

# Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft

## Standards für Leistungen und Vergütung

Über das AHO-Heft Nr. 19 „Ergänzende Leistungsbilder im Projektmanagement für die Bau- und Immobilienwirtschaft“ wurde im September 2017 im Deutschen Ingenieurblatt bereits berichtet. Insgesamt 12 komplexe Leistungsfelder des Projektmanagements sind nun hinzugekommen und fanden Berücksichtigung in der vollständig neu bearbeiteten Auflage des AHO-Hefts Nr. 9. Im Wesentlichen erfolgte eine stärkere Ausrichtung auf die Ergebnisse der Projektmanagementleistungen durch eine Konkretisierung der zu liefernden Resultate. Hinweise zur erforderlichen Personalkapazität in Abhängigkeit verschiedener Projekttypologien sowie eine präzisierte Beschreibung der Projektleitungsaufgaben mit Kommentierung und Schnittstellenbetrachtungen zwischen den Funktionen Projektleitung und Projektsteuerung wurden erarbeitet. Neu integriert wurden die BIM-spezifischen Aufgaben des Projektsteuerers innerhalb seiner Grundleistungen sowie die Ergänzung spezieller BIM-Managementleistungen als Besondere Leistung. | [Norbert Preuß](#)

### Einordnung der Projektmanagementleistungen in den Lebenszyklus

Die Realisierung von Bau- und Immobilienprojekten ist eine anspruchsvolle Aufgabe mit vielen Chancen und Risiken und stellt hohe Anforderungen an den Bauherrn (Auftraggeber). Die kompetente Wahrnehmung der Auftraggeberrolle ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor für den Projekterfolg. Viele Bau- und Immobilienprojekte scheitern, weil die Auftraggeberrolle nicht sachgerecht wahrgenommen werden kann.

Auftraggeber verfügen oftmals nicht über ausreichende Kapazitäten, um die erforderlichen Planungs- und Bauleistungen zielorientiert und qualitätsgerecht zu vergeben und anschließend in der Abwicklung zu koordinieren und zu überwachen. Sie versuchen entweder, die Anzahl ihrer eigenen Mitarbeiter bei Bedarf aufzustocken, um die Projektaufgaben zu bewältigen, oder sie beauftragen externe Spezialisten zu ihrer Unterstützung. Gerade bei der Realisierung von komplexeren Bau- und Immobilienprojekten, nämlich temporär begrenzten, einmaligen Aufgabenstellungen, ist der Aufbau eigener Personalressourcen für die Bewältigung der Projektaufgaben selten wirtschaftlich. Die Verstärkung der eigenen Unternehmensorganisation durch zusätzliche technisch-wirtschaftliche Projektrealisierungsexperten ist in diesen Fällen die gebotene Lösung.

Die Leistungs- und Honorarordnung Projektmanagement des AHO enthält Leistungsbilder und Vergütungsvorschläge für derartige technisch-wirtschaftliche Unterstützungsleistungen bei der Realisierung. Die Beauftragung entsprechender Leistungen im deutschen Markt erfolgt heute ganz überwiegend in Anlehnung oder unter Berücksichtigung der hier dargestellten Leistungs- und Honorarordnung.

Die Struktur des Leistungsbilds basiert auf der klassischen Projektorganisation gemäß *Abbildung 1*.

Die Projektsteuerung hat in der Regel keine Vollmacht, vertragsrelevante Entscheidungen gegenüber anderen Auftragnehmern durchzusetzen, sondern koordiniert die Beteiligten über Entscheidungsvorlagen sowie über das



Die Projektsteuerung im Bauwesen hat sich seit den 1970er-Jahren als eine eigenständige Leistungsdisziplin bei der Abwicklung von größeren Bauvorhaben etabliert. Im Jahr 1993 konstituierte sich die AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement und veröffentlichte mit der ersten Auflage des AHO-Hefts Nr. 9 im Jahr 1993 eine erste Grundlage für die Projektsteuerung in der Immobilienwirtschaft. Die 4. Auflage erfolgte im Jahr 2014 und resultierte im Wesentlichen aus der Neufassung der HOAI 2013, die eine erneute Abgrenzung der Leistungen des Projektsteuerers von denen des Objektplaners notwendig machte.

In der aktuellen Auflage erfolgten nun Untersuchungen mit dem Ziel der Leistungspräzisierung und Synchronisation mit den Projektleitungsaufgaben des Auftraggebers. Desweiteren erfolgte eine Berücksichtigung der Ergebnisse des neuen AHO-Heftes Nr. 19.

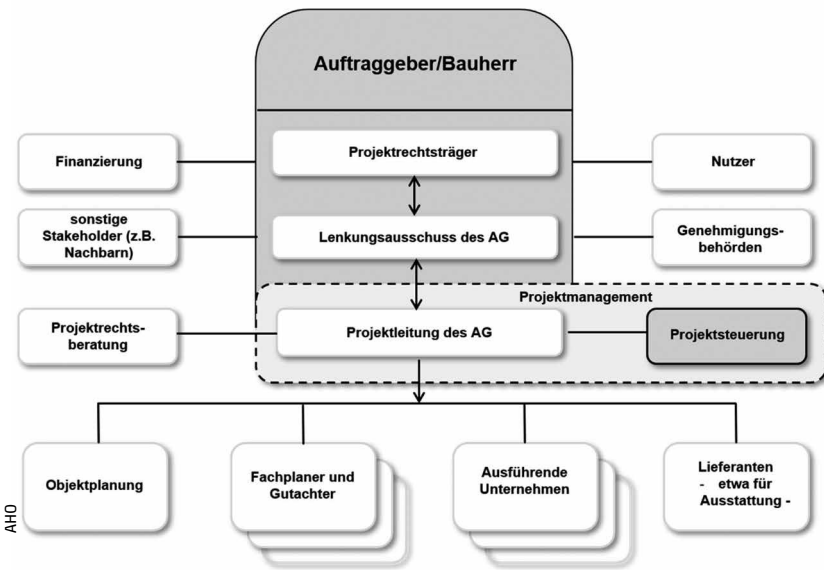


Abb. 1: Klassische Projektorganisation

Berichts- und das Besprechungswesen an die Projektleitung des Auftraggebers und ist damit ihre Stabsstelle. Die Entscheidungen selbst bleiben im Regelfall der Projektleitung vorbehalten.

Das Leistungsbild der Projektsteuerung basiert auf einem Prozessmodell:

- › Die typischerweise erforderlichen technisch-wirtschaftlichen Unterstützungsleistungen für Auftraggeber sind in einem nach Projektstufen und Handlungsbereichen gegliederten Leistungsbild zusammengefasst, welches ggf. durch Aufgabenstellung der Projektleitung ergänzt werden kann.
- › Das so strukturierte Leistungsbild der Projektsteuerung ist kompatibel zu den Leistungsbildern und Leistungsphasen der Planung und im Übrigen projekt- und methodenneutral ausgestaltet und kann vertraglich näher präzisiert werden.
- › Leistungen der Projektsteuerung werden dann auf darauf spezialisierte Projektsteuerungsunternehmen mittels eines Projektsteuerungsvertrags beauftragt.
- › Die Leistungserbringung erfolgt durch erfahrene Projektsteuerer, die in der Regel über eine Ausbildung als Ingenieur oder Architekt verfügen. Die Qualifizierung kann mittels DVP-Zertifikat nachgewiesen werden.
- › Die Leistungen sind auf die vom Auftraggeber definierten Projektziele ausgerichtet und werden in aller Regel auf werkvertraglicher Basis erbracht.
- › Projektsteuerungsleistungen werden grundsätzlich beratend erbracht. Das heißt, ein Projektsteuerer unterstützt die Projektleitung

aktiv durch Entscheidungsvorschläge und übernimmt die übergeordnete Koordinierung der Projektbeteiligten.

Der Projektsteuerer wird dabei proaktiv tätig und erbringt seine Leistungen gemäß den objektiven Anforderungen des Projekts.

Weder eine präzise vertragliche Beschreibung von Projektsteuerungsleistungen noch ein entsprechendes Leistungsbild können einen Projekterfolg garantieren. Viele Faktoren, von äußeren Umwelteinflüssen bis zur fehlenden Leistungsfähigkeit einzelner beauftrag-

ter Projektbeteiligter, können Projekterfolge gefährden. Erfahrene Projektsteuerer können auch mit derartigem Störpotenzial sachgerecht umgehen. Viele weiche Faktoren, welche die Projektsteuerer befähigen, Projekte zum Erfolg zu führen (wie etwa Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Führungskompetenz), lassen sich in Leistungsbildern nicht abschließend beschreiben. Entsprechende Qualifikationen und Befähigungen müssen im Zusammenhang mit der Beauftragung durch den Auftraggeber abgeklärt werden.

Das Leistungsbild Projektsteuerung ist für komplexere Bau- und Immobilienprojekte entwickelt worden. Die dort enthaltenen Leistungen werden in aller Regel benötigt, um entsprechende Projekte erfolgreich zu bewältigen. Im Hinblick auf die in der Praxis erforderlichen Stufenbeauftragungen werden in zeitlicher Hinsicht fünf Projektstufen unterschieden:

1. Projektvorbereitung
2. Planung
3. Ausführungsvorbereitung
4. Ausführung
5. Projektabschluss

Die Aufgliederung der Projektaufgabe in zeitlicher Hinsicht (Projektstufen) lässt sich in der Praxis selten in Reinform umsetzen (Abb. 2). Vielmehr finden sich in der Praxis, speziell bei Einzelvergaben vielfältige Projektentwicklungen mit erheblichen Überlappungen der einzelnen Projektstufen. Die stufenweise Beauftragung erfordert dement-



Abb. 2: Lebenszyklus einer Immobilie  
AHO

sprechend immer eine ergänzende vertragliche Ausgestaltung.

Das Leistungsbild der Projektsteuerung umfasst nicht sämtliche Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie. Es baut auf einer abgeschlossenen Projektentwicklungsphase (AHO, Heft 19, Kap. 1) auf. Dementsprechend setzen die Grundleistungen des Leistungsbilds der Projektsteuerung voraus, dass die Projektentwicklung in einer Bedarfsplanung des Auftraggebers (z.B. gem. DIN 18205:2016-11) abgeschlossen ist. Die Grundleistungen enden zudem mit der Abnahme und Inbetriebnahme und erfassen nachlaufende Leistungen des Facility Managements nicht (AHO, Heft 16).

Das Leistungsbild basiert auf einer tätigkeitsbezogenen oder funktionalen Form der Beschreibung. Die Anforderungen an die durch den Projektsteuerer/Projektmanager zu erbringenden Unterstützungsleistungen sind dabei im Wesentlichen methodenneutral formuliert.

Die Ausgestaltung des Standardleistungsbilds legt somit die Projektbeteiligten nicht auf eine bestimmte Abwicklungsform fest. Dies erklärt sich bereits aus dem Ansatz, ein Standardleistungsbild für unterschiedliche Projekttypen bereitzuhalten. Einige Auftraggeber haben entsprechend ihrer Anforderungen eigene Projektmethodiken entwickelt. Auch spezifische Projektanforderungen können den Einsatz bestimmter Projektabwicklungsmethoden nahelegen. Hierbei handelt es sich um Abwicklungsmethoden, wie Lean Management oder Agile Methoden oder die Bewältigung von Projekten mit digitalen Managementmethoden des Building Information Modeling (BIM), wobei der Projektsteuerer/Projektmanager auch das BIM-Management übernehmen kann. Die Integration entsprechender Projektmanagementmethoden setzt eine hierauf ausgerichtete Ergänzung der Leistungsbilder und ggf. auch der Vertragslösungen voraus.

### Projektleitung als projektneutrale Auftraggeberkompetenz

Das Projektmanagement im weiteren Sinn ist entsprechend der DIN 69901-5:2009-01 die Gesamtheit aller Führungsaufgaben, -Organisationen, -Techniken und -Mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten. Der Begriff Projektmanagement umfasst sowohl die meist intern zur Verfügung gestellte Projektleitung des Auftraggebers als auch die meist extern beauftragte Projektsteuerung. Projektmanagement in diesem Sinn ist also die Summe von

Projektleitungs- und Projektsteuerungsfunktionen.

Die Leistungen der Projektleitung dienen in erster Linie der Wahrung der Rechte und Pflichten des Auftraggebers. Hierzu gehören unter anderem die Vorbereitung oder das Herbeiführen von Entscheidungen und Maßnahmen, Verträgen, Genehmigungen oder das Schlichten von Konflikten Projektbeteiligter, die Leitung von Gremien des Auftraggebers, das Führen von Verhandlungen und die Repräsentation.

Diese Aufgaben wurden in einem Leistungsbild konkretisiert und ausführlich kommentiert.

Darin sind auszugsweise folgende Leistungen beinhaltet:

- Informieren sowie Abstimmen und Einholen von Vorgaben und Entscheidungen der Leitungsgremien des Auftraggebers;
- Vorbereiten und ggf. Leiten von Gremiensitzungen;
- Wahrnehmen der zentralen Organisationseinheit für das Projekt;
- Sorgetragen für eine geeignete Kommunikationsinfrastruktur;
- Vorbereiten und Abstimmen der Leistungs- und Vertragsinhalte;
- Koordination der in der Stabsstelle eingesetzten Berater und Projektsteuerer;

- rechtzeitiges Herbeiführen bzw. Treffen der erforderlichen Entscheidungen;
- Führen von Verhandlungen und Abschluss von projektbezogenen Verträgen mit rechtlicher Bindungswirkung;
- Durchsetzen der erforderlichen Maßnahmen und Vollziehen der Verträge;
- Konfliktmanagement zur Ausrichtung der unterschiedlichen Interessen der Projektbeteiligten auf einheitliche Projektziele;
- Erklärung von Freigaben, Abnahmen und Inbetriebnahmen;
- Wahrnehmen von projektbezogenen Repräsentationspflichten.

Der Erfolg von Projekten bedarf einer effizienten und gut abgestimmten Zusammenarbeit zwischen dem Projektleiter des Auftraggebers und dem externen Projektsteuerer. Häufig entstehen Missverständnisse zwischen diesen Funktionen aus unterschiedlicher Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben. Deshalb wurde in der 5. Auflage definiert, welche Mitwirkungshandlungen der Auftraggeber bei Beauftragung eines Projektsteuerers mit den Grundleistungen erfüllen muss.

Es wurde für alle Einzelleistungen eingegrenzt, welche Mitwirkungshandlungen der Auftraggeber vorzunehmen hat.

Abbildung 3 zeigt beispielhaft einen Aus-

Leistungen der Projektsteuerung nach AHO-Leistungskatalog 2019		Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers (bzw. der Auftraggeber-Gremien)
<b>Phase 1: Projektvorbereitung</b>		
<b>A</b>	<b>Organisation, Information, Koordination, Dokumentation</b>	
1	Mitwirken bei der Klärung der projektspezifischen Rahmenbedingungen	Information über auftraggeberseitige Randbedingungen des Projektes, Beantwortung des Fragenkatalogs
2	Mitwirken bei der Festlegung der Projektziele	Bekanntgabe der Zielvorstellungen des Auftraggebers, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über die Projektziele
3	Entwickeln und Abstimmen der Projektstrukturplanung	Liefern der vollständigen projektorganisationsrelevanten Unterlagen und Informationen, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidungen über den Projektstrukturplan
4	Vorschlagen und Abstimmen der Schnittstellen und Prozesse der Planung (Planung der Planung)	Ggf. Vorgaben zum Planungsprozess, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über die Planung der Planung
5	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur, Informations-, Berichts- und Protokollwesen einschließlich Mitwirken bei der Auswahl eines Projektkommunikationssystems	Liefern der Informationen über Empfangsberechtigungen und der gewünschten Informationswege, Abstimmung mit der PS sowie Entscheidung über der Art des PKS, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über das Berichtswesen und die Kommunikationsstruktur
6	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	Ggf. Vorgaben über Verfahrensweise bei Änderungen und notwendigen Entscheidungen, Festlegung der internen Zuständigkeiten für das Abarbeiten der Entscheidungsvorlagen und Änderungstestate, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zum Entscheidungs- und Änderungsmanagement
7	Mitwirken beim Risikomanagement	Bekanntgabe der auftraggeberseitigen Risikostrategie; Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen (Risikoliste etc.) und ggf. Entscheidung zum Risikomanagement
8	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch)	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über ORGA-Vorgaben

Abb. 3: Auszug aus Anhang A: Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers bei Beauftragungen eines Projektsteuerers mit dem Grundleistungsbild AHO-Heft Nr. 9 (2020, Kap. 2, § 2)

AHO

schnitt aus dem längeren Katalog für alle Projektsteuerungsleistungen.

### Konkretisierung der Ergebnisse der Projektsteuerungsleistungen

Die Leistungen des Projektsteuerers werden in zeitlicher Hinsicht in fünf Projektstufen unterschieden. Die Projektstufen gliedern sich überdies in fünf Handlungsbereiche.

1. Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
2. Qualitäten und Quantitäten
3. Kosten und Finanzierung
4. Termine, Kapazitäten und Logistik
5. Verträge und Versicherungen

Jede der über 100 Einzelleistungen ist in einer Kommentierung ausführlich beschrieben. Um den Leistungsumfang des Projektsteuerers auf Basis der Kommentierung und Leistungsbeschreibung stärker und prägnanter hervorzuheben, erfolgte vor jeder Projektstufe eine klare Definition der Lieferobjekte gemäß Kommentar, die im Verhältnis zu den Grundleistungen zu erbringen sind.

Als „Lieferobjekt“ werden die Ergebnisse der Projektsteuerungsleistung bezeichnet, die auf Basis des Leistungsbilds und der Kommentierung vom Projektsteuerer in der relevanten Stufe zu erbringen ist.

Dabei ist zu beachten, dass die stufenweise Zuordnung der Lieferobjekte von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein kann. Ebenso sind die Lieferobjekte je nach Vorgaben des Auftraggebers anders auszuprägen oder zu erbringen. In jedem Einzelfall müssen alle Vertragsvorschriften als sinnvolles Ganzes ausgelegt werden.

Einen Ausschnitt der Festlegungen zeigt *Abbildung 4*.

### Einordnung und Abgrenzung der Besonderen Leistungen

Das Leistungsbild Projektsteuerung mit den Grundleistungen umfasst die bei Standardprojekten in der Regel erforderlichen Leistungen der Projektsteuerung. Bei der Beauftragung von Projektsteuerungsleistungen ist dabei stets zu prüfen, ob Projektspezifika nicht weitere Anforderungen an die Projektsteuerung stellen und inwieweit der Auftraggeber in der Lage ist, diese Leistung selbst zu erbringen bzw. ob er diese ergänzend beauftragen muss. Wird das Grundleistungsbild der Projektsteuerung beauftragt, sind die Besonderen Leistungen grundsätzlich nicht Vertragsbestandteil. Sie müssen zusätzlich beauftragt werden. Ihre Beauftragung macht in der Regel auch eine An-

Grundleistungen		Lieferobjekte gemäß Kommentar
<b>Phase 1: Projektvorbereitung</b>		
<b>A</b>	<b>Organisation, Information, Koordination, Dokumentation</b>	
1	Mitwirken bei der Klärung der projektspezifischen Rahmenbedingungen	Dokumentation der internen und externen Rahmenbedingungen für die Projektrealisierung
2	Mitwirken bei der Festlegung der Projektziele	Dokumentation der festgelegten Projektziele
3	Entwickeln und Abstimmen der Projektstrukturplanung	Abgestimmte Projektstrukturplanung
4	Vorschlagen und Abstimmen der Schnittstellen und Prozesse der Planung (Planung der Planung)	Abgestimmte Prozesse und Schnittstellen der Planung
5	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur, Informations-, Berichts- und Protokollwesen einschließlich Mitwirken bei der Auswahl eines Projektkommunikationssystems	Abgestimmte Vorgabe für das Kommunikations- und das Berichtswesen
6	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	Abgestimmte Vorgabe für das Entscheidungs- und Änderungsmanagement
7	Mitwirken beim Risikomanagement	Risikoliste und Bewertung von Risiken mit Empfehlung
8	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch)	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über ORGA-Vorgaben

Abb. 4: Auszug aus Lieferobjekte Projektsteuerung Phase 1

1	<b>Projektentwicklung Neubau/Bestand (Baulandentwicklung)</b>
2	<b>Projektsteuerung von städtebaulichen Leistungen (PSL)</b>
3	<b>Stakeholdermanagement</b>
4	<b>Multiprojektmanagement</b>
5	<b>Risikomanagement</b>
6	<b>Projektcontrolling – für Anteilseigner/Investoren und deren Aufsichtsgremien</b>
7	<b>Value Engineering</b>
8	<b>Inbetriebnahmemanagement</b>
9	<b>Technisches Inbetriebnahmemanagement in Anlehnung an VDI 6039</b>
10	<b>Projektmanagement bei Infrastrukturvorhaben</b>
11	<b>Nutzerprojektmanagement</b>
12	<b>Leistungen der Mieterkoordination bei Handelsimmobilien</b>

Abb. 5: AHO, Heft 19 – Inhaltsverzeichnis (Kapitelstruktur)

passung der Vergütung erforderlich, die im Zweifel aufwandsbezogen zu ermitteln ist. Im aktuellen Heft 9 sind in einem gesonderten Kapitel die ggf. gesondert zu beauftragenden Leistungen angesprochen, wobei ein überwiegender Teil im AHO-Heft Nr. 19 ausführlich und mit Hinweisen zu Schnittstellen und gesonderten Beauftragungshinweisen zu den einzelnen Leistungsbildern dargestellt ist.

### Honorar und Personalkapazitäten

Das Honorar für die Grundleistungen der Projektsteuerung wurde in den vergangenen fünf Jahren nicht erhöht. Im Hinblick auf die Preisentwicklungen einerseits, aber insbesondere auch in der Vergütung von Personal für Projektsteuerungsleistungen wurden die Honorare um 10 % erhöht. Ebenso betrifft das die Honorierung nach Zeitaufwand für die Kategorien der Projektleitung und Projektsteuerung. Zur Plausibilisierung der Honorarkalkulation über den Zeitaufwand

wurden in Abhängigkeit der anrechenbaren Kosten und der Zugrundelegung der Honorartafel mit durchschnittlichen monatlichen Verrechnungssätzen Personalkapazitäten ermittelt für Projektgrößen:

- > 5 bis 20 Mio. €
- > 20 bis 50 Mio. €
- > 50 bis 100 Mio. €
- > 100 bis 200 Mio. €

Die Werte sind abhängig von der Teamzusammensetzung und sinken in Abhängigkeit der Projektgröße und durch administrative Kräfte. Die Honorartafelwerte wurden mit diesen Einsatzgraden ausgewertet und die durchschnittlichen Personalkapazitäten hiermit ermittelt. In *Abbildung 6* wurde diese für einen von vier Bereichen dargestellt. Bei gravierend abweichenden Aufwendungen bei den Personaleinsätzen und Projektdauern, etwa bei komplexen Großprojekten, sind entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

Die verschiedenen Kurvenverläufe be-

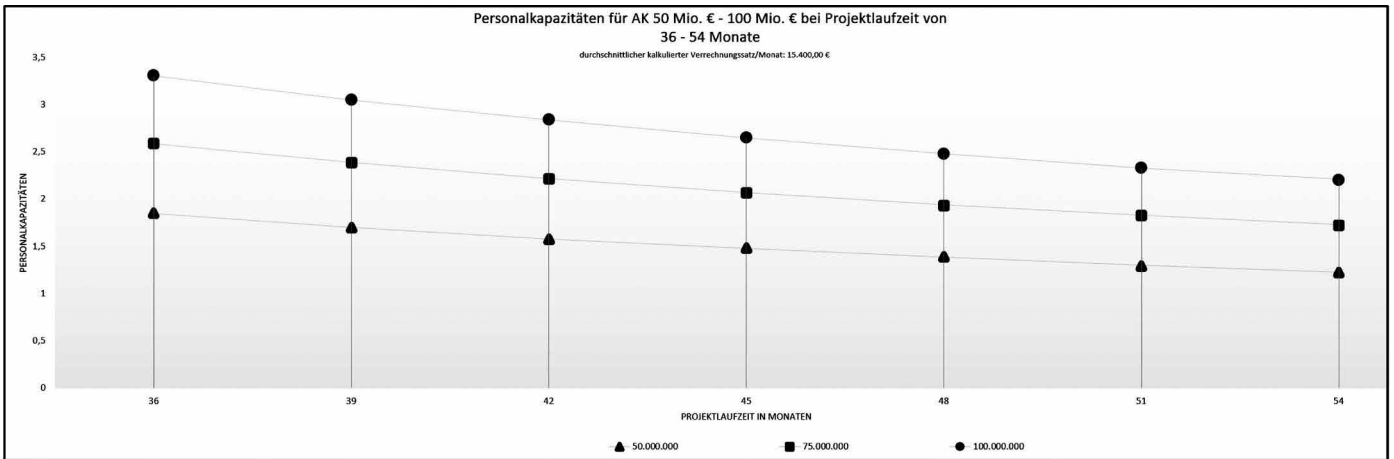


Abb. 6: Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 50 bis 100 Mio. €

inhalten eine Korrelation von anrechenbaren Kosten einerseits und Projektdauern andererseits. Gleichwohl ergibt sich innerhalb der Kurven für einzelne Größenklassen (anhand anrechenbarer Kosten) ein abfallender Durchschnittspersonaleinsatz bei längeren Projektlaufzeiten. Derartige Ergebnisse sind stets mit einer projektindividuellen Personaleinsatzplanung abzugleichen.

### Projektmanagement mit BIM

Building Information Modeling (BIM) ist eine Arbeitsmethodik, die ein datenbankgestütztes Planen und ggf. Bauen beinhaltet. Obwohl diese Arbeitsmethodik bereits begonnen hat, sich in der Bau- und Immobilienwirtschaft zu

etablieren, wird es noch einige Zeit in Anspruch nehmen, bis sie zur Normalität geworden ist. Daher ist es derzeit insbesondere für die Auftraggeber sinnvoll, einheitliche Beauftragungsstrukturen und Leistungsbilder zu schaffen, die es ihnen ohne eigene vertiefte Fachkenntnis ermöglicht, diese komplexe Methode zur Anwendung zu bringen. Dabei ist es nicht zielführend, durch weitere externe Dienstleister die Gruppe der Projektbeteiligten weiter zu vergrößern und noch mehr Schnittstellen zu schaffen, sondern vielmehr die üblicherweise ohnehin vorhandenen Projektmanager, Architekten und Fachplaner damit zu beauftragen. Voraussetzung dafür ist natürlich eine entsprechende Expertise in

dieser Arbeitsmethodik. Der AHO-Arbeitskreis „Building Information Modeling (BIM)“ hat mit der Veröffentlichung von Heft 11<sup>1</sup> im Januar 2019 zu diesem Thema bereits Rahmenbedingungen, Grundlagen und Prozessbeschreibungen definiert. Im Weiteren werden dort Eckpunkte und Leistungsbilder für die Anwendung innerhalb der HOAI beschrieben. Der Arbeitskreis BIM<sup>2</sup> des DVP hat darüber hinaus im November 2019 Methoden und Werkzeuge für die Projektsteuerung zur praktischen Anwendung bei BIM-Projekten veröffentlicht. Ergänzend wird in diesem Kapitel für den Bereich des Projektmanagements zwischen den Grundleistungen der Projektsteuerung unter Anwendung der BIM-Methode und den Besonderen Leistungen des BIM-Managements im Sinn einer Auftragsenerweiterung für das Projektmanagement unterschieden.

Es wird klarstellend darauf hingewiesen, dass die Steuerung von Projekten mit BIM grundsätzlich keine Besondere Leistung darstellt. Der Einsatz dieser Arbeitsmethode führt auch nicht automatisch zu einer Veränderung der Vergütungssätze für die Projektsteuerung. Zweckmäßig ist es daher, bei derartigen Projektkonstellationen einzelne Grundleistungen und die unter ihrer Überschrift zu erbringenden Leistungen näher zu konkretisieren. Auch hier können allerdings besondere Projektanforderungen einen zusätzlichen Aufwand hervorrufen, sodass sich die Parteien sinnvollerweise über die Auswirkungen des Einsatzes der Arbeitsmethode und den Umfang der zu erbringenden

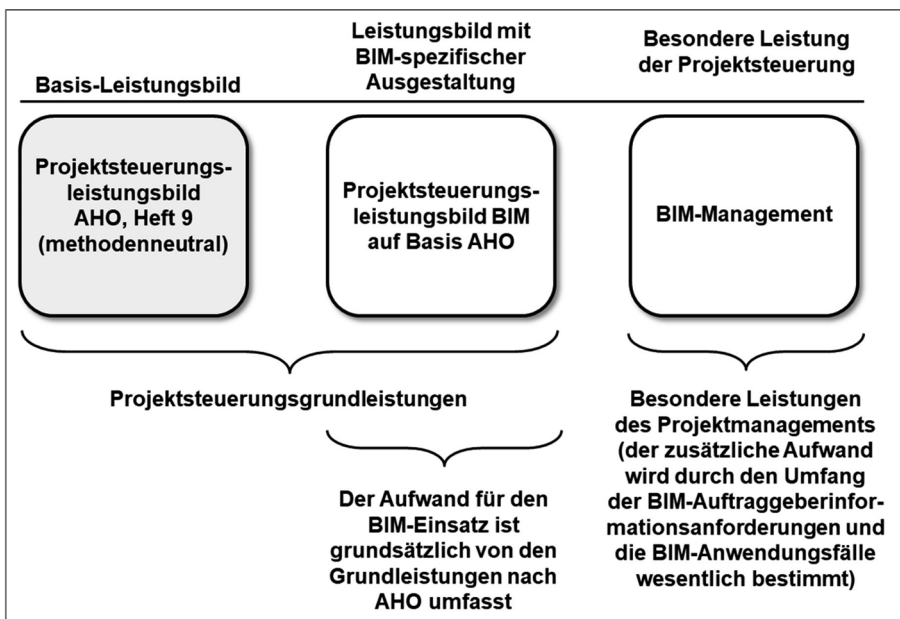


Abb. 7: Leistungsbilder Projektsteuerung im BIM-Projekt

<sup>1</sup> AHO-Heft Nr. 11, 2019

<sup>2</sup> DVP, 2019, Arbeitskreis BIM





#### NORBERT PREÜß

› Prof. Dr.-Ing.; Geschäftsführer der Gesellschafter Preuss Project Partner GmbH; Leiter der AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement

Projektsteuerungsleistungen abstimmen und eine gerechte Vergütungsform finden sollten.

Die in *Abbildung 7* angesprochenen BIM-Managementleistungen sind in einem gesonderten Leistungsbild als Besondere Leistungen mit zusätzlichem Aufwand in der 5. Auflage integriert. Die dargelegte Aufgabenstellung kann von unterschiedlichen Projektbeteiligten wahrgenommen werden. Es gibt keine gesetzliche Regelung, die bestimmt, wer BIM-Leistungen übernimmt. Die Aufgabenwahrnehmung kann durch einen qualifizierten Projektsteuerer als Besondere Leistung erfolgen, wird in der Praxis vielfach auch von Planungsbeteiligten oder hierauf spezialisierten Beratungsunternehmen sichergestellt. In jedem Fall ist die Aufgabenstellung eng mit der Projektsteuerung mit BIM verknüpft. Die Schnittstelle zur Projektsteuerung bedarf organisatorischer und vertraglicher Ausgestaltung.

Auf der Auftragnehmerseite (bei Planungs- und Baubeteiligten) werden die entsprechenden Umsetzungsaufgaben von Ansprechpartnern wahrgenommen, die als BIM-Koordinatoren bezeichnet werden. Die Aufgabe der BIM-Gesamtkoordination fällt dabei demjenigen Planungsbeteiligten zu, der die Objektplanung übernimmt und mit dieser Aufgabenstellung unterschiedliche Fachmodelle zu koordinieren hat. Bei größeren Projekten und komplexen Anforderungen an eine BIM-Umsetzung wird oftmals auch auf der Auftragnehmerseite ein BIM-Manager eingesetzt.

Die Beauftragung des BIM-Managements erfolgt idealerweise auch an die Projektsteuerung, um Schnittstellen zu reduzieren. Dies hängt ausschlaggebend davon ab, ob

dieser über die spezielle fachliche Qualifikation, geeignete Mitarbeiter oder Partner in seinem Unternehmenskontext verfügt. Auf jeden Fall sollte ein BIM-Management direkt zu Beginn des Projekts beauftragt werden, damit ausgehend von der von ihm entwickelten BIM-Strategie und den davon abgeleiteten BIM-Zielen alle weiteren Beauftragungen sachgerecht durchgeführt werden können. Das in der 5. Auflage integrierte Leistungsbild beinhaltet alle diesbezüglich erforderlichen Leistungen.

#### Fazit

Die hiermit vorgestellte 5. Auflage des Leistungsbilds enthält eine stärkere Ausrichtung der Projektsteuerungsleistungen auf die Ergebnisse derselben, die für den Erfolg in der Erreichung der Projektziele notwendig sind. Desweiteren ist herausgearbeitet worden, dass zur Erbringung dieser komplexen Dienstleistung auch ausreichende Personalkapazitäten notwendig sind, um den Anforderungen in den Projekten gerecht zu werden. Dies betrifft sowohl die Projektsteuerung als auch die Projektleitungsfunktion des Auftraggebers. Ebenso wesentlich ist die Verzahnung der projektleitenden Aufgaben mit denen der Projektsteuerung selbst. Ohne eine einwandfreie Projektleitungsfunktion auf Seiten des Auftraggebers kann der Projektsteuerer selbst das Projekt nicht zum Erfolg führen. Eine weitere wesentliche Ergänzung des Leistungsbilds beinhaltet die Ergänzung der Grundleistungen der Projektsteuerung mit BIM-spezifischen Leistungen sowie ein differenziertes Leistungsbild für die darüber hinausgehenden BIM-Managementleistungen als Besondere Leistung.

Die BIM-Methode hält zunehmend Eingang in die Projektabwicklung und der Projektsteuerer muss diesen neuen Herausforderungen gerecht werden können. ◀