

Interpersonal Skills LAB Soft Skills im Projekt-Management

Der Faktor Mensch ist die wohl einflussreichste Komponente im Management von Projekten. Dieses Fallbeispiel beschreibt, wie sich Projektleiter eines international agierenden Software Entwicklungshauses schnell und handlungsorientiert wichtige Soft Skills erarbeitet haben.

Alexander Stork

Hintergrund

Die Projektmanagement Studie 2008 [1] zeigt: Die zwei Hauptursachen für das Scheitern von Projekten sind *schlechte Kommunikation* sowie *unklare Anforderungen und Ziele*. Beide Ursachen zusammen haben mehr als dreimal soviel Gewicht wie der Anteil von *fehlender Projektmanagement-Methodik*. Folglich erscheint es zweckmäßig, mit Trainingsmaßnahmen auf die Soft Skills zu zielen, um die Projektperformance auf operativer Ebene zu verbessern.

Project-Management LAB

NINECUBES interpersonal Skills LAB ist eine Produktfamilie für systematisches Verhaltenstraining. Bei allen Versionen steht folgende Fragestellung im Mittelpunkt: *Wie können wir anspruchsvolle Situationen durch Kommunikation, Führung und Teamwork besser bewältigen?*

Das „LAB“ beinhaltet 3 Komponenten:

- Computer-basierte Echtzeit Simulation
- Messinstrumentarium für Verhaltensanalyse
- Transfertools für den Praxisbezug

Das Computer-basierte Konzept wurde 1998 erstmals genutzt [2] und dürfte somit zu den ersten digitalen Game-based Learning Methoden gehören, welche Soft Skills ins Zentrum stellen und zu diesem Zweck fachliche Aspekte komplett ausblenden. In diesem Artikel wird eine Anwendung des „Project-Management LAB“ diskutiert. Diese Version zielt auf das Training von Soft Skills für Projekt- und Produktmanager.

Das Trainings-Setting ist eine fiktive Story

Wir schreiben das Jahr 2150. Die Teilnehmer sind Gast auf einem Jungfernflug in einem neuen Raumschiff der Superlative. Keine Piloten sind an Bord – alles wird vom Autopiloten gesteuert. Plötzlich fällt ein wichtiges System aus, und die Weltraum-Touristen müssen an die Arbeit. Das Projekt heißt nun: Das Raumschiff wieder flott machen. Dazu erhalten die Teilnehmer unterschiedliche Arbeitsplätze. Die Zeit läuft. Nur gute Führung und präzise Kommunikation führen zum Ziel.

Ausgangslage beim Kunden

Die armenische Instigate Gruppe hat über 250 Mitarbeitende an sieben Standorten in Armenien und Georgien. International wird sie durch Repräsentanten in Nordamerika, Europa und Asien vertreten. Die grössten Gruppenfirmen Instigate Design und Instigate Mobile bieten Softwareentwicklung als Offshoring-Partner an. Zum Portfolio gehören z.B. interaktive Mobile und Web Apps und Systeme, Enterprise-Lösungen, Home Automation, Augmented/Virtual-Reality sowie Massive Parallel Computing. Etwa 90% der Projekte werden mit Kunden aus USA, Deutschland, Frankreich und Schweiz abgewickelt. Die komplexen Themen sowie die Distanzen (örtlich, kulturell) fordern die Projektleiter täglich heraus. „Der Erfolg eines Projektes hängt sehr stark von dem Projektleiter des Kunden ab“, sagt Artak Chopuryan, Geschäftsführer von Instigate Mobile. „Wenn ein Kunde wenig

Erfahrung oder Verständnis für die Zusammenarbeit in solchen Projekten hat, dann wird es sehr schwierig. Unsere Projektleiter müssen dann viel wachsender sein, um Missverständnisse vorzubeugen“.

Vor diesem Hintergrund wurde NINECUBES beauftragt, am 07. Mai 2015 ein Training im Ganztagesformat mit folgender Zielsetzung durchzuführen:

- Die Projektleiter haben ein besseres Verständnis zum Faktor Mensch und dessen Einfluss auf das Projekt-Management
- Die Projektleiter erarbeiten sich Effizienz-steigernde Verhaltensweisen
- Die Projektleiter erkennen potenzielle Fehlerquellen noch früher – es passieren weniger Fehlentscheidungen und Missverständnisse im Alltag

Ablauf des Projektleiter-Trainings

09:00 – 10:00 Uhr: Einstieg

Beim „Warm-Up“ wurden die Teilnehmer aufgefordert, spontan ihre grössten Herausforderungen im Management von Projekten zu nennen (siehe Abb. 1).

Die grössten Herausforderungen im Management von Projekten

- unklare Informationen
- Kommunikation
- zuhören
- Entscheidungsfindung
- Zeitdruck, Zeitplanung
- Sprache
- Komplexität
- gleiche Ziele wissen/haben
- Prioritäten setzen und einhalten
- verteiltes Wissen / mehrere Perspektiven
- Rollen und Fähigkeiten passend zuweisen
- unterschiedliche Einstellungen

Abb. 1: Spontane Stichwortsammlung der Teilnehmer

Direkt im Anschluss wurden die Teilnehmer mit einem 20-minütigen Film auf ihren Weltraumflug eingestimmt. Bereits hier fand der erste Realitätsbezug statt: Die absichtliche Informationsflut war wie ein umfangreiches Projekt-Briefing.

10:00 – 17:00 Uhr: Training in 5 Simulations-Zyklen

Wir bildeten zwei Teams zu je vier Personen. Jedes Team „flog“ in seinem eigenen Raumschiff und saß an den zwei sich gegenüberstehenden Arbeitsplätzen *Main Deck* und *Support Deck*. Die beiden Decks wurden von je einem Computer dargestellt. Jede Seite sah unterschiedliche Informationen, welche von der jeweils anderen Seite nicht eingesehen werden konnten. Innerhalb eines Teams kommunizierten die vier Personen direkt, also Face-to-Face und ohne Computer, miteinander.

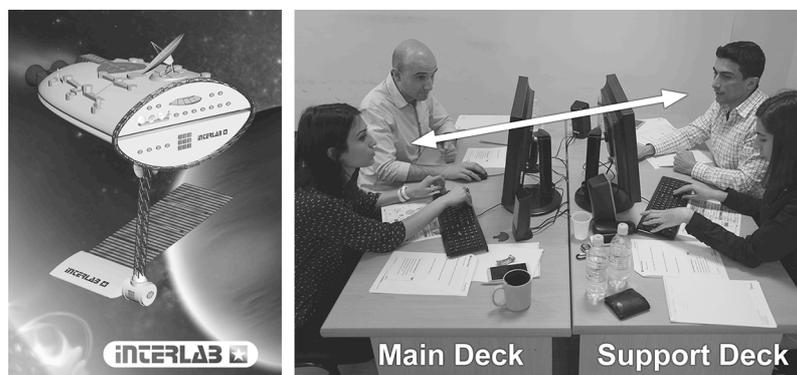


Abb. 2: Ein Team aus 4 Teilnehmern an den 2 Decks des Raumschiffs

Die Hauptaufgabe der Teilnehmer war zunächst „nur“ die Energieversorgung auf dem Raumschiff zu managen sowie die Geschwindigkeit und das Sonnensegel zu regeln. Dieses Setting wurde zunächst von einigen Teilnehmern als ohne Bezug zum Berufsleben wahrgenommen – eine übliche Reaktion (siehe auch „Führung wird begreifbar“ in [3]). In der Reflexion wurde dieser Bezug jedoch schnell deutlich: Die Teilnehmer bestätigten, dass sie alle Herausforderungen, die sie zuvor auf Flip genannt haben (siehe Abb. 1), unmittelbar in der Simulation erlebt haben: Die beiden unterschiedlichen Decks sorgten für verteiltes Wissen innerhalb des Teams, die Teilnehmer mussten ihre Rollen optimal verteilen und sich selbst organisieren, Komplexität und Zeitdruck erzeugten Fehler in der Kommunikation und Entscheidungsfindung. Die Interaktion zwischen allen Teilnehmern war sehr hoch bis hektisch. Jedes Team wollte sein Ziel möglichst gut erreichen.

Methodik von Project-Management LAB

Das abstrakte Szenario blendet die fachlichen Aspekte aus.
Nicht der Inhalt sondern die Randbedingungen haben den Bezug zum Alltag.
Die Teilnehmer erarbeiten Verhaltensweisen, um den Herausforderungen dieser Bedingungen durch Führung, Kommunikation und Teamwork effektiver zu begegnen.
Die Auswirkungen werden unmittelbar durch Erfahrung und Messergebnisse erlebt.

Es wurden fünf Simulationszyklen durchgeführt, wobei die Anforderungen ständig stiegen: Zusätzliche Cockpits erforderten präzisere Koordination. Zusatzinfos über die Papier Sternkarte lösten intensivere Entscheidungsprozesse aus. Das Versetzen von Personen auf die andere Perspektive im Team oder in ein neues Team provozierte teamdynamische Effekte. Jeder Trainingszyklus verlief in vier Phasen (siehe Abb. 3), wobei die letzte Phase (Lerntransfer) zunehmend mehr Gewicht erhielt.

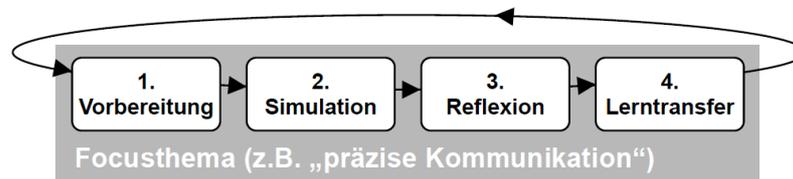


Abb. 3: Ablauf von einem Trainingszyklus

Die Teilnehmer begegneten grundsätzlich in jedem Zyklus allen Alltags-Herausforderungen. Zur Strukturierung des Lernprozesses wurden Reflexionen und Lerntransfer jeweils unter dem Blickwinkel eines der folgenden Focusthemen durchgeführt:

- Zyklus 1: Situationsbewusstsein
- Zyklus 2: Präzise Kommunikation
- Zyklus 3: Umgang mit verteiltem Wissen und Wahrnehmungsfällen
- Zyklus 4: Team-Management in komplexen Situationen
- Zyklus 5: Effektives Workload-Management

In den Vorbereitungsphasen erarbeiteten sich die Teilnehmer Strategien um den Herausforderungen optimaler zu begegnen. Während der Simulation haben sie die Auswirkungen der Verhaltensänderungen unmittelbar erlebt und anschließend reflektiert. Beispiel: Zur Erhöhung des Situationsbewusstseins hat ein Team die folgenden Verhalten vereinbart und angewendet: Alle Informationen aufmerksam lesen, wichtige Infos im Team rechtzeitig weitergeben, mit offenen Fragen die Situation des Anderen ergründen. In der Reflexion berichtete eine Teilnehmerin: „In dieser Runde hatten wir viel mehr Kapazität und weniger Stress. Wir machten weniger Fehler hatten das Gefühl, mehr Zeit zu haben“.

Ein Instrument des „LAB“ ist die Auswertung nach jedem Zyklus. Die Ergebnisse ermöglichen direkte Rückschlüsse auf z.B. Kapazität, Ergebnisorientiertheit, Qualität der Kommunikation und Koordination.

Durch die Kombination aus eigener Erfahrung, Trainerbeobachtung und Untermauerung mit den Messergebnissen haben die Teilnehmer die Konsequenzen ihrer Verhaltensänderungen unmittelbar erlebt. Dieses breite Feedback führte zu einer sehr intensiven Auseinandersetzung der Teilnehmer über ihr Verhalten.

Über alle Zyklen hinweg haben die Teilnehmer ein Arbeitsmodell erleben können, welches der Autor während eigener Projektarbeiten entwickelt hat (vgl. Abb. 4).

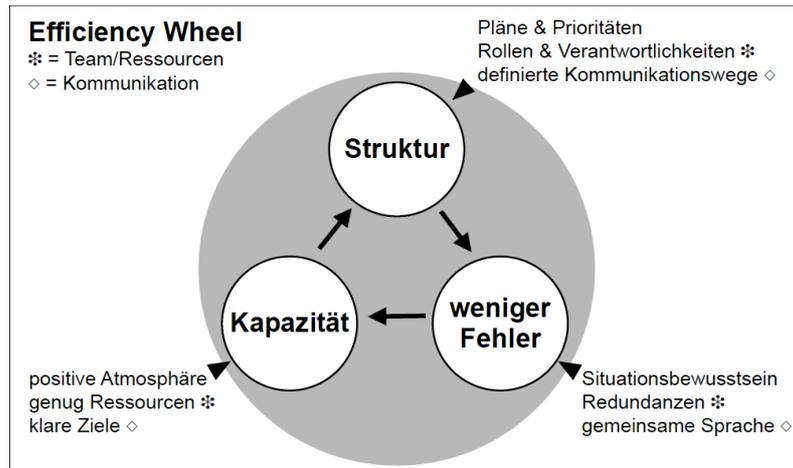


Abb. 4: Efficiency Wheel – ein Arbeitsmodell von Alexander Stork

Wenn die Teilnehmer in der Simulation durch geeignete Verhaltensweisen ihre *Kapazität* erhöhten, z.B. durch Einsatz aller verfügbaren Ressourcen oder durch Formulierung von eindeutig umsetzbaren Zielen und Anweisungen, so hatten sie mehr Zeit zur Bildung von *Strukturen*. Darunter fallen die eindeutige Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten, das Erstellen von Plänen oder die Definition Kommunikationswegen: Wer spricht wann mit wem über was? Durch Strukturen erreichten die Teilnehmer, dass ihnen *weniger Fehler* passiert sind. Unterstützt haben sie dies durch Erhöhung des Situationsbewusstseins oder der Einführung einer gemeinsamen Sprach- oder Begriffs-Regelung. Die Reduktion der Fehler hatte wiederum zusätzliche Kapazitäten freigesetzt, welche in vorherigen Zyklen durch Fehlerbehebung gebunden waren. Der Kreislauf hat sich geschlossen.

17:00 – 18:00: Lerntransfer Workshop

Jeder hat seine Erfahrungen aus dem Training in Einzelarbeiten und in Team-Debriefings unter den folgenden Fragestellungen in Handlungskonzepte überführt:

Welches sind unsere wichtigsten Erkenntnisse?

Durch welche konkreten Verhaltensweisen werden wir diese im Projektalltag nutzen?

Die Teamergebnisse wurden auf dem Transfer-Flipchart visualisiert, im Plenum diskutiert und in Umsetzungsstrategien für die tägliche Projektarbeit überführt.

Erzielte Wirkung

Wirkung während dem Training

Die Teilnehmer haben erlebt, *wie* Sie unter unveränderbaren Randbedingungen (in der Realität sind das z.B. vorgegebene Budgets, Tools, etc.) und in einem komplexen Umfeld das Endergebnis *allein durch Verhalten* erheblich verbessert haben.

Während diesen Erfahrungen hat jeder sein Optimierungspotenzial entdeckt und konkrete Verhaltensweisen dazu entwickelt. Die Auswirkung dieser Veränderungen auf das Ergebnis (Performance, Fehler,...) wurden in den Zyklen jeweils experimentell überprüft.

Während den Lerntransfers entstand die Überzeugung, dass die Anwendung der optimierten Verhaltensweisen einen ebenso positiven Effekt auf die reale Projektarbeit haben wird. Insgesamt erreichten die Teilnehmer einen sehr hohen Reflexionsgrad über ihr eigenes Arbeitsverhalten.

Wirkung nach dem Training

Die Teilnehmer erhielten den Auftrag, die Handlungskonzepte unmittelbar im Alltag anzuwenden. Nach 4 Wochen mussten die erzielten Veränderungen dokumentiert werden.

Unter den Feedbacks fanden sich folgende Aussagen:

„Ich reflektiere nun mehr über die eigene Arbeit und entdeckte Bezüge zu der Simulation.“

„Ich achte genauer auf Feinheiten im Projektteam und erkenne schneller Missverständnisse.“

„Im Training erhielt ich von einem anderen Teilnehmer das Feedback, daß ich niemanden für Fehler beschuldigen sollte. Nun achte ich im Alltag genauer auf mein Verhalten wenn jemand Fehler macht. Das erleichtert mir die Zusammenarbeit.“

„Ich achte vermehrt auf ein klares Wording, insbesondere wenn ich mit den Projektteams der anderen Standorte telefoniere. Es passieren weniger Fehler und ich erhalte einen Zeitgewinn.“

„Ich fordere Bestätigungen über Informationen, die ich gebe (Closed-Loop).“

„Bezüglich der offensichtlich wichtigen Dinge wie Planung, Details betrachten, Koordination, Zusammenarbeit sehe ich deren Wichtigkeit nun noch klarer.“

Schlussbemerkungen

Projektmanagement-Methodiken sind wichtige Instrumente. Sie schaffen Strukturen für die naturgemäß dynamisch verlaufenden Projekte. Die Teilnehmer haben erlebt: Der Faktor Mensch beeinflusst massgeblich, wieviele Kapazitäten zur Durchsetzung dieser Strukturen (respektive Methodiken) zur Verfügung stehen.

Um bei Teilnehmern Erkenntnisse und Überzeugungen wie in diesem Fallbeispiel zu erreichen muss der Trainer im Lernprozess stets auf den Lerntransfer zielen. Dies beinhaltet eine aufmerksame Beobachtung der Simulationszyklen sowie das situative Herstellen von Bezügen zwischen Focusthema, Simulation, Messergebnis und Realität.

Lizenzierte Anwender von Interpersonal Skills LAB (Trainer, Schulen, Firmen) haben uneingeschränkten methodischen Gestaltungsspielraum bezüglich Ablauf, Dauer und Verknüpfung mit Inhalten/Focusthemen. Dies beinhaltet auch die Kombination mit komplementären Simulationen (z.B. sysTeams Project und SimulTrain). Die häufigsten Trainingsformate mit dem „LAB“ dauern von zwei Stunden bis zu einem Tag.

Weitere Infos auf: www.interpersonalSkillsLAB.ch

QUELLEN

[1] Engel, C., Tamdjidi, A., Quadejacob, N.: Projektmanagement Studie 2008 „Erfolg und Scheitern im Projektmanagement“ (PDF). GPM und PA Consulting Group, 2008. Aufgerufen am 20.06.2015 auf www.gpm-ipma.de

[2] Strelow, K.-U. R.: SpaceBUS – Das Training von Verhalten im Rahmen komplexer beruflicher Anforderungen. Die Entwicklung einer Verhaltenssimulation. In Heimann, R., Strohschneider, S. & Schaub, H. (Hrsg.). Entscheiden in kritischen Situationen: Neue Perspektiven und Erkenntnisse (S. 139-163). Frankfurt/Main: Verlag für Polizeiwissenschaft, 2013

[3] Thorns, J.: Führung wird begreifbar - Ein Programm bietet neue Möglichkeiten zur Führungskräfteausbildung (Deutsche Feuerwehr-Zeitung BrandSchutz, S. 161-162). Stuttgart, Kohlhammer, März 2012