

Ulrike Brand-Seiß, Claudia Bull, Susanne Huchzermeier-Bock, Anne Kreutz,
Andrea Linde, Anne Kathrin Wittern, Pia Zeiher, Sebastian Zollinger, Nicola Zulauf

Umgang mit Widerstand im beraterischen Prozess

ISS -Weiterbildung 2008-2010
Gruppenarbeit der Regionalgruppe Nord

Gliederung	1
Einleitung	2
I. Widerstand: Begriff und Phänomen	3
a. Etymologie	These 1
b. Physik	Thesen 2-4
c. Neurobiologie	Thesen 5-6
d. Justiz	These 7
e. Theologie	These 8
II. Bedeutung für die Psychotherapie	7
a. Psychoanalyse	
b. Verhaltenstherapie	
c. Gestalttherapie	
d. Anfänge des systemischen Denkens: Milton Erickson	
These 9	8
III. Differenzierung innerhalb des systemischen Ansatzes	
a. Widerstand bei der zu beratenden Person (Klient)	
b. Widerstand bei der beratenden Person (Berater)	9
c. Widerstand in einem System (bzw. in Veränderungsprozessen von Organisationen)	
These 10	11
IV. Vorschläge für die Gruppenarbeit	12
a. Beispiel 1 „Unfreiwillige Klienten“	
b. Beispiel 2 „Widerstand beim Klienten“	
c. Beispiel 3 „Widerstand in Veränderungsprozessen von Organisationen“	
d. Beispiel 4 „Widerstand beim Berater“	
Neun Thesen zum Widerstand als Impuls für die beraterische Arbeit	13
V. Zum Umgang des Therapeuten mit Widerstand	14
a. Utilisationsprinzip – Aktives Zuhören – Spiegeln	
b. Konfusionstechniken	15
c. Umgang mit Widerstand in speziellen Situationen	17
d. Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen von Organisationen	19
VI. Literaturverzeichnis	20

Einleitung

Alle, die in beraterischen oder therapeutischen Prozessen tätig sind, kennen aus ihrer Arbeit die Erfahrung von „Widerstand“.

Ob wir an die eigenen Grenzen geraten, die des Gegenübers oder auch einer ganzen Gruppe spüren: durch Widerstände gerät die Zusammenarbeit ins Stocken. Sie wirkt gestört oder behindert, muss unter Umständen sogar abgebrochen werden.

Den Kern unserer Gruppenarbeit bildet die Suche nach Antwort auf die Fragen:
Lassen sich Widerstände nutzen? Können wir lernen, mit ihnen umzugehen, d.h. sie aktiv zu nutzen und konstruktiv in den beraterischen oder therapeutischen Prozess zu integrieren?
Welche konkreten Strategien gibt es?

Im Hauptteil dieser Ausarbeitung legen wir dazu den Schwerpunkt auf die Unterscheidung von Widerständen: 1. auf Seiten des/der Klient/in, 2. des/der Therapeutin/Therapeuten und 3. als Element in Veränderungsprozessen ganz allgemein. Entscheidend für das Gelingen der Kommunikation zwischen Klient und Therapeut erscheint uns der konstruktive Umgang mit dem Phänomen des Widerstands dort, wo er die Kommunikation zunächst einmal be- oder verhindert.

In **Abschnitt I** erfolgt die inhaltliche Annäherung an das Thema zunächst mit einem Blick auf den allgemeinen, sprachlichen Begriff „Widerstand“ und das Phänomen des Widerstandes in den unterschiedlichen Zusammenhängen von Physik, Neurobiologie, Justiz und Theologie.

In **Abschnitt II** geben wir einen Einblick in die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte des Begriffs im psychotherapeutischen Kontext. Dieser mündet im systemischen Ansatz und ersten Überlegungen von Milton Erickson zum Umgang mit Widerständen.

Mit **Abschnitt III** beginnt der bereits umschriebenen Hauptteil dieser Ausarbeitung. Dort werden zunächst die drei genannten „Akteure“ von Widerstand im therapeutisch-beraterischen Kontext unterschieden und jeweils beschrieben.

In **Abschnitt IV** geben wir Impulse zur Gruppenarbeit und Selbstreflexion, die helfen sollen, als Berater/in bzw. Therapeut/in einen systemischen Umgang mit dem Phänomen von Widerständen zu entwickeln und Möglichkeiten einer persönlichen Haltung zu ihnen in der eigenen Praxis zu erkunden.

Abschnitt V vermittelt abschließend konkrete Vorschläge aus der Fachliteratur zum Umgang des Therapeuten mit bzw. zur konstruktiven Nutzung von Widerständen als Anregungen für die eigene Praxis.

Die Ausarbeitung schließt mit einem **Literaturverzeichnis**.

I. „Widerstand“: Begriff und Phänomen

a. Etymologie

Das Wort „Widerstand“ besteht im Deutschen aus zwei Begriffsfeldern:

1. „wider“ – das altertümliche Wort und Synonym für die Präposition „gegen“ und
2. dem Verb „stehen“.

Das Verb „stehen“ signalisiert das Gegenteil von einer Bewegung bzw. dass eine Bewegung zum Abschluss kommt. Es beinhaltet jedoch eine Aktivität, das aktive Tun eines Subjektes.

Dem gegenüber deutet die Präposition „wider“ eine Beziehung zu etwas zweitem sowie eine Richtung und Bewegung an: gegen, entgegen. Möglicherweise spiegelt sich in der Sprachverwandtschaft von „wider“ und „wieder“ die Häufigkeit und Wiederholung dieser Bewegung.

Einen Widerstand bildet demnach etwas, das im Weg steht oder in den Weg gestellt wird. Widerstand ist Bewegung, die eine Bewegung zum Abschluss bringen kann

In der Entwicklung der deutschen Sprache hat sich seit dem 18. Jahrhundert der Begriff „Gegenstand“ als Eindeutschung des grammatikalischen Begriffs „Objekt“ etabliert.

D.h. man könnte theoretisch alles, was ein Subjekt im Sinne eines Gegenstandes seiner Betrachtung als Objekt wahrnimmt: das, was in den Blick fällt, gefühlt wird, bedacht wird, bewusst beklagt oder erlitten wird, ebenso gut als „Widerstand“ definieren.

Als *Synonyme* für die unterschiedlichen Verwendungen des Wortes Widerstand im heutigen Sprachgebrauch dienen: Resistenz und Resilienz (Widerstandskraft), Trägheit, Gegenwehr, Opposition, Renitenz (Aufmüpfigkeit), Résistance bzw. Terminus technicus in der Physik.

Als *Gegenteil* gelten entsprechend: Anfälligkeit, Leitfähigkeit, Beschleunigungsfähigkeit, Förderung, Unterstützung, Einverständnis, Zustimmung und Koalition.

These 1

Jede von einem Subjekt im beraterischen Prozess als Objekt (Gegenstand) wahrgenommene Beobachtung kann als Widerstand definiert werden: Dinge, Personen, Situationen, Gefühle.

b. Physik

Der Begriff Widerstand ist innerhalb der Naturwissenschaften vor allem aus der Physik bekannt. In der Physik ist die Größe der Potenzialdifferenz, die notwendig ist, um einen Stromfluss durch einen bestimmten Körper zu erzeugen, proportional zur Größe des Widerstandes, den der Körper dem Stromfluss entgegensetzt.

Widerstand ist somit eine Maßeinheit, die aus dem Quotienten von Potenzialdifferenz und Stromfluss gebildet wird. Typische Potenziale sind Temperaturen (Wärmelehre), Druck (Pneumatik) oder Spannungen (Elektrotechnik).

In der Elektrotechnik bilden elektrischer Widerstand R und elektrischer Strom I bilden gemäß der physikalischen Formel ($U = R \text{ mal } I$) die elektrische Spannung U .

Thesen 2-4

Widerstand (Stehen), Strom (Bewegung) und Spannung (Potenzialdifferenz) sind im übertragenen Sinne auch für zwischenmenschliche und neurobiologische Prozesse die drei wesentlichen Faktoren.

Je höher der Widerstand (das Stehen) auf der einen oder anderen Seite im beraterischen Kontext, desto größer die Spannung im gesamten Prozess.

Je größer der Strom (die Bewegung) auf der einen oder anderen Seite im therapeutischen Gespräch, desto größer die Spannung im gesamten Prozess.

c. Neurobiologie

Nach den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Neurobiologie sind menschliche Wesen „operational geschlossen“. All ihre Systeme sind darauf ausgerichtet, sich selbst zu erhalten und einen homöostatischen Zustand zu erreichen. Die Systeme können von außen angeregt und verstört, aber nicht direkt und vorhersehbar beeinflusst werden.

Menschen haben ein operational und funktional geschlossenes Nervensystem, das nicht zwischen internen und externen Auslösern differenziert. Daher sind Wahrnehmung und Illusion - innerer und äußerer Reiz - im Prinzip ununterscheidbar.

Menschliches Erkennen ist ein biologisches Phänomen und nicht durch die Objekte der Außenwelt, sondern durch die Struktur des Organismus determiniert.

Menschliche Erkenntnis resultiert aus privaten Erfahrungen, ist als Leistung des Organismus grundsätzlich subjektgebunden und damit unübertragbar.

Der Gehalt kommunizierter Erkenntnisse richtet sich nach der biologischen Struktur des Adressaten. (vgl. Ludewig 1992, S.59 IN: Schlippe 1999, S. 67)

Die vorhandene Struktur des lebenden Systems bestimmt die Reaktion auf einen Reiz. Laut Maturana sind Emotionen körperliche Zustände, die zu spezifischen Verhaltensweisen disponieren und so den aktuellen Handlungsbereich eines Organismus festlegen.

Um eine strukturelle Kopplung mit einem lebenden System zu erreichen, muss eine Information/ ein Reiz angemessen neu und gleichzeitig wiedererkennbar sein.

Alles, was zu weit weg von den vorhandenen Strukturen im lebenden System ist, kann keine strukturelle Kopplung und damit eine mögliche Veränderung erreichen.

Widerstand lässt sich so gesehen also aus neurobiologischer Sicht als Reaktion auf nicht passende/ nicht ankoppelbare Informationen/ Reize verstehen.

Dies widerspricht nicht der Idee des lebenslangen Lernens und der lebenslangen Veränderbarkeit des Gehirns. Zwischenmenschliche Erfahrungen formen das Gehirn. Bestimmte neuronale Verknüpfungen werden aufgrund von ähnlichen Erfahrungen genutzt. Gleichzeitig werden Informationen/ Reize, die in die bestehenden Strukturen passen und diese weiter unterstützen vorrangig wahrgenommen bzw. in die bestehenden Richtungen interpretiert und wahrgenommen.

Um eine Veränderung anzustoßen, ist es wichtig, etwas anders zu machen und die Möglichkeit neuer Strukturen zu generieren. (vgl. Hüther 2009)

Undenkbar sind diese Prozesse ohne Gefühle. Eine Nicht-Passung zwischen vorhandenen Strukturen und Information von außen, kann z.B. Ängste auslösen. Wenn es gelingt, ein neues Gleichgewicht, eine innere Ordnung im Gehirn (wieder-) herzustellen wird die Angst abgelöst durch z.B. Freude. (vgl. Hüther 2009)

Thesen 5 und 6

Veränderung und Entwicklung können durch ein Gegenüber (= Widerstand) - ein anderes Subjekt außerhalb meiner selbst - angeregt und in Gang gesetzt werden.

Kommunikation zwischen zwei Subjekten muss behutsam sein, damit sie gelingt und keine die Kommunikation behindernden Gefühle auslöst.

d. Justiz

Geisteswissenschaftlich begegnet der Begriff Widerstand u.a. in der Justiz. „**Widerstand gegen die Staatsgewalt**“ ist untersagt und umfasst in Deutschland z.B. die Straftatbestände

- Öffentliche Aufforderung zu Straftaten (§ 111 StGB),
- Widerstand gegen Vollstreckungsbeamte (§ 113 StGB),
- Widerstand gegen Personen, die Vollstreckungsbeamten gleichstehen (§ 114 StGB),
- Gefangenenbefreiung (§ 120 StGB) und
- Gefangenenmeuterei (§ 121 StGB).

Eine gewisse Verwechslungsgefahr besteht zu dem so genannten **Widerstandsrecht** aus Art. 20 Abs. 4 GG. Demnach haben alle Deutschen das Recht zum Widerstand gegen jeden, der es unternimmt die Ordnung, die Art. 20 GG festlegt, zu beseitigen. Bei staatsfreundlicher Auslegung kommt hierbei auch in Betracht, dass sogar der Staat selbst ein Widerstandsrecht hat.

Widerstandsrecht als Bürgerrecht

Unter dem Widerstandsrecht wird ein naturrechtlich bzw. durch ein positives Gesetz statuiertes Recht jedes Menschen verstanden, sich unter bestimmten Bedingungen gegen staatliche Gesetze auflehnen bzw. ihnen den Gehorsam zu verweigern.

In Deutschland garantiert Art.20, Abs.4 des Grundgesetzes das Recht eines jeden Deutschen, gegen jedermann Widerstand zu leisten, der es unternimmt, die in Art. 20 des GG niedergelegte Staatsordnung (z.B. das Föderalismus -, Demokratie -, Sozialprinzip, freiheitlich demokratische Grundordnung) zu beseitigen, wenn andere Abhilfe nicht möglich ist. Es umfasst sowohl Aktionen des passiven Widerstandes (Gehorsamsverweigerung, Sitzblockaden etc.) als auch aktiven Widerstand durch Gewalt.

Mit diesem Recht soll verhindert werden, dass eine Machübernahme durch nicht demokratische Handlungen der Exekutive oder Legislativen das politische System in Deutschland außer Kraft setzt und es zu einer Diktatur kommen kann.

Die rechtsphilosophische Auseinandersetzung zu diesem Recht nahm ihren Ausgangspunkt in der Antike um den Streit um die Legitimation des Tyrannenmordes. In der daraus resultierenden Debatte entwickelte sich der abstrakte Gedanke eines übergesetzlichen Widerstandsrechts: dass es neben dem geschriebenen Recht übergeordnetes ungeschriebenes Recht gibt. Dahinter steht der Gedanke bzw. in Deutschland die geschichtliche Erfahrung, dass auch geschriebenes Recht moralisches Unrecht sein kann.

Das Postulat eines allgemeinen Widerstandsrechts ist eine Folge der Erkenntnis, die Aristoteles durch seinen Begriff des „Höchsten Guts“ prägte, das als Maßstab allen Rechts zu legen sei. Geschriebenes Recht und Gesetz muss sich an der Freiheit (die nicht als bloße Abwesenheit von Zwang verstanden werden will) messen lassen können. Wer also die Freiheit beseitigen will, beseitigt den allgemeinen Maßstab, nach dem nur Recht rechtens sein kann.

Im deutschen Verfassungsrecht wird diese Freiheit als freiheitlich demokratische Grundordnung beschrieben und fußt ihrerseits auf den im Art. 1 und 20 GG niedergelegten Grundsätzen.

These 7

Widerstand präsentiert sich auch im therapeutischen Prozess als „Menschenrecht“.

e. Theologie

In der Protestantischen Theologie verbindet sich das Stichwort „Widerstand“ vor allem mit dem Namen Dietrich Bonhoeffer. Während der Zeit des Nationalsozialismus in Deutschland bzw. des 2. Weltkrieges wurde der evangelische Theologe, Pastor und Theologieprofessor (1906 -1945) zum überzeugten Widerstandskämpfer gegen das politische System der Nationalsozialisten.

In dem Buch „Widerstand und Ergebung“ fasst Eberhard Bethge 1954 als Herausgeber seines Briefwechsels mit Dietrich Bonhoeffer während dessen Verhaftung durch die Nationalsozialisten die theologische und politische Botschaft seines Freundes und Weggefährten unter diesem Titel zusammen.

„Widerstand und Ergebung“ sind demnach emotional und rational die wichtigsten Grundbewegungen bzw. die Grundhaltung für das Leben eines Christen/einer Christin.

Sie führen Gläubige in ein ethisches, moralisches und politisches Handeln. Politischer Widerstand wird in diesem Briefwechsel verstanden als ein Akt spiritueller Freiheit, Geborgenheit und Hingabe. Die Freiheit eines Christenmenschen, die auch für Martin Luther wesentlicher Inhalt seiner Theologie war, klingt an. Ein/e Christ/in ist demnach „niemandes Knecht und jeder Mann untertan ... ein freier Herr aller Ding und niemandes Untertan“. Diese Freiheit müsste und sollte bei Bonhoeffer „Kirche“ im gesellschaftlichen und weltlichen Kontext zum Widerspruch und Aufbegehren motivieren, zum Gegenhalten und „Intervenieren“, wo Unrecht im biblischen Sinne die gesellschaftliche Realität bildet und bindet. So bewegten die politischen Umstände das Denken und Handeln Dietrich Bonhoeffers zum Widerstand und brachten ihn schließlich öffentlich in Spannung zum Herrschaftssystem der Nationalsozialisten. – Gleichzeitig verursachte der ungebrochene und wachsende Fluss seines Gottvertrauens, der ihm auch in der Haft die Kraft zum Widerstand gab, erhebliche Spannungen - z.T. sogar Respekt - auf Seiten seiner politischen Gegner.

Dietrich Bonhoeffer wurde am 9. April 1945 noch kurz vor der Befreiung Deutschlands durch die Alliierten im „Konzentrationslager“ Flossenbrügg von Nationalsozialisten ermordet. Er hat viele Christinnen und Christen durch seinen aufrechten Gang mit „Widerstand und Ergebung“ nachhaltig beeindruckt. **Widerstand erscheint bei ihm als spirituell motivierte Fähigkeit und Ressource für ein eigenverantwortliches und couragiertes Handeln in der Welt.**

These 8

Widerstand ist im Idealfall eine Ressource für Veränderungsprozesse (Ich-Stärke).

II. Bedeutung für die Psychotherapie

a. Psychoanalyse

Die Psychoanalyse unterscheidet zwischen bewussten und unterbewussten Prozessen in der Therapeut-Klient-Beziehung. Dabei wird „Widerstand“ vorwiegend als Widerstand des Klienten gegen das Aufdecken des Therapeuten von unbewussten Zusammenhängen definiert. Das therapeutische Selbstverständnis: Um Veränderung im Rahmen des therapeutischen Prozesses herbeizuführen, müssen unbewusste Inhalte aufgedeckt werden.

Wenn bei dem Klienten Angst vor einer Veränderung besteht, wird er mit Widerstand gegen das Aufdecken reagieren.

Die zentrale Frage in der Psychoanalyse hinsichtlich des Widerstands beim Klienten lautet somit, wie der Widerstand durch den Therapeuten überwunden bzw. aufgebrochen werden kann, um Veränderung zu ermöglichen.

b. Verhaltenstherapie

In der Verhaltenstherapie zeigt sich die grundsätzliche Tendenz, sich dem Wort „Widerstand“ neutral zu nähern und negative Konnotationen zu vermeiden.

Es wird unterschieden, ob sich der Widerstand gegen die Veränderungsziele, gegen die therapeutischen Mittel, die Interaktionsweisen in der Therapie oder gegen das Modell vom Funktionieren des Menschen richtet.

Herausgehoben wird die Schutzfunktion des Widerstands für den Klienten gegen Fehler in oben genannten Bereichen auf Therapeutenseite, z.B. falsche Ziele des Therapeuten.

Viele der verhaltenstherapeutischen Mittel sind unanfällig für Widerstand, da sie unabhängig von der Therapeut-Klient-Beziehung sind, z.B. Desensibilisierung und Konditionierung.

Beim Auftreten von Widerstand im therapeutischen Prozess im Bereich der verbalen Konditionierung, reagiert der Therapeut individuell, so benötigen Klienten verschiedene Formen der Verstärkung, um therapeutischen Erfolg zu erzielen.

Für einen Klienten wirkt eine positive Verstärkung als Belohnung, für den anderen als Bestrafung.

c. Gestalttherapie

In der Gestalttherapie wird „Widerstand“ nicht als allgemeiner Widerstand gegen den Kontakt überhaupt, sondern gegen bestimmte Kontaktangebote bzw. gegen Kontaktzwänge angesehen, die der Klient als schädlich für sich empfindet.

Damit ist „Widerstand“ eine gesunde wachstumsfördernde Haltung.

Der Klient wird ermutigt, seinem Widerstand zu begegnen und die Erfahrung zu machen, dass er Widerstand als Schutzmaßnahme gegen einerseits innere Bedrohung in Form von Angst, Unruhe, Schmerz, andererseits als Bedrohung von außen in Form von zu großer Nähe des Therapeuten nutzen kann.

Widerstand wird als unverrückbare Grenze des Klienten verstanden.

Im Rahmen des therapeutischen Prozesses nimmt der Therapeut eine Haltung des Gewährenlassens ein, die darauf verzichtet, Veränderungen herbeiführen zu wollen.

Die Paradoxie besteht im Verändern durch das Aufgeben der Absicht, verändern zu wollen, sowohl von Klienten- als auch Therapeutenseite.

d. Anfänge des Systemischen Denkens – Milton Erickson

Widerstand gibt hier Anlass zur Selbstkritik auf Seiten des Therapeuten. Ausbleibende Veränderung wird nicht dem Patienten angelastet, sondern dem Therapeuten. So entsteht die Frage: „Was habe ich nicht wahrgenommen und was war infolgedessen die falsche Intervention?“.

Das, was der Klient mitbringt, nimmt der Therapeut an und macht es nutz- und verwertbar (Utilisation).

Widerstand beim Klienten wird lediglich als Folge unerlaubter Grenzüberschreitung des Therapeuten beschrieben.

Obwohl diese Darstellung drastisch vereinfacht ist, so erscheint Widerstand in der traditionellen psychotherapeutischen Behandlungsmethodik als unvermeidbares Nebenprodukt mit deutlich interpersonalem Charakter. Diesem Phänomen entgeht Erickson durch oben beschriebene Nutzbarmachung (Utilisation) jeglicher Angebote von Klientenseite.

These 9

Widerstand im therapeutischen Prozess ist tendenziell sinnvoll und eine Herausforderung an den Therapeuten.

III. Differenzierung im Rahmen des Systemischen Denkens

Im Systemischen Denken wird Verhalten, das sich als Widerstand zeigt, grundsätzlich als sinnvoll erachtet und als ein Ansatzpunkt für die Beratung genutzt.

Sowohl die Entstehung als auch das Verstehen und Bearbeiten von Widerstand liegt nicht allein auf Seiten des Klienten, sondern ist als Interaktionsgeschehen zu sehen. Widerstand wird nicht im absoluten Sinne als oppositionelles Verhalten des Klienten verstanden.

Die systemische Grundidee bzw. Haltung gegenüber dem Klienten ermöglicht, den Versuch zu machen, den Klienten zu verstehen und sein Verhalten als sinnvoll und gesund oder selbstschützend zu betrachten.

Im Systemischen Beratungsprozess geht es somit u.a. darum, therapeutische Angebote an den Klienten zu machen und diesen darüber entscheiden zu lassen, inwiefern er das einzelne Angebot als hilfreich empfindet und nutzt.

Widerstand wird also nicht als gesondertes Problem, sondern als dem therapeutischen Prozess zugehörig gesehen.

a. Widerstand bei der zu beratenden Person (Klient)

- Vom Berater als notwendig oder sinnvoll angesehene Interventionen werden aus nicht nachvollziehbaren Gründen abgelehnt

Äußere Anzeichen von Widerstand auf Seiten des Klienten:

- Zuspätkommen
- Nichteinhaltung/wiederholtes Absagen von Terminen
- Abwehrende Haltung in Mimik, Gestik und Tonfall
- Ablehnung von Interventionen
- Verbrüderung/Machtkämpfe zw. Klient und Berater
- Mühsamer Prozess
- Schweigen
- Ausweichende Antworten auf direkte Fragen
- Ablenkung durch z. B. Witze, Oberflächlichkeit, Themenwechsel
- Wiederholtes Nicht-Verstehen-Können („Wie meinen sie das?“)

Vermutbare Ursachen:

- Ziele, Hintergründe oder Motive einer Intervention wurden vom Klienten oder Klientensystem nicht verstanden.
- Klienten oder Klientensysteme vertrauen nicht auf die (positive) Wirksamkeit der angebotenen Interventionen.
- Dem Problem zugrunde liegende Emotionen erschweren eine sachliche Kommunikation, können zu irreführenden Verlegenheitsbegründungen führen und können so als Widerstand gedeutet werden.
- Unfreiwillige Klienten

b. Widerstand bei der beratenden Person (Berater)

In der Person der Beraterin liegend:

- eigene Befindlichkeit: Unpässlichkeit/ mit eigenen Problemen beschäftigt sein/ gesundheitliche Probleme/ emotionale Belastung/ Ablenkung
- Unsicherheit: fehlendes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- Konfliktvermeidung: um gemocht zu werden oder KlientIn zu schonen, Angst davor, sich unbeliebt zu machen
- Professionalität: mangelnde Kompetenzen/ fehlendes Wissen/ Erfahrung/ eingeschränktes Repertoire
- eigene Betroffenheit/ Erfahrungen: „Blinde Flecken“ / Vermeidung von für sich selbst schmerzhaften Themen/ eingefahrene Denkschemata/ Antipathie-Sympathie aufgrund eigener Vorerfahrungen

Durch den Kontakt zum Klienten ausgelöst:

- Antipathie: Ablehnung/ Distanz/sich verstellen/ Unauthentizität
- Sympathie: zuviel Mitgefühl verhindert Offenheit/ Aufbau einer künstlichen Distanz
- Spiegelung des KlientInnenwiderstands: eigenes Gefühl als Hinweis auf Widerstände beim Klienten
- kein Vertrauen in die Fähigkeiten des Gegenüber: dadurch eingeschränktes methodisches Angebot / direktive Haltung/ Schonung der Klientin
- fehlende Passung/ „Wellenlänge“: gestörte Kommunikation/ Angebote passen nicht

Im Beratungssetting begründet:

- Vorwissen zum Klienten/ zur Klientin: sich aufschwingen zum Experten/ fehlende Offenheit (Scheuklappendenken)/ eingeschränktes Angebot
- Berateranliegen ungleich Klientenanliegen: BeraterIn hat ein eigenes Anliegen oder einen eigenen Auftrag/ kann dem Anliegen des Klienten nicht folgen
- Ethik: Wünsche der KlientInnen laufen der eigenen ethischen Haltung zuwider

c. Widerstand in einem System

bzw. Widerstand in Veränderungsprozessen von Organisationen

Zum Einstieg ein Beispiel:

Freunde kommen zu Besuch und schauen unser neues Haus an. Das große Wohnzimmer ist noch ganz leer, nur in der Mitte steht ein rechteckiger roter Waschkorb. Der zweijährige Joachim, müde von der langen Reise, schaut verängstigt in den großen Raum und spürtet dann von den Rockzipfeln seiner Mutter zum roten Korb. Da setzt er sich hinein und blickt zufrieden um sich, der Dinge harrend.

Diese kleine Geschichte beschreibt, dass und wie das Große, Unbekannte bei einem Menschen Angst auslöst. Die Angst – der Widerstand gegen die Situation - löst sich auf, sowie der Mensch sich mitten in dem Großen und Unbekannten eine kleine, abgegrenzte Welt schaffen kann.

Widerstand in Veränderungsprozessen von sozialen Systemen, die immer auch den Charakter von Grenzverschiebungen haben, ist ein gängiges Phänomen. Veränderungsprozesse lösen immer Widerstände aus, keine Veränderungen geschehen ohne Widerstand. Die Dramatik von Veränderungsprozessen gleicht der Verlegung von Staatsgrenzen: Grenzpfähle müssen ausgegraben werden und an anderer Stelle wieder eingegraben, Gelände neu vermessen und aufgeteilt, gewonnene und verlorene Handlungsräume sind für jedermann erkennbar.

Eines der klassischen Phasenmodelle des Change-Managements spricht von „unfreezing“ als der ersten Phase des Veränderungsprozesses, dem „Auftauen“ kristallisierter Strukturen, die nach erfolgreicher Veränderung auch gleich wieder eingefroren werden müssen, damit die Veränderung nachhaltig bleibt.

Der Abschied von verfestigten Normen, Formen und Verfahren bedeutet in der Regel für alle Beteiligten einen hohen Energieaufwand, der sich auch in der Form von Widerstand äußert, als das Ziehen der inneren Grenzen. Als solches hat der Widerstand wichtige „Gate-Keeper“-Funktion, er schützt vor zu viel und zu schneller Veränderung, zeigt die Bedürfnisse der Organisation, dient der Überlebensfähigkeit des Organismus und ist damit die Basis für Weiterentwicklung und Erneuerung einer Organisation.

„Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft. Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder gar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie Angst, d.h. die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich.“ (U. Wilken, Umgang mit Widerstand bei Veränderungen, S. 6)

Mögliche Zeichen von Widerstand bei Veränderungsprozessen in Organisationen:

- Vermeidung bzw. Negierung des Konflikts: Ängste werden als solches nicht benannt, sondern als „Sachargumente“ maskiert, „Wir haben keine Probleme“
- Dominantes Verhalten, Ärger, Ungeduld
- Methoden statt Inhalte werden diskutiert

- Arbeitsanweisungen werden ignoriert
- Nebensächliches wird endlos besprochen
- „Ersatz-Projektion“ auf den/die Berater/in, den Change-Manager
- Scheinbare Zustimmung ohne Engagement für die Umsetzung:
„Ja, ja, das mache ich schon“
- Schuldzuweisung auf die Anderen: „Die da oben“

Mögliche Gründe für Widerstand bei Veränderungsprozessen in Organisationen:

- Ängste der unterschiedlichsten Art: vor Verlust von Macht und Einfluss, ausgeschlossen zu werden, der neuen Situation nicht gewachsen zu sein etc.
- Kosten und Nutzen der Veränderung ist den Betroffenen nicht ausreichend verstanden: was bringt es mir? Werde ich ausgebootet von den Anderen?
- Die Mitarbeitenden können sich mit den Maßnahmen der Veränderung nicht identifizieren
- Unzureichende Informationen seitens der Leitung über den Gesamtprozess der Veränderungen

These 10

Im Systemischen Denken sind an dem Phänomen Widerstand sowohl der Klient oder das Klientensystem als auch der Berater beteiligt.

IV. Vorschläge für die Gruppenarbeit

Idee: Kleingruppen mit vier Fallbeispielen

a. Beispiel 1 „Unfreiwillige Klienten“

Eine junge Frau – Karen – mit Essstörungen erscheint zum Gespräch.

Die Mutter ist in großer Sorge und hat den Termin mit initiiert. Die Tochter ist von Beruf Arzthelferin. Ihr Chef hat ihr mitgeteilt, dass sie erst wieder bei ihm arbeiten könne, wenn sie ihr Problem in den Griff bekommen hätte.

Karen: „Ich habe kein Problem, aber meine Eltern – vor allem meine Mutter und mein Chef – haben große Probleme mit mir. Er kann sich nicht beklagen. Ich mache meine Arbeit. Was ich privat mache, geht ihn nichts an.“

Aufgabe: Angenommen, Ihr wäret der/die Beraterin oder das Beratungsteam in dieser Situation, welche Strategie würdet Ihr entwickeln, um Bewegung in den Prozess zu bekommen?

b. Beispiel 2 „Widerstand beim Klienten“

Eine junge Frau kommt in die Beratung. Ihr Kind schläft nicht alleine ein und wacht nachts mehrmals auf. Auch dann schläft es nicht allein wieder ein. Die junge Frau ist sehr erschöpft, hat schon viele verschiedene Tipps befolgt. Nichts aber hat längerfristig zu einer Besserung geführt. Im Verlaufe einiger Sitzungen lehnt sie wiederholt die vorgeschlagenen Interventionen mit der Begründung ab, dass es sowieso nicht helfe.

Aufgabe: Angenommen, Ihr wäret der/die Beraterin oder das Beratungsteam in dieser Situation, welche Strategie würdet Ihr entwickeln, um wieder Bewegung in den Prozess zu bekommen?

c. Beispiel 3 „Widerstand in Veränderungsprozessen von Organisationen“

Die neue Abteilungsleiterin wird eingestellt mit dem Auftrag, „frischen Wind“ in die Abteilung der Behörde zu bringen. Ihre Mitarbeitenden und Untergebenen waren zum Teil schon seit 25 Jahren in der gleichen Abteilung. Ihr Vorgesetzter versprach sich von den neuen Ideen der jungen Leiterin größere Produktivität.

Nach wenigen Wochen war die Atmosphäre schwierig: alle Veränderungsvorschläge der neuen Leiterin trafen auf Skepsis und Ablehnung der langjährigen Mitarbeitenden.

Aufgabe: Angenommen, die Abteilungsleiterin möchte vom Berater in ihrem Anliegen, die geplanten Veränderungen erfolgreich umzusetzen, unterstützt werden. Wie könnte die Unterstützung des Beraters aussehen?

d. Beispiel 4 „Widerstand des Therapeuten“

Aufgabe: Überlegt anhand Eurer eigenen Praxiserfahrungen bzw. dem Thesenpapier unserer Arbeitsgruppe. Welche Strategien habt Ihr entwickelt oder könntet Ihr entwickeln, um Euren eigenen Widerstand zu nutzen?

Zehn Thesen zum Widerstand als Impulse für die beraterische Arbeit

Thesen 1 (Etymologie bzw. Grammatik)

Jede von einem Subjekt im beraterischen Prozess als Objekt (Gegenstand) wahrgenommene Beobachtung kann als Widerstand definiert werden: Dinge, Personen, Situationen, Gefühle.

2-4 (Physik)

Widerstand (Stehen), Strom (Bewegung) und Spannung (Potenzialdifferenz) sind im übertragenen Sinne auch für zwischenmenschliche und neurobiologische Prozesse die drei wesentlichen Faktoren.

Je höher der Widerstand (das Stehen) auf der einen oder anderen Seite im beraterischen Kontext, desto größer die Spannung im gesamten Prozess.

Je größer der Strom (die Bewegung) auf der einen oder anderen Seite im therapeutischen Gespräch, desto größer die Spannung im gesamten Prozess.

Thesen 5 und 6 (Neurobiologie)

Veränderung und Entwicklung können durch ein Gegenüber (= Widerstand) - ein anderes Subjekt außerhalb meiner selbst - angeregt und in Gang gesetzt werden.

Kommunikation zwischen zwei Subjekten muss behutsam sein, damit sie gelingt und keine die Kommunikation behindernden Gefühle auslöst.

These 7 (Justiz)

Widerstand präsentiert sich auch im therapeutischen Prozess als „Menschenrecht“.

These 8 (Theologie)

Widerstand ist im Idealfall eine Ressource für Veränderungsprozesse (Ich-Stärke).

These 9 (Psychotherapie)

Widerstand im therapeutischen Prozess ist tendenziell sinnvoll und eine Herausforderung an den Therapeuten.

These 10 (Systemisches Denken)

Im Systemischen Denken sind an dem Phänomen Widerstand sowohl der Klient oder das Klientensystem als auch der Berater beteiligt.

V. Zum Umgang des Therapeuten mit Widerstand

„Die erste spontane Reaktion des Therapeuten auf den Widerstand eines Klienten ist in der Regel Ungeduld, Ärger oder sogar persönliche Betroffenheit. Die zweite Reaktion ist der Versuch, das Problem durch zusätzliche Erklärungen aus der Welt zu schaffen. Meist stellt sich aber bald heraus, dass dies auch nicht weiterführt. Man läuft Gefahr, sich zu wiederholen, jede weitere Erklärung wirkt nur noch wie eine persönliche Rechtfertigung“ (s. Ulrich Wilken, Arbeitspapier „Umgang mit Widerstand bei Veränderungen“, ISS 2009).

Systemischer Umgang

Das ruhige, ohne Zeit- und Ergebnisdruck geführte Gespräch und das aufrichtige Interesse für die Situation der Betroffenen und für ihre persönlichen Meinungen können eine Vertrauensbasis schaffen, die notwendig ist, damit auch heiklere Gedanken und Empfindungen geäußert werden. Es gilt, Fragen zu stellen und gut zuzuhören:

- Was ist für die Betroffenen besonders wichtig?
- Welches sind ihre Bedürfnisse und Anliegen?
- Was könnte passieren, wenn man wie vorgesehen vorgehen würde?
- Was sollte nach Möglichkeit verhindert werden?
- Was wären annehmbare Alternativen und wie müsste ihrer Ansicht nach vorgegangen werden?

Vermeidung bzw. Nutzung von Widerstand

Zur Vermeidung von Widerstand hat jede Psychotherapieschule ihre eigenen Techniken entwickelt. Allen Schulen gemeinsam ist eine Klient-Therapeut-Beziehung, die u.a. gekennzeichnet ist durch Konzepte wie: tragbare Beziehung, Vertrauensbasis, Metastabilität, Empathie, Autonomie.

Im Folgenden werden exemplarisch einige Techniken genannt:

Wertschätzung, aktives Zuhören, Spiegeln, Utilisationsprinzip (Anpassung an die Möglichkeiten des Klienten), Suggestion- und Hypnosetechniken, Einstreutechniken, Konfusionstechniken, Überraschungstechniken, metaphorische und narrative Kommunikationsform, paradoxe Intervention, provokative Therapie

a. Utilisationsprinzip (Milton Erickson)

„...the idea of working with resistance is essentially a hypnotic one, it goes beyond hypnosis and trance“

Strategien und Interventionen werden ganz nach dem individuellen Patienten und den Erfordernissen der Situation ausgerichtet. Nach Milton Erickson ist: „jede Person ein einzigartiges Individuum. Daher sollte die Psychotherapie so beschaffen sein, dass sie der Einzigartigkeit der Bedürfnislage des Individuums gerecht wird.“

- Aktives Zuhören (Carl Rogers)

Wesentliche Elemente nach Rogers sind die folgenden drei grundlegenden Axiome, die er auch für die nondirektive Gesprächsführung im therapeutischen Rahmen postuliert hat:

1. Empathische und offene Grundhaltung
2. Authentisches und kongruentes Auftreten
3. Akzeptanz und bedingungslose positive Beachtung der anderen Person.

Nach Rogers wird das Verstehen des Sprechers weiterhin wie folgt unterstützt:

- Sich auf das Gegenüber einlassen, konzentrieren und dies durch die eigene Körperhaltung ausdrücken
- Mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen
- Nachfragen bei Unklarheiten
- Zuhören heißt nicht gutheißen
- Pausen aushalten, sie können ein Zeichen sein für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit
- Auf eigene Gefühle achten
- Die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen (Spiegeln im Sinne Rogers)
- Bestätigende kurze Äußerungen
- Geduld haben und den Sprecher nicht unterbrechen, ausreden lassen
- Blickkontakt halten
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen
- Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers versetzen.

- Spiegeln (NLP)

Beim Spiegeln passt sich die Beraterin an verbale oder nonverbale Teile des beobachteten Verhaltens einer Person an. Dies kann ein Zusammengehörigkeitsgefühl, Sympathie und Vertrauen vermitteln.

b. Konfusionstechniken (Milton Erickson)

Folgende Konfusionstechniken werden von Fisher, Anderson und Jones wie folgt zusammengestellt:

- Umdeuten (Reframing)
- Umetikettieren (Veränderung des Etikett einer Person ohne Veränderung des Bezugsrahmens)
- Verschreibung (häufig: Symptomverschreibung, ritualisierte Verschreibung [Symptom an bestimmten Tagen, zu bestimmten Zeiten oder an Orten zeigen], Vortäuschen eines Symptoms etc.)
- Fixierung (mit dem Ziel, einen Wandel zu „verhindern“. Durch Widerstand soll das Problem verändert werden)
- negative Folgen (Warnung vor den negativen Folgen bei einem Verschwinden des Symptoms)
- Wandel verzögern oder untersagen
- Eingeständnis der Hoffnungslosigkeit (konsequent skeptischen Klienten die Unmöglichkeit eines Wandels eröffnen)
- Vorhersage bzw. Verschreibung eines Rückfalls indirekte und rätselhafte Paradoxien (bei therapieerfahrenen und intellektualisierenden Klienten anwenden, um sie eine Lösung finden zu lassen)
- Paradoxe Intervention

- Paradoxe Intervention

Eine paradoxe Interventionen besteht in der Aufforderung, etwas zu tun oder geschehen zu lassen, was man zwar tut, was man aber eigentlich nicht tun will.

Beispiel: Herr M. bekommt Schweißausbrüche, obwohl er sie nicht bekommen will. Die Aufforderung, keine Schweißausbrüche zu bekommen, wäre völlig wirkungslos. Im Gegenteil, es würde die Wahrscheinlichkeit des Schwitzens eher erhöhen. Jedoch: Die Aufforderung "Schwitze!" kann durchaus bewirken, dass das Schwitzen nachlässt oder ganz ausbleibt, so unvorstellbar das klingen mag.

Paradoxe Intervention wird als eine Kommunikationstheoretische Strategie angesehen, um einen Klienten, der sich den therapeutischen Änderungsaktivitäten widersetzt, mit „kontradiktorischen Handlungsanweisungen“ zur Aufgabe seines Symptoms zu zwingen. „Er kann Widerstand gegen die Therapie nur leisten, wenn er sein Symptom aufgibt und kann das Symptom nur behalten, wenn er den Widerstand aufgibt.“

Unter bestimmten Bedingungen haben paradoxe Interventionen hohe Verstärkungschancen, weil sie das damit konfrontierte System verblüfft. Als Konsequenz wird ein eigener, intern kreativer Suchprozess wahrscheinlicher. Diese Kreativität ermöglicht Lösungen zweiter Ordnung, wie sie u. a. von Paul Watzlawick beschrieben wurden.

Selbst wenn der Klient das Symptomverhalten weiterhin zeigt, ist es kein spontanes Verhalten mehr, sondern ein vom Therapeuten verschriebenes, also mehr oder weniger bewusst.

Die paradoxe Intervention wird aber auch von einigen als Symptomexorzismus und Taschenspielertricks kritisiert. Sie werde oft in unangemessener Weise als Ersatz für wirksames Verstehen der Familiendynamik oder als vorschnelle Scheinlösung komplexer therapeutischer Probleme eingesetzt. Sie seien das größte Risiko für Abbruch der Therapie.

- Verschlimmerungsfragen

- *Angenommen, Sie wollten Ihre Situation verschlimmern: was müssten Sie tun?*

Durch diese Fragen wird die Sicht des Klienten darauf gerichtet, dass er nicht nur Opfer der Probleme ist, sondern auch aktiv an ihnen etwas zu ändern vermag. Durch das Antizipieren der Probleme können positive Entwicklungsschritte möglich werden und Ressourcen aktiviert werden.

- Provokative Therapie

Die Provokative Therapie ist eine von Frank Farrelly entwickelte Therapieform, die der Arbeit von Milton Erickson und den paradox arbeitenden Schulen nahesteht.

Der Begriff "provokativ" wird im Sinne von "herauslocken, herausfordern" verstanden und keinesfalls im Sinne von "verletzen" oder "beleidigen".

Das Ziel der Provokativen Therapie ist die Stärkung der Selbstverantwortung des Klienten. Durch die provokativen Interventionen werden beim Klienten der Wille zur konstruktiven Veränderung und seine Selbstheilungskräfte mobilisiert. Das befähigt ihn - meist in sehr

kurzer Zeit - sein Leben wieder selbst in die Hand zu nehmen und selbstschädigende Verhaltensweisen durch gesünderes Verhalten zu ersetzen.

Frank Farrelly fand heraus, dass Humor und Herausforderung die wesentlichen Elemente der provokativen Vorgehensweise sind und das sich Empathie und Wohlwollen sehr gut damit vereinbaren lassen.

Nach Farrelly spielt der Therapeut dabei die Rolle des *Advocatus Diaboli*. Er persifliert humorvoll die Fassade eines Menschen, wobei er gleichzeitig den verletzbaren Wesenskern hinter der Fassade seines Gegenübers liebevoll und aufmerksam annimmt. Damit löst er bei den Klienten erst einmal Verwirrung, dann Lachen und Erleichterung aus. Diese Vorgehensweise führt sehr schnell zu dauerhaften Veränderungen, denn echter Wandel wird begünstigt von Überraschungen, emotionaler Erregung und neuen Blickwinkeln.

Beim humorvoll provokativen Vorgehen bekommt die Stärkung der Eigenverantwortung der Patienten / Kunden besonderes Gewicht. Er wird nicht als hilfloses Opfer gesehen, das vom allwissenden Arzt / Therapeuten / Berater geheilt werden muss, sondern als mündiger, selbstverantwortlicher Partner im Therapieprozess.

Die provokante Therapie bringt den Klienten dazu zu lachen; über sich selbst, die Welt und jene in seiner Umgebung, selbst über den Therapeuten. Sie führt den Klienten eher in eine Haltung, sich aktiv selbst zu verteidigen als angestrengt und depressiv sich selbst den Therapeuten und auch die Welt rundherum zu überzeugen zu versuchen, wie hoffnungslos die Welt sei und wie hoffnungslos das Leben sei.

c. Umgang mit Widerstand in speziellen Situationen (Geschichte, Zwangskontext)

Mara Selvini Palazzoli beschrieb im Vorwort von Familiengewalt von Ciorillo: „Es gilt Abschied zu nehmen von der Erwartung, ... dass die Menschen aus einer echten Motivation heraus unsere Hilfe „freiwillig“ in Anspruch nehmen... Wir müssen zunächst das Bedürfnis nach Veränderung wecken.“

Aus dieser Erkenntnis heraus fordern systemische Helfer daher meist ihre Klienten nicht zu Veränderungen auf und respektieren Nicht-Veränderung.

Nach Foerster können systemische Helfer hier nach der Prämisse handeln, „stets die Zahl der Möglichkeiten“ zu vergrößern und damit ergeben sich andere Zugänge in der Arbeit mit „unmotivierten“ Klienten. Ausgangspunkt dabei ist die Kritik, die Abwehr erzeugt, zum Anlass zu nehmen, mit den Klienten zu arbeiten. Indem man den Klienten Alternativen aufzeigt, kann das Gefühl von Autonomie bei dem Klienten bestehen bleiben.

Der Abwehr von Kritik sowie der Ablehnung von Hilfeangeboten können folgende Aspekte nach Conen zugrunde liegen.

- Um eine Hilfe annehmen zu können, bedarf es bereits der Hoffnung auf positive Veränderungsmöglichkeiten: Ohne die Hoffnung – „dies könnte mir helfen“ - ist es nicht möglich, eine Beratungsstelle aufzusuchen oder sich auf andere Hilfeformen einzulassen.
- Diese Hoffnung ist jedoch bei Klienten, die oftmals seit Generationen materiellen und sozialen Deprivationsprozessen ausgesetzt sind, nicht oder nur eingeschränkt vorhanden.
- Veränderungen haben ihnen in der Vergangenheit häufig eher weitere und sogar

- größere Probleme eingebracht – sie sind vom „Regen in die Traufe gekommen“.
- Die durch eine (neue) Hilfestellung in Aussicht gestellt mögliche bessere Zukunft kann ferner eine zu große und schmerzhaft Diskrepanz zu der gegenwärtigeren Situation darstellen.
 - Bei Klienten, denen wir im in Zwangskontexten begegnen, überwiegen Gefühle von Hoffnungs- und Perspektivlosigkeit. Sie scheinen meist selbst nicht zu glauben, dass positive Veränderungen möglich sind.
 - Fatalismus und Pessimismus helfen ihnen nun, sich vor (neuen) Hoffnungen zu schützen. Diese Klienten haben zu häufig erlebt, dass sie von anderen aufgegeben wurden und dass ihnen kein Zutrauen entgegengebracht wurde, die Probleme zu bewältigen.
 - So können mit dieser Haltung unerwünschte Begleiterscheinungen von Veränderungen abgefedert werden. So hilft sie, das Scheitern einer Therapie oder Beratung zu „überleben“

Den Klienten gelingt es häufig, die Helfer dazu zu verführen, nicht (mehr) an sie zu glauben und ihre Fähigkeiten, Stärken und Potentiale und auch Ressourcen nicht zu sehen. Die Klienten erfahren dadurch eine Bestätigung darin, dass sie doch letztendlich wieder nur „hoffnungslose Fälle“ sind und es sich nicht (mehr) „lohnt“, sich zu engagieren.

Um die Klienten in ihrem Glauben an ihre eigenen Änderungspotentiale zu stärken, ist es unbedingt erforderlich, dass Helfer neben der „Ablehnung“ von Verführungen zum Pessimismus auch Ausdauer und Energie zum Ausdruck bringen.

Gelingt es ihnen, die Klienten in ihrer fatalistischen und ablehnenden Haltung zu beeinflussen, trägt dies erheblich dazu bei, dass die Klienten von sich ein Bild der Selbstwirksamkeit entwickeln.

Hoffnungslosigkeit kann daher nach Conen als sinnvoll und funktional für den Klienten betrachtet werden. Eine solche Sichtweise erlaubt es dem Helfer, die gegebene Situation zum Ausgangspunkt der Arbeit zu nehmen. Vertrauen und eine tragfähige Arbeitsbeziehung werden nicht zu Beginn vorausgesetzt, vielmehr wird das Misstrauen als berechtigt, die Skepsis als bedeutsam und der Pessimismus als nützlicher und wichtiger Stützpfiler vor allem zu Beginn der (therapeutischen) Arbeit betrachtet.

Aufgrund des Menschenbilds systemischer Therapie und Beratung steht eindeutig im Vordergrund, die Klienten in ihrer Autonomie zu respektieren. Die Prämisse der Nichtinstruierbarkeit innerer Zustände und Prozesse ist ein wichtiger Ansatzpunkt systemischen Arbeitens. Nach Conen befinden sich systemische Helfer, die mit „unfreiwilligen“ Klienten arbeiten, in einer schwierigen Situation, wollen sie dieser systemischen Prämisse folgen. Den Klienten wird die alleinige Verantwortung dafür überlassen, ein Hilfsangebot anzunehmen oder nicht. Indem Außenstehende auf die Notwendigkeit von Veränderungen im Verhalten oder in den Einstellungen und Haltungen hinweisen, entbindet sich der Klient zunächst von der Verantwortung für das Gelingen oder Nichtgelingen von Veränderungsbestrebungen und –zielen.

Nach Conen stellt der Ausgangspunkt hierbei die Grundaussage dar, dass die Arbeit mit „unmotivierten“ Klienten auf einem Konflikt basiert und nicht auf Kooperation. Die Beziehung basiert auf eine Sanktion und es ist daher wichtig, dass professionelle Helfer nicht davon ausgehen, dass der Klient eine Hilfe braucht, denn der Klient hat nicht um Hilfe ersucht. Es ist deshalb Aufgabe des Helfers, den Klienten darüber aufzuklären, dass andere in

seinem Verhalten ein Problem sehen. Auch wenn der Klient das anders sieht, muss er sich mit dieser Betrachtungsweise auseinandersetzen. Die unterschiedlichen Sichtweisen und Definitionen eines Problems stellen nach Conen dabei das eigentliche Problem in der Arbeit mit „unfreiwilligen“ Klienten dar. Dabei führt die Auseinandersetzung um die „richtige“ Definition des Problems – wer hat welches Problem? Oft zu einem Machtkampf. Beispiel: „Sie schlagen ihr Kind!“ – „Nein, ich schlage mein Kind nicht!“.

Aus den widersprüchlichen Problemdefinitionen resultiert die Notwendigkeit, eine gemeinsame Definition zu entwickeln. Erst wenn Klienten und Helfer eine gemeinsame Problemdefinition entwerfen, ist es beiden möglich, einen gemeinsamen Arbeitsauftrag zu formulieren. Ziel ist es, den Klienten zu helfen, teilzuhaben und Einfluss zu nehmen an den Entscheidungen der überweisenden Institution. Sie benötigen nach Conen meist Hilfestellung darin, dass sie durch ihr Verhalten bzw. durch Verhandeln Einfluss auf die Hilfe und deren Gestaltung nehmen können.

Daraus resultiert nach Conen ein Aushandlungsprozess der unterschiedliche Sichtweisen, in dem insbesondere systemische Helfer ihre Haltungen einbringen können wie z.B.

- Wenn sie schnell ohne meine Hilfe auskommen wollen:
Was denken Sie, müsste das Jugendamt bei Ihnen sehen oder beobachten, um zu sagen, Sie bräuchten nicht mehr mit mir zusammenzuarbeiten?
- Wenn das Gericht Sie zu Gesprächen mit mir verurteilt hat:
Wie können wir die Gespräche so gestalten, dass das Gericht und Sie zufrieden sind?
- Wenn sie sagen, dass Sie ihre Tochter nicht sexuell missbraucht haben: Wie erklären Sie sich, dass andere dies denken und dass sie zu Gesprächen mit mir angehalten sind?
- Wie könnte ich Ihnen helfen, dass Ihre Nachbarn nicht mehr alles und jedes an die Behörde weiterleiten?
- Was denken Sie, wann das Jugendamt Sie in Ruhe lässt, und wie könnte ich Ihnen helfen, dass dies eintritt?
- Was können Sie tun, dass ich Ihnen auch nicht (mehr) glaube?
- Wer könnte dazu beitragen, dass Ihre Situation noch schwieriger wird?
- Wohin müssten Sie umziehen, sodass der Richter keinen Einfluss auf das strittige Umgangsrecht nehmen kann?
- Wie kann ich Ihnen helfen mich wieder loszuwerden?

d. Umgang mit Widerständen bei Veränderungsprozessen in Organisationen:

Jeder Versuch, den Widerstand über Manipulation auszuschalten wird ihn früher oder später vergrößern. Wer die Angst des Gegenüber abwertet, ignoriert oder ausblendet, wird mit dem biologischen Abwehrmechanismus von Kampf oder Flucht konfrontiert sein, Eskalation in Form von aktivem Widerstand oder der passiven Form des Motivationsverlust ist die Folge.

Grundsätzlich unterstützend ist, mit dem Widerstand zu gehen: die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen, d.h. verstanden werden und sinnvoll kanalisiert werden.

Umgang mit Widerständen bei Veränderungen in Organisationen

- Wahrnehmung und Bewusstwerdung:
Druck wegnehmen – dem Widerstand Raum geben
Ängste möglichst genau beschreiben lassen mit dem Ziel, die Ängste empathisch zu verstehen
- Antennen ausfahren – in Dialog treten, Ursachen erforschen:
Was verliere ich, wenn der Widerstand aufgegeben wird?

Was wird schlechter, verschärft sich, wenn der Widerstand aufgegeben und wenn der Widerstand fortbesteht?

Welche Lösungen sehen die Beteiligten selbst?

Was ist aus ihrer Sicht wichtig, was sollte vermieden werden, worauf geachtet?

Wann und mit wem können die Beteiligten ihre Fragen / Bedenken klären?

- Zeitnahes und transparentes Informieren aller Beteiligten über Entscheidungen, Maßnahmen, Planungen (auch der Leitungsebene) unter Berücksichtigung eines angemessenen Beteiligungsverfahrens
- Gemeinsame Absprachen – Vorgehen neu festlegen:
Optionserweiterung, Lernen durch Ausprobieren neuer Erfahrungen und Beziehungen, kreative Lösungen suchen, Vereinbarungen treffen
Welchen Freiraum haben Beteiligte, um auftauchende Probleme zu lösen?

VI. Literaturverzeichnis

Kapitel I: Literatur Etymologie

Petzold, Hilarion (Hrsg.): Widerstand – Ein strittiges Konzept in der Psychotherapie, Junfermann Verlag, 1981

Literatur Neurobiologie:

Schlippe, A./ Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 6. durchges. Auflage, Göttingen 1999, S.50-70

Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, 8. Auflage, Göttingen 2009

Literatur Physik:

www.wikipedia.de: Elektrischer Widerstand (22.2.2010)

Literatur Justiz:

www.wikipedia.de: Widerstand gegen die Staatsgewalt (29.12.2009),
Widerstandsrecht (16.2.2010)

Literatur Theologie:

Dietrich Bonhoeffer, Widerstand und Ergebung, Briefe und Aufzeichnungen aus der Haft, hg. von Eberhard Bethge, Gütersloh 2008 (19. Auflage)

Kapitel II: Literatur Psychotherapie

Prior, M.: MiniMax-Interventionen: 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung, Carl-Auer Verlag, 2006

Steiner, Th. und Berg, K. I.: Handbuch Lösungsorientiertes Arbeiten mit Kindern, Carl-Auer Verlag, 2009

Petzold, Hilarion (Hrsg.): Widerstand – Ein strittiges Konzept in der Psychotherapie, Junfermann Verlag, 1981

Lexikon der Gestalttherapie: www.gestalttherapie-lexikon.de/widerstand.htm, 13.09.2009

Kapitel III: Literatur Differenzierung

Ulrich Wilken, Umgang mit Widerstand bei Veränderungen, ISS Arbeitspapier 2009

Kapitel V: Literatur Umgang

Marie-Luise Conen / Gianfranco Cecchin

Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?

Therapie und Beratung in Zwangskontexten; Carl Auer Verlag 2007

Marie-Luise Conen:

Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden. - Aufsuchende Familientherapie

Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2002, 2. Auflage, 2004

Marie-Luise Conen:

"Unfreiwilligkeit" - ein Lösungsverhalten.

In: Familiendynamik, 1999, 3, S. 282-297,

Marie-Luise Conen: Die Ratlosigkeit des Helfers - eine Ressource!

In: Welter-Enderlin, Rosmarie u. Hildenbrand, Bruno (Hrsg.):

Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände

Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2006, S. 255-270

Marie-Luise Conen:

Zwangskontexte konstruktiv nutzen - Psychotherapie und Beratung bei „hoffnungslosen“ Klienten

In: Psychotherapie im Dialog, 2005, (6) 2, S. 166-169

Collected Papers on Hypnosis: Volume 1 - Nature of Hypnosis and Suggestion (Ernest L. Rossi, Editor)

Frank Farrelly, Jeff Brandsma: *Provokative Therapie*. Springer, Heidelberg 1986.

Fisher, L.; Anderson, A.; Jones, J.E. : Formen paradoxer Intervention und

Indikationen/Gegenindikationen für ihren Einsatz in der psychologischen Praxis, in:

Familiendynamik, 2, S. 96 - 112; zit. nach Hörmann et al., a.a.O., S.200

M. Selvini Palazzoli, L. Boscolo, G. Cecchin, G. Prata: *Paradoxon und Gegenparadoxon. Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung*, 2. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta, 1978

P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson: *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, 6. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Huber, 1982.

Simon/Stierlin : *Die Sprache der Familientherapie - Ein Vokabular...*; Stuttgart 1984, S. 267

Literatur Veränderungen in Organisationen:

Grolman, Florian, *Wie sich Widerstand in Veränderungsprozessen positiv nutzen lässt*, Köln 2009

Lammers, Willem, „Veränderung, Angst, Widerstand“, Maienfeld 2005

Wagner, Michael, „Was macht eine Teamentwicklung systemisch?“, Amtzell 2004

Jürgen Wippich, Ingrid Derra-Wippich: *Lachen lernen. Einführung in die Provokative Therapie Frank Farrellys*. Junfermann, Paderborn 1996