

# HLP schlaglicht 12

Ausgabe April 2010

## „Hey, das ist Dein Job!“

### Von der Kunst der Projektführung

Projekte stellen besondere Anforderungen. An die Organisation und vor allem an die Projektleitung. Viele Projektmanager hadern besonders mit dem Zusammenspiel zwischen Projekt und Linie. Wir meinen: Schluss mit dem Gejammer! 11 Vorschläge für eine virtuose Projektleitung aus der HLP-Praxis im Coaching von Top-Projektleitern.



#### 1. Unklare Auftragslage

*Set-ups sind intelligente Suchprozesse*

„Wenn ich keinen klaren Auftrag bekomme, kann ich nicht erfolgreich sein!“ Häufig monieren Projektleitende die „unklare Auftragslage“ ihres Projektes. Den Auftrag zu klären ist aber Aufgabe der Projektführung. Überspitzt gesagt: Wer einen unklaren Auftrag hat, ist selbst verantwortlich.

Unsicherheit, Unklarheit sind konstitutiv für den Anfang von Projektvorhaben. Top-Projektleiter gestalten zu Beginn des Projektes einen intelligenten Suchprozess und stellen eine angemessene Zielklarheit proaktiv sicher.

listische Ziele“ des Projektes sein können. Lieber die Messlatte etwas tiefer hängen, damit man sicher darüber kommt. Wer aber mit Projekten Innovatives, Neues erreichen und Wettbewerbsvorteile schaffen will, muss sich darauf einlassen, sich heute noch nicht vorstellen zu können, wie manches morgen praktisch gehen wird.

Top-Projektleiter leben hier von der Gelassenheit, inneren Zuversicht und Erfahrung, dass oft mehr geht, als viele am Anfang denken. Sie führen Mitarbeitende zu Erfolgen und Ergebnissen, die sie selbst vorher nicht für möglich gehalten haben. Dazu braucht es vor allem Mut. Mut, den enormen Erfolgsdruck angemessen zu absorbieren. Und Mut, gegebenenfalls die „Schuld“ bei den Punkten auf sich zu nehmen, die nicht so kommen wie gedacht.

Fortsetzung auf Seite 2

#### 2. Anspruchsvolle Ziele

*Weiter springen als vorher gedacht*

Viele Projektleiter beklagen „unrealistische Ziele“. Man neigt zu einer defensiven Betrachtung, was „rea-

**Führung -  
virtuell oder  
physisch präsent?**

Der HLP Management  
Diskurs 2010  
*Seite 5*

**Gipfeltreffen der  
Projektszene**

Der 6. Projektmanager-  
Summit in Zürich  
*Seite 6*

„Hey, das ist Dein Job!“ (Fortsetzung von Seite 1)

### 3. Geringe formale Macht

#### *Macht hat viele Quellen*

Schwache Durchgriffsmöglichkeiten auf Ressourcen, eine potente Linienorganisation, die Projektfortschritte schwer macht – Projektmanager erleben viel formale „Ohnmacht“ und wenig klare Entscheidungskompetenzen. In der Tat heißt in den meisten Unternehmen Projektleitung zugespitzt: „Führen ohne formale Macht“!

Doch formale Macht, das sind nur die schwarzen Tasten auf dem Flügel der Machtquellen. Top-Projektleiter spielen auf der „vollen Klaviatur“. Sie setzen dabei besonders auf starke Machtquellen rund um die eigene Persönlichkeit: Ausstrahlung und Charisma, ausgeprägtes Kommunikationsrepertoire, fachliche Orientierungsfähigkeit und persönliche Netzwerke in der Organisation. Denn Macht entfaltet sich im Projektmanagement besonders über Zuschreibungen an die Person. Das Jammern über unklare oder zu schwache AKVs trifft den Punkt nicht wirklich: Projekt-Governances sind notwendig, aber nicht hinreichend. Sie lösen die Machtfrage letztlich nicht. Die löst die Projektleiter-Persönlichkeit.

### 4. Gefährdete Ressourcen

#### *Den Teammitgliedern bestmögliche Arbeitsbedingungen schaffen*

Mangelnde Kompetenzen, die erst im Projekt „aufgebaut“ werden sollen; Projektmitarbeitende, die mit gerade mal 10-20 Prozent „abgestellt“ werden – Personalressourcen sind ein klassischer Engpass des Projektmanagements. Projektführung ist kontinuierlicher Kampf um Ressourcen. Insofern dreht sich kluges Projektcontrolling zu allererst um die Frage: „Hat der Projektmitarbeiter genug Zeit und Aufmerksamkeit und die fachliche Kompetenz für mein Projekt?“ Erst dann kommt die Frage: „Bringt er die vereinbarten Leistungen?“ Wer nur die zweite Frage managt, verliert. Erfahrene Projektleiter haben für sich klar: Ich kämpfe zu Beginn um die besten Ressourcen. Dann hole ich mit



Überlebensgroß? Erwartungen an die Projektleitung.

dem gegebenen Team das Optimum raus. Sie kämpfen gegen eine Verdünnung der Ressourcen (keine 10 Prozent Mitarbeitende) und für die dedizierte Zusammenführung des Teams in gemeinsamer Projektbürofläche.

### 5. Arena der Interessenkonflikte

#### *Sicher auf dem politischen Parkett*

Projekte werden getragen von Managementinteressen und diese haben immer auch etwas mit persönlichen Interessen einzelner Vorgesetzter zu tun. Manche Projektmanager „scheuen“ dieses politische Parkett, weil sie um die inhärenten Konflikte wissen. Doch Projektführung ist die Kunst, im unternehmensinternen Dschungel der Interessen und Meinungen nicht die Übersicht zu verlieren. Und das heißt, trotz der Vielstimmigkeit in der Organisation zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen.

Dabei ist für Top-Projektmanager im Prinzip nicht ausschlaggebend, was in der Sache entschieden wird, sondern dass entschieden wird. Wer zuviel „Herzblut“ für eine bestimmte Lösung im Projekt entwickelt, wird depressiv!

### 6. Beweglicher Rahmen

#### *Agilität ist wichtiger als Stabilität*

Änderungen „unterwegs“ und „Moving Targets“ betrachten viele Projektleiter

Fortsetzung auf Seite 3

---

„Projekt-Governances lösen die Machtfrage nicht – sondern die Projektleiter-Persönlichkeit“

---

„Hey, das ist Dein Job!“ (Fortsetzung von Seite 2)

als „Zumutungen“, die sie von der fristgerechten Zielerreichung abhalten und den Projekterfolg torpedieren. Gute Projektführung heißt ständiges Ausbalancieren zwischen notwendiger Stabilität, um überhaupt einmal Ergebnisse zu erreichen und Agilität, um sich an neue Bedingungen flexibel anzupassen.

Top-Projektleiter verengen nicht ihre Perspektive auf das eigene Projekt, sie haben die Verzahnung ihrer Aufgabe mit den anderen Projekten im Auge. Der Projektleiter ist dabei „Mitunternehmer“: Er passt sein Projekt den Entwicklungen in der Organisation und den Märkten proaktiv an. Stabile Rahmenbedingungen wären doch langweilig! Da käme doch jeder zum Ziel!

## 7. Turbo Teamentwicklung

### *Schnelligkeit ist Trumpf*

Verglichen mit dem Investment in die Entwicklung von Managementteams in

angesichts kurzer Projektzyklen fehlt die Zeit für Teamentwicklung. Dabei sind die Anforderungen an die Teamführung eher höher als in der Linie, blickt man auf den Aufbau tragfähiger Arbeits- und Vertrauensbeziehungen zu und zwischen den einzelnen Mitarbeitenden.

Erfahrene Projektleiter investieren dennoch von Anfang an in dieses Feld. Sie wissen: In der heißen Phase des Projektes kommt es auf den sozialen Kitt im Projektteam an. Wer erst dann anfängt, über Teamentwicklung nachzudenken, hat verloren.

## 8. Prozess-Virtuosität

*Nicht nur daran halten, sondern klug nutzen*

Viele Unternehmen haben ihr Projektmanagement mit ausgefeilten Prozessen unterlegt. Allein für den Approval fordern manche international ausgerichtete Konzernstrukturen gleich mehrere

---

„Stabile  
Rahmenbedingungen?  
Langweilig.  
Da käme doch  
jeder zum Ziel!“

---



Cartoon: © Bukow M. Schulze

der „Linie“, fällt das Engagement für Projektteams oft mager aus. Teamentwicklungs-Workshops für Projektteams? Vielfach Fehlanzeige! Auszeiten und gemeinsame Events? Eher unüblich! Der Unternehmensleitung mangelt es häufig am Augenmerk auf Projektteams und

Templates zur Bearbeitung. Projektmanager erleben dies häufig als belastenden „Ressourcenfresser“ und als „Projekt-Bürokratie“. Der Tenor: Wir sind nicht erfolgreich wegen der klugen Prozesse, sondern *trotz* der aufgeblähten Abläufe.

Fortsetzung auf Seite 4



**Dr. Jens-Peter Abresch** ist Gesellschafter bei HLP. Er berät branchenübergreifend in den Schwerpunkten Advanced Projectmanagement, Organisationsfitness (Performance-Management) und Change Management.  
[jens-peter.abresch@hlp-online.de](mailto:jens-peter.abresch@hlp-online.de)



**Fabian Berg** ist Seniorberater bei HLP. Er berät branchenübergreifend mit den Schwerpunkten Projektmanagement und Change Management, insbesondere die Kommunikation in komplexen Veränderungsprozessen sowie strategisches Marketing.  
[fabian.berg@hlp-online.de](mailto:fabian.berg@hlp-online.de)

„Hey, das ist Dein Job!“ (Fortsetzung von Seite 3)

Die Praxis zeigt: Prozesse sind notwendige, gemeinsame Grammatiken der Organisation.

Top-Projektleitende schneiden die Prozesse zusammen mit ihrem Auftraggeber gezielt zurecht und vereinbaren etwa bedarfsgerechte Reporting-Praxen. Ein vorgegebener Prozess kann intelligent oder weniger intelligent sein. Aber vor allem kann er intelligent oder weniger intelligent angewendet werden. Aufwand und Einsatz für den einen oder anderen Prozess richtig zu dosieren, ist Aufgabe der Projektführung!

## 9. Unsicherheit und Risiko absorbieren

### *Projekte ohne Risiko können die Anderen machen*

Ausgedehnte Risikoanalysen dienen manchen Projektleitenden nicht dem eigenen professionellen Projektmanagement, sondern mehr als Absicherung gegenüber ihren Auftraggebern. Die „Schuldfrage“ wird so schon vor Beginn des Projektes delegiert. Projektführung heißt jedoch auch, Risiko persönlich mittragen zu wollen. Wer Risikomanagement nur zur „Delegation“ von Risiken nutzt, hat den Sinn dieser Übung nicht verstanden.

## 10. Fachspezialisten aus unterschiedlichen „Kulturen“

### *Sprachen sprechen, Vielfalt nutzen*

Was in vielen Projektaufträgen als „interdisziplinäres Team“ mit unterschiedlichsten Kompetenzen positiv konnotiert wird, entpuppt sich zuweilen als Horror-Kabinett: Verschiedene Unternehmenswelten und Denkmuster prallen aufeinander. „IT-Typen“ treffen auf „HR-Typen“ und reden gemeinsam mit den Marketingkollegen konsequent aneinander vorbei. Eine gelungene Zusammenarbeit? Reine Utopie! Erfolgreiche Projektführung heißt: Unterschiedliche Kulturen verstehen und die unterschiedlichen „Sprachen“ sprechen können. Top-Projektleiter schärfen ihre Fähigkeit, die Mit-

arbeitenden ihres Teams individuell abzuholen und aus der kulturellen und disziplinären Vielfalt Nutzen zu ziehen. Nicht überlegene fachliche Expertise verschafft dabei die nachhaltige Führungs-Autorität. Empathiefähigkeit und „Übersetzer“-Qualitäten sind gefragt.

## 11. Wirkung nach unten, oben und außen

### *Viele Adressaten bedeutet, viele Rollen zu vereinen*

„Ich komme mir manchmal vor wie eine gespaltene Persönlichkeit“, berichten Projektleiter, wenn sie etwa ihre Sprache und ihr Verhalten gegenüber Kunden mit dem in Teamsitzungen vergleichen. In der Tat: Projektführung ist ein Bündel von Fähigkeiten bezogen auf ungewöhnlich viele Adressaten – von Kunden über Lieferanten bis zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Diese Adressaten sprechen ihre „eigene Sprache“, neigen zu unterschiedlichem Sozialverhalten, auch wenn sie zum Teil der gleichen Organisation angehören.

Selbst der größte gemeinsame „sprachliche“ Nenner zwischen den Adressaten eines Projektes ist dann nicht groß genug! Deshalb agieren Top-Projektleitende hochsensibel und sind bis zu einem gewissen Maße zur „Assimilation auf Zeit“ bei ihren unterschiedlichen Adressaten bereit. Insofern müssen Projektleiter viele Rollen vereinen und können sich in der Praxis kaum auf eine vermeintliche „Dominanzkultur“ der Organisation berufen.

*Unter dem Strich gesagt: Top-Projektleiter gehen mit den Anforderungen anders um als der Durchschnitt. Aus unserer Sicht sind das die Punkte, wofür Projektleitung letztlich bezahlt wird – und die Gründe dafür, warum starke Projektleitungen auch künftig gebraucht werden. Genau hier ist die besondere Virtuosität in der Führungskraft gefordert. Wer das für sich in der Projektleitung klar hat, ist im Vorteil.*

**Dr. Jens-Peter Abresch, Fabian Berg**

## HLP Management-Diskurs 2010



### Führung – virtuell oder physisch präsent?

Was ist der Königsweg der effektiven Führung? Auf die Elektronik setzen, also virtuell kommunizieren? Oder verstärkt reisen und sich vor Ort austauschen? „Führung - virtuell oder physisch präsent?“ ist das Thema des HLP Management Diskurses 2010 am 3. Mai in Frankfurt. Zwei Protagonisten pointieren ihren Standpunkt, das Publikum diskutiert mit.

„Virtuelles Führen bringt – wenn man lernt, wie es geht – schneller tiefer gehende Ergebnisse“, meint Ghislaine Caulat, Inhaberin des Beratungsunternehmens Black Gazelle und HLP-Kooperationspartnerin. „Alle werden regelmäßig und intensiv in die Entscheidungsprozesse involviert, und das unabhängig von ihrer lokalen Präsenz. Lokale Märkte rücken näher an die Entscheidungszentren. Global wirksame Entscheidungen werden dadurch effektiver und viel schneller umgesetzt.“



Reinhard Grandke: „Führung erfolgt in der realen Welt!“

„Das persönliche Gespräch und das gemeinsame Meeting sind auch in den Zeiten virtueller Kommunikation unverzichtbarer Bestandteil einer erfolgreichen und nachhaltigen

Führung.“, sagt hingegen Dr. Reinhard Grandke, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft. Werkzeuge zur „Führung auf Distanz“ gehörten natürlich zum Portfolio der Führungsinstrumente. „Doch die gemeinsame Präsenz, das gemeinsame Erarbeiten und das gemeinsame Entwickeln von Konzepten und Strategien bei ausgewählten und gut vorbereiteten Meetings ist für jede Führungskraft, ihre Mitarbeiter und ihr Team nach wie vor die Königsdisziplin der Führung.“



Ghislaine Caulat: „Virtuelle Führung bringt konkrete Resultate!“

Wer lerne, virtuell zu führen, verbessert laut Ghislaine Caulat gleichzeitig seine Führungskompetenz. „Der Manager muss die Prämissen von Führung radikal überdenken und neu definieren, um erfolgreich aus der Distanz führen zu können.“

HLP veranstaltet 2010 zum dritten Mal den Management-Diskurs. „Wir wollen damit unterhaltend zur Reflexion und Gesprächen anregen“, sagt Matthias Hirzel, HLP Gesellschafter und Initiator des Diskurses. „Der Diskurs richtet sich an Personen, die neu und besser verstehen wollen, was Management ist.“ **Rainer Lange**

### „Führung – virtuell oder physisch präsent?“

HLP Management Diskurs 2010

**Montag, 3. Mai 2010  
17.00 Uhr  
im Gallus Theater  
Kleyerstr. 15,  
Frankfurt am Main**

#### Anmeldung:

HLP Management Connex  
Tel.: 069-9758120  
E-Mail: post@hlp-connex.de

## Champions League im Projektmanagement

ZfU veranstaltet mit HLP Swiss als Partner das 6. Projektmanagement-Summit



### 6. Projektmanagement-Summit 2010

26. Mai 2010  
in Zürich

#### Veranstalter:

ZfU International Business School  
HLP Swiss Managementberatung GmbH

Spannende Referate, wertvolle Praxisbeispiele, Raum für kollegialen Austausch und Diskussion bietet das 6. Projektmanagement-Summit am 26. Mai 2010 in Zürich. Veranstalter ist die ZfU International Business School, die HLP Swiss Managementberatung GmbH ist wieder als Knowledge-Partner dabei.

Jedes Jahr trifft sich die Projektzscene, um aus der Erfahrung Anderer zu lernen, Netzwerke zu pflegen sowie Trends und Innovationen im Projektmanagement zu diskutieren. Den Auftakt des Summits macht Martin Sedlmayer, Geschäftsführer von HLP Swiss, mit einer Standortbestimmung. „Es ist spannend zu beobachten, wofür heute Projektmanagement alles eingesetzt wird. Aber schaffen wir uns damit wirklich viel Gutes? Oder müssten wir nicht vermehrt verschiedene Ansätze von Projektmanagement verfolgen, ähnlich wie in anderen Management-

gebieten?“, fragt Sedlmayer. „Welche Ansätze sind wichtig für Ausführungsprojekte wie die Durchmesserlinie der SBB durch die Stadt Zürich, mit welchen Ansätzen begeistern wir die Bergbevölkerung in der Innerschweiz für ein visionäres Projekt oder wie führen wir ein Fußballteam in die Champions League?“ Diese Themen werden als Praxisbeiträge im Plenum vorgestellt und diskutiert. Hinzu kommen Beiträge zu Schlüsselfaktoren für die Integration der Projekte in die Organisation sowie die strategische Steuerung von Projekten anhand des Beispiels der humanitären Organisation Glückskette. Wie Intuition neue Potentiale eröffnet, um Komplexität zu managen, ist Inhalt eines der Praxisforen. Risikomanagement, Projekt-Commitment und das Projekt Change Management bilden die weiteren Foren.

Rainer Lange

## Entwicklung durch Lernen – HLP Campus

Mit dem neuen Qualifizierungs- und Professionalisierungsprogramm „HLP Campus“ investieren die Managementberater von HLP in die gemeinsame Entwicklung. „Gemeinsames Lernen ist ein wichtiger Veränderungshebel für HLP“, sagt Gesellschafter Werner Jung. „Wir entwickeln die Professionalität weiter, der einzelnen Berater wie der Sozietät.“

HLP-Campus hat mehrere Formate. Intern „HLP@work“ mit Fokusthemen aus den Geschäftsfeldern, das „HLP-Camp“ als Open Space zusammen mit

Netzwerkpartnern sowie das „HLP Kolleg“ als eintägiger Workshop mit externen Referenten, Kooperationspartnern, Assoziierten und ausgewählten Kunden. „Einen Teil der Entwicklung

**HLP CAMPUS**  
Qualifizierungs- u. Professionalisierungsprogramm

gestalten wir als lebendigen und professionellen Austausch mit Externen“, sagt Werner Jung. „Wir schauen über den eigenen Tellerrand und lernen vom Wettbewerb.“

#### Impressum

Vi.S.d.P. Fabian Berg  
Redaktion: Rainer Lange  
Fotos und Grafiken:  
anoehre / photocase.com (1),  
Fabian Berg (2), Bukow M.  
Schulze (3), privat (5),  
werkunz1 (6)  
HLP Hirzel Leder & Partner  
Managementberater GbR  
Speicherstraße 57  
60327 Frankfurt/Main  
Tel.: 069 - 97 58 120  
post@hlp-online.de  
www.hlp-online.de  
© HLP Hirzel Leder & Partner,  
2010