

Jörg Dietel

ist Projektleiter und stellvertretender Leiter des Bereichs Strategisches Projekt- und Planungsmanagement im Sparkassenverband Bayern.

Dr. Dietmar Hansch

ist Leitender Internist, Psychotherapeut, Coach und Seminarleiter an der Privatklinik Wollmashöhe in Bodnegg.

Das berufliche Hamsterrad muss nicht zum Ende werden

Wie Projektmanager aus der Stressfalle herausfinden

Projektmanagement ist etwas Wunderbares. Menschen haben die Möglichkeit, in relativ kurzer Zeit mit einem bestimmten Budget gemeinsam ein qualitativ hochwertiges Ergebnis zu erarbeiten, das einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Mancher hat nach dem Lesen dieser Zeilen sicherlich ein mulmiges Gefühl im Bauch, insbesondere wenn er an sein letztes Projekt denkt. Das ist verständlich, denn die Projektarbeit ist auch perfekt dazu geeignet, alle dem Menschen angeborenen typischen Stressmechanismen auf ein Maximum anzukurbeln.

Stress ist eine Reaktion von Körper und Psyche auf Ereignisse, die bedrohlich wirken, von denen wir uns überfordert fühlen und deren negative Folgen wir fürchten. Die Ebenen der Stressreaktion zeigt Abbildung 1. In Projekten entsteht der Stress oft dann, wenn die Abweichungen des Ist- zum angestrebten Soll-Zustand ein bestimmtes Maß überschreiten. Mit Ruhe und realistischem Blick gilt es dann, diese Diskrepanz zu vermindern, denn richtiger Stress entsteht dann, wenn die Schildkröte versucht, ein Rennpferd zu überholen.

Hauptstressfaktoren

Zumeist haben wir in Projekten viele Kontakte mit bisher unbekanntem Menschen. Zudem herrscht aus verschiedenen Gründen

oft erheblicher Zeitdruck, und wir neigen nicht selten der „guten Sache“ halber dazu, unsere Bedürfnisse auch über einen längeren Zeitraum hinter dem Projektergebnis anzustellen. Dummerweise sind dies drei Hauptquellen, aus denen sich der berufliche Stress speist.

Entscheidend für unsere Stressreaktion ist immer, welche Bedeutung wir einem Ereignis beimessen. Die meisten Situationen bieten in dieser Hinsicht sehr viel größere Freiräume als vielen Menschen bewusst ist. Fast immer haben wir die Möglichkeit, ein auf den ersten Blick sehr bedrohliches Ereignis durch das bewusste Einnehmen einer förderlichen Sichtweise in eine Herausforderung zu verwandeln, die auch ihre positiven Seiten hat.

Ruft etwa ein Vorstand seinen Mitarbeiter spontan zu sich, um einen Eindruck vom aktuellen Stand des Projekts zu gewinnen, sollte dies bei ihm keine Panikreaktion auslösen. Ganz im Gegenteil, endlich kann er die Gunst der Stunde nutzen, um dem interessierten Chef die entscheidenden Projektdaten zu geben, und ihn bei dieser Gelegenheit gleich bitten, bei den übrigen wichtigen Entscheidungsträgern für das Projekt zu werben. In derartige Gespräche kann er mit der Einstellung eines Abenteurers gehen, der zwar nicht weiß, was ihn erwartet, der aber eine spannende Herausforderung darin sieht und so eine gute Chance hat, gestärkt und voller Selbstvertrauen aus der Situation hervorzugehen. Wichtig ist auch, dass er sich bei allem, was er tut, eine Haltung antrainiert, die als entspannte Offenheit bezeichnet werden könnte. Auf Dauer ist ein solcher Mitarbeiter nur in diesem Zustand maximal leistungsfähig und kreativ.

Betrachten wir im Folgenden drei typische Fallbeispiele aus der Projektarbeit, die die genannten Hauptquellen des beruflichen Stresses thematisieren. Sehen wir uns dabei vor allem an, wie der Stress mit relativ einfachen Methoden reduziert werden kann. Denn klar ist, dass wir viel mehr Spaß an der Projektarbeit haben, wenn wir mit (unnötigem) Stress professionell umgehen können.

Fall 1: Ärger mit Kollegen

Die Zusammenarbeit mit Menschen, die uns (noch) nicht vertraut sind und wir daher (noch) nicht einschätzen können, kann erheblichen Stress hervorrufen. Dabei sind gerade in Projekten die Teamarbeit und Schnittstellen zu den Kollegen wichtige Stellhebel, die über ihren Erfolg maßgeblich mit-



Quelle: Archiv

Projekte sollen in einem vorgegebenen Zeitrahmen erfolgreich durchgeführt werden. Dabei sind häufig viele kritische Situationen zu bewältigen, die das Stresskorsett eines Projektmanagers erheblich strapazieren.

Stressreaktionen auf eine zusätzliche Aufgabe

STRESSOR
 Zusätzlich zu Ihrer Arbeit bekommen Sie vom Chef eine neue Aufgabe zuge- teilt mit der Bemerkung, dass er dafür einen fähigen Mitarbeite brauche.

STRESSREAKTION

Körper	Gedanken/Gefühle	Verhalten
Beispiele: > Puls ↑ Blutdruck ↑ > Muskelspannung ↑ > Atemfrequenz ↑ > Blutgerinnung ↑ > Verdauung ↓ > Immunkompetenz ↓ > Sexualfunktion ↓	Beispiele: > Angst > Ärger > Enttäuschung > „immer ich“ > „das schaffe ich nie“ > „jetzt ist alles aus“ > „ich muss das ganz alleine schaffen“	Beispiele: > hastig und verkrampt arbeiten > gereizt gegenüber anderen > mangelnde Planung und Übersicht > fehlende Pausen > rauchen > „nebenbei“ Essen

- entscheiden. Oftmals braucht gar nichts Besonderes zu geschehen, damit Stress aufkommt. Allein dadurch, dass wir unterschiedliche Bedürfnisse, Perspektiven und Ziele haben, die nicht immer zusammenpassen (Stichwort: Bereichsegoismen), sind Konkurrenzsituationen, Streit, Konflikte und damit auch zwischenmenschlicher Stress programmiert.

Wer schon einmal ein Projekt geleitet hat, weiß, was es bedeutet, wenn ein Projektmitarbeiter terminliche Vereinbarungen nicht einhält, mangelhafte Qualität abliefern oder ihm längst bekannte Risiken vorsichtshalber für sich behält. Jeder Projektleiter hat in dieser Lage die besten Chancen, sich ordentlich zu ärgern und mit nachhaltigem Stress zu reagieren, denn schließlich bleibt alles an ihm hängen.

Doch halt! Das muss nicht zwangsläufig so sein. Was ist eigentlich Ärger, und welche psychologischen Folgen hat er? Um das zu verstehen, müssen wir einen Blick auf die Situation der Steinzeitmenschen werfen.

Evolutionspsychologisch war es Aufgabe von Ärger und Wut, unsere Vorfahren dazu anzutreiben, mit körperlicher Gewalt Hindernisse auszuräumen und Widerstände zu brechen. Das erklärt auch die körperlichen Folgen der Stressreaktion, die im Körper Energien mobilisiert und das Herz-Kreislauf-System ankurbelt, um ihn auf muskuläre Anstrengungen vorzubereiten. Doch heute sind all diese Reaktionen nicht nur nicht hilfreich, sondern auch in höchstem Maße kontraproduktiv. Sie schaden der körperlichen Gesundheit, vermindern unsere psychische Flexibilität und verleiten uns dazu, unseren Mitmenschen ungefragt böse Absichten zu unterstellen.

Wichtig ist für unseren Projektleiter zunächst, dass er innerlich auf Abstand geht und die Verhaltensweise seines Projektmitarbeiters nicht persönlich nimmt. In den wenigsten Fällen tun Menschen bewusst etwas Böses. Wahrscheinlicher ist es, dass sie selbst unter Druck stehen und die Dinge eben im Rahmen ihrer Möglichkeiten so tun, wie es aus ihrer Perspektive richtig erscheint. Genau wie jeder andere auch. Wir sollten uns das immer wieder bewusst machen, uns „in die Schuhe des anderen stellen“ und uns mit einem inneren Lächeln weigern, zum Spielball ertümlischer Instinktmechanismen zu werden.

Und selbst wenn uns bestimmte Kollegen nicht wohlgesonnen sein sollten, gilt umso

mehr, starken Ehrgeiz zu entwickeln, ihnen nicht die Macht einzuräumen, bei uns die berühmten „Knöpfe“ zu drücken, also die Auslöser von Wut und Ärger, die uns aus der Fassung bringen und uns die Selbstkontrolle rauben. Die Entscheidung darüber, ob jemand sich von einer anderen Person ärgern oder gar verletzen lässt, liegt in seiner Hand. Unausweichlich und tatsächlich verletzen kann man jemanden nur mit Stich- oder Schusswaffen, die ein im Projektgeschäft bisher eher unübliches Handwerkszeug darstellen.

Dem Ärger keine Chance einzuräumen heißt natürlich nicht, auf Veränderungen und Maßnahmen zu verzichten. Man sollte sie nur mit Ruhe und Bestimmtheit „aus der Mitte heraus“ durchführen. Das erhöht letztlich auch ihre Durchschlagskraft. Terminverzögerungen, die durch Projektmitarbeiter verursacht wurden, sollten pragmatisch gelöst werden. Der Projektmitarbeiter erhält etwa eine Nachfrist, oder der Projektplan wird geändert und der Auftraggeber über den Sachverhalt informiert.

Alternativ besteht die Möglichkeit, sich nächtelang an den Laptop zu setzen und die Fehler der Mitarbeiter auszubügeln, nur um einen Termin zu halten, der wahrscheinlich gar nicht entscheidend für das Unternehmen ist. Projektleiter sollten daher im Rahmen ihrer Rolle ihre Verantwortung übernehmen und zugleich dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter ebenfalls ihre Verantwortung tragen. Das ist die beste Voraussetzung für ein stressfreies Projektleben.

Fall 2: Termindruck

Das Gefühl, zu wenig Zeit zu haben für das,

was wir unbedingt noch erledigen müssen, löst bei den meisten Menschen chronische Gefühle von Druck und Belastung aus. Krankmachender Dauerstress („Distress“) ist die Folge. So mancher war schon einmal in der komfortablen Situation, ein Projektergebnis beim Vorstand zeitnah vorstellen zu dürfen, wobei die Präsentation am Abend zuvor noch auf sehr wackligen Füßen stand. Klar, die Präsentation sollte fertiggestellt werden und das auch in der nötigen Qualität. Aber bevor wir das tun, wenden wir Methoden an, die uns den Druck für das notwendige konzentrierte Arbeiten nehmen.

Wir stellen uns zunächst möglichst radikal vor, was passieren würde, wenn wir die Präsentation am nächsten Tag nicht halten würden. Würden wir unseren Job verlieren, ist der Wert des zu 95 % fertigen Projektergebnisses dahin, oder droht die Beförderung zum Leiter der sogenannten „Eisbärenabteilung“? Sind wir ehrlich zu uns selbst, können wir in den allermeisten Fällen mit nein antworten. Diese Technik des Worst-Case-Szenarios führt meist zu einer deutlichen Entspannung.

Wer die Präsentation jetzt immer noch am nächsten Tag halten will, sollte auf eine Reihe von Punkten achten. Zunächst können ruhig einmal Dinge ungesagt bleiben. Denn Ihr Vorstand kennt die Einzelergebnisse sowieso noch nicht und ist auch nicht überrascht, wenn er dann nicht jedes Detail sieht. Weniger ist also oftmals mehr.

So gibt es auch bislang keine wissenschaftliche Untersuchung, die zweifelsfrei bewiesen hätte, dass der Erfolg einer Präsentation im proportionalen Verhältnis zur investierten Zeit steht. Die Vorbereitungen für die Präsen-

tation sollten daher noch vor Mitternacht abgebrochen werden. Projektleiter sind in ihren Themen sowieso firm, schließlich befassen sie sich damit seit Monaten täglich. Ohne sich unnötig Sorgen zu machen, gibt unser Projektleiter dem Vorstand am nächsten Tag in einer lockeren Gesprächsatmosphäre die für ihn wichtigsten Informationen, und er wird erleben, dass sich die intensive Arbeit während der gesamten Projektlaufzeit auch in einer insgesamt gelungenen Präsentation niederschlägt.

Fall 3: Über der Leistungsgrenze

Nicht wenige Menschen haben in ihrer Kindheit beigebracht bekommen, dass ihre Wünsche und Bedürfnisse nicht so viel gelten wie die der anderen oder dass ihre Leistungs- und sonstigen Grenzen nicht geachtet werden und sie nur ja schön folgsam sein müssen. Ansonsten könnten sie irgendwo anecken und mit anderen in Streit und damit in Stress geraten. Wer von uns ist in seiner beruflichen Laufbahn nicht schon einmal über einen längeren Zeitraum über seine Leistungsgrenzen gegangen? Gerade in Projekten, die ja oft einen von der Geschäftsleitung festgelegten Endtermin haben, gehört dies manchmal schon fast zum guten Ton.

Genau diese Überzeugungen und Eigenschaften sind es aber, die immer wieder für chronischen Stress und Belastungen sorgen. Hier müssen wir besonders aufpassen, denn es geht um unsere Gesundheit, und die ist wichtiger als alles andere. Schließlich wird ein Projektleiter im Krankenstand auch keine vernünftigen Projektergebnisse mehr abliefern können. Hier gibt es ebenfalls Mittel und Wege, um der Stressfalle zu entkommen.

Daher sollte jeder regelmäßig in sich hineinhören und auf die Zeichen seines Körpers achten. Zusammenbrüche passieren nicht von einem Tag auf den anderen. Oft macht sich der Körper schon vorher bemerkbar. Wir sollten uns bewusst und ritualisiert auch Pausen gönnen. Auch nach der Arbeit sollten wir uns unangreifbare Zeiten einräumen, in denen wir nur das machen, worauf wir wirklich Lust haben, also uns Zeit nehmen für die Entwicklung unserer ureigenen Interessen und Hobbys. Nur so bekommen wir den Kopf frei und sind am nächsten Tag wieder voll konzentriert.

Auch müssen wir lernen, an der richtigen Stelle nein zu sagen, vor allem bei Aufgaben, die nicht in unserer Verantwortung liegen. Nicht nur Projektleiter sollten also wachsam



Quelle: Archiv

Manager sollten verstärkt auf ihren Körper achten und in sich hineinhören, um die vielen auf sie lauernden Stressfallen umgehen zu können.

und achtsam mit sich selber sein. Wir sollten uns im Job und vor allem in der Freizeit so behandeln, als hätten wir unseren besten Freund zu Besuch und wollten ihm eine gute Zeit verschaffen. Daher sollten wir wirklich nur dann kurzfristig unsere Leistungsgrenze überspringen, wenn der damit verbundene Erfolg die auftretenden Nachteile aufhebt. Seit dem Sieg des Pyrrhus sind (Projekt-)Erfolge nämlich immer auch daran zu messen, welche Ressourcen sie gekostet haben.

Ausblick

Diese drei Fallbeispiele beleuchten natürlich nur einige Aspekte des Umgangs mit Stress in der Projektarbeit, aber exemplarisch auch andere Bereiche. Im Ganzen gesehen ist Stressmanagement ein sehr komplexes Thema. Es gibt einfache, schnell und gut wirksame Maßnahmen wie das Neinsagen, sich bewusst abgrenzen, Sport treiben oder die Anwendung von Entspannungstechniken wie Autogenes Training oder Meditation.

Dann gibt es einfache und wirksame Methoden, die aber im Rahmen einer komplexen Strategie der Persönlichkeitsentwicklung eine noch sehr viel höhere und nachhaltigere Wirksamkeit erreichen. Dazu gehört etwa die angesprochene Technik des Worst-Case-Szenarios. Nur wer in einem länger dauernden Prozess des persönlichen Wachstums in ausreichendem Maße innere Quellen von Lebenszufriedenheit entwickelt hat, wird wirklich gelassen bleiben, wenn sein äußerer Wohlstand in Gefahr gerät.

Schließlich gibt es komplexe und sehr wirksame Strategien, die aber ein hohes

Maß an innerer Arbeit und Zeit erfordern. Zu denken ist hier an die fast absolute innere Freiheit und Sicherheit, wie man sie oft bei tief religiösen Menschen findet, die selbst im Angesicht von Krankheit und Tod noch in gelassener Heiterkeit verbleiben. All dies und anderes kann man sich aber auch außerhalb der traditionellen Religionen auf Grundlage rationaler Vernunft, die die Grenzen des Erkennens erkennt und reflektiert, aneignen.

Wir verfügen heute über genügend Wissen über die Hebelmomente der Persönlichkeitsentwicklung, um dafür ausreichend Hilfestellung geben zu können. Sich in diesem Sinne um eine ganzheitliche Entwicklung der eigenen Persönlichkeit zu bemühen, ist aber auch noch aus vielen weiteren Gründen lohnend und empfehlenswert. Denn es steigert die Leistung und Wirksamkeit in vielen Lebensbereichen. Es fördert die psychosomatische Gesundheit und die Befähigung, dem Leben Glück und Erfüllung abzugewinnen. Dabei kann der Besuch von Seminaren hilfreich sein, aber auch die selbstständige Arbeit mit entsprechender Fachliteratur. ◀

Literaturempfehlungen

- 1 Elkin, A.: *Erfolgreiches Stressmanagement für Dummies*, Weinheim 2007
- 2 Hansch, D.: *Persönlichkeit führt*, Offenbach 2008
- 3 Hansch, D.: *Erfolgssprinzip Persönlichkeit*, Berlin/Heidelberg/New York 2006