

Projektmanagement und Projektsteuerung

für die Immobilien- und Bauwirtschaft

Die rechtlichen Grundlagen für
Leistung, Vergütung, Nachträge, Haftung,
Vergabe und Vertragsgestaltung

Das gesamte Recht der Projektsteuerung in einem Band.
Mit ausführlicher Darstellung der praxisrelevanten Leistungsbilder und Vergütungsregelungen sowie einer Darstellung und Kommentierung des Leistungsbildes der AHO-Fachkommission 2020.
Mit einem Vertragsmuster für die Beauftragung von Projektsteuerungsleistungen.

Prof. Dr. jur. Klaus Eschenbruch
Rechtsanwalt in Düsseldorf
Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht
Fachanwalt für Steuerrecht
Vereidigter Buchprüfer
Honorarprofessor an der RWTH Aachen

5. Auflage

Leseprobe

Werner Verlag 2021

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 5. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Literaturverzeichnis	XXV
1 Projektmanagement und Projektsteuerung	1
2 Leistungsbilder für das Projektmanagement/die Projektsteuerung.	169
3 Rechtsnatur von Projektmanagementleistungen	331
4 Grenzen rechtsberatender Tätigkeit und Datenschutz des Projektsteuerers	371
5 Vergütung des Projektsteuerers	397
6 Haftung des Projektsteuerers.	607
7 Vergabe von Projektsteuerleistungen	683
8 Vertragsgestaltung.	719
Anhang 1 AHO-Leistungsbild Projektsteuerung und Kommentierung	789
Anhang 2 Kommentierung zu den Besonderen Leistungen der Projektsteuerung nach AHO-Heft 9	857
Anhang 3 Kommentar zu den Grundleistungen der Projektleitung gem. § 3 AHO	869
Anhang 4 Musterverträge für Projektsteuerung und Projektcontrolling für AHO-Leistungsbilder.	875
Anhang 5 Weitere Leistungsbilder der Praxis	921
Stichwortverzeichnis	955

Kostensicherheit für den Auftraggeber übernehme.¹⁹⁴ Das OLG Düsseldorf hat auf dieser Grundlage entschieden:

- 193 »Gegenstand eines Projektsteuerungsvertrages sind typischerweise Aufgaben, die an sich – auch im Verhältnis zu einem eingeschalteten Architekten – dem Bauherrn obliegen, die dieser aber – z.B. wegen des Umfangs und der Komplexität des Vorhabens – nicht wahrnehmen will oder kann.«¹⁹⁵

1.8.2 Zur Abgrenzung von Projektmanagement und Projektsteuerung

1.8.2.1 Relevante Begriffselemente

- 194 **Management** leitet sich von dem lateinischen *manus*, die Hand, ab. Hieraus entwickelte sich im Englischen das Verb *to manage*, und dies bedeutet, etwas geschickt bewerkstelligen, zustande bringen und organisieren. Ganz allgemein bedeutet Management »Leitung, Führung von Betrieben und allen sozialen Systemen«. ¹⁹⁶ Kernelement des Managements ist die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden. ¹⁹⁷ Tendenziell ist der Begriff des Managements etwas weiter als der Begriff der Steuerung. Wenngleich die Begriffe Steuerung und Management vielfach gleichbedeutend verwandt werden, ¹⁹⁸ differenziert die Praxis inzwischen ganz überwiegend zwischen **Projektmanagement** im Sinne der Begriffsbildung der DIN 69901–5: 2009–01, mithin als **Gesamtheit aller Führungsaufgaben**, -organisationen, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und dem Abschluss von Projekten. ¹⁹⁹ Projektmanagement wird dementsprechend als Oberbegriff verwendet, der sämtliche Führungsaufgaben für die Bewältigung von Projektaufgaben einschließt.
- 195 Zwar beschreibt der Begriff der **Steuerung** ebenfalls eine **Führungs- und Leitungsaufgabe**. ²⁰⁰ Diese kann Aufgabenstellungen Organisation, Koordination, Anordnung und die Kontrolle der Ausführung (Ausführung hier als Oberbegriff für Planung und Ausführung von Immobilien- und Bauobjekten) umfassen. ²⁰¹ Die Steuerung beinhaltet insbesondere alle zukunftsgerichteten Maßnahmen zur Abwendung von Störungen des Projektablaufes. ²⁰² Sie kann – muss aber nicht – die Durchführung der Leitungsmaßnahmen selbst umfassen (also eine Regelungskompetenz beinhalten). ²⁰³ Sie über-

194 BGH, Urteil vom 02.09.1999, Az. VII ZR 225/98, in: WM 1999, 2126, 2127.

195 OLG Düsseldorf, Urteil v. 27.06.2014, I 17 U 5/14, NZBau 2014, 644.

196 Rösel, Baumanagement, S. 23; vgl. dazu auch Quack, in: Seminar rechtliche Problemstellungen beim Projektmanagement, S. 7, 11.

197 Litke, Projektmanagement, S. 20.

198 Vgl. im Einzelnen Heinrich, Der Baucontrollingvertrag, S. 45; Knipp, Projektmanagement, S. 7; nach Rösel, Baumanagement, S. 24, sind die Begriffe Steuerung und Management jedoch nicht gleichbedeutend. Er formuliert: »Stellt man die Begriffe Management und Steuerung gegenüber, so wird bei sensiblem Sprachverständnis mancher Unterschied deutlich. So rechnet es zum Wesen eines Steuer-manns, aufrichtig und mit Durchsetzungsvermögen, gradlinig und geradeaus ein Schiff zu steuern. Dieses Schiff lässt sich jedoch nur steuern, wenn es Fahrt macht und somit dem Ruder gehorcht. Dem Manager rechnet man jedoch ein Quentchen List hinzu, etwas Verschlagenheit, mehr Finesse eines Fechters, der gelegentlich aus taktischen Erwägungen einen Fuß zurücksetzt, um daraufhin blitzschnell mit flinken Vorwärtsschritten den Gegner anzugreifen und zu treffen. Er kann auch aus dem Stand heraus zuschlagen und ist nicht auf eine dritte, tragende Kraft angewiesen.«

199 Vgl. beispielhaft Litke, Projektmanagement, S. 160.

200 Vgl. BGH, Urteil vom 02.09.1999, Az. VII ZR 225/98, in: NZBau 2000, 29 = WM 1999, 2126, 2127: »Diesen Vertrag (gemeint ist ein Projektsteuerungsvertrag) prägen Dienst- und Werkleistungen aus dem Bereich der Kontroll- und Organisationsleistungen komplexer Art mit Führungs- und Leitungsaufgaben.«

201 Ähnlich Wörmann, DAB 1979, 571; vgl. auch Kapellmann, Juristisches Projektmanagement, Rn. 3, 4.

202 Vgl. Schill, Der Projektsteuerungsvertrag, S. 10, 11 sowie die Begriffsbestimmung in DIN 19226.

203 Anders – der Steuerung ausschließlich Stabsfunktion zuweisend – Knipp, Projektmanagement, S. 7: »Steuerung im engeren Sinne umfasst den zukunftsgerichteten, vor Eintritt einer als wahrscheinlich oder möglich gedachten Störung des Projektablaufes folgenden Eingriff einer Kontrollinstanz mit dem Ziel der Störabwehr. Hierbei wird die Steuerung der Regelung gegenübergestellt, die ebenfalls einen

nimmt somit i. d. R. die Ausführung nicht selbst.²⁰⁴ Dementsprechend wird die Steuerung von der Leitung abgegrenzt. Bezieht sich die Steuerung auf Durchführung von Projekten, wird folgerichtig von **Projektsteuerung** gesprochen. Die auftraggeberseitige Organisationseinheit, die Leitungsaufgaben, d.h. Entscheidungs- und Durchsetzungsaufgaben übernimmt, wird dagegen als Projektleitung bezeichnet. Es handelt sich um Aufgabenstellungen und Arbeitsmethoden zur Lösung projektbezogener, komplexer und zeitlich befristeter Aufgaben, bei denen die Zusammenarbeit mehrerer projektbeteiligter (Planer und ausführende Unternehmen) geleitet werden muss.²⁰⁵

Die deutsche Projekt- und Vertragspraxis hat unter Berücksichtigung dieser eher begrifflichen Differenzierungen 3 unterschiedliche Sichtweisen zur Abgrenzung von Projektmanagement und Projektsteuerung hervorgebracht.²⁰⁶

- (1) Nach einer **ersten** – eher begrifflich orientierten – **Meinung** umfassen Projektsteuerung und Projektmanagement im Wesentlichen dieselben Tätigkeiten. So hatte etwa die juristische Literatur bei der Auslegung des Projektsteuerungsbegriffs i. S. des § 31 HOAI a.F. keine entsprechende Differenzierung zwischen Projektsteuerung und Projektmanagement vorgenommen. Vielmehr soll es für die Anwendung der Vorschrift gleichgültig sein, ob infolge eines abgeschlossenen Projektsteuerungsvertrages über Beratungsleistungen hinaus Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse übernommen werden, ob also über die Stabsfunktion hinaus auch Linienfunktionen wahrgenommen werden.²⁰⁷
- (2) Nach einer **zweiten** – eher organisatorisch ausgerichteten – **Auffassung** wird das Projektmanagement als **Oberbegriff** (als Zusammenfassung) einerseits der **Projektleitung** des Bauherrn **und** andererseits der externen **Projektsteuerung** verstanden (dazu auch Rdn. 184, 207).²⁰⁸ Das ist etwa das Begriffsverständnis der DIN 69901, die hierunter die Gesamtheit aller Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes versteht. **Quack**²⁰⁹ hat ausgeführt:

»Eng am Wortlaut des § 31 orientiert, wie das die einschlägige juristische Literatur macht, so ist die Projektsteuerung eine Teilfunktion dessen, was in der Betriebswirtschaftslehre als Projektmanagement bezeichnet wird. Diese Teilfunktion ist schwerpunktmäßig auf die Optimierung von Organisations-, Zeit- und Kostenfaktoren beim Bau-Projekt-Ablauf ausgerichtet.«

Kontrollprozess beinhaltet, der jedoch erst nach Eintritt der Störung einsetzt und auf deren Beseitigung abzielt. Steuerung ist also Abwehr einer Störung und Regelung ist Beseitigung der Störung.«

- 204 Heinrich, Der Baucontrollingvertrag, S. 44; vgl. auch Schill, Der Projektsteuerungsvertrag, S. 2: »Projektsteuerung ist eine Arbeitsmethode und Organisationsform zur Lösung komplexer und zeitlich befristeter Aufgaben, bei dem die Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter oder Institutionen nötig ist.«
- 205 Vgl. ausführlich: Heinrich, Der Baucontrollingvertrag, S. 44; ähnlich BGH, Urteil vom 02.09.1999, Az. VII ZR 225/98, in: NZBau 2000, 29 = WM 1999, 2126, 2127.
- 206 Vgl. dazu bereits Rdn. 194 f.; Schill, Der Projektsteuerungsvertrag, S. 54, formuliert: »Der Begriff (Projektmanagement) hat keinen weiteren Hintergrund. Insbesondere sind mit diesem Begriff keine Leistungsbilder, Honorare oder Vertragstypen in Verbindung zu bringen. ... Projektmanagementleistungen sind auf Grund dessen von Projektsteuerungsleistungen nicht abgrenzbar, da es Projektmanagementleistungen nicht gibt.«; vgl. auch Zöpfel, Rechtsnatur und Rechtsprobleme des Bau-Projektsteuerungsvertrages, Berlin 2003, S. 24.
- 207 Wingsch, in: Hartmann, HOAI, Stand: März 1998, § 31, S. 15.
- 208 Vgl. Kochendörfer, in: Kapellmann/Vygen, Jahrbuch Baurecht 1999, 267; in diesem Sinne auch Müller, Aufgabenverteilung zwischen Controlling, Projektleitung, Projektsteuerung, Objektüberwachung und Fachbauleitung, Abb. 6, Begriffe 04 bis 06: Die Projektleitung hat Linienfunktion/die Projektsteuerung hat Stabsfunktion; die Projektleitung entscheidet, setzt durch, vollzieht, veranlasst, gibt Weisungen, lässt sich berichten, übernimmt Verantwortung – die Projektsteuerung bereitet Lösungsvorschläge und Entscheidungen vor, schlägt Anpassungsmaßnahmen vor, sorgt für Aktenlage und Dokumentation, gibt Impulse, berät, berichtet, schätzt Risiken ab, schafft Sicherheit für die Projektleitung. Projektleitung und Projektsteuerung bedingen sich gegenseitig im Projektmanagement; auch Diederichs, in: Hartmann, HOAI, Stand: Juni 2009, § 31, Rn. 2, S. 5: »Projektmanagement ist der Oberbegriff für Projektleitung und Projektsteuerung.«
- 209 Quack, in: Seminar rechtliche Problemstellungen beim Projektmanagement, S. 9.

Zum Teil wird die Projektsteuerung dabei sehr eng verstanden, und zwar als umsetzungsorientierte Steuerungskomponente, z. B. zur Steuerung der Projektressourcen bei Abweichungen im Bereich von Leistungen, Kosten und Terminen. Die Steuerung soll lediglich eine von insgesamt 6 Hauptaufgaben des Projektmanagements ausmachen.²¹⁰

- 200 (3) Nach einer hiermit weitgehend übereinstimmenden, aber eher funktional ausgerichteten **dritten Ansicht** entscheidet die Stellung des Projektsteuerers/Projektmanagers in der Bauherrenorganisation, nämlich die Übernahme von Aufgaben in Stabsfunktion oder Linienfunktion, über die Qualifizierung. Wird der Projektsteuerer lediglich in **Stabsfunktion als Berater des Auftraggebers** tätig, dann ist der Begriff Projektsteuerung richtig, nimmt der Projektmanager **zusätzliche Aufgaben der Linie** wahr, soll vom Projektmanagement gesprochen werden.²¹¹ Sommer hat formuliert:
- 201 »Der Projektmanager vertritt den Bauherrn gegenüber allen anderen an der Planung und dem Bau Beteiligten und zieht den Bauherrn selbst nur in wichtigen Entscheidungsfällen hinzu, die er entsprechend vorbereitet hat.«²¹²
- 202 Keine der 3 Verständnisansätze ist von vornherein ungeeignet. Die Erklärungsmodelle behalten ihre Bedeutung in dem jeweiligen Projektkontext. Unterstützt etwa ein Projektsteuerer einen Auftraggeber beratend bei der Abwicklung seines Projektes, so ist es weitestgehend gleichgültig, ob seine Tätigkeiten als Projektsteuerung oder Projektmanagement bezeichnet werden. Jeder weiß in einem solchen Fall, welche Leistungen gemeint sind. Geht es den Beteiligten allerdings darum, eine bestimmte Projektmanagementeinsatzform zu bezeichnen, dann muss zwischen den Begrifflichkeiten differenziert werden. In Abgrenzung zu reinen Projektsteuerungsmodellen sollen unter Projektmanagement mithin Einsatzformen verstanden werden, bei denen der Externe über die bloß beratende, in Stabsfunktion erbrachte Unterstützung des Auftraggebers bei der Abwicklung des Bauvorhabens hinaus Entscheidungskompetenzen im Rahmen der Projektabwicklung übertragen erhält und dementsprechend (teilweise) Projektleitungsaufgaben mit übernimmt.²¹³
- 203 Soll dagegen aus der Drittexpertise die Gesamtheit aller Projektmanagementleistungen (gleichgültig, ob intern oder extern erbracht) angesprochen werden, kann der Begriff Projektmanagement in einem übergeordneten Sinne verstanden werden. Damit ist dann oft im Sinne der Terminologie der DIN 69901 die Gesamtheit aller Managementaufgaben gemeint. Dann bilden die Projektleitung des Bauherrn und die Projektsteuerung die beiden Aufgabenfelder der internen und externen Organisationseinheiten ab.

210 Neben der Festlegung der Projektziele, der Projektorganisation, des Projektablaufs, der Projektplanung und der Projektführung, vgl. Platz, in: Schelle/Reschke/Schnopp/Schub, Projekte erfolgreich managen, Kapitel 1.7, S. 5: »Die Projektsteuerung sorgt ausgehend von der Planung dafür, dass das Projekt trotz eintretender Störung bestmöglich auf das Projektziel hin abgewickelt wird. Das – allerdings meist nicht vorhandene – System der Frühwarnung sollte rechtzeitig zeigen, wenn Projekte auf Grund äußerer oder innerer Ereignisse von der Planung abweichen, damit frühzeitig steuernd eingegriffen werden kann. Ein entscheidungsorientiertes Reporting an alle Projektbetroffenen ist Basis dieser Steuerung und auch der Koordination des Projektes. Die Aufgaben des Qualitätsmanagements und des Konfigurationsmanagements mit dem Änderungsmanagement sind in die Steuerung des Projektes integriert.«

211 Vgl. zur Abgrenzung Stapelfeld, BauR 1994, 693, 698 ff.

212 Sommer, Projektmanagement im Hochbau, S. 8; nach Mochmann, Vortrag Weinheim, S. 5, umfasst Projektmanagement alle Führungsaufgaben zur Einhaltung der Projektziele (Ergebnis/Aufwand/Dauer). Die Projektsteuerung umfasst dagegen die Übernahme und Durchführung aller originären Auftraggeber-/Bestellerleistungen, die im weitesten Sinne delegiert werden können.

213 In diesem Sinne auch Bohn/Heinzmann, in: Schäfer/Conzen, Immobilien-Projektentwicklung, S. 231 ff.; zum Teil wird auch eine abweichende Begriffsdifferenzierung vorgeschlagen, vgl. etwa Stork, Projektsteuerung und Projektmanagement im Bauwesen, S. 47:

Stabsstelle = Projektsteuerung = Bauherrenberater

Linienstelle = Projektleitung/Projektmanagement = Bauherrenvertreter.

In der Einsatzform des Projektmanagements übernimmt der **Projektmanager** dementsprechend **sowohl die beratende Unterstützung** des AG als auch – in einem projektspezifischen Umfang – das **Treffen von Entscheidungen** sowie die **eigenverantwortliche Koordination** der Projektbeteiligten und **Durchsetzung** der Rechte des Auftraggebers zur Wahrung der Organisations-, Qualitäts-, Termin- und Kostenziele. 204

Wenn ein Projektmanager im vorgenannten Sinne **Linienfunktionen** übernimmt und damit einen Teil der Projektleitungsaufgaben übertragen erhält, wird die auftraggeberseitige Projektleitung letztlich aufgespalten in eine verbleibende auftraggeberseitige Projektleitung und eine Projektleitung, die das externe Projektmanagement wahrnimmt. Im Umfang der übertragenen **Vertretungsmacht** trifft der externe Projektmanager Entscheidungen und setzt diese um. 205

Einsatzform der Projektsteuerung

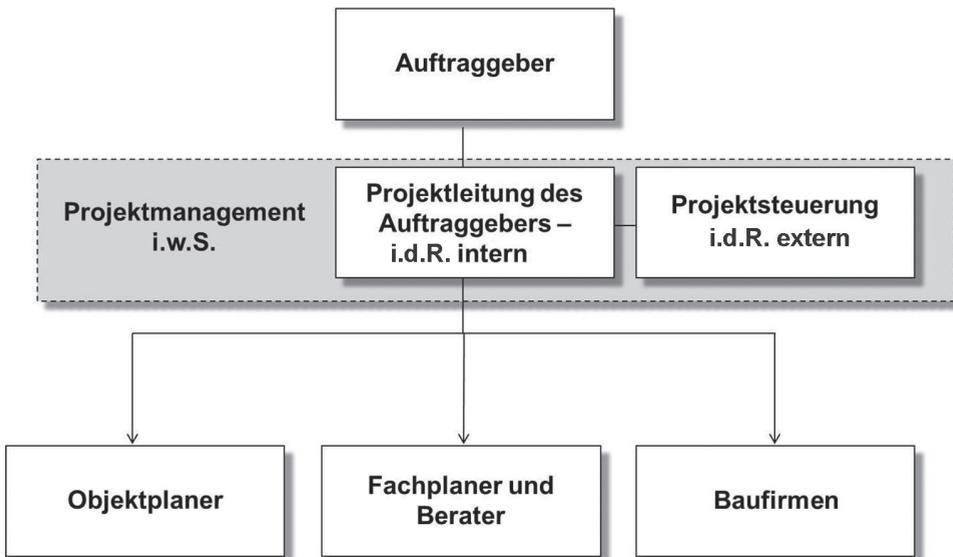


Abbildung 14: Organigramm der Projektsteuerung