
From: Dietmar Schoder [mailto:dietmar.schoder@wbs-tool.net]
Sent: Sonntag, 14. März 2010 12:07
To: dietmar.schoder@wbs-tool.net
Subject: Projektmanagement - die Architektur von Systemen: provocatio 1

Liebe Leserin, lieber Leser!

Wenn Sie das lesen, dann verbindet uns beide offenbar ein tieferes Interesse an "**systemisch-konstruktivistischem Projektmanagement**".

Und wenn Sie diese wöchentliche Ausgabe meiner "provocationes" über längere Zeit verfolgen, dann erlauben Sie mir damit, dass ich Sie zu unserem gemeinsamen Thema **systematisch-konstruktiv zu provozieren** versuche.

Danke dafür!

Doch die Wirkung von Ihnen zurück auf mich ist ebenfalls groß. Denn meine Ausführungen sind allein dadurch bereits von anderer Qualität, dass **Sie** da sind. Und dass ich das weiß.

Daher sind Sie mir als LeserIn herzlichst willkommen!

Natürlich können Sie Ihre Wirkung zusätzlich gestalten, indem Sie meine Texte auch an andere Interessierte **verteilen**, oder mir überhaupt **Antworten** schreiben. Ich werde diese Antworten dann zu jeder "provocatio" auch gesammelt an die jeweils folgende Ausgabe anfügen, und somit wieder an alle verteilen. Ich werde dabei jedoch die Repliken nicht einzeln beantworten, sondern die Inputs in den großen Handlungsfaden einwirken lassen und mich dadurch dann immer wieder auf Ihre jeweiligen Antworten beziehen und Sie zitieren.

Sollten Sie diese e-Mail gerade auf Umwegen erhalten haben, dann brauchen Sie mir nur zu schreiben, wenn Sie direkt in meinen **Verteiler** aufgenommen werden wollen.

Was hier entsteht, ist jedenfalls als **Diskurs** gedacht, der letztlich zu einem **Buch** (in verschiedenen modernen Manifestationen) führen soll. Dieser Diskurs in Form der "provocationes" und Ihrer Antworten ist aber nicht das Buch selbst. Daher sind mir Ihre schriftlichen Reaktionen am liebsten, wenn sie **ungeschminkt Wesentliches** ausdrücken. Das muss nicht druckreif sein.

Meine **Ausgangsgeschichte** ist ganz unten nochmals angefügt. Die erste "provocatio" befasst sich heute **mit der fixen Vorstellung, dass ein Projekt Ziele haben muss**, und ich wünsche Ihnen jetzt ganz großes Vergnügen beim Lesen!

Herzliche Grüße,

Dietmar Schoder

Projektmanagement - die Architektur von Systemen: provocatio 1

Zu Beginn eines Projekts oder PM-Seminars stellen sich die meisten Fragen zu einem ganz bestimmten, fundamentalen Hilfsmittel des Projektmanagement - und zwar zur "Projektdefinition" (http://www.primas.at/upload/F01_Projektdefinition,-auftragV1.1.doc), zum "Projektauftrag" (<http://de.wikipedia.org/wiki/Projektauftrag>). Dazu kann man sehr detaillierte und auch sehr oberflächliche Fragen haben. Warum z.B. heißt dieses Formular einmal so und einmal anders, und wieso sagen manche dazu überhaupt "project charter"? Wer ist der "Projektauftraggeber", die "Projektauftraggeberin"? Was sind "Nicht-Ziele"? Wie bestimme ich die "Kosten" in einem internen Projekt?

Wer *schreibt* überhaupt den Projektauftrag, also wer füllt dieses Formular aus?

http://pm-blog.com/wp-content/uploads/2010/02/Projektauftrag_Vorlage_2010.doc,

http://www.pm-handbuch.com/files/projektauftrag_kompakt.doc,

<http://www.bm-online.at/download/71262>,

http://debian.p-m-a.at/docs/StandardPHBv25_deutsch.doc

Und *wann* überlege ich mir all die Inhalte dieses Formulars, obwohl ich mich vor der Detailplanung meines Projekts doch gar nicht so klar festlegen will oder kann?

Auf diese und ähnliche Fragen lassen sich bei etwas Beschäftigung mit dem Thema ganz brauchbare Antworten finden. Doch je mehr man sich ernsthaft mit dem "Projektauftrag" auseinandersetzt, umso mehr dreht sich schließlich alles - um die **Projektziele**. Und ein kritisch denkender Mensch (das ist jetzt meine erste "provocatio") landet dabei früher oder später beim **Hinterfragen der Vorstellung vom Ziel**.

Ziele:	Ergebnisziele:
	(Was soll am Ende des Projekts erreicht sein?)
	Nutzungsziele:
	(Welche Ziele sollen in der Nutzungsphase erreicht werden?)
	Prozess-/Vorgehensziele:
	(Was soll im Projektverlauf an Zielen erreicht werden? Z.B. Akzeptanz)
	Nicht-Ziele:

(aus Patzak/Rattay: "Projektmanagement" und www.primas.at)

Denn das Ziel, das wartet am Ende einer **Strecke** und am Ende eines **Schusses**. Das Ziel ist also einfach das "B" im "Weg von A nach B". Und wenn ich permanent ein Ziel vor Augen habe, dann bin ich entweder ein Rennfahrer, oder ich bin Robin Hood, der Meisterschütze.

Sobald ich mir aber z.B. ein Marketingprojekt vergegenwärtige, dann ist es für mich der tiefe Sinn eines solchen Unterfangens, einen Markt für mein Produkt zu entwickeln. Oder im Fall einer Geschäftsprozess-Reorganisation will ich eine neu entwickelte Organisationseinheit ins Leben rufen. Ebenso will ich in einem Produktentwicklungsprojekt schließlich den ersten serienreifen Prototypen eines noch nie dagewesenen Produkts in Händen halten. Usw.

Bei all diesen **Entwicklungen**, die in den erwähnten Beispielen den jeweiligen Sinn des Projekts darstellen, denke ich persönlich **nicht an eine Bewegung von A nach B**, also nicht an eine Fahrt und nicht an einen Schuss. Sondern ich denke viel eher an das Aufblühen einer Pflanze, an die Entfaltung eines Menschen oder an die Evolution des Lebens überhaupt. Ich denke dabei nie an eine *Linie*.

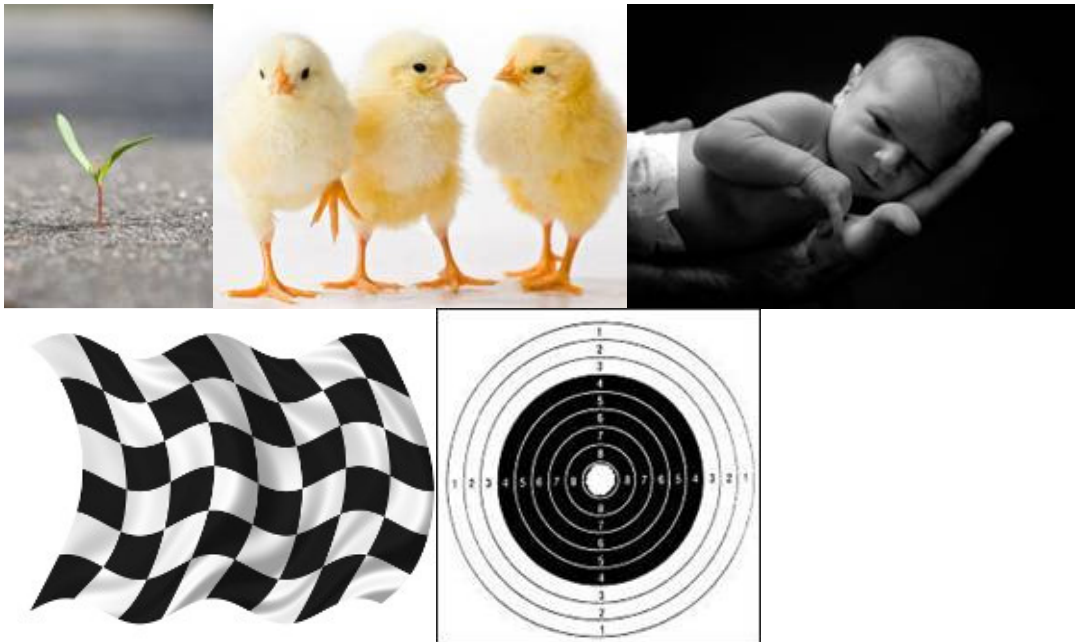
Stellen wir uns dazu vielleicht ein typisches Projekt vor, in dem z.B. eine **Tochterfirma** eines Unternehmens gegründet werden soll. So ein Unterfangen erinnert mich viel mehr an eine **Geburt** als an eine Reise oder an das Erlegen einer Beute. Stellen wir uns weiter die Markteinführung eines neuen Produkts vor. Das verbinde ich mit dem stolzen Herzeigen eines neuen **Babys** in der Produktpalette, welches vielleicht sogar noch seine **Kinderkrankheiten** hat, und nicht mit dem punktgenauen Treffen eines Ortes oder eines Feindes. Besonders deutlich wird es im Fall von IT-Systemen oder technischen Anlagen, welche ich mit der Inbetriebnahme praktisch **„zum Leben erwecke“** - und dies bezeichnenderweise in jener Projektphase, die oft **„go live“** genannt wird. So etwas verbinde ich mit allen Bildern vom **lebendig Werden**, die es in der Natur gibt, aber doch nur sehr eingeschränkt mit dem Vorgang, dass ich an einem definierten Ort eintreffe oder eine Beute erlege bzw. einen Gegner erschieße.

Gleiches trifft wohl auch auf jedes Bauprojekt zu. Mit der Eröffnung und dem Beginn der Nutzung werden Bauwerke normalerweise zu **belebten Systemen**, und dieses Übertreten eines stehenden Gebäudes sozusagen aus einer abgeschlossenen, beschützten, inneren **Entwicklung** (der Baustelle) hinaus in die Welt, hinaus in das eigene Leben (die Nutzung), das verbinde ich *überhaupt nicht* mit einer **Zielflagge** oder einer **Zielscheibe**.

Ich kann mir also z.B. viel besser bildlich vorstellen, dass eine Projektidee quasi als Samenkorn auf fruchtbaren Boden fällt. Und dass es im Zuge des Projekts fleißig gegossen und mit Nährstoffen versorgt wird, bis zu Projektende die Saat dann aufgeht. Ebenso kann ich mir eine Projektidee als Gene vorstellen, die von einer befruchteten Eizelle zu einem gerade geschlüpften Küken oder einem neuen Erdenbürger werden. Bei all diesen Bildern kommt etwas ins Leben.

Und auch bei allen Projekten kommt m.E. letztlich **etwas ins Leben** - wenn man das Projekt einigermaßen erfolgreich hingekriegt.

Für mich passen also - zusammengefasst - die folgenden Bilder nicht wirklich zusammen:



Die ersten drei verkörpern in meinen Augen nämlich die inneren Landkarten von **sesshaften, zivilisierten Bauern** und **Eltern**. Die letzten beiden Bilder aber sehe ich eher als das, worauf **Jäger, Sammler, und Krieger** die Welt reduzieren.

Das führt mich auf der Stelle zu ernstesten Fragen:

Wieso wird das moderne Projektmanagement in seinem wichtigsten Modell (der Vorstellung von **Projektzielen**) durch die Weltsicht und die Bilder von Menschen auf archaischen Entwicklungsstufen, anstatt von Bewohnern sesshafter, friedlicher Zivilisationen geprägt?

Und wozu benötige ich etwas derart Komplexes wie das moderne Projektmanagement, bloß um etwas angeblich derartig Einfaches zu bewältigen, dass ich eine Bewegung entlang einer geraden Linie von A nach B bewirke?

Zu allem Überdross kann ich in einem einzigen Vorhaben nur schwerlich mehrere Projektziele gleichzeitig verfolgen. Ich kann am Ende doch nicht an mehreren Orten gleichzeitig sein, ohne dass es mich buchstäblich zerreißt, oder?

Das alles würde mich nun nicht weiter beschäftigen, wenn nicht ein Projekt im weltweiten Konsens unumstößlich "**zielorientiert**" wäre. Und wenn nicht Gareis den **Zieleplan** inkl. **Zielecontrolling** in ein Formular gegossen hätte, wenn nicht das eingangs erwähnte Formular eines Projektauftrags überhaupt gleich **drei/vier Sorten** von vielen Zielen hätte, also ganze **Zielebündel** (!), wenn sich nicht jedes moderne Projekt mit größtem Aufwand **Ziele** setzen würde und wenn nicht sämtliche Trainer und Berater (nicht nur im Projektmanagement, sondern in allen Lebenslagen) beim Barte des Propheten schwören würden, dass man einfach **Ziele** haben *muss*.

Woher kommt diese **fixe Vorstellung vom Ziel**?

Meine intensiven Recherchen dazu führten mich vor einiger Zeit zum **Erfinder** der modernen, abstrakten Vorstellung vom Ziel. Dieser Erfinder war Augustinus (http://de.wikipedia.org/wiki/Augustinus_von_Hippo). Er konstruierte so um 400 n. Chr. das perfekte **Gegenteil zum Weltbild des Alten Ägypten** (einer Kultur, die übrigens damals schon ein paar tausend Jahre alt war).

Wenn man nämlich den Ausführungen von Jan Assmann (http://de.wikipedia.org/wiki/Jan_Assmann) folgt, dann war es für die Ägypter **Gewissheit**, dass sie zum einen das Zentrum des Universums darstellen, und dass sie zum anderen die volle Verantwortung dafür tragen, den Lauf der Natur, der Sonne und der Sterne aufrecht zu erhalten. Dazu hatten sie offenbar einen **zyklischen Jahreskalender**, in dem sie unzählige Riten, Feiern und Feste absolut akribisch planten und einhielten - damit das Universum nicht zusammenbricht. Überspitzt formuliert sahen die Ägypter die schlimmste Katastrophe darin, **etwas zu ändern**.

Und das verwundert auch nicht, denn die Alten Ägypter kannten ja das erste Buch Mose nicht, die Genesis. Sie saßen also immer noch mitten im Paradies, in ihrem ganzen Reichtum am Nil, und kein Gott hatte sie jemals daraus vertrieben. Sie wären irrsinnig gewesen, wenn sie an ihrem Leben in der besten aller Welten irgendetwas hätten ändern wollen.

Augustinus hingegen empfand die Welt an einem anderen Ort, in einer anderen Zeit und aus einer völlig anderen Geschichte heraus (nämlich der jüdisch-christlichen Geschichte) als einen *schlechten* Platz, der **nicht** so bleiben durfte, wie er war. Also kam Augustinus auf den Gedanken, dass das gesamte Universum in einer einzigen großen Bewegung gezielt und gewollt auf etwas absolut *Besseres* zusteure, nämlich auf Gott.

Und Augustinus meinte das keineswegs so, dass die Erde durch den Weltraum auf Gott zuschießt, sich also von A nach B bewegt. Sondern er entwickelte als erster Mensch die Vorstellung, dass alles, was jemals irgendwo geschieht, letztlich **im übertragenen Sinn** direkt auf Gott **abziele**. Seit Augustinus **entwickelt** sich alles in einer geraden Linie auf Gott hin.

Dass wir uns also heute - und unter uns auch die abgebrühtesten Atheisten - jede noch so blühende, biologische, technische, organisatorische, wissenschaftliche, politische oder auch abstrakte **Entwicklung** als eine **Bewegung von der Ausgangssituation A zur Zielsituation B** hin, als ein gezieltes **Geschehen zwischen Projektstart und Projektende**, zeitlich eingebettet in die Projektvorgeschichte und in die Projektnachgeschichte, vorstellen und dass wir diese Bewegung, dieses Geschehen sogar planen und steuern zu können vermeinen, das geht auf **Augustinus** zurück.

Er hat uns die moderne, abstrakte Vorstellung vom Ziel gegeben.

Genau das alles würde mich allerdings auch nicht weiter beschäftigen, **wenn Augustinus den Bau der Pyramiden geleitet hätte**. Das hat er aber nicht.

Das Projekt überhaupt, der Bau der Cheops-Pyramide, war absurderweise äußerst erfolgreich, obwohl den Ägyptern **die abstrakte Vorstellung vom Ziel völlig fremd war** und obwohl die **Gewohnheit, beim abstrakten Denken immer linear von A nach B zu denken**, erst 3000 Jahre *nach* diesem Projekt mit Augustinus in die Welt kam.

Ich schließe daraus - und das ist jetzt meine provocatio 1 in ihrer enthüllten Gestalt -, dass man im Projektmanagement **nicht zwangsweise die fixe Vorstellung von (Projekt)Zielen haben muss**.

-- Pause --

Wir wissen heute, dass sich Augustinus in mindestens zwei Grundannahmen genial geirrt hat. Zum einen wurde voriges Jahrhundert durch den Konstruktivismus ([http://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_\(Philosophie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_(Philosophie))) in unserem Denken ganz plötzlich das Licht aufgedreht. Wir erkennen seither, wie sehr wir uns selbst die ganze Welt immer als **Modell in unserem Kopf** zusammenbauen (siehe Stachowiak <http://www.muellerscience.com/MODELL/Definitionen/WasisteinModell.htm>), und dass uns danach die Welt beharrlich genau so erscheint, wie sie uns entsprechend unserer eigenen Einstellung beim Konstruieren - erscheinen *soll*.

Wittgenstein hat das mit seinem Satz: "Das Bild ist ein Modell der Wirklichkeit" in seinem Traktat schon verweggenommen, und z.B. die Arbeiten von Luc Ciampi zur "Logik der Gefühle" belegen sehr überzeugend, dass jeder Mensch in letzter Konsequenz für sich selbst entscheidet, ob er die Welt ägyptisch und perfekt - oder schrecklich augustinish sehen will.

Augustinus konnte also nicht wissen, dass uns die Welt völlig unabhängig davon, wie sie wirklich *ist*, immer so erscheint, wie wir sie haben *wollen*. Daher musste ihm entgehen, dass der **Weg** möglichst fort aus dieser "schrecklichen, menschlichen Welt" als **Punkt A** hinein in das paradiesische Reich Gottes als **Punkt B** von allem Anfang an mit der willkürlichen, freien Entscheidung jedes einzelnen beginnt, die Welt und den Menschen als etwas Schlechtes und Unvollkommenes zu empfinden.

Es gibt aber keinen vernünftigen Grund, dass jeder Mensch diese Entscheidung so treffen muss, wie Augustinus sie getroffen hat.

Und sobald man sich anders entscheidet als Augustinus, verliert der Weg von A nach B als beherrschendes Bild seine Bedeutung. Dem gesamten Sinnbild von einem Projekt als **Weg** von der Ausgangssituation **A** entlang der abgesteckten "**Meilensteine**" bis hin zur **Zielsituation B** kommt dann seine Symbolkraft abhanden.

Zum anderen konnte Augustinus nicht wissen, dass alle Entwicklung als das eine Prinzip vom Leben *nicht* auf einen Punkt hinausläuft. Das fand erst Darwin heraus - in der größten geistigen Einzelleistung der Menschheit bisher, der Evolutionstheorie. Wer seit Darwin das **Ziel** eines Lebewesens immer noch darauf reduziert, das es am Schluss tot ist, der hat das Leben nicht verstanden. Es leuchtet jedoch ein, dass jeder, der das Leben als einen augustinishen **Weg** von der Geburt **A** unausweichlich hin bis zum Tod **B** betrachtet, sich nach nichts anderem sehnt, als den Tod mit Hilfe eines Gottes zu überwinden.

Legt man jetzt aber als Konsequenz aus dem Gesagten über ein Projekt nicht mehr das Bild eines linearen **Weges** vom Start **A** zum Ziel **B**, sondern das Bild des **Entstehens von etwas Lebendigen** (das zum Projektanfang als eine Art "Befruchtung" beginnt und zum Projektende mit einer Art "Geburt" des ins Leben gerufenen Projektergebnisses abschließt - und dabei logischerweise keinen **Weg** geht, sondern eine **Entwicklung** durchmacht), dann spricht man nicht mehr vom **Ziel** dieses Geschehens, sondern von seinem **Sinn**. Nur das Rennen und das Schießen sind **zielorientiert**, das lebendig Werden hingegen - ist **sinnorientiert**.

Ein praxisbezogenes Beispiel dazu ist "Scrum" <http://de.wikipedia.org/wiki/Scrum> als eine Ausprägung des "agilen Projektmanagement". Bei Scrum liegt der gesamte Fokus der Methode auf dem zyklischen Wiederholen und Einhalten genaustens festgelegter, täglicher und wöchentlicher Schleifen. Scrum ist damit quasi ein einziger ägyptischer Kalender. Und die wesentliche Wirkung, der **Sinn** in einem Scrum-Projekt, besteht in der **Entwicklung** des Projektergebnisses, der **Entwicklung** des Teams und der **Entwicklung des Kunden**.

Man kann heute sagen, dass das Leben der Ägypter kein **Ziel** hatte, sondern einen **Sinn**. Bezeichnenderweise heißt das entscheidende Buch Jan Assmanns dazu auch: "Ägypten. Eine **Sinngeschichte**."

-- Conclusio --

Bezogen auf die Wissenschaft vom Projektmanagement stelle ich hiermit also fundiert in Frage, wie weit das Ableiten der Hilfsmittel, Vorgehensweisen und Methoden aus einem Jäger-, Sammler- und Krieger-Modell der Welt (also der Zielorientierung auf dem Weg von A nach B) für moderne Projekte tatsächlich angemessen und wirksam ist - nur weil der Christ Augustinus dieses Modell für uns alle zum grundlegenden, allgemeinen Denkmuster und Weltbild abstrahiert hat, gegründet auf seiner fatalen Entscheidung, die Welt und das menschliche Tun als etwas Schlechtes anzusehen, das unbedingt auf einen Punkt hinauslaufen muss.

Wie verläuft denn ein Projekt, bei dem wir uns am Anfang nicht die **Projektziele**, sondern den **Sinn** des Projekts überlegen? So, wie das in einer sesshaften, zivilisierten Hochkultur üblich ist, welche die Welt akzeptiert und annimmt, wie sie ist? Wie fühlt sich das an, wenn in einem Projekt etwas geboren wird, geboren um zu leben http://www.youtube.com/watch?v=Q-L3wj_HaMQ ("Unheilig", 2010)?

Und wie sieht dann schließlich das eingangs erwähnte Formular für die Projektdefinition, für den Projektauftrag, aus? Vielleicht **so**?

Sinn:	Ergebnis:
	(Was soll am Ende des Projekts ins Leben gerufen worden sein?)
	Leben:
	(Wozu soll das Projektergebnis in seinem Leben berufen sein?)
	Entwicklungen:
	(Was soll im Projektverlauf – zusätzlich zum Projektergebnis - wachsen? Z.B. Vertrauen, Akzeptanz)
	Grenzen:
	(Was werden wir vom Projektergebnis nicht erwarten?)

Was bewirkt eine **derart veränderte Sicht auf das Projekt - und auf das moderne Projektmanagement?**

Wien 2010, Dietmar Schoder

Dietmar Schoder
www.wbs-tool.net
ds@wbs-tool.net
 +43/676/77 666 71

Für Ella.

Projektmanagement - die Architektur von Systemen

Ich sehe Cheops vor mir. Er fordert seinen Architekten auf, den Pharao für alle Zeiten unvergessen zu machen. Unsterblich.

Darauffin stellt der Architekt vier gleiche Holzdreiecke zu einer Pyramide zusammen. Rund 15 Zentimeter hoch.

Dieses Modell präsentiert er dem Pharao. Und er sagt: "Maßstab: 1:1000."

Der Pharao gibt sofort den Auftrag, das zu bauen.

Nun geht der Architekt zu den Baumeistern und deren Handwerkern. Dort stellt er wieder sein Modell vor, also die vier Dreiecke als Pyramide, 15 Zentimeter hoch.

Und er sagt zu ihnen: "Das werdet ihr jetzt bauen. Im Maßstab 1:1000."

An diesem Tag beginnt *das* Projekt...

Natürlich ist diese Geschichte bloß eine uralte Legende, die ich mir vor kurzem ausgedacht habe. Aber es macht doch nachdenklich, dass die darin beschriebene Pyramide seit ca. 4600 Jahren wirklich dort steht, nämlich in der Nähe von Gizeh in Ägypten - obwohl ihre Erbauer keine zertifizierten Projektmanager waren.

Mein Thema, meine Thesen, meine "provocations" drehen sich um die Nachdenklichkeit, die das in mir auslöst. Ich will es einfach viel genauer wissen. Was ist **das Prinzip** hinter diesem messbar erfolgreichen Projekt, das sich vielleicht **als gültiges Prinzip auch in allen modernen Projekten** und Projektmanagementtheorien und -ansätzen wiederfindet?

Wie konnte z.B. Cheops sein sehr abstraktes Ziel, nämlich tatsächlich unsterblich zu werden, auf derart elegante Art erreichen? Was muss **heute** geschehen, damit ein modernes Projekt seine oft auch sehr abstrakten Ziele erreicht, die ja im Normalfall weit über ein bloßes Bauwerk hinausgehen?

Kann es sein, dass heute **Systeme** statt Bauwerken eine große Rolle spielen? Und kann es sein, dass auch moderne Systeme in erfolgreichen modernen Projekten in allen Branchen auf dem Einfall, dem Entwurf, dem **Modell** und dem Maßstab eines "**Architekten**" (im übertragenen Sinn) beruhen?

Ist das moderne Projektmanagement in dieser Richtung vielleicht noch viel zu wenig aufmerksam?

Oder anders gefragt: ist das moderne Projektmanagement in allen seinen Ausprägungen von PMI bis Gareis, Patzak/Rattay, PRINCE und Scrum die verallgemeinerte Abstraktion **vom Bauen**, die aber bisher darauf vergessen hat, **den Bau an sich**, die Architektur, das Design, die Konstruktion, die Komposition, die Erfindung, die Konzeption, die Kreation usw., vielleicht die Kunst überhaupt, als entscheidende Kraft hinter jedem Projekt **wirksam und angemessen zu verallgemeinern, zu abstrahieren und zu methodisieren**?

Noch ganz anders gefragt: ist das innerste Prinzip aller Projekte in allen Branchen schon immer, aber besonders auch heute, das "**model driven project**"? Darum geht es mir.