

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

Leadership im Projektkontext: Führen ohne Linien »Macht« – Motivation stärken statt verlieren

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom widmete sich der Frage, wie Führung im Projektkontext wirksam gelingen kann – insbesondere dort, wo keine disziplinarische Linienverantwortung besteht. In vielen Organisationen übernehmen Projektleiter Verantwortung, ohne über eine disziplinarische Führungsrolle zu verfügen. Das bringt besondere Herausforderungen mit sich: Wie motiviere ich mein Team? Wie gehe ich mit Konflikten um? Welche Haltung hilft, Vertrauen und Zusammenarbeit zu fördern? Die Impulse und der Austausch machten deutlich: Führung entsteht im Projekt weniger durch Position als durch Klarheit, Haltung und Beziehung – und sie muss heute in hybriden, komplexen und zunehmend KI-unterstützten Arbeitsumfeldern funktionieren. Drei Perspektiven und Erfahrungen folgen.

Leadership im Projektkontext: Wirkung durch Expertise und gelebte Projekterfahrung

Quirin Münch zeigte, dass Führung im Projektkontext aktive Gestaltung erfordert. Orientierung entsteht durch klare Ziele, Transparenz und präzise Kommunikation. Gleichzeitig wird Motivation vor allem dann wirksam, wenn individuelle Stärken berücksichtigt und Fortschritte sichtbar gemacht werden.

Aus der Perspektive von »Impact Leadership« wirken projektbasierte Führungskräfte vor allem über Expertise, Klarheit und Beziehungskompetenz – also darüber, wie sie Entscheidungen begründen, wie verständlich sie Ziele und Rollen machen und wie verlässlich sie im Alltag auftreten. Führung entsteht dabei zunehmend durch Einfluss, Authentizität und kommunikative Wirkung – weniger durch formale Hierarchie. Vier Kernsäulen wurden besonders hervorgehoben:

- Klarheit & Orientierung (Ziele und Rollen sichtbar machen),
- Beziehungskompetenz (zuhören, Freiräume schaffen, Konflikte konstruktiv lösen),
- Vorhersehbarkeit (konsistentes Handeln, »Walk the Talk«) und
- gelebte Kompetenz (Fachwissen und Problemlösungsfähigkeit kontinuierlich zeigen).

Entscheidend sind die konkreten Arbeitssituationen: Meetings und Retrospektiven werden zu »Momenten der Wahrheit«, in denen Führung greifbar wird. Teams profitieren zudem davon, wenn Ergebnisse bewusst gewürdigt und gemeinsame Erfolge sichtbar gemacht werden – psychologische Sicherheit und eine konstruktive Fehlerkultur sind dabei zentrale Voraussetzungen. KI kann dabei unterstützen, Struktur und Wissensaufbereitung zu liefern, ersetzt aber nicht die menschliche Führungsarbeit im Team.

»Mehrwerte als Team schaffen und zelebrieren«



Die Grafik bündelt die zentralen Hebel wirksamer Führung im Projektkontext. Sie zeigt: Führung ohne Linienmacht entsteht nicht durch formale Autorität, sondern durch Orientierung, Beziehungskompetenz, Verlässlichkeit und gelebte Expertise. Entscheidend ist, diese Prinzipien im Projektalltag sichtbar zu machen – etwa in Meetings, Entscheidungen, Feedbacksituationen und im Umgang mit Konflikten.

Das Chaos umarmen: Prompt und menschlich

Jana Ahrens machte deutlich, dass Projekte heute überwiegend in komplexen Kontexten stattfinden. Wirksames Projektmanagement bedeutet dabei nicht, Unsicherheit zu vermeiden, sondern sie bewusst anzuerkennen, zu strukturieren und Orientierung trotz Komplexität zu schaffen. Führung bedeutet hier vor allem, Orientierung zu geben, ohne einfache Antworten vorzutäuschen und »das Chaos zu umarmen«, statt vermeintliche Planbarkeit vorzugaukeln.

Ein zentraler Hebel ist Transparenz: Aktivitäten, Entscheidungswege und tatsächliche Arbeitsweisen werden sichtbar gemacht, um ein gemeinsames Verständnis zu fördern. Gleichzeitig braucht es den Mut, pragmatische Abweichungen von Prozessen zuzulassen, wenn sie im Alltag besser funktionieren. Wirksame Führung bewegt sich dabei im Spannungsfeld zwischen klaren Rahmenbedingungen und notwendiger Flexibilität – sie erfordert eine klare eigene Positionierung. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf sogenannten Desire Paths, d. h. den inoffiziellen Wegen und Parallelprozessen (»brauchbare Illegalitäten«), mit denen Teams reale Arbeit organisieren. Wirksame Projektführung nutzt diese Pfade, um zu verstehen, wie tatsächlich gearbeitet wird. Nicht nur was Menschen tun, ist relevant, sondern warum sie es tun.

»Stark prozessstreu Organisationen haben Vor- und Nachteile«

«Brauchbare Illegalität kann für Organisationen sehr hilfreich sein«

Hybride Rahmenwerke

Wasserfall, agil oder hybrid? Die Entscheidung über ein Rahmenwerk scheint so sehr von äußeren Faktoren gesteuert. Die Projektleitung muss jedoch dafür sorgen, dass die Entscheidung, die sie trifft, vom Team getragen wird. Auch hier spielt eine Transparenz über eigene Fähigkeiten und Anforderungen eine große Rolle.



Die Grafik macht deutlich, dass wirksame Projektführung nicht nur auf Prozesse schaut, sondern auch auf die tatsächlich gelebten Arbeitswege im Team. Gerade in komplexen Projekten entstehen häufig informelle Pfade, Abkürzungen und pragmatische Lösungen. Führung bedeutet hier, diese »Desire Paths« sichtbar zu machen, ihre Ursachen zu verstehen und daraus bessere Strukturen für Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung abzuleiten.

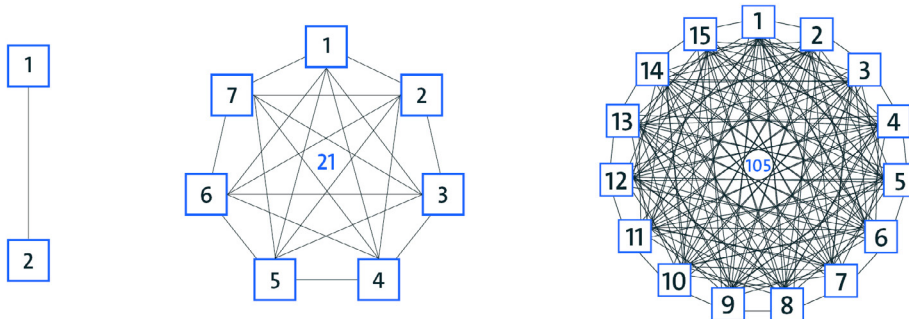
Führung ohne Linienmacht – Mit KI-gestützter Motiv-Diagnostik zum Projekterfolg

Thomas Staller stellte den Menschen in den Mittelpunkt von Führung: Verhalten allein reicht nicht aus, um wirksam zu führen – entscheidend ist das Verständnis für Motive, Bedürfnisse und individuelle Wahrnehmungsmuster.

Psychometrische und KI-gestützte Ansätze können helfen, diese Muster sichtbar zu machen, Spannungen im Team zu erklären, individuelle Führungsstrategien zu entwickeln und Kommunikation gezielter zu gestalten. Sie ersetzen jedoch keine Führung, sondern unterstützen dabei, Wirkung bewusster zu erzeugen. Besonders deutlich wurde, dass laterale Führung ohne Linienmacht nicht allein auf Erfahrung oder Intuition beruhen kann. Gerade in heterogenen Projektteams unterscheiden sich Erwartungen, Motivationsmuster und Kommunikationsbedürfnisse oft erheblich. KI-gestützte Motivdiagnostik kann hier helfen, diese Unterschiede früher zu erkennen und in konkrete Führungsstrategien zu übersetzen. Damit wird Projektleitung nicht technischer, sondern bewusster: Datenbasierte Erkenntnisse unterstützen dabei, Menschen gezielter anzusprechen, Spannungen besser einzuordnen und Motivation im Team nachhaltig zu stärken.

»Führung beginnt immer bei uns: beim Menschen«

Anzahl möglicher Verbindungen zwischen Teammitgliedern



Die Grafik zeigt die zunehmende Komplexität: Mit wachsender Teamgröße steigt die Zahl möglicher Verbindungen und Interaktionen exponentiell. Führung bedeutet in diesem Kontext vor allem, diese Interaktionen bewusst zu gestalten – statt sie dem Zufall zu überlassen.

Erkenntnisse aus dem Austausch der Teilnehmenden

Der Austausch zeigte zentrale Herausforderungen im Projektalltag:

- fehlende formale Legitimation,
- konkurrierende Prioritäten zwischen Linie und Projekt sowie
- unklare Rollen und Erwartungen.

Hinzu kommen komplexe Rahmenbedingungen wie z. B.

- hybride Zusammenarbeit,
- unterschiedliche Reifegrade in Teams und ein
- teils unsicherer Umgang mit neuen KI-Werkzeugen.

Als wirksame Hebel wurden **klare Rollenklärung, regelmäßige Austauschformate, bewusster Aufbau von Vertrauen, sowie Transparenz über Ziele und Entscheidungen** benannt.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass Teams Zeit benötigen, um sich in neuen Konstellationen zu stabilisieren und dass psychologische Sicherheit (Fehler offen ansprechbar, Kritik ermöglichen) eine Voraussetzung dafür ist, dass laterale Führung ohne Linienmacht überhaupt greifen kann.

Fazit

Führung im Projektkontext findet heute unter Bedingungen von Komplexität und fehlender formaler Macht statt. Wirksam wird sie dann, wenn es gelingt, **Klarheit zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und Menschen in ihren Motiven zu verstehen**. Projektleitende prägen damit Zusammenarbeit und Kultur – **nicht durch Autorität**, sondern durch **Haltung und Beziehungsarbeit**. Führung wird damit zunehmend zu einer Form sozialer Einflussnahme, die Orientierung schafft, Zusammenarbeit ermöglicht und Motivation stabilisiert.

Eine detaillierte Dokumentation des Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 17.03.2026 befindet sich im [bitkom-Mitgliederportal](#), u. a. mit den Impulsvorträgen:

- **Wie projektbasierte Führung wirkt, wenn Expertise, Klarheit und Beziehungskompetenz die Motivation stärker machen als jede formale Macht**
Quirin Münch, CEO, QM Interactive GmbH
- **Das Chaos umarmen: Prompt und menschlich**
Jana Ahrens, Professional Project Manager,]init[AG
- **Führung ohne Linienmacht - Mit KI-gestützter Motiv-diagnostik zum Projekterfolg**
Thomas Staller, Gründer und CEO, ID37 Company



Frederic Meyer
Bereichsleiter Blockchain
T 030 27576-161
f.meyer@bitkom.org