

Macht in Projekten

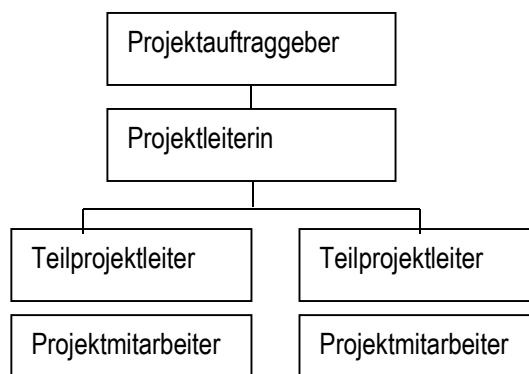
Instabile Machtverteilung

Einleitung

Der vorliegende Text gibt dem Lesenden Einblick in die Machtaspekte in der Projektarbeit. Es soll aufzeigen, dass sich die Machtverteilung trotz definierter Projektorganisation verändert.

Fallbeschreibung

Für die Bearbeitung neuartiger, einmaliger und Fach übergreifender Vorhaben wird eine spezielle Projektorganisation aufgebaut, welche die Entscheidungskompetenz und Führungsverantwortung durch Hierarchie regelt.



Der Projektauftraggeber verantwortet das Projekt an sich und ist somit Entscheidungsträger. Die Projektleiterin ist für die operative Abwicklung des Projektes verantwortlich. Die Teilprojektleiter verantworten die sach- und termingerechte Aufgabenerledigung durch ihre Projektmitarbeiter. Durch die definierte Führungsverantwortung wird von der Geschäftsleitung erwartet, dass der Projektauftraggeber und die Projektleiterin das Projekt erfolgreich realisieren; d.h. die definierten Ziele und Qualitätsansprüche in den vorgegebenen Kosten und Terminen umsetzen.

Immer wieder stelle ich als Projektleiterin fest, dass obschon die Funktionen durch die Projektorganisation geregelt sind, keine Entscheidungen getroffen werden oder getroffene Entscheide und daraus resultierende und vereinbarte Massnahmen nicht umgesetzt werden.

Fragestellung

Wie lässt sich erklären, dass trotz der definierten Führungsverantwortung - festgelegt durch die Funktionsanordnung mittels Projektorganisation - die Entscheidungsfindung oder die Umsetzung getroffener Entscheide nicht geordnet abläuft ?

Philosophie

Macht als Souveränität

Systeme sind beherrschbar durch Machtkonzentration

Alle Menschen wollen ihr Leben optimieren, alle haben das Recht auf alles. Wenn das jeder für sich beansprucht, ist er permanent im Kampf mit allen. Hat er jedoch einen Kampf gewonnen ist nicht garantiert, dass er auch den nächsten gewinnt. Er lebt somit in ständiger Angst und Stress die erreichte Position und Entscheidungsbefugnis wieder verlieren zu können. Gibt es keine Ordnung, ist die Freiheit eines jeden unendlich. Wenn aber alle unendlich viel Freiheit besitzen, sinkt die Freiheit eines jeden auf Null.

Jeder muss einsehen, dass dieser Krieg alle gegen alle nur zu unterbinden ist, wenn es eine Ordnung gibt, wo der Mensch das Recht auf Vorteilungsorientierung behalten kann und trotzdem die Angst los wird. Das Erlösungskonzept heisst: alle sind einverstanden, die Macht einer Zentralgewalt zu übertragen, deren Aufgabe darin besteht, einerseits eine Ordnungsstruktur und Regeln zu definieren und andererseits deren nicht Einhaltung zu bestrafen. Wichtig ist, dass dieser oberste Machträger die unteilbare Entscheidungsmacht hat und somit seinen Willen durchsetzen kann, dem sich niemand widersetzen kann. Bezeichnend für dieses Konstrukt ist, dass der Machträger sprich Souverän diese absolute Macht nicht zum eigenen Nutzen erhält, sondern zum Wohle aller, damit ihre Vorteile, insbesondere ihre persönliche Freiheit und vor allem ihre Sicherheit erhöht werden und sie ihren gesteckten Zielen in geordnetem Rahmen nachgehen können.

Konzentrierte Macht heisst hierarchisches Führen mit klaren Strukturen und der konsequenten Erziehung mit festen Regeln, die den Menschen berechenbar machen und ihm die notwendige Orientierung und Sicherheit vermitteln.

Wer für was zuständig ist, ist organisatorisch geregelt und anhand der Hierarchie orientiert man sich, wer wem Anweisungen gibt und somit entscheidet was getan und was nicht getan wird. Denn langwierige Auseinandersetzungen über das richtige Vorgehen sind ineffizient und gefährden die Zielerreichung.

Wenn die Positionen bestimmt sind, funktioniert die Ordnungsstruktur. Durch die Positionsmacht ist die Möglichkeit der Einflussnahme reglementiert. Die in der Hierarchie konzentrierte Macht ordnet die Machtverhältnisse. Der Konkurrenzkampf ist unterbunden, die Positionen sind nicht mehr gefährdet. Jeder weiss und akzeptiert wer bestimmt. Die Macht durch die Position kann immer wieder benutzt werden ohne dass sie immer wieder neu erkämpft werden muss.

Für diese Sicherstellung der Machtordnung wird auf Gleichheit und Freiheit verzichtet. Jeder unter der ersten Hierarchiestufe anerkennt, dass ein anderer für ihn bestimmt was zu tun ist und dass er kein Widerstandsrecht hat. Er tauscht Gehorsam gegen Schutz der Position, Unterwerfung gegen konfliktfreie Zusammenarbeit und Machtverzicht gegen hierarchische Ordnung. Er zieht die Herrschaft und die damit verbundene Befehlsgewalt dem Chaos mit unendlichen Freiheiten vor. Er will überleben durch Anpassung um zu leben.

Da jeder jedem trotz vereinbarter Regelung und Machtstruktur misstraut, beobachtet jeder aufmerksam, ob der Souverän seine Aufgabe erfüllt. Insbesondere, dass er keinen Widerstand duldet. Denn jeder der das Ordnungssystem ablehnt, getroffene Entscheidungen in Frage stellt und die gegebenen Machtpositionen diskreditiert, muss verwarnt, bestraft oder dazu gezwungen werden die Organisation zu verlassen, da er die Vereinbarung „Gehorsam gegen Schutz der Position“ nicht einhält und somit die Machtverteilung gefährdet.

NDS Philosophie + Management

Qualifikationsarbeit

Macht als Kommunikation

Systeme sind beeinflussbar durch Selektion im Informationsaustausch

Ein System ist gegeben durch die Konstellation von Funktionen, nach dem übergeordneten Prinzip, die von einander abhängig sind. Ein System agiert wie gefordert, wenn die Funktionen in der gegebenen Ordnungsstruktur funktionieren; d.h. Personen, welche Funktionen im System sind, führen ihre Aufgabe in der definierten Hierarchie und gegebenen Abhängigkeit aus. In anderen Worten ausgedrückt: jeder Funktionsträger erfüllt seine Aufgabe in Anerkennung der gegebenen Struktur und Abhängigkeit und trägt somit zur Erfüllung der Systemaufgabe bei. Erst wenn eine Funktion teilweise oder gar nicht mehr wahrgenommen wird, ist die Stabilität des Systems gefährdet, da die Abhängigkeitsfolge nicht mehr geordnet abgewickelt werden kann. Reduziert auf die Funktionsstruktur ist ein System solange beherrschbar, wie die Abhängigkeiten der Funktionen nicht verändert wird und die Funktionsträger funktionstüchtig sind.

Funktionstüchtig sind die Funktionsträger jedoch nur, wenn sie untereinander kommunizieren, da jeder für seine Aufgabenerfüllung Informationen benötigt. Was Information ist, bestimmt der Sender indem er erstens selektioniert was für ihn Informationen sind (relevanter Sinninhalt von der Gesamtheit der Information die ihm zur Verfügung steht) und dann aus der Information auswählt, was er mitteilen und wie er es kommunizieren will. Erfolgreich kommuniziert ist jedoch erst, wenn ein Empfänger existiert, der die Mitteilung erkennt bzw. versteht. Der Empfänger wechselt dann in die Rolle des Senders und baut seine Informationsselektion auf der verstandenen Mitteilung auf. Zur Systemfunktionstüchtigkeit ist ein funktionierender Informationsaustausch massgebend.

Ein funktionierender Vorgang von Senden und Empfangen von Informationen garantiert jedoch nicht die gewünschte Systemlogik. Durch die Selektion der Information können Personen, welche als Sender und Empfänger die Identifikationspunkte, Prozessoren der Kommunikation sind, den Informationsaustausch beeinflussen. Einerseits bestimmt der Sender was kommuniziert wird und selektioniert somit die Information für den Empfänger und andererseits wird durch den Empfänger entschieden, ob er die erhaltene Information anerkennt. Durch den Selektionsvorgang wird gelenkt, was als Information im System ausgetauscht wird, sprich was einem Funktionsträger als Information zur Verfügung steht. Nicht regulierbar bleibt jedoch, dass der Funktionsträger die verfügbare Information anerkennt und das er mittels dieser Information so handelt wie erwartet. Folglich wird die Systemlogik durch die Art von intensiven und extensiven Informationsflüssen dirigiert.

Macht als Kommunikation spielt einerseits indem der Sender durch seine Selektion der Information den Selektionsspielraum des Empfängers einschränkt und dessen Handeln beeinflusst und andererseits indem der Empfänger entscheidet, ob er die Information anerkennt und sie im System lässt oder diese ablehnt und sie dem System entzieht. Der Sender kann bewirken, welche Informationen dem Empfänger zur Verfügung stehen sollen, jedoch kann er nicht bestimmen, dass der Empfänger diese Information wie erwartet nutzt und entsprechend handelt. Hingegen kann der Empfänger entscheiden, ob er die Information anerkennt oder nicht und wie er sie für sein Handeln gebraucht, aber er kann nicht erkennen, ob die Information selektioniert wurde, um sein Handeln zu beeinflussen. Dementsprechend äussert sich die Macht nicht durch unmittelbares Einwirken des Machthabers auf den Machtempfänger, sondern es setzt voraus, dass die Machthandlung des Machthabers erkannt wird.

Praxis

Um erklären zu können, warum die Entscheidungsfindung nicht stattfindet oder die Umsetzung getroffener Entscheide nicht umgesetzt werden, analysiere ich ob dies durch fehlende oder ungenügende Autorität zustande kommt, oder ob dies auf manipulierten Informationsaustausch zurückzuführen ist. Ich untersuche, wirkt die Organisationsmacht nicht oder wird der Informationsfluss bewusst gesteuert oder sind diese beiden Machtaspekte im Spiel.

Ich achte darauf, wie die Teilprojektleiter, ich als Projektleiterin und der Projektauftraggeber auf Verstöße gegen vereinbarte Regeln oder erfolgte Anweisungen reagieren. Werden diejenigen, welche Abmachungen nicht einhalten, zurechtgewiesen oder nicht? Welche Konsequenzen hat der Verstoß, erfahren die anderen Projektmitglieder davon oder nicht?

Erkenne ich eine eher nachlässige Durchsetzung von Bestimmungen, bespreche ich dies mit den Führungsverantwortlichen und erläutere ihnen die Folgen: der ungestrafte Regelverstoß gefährdet die geordnete Aufgabenausführung. Die Projektmitarbeiter erleben, dass Widerstand möglich ist. Sie erkennen, dass Anweisungen und Entscheide in Frage gestellt werden können bzw. dass diese nicht zwingend ausgeführt werden müssen. Die Richtigkeit von Arbeitsaufträgen wird zur Diskussion. Die Projektmanagementkompetenz ist nicht mehr in den Führungspositionen konzentriert, sondern in der Organisation verteilt. Jeder managt jeden und jeder kümmert sich hauptsächlich darum seine Kompetenz und Wichtigkeit zu verteidigen, anstatt seine Arbeiten zu erledigen. Das durch die Projektorganisation eingegangene Abkommen: wir legen fest, wer wem sagt was zu tun ist und im Gegenzug wird durch die Obrigkeit dafür gesorgt, dass die Arbeiten in Ruhe ausgeführt werden können, ohne langwierige Besprechungen mit allen über das richtige Vorgehen, ist verletzt. Jeder getroffene Entscheid und daraus resultierende Anweisungen verlieren an Akzeptanz und damit besteht ein erhöhtes Risiko für eine ineffektive und ineffiziente Projektabwicklung. Daher erachte ich es als zwingend, ein vereinbartes Regelwerk durchzusetzen. Ich fordere von den Führungsverantwortlichen, dass sie auf Regelverstöße mit Verwarnung oder Zusammenbauauflösung reagieren, damit die Projektmitarbeiter in Frieden und demzufolge effektiv und effizient arbeiten können, im Wissen, dass die definierte Führungsstruktur funktioniert.

Inwiefern Machthandlungen in der Kommunikation stattfinden, kann ich aus meiner Sicht hingegen nur bedingt erkennen. Mögliche Strategien zur Unterbindung zu entwickeln beurteile ich als schwierig. Im Gegensatz zur Macht als Souveränität ist Macht als Kommunikation nicht erlebbar. Nur der Machtausübende – der Sender, welcher die Information bewusst selektioniert oder der Empfänger der die Information nicht annimmt – sind sich der Machtanwendung bewusst. Diese Erkenntnis ist jedoch ausreichend, dass ich nicht nur wie bis anhin den Informationsfluss im Projekt unter dem Aspekt der strukturierten Kommunikation - wer informiert wen über was und wie - abhandle, sondern mich neu auch damit befasse, wie sich eine Beeinflussung durch selektionierten Informationsaustausch abspielt:

Ich erachte es als gegeben, dass jedes Projektmitglied eigenständig entscheidet, was es mitteilen will und was nicht. Demzufolge kann jeder bewusst Angaben zur Verfügung stellen oder zurückhalten in der Absicht einen Entscheid negativ oder positiv zu beeinflussen. Als Projektleiterin kann ich nie sicher sein, dass die Informationen der Projektmitarbeiter oder des Projektauftraggebers unbeschönigt sind und der Projektrealität entsprechen. Ich muss mir immer im klaren sein, dass mit bewusster oder unbewusster Selektion von Informationen Handlungen beeinflusst werden. Agieren kann der Einzelne meines Erachtens nur, wenn die erhaltenen Daten nicht den erwarteten Angaben entsprechen, und er diese nicht akzeptiert und für die Anschluss-Kommunikation ignoriert. Ob dies für die Projektarbeit ein korrektes Handeln ist, kann nicht als richtig oder falsch beurteilt werden, da die entdeckte Informationsabweichung nicht zwingend auf eine Machthandlung des Senders zurückzuführen ist. Abschliessend halte ich für mich fest, der Informationsaustausch hat einen beschränkt beurteilbaren Einfluss auf die Entscheidungsfindung.

Kreis der Betroffenen

Von diesen Erkenntnissen können folgende Personengruppen wie folgt profitieren:

Projektmitarbeitende	Erkennen, dass das Durchsetzen von Regeln und Ordnungsstrukturen durch den Projektleiter ihre Freiheit fördert und nicht einschränkt, weil damit sichergestellt ist, wer bestimmt bzw. entscheidet. Sich bewusst sein, dass sie durch ihren Entscheid über was sie informieren und über was nicht, die Handlung des Projektleiters beeinflussen.
Projektauftraggeber	Erkennen, dass trotz autoritärer Führung die Funktionsträger der Projektorganisation nicht beherrschbar sind, weil die Handlungen durch den selektiven Informationsaustausch beeinflusst werden.

Erkenntnisse aus diesem Fall

Wenn trotz definierter Projektorganisation Entscheidungen nicht getroffen werden oder Entscheidungen nicht umgesetzt werden, wird entweder die autoritäre Führung nicht wahrgenommen und / oder Informationen werden bewusst zurückgehalten oder platziert. Das Durchsetzen von vereinbarten Regeln hat in der Projektarbeit, wo der Erfolg - Einhaltung der Vorgaben in Zeit, Kosten und Qualität - ausschliesslich von der gezielten Aufgabenerfüllung abhängig ist, für alle eine positive Wirkung. Die Macht ist konzentriert, wer bestimmt ist festgelegt und wird nicht immer wieder in Frage gestellt bzw. diskutiert und das Nicht-Einhalten von Regeln hat für jedes Projektmitglied Konsequenzen. Jeder kann sich darauf verlassen, dass er in einer funktionierenden Ordnung arbeitet. Dennoch kann der Informationsaustausch diese Funktionstüchtigkeit beeinflussen. Jedes Projektmitglied kann selber entscheiden, was es als Information weiter gibt und was nicht und inwiefern es mit seiner Information Entscheide oder deren Umsetzung beeinflussen will und somit Handlungen eines Funktionsträgers steuert.

Bibliographie

Thomas Hobbes, Leviathan

Niklas Luhmann, Klassische Theorien der Macht