



# Interventionstechniken nutzen

## Lösungsbilder für herausfordernde Situationen

Nach: Paul Lahninger, Widerstand als Motivation, Münster 2.Auflage, 2007, Ökotopia Verlag, S 33 bis 66

Ihre Leitungs-Kompetenz ist dann besonders gefragt, wenn etwas geschieht, das Sie als Widerstand empfinden. Dazu ein Beispiel: als Trainer eines Workshops für Nachwuchsführungskräfte lud ich zur Selbstreflexion in Paargesprächen ein. Ein Teilnehmer meldete sich zu Wort: „Warum soll ich hier über meine Arbeit nachdenken, das tue ich ohnedies jeden Tag.“

Der Zusammenhang in den der Betroffene die Mitteilung von seiner Selbstreflexion stellte, ließ mich vermuten, dass mein methodisches Angebot – Selbstreflexion im Workshop – bei ihm nicht willkommen war. Es gab jedenfalls ein Interesse beim Teilnehmer, das ihn gerade jetzt diese Mitteilung machen ließ. Das, was wir als Widerstand wahrnehmen, ist jeweils der Ausdruck eines Interesses, also einer Motivation, die den bisher deklarierten Zielen nicht entspricht oder diesen entgegengesetzt ist.

Wie reagiere ich in so einer Situation? Dazu habe ich eine Übersicht von verschiedenen Varianten zusammengestellt. Meine Hypothese: Je mehr mögliche Interventionen Sie in Ihrem Repertoire haben, umso günstiger. Durch bewusstes Reflektieren der Möglichkeiten, auf unterschiedliche Herausforderungen zu reagieren erweitern Sie Ihren Handlungsspielraum. Die „richtige“ Intervention gibt es wohl nicht, worum es geht, ist situativ angemessen zu handeln: Sie wählen Interventionen, die den Beteiligten, Ihnen selbst, dem Ziel und den Rahmenbedingungen entsprechen. Selbstreflexion und Vorbereitungsarbeit, auch durch Einfühlen in die Zielgruppe und deren Interessen, sind ein wichtiger Beitrag, auch, um die eigene Intuition zu stärken, situativ effektiv zu handeln.

Grundidee meiner Aufstellung von Interventionstechniken ist die Polarität von Einfühlen und Abgrenzen, von verständnisvollem Entgegenkommen und entschiedenem Fordern. Das Einfühlen steht für die Zuwendung zur Du-Position, das Abgrenzen für das Wahrnehmen der Ich-Position. In vielen Situationen erlebe ich, dass

sich dieser scheinbare Gegensatz auflöst und dass es darum geht, beides zu leben: das Verständnis und das Abgrenzen, die Orientierung an den aktuellen Bedürfnissen der Beteiligten und zugleich an den eigenen Zielen und den persönlichen Grenzen. Dies führt dann ganz selbstverständlich zu einer dritten Position, die beides, das Ich und das Du, im Auge hat. Diese dritte Position ist die Wir-Position oder Meta-Position (das „Darüberstehen“). Ich gebe dieser dritten Position die Überschrift „versachlichen“ oder „thematisieren“, weil dieses Darüberstehen gerade bei Aggression und Emotionalität den Überblick stärkt: wir machen mit etwas Abstand Aussagen über die Situation, in der Beteiligte andere Interessen ausdrücken, als ich, der ich leite. Die Idee dieser 3 Positionen wird hier an einfachen Beispielen dargestellt. Variationen der 3 Grundpositionen finden Sie in der folgenden Grafik „Interventionstechniken“:





# Interventionstechniken

Varianten auf einen Einwand zu reagieren als Register meines Handelns

(nach Paul Lahninger: leiten \* präsentieren \* moderieren, Münster 6. Aufl. 2008)

In einem Kommunikationstraining werden die Teilnehmenden aufgefordert, in Paaren über ihre Stimmung zu sprechen. Ein Teilnehmer reagiert unwillig:

**„Müssen wir immer sagen, wie es uns geht?“**

## EINFÜHLEN:

Es geht um das „DU“, um „Deine“ Interessen:

- **aktiv zuhören 1)**  
„Du möchtest nicht darüber sprechen, wie es dir geht.“
- **umformulieren**  
„Du fragst, wieso ich diese Aufgabe stelle?“
- **fokussieren**  
„Das heißt, diese Aufgabenstellung ist dir jetzt unangenehm?“
- **nachfragen 2)**  
„Bedeutet das, dass Du unzufrieden bist?“
- **zirkulär fragen**  
(das Umfeld, andere Personen gedanklich einbeziehen)  
„Was müsste ich jetzt sagen, um Deinem Wunsch zu entsprechen?“ oder:  
„Was könnten andere Personen jetzt möglicherweise besprechen wollen?“

**Orientierung:**  
Verständnis schafft Vertrauen und stärkt selbständige Lösungsfindung der Beteiligten.

## THEMATISIEREN:

Das WIR, die Meta-Ebene, die **gemeinsame Lösung** für unterschiedliche Interessen wird angesprochen:

- **thematizieren**  
„Das heißt also, ich hab jetzt eine Übung vorgeschlagen, die nicht bei allen ankommt.“
- **verhandeln**  
gemeinsam Lösungen für die Interessen zu suchen:  
„Wie geht es anderen mit diesem Auftrag? Wir können den weiteren Verlauf gemeinsam festlegen. Mein Interesse dabei ist...“
- **delegieren**  
„O.k. Ich bitte euch als Gruppe zu entscheiden, wie ihr weitermachen wollt.“

**Orientierung:**  
Selbstorganisation der Beteiligten fördert Eigenverantwortung.

## ABGRENZEN:

das ICH, mein Interesse steht im Mittelpunkt der Botschaft:

- **Gefühle ansprechen, Feedback**  
„Ich empfinde diese Bemerkung als Kritik. Das beunruhigt mich.“
- **Bitten/appellieren**  
„Ich schlage vor/Ich bitte dich, dass du dich erst mal auf das Gespräch einlässt, und hinterher überlegst, was es dir gebracht hat.“
- **konfrontieren**  
„Die Entscheidung über den methodischen Ablauf ist *meine* Sache. Wenn du dich in dieser Übung nicht einbringen willst, ist das deine Entscheidung.“
- **Bedingungen stellen/fordern**  
„Ich kann nur leiten, wenn du dich einlässt. Sprich einfach über deinen Ärger mit deinem Partner.“
- **provokativ antworten**  
„Ich an deiner Stelle würde mich auch schon die ganze Zeit ärgern.“
- **paradox intervenieren**  
„OK. Vereinbaren wir, dass du in diesem Seminar nie mehr sagst, wie es dir geht.“

**Orientierung:**  
eindeutige klare Führung gibt Halt. Hierarchie hat eine Auswirkung auf die Kommunikation. Vorsicht: paradoxe und provokative Sätze brauchen eine gute Basis! Humor kann leicht „nach hinten“ losgehen.

- 1) Aktiv zuhören fließt aus einer Haltung, in der ich interessiert bin, die Welt der anderen Person zu verstehen, das Thema aus der Sicht der anderen zu betrachten. Aktiv zuhören ist immer als Zwischenschritt vor jeder anderen Intervention sinnvoll, um mein Verständnis zu überprüfen und Wertschätzung zu leben.
- 2) Vorsicht mit Fragen! Verständnisfragen sind oft problemorientiert. Auch schleichen sich in Fragestellungen oft versteckte Vorwürfe ein. Zum Beispiel: „Warum ärgerst Du Dich denn?“ Diese Frage wird tendenziell als Botschaft gehört werden: „Ich verstehe Dich nicht, hier gibt es nichts zu ärgern!“



### Du-Position als erster Schritt

Mit wenigen Ausnahmen scheint mir das aktive Zuhören, das Einfühlen in die Interessen der anderen Beteiligten der sinnvollste erste Schritt. Indem wir uns zunächst mal diesen Interessen zuwenden, vermeiden wir Missverständnisse und drücken Wertschätzung aus.



Auch als Regel für Konfliktgespräche wird dieses bewusste Wahrnehmen der anderen Partei empfohlen. Auch das fokussierende Zusammenfassen eines längeren Beitrages mit wenigen Stichworten oder das Umformulieren von vorwurfsvoll verstandenen Aussagen in lösungsorientierte Sprache wirkt als Beachtung, oft auch Wertschätzung. Am deutlichsten wird diese Du-Position, wenn ich in Übungsphasen Einzelnen die Möglichkeit geben kann, diese ganz nach eigenen Interessen zu variieren, eventuell auch, sich auszuklinken. Je mehr ich dies mit innerer Zustimmung zur persönlichen Eigenverantwortung zulassen und unterstützen kann, umso günstiger.

### Die Ich-Position:

#### Autorität als Dienstleistung

Keinesfalls sind mit der Ich-Position abwertende, vorwurfsvolle oder moralisierende Sätze gemeint! Eine klare direkte Aussage über meine Empfindungen, Interessen und meine Grenzen wirkt fast immer konstruktiv. Wenn ich leite stehe ich auch für den Auftrag, die vereinbarten oder von der Organisation vorgegebenen Ziele. Natürlich können sich diese Ziele verändern, manchmal kann ich mit den Beteiligten vor Ort einen neuen Auftrag aushandeln. Häufig kommt Widerspruch jedoch nur von einer einzelnen Person in der Gruppe und eine Veränderung der Ziele scheint unrealistisch. In solchen Situationen schütze ich in meiner Entschiedenheit in der Ich-Position auch effektives Arbeiten.

Immer wieder habe ich den Eindruck, dass Personen, die – aus welchen Gründen auch immer – dazu neigen, Arbeitsaufträge in Fra-

ge zu stellen, schon in den ersten Minuten eines Seminars eine kritische Frage oder einen für mich unerwarteten Wunsch eingebracht haben. (Keineswegs gilt jedoch der Umkehrschluss, dass Menschen, die gleich zu Beginn Wünsche äußern, auch im weiteren Verlauf auffallend kritisch wären.) Ich erlebe, dass Signale von Widerspruch gerade am Beginn eines Seminars (z.B. zum Zeitplan) die Atmosphäre trüben.

So habe ich mir angewöhnt, Zeitpläne gleich mit der Vorvereinbarung über Ziele und Inhalte mit Auftraggeber-Innen zu besprechen, bei Bedarf Vorinformationen über gewohnte Regelungen einzuholen und Infos über die geplanten Arbeitszeiten bereits vor dem Zusammenkommen an die Beteiligten weiterzugeben. Das bedeutet, dass ich gewissermaßen vom Start weg die Ich-Position wahrnehme, initiativ für einen guten Stand als Leiter Sorge – und damit zu effektivem Arbeiten beitrage.



Sinnvoll finde ich auch, organisatorische Fragen nicht sofort zu Beginn anzusprechen, sondern erst nach der ersten Arbeitseinheit und diesen „Aufschub“ kurz zu begründen: „In der ersten Stunde möchte ich die Ziele unserer Zusammenarbeit klären und einladen, mit dem Thema und den Personen hier in Kontakt zu kommen. Bewusst spreche ich die Arbeitszeiten und die Übersicht über den weiteren Ablauf erst nachher an, um den Zielen höchste Priorität zu geben. Bitte wendet jetzt die ganze Aufmerksamkeit den Zielen zu.“ Dies ist ein Appell, wie ich auch gerne die Zeiten und weitere Regeln der Zusammenarbeit als Appell formuliere, z.B.: „Ich bitte um Zustimmung zu folgendem Zeitplan und zu den Feedbackregeln für das Seminar.“

Auch nonverbal kann ich diese meine Orientierung verdeutlichen, indem ich mit meiner körpersprachlichen Energie die Aufmerksamkeit auf die Ziele lenke und organisatorische



Fragen zügig und emotionslos kläre, z.B. mit wenig Ausdruck sage: „Wir haben einen Zeitplan gewählt, der dem durchschnittlichen Tagesleistungs-Rhythmus entspricht und hoffen, dass dies den meisten von Ihnen entgegenkommt ...“ und mit deutlich mehr Kraft in der Stimme: „... die wesentliche Frage ist, wie sehr Sie sich mit dem Ziel identifizieren können. Nehmen Sie sich bitte kurz Zeit zu überlegen, ob Sie unser Angebot noch durch Ihre persönliche Fragestellung ergänzen möchten.“

In diesen einfachen Beispielen zur Stärkung der Ich-Position vermittele ich Sicherheit. Autorität zu leben verstehe ich als Dienstleistung am Gemeinsamen, ich bringe mich ein, um das effektive Erreichen von Zielen zu unterstützen. Deutlicher sichtbar wird die Ich-Position, wenn ich mich direkt abgrenze.

### **Abgrenzen ist etwas anderes als kämpfen**

Dazu ein Praxisbeispiel: „Ärger mitteilen“

Im Lauf eines Teamgesprächs hat B einen Fehler von A in einer Weise angesprochen, durch die sich A bloßgestellt fühlt. Betrachten Sie das Gespräch aus der Perspektive von A.  
Variante 1: kämpfen

A: „Deine Wortmeldung hat mich unangenehm berührt. Ich hab mich echt geärgert. Mir ist wichtig, dir das zu sagen.“ (teilt ein Gefühl mit)

B: „Ja, natürlich, aber Ärger kann eben sehr wichtig sein. Da steckt doch etwas dahinter, das du aufarbeiten kannst. Schau doch mal hin, was das ist ...“ (belehrend)

A: „So schnell ärgere ich mich nicht. (Rechtfertigung) Das war einfach nicht ok von dir, so etwas zu sagen.“ (verallgemeinernde Feststellung)

B: „Ich finde, jeder sollte zu seinen Fehlern stehen.“ (belehrend)

A: „Ich hab deine Fehler auch nicht vor dem Team breitgetreten. Außerdem weißt du genau, wie schwierig das für mich war.“ (indirekter Vorwurf / Rechtfertigung)

B: „Aber ich hab´ doch nur erklärt, wie das abgelaufen ist. Wenn dich das so ärgert, wird schon was dran sein. Denk doch mal darüber nach.“ (Rechtfertigung/Verallgemeinerung/subtiler Vorwurf: „Du denkst nicht nach!“)

A: „Es ist wieder typisch für dich, dass du mir die Schuld in die Schuhe schiebst. Ich finde das total überheblich von dir.“ (Abwertung / Gegenangriff)

B: „Wenn du dich so ärgerst, kann man nicht mehr vernünftig reden mit dir. Du hast da echt ein Problem.“ (verallgemeinernde Abwertung und Vorwurf)

A: „Du kannst mich mal!“ (offene Eskalation)  
Auch wenn die Reaktionen von A verständlich erscheinen: jede Rechtfertigung gibt B neue Munition für weitere Belehrungen und Abwertungen. Ich erlebe, dass viele Menschen unabhängig von ihrer Leitungskompetenz auch in solch ineffektive Gespräche geraten, mit mehr oder weniger heftiger Eskalation. Rechtfertigungen enthalten die Botschaft: „Sieh doch ein, dass ich gut bin!“ Dies ist der Ruf des gekränkten Selbstwertes.

Variante 2: Abgrenzen im Fallbeispiel „Ärger mitteilen“

A: „Deine Wortmeldung hat mich unangenehm berührt. Ich hab mich echt geärgert. Mir ist wichtig, dir das zu sagen.“ (teilt ein Gefühl mit, wie oben)

B: „Ja, natürlich, aber Ärger kann eben sehr wichtig sein. Da steckt doch etwas dahinter, das du aufarbeiten kannst. Schau doch mal hin, was das ist ....“ (belehrend, wie oben)

A: „Ich möchte jetzt nicht über solche Hintergründe reden, ich möchte nur sagen, dass mir das unangenehm war.“ (abgrenzen / Bedürfnis aussprechen)

B: „Ja, aber verstehst du denn nicht, was ich damit sagen wollte?“ (suggestive Frage, tendenziell abwertend: „Du verstehst es nicht.“)

A: „Mag sein, dass ich dich nicht verstehe. Für mich war es unangenehm. Ich möchte nur, dass du das weißt.“ (abgrenzen)

Die Wahrscheinlichkeit ist hier höher, dass das Anliegen von A ankommt, auch dann, wenn B jetzt noch einen weiteren Angriff versucht. Auf diesen könnte A nochmals antworten: „Für mich war es unangenehm. Ich möchte nur, dass du das weißt.“

Abgrenzen gelingt am ehesten, indem wir:

- auf Rechtfertigung verzichten
- keinesfalls einen Gegenangriff starten
- einfach beim eigenen Anliegen bleiben und
- uns begnügen, es ausgedrückt zu haben.

Person B in diesem Beispiel wird auf die meisten Menschen unangenehm wirken. Person B ist wie sie ist. Ich kann sie nicht ändern. Was ich tun kann, ist meine Sicht mitzuteilen: Ich übernehme Verantwortung für meinen Teil der Kommunikation. Das ist meine Chance.

### **Bitten als Autorität – Freundlich fordern**

Eine Bitte beinhaltet das Vertrauen, dass andere sich ernsthaft mit meinem Anliegen auseinandersetzen, es prüfen, und drückt zugleich aus, dass ich anderen die Freiheit zugestehe, abzulehnen. Je mehr Freiheit je-



mand hat eine Bitte anzunehmen oder abzulehnen, umso echter ist die Bitte. In der Kommunikation gilt jedoch:

### DIE ANGESPROCHENE PERSON ENTSCHEIDET ÜBER DIE WIRKUNG EINER INTERVENTION.



Aufgrund der üblichen Machtzuschreibung an die leitende Person wird eine Bitte nicht immer als Bitte verstanden. Eine Bitte ist üblicherweise eine kraftvolle Möglichkeit sich etwas von anderen zu wünschen. Bitten haben, wenn sie sparsam gebraucht werden, eine starke Appellwirkung. In welchem Ausmaß dieser Appell wahrgenommen wird, darüber entscheidet die Person, die gebeten wird. – Es ist immer mein Gegenüber, das entscheidet, wie es meine Intervention versteht. Wenn also eine Führungskraft einen Mitarbeiter um etwas bittet und dieser fühlt sich genötigt, dann wirkt die Bitte als Befehl: Der Mitarbeiter gibt der Führungskraft Macht. Machtzuschreibung kann verhindern, dass sich jemand zutraut, etwas in Freiheit zu entscheiden. Nicht das Wort „Bitte“ zählt, sondern die Haltung dahinter. Wenn Eltern zu ihrem Kind sagen „Bitte geh ins Bett!“ und das Kind spielt weiter, dann folgt darauf oft: „Du musst aber!“ Dies kann sinnvoll und fürsorglich sein, aber die Bitte war keine Bitte. Oder: „Bitte benimm dich wie ein normaler Mensch.“ Hier leitet das Wort „Bitte“ eine Abwertung ein, die eigentliche Botschaft ist: Du bist nicht normal. Oder: „Würdet ihr jetzt bitte endlich ruhig sein!!“ In entsprechendem Tonfall gesagt, kann das eine Drohung ausdrücken.

#### **Bitte als Bitte – Bitte als Auftrag**

Wenn ich darauf vertraue, dass Beteiligte ihr Bestes geben, und ihnen Entscheidungsfreiheit zugestehe, eine bestimmte Aufgabe nicht durchzuführen, dann kann ich eine Bitte als Bitte meinen.

In anderen Situationen ist das Wort Bitte im Zusammenhang mit einem Auftrag einfach eine Form der Höflichkeit, und diese höfliche

Formulierung wird gut ankommen, wenn ich tatsächlich respektvoll bin.

Schwierig wird Kommunikation immer dann, wenn sie widersprüchlich ist, also wenn verschiedene Teile einer Botschaft in verschiedene Richtungen weisen. In diesem Sinne halte ich es für sinnvoll, Bitten sparsam zu verwenden. Ich finde es klar und stimmig z.B. zu sagen: „Hier mein Arbeitsauftrag.“ oder „Ich brauche ...!“

Als Trainer und Moderator spreche ich oft von Einladungen und Vorschlägen, um die Freiheit im persönlichen Lernprozess der Beteiligten zu betonen. Bei Aufträgen oder Bedingungen (z.B. für einen Lehrgangsabschluss) ziehe ich es vor, dies auch deutlich als Auftrag zu formulieren und nicht von Bitten zu sprechen.

#### **Vom Appell zur direktiven Forderung**

Im Gesamtzusammenhang der Interventionstechnik sehe ich Bitten und Forderungen auf einer Linie: Ich gebe die Richtung vor, sicherlich mit unterschiedlicher Dringlichkeit meines Wunsches. Eine Forderung der Leitung kann angemessen sein und die Gruppe entlasten: ich als Leiter übernehme die Verantwortung, wenn ich sage: „da geht's lang!“ Diese Macht wird umso wahrscheinlicher hilfreich und willkommen sein, je mehr ich zugleich wertschätzend und verständnisvoll bin. (Wenn Ihnen das Wort Macht unangenehm ist, ersetzen sie es einfach durch kraftvolle Entschiedenheit.) Diese konstruktive Wirkung von Macht erlebe ich besonders deutlich bei Seminaren mit Jugendlichen, die als Teil Ihrer Ausbildung zu diesen Seminaren verpflichtet werden. Logischerweise tritt dort Widerstand wesentlich häufiger auf, als in Seminaren für die sich jede anwesende Person selbst entschieden hat. Gerade von Jugendlichen, die ich auch einmal direkt konfrontiere, von denen ich Mitarbeit einfordere oder klare Grenzen zeige, bekomme ich auch im Nachhinein sehr gute Rückmeldungen. Ich bin mir sicher, dass mich diese Jugendlichen auch deswegen als hilfreich erleben, weil es mir sehr wichtig ist, ihnen wertschätzend und verständnisvoll zu begegnen und ihnen mein Interesse an ihrer Welt zu zeigen.

Es wird wohl wenige Vortragende geben, die sich nicht um Wertschätzung bemühen. Gerade im Konflikt passiert es jedoch, dass uns andere ganz anders wahrnehmen, als wir uns selbst. Kritische Selbstreflexion, Offenheit für Rückmeldungen, Bewusstheit für eigene Ambivalenzen, eigene Fortbildung und Supervi-



sion/Coaching sind wesentliche Bausteine für Leitungskompetenz.



## INTERVENTIONSTECHNIKEN ALS GESPRÄCHSBAUSTEINE

Mit Motivation und Widerstand in Dialog treten

Häufig wähle ich mehr als eine Interventionstechnik in einer Situation, mein Beitrag kann sich auch aus allen 3 Bereichen zusammensetzen.

Praxisbeispiel: verspätet nach der Pause:  
Ein Großteil der Gruppe kommt verspätet in den Arbeitsraum.

„Offensichtlich war die Pause für Ihre Bedürfnisse zu kurz.“ (einfühlen – Du-Position) - „Ich brauche klare Zeitvereinbarungen und warte nicht gerne.“ (abgrenzen – Ich-Position) – „Wie können wir das regeln, so dass es für alle passt?“ (thematisieren – Wir-Position)  
Natürlich ist dieser fließende Wechsel zwischen den 3 Positionen situativ völlig unterschiedlich. Es kann auch verwirrend sein, wenn der Wechsel zu oft passiert. Selten werden wir nach Schema vorgehen. Die Orientierung an den 3 Grundpositionen und die bewusste, selbstkritische Reflexion meiner Gesprächsbeiträge helfen, passend und differenziert zu handeln. Hier ein Beispiel für eine – als passend erlebte Mischung in einem kurzen Gespräch.

Praxisbeispiel „Das Projekt macht Stress!“

Leitung (L): „Dieses Projekt soll in 6 Wochen abgeschlossen sein.“

Teammitglied (T): „Das schaffen wir nie so schnell!“

L: „Ich bin mir bewusst, dass das knapp bemessen erscheint und kann gut verstehen, dass euch der Termin zunächst unrealistisch vorkommt.“ (einfühlen / umformulieren) „Ich bitte euch, alle Energien zu mobilisieren, das Projekt in 6 Wochen abzuschließen!“ (bitten bzw. fordern)

T: „Wir haben doch so viel anderes zu tun, sollen wir das denn alles liegenlassen?“

L: „Genau das ist die Frage: was hat derzeit Priorität! Ich unterstütze euch gerne, zu prü-

fen, welche Arbeiten derzeit liegen bleiben können, um die Frist für das Projekt einzuhalten.“ (fokussieren und verhandeln)

T: „Ja, aber wir haben auch noch viel zu wenig Infos!“

L: „Da wäre ich genauso verunsichert! Also der erste Punkt ist, alle wesentlichen Infos zusammenzutragen und zu klären: Wer macht was, und vor allem: wie sehen andere euren Einsatz und wer kann euch dabei unterstützen?“ (einfühlen / umformulieren / zirkulär fragen)

T: „Sicher gibt es da einige. Nur fürchte ich, es wird sich einfach wieder auswachsen, wenn wir so rangehen. Ich hatte schon monatelang ein Höchstmaß an Arbeit und jetzt kommt ein neuer Stress dazu!“

L: „Ich verstehe das gut, dass du gerade jetzt keinen neuen Stress willst. Du hast in letzter Zeit sehr viel geleistet. Wie können wir dieses Projekt so begrenzen, dass es gut machbar ist? Welche Form können wir finden, die für euch stimmt und zugleich die Ziele erreicht? Ich brauche unbedingt diesen Termin, der ist einfach fix. Überlegt, wie ihr das am sinnvollsten in dieser Zeit gestalten könnt.“ (aktiv zuhören / thematisieren / Bedingung stellen / delegieren)

Die ganze Skala von Interventionstechniken wird hier genutzt.



## Authentisch sein, bei aller technischen Feinarbeit

Effektiv wirkt die Verbindung von verständnisvollem Zuhören, entschiedener Eindeutigkeit und der Bereitschaft flexibel nach Lösungen zu suchen. Wird eine Gesprächstechnik manipulativ empfunden, wird diese den Widerstand eher noch verstärken. Wenn ich jedoch ehrlich gesprächsbereit bin, offen für Anliegen oder Bedenken anderer und zugleich Ziele nachhaltig vertrete, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass wir Lösungen finden, die für alle Beteiligten Sinn machen. Was zählt, ist Aufrichtigkeit und Wertschätzung für die Bedürfnisse anderer, wie auch für mich selbst.



## Lösungsorientiert umformulieren

Eine sehr wohlthuende Form Verständnis zu zeigen und zugleich zu führen ist das Umformulieren: Wenn andere meinem Empfinden nach unpassende Worte wählen, wiederhole ich das Gehörte in für mich passender, lösungsorientierter Sprache. Wenn ich dies ehrlich meine, ist die Wirkung immer wieder genial.

Praxisbeispiel „Fairness im Team“

Ein neues Teammitglied wurde von einem Kollegen übergeben, greift diesen Fehler auf und wirkt auf andere moralisierend und wichtiguerisch: „Wenn das die Art ist, wie hier miteinander umgegangen wird, na dann Danke! Ich erwarte mir schon, dass ein Minimum an Fairness zu unserer Teamarbeit gehört!“  
Leitung: „Ich merke, dass dir das ein großes Anliegen ist. Eindeutig ist da etwas schief gelaufen. Ich bitte dich, das dann mit dem Kollegen direkt zu klären. Wir haben deinen Appell nach Fairness und deinen Ärger gehört. Für das Plenum bitte ich, es jetzt dabei zu belassen.“ Damit war der Konflikt für's erste abgefangen, das Team konnte gut weiterarbeiten, der angesprochene Punkt wurde zwischen den Betroffenen geklärt.

Gesprächsbeispiel „Vorwurfsvoller Einwand“  
„Das ist doch alles nur graue Theorie!“  
Leitung: „Du möchtest, dass wir jetzt den konkreten praktischen Nutzen besprechen?“ – „Genau!“  
An diesem Beispiel wird besonders deutlich, wie ein scheinbar ablehnender Einwurf, Lösungs- und Ziel-orientiert umformuliert, einen Schritt weiterführen kann. Das Bedürfnis des Widerstandes wird vom Gruppenmitglied selbst nicht angesprochen, liegt jedoch auf der Hand.

Vielleicht interessiert Sie noch, welche Intervention ich in der eingangs beschriebenen Situation mit der Führungskraft gewählt habe, die mich „fragte“: „Warum soll ich hier über meine Arbeit nachdenken, das tue ich ohnedies jeden Tag.“ Ich denke ich konnte die Führungskraft mit einem verstärkten Appell gut erreichen und indem ich einen Auftrag gab: „Das finde ich interessant! Jetzt bitte ich dich, dich an dieser Übung zu beteiligen und zu schauen, ob diese Reflexion anders wirkt, als die in Deinem Alltag.“

## Widerstände als das sehen, was sie sind: Nicht persönlich nehmen!

Widerstände gegen die leitende Person sind selten, behauptete ich. Wenn das, was ich geben möchte, nicht – bzw. nicht sofort oder nicht in dieser Form – angenommen wird,

dann ist das vielleicht bedauerlich, aber keine persönliche Kränkung. Selbst ein direkter Angriff auf die leitende Person meint eher die Funktion, die Rolle und weniger die Person selbst.

Ich vermute, dass Menschen, die Leitungsfunktionen übernehmen, meistens auch eine gewisse Freude daran haben, im Mittelpunkt zu stehen. Meiner Erfahrung nach braucht es auch ein gutes Maß an Lust, sich darzustellen, um diese Aufgabe genießen zu können. Genau darin steckt jedoch die Gefahr, Kritik, Widerspruch und Widerstand als persönliche Schwäche und als Kränkung zu erleben. Je mehr es mir gelingt, mich in die Motive und Bedürfnisse anderer einzufühlen, umso weniger werde ich Widerstand als persönlichen Angriff deuten. Die Herausforderung ist, zu lernen, dass ich sowohl engagiert geben als auch gelassen akzeptieren kann, wenn etwas dankend abgelehnt wird. Das ist eine besondere Form von Sicherheit: unabhängig werden von ständiger, lückenloser Bestätigung. Hilfreich ist auch die 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. Ähnlich einem anderen Paradoxon: Weil ich gut vorbereitet bin, fällt es mir leichter, vom Vorbereiteten abzuweichen.

Diese Herausforderung stellt sich wohl jeder Autorität: Zurückweisung zu akzeptieren und „narzisstische“ Anteile, „Ego-Trips“ in sich selbst zu erkennen und zügeln zu lernen. Gefährlich ist auch das an sich sinnvolle Bemühen, möglichst viele Menschen zu erreichen: Leicht wird daraus der Anspruch, alle erreichen zu müssen und das möglichst immer. Dieser überhöhte Anspruch wird oft zu Recht von außen korrigiert: „Bitte etwas mehr Realitätssinn, vielleicht auch etwas Bescheidenheit! Menschen sind einzigartig. Jede Situation ist einzigartig!“ Wer immer mit allem Erfolg haben möchte, nimmt Menschen etwas von ihrer Einzigartigkeit.

## Praxisbeispiel Unruhige Berufsumsteiger

Ein EDV-Trainer am Berufsförderungsinstitut arbeitet mit Berufsumsteigern verschiedener Altersgruppen: „Ich war stets bemüht, meine Inhalte gut zu vermitteln und in erster Linie auf technische Fragen konzentriert. Dennoch bemerkte ich von Anfang an, dass besonders ältere Teilnehmer häufig unruhig waren. Ich interpretierte dies zunächst als meine persön-



liche Schwierigkeit, auch Menschen zu unterrichten, die älter sind als ich. Ein ca. 40-jähriger Teilnehmer lehrte mich hier umzudenken. Er war einer der besonders Unruhigen, verließ auch immer wieder den Kursraum, fallweise sogar für 15 Minuten, bestenfalls mit dem knappen Hinweis, er müsse hinaus. Dies irritierte mich so sehr, dass ich ihn zu einem Gespräch bat. Dabei erklärte er mir, dass er nach vielen Jahren Arbeit am Bau überfordert sei, so lange ruhig sitzen zu müssen. Er brauche einfach immer wieder Bewegung zwischendurch, um wieder einigermaßen aufnahmefähig zu sein. Seither spreche ich unruhige Teilnehmerinnen und Teilnehmer direkt an und zeige Verständnis für ihre Situation. Dass ich dies früher auf mich bezogen hatte, hatte mir erschwert darüber zu sprechen.“

### Das eigene innere Team leiten

Eine ausgezeichnete Trainingsmöglichkeit für das Begleiten von Lösungsfindung bei widersprüchlichen Motiven bietet das persönliche Selbstmanagement: Ich gewinne Lösungskompetenz, indem ich die verschiedensten Impulse in meinem Inneren wahrnehme, Ambivalenzen, innere Konflikte und Entscheidungsschwierigkeiten ernst nehme und übe, wohlwollend mit all den unterschiedlichen Stimmen in mir selbst umzugehen. In diesem Hinhören mache ich mir auch eigene Schattenseiten vertraut: Ich beachte auch Motive, die ich nicht leben möchte, weil diese meinen Werthaltungen widersprechen. So übe ich Wohlwollen mit meinen Ambivalenzen, mit widersprüchlichen Stimmen in meinem Inneren.

Für diese verschiedenen Regungen der eigenen Seele hat sich das Bild eines „inneren Teams“ bewährt (nach Schulz von Thun): die Vorstellung, dass verschiedene Stimmen wie die Mitglieder eines Teams Konflikte miteinander haben können:

„ZWEI SEELEN MACHEN KRACH IN MEINER BRUST...!“

Mit diesen Stimmen kann ich in Dialog treten und die Position einer inneren Moderation (einem reflektierenden und letztverantwortlichen Persönlichkeitsanteil) einnehmen, um die innere Vielfalt zu leiten.

- Gibt es Impulse / Stimmen in Ihrem inneren Team, die mehr beachtet werden wollen?
- Kennen Sie Impulse, die sich verselbständigt haben, so dass Sie erstaunt waren, was da aus Ihnen hervorbricht?

- Wenn manche Impulse Ihnen unangenehm erscheinen, was ist das Gute, das diese wollen?
- Wie können Sie sich vorstellen, sich mit diesen zu versöhnen?

Meine These dazu: Die Kompetenz, die ich entwickle, das eigene innere Team zu leiten, zeigt sich in der Kompetenz der „äußeren“ Teamleitung. Diese Form der Selbstreflexion hilft dann beim Einfühlen in „abweichende“ Motive anderer, zugleich stärkt dies die Ausstrahlung von Echtheit und sozialer Kompetenz. Es könnte leicht sein, dass all dies dazu beiträgt, dass Widerstände in den Gruppen die Sie leiten, seltener werden. Alle guten Wünsche dafür!

Lahninger, Paul; Lehrbeauftragter und Autor, Salzburg, [www.topseminare.at](http://www.topseminare.at)



### LITERATUR:

- Lahninger, Paul (2.Aufl. 2007): Widerstand als Motivation, Herausforderungen konstruktiv nutzen. Münster, Ökotopia Verlag.
- Lahninger, Paul (6. Aufl. 2008): leiten \* präsentieren \* moderieren. Münster: Ökotopia Verlag.
- Lahninger, Paul (2005): Motivation fördern, DVD-Seminar. Bergisch Gladbach, Breuer&Wardin-Birkenhil-Media.
- Cube, Felix von (2003): Lust an Leistung, die Naturgesetze der Führung, Soziale Kompetenz, Verantwortung, Fitness und Gemeinschaft statt Irreführung durch Verwöhnung, München: Piper.
- Goldstein, Charlotte (2000): Führungskonzepte für soziale Dienstleister – Praxis-Handbuch zur Mitarbeitermotivation, Visionen leben, Veränderungsprozesse gestalten, Führungstypologie, Motivationsskala. Regensburg, Walhalla Fachverlag.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2001): Flow – Das Geheimnis des Glücks, Konzentration auf Kompetenz, Bedingungen für Hochstimmung, Ordnung und Selbststärkung, – 9. Aufl. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Sprenger, Reinhard K. (2002): Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Selbstvertrauen, Risikobereitschaft, Logik der Kooperation, Verpflichtung durch Vertrauen, – Frankfurt/New York, Campus Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden 3, Das innere Team und Situationsgerechte Kommunikation, – Hamburg, Rowohlt.
- Fischer, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2000): Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln, – Frankfurt/Main, Campus.