



Forensisches Projektmanagement

Einleitung

Die Statistiken können erschrecken, denn ca. 80 % der F&E – Projekte befinden sich in einem oder mehreren Parametern (Zeit, Kosten oder Qualität) in Schieflage. Besonders anfällig hierfür sind Projekte mit öffentlichen Auftraggebern und dies ist mittlerweile für die Projektabwickelnden Unternehmen ein internationaler Trend. Die Auslöser für diesen negativen Trend liegen häufig in unterschiedlichen Auffassungen über vertragliche Anforderungen und deren technischer Realisierung, aber auch in der unterschiedlichen Interpretation vertraglicher Pflichtverletzungen, dies betrifft Lieferleistungen des Auftragnehmers genauso wie Beistellungspflichten und Mitwirkungsleistungen des Auftraggebers. Hinzu kommt für den Auftragnehmer das erhebliche Risiko hoher Vertragsstrafen oder sogar Kündigung des Vertrags.

Das forensische Projektmanagement verbindet Vertragsmanagement und Claim Management unter Berücksichtigung möglicher juristischer Weiterbearbeitung.

Die Aufgaben im Rahmen des forensischen Projektmanagements sind natürlich vom Zeitpunkt der Hinzuziehung im Projektablauf abhängig, dieser Zeitpunkt bestimmt den Granulierungsgrad zu Vertrags – und Claim Management. Vor oder zu Projektbeginn haben Vertragsmanager und forensische Projektmanager die Rolle eines Geburtshelfers, hier spricht man von **präventivem forensischen Projektmanagement**. Im laufenden Projekt wird der „**forensische Advisor**“ darauf achten, das Team für Claims zu sensibilisieren und die Vorbereitung für das Claim Management zu begleiten. Nach der Projektabwicklung kommt dem „**Technischen Projektforsiker**“ eine ähnliche Aufgabe zu, wie Sie es aus den unterschiedlichsten amerikanischen Fernsehsendungen kennen. In dieser Phase können die Informationen aus dem Vertrags- oder Claim Management nur noch Grundlage für eine nachträgliche, auch ggf. juristische Bewertung sein.

Präventives Forensisches Projektmanagement

Erfahrungen haben gezeigt, dass präventive forensische Projektberatung die kostengünstigste Methode ist, Vertragsstrafenrisiken durch spätere Mitigationsmassnahmen oder gar einer Nachbereitung für einen Schlichtungs- oder Schiedsausschuss zu minimieren.

Die Präventivlösung erlaubt eine frühzeitige Sensibilisierung der beteiligten Projektmitarbeiter und spart hierdurch erheblichen Aufwand, während die technische Forensik mit erhöhtem personellen und zeitlichem Aufwand, auch meist unter Hinzuziehung externer Berater und Anwaltskanzleien zu Budgetüberforderungen führen kann.



Um Schiefhlagen – Risiken möglichst frühzeitig zu minimieren, kann die Hinzuziehung „forensischer Projektberater“ in den unterschiedlichen Phasen der Projektabwicklung hilfreich sein.

Wie im normalen Leben sollte bereits bei der Geburt des Projektes (Vertragsvorbereitung) auf eine Eindeutigkeit der Angebotsformulierungen und eine interpretationsfreie Darstellung der Liefer- und Leistungsinhalte beider Seiten besonderes Augenmerk gelegt werden.

Oft störend wirken sich hier die unterschiedlichen Dialekte der beteiligten Fachbereiche aus.

Fachexperten der Projektgruppen, Juristen oder Financer sprechen unterschiedliche Sprachen, ein Übersetzer oder Vermittler ist selten anwesend und die Termingetriebenheit zur Abgabe des Angebotes erlaubt oft diese geburtsunterstützenden Maßnahmen nicht, so wichtig und sinnvoll dies bereits wären.

Mit Vertragsschluss werden potentielle Risiken zu Gunsten eines in wirtschaftlichen Krisenzeiten wichtigen Großauftrages in Kauf genommen, aber auch jetzt besteht weiterhin die Möglichkeit der Risikominimierung, durch *Vertrags - Scanning* und frühzeitiges Abstecken der Leistungsinhalte.

Noch bevor mit der Umsetzung des Vertrages gestartet wird, sollte beidseitige Klarheit darüber erzielt werden, welche Lieferleistungen der Auftragnehmer im Vertrag zugesagt hat und welche nicht.

Hier unterscheiden sich die Erwartungshaltungen der Partner oft sehr wesentlich, was im späteren Verlauf der Projektabwicklung zu erheblichen Missverständnissen und damit zu Terminverzögerungen und Kostenexplosionen führen kann. Im schlechtesten Fall werden diese Themen vor einem Schlichtungsausschuss oder einem Schiedsgericht geklärt, und dies wollen beide Seiten vermeiden.

Bereits vor, spätestens aber bei Projektstart ist neben der fachlichen Fertigkeit zur Umsetzung des Projektes die Implementierung eines Projektoffices zwingend erforderlich. Im Nachfolgenden wird auf die präventiven Besonderheiten des „forensischen Projektmanagements“ hingewiesen, wobei hier natürlich das Projekt – Office eine Schlüsselposition einnimmt.

Das forensische Projektmanagement bedient sich natürlich der regelmäßigen Statusberichte eines nach internationalen Standards (PMI, IPMA, PRINCE2) agierenden Projekt – Offices, analysiert allerdings die dortigen Informationen mit einer anderen Fokussierung, aber in einem engmaschigen Tracking. Daher werden die Themen wie z.B. Terminplanung, Risikomanagement, Changemanagement, Konfigurationsmanagement als selbstverständliche Eingangsparameter betrachtet und in diesem Artikel nur sekundär behandelt.

Im Rahmen des Prozessmanagements und der Auswahl der hierfür erforderlichen Tools ist das Kommunikationsmanagement ein wichtiger Bestandteil der präventiven Forensik. Diametrale Kommunikation, wie dies oft in komplexen Projekten mit hohem Stakeholderanteil vorkommt ist unbedingt zu vermeiden. Im Idealfall wird die gesamte schriftliche Kommunikation ausschließlich über das Projekt – Office geführt, Claim Manager und der forensische Projektberater erteilen zur Versendung von Dokumenten oder Mails an den Auftraggeber oder auch an Lieferanten ihren Segen



bzw. ihre Freigabe. Gleichzeitig prüfen Sie auch Maileingänge und beraten gegebenenfalls die Projektleiter bei Feststellungen notwendiger Reaktionen.

Damit gehört auch die Schulung zum richtigen Mailing zu seinen Aufgaben, Klarheit und Wahrheit in gebündelter Knappheit stehen hierbei im Fokus, die Wahl der richtigen Adressaten wird die Kommunikation vereinfachen.

Für die Erstellung von Protokollen mit Kunden- oder Lieferantkontakt steht der forensische Projektmanager für die Projektmitarbeiter beratend zur Seite, wichtig ist seine „dezenste Passivität“ in der Außenwirkung. Es gilt, Fehler in der schriftlichen Kommunikation frühzeitig zu erkennen und zu minimieren, denn „Nicht was der Absender sagt, sondern was der Adressat versteht ist wichtig“. Im Rahmen der passiven Prävention werden die Projektmitarbeiter mit Außenkontakt auch in der mündlichen Kommunikation geschult und sensibilisiert, denn ein arabisches Sprichwort sagt: "Ein Wort ist wie ein Pfeil, der - einmal von der Sehne geschneit - nicht mehr zurückgeholt werden kann." Durch die Teilnahme an internen Meetings wird der forensische Projektmanager die Verbesserung der Kommunikation überwachen und auch unterstützend begleiten.

Notwendigerweise werden alle Schriftstücke einem für die Forensik unverzichtbaren Dokumentenmanagementsystem zugeführt, auch hier sorgt der forensische Projektberater für die Einhaltung der Prozesse und überwacht diese im Rahmen seiner Aufgaben.

Die Sensibilisierung der Projektbeteiligten und die permanente Überwachung von Struktur, Projektverhalten und Prozesstreue bildet eine gesunde Basis für eine Minimierung von Risiken und finanziellen Schiefwegen.

Traditionelle Projektforensik

In der Projektrealität werden die Probleme aber oft während des Projektverlaufes entdeckt und die forensischen Projektberater zu einem späteren Zeitpunkt hinzugezogen. Und ähnlich wie man Kinder mit Lernschwächen durch die Therapiemaschinerie treibt, so werden in diesem Stadium auch die Projekttherapiemaßnahmen erhöht.

So reagieren Unternehmen auch oft, beherzt aber vielfach übereilt und mit unstrukturiertem Maßnahmenkatalog. So wie ein Kind mit dem engen Programm aus Nachhilfe, Therapiestunden, Sport- und Musiklehrstunden überfordert wird, so wird auch das Projektteam an die Grenzen geführt. Workshops werden organisiert, Mitarbeiter werden auf Weiterbildungen geschickt, die Anzahl der Abstimmungsmeetings nimmt zu, externer Support wird engagiert. Jede Maßnahme für sich ist eine gute Maßnahme, doch die Vielzahl der überstürzten und meist nicht zielgesteuerten Maßnahmen führt zur Projektunruhe und definitiv zu weiteren Verzögerungen. Die Probleme erkennen die Unternehmen sehr zügig, doch häufig fehlt es – bedingt durch die Mischung aus internen und externen Rahmenbedingungen - an der Flutlichtbetrachtung, an der Diagnose und den richtigen Entscheidungen zur nachhaltigen Genesung.



In dieser Betrachtung wurde also nicht präventiv gewirkt, sondern nun ist die **forensische Beratung Teil des Krisenmanagements**. Ein bestehendes Vertrags- oder Claim Management kann zunächst nur im Rahmen einer Ursachenanalyse betrachtet werden, im Rahmen der notwendigen Optimierungsmaßnahmen werden diese Bereiche allerdings zwingend einbezogen.

Fazit

Für die Effizienz der Schadensminimierung ist die Eintrittsphase der forensischen Projektberater in den Projektverlauf ein entscheidender Faktor, je früher desto fruchtbarer und vor allem kostengünstiger für den Gesamtprojektverlauf.

Nach Projektabschluss kann es im Rahmen offener Streitigkeiten zu einem Schlichtungs- oder Schiedsgerichtverfahren kommen. Hier schließt der Technische Projektforsiker die Lücke zwischen den technischen Begebenheiten in der Historie und den Fragen der Juristen in der Vorbereitung des Verfahrens.

Durch die Erfahrungen mit Juristen und deren Fragestellungen kann der technische Forensiker wirkungsvoll und zielgerichtet Interviews mit den Projektbeteiligten durchführen und damit zeitliche Einschränkungen im laufenden neuen Projekt auf ein Minimum reduzieren.

Durch seine externe Sichtweise unterstützt seine erfahrene und zielgerichtete Betrachtung bei der Aufarbeitung kritischer Themen in Vorbereitung auf ein Verfahren.