

Mit Projektarbeit zum Projekt „Arbeit“?

Die Übertragung von Projektmanagement-Standards auf die berufliche Neuorientierung

1. Das ganze Leben – ein Projekt?

Wenn man das Verständnis nur weit genug fasst, gibt es im Privatleben kaum Vorgänge und Begebenheiten, die nicht unter den Projektbegriff fallen: Die Renovierung der Küche, eine Gartenparty, die Urlaubsplanung oder der Umzug – fast alles kann als Projekt betrachtet und entsprechend bearbeitet werden. Aber gilt das auch für die berufliche Neuorientierung bzw. für den Bewerbungsprozess? Und lassen sich daraus neue Erkenntnisse gewinnen, von denen Arbeitssuchende ganz praktisch profitieren?

Um im Zusammenhang mit beruflicher Orientierung, Stellensuche und Bewerbungsstrategien von Projekten zu sprechen, sind der inhaltliche Fokus und die zeitliche Begrenzung wesentliche Kriterien. Angestrebt wird ein möglichst stringenter Zeit- und Maßnahmenplan, der z. B. die Suche nach offenen Stellen, die Erstellung von Bewerbungsunterlagen oder die inhaltliche Vorbereitung auf Einstellungsverfahren beinhaltet. Im folgenden Beitrag wird dieses Konzept auf den beruflichen Neustart übertragen. Dabei geht es weniger um neue, grundlegende Handlungsanweisungen. Gesucht wird vielmehr nach neuen Impulsen für die individuelle Positionierung auf dem Arbeitsmarkt.

2. Projektmanagement als Handlungsanweisung

Startphase, Planung, Ausführung, Steuerung/Überwachung und Abschluss – das Projektmanagement definiert für jede dieser Prozessgruppen spezifische Vorgehensweisen. Sie sollen in der Umsetzung Qualität und Ergebnisse des Projekts sichern. Für den beruflichen (Wieder-) Einstieg ergibt sich hieraus ein sehr handlungsorientierter Ansatz. Tatsächlich orientieren sich viele Arbeitssuchende und Berater an solchen Projektphasen. Aus Handlungsfeldern werden – im Sinne des Projektmanagements – Arbeitspakete, die in eine

logische Reihenfolge gebracht und nach Checklisten abgearbeitet werden können. Diese Transparenz der Abläufe wird zu einer wesentlichen Voraussetzung für die Projektsteuerung und –überwachung.

Im Projektmanagement setzen die wesentlichen Arbeitsschritte jedoch schon früher an: Bereits in der Startphase der Projektinitialisierung wird das Projekt auf der Grundlage von Vorüberlegungen und Analysen in seiner Ausrichtung und in seinem Umfang definiert. Ohne eine solche Definition ist auch die berufliche Neuorientierung als Projekt nicht denkbar.

3. Die Projektauswahl

Wie im Unternehmenskontext liefert auch in der beruflichen Orientierung die Marktsituation den Rahmen für die Projektauswahl: Wie kann ich ein bestimmtes Ergebnis mit möglichst geringem Einsatz erreichen? Oder wie weit muss ich den Einsatz erhöhen, um ein maximales Ergebnis zu erzielen? Viele Arbeitssuchende setzen in dieser Situation auf Quantität. Ihr Projekt heißt zum Beispiel „Bewerbungen schreiben“. Bei 200 Initiativbewerbungen, per E-Mail bundesweit gestreut, ist zwar selten ein Arbeitsplatz das Ergebnis, doch der Arbeitssuchende dokumentiert seine Handlungsfähigkeit – auch und gerade gegenüber sich selbst.

Die effiziente Projektauswahl in einem engen Arbeitsmarkt setzt dagegen auf Qualität statt auf Quantität. Hier analysiert der Bewerber beispielsweise zunächst seine Fähigkeiten wie Neigungen und ermittelt daraus den spezifischen Bedarf. Sein Einsatz gilt dem Aufbau von persönlichen Kontakten. Gezielt präsentiert er so seine individuellen Stärken an den richtigen Stellen im richtigen Licht.

4. Der Projektstart

Da werden Stellenanzeigen gesichtet und Bewerbungen ausgedruckt, Online-Formulare ausgefüllt und Vorstellungsgespräche vereinbart – ganz kontinuierlich und jeden Tag. Doch nicht jede berufliche Neuorientierung ist ein Projekt. Im Unternehmenskontext beginnt ein Projekt mit dem Auftrag. Diese Vereinbarung ist bindend: Was wollen wir erreichen? Wer ist daran beteiligt? Wie viel darf es kosten und welche Zeitfenster haben wir hierfür zur Verfügung? Der formale Startpunkt dient zum einen der Absicherung. Darüber hinaus erzeugt er aber auch zum anderen einen Konsens über die gemeinsamen Aufgaben.

Weitgehend auf sich alleine gestellt betritt der Bewerber mit seinem Projekt auf dem Arbeitsmarkt ebenfalls Neuland. Hier soll ganz gezielt etwas Einmaliges, Besonderes entstehen. Grundlegendes Kennzeichen für ein solches Projekt ist seine zeitliche Begrenzung. Nur mit einem eindeutig definierten Anfang und einem ebensolchen Ende wird er der Einmaligkeit gerecht, die für ein Projekt in seiner Aufgabenstellung, seiner spezifischen Planung und Umsetzung charakteristisch ist. Der Arbeitssuchende geht deshalb ähnliche Verbindlichkeiten mit sich selbst ein. Um Ziele, Zeitplan und Ressourcen zu fixieren, kann auch für ihn ein formales Schriftstück eine große Unterstützung sein.

5. Das Projektziel

Viele Arbeitssuchende haben die Erfahrung gemacht, dass der Arbeitsmarkt auf ihre Vorstellungen vom „Traumjob“ keine Rücksicht nimmt. Dabei sind es keine vermessenen Wünsche: angemessene Bezahlung, ein angenehmes Betriebsklima oder eine interessante Aufgabe. Um flexibel zu sein, werden diese Vorstellungen jedoch so lange reduziert, bis nur noch „irgendein Job“ angestrebt wird. Und selbst der ist dann nicht zu finden. Was fehlt, ist die Übersetzung des Berufswunsches in konkrete Zielvorstellungen.

Im Projektmanagement muss ein solches Ziel SMART formuliert sein: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Was suche ich genau? Mit welchen Menschen und mit welchen Gegenständen möchte ich mich umgeben? Welche Ergebnisse will ich produzieren? Und welche Belohnung erwarte ich dafür? Smarte Ziele benennen den genauen Zeitraum, in dem ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden soll und machen den Projekterfolg so quantifizierbar. Ein erstes Projektziel könnte dann zum Beispiel so aussehen: „In zehn Tagen werde ich meine Fähigkeiten und Neigungen so weit analysiert haben, dass ich daraus drei Berufsfelder ableiten kann. Hier will ich meine spezifischen Kenntnisse optimal einbringen.“ Diese Berufsfelder zu finden, Zugang zu bekommen, Kontakte zu knüpfen – das sind Folgeziele, die ebenfalls messbar gemacht werden können.

6. Das Projektumfeld

Im Projektmanagement hat die Analyse des Projektumfelds einen hohen Stellenwert. Die Einstellungen der jeweiligen Akteure und ihre Einflussmöglichkeiten werden genau erfasst, um so mögliche Störungen frühzeitig zu erkennen. Auch die Freunde und Förderer eines

Projekts werden in den Blick genommen. Eine Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen dient vor allem dem einen Ziel, ihre Unterstützung zu sichern.

Gemessen daran spielt das Projektumfeld für den Bewerber auf dem Arbeitsmarkt eine eher untergeordnete Rolle. Widerstände – zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Leistungsbezug oder im familiären Umfeld – sind bei entsprechendem Engagement selten zu befürchten. Die Kehrseite der Medaille: Die konstruktive Auseinandersetzung mit den neuen Strategien und Maßnahmen durch einen kompetenten Berater findet ebenfalls nicht statt. Und auch die wohlwollende Begleitung bei negativen Erfahrungen ist dann nicht gegeben. Vielen Arbeitssuchenden fehlt deshalb die aktive Unterstützung von außen. Hier zeichnet sich in der beruflichen Neuorientierung ein eigenes Teilprojekt ab: Das Ziel ist es, ein Team von drei kompetenten Beratern zu gewinnen, die in den Projektablauf mit eingebunden werden. So erhält der Bewerber wertvolle Impulse für die weitere Maßnahmenplanung. Darüber hinaus überwindet er die Isolation, die für viele Arbeitssuchende die Situation so schwer erträglich macht.

7. Impulse für die Projektdurchführung

Auf dem engen Arbeitsmarkt werden offene Stellen heute nur noch selten weiträumig ausgeschrieben. Gefragt ist deshalb eine grundlegende Neuorientierung: Was will ich wirklich machen? Und welche innovativen Strategien kann ich entwickeln, um über Netzwerke und persönliche Kontakte Zugang zum Arbeitsmarkt zu bekommen? Für die Planung und Umsetzung solcher neuen Ideen bietet sich das Projektmanagement an.

Doch Projektmanagement ist heute eine Wissenschaft für sich: Je größer die Projekte, desto kleinteiliger werden die einzelnen Arbeitsschritte. An dieser Stelle soll deshalb auf wesentliche Details wie z. B. die Entwicklung eines Projektstrukturplans, die Übertragung von Vorgangsfolgen auf Netzpläne oder die Steuerung und Überwachung von Zeit- und Kostenzielen nicht näher eingegangen werden. Das skizzierte Modellprojekt will vielmehr grundlegende Impulse zur beruflichen Neuorientierung liefern und die betroffenen Akteure handlungsfähig machen.

Wesentlich ist dabei vor allem die Zielorientierung. Es geht darum, schon vor dem Projektstart im Kopf ein Bild von dem erwarteten Ergebnis zu zeichnen. Plastisch und farbenfroh ist eine solche Zielvorstellung jederzeit abrufbar und steht vor allem in Entscheidungssituationen richtungsweisend zur Verfügung.

Zu der Autorin:

Katja Riedel, Journalistin, arbeitete nach dem Studium der Kommunikationswissenschaft elf Jahre in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unterschiedlicher Organisationen (Industrie, Handel, öffentliche Verwaltung). Seit dem Jahr 1994 ist Katja Riedel in der Erwachsenenbildung mit den Schwerpunkten Projektmanagement sowie Kommunikations- und Bewerbungstrainings tätig. Ausbildungen zur Mediatorin und zur Projektmanagerin (PMI) sowie ein Weiterbildungsstudium der Arbeitswissenschaft folgten. Katja Riedel arbeitet seit dem Jahr 2006 als selbstständige Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten Projektmanagement, Kommunikation und Berufsorientierung für Jugendliche und junge Erwachsene.