

## Die Verbündung mit dem Widerstand

**Wo Menschen engagiert zusammenarbeiten, ist Kooperation genauso normal wie Widerstand. Je stärker das Engagement, desto stärker kann der Widerstand werden. Und oft liegt die Ursache nicht bei denjenigen, die Widerstand leisten, sondern bei denjenigen, die den Widerstand auslösen. Im Alltag trifft man immer wieder auf Umgangsformen, die Widerstände verstärken. Erste Hilfe bietet ein bewusster Umgang mit diesen Verstärkern.**

### »Ja, aber...«

Das ist der meist genutzte und wirksamste Verstärker von Widerstand. Die gesendete Botschaft lautet: *»Ich sage ‚Ja‘ zu deiner Sichtweise, aber in Wirklichkeit meine ich ‚Nein‘, weil Meins richtiger/ besser/ bedeutsamer/ wichtiger ist, als Deins.«* Die Folge: der Empfänger wehrt sich gegen diese Abwertung, indem er wiederum ein „Ja, aber...“ sendet. So entstehen Endlosdiskussionen, bei denen der ‚Schein-Sieger‘ derjenige mit den ‚besseren Argumenten‘ ist. Doch der Schein trügt, weil der ‚Schein-Verlierer‘ so schnell wie möglich Revanche sucht. Damit stabilisiert sich ein »Ja, aber-Teufelskreis« mit hochwirksamer Verstärkung von Widerständen.

Wer das verändern will, muss nur das ‚aber‘ gegen ein ‚und‘ austauschen. So, wie das ‚aber‘ Widerstand erzeugt, fördert das ‚und‘ die Kooperationsbereitschaft. Es unterstreicht, dass »Deins und Meins« gleichwertig sind und das »entweder – oder« zu einem »sowohl – als auch« wird.

Wer versucht diese ‚einfache‘ Veränderung umzusetzen, wird feststellen, wie schwer das fällt. Besonders bei emotionalem Engagement werden Sie sehr schnell merken: **»Ja, und...«** braucht Übung. Damit ist ein erster wichtiger Schritt getan.

### Aktives Zuhören

Doch oftmals reicht es nicht, ein ‚aber‘ gegen ein ‚und‘ zu tauschen. Was noch fehlt, ist aktives Zuhören. Und das ist richtig anspruchsvoll. Aktives Zuhören ist dann erfolgreich, wenn drei Ziele erreicht sind:

1. Ich habe verstanden, was meinem Gegenüber wichtig ist
2. Mein Gegenüber hat gespürt, dass es mir wirklich wichtig ist, ihn zu verstehen
3. Bereitschaft zu Kooperation Zwischen mir und meinem Gegenüber hat zugenommen

Das verdeutlicht, dass aktives Zuhören keine Methode oder Technik ist, sondern eine Frage der inneren Einstellung und Haltung. Sie spiegelt sich im Handeln und Reden wider. Deshalb ‚funktioniert‘ aktives Zuhören erst dann, wenn die eigene emotionale Belastung unterhalb eines erträglichen Maßes liegt. Wird das Maß unerträglich, ist es so gut wie unmöglich, aktiv zuzuhören, oder ein ‚Ja, aber..‘ gegen ein ‚Ja, und...‘ auszutauschen.

### So funktioniert die Verbündung mit dem Widerstand

#### 1. Eigene Handlungsfähigkeit sichern

Sorgen Sie zuallererst dafür, dass Ihr eigener emotionaler Pegel im Bereich des Erträglichen liegt. Nur dann werden Sie die nachfolgende Anleitung umsetzen können. Ist Ihr Pegel zu hoch, vertagen Sie die Auseinandersetzung.

#### 2. Eigene Anliegen klären

Machen Sie sich klar, was Ihnen bei der Situation wirklich wichtig ist, unabhängig von Ihrem Gegenüber. Unklarheit ist Nahrung für das Wachstum der eigenen Emotionalität.

#### 3. Genau Zuhören

Behalten Sie Ihre Argumente und Sichtweisen zunächst für sich. Hören Sie genau zu, was Ihr Gegenüber sagt. Geben Sie das, was Sie verstanden haben, mit Ihren eigenen Worten wieder (aber bitte kein Papagei sein!).

Vergewissern Sie sich, dass Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben, indem Sie nachfragen. So wird Ihr Verständnis für Ihr Gegenüber zunehmen und ihr Gegenüber spürt Ihre Ernsthaftigkeit, es verstehen zu wollen.

#### 4. Das wirklich Wichtige des Gegenübers erkunden

Oft sind die genannten Positionen unvereinbar miteinander und von einem »Entweder-oder« getragen (z.B. *»Nehmen wir den Weg nach rechts oder links?«*). Sie schließen sich gegenseitig aus. Deshalb lohnt es sich, genauer zu erfassen, worin die Vorteile von ‚rechts‘ oder ‚links‘ bestehen. So kann es sein, dass der rechte Weg der sonnigere ist, und der linke Weg der kürzere. Und diese Attribute schließen sich nicht mehr zwangsläufig aus.

#### 5. Das Eigene benennen

Bis hierher haben Sie viel zur Stärkung der Kooperationsbereitschaft Ihres Gegenübers getan. Und jetzt ist der richtige Zeitpunkt, Ihre Sicht der Dinge darzustellen. Da durch Ihre Vorarbeit der Widerstand ‚geschmolzen‘ ist, wird nun eine Einigung wesentlich einfacher, als zuvor.