



Entwicklungstendenzen im Projektmanagement

Wohin wird die Reise gehen?

Wie alle Branchen unterliegt auch das Projektmanagement einem stetigen Wandel. Während der Projektmanager in früheren Jahren als Generalist die Projekte organisierte und steuerte, tritt er heutzutage als vernetzter Spezialist auf. Seine Aufgabe ist, die Auftraggeber in den unterschiedlichen Phasen und Bereichen eines Projektes interdisziplinär und fundiert zu beraten. | [Marcus Kollmann](#)

➤ Erstmals tauchte in den 70-er Jahren der Begriff „Projektsteuerung“ im Bauwesen als eigene Leistungsdisziplin auf. Beinahe zwei Jahrzehnte später definierte die Fachkommission „Projektsteuerung/Projektmanagement“, des AHO (Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.) 1996 ein spezifisches Leistungsbild für Projektsteuerungsleistungen. Von diesem Erstansatz aus haben sich die Leistungen des Projektsteuerers bis heute kontinuierlich weiterentwickelt. Einerseits stellen die Auftraggeber immer höhere Anforderungen an die Verantwortung des Projektmanagers, so werden z. B. Linienfunktionen zunehmend delegiert, und andererseits erfreut sich auf Kundenseite die Erfolgsorientierung der Vergütungsparameter wachsender Beliebtheit.

Das neue Profil

Projektmanagementleistungen werden immer seltener mit einem vorgegebenen Leistungsangebot beauftragt. Erweiterte Kundenwünsche und anspruchsvollere Projektanforderungen führen zu wesentlich differenzierteren Leistungsbildern, die sich zum Teil heute schon fest im Markt etabliert haben, wie z. B. das „Construction-Management-Modell“ oder das Projektmanagement bei GÜ-Einsatz, welches Projektleitung, Projektsteuerung und Projektcontrolling umfasst. Diese Individualisierung und Erweiterung

des klassischen Leistungsbildes zieht die Abkehr von den bislang üblichen Vergütungsordnungen nach sich, die lediglich noch Orientierungsfunktion haben. Die tatsächliche Vergütung basiert fortan auf einer Personaleinsatzplanung mit anschließender Pauschalierung.

Kumulieren ist der neue Trend

In letzter Zeit ist festzustellen, dass vermehrt Kumulativleistungsträger beauftragt werden wie Generalunternehmer oder Generalübernehmer nach der Planungsphase. Das zieht die Notwendigkeit der Qualitätssicherung in Bezug auf die Planung und die Bauausführung im Bereich der Architektur sowie der technischen Gewerke nach sich. Die Einschaltung von Kumulativleistungsträgern mit eigener Projektsteuerung während der Projektrealisierung generiert seitens der Auftraggeber den verstärkten Bedarf an der Leistung des Projektcontrollings. Das Projektcontrolling dient hierbei vor allem der Entscheidungsvorbereitung für den Auftraggeber, wobei der Projektsteuerer auch zusätzliche Leistungen der Qualitätsüberwachung übernimmt.

Der integrale Ansatz

Darüber hinaus steigt der Bedarf an ganzheitlichen Beratungs- und Planungsleistungen. Kunden erwarten vom Auftragnehmer ein breiteres Leistungsportfolio und bevorzugen die

Generalvergabe mit einem integralen Ansatz. Der Vorteil dieses neuen Leistungszuschnitts liegt klar auf der Hand. Durch die frühzeitige Integration sämtlicher relevanter Aspekte können Vorkonzeptionen erstellt werden, die sehr fundiert und belastungsfähig sind und als Entscheidungsbasis für den Bauherrn dienen. Das erhöht für alle Projektbeteiligten den Planungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielraum. So können z. B. über Lebenszyklusbetrachtungen und Wirtschaftlichkeitsanalysen bereits in frühen Projektphasen schon Aussagen über kostenrelevante Bauteile bzw. Ausführungsarten getroffen werden. Da der Kunde in dieser Projektphase meist noch nicht bereit ist, verschiedenste Fachleute zu beauftragen, muss der Projektmanager die Rolle des umfassenden Beraters übernehmen.

Bereits in der Ideenfindung müssen u. a. der Nutzerbedarf ermittelt, Budgets veranschlagt und ein möglicher Terminrahmen abgestimmt werden. In der Folge wird möglicherweise eine umfassende Standortanalyse durchgeführt.

Entscheidet sich der Kunde nach der Entwicklungsphase für die Projektrealisierung, so werden die entsprechenden Planer und Fachingenieure meist über verschiedene Arten der Wettbewerbsbetreuung (RPW, VOF, Mehrfachbeauftragungen etc.) ermittelt bzw. gesucht.

Früher als bisher rückt nun das Know-how des Projektmanagers hinsichtlich Energiebera-

tung oder Brandschutz schon in der Planungsphase in den Fokus. Durch eine umfassende energetische Betrachtung sowie die Erarbeitung eines detaillierten Energiekonzeptes können frühzeitig die Weichen für den nachhaltigen und effizienten Betrieb eines Gebäudes gestellt werden. Gleiches gilt für den Brandschutz. Durch rechtzeitige Berücksichtigung innovativer Ansätze können hohe Kosten in der Ausführung und im späteren Betrieb vermieden werden.

Anstatt diese wichtigen bauphysikalischen Bereiche parallel von Drittanbietern bearbeiten zu lassen, hat es sich als wesentlich effektiver erwiesen, diese Aufgabenbereiche von Beginn an unter der Leitung des Projektmanagers ins Planungskonzept zu integrieren. Verfügt der Projektmanager über die entsprechende Fachkenntnis in den einzelnen Bereichen, spart man Kosten für die jeweiligen Fachplaner und der Koordinationsaufwand verringert sich erheblich. Dieses Einsparpotenzial versuchen Kunden verstärkt auszuschöpfen.

Vom Projektmanagement zum General Manager

Da der Bedarf an ganzheitlichen Beratungs- und Planungsleistungen stetig steigt, reagieren Projektmanagementunternehmen auf die Kundenwünsche mit dem erweiterten Angebot des General Managements. Dies umfasst die Generalfachplanung inkl. der vernetzten Beratung und Planung der Technischen Gebäudeausrüstung (TGA) samt Energiedesign, Fassadentechnik, Bauphysik, Facility Management mit Umzugsplanung sowie Tragwerksplanung.

Ingenieurbüros für Brandschutz, Arbeitsschutz, Wärmeschutz, Immissionsschutz, Schallschutz und nachhaltiges Bauen, Energieberatung, Klimadesign, Umweltschutz, Arbeitsschutz, Akustik, Fassadenplanung, Wärmebrückenberechnung, Dynamische Gebäudesimulation, Schallimmissionsschutz, Schallschutz, Raumakustik, bauakustische Messungen und Immissionsmessungen gewinnen als Nischenanbieter somit immer mehr an Bedeutung und rücken auch in den Fokus von Projektmanagementunternehmen - entweder als Kooperationspartner oder integriert in das umfassende Leistungsportfolio des Projektmanagers.

Durch diese Synergien der Kompetenzfelder haben die Kunden lückenlosen Zugriff auf einen interdisziplinären Wissens- und Erfahrungspool, woraus ein integraler Beratungsansatz resultiert. Dies zeigt sich beispielsweise auch in der Aufnahme des Value Engineering als Besondere Leistung in das Leistungsbild der Projektsteuerung. Um eine fundierte Über-

prüfung und Optimierung der Planung in Bezug auf Wirtschaftlichkeit, Vergabefähigkeit, Nachhaltigkeit und energetisches Konzept durchführen zu können, ist ein entsprechendes Know-how unabdingbar.

Auch Themen im Rahmen des nachhaltigen Bauens werden über Beratungen nach DGNB (Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen) oder NaWoh (Gütesiegel nachhaltiger Wohnungsbau) verstärkt nachgefragt. Hier sind Leistungen sowohl in der Zertifizierung als auch in der Prozessberatung vom Projektmanager zu erbringen. Themen wie Auditierung, Lebenszyklusberechnung, Ökobilanzierung/ Life-Cycle-Assessment, Bauökologie oder die Beratung im Bereich von Fördermöglichkeiten (um nur einige zu nennen) rücken hierbei immer mehr in den Fokus.

Auch die Bedeutung von EDV und Internet als Werkzeuge des Projektmanagements steigt. Das führt dazu, dass Projektmanager ihren Auftraggebern zukünftig vermehrt eigene EDV-Umfelder, wie z. B. internetbasierte Projektmanagement-Plattformen, anbieten werden. Als weitere Leistung ist die BIM-Koordination bzw. -beratung als Besondere Leistung in das Leistungsbild des Projektsteuerers aufgenommen worden (BIM = Building Information Modeling). Auch hier ist damit zu rechnen, dass sich ein weiteres Beratungsfeld bei der Abwicklung entsprechender Projekte auf tun wird.

Hieraus wird deutlich, dass der Projektmanager immer mehr die Betreuung des Kunden über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie von der Projektentwicklung und Konzeption bis hin zum Betrieb mit Facility-Management übernimmt. Dadurch benötigen Projektsteuerer neben dem erforderlichen Know-how auch die entsprechenden personellen Kapazitäten, um diesen integrativen Projektansatz in die Tat umzusetzen.

Interdisziplinarität in Ausbildung und Studium

Auch die Hochschulen und Universitäten müssen auf diese Entwicklungen entsprechend reagieren. Absolventen der einzelnen spezialisierten Studiengänge sollten in den Hochschulen besser auf den integralen Planungs- bzw. Projektansatz vorbereitet bzw. für diesen ausgebildet werden.

Dies führt zu einer Erweiterung des bisherigen Studienangebotes mit neuen Studiengängen bzw. Weiterentwicklungen der klassischen Studienfelder. Hochschulen müssen im Bereich der Bachelor- wie Master-Studiengänge ihr Angebot erweitern. Spezialisierte Studiengänge in Energie-Engineering, Gebäudeklimatik, Energiewirtschaft etc. sind bereits am Entste-

hen. Die vernetzte, integrale und fachübergreifende Projektbearbeitung während des Studiums mit den verschiedenen Fachdisziplinen aus Architekten, Bauingenieuren, Versorgungstechnik, Gebäudeklimatik und Energie-Ingenieuren muss deutlich forciert und an den Hochschulen umgesetzt werden.

Über die fachliche Ausbildung hinaus müssen ebenso die Beratungs- sowie die Sozialkompetenz der Absolventen mehr in den Fokus rücken. Durch ein interdisziplinär angelegtes Studium wird Querdenken sowie der Blick „über den Tellerrand“ gefördert, was in Projekten wiederum zu innovativen Lösungsansätzen führt. Problemstellungen müssen mit entsprechend fundiertem Fachwissen hinterfragt und lösungsorientiert bearbeitet werden können.

Ausblick

Dem klassischen Projektmanagementunternehmen bietet sich zukünftig ein breites Betätigungsfeld mit zahlreichen Herausforderungen und Chancen, wenn es in der Lage ist, diesem Wandel mit einer entsprechenden strategischen Neuausrichtung zu begegnen. Um hierauf erfolgreich reagieren zu können, sind die Unternehmen auf gut ausgebildeten Nachwuchs angewiesen. Das Ziel wird daher sein, die fachlichen Kompetenzen im Unternehmen auf- bzw. auszubauen und auf die Nachfrage am Markt mit einem interdisziplinären Leistungsportfolio und einem integralen Projektansatz entsprechend zu reagieren. <



MARCUS KOLLMANN

> Dipl.-Ing. (FH); MBA; Beratender Ingenieur; Geschäftsführer und Gesellschafter nps Bauprojektmanagement GmbH, www.nps-pm.de; Geschäftsführer und Gesellschafter, um+t Umweltingenieure GmbH, www.umt-ing.de; Lehrauftrag an der Hochschule Biberach im Studiengang Projektmanagement (Bau), Fach „Strategisches Management in der Bauwirtschaft“; Lehrauftrag an der Akademie der Hochschule Biberach im Aufbaustudiengang „MBA Unternehmensführung Bau“ im Fach „Internes Unternehmenscontrolling im Ingenieurbüro“