

Dingen einleuchtet, warum die zur Auftragskalkulation weiterentwickelte Angebotskalkulation die Urkalkulation sein kann.

Großen Spielraum widmet Drittler der Bedeutung der Bauzeit für die Vertragspartner. Dabei gilt der Behinderungsanzeige seine besondere Aufmerksamkeit. Eine Darstellung wie sie Drittler auf Seite 240 (Abbildung 14) vornimmt, habe ich in dieser Genauigkeit noch in keinem anderen Buch gesehen. Unter der Überschrift „Störungsmodifikation bauablaufbezogen und konkret“, setzt sich Drittler mit so wichtigen Fragen wie dem Puffer, hier unterscheidend zwischen Kostenpuffer, Kapazitätspuffer und Zeitpuffer, und wem er gehört, auseinander. Einen breiten Raum, immerhin 14 Randnummern nehmen die überzeugenden Ausführungen zu den Allgemeinen Geschäftskosten im gestörten

Bauablauf ein. Ebenso intensiv setzt sich Drittler mit den Problemen der Vergabeverzögerung und den hierzu ergangenen Entscheidungen des Bundesgerichtshofs auseinander.

Bei den Ausführungen zur freien Kündigung bewegt sich Drittler sozusagen auf seinem Spezialgebiet, da er sich mit mehreren Aufsätzen zu ersparten Kosten einen Namen gemacht hat.

Das Buch schließt mit einer umfangreichen Dokumentation der Rechtsprechung.

Insgesamt ist festzustellen, dass dieses Buch in jede Gerichtsbibliothek gehört, um den erkennenden Richtern eine wichtige Hilfe in dieser schweren Materie zu geben.

Vorsitzender Richter am Oberlandesgericht a.D.  
Karl-Heinz Keldungs, Düsseldorf

## Veranstaltungsberichte

# Auftraggeberkompetenz

## Ergebnisse der Jahrestagung der 1. Wissenschaftlichen Vereinigung Projektmanagement e.V. am 23./24.05.2017

1. Auftraggeberkompetenz bestimmt den Projekterfolg: Projekterfolg und Projektmisserfolg haben zumeist viele Väter. Ein gelungenes Projekt setzt in der Regel vorhandene Kompetenz bei allen relevanten Projektbeteiligten voraus. Gleichwohl beruhen gravierende Fehlsteuerungen bei Projekten in aller Regel – zumindest auch – auf mangelnder Auftraggeberkompetenz („Der Fisch stinkt vom Kopf her“).

2. Die Auftraggeberkompetenz wird im Kern durch die Projektleitung als zentrale Entscheidungsinstanz für das Projektgeschehen bestimmt. Die Projektleitung sorgt u.a. für die Festlegung der Projektziele und deren Gewichtung, den Aufbau einer leistungsfähigen Projektorganisation, die Bereitstellung von Grundstück und Finanzierung, die

Beschaffung erforderlicher Leistungen und (von besonderer Bedeutung) die Projektordnung und Projektkultur.

3. Die Projektleitung kann nur funktionieren, wenn qualifizierte Projektleiter bestellt sind. Bei kleineren Projekten wird in der Regel ein Projektleiter ausreichen, bei größeren, komplexen Projekten empfiehlt sich eine doppelte Besetzung, in der Regel mit einem Techniker und einem Kaufmann. Die Auswahl des/der Projektleiter hat mit größtmöglicher Sorgfalt anhand objektiver Kriterien in einem professionellen Auswahlverfahren zu erfolgen. Die Befähigung von Bewerbern, insbesondere in Bezug auf die notwendige Branchenerfahrung, ist nachzuweisen!

4. Ab einer bestimmten Projektgröße/Komplexität ist der Aufbau einer rechtlich verselbständigten Projektleitung zu empfehlen (Ausgründung/Neugründung einer Projektgesellschaft/Baumanagementgesellschaft mit Projektleitern als Geschäftsführer), um das Projekt stärker gegenüber den Stammorganisationen abzugrenzen, die Personalauswahl zu professionalisieren, Verantwortlichkeiten zu schärfen und Managementabläufe zu verbessern. Für eine klare Trennung zwischen „Anforderer“ in der Stammorganisation und „Umsetzung in der Projektleitung“ ist Sorge zu tragen. Es bedarf zudem einer klaren Abgrenzung der Projektleitung von einem externen Projektmanagement.

5. Ab einer bestimmten Projektgröße/Projektkomplexität ist zudem die Bildung eines Kontrollgremiums zu empfehlen (Projektausschuss, Lenkungsausschuss oder Projektbeirat). Die Mitglieder eines entsprechenden Kontrollgremiums müssen zumindest mehrheitlich in der Lage sein, die Projektabläufe eigenständig zu bewerten und insoweit Entscheidungen (z.B. betreffend Zustimmungsvorbehalte) zu treffen. Die Projektleitung wie auch die Projektsteuerung sind berichtspflichtig, aber kein ständiges Mitglied des Kontrollorgans. Die Mandatierung der verschiedenen Gremien und ihre Schnittstellen müssen klar definiert sein.

6. Ist ein Kontrollgremium im obigen Sinne überwiegend von Mitgliedern ohne ausgewiesene Projekterfahrung besetzt (Manager der Stammorganisation oder Politiker), ist zwingend ein Lenkungsausschuss oder ein ähnliches Gremium mit fachlich versierten Personen einzusetzen, welche die notwendigen Entscheidungen eigenverantwortlich vorbereiten können.

7. Der Projektleiter muss mit einer ausreichenden Entscheidungsfreiheit (Geschäftsführungsbefugnis/Vertretungsmacht) ausgestattet sein, um die ihm übertragenen Entscheidungen bei der Projektrealisierung aufgrund vorhandener Kompetenz und Erfahrung eigenverantwortlich treffen zu können. Ihm obliegt jeweils die sachgerechte Vorbereitung von Entscheidungen und dabei die rechtzeitige Einbeziehung von Gremien und Herbeiführung

deren Entscheidungen und deren sachgerechte Umsetzung. Wenngleich, abhängig von der Größe des Projektes, ein qualifizierter Unterbau von Mitarbeitern zur Verfügung stehen muss, lassen sich die Mindestanforderungen an die Projektleitung grundsätzlich nicht delegieren.

8. Die Projektleiterstelle muss ausreichend dotiert sein, um die Position für einschlägige Fachleute zu attraktivieren. Ein Projektleiter muss über einschlägige Erfahrungen bzgl. der Leitung entsprechender komplexer und großer Projekte verfügen und darüber hinaus die erforderlichen Kenntnisse über Projektmanagementmethoden, persönliche Integrität sowie analytische, soziale und psychologische (Führungs-) Kompetenz mitbringen. Die Abprüfung dieser Anforderungen im Auswahlprozess soll einen späteren Personalwechsel in der Projektleitung vermeiden. Projekte nehmen Schaden, wenn ein Projektleiter bei laufendem Projekt ausgewechselt werden muss. Die Projektleitung muss – inklusive einer Vertretung – dauerhaft sichergestellt werden.

9. Bei Entscheidungen, die nicht durch den Projektleiter direkt getroffen werden können, muss ihm ein direkter Zugang zu den übergeordneten Entscheidern/Gremien eingeräumt werden. Die Unterstützung durch und der Zugang zu den übergeordneten Entscheidern/Gremien muss gesichert sein.

10. Die notwendigen Rahmenbedingungen und Steuerungsinstrumente, um Auftraggeberkompetenzen sachgerecht wahrnehmen zu können, sind grundsätzlich vorhanden und müssen nur richtig eingesetzt werden. Universitäten und Projektorganisationen sind aufgefordert, die Anforderungen an die Projektleitung (abhängig von bestimmten Projektkategorien/Projektklassen) näher zu definieren, ggf. weiter zu entwickeln und die Schulung und Zertifizierung von Projektleitern zur Sicherung von Auftraggeberkompetenz (aber auch der Kompetenzen auf Seiten der Projektmanager, Planer und ausführenden Unternehmen) voranzutreiben.

Rechtsanwalt Prof. Dr. Klaus Eschenbruch,  
Düsseldorf