

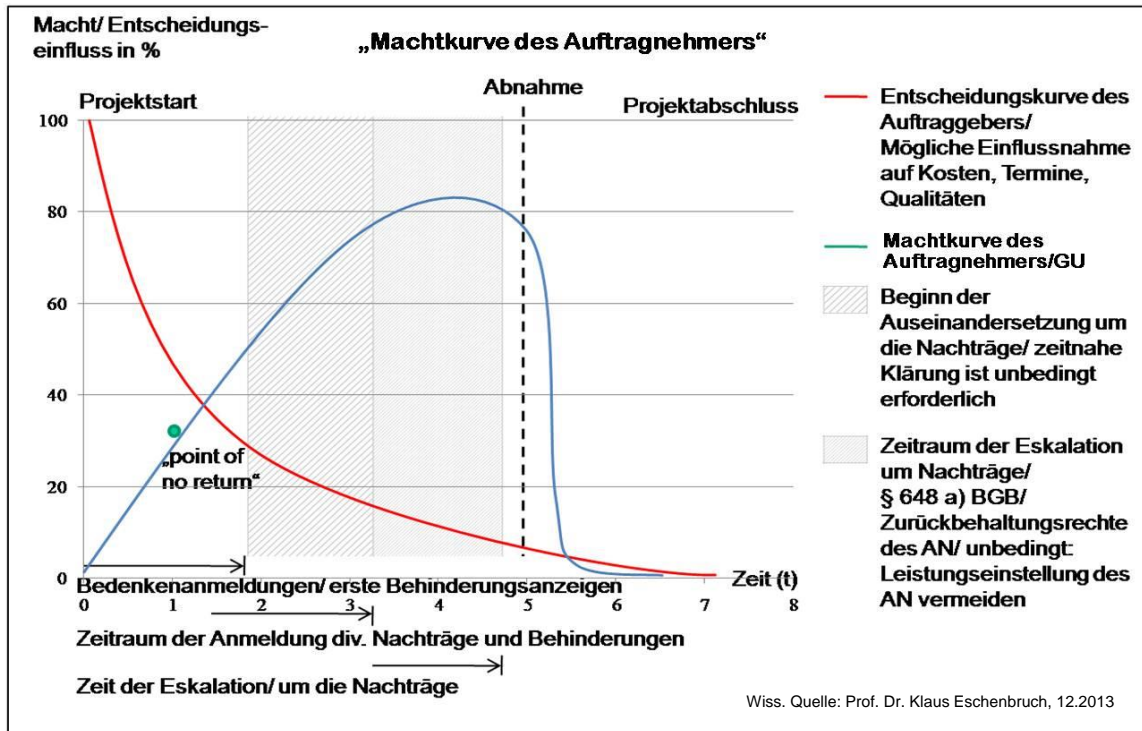
Projektmanagement im Kontext von Recht und Macht der Projektbeteiligten

Erfolgreiches Projektmanagement setzt den Einsatz praxiserprobter Instrumente, wie sie in der Leistungs- und Honorarordnung AHO Projektsteuerung enthalten sind, voraus. Die Anwendung entsprechender Instrumente erhöht zwar die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges, kann jedoch allein die Erreichung der Projektziele nicht absichern. Anhand vieler gescheiterter Projekte lässt sich nachweisen, dass neben den instrumentellen Steuerungsmechanismen auch eine Reihe weiterer sozioökonomischer und vertragsrechtlicher Steuerungsmechanismen eingesetzt werden müssen, um den jeweiligen Projekterfolg zu sichern. Zu berücksichtigen sind etwa

- finanzielle Anreize
- Kompetenz
- Vertrauen
- Macht.

Speziell bei der Absicherung größerer langfristig angelegter Projekte gewinnen organisatorische und verhaltenssteuernde Aspekte größere Bedeutung. Des Weiteren spielt bei diesen Projekten auch der Machtfaktor eine nicht unerhebliche Rolle. Macht einzelner Beteiligter kann auf unterschiedlichen Grundlagen beruhen, etwa finanzielle Ressourcen, Reputation, Kompetenz und schlichtweg Vertragsmacht. Für den Auftraggeber geht es bei dem Projektmanagement darum, bereits durch geeignete Beauftragungsstrukturen (etwa Bildung spezifischer Planer- und Unternehmereinsatz- und Beauftragungsformen) die Machtkonzentration bei einzelnen Projektbeteiligten und daraus resultierende Abhängigkeiten zu vermeiden. Des Weiteren muss er bei der Abwicklung von Langfristverträgen den durch Know-how-Aufbau bei Planungs- und Bauleistungen resultierenden Machtzuwachs bei einzelnen Beteiligten vorausschauend berücksichtigen. Diese Macht ist im Projekt in der Regel ungleich verteilt und ändert sich in den einzelnen Projektphasen. Wird das Machtgefüge der Beteiligten nicht rechtzeitig berücksichtigt, kann es zu unnötigen Eskalationen im Projekt und daraus abgeleitet zu erheblichen Fehlsteuerungen kommen. Speziell bei großen Projekten und den damit zusammenhängenden anonymen Strukturen existiert von vornherein viel Raum für opportunistische Claimstrategien einzelner Beteiligter. Je mächtiger der Projektbeteiligte ist, umso größer ist die Gefahr, dass er Freiräume für opportunistische Strategien auch nutzt. Der erfahrene Projektmanager und Baujurist kennt diese Themenstellungen und weiß, mit welchen Instrumenten ihnen entgegenzutreten ist.

Als Beispiel wird nachfolgend das Machtgefüge der Beteiligten anhand der Machtkurve des Auftragnehmers dargestellt.



Zu der vorstehend gezeichneten Machtkurve bleibt anzumerken: Bei der Projektabwicklung ergeben sich in den einzelnen Projektphasen spezifische Abhängigkeiten. Insbesondere ist bei größeren Projekten eine stärkere Abhängigkeit des Auftraggebers von einzelnen Auftragnehmern festzustellen. Denn ab einem „point of no return“, der in der vorstehenden Skizze beispielhaft markiert ist, führt eine Kündigung/ein Austausch des Unternehmers zwangsläufig zu einer Verfehlung der Kosten- und Terminziele. Mit der wachsenden Unentbehrlichkeit steigt die Macht des einzelnen Auftragnehmers. Die Machtkurve steigt umso mehr, als der Auftragnehmer weiß, dass der Auftraggeber sein Projekt zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt fertigstellen muss und insoweit von ihm abhängig ist. Dieser Machtfaktor erfährt mit dem Zeitpunkt der Abnahme eine deutliche Abmilderung, weil der Auftraggeber dann über das Projekt verfügen kann und den Auftragnehmer allenfalls noch zur Mängelbeseitigung benötigt.

Während der Entwicklung der Machtkurve des Auftragnehmers sind die typischen Auseinandersetzungen bei Bauprojekten zu bewältigen. Sie beginnen mit den Bedenkenanmeldungen und ersten Behinderungsanzeigen des Auftragnehmers im ersten Projektdrittel. Im zweiten Projektdrittel werden verstärkt Ansprüche geltend gemacht, insbesondere Nach-

tragsforderungen und Behinderungsfolgenansprüche. In dem letzten Drittel der Projektentwicklung, zu einer Zeit der höchsten Machtkonzentration beim Auftragnehmer, muss dieser seine Nachträge und Behinderungsforderungen durchsetzen. Der Unternehmer muss diese rechtzeitig vor der Abnahme einer abschließenden Klärung zuführen, notfalls auch eskalieren, um nicht seine Vertragsposition/seine Verhandlungsmacht zu gefährden. Lässt er die Nachträge und Behinderungen offen, bis die Abnahme erfolgt ist, wird er ggf. durch den Auftraggeber auf einen langjährigen Prozess (ggf. vor den staatlichen Gerichten) mit ungewissem Ausgang verwiesen. Das letzte Drittel der Projektentwicklung ist daher immer das Drittel der harten Auseinandersetzungen um Nachtragssachverhalte und sonstige Rechtspositionen. In diesem Machtgefüge kann ein Auftraggeber nur gewinnen, wenn er bereits in frühen Projektphasen eine faire und vertrauensvolle Projektbasis, aber auch Rechtssicherheit geschaffen hat und hierdurch Abhängigkeiten im letzten Drittel der Projektentwicklung vermeiden kann, insbesondere dadurch, dass er keine unerledigten Nachtragsforderungen in größerem Umfang auflaufen lässt, die einen Auftragnehmer zur Leistungseinstellung berechtigen. Der Auftraggeber muss überdies stets über ausreichende Kompetenz verfügen, um mit dem Auftragnehmer auf Augenhöhe zu verhandeln. Strukturelle Abhängigkeiten aufgrund fehlenden Wettbewerbs, Kompetenzdefiziten auf seiner Seite, das Angewiesensein auf bestimmte Fertigstellungstermine, reduzieren die Handlungsoptionen für den Auftraggeber.

Projekte im Griff zu behalten bedeutet daher für den Projektmanager auch, über den Tellerand zu blicken und Instrumente aus anderen Wissenschaftsdisziplinen zu berücksichtigen und vorausschauend in die Projektpraxis einzubinden. Entsprechende Erkenntnisse fallen nicht vom Himmel. Sie müssen einerseits analytisch erschlossen werden, was z.B. durch Literaturstudium oder DVP-Fortbildungsveranstaltungen erfolgen kann, andererseits aber in der Praxis praktisch erlebt worden sein. Gerade der letztere Aspekt sollte Veranlassung sein, für eine kompetente Ausstattung der Projektteams mit erfahrenen Projektmanagern Sorge zu tragen. Das Zertifizierungssystem des DVP bietet insoweit eine Grundlage für die Messung von Projektmanagementenerfahrungen und kann bei der Ausstattung von Projektteams dienlich sein, den notwendigen Erfahrungshorizont zur Vermeidung von Fehlsteuerungen aufgrund mangelnder Beherrschung sozioökonomischer Steuerungsmechanismen zu sichern.