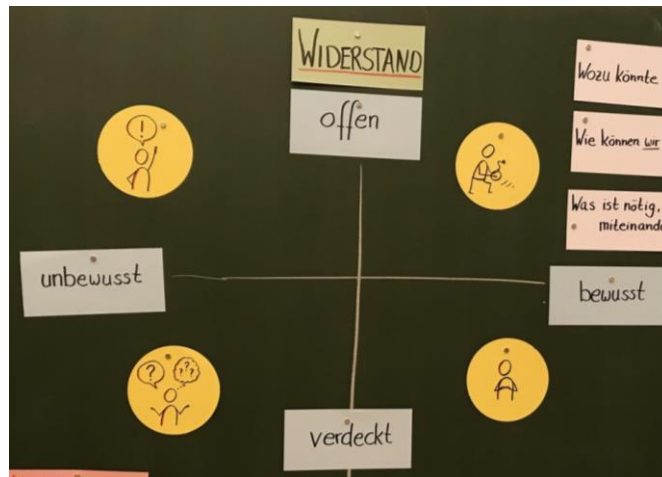
In einer Fortbildung zur Systemtheorie („Systemische Gestaltung von Organisationsprozessen“ – Modul der Weiterbildung GBOE 2016-2019) führte uns HARALD GRÖSCHEL vor Augen, wie Widerstand wahrgenommen und eingeordnet werden kann.¹³ Er empfiehlt zur Diagnose die Unterscheidung von offenem und verdecktem Widerstand einerseits und bewusstem und vor- bzw. unbewusstem Widerstand andererseits und bildet das in einem Koordinatensystem ab. Zusätzlich kennzeichnet er verschiedene Typen von „Widerständigen“, die sich in diese Koordinaten einordnen lassen:

- Der*die *Rebell*in* agiert offen und bewusst.
- Der*die *Saboteur*in* agiert bewusst, aber verdeckt.
- Der*die *Besserwisser*in* agiert offen, aber unbewusst.
- Der*die *Naive* agiert unbewusst und verdeckt.

¹¹ SCHMIDT/BERG, 177.

¹² SCHMIDT/BERG, 178.

¹³ Leider liegen mir hierfür keine schriftlichen Quellen vor. Da seine Ausführungen aber so eindrücklich und zugleich Grundlage für das Thematisieren von Widerstand in der unten beschriebenen Beratung waren, möchte ich seine Darstellung hier trotzdem kurz wiedergeben (und freue mich auch nachträglich über Quellenhinweise).



Die verschiedenen Typen sind unterschiedlich gut wahrnehmbar und damit auch unterschiedlich gut greifbar. Das gilt insbesondere dann, wenn sich das Ganze im Unbewussten abspielt, den Akteuren also selbst nicht klar ist, dass sie sich im Widerstand befinden.

GRÖSCHEL macht deutlich, dass auf alle Typen auf wertschätzende Weise zu blicken ist. Jede*r von ihnen hat einen Grund für sein*ihr Handeln und etwas, das durch dieses geschützt werden soll. Es ist somit immer zu fragen: „Was ist das Gute, das durch den Widerstand geschützt wird?“

„Wenn Widerstand auftaucht“, schreibt PAUL LAHNINGER, „heißt das, dass der gewählte Weg für die Beteiligten in dieser Situation gerade nicht der passende ist.“¹⁴ Widerstand äußert sich in vielfältigen Erscheinungsformen, oft auch in gleichsam belanglosen oder sachlich zu begründenden Reaktionen des Klientensystems.

Dabei reichen die Symptome vom Ablehnen von Prozessvorschlägen oder Boykott wichtiger Interventionen über ungewöhnlichen Aktionismus bis hin zu echten „Revolutionen“¹⁵ im (plötzlichen) Ablehnen eines Prozesses und seiner Ergebnisse in Gänze oder verdeckten oder offenen Intrigen gegen die Treiber eines Prozesses. Auch bloße mündliche Zustimmung zu Ergebnissen, die aber ohne Konsequenzen bleibt, oder ein Verhindern von Prozessen durch ständige Sachargumente können im Widerstand begründet liegen.¹⁶

Wahrnehmbar sind oft zunächst eher verdeckte Symptome. Zum Beispiel dann, wenn der Prozess eher mühsam, zähflüssig und lustlos verläuft; wenn Nebensächliches endlos diskutiert wird; wenn (ungewohnt) viel geschwiegen wird; wenn auf klare Fragen unklare Antworten gegeben werden.¹⁷

Darüber hinaus kann ein Widerstand vorliegen, wenn immer wieder auf schnel-

¹⁴ LAHNINGER, 19.

¹⁵ Vgl. KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 103.

¹⁶ Vgl. hierzu: KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 103.

¹⁷ Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 295.

le Lösungen gedrängt wird; wenn Probleme oder auch die eigene Veränderungsmacht gelehnt werden; wenn verallgemeinert, moralisiert und verurteilt wird; wenn Probleme auf andere verschoben werden.¹⁸

Es gilt, aufmerksam zu sein, und auch scheinbar unbedeutende Aktionen und Reaktionen des Klientensystems auf ihren Hintergrund zu prüfen.

„Jedoch nicht immer ist ein Widerstand ein Widerstand; eine Anekdote über Sigmund Freud erzählt Folgendes: als er gefragt wurde, ob die Zigarre, die er gerade rauche, ein phallisches Symbol sei, habe er geantwortet: ‚Manchmal ist eine Zigarre nichts weiter als eine Zigarre.‘“¹⁹

3.2 Beispiele aus der Beratungspraxis

a. Eine Beratung startete vielversprechend: Eine Kirchengemeinde hatte Gemeindeberatung angefordert. Konkreter Anlass war der mittelfristig bevorstehende Ruhestand des Jugendreferenten, sowie die damit verbundene Frage einer Neubesetzung der Stelle. Gleichzeitig war der Haushalt durch den Erhalt einer Vielzahl von Gebäuden so ausgelastet, dass finanziell kaum Spielraum blieb.

In den ersten Sitzungen entschied man sich dafür, die Themen umfassend im Rahmen einer Gemeindeganzheit anzugreifen. Gleichzeitig wurde festgelegt, dass sich nicht nur eine Gruppe von Delegierten mit der Beratung befassen sollte, sondern das gesamte Presbyterium. Das Klientensystem erhoffte sich davon, die Dinge „ordentlich“ und „umfassend“ anzugehen. Hoch motiviert und bei stets guter Laune startete man in die Beratung.

Schon in den ersten Sitzungen kamen Teilnehmende häufig zu spät. Keine Sitzung begann pünktlich. Manche kamen unentschuldig gar nicht. Das Beratungsteam war irritiert, fragte sich aber zunächst, ob diese Art vielleicht in der Kultur des Klientensystems begründet lag.

Schließlich konnte eine Sitzung nicht starten, da zunächst so wenig Teilnehmende anwesend waren, dass dies nicht der vertraglich vereinbarten Mindestzahl entsprach. Ein Arbeiten an den Themen erschien mit so geringer Zahl nicht sinnvoll. In den folgenden Sitzungen blieb das Phänomen des Zuspätkommens bestehen. Außerdem entstanden immer wieder Unklarheiten über den Erhalt von Protokollen oder Unterlagen, die den Beraterinnen nicht zugänglich gemacht werden konnten. Gleichzeitig gab es trotz klarer Absprachen innerhalb der Sitzungen zwischen den Terminen immer wieder E-Mails aus dem Klientensystem, die gemeinsam vereinbarte Inhalte hinterfragten.

Schließlich geschah es, dass der an einem neuen Ort angesetzte Beratungs-

¹⁸ Vgl. SCHMIDT/BERG, 176.

¹⁹ SCHMIDT/BERG, 176.

termin nicht an diesem anderen, sondern am gewohnten Ort stattfand. Man hatte nur „vergessen“ die Beraterinnen zu informieren. Diese hatten als einzige am vereinbarten Ort auf das Klientensystem gewartet, und sich dann auf den Weg zum anderen Ort machen müssen, wo das Presbyterium auf sie wartete.

Der erste Eindruck hatte sich verhärtet: Irgendetwas behindert hier, dass der Prozess vorankommt. Irgendetwas stimmt nicht in der Kommunikation. Irgendetwas sträubt sich gegen den Prozess. Der Eindruck der Beraterinnen war, dass dies alles unbewusst geschah.

Das Beratungsteam entschied, seinen Eindruck in der nächsten Einheit offen zum Thema zu machen: Die Sitzung startete mit einem „Reflecting Team“, in dem die Beraterinnen ihrer Irritation und Ärger über den Verlauf der Beratung deutlich machten. Nach einer allgemeinen Einführung in Formen von Widerstand wurde gemeinsam darauf geschaut, worin der Widerstand in diesem Setting konkret bestand, und was Gründe dafür sein könnten. Zentral hierfür war die Frage: „Was ist das Gute, das geschützt werden soll?“²⁰ Durch diese wertschätzende Blickrichtung wurde das Gespräch geöffnet und ein Kontakt auf Augenhöhe möglich. Es stellte sich heraus, dass im Klientensystem untereinander eine Scheu bestand, Dinge offen anzusprechen. Man befürchtete einen Verlust der Harmonie und ein Abgleiten in Konflikte, wie es sie in der fernerer Vergangenheit gegeben hatte. Infolgedessen wurden viele Bedenken, aber eben auch vorantreibende Ideen nicht auf den Tisch gelegt. Bei all diesen unausgesprochenen Dingen war Kommunikation schwierig und das Vorankommen behindert. Man vereinbarte die Rahmenbedingungen für die Beratung noch einmal neu²¹ und entschied sich bewusst dafür, die Beratung unter diesen Bedingungen fortzusetzen. Der Eindruck der Beraterinnen war, dass im Zuge dieses offenen Gesprächs ein gegenseitiges Vertrauen entstehen konnte, das half, Widerstände zu überwinden und sich auf den Prozess einzulassen. Im weiteren Verlauf der Beratung konnte immer wieder auf die Vereinbarungen verwiesen werden. Der Prozess gestaltete sich nun offen und konstruktiv und führte schnell dazu, dass die „eigentlichen“ Themen angegangen wurden.

b. Ein Pfarrteam hatte Beratung angefordert. Der äußere Anlass war hier ein Auftrag des Kirchenkreises an das Pfarrteam. Das Klientensystem wünschte sich eine möglichst zügige Bearbeitung ihres Anliegens innerhalb weniger Sitzungen. Eine vorhergehende Beratung zur Gemeindekonzeption und eine Supervision waren als wenig gewinnbringend wahrgenommen worden. In den ersten

²⁰ Siehe oben: 3.1.

²¹ U.a. offene Kommunikation innerhalb der Sitzungen, wertschätzender Umgang miteinander, zuverlässiges Übermitteln von Protokollen, Pünktlichkeit, aber auch mehr Transparenz über das Beratungsziel der einzelnen Sitzungen, Tagesordnung, ...

Sitzungen machte das Beratungsteam deutlich, dass das Ziel nicht so schnell erreicht werden könnte wie erhofft, und dass es nötig sein würde, sich zunächst miteinander über Inhalte und Zusammenarbeit im Team auseinanderzusetzen. Das Beratungsteam holte sich daher vom Klientensystem die Erlaubnis, die Sitzungen in einer Mischung aus teambildenden motivierenden Übungen und Methoden zur gemeinsamen Bearbeitung von inhaltlichen Fragen zu gestalten. Von Anfang an war innerhalb der Sitzungen eine gewisse Trägheit, vielleicht auch Abwehr, im Erfüllen von Arbeitsaufträgen wahrnehmbar. Konkrete Antworten wurden umgangen, die Teilnehmenden schauten sich im Gespräch nicht an, Arbeitsaufträge wurden meist auf ihre Sinnhaftigkeit hinterfragt. Gleichzeitig wurde immer wieder auf ein schnelles Vorwärtkommen und Erreichen des Ziels gepocht. Der Prozess kam nicht in Gang. Der Austausch miteinander wurde grundsätzlich vermieden. Das Beratungsteam machte immer wieder deutlich, dass Anliegen und Auftrag diesen Austausch nötig machen und in einem „jeder für sich“ nicht zu erfüllen sei. Das Klientensystem stimmte dem immer wieder zu, reagierte dann aber auf die nächste Aufgabe wieder skeptisch.

Durch unterschiedliche Methoden (u.a. „Reflecting Team“, „Open Staff“) versuchte das Beratungsteam deutlich zu machen, wo es Schwierigkeiten im Kontakt sah, dass Initiative der Teilnehmenden vermisst wurde und dass der Eindruck entstehe, dass etwas den Austausch hemmte. Diese Methoden wurden vom Klientensystem zum Teil als Angriff verstanden, die Inhalte größtenteils von sich gewiesen. Insgesamt entstand keine Öffnung, sondern eher eine Verhärtung der Situation.

Schließlich einigte man sich auf Wunsch des Klientensystems darauf, zuerst die Struktur zu klären und dann – vielleicht? irgendwann? möglicherweise? – die Inhalte. Zum Ende der Beratung wurde deutlich, dass auf diese Weise die eigentlich entscheidenden Fragen auch nach fast zwei Jahren Beratung nicht hatten geklärt werden können.

Es gelang in diesem Beratungssetting nicht, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es verdeckte Widerstände gab, die dem Beratungsprozess entgegenstanden. Genauso wenig gelang es, Hindernisse ohne dieses Bewusstsein zu bearbeiten und gemeinsam zu überwinden.

Exkurs: Bileams Eselin (Num 22)

Ein beispielhafter Text zum Thema Widerstand in der Bibel ist die Erzählung des Propheten Bileam und seiner Eselin:²²

Die Fürsten Balaks, des Königs der Moabiter fordern den Propheten Bileam auf, mit ihnen zu kommen, um das in ihr Land eingewanderte Volk der Israeliten zu verfluchen. Gott weist Bileam an, das nicht zu tun.

Bileam sagt Balak daraufhin ab. Der ist verständlicherweise unzufrieden und schickt noch mehr Männer, Bileam zu überzeugen. Doch Bileam hält daran fest, dass er nicht gegen Gottes Willen handeln kann. Er bittet die Männer, noch eine Nacht zu bleiben, damit er darauf warten kann, was Gott ihm rät.

20 Da kam Gott in der Nacht zu Bileam und sprach zu ihm: „Sind die Männer gekommen, dich zu rufen, so mach dich auf und zieh mit ihnen; doch nur was ich dir sagen werde, sollst du tun.“

*21 Da stand Bileam am Morgen auf und sattelte seine Eselin und zog mit den Fürsten der Moabiter. 22 Aber der Zorn Gottes entbrannte darüber, dass er hinzog. Und der Engel des Herrn trat in den Weg, um ihm zu **widerstehen**. Er aber ritt auf seiner Eselin, und zwei Knechte waren mit ihm. 23 Und die Eselin sah den Engel des Herrn auf dem Wege stehen mit einem bloßen Schwert in seiner Hand. Und die Eselin wich vom Weg ab und ging auf dem Felde; Bileam aber schlug sie, um sie wieder auf den Weg zu bringen. 24 Da trat der Engel des Herrn auf den Pfad zwischen den Weinbergen, wo auf beiden Seiten Mauern waren. 25 Und als die Eselin den Engel des Herrn sah, drängte sie sich an die Mauer und klemmte Bileam den Fuß ein an der Mauer, und er schlug sie noch mehr. 26 Da ging der Engel des Herrn weiter und trat an eine enge Stelle, wo kein Platz mehr war auszuweichen, weder zur Rechten noch zur Linken. 27 Und als die Eselin den Engel des Herrn sah, fiel sie auf die Knie unter Bileam. Da entbrannte der Zorn Bileams, und er schlug die Eselin mit dem Stecken.*

*28 Da tat der Herr der Eselin den Mund auf, und sie sprach zu Bileam: „Was hab ich dir getan, dass du mich nun dreimal geschlagen hast?“ 29 Bileam sprach zur Eselin: „Weil du Mutwillen mit mir treibst! Ach dass ich jetzt ein Schwert in der Hand hätte, ich wollte dich töten!“ 30 Die Eselin sprach zu Bileam: „Bin ich nicht deine Eselin, auf der du geritten bist von jeher bis auf diesen Tag? War es je meine Art, es so mit dir zu treiben?“ Er sprach: „Nein.“ 31 Da öffnete der Herr dem Bileam die Augen, dass er den Engel des Herrn auf dem Wege stehen sah mit einem bloßen Schwert in seiner Hand, und er neigte sich und fiel nieder auf sein Angesicht. 32 Und der Engel des Herrn sprach zu ihm: „Warum hast du deine Eselin nun dreimal geschlagen? Siehe, ich habe mich aufgemacht, um dir zu **widerstehen**; denn der Weg vor mir führt ins Verderben. 33 Und die Eselin hat mich gesehen und ist mir dreimal ausgewichen. Wäre sie mir nicht ausgewichen, wollte ich dich jetzt töten, die Eselin aber am Leben lassen.“*

²² DIE BIBEL, Num 22,9-34.

34 Da sprach Bileam zu dem Engel des Herrn: „Ich habe gesündigt; ich hab's ja nicht gewusst, dass du mir **entgegenstandest** auf dem Wege. Und nun, wenn dir's nicht gefällt, will ich wieder umkehren.“

Was Bileam hier erlebt, könnte auch aus einer Beratungssituation stammen. Da gibt es zum einen unterschiedliche Aufträge: Balak, der König der Moabiter bittet den Propheten Bileam, das Volk der Israeliten zu verfluchen. Gott ist mit dem Auftrag in dieser Form nicht einverstanden, bleibt aber zusätzlich unklar in dem, was er genau von Bileam erwartet. Als Reaktion versucht Bileam zunächst der Bitte der Moabiter zu widerstehen – so versteht er Gottes Auftrag – zieht dann aber doch mit ihnen.²³

Was nun folgt, kann als ein offener, bewusster Widerstand angesehen werden: Bileams Eselin nimmt Dinge wahr – den Engel Gottes – die niemand anderes sehen kann und fühlt sich dadurch veranlasst, das Vorhaben zu bremsen. Dabei ist die ganze Szene sehr bildhaft: „[...] *der Engel des Herrn trat in den Weg, um ihm zu widerstehen.*“²⁴ Er hindert die Eselin daran, sich dem Fluss auszusetzen und weiterhin mit den anderen mitzuziehen. Bileam erkennt nicht, was die Eselin bremst. Er hält an seinem (vermeintlichen²⁵) Auftrag fest und versucht mit allen Kräften, seinen Plan für den Prozess durchzuziehen. Da die verdeckten Gründe für den Widerstand der Eselin aber massiv sind und sich im Zuge seiner Bemühungen noch verstärken, hat er damit keinen Erfolg.

„*Ich hab's ja nicht gewusst, dass du mir entgegenstandest [...].*“²⁶ – „Ich hab's ja nicht gewusst. Ich habe es nicht gesehen. Vielleicht auch einfach nicht ernstgenommen. Ich habe gedacht, ich könnte den geplanten Weg weiterverfolgen ohne auf die Gegenwehr einzugehen.“

Die Erzählung von Bileams Eselin zeigt uns beispielhaft, dass Widerstand hier nicht Fluch ist, sondern Segen. ANNETTE KÖSTER identifiziert die Eselin als „Besserwiserin“²⁷ und stellt fest: „Sie sind herausfordernd, unbequem und oft genug eine Zumutung für die anderen. Die Besserwiser.“ Aber: „Bileams Eselin geht es nicht darum, Recht zu haben. Sie sieht ihre Aufgabe darin, etwas Unrechtes zu verhindern. Sie hat eine besondere Begabung. [...] im Gegensatz zu [Bileam] erkennt die Eselin: ‚Hier kommen wir nicht so weiter, wie wir uns das vorgestellt haben. [...]‘“²⁸

Bileam – der Berater? – kommt buchstäblich nicht voran, weil er den Segen dieser Begabung nicht erkennt. „[...] wenn verschiedene Sichtweisen, Deutungen

²³ Dass Gott erst dafür ist, das Bileam mitzieht und dann darüber zornig wird, irritiert, kann aber für die vorliegende Betrachtung vernachlässigt werden.

²⁴ Num 22,22.

²⁵ Vgl. Num 22,20: Gott hatte gesagt: „(...) *nur was ich dir sagen werde, sollst du tun.*“

²⁶ Num 22,34.

²⁷ Den Begriff kennen wir aus der oben genannten Kategorisierung von Harald Gröschel (siehe 3.1). Allerdings ist bei der Eselin nicht von einem unbewussten Widerstand auszugehen.

²⁸ KÖSTER, 14f.

und Temperamente aufeinandertreffen: Dann kann es eng und unbequem werden. Dann klemmt auch mal etwas, gerät ins Stocken. Jedenfalls geht es nicht so glatt weiter, dass ein zügiger Beschluss gefasst oder eine Sitzung möglichst schnell beendet werden kann.“²⁹

In der biblischen Erzählung setzt sich am Ende der Segen durch, für die Israeliten, aber auch für Bileam und seine Eselin. Im aufeinander Hören haben sie sich gemeinsam auf den Weg gemacht, haben ernstgenommen, was den anderen bremst und sind so zu einem Ergebnis gekommen, dass dem Auftrag entspricht. KÖSTER schreibt: „Dafür mussten Bileam und die Eselin einander aushalten. Zumutungen aushalten. [...] Es miteinander aushalten.“³⁰

„Ich hab's ja nicht gewusst“³¹, sagt Bileam. Aber er hat es schließlich doch wahrgenommen, sich auf die Perspektive der anderen eingelassen und so einbezogen, was sie bremste.

3.3 Reflexion: Was zeigt der Widerstand an?

Widerstand zeigt in Beratungsprozessen nüchtern betrachtet nur an, dass das, was vom Beratungsteam angeboten wird, momentan (!) beim Klientensystem nicht den gewünschten Effekt erzielt. Das Angebot passt offenbar nicht optimal zu dem, was gebraucht wird: Es ist zu schnell, zu langsam, mit der falschen Methodik verbunden, geht die falschen oder gerade richtigen – schmerzhaften – Themen an. In jedem Fall nimmt das Klientensystem – bewusst oder unbewusst – Hindernisse wahr, die es daran hindern, sich auf den Prozess einzulassen.

Gleichzeitig zeigt sich an Widerständen im Prozess, dass das Beratungssystem nicht optimal im Kontakt mit dem Klientensystem ist. Das gilt insbesondere dann, wenn „Beratende mit aller Kraft versuchen, Widerstand zu umgehen oder ihn sogar zu bekämpfen“.³²

3.4 Konsequenzen für die eigene Beratungshaltung

In der Rolle der Beraterin als „Impulsgeber[in], Begleiter[in] auf dem Weg“³³ gilt es – wie auch sonst - in besonderer Weise aufmerksam für den Prozess zu sein, wenn Widerstand wahrgenommen wird. Für die Beratung ist es essentiell zu bemerken, wenn etwas weniger flüssig verläuft als erwartet. Es gilt zu überprüfen, ob das, was von der Beratung angeboten wird, dem entspricht, was das Klientensystem braucht und ob es tatsächlich an den Themen arbeitet, die dran sind. Es gilt, immer wieder neue Hypothesen zu bilden und Interventionen auf dieser Grundlage bewusst zu planen.³⁴ Dabei kann dem Klientensystem gegen-

²⁹ KÖSTER, 15.

³⁰ KÖSTER, 15.

³¹ Num 22,34.

³² SCHMIDT/BERG, 89.

³³ KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 41.

³⁴ Vgl. das Basismodell der „Systemischen Schleife“, z.B. bei KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 45ff.

über durchaus transparent gemacht werden, was den Beratenden auffällt. Da Widerstand in dem Empfinden begründet sein kann, dass es zu schnell geht, ist die Frage zu stellen, ob von Seiten des Beratungssystems vielleicht zu viel und zu schnell angeboten wurde.³⁵

Aufgabe von Beratung ist es, dem System zu zeigen, wo es sich selbst blockiert, um die „im Widerstand gebundene Veränderungsenergie“³⁶ freizusetzen. Dabei bietet die Arbeit mit dem Widerstand die Chance, die Zukunftsfähigkeit des Systems zu stärken, alternative Sichtweisen zu eröffnen und Widersprüche und Tabus sichtbar zu machen.³⁷ Aufgabe der Beratung ist es dabei, „keine vor-schnellen Lösungen, Versöhnungen und Harmonisierungen an[zu]streben, sondern Gegensätze und Grenzen aus[zu]halten.“³⁸

KLAUS DOPPLER und CHRISTOPH LAUTERBURG nennen für die Arbeit mit dem Widerstand vier Grundsätze:³⁹

1. „Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!
Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlaß [sic!] zur Beunruhigung!“
2. „Widerstand enthält immer eine ‚verschlüsselte Botschaft‘!
Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!“
3. „Nichtbeachten von Widerstand führt zu Blockaden!
Denkpause einschalten [...]!“
4. „Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!
(1) Druck wegnehmen [...] (2) Antennen ausfahren [...] (3) Gemeinsame Absprachen [...].“

Widerstand ist in Veränderungsprozessen also völlig normal und angebracht. Gäbe es gar keinen Widerstand, wäre das ein Zeichen dafür, dass nur wenig in Bewegung gekommen ist.

In allem ist wichtig sich klarzumachen, dass Widerstand sich in der Regel nicht gegen die Beratenden als Personen richtet, sondern im Prozess oder in der Geschichte der Teilnehmenden begründet liegt. Für die Beratenden gilt es zu akzeptieren, dass Angebote abgelehnt werden, auch wenn sie gut vorbereitet und sinnvoll sein können. Es gibt für die Beratenden gute Gründe ein Angebot zu machen. Genauso gute Gründe kann es auf Seiten des Klientensystems dafür geben, ein Angebot dankend abzulehnen.⁴⁰

³⁵ Vgl. LAHNINGER, 8.

³⁶ SCHMIDT/BERG, 179.

³⁷ Vgl. z.B. KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 55.

³⁸ SCHMIDT/BERG, 92.

³⁹ DOPPLER/LAUTERBURG, 302.

⁴⁰ Vgl. LAHNINGER, 66.

Es gilt hier besonders, „narzisstische‘ Anteile [...] in sich selbst zu erkennen und zügeln zu lernen“⁴¹, mit Enttäuschung umzugehen und eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit auch an sich selbst zu praktizieren.

Wer gut vorbereitet ist und die Prinzipien systemischer Beratung konsequent beachtet, wer sich dazu in einem guten Kontakt mit dem Klientensystem befindet, der kann sich seiner eigenen Kompetenzen so sicher sein, dass auch Ablehnung zu verkräften ist. PAUL LAHNINGER benennt das als eine „scheinbar paradoxe Haltung: Weil ich überzeugt bin, dass mein Angebot sinnvoll und nützlich ist, kann ich auch gut damit umgehen, wenn es abgelehnt wird. Das heißt: Ich habe genug Selbstbewusstsein, eine Zurückweisung zu akzeptieren.“⁴²

4 SCHUTZ DES GUTEN IM ALTEN - WIDERSTAND ALS CHANCE

4.1 Was ist das Gute, das geschützt wird?

In meiner Tätigkeit als Beraterin gehe ich grundsätzlich davon aus, dass das Klientensystem einen „guten Grund“ für sein Verhalten hat.⁴³ Mit dieser grundsätzlich positiven Erwartungshaltung stärke ich mein Vertrauen in das System und schaffe so Raum für Entwicklung.⁴⁴ Widerstand im Klientensystem hilft mir dabei, diese guten Gründe aufzuzeigen, ihnen nachzuspüren und auf sie einzugehen. Gleichzeitig kann aber auch im Beratungssystem Widerstand entstehen. Auch hier ist es ein Zeichen dafür, dass Prozesse nicht gut im Fluss sind, und es lohnt, noch einmal genauer auf den Kontakt zu schauen.

Wie EVA RENATE SCHMIDT und HANS GEORG BERG beschreiben, zeigt Widerstand an, „wo Energie vorhanden, aber momentan gebunden ist“⁴⁵. Er schützt im weitesten Sinne das „Überleben“⁴⁶ des Systems, das sich durch mögliche Veränderungen oder befürchtete Konfrontationen bedroht sieht. Das heißt, ein Widerstand richtet sich möglicherweise grundsätzlich gegen Veränderungen, die Beharrlichkeit und Selbsterhalt des Systems bedrohen, oder gegen eine konkrete Richtung, die der persönlich gewünschten entgegensteht oder Angst macht. Die dahinterliegenden „Grundängste“⁴⁷ sind die vor Kontrollverlust oder Ver-

⁴¹ LAHNINGER, 66.

⁴² LAHNINGER, 66.

⁴³ Vgl. auch KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 40: „Jedes Verhalten einer Person erscheint sinnvoll, wenn ich den Kontext kenne.“

⁴⁴ Vgl. auch LAHNINGER, 20: „Vertrauen in andere stärkt und fördert meist deren Zuverlässigkeit. Zweifel, Ablehnung, Abwertung begünstigt oft, dass andere das Verhalten zeigen, dass wir ablehnen und abwerten.“

⁴⁵ SCHMIDT/BERG, 175, so auch DOPPLER/LAUTERBERG, 303.

⁴⁶ SCHMIDT/BERG, 175.

⁴⁷ SCHMIDT/BERG, 176.

letzung. ROSWITA KÖNIGSWIESER und MARIN HILLEBRAND betonen: Widerstand „ist immer ein Zeichen für Angst im System vor Verlusten, vor zu schneller Veränderung.“⁴⁸

Die Ursachen von Widerstand sind dabei genauso wie die Erscheinungsformen vielfältig und in jedem Fall real und deshalb ernst zu nehmen. SIMONE KAUFFELD fasst diese aus psychologischer Sicht in vier Faktoren zusammen⁴⁹:

- *Nicht-Wissen*: Der Ist- und der Soll-Zustand sind nicht klar, und damit auch nicht, welche Lösungen notwendig sind.
- *Nicht-Können*: Es fehlen Fähigkeiten, um den Soll-Zustand zu erreichen.
- *Nicht-Wollen*: Es fehlt die Motivation zur Veränderung.
- *Nicht-Dürfen*: Aus der Umwelt werden Anzeichen dafür wahrgenommen, dass eine Veränderung nicht gewünscht ist.

Ein solches Empfinden der eigenen „Makel“ und Unzulänglichkeiten verunsichert das System und führt zu einer abwehrenden und bremsenden, bisweilen auch aggressiven Grundhaltung. Dabei muss deutlich gemacht werden, dass solche Befürchtungen und Ängste nicht rational sind, sondern emotional.⁵⁰

PAUL LAHNINGER bietet konkrete Beispiel dazu, wie Widerstand auf das Gute, das er schützt, hinterfragt werden kann.⁵¹ So kann zum Beispiel ein Verweigern von Arbeit für ein Haushalten mit der eigenen Energie oder den Wunsch nach Selbstbestimmung stehen. Eine unspezifische Behäbigkeit kann in einem hohen Ruhebedürfnis oder in einem hohen Maß an Gelassenheit begründet sein. Hinter der Ablehnung von Lösungen durch vermeintliche „Fachleute“ kann der Wunsch nach eigener Lösungskompetenz oder ein Bedürfnis nach mehr Nähe und Verständnis von Seiten des Beratungsteams stecken. Es lohnt, dieses Gedankenspiel einmal auf noch mehr Beispiele anzuwenden.

Wenn wir in der Beratung ernstnehmen, dass das Klientensystem „Experte“ für seine Situation ist⁵², dann ist es auch Experte für das Tempo und die Tiefe der

⁴⁸ KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 102.

⁴⁹ Vgl. KAUFFELD, 65, vgl. auch DOPPLER/LAUTERBURG, 294: „1. [...] die Betroffenen haben die Ziele [...] einer Maßnahme *nicht verstanden*. 2. Die Betroffenen haben verstanden [...], aber sie *glauben nicht*, was man ihnen sagt. 3. Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie *wollen oder können nicht mitgehen*, weil sie sich [...] keine positiven Konsequenzen versprechen.“ [Hervorhebungen im Original].

⁵⁰ Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 294.

⁵¹ Vgl. LAHNINGER, 25.

⁵² Vgl. z.B. KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 37: „Für das BS sind die Mitglieder des KS die eigentlichen Experten für ihre Aufgaben, und sie können daher auch nicht einfach 'belehrt' werden.“ und KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 17: „Nicht wir [als Beratende] bringen die Lösungen, sondern die Mitarbeiter selbst sind die Experten.“

Beratung. Ob Grenzen in diesen Bereichen überschritten wurden, kann nur das System beurteilen. Den Beratenden ist angeraten, sich auf das Empfinden des Klientensystems einzulassen, statt eigene Kriterien zum Maßstab werden zu lassen. Nur so kann systemische Beratung ihrem eigenen Anspruch gerecht werden Lern- und Erneuerungsprozesse zu ermöglichen, die nachhaltig und tragfähig sind.⁵³

4.2 Wie kann Widerstand für die Beratung konstruktiv genutzt werden?

Die zutiefst menschliche erste Reaktion auf Widerstand ist es, selbst genervt, ungeduldig oder verärgert zu sein.⁵⁴ Nur bringt dieses Empfinden für den Verlauf von Beratungen nicht unbedingt weiter, wenn es nicht genutzt wird. Das eigentliche „Problem“ wird nicht ernstgenommen und damit auch nicht erkannt. Der „gute Grund“ des Systems, auf diese Weise zu agieren, wird ignoriert. Eine Chance zur Entwicklung wird vertan, denn „Widerstand ist im Grunde nicht ein Störfaktor, sondern eine Chance“⁵⁵. Wichtigste Voraussetzung ist es, sie auch als solche zu erkennen und zu empfinden.⁵⁶

KLAUS DOPPLER und CHRISTOPH LAUTERBURG betonen: „Es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand.“⁵⁷ Die größte Hürde für die Beratung ist daher nicht der Widerstand im System, sondern solche Beratende, die ihn nicht bewusst genug wahrnehmen und sich nicht der Aufgabe stellen, ihn zu gestalten.⁵⁸

Dabei bieten sich im Umgang mit Widerstand vielfältige Interventionen an.⁵⁹ Tatsächlich ist aber immer da „wo [...] Gefühle beteiligt sind, [...] die Verständigung erschwert.“⁶⁰ Oft ist den Beteiligten selbst nicht klar, was genau sie bremst. Manchmal besteht auch eine Scheu, diese Gründe vor anderen offenzulegen. Konkretes Nachfragen wird die Beraterin in diesem Fall kaum weiterbringen.⁶¹ Es ist also notwendig, sehr genau auf die konkreten Gründe und vielleicht Ängste, die hinter einem Widerstand liegen, zu schauen.⁶² Nur so kann

⁵³ Vgl. KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 20.

⁵⁴ Vgl. auch DOPPLER/LAUTERBURG, 297.

⁵⁵ DOPPLER/LAUTERBURG, 303.

⁵⁶ Vgl. SCHMIDT/BERG, 176.

⁵⁷ DOPPLER/LAUTERBURG, 293.

⁵⁸ Vgl. auch DOPPLER/LAUTERBURG, 303.

⁵⁹ Vgl. dazu z.B. SCHMIDT/BERG, 179f.

⁶⁰ DOPPLER/LAUTERBURG, 294.

⁶¹ Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG, 294.

⁶² SCHMIDT/BERG, 180, vgl. auch DOPPLER/LAUTERBURG, 293: „Widerstand zwingt [...], wann und wo immer er auftritt, zu Denkpausen, zu klärenden Gesprächen, [...] zu einer Kurskorrektur.“

entschieden werden, welche Intervention im konkreten Fall die passende ist.⁶³ Mit PAUL LAHNINGER muss sich das Beratungssystem erst einmal grundsätzlich fragen: „Was stört oder hindert das Engagement? Welche Bedürfnisse bewegen die Beteiligten?“⁶⁴ Und dann konkreter: Wogegen richtet sich der Widerstand genau? Was ist die Befürchtung? Was wird geschützt? Was bietet das Beratungssystem an, wogegen sich der Widerstand richtet?⁶⁵ Das Beratungsteam nimmt die Perspektive des anderen ein und bildet Hypothesen, um dann nach einem Lösungsweg zu suchen, der für alle tragfähig und gangbar ist.⁶⁶ Dazu stellt LAHNINGER fest: „Je mehr ich bei Schwierigkeiten auf die Bedürfnisse der Beteiligten schaue, umso leichter finden sich Lösungen. Widerstände erzählen von der Geschichte eines Menschen.“⁶⁷ Und ich ergänze: Auch von der Geschichte eines Systems oder einer Organisation. Wo es gelingt, auf solche wertschätzende Weise auf Widerstand zu schauen, kann Bewegung in scheinbar verfahrenere Situationen kommen.⁶⁸ Das hat schon Bileam mit seiner Eselin erlebt.

„Oft bringt es mehr auf demotivierende Bedingungen zu achten, als Anreize zu schaffen“⁶⁹, betont PAUL LAHNINGER und fügt später hinzu: „Indem ich Widerstand beachte, erhalte ich wertvolle Information.“⁷⁰

EVA RENATE SCHMIDT und HANS GEORG BERG bringen es auf den Punkt: „Grundsätzlich gilt: Mit dem Widerstand arbeiten.“⁷¹ Dabei gilt aus meiner Sicht wohl beides: *Mit* dem Widerstand zu arbeiten – und nicht gegen ihn. Aber auch, mit dem Widerstand zu *arbeiten* – und nicht zu versuchen, ihn durch Ignorieren zu umgehen oder auszusitzen. Gleichzeitig sich aber auch nicht von ihm abschrecken lassen, wichtige Themenfelder anzugehen. Ich stimme KLAUS DOPPLER und CHRISTOPH LAUTERBURG zu, wenn sie treffend feststellen: „Wenn Zeitdruck herrscht [...], erscheint Widerstand außerordentlich lästig [...]. Man ist geneigt, ihn zu mißachten [sic!] – und exakt dies ist der Fehler, den man später bitter zu

⁶³ So auch SCHMIDT/BERG, 180: „Erst wenn deutlich wird, gegen was sich der Widerstand richtet, kann mit dem Widerstand gearbeitet werden. Für das Verstehen und Freisetzen von Widerständen ist es wichtig, die Ängste und die Energie, die hinter den Widerständen stehen, zu untersuchen.“

⁶⁴ LAHNINGER, 18.

⁶⁵ Vgl. SCHMIDT/BERG, 180: „Unterschiedliche BeraterInnen erzeugen unterschiedliche Widerstände.“

⁶⁶ Vgl. LAHNINGER, 19: „Voraussetzung [...] ist, dass ich die Bedürfnisse und Interessen der anderen Verhandlungspartei grundsätzlich anerkenne und bereit bin, mir Lösungen für diese zu überlegen.“

⁶⁷ LAHNINGER, 22.

⁶⁸ Vgl. KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 102.

⁶⁹ LAHNINGER, 18.

⁷⁰ LAHNINGER, 22.

⁷¹ SCHMIDT/BERG, 65.

bereuen hat.⁷² Die beiden betonen, wie wichtig es ist, Widerstand zu erkennen und auf ihn zu reagieren, da sonst Verzögerungen, Blockaden und Fehlschläge zu erwarten seien. Ihr Fazit lautet daher: „Konstruktiver Umgang mit Widerstand ist [...] einer der zentralen Erfolgsfaktoren beim Management von Veränderungen.“⁷³

Der Umgang mit dem Widerstand durch das Beratungssystem kann dabei zum Modell dafür werden, wie das Klientensystem grundsätzlich mit Schwierigkeiten umgehen kann.⁷⁴

In der Literatur läuft „Widerstand“ bisweilen auch unter der Überschrift „schwierige Situationen“⁷⁵ oder er wird an „schwierigen Personen“⁷⁶ festgemacht. Das ist vom persönlichen Befinden her natürlich richtig. Wo Widerstand entsteht, wird die Beratung „schwieriger“, das heißt herausfordernder für die Beratenden. Man muss mit noch mehr Aufmerksamkeit an Prozess und Klientensystem herangehen. Gleichzeitig empfinde ich die Kategorisierung „schwierig“ als zu einseitig und wertend.

Wichtig erscheint mir hierbei die Erkenntnis von ROSWITA KÖNIGSWIESER und MARTIN HILLEBRAND: „Als schwierig, als problematisch definieren wir Situationen meist dann, wenn wir uns überfordert fühlen. [...] Immer wieder erleben wir [...], dass Probleme ihre Bedeutung verändern, wenn sich die Sicht darauf verändert.“⁷⁷ PAUL LAHNINGER bemerkt: „Die Frage nach den Bedürfnissen anderer zu stellen wird schwierig, wenn wir Widerstand abwerten.“⁷⁸

„Widersprüche gehören zum Leben“, stellen ROSWITA KÖNIGSWIESER und MARTIN HILLEBRAND fest. „[...] Konflikte tun zwar weh, aber sie sind Entwicklungschancen. Widerstand ist Energie, die genutzt werden sollte.“⁷⁹

Wenn wir den sogenannten „Mobileffekt“ ernstnehmen, nach dem dort angefangen werden sollte, wo Energie vorhanden ist, bietet das Wahrnehmen von Widerstand also die große Chance eines geeigneten Ansatzpunktes. Hier kann angefangen werden. Von hier aus wird es in jedem Fall Auswirkungen auf andere Bereiche des Systems geben.⁸⁰ Hier ist vielleicht der Punkt, an dem es „wehtut“, aber es ist auch ein Indiz dafür, dass an der richtigen Stelle „gebohrt“ wird.

⁷² DOPPLER/LAUTERBURG, 293.

⁷³ DOPPLER/LAUTERBURG, 293.

⁷⁴ Vgl. SCHMIDT/BERG, 176.

⁷⁵ So auch KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 102ff.

⁷⁶ So SCHMIDT/BERG, 136ff.

⁷⁷ KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 102.

⁷⁸ LAHNINGER, 18.

⁷⁹ KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 40; vgl. auch LAHNINGER 9: „Obwohl wir üblicherweise Widerstand als Nicht-Wollen wahrnehmen, ist auch Widerstand Energie.“

⁸⁰ Vgl. KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND, 37.

Für die Beratung ist es wichtig, Widerstand zu erkennen, zu akzeptieren, sowie dem Klientensystem zu helfen, ihn auszudrücken. Vor allem aber ist eins unerlässlich: Ihn nicht persönlich zu nehmen.⁸¹

Es gilt, an der eigenen Wahrnehmung und Beratungshaltung zu arbeiten: Wie kann es gelingen, ein Gefühl der Überforderung zu reduzieren und mit Sicherheit und Gelassenheit an den Prozess zu gehen?⁸² Wie kann es gelingen, den Widerstand als ein Geschenk anzusehen, das mir etwas anzeigt, von dem ich sonst nicht gewusst hätte? Nicht nur für Anfänger*innen in der Beratung ist das wohl eine bleibende Aufgabe.

„Der kritische Faktor im Umgang mit Widerstand ist letztlich der Umgang mit sich selbst“, stellen KLAUS DOPPLER und CHRISTOPH LAUTERBERG fest. „[...] Das eigene Bild einer Sachlage – und damit letztlich sich selbst – in Frage zu stellen, dies ist die erste und wichtigste Klippe, die überwunden werden muß [sic!], wenn ein konstruktiver Umgang mit Widerstand gefunden werden soll.“⁸³

Und PAUL LAHNINGER betont: „Widerstand‘ gibt mir vor allem darüber Feedback, ob eine gewählte Methode gerade passt. Indem ich diese Möglichkeit zur Kommunikation wahrnehme, zeige ich Wertschätzung und öffne mich für eine Vertiefung der Beziehungsqualität.“⁸⁴

Ein wichtiger erster Schritt kann eine „wertschätzende Beschreibung“⁸⁵ des Erlebten gegenüber des Klientensystems sein. LAHNINGER schlägt dazu vor: „Ich konnte dieses Anliegen offensichtlich noch nicht vermitteln. – Dieses Thema ist jetzt scheinbar nicht wichtig für euch. – Die Methode, die ich angeboten habe, passt also jetzt nicht.“⁸⁶ Außerdem kann, wo es sinnvoll erscheint, die Vermutung geäußert werden, dass es Ängste gibt, die ein Vorgehen behindern. Wo in diesem Sinne auf die „guten Gründe“ der Beteiligten geschaut wird, können umso leichter Lösungen gefunden werden.⁸⁷

Im Folgenden muss dann durch verschiedene Interventionen versucht werden, den ins Stocken geratenen Fluss wieder ans Laufen zu bringen. Es liegt nahe, den Austausch miteinander zu fördern, indem zum Beispiel in kleineren Gruppen oder mit überraschenden Methoden gearbeitet wird. Es gilt eine Atmosphäre der Offenheit zu etablieren, zum Beispiel durch gemeinsam vereinbarte Regeln. Außerdem kann das Klientensystem dazu animiert werden, sich bei

⁸¹ Vgl. SCHMIDT/BERG, 175f.

⁸² So auch: LAHNINGER, 6: „Ausgewogener Selbstwert ist die Grundlage für Selbstvertrauen, innere Klarheit, Authentizität und Wertschätzung.“

⁸³ DOPPLER/LAUTERBERG, 304.

⁸⁴ LAHNINGER, 22.

⁸⁵ LAHNINGER, 18.

⁸⁶ LAHNINGER, 18.

⁸⁷ LAHNINGER, 20.

größtmöglicher Transparenz (Tagesordnung, gemeinsames Vereinbaren von Tageszielen und Arbeitsschritten) in kleinen Schritten vorwärts zu bewegen. Wo sich eine grundsätzliche Abwehr verfestigt hat, kann Bewegung helfen. Es gilt – wie für die Beratungstätigkeit insgesamt – die Selbstunterstützung des Klientensystems zu mobilisieren.⁸⁸ Aus einer Haltung von „Warum wolltet ihr denn nicht? Was ist los mit euch?“ wird eine Haltung von „Wie kann ich euch jetzt gerade unterstützen? Was kann ich beitragen, damit wir gut weiterkommen?“⁸⁹ Grundlegend hierfür ist, sich selbst intensiv zu beobachten und zu reflektieren.⁹⁰ Dabei kann es sehr unterschiedlich sein, zu welcher Veränderung im Verhalten diese Veränderung in der Haltung tatsächlich führt.⁹¹

SIMONE KAUFFELD macht die Notwendigkeit von umfassender Kommunikation in Veränderungsprozessen insgesamt und bei Widerständen insbesondere deutlich.⁹² „Richtige Kommunikation reduziert und verhindert Widerstände“⁹³, so betont sie. Dabei gelte es, die Gründe (Warum?), Inhalte (Was?) und die Folgen (Was danach?) einer möglichen Veränderung deutlich zu machen. Für den Beratungskontext erscheint es notwendig, die Antworten auf diese Fragen miteinander zu erarbeiten. So geartete Kommunikation schafft Sicherheit, Orientierung und Motivation und hilft so, Widerstände zu verringern.⁹⁴

Mit Blick auf die oben genannten Beratungssituationen (siehe. 3.2) ist festzustellen: Im ersten Fall ist es dem Beratungsteam gut gelungen, den Widerstand wahr- und ernst zu nehmen und im guten Kontakt mit dem Klientensystem der Frage nachzugehen: Was liegt dem Widerstand hier zugrunde? Was ist es, was (unbewusst) geschützt wird? In dieser positiven Würdigung des Widerstands ist es gelungen, dem Klientensystem neue Erkenntnisse zu erschließen und eine neue Form der Arbeitsmotivation entstehen zu lassen.

Im zweiten Fall ist dies nicht gelungen. Möglicherweise waren die verdeckten Widerstände gegen die Beratung aufgrund von Erfahrungen in der Vorgeschichte zu massiv. Es ist aber auch zu vermuten, dass das Beratungsteam nicht gut genug mit dem Klientensystem in Kontakt war, und daraus folgend eher gegen als mit dem Widerstand gearbeitet hat. Womöglich hat das Beratungsteam auch Widerstände des Klientensystem übernommen und zu eigenen gemacht.

⁸⁸ So auch SCHMIDT/BERG, 179.

⁸⁹ LAHNINGER, 72.

⁹⁰ Vgl. LAHNINGER, 72: „In jedem Konflikt kann ich mich fragen, welche Lernaufgabe mir gerade begegnet.“

⁹¹ Vgl. LAHNINGER, 72: „Für manche ist es angemessen, zu lernen sich mehr durchzusetzen, für andere, sich mehr zurückzunehmen.“

⁹² Vgl. KAUFFELD, 66.

⁹³ KAUFFELD, 66.

⁹⁴ Vgl. KAUFFELD, 66.

Exkurs: Systemisches Konsensieren als Arbeit mit dem Widerstand

Mit dem Begriff des „Systemischen Konsensieren“ (SK) wird ein Modell zur Entscheidungsfindung bezeichnet, das bewusst *mit* statt *gegen* einen Widerstand arbeitet. In diesem Verfahren zur Konsensfindung wird nicht nach der Zustimmung zu einem Vorschlag gefragt, sondern nach der Ablehnung, dem „Widerstand“. Dieser wird von den Teilnehmenden mit konkreten Zahlen auf einer Skala von 0 (kein Widerstand/keine Einwände gegen den Vorschlag) bis 10 (hoher Widerstand/Vorschlag ist unannehmbar) benannt.⁹⁵ So kann basierend auf der Wahrnehmung der Einzelnen ein Wert für den „Gruppenwiderstand“ und damit umgekehrt die „höchste Akzeptanz“⁹⁶ einer gesamten Gruppe ermittelt werden. Dieser Wert macht zugleich das Konfliktpotential deutlich, dass ein Vorschlag in sich birgt.⁹⁷ Kerngedanke ist es, auch im Konfliktfall tragfähige Entscheidungen im Konsens treffen zu können: „Wer sich an der Lösungsfindung nach dem SK-Prinzip beteiligt, erlebt das Entstehen eines gemeinsamen Bewusstseins darüber, welche der entwickelten Lösungsvorschläge dem Konsens am nächsten kommen und wo die Grenze der Zumutbarkeit liegt.“⁹⁸

Das Prinzip des Systemischen Konsensieren möchte dazu beitragen, „Konflikte auf einfache Weise zu lösen, Kreativität anzuregen und Frieden zu stiften“⁹⁹, es durchbricht in kritischen Entscheidungsfindungsprozessen das Gefühl „Gegner vor sich zu haben“¹⁰⁰. Das bisher übliche Mehrheitsprinzip hingegen baue eher Konflikte auf, statt sie zu lösen, da es die Interessen der Unterlegenen grundsätzlich außer Acht lässt.¹⁰¹

Dabei kann die Methode laut Aussage der Entwickler „ohne Einschränkungen vom Kindergarten bis in die höchsten Ränge der Politik angewendet werden“¹⁰². Es ist grundlegender Teil der Methode, die Gründe für Widerstand zu erforschen, und so die gemeinsam zu findende Lösung zu verbessern. Es gilt, Widerstände zu verstehen und wo möglich zur Anpassung des Lösungsvorschlags auszuräumen.¹⁰³ So liegt es im Interesse des Ideengebers, sich mit dem „Widerständigen“ auseinanderzusetzen, um mit dem eigenen Vorschlag überzeugen zu können. Im Sinne dieses veränderten Blickwinkels wird nicht von „Gegnern“ und „Befürwortern“ gesprochen, sondern von „Personen mit Einwänden“ und

⁹⁵ Vgl. SCHROTTA, 38.

⁹⁶ SCHROTTA, 11.

⁹⁷ Vgl. auch SCHROTTA, 79; hier sind die einzelnen Schritte der Konsensfindung nach dem SK-Prinzip zu finden.

⁹⁸ Vgl. SCHROTTA, 11f.

⁹⁹ SCHROTTA, 12.

¹⁰⁰ SCHROTTA, 16.

¹⁰¹ SCHROTTA, 19.

¹⁰² SCHROTTA, 11.

¹⁰³ Vgl. SCHROTTA, 85.

„Personen ohne Einwände“¹⁰⁴. Mit dieser „Brille“ ändert sich auch die Form der Fragestellung bei Entscheidungen: „Statt zu fragen: ‚Wer ist für den Vorschlag?‘ erweitern wir das Mehrheitsprinzip durch die Frage: ‚Wer hat nichts gegen den Vorschlag einzuwenden?‘“¹⁰⁵

Meines Erachtens kann schon dieser Perspektivwechsel für den Blick auf Widerstand in Beratungsprozessen positiv genutzt werden. So sollen auch hier „Widerständige“ nicht als Gegner oder Saboteure verstanden werden, sondern als Teilnehmende mit einem guten Grund dafür, den Prozess zu bremsen oder zu unterbrechen. Für das Systemische Konsensieren wie für die Beratung gilt: Wenn Widerstände in dieser Weise wertgeschätzt werden und nach den Gründen von Ablehnung oder Zögern gefragt wird, wird es möglich, „Bedürfnisse, Nöte und Ängste, aber auch Wünsche und Vorstellungen kennen zu lernen“¹⁰⁶. Teilnehmende fühlen sich in ihrem Empfinden ernstgenommen. Der Kontakt einer Gruppe untereinander, aber auch zwischen Beratenden und Klientensystem wird positiv gestärkt.

5 ABSCHLUSS

Es wurde deutlich, dass Widerstand ein Gewinn für die Beratungssituation sein kann, wenn es gelingt, ihn positiv als einen Ausdruck dafür zu sehen, dass angebotene Interventionen nicht den Punkt erreichen, um den es eigentlich gehen sollte oder aber an einem zu schmerzhaften Thema womöglich zu schnell gearbeitet wird. Wer ein Klientensystem in dem begleiten will, was es an eigenen Themen und Befürchtungen in den Prozess mitbringt, tut gut daran, sich auf dessen Perspektive einzulassen. Hierfür ist es wie in der Erzählung von Bileam und seiner Eselin bisweilen nötig „einander aus[zu]halten. Zumutungen aus[zu]halten. [...] Es miteinander aus-[zu]halten“¹⁰⁷, wie ANNETTE KÖSTER schreibt. Wo dies geschieht, kann aber letztendlich vermeintlicher „Fluch“ zum „Segen“ werden.

„Mit dem Widerstand arbeiten heißt, diesen ehren, achten und ihm Raum geben,“ bringt es PAUL LAHNINGER auf den Punkt.¹⁰⁸ So wäre es doch ein schönes Ziel zukünftig in Anlehnung an eine Äußerung aus dem Konfliktmanagement¹⁰⁹ aus tiefster Überzeugung rufen zu können: „Hurra, ein Widerstand!“

¹⁰⁴ SCHROTTA, 19.

¹⁰⁵ SCHROTTA, 30.

¹⁰⁶ SCHROTTA, 30.

¹⁰⁷ KÖSTER, 15.

¹⁰⁸ LAHNINGER, 24.

¹⁰⁹ So zum Beispiel bei der Ankündigung von Seminaren im „Infoportal Gewaltfreie Kommunikation“ unter: <https://www.gfk-info.de/seminar/hurra-ein-konflikt-3/> (abgerufen am 28.06.2019).

6 ANHANG

6.1 Literaturverzeichnis

DIE BIBEL nach der Übersetzung MARTIN LUTHERS. Lutherbibel revidiert 2017, Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart 2016.

DOPPLER, KLAUS/LAUTERBURG, CHRISTOPH, Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/Main, New York ⁸1999, 293-304.

DUDEN (online) unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Widerstand> (abgerufen am 20.06.2019).

KÖSTER, ANNETTE, Bileams Eselin – Die Besserwisserin, in: HAUS KIRCHLICHER DIENSTE IN DER EV.-LUTH. LANDESKIRCHE HANNOVERS (HG.), Team Unser. Workbook. Teaminspiration mit biblischen Charakterköpfen, Hannover 2008, 14-15.

KÖNIGSWIESER, ROSWITA/HILLEBRAND, MARTIN, Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg ⁸2015.

LAHNINGER, PAUL, Widerstand als Motivation. Herausforderungen konstruktiv nutzen in Moderation, Training, Teamentwicklung, Coaching und Beratung, Aachen 2005.

SCHMIDT, EVA RENATE/BERG, HANS GEORG, Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche. Ein Handbuch, Offenbach/M. 1995

SCHROTTA, SIEGFRIED (HG.), Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend, Graz 2011.

Das verwandte Bild entstammt der Beratungspraxis der Verfasserin.

6.2 Eine Geschichte vom Widerstand (von Erich Visotschig)¹¹⁰

„Der Widerstand war ein fleißiger Geselle. Er brachte Autos zum Stehen und Glühlampen zum Glühen. Er bewirkte, dass die Herdplatte warm wurde, so dass die Menschen die Speisen, die darauf standen, kochen konnten. Ja, selbst wenn es manche nicht wahrhaben wollten, ohne ihn hätten sie nie gehen gelernt bzw. könnten es auch heute noch nicht, denn sie würden ausrutschen wie am glattesten Glatteis.

Und dennoch fühlte sich der Widerstand überhaupt nicht respektiert. Alle Machthaber wollten ihn aus ihrem Machtbereich verbannen. Sie verfolgten ihn auf Schritt und Tritt und setzten alle erdenklichen Mittel ein, um ihn aufzuspüren und auszuschalten.

Nun, im Fall der Machthaber konnte er das ja verstehen. Denn die Abneigung war durchaus eine gegenseitige. Was er aber überhaupt nicht verstand, das war die Ablehnung durch jene, die er eigentlich unterstützen wollte. Jene, die in geeigneter Runde immer wieder ihr Unbehagen über viele Abläufe in dieser Welt äußerten und dann resignierend mit den Worten schlossen: ‚Aber da kann man ja nichts machen ...‘

Und jene Menschen, die sich in der letzten Regierungsperiode so sehr über die Aktionen einzelner Parteien geärgert hatten und die so sehr danach lechzten, ihnen einen Denkkzettel zu erteilen. Die jedoch dann in der Wahlzelle nicht anders konnten, als wieder eine davon zu wählen. Die ihre Wahl als Wahl zwischen Skylla und Charybdis empfanden, die am liebsten gar nicht zur Wahl gegangen wären – oder dies tatsächlich nicht getan hatten –, weil es ihnen so sehr widerstrebt, eine Partei zu wählen oder zu bestätigen, die sie am liebsten abgelehnt hätten. Was sie aber nicht konnten! Denn in der Wahlzelle konnte man nur *FÜR* eine Partei stimmen. Ablehnung oder Widerstand gegen sie ausdrücken, das konnte man nicht.

‚Wenn man das nur könnte‘, seufzten viele. Doch es war unmöglich. So schwelte denn der Widerstand nur im Untergrund. Dort aber verführte er zu Wahlverweigerung, Politikmüdigkeit und zu Demokratieverdrossenheit. Und die Bürger waren unzufrieden und fühlten sich als Stimmvieh ...

Bis ... ja, bis jemand kam und rief: ‚Leute, lasst uns den Widerstand achten! Lasst ihn einmal zeigen, was er kann. Lasst ihn uns doch betrachten. Denn nur dann, wenn wir ihn ansehen und seine Existenz zur Kenntnis nehmen, können wir ihm seine Arbeitsgebiete zuweisen und verhindern, dass er dort stört, wo reibungsloses Zusammenspiel der Kräfte gefragt wäre.

¹¹⁰ SCHROTTA, 222f.

In der Politik zum Beispiel, deren Ziel das Wohl des gesamten Staates sein sollte. In Firmen, in denen jeglicher interne Widerstand Sand im Getriebe ist und die Abläufe stört. Eigentlich überall, wo irgendeine Art von Gemeinschaft erstrebenswert wäre.'

Ja, so wurde das Systemische Konsensprinzip geboren. Und der Widerstand, der sich ungeachtet fühlte, zog sich zurück auf jene Gebiete, in denen er von Nutzen sein konnte. All die Störversuche, die er früher gebraucht hatte, nicht zuletzt um sich seine Selbstachtung zu erhalten – das hatte vom langwierigen Jammern und Nörgeln über die Firmenpolitik (was die Firma viel Geld gekostet hatte) bis zu gewalttätigen Demonstrationen gegen die Staatsgewalt gereicht – all diese Störversuche konnte er nun einstellen.

Und die Menschen fragten sich, wie sie jemals so blind oder verbohrt gewesen sein konnten, den Widerstand nicht zu achten oder ihn zu übergehen.“