

10 Jahre 1. Wissenschaftliche Vereinigung Projektmanagement e. V. – Reflexion der aus den bisherigen Jahrestagungen gewonnenen Ergebnisse

Einleitung

Im Jahr 2019 blickt die 1. Wissenschaftliche Vereinigung Projektmanagement e. V. (1WVPM) auf ihr bereits zehnjähriges Bestehen zurück. Somit findet in diesem Jahr auch die zehnte Jahrestagung der 1WVPM statt. Die Jahrestagungen stehen jeweils unter einem vom Vorstand und den Mitgliedern vorab festgelegten Leitthema. In den einzelnen Veranstaltungen werden dann entsprechende aktuelle und relevante Aspekte bzw. Aufgaben sowie Anwendungsbeispiele des Projektmanagements in mehreren Vorträgen namhafter Referenten inklusive anschließender Diskussionen beleuchtet. Die nachmittägliche Besichtigung einer Großbaustelle am jeweiligen Veranstaltungsort ist ebenso ein fester Bestandteil des mit großem Erfolg erprobten und mittlerweile bewährten Tagungsformats. Durch die entsprechende Auswahl der Referenten sowie die ausgewogene Kombination von Vorträgen, Diskussionen und Projektbesichtigungen wird bei den Jahrestagungen stets ein hoher inhaltlicher Praxisbezug bei gleichzeitiger wissenschaftlicher Fundierung gewährleistet.

Die ersten drei Jahrestagungen fanden 2010 in Hamburg, 2011 in Berlin und 2012 in Düsseldorf statt. Seit der vierten Jahrestagung, die 2013 in Frankfurt am Main durchgeführt wurde, erfolgt im Plenum die Ableitung von Thesen im Anschluss an die Vorträge und Diskussionen. Diese Thesen werden regelmäßig schriftlich fixiert und veröffentlicht. Sie sollen als Impulse in die angewandte Forschung und Praxis des bau- und immobilienbezogenen Projektmanagements hineinwirken und Anstöße für dessen Weiterentwicklung vermitteln.

Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel, anlässlich des zehnjährigen Bestehens der 1WVPM und der bevorstehenden zehnten Jahrestagung am 07./08. Mai 2019 in Stuttgart, die Thesen der Jahrestagungen 2013 bis 2018 in essenzieller Form aufzubereiten und die Leitthemen dieser Veranstaltungen inhaltlich miteinander zu verknüpfen. Dies soll kein Ersatz der bestehenden Thesen und auch keineswegs deren Um- oder Neuformulierung darstellen. Vielmehr sollen Querbezüge aufgezeigt und ein Gesamtkontext geschaffen werden. Hierauf aufbauend kann anschließend auch auf die Aktualität und Relevanz der bestehenden Thesen insgesamt geschlossen und ein Ausblick vorgenommen werden. Die Leitthemen der Jahrestagungen 2013 bis 2019 sind in komprimierter Form in Abb. 1 dargestellt.

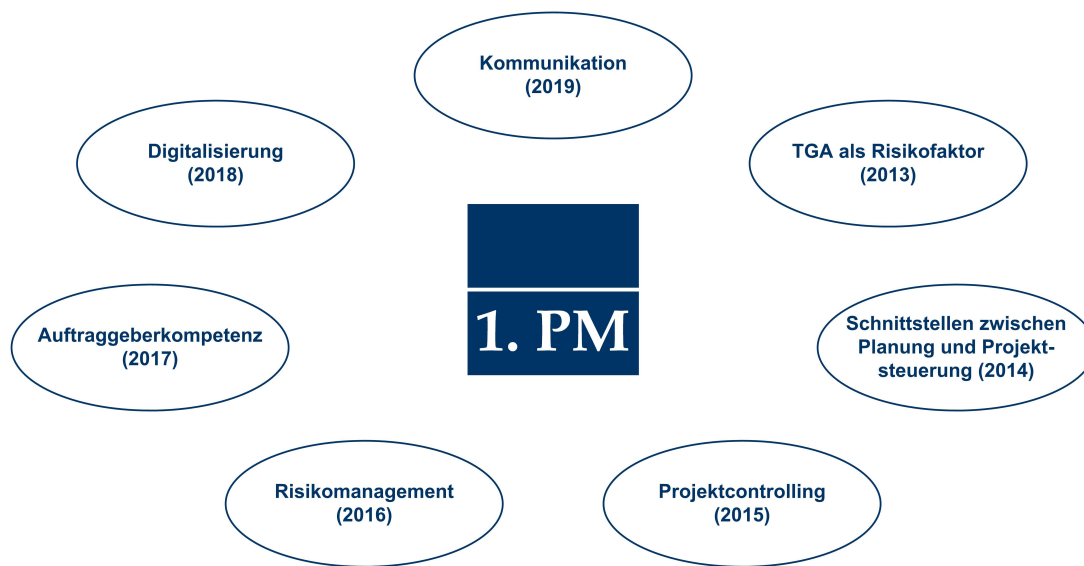


Abb. 1: Leitthemen der Jahrestagungen 2013 bis 2019

Jahrestagung 2013 in Frankfurt am Main

Die Jahrestagung 2013 in Frankfurt am Main stand unter dem Leitthema „Technische Gebäudeausrüstung als Risikofaktor in der Projektabwicklung“. Die Ergebnisse der Veranstaltung wurden in acht Thesen zusammengefasst. In diesen wird der mehrschichtige und dringende Handlungsbedarf in Bezug auf die projektbezogene Integration der Technischen Gebäudeausrüstung (TGA) betont. Zentral ist der Bedarf für die zusätzliche Funktion eines Systemintegrators für TGA-Gewerke innerhalb der Projektorganisation. Dabei ist es zunächst gleichgültig, ob diese Rolle vom Auftraggeber, von der Projektsteuerung oder von den Fachplanern wahrgenommen wird. Entscheidend ist vielmehr, dass bei größeren Projekten die TGA-Systemintegration als bestehende Aufgabe erkannt und mit adäquaten Personalressourcen kompetent adressiert wird. Darüber hinaus ist auch generell für eine ausreichende TGA-Kompetenz in der Auftraggeberorganisation zu sorgen. Die auftraggeberseitige Akzeptanz einer „Blackbox“ in Bezug auf die TGA geht stattdessen einher mit dem Verlust wesentlicher Steuerungskompetenzen für die gesamte Projektabwicklung. Weiterer Handlungsbedarf besteht hinsichtlich der Ausbildung von Nachwuchs im Bereich der TGA-Planung an den Hochschulen, hinsichtlich der Entwicklung auskömmlicher Vergütungsstrukturen für diesen Planungsbereich sowie hinsichtlich der Gestaltung von Vergabeverfahren für TGA-Bauleistungen, bei denen das Fachwissen der ausführenden Unternehmen in den Bieterwettbewerb einbezogen wird. Insgesamt treten bei der Befassung mit dem Leitthema „Technische Gebäudeausrüstung als Risikofaktor in der Projektabwicklung“ die direkten inhaltlichen Anknüpfungspunkte an den Themenkomplex „Auftraggeberkompetenz“ deutlich zutage.

Jahrestagung 2014 in München

Die Jahrestagung 2014 in München widmete sich, auch angeregt durch die HOAI-Novellierung 2013, dem Leitthema „Praxisrelevante Schnittstellen zwischen Planung und Projektsteuerung im nationalen und internationalen Kontext“. Als Ergebnis der Vorträge und Diskussionen wurden insgesamt zehn Thesen formuliert. Darin wird hervorgehoben, dass keine von vornherein überlegene Projektabwicklungsform bzw. Planer- und Unternehmereinsatzform für große und komplexe Bauprojekte existiert. Zielrichtung muss es vielmehr sein, für den jeweiligen Einsatzfall möglichst robuste Systeme mit beherrschbaren Schnittstellenbeziehungen zwischen den Projektbeteiligten zu entwickeln. Der internationale Trend zu Kumulativeistungsträgern ist auch immer vor dem Hintergrund bestehender Bau- und Immobilienmärkte zu beurteilen und deshalb nur mit Einschränkungen bzw. spezifischen Anpassungen auf Deutschland übertragbar. Building Information Modelling (BIM) als digitale Planungsmethode wird zu einem Zusammenwachsen der HOAI-Leistungsphasen 2, 3 und 5 führen, wodurch die Zeitpunkte notwendiger planerischer Entscheidungen und Detailfestlegungen tendenziell vorverlegt werden. In diesem Rahmen sind auch die Handlungsfelder für und Schnittstellen zwischen Projektmanagement und Objektplanung von Projekt zu Projekt neu zu definieren. Grundsätzlich wichtig ist dabei, dass sich die Projektbeteiligten intellektuell und fachlich auf Augenhöhe begegnen und gegenseitig fair miteinander umgehen.

Jahrestagung 2015 in Berlin

Das Leitthema der Jahrestagung 2015 in Berlin lautete „Projektcontrolling aus Sicht des Auftraggebers – Transparenz mit Verstand“. Diese Themenwahl war sicherlich auch beeinflusst durch die zu diesem Zeitpunkt in der Fachwelt und den Medien allgegenwärtigen Diskussionen über spektakuläre Projektkatastrophen – nicht nur in Berlin. Im Rahmen der Thesenbildung wurde eine Reihe von zu erfüllenden Anforderungen an ein effektives Projektcontrolling formuliert, das Einfluss auf den Projekterfolg haben und/oder ihn absichern soll. Darin wird betont, dass ein wesentliches Ergebnis des Projektcontrollings bereits die Früherkennung entstehender Probleme, insbesondere fehlerhafte Projektabwicklungsprozesse betreffend, sein sollte. Projektcontroller müssen gerade deshalb auch über entsprechende Fach- und Managementkompetenzen sowie einschlägige Erfahrungen verfügen. Hinzu gehören ebenfalls persönliches Format und Kommunikationskompetenz. Letztere ist von großer Relevanz, da das Projektcontrolling oftmals die Informationsinteressen ganz unterschiedlicher Stakeholder, von Kontrollgremien über die Projektleitung bis hin zur Öffentlichkeit, zu bedienen hat. Hierbei muss die Kommunikation auf den jeweiligen Empfängerhorizont ausgerichtet sein. Projektcontroller müssen grundsätzlich in der Lage sein, sich „Gehör zu verschaffen“ sowie ihre Ergebnisse in geeignetem Maße zu verdichten und entscheidungsfähig aufzubereiten.

Jahrestagung 2016 in Hamburg

Die Jahrestagung 2016 in Hamburg fokussierte das Leitthema „Risikomanagement – Strategien aus verschiedenen Perspektiven“. Die Ergebnisse der Veranstaltung wurden in acht Thesen festgehalten. Hierin wird herausgestellt, dass die Verantwortung für das projektbezogene Risikomanagement bei der bauherren- bzw. investorensseitigen Projektleitung angesiedelt sein sollte. Diese sollte ein Risikomanagement auch von den einzelnen beauftragten planenden Büros und ausführenden Firmen einfordern. Zur Durchführung des Risikomanagements bedarf es speziell geeigneter und systematischer Methodiken zur kontinuierlichen Identifizierung und Bewertung aller Projektrisiken und zur Formulierung präventiver und schadensmindernder Maßnahmen sowie zur vertraglichen Risikozuweisung. Eine erste Risikoanalyse erfolgt idealerweise bereits nach der Bedarfsplanung und ist die Grundlage für die Ableitung einer projektbezogenen Risikostrategie und Bildung eines Risikobudgets. Building Information Modeling (BIM) kann z. B. durch gemeinsame Datenumgebungen und darauf basierende automatisierte Teilprozesse (z. B. Kollisionsprüfung) dazu beitragen, Planungs- und Durchführungsrisiken bei komplexen Projekten frühzeitiger zu erkennen und zu reduzieren. Dieser Befund deutet auf die vorhandenen inhaltlichen Anknüpfungspunkte des Leitthemas „Risikomanagement“ mit dem Themenkomplex der Digitalisierung in der Bau- und Immobilienwirtschaft hin.

Jahrestagung 2017 in Frankfurt am Main

Die Jahrestagung 2017 in Frankfurt am Main befasste sich mit dem Leitthema „Auftraggeberkompetenz“. Die Ergebnisse wurden in zehn Thesen zusammengefasst. Deren zentrale Aussage besteht darin, dass die Auftraggeberkompetenz – personifiziert durch die Projektleitung – den Projekterfolg bestimmt, d. h. einen sehr wesentlichen erfolgskritischen Faktor in der Projektorganisation und -abwicklung darstellt. Insofern sollte die Auswahl der Projektleitung mit größtmöglicher Sorgfalt anhand objektiver Kriterien in einem professionell durchgeführten Auswahlverfahren erfolgen. Für die Projektleitung infrage kommende Personen müssen über einschlägige Erfahrungen bezüglich der Leitung entsprechend großer und komplexer Projekte verfügen und darüber hinaus die erforderlichen Kenntnisse über Projektmanagement-Methoden, persönliche Integrität sowie analytische, soziale und psychologische (Führungs-)Kompetenz mitbringen. Ab einer bestimmten Projektgröße/-komplexität empfiehlt sich der Aufbau einer rechtlich selbstständigen Projektleitung (z. B. durch Gründung einer Projektgesellschaft mit Übertragung der Geschäftsführungsfunktion auf die Projektleitung), um das Projekt stärker gegenüber der Stammorganisation abzugrenzen. Einer klaren Abgrenzung bedarf es ebenfalls zwischen der Projektleitung und einem externen Projektmanagement. Bei großen und komplexen Projekten ist zudem die Bildung eines Kontrollgremiums (Lenkungsausschuss, Projektbeirat o.ä.) zu empfehlen, dessen Mitglieder zumindest mehrheitlich in der Lage sein müssen, die Projektabläufe fachlich versiert und eigenständig zu bewerten, um diesbezügliche Entscheidungen kompetent treffen zu können.

Jahrestagung 2018 in Kitzbühel

Die Jahrestagung 2018 in Kitzbühel stand unter dem Leitthema „Digitalisierung und Projektmanagement“. Im Rahmen der Thesenbildung wurde herausgearbeitet, dass es zu den zentralen Aufgaben des Projektmanagements gehört, leistungsfähige digitale Arbeitsmethoden und Werkzeuge zu identifizieren sowie für die jeweilige Projektrealisierung auszuwählen und einzusetzen, um damit heutige Standards der Projektrealisierung zu verbessern und Projekterfolge abzusichern. Projektmanager nehmen insofern eine Schlüsselrolle bei der Implementierung und Anwendung digitaler Methoden in Projekten der Bau- und Immobilienwirtschaft ein. Darüber hinaus wird in den insgesamt zehn Thesen betont, dass die Digitalisierung keinen Selbstzweck verfolgt. Digitale Werkzeuge in Projekten müssen zur Reduzierung von Komplexität und keinesfalls zu deren Erhöhung beitragen. Projekte benötigen digitalen und analogen Sachverstand. Fach-, Methoden- und Kommunikationskompetenz sind weiterhin bei der Planung und Ausführung sowie dem Management von Bauprojekten entscheidend. Chancen eröffnet die Digitalisierung auch hinsichtlich der Weiterentwicklung von Lean- und Partnering-Modellen, da sie eine Projektkultur der Kollaboration, des gemeinsamen Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung sowohl fordert als auch fördert. Insofern eröffnet die Digitalisierung vielfältige zusätzliche Potenziale und Perspektiven für das Projektmanagement, erfordert jedoch selbstverständlich auch eine diesbezügliche professionelle Aufgeklärt- und Offenheit sowie die entsprechende Weiterbildung aller Marktteilnehmer.

Vorschau auf die Jahrestagung 2019 in Stuttgart

Die Jahrestagung 2019 wird am 07./08. Mai in Stuttgart stattfinden. Das Leitthema der Veranstaltung lautet „Kommunikation und Projektmanagement“. Stuttgart als Tagungsort erscheint der 1. WVPM geradezu prädestiniert für eine Tagung, die sich anhand eines prominenten Projektbeispiels aus dem Bereich des Infrastrukturbaus schwerpunktmäßig mit Aspekten des Stakeholdermanagements und der Projektkommunikation befassen wird. Ein Thema hierbei stellt u. a. die Kommunikation und Visualisierung von Projekten mit neuen (digitalen) Technologien dar. Hieraus ergibt sich auch die Möglichkeit zur inhaltlichen Anknüpfung und Vernetzung mit dem Leitthema „Digitalisierung und Projektmanagement“ der Jahrestagung 2018. Zu erwarten ist wieder die Erarbeitung relevanter, prägnanter und zukunftsorientierter Thesen, auf deren Diskussion mit und in der Fachcommunity des bau- und immobilienbezogenen Projektmanagements sich die 1WVPM bereits im Vorfeld freut.

Fazit und Ausblick

Die Leitthemen der bisherigen Jahrestagungen sowie die in diesem Rahmen generierten Thesen haben im Laufe der vergangenen Jahre nichts von ihrer Aktualität und Relevanz eingebüßt. Stattdessen zeigt ein Blick in die momentane Praxis der Abwick-

lung von Bau- und Immobilienprojekten: die Thesen der 1WVPM sind aktueller und relevanter denn je! Genauso wie im realen Projektalltag, so sind auch bezüglich der Jahrestagungen die einzelnen Leitthemen nicht als bloße Aneinanderreihung strikt voneinander abgrenzbarer Handlungsfelder zu verstehen. Vielmehr bedarf es eines professionellen Verständnisses für die zahlreichen Querbezüge bzw. gegenseitigen Wechselwirkungen und die auch daraus resultierende Komplexität der Materie, was nichts anderes als ein Spiegelbild der bestehenden Praxisanforderungen in der Disziplin Projektmanagement darstellt.

Starke Querbezüge bestehen unverkennbar z. B. zwischen den beiden Leitthemen „TGA als Risikofaktor in der Projektabwicklung“ (2013) und „Auftraggeberkompetenz“ (2017). Auch die abgeleiteten Thesen aus den Leitthemen „Schnittstellen zwischen Planung und Projektsteuerung“ (2014), „Risikomanagement“ (2016) und „Digitalisierung“ (2018) sind inhaltlich eng miteinander verwoben. In Abb. 2 ist dies grafisch dargestellt, wobei die vorhandenen Verknüpfungen durch beispielhafte Einzelaspekte begründet werden.

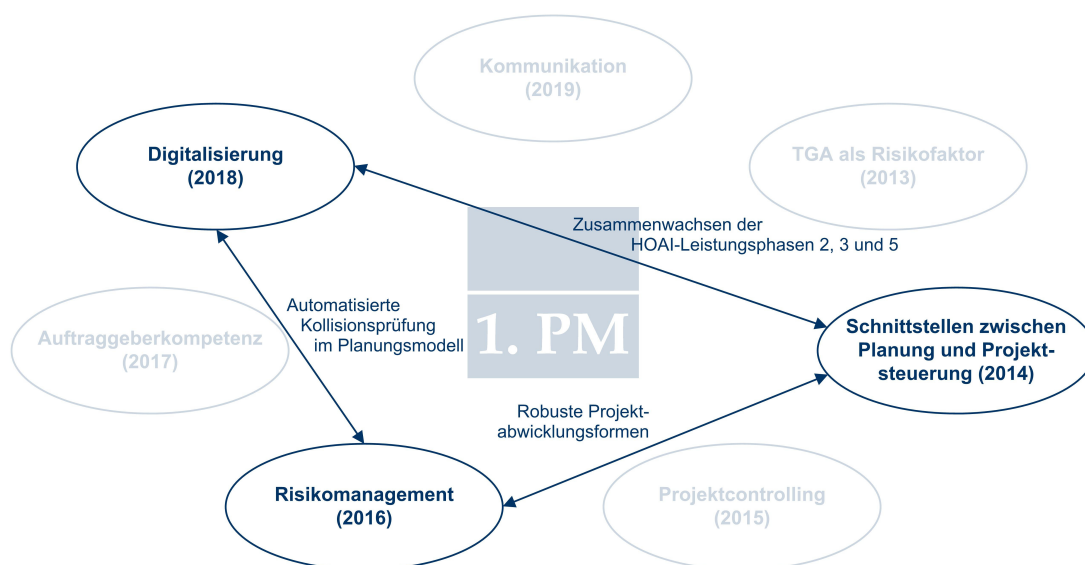


Abb. 2: Inhaltliche Querbezüge zwischen den Jahrestagungen 2014, 2016 und 2018

Als drittes Beispiel für das Vorhandensein starker inhaltlicher Querbezüge können die den Leitthemen „Projektcontrolling“ (2015), „Risikomanagement“ (2016) und „Kommunikation“ (2019) zugehörigen Thesen genannt werden. Dies spiegelt sich exemplarisch in Aspekten wie „Stakeholdermanagement“, „Empfängerhorizont-gerechte Informationsaufbereitung und -versorgung“ sowie „Früherkennung fehlerhafter Prozesse“ wider. Abb. 3 stellt die genannten Verknüpfungen grafisch dar.

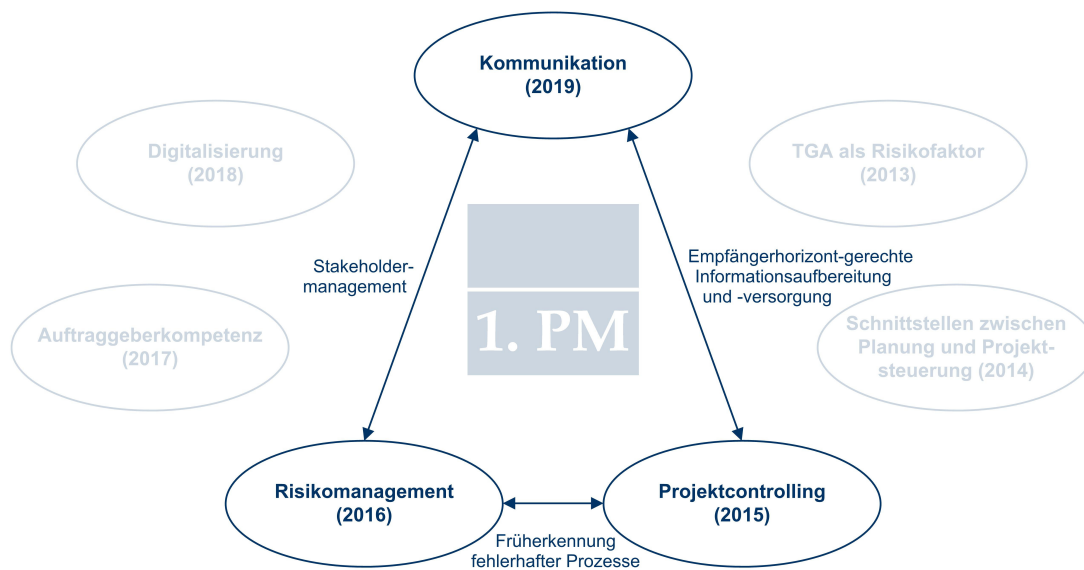


Abb. 3: Inhaltliche Querbezüge zwischen den Jahrestagungen 2015, 2016 und 2019

Auch wenn die jährliche Festlegung des Leitthemas in einigen Fällen aktuelle Anlässe als Auslöser hatte, so erweisen sich die Themen selbst als zeitlos bzw. „Dauerbrenner“ innerhalb des Projektmanagements. Im Projektgeschäft tätige Entscheidungsträger und Führungspersönlichkeiten sind deshalb gut beraten, wenn sie sich in regelmäßigen Abständen mit den bestehenden Thesen auseinandersetzen und ihr praktisches Handeln in ihren jeweiligen Projekten vor diesem Hintergrund kritisch reflektieren. Die dokumentierten Ergebnisse der bisherigen Jahrestagungen können hier konkreten Mehrwert und wertvolle Hinweise liefern. Für die 1WVPM lässt sich resümieren, dass sie in ihren bisherigen Jahrestagungen auf die „richtigen“ Themen gesetzt hat. Und dies wird auch der Anspruch für die Veranstaltungen der nächsten Jahre sein, getreu dem Motto der 1WVPM: interdisziplinär – versiert – vernetzt – erfahren.

Kontaktinformationen des Verfassers

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Racky
Universität Kassel, Fachgebiet Baubetriebswirtschaft
Mönchebergstr. 7, 34109 Kassel
peter.racky@uni-kassel.de