



Macht in Gruppen

Machtprozesse in Gruppen erkennen und beeinflussen

Gero Lomnitz

Einführung

Macht und Einfluss gehören zu den grundlegenden Phänomenen sozialer Systeme. Das gilt für Projektteams und Gremien und für viele andere Gruppen wie Task Forces, Expeditions- oder Sportteams gleichermaßen. Auch im Rahmen eines Elternabends kann Macht eine große Rolle spielen, wie ich an einem Beispiel erläutern werde. Macht darf nicht einseitig negativ im Sinne von Unterdrückung, Bevormundung oder Manipulation verstanden werden, die Bewertung hängt von den Zielen und Mitteln der Einflussnahme ab. Klare Rollen und verbindliche Entscheidungen sind ein Merkmal erfolgreicher Projektteams. Das setzt voraus, dass Regeln vereinbart und auch durchgesetzt werden, was nicht immer einfach ist. Dominierte Projektmitarbeiter, die andere in den Diskussionen ausbremsen, müssen in ihre Schranken verwiesen werden. Dafür ist Macht erforderlich und wer sie besitzt, kann die Verhaltensspielräume einzelner und damit die Teamarbeit insgesamt beeinflussen. Macht wird sowohl von der Projektleitung als auch von Projektmitarbeitern ausgeübt. Die Einflussnahme geschieht nicht nur innerhalb des Teams, sondern häufig werden Teams auch von außen, durch Gremien oder durch Linienmanager, offen oder intransparent beeinflusst. Je klarer die Projektleitung die verschiedenen Formen der Macht, strukturelle und personelle Einflüsse, erkennen kann, desto besser kann sie ihre Führungsaufgabe wahrnehmen. Autoritäres Verhalten oder Einflussnahme auf Entscheidungen auf Grund der hierarchischen Position sind einfach zu erkennen. Doch andere Einflussfaktoren wie „Packen bei der Ehre“, die Macht der Kennzahlen, Methodenmacht, Einfluss durch geschickte Kommunikation oder durch Networking sind nicht so leicht zu erkennen und zu verstehen, ja manchen sind bestimmte Machtfaktoren gar nicht bewusst.

Wer Machtprozesse in Gruppen erkennt und im richtigen Moment richtig handelt, kann das Geschehen in Teams beeinflussen. Sensibilität und analytisches Verständnis für Machtprozesse in Gruppen gehören zum Führungsrepertoire professioneller Projektleitung. In diesem Beitrag lernen Sie eine Reihe von höchst unterschiedlichen Methoden und Praktiken kennen, mit denen man in Gruppen Einfluss gewinnen kann. Mein Beitrag gliedert sich in zwei Teile:

- (1) Im ersten Teil schildere ich an einem konkreten Beispiel, mit welchen Methoden wir, meine Frau und ich, einen Elternabend beeinflusst haben, um ein Problem zu lösen. Sie werden sehen, dass die geschilderten Einflussfaktoren auch auf Projektteams angewandt werden können.
- (2) Im zweiten Teil stelle ich verschiedene Formen von Machtausübung im Rahmen von Pro-

jektteams dar. Das Spektrum reicht von der Zusammensetzung von Teams als Machtfaktor, über den Machtfaktor Zeit bis zum moralischen Druck.

Praxisbeispiel: Den Elternabend gezielt beeinflussen

Der Anlass der Geschichte ist schnell erklärt: Unser Sohn, damals in der 6. Klasse eines Gymnasiums, beklagte sich häufig über den Englischunterricht: „Es ist viel zu laut in der Klasse. Der Lehrer tut mir leid, er kann sich überhaupt nicht durchsetzen und erklären kann er auch nicht gut“. Zwei Vieraugengespräche mit dem Englischlehrer brachten nicht den gewünschten Erfolg. Es bestand Handlungsbedarf, denn die Notwendigkeit eines qualifizierten Englischunterrichts stand für uns außer Frage. Was hatten wir unternommen?

- Wir entschlossen uns, die mangelnde Qualität des Englischunterrichts am nächsten Elternabend im Beisein des Klassenlehrers (Mathematik und Biologie) anzusprechen, um das Problem zu lösen.

TIPP

Klare Ziele setzen, sie bieten die notwendige Handlungsorientierung.

- Die Rahmenbedingungen des Elternabends mussten beachtet werden: Offizieller Beginn war 19:30, doch tatsächlich wurde stets 15 Minuten später begonnen, bis auch die Letzten erschienen. Spätestens um 21:45 musste die Versammlung beendet sein, eine unumstößliche Rahmenbedingung, bedingt durch die Arbeitszeit des Hausmeisters. Da hilft kein lamentieren, diese Zeitgrenze musste eingehalten werden.

TIPP

Wer die Zeit bestimmt, übt Macht aus. Es ist wichtig, einen fixen Zeitrahmen oder andere Rahmenbedingungen zu beachten.

- Nicht zu vernachlässigende Einflussfaktoren für den Verlauf des Elternabends waren die Rollenverteilung sowie die ungeschriebenen Regeln: Die gewählte Elternvertretung eröffnete die Sitzung und stellte die von ihr sorgfältig ausgearbeitete Agenda vor. Üblicherweise wurden zunächst organisatorische Punkte wie Stand der Klassenkasse, Planung des Lateinfestes oder die Kosten für die nächste Klassenfahrt ausführlich, für manche zu ausführlich, besprochen. Ungeschickt wäre es, in dieser Phase mit dem Thema „Probleme im Englischunterricht“ hineinzuplatzen, denn die Elternvertretung könnte sich dadurch überrumpelt fühlen. Häufig ist es klüger auf überflüssige Provokationen (wie die Infragestellung der Leitungsrolle) zu verzichten, um endlose Diskussionen oder gar Konflikte zu vermeiden.

TIPP

Wer Einfluss nehmen will, muss Rollen, Regeln und Rituale einer Gruppe kennen und beachten, um Widerstände zu vermeiden.

- Ist nur unser Sohn unzufrieden oder haben auch seine Mitschüler Probleme mit dem Englischlehrer? Eine wichtige Frage, denn es macht einen erheblichen Unterschied, ob man alleine dasteht oder Bündnispartner hat. Diese Frage ließ sich schnell klären, es musste nur das bestehende Netzwerk aktiviert werden. Einige Eltern kannten sich aus Kindergarten- oder Grundschulzeiten und wir wussten, wie diese „ticken“. Durch informelle Gespräche hatte sich schnell ein tragfähiges Netzwerk herausgebildet und alle hatten das gleiche Ziel: Der Unterricht muss deutlich besser und das Thema beim nächsten Elternabend besprochen werden.
Die Zusammensetzung des Netzwerks spielte eine erhebliche Rolle. Mutter Karin hatte beste Kontakte zur örtlichen Tageszeitung. Der Vater eines Mitschülers verfügte

über gute Verbindungen zur kommunalen Politik. Andere Eltern wurden von der Schulleitung wegen ihres Beitrags zur Verschönerung der Schule sehr geschätzt. Solche Netzwerkpartner sind gute Machtpromotoren, wenn sie bereit sind, das Ziel aktiv zu verfolgen.

TIPP

Ein Netzwerk, das auf gemeinsamen Zielen, Werten und Vertrauen beruht, kann die eigene Machtbasis erheblich stärken. Nicht die Menge der Beteiligten ist entscheidend, sondern die Schlagkraft des Netzwerkes, auf den Nukleus kommt es an. Wer Einfluss gewinnen will, sollte seine Bündnispartner auf Herz und Nieren prüfen.

- Wer eröffnet und wer unterstützt die Diskussion über den Englischunterricht? Die Rollenverteilung wurde im Vorfeld geklärt, um zu vermeiden, dass in der Sitzung nur noch eine oder zwei Personen über dieses Thema sprechen und die anderen betreten schweigen oder ahnungslos schauen. Ein bekanntes Phänomen, jemand geht voran und glaubt, die anderen gehen mit und wenn er sich umdreht, steht er ganz alleine da. Eine klar vereinbarte Rollenverteilung ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Der zweite Einflussfaktor ist Vertrauen. Man muss sich auf seine Bündnispartner verlassen können. Das ist auch in Projektteams nicht immer der Fall.

TIPP

Rollen klären und soweit möglich die Rückendeckung prüfen.

- Wo setzte ich mich am besten hin, um das Geschehen erfolgreich zu beeinflussen? Peanuts? Keineswegs. Setze ich mich in die erste Reihe, dann bekomme ich vom Gruppenprozess zu wenig mit. Setze ich mich in die letzte Reihe, bin ich zu weit vom Geschehen entfernt. Ich wählte einen mittleren Sitzplatz, von dem aus ich den Gruppenprozess gut beobachten konnte und außerdem saß ich so in der Mitte der Eltern.

TIPP

Durch die bewusste Auswahl des Settings (Sitzordnung, Ort und Zeitpunkt) kann die Einflussnahme gefördert werden. Das ist wahrlich keine neue Erkenntnis, seit Menschengedenken wird Macht auch über das Setting ausgeübt. Man denke nur an den Gang nach Canossa oder langwierige Verhandlungen über den geeigneten Tagungsort bevor es zur eigentlichen Verhandlung kommt.

- Nun kam es darauf an, das Problem zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Form anzusprechen. Das Problem zu früh anzusprechen wäre ungeschickt gewesen. Andererseits durfte das Thema nicht zu spät auf den Tisch kommen, sonst wäre die Zeit weggelaufen, denn um 21:45 war ja Feierabend. Wann ist der richtige Zeitpunkt gekommen? Das lässt sich nicht pauschal beantworten, hier ist Sensibilität für die Gruppendynamik gefragt: Wann beginnen sich die Anwesenden über die Planung des Lateinfestes zu langweilen? Wie häufig schauen sie auf die Uhr? Nehmen Seitengespräche zu oder werden flapsige Sprüche geäußert? Solches Verhalten gilt es wahrzunehmen, um dann im richtigen Augenblick über die mangelnde Qualität des Unterrichtes zu sprechen.

TIPP

Um Macht in Gruppen auszuüben, muss man den richtigen Zeitpunkt für die Intervention wählen. „Das Thema muss reif sein.“ Überlegen und spüren Sie, wann der passende Moment gekommen ist. Die alten Griechen sprachen von Kairos, ein Begriff für den günstigen Zeitpunkt einer Entscheidung, dessen ungenutztes Verstreichen nachteilig sein kann.

- Das Thema muss in der geeigneten Form angesprochen werden, weder zu schwammig noch zu schroff. Lautstarkes Auftreten wie ein Volkstribun, langatmiges Lamentieren oder Polemik führen selten zum Erfolg. Es ist besser, auf überflüssige Provokationen zu verzichten, um Spaltungen in der Gruppe zu vermeiden. Ich habe das Problem sachlich mit Beispielen und Fakten aus Sicht unseres Sohnes geschildert und anschließend gefragt, ob andere Eltern ähnliche Klagen gehört haben. Das Ergebnis war nicht überraschend, denn die Eltern aus dem Netzwerk bestätigten die Kritikpunkte. Weitere Eltern schlossen sich an, möglicherweise auch deshalb, weil sich einige so „spontan“ und offen geäußert hatten. Zwei Drittel der Eltern waren unzufrieden, eine gute Basis für die Problemlösung.

TIPP

Durch den Kommunikationsstil kann man Einfluss auf den Gruppenprozess gewinnen, aber auch verlieren. Die sachliche Schilderung des Problems mit Zahlen, Daten und Fakten verbunden mit dem daraus resultierenden Ziel ist in der Regel ein probates Mittel, um Gruppen zu beeinflussen.

- Die Antwort des Klassenlehrers war mehr als ernüchternd. Er bestätigte achselzuckend die Kritik der Eltern und teilte uns, offensichtlich um die richtigen Worte ringend, mit, dass dieses Problem bekannt sei, doch die Schule bekäme keinen neuen Englischlehrer. Die Empörung der Eltern brauche ich nicht zu beschreiben. Nach dem sie etwas abgeebbt war, stellte ich die Frage, welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Unverblümt empfahl uns der Klassenlehrer, Englischunterricht für unsere Kinder privat zu organisieren. Die Welle der Empörung stieg wieder an.

TIPP

Wer Einfluss ausüben will, sollte gründlich prüfen, inwieweit ein Vorschlag wirklich zur Problemlösung beiträgt oder das Problem nur verschleiert wird. Mit Symptompfuscherei oder Scheinlösungen sollten Sie sich nicht zufriedengeben.

- Wir waren mit der Antwort des Klassenlehrers natürlich höchst unzufrieden und machten deutlich, dass die Schule für einen guten Englischunterricht verantwortlich ist. Deshalb forderten wir eine Sitzung mit dem Schulleiter im Beisein aller interessierten Eltern. Drei Wochen später erklärte uns der Schulleiter, dass er keine Möglichkeit sieht, das Problem zu lösen, weil die Schule die Lehrer vom Kultusministerium zugewiesen bekäme. Er zeigte Verständnis für unsere Kritik und bat uns, positiv auf unsere Kinder einzuwirken und uns ansonsten in Geduld zu üben. In aller Deutlichkeit kamen nun Sanktionsmittel auf den Tisch: Mutter Karin, mit den guten Kontakten zur örtlichen Tageszeitung, fragte den Direktor, ob er einen Artikel in der Tageszeitung über die Qualität des Englischunterrichtes in seinem Gymnasium lesen möchte. Solch ein Artikel kann sich sehr negativ auf das Image der Schule und damit auf die Anmeldezahlen neuer Jahrgänge auswirken. Der Vater mit guten Kontakten zur örtlichen Politik deutete an, dass er auch in der Bezirksvertretung der Stadt über das Problem sprechen könnte. Wir übten Druck durch Transparenz, durch Öffentlichkeit aus. Der Schulleiter wirkte recht unglücklich und gereizt, denn er wurde vor die Entscheidung gestellt, ob er das Problem endlich aktiv angehen will oder nicht.

TIPP

- **Um Gruppenprozesse zu beeinflussen, müssen Konsequenzen verständlich und glaubhaft vermittelt werden. Entscheidend ist allerdings, dass man Sanktionen auch durchführen kann.**

- **Entlassen Sie andere nicht aus ihrer Rollenverantwortung. Bestehen Sie darauf, dass sie ihre Verantwortung wahrnehmen.**
- **Verständnis ist schön und gut, doch prüfen Sie, was Sie am Ende konkret in der Hand haben.**

Den Ausgang der Geschichte möchte ich Ihnen nicht vorenthalten. Der Englischlehrer verließ das Gymnasium drei Monate später, angeblich fand er im Umkreis der Stadt eine neue Stelle. Für uns war das Problem damit gelöst, indem es an eine andere Schule weitergereicht wurde.

Am Beispiel des Elternabends habe ich einige Methoden der Einflussnahme beschrieben, die in der folgenden Übersicht zusammengefasst sind.

Methoden der Einflussnahme	Empfehlungen
Klare Ziele setzen	Klare Ziele bieten die notwendige Handlungsorientierung. Klären Sie Rahmenbedingungen, vermeiden Sie böse Überraschungen.
Zeitgrenzen klären und im Auge halten	Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben: „Ich hätte was gesagt, aber da gab es keine Gelegenheit mehr“. Beachte die Zeit, sie ist ein wichtiger Machtfaktor.
Rollen beachten	Um Entscheidungen in Gruppen zu beeinflussen, sollten Sie sich die Rollen (Aufgaben und Verantwortung) in einer Gruppe bewusstmachen. Denken Sie darüber nach, welchen Einfluss Rollen auf den Teamprozess haben können.
Regeln und Rituale beachten	Wenn man eine Gruppe beeinflussen will, sollte man die Regeln und Rituale der Gruppe verstehen, um geschickt vorzugehen. Wenn Regeln oder Rituale einfach überrollt werden, können schnell Widerstände oder Konflikte entstehen,
Netzwerke können die eigene Machtbasis erheblich stärken.	Nicht die Größe des Netzwerks ist entscheidend, sondern die Schlagkraft. Auf den Nukleus kommt es an. Können Sie den Bündnispartnern vertrauen? Gemeinsame Ziele und Vertrauen bilden das Fundament. Klären Sie mit den Netzwerkpartnern das Vorgehen und die Rollenverteilung, um nach außen hin entschieden aufzutreten.
Setting nicht vernachlässigen	Durch die kluge Wahl der Sitzordnung, des Zeitpunkts und des Ortes kann der Verlauf

	eines Meetings beeinflusst werden.
Den Zeitpunkt einer Intervention bewusst wählen	Wer Gruppenprozesse beeinflussen will, muss sich der Bedeutung des passenden Momentes bewusst sein. Kairos: Das Richtige tun zum rechten Zeitpunkt.
Das Anliegen in der richtigen Weise kommunizieren.	Zahlen, Daten und Fakten fördern das gemeinsame Verständnis. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für eine solide Vorbereitung. Reden Sie weder zu vorsichtig noch zu provokativ.
Geben Sie sich mit Scheinlösungen oder Vertröstungen nicht zufrieden.	Prüfen Sie, ob die angebotene Lösung das Problem wirklich löst. Lassen Sie sich nicht vom Zeitdruck überrumpeln, sondern schauen Sie genau hin, was Sie letztlich in den Händen haben. Achten Sie darauf, dass ein Problem nicht auf Sie verlagert wird.
Konsequenzen klar aufzeigen	Das funktioniert nur, wenn Sie in der Lage sind, die Konsequenzen auch durchzuführen.
Rollenverantwortung einfordern	Entlassen Sie andere nicht aus ihrer Rollenverantwortung, bestehen Sie darauf, dass sie ihrer Verantwortung nachkommen. Dieser Punkt wird in der Praxis zu wenig beachtet.

Übersicht 1

Wie kann ich Macht in Gruppen ausüben?

Macht in Projektteams - strukturelle und personelle Faktoren

Der gedankliche Schritt vom Elternabend zu Projektteams ist nicht so groß wie man auf den ersten Blick vermuten könnte. Zugegeben, zwischen einem Elternabend und einem Projektteam liegen Welten. Doch Machtfaktoren wie Setting, Networking, Zeitgrenzen oder klare Kommunikation gelten auch für Projektteams. Im Folgendem werde ich weitere Einflussfaktoren beschreiben, die im Rahmen der Zusammenarbeit im Team von der Projektleitung beachtet werden müssen, um souveräner Einflüssen zu begegnen.

Macht wird in Gruppen sowohl über strukturelle Einflussfaktoren als auch über Verhalten ausgeübt. Zeitgrenzen, die hierarchische Position eines Teammitgliedes oder die Entscheidungskompetenzen der Projektleitung sind strukturelle Einflussgrößen. Selbstverständlich werden Teams auch durch personelle Macht wie das Kommunikationsverhalten, das Know-how der Projektmitarbeiter, informelle Absprachen (bis zur Intrige) oder durch die persönliche Autorität der Kollegen beeinflusst. So müssen beispielsweise bei Entscheidungsproblemen oder Konflikten im Team strukturelle und personelle Ursachen erkannt und richtig interpretiert werden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Machtprozesse und die daraus resultierenden Probleme häufig zu einseitig auf das Verhalten der Beteiligten reduziert werden:



„Paul und Rolf können nicht konstruktiv miteinander arbeiten, weil beide `Alpha-Typen` sind“. Mag sein, doch häufig stecken Interessenkonflikte oder unklare Verantwortungen zwischen Organisationseinheiten dahinter. Richten Sie Ihr Augenmerk sowohl auf strukturelle als auch auf persönliche Einflussfaktoren, damit Sie Machtprozesse in Gruppen besser verstehen können. Bleiben Sie nicht an den Symptomen hängen.

In der Übersicht finden Sie strukturelle und personelle Einflussfaktoren, durch die Teamarbeit beeinflusst wird. Auf einige Faktoren gehe ich genauer ein, andere habe ich bereits am Beispiel des Elternabends beschrieben.

Strukturelle Einflüsse	Personelle Einflüsse
Ziele des Projektes	Know-how besitzen
Zeitraumen, Meilensteine	Fremdsprachen gut beherrschen
Budget	Gekonnt kommunizieren
Zusammensetzung von Teams	Bewertungsmacht ausüben
Hierarchische Position von Teammitgliedern	Berufung auf einflussreiche Personen
Entscheidungskompetenzen der PL	Über wichtige Informationen verfügen
Eskalationsverfahren	Durch Informationspolitik beeinflussen
Netzwerke	Zeitdruck ausüben, Ungeduld zeigen
PM-Regeln, Vorschriften	Persönliche Ausstrahlung
Reporting	Geschickter Einsatz von Methoden
Teamregeln	Autoritäres Verhalten
Setting (Ort, Zeitpunkt, Sitzordnung)	Packen bei der Ehre
Themen in einem Meeting	

Strukturelle Einflüsse

Ziele und Zeitgrenzen

Sowohl die Projektleitung als auch Projektmitarbeiter können die Zusammenarbeit steuern, indem sie sich auf die Ziele, die Priorität oder den Zeitrahmen berufen. Die Projektleitung muss sich darüber bewusst sein, dass Ziele und Zeitgrenzen die Teamdynamik prägen. Deshalb ist es wichtig, dass alle Projektbeteiligten das gleiche Verständnis über die Ziele, die Priorität des Projektes und die Bedeutung der Meilensteine haben. Das setzt voraus, dass die Projektleitung die Ziele, die Priorität und den Zeitrahmen des Projektes mit den Entscheidungsträgern gründlich geklärt hat. So kann verhindert werden, dass Projektmitarbeiter durch ihre Interpretation der Ziele oder von Zwischenterminen die Arbeit des Projektteams erschweren.

Zusammensetzung von Teams

Die Zusammensetzung des Teams kann die Kooperation positiv oder negativ beeinflussen. Durch die Auswahl eines schwachen oder schwierigen Projektmitarbeiters können Linienmanager die Projektarbeit blockieren. In diesem Fall ist Gegenmacht angesagt, die Projektleitung muss darauf bestehen, dass ein qualifizierter und engagierter Projektmitarbeiter mitarbeitet. Wenn die Projektleitung nicht über die Entscheidungskompetenz verfügt, um dieses Problem mit dem Linienmanager konstruktiv zu lösen, muss der Auftraggeber seiner Verantwortung nachkommen. In diesem Fall wird Macht ausgeübt, indem die Projektleitung den

Auftraggeber nicht aus seiner Rollenverantwortung entlässt. Verantwortung ist gebunden an Macht, d.h. die Projektleitung kann nur dann für die Problemlösung verantwortlich gemacht werden, wenn sie über die notwendige Macht verfügt.

Hierarchische Position der Teammitglieder

Linienmanager als Projektmitarbeiter können den Kommunikationsprozess in einem Projektteam negativ beeinflussen. Das ist kein Automatismus, sondern es hängt zum einen vom Verhalten des Linienmanagers und zum anderen von der Einstellung der Projektmitarbeiter ab. Sicher gibt es auch heute noch Führungskräfte, die schnell die Diskussion im Team an sich reißen wollen. Leider gibt es aber auch Projektmitarbeiter und -Projektleiter, die sich zu stark nach der Meinung des Linienmanagers richten. Hier ist die Projektleitung gefordert.

Zum Abbau dieser Verhaltensweisen bieten sich folgende Möglichkeiten an:

1. Sprechen Sie zu Beginn der Zusammenarbeit (beispielsweise im Kick-off-Meeting) die Rollen und die damit verbundenen Erwartungen offen an.
2. Wenn der Linienmanager das Meeting dominiert, häufiger unterbricht oder Ideen verbal oder nonverbal abkanzelt, sollte die Projektleitung mit dem Linienmanager das Problem in einem Vieraugengespräch deutlich besprechen und eine klare Vereinbarung treffen. Durch eindeutige Positionierung und klare Kommunikation wird Macht ausgeübt.
3. Achten Sie in Meetings auf den Gruppendynamischen Prozess und falls erforderlich sollten Sie sich nicht scheuen, Fehlentwicklungen zu thematisieren. Wer das nicht macht, der nimmt seine Leitungsrolle nicht wahr.

Rückendeckung von Führungskräften

Die Innenpolitik bestimmt die Außenpolitik, das gilt im übertragenen Sinne auch, wenn die Projektleitung ein heikles Thema, beispielsweise die schwache Leistung oder die mangelnde Verbindlichkeit, mit einem Teammitglied besprechen muss. Wenn die Projektleitung sich für eine Eskalation des Problems entscheiden muss, sollte sie sich auf die Rückendeckung des eigenen Managements verlassen können. Sollte! Doch das entspricht nicht immer der Realität. Deshalb ist es ratsam, sich der Unterstützung der eigenen Linienmanager zu vergewissern. Das betrifft sowohl die Ziele als auch den Weg der Problemlösung.

Regeln der Zusammenarbeit durchsetzen

Teamregeln werden nicht immer beachtet, in manchen Fällen bewusst missachtet, um das Geschehen in eine andere Richtung zu lenken, die nicht unbedingt den Erfordernissen des Projektes entspricht. Wer die Regeln bestimmt, der übt Macht aus. Daraus ergeben sich für die Projektleitung einfache Konsequenzen:

- Vereinbaren Sie erforderliche Regeln im Team, indem Sie folgende Fragen gemeinsam besprechen:
 - (1) Haben wir geeignete Regeln für unsere Zusammenarbeit?
 - (2) Haben wir ein gemeinsames Verständnis, was wir unter den einzelnen Regeln verstehen?
 - (3) Stimmen alle den Regeln zu?
 - (4) Werden die Regeln in der Praxis beachtet?
 - (5) Wer versucht, Regeln zu verändern?

Sprechen Sie Regelabweichungen an und versuchen Sie die Ursachen zu verstehen.

Die Macht des Themas

„Das steht hier nicht zur Diskussion!“ Wer das Thema bestimmt, übt Macht aus. Der Leser wird sich in den abendlichen Talkshows schnell ein Bild davon machen können, mit welchen mehr oder minder geschickten Methoden die Akteure den Fragen ausweichen, um ihre eigenen Themen zu platzieren. Macht in Meetings wird auch über die Beeinflussung der Themen ausgeübt. Für Ihre Beobachtung können Sie folgende Fragen nutzen:

- Welche Themen werden besprochen und welche fallen unter den Tisch?
- Was ist im Team diskutierbar und was nicht? Darüber sollte Klarheit bestehen!
- Wann wird ein Thema im Meeting behandelt? Besteht genügend Zeit, um es ausreichend zu besprechen?
- Welches Interesse haben die Beteiligten an einem Thema?
- Kommen alle relevanten Aspekte zum Zuge oder werden bestimmte Gesichtspunkte abgewürgt?

Diese Fragen können Ihnen helfen, Ihre `Themenwächterfunktion` professionell wahrzunehmen. Die Leitung eines Meetings muss darauf achten, wer welches Thema zu welchem Zeitpunkt in welche Richtung lenken will und inwieweit dadurch Politik betrieben werden soll.

Personelle Einflüsse

Know-how

Wissen ist Macht. Experten können die Arbeitsweise des Projektteams durch ihre Ideen, Informationen oder Warnungen erheblich beeinflussen. Entscheidend ist, wie konstruktiv das Know-how genutzt wird. Bringt der Experte sein Know-how ein, um konstruktiv mitzuarbeiten oder nutzt er sein Wissen, um die Teamarbeit in seine Richtung zu lenken, möglicherweise, um informell die Projektleitung zu übernehmen? Für die Projektleitung kann die Führung eines Experten eine wahre Herausforderung sein. Einerseits ist sie auf den Spezialisten angewiesen und muss ihm eine gewisse besondere Bedeutung zubilligen. Andererseits darf sie sich nicht zur Marionette des Experten machen lassen, um die Akzeptanz nicht zu verlieren. In der Regel ist die Zusammenarbeit mit Experten gut, doch wenn es sich um einen dominanten Kollegen handelt, muss die Projektleitung klare Grenzen ziehen.

Die Sprache beherrschen

In internationalen Projekten wird in der Regel Englisch gesprochen, ein großer Vorteil für native speakers, die sich differenzierter und schneller ausdrücken können. Da hilft kein Lamentieren, sondern die eigenen Englischkenntnisse müssen kontinuierlich verbessert werden. Kritisch wird es dann, wenn die Sprache gezielt als Machtinstrument eingesetzt wird, um das Geschehen zu beeinflussen. Wenn keine professionellen Übersetzer zur Verfügung stehen, was selten der Fall ist, sind die Möglichkeiten der Projektleitung begrenzt. Doch einiges können Sie tun:

- Bitten Sie native speakers deutlich und nicht zu schnell zu sprechen. Mit einer anfänglichen Bitte ist es oft nicht getan, häufig muss während der Besprechungen die Aufforderung wiederholt werden.
- Fordern Sie alle Teammitglieder auf, Verständnisfragen zu stellen, was bei Projektmitarbeitern aus verschiedenen Kulturkreisen schwierig sein kann.
- Begriffe und Abkürzungen sollten erklärt werden, ein Glossar kann hilfreich sein.



- Die Kernpunkte der Diskussion mit den getroffenen Entscheidungen schriftlich festhalten und zum Ende des Meetings wiederholen.

Gut kommunizieren können

Wer fragt, der führt. Eloquenten Kommunikation überzeugt. Durch gezieltes Schweigen kann ein Meeting beeinflusst werden. Die Liste ließe sich leicht erweitern. Eines ist gewiss, durch gekonnte verbale und nonverbale Kommunikation wird Macht ausgeübt. Daraus ergeben sich für die Projektleitung Konsequenzen:

- Beachten Sie den Kommunikationsprozess. Achten Sie darauf, wer wen unterbricht oder auf wen sich die Blicke im Meeting richten.
- Steuern Sie den Kommunikationsprozess durch Regeln, Nachfragen oder durch Bestimmung der Reihenfolge von Beiträgen.
- Die Projektleitung sollte respektvoll, offen und klar ihre Meinung vertreten, um das Team erfolgreich zu führen.

Personeller Zeitdruck

Auf den Zeitrahmen als strukturellen Machtfaktor habe ich bereits hingewiesen. Doch das reicht nicht aus, um die Bedeutung der Zeit als Machtfaktor zu verstehen. Zeitdruck wird auch über Verhalten ausgeübt. Sitzungen werden durch nervöses Schauen auf die Uhr oder ungeduldige Hinweise auf den nächsten Termin beeinflusst, Fragen durch den Hinweis auf Zeitmangel abgewürgt. Zeitdruck ist meines Erachtens einer der wirksamsten Machtfaktoren in unserer heutigen Zeit, genauer gesagt in unserem Kulturkreis. Einerseits muss die Projektleitung in Meetings auf Effizienz und damit auf die Zeit achten, doch andererseits darauf einwirken, dass die Zusammenarbeit nicht unter Hektik und Zeitdruck leidet. Hierzu einige Tipps:

- Klären bzw. bestätigen Sie den Zeitrahmen zu Beginn eines Meetings.
- Prüfen Sie, ob alle Beteiligten die ganze Zeit anwesend sein können. Falls nicht, bitten Sie um die Begründung.
- Achten Sie auf den Gruppenprozess: Nimmt die Ungeduld zu, schaut jemand häufiger auf die Uhr? Versucht jemand Zeitdruck auszuüben?
- Lassen Sie sich nicht vom Zeitdruck mitreißen, im Gegenteil, erlauben Sie sich produktive Langsamkeit, in der Ruhe liegt die Kraft.

Durch Methoden wird Einfluss ausgeübt

Durch die geschickte Auswahl einer Methode (beispielsweise Moderationsmethode, Mind Mapping, Ichikawa-Diagramm oder Planning Poker) kann der Verlauf eines Meetings in eine bestimmte Richtung gelenkt werden, ohne dass andere den Einsatz der Methode als Machtfaktor erkennen. Viele sind sich der Bedeutung von Methoden als Einflussfaktor nicht bewusst. Dazu ein Beispiel: Der Projektmitarbeiter aus der Entwicklungsabteilung will verhindern, dass in der heutigen Teamsitzung eine Entscheidung zur Freigabe eines Entwicklungsmoduls getroffen wird, weil er zu einem späteren Zeitpunkt bessere Chancen sieht, dass er seine Ideen durchsetzen kann. Bisher hat er es durch Verzögerungstaktik versäumt, seine Ideen im Team zu konkretisieren. Bereits dreimal wurde er im Team aufgefordert, sein Konzept zu präsentieren und die Vorteile zu erläutern. Nun geht er davon aus, dass die Kollegen in der heutigen Sitzung nicht mehr gewillt sind, die Entscheidung erneut zu vertagen, denn sie wollen endlich weiterkommen. Der Projektmitarbeiter sieht keine Chance, eine Entscheidung offen zu blockieren. So wählt er den Weg, über die Methode die Entscheidung zu verhindern. Als das Thema zur Diskussion steht, schlägt er „konstruktiv“ vor, die Alternativen

mit ihren Vor- und Nachteilen mit Hilfe eines Mindmaps gemeinsam zu analysieren, um eine Entscheidung zu treffen. Die anderen Teammitglieder lassen sich darauf ein, in der Hoffnung das Thema endgültig vom Tisch zu bekommen. Die Analyse mit der inhaltlichen Zuordnung der einzelnen Gebiete kostet bedingt durch viele Diskussionen viel Zeit und das Meeting endet um 12:00. Und darin besteht der Trick, der Projektmitarbeiter geht davon aus, dass bei der gewählten Methode, die Zeit davonläuft und so hat er sein Ziel erreicht. Wer die Methode bestimmt, der kann eine Sitzung in seine Richtung beeinflussen. Daraus lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Seien Sie sich über den Einfluss von Arbeitsmethoden wie z.B. Mindmap oder Moderationsmethoden in Meetings bewusst.
- Achten Sie darauf, wer mit welcher Begründung Vorschläge zur Arbeitsmethode macht.
- Bei der Auswahl einer Methode sollte geprüft werden, inwieweit die Methode geeignet ist, das Ziel einer Sitzung im gegebenen Zeitrahmen zu erreichen.

Moralischer Druck

Die Zusammenarbeit im Team kann auch durch moralischen Druck wie „Packen bei der Ehre“, Schuldgefühle und Bewertungsmacht beeinflusst werden: „Ich dachte, Du wärst dazu in der Lage, bei Deiner Erfahrung können wir erwarten, dass es schneller geht.“ „Ich schreibe mein Konzept am Wochenende, offenbar ist nicht jeder von uns so engagiert!“ Moralischer Druck geschieht nicht nur verbal, sondern auch nonverbal. Manche Projektmitarbeiter lassen sich durch eine abwertende Handbewegung, ein herablassendes Lächeln oder tadelndes Kopfschütteln blockieren, gute Ideen bleiben so auf der Strecke. Gerade erfahrene Mitarbeiter oder Führungskräfte können durch Bewertungsmacht andere beeinflussen. Das liegt nicht nur an den Erfahrenen, sondern jeder sollte sich selbstkritisch die Frage stellen, inwieweit er oder sie sich selbst blockiert, nur so übernehmen wir Selbstverantwortung. Wie kann die Projektleitung mit moralischem Druck umgehen? Hierzu einige Tipps:

- Achten Sie auf den Gruppenprozess:
 - Beteiligen sich alle oder halten sich einige vorsichtig zurück?
 - Auf wen richten sich die Blicke?
 - Gibt es dominierende Personen? Wenn ja, wie wird Dominanz ausgeübt, offen oder subtil? Richtet sich die Dominanz an alle oder an bestimmte Personen?
- Beeinflussen Sie die Kommunikation positiv:
 - Unterstreichen Sie zu Beginn der Zusammenarbeit die Bedeutung einer konstruktiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit auf Augenhöhe, unabhängig von Positionen und dem Status der Beteiligten.
 - Ermutigen Sie zurückhaltende Kollegen, ihre Meinungen offen zu äußern.
 - Bitten Sie ein dominantes Teammitglied, auch andere Beiträge zu zulassen und nicht direkt in die Ecke zu schieben. In der Regel ist es besser, solche Themen unter Vieraugen zu besprechen.
 - Sprechen Sie in sinnvollen Abständen im Team gemeinsam über Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit. Hier muss sich die Projektleitung klar positionieren und notwendige Veränderungen in der Zusammenarbeit aufzeigen, auch wenn das manchen nicht gefällt.