

Alles im Blick

Die Angestellten der Softwarefirma Projektron müssen ihre Arbeit fast minutiös dokumentieren. Die unzeitgemäße Kontrolle führt zu erstaunlichen Freiheiten

TEXT Christian Sywottek FOTOS Pablo Castagnola & Lucrecia Althabe



Berlin, Charlottenstraße 68, siebter Stock. Firmenzentrale Projektron. Nicht nur die Schreibtische stehen eng beieinander. Auch die Mitarbeiter rücken dicht zusammen, probieren neue Arbeitsmodelle aus. Der Erfolg gibt ihnen recht





Dotchka Pentcheva, Leiterin der Abteilung Qualitätsmanagement. Als sie hier anfing, waren es gerade mal 20 Leute. Heute sind es fast fünfmal soviel. Sie weiß, wie schnell ein Mensch hinter den Strukturen der Arbeitswelt verschwinden kann. Deshalb versucht sie, die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen

Berlin, Charlottenstraße 68. Es ist Montag, unten reihen sich dicht die Autos, aber oben im siebten Stock ist noch ein wenig Luft. Langgestreckte Bürofluchten, Glaswände, ein paar Pflanzen. Schreibtisch steht an Schreibtisch – doch viele sind zur besten Arbeitszeit unbesetzt.

Eigentlich geht das ja gar nicht. Ein Unternehmen beschäftigt 92 Mitarbeiter, aber knapp die Hälfte von ihnen arbeitet in Teilzeit. Der eine kommt am Montag nicht, jemand anders bleibt dafür freitags weg. Der eine erscheint dienstags vier Stunden lang und dafür donnerstags sechs. Bei jemand anderem ist es genau andersherum. Eine Kollegin arbeitet im Winter in Spanien und im Sommer in Berlin, eine weitere bleibt zweimal die Woche im Homeoffice. Es wirkt wie: Jeder macht hier, was er will.

Selbst die Führungskräfte bilden dabei keine Ausnahme. Auch die Hälfte der Vorgesetzten arbeitet in Teilzeit, manchmal teilen sie sich ihren Job auch noch mit einem Kollegen. Dass alle mal da sind, ist eher selten. Auf den ersten Blick herrscht also ein ziemliches Durcheinander bei der Berliner IT-Firma Projektron.

Doch der 2001 gegründete Entwickler von Projektmanagement-Software wächst rasant, und sein Produkt – eine Software namens „BCS“ – wird so gut vom Markt angenommen, dass sich bislang 550 Kunden in neun Ländern dafür entschieden haben. 2015 kamen noch knapp hundert neue Kunden dazu.

Projektron bietet seinen Mitarbeitern ungewöhnliche Freiheiten, ohne dabei selbst Schaden zu nehmen. Andernorts ist Teilzeit eher ein Killer: Wer so arbeiten

möchte, bekommt erst gar keine Chance. Zu hoher Organisationsaufwand, überraschende Ausfälle wegen kranker Kinder, die Befürchtung, dass Teilzeiter sich nicht richtig reinhängen wollen – die Vorurteile vieler Personaler sind da sehr eindeutig.

Bei Projektron schaffen die angeblichen Schlawfis erfolgreiche Produkte, können sich zugleich um ihre Kinder kümmern oder um ein zeitintensives Hobby. Elternzeit ist kein Problem. Auch deshalb stellen Frauen die Hälfte aller Mitarbeiter, wobei die Hälfte der Teilzeiter Männer sind. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei Anfang 30.

Eine Gemeinschaft im besten Alter, um eine Familie zu gründen. Für sie ist flexible Arbeitszeit schlicht selbstverständlich. Wie für die Chefs, und zwar aus einem einfachen Grund: Sie brauchen gute Leute. „Am Ende geht es doch darum, ein innovatives Produkt zu entwickeln“, sagt Dotchka Pentcheva, Leiterin der Abteilung Qualitätsmanagement bei Projektron, „und das schaffen nur motivierte Mitarbeiter. Familienfreundlichkeit ist ein Schlüssel dafür, darauf legen wir viel Wert.“

Die Gründe liegen auf der Hand. Weil sich die Mitarbeiter verstanden fühlen. Weil sie nicht zerrissen werden zwischen Arbeit und Privatleben. Die Frage ist nur, wie sie dieses Glück erreichen, ohne ihr Unternehmen ins Chaos zu stürzen. Denn eines ist klar: Auch eine derart flexible Firma kann sich bei den internen Abläufen keine Brüche leisten. Kein Kunde akzeptiert, dass seine Arbeit liegenbleibt, weil ein Kind krank ist. Kein Mitarbeiter will unter Druck geraten, weil sein Kollege unbedingt zum Yoga muss.

Sie nennen es „prozessorientiertes Arbeiten“. Es kommt dabei natürlich vor allem auf Menschen an. Auf Menschen wie Pentcheva, die sich seit acht Jahren um die Abläufe im Unternehmen kümmert. „Als ich anfing, waren wir eine kleine Software-Schmiede mit zwanzig Leuten“, sagt sie, „ab einer gewissen Mitarbeiterzahl aber mussten wir uns besser organisieren.“

Die studierte Informatikerin kannte sich aus mit Technik, hatte sich zuvor um Organisationsfragen in Konzernen gekümmert. Sie wusste, wie schnell ein Mensch hinter Strukturen verschwinden kann. Aber auch, wie stark sich Fliehkräfte entwickeln können, falls ein System ungesteuert beibt. Deshalb schuf sie bei Projektron bis heute ein System, das ungewöhnliche Freiheiten mit sehr unzeitgemäßer Kontrolle verbindet.

Oft läuft es ja so: Mit dem Wachstum eines Unternehmens wird die Struktur starrer, durch die Gründung von Abteilungen, Hierarchien und spezialisierten Stellen. Die notwendige Flexibilität soll dann durch individuelle Freiheit bei den Mitarbeitern entstehen, etwa durch Vertrauensarbeitszeit oder die reine Orientierung an Zielen. Wobei der Weg dorthin im Ermessen des Einzelnen liegt.

In der Folge behakeln sich die Abteilungen untereinander, der Einzelne erleidet nicht selten einen Burn-Out, weil er schlicht zuviel arbeitet und sich aufreißt. Teilzeit, Elternzeit, womöglich gar zeitlich ausufernde Sabbaticals – in einem solchen Gefüge ist Flexibilität unmöglich.

Bei Projektron hingegen ist diese große Beweglichkeit ausdrücklich erwünscht. Daher stellte Pentcheva die klassische Or-

„Hier orientiert man sich nicht an starren Stellenprofilen oder sturer Hierarchie. Sondern einfach an dem, was zu tun ist“

ganisation vom Kopf auf die Füße. Was sich manchmal schon an einer sehr simplen Frage zeigt, wenn man sie den Mitarbeitern stellt: Was machen Sie eigentlich bei Projektron?

Darauf gibt es kaum eindeutige Antworten, weil sich Projektron nicht an starren Stellenprofilen orientiert. Sondern einfach an dem, was zu tun ist. Pentcheva ist für die Prozesse zuständig, leitet aber zugleich das Auftragsmanagement. Die Personalerin Sandra Gerhardt übernimmt außerdem Teile des Produktmanagements, entwickelt also die eigene Software weiter. Die Technische Redakteurin Claudia Kutter verantwortet die Handbücher, arbeitet aber auch als Trainerin bei Kunden.

Es ist Ausdruck einer grundlegenden Entscheidung: Bei Projektron übernimmt jeder Mitarbeiter mehrere Aufgaben parallel, für jede gibt es mindestens zwei Kollegen, die sich damit auskennen. Weshalb sie füreinander gut einspringen können, wenn mal jemand unerwartet ausfällt.

Durch dieses Rollenmodell entsteht ein hohes Maß an Flexibilität – das sich noch steigert, weil die Arbeitsteilung selbst Hierarchiestufen überspringt. Patricia Rezic leitet die Abteilung Buchhaltung und Controlling, sie hat im Laufe der Jahre aber auch Aufgaben im Personalmanagement übernommen und kümmert sich um Kundenanfragen zu bestimmten Modulen der Projektmanagementsoftware. Sie ist eine Führungskraft, die sich nicht zu schade ist, bei Bedarf auch mal Ausgangsrechnungen zu schreiben. „Eine Woche Buchhaltung ist doch lustig, das bringt Abwechslung in den Arbeitsalltag“, sagt sie.

Das Rollensystem aus Haupt- und Nebenaufgaben zieht sich durch das gesamte Unternehmen, wichtige Führungspositionen sind bewusst doppelt besetzt. Projektron gerät daher nicht gleich ins Wanken, wenn jemand wie Gerhardt mal eben für

vier Monate durch Australien reist. Was so einfach klingt, ist es in Wahrheit aber nicht. Denn wenn jemand für Dinge zuständig ist, mit denen er sich eher unregelmäßig beschäftigt, muss er trotzdem stets auf dem aktuellen Stand bleiben. Wie soll man sich in Ruhe mit einem Kollegen besprechen, dessen Kind krank im Bett liegt?

Projektron löst dieses Problem durch eine Transparenz, die geradezu pedantisch wirkt und auf den ersten Blick wie Bevormundung erscheint. „Aber neben einer kooperativen Kultur braucht man auch eine saubere Kommunikation“, sagt Pentcheva. Dann fährt sie ihren Computer hoch, zeigt ihr Profil im BCS – der Projektmanagementsoftware, die Projektron auch zur eigenen Steuerung nutzt. Auf der linken Seite poppt eine To-Do-Liste auf. Der Tag ist in sogenannte Tickets aufgeteilt, die Pentcheva nach und nach abarbeitet.

Ein Mitarbeitergespräch führen, einen neuen Bürostuhl besorgen, mit einem Dienstleister Fragen des Fernmeldegeheimnisses klären. So wie Pentcheva folgen alle Mitarbeiter bei Projektron einem engen Takt, den die Software vorgibt.

Wer als Vorgesetzter oder Mitarbeiter etwas will, schreibt seine Aufträge in Form eines elektronischen Tickets, das der Zuständige in sein System gespielt bekommt. Anders als in der klassischen Zettelwirtschaft kann so schon mal keine Aufgabe verlorengehen.

Entscheidend für die Flexibilität aber ist die damit verbundene Dokumentation, die Projektron geradezu auf die Spitze treibt. „Dadurch weiß jeder, was er wirklich zu tun hat“, sagt Pentcheva. „Früher haben Emails und Herumtelefonieren zu Doppelarbeit geführt. Das entfällt nun, weil schlicht Klarheit herrscht bei allen Beteiligten.“

Es macht den Einzelnen zumindest zeitweise ersetzbar, weshalb er auch ausfallen oder auf Reisen gehen darf. Das Intranet bei Projektron birgt klare Anleitungen dafür, wie man als Technische Redakteurin einen Auftrag an einen Übersetzer vergibt oder als Personalerin einen Rekrutierungsprozess abwickelt.

Außerdem wird auch jeder aktuelle Vorgang akribisch festgehalten. Welche Absprachen hat jemand mit einem Kunden getroffen? Nach welchen Infos hat ein Be-

werber gefragt? Welche Details sollte ein Entwickler beim Fortschreiben eines bestimmten Moduls beachten? Das alles steht dort Schwarz auf Weiß. Geübte Mitarbeiter erledigen das in einer Viertelstunde. Wer eine Aufgabe übernimmt, weiß somit gleich, was Sache ist.

Tickets und Dokumentation bilden die Grundlage des flexiblen Arbeitens bei Projektron, sodass Pentcheva und Rezic ihre Führungsjobs sogar in Teilzeit erledigen können. Zugleich hält das Intranet einmal gefundene, gute Lösungen wie etwa die Vorbereitung einer Betriebsprüfung sofort fest – die nächste lässt sich daher noch leichter abwickeln.

Trotzdem bleibt es ein ungewohntes System, das Arbeit macht und individuelle Freiheiten gerade bei der Umsetzung der Aufgaben einschränkt. Vielen Mitarbeitern leuchte es deshalb nicht gleich ein, meint die Personalerin Gerhardt. Neulinge werden deshalb ein halbes Jahr lang von Mentoren einarbeitet. „Spätestens wenn mal jemand eine Vertretung übernehmen muss, ist er davon überzeugt“, sagt sie.

„Für uns ist ein Mitarbeiter wirklich angekommen“, sagt Rezic, „wenn man nicht merkt, dass er abwesend ist. Weil die Arbeit nahtlos von Kollegen erledigt werden kann.“ So hat es auch Rezic selbst wiederholt erfahren, als ihr Sohn drei Wochen mit Pfeifferschem Drüsenfieber erkrankt war. Sie rief in ihrer Firma an, dann war die Sache durch, weil ihre Kollegen selbstständig Arbeit weiterverteilen und Termine verlegen konnten. Es war ja alles im Intranet dokumentiert. „Woanders ist es vielleicht auch in Ordnung, wenn man wegen des Kindes ausfällt“, sagt Rezic, „aber wie man seine Arbeit umorganisiert – da muss man dann selber klarkommen. Viele lassen es dann doch lieber gleich sein.“

Mitarbeiter werden ausdrücklich akzeptiert, auch wenn sie mal nicht funktionieren. Diese Haltung, verbunden mit einem gewissen Zusatzaufwand bei der Organisation, wird bei Projektron angeblich zum Schlüssel für menschengerechtes Arbeiten.

Was erstaunlich ist, weil dieses System doch zahlreiche Möglichkeiten besitzt, die Belegschaft zu knechten. Wer etwas vergisst, kann nicht sagen, er hätte von nichts gewusst. Wer einen Fehler macht,



Mit Hilfe der Projektmanagementsoftware BCS wird alles präzise dokumentiert. Jeder weiß über sogenannte elektronische Tickets im Intranet, wer gerade was macht. Wer welche Projekte übernehmen kann, wenn der andere nicht da ist. Oder mal eine kleine Pause braucht. Ist das Kontrolle? Oder gar Überwachung? Bei Projektron nennen sie es „saubere Kommunikation“, die einen reibungslosen Ablauf garantiert



Um jede Aufgabe kümmern sich zwei Mitarbeiter. Die Technische Redakteurin Claudia Kutter (links) verantwortet eigentlich Handbücher, arbeitet aber auch als Trainerin bei Kunden. Patricia Rezig leitet Buchhaltung und Controlling, betreut außerdem Anfragen zur Software. Was der Herr in der Mitte macht, ist leider nicht bekannt

kann sich nicht mit schlechten Vorab-Informationen herausreden. Und wer sich nicht ranhält, könnte schnell Druck von den Vorgesetzten bekommen. Denn jeder Mitarbeiter soll die Zeit, die er für eine bestimmte Aufgabe brauchte, auf fünf Minuten genau dokumentieren.

Doch Projektron nutzt all diese Möglichkeiten ganz offenbar nicht. „Es kommt eben darauf an, welche Ziele im Managementsystem verankert sind“, sagt Pentcheva, „wir wollen uns einfach gemeinsam ständig verbessern. Auch unsere Organisation.“ In der Projektron-Kultur dient die durchaus lästige Zeiterfassung deshalb nicht der individuellen Aufsicht, sondern vor allem der Kontrolle von Überstunden.

Damit man sie bezahlen oder vermeiden kann, gern auch durch neue Mitarbeiter: So kam Sandra Gerhardt 2012 überhaupt erst zu ihrem Job. Zuvor hatten die Geschäftsführung und verschiedene Abteilungen die Personalarbeit nebenbei erledigt – bis sie aufgrund der erfassten Zeiten feststellten, wie sehr sie das von ihrer eigentlichen Arbeit ablenkt. Mitarbeitergespräche zweimal im Jahr – andernorts sind es verhasste Pressing-Termine, aber Claudia Kutter hat seit 2012 schon viele hinter sich. Sie spricht in diesem Zusammenhang sehr gern von „konstruktivem Feedback“.

Was wie eine Phrase klingt, bei Kutter ist es keine, gerade wegen der peniblen Zeiterfassung. „Nur so kann man Hand-

lungsbedarf auch richtig erkennen“, sagt sie, „wenn interessante Aufgaben zu kurz kommen. Zudem bringen mich die erfassten Zeiten in eine starke Position, weil ich damit wirklich etwas belegen kann.“ So ist Kutter hauptsächlich für Übersetzungen zuständig, wurde aber trotzdem oft auch als Trainerin für Kunden eingesetzt – ein Job, den sie nicht gerade als ihre Stärke betrachtet. Auf ihren Wunsch hin wurde sie weitgehend davon entbunden. Jetzt hat sie wieder mehr Zeit, für das, was ihr wirklich liegt. Für Dinge, die sie am besten kann. „Wenn notwendig auch mal nach 17 Uhr“, sagt Kutter.

Mehr kann sich ein Unternehmen eigentlich nicht wünschen. ☐