



## Führung von Projekten in Spannungsfeldern \*

Gero Lomnitz

Führungskräfte bewegen sich zwangsläufig in unterschiedlichen Spannungsfeldern, innerhalb oder außerhalb der Linie. Auch die Projektleitung muss sich mit diesen Spannungsfeldern und deren widersprüchlichen Polen auseinandersetzen. Das gilt im Umgang mit Projektmitarbeitern, Entscheidungsträgern, Kunden, Lieferanten oder anderen Kooperationspartnern. Zwei Beispiele:

- **Einerseits** muss die Projektleitung auf Interessen und Bedürfnisse von Projektmitarbeitern oder Interessen von Entscheidungsträgern eingehen und diese berücksichtigen.  
**Andererseits** diese klar abgrenzen, wenn es die Projektziele erfordern.
- **Einerseits** muss die Projektleitung in bestimmten Situationen Projektmitarbeitern helfen, Aufgaben erklären, gegebenenfalls sogar eine Zeitlang unterstützend mitarbeiten.  
**Andererseits** jedoch darauf achten, dass Projektmitarbeiter ihre Aufgaben eigenständig durchführen und ihre Verantwortung nicht auf andere abschieben.

Im ersten Fall handelt es sich um das Spannungsfeld "Ziele des Projektes versus Interessen des Individuums". Im zweiten Beispiel geht um "Unterstützung versus Selbstverantwortung". Wer führt, muss sich notwendigerweise mit den Spannungsfeldern beschäftigen und ist immer wieder gefordert, sich zu positionieren.

Projektleiterinnen und Projektleiter müssen die verschiedenen Spannungsfelder als dauerhafte Rahmenbedingung ihrer Führungsaufgabe verstehen und als Realitätsprinzip akzeptieren. Sie müssen Entscheidungen zwischen Alternativen (Nähe versus Distanz bzw. Unterstützung versus Selbstverantwortung) treffen – manchmal blitzschnell, in anderen Situationen mit ausreichend Zeit, um das Pro und Kontra gründlich abzuwägen. So betrachtet kann Führung als Ausbalancieren zwischen verschiedenen Polen verstanden werden. Es kommt auf das rechte Maß an, abhängig von Situationen und Personen. Eine zu starke Vernachlässigung eines Pols kann die Zusammenarbeit zerstören und zum Scheitern als Führungskraft führen.

In diesem Beitrag beschreibe ich fünf Spannungsfelder, die Projektleiter immer wieder herausfordern. Je besser die Projektleitung ihre Stärken und Schwächen bezüglich der einzelnen Spannungsfelder kennt, desto bewusster kann sie sich positionieren. Gute Führung macht es erforderlich, persönliche Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen zu reflektieren, um situativ angemessen zu entscheiden.

Dieser Artikel ist eine gekürzte Fassung meines Artikels „Spannungsfelder der Projektführung gekonnt ausbalancieren“ in Projekt Magazin“ 04/2016

Spannungsfelder		
Nähe	↔	Distanz
Ziele des Projekts	↔	Interessen des Individuums
Unterstützung	↔	Selbstverantwortung
Feste Regeln	↔	Spielraum, Flexibilität
Veränderung	↔	Bewahren

Bild 1: Spannungsfelder, die immer wieder herausfordern.

## Nähe versus Distanz

Gute Zusammenarbeit erfordert ein gewisses Maß an Nähe und Zuwendung. Die Betonung liegt auf "gewisses Maß", denn eine zu enge, freundschaftliche Beziehung kann die Führung von Projektmitarbeitern emotional erschweren, weil die Abgrenzung schwieriger wird. Was bedeutet Nähe und Zuwendung konkret?

Der Projektleiter nimmt sich Zeit für Gespräche mit Projektmitarbeitern. Er hört auch dann noch geduldig zu, wenn der Projektmitarbeiter sein Problem zum wiederholten Mal ausführlich schildert. Er ist überzeugt, dass ein guter Projektleiter stets ein offenes Ohr für die Sorgen und Nöte seines Teams hat. Er freut sich über die Einsatzbereitschaft der Teammitglieder und drückt seine Freude darüber auch aus. Er vergisst die Geburtstage der Teammitglieder nicht und schätzt informelle Gespräche am Kaffeeautomaten. Der Projektleiter weiß, dass er im Team über Probleme im Lenkungsausschuss offen sprechen kann, soweit es sich nicht um streng vertrauliche Informationen handelt. Projektmitarbeiter und Projektleiter schätzen die Zusammenarbeit. So macht Projektarbeit Spaß.

Doch so schön ist es bekanntlich nicht immer. Ein Projektmitarbeiter liefert trotz klarer Vereinbarung zum wiederholten Male unvollständige Ergebnisse und die Kollegen kommen mit ihren Arbeitspaketen nicht weiter. Höchste Zeit, etwas dagegen zu unternehmen. Die Effizienz der Teamsitzungen wird durch langatmige Beiträge eines Kollegen und Detaildiskussionen, die besser außerhalb des Teams stattfinden sollten, beeinträchtigt. In solchen Situationen ist Führung gefragt. Bei mangelnder Verbindlichkeit ist Kritik angesagt. Die langatmigen Beiträge und Detaildiskussionen müssen aufhören. Der Projektleiter muss Grenzen setzen, notwendige Härte zeigen, andernfalls leidet die Teamarbeit und die Akzeptanz des Projektleiters wird abnehmen.

Grenzen setzen funktioniert allerdings nur dann, wenn der Projektleiter in der Lage ist, die Probleme klar anzusprechen und andere Verhaltensweisen zu fordern. Das kann dazu führen, dass er sich unbeliebt macht.



## Unklare Positionen untergraben die Autorität

Kein Wunder, dass mancher Projektleiter sich mit der illusorischen Frage beschäftigt: "Wie kann ich Kritik äußern oder meine Enttäuschung zum Ausdruck bringen, ohne dass der andere verärgert ist und seine Einsatzbereitschaft sinkt?" Hier schlägt das innere Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz zu: Wenn ich mich klar positioniere, notwendige Härte zeige, gehe ich zwangsläufig das Risiko ein, den anderen zu kränken. Diese Befürchtungen sind berechtigt, doch was ist die Lösung? Sicher nicht das zeit- und kraftraubende Hin- und Herpendeln zwischen "soll ich meine Unzufriedenheit äußern oder soll ich es nicht?"

Schwache Führung beruht auch auf mangelnder Positionierung. Klare Aussagen sind notwendig – auch um den Preis, dass der Projektmitarbeiter sich beleidigt oder verärgert zurückzieht. Wer führt, muss auch in der Lage sein, sich unbeliebt zu machen, notfalls anderen weh zu tun, wenn es die Sache verlangt. Wenn ein Projektleiter sich nicht souverän im Dilemma zwischen Zuwendung und Abgrenzung bewegt, untergräbt er seine Autorität. Von Projektmitarbeitern hört man dann: Er ist ein lieber, netter Kerl, aber er kann sich nicht richtig durchsetzen.

### **So viel Nähe wie möglich, so viel Härte wie nötig.**

Die Maxime lautet: So viel Nähe wie möglich und so viel Härte wie nötig. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Projektleiter, die zu distanziert, zu barsch oder überheblich sind, machen sich das Leben selbst schwer. Denn Nähe zu anderen Menschen erleichtert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern erzeugt auch das Gefühl, in eine Gemeinschaft eingebunden zu sein. Hat der Projektleiter eine ungezwungene Art, zeigt er Empathie und Verständnis für Probleme von Projektmitarbeitern, trägt das zu seiner Akzeptanz bei. Doch Vorsicht! Trotz alledem muss sich der Projektleiter deutlich abgrenzen können, wenn ein Projektmitarbeiter die gute Beziehung zu ihm auszunutzen will: "Er wird sicher nichts sagen, wenn ich das Arbeitspaket später abliefern". Hier gilt es klare Kante zu zeigen. Merke: Beliebt sein ist nicht gleich geachtet sein.

## Ziele des Projekts versus Interessen des Individuums

Das Spannungsfeld "Ziele des Projekts versus Interessen des Individuums" beruht auf einem fundamentalen Zielkonflikt, den man als Antagonismus (Widerstreit, Gegensatz) bezeichnen kann. Selbstverständlich müssen die Unternehmensziele und folglich auch die Projektziele erreicht werden, doch entsprechen die Anforderungen des Unternehmens bekanntermaßen nicht immer den Bedürfnissen des Individuums, was zu mentalen und emotionalen Zerreißen führen kann. Projektleiter müssen sich mit diesem Dilemma, diesem Widerspruch auseinandersetzen und sich klar positionieren. Das gilt sowohl für Projektmitarbeiter als auch für den Projektleiter selbst.

### **Beispiel: Aus hoher Einsatzbereitschaft wird permanente Überlastung**

Projektziele müssen in der Regel in einem vereinbarten Zeit- und Budgetrahmen erreicht werden. Das erfordert hohe Einsatzbereitschaft der Projektmitarbeiter und der Projektleiterin. Abhängig von der Branche, vom Unternehmen, vom Kunden und von den spezifischen fachlichen Herausforderungen des Projektes wird aus hoher Einsatzbereitschaft permanente Überlastung. Die Folgen sind bekannt: Überstunden häufen sich, andere Arbeiten bleiben liegen, zu wenig Zeit für die Freizeitaktivitäten, ganz zu schweigen von gesundheitlichen Problemen.

Die Projektleiterin steckt hier in einem Dilemma. Einerseits ist sie darauf angewiesen, dass Projektmitarbeiter ihre Arbeitspakete termingerecht und mit der erwarteten Qualität liefern. Dabei kann und wird sie nicht immer darauf achten, wann und wie diese Ergebnisse zustande gekommen sind, Hauptsache, die Ergebnisse stimmen. Andererseits wird die Projektleiterin auf die Belastung der Projektmitarbeiter achten – und zwar nicht nur aus "berechnender Fürsorge" (die Ressourcen dürfen



nicht zerstört werden), sondern weil sie die Folgen für die Kolleginnen und Kollegen versteht, mit denen sie vertrauensvoll zusammenarbeitet. Denn sie spürt dieses Spannungsfeld am eigenen Leib und kann sich deshalb bestens in die Situation der Kollegen hinein fühlen.

## Wege, um den Zielkonflikt zu lösen

Wie soll sich die Projektleiterin in diesem Spannungsfeld verhalten? Welche Möglichkeiten bestehen für sie in ihrer Funktion mit ihren Entscheidungskompetenzen, diesen Zielkonflikt zu lösen? Hat sie überhaupt eine Chance oder muss sie dieses Spannungsfeld als Mitarbeiterin des Unternehmens akzeptieren? Projektleiterinnen und Projektleiter beschreiten hier unterschiedliche Wege.

### **Motivationstechniken verwenden?**

Da ist zunächst einmal die gängige Methode, die "Wunderwaffe Motivation gezielt und möglichst geschickt" einzusetzen. Mit Durchhalteappellen "das Projektende naht und wir werden es schaffen" soll Zuversicht entstehen. Durch ein Teamevent soll der Zusammenhalt gestärkt werden. Um Missverständnisse zu vermeiden: Ich behaupte nicht, dass solche Aktionen prinzipiell untauglich sind. Durchhalteappelle können Energie freisetzen, vorausgesetzt, dass sie glaubhaft sind und nicht inflationär benutzt werden. Teamevents können in schwierigen Zeiten den Zusammenhalt stärken. Doch sollte man sich über die Begrenztheit von solchen Führungsmethoden bewusst sein. Spätestens dann, wenn die Projektmitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass leere Versprechungen gemacht werden, erweist sich dieser Weg als Sackgasse. Eines ist sicher, mit Psychotricks und Verlockungen lässt sich das Spannungsfeld nicht auflösen, ganz im Gegenteil, denn die Projektmitarbeiter fühlen sich dann nicht mehr ernstgenommen.

### **Die Auswirkungen gegenüber Entscheidungsträgern verdeutlichen**

Der Projektleiter ist nicht autorisiert, die Priorität des Projekts zugunsten der individuellen Bedürfnisse herabzustufen. Dafür ist der Sponsor, das Steering Committee oder die Geschäftsführung zuständig. Andererseits ist er schlecht beraten, wenn er die Überlastung der Projektmitarbeiter herunterspielt oder gar verleugnet. Offene Gespräche mit einzelnen Projektmitarbeitern und dem Team sind wichtig, um eine nüchterne, realistische Bestandsaufnahme über den Stand des Projektes und die Situation der Projektmitarbeiter zu machen. Das ist die Grundlage für Gespräche mit den Linienmanagern und dem Sponsor, denn der Projektleiter muss den Zielkonflikt mit seinen Auswirkungen für das Projekt und für die Personen deutlich aufzeigen, Empfehlungen präsentieren und Entscheidungen einfordern.

### **Sich die eigenen Grenzen bewusst machen ("Love it, change it or leave it")**

Unterstellen wir, dass vom Management eine Entscheidung getroffen wird, die den Bedürfnissen der Projektmitarbeiter widerspricht. Das Projekt muss so weitergeführt werden wie bisher, zusätzliche Ressourcen stehen nicht zur Verfügung und das Zeitziel muss eingehalten werden. Mit anderen Worten, auf die persönlichen Belange der Projektmitarbeiter wird keine Rücksicht genommen. Es geht nicht um böse Absicht, sondern hier zeigt sich das Spannungsfeld Ziele des Unternehmens versus persönliche Bedürfnisse in seiner ganzen Stärke. Hier kommen Projektleiterinnen und Projektleiter an die Grenzen ihrer Führungsmöglichkeiten. Jeder Projektmitarbeiter (und auch der Projektleiter) muss selbst entscheiden, ob er unter diesen Voraussetzungen noch bereit und in der Lage ist, mitzuarbeiten. Wie heißt es doch so einfach: Love it, change it or leave it – allerdings eine höchst persönliche Entscheidung, die wohlgedacht werden sollte.



## Unterstützung versus Selbstverantwortung

Neue Projektmitarbeiter mit wenig Erfahrung benötigen Unterstützung während ihrer Einarbeitung. Die Projektleiterin muss organisatorische Abläufe oder die Technik erklären, manchmal muss sie einen neuen Mitarbeiter auch eine Zeitlang an die Hand nehmen, damit dieser möglichst schnell und dauerhaft auf eigenen Beinen steht. Ein qualifizierter Arbeitspaktverantwortlicher ist momentan extrem belastet, weil er sich mit zu vielen Problemen auf einmal beschäftigt muss. Die Projektleiterin bietet ihre Hilfe an, sie ist notwendig, um einen Verzug im Projekt zu verhindern.

Doch was ist, wenn ein eingearbeiteter Projektmitarbeiter seine Aufgaben schlecht oder unzuverlässig erfüllt und dadurch Zwischenergebnisse negativ beeinflusst werden? Was tun, wenn ein Projektmitarbeiter immer wieder um die Meinung der Projektleiterin bittet, um sich abzusichern oder um auf sich aufmerksam zu machen? Sollte die Projektleiterin sich darauf einlassen, um die Projektziele nicht zu gefährden? Sollte sie einen anderen Projektmitarbeiter bitten, den Kollegen zu unterstützen oder gar seine Aufgaben teilweise zu übernehmen? Zugegeben, die Versuchung dazu ist groß und je stärker der Druck, desto verführerischer erscheint diese Möglichkeit. In Ausnahmefällen kann es durchaus notwendig sein, dem Kollegen Hilfe anzubieten oder zu verordnen. Solche "pragmatischen Problemlösungen" haben jedoch einen hohen Preis: Sie stabilisieren das Problem, weil der schwache Projektmitarbeiter aus seiner Verantwortung entlassen wird.

### Zu viel Unterstützung führt zur Unselbständigkeit

Die Kehrseite von Hilfe ist, dass sie zur Unselbständigkeit führt, denn durch Ratschläge, Vormachen oder Einmischen wird der andere aus seiner Rollenverantwortung entlassen. Projektleiterinnen und Projektleiter stecken öfter in einem Dilemma: Einerseits müssen sie Hilfe anbieten, doch andererseits müssen sie Unterstützung verweigern und Projektmitarbeiter durch Wort und Tat (Tat bedeutet hier, sich zurückzunehmen) auffordern, Selbstverantwortung zu übernehmen. Zu viel Unterstützung und Einmischung behindert persönliche und fachliche Entwicklung. In der Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von Overprotection.

## Regeln versus Spielräume

Wieviel Ordnung muss sein? Welche Regeln werden benötigt, um im Team erfolgreich zu arbeiten? Welche Dokumente und Tools werden für das Projekt benötigt? In welchen Abständen muss der Projektfortschritt geprüft werden? Welcher Spielraum soll dem Team zur Verfügung stehen, um innovative Lösungen und agiles Arbeiten zu entwickeln? Gibt es ein Optimum zwischen Regeln und Spielräumen? Fragen über Fragen, über die man trefflich Stunden, Tage und Wochen reden und streiten kann, ohne zu einem endgültigen, für alle befriedigenden Ergebnisse zu kommen.

Wer behauptet, auf diese Fragen die richtigen Antworten zu kennen, der weiß entweder nicht, worüber er redet, glaubt, dass er die Wahrheit gepachtet hat oder ist einfach ein Schaumschläger. Warum das so ist? Weil es auf solche Fragen nicht die "richtigen" Antworten geben kann, denn diese unterliegen einer hohen Subjektivität. Dahinter stehen Weltbilder, das Verständnis von sozialen Systemen wie Organisationen, Projekte und Gruppen, Erfahrungen, sowie persönliche Einstellungen und Vorlieben, um nur einige Punkte zu nennen.

Was wir wissen ist, dass zwangsläufig ein Spannungsfeld zwischen Regeln und Vorgaben einerseits und Spielräumen andererseits besteht. Klare Prozessabläufe und Regeln sind erforderlich, um effektiv und effizient zu arbeiten. Doch sind die Prozessabläufe zu starr und die Regeln einengend und wenig nutzenstiftend, so werden Arbeitsfreude, Kreativität und Innovation stranguliert. Letztlich geht es immer um das gleiche Thema: "Was ist die passende Struktur? Arbeiten wir überstrukturiert? Oder benötigen wir mehr Struktur? Diese Themen müssen in sozialen Systemen diskutiert und geklärt werden – gleichgültig ob es sich um Unternehmen, Projekte, Gruppen, Fußballteams oder Familien handelt. Und wie bereits betont: Die allein gültige Antwort gibt es nicht.



## So viel Struktur wie nötig, so viel Spielraum wie möglich

Was folgt daraus für den Führungsalltag des Projektleiters? Die Kernbotschaft lautet meines Erachtens: So viel Struktur wie nötig und so viel Spielraum wie möglich. Das ist eine sehr allgemeine Aussage, die ich konkretisieren möchte.

- Protokolle sind in Projektteams wichtig, um den Informationsfluss zu verbessern. Deshalb besteh ich darauf, dass sie gemacht werden und darüber diskutiere ich nicht. Selbstverständlich bin ich offen, über Verbesserungen des Protokolls zu reden.
- Welchen Stellenwert hat die Dokumentation im Rahmen der Projektarbeit? Müssen wir überhaupt dokumentieren und wenn ja, in welchem Umfang? Sehen wir von den Dokumenten ab, die Gesetzgeber, Zulassungsstellen oder Kunden verlangen und beschränken wir uns auf interne Projektmanagement-Dokumente wie Projektauftrag, Statusberichte oder die Dokumentation der zeitlichen und finanziellen Aufwände. Über diese Themen wird oft diskutiert und polemisiert. Für den Projektleiter stellt sich eine einfache Frage: "Ist dieses Thema innerhalb des Teams diskutierbar oder nicht?" Wenn Statusberichte ausgearbeitet werden müssen, dann werden sie gemacht. Der Projektleiter benötigt klare Positionen, um sich im Spannungsfeld "Regeln versus Spielraum" souverän zu bewegen.

## Veränderung versus Bewahren

Unternehmen müssen sich permanent auf den Prüfstand stellen und neue Wege gehen, um erfolgreich am Markt zu handeln. Das kann für die betroffenen Mitarbeiter mit mentalen und emotionalen Anstrengungen verbunden sein. Den Veränderungen gegenüber steht das Bedürfnis des vieler Menschen nach Sicherheit, Orientierung und Kontinuität. Veränderung ist für das Überleben von sozialen Systemen genauso wichtig wie die Bewahrung. Zu wenig Veränderung führt zur Erstarrung, zu viel zum Zerfließen.

Nicht in allen Projekten müssen sich Projektleiterinnen und Projektleiter gleichstark mit dem Widerspruch zwischen Veränderung und Bewahren beschäftigen. Das Thema spielt meines Erachtens in Veränderungsprojekten eine größere Rolle als in Produktentwicklungs- oder Marketingprojekten. Je stärker die Auswirkungen der Projektergebnisse für die Projektmitarbeiter sind, desto mehr ist der Projektleiter gefordert.

## Zusammenfassung

- Führung erfordert die reflektierte Auseinandersetzung des Verhaltens innerhalb der einzelnen Spannungsfelder. Führungskräfte (Projektleiter, Teilprojektleiter und Linienvorgesetzte) entscheiden sich zwangsläufig, wie sie sich zwischen den Polen positionieren. Es kommt auf die situativ angemessene Positionierung an. Führung kann als das richtige Ausbalancieren innerhalb der Spannungsfelder verstanden werden.
- Kein Pol eines Spannungsfeldes ist per se positiv oder negativ. Veränderung ist sicher notwendig, aber genauso die Bewahrung. Ordnung, Regeln können lästig, zeitraubend und einengend sein, aber sie für den Informationsfluss oder für Kontrolle notwendig.



- Professionelle Projektleitung bedeutet, sich in allen Spannungsfeldern souverän zu bewegen, die damit verbundenen organisatorischen, zwischenmenschlichen und intrapersonellen wahrzunehmen und mit möglichst großer Gelassenheit zu ertragen.
- Der Projektleiter sollte seine Stärken und Schwächen bezüglich der einzelnen Spannungsfelder kennen, um seine Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Die folgende Checkliste bietet Ihnen Anhaltspunkte zur Reflektion.

### **Literaturhinweis**

- Neuberger, O, "Führen als widersprüchliches Handeln", Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 27, 1983, S. 22-32.
- Klaus Götz, Peter Heintel, "Organisation als Freiraum und Zwang", in Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 1, Jhg. 2000, S. 43