

**Um Macht auszuüben, müssen andere von einer Entscheidung überzeugt sein.  
Ja / Nein?**

Nein.

Macht bedeutet die Möglichkeit, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.

**Welche Kernfragen stellen sich für die Projektleitung, wenn Macht als Interaktionsprozess betrachtet wird?**

- Welchen Personen billige ich Macht zu?
- Welche Situationen verunsichern mich?
- Für welche Formen der Machtausübung bin ich empfänglich?

**Bitte nennen Sie je vier Beispiele für personelle und strukturelle Macht. Diese Beispiele sollten einen möglichst engen Bezug zu ihrer Praxis haben.**

Strukturelle Macht:

- Hierarchische Positionen (z.B. Abteilungsleiter, Vorstand)
- Entscheidungskompetenzen des Projektleiters z.B. innerhalb einer Matrixorganisation ggü. der Linienmanager
- Projektcontrolling, Revision
- Betriebsräte aufgrund entsprechender Gesetze für mitbestimmungspflichtige Änderungen
- Festlegung der Budgethöhe, Verteilung von Budgets

Personelle Macht:

- Experten Know-How
- Sprache (Fremdsprache), Ausdrucksvermögen, charismatische Ausstrahlung
- Autoritäres Verhalten
- Moralischer Druck, um Mitarbeiter zu bestimmten Zielen hinzubewegen („Aber denken Sie an die Kollegen der Abteilung xy, wenn die Aufgabe nicht erledigt wird!“)
- Jemanden ausgrenzen können

**Wodurch unterscheidet sich prozedurale von inhaltlicher Rückendeckung?**

???

**Worauf sollte die Projektleitung bei der Analyse von Abhängigkeiten achten?  
Bitte nennen Sie mindestens vier Punkte.**

- Wie stark ist die Abhängigkeit vom (internen, externen) Kunden? Welche Formen der Abhängigkeit bestehen?
- Besteht innerhalb der eigenen Organisationseinheit (OrgEinheit der Projektleitung) ein gemeinsames Verständnis über die Abhängigkeiten?
- Wie ernst sind evtl. Drohungen des Kunden gemeint?
- Was könnte dem Kunden passieren, wenn die Projektleitung nach Rücksprache mit dem Management die Forderungen des Kunden ablehnen würde?
- Besteht auf der Kundenseite ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Vorgehensweise? Oder wurde eine evtl. Drohung nur von einer Person oder von einer Gruppe ausgesprochen?

**Eine Drohung kann nur wirken, wenn ...**

- wenn sie für den anderen eine Drohung darstellt und
- der Drohende im Ernstfall seine Drohung auch ausführen kann.

**Welche Möglichkeiten bestehen, um der Verführung „Packen bei der Ehre“ nicht auf den Leim zu gehen?**

Prüfung der Absichten:

- Stimme ich den vermittelten Werten und Zielen zu?
- Handelt es sich um die benannte Extremsituation wirklich um einen Ausnahmefall oder längst um den Normalfall?
- Wie oft habe ich die Durchhalteparolen schon gehört?
- Was ist mir an den benannten Werten und Zielen wichtig?
- Welchen Preis bin ich bereit zu zahlen (Familie, Freunde, Freizeit, Gesundheit usw.)? Bin ich überhaupt bereit, diesen Preis zu zahlen?

**Was ist der Unterschied zwischen Rollenautorität und persönlicher Autorität?**

Die Rollenautorität ergibt sich i.d.R. aus der Hierarchie. Im Rahmen der Rollen werden die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen geregelt.

Ob diese Autorität auch anerkannt wird, hängt von der persönlichen Autorität desjenigen ab, dem die Rolle zugewiesen wurde. Er / sie hat die Rolle durch persönlichen Einsatz, Verhalten usw. auszufüllen.

**Woran können Sie erkennen, ob Projektleiter über ausreichende Rollenautorität verfügen?**

- Die Rolle der Projektleitung ist im Unternehmen fest etabliert. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen der Projektleiter sind klar definiert und im Unternehmen bekannt.
- Der Eskalationsprozess ist definiert.

- Die Projektleitung hat in kritischen Situationen die Rückendeckung des Auftraggebers.
- Für die Karriere ist es wesentlich, Projekte erfolgreich geleitet zu haben.
- Projektleiter haben die Möglichkeit, die Leistung der Projektmitarbeiter zu beurteilen.

### **Was bedeutet die Aussage: „Autoritätsbeziehungen gehen unter die Haut“?**

Mit dieser Aussage ist gemeint, dass die Wirkung der Autorität nicht nur zur Verhaltensanpassung führt sondern vielmehr zur Änderungen von der Einstellung und den Wertmaßstäben des Autoritätsabhängigen. Dieser versucht dadurch, den (vermeintlichen) Erwartungen der Autoritätsperson zu entsprechen.

### **Welche Punkte müssen Sie reflektieren, um einen kritischen Abstand zu Autoritätspersonen zu entwickeln?**

- Von welchen Personen lasse ich mich besonders beeinflussen?
- Warum sind mir die Urteile und die Bewertungen von diesen Personen besonders wichtig?
- Habe ich die Werte und Erwartungen der Autorität kritisch überprüft?
- Hinterfrage ich Inhalte, Zahlen, Statements oder interpretiere ich diese Aussagen, statt sie kritisch zu prüfen?
- Fixiere ich mich zu stark auf die Reaktionen der Autoritätsperson?
- Frage ich im Zweifelsfall nach, ob meine Aussagen klar genug sind?
- Habe ich bestimmte Worte, Redewendungen, welche die Autoritätsperson gerne benutzt, in mein Repertoire übernommen?
- Habe ich mir bestimmte Verhaltensweisen, den Tonfall oder die Körpersprache angeeignet?
- Faszinieren mich die Rhetorik oder der Inhalt=
- Was macht mich unsicher und was kann ich tun, um meine Unsicherheit abzubauen?
- Welche Stärken habe ich persönlich?
- Was kann ich tun, um auf eigenen Beinen zu stehen und mehr Sicherheit aus mir selbst heraus zu entwickeln? Was kann ich von der Autoritätsperson lernen? Wie kann ich mich von ihr lösen?
- Die rosarote Bewunderungsbrille muss abgelegt werden. „Enttäuschung“ muss erreicht werden, um sich vom Einfluss der Autoritätsperson zu befreien.
- Mache ich mir ein differenziertes Bild über die Leistung und das Verhalten der Autoritätsperson oder fixiere ich mich zu einseitig auf die Stärken?
- Was würde es für mich bedeuten, wenn die Autoritätsperson morgen nicht mehr da ist?

### **Was bedeutet Rollenbewusstsein im Rahmen der Projektarbeit?**

Rollenbewusst sein bedeutet, dass die Projektleitung ihre eigene Rolle, die Rolle der Entscheidungsträger (d.h. Auftraggeber, Steering Committee) versteht und entsprechend handelt.

Insbesondere ist ein Bewusstsein für folgende Fragen zu entwickeln:

- Können im Team auftretende Probleme überhaupt im Team gelöst werden?
- Kann und darf die Projektleitung den Interessenkonflikt im Termin entscheiden?
- Wer hat im Projekt (nicht nur im Projektteam) die Verantwortung, diesen Konflikt zu lösen?

**Wann ist es notwendig, Wiederholungsmuster zu thematisieren?**

Es ist zu thematisieren, wenn auf ein längst bekanntes Problem z.B. im Steering Committee immer wieder hingewiesen werden muss, ohne dass diese Institution die zugesagte Problemlösung angeht. D.h. es werden z.B. Zusagen für Ressourcen nicht eingehalten.

**Worauf müssen Sie achten, um richtig zu eskalieren? Bitte nennen Sie fünf Punkte.**

- Konsens- Dissens-Analyse im Team durchführen
- Den richtigen Ansprechpartner auswählen
- Auf die stufengerechte Eskalation achten
- Geeignete Unterstützung suchen
- Die Rückendeckung des eigenen Linienmanagements klären
- Prägnante Aufbereitung ja, aber ohne inhaltliche Ziele
- Kontext erläutern
- Auf klare und verbindliche Entscheidungen achten
- Auf Wiederholungsmuster deutlich hinweisen
- Auf den Gruppenprozess achten
- Konsens und Sissens im Steering Committee herausarbeiten
- Konfliktverlagerung vermeiden