



Tom DeMarco Spielräume

Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienz- wahn

Hanser Verlag
ISBN 3-446-21665-0, DM 39,80

Nun, der Titel sagt eigentlich schon alles. Gutes Projektmanagement, doch diesmal ohne Stress, ohne Effizienzwahn - und ohne Burn-out. Geht das wirklich, fragen Sie? In unserer heutigen verrückten Zeit? „Ja“, das ist die Antwort von Tom DeMarco in seinem neuesten Buch „Spielräume“. Hier hat er dem Leben mal wieder ganz genau auf die Finger geschaut, in seinem unnachahmlichen Stil. Und er hält einige Geschichten, Anekdoten und brauchbare Vorschläge bereit, wie Changemanagement und Projektmanagement zukünftig gestaltet werden können, ja müssen, wollen Organisationen weiterhin erfolgreich sein.

Fangen wir einmal ganz vorne an: Vor noch nicht allzu langer Zeit wurden die Organisationen gnadenlos entschlackt, nur, um hochgradig effizient (d.h. nicht unbedingt auch effektiv!) zu arbeiten. Das mittlere Management wurde aus den Firmen verbannt, allen Mitarbeitern, auch den Beratern und Trainern wurde das „Gib-Gas“-Mantra verordnet, um in Fahrt zu kommen. So weit so gut. Wir sind in Fahrt, und immer noch wiederholen wir täglich, mehrfach das „Gib-Gas“-Mantra - meist auch in der Freizeit. Der Preis, den wir für diese Mantra zahlen, ist sehr hoch, exorbitant hoch. Die Mitarbeiter, interne wie externe wirken krankhaft überaktiv, gehetzt und teilweise ziemlich verängstigt. Meist reagieren sie nur noch, statt zu agieren. Denn aktives Agieren, aktives Verändern, Verbessern setzt eines voraus: Spielräume. Und genau um diese Spielräume, bzw. ihr nichtvorhanden-Sein geht es in diesem Buch, das in die Kapitel

- Teil I: Spielräume
- Teil II: Wie sich Stress auf Organisationen auswirkt
- Teil III: Wandel, Wachstum und betriebliches Lernen
- Teil IV: Risiken eingehen und managen unterteilt ist.

Teil I: Zuerst nimmt DeMarco die Misere rund um das „Gib-Gas“-Mantra unter die Lupe. Da es ja bekanntlich schwierig bis unmöglich ist, einen ausgelagerten Boden zu beackern, stellt er vor, was Menschen und Organisationen eigentlich brauchen und wollen, um den stets präsenten und notwendigen Wandel zu gestalten und durchzuführen: Spielräume in Form von

- Zeitspielräume,
- Kontrollspielräume,
- Vertragsspielräume,
- Effektiv-Spielräume.

Teil II: widmet sich dem bekannten Dilemma, dass Menschen unter Druck auch nicht schneller denken, dass aggressive Zeitpläne, die Realitäten außer Acht lassen, ein Projekt auch nicht beschleunigen können, dass Überstunden, auf Dauer verordnet, ein Projekt zu einem Spurt-Keuch-Spurt-Keuch-Marathon verkommen lassen, der auf die lange Sicht gesehen länger dauert als ein von Anfang an kontinuierlich durchgelaufener Marathon. Das dies alles zu Verschlimmbesserungen führt, am Arbeitsplatz wie auch im Privaten, ist eine längst bekannte Tatsache. Dass Stress Angst erzeugt und Angst-Kulturen nicht gerade der Boden sind, auf dem Veränderungen gedeihen, versteht sich eigentlich von selbst. DeMarcos Lösung: Mehr Mitarbeiter und eine sinnvollere Verteilung der Arbeit (Manager müssen nicht wirklich selbst am Kopierer stehen). Eine weitere Lösung für das Management: ein Manager soll führen, sich in die Welt der menschlichen Beziehungen, in der es um Motivation, soziales Miteinander, Konflikte und Konfliktmanagement geht, einlassen - und nicht selbst im operativen Geschäft tätig sein (obwohl ihm das doch so vertraut ist).

Teil III: Im dritten Teil geht es um Wachstum und Veränderung. Hier sollte jeder Organisation klar sein, dass sie nur wachsen kann, wenn sie sich ändern will und kann. Und Veränderungen brauchen notwendigerweise die bekannten Spielräume. Zusätzlich ist eine visionäre Botschaft vonnöten.

Und um diese Visionen schrittweise umzusetzen, dazu sind die neuen mittleren Manager gefordert, neu deshalb, weil sie sich mutig, verantwortungsbewusst und mit aller Beharrlichkeit für den Wandel einsetzen werden und damit auf das wohl vertraute operative Geschäft verzichten. Und sie werden mit anderen Managern im Team zusammenarbeiten (müs-

sen), und den isolierten Zustand des einsamen Wolfes aufgeben (müssen). Denn auch hier gilt: Das Team (der Manager) ist mehr als die Summe der Einzelnen.

Veränderungen der Tätigkeit ziehen Verunsicherung nach sich und erzeugen meistens Widerstand gegen die Veränderung. Denn das alte, sicher beherrschte Verhaltensmuster preisgeben und wieder zu Einsteigern und blutjungen Anfängern zu werden, dafür ist eine spezielle (neue) Kultur erforderlich: eine Kultur, die die Sicherheit und Gewissheit gibt, dass niemand ausgelacht, herabgesetzt oder beschämt wird, während er sich abmüht, sein Können erneut zu perfektionieren.

Wir haben in unseren Organisationen noch viel vor uns, um dahin zu gelangen, dass in Zeiten des Wandels jeder Fehlschlag als wertvolle Erfahrung gilt (wegen der Lehren, die sich daraus ziehen lassen). Wer Fehler macht, ist ein Held, der seinen Beitrag für den Wandel leistet. Seine Fehlleistungen bringen ihm mehr Respekt ein, nicht weniger. Das wir es hier mit einer besonderen Vertrauenskultur zu tun haben, liegt auf der Hand. Und dass das Management diese Vertrauenskultur fördern und auch selbst vorleben muss ist klar. DeMarco empfiehlt: Vertrauen zu schenken ist eine unglaublich starke Geste.

Teil IV: greift noch einmal beherzt das Thema Risikomanagement auf. Auch wenn es alle schon wissen, Risikomanagement steht in deutlichem Widerspruch zu der weit verbreiteten Das-schaffen-wir-schon-Mentalität. Letztere gilt es aus der Organisation zu verbannen und dafür ein konsequentes Risikomanagement zu etablieren, um die Erfolgchancen eines Projektes zu maximieren. Denn heute ist das Risiko ein Dauergast.

Zu guter Letzt: Was bringen Spielräume? Spielräume ermöglichen Organisationen Veränderungen hin zu:

- mehr unternehmerischer Wendigkeit,
- einer besseren Chance, wichtige Mitarbeiter/das Humankapital, zu halten,
- einer besseren Fähigkeit, in die Zukunft zu investieren,
- der Fähigkeit, vernünftige Risiken einzugehen, statt Risiken um jeden Preis zu vermeiden.

Wer Inhaltverzeichnis, Vorwort und die ersten beiden Kapitel schon mal quasi vorweg lesen möchte, der findet sie im Internet unter:

www.hanser.de/buch/2001/3-446-21665-0.htm

Sabine Niodusch