

WHITE PAPER

ERFOLGREICHES UND EFFIZIENTES PROJEKTMANAGEMENT MIT UNTERSTÜTZUNG DER LIFO®-METHODE

Dr. Esther Heinz

Projekte stellen in der heutigen Zeit das Gros der Vorgehensweise für Umsetzungen und Implementierungen von Maßnahmen in Unternehmen dar. In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen an Projektmanager (PM) und Projektmitarbeiter mit der zunehmenden Komplexität der Projekte gestiegen. Termindruck, knappe Budgetierung und zunehmende Globalisierung zeichnen die laufenden Projekte in der Regel aus. Dabei stellt vor allem der letzte Punkt – die Globalisierung – für ein Projektteam eine große Herausforderung dar. Häufig befinden sich Projektmitglieder und PM nicht mehr an einem Ort, sondern sind über Standorte und oft Kontinente verteilt. Die Projektabwicklung erfolgt dann in der Regel über Email, Telefon oder Online Meetings. Unterschiedliche Herangehensweisen und Vorstellungen können hier schnell von einem eigentlich leicht lösbaren Thema zu einer Krise im Projektteam führen. Dies wird auch von der Untersuchung von Cetacea Communication¹ unter 754 PM untermauert: Zwar bewerteten die befragten PM persönliche Kommunikation als extrem wichtig für den Projekterfolg, dennoch geben sie an, dass Email als vorwiegendes Kommunikationsmedium verwendet wird. Ein Medium, das Nachfragen und Feedback auf Schrift reduziert, das Spielraum für möglicherweise falsche Interpretation lässt und das stark von kulturellen Unterschieden beeinflusst wird. Schließlich ergab die Befragung, dass die Interaktion zwischen Team und Kunden vorwiegend in der Verantwortung der PM liegt ohne Unterstützung von Experten.



Unter diesen Bedingungen stellt es einen herausragenden Erfolgsfaktor für das Gelingen des gesamten Projekts dar, das Projektteam möglichst schnell auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Dabei geht es nur teilweise um die technischen Hintergründe und Details

¹ Quelle: Cetacea GmbH (2013), in Studien von Cetacea, URL: <http://www.cetacea-gmbh.de/Publikationen/studien> (Stand: 14.11.2013)

zum Projekt. Zusätzlich geht es darum, das Team für ein gemeinsames Verständnis der Stärken, die jeder einzelne ins Team bringt, zu sensibilisieren und von Anfang an gemeinsam an den Projektzielen zu arbeiten. Nur ein Team, das sich nicht zusätzlich mit belastenden E-maildiskussionen und Missverständnissen die Arbeit erschwert, kann in Zeiten von knappen Ressourcen und hohen Qualitätsansprüchen bestehen und den erforderlichen Gewinn für sein Unternehmen erwirtschaften. Eine Möglichkeit bietet hier die LIFO®-Methode, die durch ihre leicht verständliche und schnelle Anwendbarkeit ein Projektteam schnell und effizient für den Projektalltag fit macht.

Die LIFO®-Methode als Teil des Projekt-Kick-Off Workshops zur Teamentwicklung

In vielen Projekten ist der einzige Face-to-Face-Kontakt der Kernteam-Mitglieder bei einem internen Kick-Off-Meeting gegeben. Üblicherweise werden hier Timelines, Milestones und Kundenrequirements diskutiert und besprochen. Es hat sich jedoch bewährt, den Teambildungsprozess mit anzustoßen und durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Hier bietet sich die LIFO®-Methode mit Unterstützung eines ausgebildeten LIFO®-Analysten an.

Ein Kick-Off Workshop könnte folgendermaßen gestaltet sein:

- Der Workshop wird geteilt in direkte Projektarbeit (u.a. Erstellung des Projektplans) und Teamentwicklungsarbeit (mittels LIFO®-Methode). Dabei wechseln sich die Inhalte ab, um so einen abwechslungsreicheren Ablauf zu ermöglichen. Werden im ersten Teil die Rahmenbedingungen des Projektes geklärt und bei allen Teammitgliedern ein gemeinsames Verständnis für die Projektziele und Aufgaben hergestellt, kann im nächsten Teil der LIFO®-Analyst die Methode kurz vorstellen und die Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens geben. Die Teammitglieder füllen den Fragebogen anschließend aus. Nach einer Pause kann dann an den projektspezifischen Aufgabenstellungen weitergearbeitet werden.
- Im zweiten Teil, der den Fokus auf Teamentwicklung mit der LIFO®-Methode hat, findet die Auswertung der Fragebögen statt. Dabei wird, um die Stile und Stilkombinationen innerhalb des Projektteams herauszukristallisieren, ein Teamprofil mit Stärken und Ressourcen des

Teams entwickelt. Je nach Schwerpunkt des Teams kann dann darauf eingegangen werden, was das Team besonders effizient macht bzw. wo es Verbesserungspotenzial gibt. Auch sollte beleuchtet werden, ob es vernachlässigte Stile innerhalb der Gruppe gibt, welche Implikationen dies für die Projektarbeit haben könnte und gegebenenfalls wie man damit im Projektverlauf umgehen möchte.

- Ein weiterer Fokus kann dann auf die möglichen Übertreibungen von Stilen in dem Team gelegt werden, da diese potentielle Krisen im Projekt auslösen oder externe Schwierigkeiten noch komplexer machen können. In einer Analyse kann darauf eingegangen werden, welche kritischen Situationen für den Einzelnen bzw. für die Gruppe besonders schwerwiegend sind. Auch die Auswirkung von Übertreibungen in den vorhandenen Stilen innerhalb des Teams sollen beleuchtet werden. Abschließend kann in einer Diskussion festgelegt werden, wie man gemeinsam mit den Ergebnissen der Analyse umgehen möchte. Beispielsweise kann diese Diskussion abschließend zur Erstellung eines Team Communication Agreement führen, das die weitere Zusammenarbeit leitet und im Projektverlauf immer wieder als Grundlage für die Lösung in kritischen Situationen herangezogen werden kann.

LIFO®-Führungsstile als Weiterentwicklungsmöglichkeit des Führungsstils als PM

Ein weiteres Anwendungsfeld der LIFO®-Methode im Projektmanagement stellt die Analyse des Führungsstils des PM dar. Der PM ist, wenn auch meist nicht im disziplinarischen Sinne, so doch im fachlichen Sinne, die Führungskraft im Projekt. Er/sie muss die Fähigkeit haben Aufgaben sinnvoll zu delegieren, dem Team Orientierung und Zielrichtung zu geben, es zu steuern und die Teammitglieder zu motivieren sowie die Projektziele wirkungsvoll zu vereinbaren und umzusetzen. Da sich viele PM auf Grund ihrer fachlichen Kompetenz in die Laufbahn des PM entwickeln, ist es zumeist eine notwendige Maßnahme, durch gezielte Analyse und gegebenenfalls Coaching die Aufmerksamkeit des PM auch auf seine Stärken und Vernachlässigungen im Führungsstil zu lenken. Mittels des Fragebogens zu LIFO®-Führungsstile kombiniert mit dem Fragebogen LIFO®-Lebens-Orientierung ist diese Analyse gezielt und praxisnah umsetzbar.

Die Differenzierung der Analyse auf Günstige und Ungünstige Situationen lässt eine tiefgreifende und individuelle Betrachtung des Führungsstils des PM zu. Im Zusammenspiel mit dem Fragebogen LIFO®-Lebens-

Orientierung fokussiert auf das Thema Management kann das Führungsverhalten in seiner Breite betrachtet werden. Die Wirkung der Absichten, die im Verhalten manifestiert sind, können anhand eines spezifischen Projektes durchgesprochen werden. Dabei sollte sich der PM darüber bewusst werden, wo sein/ihr Team seine/ihre Führung wahrnehmen kann. Wenn möglich ist auch die Fremdeinschätzung über einen Fragebogen LIFO®-Führungsstile einer anderen Person sinnvoll, um hier den Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung betrachten zu können. Auch eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis und der Führungskultur im Unternehmen sind hier zu diskutieren, da Abweichungen zu Irritationen im Team führen können.

In der Analyse der beiden Fragebögen und gegebenenfalls der Fragebögen der Fremdeinschätzung werden mit dem PM seine/ihre Stärken und Vernachlässigungen von Stärken durchgesprochen. Z.B. bei deutlichen Wechslen zwischen Stilen in günstigen und ungünstigen Situationen ist auf die Wahrnehmung innerhalb des Teams einzugehen. Beispielsweise bei einer Vernachlässigung des Gruppenklimas zugunsten von aufgabenorientierten Verhaltensstilen wäre ein Austausch zu Bedürfnissen der Teammitgliedern innerhalb von Teammeetings oder in spezifischen individuellen Meetings möglich.

Darauf basierend gilt es abschließend, mit dem PM sein/ihr Lernfeld abzustecken:

- Wo sollte er/sie stärker seine/ihre Aufmerksamkeit hinlenken – und in welchen Situationen besonders?
- Welche Stärken sollte er/sie weiter nutzen und gezielt im Team einbringen?
- Was sind zukünftige Herausforderungen, die er/sie schon jetzt absehen kann und was möchte er/sie dagegen tun?

Der PM kann über regelmäßiges Feedback und Nachfragen innerhalb des Teams seinen Führungsstil erweitern und flexibler gestalten. Gemeinsam mit dem Coach erarbeitete Rückfragen z.B. nach Teammeetings oder vor wichtigen Projektstatusmeetings, die gezielt auf die vernachlässigten Stile fokussieren, kann so die Weiterentwicklung gefördert werden. Gegebenenfalls reicht diese Maßnahme jedoch nicht aus. Dann wäre eine "Stile-Erweiterung" mit Hilfe eines ausgebildeten Coachs als Maßnahme zu empfehlen.

Es bleibt abschließend festzuhalten, dass das stark durch fachliche Themen dominierte Projektmanagement, durch einen weiteren Fokus auf Themen wie Führung und Teamentwicklung stark profitieren kann. Mit Hilfe gezielter Maßnahmen, die den Teamentwicklungsprozess steuern und beschleunigen, kann langfristig Kommunikationsproblemen vorgebeugt werden. Auch die implizite Anforderung an einen PM, die Führungskraft im Projekt zu sein, sollte durch Maßnahmen begleitet und unterstützt werden. Die LIFO®-Methode bietet hier die Möglichkeit, fundiert und praxisnah auf diese Anforderungen einzugehen.