

6. Auflage AHO-Heft N. 9, Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Neuausrichtung zur Projektstabilisierung

Von Prof. Dr. Norbert Preuß¹

Die 1. Auflage des AHO-Heftes Nr. 9 datiert vom 01.11.1996. Die 6. Auflage erschien im Mai 2025. Damit besteht das AHO-Heft seit nun fast 30 Jahren und hat sich als Systematik für das Projektmanagement in Deutschland überwiegend durchgesetzt. Etwa alle fünf Jahre entstand eine neue Auflage,² die einerseits entsprechend den Anforderungen des Marktes, andererseits durch die Weiterentwicklung der Projektmanagementsystematik fortgeschrieben wurde. Bei der nun vorgelegten 6. Auflage sind die Grundstrukturen der Kapitel zwar gleichgeblieben, beinhalten allerdings eine Vielzahl an deutlichen Veränderungen, die aus Sicht der Fachkommission eine Verbesserung für den Anwender und insbesondere auch für die Stabilisierung der Projektprozesse bedeuten.

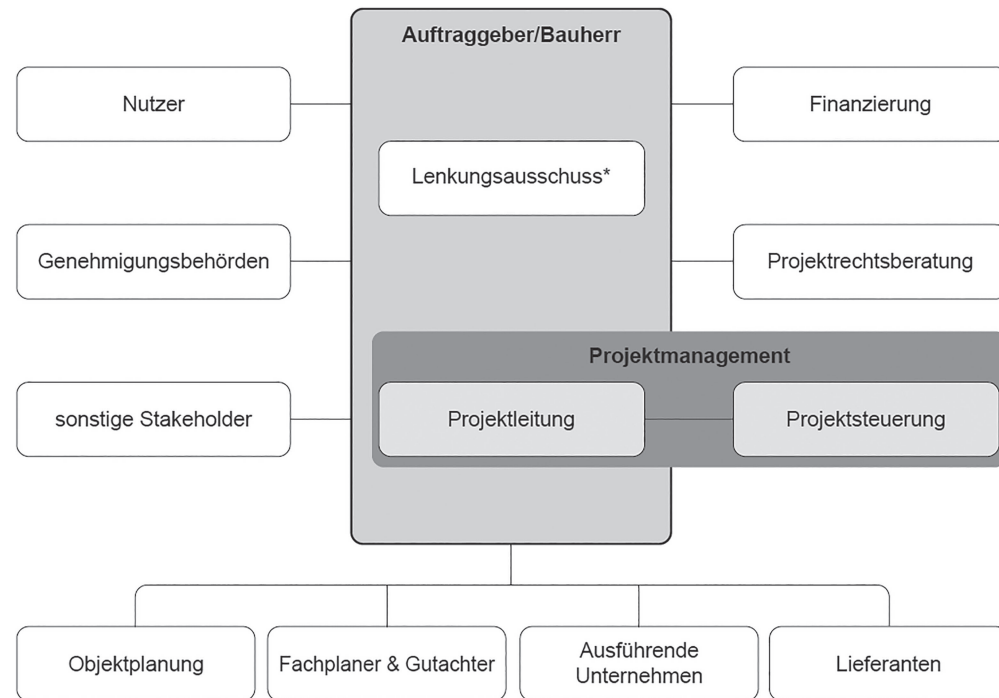
1. Struktur der Leistungsbilder Projektmanagement

Die Leistungsbilder des Projektmanagements, insbesondere der Projektsteuerung werden zeitlich in fünf Projektstufen und inhaltlich in fünf Handlungsbereiche unterteilt. Durch diese Aufgliederung wird einerseits eine stufenweise Beauftragung ermöglicht, andererseits die inhaltliche Aufgabenstellung der Projektsteuerung durch eine Aufteilung in Kompetenzbereiche verdeutlicht.



Abb. 1 Projektmanagement nach AHO-Heft 9 (2025)

- 1 Geschäftsführender Gesellschafter Preuss Project Partner GmbH, München/Leiter der AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement.
- 2 AHO-Heft Nr. 9, Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung, 6. vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage, 2025.



* als beispielhafte Organisationsform eines obersten Entscheidungsgremiums

Abb. 2 Klassische Projektorganisation

Projektmanagement im weiteren Sinne ist entsprechend DIN 69901:2009 die Gesamtheit aller Führungsaufgaben, -Organisationen, -Techniken und -Mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten. Projektmanagement ist somit die Summe der projektbedingt erforderlichen Projektleitungs- und Projektsteuerungsfunktionen. Ein Auftraggeber kann Leistungen der Projektleitung und der Projektsteuerung selbst erbringen oder durch externe Unternehmen erbringen lassen. Vielfach werden Projektsteuerungsleistungen, die vornehmlich Beratungs- und Unterstützungsfunktionen zum Gegenstand haben, extern vergeben. Nicht selten delegieren Auftraggeber auch einen Teil der Projektleitungsaufgaben an Dritte.

Ob und in welchem Umfang Leistungen der Projektleitung und Projektsteuerung extern beauftragt werden, hängt einerseits von den Projektanforderungen und andererseits von der Möglichkeit des jeweiligen Auftraggebers ab, die für die Projektrealisierung notwendigen Leistungen durch eigenes Personal abdecken zu können. In den vergangenen Jahren hat sich immer mehr gezeigt, dass die erfolgreiche Wahrnehmung von Projektmanagementleistungen durch die Auftraggeber zwar ein wesentlicher Schlüsselfaktor für den Projekterfolg ist, aber auch, dass diese von den Auftraggebern aufgrund der Einmaligkeit oder Komplexität der Projektaufgabe in vielen Fällen nicht allein bewältigt werden kann. In diesem Fall ist zu prüfen, ob externe Projektmanagementleistungen beauftragt werden.

2. Leistungsbild Projektleitung

Die Projektleitung des Auftraggebers ist die zentrale Managementfunktion eines Bau- und Immobilienprojektes, und damit für den erfolgreichen Abschluss des Projektes verantwortlich. Sie trifft die erforderlichen Entscheidungen zu den wesentlichen Projekterfordernissen, etwa zu den obersten Projektzielen, der Projektorganisation und der Bereitstellung der Ressourcen, stellt Genehmigungsanträge und übernimmt den Abschluss und die Durchsetzung von Verträgen. Projektleitungsfunktionen werden zumeist von der Auftraggeberorganisation selbst wahrgenommen. Dies kann mittels der Stammorganisation, und dabei gegebenenfalls unter Einbeziehung organisatorisch verselbstständigter Gremien, wie Lenkungsausschüssen, geschehen. Im Einzelfall kann sich auch der Einsatz einer Projektgesellschaft oder einer Baumanagementgesellschaft empfehlen. Auf Projektleitungsebene werden die Rollen und die technische und kaufmännische Projektleitung oft getrennt besetzt.

Ein Auftraggeber kann auch (Teile der) Projektleitungsaufgaben an ein externes Unternehmen (z.B. ein Projektmanagementunternehmen) übertragen. Die Praxis ist angesichts des auch bei Auftraggebern oft

vorhandenen Fachkräftemangels dadurch geprägt, dass zumindest Teilfunktionen der Projektleitungsaufgaben an externe Unternehmen übertragen werden, entweder zusammen mit den Projektsteuerungsleistungen oder isoliert als eigenständige Aufgabenstellung. In welchem Umfang die Aufgabendelegation erfolgt, sollte im Rahmen einer Organisations- und Projektstrukturanalyse festgelegt werden.

Das Leistungsbild der Projektleitung wurde in der 6. Auflage vollständig überarbeitet und anders gegliedert. Das Leistungsbild der Projektleitungsaufgaben listet ein umfassendes Leistungsportfolio auf. Dieses beinhaltet keine Projektsteuerungsleistungen, sondern beruht darauf, dass diese Leistungen gesondert beauftragt werden. Der Projektleiter muss deshalb auf die Vorbereitung der Entscheidungs-

A	Organisation
1	Wahrnehmen der zentralen Organisationseinheit für das Projekt (Projektanlaufstelle/Project Office)
2	Integrieren der Nutzer in die Projektorganisation
3	Führen der zur Unterstützung der Projektleitung eingesetzten Projektsteuerer und Berater
4	Informieren sowie Abstimmen und Einholen von Vorgaben von Entscheidungen der Leitungsgremien des Auftraggebers (Vorstand/Geschäftsführung und Lenkungsausschuss)
5	Vorbereiten und Leiten von Gremiensitzungen des Auftraggebers (Vorstand/Geschäftsführung/Lenkungsausschuss etc.)
6	Aufstellen und Umsetzen der Projektziele, der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Grundlageneinscheidungen für die Projektabläufe auf der Basis der Leistungen der Projektsteuerung (z.B. Nachhaltigkeitsanforderungen, Methoden des PM, Kommunikationsinfrastruktur und Berichtswesen)
7	Wahrnehmen von projektbezogenen Repräsentationspflichten/Projektmarketing
B	Qualitäten
1	Steuern der Bereitstellung des Grundstücks sowie der erforderlichen Genehmigungen
2	Festlegen und Umsetzen der Qualitätsziele z.B. durch Bedarfsplanung nach DIN 18205:2016-11 einschließlich der grundlegenden Objektanforderungen an die Planung (Gestaltung, Konstruktion, Standards)
3	Entscheidungen zum Farb- und Materialkonzept, zu Bemusterungsverfahren und Bemusterungen
C	Kosten
1	Festlegen des Gesamtbudgets inkl. der Teilbudgets
2	Umsetzen des Budgets inkl. Fortschreiben bei Änderungen
...	
D	Termine
1	Festlegen der Terminziele
2	Umsetzen der Terminziele inkl. Fortschreiben bei Änderungen
...	
E	Verträge
1	Sicherstellen einer Rechtsberatung für das Projekt (intern oder extern)
2	Festlegen des Beschaffungswesens einschließlich der Einsatzformen der Beteiligten und Einrichten einer Vergabestelle
...	

Abb. 3 Leistungsbild Projektleitung

gen durch eine Projektsteuerung, soweit deren Zuständigkeitsbereich reicht, zurückgreifen können und die notwendigen Mitwirkungshandlungen wahrnehmen. Die Übernahme der Projektleitungsaufgaben erfordern Führungspersönlichkeiten, die nachweislich über das notwendige Fachwissen, die Methodenkompetenz und die notwendige persönliche und soziale Führungskompetenz für die Erledigung der Projektaufgaben mitbringen.

In der 6. Auflage wurde eine neue Kommentierung zu den Projektleitungsaufgaben integriert. Diese beinhaltet eine Verständnishilfe zum vorgestellten Leistungsbild. Die Hinweise dienen auch der Abgrenzung von denjenigen Leistungen, die bei einer auftraggeberseitigen Projektleitung verbleiben, und gegebenenfalls weiteren Leistungen, die an einen externen Dritten übertragen werden sollen.

3. Kernelemente der Leistungsbeschreibung Projektsteuerung

Die 6. Auflage enthält zur Beschreibung der Projektsteuerungsleistungen verschiedene Komponenten, die eine weitgehend umfassende Definition und Bestimmung der Aufgaben in der Schnittstelle zum Auftraggeber ermöglicht. In Abb. 2 sind diese Elemente im Überblick dargestellt und werden nachfolgend erläutert.

3.1 Grundleistungen der Projektsteuerung

In der 6. Auflage wurde in das Kapitel Leistungsbild Projektsteuerung ein stufenübergreifendes Leistungsbild integriert. Dieses aggregiert die Leistungen in den einzelnen Projektstufen und ist lediglich in fünf Handlungsbereiche gegliedert. Sofern die Vertragsparteien nicht etwas anderes vereinbaren, umfasst die Beauftragung sämtliche Handlungsbereiche. Das stufengegliederte Leistungsbild ist nach wie vor enthalten, allerdings im Anhang B des Heftes Nr. 9. Bei Zweifelsfragen zum Leistungsinhalt kann dies als Auslegungshilfe herangezogen werden. Den Vertragsparteien steht es frei, die für Standardprojekte definierten Leistungen an die konkreten Projektumstände anzupassen, zu konkretisieren und gegebenenfalls, um Besondere Leistungen zu ergänzen, die in Kapitel fünf des Leistungsbildes nicht abschließend beschrieben sind.

In den Leistungsbildern selbst wurden einige Begrifflichkeit neu angepasst und die Überschriften der Handlungsbereiche knapper formuliert. Des Weiteren wurden einige Definitionen der Umsetzung des Leistungsbildes durch den Projektsteuerer verändert.

3.2 Kommentierung

Die in der 6. Auflage beinhaltete Kommentierung enthält für jede Einzelleistung eine Beschreibung im Sinne des fachtechnischen Verständnisses der definierten Leistungen. In jedem Einzelfall müssen alle Vertragsvorschriften als sinnvolles Ganzes ausgelegt werden. Spezifische Projektanforderungen

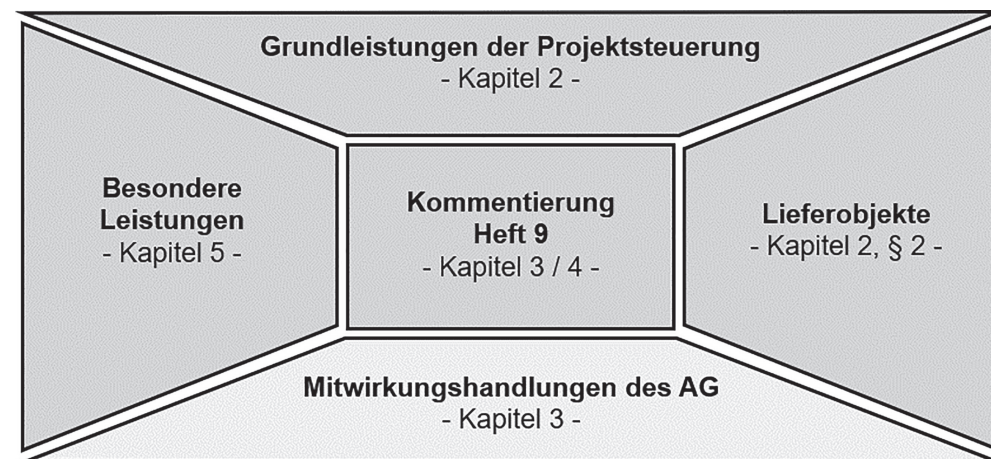


Abb. 4 Kernelemente der Leistungsbeschreibung von Projektsteuerungsleistungen

Grundleistungen über alle Projektstufen		Lieferobjekte	Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers
C Kosten			
1	Überprüfen der Kostenziele und Mitwirken bei Zielanpassungen	Dokumentation der Überprüfung (z.B. Ergebnisbericht) mit Entscheidungsvorschlägen. Dokumentation der Gesamtkosten (z.B. Kostenrahmen, Kosteneinschätzung)	Informieren über das Kostenziel und Entscheiden bei Zielanpassungen, Freigabe der Gesamtkosten
2	Aufstellen, Umsetzen und Fortschreiben der Kostenüberwachung inkl. Abschluss	Dokumentation der Vorgaben und Prozesse zur Kostenüberwachung mit Fortschreibung, Dokumentation der Umsetzungsmaßnahmen (z.B. Kostenberichte)	Informieren über Vorgaben zu den gewünschten Prozessen der Kostenüberwachung, Entscheidungen über die Prozesse der Kostenüberwachung
3	Prüfen der Rechnungen der zu steuernden Projektbeteiligten (nicht der bauausführenden Unternehmen)	Dokumentation der Prüfung (z.B. Prüfvermerk) mit Empfehlungen zur Freigabe, Änderung oder Ablehnung der geprüften Rechnungen	Fristgerechte Zahlung geprüfter Rechnungen, Informieren bei Abweichung von den Empfehlungen

Abb. 5 Grundleistungen, Lieferobjekte und Mitwirkungshandlungen des AG im Handlungsbereich C

und werkvertragliche Verpflichtungen können ergänzende Leistungen und Leistungsauslegungen und Leistungskonkretisierung erforderlich werden lassen.

Die Kommentierung der Grundleistung der einzelnen Handlungsbereiche enthält jeweils eine dreispaltige Übersicht über die betroffenen Grundleistungen, Lieferobjekte und Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers. Diese Übersicht verdeutlicht die jeweiligen Zusammenhänge.

3.3 Lieferobjekte

Die sogenannten Lieferobjekte beinhalten eine kurze Definition der Ergebnisse der zu erbringenden Teilleistung. Diese ist wiederum synchronisiert mit der Kommentierung selbst.

3.4 Mitwirkungshandlungen des AG des Auftraggebers

Die in der 5. Auflage des AHO-Heftes beinhaltete Übersicht über die Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers waren im Anhang des Heftes dargestellt. In der 6. Auflage wurden diese nun in den Kontext der Grundleistungsbeschreibung und der Lieferobjekte gestellt, um das Zusammenwirken dieser Komponenten transparent darzustellen.

3.5 Besondere Leistungen

Das Leistungsbild Projektsteuerung mit den Grundleistungen umfasst bei Standardprojekten i.d.R. die erforderlichen Leistungen der Projektsteuerung. Bei der Beauftragung ist dabei stets zu prüfen, ob Projektspezifika nicht weitere Anforderungen an die Projektsteuerung stellen und ob und inwieweit der Auftraggeber in der Lage ist, diese Leistungen selbst zu erbringen oder ob er diese ergänzend beauftragen muss. Wird nur das Grundleistungsbild der Projektsteuerung beauftragt, sind keine Besonderen Leistungen geschuldet. Sie müssen zusätzlich beauftragt werden. Ihre Beauftragung macht auch eine Anpassung der Vergütung erforderlich, die für die Besonderen Leistungen im Zweifel aufwandsbezogen zu ermitteln ist. In der 6. Auflage wurden die Besonderen Leistungen gesamthaft neu geordnet und dargestellt.

In dem dargestellten Katalog sind ergänzende Leistungsbilder (überwiegend nach AHO, Heft Nr. 19)³ mit weiteren Besonderen Leistungen beinhaltet. Jedes dieser genannten Leistungsbilder stellt ein in sich geschlossenes System an Besonderen Einzelleistungen bereit, um ergänzend nach diesem Heft bestimmte Leistungsbereiche in die Verantwortung der Projektsteuerung zu übertragen.

³ AHO-Heft Nr. 19, Ergänzende Leistungsbilder im Projektmanagement für die Bau- und Immobilienwirtschaft, 2. vollst. überarbeitete Auflage, 2018.

Handlungsbereich A: Organisation	Handlungsbereich B: Qualitäten	Handlungsbereich C: Kosten	Handlungsbereich E: Verträge
A1 Einrichten, Betreiben eines eigenen Projektkommunikationssystems ...	B1 Durchführen einer differenzierten Anfrage bzgl. der Infrastruktur ...	C1 Verwenden von auftraggeberseitig vorgegebenen EDV-Kostenprogrammen ...	E1 Übernehmen von Funktionen einer Vergabestelle
A2 Vertreten der Planungskonzeption gegenüber der Öffentlichkeit ...	B2 Prüfen der Projektdokumentation der fachlich Beteiligten		E2 Organisatorisches und fachliches Unterstützen bei förmlichen Streitbeilegungsverfahren
	B3 Veranlassen, Koordinieren und Steuern der Beseitigung nach der Abnahme aufgetretener Mängel		E3 Koordinieren der versicherungsrelevanten Schadensabwicklung
Handlungs- und projektstufenübergreifende, besondere Leistungsbilder			
1 Projektentwicklung Neubau/Bestand (Baulandentwicklung) gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 1 2 Projektsteuerung von städtebaulichen Leistungen (PSL) gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 2 3 Stakeholdermanagement gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 3 4 Multiprojektmanagement gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 4 5 Risikomanagement gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 5 6 Value Engineering gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 7 7 Inbetriebnahmemanagement gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 8 8 Technisches Inbetriebnahmemanagement in Anlehnung an VDI 6039 gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 9 9 Projektmanagement bei Infrastrukturvorhaben gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 10 10 Nutzerprojektmanagement gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 11 11 Leistungen der Mieterkoordination gemäß AHO-Heft Nr. 19, Kap. 12 12 Fördermittelmanagement gemäß Veröffentlichung des DVP (2022) 13 BIM-Management 14 Leistungen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen			

Hinweis: Besondere Leistungen des Handlungsbereichs D: Termine, Kapazitäten, Logistik sind nicht im Katalog vorgesehen.

Abb. 6 Besondere Leistungen der Projektsteuerung

4. Bestimmung der Projektkomplexität

Die in den zurückliegenden Auflagen des AHO Heftes Nr. 9 beinhaltete Ermittlung zur Einstufung in Honorarzonen wurde vollständig überarbeitet und neu geregelt.

Demnach wird die Einstufung der Projekte in die Komplexität über fünf Projektklassen definiert (I bis V). Die Einstufung eines Projektes in eine Projektklasse wird über sechs Bewertungsbereiche ermittelt:

- Auftraggeberorganisation
- Projektstruktur
- Stakeholderumfeld
- Qualitätsziele
- Kostenziele
- Terminziele

Die Bewertung der Kriterien erfolgt über Wertungspunkte (min. 1/max. 5). Die Auswertung dieser Punktebewertung führt im Sinne einer Nutzwertanalyse dann zur Einstufung in eine Projektklasse.

Als Hilfestellung für die Bewertung der einzelnen sechs Kategorien wurden Beispiele für die Vorgabe von Wertungspunkten entwickelt, die eine Konkretisierung ermöglicht (Abb. 8).

Da die Ergebnisse in der Einstufung einer Projektklasse eine direkte Auswirkung auf das Honorar beinhalten kann, sollte diese Betrachtung nach der Angebotslegung und Einstufung durch den Projektsteuerer mit dem Auftraggeber abgestimmt werden. Damit wäre auch eine sachliche Bestimmung des Projektes in die Komplexitätsklasse deutlicher möglich, als dies in den vorhergehenden Auflagen des Heftes vorgesehen war.

Nr.	Bewertungskriterien		mind.	Punkte	max.
A	Projektkomplexität und Grad der Projektsteuerungsanforderungen		1		5
1	Auftraggeberorganisation				
	–	Angemessenheit der Ressourcen	hoch	5	gering
	–	Komplexität/Anzahl Ebenen der AG-Organisation	gering	5	hoch
	–	Entscheidungsstruktur/-prozesse der AG-Organisation	einfach	3	komplex
				13	/3 = 4,3
2	Projektstruktur				
	–	Anzahl Teilprojekte/Komplexität	gering	2	hoch
	–	Anzahl Schnittstellen/Planungsabschnitte	gering	4	hoch
	–	Anzahl Schnittstellen/Ausführungsabschnitte	gering	4	hoch
				10	/3 = 3,3
3	Stakeholderumfeld (direkt oder indirekt vom Projekt betroffene Personen oder Parteien)				
...					
4a	Qualitätsziele				
...					
4b	Kostenziele und Anforderungen an die Kostensteuerung				
...					
4c	Terminziele und Anforderungen an die Terminsteuerung				
...					

Abb. 7 Systematik zur Bewertung der Projektkomplexität

Bewertungskategorien		Wertungspunkte
1	Auftraggeberorganisation	
–	Angemessenheit der Ressourcen	
–	Komplexität der AG-Organisation	
–	Entscheidungsstruktur/Entscheidungsprozesse AG	
–	Ressourcen sind den Erfordernissen vollumfänglich angemessen ein Ansprechpartner, ein Gremium, klare und eindeutige Aufgabenzuteilung Entscheidungsstruktur/Entscheidungsprozesse AG: einfach	1
–	Ressourcen sind den Erfordernissen grundsätzlich angemessen <= zwei Ansprechpartner, <= zwei Gremien, klare und eindeutige Aufgabenzuteilung Entscheidungsstruktur/Entscheidungsprozesse AG: mittlere Anforderung	2
–	Ressourcen den Erfordernissen weitestgehend angemessen <= drei Ansprechpartner, <= zwei Gremien, weitestgehend eindeutige Aufgabenzuteilung Entscheidungsstruktur/Entscheidungsprozesse AG: hohe Anforderung	3
–	Ressourcen den Erfordernissen tendenziell nicht angemessen <= vier Ansprechpartner, <= drei Gremien, gemischte Interaktionen Entscheidungsstruktur/Entscheidungsprozesse AG: sehr hohe Anforderung	4
–	Ressourcen den Erfordernissen nicht angemessen <= fünf Ansprechpartner, <= drei Gremien, Vielzahl gemischter Interaktionen Entscheidungsstruktur/Entscheidungsprozesse AG: hohe Komplexität	5
2	Projektstruktur	
...		
3	Stakeholderumfeld (direkt oder indirekt vom Projekt betroffene Personen oder Parteien)	
...		

Abb. 8 Bewertung der Projektkomplexität über Bewertungskriterien/Unterkategorien

5. Honorierung

Die Vertragsparteien sind hinsichtlich der Honorierung von Projektmanagementleistungen grundsätzlich frei und können diese eigenverantwortlich regeln, etwa als Abrechnungshonorar (nach Zeitaufwand) oder als Pauschalhonorar (auf Basis des abgeschätzten Zeitaufwandes oder anhand anrechenbarer Kosten).

Für beide Möglichkeiten sind in der 6. Auflage klare Grundlagen dargestellt worden. Diese wurden durch differenzierte Regelungen hinterlegt. Für die Honorierung nach anrechenbaren Kosten wurde die Honorartabelle neu konzipiert. Sie beinhaltet abweichend von der 5. Auflage die Honorare für die anrechenbaren Kosten von 15 Mio. bis 250 Mio. €. Des Weiteren sind nur Honorare für die Projektklassen II/III/V beinhaltet.

Die Honorare für die Projektklassen I/V sind grundsätzlich mit einem Personaleinsatzplan über Personalkapazitäten zu ermitteln. Des Weiteren wurde darauf verzichtet, für die einzelnen Projektklassen Honorarspannen in (von/bis) anzugeben, sondern nur einen Wert für die jeweilige Projektklasse. Die Honorartabelle wurde weiterhin noch um eine Spalte Laufzeit ergänzt, in dem das Honorar für die anrechenbaren Kosten mit einer mittleren Projektlaufzeit für die Projektstufen 1 bis 5 ergänzt wurde. Diese Orientierungswerte sind Grundlage der Honorarermittlung. Lange Projektlaufzeiten, insbesondere Bauzeiten, etwa durch abschnittsweise Realisierung oder Projektverzögerungen sind bei den Tafelwerten nicht berücksichtigt. Ergeben sich gegenüber den vertraglichen Vorgaben oder, wenn solche nicht bestehen, gegenüber den Orientierungswerte längere Laufzeiten, ist eine Anpassung der Vergütung nach den Tafelwerten zu prüfen.

Die Honorare der Honorartabelle nach anrechenbaren Kosten sind gegenüber der 5. Auflage nicht erhöht worden. Angepasst wurden dagegen die Personalmonats- und Tagesverrechnungssätze.

6. Projektabwicklungsmethoden

Das AHO-Leistungsbild für die Projektsteuerung ist methodenneutral ausgestaltet, d.h. es regelt nicht, mit welcher Methodik das Projektmanagementunternehmen die Projektziele erreichen soll. Gleichzeitig umfasst die Projektsteuerung die Aufgabenerfüllung unter Einsatz erforderlich werdender Projektabwicklungsmethoden. Das bedeutet auch, dass die Bewältigung der Projektaufgaben mittels Einsatzes bestimmter Projektabwicklungsmethoden grundsätzlich honorarneutral erfolgt, es sei denn, es sind Leistungen erforderlich, die nach den Festlegungen dieses Heftes zu den Besonderen Leistungen zu rechnen sind. Die im Rahmen einer Organisations- und Leistungsstrukturanalyse identifizierten und in den Leistungsanforderungen an das Projektmanagement beschriebenen Methoden und vertraglichen Anforderungen haben unter Umständen Auswirkungen auf die zu erbringenden Leistungen der Projektsteuerung und der Projektleitung. Sie machen gegebenenfalls auch den Einsatz besonderer Kompetenzen und zusätzliche Koordinierungs- und Kontrollleistungen erforderlich, etwa in Bezug auf eingesetzte Nachhaltigkeitsberater, BIM-Manager oder Berater im Lean-Prozess. Die konkrete Anpassung der Leistungsbilder bei Einbeziehung bestimmter Methoden muss anforderungs- und projektspezifisch gelöst werden.

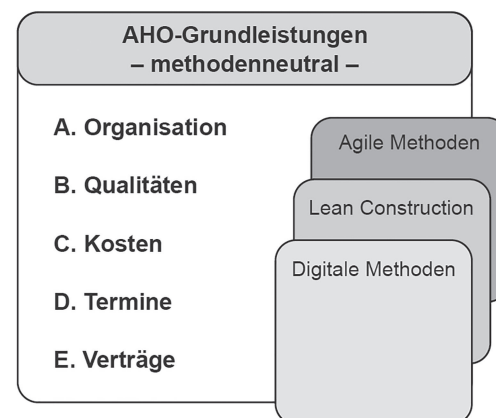


Abb. 9 Grundleistungsbild und Methoden

7. Lean Construction

Lean Construction (Management im Bauwesen) beinhaltet Projektabwicklungsmethoden, die zunehmend auch in Projekten der Bau- und Immobilienwirtschaft Verbreitung finden. Die Sinnhaftigkeit der Anwendung einzelner Methodenelemente ist während der Projektvorbereitung durch den Projektsteuerer zu prüfen und festzulegen. Hierbei können insbesondere folgende Rahmenbedingungen relevante Kriterien für den Einsatz dieser Methoden sein:

- Komplexe und stark schnittstellenbehaftete Projekte
- Projekte mit hohem Fokus auf Chancen und Risiken
- Umfeld mit hohem Anspruch an eine kollaborative und partnerschaftliche Projektkultur
- Projekte mit einem hohen Wiederholungsfaktor

Das Leistungsbild nach AHO-Heft Nr. 9 hat durch die bewusst methodenneutrale Gestaltung grundsätzlich einen übergeordneten Systemcharakter, der die Anwendung unterschiedlicher Konzepte, Methoden und Werkzeuge in Abhängigkeit von der jeweiligen Projektkonstellation und einen maßgeschneiderten Projektdesign ausdrücklich zulässt. Die effiziente und projektangemessene Auswahl und Anwendung des Methoden- und Werkzeugkastens des Projektmanagements erfordert vielmehr eine entsprechende Kompetenz der für das Projektmanagement verantwortlichen Akteure, da sich die methodischen Ansätze gegeneinander ausschließen. Die Anwendung von Lean Construction-Methoden verändert jedoch punktuell die Leistungen im Grundleistungsbild und damit das Zusammenwirken und die Schnittstellen der Projektbeteiligten. Diese sind zum Projektbeginn zu definieren und einvernehmlich abzustimmen. Da es keine von vornherein feststehende Umsetzungsstruktur für derartige Arbeitsmethoden gibt, ist es wichtig, die konkrete projektspezifische Herangehensweise in den Verträgen mit den Projektbeteiligten festzulegen. Insofern obliegt es der Projektsteuerung, die Beratung zu den organisatorischen Rahmenbedingungen und die Überwachung der Einführung und die Abwicklung der Projektprozesse zu etablieren. In der 6. Auflage sind dazu differenzierte Hinweise in Bezug auf die einzelnen Handlungsbereiche der Projektsteuerung beinhaltet.

8. Projektsteuerung mit BIM

Die Steuerung eines Projektes mit der BIM-Methodik ist Grundleistung der Projektsteuerung. In der 6. Auflage wurden die vom Projektsteuerer in Bezug auf das Grundleistungsbild zu erbringenden Aufgaben differenziert erläutert.

Dagegen sind BIM-Managementleistungen gesonderte Leistungen, die als Besondere Leistungen im Kapitel Besondere Leistung differenziert beschrieben sind. Diese Managementleistungen beinhalten übergeordnete Steuerungsleistungen für die Beauftragung, Steuerung und Qualitätssicherung von BIM Leistungen in der Planung und Ausführung von Bauprojekten.

9. Projektsteuerungsleistungen zur Nachhaltigkeit

Die Thematik Nachhaltigkeit im Kontext des Klimaschutzes hat sich in den letzten Jahren extrem verändert. Sprachen die Stakeholder der Immobilienbranche vor 15 Jahren noch von einem Trend der Projektabwicklung, der zunehmend in die Branche Eingang findet, stellt sich dieses Thema heute in den Mittelpunkt aller Diskussionen bereits in der Projektentwicklung, der Finanzierung und Umsetzung der Projekte in Planung und Ausführung. Mit der EU-Taxonomieverordnung 2020 wurden die EU-Ziele für ein klimagerechtes wirtschaftliches Handeln durch ESG-Kriterien definiert. Parallel dazu hat der deutsche Gesetzgeber durch das Gebäudeenergiegesetz (GEG) und das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) konkrete Anforderungen zur Umsetzung einzelner ESG-Ziele gestellt. Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Nachhaltigkeit im Kontext des Klimaschutzes hat der DVP⁴ eine Aktualisierung der Leistungsstrukturen im Rahmen einer Fachgruppe erarbeitet und die Ergebnisse im Jahr 2022/2023 in einem Leitfaden („Klimaschutz im Bauwesen“)⁵ vorgelegt. Aus diesem Ansatz wurden in der 6. Auflage Grundleistungen der Projektsteuerung bezogen auf die Nachhaltigkeit definiert, die dieser ohne

4 DVP: Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.

5 Leitfaden Klimaschutz im Bauwesen – Leistungen und Leistungsbild Projektsteuerung, 2. geänderte Auflage (DVP, 2023).

ergänzendes Honorar erbringen muss. Des Weiteren wurden Besondere Leistungen definiert, die keine Grundleistungen sind, sondern als Besondere Leistungen zu vergüten sind.

10. Leitfaden zur Vergabe von Projektmanagementleistungen

In der 6. Auflage wurde der bestehende Leitfaden aus der 5. Auflage umfassend überarbeitet. Der Leitfaden soll öffentlichen und privaten Auftraggebern als Grundlage und Orientierung bei der Vergabe von Projektmanagementleistungen dienen und dabei helfen, die zu definierende Ziele zu erreichen und Fehler zu vermeiden.

Die bedarfsgerechte, wirtschaftliche und rechtssichere Vergabe von Projektmanagementleistungen dient öffentlichen und privaten Auftraggebern zur Sicherstellung der anforderungsgerechten Wahrnehmung ihrer eigenen Aufgaben und damit einen störungsfreien und zielorientierten Planungs- und Bauprozess.

In der Praxis ist mitunter zu beobachten, dass Projektmanagementleistungen zu spät, in zu geringem Umfang, unwirtschaftlich oder schlimmstenfalls sogar an für die projektspezifische Aufgabenstellung ungeeignete Auftragnehmer vergeben werden. Dies führt zu Störungen in der Vertragsbeziehungen und/oder der Projektabwicklung, Unzufriedenheit der Auftraggeber und einer Gefährdung der Projektziele. Der im Leitfaden behandelte Vergabeprozess von Projektmanagementleistungen gliedert sich in die folgenden Phasen:

1. Vorbereitung der Vergabe
2. Teilnahmewettbewerb (Eignungsprüfung)
3. Verhandlungsverfahren (Angebots- und Verhandlungsphase)
4. Beauftragung

Des Weiteren werden die in dem Vergabeprozess angesprochenen Themenfelder differenziert betrachtet.

Damit erhält der Auftraggeber eine klare Beschreibung der Aufgaben in den einzelnen Prozessen mit konkreten Hilfsmitteln.

11. Organisations- und Leistungsstrukturanalyse

Das Grundleistungsbild für die Projektsteuerung enthält diejenigen Leistungen, die bei einer klassischen Bauprojektrealisierung regelmäßig erforderlich werden. Das Grundleistungsbild passt für unterschiedliche Projekttypen und ist deshalb auch projektneutral einsetzbar. Die Leistungen des Grundleistungsbildes für die Projektsteuerung können allerdings besonderen Projektanforderungen in komplexen Großprojekten der Infrastruktur, Anlagenbau oder sonstigen spezifischen Projektanforderungen nicht vollständig Rechnung tragen. Für diese besonderen Projektanforderungen, wie auch für bestimmte Projektabwicklungsformen bedarf es vor der Beauftragung einer einfallorientierten Präzisierung und Ausprägung der Projektsteuerungsleistungen und damit einer Organisations- und Leistungsstrukturanalyse. Diese kann der Auftraggeber aufgrund vorhandener eigener Kompetenz selber durchführen oder aber derartige Anforderungen durch externe Berater klären lassen. Zielstellung ist es, eine auf das

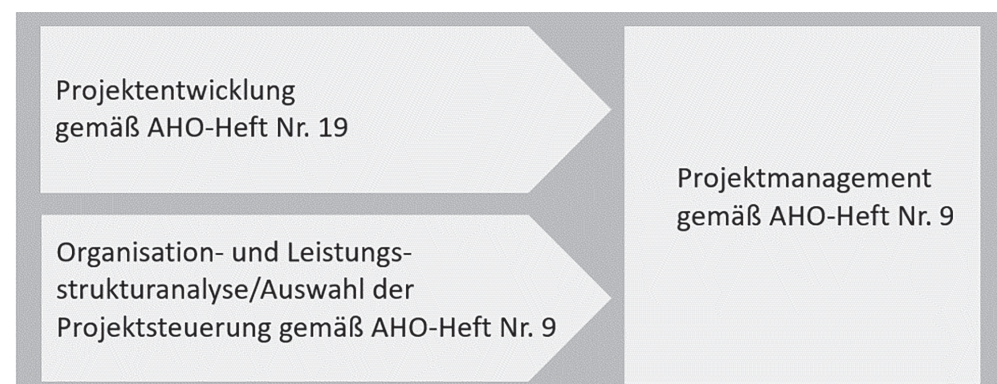


Abb. 10 Organisations- und Leistungsstrukturanalyse im Kontext von Projektentwicklung und Projektmanagement

konkrete Projekt zugeschnittene Beauftragung insbesondere der Projektsteuerung zu ermöglichen. Das Leistungsbild der Projektsteuerung in der Stufe 1 der Grundleistungen bleibt davon unberührt. In der 6. Auflage wurde deshalb dazu ein eigenständiges Leistungsbild entwickelt und abgebildet.

Parallel zu den Leistungen der Projektentwicklung mit dem Ergebnis einer qualifizierten Bedarfsplanung, der Sicherung eines Baugrundstückes und einer Finanzierung sind die Fragen der Organisation des Projektmanagements für die Planung und Ausführungsphase zu beantworten.

Die denkbaren Lösungsansätze sind in diesem Kontext vielfältig und entscheiden mit über den Projekterfolg. Insbesondere geht es um die Strukturierung der Projektleitung und Projektsteuerung sowie die Klärung der Frage, in welchem Umfang der Auftraggeber Aufgaben aus diesem Bereich mit der eigenen Organisation bewältigen kann bzw. welche Leistungen an Dritte beauftragt werden sollen. Die in diesem Zusammenhang zu klärenden Fragestellungen sind oft komplex und von diversen Randbedingungen der

A	Organisation
1	Zu berücksichtigende Strukturen des Bauherrn/Entscheidungsstrukturen/Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnisse
2	Zusammenfassen der bestehenden und zusätzlich erforderlichen Organisationsvorgaben aus Bauherrnsicht als Ausgangsvoraussetzung für die weitere Projektabwicklung
3	Personalkapazitäten der Bauherrenfunktion, Projektleitung des AG (Technik, Nutzer, Verträge, Einkauf, Entscheidungsvorbereitungen, Controllingfunktion), Leitungsebene
4	Entscheidung zur Eigenrealisierung oder Gründung einer Projektgesellschaft/Baumanagementgesellschaft
5	Anforderungen an Organisation und Struktur von Nutzerarbeitskreisen (z.B. Sicherheit, Gastronomie, Raum-/Belegungsplanung, Konferenzorganisation, Technik, Infrastruktur, Kommunikation, Inbetriebnahme)
6	Ableiten von konkreten Aufgaben des Nutzermanagements
7	Definition der AG-seitigen Projektleitungsaufgaben gemäß AHO-Heft Nr. 9 Kapitel 2, § 3, Ableitung von bauherrnseitigen erforderlichen Qualifikations- und Erfahrungsprofilen/Schnittstellen zum externen Projektmanagement
8	Feststellung der Rahmenbedingungen für eine Beauftragung einer externen Projektsteuerung
9	Erstellen eines Projektorganigramms
10	Vorgaben zur IT-Infrastruktur für das Projekt
11	Definition der Schnittstellen zu sonstigen auftraggeberseitigen IT-Systemen
12	Anforderungen an die Kommunikation und das Berichtswesen während der weiteren Projektabwicklung unter Berücksichtigung verschiedener Projektebenen (Geschäftsleitung/Projektleitung/Lenkungsausschüsse)
B	Qualitäten
...	
C	Kosten
...	
D	Termine
...	
E	Verträge
...	

Abb. 11 Übersicht Organisations- und Leistungsstrukturanalyse

bisherigen Projektentwicklung und der angedachten Projektrealisierungen abhängig. Die Kapazitäten und Kompetenzen der Auftraggeberorganisation in den Bereichen Projektleitung und Projektsteuerung sind zu bewerten. Entsprechende Fragestellungen sind anspruchsvoll und werden in der Praxis oft nur unvollständig geklärt. Angesichts der Vielzahl der in Betracht kommenden Lösungsansätze und der oft komplexen Randbedingungen kann sich ein Auftraggeber eines qualifizierten Berufsträgers bedienen, der ihn bei der Organisations- und Strukturanalyse unterstützt. Das in der 6. Auflage neu beinhaltet Leistungs-bild soll die Grundlage für eine entsprechende Beauftragung legen. Es verdeutlicht gleichzeitig die Aufgabenstellungen und Prüfpunkte, die ein Auftraggeber auch bei der eigenen Analyse zu beantworten hat.

Die einzelnen Fragestellungen müssen vor der Einschaltung der externen Projektsteuerung analysiert werden, da diese das Leistungsbild und die honorartechnischen Randbedingungen beeinflussen.

12. Fazit

Im Ergebnis wurden folgende strukturelle Veränderungen in den einzelnen Kapiteln vorgenommen:

Die neuen Anwendungshinweise geben dem Nutzer eine Orientierungshilfe in der Anwendung der Systematik der Projektmanagementleistungen, den Schnittstellen zwischen Projektleitung und Projektsteuerung, der Struktur der Leistungsbilder, den Projektabwicklungsmethoden, der Anpassung der Leistungsbilder auf das individuelle Projekt sowie Hinweise zur Vergütung und Vertragsgestaltung.

Die sechste Auflage enthält nach wie vor sowohl ein stufengegliedertes als auch ein stufenübergreifendes Leistungsbild für die Projektsteuerung. Das stufenübergreifende Leistungsbild war bislang im Anhang abgedruckt, wird allerdings in der sechsten Auflage als Standardlösung vorangestellt, an der sich auch die Kommentierungen des Leistungsbildes orientieren, welche hierdurch übersichtlicher und straffer gehalten werden können.

Die Vergütungsvorschläge der sechsten Auflage sind hinsichtlich der Variante eines Berechnungshonorars mit Honorartafel neu ausgestaltet worden. Außerdem sind die Honorartafelwerte erstmals mit Orientierungswerten für die Laufzeit verknüpft. Die Ansätze der Honorartafel wurden nicht erhöht, die Verrechnungssätze für die Honorierung nach Aufwand wurden angepasst.

Die sechste Auflage enthält für die Vergütungs-bemessung Einstufungen in Projektklassen, bemessen nach der Projektkomplexität. Drei von fünf Projektklassen sind mit Honorartafelwerten versehen, anknüpfend an anrechenbare Herstellkosten. Für zwei weitere Projektklassen wird ausschließlich eine einzelfallorientierte Vergütung anhand einer konkreten Projektkalkulation empfohlen.

Das Leistungsbild Projektleitung wurde vollständig überarbeitet und in Handlungsbereiche gegliedert. Die Kommentierung wurde entsprechend differenziert angepasst.

Die Besonderen Leistungen wurden neu geordnet, zum einen in diejenigen, die einen stufenübergreifenden Einsatz erfordern, zum anderen in diejenigen, die einzelnen Handlungsbereichen zuzuordnen sind.

Der Leitfaden zur Beauftragung und Vertragsgestaltung wurde an aktuelle Randbedingungen angepasst.

Ein neues Kapitel beschreibt die erforderlichen Projektsteuerungsleistungen zur Nachhaltigkeit. Die darin beschriebenen Leistungen ergänzen die Grundleistungen der Projektsteuerung und grenzen diese von spezifischen Besonderen Leistungen im Kontext der Nachhaltigkeit ab. Die Kapitel „Lean Construction“ sowie „Projektsteuerung mit BIM“ wurden komplett überarbeitet und im Hinblick auf die Erbringung der Grundleistungen erläutert.

Neu entwickelt wurde ein Leistungsbild Organisations- und Leistungsstrukturanalyse, welches parallel zur Projektentwicklung vor der Auswahl und Beauftragung des Projektsteuerers erbracht werden sollte. Die Ergebnisse dieser Analyse liefern entscheidende Parameter über die Anforderungen an die Leistungen des Projektmanagements und die Einstufung des Projektes hinsichtlich Komplexität und ergänzenden Leistungsnotwendigkeiten.