

6. PLM – Projektbegleitendes Lösungsmanagement

6.1. Charakteristik

Projektbegleitendes Lösungsmanagement (PLM) setzt deutlich früher an als die typischen Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung. Sobald es im Projektablauf zu einer Leistungsabweichung mit Störungspotential kommt und noch bevor diese Leistungsabweichung zum Konflikt wird, bietet PLM einen effizienten Weg zur konsensualen Anpassung des Projektes an den geänderten Sachverhalt. Die technische und baubetriebliche Lösung bleibt bei den Projektpartnern. Sie werden jedoch durch ein strikt neutrales PLM-Team unterstützt. Dieses PLM-Team besteht aus einem Baubetriebswirt und einem Juristen (idR einem Rechtsanwalt). Es sorgt dafür, dass auch die baubetriebswirtschaftlichen und die vertragsrechtlichen Fragen im Einklang mit der technischen Lösung vollständig geklärt werden. Damit wird die nachträgliche Entstehung von Konflikten bestmöglich verhindert.

6.2. Ablauf von PLM

Die Lösung erfolgt konsensual innerhalb eines Zeitrahmens von wenigen Wochen.¹ Im Vordergrund steht die aus fachlicher (technischer und baubetrieblicher) Sicht für den Projektfortgang optimale Lösung.

Diese Anforderung wird in der ersten Phase von PLM primär durch die mit dem Projekt befassten Personen (Bauleiter/ÖBA) erfüllt, weil diese am besten mit den Gegebenheiten vertraut sind und damit am besten über das für eine effiziente Lösung nötige Vorwissen verfügen.

Die bauwirtschaftlichen und vertragsrechtlichen Fragen – vor allem Kostenverteilung und Einpassung der Lösung in das Vertragswerk – werden primär durch das PLM Team gelöst. Dadurch wird die Lösungsfindung zwischen den Parteien erleichtert. Die im Projekt unmittelbar befassten Personen werden vom Konflikt entlastet. Weiters sorgt das PLM Team dafür, dass die von den Projektbeteiligten gefundene Lösung vollständig und umsetzbar ist. Die Entscheidungen des PLM Teams folgen dabei dem Bauvertrag, der allerdings bei Bedarf sowohl baubetriebswirtschaftlich als auch vertragsrechtlich korrekt fortgeschrieben (ergänzt) werden kann.

Sollte eine konsensuale Lösung nicht (oder nicht rasch genug) erzielt werden, können die Vertragsparteien übereinkommen, dass PLM in die zweite Phase übergeht. Damit übernimmt das bereits eingearbeitete PLM Team die Führung bei der Entscheidungsfindung. Mit der aktiven Erarbeitung von Lösungsvorschlägen durch das PLM Team soll dennoch zunächst ein Konsens der Parteien erreicht werden. Erst wenn dies nicht (oder nicht vollständig) gelingt, trifft das PLM Team eine Entscheidung – vergleichbar mit der Entscheidung eines Schlichters.

Diese Entscheidung des PLM Teams ist vorläufig verbindlich. Daher steht mit dieser Entscheidung zunächst fest, wie es im Projekt weitergeht. Dennoch steht es jeder Vertragspartei frei, innerhalb einer vereinbarten Frist gegen diese Entscheidung ein Gericht (Schiedsgericht) anzurufen. Mit Rechtskraft der Entscheidung des Gerichts fällt die Entscheidung des PLM Teams weg. In der Praxis wird sich dies aufgrund der Dauer gerichtlicher Verfahren nur auf die Kostenverteilung, nicht auf den Projektfortschritt, auswirken.

Einigen sich die Vertragsparteien nicht auf den Eintritt in Phase 2 des PLM, kann auf jede andere Methode – zur streitigen Auseinandersetzung bis zu klassischen Formen der Schlichtung oder Entscheidung durch Schiedsgutachter – gewechselt werden.

6.3. Anwendungsfälle von PLM

PLM greift deshalb Störungen so frühzeitig auf, damit Konflikte vermieden werden. Dennoch soll der baubetriebliche Alltag unbelastet und ohne die ständige Präsenz des PLM Teams ablaufen. Auch bei Einsatz von PLM bleiben die bisher eingesetzten Berater (Konsulenten, Anwälte etc) unverändert im Projekt. Kosten fallen für PLM nur nach konkret abgerufenem Aufwand an. Sie sind daher im Regelfall gering.

Obgleich es möglich ist, PLM erst im Falle einer konkreten Störung zu vereinbaren, wird empfohlen, die Möglichkeit des Einsatzes von PLM schon vorab (bei Auftragserteilung) zu vereinbaren. Dies durch Vereinbarung von Verfahrensregeln²,

¹ Für eine detaillierte Schilderung von PLM siehe *Gallistel/Lessiak*, PLM – Projektbegleitendes Lösungsmanagement. Wege zur kooperativen Projektabwicklung, ZVB 2020, 268; *Aicher/Lessiak*, PLM – Projektbegleitendes Lösungsmanagement. Vergabe- und vertragsrechtliche Fragen. ZVB 2020, 483.

² Vgl dazu die im Internet abrufbare Darstellung des zweiphasigen Ablaufs von PLM, die durch entsprechende Verfahrensregeln zu ergänzen ist.

die Ablauf und Wirkung von PLM so regeln, dass PLM bei Bedarf von jedem Vertragspartner einfach abgerufen und ohne Verzug eingesetzt werden kann.

Die Entscheidung über den richtigen Zeitpunkt für den Einsatz (Abruf) von PLM im konkreten Einzelfall erfolgt über eine Abschätzung der Komplexität und/oder Risikogeneignetheit der aufgetretenen Leistungsabweichung. Typische Fälle, in denen PLM eingesetzt werden sollte, sind:

- Die Leistungsabweichung trägt die Ursachen für weitere Folgestörungen in sich.
- Die Leistungsabweichung hat massive terminliche Auswirkungen, zB weil sie zu zeitlichen Verschiebungen im Projekt führt, weil sie über einen langen Zeitraum andauert oder sich erst nach einem langen Zeitraum auswirkt.
- Die Leistungsabweichung ist geeignet, hohe Kapazitäten zu binden.
- Die Leistungsabweichung wirkt sich in mehreren Gewerken aus oder in einem Gewerk mit zeitkritischen Schnittstellen zu anderen Gewerken.
- Die Leistungsabweichung hat ein sonstiges hohes Risikopotenzial. Wenn sie nicht rasch gelöst wird, kann daraus ein wesentlich größerer Schaden entstehen.

Projektbegleitendes Lösungsmanagement ist eine alternative Methode, die effizient verhindert, dass aus der (eingetretenen oder drohenden) Abweichung des „SOLL“ vom „IST“ im Projekt ein Konflikt entsteht, der dann als „Streit“ beigelegt werden muss. PLM ergänzt die Methoden des Bau- und Projektmanagements. Es unterstützt die Projektbeteiligten primär darin, in eigener technischer und baubetrieblicher Kompetenz eine die Störung beseitigende Lösung zu finden, indem sie durch das PLM-Team vom Konflikt freigehalten werden. Denn die typisch in den Konflikt führenden, bauwirtschaftlichen und vertragsrechtlichen Fragen bearbeitet das PLM-Team in enger Abstimmung mit den technischen und baubetrieblichen Lösungen.

Musterklausel:

„Die Vertragsparteien vereinbaren den Einsatz von Projektbegleitendem Lösungsmanagement gemäß den in Anlage XX getroffenen Regelungen“.