

# Macht in Projekten

Gero Lomnitz

## **Abstract:**

Machtprozesse spielen in Projekten eine zentrale Rolle, Macht fördert, Macht hindert. Ein starker Auftraggeber ist häufig eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg, denn er entscheidet über die Priorität des Projektes, er ist in Lage, die notwendigen Entscheidungen zu treffen bzw. herbei zuführen. Er hält den Schirm auf, damit das Projekt nicht im Regen steht. Machtpromotoren können Projekte erheblich unterstützen, sei es bei inhaltlichen, finanziellen oder personellen Fragen. Sie können durch ihre Worte und Taten die Akzeptanz des Projektes positiv beeinflussen. Deshalb ist es verständlich, dass die Suche nach geeigneten Machtpromotoren zur politischen Aufgabe der Projektleitung gehört. Viele Projektleiter wissen aus eigener Erfahrung, dass durch Machtprozesse die Projektarbeit auch erheblich blockiert werden kann. Was tun, wenn Entscheidungen ständig vertagt werden? Wie verhält sich die Projektleitung, wenn die Ziele im Lenkungsausschuss ständig verändert werden und der Endtermin trotzdem bestehen bleibt? Projektmitarbeiter erschweren die Zusammenarbeit im Team erheblich, weil sie bestimmte Vorgaben von ihrer Bereichsleitung mit auf den Weg bekommen haben. Entscheidungen über Start und Abbruch eines Projekts, über Budgets und personelle Kapazitäten und damit über Erfolg und Misserfolg, – sie alle beruhen auf Macht. Projektverantwortliche auf unterschiedlichen Hierarchiestufen müssen sich mit Macht auseinandersetzen ob es ihnen gefällt oder nicht. Professionelle Projektleitung kann Machtprozesse erkennen, weiß mit Macht umzugehen und diese im Sinne der Projektziele zu nutzen.

Gero Lomnitz stellt in seinem Beitrag die Bedeutung von Machtprozessen für die Projektarbeit dar. Anhand von Beispielen aus dem Projektalltag schildert er Praxisprobleme, die aus negativen Machtprozessen entstehen. Er zeigt, wie Sie diese erkennen können und gibt Tipps für den Umgang mit dem Phänomen Macht im Projektalltag.

## **Macht ist per se weder gut noch schlecht**

Macht wird häufig zu einseitig negativ bewertet. Schnell stehen Begriffe oder manchmal auch Klischees wie Unterdrückung, hierarchisches Verhalten, Einengung oder willkürliche Entscheidungen „der da oben“ im Raum. Keine Frage, Macht kann negativ ausgeübt werden und negativ wirken – beispielsweise dann, wenn der Lenkungsausschuss aus Rücksicht auf das politische Gleichgewicht im Unternehmen berechtigte Bedenken der Projektleitung übergeht und notwendige Entscheidungen nicht getroffen werden. Macht wird im Widerspruch zur sachlichen, zur „eigentlichen“ Arbeit gesehen. Mit Macht möchte man möglichst wenig zu tun haben – als wenn es etwas Unanständiges wäre, bei dem es sich geziemt, einen großen Bogen herum zu machen. Und Macht möchte man auch möglichst wenig ausüben, denn Projektarbeit bedeutet doch schließlich Teamarbeit nach dem Motto: „Wir sind alle gleich“ oder „Projektarbeit ist eine demokratische Arbeitsform“. Es ist ein Irrglauben, dass Teamarbeit sinnvoll ausgeübte Macht ausschließt. Im Gegenteil, zur erfolgreichen Teamarbeit gehört das Wahrnehmen von funktionaler Autorität. Projektteams leiden darunter, dass getroffene Entscheidungen immer wieder zerredet und mangelnde Verbindlichkeit bei gemeinsam vereinbarten Abmachungen nicht offen und klar vom Projektleiter angesprochen werden.

Andererseits kann Macht die Projektarbeit fördern. Sie ist notwendig, um den Projektverlauf positiv zu beeinflussen. Welcher Projektleiter wünscht sich nicht einen Auftraggeber, der Kraft seiner Position und durch seine persönliche Autorität das Projekt in schwierigen Phasen unterstützt? Ein richtig besetztes steering committee, in dem klare Entscheidungen mit hoher Verbindlichkeit getroffen werden, ist sicher eine hervorragende Voraussetzung für den Projekterfolg.

Ein hohes Maß an Handlungsspielraum bietet der Projektleitung die Möglichkeit, Entscheidungen schnell und unkompliziert zu treffen. Um klare Entscheidungen herbeiführen zu können, muss die Projektleitung sowohl im Team als auch im Top-Management Probleme deutlich kommunizieren – vor allem dann, wenn

Fehlentwicklungen den Projekterfolg gefährden. Dies gilt vom Projektstart bis zum Projektende. Ein guter Projektleiter ist ein unbequemer Projektleiter, wobei ich "unbequem" im Sinne des konstruktiven Ungehorsams verstehe.

Begreifen Sie Macht nicht einseitig negativ! Die Bewertung von Macht ist letztlich abhängig von den Zielen und Mitteln der Machtausübung. Wer nichts macht, wird "eingemacht".

## Macht erkennen – wie?

Macht hat viele Gesichter, sie tritt in unterschiedlichen Formen auf. Macht wird zu einen durch Verhalten ausgeübt. Manchmal reicht eine Handbewegung oder ein Blick, um andere zu beeinflussen. In anderen Situationen zeigt sich Macht von ihrer strukturellen Seite: Denken wir an die Entscheidungskompetenzen der Projektleitung, an die Unterschriftenvollmacht oder an die Möglichkeit der Projektleitung, die Projektmitarbeiter zu beurteilen.

Der Ursprung des Wortes Macht kommt nach E. Canetti<sup>1</sup> vom Gotischen *magan* und bedeutet können und dürfen. Macht hat wie bereits erwähnt sowohl eine personelle, qualifikatorische (können) als auch eine strukturelle (dürfen) Komponente. Übrigens, auch der Begriff Kompetenz beinhaltet das Können und das Dürfen. Wir sagen: „Er hat keine Kompetenz.“ Diese Aussage kann sich sowohl auf mangelnde Qualifikation als auch auf fehlende Entscheidungskompetenz beziehen. Macht wird benötigt, um Entscheidungen in Organisationen durchzusetzen, zu steuern und zu kontrollieren. Dazu muss der Projektleiter die Fähigkeit und Möglichkeit haben, Einfluss auszuüben.

Strukturelle Faktoren	Verhalten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchische Position: Sanktionsmacht besitzen</li> <li>• Ressourcenmacht</li> <li>• Entscheidungskompetenzen</li> <li>• Prozessbeschreibung, Standards, Regeln</li> <li>• Zusammensetzung des Teams oder des Steering Committeees</li> <li>• Budget und Verteilung des Budgets</li> <li>• Zeitrahmen</li> <li>• Informationsregeln und -mittel</li> <li>• Sitzordnung</li> <li>• Berichtswesen, Regeln des Projektcontrollings</li> <li>• §§, gesetzliche Bestimmungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macht durch die Sprache</li> <li>• Fachliches Know-how, qualifikatorische Macht</li> <li>• Gruppendruck</li> <li>• Schuldgefühle, Packen bei der Ehre</li> <li>• Autoritäres Verhalten</li> <li>• Zeitdruck</li> <li>• Informationen zurückhalten, mauern</li> <li>• Hohe soziale Kompetenz, zum richtigen Zeitpunkt im Meeting richtig intervenieren können</li> <li>• Jemanden hervorheben, lächerlich machen oder ausgrenzen</li> <li>• Macht durch Ausstrahlung</li> <li>• Gelassenheit</li> </ul>

Tabelle 1: Personelle und strukturelle Aspekte der Macht

<sup>1</sup> Canetti, Masse und Macht, 1986, S. 313ff.

## Erkennen Sie hierarchische Einfluss auf Ihre Projekte

Das Verhalten von Führungskräften – Auftraggeber, Linienvorgesetzte oder Mitglieder des Steering Com-mittess – hat einen erheblichen Einfluss auf die Projektarbeit und die Rolle des Projektleiters. Die Macht der einen kann die Ohnmacht der anderen sein, je nachdem, wie mit der Macht umgegangen wird. Die Projektleitung sollte sich ein möglichst klares Bild über hierarchische Einflüsse auf die Projektarbeit ma-chen, denn auf diese Weise kann sie manches Problem vermeiden bzw. lösen. Die Checkliste in Tabelle 2 bietet Ihnen die Möglichkeit, den Einfluss einzuschätzen.

<b>So sehe ich den Einfluss der Hierarchie auf meine Projektarbeit</b>					
1 = stimmt auf jeden Fall / 2 = stimmt im Allgemeinen / 3 = teils, teils / 4 = stimmt eher nicht / 5 = stimmt auf keinen Fall					
Bei uns legt im Rahmen der Projektarbeit niemand Wert auf Statusunterschiede. Ent-scheidend sind die sachliche Arbeit und gute Argumente.	1	2	3	4	5
Die Zuständigkeiten der Projektleitung und der Projektmitarbeiter sind klar geregelt und die Führungskräfte halten sich auch daran.	1	2	3	4	5
Auftraggeber und andere Entscheidungsträger stimmen Ziele und Rahmenbedingun-gen des Projekts mit der Projektleitung ab. Bedenken werden ernst genommen und sachlich diskutiert.	1	2	3	4	5
Entscheidungsträger sind bereit und in der Lage, in kritischen Situationen notwendige Entscheidungen zu treffen.	1	2	3	4	5
Widersprüche – z. B. "Das Projekt hat höchste Priorität und keiner hat Zeit" – können an den Auftraggeber oder an das Steering Committee eskaliert werden. Die Entschei-dungsträger nehmen ihre Rolle wahr.	1	2	3	4	5
Führungskräfte erkennen ihre fachlichen Grenzen in Detailfragen. Sie sehen sich nicht als Projektspezialisten und geben dem Projektteam genügend Spielraum. Andererseits setzen sie klare Rahmenbedingungen, an denen sich die Projektleitung/das Projekt-team orientieren kann.	1	2	3	4	5
Die Führungskräfte kennen die grundsätzlichen Probleme, die in unserem Unterneh-men mit Projektarbeit verbunden sind, und sind bereit, an Verbesserungen mitzuwir-ken.	1	2	3	4	5
Alle Führungskräfte aus dem Unternehmen sind mit Projektarbeit vertraut. Über grund-sätzliche Fragen wie z. B. Kompetenzen des Projektleiters oder Vorgehensweisen gibt es Konsens.	1	2	3	4	5
Das Management wünscht, dass Mitarbeiter in Gesprächen mit der Unternehmensfüh-rung auch abweichende Meinungen vertreten. Die offene, faire Konfliktaustragung wird gefördert.	1	2	3	4	5
Es gehört in meinem Unternehmen nicht zum Stil, dass das Management über den Kopf des Projektleiters hinweg in das Projekt hinein interveniert.	1	2	3	4	5
In Besprechungen verhält sich das Management partnerschaftlich. Die Angehörigen des Managements hören zu, vermeiden Monologe.	1	2	3	4	5
Bei unklaren Zielvorgaben des Managements rätstelt das Projektteam nicht herum oder arbeitet einfach los, nur um irgend etwas zu tun. In diesen Fällen ist es möglich, mit dem Management gemeinsam die unklaren Punkte zu besprechen.	1	2	3	4	5
Die Projektorganisation steht gleichberechtigt neben der Linienorganisation. Das Zu-sammenspiel beider Organisationsformen funktioniert gut.	1	2	3	4	5

Tabelle 2: So sehe ich den Einfluss der Hierarchie auf meine Projektarbeit

## Täter-/Opfer-Modell oder Interaktionsmodell?

Aus meiner Erfahrung wird Machtausübung allzu oft einseitig geschildert: "Ich bekomme von den Linien-vorgesetzten keine Informationen", „der Auftraggeber entscheidet nicht klar genug“, „die Prioritäten werden ständig verschoben, auf meine Argumente wird nicht gehört, die Empfehlungen im Statusreport nicht ein-mal geprüft." Das Fazit ist bestechend einfach: Die Hierarchie – die oft als 'Hierarchen` personifiziert wird – ist schuld. „Der Lenkungsausschuss funktioniert nicht, die haben ja keine Ahnung über was sie ent-scheiden“. „Das Management muss sich ändern, damit wir unsere Projekte richtig leiten können." Doch dieses simple Täter-Opfer-Modell geht meiner Meinung nach oft an der Wirklichkeit oft vorbei.

Viele Projektleiter nutzen bestehende Freiräume zu wenig, sie beziehen zu wenig Position und zeigen die Konsequenzen der Probleme nicht klar genug auf. Bei unklaren Aussagen von Führungskräften wird nicht nachgefragt, statt dessen nach einer Sitzung im vertrauten Kreis diese Aussage interpretiert. Selbstver-ständlich weichen diese Interpretationen nicht selten erheblich von der Intention der gemachten Aussage ab. In zu vielen Unternehmen gilt die „Formel“:

*„Der Grad der Offenheit ist umgekehrt proportional zum Ort des Geschehens.“*

In Meetings wartet jeder, dass der andere etwas sagt. Da letztendlich alle schweigen, kommen Bedenken nicht auf den Tisch. Der Projektleiter definiert die Empfehlungen des Managements als unumstößliche Entscheidung. Konflikte werden nicht ausgetragen, sondern verschleppt, und man verfährt nach dem Mot-to: *"Friedlich und höflich ist manchmal friedhöflich."* Es scheint so, als ob stets "die da oben" Macht aus-üben. Die eigenen, persönlichen Anteile werden ausgeblendet. Das ist nicht weiter verwunderlich. Denn es ist einfacher, eigene Unsicherheit und Ängste auf andere zu übertragen.

Diesem „Täter-Opfer-Modell“ stelle ich das „Interaktionsmodell“ gegenüber. Nach dieser Betrachtungs-weise wird der Projektleiter schlecht informiert, aber er holt sich die Informationen auch nicht. Er wird per-manent unterbrochen und er lässt es auch zu. Während der Projektleiter im Täter-Opfer-Modell keine Ver-antwortung für sich selbst übernimmt und sie auch nicht übernehmen muss, weil er sich als Opfer sieht und entsprechend handelt, kommt er im Interaktionsmodell an der Verantwortung für sich selbst nicht vorbei. Unsere persönlichen Vorstellungen, Fantasien, Erwartungen und Vorurteile über Führung, Hierarchie, Macht und Autorität sind Bestandteil des 'Hierarchieproblems', in dem wir uns selber einengen, uns per-sönliche Grenzen setzen, ohne die "äußere Welt" zu prüfen.

Überprüfen Sie Ihre Einstellungen gegenüber Führungskräften. Auf diese Weise können Sie Ihre Blocka-den erkennen, für die Sie verantwortlich sind und die letztlich nur Sie persönlich ändern können.

### Checkliste zum Verhalten gegenüber Macht und Autorität im Unternehmen

Mein Verhalten gegenüber Macht und Autorität im Unternehmen					
1 = stimmt auf jeden Fall / 2 = stimmt im Allgemeinen / 3 = teils, teils / 4 = stimmt eher nicht / 5 = stimmt auf keinen Fall					
1. In Anwesenheit von Führungskräften aus dem oberen Management fühle ich mich unsicher und gehemmt. Da halte ich mich lieber zurück.	1	2	3	4	5
2. Es fällt mir schwer, in Konferenzen meine Meinung gegenüber Führungskräften zu sagen, wenn ich weiß, dass sie eine andere Position vertreten.	1	2	3	4	5
3. Ich habe mich schon häufiger darüber geärgert, dass ich in einer Besprechung meine Meinung nicht klar und deutlich geäußert habe.	1	2	3	4	5
4. Wenn mich in einer Sitzung ein Vorgesetzter unterbricht, weise ich ihn darauf hin und rede dann zu Ende.	1	2	3	4	5
5. Manchmal habe ich Fantasien über einen Plan oder eine Entscheidung im Kopf und würde gerne nachfragen, ob ich richtig liege. Meist traue ich mich in Anwesenheit des Managements aber nicht.	1	2	3	4	5
6. Eigentlich finde ich es angenehm, wenn andere für mich entscheiden.	1	2	3	4	5
7. Der Gedanke, ich müsste eine Präsentation vor der Geschäftsführung machen, bereitet mir sehr viel Unbehagen, obwohl ich fachlich fit bin.	1	2	3	4	5
8. Wenn ich etwas sage, dann bin ich häufig unsicher, was die anderen anschließend über mich denken. Am liebsten würde ich nachfragen, aber ich traue mich nicht.	1	2	3	4	5

---

Tabelle 3: Checkliste zum Verhalten gegenüber Macht und Autorität im Unternehmen

Wenn ich mit Projektleitern über die eigenen Anteile der Blockaden spreche, höre ich häufiger die gleichen Argumente:

- "Man muss die Mitarbeiter doch verstehen, die haben mit dem Management schlechte Erfahrungen gemacht."
- "In Anwesenheit des Vorstands muss man vorsichtig sein."
- "Gerade in der heutigen Zeit ist es ratsam, sich anzupassen."
- "Wenn ich etwas sage, nutzt es ja doch nichts."

Zugegeben, es ist nicht immer einfach und manchmal riskant, die eigene Meinung klar und deutlich zu vertreten. Doch die Alternative "Augen zu, Ohren zu, Mund zu" führt nicht weiter. Im Gegenteil: Auf diese Weise verliert die Projektleitung die notwendige persönliche Autorität. Ein guter Projektleiter ist ein unbequemer Projektleiter, wobei ich unbequem im Sinne des konstruktiven Ungehorsams verstehe. Konfliktfreiheit ist sicher kein Gütekriterium für Projektarbeit, vielmehr der Umgang mit Konflikten.

Um seine Rolle erfolgreich wahrzunehmen und das Projekt durch die verschiedenen Untiefen der Organisation zum Erfolg zu führen, benötigt der Projektleiter neben Know-how vor allem persönliche Autorität, damit ihn das Team und die Entscheidungsträger achten. Es geht letztlich um die Frage: "Flüchten oder standhalten? Will und kann ich den Konflikt lösen oder will ich ihn stabil lassen?"

## Positive Aspekte der Macht

Die folgenden Beispiele zeigen, wie Macht sich positiv auf die Projektarbeit auswirkt.

- Das Projekt hat einen starken Auftraggeber, der für die eindeutige Priorität dieses Projekts steht – und das nicht nur mit Worten. Durch seine Entscheidungen und seinen politischen Einfluss werden die notwendigen Kapazitäten und das Budget für das Projekt zur Verfügung gestellt.
- Im Lenkungsausschuss sitzen die richtigen Personen, die in der Lage sind, die Beschlüsse schnell zu fassen. Die Mitglieder wissen, worüber sie entscheiden, und können zwischen ihren Aufgaben und denen des Projektteams unterscheiden. Alle Beteiligten setzen sich mit den Status-Reports intensiv auseinander und diskutieren sachlich und kollegial mit der Projektleitung die Probleme.
- Das Projektteam vereinbart zwar intern klar definierte Aufgaben mit festen Zeiten, doch zwei Mitglieder halten sich häufig nicht daran. Darunter leidet die Projektarbeit und die Stimmung im Team. Der Projektleiter spricht das Problem ohne falsche Rücksicht auf hierarchische Unterschiede im Team sachlich und offen an und weist auf die Konsequenzen für das Projekt hin. Die anderen Teammitglieder schätzen diese "Grenzziehung" durch den Projektleiter, der auf diese Weise seine Autorität stärkt.
- Die Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen aller Projektbeteiligten (Auftraggeber, Steering Committee, Projektleiter, Projektmitarbeiter und Linienvorgesetzte) sind im Unternehmen klar definiert und weitgehend akzeptiert.

Klar definierte Handlungsspielräume bilden die Grundlage für erfolgreiche Projektarbeit, doch sollte man sich davor hüten, in Projekten zu einseitig auf die strukturelle Seite der Macht zu bauen. Hinter dem Ruf nach klaren Entscheidungskompetenzen steckt manchmal die Kompensation von persönlichen Schwächen des Projektleiters. Projektarbeit bedeutet gerade in turbulenten Situationen das Ausloten und Erproben von Grenzen und Handlungsspielräumen. Wer die "heile Welt" von stets geregelten Entscheidungsprozessen erwartet, wird sich in der Projektleitung schwer tun.

## Negative Machtprozesse

Trotz wohlformulierter Grundsätze zum Projektmanagement, klarer Rollenbeschreibungen und Standards in PM-Leitfäden bilden negative Machtprozesse eine wesentliche Ursache für Reibungsverluste in der Projektarbeit. Hier einige Praxisfälle mit Handlungsempfehlungen.

### *Praxisfall 1*

Führungskräfte aus einem Fachbereich halten wichtige Informationen zurück, um auf diese Weise das Projekt zu blockieren, weil man mit den Auswirkungen des Projektes auf den Bereich nicht zufrieden ist. Die Projektleitung spricht die Informationsblockaden nicht an. Sie übt also zu wenig Macht aus, um zum Ziel zu kommen.

**Handlungsempfehlung:** Zunächst muss der Projektleiter erkennen, dass Informationen zurückgehalten werden. Das klingt sehr einfach, stellt aber in der Praxis häufig ein echtes Problem dar. Hier können gute persönliche Beziehungen zu Projektmitarbeitern und ein Netzwerk innerhalb des Unternehmens helfen. Häufige Gespräche und ein Check-up des Informationsflusses sind nötig.

Sprechen Sie die Informationsprobleme an. Versuchen Sie, die Ziele, die mit dem "Mauern" erreicht werden sollen, zu verstehen. Machen Sie deutlich, dass das Projekt und damit der Beitrag zum Unternehmenserfolg auf die Informationen angewiesen sind. Machen Sie klar, dass Sie Informationsblockaden nicht akzeptieren können und wollen. Wenn Sie Ihr eigenes Repertoire wirklich ausgeschöpft haben, dann sollte der Auftraggeber des Projektes eingeschaltet werden.

### *Praxisfall 2*

Der Projektleiter steht unter hohem Zeitdruck und wird daran gemessen, die Ziele auf jeden Fall im vereinbarten Zeitrahmen zu erreichen. Die Tatsache, dass selbst kleine Bestellungen laut Organisationshandbuch grundsätzlich von seinem Vorgesetzten unterschrieben werden müssen, erschwert seine Arbeit erheblich. Hier wird Macht nicht durch Verhaltensweisen, sondern durch Regeln, durch Vollmachten, durch das Organisationshandbuch also durch strukturelle Macht ausgeübt. Die Unterschriftenregelung schränkt die Projektleitung ein und verursacht Zeitverlust und Frustration, denn die Projektleitung ist formal für das Leistungs- und Zeitziel verantwortlich, darf aber de facto nichts entscheiden.

**Handlungsempfehlung:** Für die Projektleitung ist es wichtig, auf den strukturell bedingten Widerspruch – hoher Zeitdruck einerseits und zu enger Spielraum andererseits – hinzuweisen. Weisen Sie auf die Konsequenzen für das Projekt und für ihre eigene Rolle hin. Je stärker die Widersprüche werden, desto wichtiger ist es klar Position zu beziehen. Wenn Sie nicht weiterkommen, dann fordern Sie Unterstützung und Klärung vom Auftraggeber. Prüfen Sie stets, ob die strukturellen Voraussetzungen stimmen, damit Sie erfolgreich arbeiten können. Wenn nicht, dann sprechen Sie das Problem an und formulieren Sie Ihre Forderungen.

### *Praxisfall 3*

Projektleiter und Projektmitarbeiter müssen sich mit Auftraggebern und anderen Entscheidungsträgern auseinandersetzen, die häufiger fest vereinbarte Termine kurzfristig absagen oder Teilziele und Rahmenbedingungen ohne Absprache mit der Projektleitung ändern. Die Projektleitung muss sehen, wie sie damit fertig wird.

**Handlungsempfehlung:** Sie haben in solchen Situationen grundsätzlich drei Möglichkeiten:

- Sie sprechen die Sachprobleme mit ihren Auswirkungen an.
- Sie machen den schlechten Stil zum Thema (häufiges kurzfristiges Absagen von Terminen).
- Sie kombinieren Lösung 1 und 2. Häufen sich solche Probleme, ist dieser Weg oft am besten.

Die persönliche Kernfrage lautet: Flüchten oder Standhalten?

## Praxisfall 4

Das Projekt ist noch in der Anfangsphase, die genaue Zielbeschreibung mit den Rahmenbedingungen noch nicht vollständig ausgearbeitet. Dennoch hat die Entwicklungsleitung bereits einen Endtermin gesetzt. Dieser erscheint dem Team, den Experten, sehr unrealistisch. Um den Termin einzuhalten, müssten andere Aufgaben und Projekte zurückgestellt werden. Doch diese Entscheidung will niemand treffen.

**Handlungsempfehlung:** Fragen Sie nach, wie die Entscheidung zustande gekommen ist. Der Projektleiter sollte den Entwicklungsleiter bitten, seine Prämissen transparent zu machen, die zu seiner Entscheidung geführt haben. Zeigen Sie die Grenzen des Machbaren auf. Fordern Sie klare Prioritäten, entlassen Sie das Management nicht aus seiner Rollenverantwortung.

## Praxisfall 5

Nach einer Sitzung des Lenkungsausschusses, an der zwei Mitglieder des Vorstandes teilgenommen haben, klagen einige Beteiligte in der Kantine: "In Anwesenheit des Vorstandes kommen die Kernprobleme nicht zur Sprache." Die beiden Vorstandsvertreter dagegen haben den Eindruck, dass die Diskussion in Form einer 'Hofberichterstattung' geführt wurde: "Manchmal haben wir das Gefühl, sie richten sich mit ihren Beiträgen überwiegend nach unserer hierarchischen Position und nicht nach den sachlichen Erfordernissen."

**Handlungsempfehlung:** Hier sollte sich der Projektleiter mit seinen "inneren Hierarchien", mit seiner Einstellung und seinem Verhalten gegenüber dem Vorstand selbstkritisch auseinandersetzen. Dabei kann der Fragenkatalog aus Tabelle 3 helfen. Die Kernfrage lautet: "Was blockiert mich in dieser Situation oder bei diesen Personen und hindert mich daran, mich gelöst zu verhalten?"

Die Aufzählung der Praxisprobleme lässt sich beliebig fortsetzen, doch die Kernfrage bleibt die gleiche: Was kann die Projektleitung gegen Machtprozesse unternehmen, die das Projekt blockieren? In allen genannten Beispielen muss sie sich positionieren. Andernfalls wird der Projektleiter zum "Projektleider".

## Empfehlungen

- Nehmen Sie Machtprozesse sensibel auf, ohne hypersensibel zu reagieren. Oft ist es besser, nicht sofort und direkt zu reagieren, sondern die Dinge zunächst gelassen zu beobachten.
- Wer fragt, der führt. Fragen Sie bei unklaren Entscheidungen nach, geben Sie sich nicht mit Schlagworten zufrieden. Prüfen Sie genau, ob Sie wirklich eine Antwort bekommen haben oder unklare Entscheidungen selbst interpretieren. Denn das steht der Klärung im Weg.
- Prüfen Sie Ihre eigenen Annahmen und die anderer Projektbeteiligter. Wenn Ihnen jemand sagt: "Der vorgegebene Zeitrahmen für das Projekt ist nicht diskutierbar. der Auftraggeber hat den Zeitrahmen genau geprüft", dann sollten Sie herausfinden: Hat der Auftraggeber das wirklich getan oder steckt letztlich eine ungeprüfte Annahme dahinter?
- Machen Sie negative Konsequenzen für das Projekt deutlich – am besten schriftlich und mündlich. Formulieren Sie die daraus resultierenden Erfordernisse konkret und mit verständlichen Worten. Zeigen Sie auch auf, was passiert, wenn niemand reagiert.
- Entlassen Sie Ihren Auftraggeber oder die Mitglieder von Gremien nicht aus ihrer Verantwortung. Fordern Sie klare Prioritäten, um mögliche Widersprüche aufzuheben.
- Sprechen Sie die Themen dort an, wo sie hingehören. Vermeiden Sie die Formel: "Der Grad der Offenheit ist umgekehrt proportional zum Geschehen", also: Nicht im Meeting schweigen und in der Kantine jammern!
- Seien Sie unbequem im Sinne des konstruktiven Ungehorsams. Vermeiden Sie faule Kompromisse.
- Setzen Sie sich mit Ihrer eigenen Unsicherheit – der Angst, Probleme auszudrücken – auseinander, denn das gehört zur Führungsaufgabe des Projektleiters. Stellen Sie sich die Frage, bei welchen Problemen Sie zu Ausweichmanövern neigen und welchen Preis Sie dafür bezahlen müssen.

- Zeigen Sie Profil! Es sollte Ihnen nicht darum gehen, immer beliebt zu sein, sondern darum, geachtet zu werden.

## Fazit

Zur erfolgreichen Projektarbeit gehört ein professioneller Umgang mit Macht. Diese Aussage gilt sowohl für die Teamleitung als auch für die Steuerung des gesamten Projekts. Es ist wichtig, sowohl die strukturellen als auch die personalen Aspekte von Machtprozessen zu beachten und bei Bedarf zu beeinflussen. Eine zu defensive Haltung gegenüber Macht ist kontraproduktiv. Denn "wer nichts macht, wird manchmal eingemacht".

1. (Elias Canetti, "Masse und Macht", Fischer-Verlag)
2. J. Hansel, Gero Lomnitz, Projektleiter-Praxis, Springer-Verlag
3. J. Hansel, Gero Lomnitz, Projektleiter-Praxis, Springer-Verlag