

Projektmanagement für wirksame Verwaltungsdigitalisierung

Digitale Bauverfahren in der Verwaltung: das Erfolgsprojekt BRISE-Vienna



Michael Pany

Senior-Berater und Trainer
milestone p.o.e. ag



Christian Schallhofer

Senior-Berater, Trainer,
systemischer und
psychologischer Coach
milestone p.o.e. ag

Management Summary

- Projektmanagement wirkt in digitalen Bauverfahren als verbindendes Element zwischen IT, Recht, Organisation und Bürger:innen und ist zentraler Hebel für nachhaltige Verwaltungsdigitalisierung.
- Das Modellprojekt BRISE-Vienna demonstriert, wie durch den Einsatz von (open)BIM, KI und AR Genehmigungsprozesse automatisiert, transparenter und effizienter gestaltet werden können.
- Erfolgreiche Digitalisierung erfordert aktives Change-Management, psychologische Sicherheit für Mitarbeitende und klare Kommunikation der Veränderungsziele.
- Adaptive Projektsteuerung, klare Rollenverteilung und interdisziplinäre Zusammenarbeit erhöhen die Umsetzungsfähigkeit in komplexen Verwaltungsstrukturen.
- Digitalisierung gelingt nur, wenn sie als Organisationsentwicklungsprozess verstanden und projektbasiert gesteuert wird – Technik allein reicht nicht aus.

Projektmanagement in der Verwaltung: ein unterschätzter Hebel

Digitalisierungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung sind weit mehr als reine IT-Projekte. Sie sind umfassende Transformationsprozesse, die Strukturen, Arbeitsweisen und Haltungen verändern.

Gerade im Umfeld von Bau- und Genehmigungsverfahren treffen etablierte Verwaltungslogiken auf neue technologische Möglichkeiten. An den Schnittstellen von Recht, Organisation und Technologie wird professionelles Projektmanagement zum zentralen Erfolgsfaktor.

Während Projektmanagement in der Privatwirtschaft zunehmend als strategische Führungsaufgabe etabliert ist, gilt Projektmanagement in der Verwaltung häufig noch als operative Begleitdisziplin. Dabei ist integratives Projektmanagement der Schlüssel, um komplexe Veränderungsprozesse zu steuern, Stakeholder zu koordinieren und Visionen in umsetzbare Schritte zu übersetzen. So wird Digitalisierung nicht zum Selbstzweck, sondern Teil einer gezielten Organisationsentwicklung.

Besonders bei der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen zeigt sich Projektmanagement als Brücke zwischen Technologie, Organisation und Menschen. Projekte wie BRISE-Vienna, DigiBau Hessen oder die digitale Bauabwicklung im ELAK (Elektronischer Akt) der Stadt Linz (Projekt Digitales Bauverfahren Linz, nachfolgend DBV) verdeutlichen, wie eng technologische Innovation und methodische Steuerung miteinander verknüpft sind.

Die Brückenfunktion des Projektmanagements

Projektleitende übersetzen zwischen verschiedenen Welten: Sie verbinden strategische politische Zielsetzungen mit technischer Machbarkeit und rechtlicher Verbindlichkeit.

Daraus ergeben sich typische Herausforderungen für digitale Bauverfahren in der Verwaltung:

- Heterogene IT-Systeme und komplexe Rechtsrahmen erfordern ein strukturiertes Schnittstellenmanagement.
- Lange Entscheidungszyklen und vielschichtige Stakeholder-Landschaften verlangen nach professionellem Erwartungsmanagement.
- Begrenzte Ressourcen und Kompetenzen bedingen exakter Planung sowie der Einbindung externer Expertise.

Wirksames Projektmanagement steuert diese Dynamiken aktiv, sorgt für Transparenz, fördert eine offene Kommunikationskultur und schafft Vertrauen in den Wandel. Das Beispiel BRISE-Vienna zeigt: Entscheidend

ist weniger die Technologie als die Fähigkeit der Projektleitung, IT, Recht, Organisation, Politik und Bürgerbeteiligung zu verbinden.

Der digitale Wandel in Bauverfahren – zwischen Anspruch und Realität

Bauverfahren gelten als eines der komplexesten Felder der Verwaltung. Unterschiedliche Zuständigkeiten, rechtliche Vorgaben und eine Vielzahl beteiligter Akteure führen dazu, dass Genehmigungen in Österreich oft Monate oder Jahre dauern.

Laut einer Studie der Ziviltechnikkammer Wien, Niederösterreich und Burgenland werden nur etwa 29% der Verfahren innerhalb der gesetzlichen Frist von sechs Monaten abgeschlossen. Das Resultat: wirtschaftliche Verzögerungen, steigende Baukosten und wachsende Unzufriedenheit bei Bürger:innen und Bauträgern ("Techniker fordern raschere Bauverfahren", in: trend, Nr. 53, 06/2025, S. 53).

Gleichzeitig steigt der Druck auf Verwaltungen: Klimaschutz, Wohnraummangel und gesellschaftliche Erwartungen verlangen nach effizienten, transparenten und nachhaltigen Verfahren. Digitalisierung gilt als Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderungen, doch der Weg dorthin ist herausfordernd und anspruchsvoll.

Fallbeispiel BRISE-Vienna: Digitalisierung als Pionierleistung

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt BRISE-Vienna (Building Regulations Information for Submission Involvement) ist ein umfassendes Beispiel dafür, wie Digitalisierung und Projektmanagement die Verwaltung transformieren können. Initiiert im Rahmen der EU-Initiative "Urban Innovative Actions" hatte es das Ziel, Wien zum europäischen Vorreiter für digitale Bauverfahren zu machen.



Bild 1: Projektpartner von BRISE-Vienna (Quelle: BRISE Präsentation Dissemination - Deutsch, 4)

Ausgangslage

Papierbasierte, qualitativ mangelhafte Einreichungen, fragmentierte IT-Landschaften und manuelle Prüfroutinen bestimmten das gesamte Baugenehmigungsverfahren. Die steigenden Antragszahlen und die zunehmende Komplexität machten eine grundlegende Modernisierung notwendig.

Ziel

Mit BRISE-Vienna sollte dieses baubehördliche Genehmigungsverfahren digitalisiert und modellbasiert abgebildet werden, von der Einreichung bis zur Bescheiderstellung. Der Fokus lag auf Effizienz- und Qualitätssteigerung, Transparenz und Bürgernähe, auch im Hinblick auf die bevorstehende Welle an natürlichen Personalabgängen, z.B. durch altersbedingte Pensionierungen.

Projektorganisation

Das Projekt wurde von der Stadt Wien in Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, Technologiepartnern und externen Projektmanagement-Expert:innen der milestone p.o.e. ag umgesetzt (Bild 1). Das Projektmanagement fungierte als Integrations- und Steuerungsinstanz zwischen IT, Recht, Organisation und Bürgerkommunikation – eine zentrale Voraussetzung für die Verankerung in der komplexen Verwaltungsumgebung.

Eingesetzte Technologien & Voraussetzungen

Building Information Modeling (BIM):

BIM ist eine Schlüsseltechnologie des modernen Bauwesens. Es beschreibt digitale, dreidimensionale Gebäudemodelle, die alle physischen und funktionalen Merkmale eines Bauwerks erfassen (Bild 2). Diese integrale Darstellung dient als gemeinsame Datenbasis für alle Projektbeteiligten. Es macht Planung, Koordination und Durchführung von Bauprojekten dadurch wesentlich effizienter, transparenter und nachhaltiger.

Im Projekt BRISE-Vienna fungiert BIM als Fundament des digitalen Bauverfahrens. Besonders innovativ ist die Entwicklung automatisierter, BIM-gestützter Prüfroutinen, die technische und rechtliche Anforderungen der Wiener Bauordnung maschinell verknüpfen.



Abb 1: herkömmliche 2D-Planung

Abb 2: BIM-Gebäudemodell

Bild 2: openBIM-Modell (Quelle: BRISE-Vienna - Building Regulations Information fo.pdf)

openBIM – Offenheit als Prinzip

openBIM erweitert das klassische BIM-Konzept um Offenheit und Zusammenarbeit. Es basiert auf standardisierten, herstellerunabhängigen Datenformaten und ermöglicht den Austausch von Modellen über verschiedene Softwareplattformen hinweg.

Im BRISE-Vienna-Verfahren werden drei Modelltypen verwendet (Bild 3):

- Bauantragsmodell: Architekturmodell nach ÖNORM A 6241-2 Anhang A mit georeferenzierter Verortung und geschossbezogenen Bauelementen (IFC-Export)
- Referenzmodell: bildet Flächenwidmung, Bebauungsplan und Umgebungsdaten auf Basis eines digitalisierten Vermessungsplans ab
- Serviceinformationsmodell: ergänzt die Fachmodelle um nicht-grafische Daten (z.B. Gebiets- und Widmungsinformationen) und relevante Metadaten

openBIM ist das zentrale Werkzeug moderner Bauverfahren. Es steigert Effizienz, Transparenz und Nachhaltigkeit und zeigt exemplarisch, wie technologische Offenheit die Verwaltung und die Bauwirtschaft näher zusammenbringt.

Alle Modelle werden im offenen IFC-Datenformat erstellt und im Prüfmodell der Baupolizei mithilfe automatisierter Regeln validiert. So entsteht eine durchgängige digitale Bearbeitung von Bauanträgen, von der Einreichung bis zur Prüfung – Grundlage für transparente, nachvollziehbare und effizient automatisierte Genehmigungsverfahren.

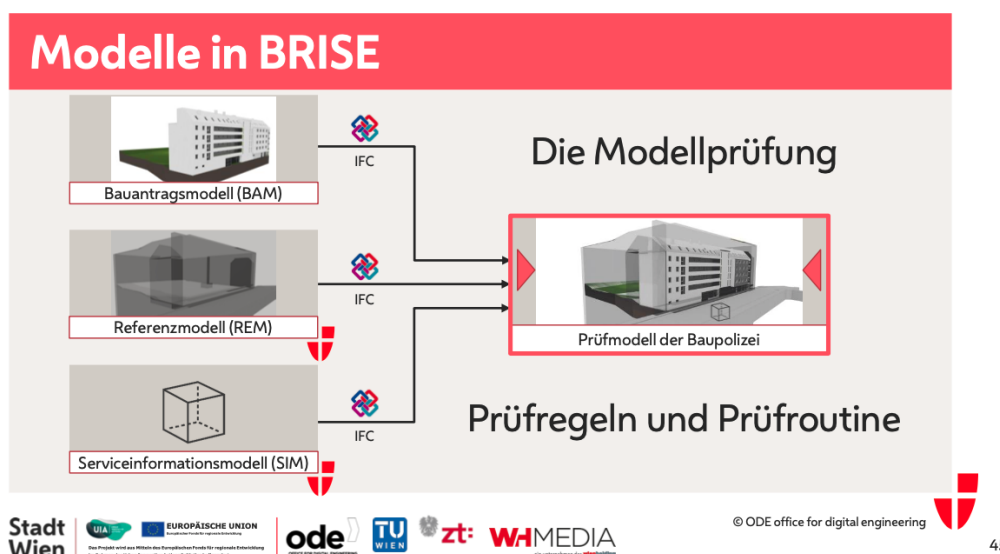


Bild 3: Übersicht der BRISE-Modelle (Quelle: BRISE Präsentation Dissemination - Deutsch, 45)

Künstliche Intelligenz (KI)

Im Projekt BRISE-Vienna unterstützt KI vor allem Prüf- und Dokumentenprozesse und reduziert Bearbeitungszeiten sowie Fehler. Die Technik wird gezielt eingesetzt, um die Einreichungs- und Genehmigungsverfahren zu unterstützen. Sie analysiert Bauanträge, erkennt Zusammenhänge zwischen Daten und Rechtsnormen und reduziert so Bearbeitungszeiten sowie Fehler.

Ein Schwerpunkt liegt auf KI-gestützten Prüf- und Dokumentenprozessen:

- **Automatisierte Prüfaufgaben:** KI identifiziert technische und rechtliche Anforderungen und gleicht diese mit den Bauantragsdaten ab.
- **Dokumentenanalyse:** In speziellen Use Cases wurden Verfahren entwickelt, mit denen KI-Dokumente automatisch analysiert, klassifiziert und daraus relevante Daten extrahiert. Dazu gehört auch die Erkennung von Unterschriften zur Sicherung von Vollständigkeit und Authentizität der Unterlagen.

Darüber hinaus kann die KI simultan auf verschiedene Quellen zugreifen, etwa auf die Wiener Bauordnung, das Rechtsinformationssystem (RIS), OIB-Richtlinien (OIB-RL, also Richtlinien des Österreichischen Instituts für Bautechnik) und interne Weisungen, und soll zukünftig auch an das Ziviltechniker-Register angebunden werden.

Dank semantischer Suchalgorithmen erkennt sie inhaltlich ähnliche Rechtsfälle und liefert Vorschläge für Prüfentscheidungen. So entwickelt sich BRISE-Wien von einem reaktiven Verwaltungsprozess zu einem intelligenten Assistenzsystem, das Mitarbeitenden der Bauverwaltung fundierte Entscheidungshilfen bietet und Routineprüfungen automatisiert.

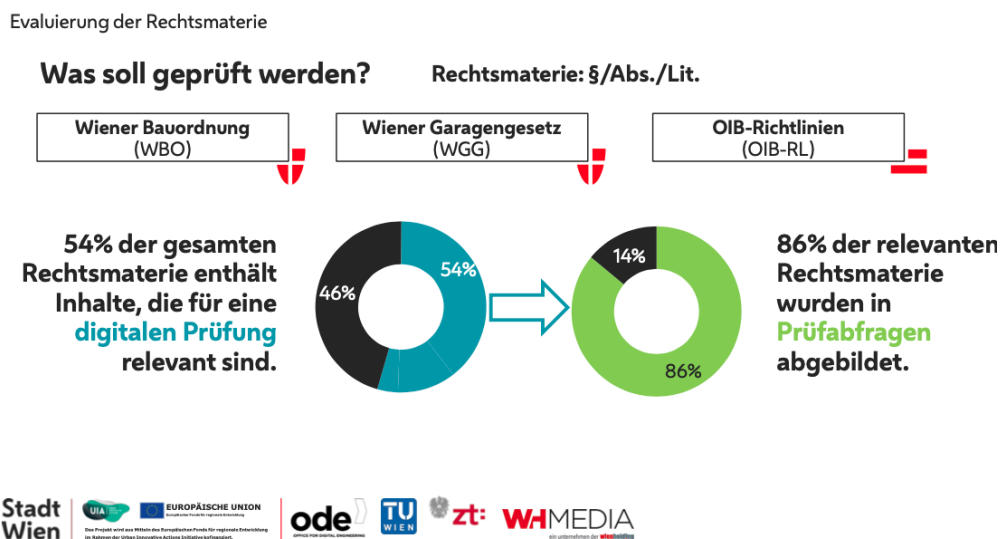


Bild 4: Übersicht der evaluierten Rechtsmaterie (Quelle: BRISE Präsentation Dissemination - Deutsch, 47)

Bild 4 zeigt, welche rechtlichen Grundlagen für die digitale Prüfung von Bauanträgen herangezogen werden: die Wiener Bauordnung (WBO), das Wiener Garagengesetz (WGG) und die OIB-RL.

Rund 54% der gesamten Rechtsmaterie sind für eine automatisierte Prüfung relevant, davon wurden 86% erfolgreich in maschinell prüfbare Abfragen überführt – ein zentraler Schritt zur KI-gestützten Automatisierung des Genehmigungsverfahrens.

Augmented Reality (AR)

Augmented Reality eröffnet völlig neue Möglichkeiten für die Visualisierung, Kommunikation und Steuerung von Bauprojekten. Die Technologie verknüpft digitale Informationen mit der realen Umgebung und sorgt somit für eine anschauliche Visualisierung komplexer Bauvorhaben.

Mit AR können die Planenden und die Bauherren 3D-Modelle eines Projekts direkt über das reale Grundstück legen, Varianten im tatsächlichen Stadtraum vergleichen und potenzielle Konflikte wie Gebäudehöhen, Sichtachsen oder Schattenwürfe frühzeitig erkennen. Das führt zu besseren Planungsentscheidungen, reduziert Fehler und spart Kosten.

Darüber hinaus wird AR auch zur Baustellenüberwachung und Bauprojektsteuerung eingesetzt. Die Bauleitung können den aktuellen Baufortschritt über mobile Endgeräte oder AR-Brillen mit digitalen Soll-Daten abgleichen. Für Schulung und Sicherheit lassen sich Arbeits- und Sicherheitsprozesse virtuell trainieren – ein wichtiger Beitrag zur Prävention und Qualifizierung im Bauwesen.

Im Projekt BRISE-Vienna nutzt die Stadt Wien AR vor allem für Transparenz und Bürgerbeteiligung: Bürger:innen sehen geplante Bauvorhaben in einer realitätsnahen Darstellung, oft im Zusammenspiel mit einem 3D-Stadtmodell. Das macht Bauvorhaben anschaulicher und nachvollziehbarer.

Reifegradorientierung statt Wunschdenken – die Voraussetzungen

Ein häufiges Problem vieler Digitalisierungsinitiativen ist die unrealistische Erwartung, sofort einen "digitalen Idealzustand" zu erreichen. Erfolgreiche Projekte starten mit einer ehrlichen Standortbestimmung. Die Reifegradstufen des Pilotprojekts BRISE-Vienna (Bild 5) zeigen, wie sich Bauverfahren von analogen Einreichungen bis zu modellbasierten Prüfprozessen entwickeln.

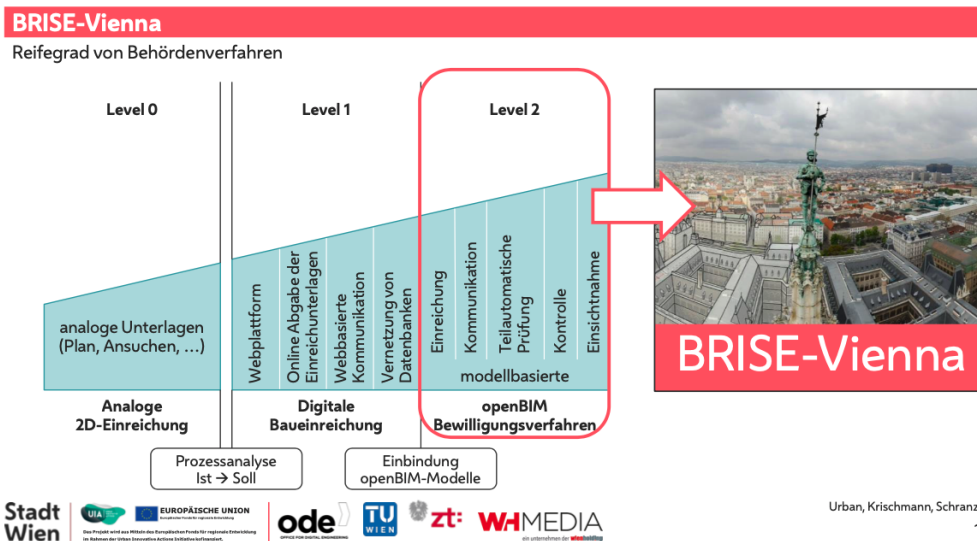


Bild 5: Reifegradstufen im Pilotprojekt BRISE (Quelle: BRISE Präsentation Dissemination - Deutsch, 12)

Auf Basis dieser Erfahrungen lassen sich Reifegradmodelle entwickeln, die auch anderen Verwaltungen als Orientierung dienen. Das von uns entwickelte Modell des "Mount BRISE" (Bild 6) ist inspiriert vom Wiener Projekt und hilft, den digitalen Reifegrad zu bewerten und eine realistische Roadmap zu entwickeln.

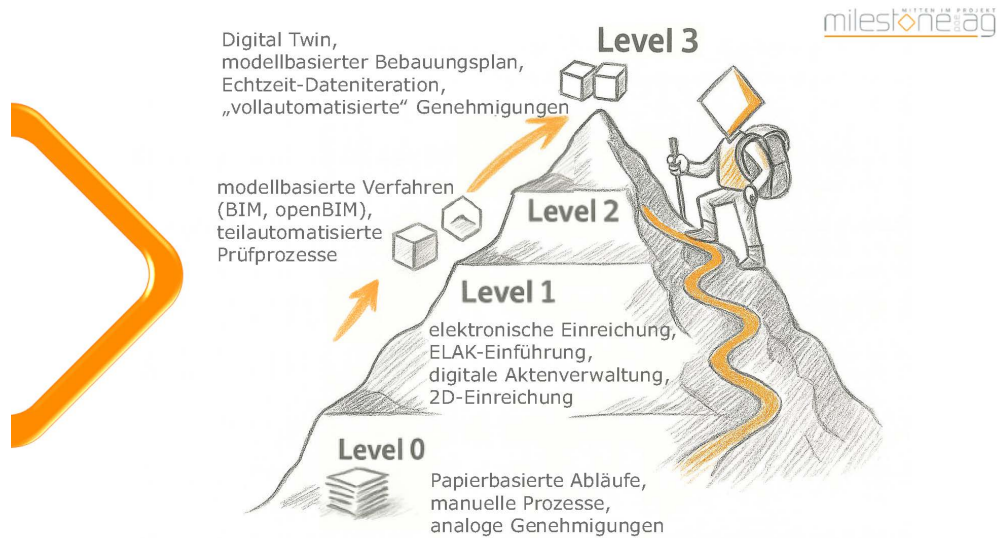


Bild 6: Das Reifegradmodell "Mount BRISE" zeigt die Entwicklungsstufen von papierbasierten Abläufen bis zu modellbasierten und weitgehend automatisierten Verfahren

Das schrittweise Vorgehen in unterschiedlichen Levels reduziert Risiken, schafft Akzeptanz und ermöglicht Lernprozesse auf organisationaler Ebene. Projektmanagement wird hier zum Navigationsinstrument, das Organisationen Level für Level in die digitale Zukunft führt.

Digital Twin und openBIM-Integration – der Ausblick

Der nächste logische Schritt in der Digitalisierung von Bauverfahren ist die Integration von Digital Twins (digitalen Zwillingen) realer Bauwerke auf Basis offener BIM-Standards. Ein Digital Twin ist mehr als ein 3D-Modell: Er bildet ein Gebäude oder Infrastrukturprojekt als dynamisches, datenbasiertes System über den gesamten Lebenszyklus hinweg ab (Bild 7).

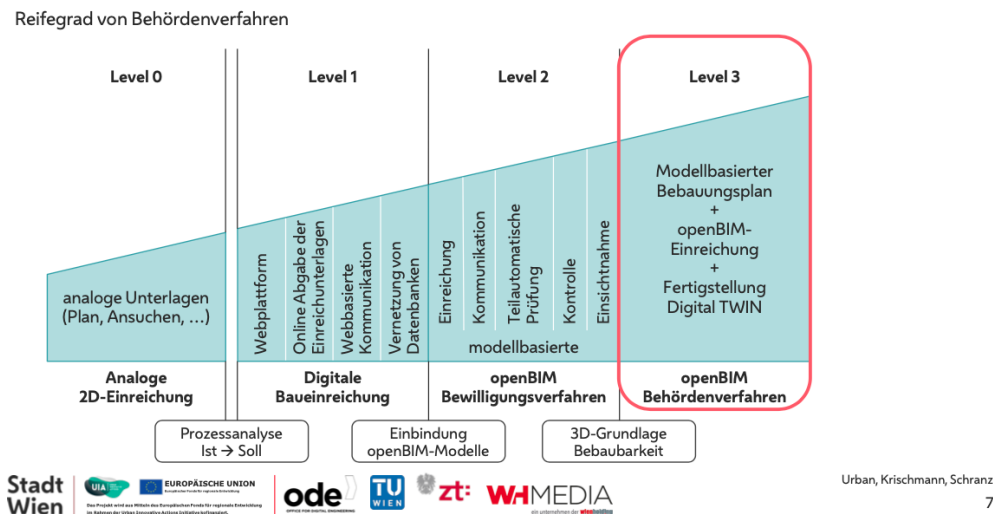


Bild 7: Reifegradmodell von Behördenverfahren (Quelle: BRISE Präsentation Dissemination - Deutsch, 74)

Im Projekt BRISE-Vienna dient dieser Ansatz als langfristige Vision: Bauwerke sollen nicht nur digital genehmigt, sondern ihre Planung, Errichtung, Nutzung und Instandhaltung in einem gemeinsamen Datenmodell abgebildet werden. So entsteht eine durchgängige Verbindung zwischen Verwaltung, Planungsbüros und Betreibern – die Grundlage einer intelligenten, lernenden Stadtverwaltung.

Zentrale Potenziale des Digital Twin sind:

- **Ganzheitlicher Lebenszyklus:** Daten bleiben vom Bauantrag bis zum Gebäudebetrieb konsistent und aktuell.
- **Echtzeit-Analyse:** Sensoren und IoT-Schnittstellen erfassen Zustände wie Energieverbrauch und Wartungsbedarf in Echtzeit.
- **Verknüpfung mit Stadtplanung:** Städtebauliche Entwicklungen lassen sich simulieren, Szenarien vergleichen und Entscheidungen fundieren.
- **Nachhaltigkeitsmanagement:** CO₂-Bilanzen, Energieoptimierungen und Ressourcenkreisläufe werden über die gesamte Lebensdauer eines Bauwerks möglich.

Im Zusammenspiel mit openBIM wird der Digital Twin zu einem offenen, interoperablen Informationssystem, das den Datenaustausch über Software- und Behördengrenzen hinweg ermöglicht. Damit wandelt sich die Verwaltung von einem reaktiven Prüforgang zu einem proaktiven Gestalter urbaner Prozesse.

BRISE-Vienna als Change-Initiator: Technik als Auslöser, nicht als Zweck

Obwohl BRISE-Vienna als Forschungsprojekt mit starkem technologischem Fokus konzipiert wurde, zeigte sich rasch: Die eigentlichen Herausforderungen in Folgeprojekten, die Ergebnisse aus diesem Projekt in die bestehenden IT-Systeme übernehmen, sind nicht nur technischer Natur. Die Einführung von BIM, KI-gestützten Prüfungen und AR-gestützten Visualisierungen verändert Prozesse ebenso wie Rollenbilder, Zuständigkeiten und gewohnte Arbeitslogiken der Verwaltung.

BRISE-Vienna stößt damit Organisationsentwicklung an: Routine- und Plausibilitätsprüfungen werden künftig von neuen Technologien übernommen, Mitarbeitende der Baupolizei sollen sich stärker auf komplexe Einzelfälle und fachlich anspruchsvolle Entscheidungen konzentrieren. Das eröffnet Chancen, erzeugt aber auch Unsicherheiten: Fragen wie "Was bedeutet das für meine Rolle?", "Wie verändert sich meine tägliche Arbeit?" oder "Ist KI verlässlich?" sind zentrale Themen, die im Projekt adressiert werden müssen.

Damit technische Innovationen Wirkung entfalten, braucht es einen systematischen Change- und Transformationsprozess, der die Mitarbeitenden begleitet, qualifiziert und Vertrauen schafft. Akzeptanz entsteht nicht durch "technische Brillanz", sondern durch klare Kommunikation, Einbindung der Betroffenen und sichtbare Sinnstiftung.

BRISE-Vienna machte daher zwei Dinge gleichzeitig:

1. Technologische Systemarchitektur entwickeln, automatisierte Prüflogiken, Datenstandards, Modellstrukturen und intelligente Assistenzsysteme
2. Organisation und Menschen auf den Wandel vorbereiten, u.a. neue Rollen definieren, Arbeitsabläufe anpassen, Kompetenzen aufbauen, Veränderungsängste ernst nehmen und transparent adressieren

Gerade weil die eigentliche Implementierung der BRISE-Ergebnisse in Folgeprojekten erfolgt, ist der organisatorische Fokus entscheidend: Die Technologie schafft Möglichkeiten – die Organisation entscheidet, ob sie genutzt werden. Digitale Bauverfahren sind nur dann erfolgreich, wenn sie als gemeinsamer Lernprozess aus Technikentwicklung, Organisationsgestaltung und kulturellem Wandel verstanden werden.

Übertragbarkeit: Linz und Hessen

Auch andere Regionen ziehen Lehren aus Wien:

- Linz ging am 01.12.2025 mit dem digitalen Bauverfahren live. Die Stadt setzt auf ein Schulungskonzept und den Elektronischen Akt (ELAK), um papierhafte Einreichungen medienbruchfrei zu digitalisieren.
- Hessen hat mit dem Projekt DigiBauG bereits rund 140.000 Vorgänge pro Jahr volldigitalisiert ein Beispiel für Skalierbarkeit und Standardisierung im föderalen Kontext.

Beide Projekte zeigen, wie Digitalisierung in sehr unterschiedlichen Verwaltungsstrukturen – der Stadtverwaltung Linz und dem Flächenland Hessen – skalierbar umgesetzt werden kann.

Erfolgsfaktoren für Projektmanagement in digitalen Verwaltungsprojekten

Der Erfolg am Beispiel von BRISE-Vienna lag nicht allein in der Technologie, sondern in der Art, wie das Projekt geführt wurde. Das Team orientierte sich am Reifegradmodell "Mount BRISE", das den digitalen Fortschritt in vier Stufen (Level 0 bis Level 3) beschreibt. Jede Stufe wurde als Etappe verstanden, in der Organisation, Recht und IT gemeinsam weiterentwickelt wurden.

Wichtige Erfolgsfaktoren:

- Erfolgreiche Digitalisierung gelingt nur, wenn Veränderungen früh erkannt, Auswirkungen auf Rollen, Kompetenzen und Arbeitsweisen verstanden und die Betroffenen mit klarer Kommunikation und psychologischer Sicherheit aktiv einbezogen werden.
- Digitalisierung wirkt nachhaltig, wenn Projektmanagement die Organisation gezielt für neue Technologien wie KI, BIM oder AR befähigt und dabei Technik, Strukturen und Menschen miteinander verbindet.
- In VUCA- und BANI-Umfeldern sind digitale Projekte besonders erfolgreich, wenn sie adaptiv gesteuert werden und eine Kultur von Lernen, Experimentieren und konstruktivem Umgang mit Fehlern fördern.
- Akzeptanz und Motivation im Wandel steigen, wenn externe Expertise den Wissenstransfer unterstützt, der Nutzen der Veränderung nachvollziehbar kommuniziert und Erfolge, auch kleine, sichtbar gemacht werden.

Diese Kombination aus Technologie und Projektmanagement verkürzt die Bearbeitungszeiten, erhöht die Transparenz und baut nachhaltige Verwaltungsstrukturen auf. BRISE-Vienna gilt heute als Best-Practice-Beispiel für digitale Transformation im öffentlichen Sektor.

9 Erkenntnisse aus dem BRISE-Vienna-Projekt

Was in erfolgreichen Digitalisierungsprojekten der Verwaltung wirkt, deckt sich mit unserer Praxiserfahrung. Daraus ergeben sich für uns die folgenden neun zentralen Erkenntnisse:

1. **Veränderungswirkungen früh erkennen und aktiv managen**

Neue Technologien greifen in Rollenbilder, Aufgabenverteilungen und Entscheidungslogiken ein. Fragen nach wegfallenden Tätigkeiten, neuen Aufgabenprofilen, benötigten Kompetenzen sowie möglichen Ängsten und Loyalitäten müssen früh und nicht erst in Implementierungsphasen geklärt werden.

2. **Change-Management nicht als Zusatz, sondern als Kernleistung verstehen**

Technische Innovationen scheitern selten an Technik – sondern fast immer an fehlender Veränderungsbereitschaft oder unklarer Kommunikation. Projektmanagement muss daher bewusst Change-Methoden berücksichtigen: Stakeholderanalysen mit Fokus auf Betroffenheiten, begleitende Kommunikationsstrategien, Qualifizierungs- und Schulungsprogramme, Feedbackschleifen nach jeder Projektphase sowie sichtbare Quick Wins einplanen, damit die Mitarbeitenden den Wandel verstehen, mitgestalten und mittragen.

3. **Psychologische Sicherheit schaffen**

KI-gestützte Prüfungen verändern Selbstverständnis und Identität von Fachabteilungen. Projektmanagement muss aktiv eine Vertrauensumgebung schaffen, in der Fragen wie "Was bleibt meine Aufgabe?" offen gestellt werden können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Nur so entsteht eine konstruktive Haltung zum Wandel.

4. **Organisation als Engpass oder Enabler verstehen**

Die Technologie ist oft schneller bereit als die Organisation. Projektmanagement muss daher ganzheitliche Sichtweisen sicherstellen: Strukturen überprüfen (z.B. Entscheidungswege, Rollen, Zulagenmodelle), Prozesse neu modellieren (z.B. Prüfketten, Verantwortlichkeiten in KI-gestützten Abläufen), Governance anpassen (z.B. Wer entscheidet bei widersprüchlichen Ergebnissen?) sowie Daten- und Toolkompetenzen aufbauen. Es geht nicht nur um die Einführung von Technologie, sondern darum, die Organisation für Technologie zu befähigen.

5. **Den Sinn des Wandels sichtbar machen**

Ein zentraler Erfolgsfaktor für uns ist: Mitarbeitende müssen nicht nur verstehen, was sich ändert, sondern warum. Das Projektmanagement sollte daher den Nutzen für die Organisation klar benennen, Vorteile für Mitarbeitende sichtbar machen, Bezüge zu gesellschaftlichen Zielen (z.B. schnellere Verfahren, Ressourceneffizienz, Transparenz) herstellen, und Erfolge – auch kleine – feiern. Wandel wird akzeptiert, wenn er erklärbar, erlebbar und bedeutsam ist.

6. **Interdisziplinarität und Stakeholdermanagement sichern**

Digitale Transformation in der Verwaltung funktioniert nur, wenn IT, Recht, Organisation, Politik und Fachwissen Hand in Hand arbeiten. Projektmanagement hat die Aufgabe, diese unterschiedlichen Perspektiven zusammenzuführen, klare Entscheidungsstrukturen zu schaffen und die Beteiligten früh einzubinden – von Politik über IT bis zu Bürger:innen. Transparente Kommunikation, klare Rollen und Vertrauensaufbau helfen, Silos aufzubrechen und interdisziplinäre Zusammenarbeit zur Normalität zu machen.

7. **VUCA- und BANI-Kompetenz entwickeln**

Verwaltungen agieren in volatilen, komplexen und mehrdeutigen Umfeldern. Diese werden ergänzt durch Brüchigkeit, Angst, Nichtlinearität, Unbegreiflichkeit. Projektmanagement in der Verwaltung braucht adaptive, menschenorientierte Steuerung statt starrer Pläne, ein aktives Risikobewusstsein sowie Lernorientierung statt Perfektionismus. Projekte wie BRISE-Vienna und DBV Linz zeigen, dass adaptive, lernende Projektstrukturen resilienter sind als starre Umsetzungslogiken.

8. Innovationsbereitschaft und Kultur des Lernens fördern

Digitalisierung bedeutet, Neues auszuprobieren und auch scheitern zu dürfen. Projektmanagende übernehmen hier eine kulturelle Führungsrolle, indem sie geschützte Räume für Experimente ("Safe to try"), Feedback und Reflexion fördern ("Fail fast, learn fast") und den Mut stärken, Prozesse neu zu denken und Routinen zu hinterfragen. So wird die Verwaltung vom Verwalter zum Gestalter.

9. Professionelle externe Unterstützung

Viele Verwaltungen können komplexe Digitalisierungsprojekte nicht allein steuern. Externe Projektmanagementpartner bringen methodische Expertise, neutrale Perspektiven und operative Entlastung ein und helfen, Projektziele zu definieren, Schnittstellen zwischen Fachabteilungen zu managen und Wissen nachhaltig zu transferieren. Sie ersetzen die interne Verantwortung nicht, sondern stärken sie und schaffen den Rahmen, in dem das Verwaltungspersonal lernen kann, Projekte zukünftig selbständig und methodisch fundiert zu führen.

Empfehlungen für die Praxis

Erfolgreiches Projektmanagement übersetzt technische Möglichkeiten in organisatorische Realität und verhindert, dass digitale Projekte an Strukturen, Kultur oder Kommunikation scheitern.

Dafür braucht es Projektmanagement als Führungshaltung: als bewusste Steuerung von Wandel, Lernen und Verantwortung.

Praxisbeispiel BRISE-Vienna

Das Digitalisierungsprojekt zeigt im Kern: Der Erfolg digitaler Bauverfahren hängt weniger von eingesetzten Technologien ab als von der Fähigkeit, Veränderung professionell zu führen. Daraus ergeben sich zentrale Empfehlungen für die Praxis.

Klare Rollen und Verantwortungen festlegen

Digitale Projekte in der Verwaltung scheitern oft an unklaren Zuständigkeiten. Wer entscheidet? Wer trägt Verantwortung? Wer kommuniziert nach außen?

Projektmanagement bringt Klarheit, indem es Rollen definiert, Entscheidungsroutinen festlegt und Steuerungsgremien handlungsfähig macht.

Empfohlene Praxis

- Eine Projektleitung mit echtem Mandat und direkter Berichtslinie an das Projektauftraggeberteam

- Eine verbindliche Governance-Struktur mit Lenkungsausschuss, Projektteam und Subteams
- Transparente Kommunikationswege sowie dokumentierte Entscheidungsprozesse

Gerade in hierarchisch geprägten Verwaltungsstrukturen ist ein verbindliches Mandat der Projektleitung entscheidend. Ohne diese Autorisierung bleibt Projektmanagement wirkungslos.

Strategische und kontinuierliche Kommunikation

Transformation erzeugt Unsicherheit. Mitarbeitende fragen sich: Was bedeutet das für mich konkret? Wird mein Job ersetzt? Warum müssen wir uns verändern?

Hier entscheidet Kommunikation über Akzeptanz oder Widerstand, also Erfolg oder Misserfolg. Sie ist kein Add-on, sondern strategisches Steuerungsinstrument über alle Projektphasen hinweg von der ersten Idee bis zur Implementierung.

Best Practices aus der Praxis

- Frühzeitig kommunizieren, nicht erst bei sichtbaren Erfolgen
- Unterschiedliche Zielgruppen mit passenden Botschaften ansprechen – von Führungskräften über Fachabteilungen bis zu Bürger:innen
- Fortschritte und Erfolge sichtbar machen, auch kleine Zwischenschritte
- Eine gemeinsame "Sprache des Wandels" etablieren, die Motivation schafft und Orientierung bietet

Bei BRISE-Vienna und DBV Linz wurde Kommunikation bewusst als eigene Projektphase verankert. So entstand eine gemeinsame Storyline, die von allen Beteiligten von der politischen Ebene bis zur Sachbearbeitung mitgetragen wurde – Projektmanagement wirkte damit nicht nur steuernd, sondern verbindend.

Damit wird deutlich: Entscheidend für den Erfolg digitaler Bauverfahren ist weniger die Technologie als die Fähigkeit, Veränderung professionell zu führen.

Fazit: Verwaltung kann Wandel

Die öffentliche Verwaltung steht an einem Wendepunkt. Unter wachsendem Veränderungsdruck, technologischer Dynamik und hohen gesellschaftlichen Erwartungen entscheidet sich, ob sie zum Treiber oder zum Nachzügler der Digitalisierung wird. Die gute Nachricht: Verwaltung kann Wandel – wenn sie ihn professionell steuert.

Projekte wie BRISE-Vienna, Linz Digitales Bauverfahren oder DigiBauG Hessen zeigen, dass Digitalisierung in der Verwaltung kein Zukunftsversprechen mehr ist, sondern gelebte Realität. Technologien wie KI, AR und (open)BIM beschleunigen nicht nur Abläufe, sondern ermöglichen neue Strukturen. Entscheidend ist jedoch nicht die Technik, sondern die Haltung, mit der Projekte geführt werden.

Professionelles Projektmanagement macht Komplexität beherrschbar, bietet Orientierung und verbindet Strategie mit Umsetzung, Kultur mit Struktur und Menschen mit Zielen. So wird Verwaltung zu dem, was sie im Kern sein sollte: eine lernende, gestaltende Organisation im Dienst der Gesellschaft.

Verwaltung zukunftsfähig gestalten

Die Zukunft der Verwaltung liegt weniger in neuen (KI-)Tools als in einer klaren Haltung:

- Projektmanagement als Führungsaufgabe statt als Methodenkatalog
- Digitalisierung als Organisationsentwicklung statt als IT-Projekt
- Veränderung als Dauerzustand statt als Ausnahme

Wenn Verwaltung begreift, dass Wandel geführt werden muss, liegt darin ihre größte Stärke: Neues zu wagen, ohne den Sinn für das Gemeinwohl zu verlieren. (nr)

Literatur

Techniker fordern raschere Bauverfahren, in: trend, Nr. 53, 06/2025. S. 53