

Positionspapier des Fachbereichs Projektentwicklung und –management am Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen der TU Wien

1 Fachbereich Projektentwicklung und -management

Der Fachbereich „Projektentwicklung und Projektmanagement“ konnte Dank finanzieller Unterstützung der Immobilien Privatstiftung in Wien im März 2007 an der Technischen Universität Wien (TU Wien) neu gegründet werden. Der Auftrag an die Professur besteht darin die Projektentwicklung und das Projektmanagement in Forschung und Lehre an der Fakultät für Architektur und Raumplanung der TU Wien zu vertreten und postgraduale Ausbildungsangebote aufzubauen.

Für den Begriff **Projektentwicklung** gibt es keine englischsprachige Übersetzung. Am Fachbereich wird dennoch in Forschung und Lehre auf angloamerikanische Traditionen Bezug genommen:

- (a) In der Tradition des Real Estate Development bzw. Property Development versorgt die Projektentwicklung, wie es Schulte und Bohne-Winkel treffend zusammenfassen, als „Motor der Immobilienwirtschaft den Markt mit neuen Produkten, in Form von Neubauten und durch (Re-)Aktivierung von Bestandsobjekten...“¹ Wobei am Fachbereich die Projektentwicklung im engeren Sinne als diejenige Phase im Lebenszyklus von Immobilien-Projekten begriffen wird, in der entschieden wird, ob es überhaupt ein Projekt gibt, und in der die wesentlichen konzeptionellen Entscheidungen zu Gebäude, Nutzung, Finanzierung, Betrieb etc. getroffen werden.
- (b) Traditionell fokussieren Development Planning und Strategic Urban Planning aus Sicht von Politik und Verwaltung auf Fragen der Regulierung des Privateigentums an Grund und Boden und die Entwicklung von Infrastrukturprojekten. Unter dem Oberbegriff „Entwicklungssteuerung mit Projekten“ fokussiert der Fachbereich in der Forschung auf Möglichkeiten zur Verbesserung von Infrastrukturprojekten und des Einsatzes knapper öffentlicher Finanzmittel, aber auch auf sinnvolle Formen der Regulierung, der Moderation und der Qualifizierung von privatwirtschaftlichen Projekten, die einen wesentlichen Beitrag zur Stadt- und Regionalentwicklung leisten.

Die Projektentwicklung ist lernbar, wobei die situationsspezifische Handlungskompetenz eine wesentliche Ressource darstellt.

Projektentwickler/innen müssen – um bewusst handeln zu können - die Sichtweisen verschiedener Akteure auf Projekte zur Überformung gebauter Umwelt kennen und verstehen. Sie müssen die entsprechenden Methoden zur Projektentwicklung und –optimierung anwenden können und in zunehmendem Maß auch win-win Situationen zwischen privatwirtschaftlichen, staatlichen und intermediären Akteuren erkennen oder herstellen können. Eine zentrale Herausforderung in Forschung und Lehre zur Projektentwicklung, aber auch in der Praxis, ist es gerade aus diesem Grund, privatwirtschaftliches Streben nach Gewinnen und den politischen Auftrag zur Wohlfahrtsmaximierung zu unterscheiden, um gemeinsame und widerstrebende Interessen zu erkennen und bewusst handeln zu können. Die Neue Institutionenökonomie (NIÖ) und die Neue Politische Ökonomie (NPÖ) liefern hier sinnvolle Hinweise.

¹ Schulte, Bohne-Winkel; Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 2002, S.5

Aktuell werden am Fachgebiet mit einer eigens dafür entwickelten Erhebungsmethode vergleichende internationale Fallstudien zu Immobilien- und Stadtentwicklungsprojekten durchgeführt. Die Fallstudien dienen der Festlegung der Kompetenzen, die in den Lehrveranstaltungen von den Studierenden erworben werden können. Sie dienen auch als Aufhänger zur Erläuterung bestehender und eigener Theorien, Modelle und Methoden. Die Studierenden sollen auf Niveau Bachelor über die Kompetenzen verfügen in der Praxis an Projektentwicklungs- und Managementprozessen qualitativ mitzuwirken und auf Niveau Master in der Lage sein diese Prozesse zu hinterfragen und bewusst zu gestalten.

Das **Projektmanagement** wird aufgrund der Einmaligkeit des Vorhabens von der Organisationsentwicklung unterschieden. Das theoretische Fundament für die Lehre im Projektmanagement bilden am Fachgebiet die managementbezogene Betriebswirtschaftslehre und das Systems Engineering. Sowohl die Kompetenzen für die Arbeit im Projektmanagement, als auch die Prozesse und Methoden ihrer Vermittlung in der Lehre basieren auf gut dokumentierten wissenschaftliche Arbeiten verschiedener europäischer Hochschulen und eigenen Fallstudien.

Das Projektmanagement hat in den letzten Jahren neue Impulse erhalten, z.B.:

- (a) Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Vergabe von Bau- und Planungsleistungen. Europäische Richtlinien und nationale Gesetze zum wettbewerblichen Dialog ermöglichen es Auftraggebern und Auftragnehmern viel freier als bisher gemeinsam Geschäftsmodelle und Leistungsbeschreibungen zu erarbeiten.
- (b) Im Projektverlauf wechselnde Ziele und Anforderungen, aber auch unvorhersehbare Ereignisse in der projektrelevanten Umwelt, erfordern agiles Handeln der Projektleitung. Für das Management von IT Projekten entwickelte Methoden liefern hier sinnvolle Hinweise für neue Managementmethoden auch im Bauwesen.

Diese aktuellen Entwicklungen werden von den Mitarbeiter/innen am Fachgebiet in der Lehre auf Basis der praktischen Projekterfahrungen und der Forschungsarbeiten thematisiert.

Neben Forschung und Lehre ist es Ziel des Fachbiets Projektentwicklung und -management den **Nachwuchs für die Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen** in den Bereichen Projektentwicklung und -management auszubilden. Aus diesem Grund wurde in Zusammenarbeit mit dem Hochschuldidaktiker Prof.Dr. Manfred Künzel von der Université de Fribourg ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses entwickelt, an dem momentan acht Dissertand/inn/en teilnehmen.

2 **Drei Forschungsinitiativen:**

Basierend auf den praktischen und den wissenschaftlichen Erfahrungen der Mitarbeiter/innen am Fachgebiet und den internationalen Studien zur Projektentwicklung werden die aktuellen Problem- und Fragestellungen der Projektentwicklung definiert bzw. verifiziert. Durch empirische Forschung, die

Entwicklung eigener Theorien, Methoden und Modelle und die Anwendung insbesondere wirtschaftswissenschaftlicher Theorien wird das Ziel verfolgt die Projektentwicklung zu verwissenschaftlichen, sie als lehr- und lernbare Disziplin zu etablieren und Einfluss auf die Praxis zu nehmen. Im Folgenden werden die drei aktuellen Forschungsinitiativen des Fachbereichs skizziert:

2.1 Internationale Studien zur Projektentwicklung

Mit internationalen Studien zur organisatorischen Landschaft, zu den Akteuren, Prozesse und Märkten, sowie zur Ausbildung in der Projektentwicklung wird versucht einen Beitrag zur Verwissenschaftlichung der Projektentwicklung in Österreich zu leisten und Erkenntnisse für den Aufbau und die Anpassung der Lehre und die aktuellen Forschungsfragestellungen zu gewinnen.

Ein besonderer Forschungsfokus bildet aktuell die Untersuchung erfolgreicher Wettbewerbsstrategien von Immobilienprojektentwicklungsunternehmen und der dafür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen.

Ziele des Forschungsschwerpunkts sind eine neue Typologisierung der Wettbewerbsstrategien, Methoden und Prozesse zur Analyse und zum Aufbau organisationaler Kompetenzen, Methoden und Prozesse einzelner Akteure, insbesondere der Architekten und der Stadt- und Raumplaner, sowie Handlungsleitfäden zur Projektentwicklung, die gleichermaßen für Studierende und Praktiker eine Orientierungshilfe darstellen.

2.2 Dynamische Simulationen zur Optimierung von Immobilien und Infrastruktur über den Lebenszyklus und zur Analyse und Planung von Realoptionen

Dynamischen Simulationen zur Analyse und Planung von Realoptionen:

In der Phase der Immobilien-Projektentwicklung müssen zahlreiche Annahmen über das Eintreten zukünftiger Bedingungen und Ereignisse getroffen werden. In der Praxis der Bewertung von Immobilienprojekten findet die Wahrscheinlichkeit, mit der die getroffene Annahmen oder Ereignisse eintreten, ihren Ausdruck in unterschiedlichen Risikozuschlägen. Diese führen ggf. zu höheren Renditeerwartungen vor einer positiven Investitionsentscheidung. Unter dem Begriff „Real Options“ werden insbesondere in UK und den USA Annahmen und Risiken nicht mehr nur als Gefahr, sondern auch als Chance begriffen und optionale Verhaltensweisen in den Real Option Analysis bewertet. Das Ergebnis sind realistischere Risikobewertungen und veränderte Investitionsentscheidungen. Unter dem Begriff des Real Options Planning werden Möglichkeiten untersucht, Immobilienprojekte auf den verschiedenen konzeptionellen Ebenen (Gebäudeentwurf, Finanzierung, Nutzung, Betrieb) so zu gestalten, dass mögliche positive Einflüsse von Ereignissen und Verhaltensweisen, d.h. Einflüsse einer dynamischen Umwelt und sich dynamisch verändernder Nutzeranforderungen, auf die gewünschte Performance des Objekts maximiert und negative Einflüsse minimiert werden. Dies geschieht durch die dynamische Modellierung der relevanten Entitäten, sowie möglicher Ereignisse und Verhaltensweisen über den Lebenszyklus von Immobilien. Diese Modelle werden in simulationsfähige Modelle für Discrete Event

Simulations (DEVS) überführt und durch Variantenrechnungen sowohl die konzeptionellen Ebenen (Gebäudeentwurf, Finanzierung, Nutzung, Betrieb), als auch das Verhalten des Managements in der Nutzungsphase approximativ optimiert.

Ergebnisse der Forschungsarbeiten am Fachbereich Projektentwicklung der TU Wien zeigen, dass insbesondere der Lebenszyklus von Betreiberimmobilien mit den sogenannten Discrete Event Simulations wesentlich realistischer abgebildet und besser gestaltet werden kann als bisher. Die Entwicklung öffentlicher Infrastruktur – ggf. auch in Public-Private-Partnership (PPP) – wird für alle beteiligten transparenter und risikoärmer, der Ressourceneinsatz effizienter.

Dynamische Simulationen zur Optimierung von Immobilien und Infrastruktur über den Lebenszyklus:

Facilities Development bezeichnet die Prozesse einer zielgerichteten Entwicklung gebauter Umwelt - sowie damit verbundener Services und ihrer Repräsentationen in Verträgen, Bildern und Bilanzen - durch Projekten unter Berücksichtigung des Nutzwerts, des Faktors Zeit und der externen Effekte auf Umwelt und Gesellschaft.“

Begriffe und Kategorien aus dem englischen Sprachraum, corporate, public, single purpose und managed real estate, werden hier unter einem neuen englischen Begriff zusammengefasst, der sich am deutschen Infrastrukturbegriff anlehnt, denn allen Projekten ist Folgendes gemeinsam:

- das Ziel der Stiftung eines Nutzwerts mit effizientem Ressourceneinsatz
- das Ziel und die Verpflichtung zur Minimierung negativer und Maximierung positiver externer Effekte
- der Einfluss staatlicher Regulierungen und Förderungen in verschiedensten Formen

D.h.: der Forschungsschwerpunkt schafft die theoretisch-methodischen Grundlagen der Projektentwicklung und der kommunalen Entwicklungssteuerung mit Projekten in sozialen Marktwirtschaften, wobei sowohl volkswirtschaftliche Theorien, als auch Modelle aus dem Facility Management erschlossen werden.

Mittelfristiges Ziel der Forschungsarbeiten ist es, das Konzept der Bilanzierung des ökologischen Fußabdrucks von Lebensstilen (Aktivitäten) von Rees und Wackernagel und die ökologische Bilanzierungen von Gebäuden (Objekte) zu einer auf Aktivitäten basierten Betrachtung der Ökoeffizienz von Facilities zu integrieren. D.h.: es werden die Grundlagen geschaffen, um zukünftig klimarelevante Emissionen (u.a.) für Bau, Nutzung und Entsorgung eines Gebäudes in Bezug zu setzen, mit dem Nutzwert, den sie in Form von unterstützten Aktivitäten stiften.

2.3 Stadt- und Regionalentwicklung mit Projekten

„Pläne versus Projekte“ - spätestens seit der Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscher Park versuchen Städtebauer sowie Stadt- und Regionalplaner neue Methoden und Leitbilder zu finden, die es erlauben, die Stadt- und

Regionalentwicklung angesichts einer entfesselten globalen Marktwirtschaft zu steuern: Urban Architecture, Urban Design und Strategic Urban Planning sind Begriffe, die die Versuche einer Neudefinition im englischen Sprachraum prägen. In Anlehnung an die Konzepte der strategischen Stadtentwicklungsplanung forscht der Fachbereich Projektentwicklung zu geeigneten Formen staatlicher Projektentwicklungen, zu geeigneten Formen staatlicher Eingriffe in privatwirtschaftlichen Projekten und zur Bedeutung von intermediären Akteuren und Netzwerken. Dies beinhaltet die Frage, wer wünschenswerte Entwicklungsziele überhaupt definieren sollte.

Forschungsergebnisse der Forschungsinitiativen 1 und 2 gehen in die Forschungsvorhaben der Initiative 3 ein.

3 Mitarbeiter/innen:

Fachbereichsleitung: Univ.Prof. Dipl.-Ing. Arch. Dietmar Wiegand

Gastprofessor: Prof. Dr. Hans-Rudolf Schalcher

Lehrbeauftragte: DI Thomas Jakoubek
(Geschäftsführer WED, BAI u.a.)
Prof. Dr. Karl Klügel
(eh. Zürcher Hochschule für angewandte
Wissenschaft ZHaW)
DI Knut Drugowitsch
(Geschäftsführer Delta Gruppe)

Universitätsassistent/inn/en: Dipl.-Ing. Lu Shen
Mag.rer.soc.oec. Marijana Sreckovic
DI Sanja Zerlauth

Forschungsmitarbeiter: Dipl.-Math. Stefan Emrich

Studentische Mitarbeiter/innen: Ruth Wetcke
Thomas Kohlwein

Institutsreferentin Brigitte Halzl

Siehe auch: www.red.tuwien.ac.at

Stand 28.01.2010

Univ.Prof. Dipl.-Ing. Arch. Dietmar Wiegand