

Gewaltfreier Widerstand als Führungsmodell oder ein „Sit-in“ in einer Abteilungsbesprechung

Ilke Crone

Seit 1997 arbeite ich als freiberufliche Trainerin und Beraterin in Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und Institutionen in Bremen. Vor zwei Jahren habe ich *Das Beratungsbüro* gegründet und meine Palette um Supervision und Coaching erweitert. Ich arbeite überwiegend mit Gruppen und Teams – aber auch mit Einzelpersonen – und (selbstverständlich) systemisch.

Ich erinnere mich gut an meine Begeisterung, als ich erstmals (ich glaube es war 1999) von Haim Omer und seinem Konzept der „elterlichen Präsenz“ hörte, sofort das Buch „Parental Presence“ kaufte und darauf brannte, mehr von ihm und seinen Gedanken zu erfahren. Es traf eine meiner innersten Überzeugungen und verknüpfte mich mit einem Teil meiner (zugegeben eher politischen) Vergangenheit. In jungen Jahren habe ich mich viel mit Ghandi und der Form des gewaltfreien Widerstands beschäftigt und bis heute ist eine Art Ehrfurcht und Demut vor dieser Form des Denkens und Handelns geblieben.

Als ich dann im vergangenen Jahr in Osnabrück an der ersten Tagung zum Thema „Die Kunst des gewaltfreien Widerstandes gegenüber destruktivem Verhalten von Kindern und Jugendlichen – Elterliche Präsenz als systemisches Konzept“ teilnahm, fing ich an „verrückte“ Szenarien zu entwickeln, wie wohl dieses Konzept auf das alltägliche Handeln von „Nicht-Eltern“ übertragbar sei¹.

Gedacht habe ich dabei an Führungskräfte, die sich im Umgang mit ihren Teams oder Abteilungen fast ebenso hilflos fühlen wie manche Eltern. Oder an pädagogische Fachkräfte, die in stationären oder ambulanten Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe – quasi stellvertretend – einen erzieherischen Auftrag wahrnehmen und häufig genug an dem passiven oder destruktiven Verhalten ihres Klientels scheitern. Oder an Ausbilder und Lehrer in betrieblichen oder überbetrieblichen Ausbildungskontexten, die daran verzweifeln, dass sie den Zugang zu den ihnen anvertrauten Jugendlichen mehr und mehr verlieren und die, ebenso hilflos wie Eltern, zu (manchmal gewalttätig anmutenden) drastischen

1) Die Kenntnis des Konzepts des gewaltlosen Widerstands als therapeutisches Instrument zur Wiederherstellung der elterlichen Präsenz wird an dieser Stelle vorausgesetzt (siehe hierzu den Artikel in diesem Heft S. 215-230 oder auch: Omer, H. (2001). Gewaltfreier Widerstand: elterlicher Umgang mit kindlicher Destruktion. *Systema* 15 (2), S.119-136 und Omer, H., Schlippe, A. v. (2002). *Autorität ohne Gewalt. Coaching für Eltern von Kindern mit Verhaltensproblemen.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht)

Maßnahmen greifen – letztlich jedoch ohne wirklich nachhaltige Wirkung. Und oft genug zum Schaden der eigenen Seele.

Augenblicklich treiben mich mehr Fragen rund um dieses Thema um, als dass ich Antworten darauf hätte, und doch scheinen in diesem Konzept sehr viel mehr Ansätze zur Gestaltung von „Abhängigkeitsbeziehungen“ zu stecken als sie zwischen Eltern und Kindern bestehen.

Ich hatte dann die Gelegenheit, ein „kleines Experiment“ zu wagen, von dem ich berichten möchte.

Die Vorgeschichte

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Coach begleite ich einen Abteilungsleiter (nennen wir ihn Martin), der in der Stadtverwaltung die Verantwortung für eine kleine Abteilung mit sieben Beschäftigten trägt. Martin arbeitet schon sehr lange dort im Amt und hat sich in den vergangenen Jahren zur Führungskraft entwickelt. Ursprünglicher Anlass für das Coaching war sein Wunsch, das Hineinwachsen in eine Führungsrolle begleitet zu wissen und die Möglichkeit zu haben in einem vertraulichen Rahmen über sein eigenes Handeln zu reflektieren. Der eine oder andere Hinweis oder Tipp waren ihm herzlich willkommen.

Nachdem wir eine Zeit lang eher an „seichten“ Themen allgemeiner Natur gearbeitet hatten – meine Hypothese: das diene auch zur Vertrauensbildung –, legte Martin in einer Sitzung (plötzlich, im Sinne von unerwartet) ein „heißes Eisen“ in den Raum zwischen uns. Die Abteilung habe sich komplett gegen ihn verschworen, Arbeitsaufträge würden nicht abgearbeitet oder sabotiert, hinter seinem Rücken gebe es viel Gerede, die Mitarbeiter überzögen ihre Pausen, führten lange Privatgespräche und bildeten „Verschwörungen“ gegen Dritte. Auch das Wort „Mobbing“ fiel in diesem Zusammenhang. Es gäbe auch eine Drahtzieherin, die augenscheinlich ein großes Interesse (oder Vergnügen) daran habe, ihn „fertig zu machen“. Eigentlich sei ihm nicht so recht klar, was er eigentlich „falsch“ mache. Er fühle sich ungerecht behandelt, wo er doch auf einen fairen Umgang miteinander, ein offenes Klima und verantwortungsbewusstes Arbeiten so viel Wert lege.

Eskaliert ist das Ganze durch eine Beschwerde der Mitarbeiter beim Amtsleiter, der nun zu einem Einzelgespräch gebeten habe. In der Vorbereitung dieses Gespräches während des Coachings wurden ein paar Hintergründe deutlich – die aber die eigentlichen Ursachen nicht wirklich erklärten und deshalb hier weggelassen werden. Der Amtsleiter schlug dann ein gemeinsames Gespräch vor, um den Sachverhalt zu klären. Martin erbat sich Bedenkzeit, weil er die Idee hatte, eine solche „Machtdemonstration von oben“ könne möglicherweise noch mehr Widerstand produzieren und seine eigene Position als Führungskraft eher schwächen.

Die Intervention

Im Coaching haben wir dann über verschiedene Methoden versucht, das „Dunkel“ zu erhellen und Handlungsalternativen zu entwickeln. Mehr Ursachenforschung betreiben, Einzelgespräche führen, mehr Druck ausüben und stärker kontrollieren – alle diese Möglichkeiten führten jedoch nicht zu dem erwünschten Empfinden von Entlastung bei Martin und der Vorstellung eines „gangbaren“ Weges. Die Lösung entwickelte sich aus der Antwort auf die Frage:

„Mal angenommen, du könntest ganz so, wie du wolltest, es gäbe keinen Amtsleiter und keine ‚innere Moral‘, die dir sagen, was ‚erlaubt‘ und was ‚verboten‘ ist, mal angenommen, du könntest ausschließlich deiner inneren Stimme folgen, was würdest du am liebsten tun?“

M.: „Ich würde mich mit der Gruppe in einen Raum sperren und solange dort bleiben, bis wir über die Dinge, die schwierig zwischen uns sind, ins Gespräch kommen.“

Das erinnerte mich an ein „Sit-in“, wie es Haim Omer beschreibt. Also erzählte ich von den drei inneren Grundvoraussetzungen für Präsenz, wie ich sie verstanden hatte.

- Ich weiß, was richtig ist.
- Ich kann handeln.
- Ich erfahre soziale Unterstützung.

In Martin fand ich einen Dialogpartner, der schnell Zugang zu diesen Elementen von Präsenz fand. Gemeinsam entwickelten wir ein „Modell“, wie eine Art „Sit-in“ in seiner Abteilung umsetzbar wäre.

Am Ende einer jeden wöchentlich stattfindenden Abteilungsbesprechung wollte Martin 15 Minuten „reservieren“, um über dringende persönliche Anliegen zu sprechen. Er nahm sich vor, allen zu sagen, dass der Raum erst nach Ablauf dieser Zeit verlassen werden dürfe und er selbst genau in dieser Zeit „für seine Mitarbeiter in besonderer Weise ‚da-sein‘ wolle“. Er wolle auch mitteilen, dass selbst, wenn niemand etwas sage, alle dort bleiben müssten, bis die Zeit vorbei sei. Seinem Amtsleiter wolle er mitteilen, dass ein gemeinsames Gespräch seiner Ansicht nach nicht erforderlich sei, weil er selbst als Führungskraft wisse, was zu tun sei. Für den Fall, dass sein Vorhaben scheitere, bliebe schließlich immer noch die Möglichkeit eines gemeinsamen Gespräches.

Zwei Monate später

Martin berichtete im Coaching über seine Erfahrungen. Anfangs sei es für ihn selbst, aber auch für die anderen schwer gewesen, diese 15 Minuten auszuhalten. In den ersten drei Besprechungen habe auch tatsächlich niemand etwas gesagt. Geholfen habe ihm die „mentale soziale“ Unterstützung, die er im Coaching erfahre, und die Verankerung in der

Gewissheit „zu wissen, was richtig ist“. Da wir im Vorfeld darüber gesprochen hatten, dass es sein könnte, dass anfangs niemand etwas sagte, war das Verhalten seiner Mitarbeiter für ihn nicht überraschend. Auch das hat ihm geholfen durchzuhalten.

In der vierten Besprechung gab es dann erste Äußerungen zu dem, „was los ist“, und es entstanden erste Ansätze zu einem offenen Gespräch.

Noch heute, etwa 9 Monate später, gibt es in den Abteilungsbesprechungen diese „15 Minuten für uns“ – vielleicht sind sie jetzt mehr ein „pflegendes Ritual“!

Das Fazit

Martin hat durch diese Intervention seine Rolle als „fürsorgliche“ Führungskraft zurückgewonnen. Seine Mitarbeiter vertrauen ihm, die Kommunikation ist offener, das Klima in der Abteilung gelöster. Die einzelnen Mitarbeiter haben ihre Arbeitsleistung gesteigert, sie arbeiten eigenverantwortlich und es gibt insgesamt mehr gemeinsame Entscheidungsprozesse.

Die Tatsache, dass Martin selbst eine Lösung entwickelt hat und ohne die „machtvolle Unterstützung“ seines Vorgesetzten zu einem guten Ergebnis gefunden hat, hat ihn – auch in den Augen seiner Mitarbeiter – gestärkt. Er hat ein „kräftiges“ Mittel eingesetzt, ohne seine hierarchische „Machtposition“ auszuspielen.

Meine Schlussbemerkung

Nun frage ich mich, wie sieht eine „Bärenumarmung“ in diesem Kontext aus? Können „Briefe“ auch hier helfen? Wie kann ein soziales Netz von Unterstützung formiert werden? Ein kollegial kritischer Diskurs zu diesen und anderen Aspekten scheint mir ein spannendes Wagnis!

In diesem Sinne freue ich mich auf Kommentare, Anregungen und Einladungen zur Diskussion!

Ilke Crone
Franz-Liszt-Straße 4
28209 Bremen
icroneHB@t-online.de

