

Leseprobe aus der Einleitung

Auftragsprojekte haben gegenüber internen Projekten zwei massive Besonderheiten, nämlich starke Interessengegensätze zwischen den Partnern des Projekts sowie eine organisatorische Aufspaltung und damit eine Schnittlinie durch das Projekt und durch die Projektorganisation. Dieses Buch behandelt, was sich daraus bei Auftragsprojekten im IT-Bereich für den Auftragnehmer ergibt und was er deswegen besonders beachten soll. Das Buch baut auf den allgemeinen Lehren des Projektmanagements auf und konzentriert sich auf diese Besonderheiten: Wie kann der Projekterfolg speziell bei Auftragsprojekten, und zwar auch für den Auftragnehmer, gefördert werden?

Auch bei internen Projekten des Kunden gibt es Gräben zwischen der Auftragnehmer-Instanz und der Auftraggeber-Instanz, aber insgesamt zieht man an einem Strang. Bei Auftragsprojekten wollen und müssen der Auftragnehmer und der Auftraggeber/Kunde zwar auch zusammenarbeiten. Jeder zieht aber an seinem eigenen Strang, der mit dem des anderen verknüpft ist. Der Graben zwischen den Instanzen ist viel tiefer als bei internen Projekten. „Vertrag“ kommt zwar ganz allgemein von (sich) „vertragen“; bei Projektverträgen handelt es sich aber nicht um Gesellschaftsverträge oder Kooperationsverträge mit einem gemeinsamen Ziel, sondern um „Austauschverträge“. Es geht um den Austausch von Leistungen und also darum, Interessengegensätze partiell auszugleichen und für das Projekt Gemeinsamkeiten zu schaffen. Es bleibt der Graben/die Schnittlinie zwischen den Vertragspartnern, über den/die Brücken führen. Die Gegensätze können jederzeit aufbrechen.

Wenn Sie Reibungsverluste und Risiken gering halten wollen, müssen Sie bei Ihrem Handeln berücksichtigen, dass es für jede Rechtsfrage nicht nur einen Bereich gibt, in dem Sie Recht haben, sondern auch einen Bereich, in dem Sie möglicherweise Recht haben, möglicherweise aber auch der Kunde. Ich nenne diesen unklaren Bereich den „Graubereich“. Gehen Sie vorsorglich davon aus, dass der Kunde sich in diesem Bereich auf jeden Fall im Recht sieht. Er wird das wahrscheinlich auch in dem benachbarten Bereich tun, in dem Sie Recht haben, wenn auch nicht sicher. Handeln Sie wenn möglich zumindest nur im rechtlich sicheren Bereich.

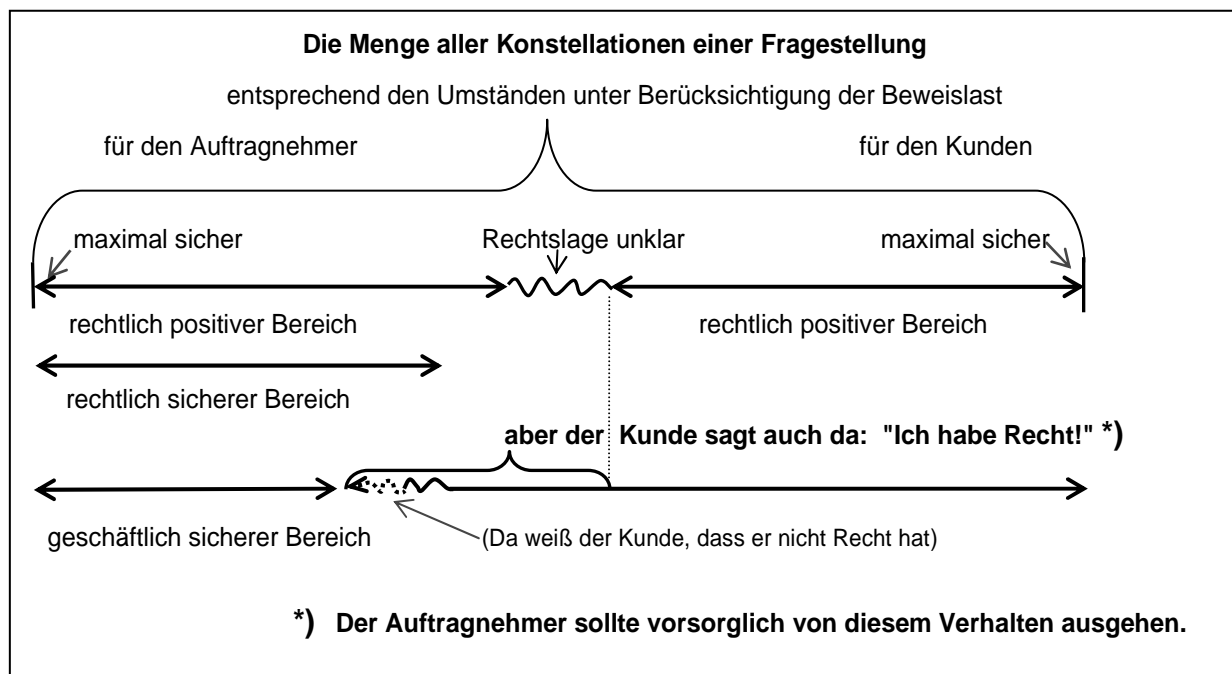


Abb. 1 *Bleiben Sie vorsorglich möglichst im geschäftlich sicheren Bereich*

Es besteht sogar das Risiko, dass der Kunde Ihre Rechtsposition noch weitergehend bestreitet wird, weil er sich auf geschäftlicher Ebene als „im Recht“ sieht oder weil er sich aufgrund seiner Interessen

so sehen will. Also handeln Sie wenn möglich nur im geschäftlich sicheren Bereich und geben Sie sich insbesondere Mühe, alles klar/verständlich zu formulieren.

Der eine Grund für das Verhalten des Kunden ist seine Sicht auf die Tatsachen: Er behauptet Tatsachen, die die Einordnung des konkreten Falls zu seinen Gunsten verschieben. Legt man seine Sicht der Tatsachen zu Grunde, hat er wahrscheinlich sogar Recht. Und von seiner Sicht werden Sie ihn kaum abbringen können; es sei denn, dass Sie hieb- und stichfest seine Behauptungen widerlegen bzw. die von Ihnen behaupteten Tatsachen beweisen können.

Der Kunde kann seine Einordnung des Falls auch durch seine rechtliche Bewertung der – unstrittigen – Tatsachen verschieben. Dagegen können Sie weniger vorbeugen.

*Im Auslegen seid frisch und munter,
legt Ihr's nicht aus, so legt es unter.*

Mephisto (Goethe)

Im geschäftlich sicheren Bereich zu handeln dient erst einmal der Absicherung. Es kann auch den Projekterfolg fördern. Dazu bedarf es ergänzend ein kluges Projektmanagement.