



*Seminar 12591 – SoSe 2006 - Ulrike Schraps*

Projektarbeit – Anspruch und Wirklichkeit

Referat am 22.06.2006

## Vorbemerkungen

*28.06.2006 Colloquium ABO-Psychologie, 18:00:*

Praxisgespräch mit Dipl. Psych. Stefan Schnietz (Vattenfall, Berlin):  
Personalentwicklung bei Vattenfall Europe/Berlin

**Hausaufgabe zu heute:** Wer hat welche Fallstudie gelesen?

1. Projektmanagement-Organisation für Großprojekte bei einem IT-Dienstleister
2. Projektorganisation bei einem IT-Dienstleister
3. Projektorganisation bei einem Multimedia-Dienstleister

**Hausaufgabe zum nächsten Mal:**

Telekooperation in Mikrounternehmen (Kap. 4/Arbeitsprozesse u. 5/HR)

## Seminar-Ablauf am 22.06.2006

- **Fortsetzung:** „Cross-Training“ – Setcards zu Wissen, Kompetenzen, Fähigkeiten, Orientierungen vorstellen (alle)
- **Einführung** ins Thema „Projektarbeit“ (Ulrike)
- **Einführung** in die Untersuchungen von Kalkowski & Mickler, 2005 (Ulrike)
- ***Pause***
- **Gruppenarbeit:** Aufbereitung und Darstellung der Fallbeispiele

## Zeutschel & Stumpf (2003): Projektgruppen

Ein **Projekt** ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Ausgangsbedingungen hinsichtlich Zielsetzung und zeitlicher, finanzieller oder personeller Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist

(DIN 69901, 1987)

### Projekte ...

- sind temporäre Organisationsformen
- bearbeiten komplexe Aufgaben
- setzen sich aus Experten verschiedener Arbeitsbereiche zusammen
- verfügen über eine hohe Autonomie bei der Aufgabengestaltung
- sind von den Zielsetzungen ihrer Auftraggeber abhängig

## Einführung ins Thema

Die **Projektleistung** hängt ab von ...

- der Offenheit und **Veränderungsfreudigkeit** der Organisation
- der Klarheit der Aufteilung von **Autorität** zwischen Linien- und Projektmanagern
- der Klarheit der **Definition** von Projektaufgabe und Projektziel
- der Unterstützung durch das **Top-Management**
- der Bereitstellung notwendiger **Ressourcen**
- angemessener **Kommunikationsdichte** und -formen
- expliziten und geteilten **Leistungsstandards** innerhalb der Gruppe
- fachlichen, administrativen, sozialen, persönlichen sowie politischen **Kompetenzen** der Projektmitglieder

## Rollenstruktur in Projektgruppen

### Zielvorgaben bei der Zusammenstellung von Projekten

- Transparente und nachvollziehbare Aufgaben- und Rollenverteilung
- Partizipation bei der Aufgaben- und Rollenverteilung
- Laufende Reflexion und zwischenzeitliche Bilanzierung der Aufgaben- und Rollenverteilung - „Lernen zweiter Ordnung“

### Vier Projekt-Lebensphasen

- *Definition*: Ziel- und Auftragsklärung, Kickoff-Meeting
- *Planung*: Projektorganisation (inhaltlich, zeitlich, strukturell)
- *Realisierung*: Ausführung, Projekt-Controlling (Meilensteine)
- *Abschluss*: Präsentation der Ergebnisse, Produkt- u. Prozess-Evaluation, Projektabschluss

## Prozessbegleitung

- Rahmenmoderation größerer Projekt-Kickoffs

Entlastung, Hilfe zur Strukturierung

- Beratung des Teams in kritischen Phasen

Organisation von Teamklausuren, Klärungsgespräche

- Coaching in Fragen der Prozessgestaltung

Prozesscontrolling, Prozessreflexion

⇒ Rolle für externe Berater oder interne Spezialisten

⇒ *Günstig*: Inklusion bereits bei Auftragsdefinition

## Projektorganisation in der IT- und Medienbranche

*Kalkowski & Mickler (2005)*

### Kennzeichen des „Fordismus“ (Massenproduktion)

- detaillierte Planung und Kontrolle der Arbeitshandlungen
- klare Kompetenzregelungen
- detaillierte Stellenbeschreibungen
- spezifizierte Arbeitsanweisungen
- definierte „Normalleistungen“
- ausdifferenzierte Hierarchien
  - = > Disziplinierung der Beschäftigten
  - = > Standardisierung der Arbeitshandlungen und –bedingungen

*„... in traditionellen Arbeitsmärkten (sucht) das Kapital sich Arbeit zu seinen Bedingungen“ Heisig & Ludwig, 2004: 97*



## Kennzeichen „postfordistischer“ Produktion

- Anteil standardisierbarer Arbeitstätigkeiten sinkt (Outsourcing)
- Wertschöpfung durch immaterielle Arbeit und Produktion
- steigender Anteil problemlösender Wissensarbeit
- Flexibilität, Individualität, Autonomie gewinnen an Bedeutung
- Projekte als ideale flexible und marktnahe Organisationsformen

= > Anpassung an veränderliche Umweltbedingungen

= > Integration sich ausdifferenzierender Wissensbestände

= > zunehmende Projektifizierung von Organisation und Arbeit

## „Postfordistische“ Arbeitsorientierungen hochqualifizierter Mitarbeiter

- Partizipation (flache Hierarchien)
- kollegiale Zusammenarbeit
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- ganzheitliche Arbeitsaufgaben

= > Ziel: Selbstentfaltung in der Arbeit

*„... Im Bereich von Wissensarbeit (suchen) hochqualifizierte Wissensarbeiter Kapital zur Realisierung ihrer Ideen und Projekte“ Heisig & Ludwig, 2004: 97*

## Einführung ins Thema

---

# „Postfordistische“ Herausforderungen an das Management

- **Kontrollverlust:** Aufgaben, Kompetenzen u. Verantwortungsbereiche werden Gegenstand von Aushandlungsprozessen; zunehmende Bedeutung von rekursiv-polyzentrischer Kommunikations- und Kooperationsformen
- **Neue Kontrollformen:** Perfektionierung computergestützter Planung und Kontrolle von Projekten, Definition von Projektmanagementmodellen
- **Neue Konfliktfelder:** Spannungsverhältnis zwischen Linie und Projekt
- **Beziehungen:** Gestaltung der Beziehungen der Projekte zum Organisationsumfeld
- **Commitment:** Bindung der Mitarbeiter durch entsprechenden Umgang mit den „Humanressourcen“

## Einführung ins Thema

---

### „Postfordistische“ Herausforderungen an die Mitarbeiter

- **Kontrollgewinn:** hoher Grad an Selbstregulation, Selbständigkeit, Entscheidungs- u. Gestaltungsspielräumen.
- **Neue Risiken:** Übernahme von Managementfunktionen u. unternehmerischen Risiken, Vorgabe von individuellen Leistungszielen, Sicherung der eigenen „employability“
- **Neue Konfliktfelder:** Spannungsverhältnis zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung sowie zwischen Linie und Projekt
- **Beziehungen:** Gestaltung der Beziehungen innerhalb der Projekte und zum Organisationsumfeld
- **Commitment:** Problem der Bindung angesichts der zunehmenden Pluralität der Beschäftigungsverhältnisse

## Gruppenarbeit

Folgende Themen sollen bearbeitet werden

1. Vorstellen des Unternehmens
2. Konzeption und Forschungsfokus der Untersuchung
3. Potenzielle bzw. tatsächliche Konfliktfelder
4. (geschildertes) Konfliktmanagement
5. Welcher Art sind die Konflikte? (finanziell, sozial, personal)
6. Welche Konflikte könnten mit „psychologischen Mitteln“ bearbeitet werden?
7. Bewertung der Kooperation in der eigenen Arbeitsgruppe

*Klärt in Eurer Gruppe das gemeinsame Vorgehen, die Aufgabenverteilung, die Rollenverteilung sowie Art und Umfang der Präsentation*

Zeitraumen: 30-40 Min. Vorbereitung, (jeweils) 15 Min Präsentation