Einwände und Aufstellungen

22sep2023 Jena

DGfS
Deutsche Gesellschaft
für Systemaufstellungen

besser wie gut
Selbstwirksamkeit im Fokus

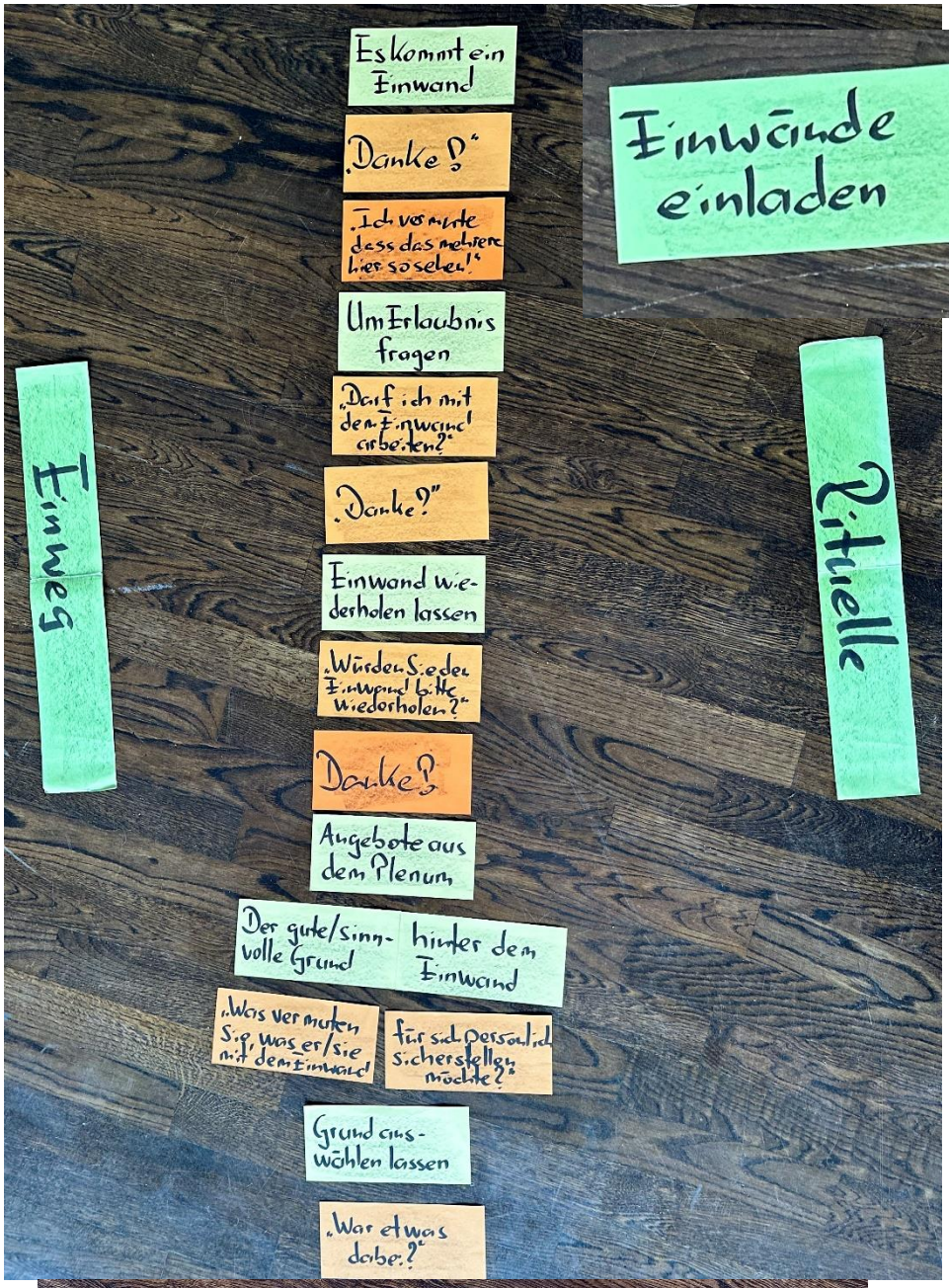
Was haben Einwände mit Aufstellungen zu tun?

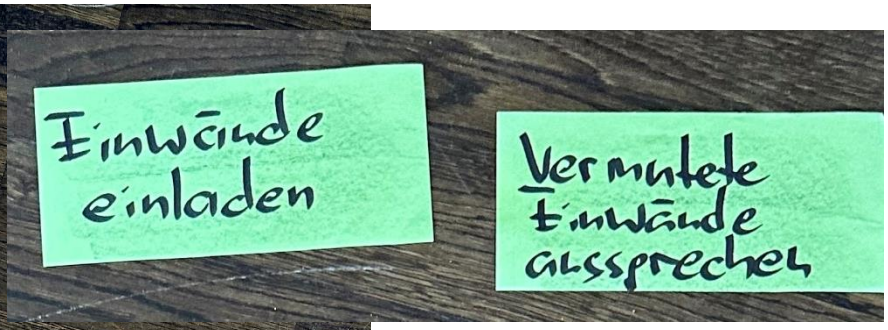
Geht es um Veränderungen, sei es in Workshops oder in Teamentwicklungen, sind Einwände eine effektive Quelle, um angemessene und wirksame Lösungen zu entwickeln. Einwände kommen zwar offensichtlich als Widerstände daher, sind aber in Wirklichkeit eher ‚Hilferufe', wie die Person mit den neuen Herausforderungen umgehen kann. In der Praxis wird oft versucht, mit Argumenten die Einwände aufzulösen. Ein Vorgehen, das oft wenig effektiv ist und sogar das Gegenteil bewirken kann. Aus der Haltung heraus, dass Einwände ‚Hilferufe' sind, habe ich mehrere Methoden entwickelt, die eine lösungsorientierte und sehr gezielte Einwandbehandlung anstoßen und die Selbstoptimierung zum Ziel haben.

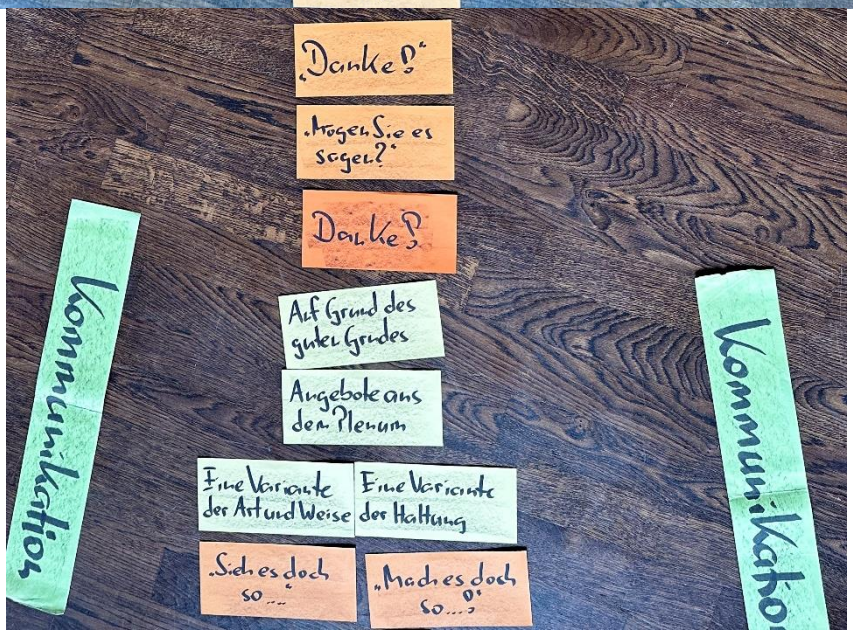
In dem Workshop werden zunächst diese methodischen Ansätze vorgestellt und erprobt, um sie dann experimentell in die Aufstellungsarbeit zu integrieren. Auch in jeder Aufstellung geht es ja letztendlich bei Problemstellungen um eine Lösungssuche, die offen oder häufig verdeckt auch von Einwänden genährt werden.

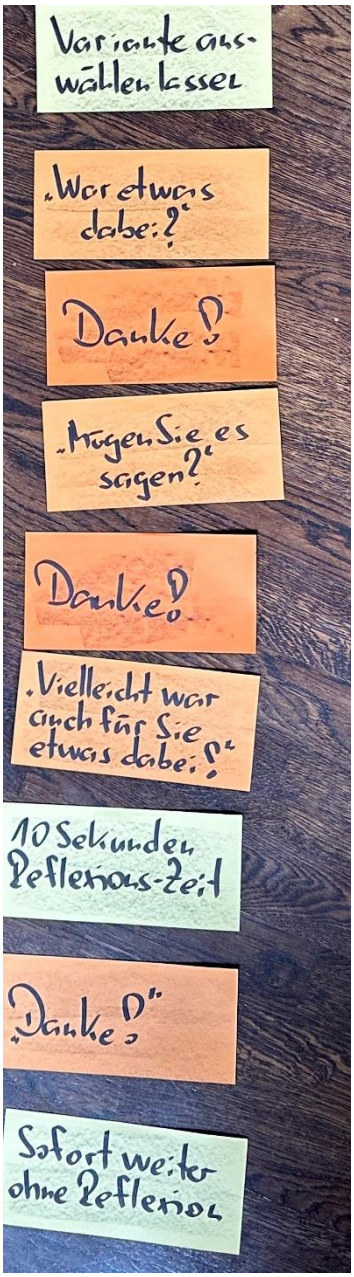
… das klassische Antwortmuster auf Einwände: Der Ping-Pong-Effekt …

… zu Beginn die Demonstration der prozesshaften Einwandbehandlung von mir …









… dazu der Auszug aus meinem Buch ‚Interventionen, die etwas bewegen …

Der Auszug aus dem Buch

Einwandbehandlung Lang- und Kurzform

Kurzbeschreibung Persönliche Einwände werden in einer rituellen Form bis hin zu einer auf die Person zugeschnittenen Lösung bearbeitet.

Ziel Eine tiefere innere Auseinandersetzung mit den persönlichen Einwänden zum Thema und dem Praxisbezug ermöglichen. Einen »inneren Suchlauf« anstoßen, so lange, bis eine passende Lösung gefunden wird.

Situation In denjenigen Augenblicken eines Seminars oder Workshops, in denen persönlich bedeutungsvolle Einwände auftreten oder vom Referenten vermutet werden.

Gruppengröße Das gesamte Plenum oder in Kleingruppen.

Dauer 30 bis 60 Minuten in der Langform.
5 Minuten in der Kurzform.

Material Einwand- und Ideenposition im Raum, Flipchart.

Metapher Das Wort »ABER«, Evolution (nur was sich bewährt überlebt langfristig).

Ablauf

Definition von Einwänden
Einwände sind offen oder indirekt ausgesprochene Wünsche nach einer konstruktiven Auseinandersetzung, Anpassung oder Optimierung. Einwände sind daher für mich eine Art Kraftquelle in jedem Workshop oder Seminar. Sie bringen ein gutes Stück Wirklichkeit und Praxisbezug in die Lernprozesse. Je glatter ein Seminar oder Prozess läuft – so die etwas provokante Hypothese –, desto geringer ist die Nachhaltigkeit ausgeprägt. Gute Lernprozesse brauchen Reibung und Auseinandersetzung. Daher macht es in der letzten

Konsequenz auch keinen Sinn, Workshops didaktisch möglichst optimal durchzugestalten. Brüche sind notwendig, damit Lernen auf einer effektiven stattfinden kann.

Selbst Ausreden, Ausflüchte oder Vorwände können als »ungeschickt« geäußerte Einwände umformuliert werden und sollten als solche konstruktiv bearbeitet werden.

Einwände können grundsätzlich auf vier verschiedene Felder gerichtet sein:

auf den Seminarablauf oder die Art und Weise des Trainers (zum Beispiel »Das geht mir hier zu schnell!«),
auf das Thema selbst (zum Beispiel »Dazu habe ich eine ganz andere Meinung!«),
auf die Praxisrelevanz (zum Beispiel »Das geht bei uns nicht!«) und
auf die Passung zur eigenen Person (zum Beispiel »Das passt nicht zu mir!«).

Bereits beim ersten Einwand sollte der Trainer sich stellen und ihn mit dem Teilnehmer oder der Gruppe direkt bearbeiten. Wenn ein zweiter Einwand folgt, passt als Methode eher eine Diskussion, vielleicht in Pro- und Kontra-Form. Die Einwandbehandlung sollte jedenfalls nicht dazu dienen, einen Teilnehmer inhaltlich zu überzeugen.

Bei dem dritten und vierten Einwand ist die Einwandbehandlung sinnvoll und sogar notwendig. Denn es geht darum, zu dem angebotenen Thema eine persönlich stimmige Umsetzungsform zu finden.

Aufdecken eines Einwandes

Werden die Einwände offen ausgesprochen, so lassen sie sich natürlich direkt bearbeiten. Sind sie allerdings nur als eine Stimmung im Raum wahrzunehmen oder werden nur indirekt ausgedrückt, dann lassen sie sich höchstens erahnen, können als Hypothesen ausgesprochen und die Reaktion darauf beobachtet werden. Erhält man daraufhin ein Kopfnicken oder nachdenkliche Gesichter als Feedback, ist wahrscheinlich ein Treffer gelungen. Andererseits können die Hypothesen natürlich als Unterstellung oder Provokation aufgefasst werden und eine kritische Diskussion auslösen. Eine angemessene Provokation stellt eine durchaus fruchtbare Reibungsfläche dar.

Schutzraum aufbauen

Hat ein Teilnehmer einen Einwand geäußert – und sich damit gerade zu Beginn eines Seminars schon einmal weit nach vorne gewagt – gilt es, damit sensibel und konstruktiv umzugehen. Langfristiges Ziel der Einwandbehandlung ist es, eine produktive Kritikkultur im Training aufzubauen und die Schwelle, Einwände zu äußern, herabzusetzen. Es soll eine neue Erfahrung im Umgang mit Einwänden ermöglicht werden, die in die eigene berufliche Praxis und sogar in das private Umfeld übertragbar ist.

Welches Reaktionsmuster entsteht typischerweise beim Aussprechen eines Einwandes oder einer Kritik? Teilnehmer erwarten wahrscheinlich eine inhaltliche Diskussion mit dem Ziel, überzeugt zu werden. So findet schnell eine argumentative Aufrüstung statt, um sich gegenseitig zu überzeugen. Das wiederum zieht die Aufmerksamkeit der ganzen Gruppe auf die Auseinandersetzung. Das

Interesse ist nicht mehr auf den Inhalt, sondern auf die Frage gerichtet, wer gewinnt.

Dieses Erwartungsmuster sollte von vornherein unterbrochen und sofort eine Kultur initiiert werden, die einlädt, Einwände vorzubringen und diese als wertvoll erachten lässt. Wie kann das erreicht werden?

Im Training wird also ein erster, wichtiger Einwand von einem Teilnehmer geäußert. Statt sofort zu argumentieren, fragt der Trainer in die Gruppe hinein, wer diesen Einwand teilt und diese Kritik ebenfalls sinnvoll findet.

Damit wird der Druck sofort vom Einwandgeber genommen und der Einwand zum Thema der ganzen Gruppe umdefiniert. Als nächster Schritt ist es sinnvoll, einen Stellvertreter für die weitere Bearbeitung zu finden. So wird der wahre Einwandgeber geschützt und kann den Prozess beobachten, was in welcher Weise mit seinem Einwand geschieht. Würde sofort direkt mit dem Einwandgeber gearbeitet, könnte das als eine indirekte »Bestrafung« oder »Bloßstellung« erlebt werden. Immerhin hat sich diese Person getraut, etwas Kritisches zu äußern. Daher wird sie durch den Stellvertreter ersetzt und muss sich nicht noch persönlich positionieren.

Es ist also geschickt, einen Stellvertreter zu suchen und zu fragen, ob man mit ihm an dem Einwand nach der nun folgenden Art und Weise weiterarbeiten kann.

Dieser Umweg ist nach meiner Erfahrung nur einmal zu beschreiten. Ist die Einwandbehandlung nach dem beschriebenen Ablauf durchgeführt, ist bereits die alte Erwartungshaltung unterbrochen, und durch die positive und wertschätzende Erfahrung der Schutzraum generell aufgebaut.

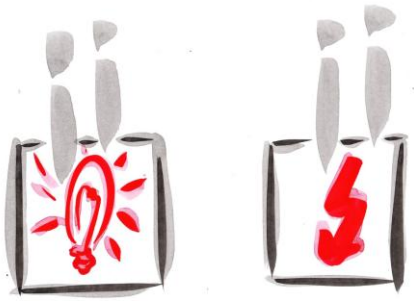
Lang- oder Kurzform ankündigen

Die erste Runde der Einwandbehandlung ist recht aufwendig. Eventuell bearbeite ich noch einen zweiten Einwand mit dieser ausführlichen Interventionsform. Spätestens bei dem dritten Einwand, greift dann die am Ende beschriebene Kurzform der Einwandbehandlung. Dann beginnt die Zeit der Ernte und der konkreten Transferoptimierung. Das sollte angekündigt werden, um mehr Akzeptanz für die zu investierende Zeit zu erhalten.

Natürlich lässt sich gleich mit der Kurzform arbeiten. Das hängt von der vorhandenen Haltung gegenüber Einwänden oder Kritik ab. Je kritischer die Erfahrungen, desto notwendiger ist die Langform, um ein neues konstruktives inneres Bild mit entsprechenden Verhaltensmustern bei den Teilnehmern zu ermöglichen.

Beschreibung derLangform Positionen einführen

Im Seminarraum werden eine »Einwand-» und eine »Ideenposition« auf dem Boden markiert. Es lassen sich natürlich ebenso alternative Namen dafür verwenden, wenn dadurch eine höhere Akzeptanz erzeugt werden kann: Zum Beispiel »Geht nicht« und »Könnte doch gehen«. oder neutral gehalten »Sichtweise A« und »Sichtweise B«.



Jeweils zwei Teilnehmer, die den Einwand oder die Kritik teilen, stellen sich auf die markierte Position des Einwandes. Auf einer zweiten Position nehmen zwei Teilnehmer den Ort der Ideen ein.

Zuerst formuliert die Einwandposition den Einwand beziehungsweise die Kritik noch einmal. Diese Formulierung wird auf dem Flipchart möglichst wortwörtlich mitprotokolliert.

Hypothesen über die positive Absicht

Das Plenum wird dann aufgefordert Vermutungen auszusprechen, was die positive Absichten beziehungsweise der versteckte Nutzen des Einwandes sein könnte. Das unterbricht zum zweiten Mal die Erwartungen. Der Einwand selbst wird dadurch als etwas Förderliches definiert. Er wird gewürdigt und sogar verstärkt.

Erfahrungsgemäß fällt es Teilnehmern in vielen Fällen schwer, die Strategie der positiven Absicht nachzuvollziehen. Allein das ist bereits ein ungewöhnliches Vorgehen. Es macht daher Sinn, dafür ein Beispiel zu bringen. Mein Standardbeispiel ist der Bankräuber, der eine Bank überfällt. Wie kann seine gute Absicht lauten? Schulden begleichen, ein bequeme Leben führen, über Geld Anerkennung erhalten, sich einen bestimmten Traum zu erfüllen, etwas Aufregendes erleben …

Die gute Absicht ist stets aus der Sicht der Person heraus zu vermuten. Für das Umfeld kann es – und das ist bei einem Bankräuber garantiert der Fall – vollkommen anders bewertet werden. Kriminalisten sprechen in diesem Zusammenhang von der Motivsuche, um den Verbrecher verstehen zu können und die Verdächtigen einzukreisen. Der entscheidende Satz im Zusammenhang mit der guten Absicht ist:

Verstehen ist nicht gleich einverstanden sein.

Um die positive Absicht zu erreichen, können gänzlich andere Aktivitäten sinnvoll sein. Beim Bankräuber zum Beispiel die Idee, eine Arbeit aufzunehmen, ein Los zu kaufen, sich eine reiche Partnerin zu suchen oder andere Alternativen.

Hinter jedem Handeln gibt es also aus der Sicht der handelnden Person eine gute Absicht oder einen persönlichen Mehrwert, der hinter dem Handeln verborgen liegt – offen oder verdeckt. Das kann von den anderen Beteiligten durchaus negativ empfunden werden. Aber: Ohne die positive Absicht herauszuschälen und diese zu verstehen, ist es schwierig, Veränderungen anzustoßen.

Solche positiven Absichten werden vom Plenum nach der Erklärung für den eingebrachten Einwand vorgeschlagen. Es ist darauf zu achten, dass die Vorschläge mindestens auf zwei unterschiedlichen Ebenen der guten Absichten zielen.

Zum Beispiel können sich alle Absichten nur auf den finanziellen Vorteil des Einwandes beziehen. Ein Einwand dazu könnte bei Vertriebskräften folgendermaßen lauten: »Das Produkt xy vermarkte ich nicht!«. Dahinter kann zum Beispiel als gute Absicht die bessere Provision bei der Vermarktung eines anderes Produktes stehen. Eine andere Ebene der guten Absicht wäre eine Absicht aus der handelnden Person heraus. Zum Beispiel*: »Ich identifiziere mich nicht mit dem Produkt.«* Die gute Absicht wäre dann kongruent und authentisch sein.

Durch dieses Aufdecken von mehreren Ebenen der guten Absicht kommt die notwendige Reibung und Tiefe in die Einwandbehandlung hinein. Das heißt, dass man als Trainer selbst Hypothesen ausspricht, wenn die Teilnehmer nicht von sich aus verschiedene Ebenen der guten Absicht in ihren Vorschlägen ansprechen.

Die Teilnehmer auf der Einwandposition hören nur zu und erhalten die Aufgabe, zu überprüfen, welche Angebote für sie eher stimmig sind. Anschließend wird der wahre Einwandgeber befragt, ob er seine mögliche gute Absicht in der genannten Sammlung wiederfindet. In vielen Fällen spricht dieser dann überraschend ausführlich über die Hintergründe seines Einwandes. Diese positive Absicht ist das Fundament für die anschließende Ideenfindungsphase.

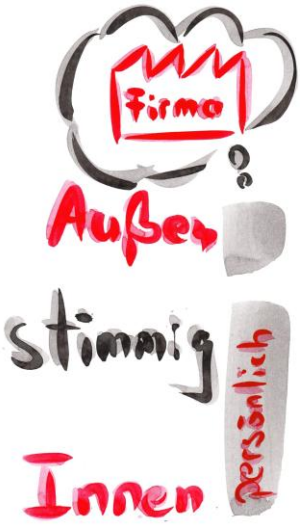
Die gute Absicht sollte unbedingt berücksichtigt werden. Auch die positiven Absichten werden auf dem Flipchart mitprotokolliert und die bestätigten zusätzlich besonders gekennzeichnet.

Generieren von Ideen

Dann kommt die Ideenposition zu Wort. Ideen sind Vorschläge etwas anderes auszuprobieren oder andere Sichtweisen bezogen auf den Einwand einzunehmen: »Probiere doch jenes aus …« oder »Sehe es doch auch so …«. Die beiden Teilnehmer können sich über ihre Ideen öffentlich austauschen und teilen sie anschließend der Einwandposition mit.

Es soll dabei keine Diskussion zwischen den Positionen entstehen, sondern die Ideen lediglich an die Einwandposition »gesandt« werden. Die gesamte Einwandbehandlung ist eine Art rituelle Einwegkommunikation. Nur dann erfüllt sie ihre Funktion. Sowie über Ideen – oder vorher über die positiven Absichten – diskutiert wird, ist die Wirkung der Einwandbehandlung infrage gestellt. Diese Art der rituellen Kommunikation zwischen den beiden Polen ist ein weiterer Schlüssel, um das gewohnte Muster des sich gegenseitig zu überzeugen zu unterbrechen. Dieses Nichtdirektmiteinanderreden fördert das Zuhören. Die Teilnehmenden setzen sich so wirklich mit den Ideen auseinander und paradoxerweise wird die Kommunikation vertieft.

Die Ideen werden wieder mitprotokolliert. Nach ungefähr fünf Ideen wird die Einwandposition gefragt, ob attraktive Ideenangebote dabei gewesen sind. Wenn weitere Ideen oder die Optimierung einer ausgewählten Idee gewünscht werden, können weitere Anregungen von der Ideenposition genannt werden.



Dabei ist unbedingt zu berücksichtigen, dass die gute Absicht des Einwandgebers berücksichtigt wird. Das fördert von vornherein die Integration der Lösungsangebote und der Teilnehmer wird mit seinem Anliegen oder seinem Einwand ernst genommen.

In dieser Phase geht es wie bei den Hypothesen zur guten Absicht darum, als Trainer darauf zu achten, dass die Ideen aus verschiedenen Ebenen kommen und vom Teilnehmer selbstgesteuert umgesetzt werden können.

Haben Teilnehmer aus dem Plenum eine Idee oder ein Teilnehmer aus der Einwandposition, kann und soll sie natürlich ausgesprochen werden. Das geht jedoch nur von der Ideenposition aus. So kann die Situation entstehen,

dass ein Teilnehmer auf der Einwandposition eine Idee hat, zuerst zur Ideenposition eingeladen wird, um sie dort auszusprechen. Anschließend geht er auf die Einwandposition zurück, hört sich die eigene Idee innerlich noch einmal an und bewertet sie dann für sich. Noch einmal: Diese konsequente Art der rituellen Kommunikation ist von großer Bedeutung für die Wirksamkeit dieser Intervention.

Der eigentliche Fokus während der Ideenphase liegt beim wahren Einwandgeber. Er kommt innerlich gar nicht drumherum, sich mit den Ideen auseinanderzusetzen und bewusst oder unbewusst zu überprüfen, was für ihn passt. Er muss sich seiner selbst und seines Kontextes bewusst sein. Dieser innere Bearbeitungsprozess ist die eigentliche Wirkungsebene der Einwandbehandlung. Deshalb macht es Sinn, den Einwandgeber während dieser Phase öfter in den Blick zu nehmen und seine Physiologie wahrzunehmen. Befindet er sich in einem inneren Nachdenkprozess oder ist er nach außen gerichtet? Der optimale »Zustand« ist eine Art Nachdenktrance des Teilnehmers. Aus der Erfahrung heraus kann ich berichten, dass sie sich fast immer einstellt.

Es kann sein, dass der gesamte Prozess der Einwandbehandlung vom betroffenen Teilnehmer abgelehnt oder kritisch gesehen wird. Das geschieht manchmal. Dann macht es keinen Sinn, sich lange damit auseinanderzusetzen. Häufig hilft die Bitte, es doch einfach zuzulassen. Bei den weiteren Einwandbehandlungen wird sich die innere Haltung zur Einwandbehandlung durch die wiederkehrenden positiven Ergebnisse wahrscheinlich verändern.

Eingrenzen einer Idee

Ist eine Idee in den engeren Fokus gelangt und wird von der Einwandposition die Brauchbarkeit bestätigt, wird der wahre Einwandgeber befragt, welche Idee für ihn die passendste ist. Und es wird überprüft, ob die positive Absicht in der von ihm favorisierten Idee angemessen berücksichtigt ist. Weitere Begründungen sind nicht erforderlich, sondern eher kontraproduktiv. Eine Strategie der Einwandbehandlung ist die Wahlfreiheit und die würde symbolisch wieder aufgehoben, wenn zu viel nachgefragt und begründet wird.

Wenn es keine Lösung gibt

Manchmal ist es so, dass kein befriedigendes Ergebnis zu finden ist; trotz aller Suche und kreativer Ideen. Dann kann es sein, dass es vielleicht keine Möglichkeit zur Veränderung der Situation gibt. Es kann sich um harte Rahmenbedingungen handeln, die der Teilnehmer mit seinen Möglichkeiten nicht verändern kann. Die einzige Möglichkeit, die ihm dann noch bleibt, ist seine innere Haltung zu diesen nicht veränderbaren Rahmenbedingungen zu überdenken und eventuell neu zu definieren. Das trifft auch dann zu, wenn es sich um innere Haltungen handelt, die der Teilnehmer in sich als stabil wahrnimmt oder – noch – nicht verändern will.

Das kann zum Beispiel bei folgender Situation entstehen: Ein Teilnehmer auf einer Train the Trainer Maßnahme hat zu einer Intervention folgenden Einwand: »Das ist mir zu konfrontativ!« Bei der Suche nach der guten Absicht kommt heraus, das es darum geht, sicher zu sein, dass die Beziehung auf keinen Fall unter der Konfrontation leiden darf. Alle Lösungsangebote, auch kleinschrittige, die ihm angeboten werden, reichen für ihn nicht aus, als Trainer auch konfrontativ zu arbeiten.

Dann kann es nur noch darum gehen, sich persönlich klar zu sein, dass konfrontative Methoden ein gewisses Risiko in sich tragen, die gute Beziehung zu verlieren. Dieses Restrisiko lässt sich nicht auflösen. Konfrontativ arbeiten, heißt dieses Risiko einzugehen. Das muss der Trainer abwägen und sich entscheiden, dieses Risiko auszuhalten, oder diese Art der Arbeit nicht in sein Repertoire aufzunehmen und damit neue Möglichkeiten der Wirkung nicht zu erkunden. Letztendlich geht es darum, die eigene Haltung neu zu definieren.

Das Ergebnis der Einwandbehandlung ist in diesem Fall die Erkenntnis, dass sich der Trainer für eine Auseinandersetzung mit sich selbst entscheiden kann, um mit seinem Einwand weiterzukommen.

Anmerkungen zur Einfachheit

Manchmal werfe ich mir selbst vor, dass diese Intervention eigentlich viel zu einfach ist und noch nicht einmal eine vernünftige Ursachenanalyse beinhaltet. Ich habe damit experimentiert und bin zu dem Prinzip »So einfach wie möglich« gekommen. In 90 Prozent der Fälle entsteht gerade durch die einfache, aber rituelle Bearbeitung eine erstaunliche Tiefe und Genauigkeit der Auseinandersetzung. Der starke lösungsfokussierte Ansatz produziert sehr schnell eine positive Atmosphäre im Raum, die mir besonders wichtig ist.

In bestimmten Fällen spricht natürlich nichts gegen eine Phase der Ursachenanalyse. Bei der Einwandbehandlung wird sie indirekt stets mitvollzogen und bei der Auswahl der geeigneten Idee angemessen mitberücksichtig. Eine Ursachenanalyse zielt in die Vergangenheit, sucht eher nach Gründen, warum etwas nicht ging. Oft wird auch nach Schuldigen oder der eigenen Schuld gesucht. Das ist eine Denkatmosphäre, die kreative Lösungen eher verhindert oder erschwert. So weit ich mich erinnere, trat bisher die Notwendigkeit während der Einwandbehandlung auch eine Phase der Ursachenerkundung einzubauen, noch nicht auf.

Beschreibung der Kurzform

Ist diese Art der Einwandbehandlung förderlich gelaufen, kann im weiteren Verlauf des Seminars oder des Workshops auf die Kurzform zurückgegriffen werden. Das Bild und das Erleben, wie die rituelle Kommunikation abläuft, sind in jedem Teilnehmer verankert. Darauf kann aufgesetzt werden. Positionen im Raum werden dann nicht mehr eingenommen und Regeln nicht mehr groß erklärt.

Wird ein Einwand geäußert, kann jetzt sofort gefragt werden, ob der Einwandgeber bereit ist, direkt mit ihm zu arbeiten. Er weiß jetzt, wie der Ablauf aussieht und kann sich dadurch leichter darauf einlassen. »Methodisches Vertrauen« ist aufgebaut. Das Plenum wird sodann aufgefordert, Vermutungen über die positive Absicht des Einwandes zu äußern. Es wird kurz nachgefragt, ob für den Einwandgeber etwas dabei war. Dann kommt ebenso aus dem gesamten Plenum heraus die Ideenphase. Keine Diskussion, nur kurzes Ideenäußern ist erlaubt. Der Einwandgeber hat Muße, die Ideen kognitiv und emotional auf sich wirken zu lassen und innerlich zu reflektieren.

Das wird eventuell in zwei oder drei Schleifen durchgeführt. Fast immer ist ein Ansatz dabei, der für den Teilnehmer brauchbar ist. Innerhalb von fünf Minuten ist der Einwand – meist sehr wirkungsvoll – bis hin zu einer

passenden Lösung bearbeit. Die Reibung der Seminarthemen an der Praxis der Teilnehmer wird auf diese Weise mit einer guten Empfindung im Raum verbunden. Das innerliche Abchecken auf den eigenen Kontext hin, wird mehr und mehr zur förderlichen Gewohnheit im Training und zu einem Denkmuster aller Teilnehmer.

Varianten

Die Kurzform der Einwandbehandlung kann zu Beginn des Seminars vorgestellt und als Regel vereinbart werden. Das empfiehlt sich, wenn zu vermuten ist, dass die Seminarteilnehmer bereits eine hohe Bereitschaft haben, sich mit Einwänden konstruktiv auseinanderzusetzen.

Generelle Einwände können während einer bestimmten Phase des Workshops gesammelt und anschließend mit der Einwandbehandlung in Kleingruppen bearbeitet werden.

Es lassen sich ebenso Einwände von Personen aus dem Arbeitsumfeld des Teilnehmers bearbeiten, die im Seminar nicht anwesend sind. In diesem Fall beschreibt der Teilnehmer die vermutete Haltung und Rahmenbedingungen dieser Personen oder Personengruppe, sodass einige Teilnehmer aus dem Training die Rollen übernehmen können. Der Ablauf der Einwandbehandlung ist der gleiche wie bereits beschrieben.

Schwierigkeiten

Die Einwandbehandlung zeigt nur dann Wirkung, wenn die betroffenen Teilnehmer die Angebote – seien es die Hypothesen zur positiven Absicht oder die anschließenden Ideenangebote – innerlich durcharbeiten beziehungsweise in eine innere emotionale Auseinandersetzung gehen. Werden Lösungsvorschläge zum Beispiel lediglich in der Form des »Brainstormings« für den Teilnehmer erarbeitet und ihm dann die Karten übergeben, findet kein Überprüfen der inneren Passgenauigkeit statt. Die Ideen bleiben außerhalb des Teilnehmers. Dann wirkt die Einwandbehandlung sogar kontraproduktiv und nur formal. Sie erhält keine emotionale Bedeutung.

Deswegen ist die rituelle Kommunikation so wichtig. Sobald über die Angebote diskutiert wird und damit der Auswahlprozess nicht mehr im Vordergrund steht, verliert die Intervention ihre Wirkung.

Entscheidend ist ebenfalls, wie im Ablauf bereits beschrieben, auf die angesprochenen Ebenen bei den Angeboten zu achten. Oft handelt es sich um einen unbewussten Schutz der Teilnehmer, bestimmte Ebenen (zum Beispiel nur Sach- und keine Beziehungsebene) anzusprechen und andere auszublenden.

Bemerkungen

Wenn die Ideen »gesandt« werden, sollten die körperliche Reaktionen (Physiologie) der Teilnehmer in der Einwandposition beobachtet werden. Diese nonverbalen Signale lassen erkennen, ob die angebotenen Ideen neue Lösungsräume eröffnen oder keinen Beitrag dazu leisten.

Praktische Erfahrungen

Die Einwandbehandlung ist meiner Ansicht nach eine der wichtigsten Interventionen im Prozess eines Trainings oder Workshops. Für mich ist sie nicht nur zu einer guten Gewohnheit, sondern zu einem generellen Denkmuster geworden.