

# Stressmanagement bei IT-Projekten

Die Durchführung eines IT-Projekts im Unternehmen verursacht bei den Beteiligten regelmäßig Stress und kann großen Druck aufbauen. Diese Umstände führen zu Fehlern und Unstimmigkeiten, erzeugen Unruhe und erschweren erfahrungsgemäß die fristgerechte Erreichung des Projektziels. Der Beitrag schildert häufig auftretende Schwierigkeiten und gibt Anregungen dafür, wie manche Schlüsselfrage bereits im Vorfeld geklärt werden kann.

## Ursula Jocham

Geschafft – die Geschäftsführung der mittelständischen XY GmbH hat beschlossen, ein elektronisches Zeiterfassungssystem einzuführen. Das heißt Abschied nehmen von Stundenzetteln und Excel Sheets. Der Schritt verspricht Transparenz und Fairness, da von nun an alles exakt dokumentiert wird und die manuelle Stundenerfassung entfällt. Die Chefs sind von der Kontrolle der Aufzeichnungen künftig entlastet. Der Betriebsrat ist glücklich, weil es keine informellen Überstunden mehr geben kann. Also – nur Vorteile für alle? Das Projekt sollte dann ja reibungslos umgesetzt werden können!

### Ein kleiner Kreis trifft die Entscheidung

Voller Elan haben sich die Beteiligten im Vorfeld des Projekts im kleinen Kreis am grünen Tisch getroffen und das Für und Wider abgewogen. Eingeweiht hatte der Geschäftsführer lediglich den Personalleiter und seinen IT-Chef. Die Belegschaft sollte keinen Verdacht schöpfen.

Mit Veränderungen hat sich die XY GmbH schon immer schwergetan – jetzt will die Geschäftsleitung endlich den Schritt wagen! Die Beteiligten diskutieren intensiv die Wirtschaftlichkeit der anstehenden Investition und fixieren die Erkenntnisse. Die Entscheidung ist eindeutig und fällt in der Abgeschiedenheit des Konferenzraums. Die Einführung des elektronischen Zeiterfassungssystems wird Arbeitsentlastung bringen und die Prozesse verkürzen. Der Datenschutzbeauftragte äußert sich zur Speicherung der Daten jedoch skeptisch. Das Team vereinbart deshalb vorerst Verschwiegenheit, um die Mitarbeiter nicht zu beunruhigen und keinen Stress zu verursachen.



Aber was ist überhaupt Stress? In der Psychologie wird er definiert als „das Muster spezifischer und nicht spezifischer Reaktionen eines Organismus auf Ereignisse, die sein Gleichgewicht stören und seine Fähigkeit, diese zu bewältigen, stark beanspruchen oder übersteigen“ (Zimbardo/Gerrig 2004: 860). Erzeugt wird dieser Zustand durch Stressoren: Faktoren, die aus dem Inneren des Menschen oder aus seiner Umwelt auf ihn einwirken.

🔗 Geheime Tagungen und Intransparenz verursachen bei Außenstehenden Unsicherheit. Sie führen zu Spekulationen und Misstrauen. Als „kleine Widrigkeiten des Alltags“ haben Stressoren eine große ursächliche Bedeutung für die Entstehung von negativem Stress.

🔗 Transparenz und offene Kommunikation erlauben es, dass sich Mitarbeiter gut informiert und sicher fühlen.

Mit einem Projektauftrag können die auftretenden Kosten des Projekts unkompliziert zugeordnet werden. Es wird das Projektziel definiert und diskutiert, wie viele und welche Ressourcen benötigt werden. Oberste Priorität hat zunächst die Benennung des Projektleiters.

Das Gremium klärt, ob ein externer Berater als Projektleiter engagiert werden soll. Wahlweise könnte Mitarbeiter Emil Ehrgeiz, der erst vor Kurzem einen Projektmanagementkurs absolviert hat, diese Rolle übernehmen. Emil hat zudem beim letzten Mitarbeitergespräch explizit nach Perspektiven im Unternehmen gefragt. Der IT-Leiter wendet ein, dass Emil wegen seiner Vielseitigkeit komplett ausgelastet sei. Stattdessen sei besser ein Externer zu beauftragen. Die Bedenken des Personalleiters, damit den Mitarbeiter auszuschließen, werden vom Tisch gewischt. Die Entscheidung gegen Emil soll ihm gegenüber mit seiner mangelnden praktischen Projekterfahrung begründet werden.

🔗 Ein motivierter und entwicklungsfähiger Mitarbeiter wird übergangen. Damit entstehen bei ihm Frustration, Konfliktpotenzial und emotionaler Stress. Durch die Nichtbe-

rücksichtigung seiner Ziele fühlt sich der Mitarbeiter weder wertgeschätzt noch ernst genommen.

☞ In einem offenen Gespräch mit dem Mitarbeiter können die Möglichkeiten ausgelotet werden, ob und gegebenenfalls welche Rolle er im Projektteam übernehmen kann. Der Mitarbeiter kann somit seine weitere Entwicklung im Unternehmen beeinflussen.

Der Projektleiter kommt also von einer externen Beratungsfirma. Als moderne Firma bildet die XY GmbH als Entscheidungsgremium einen Lenkungsausschuss, bestehend aus ihrem Geschäftsführer, den Leitern von IT und Personal sowie dem Projektleiter Ernst Extern.

### Das Projekt nimmt seinen Lauf

Eine Woche später beginnt Ernst mit der Planung und stellt das Projektteam aus internen und externen Fachkräften zusammen. Auch der enttäuschte Emil wird als Projektmitarbeiter ins Team geholt. Ernst erstellt ein Lastenheft, da sich die XY GmbH für den Kauf eines Standardprogramms entschieden hat. Mit seinem Team definiert Ernst die Anforderungen an das Produkt und die entsprechenden Schnittstellen. Am Ende präsentiert er dem Lenkungsausschuss, was die Software können muss. Danach holt Ernst verschiedene Angebote ein und will diese abstimmen. Das kostet Zeit. Der Einsatz von Ernst ist teuer, sein Tagessatz ist hoch. Klar, Qualität hat ihren Preis – aber „Projektleiter Ernst soll seine Zeit nicht mit administrativen Aufgaben verplempern“. Der Geschäftsführer erzählt, dass ein anderes Unternehmen erst vor Kurzem das Zeiterfassungssystem des Anbieters 0815 eingeführt hat. Der ihm bekannte Inhaber lässt wissen, dass die Zufriedenheit mit dem Programm hoch ist. „Das Produkt von 0815 hat ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Das nehmen wir auch“, entscheidet der Geschäftsführer im Lenkungsausschuss.

☞ Die Kompetenz des Projektleiters wird ausgehebelt. Er wird ohne stichhaltige Begründung übergangen und mit einer grundlegenden Entscheidung konfrontiert. Die Stellung des Projektleiters ist damit geschwächt.

☞ Die Autorität der Schlüsselfunktion des Projektleiters mit Kompetenzen ist zu wahren. Falls nötig, sollten interne Vorgaben für den Projektleiter verfügen, wie der Abstimmungsprozess optimiert werden kann.

Projektleiter Ernst beauftragt die 0815 GmbH mit der Präsentation eines Angebots inklusive der entsprechenden Funktionalitäten. Bestimmte Bereiche kann deren Standardprogramm jedoch nicht wie gewünscht umsetzen. „Dann sollen sich die Mitarbei-



ter umgewöhnen, die sind sowieso zu starr und eingefahren“, wischt der Geschäftsführer die Bedenken weg. Er sieht darin eine gute Gelegenheit, die betrieblichen Prozesse anzupassen.

☞ Die Mitarbeiter werden nicht beteiligt, sondern zu Ausführenden degradiert. Sie müssen ihre Arbeitsabläufe an das neue Programm anpassen. Zur Programmeinführung kommt damit eine weitere Veränderung, ohne dass die Beteiligten involviert werden. Mangelnder Einfluss ist ein starker Stressor.

☞ Die Technologie sollte dem Menschen untergeordnet werden. Das Programm unterstützt die optimierten Abläufe der Mitarbeiter im Unternehmen. Die betroffenen Mitarbeiter sind in den Veränderungsprozess involviert, tragen ihn mit und werden langfristig entlastet.

### Die „ganz normalen“ Schwierigkeiten

Im Verlauf der Projektumsetzung wird Projektleiter Ernst immer wieder mit offenen und verdeckten Widerständen konfrontiert. Es ist oftmals schwierig, die dem Projektteam zugeteilten Mitarbeiter aus den jeweiligen Abteilungen abzu ziehen. Ernst muss große Überzeugungsarbeit leisten, „da die Abteilungsleiter häufig eher ihr eigenes Revier hüten wollen, als zum Wohl des Unternehmens im Projektteam zusammenzuarbeiten“ (Moss Kanter 1998). Die letzte Besprechung hat ein IT-Mitarbeiter mittendrin verlassen, da seine dem Projekt zugeteilten Stunden ausgeschöpft sind. Ernst hat alle Kompetenzen, aber keine Entscheidungsbefugnis. Er hat wegen fehlender Vorgesetztenfunktion keine Handhabe. Die Einbindung der Mitarbeiter der Personalabteilung verzögert sich. Für die notwendige Schulung ist in dem unterbesetzten Bereich keine Zeit.

☞ Ein angemessenes Zeitbudget fehlt. Da die Priorisierung des Projekts im Vergleich zur Tagesarbeit nicht eindeutig geregelt ist, entsteht Desinteresse bei den Beteiligten. Die fehlende Weisungsbefugnis des Projektleiters führt zu Kompetenzgerangel, Machtspielen und Zeitverzögerungen.

☞ Realistische Zeitbudgets, gegebenenfalls Nachbesserungen und eine klare zeitliche Abgrenzung des Projekts vom Tagesgeschäft durch Ablaufpläne und andere Werkzeuge sollten von Anfang an das Ziel sein. Der Projektleiter ist als Teamleiter mit einer klar definierten Weisungsbefugnis auszustatten.

Der Projektleiter weiß, wie er die Projektmitarbeiter als Teammitglieder motivieren kann, stößt aber immer wieder an seine Grenzen. Das Projekt gerät ins Stocken, denn Emil Ehrgeiz hat gekündigt, weil er keine Perspektiven mehr im Unternehmen sieht. Wo ist jetzt nur schnell Ersatz zu finden?

Zudem fallen die vielen Projektbesprechungen den Vorgesetzten unangenehm auf. Deren Meinung nach sollen die Beschäftigten arbeiten und nicht ständig miteinander reden. Doch Kommunikation ist für Ernst sehr wichtig, damit sich jedes Teammitglied in seine Rolle einbringen kann und die Gruppe gemeinsam erfolgreich ist. Menschen interagieren mittels Kommunikation und somit sind Sprechen und Zuhören wichtige Pfeiler für den Erfolg des Projektteams. „In einer erfolgreichen Gruppe identifiziert sich jeder mit der Gesamtgruppe und die Mitarbeiter arbeiten für ein gemeinsames Ziel“ (Jocham/Natzke 2012: 53). Der Projektleiter fühlt sich seit seiner Einstellung oft allein auf weiter Flur.

☞ Die Degradierung der Rolle der Kommunikation behindert die Zusammenarbeit im Projektteam. Damit bleibt vieles unausgesprochen, es kommt zu Unstimmigkeiten und Unklarheiten. Redundanzen und Konflikte entstehen.

☞ Die elementare Rolle von Kommunikation als wichtigem Bestandteil von Teamarbeit ist zu fixieren und unterstützen. Die Geschäftsführung fungiert als Vorbild für diese Richtlinie.

Der Flurfunk ist hoch aktiv, das Vorhaben ist nun doch irgendwie durchgesickert. Die Gerüchteküche brodelt und die Mitarbeiter übertreffen sich gegenseitig mit kritischen Einwänden und Mutmaßungen zur Systemeinführung. Die Verantwortlichen wiederum suchen nach dem richtigen Mittel, das Vorhaben zu verkünden. Mit dem nächsten Infobrief, der an alle Mitarbeiter geht, wird die geplante Einführung des Zeiterfassungssystems der Belegschaft endlich offiziell mitgeteilt.

☞ Die offizielle Kommunikation zum Thema erfolgt zu spät und auf einseitigem Informationsweg. Die Empfänger haben keine Möglichkeit zur Klärung von Fragen und Diskussion. Unruhe wird weiter anhalten und die informellen Kommunikationswege dominieren.

☞ Die permanente Information über das Projekt step-by-step mit der Möglichkeit zur Klärung von Unsicherheiten und Fragen sollte selbstverständlich sein. Durch die aktive Einbindung der Mitarbeiter in die stattfindende Veränderung partizipieren diese, was den emotionalen Druck verringert.

Nach der Pilotphase folgen weitere Anpassungen und Nachbesserungen. Zum 1. Januar 2015 wird das Programm mit vier Monaten Verzögerung und weit über den Budgetvorgaben eingeführt.

### Fazit

Bei der Nachbetrachtung über die Distanz wird den Beteiligten so manches klar, was besser hätte laufen können. Auch der Geschäftsführer hat die essenzielle Bedeutung der Stressoren im Unternehmen für den Verlauf des Projekts hautnah erlebt. Ein Mitarbeiter ist ein Mensch und keine programmierbare Maschine, was die Bedeutung von Kommunikation, Teamarbeit und den Umgang mit Veränderungen hebt.

Für die Zukunft gilt: Das Erkennen von Stressoren und die Beeinflussung von Stressfaktoren im Unternehmen hat hohe Priorität.

### Literatur

- Hofmann, Eberhardt (2001): Weniger Stress erleben. Wirksames Selbstmanagement-Training für Führungskräfte. Neuwied: Luchterhand.
- Moss Kanter, Rosabeth (1998): Bis zum Horizont und weiter. Management in neuen Dimensionen. München: Carl Hanser.
- Jocham, Ursula/Natzke, Wolfgang (2012): Soft Skills trainieren. Handlungsfelder für die Kompetenzentwicklung. Berlin: Cornelsen.
- Zimbardo, Philip G./Gerrig, Richard J. (2004): Psychologie. München: Pearson Studium.



**Ursula Jocham** ist diplomierte Betriebswirtin, zertifizierte Psychologische Beraterin und Heilpraktikerin Psychotherapie. Seit 1991 widmet sie sich der Arbeit an Menschen und deren persönlicher Weiterentwicklung. Lange Jahre davon war sie im Personalbereich verschiedener Unternehmen erfolgreich. Seit 2008 ist die Expertin für Veränderungen (inklusive Stressberatung und Burnout-Prävention) selbstständig tätig. 2012 erschienen von ihr im Cornelsen Verlag zwei Sachbücher zum Thema Soft Skills.