



INFO 4: #RECHT #PM

Mein Info-Update zur Schnittstelle Recht und PM 8/26:

1. PM und KI

Wir alle erwarten einen starken Einfluss von KI auf das Projektmanagement Bau. Rund um den Globus beschäftigen sich Wissenschaft und Praktiker mit diesem Thema. Die Diskussion in Deutschland hat gerade erst begonnen.

Freunde und Mitglieder der 1. wissenschaftlichen Vereinigung Projektmanagement (1. WVPM) haben diese Frage unter dem Blickwinkel unterschiedlicher Thesen diskutiert und die Diskussionsergebnisse von KI bewerten lassen. Lesen Sie und diskutieren sie mit:

- KI im Projektmanagement im Bauwesen¹ – Bewertung von elf Hypothesen im 5-Jahres-Horizont.
- Vom Verwalter zum Urteiler² – wie Künstliche Intelligenz das Projektmanagement im Bauwesen verändert.

2. Haftung des Projektmanagers bei einem KI-Einsatz

Mit zunehmender Verbreitung von KI-Assistenten und KI-Agenten im Projektmanagement wird die Frage nach der Haftung des Projektmanagers relevanter. Dabei geht es um die Fälle, in denen der Einsatz von KI zu fehlerhaften Leistungsergebnissen führt.

Im Ausgangspunkt gilt, dass der Einsatz von KI die Haftungsordnung nicht ohne weiteres verändert. Die KI ist grundsätzlich kein Verantwortungsträger; die Verantwortung für die Nutzung von KI bei der Leistungserbringung verbleibt bei dem einzelnen Projektmanagementunternehmen.

¹⁾ Vollständiger Fachbeitrag im PDF Anhang

²⁾ Vollständiger Fachbeitrag im PDF Anhang



INFO 4: #RECHT #PM

Verwendet mithin ein Projektmanager im Ergebnis unzutreffende Analysen und Prognosen, die ein KI-Assistent oder KI-Agent erarbeitet hat, haftet er für die fehlerhaften Ergebnisse im Verhältnis zum jeweiligen Auftraggeber grundsätzlich so, als hätte er selbst gehandelt. Da die Ergebnisse des KI-Einsatzes immer von dem eingesetzten KI-Modell und der zur Verfügung gestellten Datengrundlage abhängen und Halluzinationen nie ausgeschlossen sind, kann ein Projektmanager auch nicht darauf vertrauen, dass Fehler nicht geschehen können. Ihm obliegt in jedem Einzelfall eines KI-Einsatzes die Überprüfung der Ergebnisse. Der Ausschluss von Schadensersatzansprüchen mangels Verschulden wäre in derartigen Fällen nur zu diskutieren, wenn sich der Projektmanager zuvor genauestens über den Einsatz einer KI-Lösung sachkundig gemacht hätte, er über die eigene Beurteilungsfähigkeit in Bezug auf die von der KI geklärten Fragestellungen verfügt und schließlich im Rahmen der Überprüfung der Ergebnisse unter Berücksichtigung aller Erkenntnisse, über die Berufsangehörige dieser Branche verfügen können, zu keinerlei anderer Beurteilung gekommen wäre, § 280 Abs. 1 S. 2 BGB.

Die eigene Beurteilungskompetenz des KI-Anwenders ist daher der zentrale Haftungsmaßstab. Die KI mag den einen oder anderen Projektmanager „schlauer“ machen. Wenn es aber zu einem Haftungsfall kommt, muss der Projektmanager auch in der Lage gewesen sein, die „schlaue KI-Lösung“ zu evaluieren. Mithin führt ein KI-Einsatz zu spezifischen Haftungsgefahren für den KI-Anwender. Realisiert sich ein Haftungsfall für den betroffenen Projektmanager, kann dieser schwerlich darauf hoffen, bei dem Hersteller/Anbieter des KI-Modells Regress nehmen zu können. Mögen derartige Modelle demnächst dem Produkthaftpflichtrecht unterliegen, wird der unglücklicherweise mit Schadensersatzforderungen konfrontierte Projektmanager in aller Regel schon wegen der systemimmanenten Variationsbreiten von KI-Auskünften einerseits und vereinbarten Haftungsausschlüssen mit Herstellern/Anbietern andererseits mit seiner Haftung alleine dastehen.

Für die Praxis wird sich da die Frage stellen, ob die Haftungsbegrenzungsregelungen in den eigenen Verträgen von Projektmanagern den Besonderheiten des KI-Zeitalters Rechnung tragen.



INFO 4: #RECHT #PM

3. Was gilt heute und wohin geht die Reise im Projektmanagement Bau?

Dieser Frage geht das IBR Seminar

Disruption im Bau Projektmanagement³

-Strategien und Werkzeuge für Auftraggeber in volatilen Zeiten-

am 16.9.2026 in Mannheim (Präsenz oder Online) nach. Sie sind herzlich willkommen.

Sprechen Sie uns gerne an, wenn noch Fragen verblieben sind oder Sie Anregungen haben.

Ihr Klaus Eschenbruch

Eschenbruch, Löchner und Preuss Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Prof. Dr. Klaus Eschenbruch

Stephanstraße 5
60313 Frankfurt am Main

+49 69 380 297 300-10

eschenbruch@elp-advisors.com

www.elp-advisors.com



Eschenbruch
Löchner
und Preuss

#KI #Projektmanagement #Bauwesen #Baumanagement #Haftung #Digitalisierung
#ConstructionManagement

³⁾ Seminar Informationen im PDF Anhang

KI-SUMMIT VON MITGLIEDERN UND FREUNDEN DER 1. WVPM, NIEDERRHEIN

KI im Projektmanagement im Bauwesen

Bewertung von elf Hypothesen im Fünf-Jahres-Horizont

Prognosehorizont: ca. 2031

Stand: Juli 2026

Verfasser: Alexander Dellen, Prof. Dr. Klaus Eschenbruch, Clemens Hauser, Michael Hiss, Michael Koppers, Univ.-Prof. i.R. Dipl.-Ing. Arch. Hans Lechner, Stefan Löchner, Prof. Dr.-Ing. Norbert Preuß, Dr.-Ing. Rainer Schofer, Walter Volkmann, Reinhold Welbers

Inhalt

Inhalt	2
1 Einleitung und Zielsetzung	4
2 Methodik der Bewertung	4
3 Ergebnisübersicht.....	4
4 Sehr wahrscheinlich zutreffende Hypothesen	6
Hypothese 1: Der Projektmanager bleibt und wird administrativ entlastet.....	6
Hypothese 6: Vertragswerke in kürzester Zeit zusammenfassen.....	6
Hypothese 8: Kundenerwartung an den Projektmanager steigt deutlich.....	6
Hypothese 11: Plausibilitätskontrolle muss beherrschbar bleiben.....	6
5 Teilweise zutreffende Hypothesen.....	7
Hypothese 3: PM-Arbeit ist zu divers, um von KI ersetzt zu werden.....	7
Hypothese 4: „Project Data Management“ kommt hinzu	7
Hypothese 5: Zweiteilung: für Profis obsolet, für Nicht-Profis Kernberatung	7
Hypothese 7: Expertentum nimmt zu, KI ersetzt 90 % der Projektarbeit.....	8
Hypothese 9: KI überlegen, wo Daten vorhanden sind	8
Hypothese 10: Der Mensch wird nicht ersetzbar sein	8
6 Eher unzutreffende Hypothese	9
Hypothese 2: KI ersetzt auf Dauer 50 % der Projektmanager.....	9
7 Ergänzende Erkenntnisse aus den Statements	9
Entqualifizierung des Nachwuchses.....	9
Schrittweise Projektentwicklung und Entscheidung in Ungewissheit.....	9
Qualitätsgewinn durch Neutralität.....	10
8 Synthese: Der Rollenwandel des Bau-Projektmanagers.....	10
9 Ausblick: Hypothesen messbar machen.....	10
Anlage 1: Ursprüngliche Thesen im Originalwortlaut.....	12
Anlage 2: Erste Auswertung im Originaltext	13
Anlage 3: Transkribierte Statements (Originalfassung)	15
Statement 1	15
Statement 2	15
Statement 3	15
Statement 4	15
Statement 5	16
Statement 6	16
Statement 7	16
Statement 8	16
Statement 9	17

Gedankentranskript.....	17
--------------------------------	-----------

1 Einleitung und Zielsetzung

Im Rahmen des KI-Summit von Mitgliedern und Freunden der 1. WVPM, Niederrhein wurden elf Hypothesen zur Zukunft des Projektmanagements im Bauwesen unter dem Einfluss Künstlicher Intelligenz (KI) formuliert. Grundlage sind per Video aufgezeichnete Statements von neun Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Summits sowie ein ergänzendes Gedankentranskript, die jeweils zu einer Hypothese verdichtet wurden; die vollständigen Transkriptionen sind in Anlage 3 dokumentiert. Das vorliegende Dokument fasst die Hypothesen zusammen und bewertet für jede von ihnen, ob sie in einem Fünf-Jahres-Horizont – also etwa bis zum Jahr 2031 – voraussichtlich zutreffen wird.

Die Bewertung stützt sich auf beobachtbare Entwicklungen in anderen wissensintensiven Berufsfeldern, auf die besonderen Rahmenbedingungen des Bauwesens (Haftungs- und Gewährleistungslogik, VOB, HOAI, Vertragsrecht, fragmentierte Datenlage) sowie auf den aktuellen Stand und die absehbare Entwicklung KI-gestützter Werkzeuge.

2 Methodik der Bewertung

Jede Hypothese wird einer von drei Kategorien zugeordnet:

- **Sehr wahrscheinlich zutreffend** – Diese Thesen decken sich mit bereits beobachtbaren Entwicklungen und dürften den Fünf-Jahres-Horizont tragen.
- **Teilweise zutreffend** – Die Grundrichtung dieser Thesen stimmt, das behauptete Ausmaß, die Formulierung oder die gezogene Schlussfolgerung jedoch nicht.
- **Eher unzutreffend** – Diese Thesen halten einer Prüfung im Fünf-Jahres-Horizont voraussichtlich nicht stand.

Interessanterweise widersprechen sich viele der Hypothesen nicht, sondern beschreiben unterschiedliche Facetten derselben Entwicklung. Die Bewertung versteht sich als Diskussionsgrundlage, nicht als abschließendes Urteil.

3 Ergebnisübersicht

Die folgende Tabelle fasst die Bewertung aller elf Hypothesen zusammen. Die Detailbegründungen folgen in den Kapiteln 4 bis 6.

Nr.	Hypothese (Kurzform)	Bewertung
1	Der Projektmanager bleibt und wird administrativ entlastet	Sehr wahrscheinlich zutreffend
2	KI ersetzt auf Dauer 50 % der Projektmanager	Eher unzutreffend
3	PM-Arbeit ist zu divers, um von KI ersetzt zu werden	Teilweise zutreffend
4	„Project Data Management“ kommt hinzu	Teilweise zutreffend
5	Zweiteilung: für Profis obsolet, für Nicht-Profis Kernberatung	Teilweise zutreffend
6	Vertragswerke in kürzester Zeit zusammenfassen	Sehr wahrscheinlich zutreffend

Nr.	Hypothese (Kurzform)	Bewertung
7	Expertentum nimmt zu, KI ersetzt 90 % der Projektarbeit	Teilweise zutreffend
8	Kundenerwartung an den Projektmanager steigt deutlich	Sehr wahrscheinlich zutreffend
9	KI überlegen, wo Daten vorhanden sind	Teilweise zutreffend
10	Der Mensch wird nicht ersetzbar sein	Teilweise zutreffend
11	Plausibilitätskontrolle muss beherrschbar bleiben	Sehr wahrscheinlich zutreffend

4 Sehr wahrscheinlich zutreffende Hypothesen

Hypothese 1: Der Projektmanager bleibt und wird administrativ entlastet

„Der Projektmanager wird bleiben, er wird allerdings durch die KI im Wesentlichen in administrativen Tätigkeiten stark entlastet werden. Die Schnelligkeit in der Verarbeitung von Daten wird steigen.“

Grundlage: Statement 1 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: **Sehr wahrscheinlich zutreffend**

Dies ist aus heutiger Sicht die robusteste These der gesamten Sammlung. Sie deckt sich mit dem, was in anderen wissensintensiven Berufen bereits beobachtbar ist: KI übernimmt Dokumentation, Protokolle, Berichtswesen und Terminverfolgung – Verantwortung und Entscheidung bleiben beim Menschen.

Gerade im Bauwesen kommt ein struktureller Faktor hinzu: Die Haftungs- und Gewährleistungslogik (VOB, HOAI, Vertragsrecht) verhindert, dass die Projektleitungsverantwortung in absehbarer Zeit an eine KI delegiert wird. Die prognostizierte Steigerung der Verarbeitungsgeschwindigkeit von Daten ist bereits heute Realität und wird sich fortsetzen.

Hypothese 6: Vertragswerke in kürzester Zeit zusammenfassen

„Mit Hilfe der KI kann ich die gesamten Vertragswerke eines Projekts in null Komma nichts zusammenfassen.“

Grundlage: Statement 7 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: **Sehr wahrscheinlich zutreffend**

Das Zusammenfassen kompletter Vertragswerke funktioniert schon heute erstaunlich gut und wird in fünf Jahren Standardwerkzeug sein. Entscheidend ist jedoch eine Einschränkung: Zusammenfassen ist nicht gleichbedeutend mit rechtssicherem Prüfen. Die juristische Bewertung von Vertragsinhalten, das Erkennen projektspezifischer Risiken und die Ableitung von Handlungsempfehlungen bleiben Expertenaufgaben – die KI beschleunigt den Zugang zum Material, ersetzt aber nicht dessen Beurteilung.

Hypothese 8: Kundenerwartung an den Projektmanager steigt deutlich

„KI wird die Kundenerwartungshaltung an den Projektmanager deutlich erhöhen.“

Grundlage: Statement 6 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: **Sehr wahrscheinlich zutreffend**

Diese These wird häufig unterschätzt, ist aber sehr plausibel: Sobald Bauherren wissen, dass Berichte und Auswertungen in Minuten statt in Tagen erstellbar sind, sinkt die Toleranz für Wartezeiten – und die Erwartung an Analysetiefe und Reaktionsgeschwindigkeit steigt. Erfahrungsgemäß werden Produktivitätsgewinne teilweise von steigenden Ansprüchen aufgeessen. Der Projektmanager wird also nicht nur schneller arbeiten, sondern auch an höheren Maßstäben gemessen werden.

Hypothese 11: Plausibilitätskontrolle muss beherrschbar bleiben

„Die Plausibilitätskontrolle muss beherrschbar bleiben.“

Bewertung: Sehr wahrscheinlich zutreffend

Diese These ist weniger eine Prognose als eine Forderung – und eine richtige: Wer KI-Output fachlich nicht mehr beurteilen kann, hat ein Governance-Problem. Mit zunehmender Durchdringung KI-gestützter Prozesse wird die Fähigkeit, Ergebnisse auf Plausibilität zu prüfen, zur Kernkompetenz des Projektmanagements. Diese Hypothese dürfte in fünf Jahren wichtiger sein als heute.

5 Teilweise zutreffende Hypothesen

Hypothese 3: PM-Arbeit ist zu divers, um von KI ersetzt zu werden

„Die Arbeit von Projektmanagern ist viel zu divers, als dass eine KI sie ersetzen könnte.“

Grundlage: Statement 3 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: Teilweise zutreffend

Die verdichtete Form dieser These klingt absoluter, als das Statement gemeint war: Statement 3 behauptet nicht, dass KI gar nichts ersetzen könne, sondern schätzt konkret, dass weniger als zehn Prozent der Projektmanager ersetzt werden – und liegt damit nah an der Einschätzung dieses Dokuments für den Fünf-Jahres-Horizont. Auch das Kernargument trägt: Rund 90 identifizierbare Projektarten – von Aussichtstürmen bis Krankenhäusern – mit jeweils eigenen Betreibern, Vorstellungen und Strukturen lassen sich nicht vereinheitlichen; die Kunst liegt darin, eine Kostenberechnung in fremde Strukturen wie SAP umzugliedern und das dahinterliegende Problem zu lösen, nicht darin, wiederzugeben, was darin steht.

Eine Einschränkung bleibt und begründet die Einstufung als „teilweise“ statt „sehr wahrscheinlich“ zutreffend: Die Diversität schützt die Rolle als Ganzes, aber nicht jede einzelne Tätigkeit darin. Auch in hochgradig unterschiedlichen Projekten sind Berichte, Protokolle und Datenaufbereitung automatisierbar – die Vielfalt verhindert den vollständigen Ersatz, nicht die Teilautomatisierung.

Hypothese 4: „Project Data Management“ kommt hinzu

„Projektmanagement und Projektleitung werden sich auflösen, und es wird das „Project Data Management“ hinzukommen.“

Grundlage: Statement 4 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: Teilweise zutreffend

Die Rolle eines Project Data Managements wird kommen – in Teilen existiert sie unter der Bezeichnung BIM-Management bereits. Die Schlussfolgerung einer Auflösung von Projektmanagement und Projektleitung trägt jedoch nicht: Die neuen Rollen ergänzen die bestehenden, sie ersetzen sie nicht. Verantwortung, Steuerung und Entscheidung bleiben in der Projektleitung verankert.

Hypothese 5: Zweiteilung: für Profis obsolet, für Nicht-Profis Kernberatung

„Einerseits wird Projektmanagement für die Profis obsolet, andererseits wird es für Unternehmen, die keine Profis sind, auf Kernthemen für Beratung reduziert.“

Grundlage: Statement 5 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: Teilweise zutreffend

Die beschriebene Differenzierung des Markts ist plausibel: Professionelle Organisationen werden große Teile ihrer PM-Prozesse KI-gestützt automatisieren, während Unternehmen ohne eigene PM-Expertise gezielt Beratung zu Kernthemen nachfragen. „Obsolet“ wird professionelles Projektmanagement dadurch jedoch nicht – auch bei den Profis verlagert sich die Wertschöpfung lediglich von der Durchführung zur Steuerung und Verantwortung.

Hypothese 7: Expertentum nimmt zu, KI ersetzt 90 % der Projektarbeit

„Zunehmen wird absolutes Expertentum; die KI ersetzt Fleißarbeit und 90 % der Arbeit im Projekt.“

Grundlage: Statement Gedankentranskript (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: Teilweise zutreffend

Das zugrunde liegende Gedankentranskript präzisiert die These: Nachgefragter werden Spezialisten, die mit ihrem Namen für die Beratung stehen, die sie im Projekt leisten – abgelöst wird dagegen die Vielzahl der Personen im Projektmanagement-Team. Die Richtung stimmt: Fleißarbeit verschwindet, Urteilsvermögen und namentlich verantwortetes Expertentum werden wertvoller. Der Wert von 90 % oder mehr der Projektmanager ist für einen Fünf-Jahres-Horizont jedoch deutlich zu hoch gegriffen – gerade im Bauwesen, wo ein erheblicher Teil der PM-Arbeit aus Stakeholder-Management, Konfliktlösung, Verhandlung und Vor-Ort-Präsenz besteht. Diese Tätigkeiten sind auf absehbare Zeit nicht automatisierbar.

Hypothese 9: KI überlegen, wo Daten vorhanden sind

„Die KI kann überall da, wo Daten vorhanden sind, überlegen sein; dort, wo keine Daten vorhanden sind, bleiben wir überlegen.“

Grundlage: Statement 8 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: Teilweise zutreffend

Im Kern ist diese These richtig – aber die Grenze verschiebt sich laufend. Die notorisch fragmentierte Datenlage im Bauwesen (Papierdokumente, Datensilos, unstrukturierte Baustellendokumentation) schützt den Menschen länger als in anderen Branchen, jedoch nicht dauerhaft: Multimodale KI kann zunehmend selbst Daten erzeugen, etwa aus Fotos, Sprachnotizen und Baustellenbegehungen. Der Bereich, in dem „keine Daten vorhanden sind“, wird kontinuierlich kleiner.

Hypothese 10: Der Mensch wird nicht ersetzbar sein

„Der Mensch wird nicht ersetzbar sein.“

Grundlage: Statement 9 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: Teilweise zutreffend

Die Statements liefern hierzu zwei konkrete Begründungen: Statement 1 verweist auf die Kundenkommunikation und die „partiell erforderlichen emotionalen Redewendungen“ gegenüber Projektbeteiligten, Statement 9 auf die schrittweise Projektentwicklung, in der spätestens alle ein bis zwei Monate ein Mensch über Unvorhergesehenes entscheiden muss. Für den Fünf-Jahres-Horizont

ist die Aussage damit gut begründet – als Absolutaussage bleibt sie jedoch eher ein Glaubenssatz als eine prüfbare Hypothese. Wissenschaftlich sauberer wäre die Frage: In welchen Funktionen bleibt der Mensch aus welchen Gründen unersetzbar? Die Antwort dürfte lauten: überall dort, wo Haftung, Vertrauen, Verhandlung und Verantwortungszurechnung eine natürliche Person erfordern.

6 Eher unzutreffende Hypothese

Hypothese 2: KI ersetzt auf Dauer 50 % der Projektmanager

„KI ersetzt auf Dauer 50 % der Projektmanager.“

Grundlage: Statement 2 (vollständige Transkription in Anlage 3).

Bewertung: Eher unzutreffend

Bemerkenswert ist, dass Statement 2 diese These weniger als Prognose denn als offene Frage formuliert – „Wie viele Projektmanager brauchen wir vielleicht noch?“ –, während Statement 3 mit unter zehn Prozent explizit dagegenhält. In einem Fünf-Jahres-Horizont ist ein Ersatz der Hälfte des Berufsstands jedenfalls nicht realistisch. Die Bewertung „eher unzutreffend“ gilt daher der verdichteten 50%-These – nicht dem Statement 2, das die Entwicklung bewusst als Frage offenhält. Wahrscheinlicher ist eine Verschiebung der Struktur: weniger Junior-Stellen für reine Zuarbeit bei gleichbleibendem oder steigendem Bedarf an erfahrenen Projektmanagern. Das eigentliche Risiko dieser Entwicklung liegt beim Nachwuchs – wenn die klassischen Einstiegstätigkeiten automatisiert werden, fehlt der Weg, auf dem Erfahrung bisher aufgebaut wurde.

7 Ergänzende Erkenntnisse aus den Statements

Über die elf Hypothesen hinaus enthalten die transkribierten Statements drei Beobachtungen, die für die Zukunftsdiskussion des KI-Summit von Mitgliedern und Freunden der 1. WVPM, Niederrhein wesentlich sind:

Entqualifizierung des Nachwuchses

Statement 8 benennt eine Gefahr, die in der Hypothesensammlung selbst nicht auftaucht, aber deren Kehrseite bildet: Wenn die „stupiden Tätigkeiten“ des Berufseinstiegs – etwa das Prüfen von Schalplänen gegen Trassenpläne und Höhenkoten – vollständig an die KI übergehen, fehlt dem Nachwuchs genau die Erfahrung, aus der später Urteilsvermögen erwächst. Die Frage „Wie begegnen wir der Entqualifizierung?“ ist damit eine zentrale Aufgabe der Lehre. Bleibt sie unbeantwortet, droht nach der Einschätzung in Statement 8 eine Generation „unmündiger Anwender der KI“ – was der in Kapitel 4 beschriebenen Plausibilitätskontrolle direkt die Grundlage entzöge.

Schrittweise Projektentwicklung und Entscheidung in Ungewissheit

Statement 9 ergänzt ein Prozessargument: Projektabwicklung ist etwas Schrittweises – spätestens alle ein bis zwei Monate taucht etwas auf, das das Projekt infrage stellt. Kein System und keine KI generiere einen durchgängigen Werdegang zum Ziel. Statement 8 formuliert dasselbe aus Entscheidungssicht: Auf Entscheidungsebene dominiert die Ungewissheit; wo Fakten fehlen,

entscheiden Bauchgefühl und Erfahrung. Beides stützt die Bewertung der Hypothesen 9 und 10: Die KI übernimmt Standards, Datenauswertung und Protokolle – die unvorhergesehene Entscheidung bleibt beim Menschen.

Qualitätsgewinn durch Neutralität

Bemerkenswert ist die Selbstbeobachtung in Statement 9 zum Protokollwesen: Die eigene Meinung sei beim Schreiben stets eingeflossen – die KI protokolliere „vielleicht tatsächlich neutral, also besser“. KI-Entlastung ist demnach nicht nur ein Zeit-, sondern potenziell auch ein Qualitäts- und Objektivitätsgewinn in der Projektdokumentation.

8 Synthese: Der Rollenwandel des Bau-Projektmanagers

Die realistischste Gesamtprognose ergibt sich aus der Kombination der Hypothesen 1, 8 und 11: Der Bau-Projektmanager bleibt, arbeitet schneller und wird an höheren Maßstäben gemessen. Seine Kernkompetenz verschiebt sich von der Informationsverarbeitung zur Informationsbeurteilung und Verantwortungsübernahme.

Drei Anker halten den Menschen dabei im Zentrum des Projekts:

- **Haftung und Gewährleistung:** VOB, HOAI und Vertragsrecht verlangen einen verantwortlichen Menschen; keine KI übernimmt Projektleitungshaftung.
- **Vertrauen und Verhandlung:** Stakeholder-Management, Konfliktlösung und Präsenz auf der Baustelle bleiben zwischenmenschliche Kernarbeit.
- **Urteil und Entscheidung:** KI liefert Optionen und Analysen; die Plausibilitätskontrolle und die Entscheidung trägt der Projektmanager.

9 Ausblick: Hypothesen messbar machen

Damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des KI-Summit von Mitgliedern und Freunden der 1. WVPM, Niederrhein im Jahr 2031 tatsächlich prüfen können, welche Hypothesen eingetreten sind, wird empfohlen, jede These mit einem messbaren Indikator zu versehen. Geeignete Indikatoren sind unter anderem:

- **Anteil KI-erstellter Berichte:** Wie viel Prozent von Protokollen, Statusberichten und Dokumentation entsteht KI-gestützt?
- **Entwicklung der Stellenprofile:** Verhältnis von Junior- zu Senior-Positionen; neue Anforderungen in Stellenausschreibungen.
- **Honorar- und Vergütungsstruktur:** Verschiebt sich die Vergütung von Aufwand (Stunden) zu Verantwortung und Ergebnis?
- **Neue Rollen im Projekt:** Verbreitung von Project-Data- und BIM-Management-Rollen in Projektorganigrammen.

Ein turnusmäßiger Review dieser Indikatoren – etwa jährlich – würde die Hypothesensammlung von einer Momentaufnahme zu einem belastbaren Langzeitinstrument des KI-Summit von Mitgliedern und Freunden der 1. WVPM, Niederrhein machen.

„Die Aufgabe des Projektmanagers der Zukunft ist identifizierbar – sie lautet nur anders als heute.“

Anlage 1: Ursprüngliche Thesen im Originalwortlaut

- Der Projektmanager wird bleiben, er wird allerdings durch die KI im Wesentlichen in administrativen Tätigkeiten stark entlastet werden. Die Schnelligkeit in der Verarbeitung von Daten wird steigen
- KI ersetzt auf Dauer 50% der Projektmanager
- Die Arbeit von PMs ist viel zu divers, dass es eine KI ersetzen kann
- Projektmanagement und Projektleitung wird sich auflösen und es wird das „Project Data Management hinzukommen
- Einerseits Projektmanagen für die Profis Obsolet, andererseits wird für die Unternehmen die keine Profis sind reduziert auf Kernthemen für Beratung
- Mit Hilfe der KI kann ich die gesamten Vertragswerke eines Projekts in null Komma nix zusammenfassen
- Zunehmen tut absolutes Expertentum und die KI ersetzt Fleißarbeit und 90% der Arbeit im Projekt
- KI wird die Kundenerwartungshaltung an den Projektmanager deutlich erhöhen
- Die KI kann überall da wo die Daten vorhanden sind überlegen sein, dort wo keine Daten vorhanden sind bleiben wir überlegen
- Der Mensch wird nicht ersetzbar sein
- Die Plausibilitätskontrolle muss beherrschbar bleiben

Anlage 2: Erste Auswertung im Originaltext

Eine spannende Sammlung – und interessanterweise widersprechen sich einige Ihrer Hypothesen gar nicht, sondern beschreiben unterschiedliche Facetten derselben Entwicklung. Meine Einschätzung für den 5-Jahres-Horizont (also ca. 2031):

Sehr wahrscheinlich zutreffend:

Die erste Hypothese (PM bleibt, wird administrativ entlastet, Datenverarbeitung wird schneller) ist aus heutiger Sicht die robusteste. Sie deckt sich mit dem, was in anderen wissensintensiven Berufen bereits beobachtbar ist: KI übernimmt Dokumentation, Protokolle, Berichtswesen, Terminverfolgung – die Verantwortung und Entscheidung bleibt beim Menschen. Gerade im Bauwesen mit seiner Haftungs- und Gewährleistungslogik (VOB, HOAI, Vertragsrecht) wird niemand in fünf Jahren einer KI die Projektleitungsverantwortung übertragen.

Eng damit verbunden und ebenfalls sehr plausibel: die Vertragswerks-Hypothese. Das funktioniert heute schon erstaunlich gut – mit der wichtigen Einschränkung, dass „zusammenfassen“ nicht „rechtssicher prüfen“ heißt. Das führt direkt zur Plausibilitätskontroll-Hypothese, die weniger Prognose als Forderung ist – und eine richtige: Wer KI-Output nicht mehr fachlich beurteilen kann, hat ein Governance-Problem. Diese Hypothese wird in fünf Jahren vermutlich *wichtiger* sein als heute.

Auch die Kundenerwartungs-Hypothese halte ich für treffend und wird oft unterschätzt: Wenn Bauherren wissen, dass Berichte in Minuten statt Tagen erstellbar sind, sinkt die Toleranz für Wartezeiten – und die Erwartung an Analysetiefe steigt. Produktivitätsgewinne werden erfahrungsgemäß teilweise von steigenden Ansprüchen aufgeessen.

Teilweise zutreffend:

Die Daten-Hypothese („KI überlegen, wo Daten sind, Mensch wo keine sind“) ist im Kern richtig, aber die Grenze verschiebt sich. Im Bauwesen ist die Datenlage notorisch fragmentiert (Papier, Silos, unstrukturierte Baustellendokumentation) – das schützt den Menschen länger als in anderen Branchen, aber nicht dauerhaft. Multimodale KI kann zunehmend auch aus unstrukturierten Quellen (Fotos, Sprachnotizen, Baustellenbegehungen) Daten *erzeugen*.

Das „Project Data Management“ als neue Rolle: Die Rolle wird kommen (teilweise gibt es sie unter BIM-Management schon), aber PM und Projektleitung lösen sich deshalb nicht auf – sie werden ergänzt, nicht ersetzt.

Die Expertentums-These stimmt in der Richtung: Fleißarbeit verschwindet, Urteilsvermögen wird wertvoller. Aber „90% der Arbeit im Projekt“ ist für fünf Jahre deutlich zu hoch gegriffen – gerade im Bauwesen, wo ein Großteil der PM-Arbeit aus Stakeholder-Management, Konfliktlösung, Verhandlung und Vor-Ort-Präsenz besteht.

Eher unzutreffend (im 5-Jahres-Horizont):

„KI ersetzt 50% der Projektmanager“ – in fünf Jahren nicht. Realistischer ist eine Verschiebung: weniger Junior-Stellen für reine Zuarbeit, gleichbleibender oder steigender Bedarf an erfahrenen PMs. Das eigentliche Risiko liegt beim Nachwuchs, nicht bei der Hälfte des Berufsstands.

„Die Arbeit ist zu divers für KI“ – als Trost-These gefährlich. Diversität schützt die Rolle als Ganzes, aber nicht die einzelnen Tätigkeiten darin. Die Hypothese unterschätzt, wie viel des diversen Alltags aus automatisierbaren Bausteinen besteht.

„Der Mensch wird nicht ersetzbar sein“ – für fünf Jahre zutreffend, als Absolutaussage aber eher ein Glaubenssatz als eine Hypothese. Wissenschaftlich sauberer wäre: In welchen Funktionen bleibt der Mensch aus welchen Gründen (Haftung, Vertrauen, Verhandlung, Verantwortungszurechnung) unersetzbar?

Mein Fazit: Die realistischste Gesamtprognose ergibt sich aus der Kombination von Hypothese 1, der Kundenerwartungs-These und der Plausibilitätskontrolle: Der Bau-PM bleibt, arbeitet schneller, wird an höheren Maßstäben gemessen – und seine Kernkompetenz verschiebt sich von der Informationsverarbeitung zur Informationsbeurteilung und Verantwortungsübernahme. Die Hypothese „die Aufgabe des PM der Zukunft ist nicht identifizierbar“ würde ich daher zurückweisen – sie ist identifizierbar, sie lautet nur anders als heute.

Falls Sie das für Ihre Vereinigung weiterentwickeln wollen: Es wäre lohnend, jede Hypothese mit einem messbaren Indikator zu versehen (z.B. Anteil KI-erstellter Berichte, Stellenprofile, Honorarstruktur), damit Sie in fünf Jahren tatsächlich prüfen können, welche eingetreten ist.

Anlage 3: Transkribierte Statements (Originalfassung)

Statement 1

„Wie in allen Geschäftsbereichen unseres Lebens wird auch im Projektmanagement KI einziehen. Ich denke, es wird so sein, dass KI dafür sorgen wird, dass bestimmte Abläufe den Projektmanager entlasten, insbesondere in administrative Themenstellungen, sodass wir uns auf die entscheidenden Dinge konzentrieren können. Und das wird in allen Tools stattfinden. Der [Projektmanager] selber als Person wird immer bleiben müssen, weil die Kommunikation mit Kunden selber und über auch partiell erforderliche emotionale Redewendungen, sag ich mal, gegenüber Projektbeteiligten nach wie vor da sein müssen.“

Statement 2

„Dass die KI in manche Bereiche, die wir uns humanoiden heute zuschreiben, nicht erreichen kann, dass das zutrifft. Ich würde es mir wünschen, wenn es, sag ich mal, noch einige Zeit so weitergeht. Ich befürchte allerdings, dass die KI natürlich Aufgaben abnimmt. Aber irgendwann tatsächlich sich die Frage stellt: Wie viele Projektmanager brauchen wir vielleicht noch? Kann es da eine Reduktion geben? Das wäre auch wieder so ein Signal, über das man nachdenken müsste, über das man auch positiv nachdenken müsste. Aber ich glaube, wir müssen uns diese Frage stellen.“

Verdichtete These: KI ersetzt auf Dauer 50 % der Projektmanager.

Statement 3

„Also ich glaube, dass die KI weniger als zehn Prozent der Projektmanager ersetzen wird, weil die Projekte, die ich kenne, viel zu unterschiedlich sind: von Aussichtstürmen bis zu Flugsicherungstürmen, von Krankenhäusern bis zu Wohnbauten. Es gibt in Summe 90 identifizierbare Projektarten in der Zeitschrift Wettbewerbe, nur um die mal zu katalogisieren. Jedes dieser Projekte wird von anderen betrieben, die andere Vorstellungen haben und das Ganze im Sinne von Toyota zu vereinheitlichen, ist eine Sisyphusarbeit, die bis jetzt nicht gelungen ist und die der KI mit Sicherheit auch nicht gelingt. Denn welcher PSP-Code oder welche Struktur wird denn dann die primäre sein? Die Kunst liegt doch darin, dass ich eine Kostenberechnung auch nach SAP umgliedern kann und nicht, dass irgendein KI Agent sagt was in der Kostenberechnung drinne steht. Und die Frage vorhin nach der MSR war für mich ein Thema, wo ich sehr versucht war, nachzufragen: Was ist denn das Problem der MSR in dem speziellen Fall? Nur einen MSR-Spezialisten zu suchen, ist zu wenig. Man muss ja den suchen, der das Problem löst.“

Verdichtete These: Die Arbeit von Projektmanagern ist zu vielfältig, als dass eine KI sie vollständig ersetzen könnte.

Statement 4

„Nach meiner Meinung werden wir sehen, dass sich die Unterscheidung zwischen Projektleitung und Projektsteuerung weitgehend auflöst. Und ich glaube auch, dass sich aus diesem ganzen

Thema eine eigene, neue Aufgabenstellung herausstellt, die eigentlich beide Bereiche betrifft. Das ist so Project Data Management. Das ist meine Auffassung.“

Verdichtete These: Projektmanagement und Projektleitung werden sich auflösen, und das sogenannte „Project Data Management“ wird hinzukommen.

Statement 5

„Ich bin ja Pragmatiker und ich glaube, es gibt Bereiche oder Projekte, bei denen wir professionelle Projekte entwickelt haben, die ich so kenne, die werden in Zukunft eigentlich überhaupt kein Projektmanagement der klassischen Art mehr brauchen, weil das, was da angeboten wird, für die völlig unsinnig ist. Das machen die alles mit KI und mit mit Project Data Management. Dann gibt es andere Unternehmen, die keine Ahnung von Projekten haben. Die brauchen dringend einen Projektmanager. Die brauchen aber künftig nicht mehr diese Riesengeschichte die ein Projektmanagement mäßig aufblasen, sondern wirklich dann auch mit Einsatz von KI die punktgenaue Beratung, damit die Menschen wieder zufrieden gestellt werden. Das wird, glaube ich, eine große Veränderung sein.“

Verdichtete These: Einerseits werden Projektmanager für professionell aufgestellte Unternehmen obsolet. Andererseits wird ihre Rolle bei weniger professionell aufgestellten Unternehmen auf zentrale Beratungsthemen reduziert.

Statement 6

„Ich glaube, dass die KI auf Kundenseite die Erwartungshaltung an Projektmanager [weckt], dass Projekte noch schneller gehen und noch korrekter werden, und man eher die Dimension betrachten muss, was auf Kundenseite die KI an Anforderungen an Projektmanager stellt.“

Statement 7

„Ich glaube, dass die KI uns extrem beim Projektmanagement hilft, in der Form, dass man alle Verträge, die irgendwie mit dem Projekt zusammenhängen, da reinkippt. Und wenn man dann als Projektbeteiligter seine Frage hat, sofort eine Antwort kriegt. Und zwar eine Antwort, die basiert auf allen möglichen Dingen, die in den Verträgen stehen. Ich glaube auch, dass die KI uns hilft, dann Antwortmöglichkeiten aus diesen Verträgen [zu geben], die besonders mir passen. Ich glaube, dass ich die KI so programmieren kann, dass ich auf der einen Seite als Bauherr sagen kann: Wie will ich denn die Antwort aus den Verträgen haben? Und auf der anderen Seite auch die Antwort des Auftragnehmers haben kann. Und dann sehen, bevor ich antworte, wirklich schon, welche Antwort ich denn auf meine Antwort bekomme. Also ich glaube, dass die KI uns hilft, das Durchschauen dieser Verträge besser zu beherrschen. Das merke ich auch jetzt schon, dass es funktioniert, und das ist ein Irrsinns-Benefit für uns: diese Möglichkeit, all diese unendlich vielen Texte, die zu einem Vertrag gehören, subsumiert auf meine spezielle Frage sofort beantwortet zu bekommen. Das ist für mich ein total cooler Benefit.“

Verdichtete These: Mithilfe der KI kann ich die gesamten Vertragswerke eines Projekts in „null Komma nichts“ zusammenfassen.

Statement 8

„Ich bin optimistisch und pessimistisch. Ich bin optimistisch, weil ich glaube, dass vieles von dem, was wir tagtäglich tun, ohne Datenbasis passiert. Wir müssen entscheiden in Ungewissheit. Da, glaube ich, ist uns die KI unterlegen. Da sind wir überlegen. Da, wo wir Fakten haben, Daten haben, da wird die uns überholen, da wird die schneller sein. Aber das, was uns täglich bewegt und das, was insbesondere auf Entscheidungslevel kommt, ist immer Entscheidungen in Ungewissheiten, weil, wenn alles klar wäre, wäre es ja banal. Wir müssen immer wieder Entscheidungen treffen, weil gewisse Dinge eben nicht klar sind, und dann entscheidet Bauchgefühl und Erfahrung. Und das wird auch in Zukunft so bleiben. Deswegen bin ich in der Hinsicht optimistisch, dass es uns weiter bedarf. Pessimistisch bin ich bei dem Thema Nachwuchs. Weil ich sehe die große Gefahr, dass wir über Entqualifizierung reden müssen, beziehungsweise wir uns mit der Frage beschäftigen müssen: Wie begegnen wir eigentlich der Entqualifizierung? Weil, wenn diese stupiden Tätigkeiten, die wir alle gelernt haben am Anfang, wegfallen [...] dann fehlt denen allen das. Beispiel: Ich hab am Anfang meiner Tätigkeit Schalpläne geprüft. Löcher geprüft und verglichen mit Trassenplänen und Höhenkoten. Das war Stupide. Das kann die KI viel einfacher, viel schneller. Aber ich habe das gemacht und ich habe da was mitgenommen. Wenn andere das in Zukunft gar nicht mehr machen müssen, weil sie nur noch aufs Knöpfchen drücken müssen, weil die KI das abnimmt, dann fehlt ihnen ganz viel. Und das ist die Frage, die wir uns in der Lehre stellen müssen. Wie begegnen wir dieser Entqualifizierung. Das ist was mich pessimistisch stimmt. Weil, wenn das so weitergeht, dann sind wir irgendwann nur noch unmündige Anwender der KI. Und das wird gefährlich. Also deswegen bin ich optimistisch und pessimistisch.“

Verdichtete These: Überall dort, wo Daten vorhanden sind, kann die KI überlegen sein. Wo keine Daten vorhanden sind, bleiben wir Menschen überlegen.

Statement 9

„Was hat mich in meinem Werdegang als Projektmanager am meisten beschäftigt, geärgert, belastet? Die scheiß Protokolle von den Sitzungen. Und dass mir eine KI das abnimmt und das übernimmt und besser macht. Nämlich, bei mir war ja immer schon die Tendenz, meine eigene Meinung, wenn ich das geschrieben habe. Die KI macht das vielleicht tatsächlich neutral, also besser. Dann bleibt die Zeit. Und das ist eigentlich meine Devise: Man muss erkennen, Projektmanagement und Projektabwicklung ist etwas Schrittweises. Es gibt kein System und auch keine KI, glaube ich, die einen durchgängigen Werdegang generieren kann auf ein Ziel, auf eine positive Zielerreichung, sondern wir erleben, dass alle ein, zwei Monate spätestens etwas auftaucht, was das Projekt infrage stellt. Und insofern ist meine Devise: Bitte seht weiterhin diese schrittweise Vorgehensweise. Lasst euch von der KI helfen, was die Standards, die Datenauswertung, die Protokolle betrifft. Aber erkennt, dass ihr von Monat zu Monat oder alle zwei Monate etwas entscheiden müsst, das unvorhergesehen oder zumindest so ist, dass ein Mensch entscheiden muss. Das ist meine Meinung. Ich bin nicht der Meinung, dass die KI übernimmt, alles kann und ein Endziel zielgerecht erreicht. Sondern wir müssen die schrittweise Projektentwicklung im Auge behalten und da ist ein Mensch bzw. der Projektsteuerer nach wie vor erforderlich.“

Gedankentranskript

„KI wird Fleißarbeit ersetzen und Spezialisten, die auch mit ihrem Namen für die Beratung stehen, die sie im Projekt machen, werden nachgefragter. Die Vielzahl der Personen, die im Projektmanagement-Team arbeiten, werden jedoch von der KI abgelöst. Das sind 90 % oder mehr der Projektmanager.“

Vom Verwalter zum Urteiler

Wie Künstliche Intelligenz das Projektmanagement im Bauwesen verändert

Verfasser: Alexander Dellen, Prof. Dr. Klaus Eschenbruch, Clemens Hauser, Michael Hiss, Michael Koppers, Univ.-Prof. i.R. Dipl.-Ing. Arch. Hans Lechner, Stefan Löchner, Prof. Dr.-Ing. Norbert Preuß, Dr.-Ing. Rainer Schofer, Walter Volkmann, Reinhold Welbers

Viele Stimmen aus der Praxis, eine Frage: Was macht die Künstliche Intelligenz mit unserem Beruf? Die Statements, die im Rahmen des KI-Summit von Mitgliedern und Freunden der 1. WVPM, Niederrhein entstanden sind, zeichnen ein Bild, das differenzierter ist als die üblichen Extreme zwischen Heilsversprechen und Untergangsszenario. Es ist das Bild eines Berufs, der nicht verschwindet, sondern sich häutet.

Der Konsens: Entlastung, nicht Ersatz

Auffällig ist zunächst, worin sich fast alle Stimmen einig sind: Die KI wird den Projektmanager von administrativer Arbeit befreien. „KI wird dafür sorgen, dass bestimmte Abläufe den Projektmanager entlasten, insbesondere in administrativen Themenstellungen, sodass wir uns auf die entscheidenden Dinge konzentrieren können“, formuliert es einer der Befragten. Ein anderer wird deutlicher und benennt, was ihn in seinem gesamten Werdegang am meisten belastet hat: die Protokolle der Sitzungen. Dass eine KI diese Arbeit übernimmt, empfindet er nicht als Verlust, sondern als Befreiung – mit einer bemerkenswerten Pointe: Die Maschine protokollierte womöglich neutraler als der Mensch, bei dem die eigene Meinung stets mitschreibe. KI-Entlastung ist demnach nicht nur ein Zeitgewinn, sondern potenziell auch ein Objektivitätsgewinn in der Projektdokumentation.

Am greifbarsten wird der Nutzen dort, wo heute die meiste Lesezeit versinkt: im Vertragswesen. Ein Bauherrenvertreter beschreibt, wie er sämtliche Verträge eines Projekts in ein KI-System einspeist und auf jede Frage sofort eine Antwort erhält, die auf dem gesamten Vertragsbestand basiert – bis hin zur Möglichkeit, die voraussichtliche Antwort der Gegenseite durchzuspielen, bevor man selbst antwortet. Sein Fazit: ein „Irrsinns-Benefit“, der schon heute funktioniert. Die Einschränkung liefert die Fachdiskussion gleich mit: Zusammenfassen ist nicht rechtssicher prüfen. Die KI beschleunigt den Zugang zum Material – die Beurteilung bleibt Expertensache.

Die Grenze: Entscheiden in Ungewissheit

Wo aber verläuft die Grenze der Maschine? Die vielleicht präziseste Antwort der Runde lautet: entlang der Datenlage. „Da, wo wir Fakten haben, Daten haben, da wird die KI uns überholen. Aber das, was insbesondere auf Entscheidungslevel kommt, ist immer Entscheidungen in Ungewissheiten – und dann entscheidet Bauchgefühl und Erfahrung.“ Projekte im Bauwesen sind keine durchgängig datenbasierten Prozesse; sie sind, wie ein anderer Befragter es nennt, etwas Schrittweises: Spätestens alle ein bis zwei Monate taucht etwas auf, das das Projekt infrage stellt und das kein System vorhergesehen hat. Kein Algorithmus generiert einen durchgängigen Werdegang zum Ziel –

Projektarbeit bleibt Navigation auf Sicht, und für die unvorhergesehene Entscheidung braucht es einen Menschen, der sie trifft und verantwortet.

„Wenn alles klar wäre, wäre es ja banal.“

Hinzu kommt die schiere Vielfalt des Baugeschehens. Rund 90 identifizierbare Projektarten – von Aussichtstürmen über Flugsicherungstürme bis zu Krankenhäusern und Wohnbauten – mit jeweils eigenen Betreibern, Strukturen und Vorstellungen: Der Versuch, dieses Feld zu vereinheitlichen, sei eine Sisyphusarbeit, die bisher niemandem gelungen ist und die auch der KI nicht gelingen werde, gibt einer der erfahrenen Projektmanager der Runde zu bedenken. Seine Schätzung: Weniger als zehn Prozent der Projektmanager werden ersetzt. Die Kunst liege nicht darin, dass ein KI-Agent wiedergibt, was in einer Kostenberechnung steht, sondern darin, sie in fremde Strukturen umgliedern und das dahinterliegende Problem lösen zu können.

Neue Rollen, geteilte Märkte

Verändern wird sich gleichwohl die Architektur des Berufsfelds. Zwei Entwicklungen zeichnen sich in den Statements ab. Erstens: Die traditionelle Unterscheidung zwischen Projektleitung und Projektsteuerung dürfte sich weitgehend auflösen, und aus dem Umgang mit den Datenströmen des Projekts entsteht eine eigene, neue Aufgabenstellung – das Project Data Management, das in Teilen als BIM-Management bereits existiert. Zweitens: Der Markt teilt sich. Professionell aufgestellte Organisationen werden große Teile des klassischen Projektmanagements KI-gestützt selbst erledigen, während Unternehmen ohne eigene Projekterfahrung weiterhin dringend Unterstützung brauchen – aber keine „aufgeblasene Riesengeschichte“ mehr, sondern punktgenaue Beratung zu den Kernthemen. Für Dienstleister bedeutet das: Das Geschäftsmodell verschiebt sich von der Fläche in die Tiefe. Ein Teilnehmer aus der Runde spitzt diese Entwicklung zu: Nachgefragter werden Spezialisten, „die auch mit ihrem Namen für die Beratung stehen, die sie im Projekt machen“ – abgelöst werde dagegen die Vielzahl der Personen im Projektmanagement-Team, nach dieser Einschätzung 90 Prozent oder mehr. Ob die Quote trägt, ist umstritten; die Stoßrichtung – weniger Team-Breite, mehr namentlich verantwortete Expertise – deckt sich jedoch mit dem Gesamtbild.

Und die Nachfrage? Sie wird anspruchsvoller. Wenn Bauherren selbst mit KI arbeiten, wissen sie, was möglich ist – und erwarten, dass Projekte „noch schneller gehen und noch korrekter werden“. Die eigentliche Dimension, so einer der Befragten, sei gar nicht, was die KI dem Projektmanager abnimmt, sondern welche Anforderungen sie auf Kundenseite an ihn stellt. Produktivitätsgewinne werden erfahrungsgemäß teilweise von steigenden Ansprüchen aufgezehrt: Der Projektmanager der Zukunft arbeitet schneller – und wird an höheren Maßstäben gemessen.

Die eigentliche Gefahr: Entqualifizierung

Die nachdenklichste Passage der gesamten Runde betrifft nicht die Gegenwart, sondern den Nachwuchs. Wer heute erfahren ist, hat sein Urteilsvermögen in genau jenen „stupiden Tätigkeiten“ erworben, die die KI nun übernimmt: Schalpläne prüfen, Löcher mit Trassenplänen und Höhenkoten vergleichen, Protokolle schreiben. „Das kann die KI viel einfacher, viel schneller. Aber ich habe das gemacht und ich habe da was mitgenommen“, sagt einer der Befragten. Fallen diese Lernwege weg,

weil künftige Generationen „nur noch aufs Knöpfchen drücken“, droht das, was er Entqualifizierung nennt – am Ende stünden „unmündige Anwender der KI“.

Das ist mehr als ein Ausbildungsproblem. Denn die wichtigste künftige Kompetenz des Projektmanagers – KI-Ergebnisse auf Plausibilität zu prüfen und in Entscheidungen zu überführen – setzt genau die Erfahrung voraus, deren klassischer Erwerbsweg gerade verschwindet. Wer nie selbst geprüft, verglichen und gerechnet hat, kann auch nicht beurteilen, ob die Maschine richtig liegt. Die Frage, wie Lehre und Berufseinstieg neue Erfahrungsräume schaffen, wenn die alten automatisiert sind, dürfte damit zur zentralen Zukunftsaufgabe des Berufsstands werden – wichtiger als jede Diskussion über Ersetzungsquoten.

Fazit: Der Beruf häutet sich

Zusammengenommen ergeben die Stimmen keine Abschaffungs-, sondern eine Verschiebungsgeschichte. Die KI übernimmt Standards, Datenauswertung, Protokolle und die Durchdringung der Vertragswerke; der Mensch behält die Kommunikation mit den Beteiligten, die Verhandlung, das Entscheiden in Ungewissheit – und die Verantwortung, die im Bauwesen mit seiner Haftungs- und Gewährleistungslogik ohnehin bei einer natürlichen Person liegen muss. Die Kernkompetenz des Projektmanagers wandert von der Informationsverarbeitung zur Informationsbeurteilung. Er wird vom Verwalter zum Urteiler.

Ob diese Prognose trägt, lässt sich prüfen: am Anteil KI-erstellter Berichte, an der Entwicklung der Stellenprofile, an der Vergütungsstruktur und an der Verbreitung neuer Rollen wie dem Project Data Management. Der KI-Summit von Mitgliedern und Freunden der 1. WVPM, Niederrhein hat mit seinen Hypothesen den Maßstab gesetzt – in fünf Jahren wird sich zeigen, wer recht behalten hat. Die Statements ihrer Mitglieder legen nahe: am ehesten diejenigen, die weder Untergang noch Wunder erwartet haben, sondern Wandel.

Grundlage dieses Beitrags sind zehn transkribierte Statements von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des KI-Summit von Mitgliedern und Freunden der 1. WVPM, Niederrhein (Stand: Juli 2026).

Disruption im Bau Projektmanagement

Strategien und Werkzeuge für Auftraggeber in volatilen Zeiten

Datum: Mittwoch, 16.09.2026, 09:30 - 17:00 Uhr
Ort: IBR-Seminarzentrum Mannheim

Preis: 439,- Euro zzgl. 19% MwSt.



Prof. Dr. Klaus Eschenbruch

RA und FA für Bau- und Architektenrecht, FA für Steuerrecht

(Kapellmann und Partner Rechtsanwälte mbB, Düsseldorf) hat sich seit vielen Jahren der Strukturierung und Abwicklung komplexer Bau- und Immobilienprojekte verschrieben. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der Initiierung von Projekten, im Projektentwicklungs- und Projektsteuerungsrecht sowie dem Vertragsmanagement. Er ist Autor des Standardwerks "Projektmanagement und Projektsteuerung", 6. Aufl. 2025. Zudem ist er Vorsitzender des Gesetzgebungsausschusses des Deutschen Anwaltvereins für Bau- und Architektenrecht, war langjähriges Mitglied des Vorstands des Deutschen Verbands der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V. (DVP) und ist derzeit Mitglied der AHO-Fachkommission Projektsteuerung sowie Gründungsmitglied der 1. Wissenschaftlichen Vereinigung Projektmanagement e.V.

Teilnehmerkreis

Die Teilnehmergruppe umfasst private und öffentliche Auftraggeber sowie Vertreter von Projektsteuerungsunternehmen, Unternehmensjuristen und Rechtsanwälte.

Ziel

Im Rahmen des Seminars, welches auch Workshop-Elemente enthält, sollen die Teilnehmer in die Standards des Projektsteuerungswesens in Deutschland mit Blick auch auf aktuelle Entwicklungen eingeführt werden. Wie hat sich das Projektsteuerungswesen entwickelt? Was bringt der neue Marktstandard AHO-Heft 9, 6. Aufl. 2025? Welche Begleitentwicklungen gibt es? Was sind die heutigen Leistungs-, Vergütungs- und Beschaffungsstandards? Wie grenzen sich Projektsteuerungsleistungen von verwandten Erscheinungsformen ab? Wie wirken sich neue Projektabwicklungsformen wie IPD, Lean und Agil sowie BIM und KI auf das Projektsteuerungswesen aus? Wie werden sich die Leistungsbilder zukünftig verändern, auch im Hinblick auf ESG und Datenschutzanforderungen?

Es besteht Raum für ausführliche Diskussion und Meinungsaustausch zu aktuellen Fragen der Projektsteuerung.

Themen

1. Die Basis: Deutsche Standards im Bau Projektmanagement 2026 1.1 Leistung- und Honorarordnungen des AHO; Werkzeuge des DVP 1.2 Ausprägungen des Projektmanagement mit ESG, LEAN, BIM und KI 1.3 Ergänzende Tools: Zusätzliche Honorartabellen, Teilleistungskataloge, interdisziplinäre Leistungsangebote 1.4 Der neue DVP-PM-Vertrag (2026) **2. Project Data Management als neue Kernleistung im PM** 2.1 Datenhaltung und -nutzung, verselbstständigt aus Projektleitung und Projektsteuerung 2.2 die Auftraggeber-AIA für das Projektmanagement, speziell für Berichtswesen und Controlling 2.3 BIM und KI-Integration 2.4 Visualisierung mit Dashboard **3. Spezialprobleme großer Projekte** 3.1 3.2 Organisationsflexibilisierung/Überwindung der Trennung von Projektleitung und Projektsteuerung 3.3 getrennte Vergabe der Kosten- und Terminsteuerung 3.4 Resilienzstrategien in Zeiten des Ressourcenmangels und wirtschaftlicher Volatilität 3.5 die Projektabwicklungsmodelle: IPA oder IPD, Wer macht das Rennen? 3.6 neue Vergütungsvorschläge für Projektleitung und Steuerung bei großen Projekten

Disruption im Bau Projektmanagement

Strategien und Werkzeuge für Auftraggeber in volatilen Zeiten

Datum: Mittwoch, 16.09.2026, 09:30 - 17:00 Uhr
Ort: IBR-Seminarzentrum Mannheim

Preis: 439,- Euro zzgl. 19% MwSt.

Seminarablauf

09:30 - 11:00	Referat (1,5 h)
11:00 - 11:15	Kaffeepause
11:15 - 12:45	Referat (1,5 h)
12:45 - 13:45	Mittagessen
13:45 - 15:15	Referat (1,5 h)
15:15 - 15:30	Kaffeepause
15:30 - 17:00	Referat (1,5 h)

Fragen sind jederzeit willkommen.