

# Komplexe Projekte, knappe Ressourcen – gutes Projektmanagement als Erfolgsfaktor

## 8 Thesen

Deutschland sieht sich derzeit mit einer Vielzahl komplexer Herausforderungen konfrontiert. Ein erheblicher Investitionsstau sorgt dafür, dass dringend notwendige Modernisierungen und Neubauten häufig verzögert oder gar nicht umgesetzt werden. Hinzu kommen kontinuierliche Kostensteigerungen und fortschreitende Regulierung, die gemeinsam mit zunehmendem Haushaltsdruck auf allen Ebenen – von der öffentlichen Hand bis zu privaten Investoren – die finanzielle Planungssicherheit aller Beteiligten erschweren.

Die Bundesregierung hat den Bedarf erkannt und ermöglicht Bund, Ländern und Kommunen, über einen Zeitraum von zehn Jahren insgesamt bis zu 500 Milliarden Euro für zusätzliche Investitionen in die Infrastruktur und das Erreichen der Klimaziele zu verwenden.

Um die Mittel wirkungsvoll einzusetzen, sind innovative Strategien und das Mitwirken aller Akteure der Bauwirtschaft unerlässlich. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung ist es zudem dringend erforderlich, die seit den 1990er-Jahren stagnierende Arbeitsproduktivität\* nachhaltig zu erhöhen.

Der Schlüssel zu erfolgreichen Bau- und Immobilienprojekten liegt im Management: Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten, passende Projektabwicklungsmodelle und der Fokus auf die maßgeblichen Projektziele sorgen für eine effiziente Steuerung.

Als Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft (DVP) setzen wir uns dafür ein, Best Practices zu vermitteln und die Standards für erfolgreiches Projektmanagement stetig zu verbessern. Mit diesem Papier wollen wir einen maßgeblichen Impuls für die Debatte unter allen Akteuren geben und aufzeigen, welche Erfolgsfaktoren und konkreten Handlungsansätze aus der Perspektive des professionellen Projektmanagements den Unterschied machen – für gelingende Projekte heute und in Zukunft.

# 1

## Projekte brauchen Projektmanagementkompetenzen

Projektmanagement hat sich in den letzten Jahrzehnten als eigenständige Fachdisziplin mit etablierten Methoden, Rollenmodellen und Standards entwickelt. Werden diese Kompetenzen gezielt in Bauprojekten eingesetzt, erhöht dies die Effizienz des Projektmanagements und reduziert typische Organisationsdefizite. Je mehr die Beteiligten über Projektmanagementkompetenzen verfügen, desto strukturierter verlaufen Abstimmung, Entscheidungsfindung und Problemlösung.

Projektmanagement vermittelt Auftraggebern einen fachkundigen, ganzheitlichen Blick eines Dritten auf den Stand der Projektzielerreichung in Planung und Bau. Projektmanagement schafft damit Transparenz über Termine, Kosten und Qualitäten und ermöglicht frühzeitige Steuerungsmaßnahmen. Bauprojekte werden dadurch weniger krisenanfällig und insgesamt planbarer.

Projektmanagement liefert systematische Instrumente – etwa Risiko-, Änderungs- oder Konfliktmanagement –, mit denen Einflüsse auf das Projekt strukturiert analysiert und gesteuert werden können. Denn unvorhergesehene Ereignisse, Planungsänderungen oder Zielkonflikte gehören zur Normalität von Bauprojekten. Somit werden Probleme nicht nur schneller, sondern auch nachvollziehbarer und konsistenter gelöst. Projektprozesse werden robuster.

# 2

## Projekte brauchen Führungsverantwortung

Projektleitung bedeutet im Bauprojekt die Übernahme von Verantwortung und Führung mit dem Ziel, die vereinbarten Projektziele zu erreichen und den Umgang mit projektspezifischen Risiken verbindlich zu steuern. Die effiziente Abwicklung von Bauprojekten setzt voraus, dass Entscheidungen schnell, belastbar und mit klarem Ergebnisbezug getroffen werden. Gerade in komplexen Bauherrenorganisationen kann dies nur funktionieren, wenn Rollen eindeutig definiert sind und die handelnden Personen über angemessene Befugnisse verfügen. Ergänzend dazu sind verbindliche Prozesse erforderlich, die sicherstellen, dass projektbezogene Entscheidungen strukturiert vorbereitet und auf der richtigen Ebene getroffen werden.

Projektmanagement schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass Führungsverantwortung im Bauprojekt tatsächlich wahrgenommen werden kann. Es strukturiert die Projektorganisation, definiert Rollen und Entscheidungswege und ordnet die maßgeblichen Prozesse für Planung, Abstimmung und Entscheidung. Auf dieser Grundlage kann die Projektleitung Verantwortung wirksam ausüben und Führungsaufgaben auf Basis klarer Befugnisse wahrnehmen.

# 3

## Projekte brauchen Fokus auf die maßgeblichen Projektziele

Die Definition der Projektziele ist originäre Aufgabe der Bauherrenorganisation, die durch entsprechende Vertragsabschlüsse die Voraussetzungen für deren Umsetzung schafft. Damit Bauprojekte zielgerichtet gesteuert werden können, müssen diese Ziele klar formuliert, priorisiert und mögliche Zielkonflikte frühzeitig identifiziert und geklärt werden. Eine frühzeitige und eindeutige Zieldefinition – etwa im Rahmen einer Nutzerbedarfsplanung gemäß DIN 18205 – verbessert die Qualität der vertraglichen Grundlagen und erhöht die Effizienz von Planung und Bauausführung. Erfolgreiche Projekte richten ihr Handeln konsequent an den maßgeblichen Projektzielen aus, ohne dabei berechnete Interessen relevanter Stakeholder aus dem Blick zu verlieren.

Projektmanagement sorgt dafür, dass das Projekt auf der notwendigen „Flughöhe“ gesteuert wird und die wesentlichen Projektziele im Fokus bleiben. Es unterstützt die Bauherrenorganisation dabei, Zielkonflikte transparent zu machen und tragfähige Lösungen zu entwickeln. Zugleich trägt es dazu bei, ein konsistentes und priorisiertes Zielsystem im Projekt zu verankern und dessen Umsetzung im weiteren Projektverlauf zu sichern.

## Projekte brauchen partnerschaftliche Haltung

Die Projektkultur und die Motivation der Beteiligten haben erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Bauprojekten. Projektkultur entsteht nicht zufällig, sondern kann durch das Verhalten der Beteiligten sowie durch die Ausgestaltung vertraglicher Regelungen aktiv geprägt werden. Eine leistungsfördernde und an den Projektzielen orientierte Projektkultur reduziert systemische Zielkonflikte zwischen den Beteiligten und fördert partnerschaftliches Handeln im Projektalltag. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit setzt dabei nicht zwingend komplexe Mehrparteienverträge oder spezielle Projektabwicklungsmodelle voraus, sondern kann auch auf Grundlage klassischer Vertragsstrukturen gelebt werden.

Projektmanagement kann die Projektkultur aktiv beeinflussen und Rahmenbedingungen für eine konstruktive Zusammenarbeit schaffen. Durch transparente Kommunikation, strukturierte Zusammenarbeit und lösungsorientierte Moderation trägt es dazu bei, Vertrauen zwischen den Projektbeteiligten aufzubauen. Auf diese Weise kann ein motivierendes Umfeld entstehen, das auf gemeinsamen Projekterfolg ausgerichtet ist.

## Projekte brauchen klare Kommunikation

Projekterfolg setzt eine klare und verlässliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten voraus. Formelle Kommunikation erfolgt über definierte Strukturen, Rollen und Prozesse und bildet die Grundlage für belastbare, faktenbasierte Entscheidungen sowie eine nachvollziehbare Projektsteuerung – etwa durch Stakeholdermanagement, Informations-, Daten- und Dokumentenmanagement, Berichterstattung sowie gezielte Änderungs- und Entscheidungsprozesse. Daneben spielt auch die informelle Kommunikation eine wichtige Rolle: Sie erfolgt außerhalb offizieller Strukturen, ist schneller und persönlicher und trägt dazu bei, interne und externe Stakeholder kontinuierlich einzubinden. Auf diese Weise unterstützt sie eine konstruktive und leistungsorientierte Zusammenarbeit im Projekt.

Projektmanagement entwickelt geeignete Konzepte, Strukturen und Instrumente für eine klare und effiziente Projektkommunikation. Es stellt sicher, dass Informationen zielgerichtet aufbereitet, adressatengerecht weitergegeben und Entscheidungsprozesse transparent dokumentiert werden. Dadurch schafft es die Voraussetzungen für eine verlässliche und vertrauensvolle Abstimmung zwischen den Projektbeteiligten und unterstützt einen konsistenten Projektverlauf.

## Projekte brauchen Digitalisierung

Die Digitalisierung schafft im Bauprojekt die Voraussetzung für Transparenz, Nachvollziehbarkeit und konsistente Informationsgrundlagen. Fehler werden reduziert, wenn projektbezogene Informationen einheitlich erfasst, gepflegt, verfügbar gemacht und so Medienbrüche vermieden werden. Der Einsatz datenbankorientierter Software im Kosten- und Terminmanagement sowie der Umgang mit objektorientierten Informationen in digitalen Umgebungen wie BIM-Modellen oder Geoinformationssystemen ermöglichen eine strukturierte und effiziente Steuerung komplexer Projektdaten. Darüber hinaus lassen sich projektbezogene Prozesse – etwa Abstimmungen, Genehmigungen oder die Einbindung von Stakeholderinteressen – digital abbilden und damit transparenter und effizienter gestalten.

Projektmanagement entwickelt und implementiert projektbezogene Lösungen für ein strukturiertes digitales Informations-, Daten- und Prozessmanagement. Dabei behält es den Fokus auf eine geordnete, an den Projektzielen ausgerichtete Projektabwicklung und sorgt dafür, dass digitale Werkzeuge zielgerichtet eingesetzt werden. Digitalisierung wird so nicht zum Selbstzweck, sondern zu einem wirksamen Instrument für eine effiziente und zeitgemäße Projektabwicklung.

# 7

## Projekte brauchen passende Abwicklungsmodelle

Projekte benötigen passende Abwicklungsmodelle, da die Entscheidung für ein geeignetes Modell sowie der Abschluss der entsprechenden Verträge in der Verantwortung der Bauherrenorganisation liegt. Je nach Komplexität und Rahmenbedingungen eines Projekts kommen unterschiedliche Modelle infrage. So hat das AHO-Heft Nr. 9 bei besonders komplexen Projekten oder unklaren Rahmenbedingungen mit der Organisations- und Leistungsstrukturanalyse einen praxisorientierten Standard zur Definition passender Abwicklungsmodelle etabliert.

Daneben sind auch Totalunternehmer-, Generalunternehmer- bzw. Generalplanermodelle oder partnerschaftliche Abwicklungsformen möglich, wobei das Projektmanagement jeweils flexibel und bedarfsgerecht eingesetzt werden kann.

Projektmanagement kann wesentlich dazu beitragen, ein geeignetes Abwicklungsmodell zu identifizieren, indem es projektspezifische Anforderungen, Risiken und Rahmenbedingungen systematisch analysiert. Auf dieser Grundlage können passgenaue organisatorische und vertragliche Lösungen entwickelt werden. Dadurch lässt sich sicherstellen, dass unter den jeweiligen Projektbedingungen die bestmöglichen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Projektverlauf geschaffen werden.

# 8

## Projekte brauchen faire Verträge

Projektmanagement im Sinne des AHO-Heftes Nr. 9 wirkt primär in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht und besitzt klar definierte Schnittstellen zur juristischen Beratung eines Projekts. Faire Verträge schaffen eine angemessene Risikoverteilung zwischen den Projektbeteiligten und reduzieren dadurch vertragliche Zielkonflikte. Sie beschreiben Projektziele sowie geschuldete Leistungen eindeutig und fördern durch angemessene, leistungsbezogene Vergütungsregelungen ein Handeln im Sinne der Projektziele. Zudem beruhen faire Verträge auf einem angemessenen Qualitäts- und Preiswettbewerb, wobei der Vergabeleitfaden des AHO-Heftes Nr. 9 einen wichtigen Orientierungsrahmen bietet.

Projektmanagement unterstützt in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht die Erstellung fairer und wirksamer Verträge, etwa durch die klare Definition von Projektzielen und Leistungsbildern. Es trägt außerdem dazu bei, Vergütungs- und Leistungsregelungen so vorzubereiten, dass sie die Projektziele fördern und eine ausgewogene Risikoverteilung ermöglichen. Darüber hinaus begleitet das Projektmanagement den Vertragsvollzug, indem es die Umsetzung der vereinbarten Leistungen und Ziele kontinuierlich überwacht und steuert.

Der DVP-Vorstand

Erik Bangert, Heike Bals, Dr. Robert Elixmann, Univ.-Prof. Dr. Mike Gralla,  
Dr. Philipp Lüttke, Andree Meyer

Berlin, im April 2026