

CARL HANSER VERLAG

Tom DeMarco

**Spielräume**

Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn

3-446-21665-0

[www.hanser.de](http://www.hanser.de)

## ***Vorwort***

*Spielräume – Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn* ist eine Anleitung, das moderne Unternehmen mit der Fähigkeit auszustatten, sich zu wandeln. Ausgangspunkt dafür ist der Kern des Spannungsfelds zwischen Effizienz und Flexibilität: Je effizienter eine Organisation ist, desto schwieriger wird es, Veränderungen einzuführen. Dieses Buch zeigt Managern, wie sie ihre Organisationen mit etwas weniger Effizienz weitaus effektiver führen können. Es begleitet die Einführung von Spielraum, dem fehlenden Element, ohne das Veränderungen nicht möglich sind. Es rät dazu, Spielräume bewusst zuzulassen und von der unüberlegten Besessenheit wegzukommen, auch noch das letzte Quäntchen Spielraum auf dem Altar der Effizienz zu opfern.

### ***Warum gerade jetzt?***

Wir leben in einem Zeitalter der Beschleunigung. Wie auch immer die Zauberformel für unternehmerischen Erfolg vor einigen Jahren gelautet haben mag – sie funktioniert nicht mehr. Heute muss immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit bewältigt werden. Weniger Menschen arbeiten mehr, sie arbeiten schneller und sie arbeiten auf engerem Raum, mit weniger Unterstützung, kleineren Spielräumen und höheren Qualitätsanforderungen als je zuvor. Der durchschnittliche Manager oder Wissensarbeiter steht heute so unter Druck, dass er einfach keinen freien Moment mehr kennt. Er hat keine Zeit zu planen, er hat pausenlos zu tun. Er hat keine Zeit, zu analysieren, kreativ zu

## VIII *Vorwort*

sein, zu lernen, nachzudenken, zu meditieren oder schlicht zu Mittag zu essen.

Vor kaum einem Jahrzehnt war der Arbeitsplatz durch „Bürostunden“ gekennzeichnet, den Plausch am Kaffeeautomaten, ausgedehnte Geschäftsessen, frühe Schließzeiten im Sommer und die Firmen-Volleyballmannschaft. Heute sind solche Freiheiten so undenkbar geworden wie der Milchmann und die Tankstelle mit vollem Service.

Das allgegenwärtige Gib-Gas-Mantra hat Unternehmen geholfen, in Fahrt zu kommen. Ohne jeden Zweifel erbringen sie ihre Leistungen heute schneller und billiger als früher. Doch es gibt da noch eine andere Seite ...

### ***Wenn Veränderungen notwendig werden***

Angenommen, einem Unternehmen stehen grundlegende Veränderungen bevor. Die notwendigen Veränderungen erschöpfen sich nicht darin, das Gleiche wie bisher noch schneller zu erledigen, sondern zielen darauf ab, einen Richtungswechsel vorzunehmen und völlig neue Wege einzuschlagen. Nun sind Veränderungen immer herausfordernd und schwierig, in hochbeschleunigten Unternehmen aber ist ein Richtungswechsel praktisch ein Ding der Unmöglichkeit. Genau die Verbesserungen, die dazu geführt haben, dass das Gib-Gas-Unternehmen schneller und billiger als früher arbeitet, unterminieren seine Fähigkeit, andere Veränderungen vorzunehmen.

Ein Unternehmen, das die Geschwindigkeit erhöhen, aber die Richtung nicht ändern kann, ist wie ein Auto, das sich beschleunigen, aber nicht lenken lässt. Auf kurze Sicht kommt es in der Richtung, in die es zufällig fährt, gut voran. Auf lange Sicht betrachtet endet es wie viele andere als Schrotthaufen im Straßengraben.

### ***Aufbau dieses Buches***

Dieses Buch ist in vier Teile mit jeweils einem eigenen Thema gegliedert:

- **Teil I: Spielräume.**

Der unglückselige Kompromiss zwischen Effizienz und Flexibilität. Wie die meisten Organisationen nur effizienter werden, indem sie ihre Wandlungsfähigkeit opfern. Wie Spielräume zur Rettung werden können.

- **Teil II: Wie sich Stress auf Organisationen auswirkt.**  
Stress weist Organisationen den falschen Kurs. Gleichzeitig lässt er sie ihre Geschwindigkeit verdoppeln. Gründe für und Rezepte gegen unternehmerischen Stress.
- **Teil III: Wandel, Wachstum und betriebliches Lernen.**  
Der Unterschied zwischen Firmen, die lernen (und davon profitieren) können und denen, die dazu nicht in der Lage sind.
- **Teil IV: Risiken eingehen und managen.**  
Warum es nichts bringt, vor Risiken wegzulaufen, und warum es bei einem vernünftigen Risikomanagement sinnvoll ist, auf Risiken zuzugehen (und was das bedeutet).

*Spielräume* wendet sich an Manager aller Ebenen in Wissensorganisationen und anderen modernen Unternehmen, in denen vor allem Wissensarbeiter beschäftigt sind. Das Buch wendet sich darüber hinaus auch an die Wissensarbeiter selbst. Es richtet sich an Sie: wenn Sie spüren, dass etwas an unserer höllischen Hektik im Job grundfalsch ist; wenn Sie im Innersten wissen, dass die Spielräume, die den Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren genommen wurden, erneut eingeführt werden müssen, wenn jemals wieder ein sinnvoller Fortschritt möglich sein soll.

Allein die Tatsache, dass Sie sich entschlossen haben, dieses Buch zu lesen, zeigt, dass Sie wissen, was *hektische Betriebsamkeit* bedeutet. Sie haben keine Zeit für eine ausführliche Abhandlung über Organisationsformen oder eine Managementtheorie. Sie haben allenfalls Zeit für ein flott und pointiert geschriebenes Buch, das Sie im Flugzeug lesen können. Ich habe dieses Buch so angelegt, dass Sie es auf einem Flug von New York nach Chicago oder von Amsterdam nach Rom leicht auslesen können. Ich hoffe und erwarte, dass Sie nach der Lektüre mit einem einfachen Konzept aus dem Flugzeug steigen, wie Sie Ihr Unternehmen dabei unterstützen können, die Veränderungen vorzunehmen, die notwendig sind, um zu überleben.

### ***Was Spielräume bringen***

Stressabbau und die Wiedereinführung des unverzichtbaren Quäntchens Spielraum sind in meinen Augen das beste Rezept, um in Ihrer Organisation die folgenden Veränderungen zu bewirken:

X *Vorwort*

- mehr unternehmerische Wendigkeit,
- eine bessere Chance, wichtige Mitarbeiter, Ihr „Humankapital“, zu halten,
- eine bessere Fähigkeit, in die Zukunft zu investieren,
- die Fähigkeit, vernünftige Risiken einzugehen, statt Risiken um jeden Preis zu vermeiden.