



AD HOC Personal- und Organisationsberatung GmbH, Obergrundstrasse 50, 6003 Luzern
Fon 041 211 14 04 Fax 041 211 14 05 www.adhoc-beratung.ch

Widerstand und Projektmanagement

Inhaltsverzeichnis

Was ist Widerstand ?	3
Wie entsteht und wie erkennt man Widerstand ?	3
Umgang mit Widerstand	5

Was ist Widerstand ?

Widerstand ist im Arbeitsbereich ein ganz alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses. Wenn Zeitdruck herrscht - und er herrscht praktisch immer - erscheint Widerstand ausserordentlich lästig, eventuell sogar unerträglich und inakzeptabel. Man ist geneigt, ihn zu missachten. Dies ist oft ein Fehler, den man später bitter zu bereuen hat.

Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.¹

In der Psychologie ist der Widerstand von zentraler Bedeutung. Schon Freud bemerkte früh, dass sich der Kranke seiner Heilung widersetzt bzw. dass im Kranken Kräfte, Tendenzen, Bestrebungen und Triebe wirksam sind, die eine erfolgversprechende Heilung sabotieren. Widerstand wird in der Regel als Sich-Wehren gegen Veränderungen dargestellt. Veränderungswiderstand schließt in der Psychologie immer aber auch eine schützende Funktion ein, wodurch verhindert werden soll, dass schmerzliche, bedrohliche und deshalb abgelehnte Erinnerungen, Gefühle, Informationen und Persönlichkeitsanteile wahrgenommen werden. Der Begriff Widerstand hat im deutschen Sprachgebrauch eine negative Bedeutung. Die Assoziationen zum französischen Ausdruck "résistance" weisen aber darauf hin, dass Widerstand ein vielschichtiges Phänomen mit auch positiven Eigenschaften ist.

Wie entsteht und wie erkennt man Widerstand ?

Die Ursachen für Widerstand sind im Grunde naheliegend und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Massnahme nicht verstanden.
- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
- Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen und können nicht folgen, weil sie sich von den vorgesehenen Massnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Zwei Annahmen helfen dabei, Widerstand richtig zu deuten :

- Widerstand gegen Veränderungen ist natürlich; wenn man keinen Widerstand verspürt, müsste man sich fragen, was im System und einem selber vor sich geht.

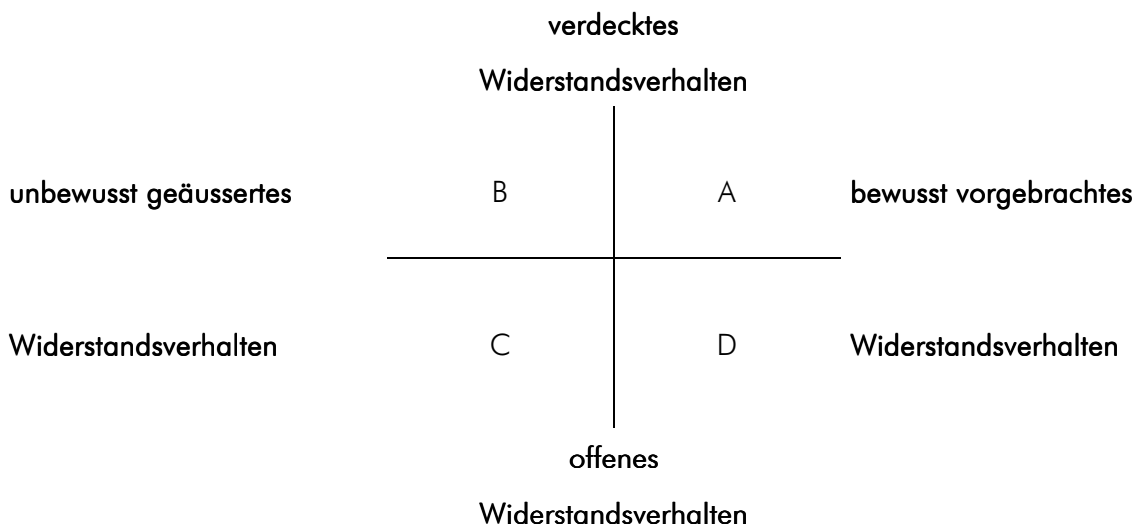
¹ Vergl. Lauterburg Ch., Change Management, Campus, Frankfurt, 1995

- Widerstand gegen Veränderungen ist eine verborgene blockierte Kraftquelle; wenn man richtig mit ihr umgeht, kann die negativ gepolte Kraft des Widerstandes zum Antriebsfaktor für den Veränderungsprozess umgepolt werden.

Widerstand wird entweder

- offen oder verdeckt artikuliert
- bewusst oder unbewusst zum Ausdruck gebracht

Bringt man diese vier Formen des Widerstands in einen Zusammenhang, kann man in einem Achsenkreuz die folgenden Quadranten unterscheiden:



- A** Diese Widerstand Leistenden unterminieren eine Veränderungsprojekt indem, dass sie vorgeben, es zu unterstützen und zu fördern. Sie bringen oft eloquent ihre verbale Unterstützung zum Ausdruck, sie tun aber dann nichts, um wirklich etwas zu bewegen.
- B** Dieser Typ von Widerstand Leistende bemerkt nicht, dass er mit seinem Verhalten ein Veränderungsprojekt torpediert. Insbesondere ist diesen Personen nicht klar, welche Konsequenzen und Implikationen sich aus ihrem Verhalten ergeben.
- C** Es gibt Personen, die sich zu ihrem bisherigen Verhalten bekennen und auf ihrer bisherigen „Linie“ verharren und mit dieser Einstellung nicht gewahr werden, was diese Renitenz im Verhalten für das Veränderungsprojekt bedeutet. Diese Personen würden ihr Verhalten nicht als Widerstand deklarieren, sie vermeiden einfach das neue Verhalten, das jetzt von ihnen erwartet wird.
- D** Der offene und bewusst sich gegen ein Veränderungsprojekt artikulierende Widerstand Leistende protestiert mit diesem Verhalten gegen das Projekt. Diese Personen wollen oft das Vergangene bewahren und stemmen sich gegen plötzliche Veränderungen. Ihnen ist zudem eigen, dass sie ihre eingenommene Position klar, deutlich und mit rationalem Argument zu verteidigen suchen.

Widerstand ist nicht leicht zu deuten. Klar ist in der Regel nur, dass irgend etwas „nicht stimmt“. Klassische Symptome des Widerstandes sind zum Beispiel:

- Angst vor Konkurrenz durch die Projektorganisation, Angst vor Prestige- und Machtverlust für die Linie
- Verschleierung durch Informationsüberflutung; immer neue und komplexere Fakten, Perspektiven und Ereignisse, Nutzen der Projektarbeit wird in Frage gestellt
- Herstellen eines undurchsichtigen Kommunikationsgeflechts; Probleme werden immer neu interpretiert, ohne dass es zu folgerichtigem Handeln kommt; Angst, Gewohnheiten aufgeben zu müssen
- unregelmässige Präsenz; lockerer Umgang mit Zeitgrenzen; mangelnde Qualifikation; Angst vor neuen sozialen Beziehungen
- selektives Verschweigen aktueller Themen; Teilaspekte des anstehenden Problems werden agierend gelöst
- Testen der Belastungsgrenzen der Projektleitung bzw. direkte Angriffe oder Infragestellung der Kompetenz

verschobene Aggression, aggressives Sich-Äussern gegen andere

Umgang mit Widerstand

Für den Umgang mit Widerstand ist angezeigt, die folgenden Punkte zu beachten:

Von wem geht das Projekt aus?

- Der Widerstand wird gering sein, wenn das Projekt die volle Unterstützung der Entscheidungsträger des Systems hat.

Welche Art von Änderung hat Erfolg?

- Der Widerstand wird gering sein, wenn die Betroffenen den Eindruck haben, dass die Änderung zu einer Belastungsreduktion führt.
- Der Widerstand wird gering sein, wenn das Projekt mit den Werten und Idealen in Einklang steht, die die Beteiligten seit langem anerkennen.
- Der Widerstand wird gering sein, wenn das Projekt neue Erfahrungen vermittelt, die für die Beteiligten von Interesse sind.
- Der Widerstand wird gering sein, wenn die Beteiligten das Gefühl haben, dass ihre Autonomie und ihre Sicherheit nicht bedroht sind.

Wie wird die Änderung am besten durchgeführt?

- Der Widerstand wird gering sein, wenn die Betroffenen zu den diagnostischen Vorarbeiten hinzugezogen worden sind - mit dem Ergebnis, dass sie in der Definition des Grundproblems übereinstimmen und es für relevant halten.
- Der Widerstand wird sich verringern, wenn die Anhänger den Gegnern Verständnis entgegenzubringen vermögen, wenn sie stichhaltige Einwände anerkennen können und wenn sie etwas zum Abbau unnötiger Ängste unternehmen.
- Der Widerstand wird sich verringern, wenn man in Rechnung stellt, dass Innovationen leicht missverstanden und missinterpretiert werden.
- Der Widerstand wird dadurch reduziert, dass die Beteiligten sich akzeptiert und unterstützt fühlen und in ihren gegenseitigen Beziehungen Vertrauen und Zuversicht erfahren.
- Der Widerstand wird abgebaut, wenn man das Projekt für Revisionen und Überprüfungen offen hält, falls die Erfahrung zeigt, dass seine Änderung wünschenswert ist.
- Der Widerstand wird gering sein, wenn die direkten Vorgesetzten für die Kommunikation der angestrebten Veränderung befähigt werden.
- Der Widerstand wird gering sein, wenn Sensibilität in Bezug auf den Zeitplan spürbar ist.
- Der Widerstand wird gering sein, wenn Personen mit hoher Glaubwürdigkeit in die Kommunikation eingebunden sind.
- Der Widerstand wird gering sein, wenn auf Vorkommnisse in früheren Veränderungsprojekten eingegangen wird und Fehler eingestanden werden.

Flankierende Massnahmen

Der personellen Zusammensetzung von Projektteams, welche Durchsetzungsaufgaben wahrzunehmen haben, kommt grosse Bedeutung zu. Eine Mischung unterschiedlicher Charaktere erhöht den Innovationserfolg.

Widerstand bei der Einführung neuer Projekte wird auch durch die Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgebaut. Folgende Massnahmen sind dabei hilfreich:

- **Sensibilisierung gegenüber Änderungen**
- **Auswertung der Gesamtsicht, damit sich die Beteiligten rechtzeitig auf die neuen Anforderungen vorbereiten können**
- **Zur Verfügung stellen ausreichender Informationen**
- **Vereinheitlichung der Sprache**

Trotz aller Massnahmen ist damit zu rechnen, dass nicht alle Personen sich mit einer Neuerung abfinden können oder wollen. Erfahrungsgemäss handelt es sich dabei um Menschen, die:

- **sich primär auf eigene Erfahrungen berufen**
- **an Kontinuität und Stabilität der Bedingungen glauben**
- **meinen, dass es einen einzigen richtigen Weg gibt**
- **eine geringe Risikoneigung aufweisen**
- **ihre Arbeit sehr ernst nehmen**
- **eher älter sind**

Bei Gruppen ist vor allem dann mit Widerstand zu rechnen, wenn die Gruppenmitglieder:

- **ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl aufweisen**
- **offenkundig machen, dass sie die Gruppe nicht verlassen wollen**
- **ihre Gruppe allen anderen überlegen finden**
- **erkennen, dass Vorgesetzte selber negativ gegenüber Neuerungen eingestellt sind**

Und vor allem: Mit Widerstand zu arbeiten, ist erst möglich, wenn er „Gestalt“ angenommen hat. Beschreibungen (kreative Gestaltungsformen) bieten am meisten Möglichkeiten, dem Widerstand wirklich nachzugehen.