

# schlaglicht 02

Ausgabe November 2006

## Management versus Leadership

Ein aktuelles Thema, zwei Positionen und zwei Experten, die sie pointiert vertreten. Der HLP-Management-Diskurs 2006 fragte, was den Unterschied ausmacht: Management oder Leadership.

Was ist maßgeblich für erfolgreiches geschäftliches Handeln? Gutes Management oder gutes Leadership? So lautete die Frage und fast 100 Personen folgten Anfang September der Einladung zum „HLP-Management Diskurs 2006“ ins Deutsche Filmmuseum.



HLP-Management-Diskurs 2006 im Deutschen Filmmuseum

### Gute Manager erzielen Resultate

„Getting things done through others.“ Zentrale Aufgabe des Managers sei das Führen von Menschen und das Gestalten von Organisationen mit Menschen, sagte Michel Renz, Mitglied des Vorstands der Zurich Gruppe Deutschland. „Management ist dabei die bewegende Kraft“. Das Kriterium, an dem sich gute Manager messen lassen müssen, ist ihre Wirksamkeit.

Der wichtigste Erfolgsfaktor von „High-Performance-Unternehmen“ in den USA seien die Manager selbst, zitierte Renz „From good to great“ von Jim Collins. Interessant dabei: Die Manager der guten Unternehmen sind relativ unspektakuläre Personen, die sich eher durch Bescheidenheit und Understatement auszeichnen. Spitzenmanager suchen immer den langfristigen Erfolg für ihr Unternehmen, und nicht den eigenen. Sie sind klar in ihren Zielen, treffen die notwendigen

Entscheidungen für ihre Firma, auch wenn sie unbequem sind. Sie arbeiten handwerklich sorgfältig, verhelfen ihren Mitarbeitern zum Erfolg und übernehmen selbst die Verantwortung, wenn etwas schief geht.

### Mythos charismatischer Leader

„Gute Manager habe ich einige kennen gelernt. Nur Führer sind mir keine begegnet“, sagte Michael Renz und zitierte Ortega y Gasset: „Was die Völker groß macht, sind in erster Linie nicht ihre großen Männer. Es ist die Höhe des Mittelmäßigen.“ Ein guter Manager zu werden, daran könne man gut arbeiten. Durch Ausbildung, Praxis und Training, durch Coaching und harte Feedbacks.

Fortsetzung auf Seite 2

### Wider die Halbherzigkeit

Die methodischen und organisatorischen Konzepte sind bekannt. Trotzdem wird das Projektportfolio nicht professionell gesteuert. Wie es anders gehen kann.

Seite 3

### Mit wenig formalem Gepäck

Gespräch mit Peter Wollmann, Zurich Gruppe Deutschland, über die Implementierung des Multiprojektmanagements im Unternehmen

Seite 5

### Prioritäten auf einen Blick

Mit Portfolio-Technik projekteübergreifend Ressourcen steuern – ein Praxisbericht

Seite 6

## Vorträge

Die Beiträge der Experten zum Downloaden stehen unter [hlp-connex.de](http://hlp-connex.de) Menüpunkt Publikationen/Berichte zur Verfügung

## Die Experten



*„Management macht Erfolg kalkulierbar“*

Dr. Michael Renz,  
Vorstand, Zurich Gruppe  
Deutschland, Bonn



*„Leadership creates superiority“*

Dr. John Ramsden,  
Department of Management  
Studies, University  
of York, UK

## Management versus Leadership (Fortsetzung von Seite 1)

### Der unterschiedliche Fokus

„Verstehen wir wirklich, was wir meinen, wenn wir von Leadership und Management reden?“ fragte Dr. John Ramsden von der University of York zu Beginn seines Beitrages. Einen Grund für die Unschärfen in der Unterscheidung sieht er in der begrifflichen Nähe: Das englische „Management“ stammt vom lateinischen „manu agere“, mit der Hand führen.

Management und Leadership unterscheiden sich für Ramsden darin, wie sie Ziele erreichen. Gutes Management sorgt für die Effizienz und die Optimierung von Prozessen. „Gutes Leadership liefert höhere Performance, indem es die Menschen motiviert und unterstützt, die die Performance liefern.“

Um einen Gegensatz geht es Ramsden nicht. „Wir sprechen über Leadership und Management.“ Als Bild dafür wählt er den doppelköpfigen römischen Gott Janus. Jedes seiner Gesichter schaut in eine eigene Richtung und trotzdem bildet er eine Einheit.

Janus verkörpert für Ramsden außerdem drei wichtige Elemente, die Leadership ausmachen. Er förderte Innovation, zum Beispiel effizientere Techniken des Ackerbaus. Er stand für Nachhaltigkeit, für auf Langlebigkeit angelegte Veränderungen. Und er vermittelte den Römern die Fähigkeit, mit Menschen Resultate und Performance zu erzielen.

### Innovation und Nachhaltigkeit

Der entscheidende Beitrag des Leaderships zur Innovation sei die Fähigkeit, mit Chaos, Komplexität und Unsicherheit umzugehen, „anstatt zu

versuchen, sie zu kontrollieren.“ John Ramsden bezweifelte, dass Unternehmen mit dem Versuch zu vereinfachen, zu standardisieren und zu zentralisieren mehr als kurzfristige Ziele erreichen.

Für einen Kunden erforschte er, was den Innovationsprozess ausmacht. Das Ergebnis: Der Schlüssel zum Erfolg war nicht die brillante Idee. Es war die Arbeit hinter den Kulissen. Es waren Personen, die ein Projekt bis zum erfolgreichen Ende führten. Es war Leadership, die Fähigkeit mit Menschen zu arbeiten.

Leadership zeige sich auch im Blick auf die Zukunft. Etwa in der Frage: Was sollten wir in fünf, in zehn Jahren tun, um erfolgreich zu sein?



Berater und Manager im Diskurs

### Mit Menschen und durch Menschen Ziele erreichen

Schließlich zeichne Leadership „Überzeugungskraft und die Fähigkeit zu beeinflussen“ aus. Ramsden skizzierte als Gegensatz den Change-Prozess einer Universität: „Sie versuchten, intelligenten Menschen Strukturen und Systeme, Regeln und Ausführungsbestimmungen aufzudrängen. Je mehr sie das taten, umso weniger funktionierte das.“

**Rainer Lange**  
[rainer.lange@hlp-online.de](mailto:rainer.lange@hlp-online.de)

# Wider die Halbherzigkeit

**Die methodischen und organisatorischen Konzepte sind gut. Trotzdem steuern Unternehmen das Projektportfolio oft halbherzig. Gründe finden sich in der Arbeits- und Entscheidungskultur.**

## Wie es anders gehen kann.

Das Unternehmen bewertet Projekte aufwändig nach strategischem Nutzen, Wirtschaftlichkeit und operativer Dringlichkeit. Auf dieser Basis wählt ein Managementkreis die Projekte für das kommende Geschäftsjahr aus. So weit so gut. Doch Hinweise auf Ressourcenengpässe haben keine Folgen; die Projekte bleiben so wie sie sind und laufen weiter. „Abenteuer Wertvernichtung“ hat Professor Gröger 2004 die Dokumentation seiner Langzeitstudie zum Projektmanagement betitelt. Demnach beträgt die Projekteffektivität 43 Prozent, die Effizienz 31 Prozent. Im Ergebnis tragen lediglich 13 Prozent der Projekte zur Wertsteigerung bei.

Mitarbeiter: „Die Projektleiter planen sowieso immer zu vorsichtig, da ist noch Luft drin.“

## Entscheidungen nur aus der Not

Erst im konkreten Ressourcenkonflikt zwischen zwei Projekten kommen die nötigen Entscheidungen zustande. Daran haben augenscheinlich auch die Erfahrungen mit den Projekten zur Jahrtausendwende und zur Euro-Umstellung nichts geändert. Bei vielen Unternehmen reichten die Ressourcen gerade dafür, alle anderen Projekte wurden verschoben. Lerneffekte für ein perspektivisches Projektportfolio-Management? Fehlansätze.

<u>Konzept</u>	<u>Realität</u>
Projekte folgen den Unternehmenszielen.	„Klar, wenn mir das persönlich hilft.“
Projekte werden nach wirtschaftlichen und strategischen Kriterien priorisiert.	„Wer am längeren Hebel sitzt und am lautesten ruft, bekommt die erste Priorität.“
Der Entscheidungsprozess ist nachvollziehbar.	„Bei uns geht es eher hemdsärmelig zu. Ich bekomme schon die Entscheidungen, die ich brauche.“
Vorhaben werden mit dem Projektbüro abgestimmt, um die projekteübergreifende Koordination zu unterstützen.	„Abstimmung? Mit einigen Projektleitern lässt sich sprechen. Bei den anderen: Wir werden sehen.“

## Jedes Projekt hat Priorität eins

An methodischen und organisatorischen Konzepten mangelt es selten, so die Beratungserfahrungen von HLP. Probleme treten in der Arbeits- und Entscheidungskultur auf. Beispiele sind

- Entscheidungsschwäche: „Ich mag auf keines der Projekte verzichten.“
- Fehlende Managementdisziplin: „Was wir nicht sofort beginnen, gerät bei uns leicht ins Abseits.“
- Persönlicher Ehrgeiz: „Warum soll gerade ich mit meinem Vorhaben zurückstehen?“
- Konfliktvermeidung: „Ich möchte den Streit mit dem Kollegen aus dem anderen Ressort nicht.“
- und mangelndes Vertrauen in die

## Wo die Hürden liegen

Das Projektportfolio-Management zeigt exemplarisch, wie vermeintlich durchdachte Konzepte immer wieder an der betrieblichen Realität scheitern.

Für die Organisationsentwicklung ist es deshalb entscheidend, strukturelle und kulturelle Interventionen miteinander zu verbinden, neben den erforderlichen Tools auch das Know how und die Zusammenarbeit der beteiligten Stellen zu entwickeln.

## Entscheidungen bereichsübergreifend vorbereiten

So setzt ein großer Finanzdienstleister auf einen Managementkreis, der für die

**Wider die Halbherzigkeit (Fortsetzung von Seite 3)**

Steuerung des Projektportfolios die Verantwortung übernimmt. Er stellt die Transparenz über die Projektelandschaft her, spiegelt sie an den verfügbaren Ressourcen, beurteilt die Umsetzbarkeit, arbeitet den Entscheidungsbedarf heraus, berichtet an den Vorstand. Der Vorstand seinerseits verweist auf den Kreis, wenn ihm Projekte durch Dritte vorgelegt werden. Die Qualität und Akzeptanz der Projektsteuerung steigt damit signifikant. Und eine neue Kultur bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Problemlösung entwickelt sich.

Trainingsmaßnahmen integrieren. Eine Sequenz von Projekten ist in Gänze zu beurteilen, wenn das erste Projekt als Türöffner in einen neuen Markt fungiert und die nachfolgenden Projekte davon profitieren. Mögliche Konstellationen sind zu simulieren und hinsichtlich Wert und Machbarkeit zu bewerten.

**Schnelle und interaktive Managementprozesse**

Entscheidungen können in solchen Kontexten nicht mehr isoliert von einzelnen Personen getroffen werden.

**Wertanalyse des Projektportfolios**

Wertsteigerung des Projektportfolios insgesamt heißt der nächste Schritt nach der Ordnung der Entscheidungswege. Was kostet uns das Projektportfolio und welchen Nutzen erzielen wir daraus? Welchen Mehrwert könnten wir realisieren, wenn wir Projekte anders zuschneiden, bündeln, ausstatten, terminieren?

Die Projektleiter werden gebeten, entsprechende Szenarien vorzubereiten, etwa: Was würden Sie machen, wenn nur die Hälfte des Budgets zur Verfügung stünde? Welche wirtschaftlichen Effekte hätte es, wenn das Projekt ein Jahr später startet?

Voraussetzung ist, dass die Projektsponsoren bereit sind, ihre Vorhaben dem gesamtunternehmerischen Nutzen unterzuordnen. Die Controller müssen fallweise den einzelprojektbezogenen Kosten-Nutzen-Nachweis aufgeben, wenn mehrere Projekte ihre

Es ist ein Managementprozess zu erarbeiten, der eine zielführende Interaktion aller relevanten Stellen vorsieht. Ein Prozess, der zugleich schnell ist, damit er dem Wandel der Umfeldbedingungen schnell folgen kann. Idealerweise entwickelt das verantwortliche Managementteam diesen Managementprozess selbst, mit Beteiligung aller relevanten Funktionen im Unternehmen. Parallel erfolgt bereits die Umsetzung, etwa der erste Vorstandsbericht über die Situation der Projektelandschaft. Die praktischen Erfahrungen dabei gehen umgehend in die Prozessoptimierung ein.

**Dr. Frank Kühn**  
ist Managing Partner bei HLP  
[frank.kuehn@hlp-online.de](mailto:frank.kuehn@hlp-online.de)

**HLP at work**

Multi-  
Projektmanagement:  
priorisieren, vernetzen,  
steuern

Seminar:

31. Jan. - 1. Feb. 2007

Workshop:

2. Februar 2007

in Zürich Regensdorf

**Veranstalter:**

ZfU International Business Scholl, Zurich

**Referenten:**

Matthias Hirzel (HLP),

Bruno Jenny und

Gero Lomnitz

# „Mit wenig formalem Gepäck anfangen“

Gespräch mit Peter Wollmann, Zurich Gruppe Deutschland, über die Implementierung des Multiprojektmanagements im Unternehmen

## *Was ist die Herausforderung, wenn ein Unternehmen das Multiprojektmanagement professionalisieren will?*

Konzeptionell und methodisch ist fast alles vorhanden, in der Literatur dargestellt und in Tools umgesetzt. Die spannende Frage ist für mich: Wie lässt sich das Multiprojektmanagement (MPM) in die Unternehmenskultur einbetten? Schließlich geht es um die Transparenz bei den Neuerungs- und Änderungsvorhaben, und insbesondere darum, die Ressourcensituation im Unternehmen offen zu legen. Wir müssen über Prioritäten entscheiden, Projekte besser zuschneiden, Themen bündeln, Vorhaben zurückstellen. Am Ende muss ein gemeinsam getragenes, anspruchsvolles und realistisches Projektportfolio stehen, das die Umsetzung unserer Unternehmensziele effektiv unterstützt. Heute sind Projektportfolios in internationalen Unternehmen oft eine Mischung aus internationalen, europäischen und lokalen Projekten, mit sehr unterschiedlichen Sponsoren. Das macht die Steuerung anspruchsvoller.

## *Viele Unternehmen tun sich damit schwer*

Das ist kein Wunder, schließlich geht es um massive Interessenkonflikte. Mit den Projekten wollen Business Units, Ressorts und Bereiche ja die Ziele erreichen, an denen sie gemessen werden. Da fällt es schwer, das eigene Vorhaben zurückzustellen. Dem Kollegen will man vielleicht dessen Projekt auch nicht in Abrede stellen, geschweige denn selbst als Skeptiker oder Bremser erscheinen. Also lässt man es darauf ankommen und läuft mehr oder weniger sehenden Auges in den Engpass bei den Ressourcen. Dann beginnen mühsame Abstimmungsschleifen, die oft wenig bringen und viel Energie kosten.

## *Worauf kommt es nach Ihrer Erfahrung an?*

Wir brauchen die Akzeptanz für einen

unternehmerischen Entscheidungsprozess, in dem die einzelnen Beteiligten über den Schatten der Linienorganisation springen. Das funktioniert nur, wenn wir eine offene, vertrauensvolle Informations-, Kommunikations- und vor allem Kooperationskultur entwickeln. Die Kunst ist, mit wenig formalem Gepäck, aber intensiver Beteiligung der Betroffenen anzufangen. Dafür haben wir in unserem Unternehmen gute Voraussetzungen, national wie international. Wir können auf ein starkes Netzwerk setzen.

## *Wie setzen Sie das in Ihrer Organisation um?*

In unserem MPM-Projekt haben wir früh mit dem Aufbau eines so genannten „MPM-Circle“ begonnen, der für die Koordination auf Managementebene sorgt. Darin sind hochrangige Vertreter aller Ressorts und Querschnittsfunktionen. Gemeinsam haben wir Rolle, Aufgabe und Erfolgsfaktoren unseres Kreises definiert und uns einen hohen, unternehmerischen Standard gesetzt. Jeder aus dem Circle hat sich verpflichtet, den Anspruch einer projekteübergreifenden Steuerung in seinem Bereich aktiv zu vertreten und das linienübergreifende Ressourcenmanagement zu unterstützen.

## *Was sind Ihre nächsten Schritte?*

Wir müssen durch Kompetenz und Leistung überzeugen, darin sind wir uns im MPM-Circle einig. Deshalb werden wir kurzfristig die Projektlandkarte unseres Unternehmens aufzeichnen, den Entscheidungsbedarf herausarbeiten und qualifizierte Empfehlungen formulieren, die wir gemeinsam tragen. Daneben verfolgen wir unser MPM-Projekt weiter, das den Koordinations- und Entscheidungsprozess im Unternehmen nachhaltig verankern wird. So wird es auch zu einem wichtigen Träger unserer Kooperationskultur.

Interview: Frank Kühn



**Peter Wollmann** leitet bei der Zurich Gruppe Deutschland den Bereich Strategic Business Development. Er ist verantwortlich für die Implementierung des neuen Multiprojektmanagements

# HLP-Praxis: Projekte priorisieren

**Effizientes Projektmanagement heißt auch, die Projekte professionell zu koordinieren. Mit der Portfoliotechnik lassen sich die Ressourcen projekteübergreifend steuern**

Projekte und Ressourceneinsatz mit einem durchgängigen Tool wie z.B. MS Project oder SAP/PS darzustellen und zu steuern, das wünschen sich viele Organisationen. Doch die umfassende Lösung hat ihren Preis: Ein hoher Aufwand, der oft nicht angemessen ist. Viele Unternehmen sind mit überdimensionierten Lösungen schon gescheitert und haben damit das Projektmanagement insgesamt in Misskredit gebracht.

Das andere Extrem ist der Verzicht auf eine übergeordnete Planung der Ressourcen. Das heißt dann freies Spiel der Interessen in der Organisation. Die Stärkeren setzen sich durch. Es ist zu bezweifeln, dass die Projektlandschaft so die strategischen und wirtschaftlichen Ziele optimal bedient.

## Das Optimum - zwischen den Extremen

Auf die Angemessenheit kommt es also an. Einmal in Bezug auf die Handhabbarkeit des Instrumentariums,

zum anderen aus Managementsicht. Sind die Darstellungen anschaulich und weisen auf die entscheidungsrelevanten Aspekte hin? Unterstützen sie die zielführende Diskussion über das Projektportfolio im Führungskreis? Ist das Instrumentarium genügend flexibel, um Anforderungen und Entscheidungen aus dem Management schnell umzusetzen?

Zwei Beispiele aus einem aktuellen HLP-Projekt zeigen die möglichen Lösungen.

## Risiken und Chancen von Projekten bewerten

Im ersten Beispiel reicht eine tabellarische Übersicht der wichtigsten Projekte mit einer Multifaktorenanalyse völlig aus. Hier sind zunächst, abgeleitet aus der Strategie, einheitliche Kriterien festzulegen und zu gewichten. Im Beispiel sind das etwa Kundenakzeptanz, Zukunftsorientierung, Zeit und Qualität der Markteinführung. Dann werden auf einer Skala die

Risiken/Chancen		Risiken-Chancen-Bewertung						Projekt ABC	
Bezeichnung	Gewichtung (W)	0	1	2	3	4	5	Bewertung (B)	WxB
Erfüllungsgrad KEF (Kundenakzeptanz)	8	≤ 75 %	> 75 %	> 80 %	> 85 %	> 90 %	> 95 %	4	32
Vorlauf, Zukunftsorientierung	4	kein	gering	mittel	gut	groß	sehr groß	2	8
Markteinführung (Zeit, Qualität)	3	un- genügend	mangel- haft	aus- reichend	befriedi- gend	gut	sehr gut	4	12
Projektrisiko	2	> 25 %	> 20 %	> 15 %	> 10 %	> 5 %	≤ 5 %	4	8
Mitarbeiter- Zufriedenheit	1	sehr unzufrie- den	un- zufrieden	eher unzufrie- den	eher zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden	2	2
Public Relations	2	kein	gering	mittel	gut	groß	sehr groß	3	6
								<b>Summe</b>	<b>68</b>

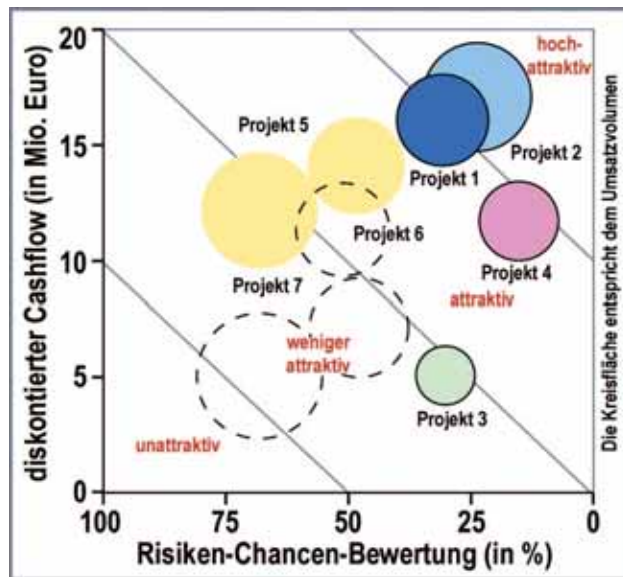
Abstufungen für die Erfüllung der Kriterien definiert. Daran müssen sich die Projekte messen lassen.

### Prioritäten auf einen Blick

Die Risiken-Chancen-Bewertung lässt sich mit wenig mehr Aufwand in einem Projektportfolio veranschaulichen. Viele Unternehmen geben dem diskontierten Cashflow (oder einer anderen Gewinngröße) eine eigene Achse und fassen die restlichen Risiko-Chancen-Kriterien auf der anderen Achse zusammen. Die dritte Dimension, dargestellt durch die Größe der Kreisflächen, macht die Umsätze/Potenziale oder Budgets der Projekte vergleichbar.

### Projektportfolio

Das Unternehmen hat aufgrund des Projektportfolios entschieden, auf die Projekte 1 und 2 zu fokussieren und bei Bedarf die Ressourcen der Projekte 3 und 7 zu nutzen. Projekt 4 läuft weiter gemäß Plan. Die Projekte 5 und 6 starten mit den vereinbarten Ressourcen, der Ablaufplan von Projekt 6 wird um ein halbes Jahr gestreckt. Den Start des



Mit Portfoliotechnik Projekte priorisieren

Projektes 7 hat das Unternehmen verschoben und zunächst eine neue Studie erstellt.

Das Steuerungsinstrument Projektportfolio lebt und generiert Nutzen, wenn ein Lenkungsausschuss oder Steering Committee regelmäßig (z.B. monatlich) mit seiner Hilfe Entscheidungen trifft und deren Umsetzung überwacht. Das Steering Committee setzt Prioritäten und Termine, bündelt Projekte und ordnet Projektaufgaben neu.

**Dr. Gerold Rüdric**  
ist Gesellschafter bei HLP  
[gerold.ruedrich@hlp-online.de](mailto:gerold.ruedrich@hlp-online.de)

## Das Wichtige vor dem Dringlichen

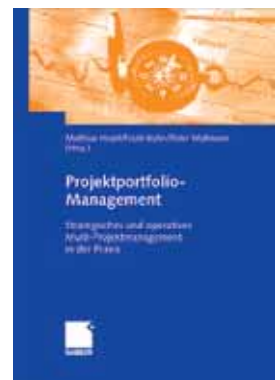
Wie sich das Projektportfolio besser ausrichten und steuern lässt, beschreibt das Buch „Projektportfolio-Management“

In Organisationen laufen viele Projekte gleichzeitig, doch oft fehlt der Überblick. Welche Bedeutung und welche Dringlichkeit besitzen sie? Wie viel Kapazität an Personal und Investitionen binden sie? Entspricht das Portfolio der Projekte den Erfordernissen des Unternehmens? In vielen Fällen mangelt es am Austausch zwischen den Projekten - ähnliche Arbeiten werden mehrfach gemacht, Fehler ebenso.

Das Management der Innovationskraft, die Summe aller Anstrengungen für den Wandel, beeinflusst entscheidend den dauerhaften Erfolg.

Trotzdem ist in der Praxis nur selten strategisch abgeleitet, wie viele der knappen Ressourcen zielorientiert für Innovationen eingesetzt werden und wie viele für den laufenden Betrieb.

Wie sich das Projektportfolio besser ausrichten und steuern lässt, zeigen Autoren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Beratung anhand praxisbezogener Konzepte und zahlreicher Lösungsbeispiele. Herausgeber sind die HLP-Gesellschafter Matthias Hirzel und Dr. Frank Kühn sowie Peter Wollmann von der Zurich Gruppe Deutschland.



### Projektportfolio-Management

Strategisches und operatives Multi-Projektmanagement in der Praxis, herausgegeben von Matthias Hirzel / Frank Kühn / Peter Wollmann, Wiesbaden 2006, ISBN: 3-8349-01110-5

## Bonn Group

Die nächste Veranstaltung der Bonn Group ist für den 16.-17. Februar 2007 bei HLP in Frankfurt geplant

## Das letzte Wort

„Die mutigste Tat ist, selbst zu denken – am besten laut.“

*Coco Chanel*

### Impressum

Vi.S.d.P. Frank Kühn  
frank.kuehn@hlp-online.de  
Redaktion: Frank Kühn,  
Rainer Lange

HLP Hirzel Leder & Partner  
Managementberater GbR  
Speicherstraße 57  
60327 Frankfurt/Main  
Tel.: 069 - 97 58 120  
Fax: 069 - 75 25 23  
www.hlp-online.de  
© HLP Hirzel Leder & Partner,  
2006

# International Leadership

**Auf einer Konferenz im britischen York diskutierten Experten aus Wirtschaft, Forschung und Beratung über Leadership in internationalen Unternehmen**

Ist „International Leadership“ ein zentraler Erfolgsfaktor für global agierende Unternehmen und transnationale Projekte? Wissenschaftler, Manager und Consultants, darunter auch von HLP, diskutierten auf der „Conference on International Leadership“ der Bonn Group am 10. und 11. Juni in York über das Thema.

Leadership: eine Funktion in der Organisation, die Fähigkeit und Erscheinung einer Person, eine Beziehung zwischen Personen, ein Ereignis in einer Gruppe. Schon der Begriff hat viele Facetten. Die Kompetenzen für Interkulturelles Leadership sind komplex: Durchhaltevermögen, Offenheit, Bewusstheit und Neugier gehören ebenso dazu wie Flexibilität, Empathie und die Fähigkeit mit Unklarheit und Vieldeutigkeit umzugehen. Und die Fähigkeit, die kulturellen Aspekte kritischer Erfolgsfaktoren in internationalen Projekten zu reflektieren. So prägt zum Beispiel die unterschiedliche Haltung zu Risi-



*Experts at work*

ken die Ausgestaltung des „Risikomanagements“, wenn Menschen aus „Versuch-und-Irrtum-Kulturen“ mit Personen aus nach Perfektion strebenden Kulturen zusammenarbeiten. Leadership, so ein weiteres Ergebnis, lässt sich nur im organisationalen und kulturellen Kontext verstehen. Organisationen, die auf Nachhaltigkeit setzen, haben zum Beispiel eher ein beziehungsorientiertes Verständnis von Leadership.

## Die Zukunft erfinden - Exploration day

### Differenzen in Kultur und Wohlstand

Je mehr Organisationen Grenzen überschreiten und global agieren, um so mehr ist ihre Entwicklung eingebettet in die Entwicklung und Transformation von Gesellschaften, Kulturen und der Welt als Ganzes.

Wie behält man Integrität in einer fragmentierten Welt? Wie lassen sich Differenzen in Kultur und Wohlstand ausbalancieren? Wie können wir von Unterschieden profitieren? Wie lassen sich die Chancen und Risiken offener Grenzen und unbegrenzter Kommunikation managen?

Mit dem Projekt „Exploration day“ will das europäische Netzwerk „Transnational leadership capabilities“ (TLC) international agierende Unternehmen bei ihrer Transformation unterstützen. Ein Tag Diskussion und Arbeit an nachhaltigen Lösungen. Die Themen: Identifikation der zentralen Management-Herausforderungen in den nächsten Jahren, Diagnose der Issues, Eckpunkte eines Aktionsplans. Den Prozess begleiten jeweils zwei Consultants mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund.

**Birgitta Gregor**

birgitta.gregor@hlp-online.de