

1 Systemhaus zur Analyse von Widerständen im Projekt

Welche Widerstände hat ein Projekt und wozu braucht es sie?

1.1 Symptome von Widerständen im Projekt

Mit einem mulmigen Gefühl fängt es häufig an

Sie wollen mit Ihrem Projekt etwas bewirken und stoßen auf Widerstand. Die ersten Reaktionen darauf sind oft Abwehr oder Verneinung. Dabei sind aufkommende Widerstände eine wichtige Informationsquelle, und zeigen an, dass irgendetwas nicht so läuft wie es sollte. Oder anders gesagt: sie deuten darauf hin, dass etwas ins Stocken geraten ist, was wieder verflüssigt werden sollte um das Projektergebnis nicht zu gefährden.

Definitionen von Widerständen

Blicken wir ein wenig in unterschiedliche psychologische und wissenschaftliche Theorien und schauen, wie dort Widerstände beschrieben werden.

König (1995), Psychoanalytiker, beschreibt Widerstände als ein „Bremsen, des Klienten zur Wahrung der eigenen Toleranzgrenzen“. Widerstände werden vor allem in der Psychoanalyse als wichtiges diagnostisches Instrument gesehen. Dies kann auch auf Organisationen oder Projekte übertragen werden. Der Mitarbeiter tritt auf die Bremse, weil seine Toleranzgrenze bei einem Thema überschritten wurde.

In der Systemtheorie wird Widerstand als Trägheit eines Systems (in unserem Fall Projekt) angesehen. Systeme befinden sich in einem Gleichgewichtszustand (Homöostase), den sie erhalten wollen. Veränderungen am System werden abgewehrt, solange das System sich in diesem Gleichgewicht befindet. Widerstände können als solche Abwehrreaktionen angesehen werden. Erst wenn ein System durch äußere Einflüsse (Feedback, Reflexion, ökonomische Zwänge...) in einen Zustand des Übergangs kommt, wird diese Trägheit überwunden. Es folgt eine Zeitspanne der Unsicherheit, Verwirrung bis sich das System wieder in einem neuen Gleichgewichtszustand einpendelt oder in den alten zurückfällt. (Simon, 2006)

Kristine Schneider, Gestaltansatz, (http://www.gestalt.de/schneider_widerstand.html) hebt hervor, dass Widerstand nur entsteht, wenn in der Organisation Energie vorhanden ist. Das Ausbleiben von Widerstand kann demnach negative Folgen auf das

Widerstände sind Schutzmechanismen von Personen oder Organisationen. Sie verhindert, dass Systeme sich leichtfertig aus einem stabilen Gleichgewicht begeben. Und sie zeigen an, dass dem Projekt Energie zu Verfügung steht.

Dr. Karen Dittmann, licenced by CreativeCommons-Lizenz by-sa-3.0-de, URL: <http://creativecommons.org/licenses/>



Projekt ausüben. Auch sieht sie Widerstand immer im Kontext von zwei oder mehreren Personen. Der „Eine, Schuldige“ existiert nicht.

Wie erkenne ich Widerstände?

Die Anzeichen für Konflikte und Widerstände sind vielfältig. Widerstand kann offen oder verdeckt ausgeübt werden. Offener Widerstand zeigt sich im bewussten Agieren einer Person, die diese Agieren auf ein Ziel ausrichtet. Diesem Widerstand liegen meist rationale Ursachen zugrunde, so dass viel auf der Sachebene gelöst werden kann.

Es gibt offene und verdeckte Widerstände.

Anders sieht es bei verdeckten Widerständen aus. Folgende Symptome können auf sie hinweisen:

- Gestörte Kommunikation
 - Wort und Tonwahl, Gestik, Mimik, Sarkasmus, Ironie....
 - Verstärkter Widerspruch, Beleidigungen
 - Kommunikationsverweigerung, Wissen vorenthalten
- Problematische Arbeitshaltung
 - Dienst nach Vorschrift, Verweigerung
 - Sturer Formalismus
 - Ausbleiben von Entscheidungen
- Fehlzeiten und Fluktuation
 - Unentschuldigtes Fehlen, Krankheit
 - Keine Zeit haben
 - Vorzeitig Besprechungen verlassen
- Cliquenbildung
 - Unterscheidung in „Gut“ und „Böse“ (Polarisierungen)
 - Ablehnen von Vorschlägen auf Grund des Entstehungsortes
- Taktieren
 - Vernebeln
 - Salamtaktik
 - Potemkin'sche Dörfer errichten
 - Scheingefechte führen

Tauchen diese Symptome auf, dann sollten Sie jedoch reagieren. Besser reagieren und es stellt sich als harmlose heraus, denn als ignorieren und die Situation verhärtet sich.

Diese Symptome lassen sich nur bedingt auf spezifische Ursachen beziehen. Kommt z.B. jemand regelmäßig nicht zu wichtigen Meetings kann das ganz unterschiedliche Gründe haben; von einer Antipathie dem Projektleiter gegenüber, zu einer Überlastungssituation, einem nicht akzeptieren der Projektziele bis hin, dass er die Meetings für überflüssig hält. Meist liegt also keine einfache „Ursache-Wirkung“ Beziehung vor.

Dr. Karen Dittmann, licenced by CreativeCommons-Lizenz by-sa-3.0-de, URL: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/legalcode>



Wie mit Widerstand umgehen?

Treten Symptome von Widerständen auf, dann empfiehlt es sich, im ersten Schritt erst einmal dem Widerstand Luft zu geben, den Druck zu reduzieren und bei der Suche nach dem Ursprung unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, um nicht zu früh den Blick einzuengen.

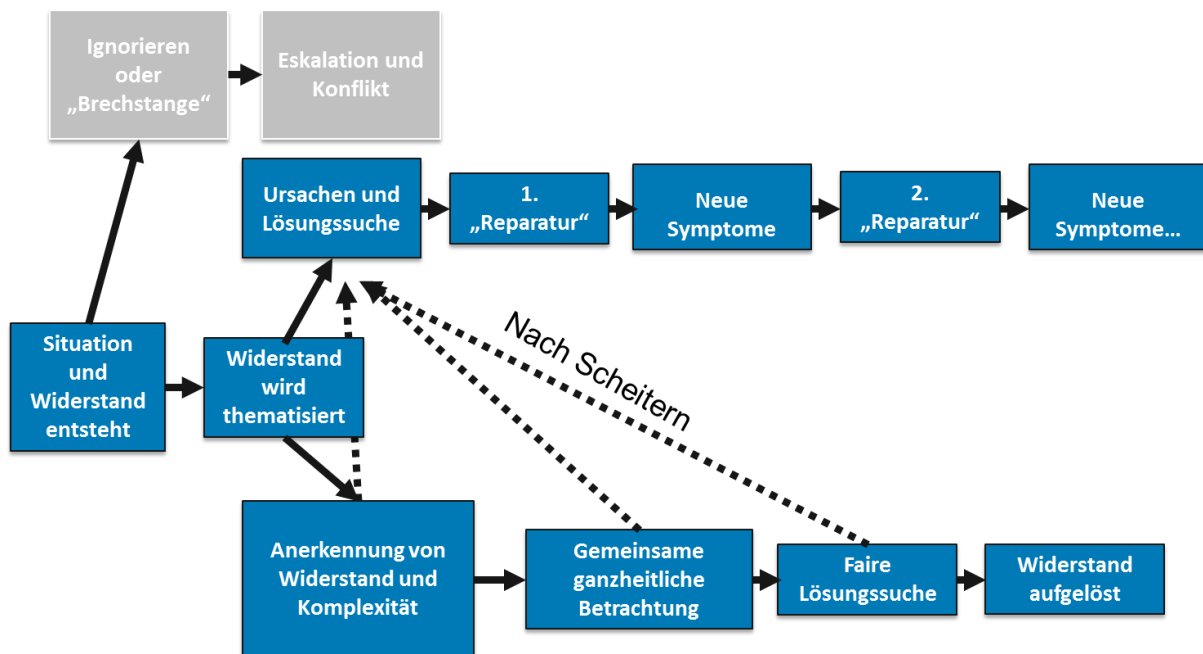
In einem zweiten Schritt sollte man sich bewusst werden, ob es sich um ein einfaches oder um ein komplexes Thema handelt, welches den Widerstand ausgelöst hat. Einfache Themen kann man mit dem Ursache-Wirkungs-Prinzip beheben. Ich suche nach der Ursache, „repariere“ das Problem und dann ist der Widerstand aufgelöst.

Die Ursachen von Widerständen können jedoch vielfältig sein. Oft liegen sie auf emotionaler Ebene der beteiligten Personen und sind somit nur schwer zugänglich. Sie können aber auch in der Struktur des Projektes entstehen, dessen Bedeutung für das Unternehmen oder ihren Ursprung in der Beauftragung haben. Meist sind sie auch eine Mischung aus vielen sich gegenseitig bedingenden Themen, die nicht mehr einzeln zurückverfolgt werden, weil die Situation einfach zu komplex ist.

Dann ist es nicht ratsam zu versuchen, einzelne Ursachen oder „Reparaturanleitungen“ zu benennen. Denn diese werden nur oberflächlich Abhilfe schaffen. Man sollte sich eher auf Beeinflussung des Widerstandes konzentrieren, in eine Richtung, die diesen Stück für Stück reduziert.

*Mit Brechstangen
öffnen Sie Türen.
Menschen können Sie
damit nicht gewinnen.*

*Fragen sind dann
nicht: Warum und Wer
hat verursacht?
Sondern eher
Lösungsorientiert:
Wozu? Wofür? Wer
profitiert davon? Wie
könnte es anders
gehen? Was könnte
Erleichterung
bringen?....*



Umgang mit Widerständen und dessen Folgen

Wichtige Etappen in der Widerstandsbearbeitung sind das Thematisieren, die Anerkennung von Widerstand und Komplexität sowie die gemeinsame ganzheitliche Betrachtung des Problemfeldes. Und zwar nicht zur Suche nach Ursachen und Schuldigen, sondern zur Entwicklung einer fairen Lösung.

Das Projekthaus

Als erster Schritt ist hilfreich immer aus so vielen Perspektiven wie möglich auf ein Problem zu blicken. Wer frühzeitig sein Blickfeld einengt, vergibt sich Lösungs-Möglichkeiten.

Die Mehrperspektivische Betrachtung des „Projekthauses“ (nach Fallner 2001), unterstützt die Erweiterung des eigenen Blickfeldes indem unterschiedliche Perspektiven auf ein Projekt eingenommen werden. Man betritt die Stockwerke eins nach dem anderen und erforscht die dort zugehörigen Themen nach möglichen Problemlösungsstrategien.

Die Metapher des Hauses erleichtert den Zugang zu unterschiedlichen Themen, weil auch unerfahrene Personen in der Projektleitung mit ihr umgehen können. Das Durchschreiten des Hauses Raum für Raum gibt darüber hinaus einen Rahmen, der ein systematisches Vorgehen und das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven erleichtert.

Das Projekthaus betritt man meistens im Erdgeschoss, in welchem hier die Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten beleuchtet werden. Aber bevor wir uns hier umsehen, betrachten wir erst einmal das Fundament des Projekthauses.

1.2 Fundament des Projektes

Das Fundament des Projektes bilden:

- Die materielle Grundlage des Projektes: Festpreis oder agile Vorgehensweise, Erwartete Rentabilität
- offizielle Beauftragung oder Eigeninitiative
- Definierter Projektumfang und allgemein akzeptierte Zielformulierung
- Vertrauen in das Projekt und in die beteiligten Personen
- ...

Risse, schlampige Arbeit, einbrechendes Wasser im Fundament gefährden das ganze Projekt. Wurde hier nicht sauber gearbeitet, dann sind Widerstände, Konflikte, Teileinstürze vorprogrammiert. Die detaillierten Auswirkungen lassen sich in den anderen Stockwerken finden.

Manchmal lässt sich das Fundament durch Abdichten und Flicker retten. Oft wäre es allerdings mit weniger Aufwand verbunden, das Fundament noch einmal abzureißen und neu anzufangen.



Lösungsorientierte Fragen wären:

- Wem nützt das Projekt? Wer profitiert davon?
- Befinden sich Aufwand und „Kosten“ (auch ideelle, persönliche...) im Gleichgewicht?
- Welche Zielkategorie (Magisches Dreieck) hat die höchste Priorität und ist das Fundament dafür ausgelegt?
- Welche Nutzungsziele soll das Projekt erreichen? Und wie erhöhe ich die Chancen, dass diese auch wirklich erreicht werden?

1.3 Beziehungsgeschoss

Übung: Soziogram

Das Beziehungsgeschoss spricht stark das Bauchgefühl an. Vor allem Beziehungsorientierte Menschen und Netzwerker haben feine Antennen für Widerstände aus dieser Ebene.

Themen im Beziehungsgeschoss sind:

- Wenn ich ein Team habe, in welcher Teambildungsphase befinde ich mich? Suche ich noch nach der richtigen Hackordnung oder bin ich schon am performen?
- Welche Kulturen haben die beteiligten Gruppen, Abteilungen oder Firmen? Sind sie gegenseitig verträglich oder muss ich eine spezielle Projektkultur neu etablieren?
- Begegnen wir den unterschiedlichen Parteien partnerschaftlich oder entlang eines Hierarchiegefälles? Ist der Umgang zwischen Kunden /Kollegen /Vorgesetzten /Mitarbeitern wertschätzend?
- Wie empfinde ich die Grundatmosphäre (erst Atmosphäre, dann Sprache) im Projekt? Ist sie offen, ausgelassen, feindsehnig, bedrückt...? Wie spiegelt sich das in der Sprache wieder?
- Wird offen über Ängste oder Bedenken gesprochen?

*Pädagogische,
psychologische oder
fundierte
Führungskennnisse
sind sehr hilfreich.*

Widerstände mit ihrer Ursache im Beziehungsgeschoss werden aufgelöst, indem ich mich mit den beteiligten Personen beschäftige. Pädagogische, psychologische oder fundierte Führungskennnisse sind sehr hilfreich.

Können keine schnellen Lösungen gefunden werden bieten sich folgende lösungsorientiert Fragen an:

- Wann hat es schon einmal besser geklappt, wann schlechter?
- Was müsste passieren, damit die Situation komplett eskaliert?
- Wenn das Team einen Wunsch aussprechen dürfte, was würde es sich wünschen?
- Was sagen andere über die aktuelle Situation?
- Was könnte ein kleines bisschen helfen auch einmal über die eigenen Ängste zu sprechen?



1.4 Strukturgeschoß

Übung: Symbolaufstellung zur Projektorganisation

Das Strukturgeschoß befasst sich mit technisch organisatorischen Dingen wie Projektorganisationsform, Ausstattung oder Vorgehensmodellen.

Themen im Strukturgeschoss sind:

- Haben wir ein echtes Team, oder arbeiten wir eher mit einzelnen Personen, die für das Projekt Dienstleistungen erbringen? Mit 10 Mitarbeitern, die zu 5% jeweils für das Projekt arbeiten, entsteht keine Teamdynamik.
- Passt die Arbeitsausstattung zum Projekt? Habe ich leistungsfähige Rechner, die richtige Softwareumgebung, ausreichend Platz für jeden?
- Können die Leute sich begegnen? Im Workroom, in der Kaffee-Küche, in Meetings...
- Passen die Prozesse zum Projekt? Vorgehensmodelle, Standards, Qualitätsrichtlinien die als unpassend oder einengend empfunden werden. Oder gibt es keine Prozesse und Richtlinien, die mir als Leitplanken helfen würden?
- Sind wir gewohnt diese Art von Projekten zu machen oder begehen wir hier neue Wege?
- Passt die Projektorganisation zu meinem Projekt? Sind Aufgaben, Befugnisse, Kompetenzen so verteilt, dass sie dem Projekt dienen? Sind alle Rollen vorgesehen? Ist ein Lenkungsreis vorhanden und wenn ja, agiert dieser auch?

„Technikern“ fällt das Lösen auf der Strukturebene oft leichter...

Zur Auflösung von Widerständen im Strukturgeschoß muss ich meist über die Einflussphäre meines Projektes hinaus agieren.

„Technikern“ fällt das Lösen auf dieser Ebene oft leichter, als das von Widerständen auf der Beziehungsebene, weil hier sachliche Argumente in den Vordergrund gerückt werden können.

1.5 Stockwerk des Leitbildes, der Firmenideologie

Übung: Phantasiereise in das Zimmer mit dem Firmenschrein

Themen der Leitbild-Ebene sind:

- Welche Kultur haben wir im Unternehmen und passt diese zum Projekt?
- Welche Führungskultur wird gelebt? Z.B. Akzeptiert die Führungskultur Projektleiter als „Führungskräfte auf Zeit“ oder lässt sie nur „Koordinatoren“ zu?
- Was sind die Erfolgsstrategien des Unternehmens? Welche erfolgreichen Muster kehren immer wieder?

Dr. Karen Dittmann, licenced by CreativeCommons-Lizenz by-sa-3.0-de, URL: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/legalcode>



- Bezeichnet sich die Firma selbst als Familie, als Tanker, als Think Tank...?

Zur Aufdeckung von Widerständen im Stockwerk des Leitbildes benötige ich tiefere Kenntnisse über die Organisation in der sich das Projekt bewegt. Hier spielen Geschichte, Traditionen, Herkunft eine große Rolle, die in den seltensten Fällen niedergeschrieben ist oder offen ausgesprochen wird.

Geschichte, Traditionen, Herkunft liegen in der Vergangenheit und können nur schwer umgedeutet, verändert oder abgeschlossen werden. Will man hier neue Wege gehen, müssen die alten Leitbilder und Ideologien immer gewürdigt werden. Sie hatten ihren Sinn und Zweck, waren wahrscheinlich lange hilfreich und haben Identifikation gestiftet. Nur durch Würdigung können sie abgeschlossen werden und Platz für Neues freigeben.

Oft ist eine Veränderung des Leitbildes jedoch nicht möglich oder nicht verhältnismäßig. Dann muss die Auflösung des Widerstandes im Projekt durch Anpassung und Haltungsänderung erfolgen (s. Ebene der Alltagsgestaltung).

