

Gesunde Projekte – gesunde Mitarbeiter!

Gerade in Zeiten, in denen Fachkräfte wieder knapper werden, stellt es nicht nur eine menschlich und volkswirtschaftlich sinnvolle Forderung dar, sondern liegt auch im betriebswirtschaftlichen Interesse von Projektverantwortlichen herauszufinden, was Projektmitarbeiter ausbrennt. Daraus lässt sich ableiten wie ein Unternehmen dazu beitragen kann, dass Projektleiter nicht spätestens nach dem dritten Projekt längerfristig krank sind oder vorher kündigen. Interessanter Weise gehen ausbrennende Mitarbeiter und chronisch krisenhaft verlaufende Projekte Hand in Hand. Wer sich also an gut funktionierenden Projekten und gesunden ProjektmitarbeiterInnen erfreuen will, sollte sich folgende Erfahrungen der interviewten Projektverantwortlichen und –mitarbeiter zu Herzen nehmen. Es handelt sich um nur leicht komprimierte und sprachlich geglättete Originalaussagen.

Gute Rahmenbedingungen sorgen für gesunde Projekte. Dazu gehört:

- Projekte brauchen einen Anfang und ein Ende.
- Die Komplexität eines Projektes darf nur so groß sein, dass es innerhalb einer Zeitspanne umgesetzt werden kann, in der man von so gut wie keiner Personalfluktuaton ausgehen kann.
- Wenn das Projekt innerhalb der Projektlaufzeit zusätzliche Arbeitspakete aufnehmen soll, so muss sich das auch im Zeit- und Kostenplan widerspiegeln.
- Projekte brauchen einen Projektleiter und einige Projektmitarbeiter, die zu 100% ihrer Arbeitszeit für das Projekt freigestellt sind.
- Freigestellte Mitarbeiter brauchen eine Rückkehrgarantie in ihre alte Abteilung, um wirklich für die Projektinhalte frei zu sein.
- Je stärker Wettbewerb, Challenge und Business sind, umso wichtiger sind Unternehmenswerte als bewusst verankerte und gelebte Grundlagen.
- Eine besonders lange Planungszeit für ein Projekt bedeutet nicht immer, dass die Planung auch besonders gut ist.
- Wenn man ein Projekt mit einem IT-Anteil betreut, ist es wichtig selber so viel von IT zu verstehen, dass man die Arbeit einer Beratungsfirma beurteilen kann.

Projektleiter zu sein, ist nicht immer gesundheitsfördernd. Es bedeutet....

- Als Projektleiter akzeptiert man, für Ergebnisse verantwortlich zu sein, ohne die für die Entstehung dieser Ergebnisse notwendigen Rahmenbedingungen schaffen zu können. (Achtung: unrealistische Rahmenbedingungen sind eine der häufigsten Ursachen für Projektkrisen!)
- Als Projektleiter unterwirft man sich dem permanenten Druck effizient zu arbeiten.

- Projektleiter zu sein, ist in vielen Firmen so etwas, wie ein Initiationsritual zu durchlaufen.
- Projektleiter zu sein bedeutet manchmal auch, in dysfunktionalen Abhängigkeiten zu stehen (z.B. von der Verkaufsabteilung weisungsabhängig zu sein).
- Da sich Mitarbeiter im günstigen Fall mit ihrem Projektleiter identifizieren, führt ein Projektleiterwechsel zu Skepsis und eventuell zu Widerstand.
- Ein wirklich guter Projektleiter ist ein Geschenk und keine Selbstverständlichkeit.



In Projektteams geht es oft heiß her, aber man muss nicht alles hinnehmen...

- Das Aufbrechen von menschlicher Bösartigkeit und Dominanzgebaren in Teams entsteht u.a. durch fehlende hierarchische Kontrolle - und kann durch diese unterbunden werden.
- Mitarbeiter können – statt Probleme zu vertuschen, sich selbst auch entlasten, indem sie Probleme explizit machen und damit „nach oben weg delegieren“
- Mehr Überstunden \neq mehr Ansehen (auch wenn es auf den ersten Blick manchmal so scheint!)
- sich Druck zu verweigern, hat viel weniger negative Folgen als man zumeist befürchtet (weder für das Projekt noch für einen selber). Diejenigen Mitarbeiter, die sich aufreiben und diejenigen, die sich verweigern, übernehmen – systemisch betrachtet – einfach unterschiedliche Rollen im System
- Wenn Mitarbeiter in die Entwicklung von Lösungen einbezogen werden, so erhöht dies ihr Commitment mit dem Ergebnis.

- Vertrauen jenseits der Hierarchie entgegen gebracht zu bekommen, erhöht signifikant das Selbstwertgefühl, die Motivation sowie die Unternehmensbindung von Mitarbeitern.



Krisenprävention ist Gesundheitsförderung! Krisenprävention bedeutet:

- 1. Regel der Krisenprävention: Versprich nur, was du auch halten kannst.
- 2. Regel: Vertraue anderen, dass sie etwas leisten / gut machen können.
- Klare Verantwortlichkeiten fördern gesunde Projekte: Mitarbeiter sind verantwortlich für die Aufgabenpakete, die sie übernommen haben und der Projektleiter ist für die Einhaltung der Termine verantwortlich.
- Manchmal müssen Krisenwarnungen ganz oft gesagt werden bevor sie Aufmerksamkeit bekommen – was nicht heißt, dass sie beim ersten Mal nicht auch schon richtig und wichtig waren.
- Wenn es jemanden gibt, der zwischen Produktion und Auftraggeber bzw. eigener Hierarchie puffert und den Leuten, die versuchen ihren Job zu machen, den Rücken frei hält, dann ist das Projekt schon halb gerettet.
- Konflikte in Teams zu lösen fördert gesunde Projekte. Die Konfliktparteien müssen zu Beginn der Lösungsphase nicht schon von der ganzen Lösung überzeugt sein. Es ist ok, wenn der Ausstieg aus dem Widerstand (z.B. zwischen Personen, Abteilungen) zunächst funktional-pragmatisch beginnt und damit ein neuer Verständigungs- sowie Zusammenarbeitsweg beginnt.