

---

**From:** Dietmar Schoder [mailto:dietmar.schoder@wbs-tool.net]  
**Sent:** Sonntag, 06. Juni 2010 14:56  
**To:** dietmar.schoder@wbs-tool.net  
**Subject:** Projektmanagement - die Architektur von Systemen: provocatio 6 (Lebendige Systeme)

Liebe Leserin, lieber Leser!

Ich habe in den letzten Tagen einige Diskussionen zu meinen bisherigen "provocationes" geführt, in denen ich starke Zustimmung und auch viel Widerspruch erlebt habe. Besonders mein Hinterfragen der **Ziele** in einem Projekt, und mein Vorschlag, dass ein Projekt eher mit einer **Schwangerschaft** verglichen werden sollte als mit einem unbeschreiblichen, sperrigen Konstrukt (siehe [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/04/provocatio\\_005.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/04/provocatio_005.pdf)), produzieren helle Freude und offenbar auch große - Angst?

Was stelle ich also hier so Absurdes vor? Auf welche abwegigen Gedankengänge entführe ich Sie, liebe Leserin, lieber Leser?

Ich möchte heute in anderen Worten nochmals zusammenfassen und möglichst verständlich beleuchten, worum es mir in meinen Abhandlungen bisher insgesamt geht, wenn ich von "**lebendigen Systemen**" spreche.

Ich wünsche Ihnen wieder ganz großes Vergnügen bei der Lektüre!

Herzliche Grüße,

Dietmar Schoder

**Bisherige Ausgaben:**

provocatio 1 PDF [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/provocatio\\_0011.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/provocatio_0011.pdf)  
reactiones 1 PDF [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/reactiones\\_0011.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/reactiones_0011.pdf)  
provocatio 2 PDF [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/provocatio\\_002.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/provocatio_002.pdf)  
reactiones 2 PDF [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/reactiones\\_002.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/reactiones_002.pdf)  
provocatio 3 PDF [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/provocatio\\_003.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/provocatio_003.pdf)  
reactiones 3 PDF [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/reactiones\\_003.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/reactiones_003.pdf)  
provocatio 4 PDF [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/04/provocatio\\_004.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/04/provocatio_004.pdf)  
reactiones 4 PDF <http://wbstool.files.wordpress.com/2010/04/reactiones004.pdf>  
provocatio 5 PDF [http://wbstool.files.wordpress.com/2010/04/provocatio\\_005.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/04/provocatio_005.pdf)  
reactiones 5 PDF <http://wbstool.files.wordpress.com/2010/06/reactiones005.pdf>

**LeserInnen:** 668

Reaktionen an: [dietmar.schoder@wbs-tool.net](mailto:dietmar.schoder@wbs-tool.net)

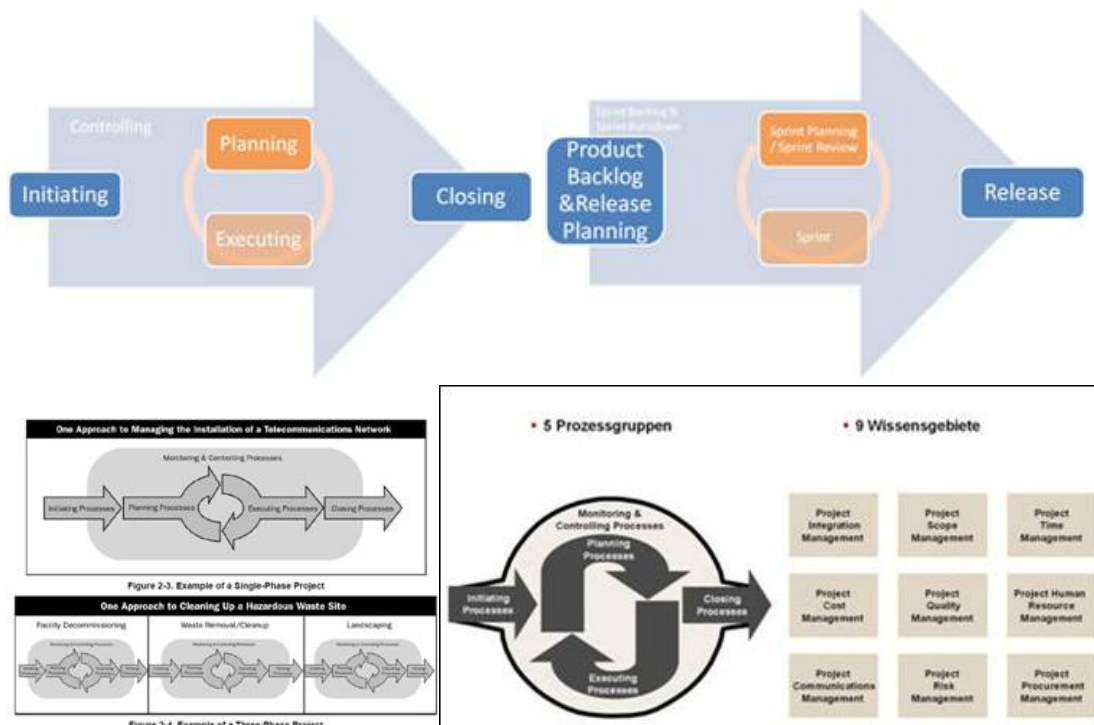
## Projektmanagement - die Architektur von Systemen: provocatio 5

Nach meiner Wahrnehmung gibt es zum Thema Projektmanagement ein weit verbreitetes, herrschendes **Weltbild**. Dieses wird von verschiedensten Vereinigungen, Autoren und Unternehmen propagiert, gelehrt, in die Praxis übertragen, abgeprüft und in großem Stil auch zertifiziert. Das herrschende Weltbild zum Thema Projektmanagement ist (auch) ein großes **Geschäft**.

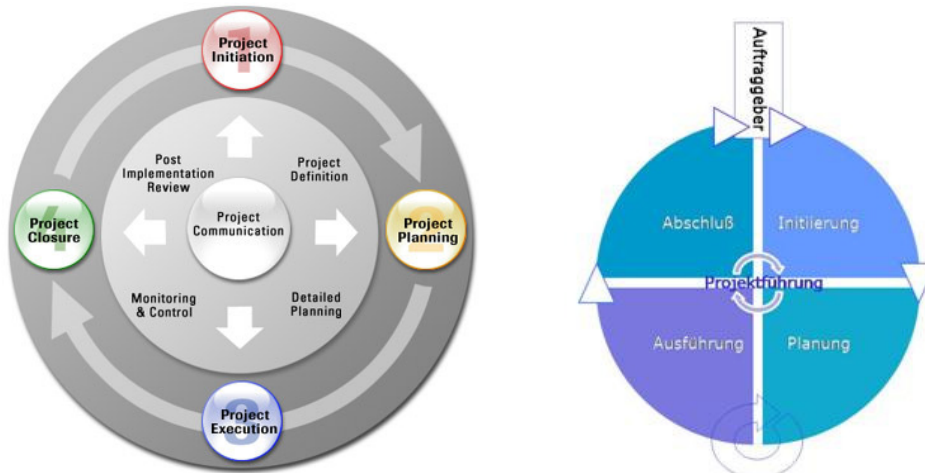
Komischerweise ist dieses Weltbild in den letzten Jahrzehnten nur von einer einzigen Strömung ernsthaft und erfolgreich hinterfragt worden, nämlich von dem, was wir heute als **„agiles Projektmanagement“** kennen. Aus meiner Sicht hat dies aber nicht dazu geführt, dass aus den beiden Blickwinkeln, die wir damit aktuell auf Projekte haben, jetzt neue Schlüsse gezogen werden und das Thema so um neue Erkenntnisse bereichert wird. Nein, die beiden Ansätze treten bloß *gegeneinander* an.

Vor diesem Hintergrund habe ich daher versucht, erst einmal **das herrschende Modell davon, was ein Projekt ist**, bewusster zu machen.

Das Ausgangsmaterial dazu ist meines Erachtens sehr deutlich:

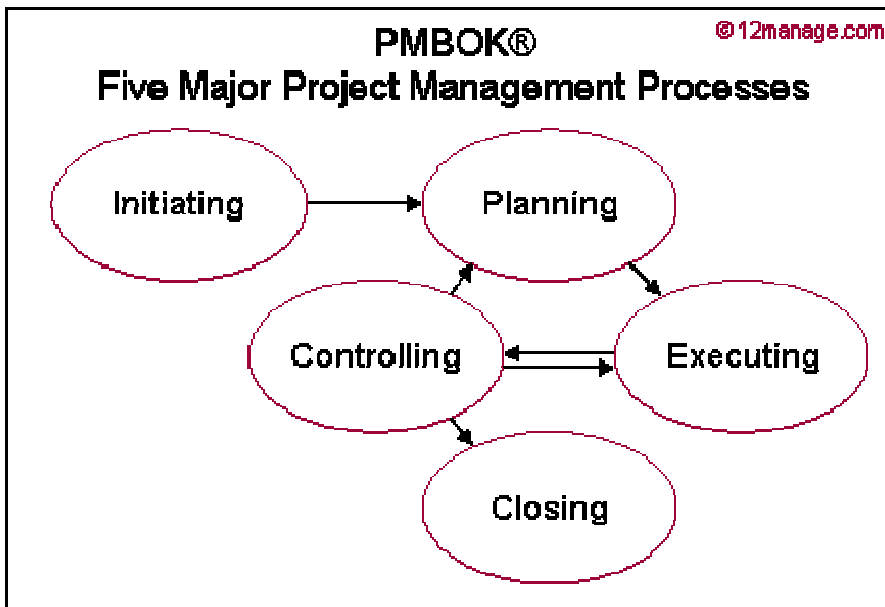


[http://www.chadalbrecht.com/Portals/9/Figure1\\_ProcessGroups.jpg](http://www.chadalbrecht.com/Portals/9/Figure1_ProcessGroups.jpg)  
[http://www.chadalbrecht.com/Portals/9/Figure2\\_ScrumProcess.jpg](http://www.chadalbrecht.com/Portals/9/Figure2_ScrumProcess.jpg)  
[http://leadinganswers.typepad.com/photos/uncategorized/2008/02/21/pmbok\\_1\\_2.jpg](http://leadinganswers.typepad.com/photos/uncategorized/2008/02/21/pmbok_1_2.jpg)  
<http://www.integrata.de/training/seminare/pictures/pmp900.gif>



<http://drwaqjedia.files.wordpress.com/2009/09/project-lifecycle-complete.jpg>

<http://www.bluerocks.de/files/prozessgruppen.jpg>



[http://www.12manage.com/images/picture\\_pmi\\_pmbok\\_processes.gif](http://www.12manage.com/images/picture_pmi_pmbok_processes.gif)

Wir finden in all diesen Modellen und Diagrammen zum "Projekt" das Sinnbild vom **Pfeil** und vom **Kreis** gleichzeitig (interessanterweise auch im agilen Projektmanagement).

Und dem schließen sich die Theoretiker zum Thema Projektmanagement auch in ihrem **Vokabular** an: ein Projekt hat ihren Worten zufolge einen **Anfang**, ein **Ende** und **Ziele**. Gleichzeitig wird das Geschehen in einem Projekt als riskant, komplex, neuartig und dynamisch dargestellt, und es wird daher in Phasen eingeteilt, in denen der Regelkreis des Projektcontrolling einen unverzichtbaren Bestandteil darstellt.

Ganz offensichtlich wird ein Projekt also übereinstimmend als etwas **Pfeilhaftes**, Gerichtetes und zugleich auch als etwas **Zyklisches** aufgefasst. In den ersten vier Darstellungen sieht man deswegen einen **Pfeil** von A nach B, in dem ein **kreisendes** Geschehen stattfindet. In den nächsten beiden Darstellungen sieht man einen **Kreis**, in dem ein durch **Pfeile** symbolisiertes, gerichtetes Geschehen stattfindet. Und in der letzten Darstellung sieht man einen Weg durch

einige wenige Stationen, der insgesamt in **Pfeilen** von einem Anfang über eine Schleife (als **kreisende** Wiederholung von "Executing" und "Controlling") zu einem Ende führt.

Diese Diagramme spiegeln damit sehr klar die Vorstellung wider, dass ein Projekt eine Ausgangssituation - eine **Ist-Situation** - vorfindet und darauf aufbauend durch ein sich **wiederholendes Geschehen** schließlich seine Ziele erreicht - also die **Soll-Situation** herstellt.

In all diesen Modellen finden wir auf diese Art gleichzeitig die Augustinische Idee vom **Ziel** und die Ägyptische Idee vom **Zyklus** (siehe dazu auch provocatio 1).

[http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/provocatio\\_0011.pdf](http://wbstool.files.wordpress.com/2010/03/provocatio_0011.pdf)

**Dieses Modell kann überhaupt nicht falsch sein**, da gebe ich all meinen Kritikern recht. Es trifft nämlich auf absolut jede menschliche Aktivität zu - und damit automatisch auch auf jedes von Menschen durchgeführte Projekt. Wenn also z.B. jemand isst, so beginnt er mit dem Essen, nimmt zyklisch einzelne Bissen zu sich, kaut und schluckt, und wenn er genug gegessen hat, dann hört er wieder auf zu essen. Wenn nun ein Mensch des weiteren z.B. fern sieht, oder eine Reise macht, irgendeiner Arbeit nachgeht, Sex hat, schläft, ein Buch liest, eine Rede hält, eine Kuh melkt oder wenn er nur irgendetwas Absichtliches auf Gottes Erde tut, dann folgt er unweigerlich diesem Modell. Sogar auf das ganze Leben eines Menschen insgesamt passt dieses Vorstellung vom Pfeil und Kreis: Der Mensch wird geboren, lebt dann jeden Tag, steuert ("controllt") dabei zyklisch sein Glück (so gut es geht), und stirbt am Ende.

Dieses Modell von einem **Pfeil** und einem **Kreis** gleichzeitig als Sinnbild für alle menschliche Aktivität **muss** daher auch für ein Projekt richtig sein. Daran habe ich absolut keinen Zweifel, und daran will ich auch gar keinen Zweifel nähren.

Aber dieses Modell muss sich meinen Vorwurf gefallen lassen, dass es **nicht das einzige, wirksame Modell** von einem Projekt sein kann. Es stellt nämlich dar, wie ein Projektmanagement-**Automat** ein Projekt managt. Es **mechanisiert** das Projektmanagement. Und so eine Mechanisierung passt sehr gut in eine **mechanische Welt**. Genauer gesagt passt es in eine Welt, in der wir **Organisationen** nur als etwas **Mechanisches**, als etwas **Maschinenhaftes** auffassen.

Doch genau das tun wir nicht mehr. Deswegen muss sich dieses Modell meiner Kritik stellen, dass es unserer heutigen Auffassung von Organisationen nicht mehr entspricht. Und dass es aus diesem Grund durch ein im konstruktivistischen Sinn wirklichkeitsnäheres, lebbareres (viableres) Modell ersetzt oder zumindest ergänzt werden sollte.

Denn z.B. am 22. Juni 2006 hat Roland Gareis im Rahmen der "PM-Tage" von einem "Paradigmenwechsel" gesprochen, also einem Wandel des herrschendes Weltbildes in Bezug auf Organisationen allgemein. Und darin führt der Gottvater des Projektmanagement z.B. auf Folie 10 aus, dass **Organisationen** bisher im mechanistisch-rationalistischen Weltbild als **Maschine** (in einer objektiv erkennbaren Wirklichkeit) aufgefasst wurden, wohingegen sie heute in einem systemisch-konstruktivistischen Weltbild als **lebendige Organismen** (in einer Welt aus rein subjektiven Konstruktionen) wahrgenommen werden.

<http://www.competence-site.de/it-projektmanagement/Projektmanagement-und-Management-Paradigmen>

Gareis macht so etwas nicht grundlos und auch nicht aus reiner Boshaftigkeit. Sondern er scheint fest davon überzeugt zu sein, dass es einen wesentlichen **Unterschied** macht, ob man Organisationen als **Maschinen** oder als **lebendige Organismen** auffasst. Und wenn man dazu etwa bei Gareth Morgan nachliest (<http://www.leaders-circle.at/organisationsbilder.html>), dann führt dieser unter seinen acht "Metaphern" für **Organisationen** u.a. auch die **Maschine** und den **Organismus** an.

In ähnlicher Weise formulieren es andere Organisationsentwickler aller Art:

“Eine Firma ist ein lebendiger Organismus”

(<http://www.fritsch-consult-berlin.de/organisationsentwicklung/>),

“Ein Unternehmen ist keine Maschine, sondern ein Organismus”

(<http://www.zwo-consult.de/organisationsentwicklung/>).



[http://www.vorspanntechnik.bilfinger.de/cms/upload/bilder/organisation\\_bbv.gif](http://www.vorspanntechnik.bilfinger.de/cms/upload/bilder/organisation_bbv.gif)

[http://www.kaba.ch/contentblob/48328/image/organisation\\_jpg\\_de.jpg](http://www.kaba.ch/contentblob/48328/image/organisation_jpg_de.jpg)

<http://www.dtf-ingenieure.com/upload/diashow/images/teambuero/organisation.jpg>

Nun wil ich mich diesem “Paradigmenwechsel” gar nicht so radikal anschließen, und zwar aus einem guten Grund: Die Maschinen, die wir bald bauen, werden nämlich viel lebendiger sein als so manche Organisation. “Maschine *oder* Organismus?”, wird also in naher Zukunft keine sehr intelligente Frage mehr sein.

Aber im Sinne einer subjektiven Konstruktion der Wirklichkeit weise ich darauf hin, dass wir uns Organisationen als (leblose) Maschinen *und ebenso* als lebendige Organismen **konstruieren** und sehr konkret vorstellen können. Wenn wir daher von einer **Organisation** sprechen, dann können wir in unserem Kopf das **Modell** von etwas sehr leblos **Maschinenhaftem** und im Gegensatz dazu aber ebenso das **Modell** von einem sehr lebendigen **Organismus** aufbauen und abrufen.

Zumindest kann *ich* das, und ich glaube, dass Sie das als LeserIn ebenso können.

Sobald wir das aber zustandebringen, können wir in und mit Organisationen auf verschiedene Arten **agieren**. Denn **Maschinen** werden erfunden, zusammengebaut, bedient, benutzt, repariert, verbessert und verschrottet. Lebendige **Organismen** hingegen werden geboren, man teilt sein Leben mit ihnen, sie werden vielleicht krank und wieder gesund, sie lernen, sie entwickeln sich, sie vermehren sich, und irgendwann sterben sie.

Für meine Begriffe ergibt das einen großen Unterschied zwischen der “Maschinen-Sicht” und der “Lebewesen-Sicht” auf Organisationen. Denn dabei geht es um die Frage, welche der beiden Konstruktionen **wirklichkeitsnäher** ist, sodass unser aller Verhalten in und mit Organisationen **wirkungsvoller** (viabler) wird.

Nun, was unterscheidet denn so wichtig eine **Maschine** (ich meine hier immer eine relativ einfache Maschine wie z.B. eine Dampfmaschine oder eine Waschmaschine) von einem **Lebewesen**? Eine Maschine wird am Anfang zusammengebaut und am Ende zerlegt, und sie hat dazwischen (hoffentlich) eine Funktion, zu deren Erfüllung sie in Betrieb befindlich Input in Output verwandelt und dabei Energie verbraucht. Ein Lebewesen wird ganz analog dazu zwar auch geboren, stirbt irgendwann wieder und hat (hoffentlich) auch einen Sinn, den es mit Hilfe eines Stoffwechsels erfüllt.

Aber erstens haben wir völlig andere Emotionen im Zusammenhang mit Maschinen als im Zusammenhang mit Lebewesen (siehe dazu Reinhard Fendrichs absurde Interpretation: “Zweierbeziehung” <http://www.youtube.com/watch?v=x7jYVBECq60>). Und zweitens legen Lebewesen zumindest drei Verhaltensweisen an den Tag, die wir von trivialen Maschinen nicht kennen: selbständiges **Lernen**, selbständiges **Wachstum** und selbständige **Vermehrung**.

Ich will in diesem Punkt wirklich niemandem zu nahe treten, aber aus meiner Sicht ist es doch das Wesen von funktionierenden **Organisationen**, dass sie selbständig **lernen**, **wachsen** und sich **vermehrten**. Das ist der banale Grund, warum ich mir mehr davon verspreche, eine Organisation als etwas Lebendiges zu betrachten denn als eine triviale Maschine. Und ich kann mich natürlich auch mit dem Vorschlag anfreunden, dass eine Organisation und überhaupt jedes Lebewesen halt eine **nicht-triviale Maschine** sei, und dass solche "autopoietischen Systeme", wie Maturana sie nennt (siehe <http://de.wikipedia.org/wiki/Autopoiesis>), nun einmal die merkwürdige Angewohnheit hätten, zu lernen, zu wachsen und sich zu vermehren.

Doch das ist der wesentliche Punkt, auf den ich hinaus will: **gesunde Organisationen lernen, wachsen und vermehren sich**.

Trotzdem muss ich hier festhalten, dass das "Maschine vs. Organismus"-Dilemma im Zusammenhang mit Organisationen nur den Ausgangspunkt meiner Überlegungen zum Thema Projektmanagement darstellt, aber nicht eigentlicher Gegenstand meiner "provocationes" ist. Denn mir geht es ja ganz präzise darum, wie wir uns denn nun sinnvollerweise ein **Projekt** konstruieren, sobald wir uns eine **Organisation** nicht als triviale Maschine, sondern als lebendigen Organismus vorstellen.

Wenn wir also **Organisationen** nicht nur als **Automaten** begreifen, sondern auch als **Lebewesen**, was sind dann **Projekte**? Das ist meine Frage.

(Denn *dass* wir Organisationen nicht nur als Automaten begreifen sollten, sondern besser auch als Lebewesen, das ist für mich *keine* Frage. - Bitte schreiben Sie mir, wenn Sie das anders sehen.)

Nun kennen wir in einer Maschinensicht auf Organisationen z.B. **Maschinenbauprojekte**, **Anlagenbauprojekte** und **Softwareentwicklungsprojekte**. Außerdem kennen wir natürlich **Bauprojekte** (in denen alles noch viel einfacher ist, so lange die Bauwerke nicht zu viele bewegliche Teile haben - so lange die Bauwerke und ihre Benutzer und Bewohner also nicht als komplexe Systeme aufgefasst werden). Des weiteren finden wir **Unternehmensgründungsprojekte** bzw. Projekte, in denen Organisationseinheiten gegründet werden. Letztere sind bei einer Wahrnehmung von Organisationen als Maschinen aber auch praktisch nichts anderes als Maschinenbauprojekte. Außerdem gibt es natürlich auch alle Mischformen wie z.B. den **Bau einer Produktionshalle** als Kombination aus Bauwerk, Maschine und Organisation.

Bei all diesen Projekten geht es aber nicht um irgendwelche diffusen, beliebigen Ziele. Sondern es geht dabei immer nur um das Entwerfen, das Zusammenbauen und das Ingangsetzen einer (neuen) "Maschine". Und sobald sich so eine Maschine am Ende ihrer **Erschaffung** (also am Ende des **Projekts**) in Betrieb befindet, arbeitet sie ihre tägliche "**Routine**" ab.

Wenn man nun die Maschinensicht auf Organisationen um die Lebewesensicht erweitert, welche Bedeutung haben dann Projekte? Wenn man also Maschinen, Anlagen, Software, Bauwerke, Unternehmen, Organisationseinheiten und Produktionshallen insgesamt als **organisatorisch-technische Systeme** betrachtet, als **lebendige Mensch-Maschine-Symbiosen**, als **lernende, wachsende und sich vermehrende Wesen**, dann ist das alltägliche Leben dieser Systeme wieder nur die "Routine". Aber wenn solche Systeme **geboren** werden, dann haben wir es meiner Ansicht nach mit einem **Projekt** zu tun.

Wer sich demnach Organisationen als lebendige, organisatorisch-technische Systeme vorstellt (konstruiert), der sieht Projekte als die **Geburten** von solchen Systemen.

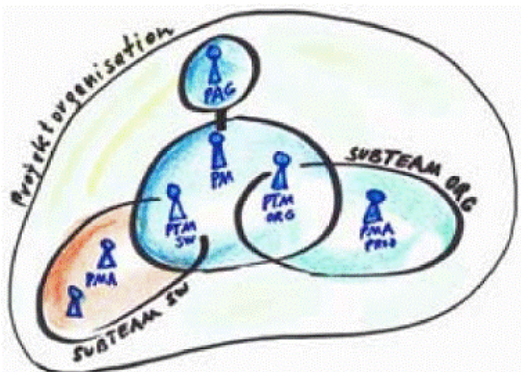
-- Pause --

Diesen Überlegungen kann man nun einiges entgegenhalten:

1. Wozu sollte man Organisationen bzw. organisatorisch-technische Systeme als lebendige Organismen betrachten?

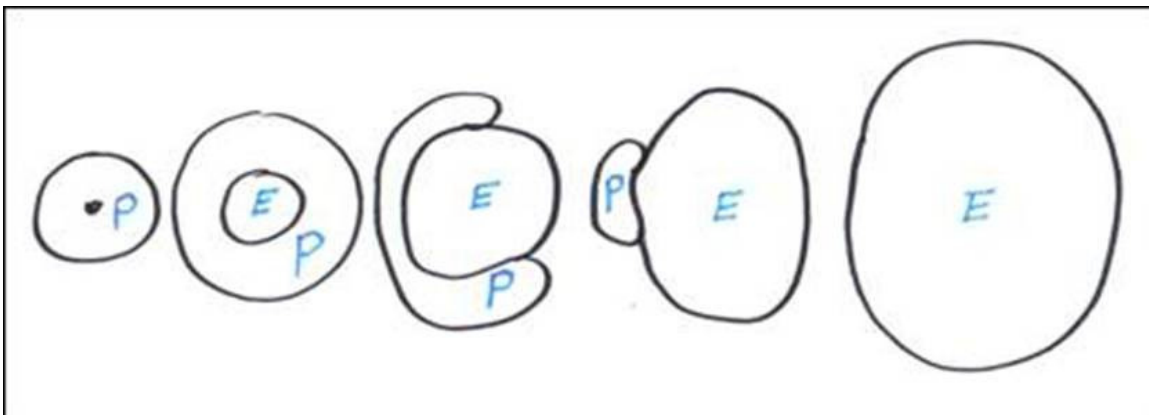
Ich halte das für sinnvoll, weil man moderne organisatorisch-technische Systeme, die **lernen**, **wachsen** und **sich vermehren**, dann viel besser versteht, sie in der Folge viel wirkungsvoller entwerfen kann und natürlich viel besser mit ihnen auskommt bzw. sich viel besser in ihnen zurechtfindet.

2. Projekte werden sowieso schon lange auch als soziale Systeme und z.B. als temporäre Organisationen aufgefasst. Was ist an den Gedanken des Dietmar Schoder jetzt neu?



<http://www.p-m-a.at/index.php/View-document-details/6-pm-baseline-Deutsch.html>

Für mich ist daran neu, dass das Bild vom Projekt als soziales System oder als temporäre Organisation bloß erklärt, wie wir uns das *Wesen* von Projekten vorstellen können. Es erklärt aber nicht, *wozu sie gut sind und was sie tun*. Daher stelle ich hier mein Modell vor, in dem ein Projekt (P) - das ich ganz zweifellos für ein soziales System halte - dazu dient, ein **lebendiges Ergebnis-system** (E) hervorzubringen - so wie das auch die Aufgabe **jeder biologischen Reproduktion** ist:



Liebe Leserin, Lieber Leser! Bitte schreiben Sie mir, wenn Sie in einem Bild von Organisationen als lebendige Organismen für deren alltägliche Abläufe wie z.B. das **Leben**, **Lernen** und **Wachsen**

*nicht* die “**Routine**” und für deren **Reproduktion** *nicht* die “**Projekte**” sehen. Wenn man das nämlich sinnvoll anders sehen kann, dann interessiert mich das sehr.

3. Zwischen einer “**Schwangerschaft**” und einem **Projekt** gibt es doch sehr viele Unterschiede. Sind diese Unterschiede nicht viel größer als die wenigen Gemeinsamkeiten?

Naja, es gibt ja auch eine ganze Reihe von Unterschieden zwischen einer **Organisation** und einem **Lebewesen**. Noch viel mehr aber gibt es eine ganze Reihe von gravierenden Unterschieden zwischen einer Organisation und einer **Maschine**: Organisationen lernen, wachsen und vermehren sich - Maschinen nicht. Mir geht es bloß darum, dass in einem Bild von Organisationen als lebendige Organismen das **Lernen**, das **Wachsen** und das **tägliche Leben** mit unserem vertrauten Vokabel “**Routine**” beschrieben wird, während sich für unser vertrautes Vokabel “**Projekt**” dann die **Vermehrung** solcher lebendiger Organismen durch die **Geburt** von (neuen) organisatorisch-technischen Systemen aufdrängt. Das sind die wesentlichsten Gemeinsamkeiten in diesem Bild, auf die ich hinauswill, und die lassen sich mit einem Maschinenbild von Organisationsen nicht herstellen.

4. Bei einem Projekt unternehme ich doch alle nur erdenklichen Anstrengungen, um die gesetzten Ziele zu erreichen, wohingegen eine biologische Reproduktion doch **von ganz alleine** abläuft. Wie passt das zusammen?

Nun, es leben ja auch fast alle Lebewesen auf der Welt “von ganz alleine”. Nur der Mensch bildet sich ein, er müsse sein Leben führen und managen. Daraus schließt aber niemand, dass ein Mensch kein lebendiger Organismus sei. Ebenso wenig schließt man aus der Tatsache, dass Organisationen geführt und gemanagt werden, es seien Organisationen keine lebendigen Organismen. Und im Falle des Menschen ist ja auch seine eigene Reproduktion eine Angelegenheit von Familienplanung, von jeweils neun Monaten “Hardwareherstellung” und vor allem von jahrelanger “Softwareentwicklung” in Form von Erziehung und Sozialisation, die ja wirklich sehr viel an Führung und Management braucht. Niemand schließt daraus, dass Schwangerschaft, Geburt und Erziehung, weil sie beim Menschen nicht von ganz alleine ablaufen, keine biologische Reproduktion von erwachsenen, lebendigen Menschen darstellen. Ergo kann auch ein Projekt, das Management und Führung braucht, der Reproduktion von organisatorisch-technischen Systemen als lebendige Organismen dienen.

5. Wieso erzeugt mein Bild vom Projekt als biologische Reproduktion (im Bereich von Organisationsen als lebendige Organismen) so viel **Widerspruch**?

Tja, das kann ich nur vermuten: Ich glaube, es geht dabei auch um die Angst vor dem **Kontrollverlust**. Denn ein selbständiges Lebewesen lässt sich viel schwerer steuern und kontrollieren als eine Maschine. Und das klassische Projektmanagement wird sich außerdem ziemlich überfordert fühlen, wenn man ihm plötzlich nicht nur die Erreichung von mechanischen Projektzielen, sondern das Zurweltbringen lebendiger Systeme abverlangt - denn dafür hat es gar keine bewussten Methoden. Was mich in meinen Ideen aber besonders bestärkt, das ist die Tatsache, dass das “agile Projektmanagement” (z.B. Scrum <http://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>) in seinem Ansatz ganz genau einige der hier geforderten Methoden hat (ohne sich darüber meines Wissens im Klaren zu sein).

-- Conclusio --

Wenn man Organisationen als lebendige Organismen auffasst, um sie besser zu verstehen und sie daraus wirkungsvoller zu entwerfen, zusammzusetzen und zu führen, dann kann man dem **täglichen Leben** solcher Organismen als organisatorisch-technische Systeme mit Hilfe von **“Prozessmanagement”** begegnen. Im Gegensatz dazu kann man aber dann dem Ersinnen, Entwerfen und Ingangsetzen (dem **“Ausbrüten”, “Gebären”** und **“Reproduzieren”**) von organisatorisch-technischen Systemen mit Hilfe von **“Projektmanagement”** begegnen.

Was heißt das in der Folge?

Zum ersten werden in diesem Fall die **“Projektziele”** unwichtiger. Denn das Ziel jeder biologischen Reproduktion ist ja sowieso immer dasselbe: neues Leben. Das muss nicht jedesmal wieder beschrieben und hinterfragt werden. Stattdessen wird sich in Zukunft schon die Projektplanung viel mehr darauf konzentrieren, **wie denn das neue, vom Projekt geschaffene, organisatorisch-technische Ergebnissystem sein soll**, damit dieses nach dem Projektende (also mit dem Beginn seines eigenen, selbständigen Lebens), atmet, wächst, lernt, gedeiht und sich irgendwann selbst vermehrt. Natürlich mag es Eltern geben, die sich wie besessen auf das **Ziel** konzentrieren, ein Kind zu haben. Aber normalen Eltern geht es doch darum, **was aus ihrem Kind wird**.

Zum zweiten wird die Bedeutung der **“Gene”** stark in den Vordergrund rücken. Selbst die besten Ärzte und Erzieher können nämlich aus einem Fötus mit einem tödlichen Gendefekt keinen lebendigen, erwachsenen Menschen machen. Nun sind die **Gene** aber nichts anderes als ein **Modell von einem Lebewesen**. Nicht umsonst sprechen wir beim Erbgut ja vom **“Bauplan”** des Lebens. Damit wird klar, dass ein Projekt zwar mit professionellem Projektmanagement ausgestattet sein kann, dass das alleine aber **ohne ein gesundes Modell vom Projektergebnis niemals zum Erfolg führen wird**.

Zum dritten erklärt sich damit ganz mühelos, wie **immer wieder neue Projekte** die Welt mit **immer wieder neuen, einzigartigen Ergebnissen** überraschen werden. Denn in der Biologie vermischen sich die **Gene** und ihre bewährten Teilabschnitte auch schon seit ewigen Zeiten zu immer neuen Lebensformen, und in der Welt der organisatorisch-technischen Systeme vermischen sich - wie man ja in allen Branchen und Bereichen von Organisationen deutlich sieht - die **Modelle** und ihre bewährten Teile in immer neuen Projekten zu immer neuen Formen von Ergebnissystemen. In beiden Welten gilt also ganz offensichtlich Charles Darwin. Und mit ihm die **Theorie von der Evolution**.

Insgesamt heißt das, dass auf diese Weise das **model-driven project** im Bereich von Organisationen in den Vordergrund rücken wird, so wie auch das Leben in Summe mit den in seinen Genen gespeicherten **Modellen** spielt, anstatt sich in den kurzfristigen Zielen von einzelnen handelnden Lebewesen zu verlieren.

-- Ausblick --

Wie kann man überhaupt ein lebendiges, organisatorisch-technisches System **entwerfen**? Wie muss das **Modell** so eines Systems aussehen, damit dieses System dann in der Realität lebt, wächst, lernt, gedeiht und sich vermehrt? Die Antworten dazu finden Sie in den nächsten Ausgaben der "provocationes". Bis dahin freue ich mich wieder auf jede Reaktion!

Wien 2010, Dietmar Schoder  
<http://www.wbs-tool.net>  
<http://wbstool.wordpress.com>  
[dietmar.schoder@wbs-tool.net](mailto:dietmar.schoder@wbs-tool.net)  
+43/676/77 666 71

Für Ella.