

**Easy-Reader**  
**Verhandeln bei Widerständen im Projektmanagement**  
Zur Frage der Sanktion

## **Verhandeln bei Widerständen im Projektmanagement**

### **Zur Frage der Sanktion**

**Was gestern die Formel für den Erfolg war, wird morgen das Rezept für Niederlagen sein.** Arnold Glasow

### **Chancen und Grenzen im Projektmanagement**

Vier von zehn Unternehmen erreichen die in Veränderungsprojekten angestrebten Ziele - Kostensenkung, mehr Kundennähe, Qualitätsverbesserung, effizientere Geschäftsabläufe - nur sehr unzureichend. Knapp ein Drittel der Unternehmen muß bei bereits durchgeführten Projekten nachbessern. Jedes vierte Projekt wird vorzeitig abgebrochen oder versandet in der Umsetzungsphase. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation ILOI (vgl. *Bärbel Schwertfeger: Widerstand aus Angst vor Neuem. In: HANDELSBLATT, 5.6.97*).

Trotz dieser eher düsteren Erfolgsaussichten erreichen Projekte heute inflationäre Dimensionen. Was macht sie so begehrt in den Chefetagen? In Zeiten, wo durch technischen Fortschritt, weltweiten Wettbewerb, fortschreitende Integration der ständige Wandel zunehmend zur Norm wird, sprengen Projekte die Fesseln von Formalisierung, Bürokratisierung, Hierarchisierung. Sie schaffen Raum für gezieltes sowie interfunktionales und interdisziplinäres Vorgehen in Veränderungsprozessen. Sie ermöglichen damit ein flexibles und schnelles Reagieren auf das sich ständig wandelnde Umfeld. Und noch ein anderer Punkt mag eine Rolle spielen: Projekte geben dem Manager die (zuweilen trügerische) Sicherheit, aktiv zu sein. Sie entlasten ihn damit von Verantwortung.

Wenn Projekte nun das A und O in Veränderungsprozessen sind und sie von den Managern so auch gesehen werden, stellt sich die Frage, weshalb so viele Projekte scheitern.

Die erwähnte Studie des ILOI kommt zu einem bemerkenswerten Schluß: „Die Gründe für den Mißerfolg sind weniger betriebswirtschaftlicher oder technisch-organisatorischer Art, sondern hängen mit der Unternehmenskultur zusammen“ (ebd.). Die mangelnde Einbeziehung der emotionalen Basis der Mitarbeiter fördert die Angst vor Neuem und verhindert Commitment als den entscheidenden Erfolgsfaktor in jedem Veränderungsprojekt.

### **Zur positiven Seite von Widerständen in Veränderungsprojekten**

Organisationen verändern sich permanent. Wandel in Organisationen vollzieht sich nicht im „stillen Kämmerlein“ und und in aller Regel auch nicht problemlos, sondern ruft Widerstände der vom Wandel Betroffenen hervor. Dies verwundert auch nicht, denn Wandel heißt, Abschied von Gewohntem zu nehmen. Sich von Gewohntem zu trennen, ist schmerzhaft. Besonders schmerzhaft ist es, etwas zu verlieren, was einem in der Vergangenheit wertvoll erschien.

Schmerzvermeidung haben wir bereits in frühester Kindheit trainiert. So haben wir vielleicht den längst zerschlissenen Teddybär gegen den Willen unserer Eltern vor dem Friedhof der Kuschtiere „gerettet“. Und vielleicht sitzt er heute noch in einer Sofaecke. Unser Verhalten erschien uns damals überlebenswichtig. Es schützte uns vor der Angst des Verlustes, weniger des Teddybärs (dieser wäre durch einen neuen ersetzbar gewesen), als vielmehr der zu ihm aufgebauten Bindung und Liebe. Widerstand war erforderlich, um die als bedrohlich empfundene Situation zu meistern. Er hat uns auf diese Weise auch geholfen, die eigene Identität aufzubauen. Die im Widerstand durchlebten Gefühle sind noch heute in unserem Unterbewußtsein präsent und beeinflussen unsere aktuellen Entscheidungen.

Wenn Mitglieder einer Organisation Widerstand leisten, setzen sie fort, was in der Vergangenheit zur Sicherung ihres Werdeganges hilfreich war. Widerstand ist somit ein Sichwehren gegen Veränderung und dient nicht nur dem Kind, sondern auch dem inzwischen Erwachsenen als Schutzmechanismus. Ein bedrohter und zugleich bewährter Gleichgewichtszustand soll aufrechterhalten werden, um im Rahmen alter Konzepte und Definitionen weiterleben zu können. Widerstand ist somit selbstverständliche Begleiterscheinungen jeglichen Wandels.

Es macht deshalb auch wenig Sinn, Energie in die Vermeidung von Widerständen zu investieren, sondern es macht vielmehr Sinn, seine Selbstverständlichkeit und seine positiven Seiten zu akzeptieren und „Frieden“ mit ihm zu schließen. Dies wird von vielen Managern leider noch nicht so gesehen. Auf die Frage, was ihnen spontan zum Thema Widerstand einfällt, werden häufig Dinge wie „Ärger“ oder „Streß“ genannt. Eher selten sind Aussagen wie: „Dann weiß ich wenigstens, woran ich bin, wo ich ansetzen kann.“

### **Widerstand als Quelle von Macht**

Indem ein Mitglied einer Organisation Widerstand leistet, kann es Veränderungen aufhalten oder verhindern. Damit ist Widerstand auch Quelle von Macht (i.S.v. Kontrolle). Neben der Macht über Prozesse verleiht Widerstand auch Macht über die Träger eben dieser Prozesse. Es kommt zu einem mehr oder weniger bewußt ablaufenden Machtpoker. In diesem Machtpoker versucht der Widerstandleistende, seine Grenzen neu abzustecken, seine Macht zu erproben und auszubauen. Dies geschieht ähnlich wie bei einem Kind in der Trotzphase: Wie weit kann ich gehen, ohne bestraft zu werden? Mit welchen lauterer oder unlauterer Mitteln kann ich meinen Handlungsspielraum erweitern?

Hilfreich für den Vorgesetzten sind hier klare und respektvolle Verträge, die dem Mitarbeiter Handlungsspielraum einräumen, aber auch die Grenzen dieses Handlungsspielraums eindeutig definieren. Ein Überschreiten dieser Grenzen ist ein Vertragsbruch. Bleiben Vertragsbrüche ohne Konsequenzen, beraubt sich der Vorgesetzte selbst seiner Akzeptanz.

## **Erkennen von Widerständen**

Widerstand tritt dem Manager in unterschiedlicher Form entgegen, zum einen ganz offen durch explizite Ablehnung oder Arbeitsverweigerung. Häufiger jedoch ist der indirekte, verborgene oder auch passive Widerstand.

Die indirekte Variante wird oftmals nicht als solche wahrgenommen und gerade das macht sie gefährlich für das Unternehmen. Die Palette ihrer Erscheinungsformen ist breit: mangelnde Bereitschaft, Verantwortung im Veränderungsprozeß zu übernehmen, Delegation von Verantwortung (Sagen Sie das mal meinem Chef!), „böswilliges“ Befolgen von Anweisungen, Leistungseinschränkungen, Sichwehren gegen Partizipation, Schuldzuweisungen (Wer hat Schuld? Wer hat recht? Wer hat angefangen?), Widerrufen von Zustimmung, Bezweifeln von Fachkompetenz, Abziehen von Energie durch ständiges „warum“ fragen, Abwerten des Prozesses selbst und seiner Promotoren, Hinnahme oder gelassene Duldung jeglicher Veränderung bis hin zur inneren Kündigung.

Werden die beschriebenen Erscheinungsformen nicht als Widerstand erkannt, reagiert das Management zuweilen fassungslos (Begreift denn keiner, was auf dem Spiel steht?). Die Verhaltensweisen der Mitarbeiter werden falsch interpretiert und Widerstand - statt ihn als solchen auch zu bearbeiten - wird mit Druck und disziplinarischen Maßnahmen gekontert. Druck erzeugt Gegendruck, die Chancen für den erfolgreichen Projektabschluß sinken.

Die Dramatik spitzt sich zu, wenn Vorgesetzte den Widerstand ihrer Mitarbeiter - statt als Schutzmechanismus - als Angriff gegen ihre Person wahrnehmen (Die haben etwas gegen mich.). Bindungen werden unterbrochen. Mißtrauen als idealer Nährboden für neue Widerstände entsteht. Der Manager sieht sich in einem Teufelskreislauf gefangen.

## **Ursachen von Widerständen bei Mitarbeitern und Managern**

Die Ursachen für Widerstände sind mannigfaltig. Widerstände im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten werden häufig ausgelöst durch:

- allgemein niedrige Toleranzschwelle gegenüber Veränderungen,
- Informationsmangel über Ziel und Ablauf des Prozesses,
- fehlerhafte Annahmen über den Wandel,
- Angst vor ungewissem Ausgang des Wandels,
- Angst, bestehende Beziehungen und Bindungen zu verlieren,
- Angst, den gewohnten und geliebten Status quo zu verlieren,
- schlechte Erfahrungen mit früheren Veränderungsprozessen,
- Kollegen und/oder Vorgesetzte, die den Wandel auch nicht akzeptieren.

Mancher Manager mag erleichtert aufatmen - Widerstände sind etwas für Mitarbeiter. Doch ganz so einfach ist das nicht. Mit dem Aufstieg in der Unternehmenshierarchie gewinnt der Manager Macht und Einfluß. Wandel birgt für ihn die Gefahr, durch

Neuerungen gewohnte Privilegien zu verlieren, Macht einzubüßen. Veränderungsprojekte und die allgemein hohe Entscheidungskompetenz von Projektteams bringen ihn in eine Konkurrenzsituation. „Trotz hoher Identifikation mit der Organisation sind die Ziele des Managers für die Organisation keineswegs mit seinen persönlichen identisch, d.h. er fördert und unterstützt nur solche Veränderungsprozesse, die ihm Vorteile bringen, und er behindert alle Entwicklungen, seien sie noch so positiv für die ganze Organisation, die seine Position gefährden.“ (Wolfgang H. Staehle: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München 1991, S. 902*)

Die beschriebenen Ursachen machen vor allem eins deutlich: Widerstände brauchen Zeit. Angst oder gespeicherte Erfahrungen lassen sich nicht per Knopfdruck ausschalten. Permanenter Zeitdruck verleitet Manager jedoch zuweilen dazu, nach schnellen Erfolgsrezepten zu suchen. Veränderungen, die dann nach dem Prinzip des Bombenwurfs - ohne Rücksicht auf die mental-kulturellen Besonderheiten - implementiert werden, können in der Startphase beeindruckende Wirkungen erzielen. Werden die Mitarbeiter jedoch nicht spätestens an dieser Stelle ins Boot geholt, schwindet die erste Euphorie und weicht einer Welle des Widerstands.

**Das Kunststück ist nicht, daß man mit dem Kopf durch die Wand rennt, sondern daß man mit den Augen die Tür findet.** Georg von Siemens

### **Intervention und Transformation von Widerstand in Aktion**

Wenn jeder Wandel von Widerständen begleitet wird, ist der Verzicht auf eben diesen Wandel der sicherste Weg, Widerstände zu vermeiden. In Zeiten, wo das Überleben eines Unternehmens zunehmend von seiner Flexibilität bestimmt wird, klingt das zunächst paradox. Doch sollte im Vorfeld jedes Veränderungsprojekts das Ziel desselben klar formuliert und das Verhältnis von Aufwand und Nutzen eindeutig geklärt sein - frei nach dem Motto von Stanislaw J. Lec: Ist es ein Fortschritt, wenn ein Kannibale Messer und Gabel benutzt? Blinder Aktionismus wäre vorprogrammierter Mißerfolg.

Ist zugunsten des Wandels entschieden, ist vorbeugen besser als heilen. Information, Einbeziehung (auch in Entscheidungen), Vertrauen reduzieren die Widerstände. Wichtig für die Mitarbeiter sind klare Signale, daß der Veränderungsprozeß gewollt ist und das Top-Management geschlossen hinter dem Projekt steht. Gefragt sind jetzt die drei „P“ (protection, permission, power): Schutz geben durch Bindung und Mitsprache, Erlaubnisse setzen (Du darfst mißtrauisch sein, Angst haben, Fehler machen.), Power zeigen, damit Schutz und Erlaubnisse glaubhaft werden. Ein klares Bekenntnis des Top-Managements zum Veränderungsprozeß ist besonders wichtig, wenn externe Berater beteiligt sind. Ist ein Unternehmen nicht davon überzeugt, daß der Wandel sein muß, wird es sich darauf konzentrieren, das zurückzuholen, was ihm genommen wurde.

Sind die Widerstände erst einmal da, geht es darum, sie möglichst erfolgreich zu managen. Hier kann eine einfache Übung hilfreich sein, die Aufschluß über das eigene Verhalten im und bei Widerstand gibt:

Zwei Partner setzen sich gegenüber. Einer der Partner ballt seine Hand zu einer Faust, der zweite versucht, die Faust seines Partners zu öffnen. Dabei darf nicht gesprochen werden. Der Krafteinsatz sollte aus Verletzungsgründen gemäßigt sein. Beide Partner beobachten ihre Empfindungen. Im Anschluß an die Übung werden die Erfahrungen ausgetauscht. Der Effekt der Übung kann dadurch erhöht werden, daß ein Dritter aus der Perspektive des Beobachters seine Eindrücke schildert. Jeder, der diese Übung einmal gemacht hat, wird bestätigen, daß er sich innerhalb einer halben Stunde die wichtigsten Interventionsformen für den erfolgreichen Umgang mit Widerständen bewußt gemacht hat.

Im Umgang mit Widerständen sind sowohl die klassischen (Ignorieren, Konfrontieren, Interpretieren) als auch wachstumororientierte Interventionen hilfreich für den Manager (vgl. hierzu *Bernd Friedlein: Widerstand. Manuskript. Hannover 1995/2008, S. 5 f.*):

- Den Widerstand ignorieren. Der Widerstand wird vorübergehend ignoriert, die weitere Entfaltung des Widerstandsverhaltens wird beobachtet. Geht ein Mitarbeiter in Widerstand, nur um die - wenn auch negative Beachtung – seiner Führungskraft zu erheischen (Schlag-mich-Spieler), wird diesem Spiel mit dem Ignorieren des Widerstands der Nährboden entzogen.
- Den Widerstand konfrontieren, z.B.: „Ich spüre, daß Sie sich gegen ... wehren. Ist da etwas dran?“ Die Konfrontation des Mitarbeiters mit seinem Widerstand ist eine Rückmeldung mit aufdeckendem Charakter. Sie macht dem Mitarbeiter sein Verhalten bewußt und stimuliert ihn zur Selbstreflexion (Was tue ich und warum tue ich das? Macht das Sinn? Wenn nein, welche Alternativen habe ich? Was werde ich tun?).
- Den Widerstand interpretieren (deuten), z.B.: „Könnte es sein, daß Sie dabei schon einmal schlechte Erfahrungen gemacht haben?“ Ziel dieser Intervention ist es, den Mitarbeiter mit Hilfe von Suggestivfragen an seinen Widerstand herankommen zu lassen.
- Den Widerstand streicheln, z.B.: „Ja, das stimmt.“ Die Führungskraft würdigt den Widerstand des Mitarbeiters und nimmt ihm damit „den Wind aus den Segeln“.
- Den Widerstand als kooperatives Verhalten definieren, z.B.: „Ich danke Ihnen für Ihre Offenheit.“ Der Mitarbeiter erfährt auch in der Abwehr eine Wertschätzung. Diese stärkt die Vertrauensbasis und fördert Commitment.
- Den Widerstand metaphorisch unterlaufen, z.B.: Wenn Ihnen auf der Straße eine Dampfwalze entgegenkommt, werden Sie dann darauf beharren, geradeaus weiterzugehen? Oder werden Sie ausweichen, weil Sie wissen, daß Sie den Kampf gegen eine Dampfwalze nicht gewinnen können? (vgl. Wolf W. Lasko: *Charisma. Mehr Erfolg durch persönliche Ausstrahlung. Wiesbaden 1994, S.185*). Auch Geschichten, in denen sich der Mitarbeiter selbst wiedererkennt, sind wirkungsvoll.

- Die Bedeutung des Widerstands außer Kraft setzen. Durch Anregen des Mitarbeiters zu Imagination werden die den Widerstand auslösenden Faktoren so definiert, daß der Widerstand seinen Sinn verliert, z.B.: „Haben Sie eine Phantasie, was sich für Sie ändern wird? Was meinen Sie, wie wahrscheinlich es ist, daß Ihre Befürchtungen eintreten? Können Sie sich vorstellen, was Sie oder wir beide gemeinsam dagegen tun würden?“
- Zum Rückfall in den Widerstand ermutigen, z.B.: „Ich spüre hier so eine Zufriedenheit. Wir dürfen aber eins nicht machen: weil wir ... klären konnten, annehmen, daß damit alle Probleme vom Tisch sind.“ Der Mitarbeiter spürt seine Stärke.

Allgemeingültige Rezepte, wann welche Intervention die richtige ist, gibt es nicht. Wenn man jedoch nur einen Hammer hat, sieht alles aus wie ein Nagel. Wichtig für den Manager ist deshalb, daß er über ein breites Repertoire verfügt und dieses im Sinne von Optionen situationsbezogen einsetzt. Dabei ist es Ziel jeder Intervention, die im Widerstand gebundene Energie freizusetzen und der gewonnenen Energie eine neue Richtung zu geben.