



## **ADVANCED PROJECT LEADERSHIP**

# **Was ist Leadership im Projekt?**

März 2017

## **Was ist Leadership im Projekt?**

Sicher, Projektmanagement bedeutet immer auch Führung. Ohne geht es nicht. Doch zwischen dem einfachen Managen von Projekten und der in Großprojekten benötigten Führungsleistung – wir nennen sie „Advanced Project Leadership“ – klafft allzu häufig eine große Lücke. Management bedeutet, Verfahren und Methoden vorzugeben, den Fortschritt zu kontrollieren, Abweichungen systematisch zu erkennen, darauf zu reagieren, zu reporten etc. Project Leader tun das auch und beherrschen die dafür benötigten Methoden, doch ihre Leistung geht weit darüber hinaus. Sie verstehen es, ein gutes Team zu formen, Interesse und Motivation zu wecken, schwierigste Herausforderungen zu meistern. Sie führen ihr Projekt mit Engagement und Unternehmergeist, zielstrebig und fokussiert, aber jederzeit bereit, auch ungewohnte Wege einzuschlagen. Sie haben den Willen zu gestalten, agieren als Unternehmer im Unternehmen. Ihr lösungsorientiertes und selbstbewusstes Auftreten verschafft Ihnen beim Top-Management Vertrauen und Support.

### **Kommunikation**

Projekte werden von Menschen für Menschen gemacht. Project Leader wissen, was Menschen motiviert, wie Begeisterung entsteht, welche Information die verschiedenen Stakeholder wünschen – und sie verstehen es, dieses Wissen in allen Phasen des Projekt erfolgreich umzusetzen.

### **Regeln**

Project Leader kennen und achten die Regeln. Doch wenn unsinniger Aufwand entsteht, weichen sie von auch mal von Routinen und Bestimmungen ab und verantworten diese Entscheidung engagiert.

### **Risiken**

Project Leader wissen mit Risiken umzugehen. Ihre Erfahrung gibt ihnen die Sicherheit, diese realistisch einzuschätzen. So nehmen sie kalkulierbare Risiken bewusst in Kauf, um ihr Projekt nach vorne zu bringen. Durch die präventive Absicherung der potenziellen Gefahren und schnelle, kluge Reaktionen bei sich abzeichnenden oder eingetretenen Störungen verhindern sie, dass diese sich zu ernststen Krisen entwickeln.

### **Chancen**

Warum nur immer auf die Risiken schauen? Project Leader suchen aktiv und systematisch nach guten Gelegenheiten, die ihr Projekt bietet. Lässt sich mit geringem Mehraufwand ein weiterer Nutzen realisieren? Gibt es ein unerwartetes Einsparpotenzial? Haben sie eine interessante Chance erkannt, kämpfen Project Leader dafür, sie wahrzunehmen.

### **Dynamik**

Project Leader betrachten Pläne als etwas, das es aktiv zu gestalten gilt. Erkennen sie Hindernisse für einen optimalen Projektverlauf, scheuen sie weder den Aufwand noch die Überzeugungsarbeit, die Planungen anzupassen, um das Ziel doch noch zu erreichen.

## **Probleme**

Project Leader reagieren anders als die meisten Menschen, wenn sie sich mit neuen Herausforderungen und Problemen konfrontiert sehen. Sie empfinden kreative Energie statt belastender Nervosität. Statt ihr Heil in Aktionismus und Absicherung zu suchen, machen sie sich systematisch und selbstbewusst an die Lösung und erleben ihre Handlungsfähigkeit ausschließlich positiv.

## **Kontrolle**

So wie sie sich selbst vertrauen, geben Project Leader auch anderen einen Vertrauensvorsprung. Sie wollen gar nicht alles im Detail wissen und haben ein gutes Gespür dafür, wieviel Kontrolle bei welchen Beteiligten nötig ist. Hauptsache, die große Linie stimmt.

## **Wahrheit und Wirklichkeit**

Es gibt bekanntlich viele Wahrheiten und nur eine Wirklichkeit. Deshalb hinterfragen Project Leader aufmerksam die scheinbaren Wahrheiten, die sich für das Projekt oft als gegebene Bedingungen darstellen. Sie sind gut darin, Zusammenhänge zu erkennen und benennen schädliche Scheinwahrheiten – auch wenn dieses Durchbrechen des Konsens nicht nur Freunde schafft.

*“Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others.”*

*Jack Welch*

*“Management is about arranging and telling. Leadership is about nurturing and enhancing.”*

*Tom Peters*

*“The art of leadership is saying no, not yes. It is very easy to say yes.”*

*Tony Blair*

## **Aus dem Leben erfolgreicher Project Leader (PL)**

### **Team Building**

Die Projektteammitglieder sind auf mehrere Standorte verteilt. Da die Schnittstellen zahlreich sind und der PL erkannt hat, dass die Einzelnen nur wenig vom Fachgebiet der jeweils anderen wissen, beruft er ein 14tägiges dreistündiges Präsenztreffen ein. Als ein hoher Bereichsleiter das mitbekommt, reagiert dieser aufgebracht und zitiert den PL zu sich: Viel zu teuer ... Telefonkonferenzsystem ... Reiserichtlinie ... Das kann richtig Ärger geben ...

Und jetzt?

Der PL bleibt dabei: Die persönliche Begegnung muss sein, damit ein gemeinsames Verständnis von Aufgabe, Ziel und Lösungsweg wachsen kann! Das Präsenztreffen findet weiter regelmäßig statt. Den Tipp eines Kollegen, das Meeting unter anderem Vorzeichen zu verbuchen und so aus einem Routine-Projektmeeting z. B. Planungs- oder Krisen-Workshops zu machen, setzt er auch nicht um. Er steht zu seinem Vorgehen und verteidigt es gerne. Erst nach einem halben Jahr – das Team ist zusammengeschweißt, der Wissensstand ist hoch – wandelt er den Fixtermin in eine Web-Konferenz um.

### **Die rote Ampel**

In einem Teilprojekt gibt es wegen krankheitsbedingtem Ausfall einiger Mitarbeiter Verzug. Die Ampel geht systembedingt auf Rot – für das Teilprojekt und damit für das Projekt insgesamt. Rot ist zwar unbeliebt, hat aber den Vorteil, dass der PL damit Management Attention und Unterstützung fordern kann. Und er hat sich schon mal abgesichert, wenn der Engpass zu einer Bedrohung des Zieltermins wird. Der PL sieht aber auch die Möglichkeit, den Verzug mit den vorhandenen Kräften einzuholen.

Und jetzt?

Der PL nimmt die technische Möglichkeit wahr, die Ampel trotz der schlechten Zahlen manuell auf Grün zu setzen. Es gelingt ihm, in seinem Team den Ehrgeiz zu wecken, das Problem aus eigener Kraft aus dem Weg zu schaffen. Gemeinsam werden Ideen entwickelt, wer wen womit entlasten kann, um die Lücken zu füllen. Der PL gewinnt den Wettlauf mit der Zeit.

### **Der Projekt-Kickoff**

Ein PL lädt sein Projektteam zu einem ganztägigen Kickoff-Meeting in ein Hotel ein. Das Linienmanagement ist entsetzt, wie „sorglos“ der PL mit den Kapazitäten der Ressourcen und den Hotelkosten umgeht und will die Mitarbeiter für diese „unproduktive“ Zeit nicht freigeben.

Und jetzt?

Der PL wirbt für den Kickoff, zeigt dem Linienmanagement auf, dass dieses eine sehr gute Investition in den Projekterfolg ist. Es ist eine Teambildungsmaßnahme, wirkt sehr motivierend, gibt dem Team die Möglichkeit, das Projekt-Ziel zu seinem Ziel zu machen und für die weitere Projektarbeit eine emotionale und produktive Basis zu schaffen. Der PL überzeugt die überwiegende Anzahl der Linienmanager und setzt das Kickoff-Meeting durch.