

Regine Rundnagel:

Arbeiten in Projekten

Die besonderen Bedingungen der Projektarbeit

Arbeiten in Projekten stellt eine besondere Anforderung im Arbeitsalltag dar. Vielfach bedeutet es Arbeiten unter knappen Zeitvorgaben mit wenig Personalressourcen. Stressphasen können zum Dauerzustand werden, wenn ein Projekt ins andere übergeht.

Projektarbeit gewinnt an Bedeutung

Die Veränderungen des Wirtschaftsgeschehens haben dazu geführt, dass in den vergangenen Jahren die **bereichs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit** stark an Bedeutung gewonnen hat. Dabei geht es unter anderem um die folgenden Ziele:

- Anpassung an zunehmende Innovationsgeschwindigkeit
- Nutzung von Synergien durch verschiedenes Know-how
- Erleichterung der Vorbereitung und Umsetzung komplexer Vorgänge
- Höhere Akzeptanz von Arbeitsergebnissen

In Zeiten knapper werdender Ressourcen und ständig wechselnder Prioritäten ist es wichtig, **flexibel reagieren** zu können. Projektarbeit ist eine Kooperationsform, die das ermöglicht. Projektkompetenz gilt als ein maßgeblicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit.

Projekte sind Arbeitsprozesse mit **Einmaligkeitscharakter**. Sie sind ziel- und aufgabengesteuert und erfordern eine eigene, zeitlich begrenzte Organisationsform. Projekte ermöglichen die systematische Koordination unterschiedlicher Kompetenzen und Leistungen, wenn die Aufgaben innerhalb regulärer Abläufe oder wegen hoher Komplexität nicht sinnvoll zu bearbeiten sind.

Gut gemanagte Projekte ermöglichen die schnelle Erkennung von Chancen und Risiken, die wirkungsvolle abteilungsübergreifende Problemlösung und die Chance zur Motivierung von Beschäftigten. Projektarbeit hat allerdings auch deutliche Risiken durch die Neuheit und Einmaligkeit bei Aufgabe und Team. Große Komplexität führt zu einem hohen Koordinierungsaufwand, begrenzte Abschätzbarkeit des Verlaufs und der Folgen kann wirtschaftlich problematisch werden und durch die Beteiligung von mehreren Funktionsbereichen können Konflikte entstehen. Das Scheiternsrisiko von Projekten ist nicht unerheblich.

Projekte verändern Arbeitsbedingungen

Die spezifischen Bedingungen eines Projekts verändern auch die Arbeitsbedingungen. **Verdichtung der Arbeit** ist weit verbreitet, verursacht durch Zeitdruck, begrenzte Budgets oder beim Einsatz in mehreren Projekten. Projektmitarbeiter(innen) sind der Projektleitung fachlich und dem Linienvorgesetzten disziplinarisch untergeordnet, das ist nicht immer widerspruchsfrei. Fremde Arbeitsweisen, persönliche Vorbehalte oder Interdisziplinarität können zu Spannungen führen - z.B. zwischen den "Kreativen" und den "Technikern".

Projekte müssen, wenn sie erfolgreich geführt werden sollen, mit hoher Qualität gemanagt werden. Nur so kann das Engagement des Teams, die Kreativität und die Leistung über die gesamte Laufzeit halten.

Typische Arbeitsbelastungen in Projekten

- Selbstorganisation unter engen Rahmenbedingungen und Projektvorgaben
- hoher Verantwortungs- und Termindruck, Leistungsintensivierung
- hohe Flexibilitätsanforderungen, Statuswechsel und Diskontinuität durch temporäre Arbeitsbeziehungen
- Innovationsdruck und damit permanente Lernanforderungen
- Zunahme von Interaktionsstress im Projektteam und mit Kunden (Emotions- und Konfliktmanagement)
- "Verbetrieblichung" der Lebensführung, das Projekt geht vor

(Quelle: Brödner, Gerlmaier, Latniak: Projektarbeit und Nachhaltigkeit - Intensität als Preis für mehr Autonomie? Institut für Arbeit und Technik, Wissenschaftszentrum NRW 2004)

Projekte können **zu hohem Einsatz anregen**. Manche geraten in ein "Flow"-Erlebnis, einem positiven Arbeitserleben, bei dem der Mensch in einen Zustand von Selbst- und Zeitvergessenheit gerät: mit dem Ziel vor Augen, mit höchster Konzentration bei der Wahrnehmung der Aufgaben, aus der Sache heraus motiviert ohne äußeren Anstoß stimmen Gefühle, Wahrnehmung und Handeln völlig überein. Andere wiederum werden "mit Haut und Haaren.." hineingezogen und vergessen Erholung und ihr Privatleben, geben alle ihre Kräfte für den Projekterfolg - und erschöpfen ihre Kraftquellen.

Damit Projekte für das Unternehmen und die Beschäftigten erfolgreich laufen, bedarf es der **Klarheit** der Rollen und Aufgaben im Projektteam, adäquater zeitlicher **Rahmenbedingungen** in Bezug auf die Projektaufgaben, eindeutiger **Rückmeldungen** (Feedback) und einer **optimalen Beanspruchung** der Teammitglieder.

Die Projektleitung sollte erfahren sein und Projektmitglieder ausreichend qualifiziert. Ohne ein gutes Selbstmanagement aller Projektmitglieder geht es nicht, Regenerierungs- und Reflexionsmöglichkeiten sind unabdingbar, Puffer müssen eingeplant werden und der Umgang mit Spitzenbelastungen (z.B. am Projektende). Entscheidungsspielräume des Projektteams, z.B. über Zeit, Budgets oder Personalkapazitäten stellen eine wichtige Voraussetzung zur Bewältigung der Anforderungen dar. Damit können andauernde Überbeanspruchung, Stress und lange Arbeitszeiten vermieden werden.

Projektplanung und Vorbereitung - ein Muss

"Was man vergisst, bricht einem das Kreuz", so eine Projektleiterin mit einem 16 Stunden-Tag. Das muss nicht so sein und deshalb läuft kein Projekt ohne detaillierte Planung und Vorbereitung.

Geplant werden müssen die Aufbauorganisation, Abläufe mit Projektphasen und Meilensteinen, Aufgabenpakete, die benötigten Qualifikationen und Personen, Zeitaufwände, Technik und Kosten. Der Projektdefinition kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Sie bildet die Grundlage für das weitere Vorgehen. In der **Projektdefinition** werden Anlass, Ziele und zugrunde liegende Annahmen festgehalten. Die Kapazitäten und das Budget müssen realistisch sein und sollten nicht zu ehrgeizig berechnet werden. Alle Risiken, die das Projekt gefährden können, gilt es in Betracht zu ziehen ohne dabei verschwenderisch zu sein.

Durch Planung und Strukturierung des Projekts lässt sich vor allem erreichen:

- Besserer Überblick
- Leichtere Steuerbarkeit der Prozesse
- Verbesserte Kostenkontrolle
- Zeitgewinn
- Verbesserte Koordination der Projektbeteiligten

Ärger, Zeitverzug und Stress werden so vermieden. Die Projektleitung kann durch gute Projektplanung für klar beschriebene Aufgaben und Befugnisse sorgen, für transparente Entscheidungswege, ein effizientes Dokumen-

tations- und Informationssystem (EDV-Ablage, Berichte) und für handhabbare Controllinginstrumente (Zeitplan, Strukturplan, Zeitaufschreibung, Protokolle). Ausreichend Zeit zur gemeinsamen Reflexion und den persönlichen Austausch in Teammeetings sollte dabei nicht vergessen werden.

Projektarbeit ist **durchstrukturierte Arbeit** und wird laufend gesteuert, ohne Dokumentation von benötigten Zeiten und erarbeiteten Leistungen geht das nicht. Die persönliche **Arbeitsweise wird dabei transparent**.

Projektstart mit allen Beteiligten

Idealerweise startet das Projekt mit einem **Workshop**, an dem die Projektbeteiligten teilnehmen und der alle mit den Zielen und Rahmenbedingungen vertraut macht. Hier wird ein Schnelldurchlauf durch das gesamte Projekt bearbeitet (Auftrag, Ziel, Organisation, Abläufe, Zeiten und Kapazitäten, Verantwortlichkeiten, Hilfsmittel, Fachfragen) und eine Liste von Aktivitäten erstellt, mit denen das Projekt weiter geplant und realisiert werden kann.

Im Startworkshop werden die Grundlagen für die **Zusammenarbeit im Team** gelegt, das sich vorher möglicherweise nicht kannte oder eventuell dem Projekt skeptisch gegenübersteht. Eine gute Vorbereitung verschafft auch einen guten ersten Eindruck von der Projektleitung, dafür gibt es keine zweite Chance.

Auch die **Arbeitsweise** sollte im Startworkshop gemeinsam abgestimmt werden. Die Aufstellung von Verhaltensregeln für die Zusammenarbeit ist hilfreich und ebenso die Verständigung darüber, was bei Nichteinhaltung dieser Regeln geschieht. Ohne Konflikte verläuft selten ein Projekt.

Projektleitung ist eine "**Führung auf Zeit**" und beinhaltet fachliche Weisungsbefugnis. Projektmitarbeiter(innen) sind die Experten des Fachgebietes, Methoden- oder Kommunikationsexperten. Sie übernehmen für ihre Fachaufgaben Verantwortung. Im Team ist eine kooperative Zusammenarbeit und ein flexibles zielgesteuertes Vorgehen sinnvoll.

Projektdurchführung ist Teamarbeit

Gute Teamarbeit hat eine hohe Bedeutung für den Projektverlauf. Sofern Projekte über einen längeren Zeitraum geplant sind, bietet sich an, eine **Teamentwicklungs-Maßnahme** für die Projektmitglieder durchzuführen. Das gemeinsame miteinander arbeiten kann so in einer konstruktiven, sich gegenseitig unterstützenden und effektiven Weise gelernt werden.

Die Zusammensetzung der Projektarbeitsgruppe richtet sich nach dem zu erreichenden Projektziel und den dafür benötigten Qualifikationen und Kenntnissen. Es kommt im Projekt also darauf an, wer was am besten kann, formale Zuständigkeiten spielen nur insoweit eine Rolle, wie sie vorher definiert sind.

Der **Erfolg von Projektarbeit** hängt davon ab, ob die Projektleitung sicherstellen kann, dass jeder über ausreichende Kapazitäten verfügt, um Qualität und Leistung entsprechend der Anforderungen zu gewährleisten.

Es gibt viele Gründe, warum Projektpläne fehlschlagen: Unklare Ziele und Anforderungen, unrealistische Einschätzungen, Machtkämpfe und Kommunikationsschwierigkeiten gelten als die wichtigsten Gründe.

Projektabschluss

Ein geordneter Projektabschluss ermöglicht eine Bewertung und **hilfreiche Schlussfolgerungen für das nächste Projekt**. Dokumentation, Berichte und Präsentationen vor dem Auftraggeber ermöglichen die Entlastung der Projektleitung und der Projektmitarbeiter/-innen. Und wenn der Abschluss erfolgreich war, sollte er gefeiert werden.

Literatur

- DGUV (Hrsg.):
Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit.
IAG Report 1/2012, download unter www.dguv.de
- DGB Index Gute Arbeit (Hrsg.):
Arbeitshetze. Arbeitsintensivierung. Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage.
Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH Berlin 2012
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/BKK Bundesverband/inqa (Hrsg.):
Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte.
Dortmund 2011, download unter www.inqa.de, www.dnbgf.de und www.bkk.de
- Anja Gerlmaier und Erich Latniak (Hrsg.)
Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention.
Kröning (Roland Asanger Verlag) 2011
- C. Busch:
Teamarbeit und Gesundheit.
in: Fehlzeitenreport 2009 - Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern.
hg von hg. von Badura/Schröder/Klose/Macco (Universität Bielefeld und Wissenschaftliches Institut
der AOK), Berlin/Heidelberg (Springer Verlag) 2010
- Gewerkschaft ver.di (Hrsg.):
Hochseilakt: Leben und Arbeiten in der IT-Branche.
Berlin 2009, download unter www.verdi-gute-arbeit.de