

Rechtsgebiet

§§ 1165ff ABGB, ÖNORM B 2118

Bauvertrag, Partnering, alternative Streitbeilegung, Schlichtung

PLM – Projektbegleitendes Lösungsmanagement

Wege zur kooperativen Projektabwicklung

Bauablaufstörungen können vor Gericht nicht gelöst werden. Jede Gerichtsentscheidung kommt zu spät und verteilt nur mehr Kosten. Auch Schlichtungen sind in der Praxis unbeliebt, weil die Delegation der Entscheidungsbefugnis von den Parteien an einen Schlichter das interne Einigungspotenzial der Beteiligten zu wenig nutzt.

PLM vermeidet diese Delegation weitestgehend. Primär geht es um die Unterstützung der Parteien, im Gespräch zu bleiben und dennoch rasch und effizient zu einer Lösung zu kommen. Diese muss nicht nur „rein technisch“ den Projektfortschritt ermöglichen, sondern auch baubetriebswirtschaftlich sowie rechtlich ausgewogen und bestandsfest sein. So viel wie möglich wird im Konsens der Beteiligten festgelegt und so wenig wie notwendig durch Dritte entschieden. Damit bleibt der erfolgreiche Projektabschluss gesichert. Zugleich erhöht sich die Resilienz des Projektes, das Bauablaufstörungen damit besser bewältigen kann als ohne Einsatz von PLM.

Von Ursula Gallistel und Rudolf Lessiak

Inhaltsübersicht: [\(wird vom Verlag erstellt!\)](#)

A. Die praktische Anforderung

a) Weder Kuschelkurs noch Streit

In der COVID-19-Krise mit ihren dramatischen Auswirkungen auf Bauprojekte bestätigt sich ein (an sich völlig unstreitiger) Grundsatz: Bauablaufstörungen werden nur im Konsens aller Projektbeteiligten rasch und effizient beseitigt. Die „Lösung“ im Streit kommt stets zu spät, ist hochgradig ineffizient und viel zu kostspielig.

So richtig die Methode ist, miteinander zu reden, statt gegeneinander zu streiten, stößt diese Methode rasch an ihre Grenzen, wenn die Bauablaufstörung komplex ist und/oder ein hohes Risikopotenzial hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Folgen hat. Dann dominieren „rein technische“ Lösungen. Baubetriebswirtschaftliche und (vertrags-)rechtliche Fragen bleiben „vorläufig“ offen. Die Folgen sind eine hohe Unsicherheit hinsichtlich der wirtschaftlichen Konsequenzen und eine geringe Bestandssicherheit der getroffenen Lösung, sodass das Projektrisiko für alle Beteiligten steigt.

Hauptursache für derart unvollständige Konfliktlösungen ist die unzureichende Nutzung von Techniken, welche die Herstellung des Konsenses zwischen den Parteien fördern, statt dieses Potenzial zu vergeuden. Dann kommt (unnötig häufig) der Punkt, an dem man „intern keine Lösung schafft“ und jetzt die Lösung an einen externen Schlichter oder – im schlimmsten Fall der gescheiterten Schlichtung – an eine gerichtliche Instanz delegieren muss.

Im PLM sind - statt der Illusion eines „Kuschelkurses“ der Beteiligten – die Interessengegensätze der Beteiligten kein Einigungshindernis, sondern Ausgangspunkt für die zu vereinbarende Lösung. Diese gemeinsame Lösung muss beiden Seiten Vorteile bringen, um zu funktionieren.

Im Ergebnis wird ein der Konsensbildung bei Vertragsabschluss sehr nahe stehender Zugang gewählt. Denn wenn nicht beide Parteien davon überzeugt sind, mehr als ein Nullsummenspiel (oder gar Negativsummenspiel) zu erreichen, wird ein tragfähiger Konsens ebensowenig möglich sein, wie es ohne diese Überzeugung einen Vertragsabschluss gegeben hätte.

Dieses Konsenspotenzial der Vertragsparteien wird im PLM durch Unterstützung der (im Projekt vorhandenen) Lösungsmechanismen optimal genutzt, sodass so viel wie möglich mit externer Hilfe im Konsens der Beteiligten festgelegt, und so wenig wie notwendig durch externe Hilfe entschieden wird. PLM ist daher keine neue „Rolle“ im Projektmanagement, sondern unterstützt die vorhandenen Ressourcen des jeweiligen Projekts. Das ist das Grundkonzept des PLM, welches diese Arbeit behandelt. Dieser Ansatz bedarf eines von „Sphärenzuordnung“ und „Haftungsdenken“ (zunächst) losgelösten Zugangs zum IST-Stand der Störung – worauf im Folgenden kurz eingegangen wird.

b) Bau-Soll und Wirklichkeit

Dass die Wirklichkeit in der Realisierung eines Bauprojekts nicht bis ins Detail der Planung entspricht, ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Meist stören diese Abweichungen nicht, zB weil sie so geringfügig sind, dass ein für die konkrete Umsetzung in der Planung nicht vorhandenes Detail aufgrund der Fachkunde der beteiligten Personen problemlos konkretisiert wird oder weil die Ausführung flexibel genug ist, diese Abweichung von der Planung ohne Störung abzufangen – dann ist nur die Planung entsprechend nachzuziehen. Zur Störung wird eine Abweichung der Wirklichkeit von der Planung, wenn tatsächliche Auswirkungen auf Kosten, Termine oder Qualität zu befürchten sind.

In diesem Fall sorgen (wiederum im Regelfall) die Werkzeuge des Projektmanagements dafür, dass die Störwirkung beseitigt wird.

Dass diese Werkzeuge je nach Umfang und Komplexität des Projekts in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden sind (oder vorhanden sein sollten) kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch bei Klein- und Kleinstprojekten solche Werkzeuge zum Einsatz kommen. Sobald mehr als ein Gewerk in einem Projekt ausgeführt wird, bedarf es einer Projektleitung, einer Bauleitung sowie einer „Örtlichen Bauaufsicht“ – mag all dies auch noch so rudimentär ausgeprägt sein. Auch dann, wenn die eingesetzten Werkzeuge deutlich komplexer sind, wenn sohin die Projektleitung durch eine (extern beauftragte) Projektsteuerung ergänzt wird, wenn es sowohl eine ÖBA des (Teil-)generalunternehmers als auch des Bauherrn gibt, wenn eine begleitende Kontrolle zusätzlich zur Projektsteuerung die Einhaltung der zentralen Projektziele überwacht oder Bauleitungsteams für die einzelnen Gewerke eingesetzt werden usw. – beim Kleinstprojekt wie beim Großprojekt kann die Effizienz dieser Werkzeuge durch Einsatz von PLM optimiert werden. Dabei steht stets (zunächst) die Frage im Vordergrund, wie die Störung beseitigt wird und nicht, wessen „Sphäre“ oder Verantwortung sie zuzuordnen ist.

c) Bauablaufstörung

Eine Differenzierung zwischen den Begriffen (Bauablauf-)störung, Behinderung, Verzögerung oder was sonst noch als Ursache für eine Beeinträchtigung der Projektziele Kosten, Termine oder Qualität infrage kommt, ist für den Ansatz des PLM nicht nur überflüssig, sondern sogar hinderlich. Denn die damit schon vorab versuchte Zuordnung dieser Ursache zu den Sphären der einzelnen Projektbeteiligten (Beispiel: Bauablaufstörung sei definitionsgemäß nicht der Sphäre des AN zuzuordnen etc) behindert zunächst die rasche Herstellung einer effizienten Lösung mehr, als sie zur Lösung beiträgt.

Gerade Krisen wie COVID-19 zeigen, dass eine in die Definition der Störung aufgenommene Sphärenzuordnung zur Beseitigung der Störung zunächst einmal gar nichts beiträgt und durch die damit scheinbar bewirkte „Erleichterung der klaren Zuordnung“ eine rasche und effiziente Lösung eher erschwert als erleichtert wird. Unstreitig ist, dass die Verfügbarkeit der einzusetzenden Arbeitnehmer des Professionisten seine Sphäre betrifft. Fällt nicht nur der für das am Montag auf der Baustelle angesetzte Jour-Fixe dringend benötigte Bauleiter des AN (zB krankheitsbedingt) aus, sondern fallen (wie in der COVID-19-Krise) ganze Kohorten von Arbeitnehmern des AN aus, weil sie nach dem Wochenende überraschend nicht mehr nach Österreich einreisen können, dann ist vom AG mehr gefordert, als den AN unter Androhung rechtlicher Folgen auf diese „Sphärenzuordnung“ und seine „Verpflichtung“ zur Fortführung der Arbeiten hinzuweisen. Dann behindert der Ansatz, dies sei (rechtlich, wirtschaftlich und organisatorisch) das „Problem des AN“ die rasche, effiziente gemeinsame Lösung, statt sie zu fördern.

In Wahrheit wird auch der „simple“ erste Fall kooperativ gelöst. Auch im Fall des erkrankten Bauleiters kümmert sich derjenige, der (funktional) die beste Lösungskapazität hat um die Organisation der Lösung – hier sohin der AN - indem er den Termin verschiebt und für einen tauglichen Ersatz sorgt. Der AG „kooperiert“, indem er den neuen Termin akzeptiert und gemeinsam mit dem AN klärt, ob es Themen gibt, die noch vor dem Ersatztermin gelöst werden müssen. Diese Kooperation ist in der Praxis so selbstverständlich, dass sie nicht weiter auffällt. Das Prinzip gilt jedoch in jeder Intensitätsstufe der Krise: Im Vordergrund steht die Kooperation zur Lösung als gemeinsame Verantwortlichkeit und nicht die Zuordnung der Verantwortlichkeit in eine der beteiligten „Sphären“.

Daher wird in dieser Arbeit für Zwecke des PLM jede Abweichung der Wirklichkeit vom geplanten Bauablauf (Bau-Soll im weiten Sinn, das daher auch den vorgesehenen Ablauf umfasst), die zugleich geeignet erscheint, Kosten, Termine oder Qualität des Projektes (idR negativ) zu beeinflussen, als „Bauablaufstörung“ definiert. Dies unabhängig davon, wessen Sphäre die Ursache zuzuordnen ist, ob sie durch Zufall, Fehler eines Beteiligten oder Anordnung eines „Anordnungsbefugten“ (das muss nicht nur der Bauherr sein) entstanden ist und erst recht unabhängig davon, ob sie nur den geplanten Zeitablauf stört (Verzögerung) oder (neben einem durch die Verzögerung ausgelösten Mehraufwand) sonstige Behinderungen nach sich zieht.

Dennoch erfolgt diese Zuordnung gemäß den beteiligten Sphären im Rahmen des PLM. Vermieden wird nur, dass die Mitwirkung an der Lösung von vornherein auf jene Beteiligten beschränkt wird, deren Sphäre die Ursache der Bauablaufstörung zuzuordnen ist.

d) Lösung statt Haftung

Einigkeit besteht in der Praxis, dass es bei jeder Bauablaufstörung eine (zumindest vorläufige) Lösung geben muss, damit das Projekt fortgesetzt werden kann. Ein längerfristiger Projektstillstand ist nahezu nie eine Option. Die zentralen Fragen sind daher, wie rasch man zu einer Lösung kommt, wie vollständig diese ist und welche Qualität (technisch, baubetriebswirtschaftlich sowie rechtlich) diese Lösung hat. Auch wenn daher stets die Frage „Wie geht es weiter“ gegenüber der Frage „Wer hat recht“ im Vordergrund steht, muss die getroffene Lösung nicht nur technisch funktionieren. Sie muss auch aus baubetriebswirtschaftlicher Sicht funktional richtig sein und aus rechtlicher Sicht so in das Vertragswerk eingepasst werden, dass sie bestandsfest wird und Folgekonflikten keinen Raum gibt.

Eine Lösung, die statt dessen bloß Teilaspekte der Bauablaufstörungen erfasst, und – meist gerade mit dem Argument des Zeitdrucks - die Lösung der „restlichen Fragen“ auf einen späteren Zeitpunkt verschiebt, ist jene Saat, aus der dann Haftungsstreitigkeiten im Vielfachen des ursprünglichen Konfliktpotenzials heranwachsen. Ihr Nährboden ist die (teils in Kauf genommene) Ungewissheit. Ihr Düngemittel ist die Zeit – denn regelmäßig wird ihre Lösung so lange verschoben, bis das inzwischen angewachsene Konfliktpotenzial von einer Seite als nicht mehr länger tragbar beurteilt wird und der Konflikt eskaliert. Das geschieht regelmäßig im Zeitpunkt der Schlussrechnung, wenn zugleich jede Möglichkeit, die nachteiligen Folgen im laufenden Projekt zu reduzieren, vertan ist.

Im Ergebnis hat sich damit die ursprüngliche Frage nach einer Lösung in eine Frage der Haftung verwandelt. Diese kann angesichts ihres inzwischen zugelegten Gewichts und der inzwischen gefestigten Überzeugung, sie nicht im Konsens lösen zu können – „sonst wäre sie ja nicht so lange

aufgeschoben worden“ – häufig nur mehr mit hohem Aufwand, im schlimmsten Fall im Wege gerichtlicher Auseinandersetzung, gelöst werden.

B. Inhalt des PLM

a) Grundsätze eines erfolgreichen PLM

Die Umsetzung von PLM im Projekt erfolgt durch ein schlankes Team, bestehend aus einem Baubetriebswirt und einem Juristen, idR einem Rechtsanwalt. Im Regelfall obliegt die Führung innerhalb dieses Teams dem Baubetriebswirt, der vom Juristen beraten wird. Beide sind zur strikten Neutralität gegenüber den Vertragsparteien verpflichtet. Interner Support des Baubetriebswirts und des Juristen wird idR erforderlich sein, tritt jedoch im Projekt nicht in Erscheinung und belastet daher die Abläufe im Projekt nicht.

Zwei zentrale Anforderungen prägen erfolgreiches PLM:

1. Die Anforderung des hohen Zeitdrucks zur Herbeiführung einer Lösung.
2. Die Anforderung, in erster Linie eine vom Konsens der Parteien getragene Lösung herbeizuführen.

Der aus einer ungelösten Bauablaufstörung entstehende Schaden steigt in der Regel überproportional mit dem Zeitablauf.

Eine im Konsens beider Parteien herbeigeführte Lösung hat nicht nur die besseren Chancen, tatsächlich und richtig umgesetzt zu werden als eine – sei es durch Entscheidung eines Schlichters – den Parteien vorgegebene Lösung. Sie hat auch eine höhere Richtigkeitsgewähr inter partes, was ganz generell als zentrale Begründung der Anerkennung der Bindungswirkung privatautonomer Entscheidungen gesehen wird.

Die konsensuale Lösung des PLM ist auch unter dem Aspekt ihrer Vollständigkeit der Konfliktlösung durch Entscheidung eines Dritten überlegen. Denn das PLM-Team befasst sich in den einzelnen Phasen primär damit, was (jetzt noch) einem Konsens der Parteien entgegensteht, welche Personen oder Aspekte mit einbezogen werden müssen und welche Themen nicht Teil dieser Lösung sein können (sollen), sowie schließlich, wie die zu lösenden Punkte ausgeräumt werden können. Damit steigt die Chance, dass jeder Aspekt, der in der Umsetzung dieser Lösung relevant werden kann, auch berücksichtigt wird.

Dagegen steht bis zur letzten Station des PLM (bis zur vorläufigen Schlichtungsentscheidung) nicht im Vordergrund, was das PLM-Team wissen muss, um eine faire und ausgewogene Schlichtungsentscheidung treffen zu können. Denn erst wenn trotz vertiefter Erörterung der letzten Einwände gegen den Vorschlag zur Lösung der verbliebenen Konfliktpunkte kein Konsens erzielt werden kann, trifft das PLM-Team eine Schlichtungsentscheidung über diesen „Restbestand“ des Konflikts. Diese ist vorläufig verbindlich, bis sie durch Ablauf der Frist zur Anrufung des Gerichts endgültig bindend oder durch ein Gerichtsurteil ersetzt wird. Wegen dieser vorläufigen Verbindlichkeit der Schlichtungsentscheidung ist es durchaus akzeptabel, in den (vereinbarten) Regelungen für den Einsatz von PLM diese Frist großzügig, zB mit sechs Monaten, festzulegen, sodass allenfalls erforderliche Genehmigungen von Aufsichtsorganen etc eingeholt werden können, ohne dass der Projektfortschritt behindert wird.

b) Resilienz

PLM ersetzt nicht die im Projekt vorhandenen Werkzeuge des Baumanagements. Sie ist auch keine zusätzliche Einheit in der Projektorganisation. Im Gegenteil.

Wird PLM eingesetzt, bevor das Projektmanagement ans Ende seiner Lösungsmöglichkeiten gekommen ist, bevor es „nicht mehr weitergeht“ und solange die Parteien noch „im Gespräch miteinander“ sind, dann ist es besonders effektiv. Denn mit der klaren Vorgabe, den Einigungsprozess zu unterstützen (ihn also gerade nicht von den Parteien „abzuziehen“) erhöht das PLM-Team die Fähigkeit des Projektmanagements, die gerade konkret anstehenden Bauablaufstörungen zu meistern.

Die Widerstandsfähigkeit des Projektes gegen die Auswirkungen einer Störung, sohin die Resilienz des Projektes, wird jedoch nicht bloß dadurch erhöht, dass eine die Ressourcen beider Vertragsparteien in der Einigung unterstützende, weitere Ressource hinzukommt, die beiden Vertragsparteien nützt. Da diese weitere Ressource nicht zugleich Partei des Konfliktes ist, erhöht sich die Chance, Entwicklungsmöglichkeiten des Projekts wahrzunehmen und sie in die Lösung einzubringen. Weit von der Banalität entfernt, jede Krise auch als Chance schönzureden, entspricht dies doch der auch in Bauprojekten typischen Eigenschaft jeder Krise, einen Wendepunkt in sich zu tragen. Dies mag ins Positive oder ins Negative gehen. Doch die grundsätzliche Wahrnehmung einer Bauablaufstörung als Möglichkeit, das Projekt (technisch, organisatorisch) zu verbessern, und diese Verbesserung dann im Konsens der Parteien zu übernehmen, schafft deutlich bessere Projektchancen als (bloß) einseitige Anordnungsbefugnisse des Bauherrn, die der AN auf dessen Kosten und Risiko umzusetzen hat, was dann wiederum neue Konfliktquellen hinsichtlich Warnpflicht, Mehrkosten usw mit sich bringt. All dies lässt sich vermeiden, wenn diese Änderungen mit Unterstützung des PLM im Konsens vereinbart werden, sodass aus der Störung tatsächlich positive Effekte entstehen können.

In jedem Fall, sohin auch wenn aus PLM keine unmittelbare Verbesserung des Projektes, sondern „nur“ eine erhöhte Resilienz gegen die negativen Folgen von Bauablaufstörungen folgt, senkt dies die (in der Regel unproduktiven) Kosten der Bewältigung von Bauablaufstörungen im Projekt massiv und „rechnet“ sich auch dann, wenn die Kosten allfälliger Gerichtsverfahren in dieser Beurteilung von vornherein außer Ansatz bleiben.

c) Dokumentation

In der Priorisierung der Leistungen des Projektmanagements steht die Dokumentation in der Praxis an unterer Stelle. Zu drängend ist für die eingesetzten Baumanager die Frage, wie es weitergehen soll, um sich auch noch mit hinreichender Dokumentation zu befassen. Die zusätzliche Ressource des PLM wird im Sinne ihrer Aufgabe, auf eine auch gegenüber etwaigen Kontrollinstanzen gut begründbare, bestandfeste Lösung hinzuwirken, jedenfalls in folgenden zentralen Punkten eine die Einigung begleitende Dokumentation erstellen:

- Was war als Klärungsbedarf identifiziert worden?
- Welche Sachverhaltselemente und Annahmen über künftige Entwicklungen waren Grundlage der getroffenen Einigung (und allenfalls auch Schlichtungsentscheidung)?
- Welche Punkte blieben offen sowie wann und wie sollen diese Punkte gelöst werden?

Zentrale Aufgabe dieser Dokumentation ist dabei nicht nur, nachvollziehbar festzulegen, worauf sich die Parteien letztlich geeinigt haben und welche Konfliktpunkte damit ausgeräumt wurden. Gerade bei massiven Störungen mit nur sehr beschränkt möglicher Zukunftsprognose – wofür die COVID-19-Krise ein Paradebeispiel ist – und bei langfristigen Projekten ist auch die nachvollziehbare Dokumentation der Grundlagen der Einigung unverzichtbar, um einen eventuellen Änderungsbedarf an der getroffenen Einigung rechtzeitig zu erkennen.

Wegen des zeitnahen Einsatzes des PLM - „während“ der Krise und nicht „danach“ – ist diese Dokumentation mit verhältnismäßig geringem Aufwand (unter Einsatz digitaler Werkzeuge) leistbar, ohne die allgemeine Projektdokumentation unnötig zu belasten. Sie erfolgt grundsätzlich gesondert, nur bezogen auf den konkreten Konfliktfall, sodass es für die allgemeine Projektdokumentation genügt, wenn das Ergebnis des PLM eingestellt wird.

d) Vom richtigen Zeitpunkt

Wesentlicher Erfolgsfaktor für PLM ist sein „rechtzeitiger“ Einsatz.

Dass PLM zu früh eingesetzt wird, ist ein in der Praxis nicht relevanter Fall. Selbstverständlich ist es richtig, dass der Einsatz von PLM überflüssig ist, solange mit den im Projekt vorhandenen Werkzeugen des Projektmanagements problemlos das Auslangen gefunden werden kann. Wenn daher die Bauablaufstörung im Rahmen des ganz „normalen“ Projektgeschehens bleibt, sowie rasch, einfach und vollständig beseitigt werden kann, wird der Einsatz von PLM kaum einen Mehrwert bringen.

Die in der Praxis viel größere Gefahr ist der Einsatz von PLM erst dann, wenn sich die Parteien innerhalb der Routinen des Projektmanagements nicht mehr einigen können, sodass – zumindest auf der Ebene der eingeschalteten Projektleiter – die Meinung vorherrscht, dass weitere Gespräche „nichts mehr bringen“. Ab diesem Zeitpunkt ist der Einsatz von PLM zwar immer noch sinnvoll – doch eine wesentliche Chance dieser Methode wurde versäumt.

Versäumt wurde dann die Beziehung des PLM-Teams zu einem Zeitpunkt, zu dem die Vertragsparteien auch auf der unmittelbaren Ebene der Projektleiter noch „im Gespräch“ sind, sohin noch davon ausgehen, dass sie die Störung ohne „fremde Hilfe“ lösen können, aber die Lösung sich doch nicht so einfach einstellt, wie (allenfalls) zunächst erhofft. Denn die zentrale Stärke des PLM liegt darin, die Herstellung der Einigung zu unterstützen. Ist „wir einigen uns“ immer noch der Grundsatz, von dem beide Seiten ausgehen, dann ist der Weg zum Konsens noch ohne Bruch intakt.

Ist einmal der Punkt erreicht, an dem gilt „wir haben es nicht selbst geschafft, uns zu einigen“, dann wird das PLM zwar im Regelfall erfolgreich den Einigungsprozess wieder in Gang setzen. Denn unverändert gilt, dass so viel wie möglich im Konsens festgelegt, und so wenig wie notwendig durch das PLM-Team entschieden wird, der Einsatz von PLM also zu keiner Delegation der Entscheidung an einen Dritten (an das PLM-Team) führen, soll. Gerade dass die Parteien es „selbst schaffen“, das Problem zu lösen, ist Basis des Erfolgs des PLM. Doch die „leeren Kilometer“ die in den schon mit absehbarem Scheitern weitergeführten Gesprächen und erst recht zur Wiedereinführung einer Gesprächsbasis zwischen den Parteien abgespult werden, sind – nicht nur unter dem Aspekt der Verzögerung einer Lösung – endgültig verloren.

Statt daher einen „Zeitpunkt“ für den optimalen Beginn des Einsatzes von PLM zu suchen, empfehlen wir, diese Frage primär davon abhängig zu machen, wie „harmlos“ oder „konfliktträchtig“ die zu lösende Störung nach der Einschätzung der eingeschalteten Projektleiter ist. Typische Fälle, in denen der Einsatz von PLM empfohlen wird, sobald diese Komplexität und/oder Risikogeneignetheit der konkreten Bauablaufstörung erkennbar wird, sind:

- Die Störung trägt die Ursachen für weitere Folgestörungen in sich.
- Die Störung ist in ihrer zeitlichen Dimension gewichtig – etwa weil sie zu terminrelevanten Verschiebungen im Projekt führt oder dazu führen kann oder weil sie über einen langen Zeitraum fortbesteht oder erst nach einem langen Zeitraum schlagend werden kann.
- Die Störung ist geeignet, hohe Kapazitäten zu binden.
- Die Störung wirkt sich in mehreren Gewerken aus oder in einem Gewerk mit (vor allem zeit-)kritischen Schnittstellen zu anderen Gewerken.
- Die Störung hat ein sonstiges hohes Risikopotenzial. Wenn sie nicht rasch gelöst wird, kann daraus ein wesentlich größerer Schaden entstehen.

Dass Konfliktlösung mit projektbegleitendem Einsatz externer Dritter besser funktioniert, als bloß mit den im Projekt vorhandenen Werkzeugen des Projektmanagements, ist weitgehender Konsens. Doch dass solche Werkzeuge nur bei komplexen und / oder großen Projekten ihren Einsatz wert seien, ist ein Irrtum. Er wird durch die (unzutreffende) Annahme genährt, dass solche Lösungen nur wirksam sein können, wenn sie im Projekt von Anfang an (ab Ausschreibung) vorgesehen seien, insbesondere weil der externe Dritte laufend mit Informationen über das Projekt versorgt werden müsse, damit er im Bedarfsfall rasch in die Problemstellung einsteigen kann.

Nun mag es durchaus einfacher sein, bereits bei Ausschreibung des Projektes solche Regelungen vorzusehen, statt sie ad hoc (bei Erkennbarkeit einer Bauablaufstörung) zu vereinbaren. Doch die Anforderung, diesen externen Dritten dann laufend mit allgemeinen Informationen über das Projekt zu versorgen (und dafür laufend Kosten zu tragen) erweist sich rasch als Fehlinvestition, wenn ein konkreter Störfall auftritt, zu dem der externe Dritte erst recht die konkreten Sachverhaltsangaben benötigt, während allgemeine Projektinformationen sehr rasch und mit geringem Aufwand in ihrem jeweils aktuellen Stand mitgeliefert werden können.

C. Ablauf des PLM

Einsatz und Regelung des Ablaufes von PLM bedürfen einer Vereinbarung der Parteien. Damit werden zugleich Verfahrensregeln vereinbart, welche die einzelnen Stationen so regeln, wie im am Ende dieser Arbeit angefügten Diagramm dargestellt.

Diese Vereinbarung kann vorab (bei Zuschlag des Bauauftrags) oder nach Auftragserteilung im laufenden Projekt oder überhaupt erst bei Auftreten der Bauablaufstörung erfolgen. Zweckmäßig ist es, die Vereinbarung des PLM vorab (im Vergabeverfahren mit Zuschlagserteilung oder in der Folge, jedoch vor der ersten Bauablaufstörung) vorzunehmen. Denn dass PLM „projektbegleitend“ eingesetzt wird, bedeutet nicht, dass es das gesamte Projekt „begleiten“ muss. Ziel ist vielmehr, dass den Parteien von Anfang an das Werkzeug PLM zur Verfügung steht, das bei Bedarf – siehe dazu oben zum „richtigen Zeitpunkt“ – von jeder der Parteien abgerufen werden kann. Details dazu (Abruf des PLM und seine Wirkung, bis hin zur Hemmung von Pönalefristen etc) sind in den Verfahrensregeln festzulegen, die durch Vereinbarung der Parteien Vertragsinhalt werden. In dieser Vereinbarung wird typisch auch festgelegt, welche beiden konkreten Personen (Baubetriebswirt und Jurist) das PLM-Team bilden und wie ein Ersatz dieser Personen (Ausfall etc) zu erfolgen hat.

Das PLM-Team sorgt in der Anfangsphase nur für organisatorische Unterstützung und Dokumentation der laufenden Gespräche bzw Einigungsbemühungen. In der Folge unterstützt PLM bei der Ausarbeitung und Bewertung von Lösungsvorschlägen. Erst in der letzten Stufe (siehe Ablauf unten) kommt es zu einer vorläufig bindenden Entscheidung durch das PLM-Team.

Ziel des PLM ist es, dass der Konflikt den „Endpunkt“ des PLM, das ist eine Schlichtungsentscheidung, deshalb nicht erreicht, weil der Konflikt davor bereits – an einer der Stationen zur Einigung – vollständig gelöst wurde. Gelingt dies nicht bzw nicht vollständig, dann wird eine Schlichtungsentscheidung durch das PLM-Team notwendig. Diese ist vorläufig bindend. Damit sind der Projektfortschritt und in weiterer Konsequenz die fristgerechte Fertigstellung sichergestellt. Denn nach den Vorgaben dieser Schlichtungsentscheidung haben beide Parteien das Projekt fortzuführen. Diese Schlichtungsentscheidung bleibt verbindlich und wird endgültig verbindlich durch Ablauf der Frist zur Anrufung des Gerichts. Nur wenn diese Schlichtungsentscheidung durch ein (abweichendes) Gerichtsurteil ersetzt wird, fällt sie ab Rechtskraft des Gerichtsurteils weg.

Ein wesentlicher Teil der Unterstützung durch das PLM-Team ist die laufende Hinterfragung, Aussortierung oder Eingrenzung der abzuarbeitenden Fragestellungen. Das ist die Balance zwischen drei zentralen Anforderungen:

- Keine Belastung der Einigung mit Nebenfragen, die im normalen Projektgeschehen gelöst werden (kein Ersatz der laufenden Baubesprechungen etc – PLM übernimmt nicht die Projektleitung !);
- Erfassung aller für die Lösung der konkreten Störung relevanten Fragen;
- Nachreihung anderer Störungen, deren Lösung notwendig sein mag, die aber nicht für die konkret behandelte Störung gelöst werden müssen, soweit sonst eine Überlastung des konkreten Einigungsprozesses droht.

Nicht in einem großen Sprung, sondern in vielen kleinen, rasch aufeinander folgenden Schritten (im nachstehenden Diagramm als Stationen dargestellt) gelangen die Parteien mit Hilfe von PLM zur Lösung des Störfalles. Wieviele kleine Schritte dies im konkreten Einzelfall werden, hängt vom Konsenspotenzial der Parteien ab. Das ist klar gegenläufig zu den in der Praxis häufig anzutreffenden Schlichtungsverfahren, in denen das Verfahren so lange mit den Parteien läuft, bis sich der Schlichter seine „eigene Beurteilung“ zutraut, sich dann in Klausur begibt und nach angemessener Ausarbeitungszeit beide Parteien mit seiner Schlichtungsentscheidung überrascht – ein Ablauf, der maßgeblich zur geringen Popularität von Schlichtungen in der Praxis beigetragen hat.

Doch selbst wenn der Ablauf (wie im nachfolgenden Diagramm dargestellt) in voller Länge, sohin bis zur verbindlichen Schlichtungsentscheidung, durchgeführt wird, sollten ab Beiziehung des PLM-Teams bis zu diesem Endpunkt im Normalfall nicht mehr als zwei Wochen, in komplexeren Fällen nicht mehr als vier Wochen benötigt werden. Denn das Tempo der Erledigung ist ein zentrales Element, welches PLM von herkömmlichen Methoden der Schlichtung unterscheidet. Der aus dem

hohen Zeitdruck folgende, sehr intensive Einsatz aller in diesem Ablauf Beteiligten während dieser zwei bis vier Wochen ist daher einzukalkulieren.

Zum besseren Verständnis am Ende dieser Arbeit ein Diagramm des Ablaufs eines PLM in „voller Länge“, sohin in dem (in der Praxis eher seltenen) Fall, dass die Bauablaufstörung nicht bereits an einer der nachfolgend dargestellten Stationen, sondern in ihrem (dann noch nicht gelösten Rest-) bestand durch Schlichtungsentscheidung vollständig gelöst wird.

→ In Kürze

Projektbegleitendes Lösungsmanagements unterstützt das im Projekt vorhandene Projektmanagement bei der Bewältigung von Bauablaufstörungen, ohne dass die Herstellung des Konsenses von den Beteiligten abgezogen und an einen externen Dritten (Schlichter) delegiert wird. In erster Linie wird sohin nicht geschlichtet, sondern die Bildung eines Konsenses zwischen den Vertragsparteien herbeigeführt. Eine Ergänzung dieses Konsenses durch Schlichtungsentscheidung erfolgt nur subsidiär, im Restbestand der nicht durch Konsens ausgeräumten Punkte, und ist vorläufig verbindlich, stellt sohin den Projektfortschritt sicher. Ziel ist eine Lösung, die rasch, effizient und bestandfest die schädlichen Folgen der Bauablaufstörung beseitigt. PLM ist in Großprojekten ebenso effizient wie in Klein- und Kleinstprojekten und trägt nachhaltig zur Senkung der Projektkosten bei.

Über die Autoren:

DI Mag. iur. Ursula Gallistel ist Geschäftsführerin der Bau Betrieb Digital Goger Reismann Unternehmensberatung GmbH, Eschenbachgasse 9, 1010 Wien.

E-Mail: ursula.gallistel@baubetriebdigital.at

Internet: www.baubetriebdigital.at

Dr. Rudolf Lessiak ist Rechtsanwalt in der Kanzlei Lessiak & Partner, Börseplatz – Börsegasse 10, 1010 Wien

E-Mail: lawyers@lessiak.at

Internet: www.lessiak.at