

KI-adaptiertes Leistungsbild Projektmanagement

(in Anlehnung an AHO Heft Nr. 9 – Entwurf)⁽¹⁾

Arbeitsthese, Henry Alsbach, München im April 2026

Einleitung

Die Projektsteuerung in der Bau- und Immobilienwirtschaft ist im Kern geprägt durch die Organisation von Informationsflüssen und die Herbeiführung von Entscheidungen. Planungs- und Realisierungsprozesse können dabei grundsätzlich als Abfolge von Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung verstanden werden, ohne dabei den kreativen und gestalterischen Willen einer Planung und die Kunstfertigkeit der Werk tätigen zu negieren.

Mit dem zunehmenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) verändern sich insbesondere die technischen und fachlichen Planungsprozesse. Die Dauer der produktiven Prozessschritte, die Generierung von Varianten, die Durchführung von Analysen sowie die Ableitung von Prognosen können künftig in deutlich höherem Maße automatisiert und beschleunigt erfolgen.

Hieraus ergibt sich eine Verschiebung der Leistungsschwerpunkte in der Projektsteuerung:

- Der operative Anteil an der Erstellung und Koordination fachlicher Ergebnisse tritt bei (teil-)autonomen hocheffektiven Prozessen mehr und mehr in den Hintergrund
- Die technische Möglichkeit die Auswirkung von Entscheidungen (im Kontext von weiteren Entscheidungen, Chancen und Risiken) leistungsstärker zu simulieren gewinnt an Bedeutung
- Die Anzahl nötiger Entscheidungen mag unverändert bleiben, mindestens die Frequenz der Entscheidungen wird aber signifikant steigen. Damit steigt der Bedarf an strukturierter (oder orchestrierter) Vorbereitung, Herbeiführung und Absicherung von Entscheidungen und deren Grundlagen
- Dies setzt ein Informations- und Datenmanagement voraus, dass kooperativ, wirkungsvoll und hochfrequent sein muss, um leistungsfähige (teil-/autonome) Systeme unterstützen zu können, BIM wird obligatorisch
- Die Bedarfe und die Anforderungen an die Validierung, Plausibilisierung und Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen steigen erheblich
- Die Systematik muss so resilient sein, dass diese die hochdynamischen Entwicklungen adaptieren kann.

Der Projektmanager übernimmt vor diesem Hintergrund verstärkt die Verantwortung für die Qualität der Entscheidungsgrundlagen sowie für die Organisation (oder Orchestrierung) der Entscheidungsprozesse. Das bedeutet nicht, dass schnelle Entscheidungen immer gute sind. Vielmehr soll es die Verantwortung für die Organisation der Vorbereitung von Entscheidungen schärfen, um schnelle Entscheidungen zu ermöglichen. Der Projektmanager kann sich als zentraler Moderator etablieren, als Schnittstelle und Katalysator zwischen hocheffektiven Produktionsprozessen. **Zielbild muss sein die menschliche Entscheidung in den Mittelpunkt der Organisation zu stellen, um die Vorteile von (teil-)autonomen KI-Systemen beherrschen zu können.**

Zentrale Merkmale des zukünftigen Leistungsverständnisses sind:

- die durchgängige Verankerung von definierten Validierungs- und Prüfprozessen in allen Handlungsbereichen
- die konsequente Steuerung und Bewertung KI-gestützter Ergebnisse in den Bereichen Qualitäten, Kosten und Termine
- die Sicherstellung transparenter, nachvollziehbarer und regelkonformer Entscheidungsprozesse
- der Verzicht auf Projektstufen; einerseits in Anlehnung an die stufenübergreifenden Leistungen der 6. Auflage von Heft Nr. 9⁽¹⁾, andererseits, weil in konsequenter Fortführung dieser These auch die bisherigen kaskadenartigen Planungsschritte der Leistungsphasen aus der HOAI und damit tradierte Leistungsbilder der Objekt- und Fachplaner ebenso überdacht werden sollten.

Die vorliegende These ist vor diesem Hintergrund als Weiterentwicklung des bestehenden Leistungsbildes nach AHO Heft Nr. 9⁽¹⁾ zu verstehen. Es zielt darauf ab, die veränderten Anforderungen visionär zu skizzieren, systematisch abzubilden und eine Grundlage für eine konstruktive Fachdiskussion über die zukünftige Beschreibung und Vergütung von Projektmanagementleistungen und die Anforderung an das Berufsbild zu schaffen.

1. Grundverständnis und Zielsetzung

Dieses Leistungsbild beschreibt die Projektmanagementleistungen unter den Rahmenbedingungen eines zunehmenden Einsatzes von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Bau- und Immobilienwirtschaft.

Ziel ist die Anpassung der klassischen Projektmanagementleistungen an eine veränderte Arbeitsrealität, in der:

- Planungs- und Analyseprozesse zunehmend (teil-)autonom erfolgen
- Entscheidungsgrundlagen schneller und in größerer Variantenvielfalt verfügbar sind
- die Anforderungen an Validierung, Nachvollziehbarkeit und Governance steigen

- die Entscheidungsfindung hochfrequenter erfolgen muss, um die Effizienz der Produktionsprozesse zu generieren

Das Leistungsbild trägt dieser Entwicklung durch eine Verschiebung der Leistungsschwerpunkte Rechnung:

von der operativen Koordination hin zur Steuerung von Informations-, Entscheidungs- und Validierungsprozessen.

2. Rollenverständnis des Projektmanagers

Der Projektmanager übernimmt im KI-gestützten Projektumfeld insbesondere folgende Funktionen:

- Entscheidungsarchitekt (Strukturierung und Steuerung von Entscheidungsprozessen)
 - Informations- und Datenkurator (Sicherstellung relevanter, konsistenter und belastbarer Informations- oder Datengrundlagen)
 - Validierer (Prüfung und Plausibilisierung KI-generierter Ergebnisse) im Sinne einer second opinion als echter Mehrwert des Projektsteuerers für den Auftraggeber, ohne in die Haftung der Ersteller der Ergebnisse einzugreifen
 - Governance-Manager (Sicherstellung regelkonformer, transparenter und nachvollziehbarer KI-Prozesse und sicherer Datenverwendung)
-

3. Handlungsbereiche

Die Leistungen des Projektmanagements gliedern sich in folgende Handlungsbereiche:

- HB A: Organisation
 - HB B: Qualitäten
 - HB C: Kosten
 - HB D: Termine
 - HB E: Verträge
-

4. Grundleistungen

HB A – Organisation

A1. Informations- und Datenmanagement

A1.1 Aufbau und Strukturierung und Sicherheit der Datenbasis

- Festlegen und Fortschreiben einer projektspezifischen Datenstruktur
- Festlegen und Fortschreiben des Code of conduct für die Verwendung von projekt- und auftraggeberspezifischen Daten (Input, Prompts, Outputs)
- Festlegung und Fortschreibung der Data governance: Sicherheitsarchitektur und -anforderung an Informationssicherheits- und Managementsysteme (ISMS) und Sicherheitsstandards (DIN EN ISO/IEC 27001, SOC-2-Typ II)
- Festlegen von Datenstandards, Attributen und Schnittstellen
- Veranlassen und Überwachen der Integration KI-fähiger Systeme in die Datenumgebung

A1.2 Sicherstellung der auftraggeberseitigen projektspezifischen Daten

- Prüfen der Datenkonsistenz, -vollständigkeit und -aktualität
- Identifizieren von Datenlücken, Inkonsistenzen und Redundanzen
- Veranlassen, Koordinieren und Überwachen erforderlicher Datenaufbereitungen
- Sicherstellen der Bereitstellung für und der Übernahme der Daten durch die Projektbeteiligten

A1.3 Steuerung der Informations- und Datenflüsse

- Festlegen, Strukturieren und Fortschreiben der Informations- und Datenflüsse entlang der Projekt- und Entscheidungsprozesse
- Sicherstellen der bedarfsgerechten, adressatengerechten und fristgerechten Informations- und Datenbereitstellung
- Überwachen der Einhaltung vereinbarter Informations- und Datenwege und -formate

A2. Prozess- und KI-Governance

A2.1 Definition von Einsatzregeln für KI

- Festlegen und Fortschreiben von Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI-Anwendungen im Projekt
- Definieren von Verantwortlichkeiten, Freigabeprozessen und Prüftiefen
- Abstimmen der Einsatzregeln mit dem Auftraggeber und den Projektbeteiligten

A2.2 Validierung von KI-Ergebnissen

- Prüfmuster und Dokumentation der Validierungsprozesse spezifisch vereinbaren

A2.3 Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit

- Sicherstellen der transparenten Dokumentation von Entscheidungs- und Berechnungsgrundlagen
- Überwachen der Nachvollziehbarkeit der eingesetzten Methoden und Modelle
- Veranlassen erforderlicher Ergänzungen zur Sicherstellung der Prüf- und Revisionsfähigkeit

A2.4 Compliance und Regelkonformität

- Überwachen der Einhaltung rechtlicher, vertraglicher und projektspezifischer Anforderungen
 - Sicherstellen der Berücksichtigung vergabe-, haushalts- und organisationsrechtlicher Rahmenbedingungen
 - Veranlassen und Koordinieren erforderlicher Maßnahmen bei Abweichungen
-

3. Entscheidungs- und Änderungsmanagement

A3.1 Strukturierung der Entscheidungsprozesse

- Identifizieren, systematisieren und fortschreiben entscheidungsrelevanter Sachverhalte
- Aufstellen und Fortschreiben eines Entscheidungsplans (Decision Roadmap)
- Festlegen von Entscheidungszeitpunkten, Zuständigkeiten und Entscheidungswegen

A3.2 Definition von Entscheidungsgrundlagen

- Festlegen von Bewertungskriterien, Zielsystemen und Prioritäten
- Festlegung Umfang und Zuständigkeit Analysen und Risikomanagement
- Abstimmen und Fortschreiben der Entscheidungsparameter mit dem Auftraggeber

A3.3 Organisation und Moderation von Entscheidungen

- Vorbereiten, Einberufen und Leiten von Entscheidungsterminen
- Moderieren von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen
- Sicherstellen der Entscheidungsreife der vorgelegten Unterlagen

A3.4 Entscheidungsvorbereitung

- Aggregieren, strukturieren und verdichten von Informationen zu entscheidungsfähigen Unterlagen
- Veranlassen und Koordinieren KI-gestützter⁽²⁾ Varianten-, Szenario- und Risikoanalysen (Sensitivanalyse, Simulationen, etc.)
- Prüfen der Vollständigkeit und Konsistenz der Entscheidungsgrundlagen
- Prüfen, Validieren und Bewerten der Ergebnisse hinsichtlich Plausibilität, Vollständigkeit und Zielerreichung
- Erstellen entscheidungsreifer Vorlagen
- Aufzeigen von Chancen, Risiken und Unsicherheiten von KI-basierten⁽²⁾ Ergebnissen

A3.5 Dokumentation und Nachverfolgung

- Sicherstellen der vollständigen, nachvollziehbaren und reversionssicheren Dokumentation von Entscheidungen
- Veranlassen und Überwachen der Umsetzung getroffener Entscheidungen
- Fortschreiben von Entscheidungsständen und -historien

A2. Organisation⁽¹⁾

- Mitwirken bei der Klärung der Rahmenbedingungen für das Gesamtprojekt inkl. Stakeholdermanagement
 - Überprüfen der Projektziele und Mitwirkung bei der Auflösung von Zielkonflikten
 - Aufstellen und Fortschreiben der Projektstrukturplanung
 - Aufstellen und Fortschreiben der Schnittstellen für die Koordinations- und Integrationsprozesse der Objekt- und Fachplanungen
 - Aufstellen, Umsetzen und Steuern der Kommunikationsstruktur
 - Aufstellen, Umsetzen und Fortschreiben der Organisationsvorgaben für die Aufbau- und Ablauforganisation
 - Mitwirkung bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen
 - Mitwirken bei der systematischen Zusammenstellung der Projektdokumentation
-

HB B – Qualitäten⁽¹⁾

B Qualitätssteuerung

- Überprüfen der Qualitätsziele und Mitwirken bei Ziellanpassung
 - Mitwirkung bei der Klärung und Erfassen der projektspezifischen Rahmenbedingungen
 - Prüfen und Bewerten von Planungsergebnissen hinsichtlich Qualität, Konsistenz und Zielerreichung
 - Sicherstellen der Einhaltung der vereinbarten Qualitätsanforderungen und -standards
 - Prüfen, Validieren und Bewerten von Planungsergebnisse und automatisierten Prüfprozessen
 - Mitwirkung bei der Planung und Durchführung der Abnahmen der Planungsleistungen oder Bauleistungen
-

HB C – Kosten⁽¹⁾

C Kostensteuerung

- Überprüfen der Kostenziele und Mitwirkung bei der Ziellanpassung

- Veranlassen und Koordinieren von Kostenermittlungen sowie deren Fortschreibung
 - Prüfen und Bewerten von Kostenermittlungen
 - Durchführen und Bewerten von Szenarioanalysen zur Kostenentwicklung
 - Überprüfen der Rechnungsprüfung der Objektüberwachungen
 - Sicherstellen der Kostenverfolgung, der Mittelabflussplanung und der Kostensteuerung
-

HB D – Termine⁽¹⁾

D Terminsteuerung

- Überprüfen der Terminziele und Mitwirkung bei der Zielanpassung
 - Veranlassen und Koordinieren der Terminplanung sowie deren Fortschreibung
 - Prüfen und Bewerten von Terminplänen, Ablaufkonzepten und Terminprognosen
 - Analysieren von Ablauf-, Störungs- und Beschleunigungsszenarien
 - Sicherstellen der Terminverfolgung und Terminsteuerung
-

HB E – Verträge⁽¹⁾

E Vertragsmanagement

- Mitwirken bei der Strukturierung und Vorbereitung von Vergaben
- Mitwirken bei der Erstellung, Abstimmung und Fortschreibung von Verträgen
- Überwachen der Einhaltung vertraglicher Verpflichtungen und Fristen
- Unterstützen bei der Durchsetzung von vertraglichen Ansprüchen
- Dokumentieren vertragsrelevanter Vorgänge und Entwicklungen

⁽¹⁾ gemäß oder in Anlehnung an AHO Schriftenreihe Heft Nr. 9 „Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung“, Stand Mai 2025, 6. Auflage

⁽²⁾ Hinweis auf KI-gestützt hier nur erläuternd im Sinne dieser Arbeitsthese, ansonsten methodenneutrale Formulierung des Leistungsbildes)