

Projekt oder Prozess?

Unser Sprachgebrauch ist häufig "unsauber". Es gibt nicht nur unterschiedliche [Definitionen des Projektbegriffs](#), der Projektbegriff wird auch noch inflationär gebraucht. Eine "Projektitis" findet sich allerorten. Jedes Vorhaben wird zum Projekt, jeder Auftrag, jede Aufgabe. Vor diesem Hintergrund macht es sicherlich Sinn den Projektbegriff (mit hoffentlich reger Beteiligung) weiter zu diskutieren und ihn von anderen Begriffen stärker abzugrenzen. Diese Seite ist der Versuch mit einigen Thesen hierzu die Diskussion in Gang zu bringen indem zentral die Unterscheidung von Projekt und Prozess n

Vorneweg: Diese Diskussion sollte wertfrei sein - Ein Projekt ist nicht besser oder schlechter als eine Aufgabe oder ein Prozess. Sie ist lediglich anders. Wenn wir über Werkzeuge und Methoden diskutieren können Projektmethoden natürlich auch anderenorts eingesetzt werden und umgekehrt. Sie sind dann im Einzelfall äußerst wertvoll, taugen aber nicht unbedingt zur Verallgemeinerung oder als generelle Handlungsempfehlung, auch wenn sie situationspezifisch der Schlüssel zum Erfolg sein mögen.

Einzigartigkeit

Ein wesentliches Element für den Projektbegriff ist die Einzigartigkeit eines Vorhaben. Dies trennt ihn vom Prozessbegriff, der geprägt ist von der Wiederholung der Vorgänge. Wir befinden uns aber auf einem schmalen Grad, den selbstverständlich ist beispielsweise jedes Bauunternehmen routiniert in der Abwicklung von Bauvorhaben und doch ist jedes für sich schon wieder einzigartig. Ein Fertighaus vielleicht wieder weniger, aber ein komplexes Bauvorhaben, wie ein Flughafen oder ein Krankenhaus hingegen schon. Und auch wenn wir zwischen Projektarbeit und einer prozessorientierten Arbeit unterscheiden, gibt es auf einer Metaebene natürlich auch [Projektmanagementprozesse](#).

Mit der Einzigartigkeit einher geht ein zweiter wesentlicher Aspekt der Projektarbeit (zumindest wenn man einen engen Projektbegriff heranzieht): Die Problemlösungsorientierung.

Fokus auf die Problemlösung

Einzigartigkeit und Problemlösungsorientierung grenzen Projekte ab von einer Optimierungsorientierung in Prozessen. Auch auf openPM sind Ansätze wie [High Speed Projektmanagement](#) schon kritisch diskutiert worden. Möglicherweise liegt die Kontroverse darin begründet, dass hier ein Optimierungsgedanke á la [Critical Chain](#) betont wird. Das mag im Einzelfall zielführend sein, setzt aber voraus, dass der Lösungsweg bereits weitgehend bekannt ist.

An dieser Stelle liegt möglicherweise auch ein grundlegendes Missverständnis zwischen [agilen](#) und klassischen Projektmanagementansätzen (von der Wertediskussion einmal völlig abgesehen): In einem [Backlog](#) findet sich bereits ein Pool vergleichbarer Aufgabenstellungen, die im Team bearbeitet werden. Für Vertreter eines klassischen Projektmanagement ist dieser Schritt aber nicht selbstverständlich. Zwischen den einzelnen Aufgaben kann ein großes Ungleichgewicht, eine Unvergleichbarkeit herrschen, und die Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben können ein sequentielles Vorgehen erzwingen, dass keine Iterationen/[Sprints](#) zulässt. Dies ist keine Fundamentalkritik an agilen Vorgehensweisen, sondern lediglich eine Relativierung. Die große Stärke agiler Ansätze liegt in der Etablierung von Projektmanagementprozessen (Metaebene) unter Einbeziehung aller Beteiligten, einer Betonung des [Teams](#) und vor allem der [Kommunikation](#) im Team.

Formale oder inhaltliche Definition

Nicht alles was in Unternehmen als Projekt bezeichnet wird, erfüllt die Kriterien, wird aber formal durch Projektmanagementprozesse getragen. Umgekehrt gibt es häufig "echte" Projekte, die unter anderem Titel (als "U-Boot") umgesetzt werden, um formalen Anforderungen aus dem Weg zu gehen, Politik zu betreiben oder aus anderen Gründen. Viele solcher Pseudo-Projekte führen Projektmanagement und Projektmanagementmethoden ad absurdum. Umgekehrt könnte Projektdenken viele dieser Vorhaben bereichern.

Bitte helft diesen Artikel und die Diskussion weiter zu entwickeln. Neue Thesen bitte gerne in den Artikel integrieren und nutzt die Kommentare zur Diskussion.