

VORWORT

#PM2025

Zukunft braucht Herkunft. Dieses Postulat des Philosophen Odo Marquard sollten wir uns bewusst machen, wenn wir Zustände verändern oder verbessern wollen. Denn gerade in Zeiten dynamischer Umbrüche braucht es eine Rückbesinnung zum Ursprünglichen - zur Geschichte hinter den Dingen. Nur so kann Fortschritt langfristig gelingen.

Die Arbeits- und Organisationsform Projektmanagement gründet auf einer zentralen Fragestellung: Wie kommt das Neue in die Welt? Es geht immer um neuartige, komplexe Probleme, die vom jeweiligen Projektteam gelöst werden sollen. Das ist die Konstante. Das Umfeld, in dem sich Unternehmen und Projekte bewegen, ist jedoch alles andere als konstant. Immer schneller, immer unplanbarer, immer komplexer. Immer mehr VUCA. Was bedeutet das für die Evolution des Projektmanagements?

Olaf Hinz und Heiko Bartlog laden uns mit dieser Publikation ein, Projektmanagement neu zu denken. Aus dem Bewusstsein heraus, was gutes und richtiges Projektmanagement in der alten Welt

bedeutet hat und was es in der neuen Welt bedeuten könnte. Ich verwende die Unterscheidung alt <> neu an dieser Stelle bewusst und setze gleich noch einen drauf: Der alten Welt ist nicht bewusst, wie neu die neue Welt ist.

Projekte, die echte Innovation und relevanten Fortschritt hervorbringen, sind in diesem Zusammenhang von essenzieller Bedeutung. Deshalb sollte es ein gemeinsames Anliegen sein, die Projektmanagement-Disziplin gemeinsam weiterzuentwickeln. Damit Projekte mit der gestiegenen Komplexität noch besser umgehen können. Denn darum geht es im Kern.

Ich danke Olaf und Heiko für ihr Denkangebot #PM2025 und wünsche der Publikation eine breite Leserschaft und konstruktiv-kontroverse Diskussion.

Stefan Hagen

Projektarbeit bleibt weit unter ihren Möglichkeiten! In Großprojekten finden Projektmanager zunehmend kein Ende mehr und die Anzahl der Witze auf Kosten des Projektmanagements wächst steigig. Und was soll einem auch anderes einfallen als Hohn und Spott angesichts von technokratischem Vorgehen, planwirtschaftlichem Abarbeiten und dem Umgang mit Risiken, der an das Verhalten von Motten erinnert, wenn das Licht angeht, ...

SO MACHT UNS PROJEKTMANAGEMENT KEINEN SPASS
UND PROJEKTE WERDEN SO AUCH NICHT ERFOLGREICH.

Deshalb begannen wir, nach einer wirksamen Art des Umganges mit Projekten zu suchen. Denn wir lieben unsere Profession und sind überzeugt, dass Projektarbeit eine der effektivsten Möglichkeiten ist, neue Ideen erfolgreich zu machen. Bei steigender Unwissheit und Komplexität sind zertifizierte Vorgehensmodelle jedoch nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Für erfolgreiche Projektarbeit ist Vernetzung wichtiger als der Wahrheitsanspruch eines Zertifikates.

Das ist wohl auch der Grund, warum wir uns bei einer Unkonferenz begegnet sind, dem PM Camp, für das wir an den Standorten Berlin und Hamburg nun auch selbst Verantwortung übernommen haben. Der intensive Austausch mit vielen unterschiedlichen Menschen

hat unsere Überzeugung bestärkt, dass die Zeit der Gewissheit im „Management“ von Projekten vorbei ist.

Deshalb waren es auch sieben Thesen zur Zukunft des Projektmanagements, mit denen wir gemeinsam mit Stefan Hagen im Frühjahr 2016 unter #pm2025 einen anderen Weg für unsere Profession weisen wollten:

- ▶ Weg von **komplizierten** hin zu **komplexen Systemen**
- ▶ Weg von **Planarbeit** hin zu **Pionierarbeit**
- ▶ Weg von **Nacheinander** hin zu **Miteinander**
- ▶ Weg von **Geschlossen** hin zu **Offen**
- ▶ Weg von **Wissen** hin zu **Können**
- ▶ Weg von **Management** hin zu **Führung**
- ▶ Weg von **Standardisierung** hin zu **Integration**

Einige PM Camps später, auf denen wir unsere Thesen vielen Teilnehmern vorgestellt und mit ihnen gemeinsam diskutiert und verfeinert haben, legen wir eine neue Wegmarke vor.

Dieses Buch will konkrete Vorschläge für die nächsten Schritte machen, wie Projektmanagement auch in einer VUCA Welt gelingt. Dabei geht es uns nicht um ein neues Wunderding im Projektmanagement, sondern um die Vergrößerung des Möglichkeitsraumes, aus dem Projektarbeiter* auswählen können. Dabei stehen wir in der Tradition von W. Ross Ashby, der uns nahegelegt hat, dass wir das System Projekt letztlich nur dann wirksam steuern können, wenn wir die Anzahl der Möglichkeiten, Projekte zu steuern, so erhöhen, dass wir auf nahezu alle Variationen von Projektthemen sinnvoll reagieren können.

FÜR UNS IST PROJEKTARBEIT EINE DER BESTEN MÖGLICHKEITEN,
UM THEMEN IN ORGANISATIONEN MIT WIRTSCHAFTLICHEM
ERFOLG VORANZUBRINGEN UND DIE PIONIERARBEIT, DIE AUF ALLEN
GESELLSCHAFTLICHEN EBENEN ANSTEHT, ZU ERMÖGLICHEN.

Dafür bieten wir zu den sieben Thesen dieses Buches jeweils sieben konkrete Ansätze an, wie Projektmanagement jenseits der Planwirtschaft gelingt: in Vielfalt, Vernetzung und besserer Kooperation. Damit unsere Profession endlich ihre Möglichkeiten nutzt! Die aufgeführten Ansätze sind Denkmodelle, Analysewerkzeuge, Praktiken, Techniken und Methoden. Einige sind sofort



nutzbar, andere sind eher als Anregung gemeint, sich tiefer damit zu beschäftigen: durch Selbststudium, durch kundige Anleitung und Unterstützung, durch Ausprobieren.

Dabei ist dieses Buch nur der Beginn eines Anfangs, den wir mit allen engagierten Verfechtern gern unter www.2025.de so fortsetzen wollen, dass die Möglichkeiten weiter steigen. Dieser Anfang wäre ohne Stefan Hagen, der an den initialen 7 Thesen mitgearbeitet hat, und Ralf Eichner, der unsere Idee, mal „was mit Inhalt machen zu wollen“ so wunderbar in Szene gesetzt und an die Öffentlichkeit gebracht hat, nicht möglich gewesen. Wir danken Euch, Stefan und Ralf, wie den vielen PM Camp Teilgebern und all den Denkern und Autoren, deren Ansätze wir hier kurz vorstellen, für die neuen Möglichkeiten.

Berlin und Hamburg im April 2018

Heiko Bartlog & Olaf Hinz

*Wir verwenden männliche Begriffe, meinen aber stets beide Geschlechter.