

Externes oder internes Projektmanagement: Ein Unterschied?

Reinhard P. Oechtering

Ein Blick in die inzwischen sehr umfangreich gewordene Literatur zum Projektmanagement gibt wenig Hinweise darauf, ob sich das Projektmanagement interner Projekte (Auftraggeber und Auftragnehmer arbeiten für dasselbe Unternehmen) von dem Management externer Projekte (Auftragnehmer arbeitet in einem anderen Unternehmen) unterscheidet. Meist wird in den Beschreibungen implizit davon ausgegangen, dass Projekte intern und aus Sicht der Auftragnehmer abgewickelt werden. Auch der im PMBOK™ Guide [1] definierte Standard des Project Management Institute widmet erst in seiner aktuellen Ausgabe (2004) diesem Thema vermehrte Aufmerksamkeit. Im Folgenden werden die von der Beauftragungsart (intern/extern) abhängigen Konsequenzen für das Projektmanagement am Beispiel von IT-Entwicklungsprojekten dargestellt. Zur Erläuterung der Unterschiede in der Projektabwicklung wird auf organisationstheoretische Implikationen der Transaktionskosten- und Agenturtheorie zurückgegriffen. Die Aussagen der Transaktionskostentheorie lenken den Fokus auf nicht augenfällige Kostenbestandteile, die in unterschiedlicher Höhe bei interner wie externer Beauftragung anfallen und auf versteckte Risiken der externen Beauftragung. Die Agenturtheorie, die sich mit vertraglichen Beziehungen zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) befasst, liefert die Kriterien, anhand deren die qualitativen Unterschiede der internen bzw. externen Beauftragung dargestellt werden.

Gleiche Behandlung von externen und internen Kunden?

Ist es für einen Auftragnehmer im Zeitalter der Kundenorientierung überhaupt angebracht, zwischen einem internen und einem externen Kunden zu unterscheiden? 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?

Tatsächlich werden heute in vielen Unternehmen interne Projekte zunehmend straff entlang des internen Auftrags durchgeführt. So werden zum Beispiel Änderungen des ursprünglich definierten Leistungsumfangs ebenso wie bei externen Beauftragungsverhältnissen über ein formales Change-Request-Verfahren eingebracht.

Der essentielle Unterschied zwischen einem internen und einem externen Auftrag liegt letztlich in der Qualität der Verfolgung unterschiedlicher Eigeninteressen von externen Auftragnehmern und Auftraggebern. Das wirkliche Problem tritt aber erst zu Tage, wenn es zu Uneinigkeiten zwischen der Auftragnehmer- und der Auftraggeberpartei kommt. Während im internen 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 selbstständigen Unternehmen irgendwann mit der Entscheidung vor einem ordentlichen Gericht (Mediation und Schiedsgericht werden hier nicht betrachtet) mit einem in der Regel nicht prognostizierbaren Ausgang.

Die Interessen von Auftraggeber und Auftragnehmer stehen in letzter Instanz in einem Zielkonflikt zueinander. Das ergibt sich aus der Tatsache, dass für den Auftragnehmer mit steigender Höhe des Preises für die beauftragte Leistung auch sein Gewinn steigt, während beim Auftraggeber mit steigendem Einkaufspreis der Gewinn sinkt. Die derzeitige Tendenz zum Käufermarkt im IT-Dienstleistungsbereich und die verbreitete Kurzfristorientierung durch die Fixierung auf Quartalsergebnisse lassen den Interessenkonflikt in Problemfällen immer klarer hervortreten.

Das Management eines externen Vertrages vom Abschluss bis zur Erfüllung muss mit erhöhter Sorgfalt und oft hohem Aufwand betrieben werden und ist nicht mit einem internen Auftrag vergleichbar.

Das Auftragsverhältnis beeinflusst die Zielgewichtung

Um im Rahmen einer Projektbeauftragung zu einer fundierten Make-or-buy-Entscheidung zu kommen, sind viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Hier soll aber nicht eine erschöpfende Aufzählung von Entscheidungskriterien aufgelistet werden. Vielmehr wird diskutiert, ob sich abhängig von der Beauftragungsart eine grundlegende Tendenz in Bezug auf die Erreichung der Projektziele (Leistungsumfang, Qualität, Budget und Termin) ableiten lässt. In der Tat lässt sich bei einem externen Beauftragungsverhältnis insbesondere bei Festpreiswerkverträgen eine stärkere Betonung der Effizienz in Bezug auf den Ressourceneinsatz ausmachen, während intern...

