

„Projekte“ sind zielorientiert

Si
e
so
ll
en
in
ne
rh
al
b
ei



neKings Fund 1999, s. Lit. Pratt

r
ge
ge
be
ne
n
Ze
it
vo
rz
ei
gb
ar
e
Re
su
lt
at
e
er
re
ic
he
n.

Od
er
Pr
od
uk
te
,
Pr
ob
le
ml
ös
un
ge
n,
Di
en
st
le
is
tu
ng
en
li
ef
er
n.
Od
er
Te
ch
no
lo
gi
en
er
pr
ob
en
,
di

e
ei
ne
m
Au
ft
ra
gg
eb
er
Nu
tz
en
br
in
ge
n
so
ll
en
.

Finanziert werden sie von Krankenkassen, Ministerien, Banken, Unternehmen, Sponsoren u.v.a., die eine bestimmte Summe für einen guten Zweck abfließen lassen wollen. Die Projekt-Durchführenden (die Expert*innen, Ärzt*innen), die sich um diese Mittel in einer Ausschreibung mit Worten bewerben, die die Auftraggeber hören wollen, haben gewisse Eigeninteressen, die sie oft nicht nennen. Die Betroffenen (Patient*innen, Flüchtlinge, Familien, ...) hoffen, dass das Projekt ihnen nutzen werde – allerdings befinden sie sich in einer relativ schwächeren Position.

Denn die Projekt-Durchführenden müssen sich so verhalten, dass sich der Aufwand für sie lohnt und der Auftraggeber zufrieden ist: z.B. mit überzeugenden Berichten, Gutachten oder Dingen, die man bildhaft darstellen kann. Ob sich die Lebenssituation der Betroffenen tatsächlich verbessert, und es auch nachhaltige Effekte geben wird, die das Projektende überdauern, ist oft unklar.

Vorteil

Aus Versuchen und experimentellen Eingriffen kann gelernt werden. Insbesondere dann, wenn sie, in einem kleinen, begrenzten Bereich, Fehler aufzeigen, die bei einer umfassenden Intervention vermieden werden sollten. Ihre Stärke liegt in der Qualität des Ausprobierens.



Tadellos gepflegte Entwicklungs-Ruine in Laos (Provinz Thàkek). Eine dörfliche Gesundheitsstation, nur bewohnt von den Familien der Wächter. Für die Ausstattung mit Personal wäre ein anderes Projekt nötig. Foto: Jäger 2018

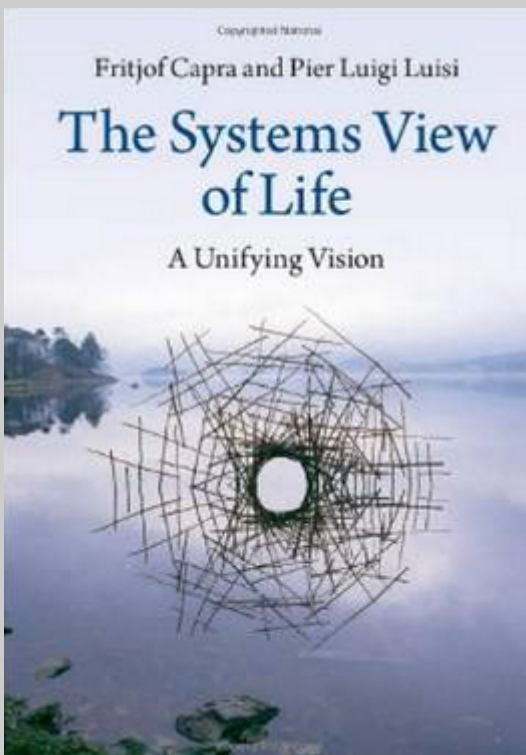
Nachteil

Projekte beginnen oft damit, dass an erkannten Probleme, nichts praktisch erkennbares verändert wird. Stattdessen wird die verfügbare Energie in das Schreiben und Nachverfolgen eines Projekt-Antrages investiert. Der richtet sich (mindestens) an eine Institutionen, die über Mittel verfügt, die sie nach festgelegten Kriterien ausgeben muss. Dieser Prozess erfordert hohe administrative Kompetenz, er ist sehr zäh und dauert lange.

In dieser Zeit geschieht vor Ort zunächst meist nichts. Fließen die Mittel dann endlich, wird erfahrungsgemäß zuerst in die Infrastruktur und die Personalkosten der Durchführenden investiert und dann Flyer gedruckt, die den Betroffenen mitteilen, dass es das Projekt jetzt gibt. Manchmal zeigen die dann aber wenig Interesse und erscheinen gar nicht. Dann droht das wichtigste Problem eines Projektes: die Mittelabfluss-Störung und damit dieVerärgerung des Auftraggebers.

Weitere Nachteile:

- Komplexe Zusammenhänge werden vernachlässigt, kleine Teilbereiche werden herausgelöst und isoliert betrachtet. Es wird zu wenig einkalkuliert, dass man vieles nicht weiß. Daher werden die Risiken einer Intervention in ein (übergeordnetes) komplexes System zu wenig kritisch hinterfragt.
- Es wird zu schnell geplant und entschieden, ohne die Wirkungs-Zusammenhänge wirklich zu verstehen, ohne das Vorsorgeprinzip zu beachten („Keinen Schaden anrichten!“), und ohne Haftungsfragen (insbesondere für unerwartete Ereignisse) zu klären.
- Die Durchführenden sind (durch die Projekt-Vorgaben) gezwungen sehr ergebnisorientiert, tunnel-blick-artig zu handeln, und haben nur wenig Spielräume, um sich prozessorientiert, flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen.
- Das Projekt wird am Ende der Laufzeit gelöscht. Die Probleme existieren häufig weiter, so dass nur eine Projekt-Ruine übrig bleibt, deren Erhaltung wie die Entsorgung viel Geld verschlingen wird (Beispiel: Sport-Arenen in Brasilien).



Die Welt besteht aus Systemen

Projekt-itis?

Die griechische Endung -itis bezeichnet eine entzündliche, oft ansteckende Krankheit. Projektitis ist die Krankheit, unnötig und vorschnell in eigendynamische Zusammenhänge zu intervenieren.

In der Medizin, der Entwicklungszusammenarbeit, der Wirtschaft und in der Politik sind so genannte „Verfahrens-Entscheidungen“ sehr beliebt. Ein Projekt zu realisieren ist, für jemanden der entscheiden muss, ebenso attraktiv, wie eine Arbeitsgruppe zu gründen oder ein Gutachten zu beauftragen. Denn so kann man die eigentlich notwendige „Sach-Entscheidung“, die einen Gesamt-Zusammenhang betreffen müsste, wirksam vermeiden. Denn: „Es wird ja etwas getan“. Beispiel:

- Völlig überlasteter Manager vor dem Zusammenbruch. Projekt: Nikotin-Pflaster aufkleben.
- Unterentwickelte vom Krieg zerstörte Region. Projekt: Polio-Impfung.



enden Naturpark langfristig schützen? Oder für drei Jahre ein „Adler-PrProjekt“ finanzieren? Foto Jäger. Laos 2018

oj
ek
te
n
en
tw
ic
ke
lt
si
ch
se

lt
en
la
ng
fr
is
ti
g
et
wa
s
Gu
te
s
un
d
Na
ch
ha
lt
ig
es
:
Da
s
Sy
st
em
,
in
da
s
in
te
rv
en
ie
rt
wu
rd
e,

ko
nn
te
ni
ch
ts
le
rn
en
,
un
d
ha
t
si
ch
de
sh
al
b
au
ch
ni
ch
t
in
ei
ne
gü
ns
ti
ge
re
Ri
ch
tu
ng
ve
rä
nd
er

t.
Ni
ch
t
se
lt
en
en
ts
te
he
n
da
nn
Ve
rs
ch
li
mm
-
„B
es
se
ru
ng
en
“,
un
ge
ah
nt
e
ne
ue
Pr
ob
le
me
un
d
ma

nc
hm
al
au
ch
Ka
ta
st
ro
ph
en
.

Menschen sind Problemlöser

Entdeckten unsere Steinzeit-Vorfahren eine ideale Höhle, in der leider ein Bär wohnte, wurde dieser ausgeräuchert, umgebracht und gebraten. Baute man später Stadtmauern oder Schiffe, holzte man die Umgebung solange ab, bis es dort keine Wälder mehr gab.

Zi
el
ge
ri
ch
te
te
Pr
ob
le
ml
ös
un
ge
n
di
es
er
Ar
t



si
nd
un
s
bi
s
he
ut
e
se
hr
ve
rt
ra
ut
. Es
fä
ll
t
un
s
de
ut
li
ch
sc
hw
er
er
,
ko
mp
le
xe
,
le
be
nd
e
Sy

st
em
e
zu
ve
rs
te
he
n,
si
e
zu
sc
hü
tz
en
un
d
in
ih
re
m
Wa
ch
st
um
un
d
ih
re
r
An
pa
ss
un
gs
fä
hi
gk
ei
t

zu
be
gl
ei
te
n.

Deshalb wimmelt es in der Politik, im Krieg, in der Wirtschaft und in der Medizin von Projekten, deren Ziel es ist, ein kurzfristige Probleme zu beseitigen.

Warum geht es so oft schief?

Die Psychologen Dietrich Dörner und Eduard Tenner, und der Mathematiker Niclas Taleb, analysierten (zeitlos aktuell), warum Menschen in komplexen Situationen immer wieder scheitern, und „die Dinge manchmal zurückbeißen“. (s. Lit).

Warum schauen Expert*innen, die es besser wissen müssten, trotzdem meist nur nach hinten (wo alles gut war)? Und warum sind sie sich, gegen logisches Denken, so gewiss, dass die Zukunft, der sie den Rücken zuwenden, ganz ähnlich aussehen müsse? Und, dass die Experte*innen (für Vergangenes) auch morgen alles sicher im Griff hätten.

Dörner, Tenner und Taleb sind pessimistisch: Menschen interessieren sich nur für das wenige, was sie zu wissen glauben, und nicht für die komplexen Zusammenhänge ihres „Nicht-Wissen“. Sie neigen deshalb dazu anzunehmen, eine Situation sei kompliziert (also beherrschbar, statisch und tot), und nicht etwa lebendig, komplex, veränderlich und un-vorhersagbar.

Zielorientierte Planung

Fü
r
ra
sc
he
Pr
ob
le
ml
ös
un
ge
n
bi
et
et
si
ch
ei
ne
de
r
vi
el
en
Va
ri
an
te
n
de
r
zi
el
or
ie
nt
ie
rt
en
Pr

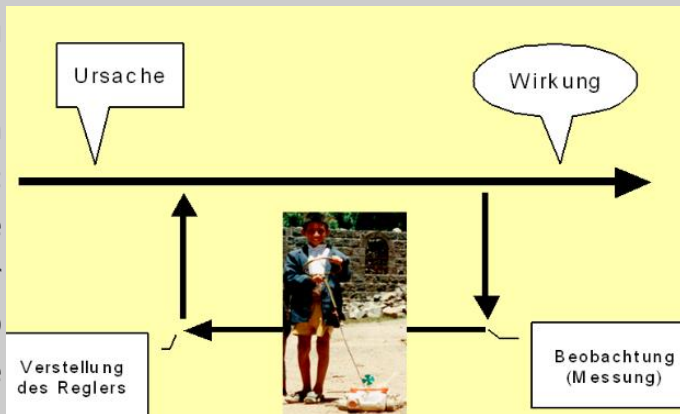


Foto (Jemen 1998) und Graphik: Jäger

oj
ek
tp
la
nu
ng
an
.
De
nn
Me
ns
ch
en
de
nk
en
sp
ät
es
te
ns
se
it
de
r
ne
ol
it
hi
sc
he
n
Re
vo
lu
ti
on
de
r
Ba

ue
rn
un
d
St
äd
te
r
li
ne
ar
,
un
d
ni
ch
t
me
hr
zy
kl
is
ch
wi
e
ih
re
na
tu
rv
er
bu
nd
en
en
No
ma
de
n-
Vo
rf

ah
re
n.

Die zielorientierte Planung ist sehr einfach: Man greift ein konkretes Problem aus einem Zusammenhang, definiert es dann sehr prägnant und dreht es dann einfach in sein Gegenteil: und schon hat man das Ziel: Das Problem „Höhlen-Bär“ wird zum Ziel „Kein Höhlen-Bär“. Damit ist die Aktionslinie gesetzt und man muss nur noch die einzelnen Schritte und Zuständigkeiten festlegen. Ganz wie in der Medizin:

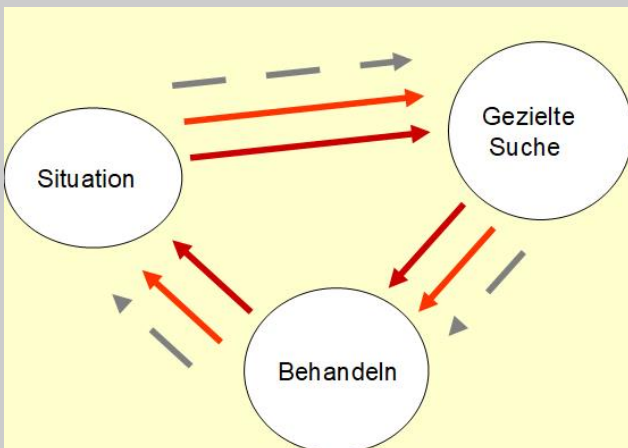
- Problem Krebs – Ziel „Kein Krebs“
- Problem Influenza – Ziel „Keine Influenza“
- „Problem Hochdruck – Ziel „Kein Hochdruck“ ...

Beispiele

- Cholera ist eine Infektionserkrankung, die früher viele Todesopfer forderte. U.a. auch in Bangladesch. Dieses Problem wurde in den 70iger Jahren beseitigt durch Anlage tausender Bohrbrunnen, aus denen sauberes Trinkwasser floß. Der unmittelbare Erfolg war sehr überzeugend! Nur: drei Jahrzehnte später stellte man bei Millionen von Menschen Arsenvergiftungen fest. Dieses neue Problem war infolge der Bohrbrunnen künstlich entstanden. Es erwies sich als vielfach größer und als das ursprüngliche. Und es ist unumkehrbar.
- Arsen in Bangladesch –
- Nosokomiale HIV-Übertragungen in Afrika
- Atomkatastrophen: Fukushima (2011) war ein „Schwarzer Schwan“ (s.u. Taleb). Etwas, dass manchmal urplötzlich auftaucht, wenn man nur in die Vergangenheit schauend mit dem Rücken in die Zukunft rudert. So wie wir das besonders gerne bei medizinischen Interventionen tun. Das Tschernobyl-Ereignis (1986) war dagegen weder Naturereignis noch Technik-Versagen. Sondern ein Beispiel für typisch menschliches Versagen, gekennzeichnet u.a. durch Herumfummeln in komplexen Zuständen, und ein anschließendes Übersteuern bei sich aufschaukelnden Schwingungen (s.u. Dörner)

Solche Beispiele zeigen: Oft ist das Ende der Behandlung der Anfang neuer Probleme. oder von Katastrophen, die ohne die Lösungsversuche der ursprünglichen Problems nicht entstanden wären.

Typischerweise wird dann die zielgerichtete Strategie zum zyklischen Projekt-Management, bei dem eine Intervention der nächsten folgt.



Graphik: Jäger

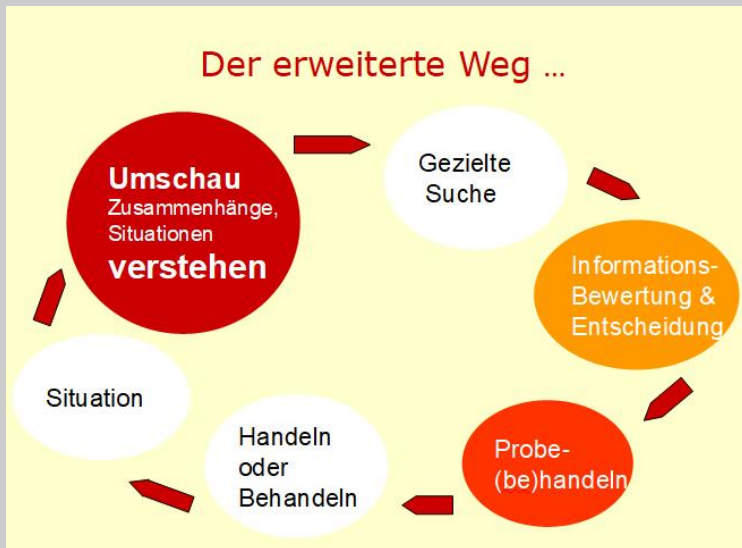
Die Welt ist komplex und veränderlich

Und die Zukunft ist ungewiss. Das Meiste und vermutlich auch das Wichtigste, was wir theoretisch wissen könnten, wissen wir nicht. Diese Annahme ist die Basis wissenschaftlicher Erkenntnis.

Der Physiker Stephan Hawking nahm an, dass alle Modelle, die eine zutreffende Vorhersage liefern (z.B. auf Grund von „Naturgesetzen“), als real angesehen werden können. Solange bis eine neue Realität der gewohnten Modell-Annahme widerspräche. Dann müsste das Modell geändert werden. Bei der Projektitis (und auch in der Medizin) ist es häufig umgekehrt:

*Wenn die Tatsachen der Theorie widersprechen:
Umso schlimmer für die Tatsachen! Watzlawik.*

Ist man sich der Komplexität von Wirkungszusammenhängen bewusst, sinkt der Bedarf an mutigen Projekt-Intervention: Die Handelnden werden deutlich bescheidener, kommunizieren mehr und gehen langsamer vor:



Mehr

Zusammenhänge

- Komplex oder kompliziert?
- Das Vorsorge-Prinzip

Verschlimmbesserungen

- Arsen in Bangladesch
- Nosokomiale HIV-Übertragungen in Afrika

Kreativ Planen

- Coaching

Literatur

- Capra F et al: The Systems view of life. Camb. Univ. Press 2014.
- Dörner D: Die Logik des Mißlingens Rowohlt Verlag 2003
- Hawking St et al: Der große Entwurf: eine neue Erklärung des Universums.

Rowohlt, 2011

- Pratt J et al: Working Whole Systems: Putting Theory into Practice in Organisations, 2nd Edition, 2017, Kings Fund London
- Taleb N: „Der schwarze Schwan“ uva: www.fooledbyrandomness.com
- Tenner E: Why things bite back, Vintage Verlag 1997

Nachbetrachtung

Projektitis ist eine altbekannte Erkrankung

Das Grabmal von Nasereddin, dem Tiulleulerinspiegelde



Bild: Wikipedia

r
Tü
rk
ei
,
st
eh
t
Ak
se
hi
r
(B
il
d)
.
Vo
r
se
in
em
To
d
so
ll
er
ve
rs
pr
oc
he
n
ha
be
n,
de
nj
en
ig
en
,

di
e
di
re
kt
an
se
in
Gr
ab
tr
et
en
wü
rd
en
,
ih
re
Ha
nd
au
fl
eg
te
n
un
d
re
in
en
He
rz
en
s
se
ie
n,
ei
ne
le

tz
te
We
is
he
it
zu
ve
rk
ün
de
n.

Zu seinem steinernen Sarg führt ein breiter Weg, der an einem Gittertor endet. Das Gatter ist leider mit einer dicken Kette verschlossen. Einen Schlüssel zu dem rostigen Schloss scheint es nicht zu geben. Gewalt hilft nicht. Der Weg zur letzten Weisheit bleibt also versperrt.

Folglich bleibt nichts anderes übrig, sich auf eine Parkbank zu setzen und die wunderschöne Landschaft zu betrachten. Dann erkennt man zufällig einen Trampelpfad, der um den Gitterzaun herumführt. Man folgt ihm neugierig, und siehe da, an der Rückseite befindet sich eine Lücke zwischen den Gitterstäben ... Der Weg zu Nasreddins letzter Weisheit ist frei:

„Hör auf am Problem zu rütteln. Problemlösen macht müde: Gib auf, nimm hin, entspann dich, trinke Tee, betrachte die Landschaft.“

„Ich bin kein Genie. Ich bin nur länger bei manchen Problemen stehen geblieben.“ Einstein