

Mit Widerständen flirten

Vom Umgang mit heimlichen Bremsern im Planungsfortschritt

Warum nur stößt Ihr Projekt immer wieder auf ungeahnte Widerstände?

Planen heißt letztlich etwas verändern wollen. Und Veränderungen verursachen regelmäßig Widerstand - nicht nur dort, wo es auf Antrieb verständlich wäre, z.B. bei den Nachbarn eines Neubauprojektes, sondern auch von unerwarteter Seite, also etwa bei den späteren Nutzern, der Öffentlichkeit, anderen Planungsbeteiligten, der Bauherrschaft,

oder sogar in den eigenen Reihen im Planungsteam.

Je überzeugter wir vom Sinn des Projektes sind, desto unverständlicher und lästiger erscheint uns dieses Phänomen.

Wie reagieren Sie auf diesen Widerstand? Wahrscheinlich zuerst überrascht und dann mit Ablehnung - also ebenfalls mit Widerstand...

Wir neigen dazu, „Bremsen“ so lange es geht zu missachten – und genau das ist der eine Fehler, den wir später zu bereuen haben (zum zweiten Fehler kommen wir später).

Denn der Widerstand von Beteiligten oder Unbeteiligten ist ein ständiger Projektbegleiter, kann Unmengen von Geld und Zeit verschlingen und entscheidet letztlich über Erfolg oder Misserfolg des ganzen Projektes.

Insofern sind Planer immer gut beraten, „Widerstandsmanagement“ zu betreiben. Aber wie geht das?

„Jeder neue Gedanke ist ein Widerspruch. Denken heißt widersprechen können.“

(H. Lohberger)

1. Die Entstehung von Widerstand akzeptieren

Zu erst einmal ist es natürlich wichtig, einzusehen, dass es ihn überhaupt gibt, und dass er, warum auch immer, seinen guten Grund hat. Die Gründe fürs Unkooperative liegen durchaus nahe:

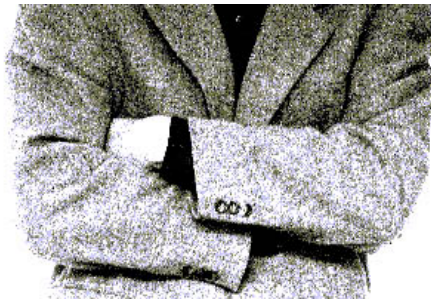
- Die Ziele oder die Motive des Projektes wurden nicht verstanden.
- Es wurde verstanden, aber nicht geglaubt.

- Es wurde verstanden und geglaubt, aber die Betroffenen sehen für sich darin keine positive Entwicklung.

Letzteres ist der häufigste und schwierigste Punkt, denn vermehrte Beteuerungen über den Sinn des Projektes führen hier nicht weiter.

- ➔ Gut beraten ist derjenige, der schon zu Beginn des Projektes eine Liste mit allen Projektbetroffenen erstellt, deren potentiellen Einfluss auf das Projekt einschätzt und dann mögliche Interessenkollisionen auch aus deren Sicht bedenkt.

Aus dem Repertoire der Kreativitätstechniken eignet sich die Methode „Identifikation“: Gehen Sie innerlich in die Rolle des Betroffenen („Ich bin ..., ich finde..., eigentlich wünsche ich mir...“) und schauen Sie sich die Sache mal von seiner Seite aus an – erstaunliche Erkenntnisse werden zutage treten...



2. Heimliche Widerstände schon in den Anfängen erkennen

Es liegt in der Natur der Sache, dass sich heimliche Widerstände zuerst auch nur verdeckt zeigen. Umso wichtiger ist es, auf die leisen Zeichen zu hören:

- Zäher Arbeitsfortschritt, lustlose Besprechungen, Müdigkeit unklare Entscheidungen, hohe Fehlzeiten, Terminschwierigkeiten, ...
- Gereizte Grundstimmung, patzige Antworten, Sturheit, Gerüchteküchen, Intrigen, Kleinliche Widersprüche, Streit um Nebensächlichkeiten, ...
- Ein „Wo-ist-eigentlich-das-Problem-Gefühl“, diffuse Problemlage, Missverständnisse, gedrückte Stimmung der Ratlosigkeit, ...

- ➔ Mit offenen Ohren und Augen sind diese Anzeichen zu erkennen, um sie dann rechtzeitig zu entziffern. Aber wie?

„Mit Widerständen nicht kämpfen sondern flirten!“

(Spruch aus der humanistischen Psychologie)

3. Die verschlüsselte Botschaft von Widerstand entziffern

Sind die Bedenken Träger sonst freundliche Mitbürger, nicht verhaltensgestört und wehren sich doch gegen das Projekt? Da liegt die Vermutung nahe, dass sich hinter dem Ausgesprochenem andere Bedenken und Befürchtungen verbergen, die der Betreffende so nicht aussprechen „darf“ oder nicht ansprechen „kann“:

- Entweder erlaubt es die vorherrschende Gesprächskultur nicht, diese Themen anzusprechen. Wem fällt es schon leicht, Verärgierungen, Verletzungen, Konkurrenzgefühle, Machtfragen etc. anzusprechen?
- Oder aber der Betreffende selber sieht die eigentlichen Hintergründe ebenfalls nicht, zum Beispiel die Sorgen vorm Untergetbuttertwerden, Wunsch nach Anerkennung, Ängste vor Verlust der Sicherheit etc.

In beiden Fällen fehlt jedenfalls die verständliche Verbindung zwischen gezeigtem Verhalten und tieferer Aussage. Oft stehen hinter den vordergründigen Bremsversuchen folgende tiefere, existentiellere und damit verständlichere Themen:

- Absicherung: Sorge um finanzielle Nachteile.
- Sicherheit: Angst vor Unsicherheit, vertrautes Terrain zu verlassen für eine ungewisse Zukunft.
- Kontakt: Sorge, in persönlichen Beziehungen Nachteile zu erleiden.
- Anerkennung: Sorge, dass die eigene Rolle im Projekt nicht angemessen gewürdigt wird, dass der Status gefährdet ist.
- Selbstständigkeit: Angst vor Einschränkungen des eigenen Handlungsspielraums.
- Entwicklung: Befürchtungen, dass die eigene Karriere, Lernfähigkeit etc. eingeschränkt wird.

- ➔ Und das wäre der zweite verbreitete Fehler: nur auf das vordergründig Gesagte reagieren. Hier gilt es aber, die verborgene Botschaft dahinter zu ermitteln. Wenn dies nicht über ein offenes, vertrauensvolles Gespräch möglich ist, dann mit der oben beschriebenen Methode „Identifikation“.

4. Auf Widerstand konstruktiv reagieren.

Ist der Quertreiber überhaupt projektrelevant? Wenn nicht, spielt er auch keine große Rolle, aber ein Selbstbetrug liegt hier nahe:

→ Daher die Faustregel: Wenn sich auch nur ein wenig Ärger meldet bei dem Gedanken an den jeweiligen Bremser, ist dies schon ein Hinweis auf seine Projektrelevanz.

Widerstand – Vier Grundsätze:

1. **Keine Veränderung ohne Widerstand!**
2. **Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“!**
3. **Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!**
4. **Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn!**

(nach Doppler/Lautenbach)

Nichtbeachtung? In der humanistischen Psychologie ist Widerstand ein Phänomen, das der Angstabwehr dient, ein Übergehen wird nur zu einer verstärkten emotionalen Blockade führen.

Brechen? Widerstände brechen hieße, den Betroffenen zu signalisieren, dass ihre Haltung im Projekt irrelevant ist, sie werden damit zu Feinden des Projektes. Können Sie sich das leisten?

Die gute Nachricht: wo Widerstand ist, ist auch Energie. Diese muss nur aufgenommen werden und sinnvoll integriert werden, also mit dem Widerstand arbeiten und nicht gegen ihn:

- Druck wegnehmen und dem Widerstand Raum geben.
- In Dialog treten, Ursachen erforschen. Entgegen landläufiger Meinung schwächt das die eigene Position keineswegs; den anderen verstehen wollen, heißt ja noch lange nicht, ihm damit auch recht zu geben.
- Von Positionen zu Interessen kommen, d.h. das „Dahinter“ besprechen – eventuell mit einem externen Dritten als Moderator.
- Gemeinsame Absprachen treffen.

Ein Beispiel: Ein Projekt gestaltet sich schwierig, weil der Vertreter des Bauherrn (eine größere Institution) immer wieder in Kleinigkeiten pedantisch ist, sehr komplizierte Verfahren vorschlägt, schwierig im persönlichen

Umgang ist etc. Was kann dahinter stehen? In einem offenen Gespräch zeigt sich, dass die engen, auch privaten Kontakte seines Vorgesetzten mit dem leitenden Architekten ihn unbewusst um seinen Stand in der Institution fürchten lassen, da er von vielen Absprachen erst hinten herum erfährt. Eine Klärung der Entscheidungsabläufe im Projekt sorgt dann dafür, dass seine Pedanterien unnötig werden.

Hilfreich kann auch die Unterscheidung der Bremser in a: Desinteressierte, b: Skeptiker und c: Gegner des Projektes sein:

a: Mit Desinteressierten ist es noch am einfachsten, denn sie sehen für sich lediglich (noch) nicht die Attraktivität des Projektes.

→ Das kann man ihnen verdeutlichen, wenn man sich zuvor das Projekt aus ihrer Sicht anschaut und so mögliche Vorteile für sie entdeckt und herausarbeitet.



b: Skeptiker erheben Einwand nach Einwand, sind nie zufrieden zu stellen, es sind die Erbsenzähler und Korinthenkacker des Projektes. Wie mit deren Widerstand umgehen?

→ Auch wenn sie dieses immer wieder einfordern: Skeptiker wollen keine Argumente hören, sondern sie wollen verstanden werden. Also zuhören, verstehen wollen und das Verständnis auch zeigen – danach ist die Sache selber nur noch halb so heiß.

c: Gegner hat jedes bewegende Projekt. Immerhin sind diese klar erkennbar. Je bedeutender deren Position im Projekt, desto interessanter wäre ihre Kooperationsbereitschaft. Also lohnt es sich hier besonders nach den Hintergründen zu forschen und mit ihnen auch in Verhandlung zu treten.

→ Hilfreich mitunter die (ernstgemeinte) Nachfrage, was sie sich denn als Alternative vorstellen könnten. Oder was nötig ist, damit sie doch noch kooperieren – der Preis ist vielleicht gar nicht so hoch...

5. Der Problemlöser als Problem

Je tiefer man in das Phänomen Widerstand eintritt, desto deutlicher wird systemisch betrachtet dessen tieferer Sinn. Ist es doch ein – wenn auch unkonstruktiver – Versuch des Systems, sich selbst wieder ins Lot zu bringen und wesentlichen Teilkräften wieder zu ihrer angemessenen Bedeutung zu verhelfen. Solange Querulanten nur als Störfaktor und nicht als Chance begriffen werden, blockieren sie Energie anstatt welche freizusetzen. Und solange der Planer nicht erkennt, dass sein eigenes Verhalten sehr viel zur Weiterexistenz der Störenfriede beiträgt, ist er als Problemlöser ungeeignet.

Aber auch das ist ein fast nicht zu umgehendes Phänomen, denn wer schafft denn schon im Projekt den Spagat, engagierter Interessenvertreter einerseits und integrierender, verständnisvoller Zuhörer andererseits zu sein?

Daher hat sich hier das Hinzuziehen von externen Prozessbegleitern bewährt. Denn wenn man abschätzt, was alleine ein einziges ganz normales Missverständnis kostet, kann es schnell lohnen, sich für moderierte Planungsprozesse mit konsequenter Integration aller Betroffenen zu entscheiden.

Dipl.-Ing. Arno Popert, Hamburg, ist Moderator, Teamentwickler und Konfliktklärungshelfer in der Planungsbranche - www.popert.de

