

Einleitung

Die Behandlung von Auftragsprojekten in der Literatur

Bücher zum Projektmanagement allgemein ebenso wie solche speziell zum Bereich der IT beschäftigen sich im Wesentlichen mit internen Projekten und den internen Instanzen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Ein Beispiel dafür ist der Beitrag von Mathias Scheiblich und Frank Speitelsbach „CRM-Projekte zum Erfolg führen“ [projekt MANAGEMENT 2/2008, S. 18 ff]. Für die Autoren geht es um große Projekte, die der Anwender selbst durchführt, wobei dieser dem Veränderungsprojekt volle Aufmerksamkeit widmet. Der Durchführung des IT-Auftragsprojekts ist ein einziger von 26 Absätzen gewidmet:

„Sind alle Anforderungen und vertraglichen Aspekte ausgearbeitet, ist das zeit- und kostenintensive Customizing anhand des ausgearbeiteten Pflichtenhefts durchzuführen. Dabei sind die Systemkomponenten an die individuellen Anforderungen des Unternehmens durch den Dienstleister anzupassen.“

ICB3 sieht im Element 1.14 " Beschaffung und Verträge" ausschließlich die Auftraggeberseite: "Beschaffung beinhaltet alle Maßnahmen, um von den Lieferanten die für das Projekt benötigten Produkte oder Dienstleistungen zum günstigsten Preis und zum richtigen Zeitpunkt zu bekommen. ...

Beschaffung wird im Allgemeinen von einem Einkaufs- und Versorgungsteam durchgeführt,"

Diese Ausrichtung setzt sich im Lehrplan der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagementfort. Dieser führt in Umsetzung von ICB3 46 Kompetenzen für den zertifizierten Projektmanager auf; nur eine bezieht sich ausdrücklich auf externe Projekte, nämlich auf „Verträge“.

Die GPM hat mit dem Buch ProjektManager einen Leitfaden für das Projektmanagement auf der Basis der ICB2 herausgegeben, der branchenübergreifend und auf interne Projekte ausgerichtet ist. Als Ergänzung dazu habe ich ein Papier mit dem Thema erarbeitet: Was ist bei IT-Auftragsprojekten anders und was ist zu berücksichtigen. Dieses Papier stellt die wesentlichen Unterschiede heraus und verweist hinsichtlich der Ratschläge auf dieses Buch. Das Papier kann über www.zahrnt.de/Arbeitspapiere abgerufen werden.

Im Frühjahr 2009 erscheint das neue Lehrbuch „Projektmanagement Baseline: Internationaler Standard für Qualifizierung und Zertifizierung“ auf der Basis von ICB3. Da keines der 46 Elemente auf die Besonderheiten von Auftragsprojekten eingeht, haben die Herausgeber diesem Thema ein zusätzliches Kapitel gewidmet. Siehe [Zahrnt 2008].

Auch der PMBoK Guide differenziert nicht zwischen diesen Projektarten. Der Wissensbereich 9 "Project Procurement Management". Der Text beginnt mit dem Satz: "Project Procurement Management includes the processes required to acquire goods and services from outside the performing organization."

Bisher hat nur Reinhard P. Oechtering, Externes oder Internes Projektmanagement: Ein Unterschied?, Projekt MANAGEMENT aktuell 4/2005, S. 26 ff., sich mit dieser Frage beschäftigt (S. 26): „Die vorherrschende Meinung geht davon aus, dass ein interner Kunde genauso gut wie ein externer Kunde zu behandeln ist, und schließlich lässt sich doch ein interner Auftrag inhaltlich mit einem Vertrag vergleichen ? ...

Der essentielle Unterschied zwischen einem internen und einem externen Auftrag liegt letztlich in der Qualität der Verfolgung unterschiedlicher Eigeninteressen. Das wirkliche Problem tritt aber erst zu Tage, wenn es zu Uneinigkeiten zwischen der Auftragnehmer- und der Auftraggeberpartei kommt. Wenn im ersten Fall eine stufenweise Eskalation bei einem gemeinsamen Lenkungsausschuss oder

Vorgesetzten endet und zumindest theoretisch im Sinne und innerhalb des Unternehmens entschieden werden kann, endet eine Eskalation zwischen selbständigen Unternehmen irgendwann mit der Entscheidung vor einem ordentlichen Gericht. ... Mit einem in der Regel nicht prognostizierbaren Ausgang.

Die Interessen von Auftraggebern und Auftragnehmern stehen in letzter Instanz in einem Zielkonflikt zu einander.“

Oechtering fährt fort (S. 29): „Die Unterschiede abhängig von der Beauftragungsart beschränken sich aber nicht nur auf das Vertrags- und das Risikomanagement. Es sind auch die Bereiche Projektorganisation, Know-how-Übernahme zum Projektende und das Stakeholder-Management davon betroffen.“

Oechtering geht dann im Wesentlichen auf die unterschiedlichen Transaktionskosten ein.