

HANSER

Hans-Dieter Litke

# Projektmanagement

Methoden, Techniken, Verhaltensweisen

ISBN-10: 3-446-40997-1

ISBN-13: 978-3-446-40997-2

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-40997-2>  
sowie im Buchhandel

# Vorwort

Dass komplexe, interdisziplinäre Probleme nicht intuitiv gelöst werden können, dürfte heute jedem Unternehmer klar sein. Eine systematische Planung beinhaltet die Abstimmung aller erforderlichen Systemelemente, die zur Erfüllung einer definierten Aufgabenstellung notwendig sind; sie verringert das Risiko einer Fehlentscheidung.

Projektplanungen führen häufig zu einer nachhaltigen Kapitalbindung und ggf. zu einer Vielzahl aufeinanderfolgender, scheinbar isolierter Teilentscheidungen, wie z. B. Personaleinsatz, Hardware- und Softwareeinkauf sowie Arbeitsplatzdispositionen mit zum Teil gravierenden Auswirkungen auf den Arbeitsablauf im Unternehmen. Diese Veränderungen sind in der Regel nur mit einem erheblichen Aufwand rückgängig zu machen, wenn sich die Versprechungen oder optimistischen Nutzensaussagen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen im nachhinein als falsch erweisen sollten.

Die Planungsverantwortlichen reagieren mit Versuchen, nachträglich den Nutzen der Projektplanung nachzuweisen, obwohl solche Aussagen nur fiktiv möglich sind. Ein Vergleichsprojekt, zu dem ein Nutzen errechnet werden könnte, fehlt. Unabhängig davon ist es fraglich, ob solche Überlegungen zur Vergangenheit überhaupt als Maßstab für die heutigen Entscheidungen geeignet sind. Bei Ihnen geht es nicht um die Vergangenheit, sondern um die Zukunft, für die andere organisatorische und absatzstrategische Zielsetzungen sowie andere technische Rahmenbedingungen maßgebend sind. Wichtig für die Planungen ist also die derzeitige Situation, unabhängig davon, ob die Entscheidungen in der Vergangenheit richtig oder falsch waren.

Dem Management fehlt jedoch für Entscheidungen (z. B. Technologieeinsatz) häufig die Durchschaubarkeit der Auswirkungen. Gerade heute sind in beträchtlichem Umfang technische Einflüsse ausschlaggebend. Vordergründige technische Zwänge drängen die Überzeugung, dass es sich um ein Managementproblem handelt, für das die allgemeinen unternehmerischen Entscheidungsprinzipien gelten, in den Hintergrund.

Die Planung von Projekten ist in der bisherigen Praxis überwiegend nicht formalisiert und von Unternehmen zu Unternehmen werden lediglich unterschiedliche Zweckmäßigkeit- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen auf Fachebene angestellt. Ergebnis: Die meisten Projekte dauern länger und kosten mehr, als vorgesehen war. Selbst Spezialisten mit langjähriger Erfahrung schätzen Projektdauer und -kosten nicht selten zu niedrig ein. Der Grund liegt nicht nur in unzureichenden Schätzverfahren, sondern mehr noch im fehlenden oder unzureichenden Projektmanagement.

Daher wurde das Projektmanagement als Führungskonzept entwickelt, welches auf die Lösung temporärer, interdisziplinärer Aufgaben ausgerichtet ist, die einen hohen Grad an Neuartigkeit und Komplexität aufweisen.

Das Buch vermittelt ein Grundlagenwissen zur verantwortlichen Projektführung. Es werden die Möglichkeiten, Voraussetzungen, Methoden und Techniken für ein gezieltes Projekt-

management behandelt. Der verhaltenstheoretische Ansatz des Projektmanagements bildet einen weiteren Schwerpunkt dieses Werkes.

Konstanz, im April 1991

*Dr. Hans-Dieter Litke*

## Vorwort zur 5. Auflage

Nach nunmehr rund vier Jahren erscheint die 5. Auflage dieses Werkes, wobei es nur kleinere Veränderungen gegeben hat. Ein Fakt, der sehr gut zeigt, dass das Projektmanagement doch ein Gebiet ist, das anders als die IT eine gewisse Statik hat und sich evolutionär anpasst.

Die sogenannte Halbwertszeit des Wissens ist wesentlich länger als in anderen Bereichen und der Einfluss von „Hypes“ geringer. Auch in dieser Auflage soll der Tradition dieses Werkes gefolgt und das Augenmerk auf das Basiswissen gelegt werden. Es soll dem geneigten Leser Wissen dargeboten werden, welches ihm auch in einigen Jahren noch von Nutzen sein kann.

Ein Punkt, der in den vergangenen Auflagen noch nicht relevant war, aber nunmehr stetig an Bedeutung zunimmt, ist die Verknüpfung von Projektmanagement und dem Sarbanes-Oxley Act (SOA oder SOx). Auf den ersten Blick zwei Begriffe, die bezogen auf ihr Alter unterschiedlicher nicht sein können. Ungeachtet des zeitlichen Unterschiedes bestimmen sowohl das Projektmanagement als auch der SOA maßgeblich die Diskussion in vielen Unternehmen. Schlägt man die Stellenanzeigen einer beliebigen überregionalen Zeitung auf, so finden sich dort immer zahlreicher werdende Anzeigen, welche explizit einen Projektmanager(in) mit Kenntnissen im Bereich SOA suchen.

Der Sarbanes-Oxley Act, der seine Wurzeln in den USA hat, betrifft immer mehr Unternehmen auch außerhalb der USA und wird zum Quasistandard in einer sich globalisierenden Wirtschaft. Jedes Unternehmen, welches nicht nur lokal tätig ist, wird in den nächsten Jahren auf diese Vorgehensweise angewiesen sein. Neben dem Quasizwang gibt es auch gute Gründe dafür, SOA einzusetzen. Zum einen sorgt es für Übersichtlichkeit und zum anderen werden betrügerische Maßnahmen erschwert. SOA dient der Corporate Governance und einer Außendarstellung, die für die Empfänger transparenter als bisher ist. SOA ist kein Ersatz für die Techniken des Projektmanagements, sondern sorgt für ein funktionsfähiges internes Kontrollsystem, dessen Dokumentation und Bewertung.

Darauf abzuheben, dass Dokumentation in Projekten immer ein Schwachpunkt ist, heiße „Eulen nach Athen tragen“. Hier setzt SOA an und zwingt die beteiligten Parteien, sich um dieses heute schlecht bestellte Feld zu kümmern.

Ansonsten blieb der Aufbau dieses Buches unverändert, es wurden kleinere Korrekturen vorgenommen und es wurde die Literaturliste angepasst.

Konstanz, im Juli 2007  
*Dr. Hans-Dieter Litke*