

UMGANG MIT WIDERSTAND

Einführung

Widerstände sind ein häufiges Element in verschiedenen Formen der beruflichen Kommunikation, da zwischen den Gesprächspartner*innen Unterschiede in Bezug auf Visionen, Ziele, Positionen usw. bestehen können.

Das Vermeiden oder Verleugnen von Widerstand in einer Beziehung wirkt sich oft kontraproduktiv aus und kann den Widerstand sogar verstärken. Dies gilt auch für die Wahl der Konfrontation im Sinne von Schuldzuweisungen. In der Praxis kann es z. B. vorkommen, dass eine Partei die getroffenen Vereinbarungen nicht eingehalten hat. Es zeugt von einer professionellen Haltung, wenn Personalverantwortliche diese „Nichteinhaltung von Vereinbarungen“ als ein Signal und ein zu untersuchendes Verhalten ansehen und nicht als einen gegen sie gerichteten Sabotageakt. Mit anderen Worten: Eine emotionale Reaktion auf die/den Gesprächspartner*in ist in einem solchen Fall eine subjektive und unprofessionelle Reaktion. Die Beziehung zwischen Ratsuchenden und Personalverantwortlichen/Beratenden, so angenehm und erwünscht eine gute Atmosphäre auch sein mag, ist vorrangig geschäftlich. Wenn nach einer Analyse der Ursachen/Gründe für das Verhalten eine weitere Beziehung als nicht mehr tragfähig gesehen werden muss, sollte der Kontakt abgebrochen werden.

Der sinnvolle und wirksame Umgang mit Widerstand erfordert besondere Fähigkeiten, einschließlich Reflexionsfähigkeit und Kommunikation auf der Metaebene.

Zunächst werden sechs der häufigsten Ursachen für Widerstand mit einer kurzen Erläuterung vorgestellt. Die Kenntnis dieser Ursachen kann dabei helfen, Widerstand zu verhindern oder zu beseitigen. Anschließend sind drei Möglichkeiten beschrieben, die helfen, mit Widerstand umzugehen.

Ursachen des Widerstands

1. *Unwilligkeit*: Ratsuchenden kann es an Engagement für das Ziel oder die getroffenen Vereinbarungen fehlen. Es kann sein, dass die/der Gesprächspartner*in etwas nicht will oder etwas anderes will oder ihre/seine (Problem-)Situation weder angehen noch lösen will. Es kann außerdem sein, dass Gesprächspartner*innen Zweifel an ihren Fähigkeiten und/oder an der Fähigkeit, Ergebnisse zu erzielen, haben. Zudem kann es vorübergehend an körperlicher und/oder geistiger Energie fehlen. Schließlich ist es möglich, dass jemand nicht in der Lage ist, sich von einer destruktiven Situation zu lösen, obwohl die Notwendigkeit aufgrund durchgeführter Analysen, angestrebter Vision oder geplanten Vorgehensweisen bekannt ist.
2. *Umstände*: Es kann passieren, dass sich die Lebensumstände von Gesprächspartner*innen in der Art entwickeln, dass Vereinbarungen nicht mehr eingehalten werden können. Oder es gibt Veränderungen in der (Problem-)Situation, die (bestimmte) Handlungen nicht mehr erfordern.

3. *Unklarheit*: Trotz des Bemühens um Klarheit beim Abschluss von Vereinbarungen kann es vorkommen, dass diese für (eine) der Parteien im Nachhinein nicht ganz eindeutig waren.
4. *Unzufriedenheit*: Gesprächspartner*innen sind möglicherweise nicht mit der Art und Weise einverstanden, wie die Ziele erreicht werden sollen. Sie fühlen sich vielleicht „missverstanden“ und weigern sich, an etwas mitzuarbeiten.
5. *Urteil*: Gesprächspartner*innen können sich weigern, Hilfe anzunehmen, weil sie das als ein Zeichen von Schwäche auffassen. Solche Empfindungen können aufgrund früherer Erfahrungen mit dem System, das die Beratungsfachkraft vertritt, auftreten.
6. *Inkompetenz*: Gesprächspartner*innen kann die Kompetenz fehlen, eine Aufgabe/ein Ziel zu erfüllen. Oft entstehen Widerstand und Unwillen aufgrund dieser Unfähigkeit.

Umgang mit Widerständen

Widerstand ist in erster Linie ein Signal, das auf (verdeckte) Themen hinweist, die den Gesprächspartner*innen wichtig sind. Widerstand kann sich in verschiedenen Verhaltensweisen äußern, wie z.B. Schweigen, Feindseligkeit, defensives Verhalten, Ausweichen und sogar in Form von übermäßiger Begeisterung. Das Erkennen dieser Signale ist der erste Schritt im Umgang mit Widerstand.

Es ist zu beachten, dass diese Verhaltensweisen nicht unbedingt immer auf Widerstand hindeuten. Schweigsamkeit von Gesprächspartner*innen kann zum Beispiel ebenso auf Schüchternheit oder Unsicherheit hindeuten wie auf Widerstand.

Widerstand erfordert große Aufmerksamkeit. Lässt man den Widerstand andauern, führt dies in der Regel zu einer ineffektiven Kommunikation, da Perspektiven nicht übereinstimmen. Dies kann verschiedene negative Folgen haben. Es besteht die Gefahr, dass Gesprächspartner*innen bestimmte Informationen zurückhalten, die für ein umfassendes und genaues Verständnis der Problemsituation wichtig wären. Eine weitere negative Folge kann sein, dass insbesondere bei Entscheidungen über Ziele und Arbeitsvereinbarungen keine Verbindlichkeit seitens der Gesprächspartner*innen gegeben ist. Es ist daher wichtig, Widerstände zu benennen und anzusprechen, um sie zu verringern oder zu beseitigen.

Basierend auf den Ansichten von Bezanson, Decaf und Stewart (1982) können die folgenden drei Schwerpunktbereiche im Umgang mit Widerstand helfen:

1. Rahmen für Sicherheit und Klarheit schaffen.
2. Motivierenden Rahmen schaffen.
3. Anwendung von spezifischen Kommunikationstechniken.

1. Rahmen für Sicherheit und Klarheit schaffen

Es ist effektiver, Widerständen vorzubeugen, als zu versuchen, diesen später zu beseitigen. Um Widerstand vorzubeugen, muss die/der Ratsuchende von Beginn des Kontakts an in die Festlegung des Ziels und die Erkundung möglicher Problemlösungen einbezogen werden.

Gesprächspartner*innen sind möglicherweise besorgt, dass sich ihre Situation wesentlich verändern könnte. Deshalb sollte nicht das Gefühl entstehen, dass (zu) große Schritte erwartet werden. Auf der Grundlage der Einschätzung der Fähigkeiten der Gesprächspartner*innen sollten realistische und erreichbare Ziele vorgeschlagen werden. Eine Beratungsfachkraft kann auch dazu auffordern, Erwartungen und Wünsche zu äußern. Dadurch kann eine gewisse Sicherheit geschaffen werden.

Um Klarheit zu schaffen, sollten Beratungsfachkräfte in der Anfangsphase des Kontakts so früh wie möglich klären, was der Zweck des Kontakts ist, und ausdrücklich die gegenseitigen Erwartungen ansprechen. Sie sollten auch ihre (bevorzugte) Rolle angeben und feste Vereinbarungen mit Gesprächspartner*innen treffen. Darüber hinaus sollten die Vorgehensweise und die einzelnen Schritte transparent sein sowie dargelegt werden, welche Informationen von der/von dem Gesprächspartner*in benötigt werden.

2. Motivierende Bedingungen schaffen

Wie bereits erwähnt, kann Widerstand darauf zurückzuführen sein, dass sich eine Person nicht traut, Hilfe für ein Problem zu suchen. Das ist nicht nur verständlich, sondern kann auch ein gesundes Zeichen sein. Ein solcher Widerstand kann auf das Bedürfnis hinweisen, das eigene Leben selbst in die Hand zu nehmen, unabhängig Entscheidungen zu treffen und Probleme selbst zu lösen. Auch das Misstrauen gegenüber der Beratung kann in diesem Zusammenhang als gesund und positiv angesehen werden. Es kann motivierend wirken, wenn es bei der Erklärung des Widerstands gelingt, das Autonomiebedürfnis von Gesprächspartner*innen so weit wie möglich zu respektieren und gleichzeitig zu fördern. Dies kann erreicht werden, indem man einen Ansatz (eine Rolle) wählt, der das Autonomiebedürfnis am besten zur Geltung kommen lässt. In diesem Fall wäre die Rolle eines Coaches ideal. Es ist jedoch zu beachten, dass das Bedürfnis nach Selbstbestimmung nicht immer mit den kognitiven und körperlichen Fähigkeiten übereinstimmt. In manchen Fällen ist eine Rollenkombination, z. B. Coach und Experte, besser geeignet. Im Wesentlichen geht es darum, Gesprächspartner*innen zu motivieren, aktiv an ihren Problem oder ihren Fragen zu arbeiten.

3. Anwendung spezifischer Kommunikationstechniken

Eine wesentliche Fähigkeit zur Bewältigung von Widerständen ist die Fähigkeit der Metakommunikation, also Kommunikation über das Gespräch selbst. Mit der Metakommunikation weicht man vom ursprünglichen Gesprächsthema ab und beginnt im Wesentlichen ein „Gespräch über das Gespräch“.

Obwohl das ursprüngliche Thema des Gesprächs in den Hintergrund tritt, bleibt es der Bezugspunkt für die Metakommunikation. Der Grund für den beobachteten Widerstand kann alles mit dem Inhalt und der Art und Weise, wie das ursprüngliche Thema besprochen wurde, zu tun haben. In Bezug auf die Kommunikation ist es entscheidend, die Metakommunikation auf der Beziehungsebene zu führen, zuzuhören und nicht mit Gegenargumenten zu reagieren. Es geht in der Regel nach hinten los, wenn die Beratungsfachkraft sich verteidigt oder Gegenargumente vorbringt. Im Zusammenhang mit dem Widerstand der Gesprächspartner*innen ist die Kommunikation auf der

Inhaltsebene irrelevant. Die Ohren und der Verstand sind in gewisser Weise taub für Informationen und Hinweise.

Schritt-für-Schritt-Plan für den Umgang mit Widerständen

In Anlehnung an Van der Molen, Kluytmans und Kramer (1995) folgt ein Beispiel für einen Schritt-für-Schritt-Plan, um Widerstände anzusprechen:

1. *Paraphrase*: In eigenen Worten wiedergeben, was die Gesprächspartner*innen zuletzt gesagt haben.
2. *Metakommunikation*: Identifizieren und diskutieren des Widerstands, der sich im Verhalten der Gesprächspartner*innen zeigt.
3. *Was ist NICHT gewünscht*: Erkundigen nach der Ursache oder dem Grund für das Verhalten; ggf. Hintergründe diskutieren.
4. *Was ist gewünscht*: Fragen, was die Gesprächspartner*innen möchten oder erwarten.
5. *Zusammenfassen und Reagieren*: Zusammenfassen, was geäußert wurde, und dazu eine (Meta-)Antwort geben, die die Gesprächspartner*innen auf die gewünschte Situation hinweist. Das verbessert die gegenseitige Kommunikation, ohne dabei die professionelle Aufgabe aus den Augen zu verlieren.
6. *Vereinbarungen treffen*: Treffen von Vereinbarungen über die Beseitigung oder Vermeidung von Widerständen. Je nach Ursache des Widerstands können Ziele, Maßnahmen, Vorgehensweise usw. überarbeitet werden.
7. *Rückkehr zum inhaltlichen Gespräch*: Mit den Vereinbarungen im Hinterkopf zum ursprünglichen Thema des Gesprächs zurückkehren.

Dieser Plan kann bei der Bewältigung von Widerständen in verschiedenen Kontexten und bei der Verbesserung der Kommunikation zwischen den Parteien hilfreich sein.