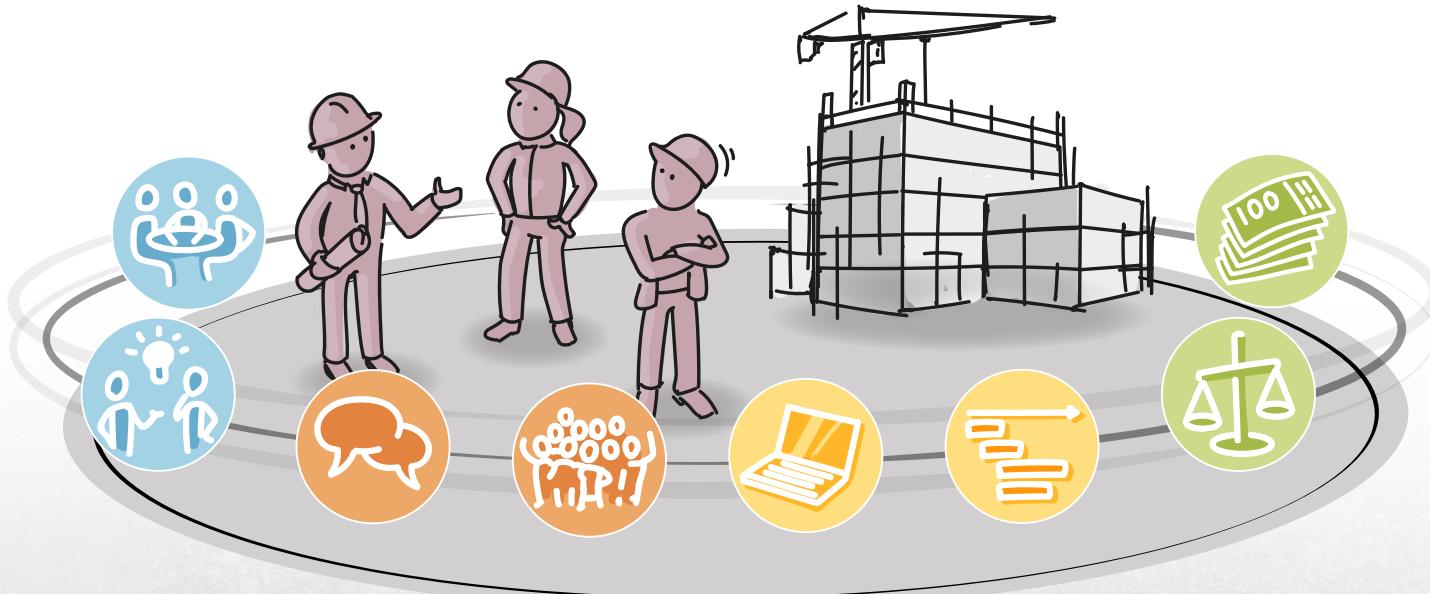


PartnerING

Leitfaden zur Integration kollaborationsfördernder Elemente in Bauprojekte



Präambel

Die Realisierung von Bauprojekten erfordert das Zusammenwirken der Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen. Nur wenn sich alle Akteure zu einer kollaborativen Zusammenarbeit bereit erklären, können Maßnahmen zur Legitimierung, Förderung oder sogar Erforderung gemeinsamer Anstrengungen zum Erreichen des Projekterfolgs wirksam implementiert werden. Dennoch bleibt die Frage:

Wie organisieren wir Zusammenarbeit in Bauprojekten?

Diese Herausforderung verlangt Antworten auf vertraglicher, technischer, organisatorischer als auch auf kultureller Ebene. Das Ziel dieses Leitfadens ist es, hierfür Impulse zu geben, mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen und den Dialog zwischen den Beteiligten zu fördern, um die partnerschaftliche Zusammenarbeit im Bauwesen weiterzuentwickeln. Zu diesem Zweck wurden aus der Literatur, aus alternativen Leitbildern der Projektabwicklung und über die Einbindung von Experten **Partnerschaftselemente** identifiziert, die sich insbesondere zur Integration in konventionelle Leitbilder der Projektabwicklung eignen.

Der Leitfaden ist jedoch nicht als starre und abschließende Auflistung von Partnerschaftselementen, sondern als eine **Diskussions- und Gestaltungsgrundlage** zu verstehen. Die Partnerschaftselemente sollen Anstoß geben, gemeinsam und idealerweise bereits bei der Gestaltung von Strukturen und Verträgen über geeignete Instrumente nachzudenken und diese projektspezifisch weiterzuentwickeln. Einige Partnerschaftselemente sind vergleichsweise einfach umsetzbar, bei anderen kann dieser Leitfaden nur erste Anregungen für die Möglichkeiten schaffen. Des Weiteren stehen einzelne Elemente abgeschlossen für sich, während andere Elemente miteinander kombiniert werden sollten.

Die Anwendung der Partnerschaftselemente erfordert projektspezifische und personelle Voraussetzungen. Eine hohe **fachliche Kompetenz** der Beteiligten ist zwingend – Partnerschaftselemente können sie nicht ersetzen oder kompensieren. Ebenso wenig können diese Elemente fehlende Entscheidungen oder Bedarfsplanungen, eine unzureichende Planungstiefe oder Schlechtleistungen in der Ausführung ausgleichen. Klare Zielsetzungen, ausführungsreife und koordinierte Planunterlagen sowie leistungsfähige Bauunternehmen sind daher weitere wichtige Voraussetzungen.

Es ist die Herausforderung unserer Zeit, den dynamischen Prozess des Baugeschehens neu zu denken und hierfür geeignete Grundlagen zu schaffen. Dieser Leitfaden soll für diesen Prozess Anstöße liefern und erste Lösungsansätze skizzieren.

Das Partnerschaftselement



Ein Partnerschaftselement ist ein Ansatz, eine Methode oder eine Maßnahme zur Förderung der Kollaboration und Kooperation im Bauprozess (unmittelbare Förderung) oder zur Schaffung von entsprechenden Voraussetzungen zur Erreichung dieses Ziels (mittelbare Förderung). Hierdurch soll ein effizientes und partnerschaftliches Zusammenwirken der Beteiligten im Sinne der Projektziele auf Basis einer vertraglichen Regelung erreicht werden.

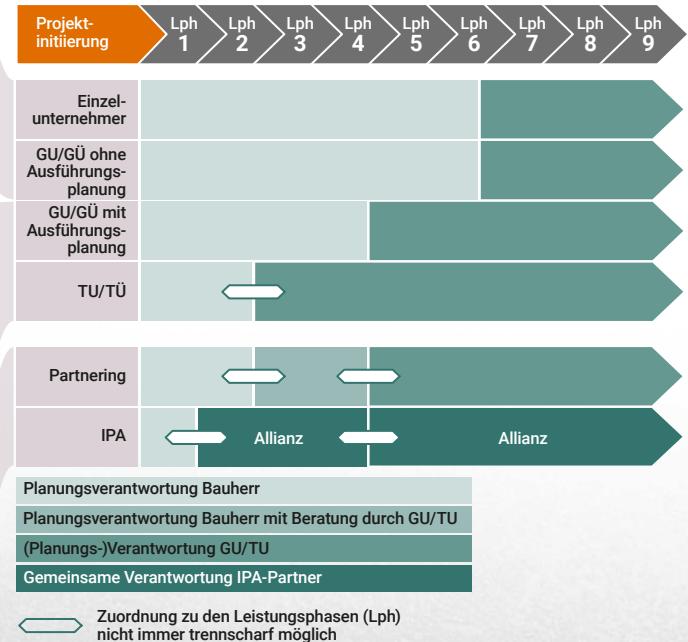
Die Partnerschaftselemente werden in Handlungsbereiche strukturiert. Jeder Handlungsbereich ist wiederum in zwei Kategorien untergliedert.

Leitbilder der Projektabwicklung

Der Einsatz von Einzelunternehmern und Generalunternehmern (GU) ohne Ausführungsplanung wird in diesem Leitfaden den konventionellen Leitbildern der Projektabwicklung im engeren Sinne zugeordnet. Die Beauftragung eines GU mit Ausführungsplanung oder die frühzeitige Übergabe der Projektverantwortung an einen Totalunternehmer (TU) werden hier als konventionelle Leitbilder der Projektabwicklung im weiteren Sinne verstanden.

Die Gemeinsamkeit der vorgenannten Leitbilder besteht in der Übertragung von Projektverantwortung zu einem definierten Zeitpunkt auf Grundlage eines Preiswettbewerbs, ohne dass zuvor ein inhaltlicher Austausch zum Leistungssoll oder zu möglichen Optimierungen stattfindet. Somit werden hieraus resultierende Unklarheiten und Konflikte, aber auch Ansätze für Optimierungsvorschläge in die Phase nach Vertragsabschluss verschoben. Dies erhöht die Anforderungen an die Zusammenarbeit der Akteure.

Demgegenüber bieten alternative Leitbilder der Projektabwicklung (z. B. Partnering oder Integrierte Projektabwicklung (IPA)) Lösungsansätze, wie die Zusammenarbeit als Kern der Modelle organisiert werden kann. Zahlreiche Ansätze lassen sich auch für konventionelle Leitbilder adaptieren.





Abkürzungen:

- GU** Generalunternehmer
- GÜ** Generalübernehmer
- TU** Totalunternehmer
- TÜ** Totalübernehmer
- IPA** Integrierte Projektabwicklung

Handlungsbereich

Kategorie

Anwendung des Leitfadens

Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass jedes Partnerschaftselement auf einer eigenen Seite dargestellt wird. **Am oberen Seitenrand** werden die zentralen Funktionen des jeweiligen Elements hervorgehoben, gefolgt von einem **farblich markierten Balken**, der dessen Zuordnung zu Handlungsbereich und Kategorie zeigt. Eine kurze Beschreibung erläutert den Inhalt und die Bedeutung des Partnerschaftselements. **Am unteren Seitenrand** wird die Implementierbarkeit in verschiedenen Leitbildern der Projektabwicklung dargestellt. Die Umsetzung bleibt im Einzelfall – ggf. mit juristischer Expertise – zu prüfen.

nicht
implementierbar

**bedingt
implementierbar
mit Anpassungen**

**ohne Weiteres
implementierbar**

Einzel-
unternehmer

GU/GÜ ohne Aus-
führungsplanung

GU/GÜ mit Aus-
führungsplanung

TU/TÜ

Partnering

IPA



Handlungsbereich:

Vertrag und Vergütung

Vergütung und Abrechnungsmechanismen

- S. 7 **Anreizbasierte Vergütungselemente** ►
- S. 8 **Fair Payment** ►
- S. 9 **Open-book** ►
- S. 10 **Preisgleitklausel** ►
- S. 11 **Selbstkostenerstattung** ►
- S. 12 **Target Value Design (TVD)** ►
- S. 13 **Zielkostenvalidierung** ►
- S. 14 **Zielkostenvereinbarung (Target Costing)** ►

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergütung und Abrechnungsmechanismen

Anreizbasierte Vergütungselemente



Das Ziel anreizbasierter Vergütungselemente ist die Förderung des unternehmerischen Handelns im Sinne der Ziele des Auftraggebers **Best-for-project-Gedanke** ► für ausgewählte Zielsetzungen. In der Regel wird bei einem solchen Ansatz eine Übererfüllung belohnt und damit eine zielführende Kollaboration monetär wertgeschätzt. Bei anreizbasierten Vergütungselementen wird zwischen positiven und negativen Elementen unterschieden, wobei negative Elemente bspw. Vertragsstrafen sein können. Ein Beispiel für positive anreizbasierte Vergütungselemente sind Bonuszahlungen für eine vorzeitige Fertigstellung von Leistungen (z. B. Beschleunigungsprämie).

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergütung und Abrechnungsmechanismen

Fair Payment



Fair Payment beruht u. a. auf den Prinzipien, dass Unternehmen Anspruch auf eine angemessene Vergütung und fristgerechte Zahlung haben. Dadurch soll auch eine Fortsetzung des Prinzips in der Lieferkette ermöglicht werden. Die Reglungen einer fairen Bezahlung können von den Vertragsparteien in einer Fair Payment Charter festgehalten werden.

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

**Vergütung und
Abrechnungsmechanismen****Open-book**

Bei der Vereinbarung von Open-book, auch als Gläserne Taschen bezeichnet, erhält der Auftraggeber im Rahmen des Bauprojekts Einblicke in Sachverhalte der Auftragnehmerseite. Diese Offenheit bezieht sich i. d. R. auf die kalkulatorischen Grundlagen. Im Umkehrschluss kann diese Transparenz auch für den Auftraggeber gelten (bspw. im Hinblick auf dessen Budget).

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergütung und Abrechnungsmechanismen

Preisgleitklausel

Mittels einer Preisgleitklausel werden im Zeitpunkt des Vertragschlusses nicht vorhersehbare Marktveränderungen für beide Vertragspartner auf Grundlage einer objektiven Anwendung verteilt. Dies wird durch die Verknüpfung der Geldschuld an vertragsfremde Bezugsgrößen erzielt. Bei Änderung der Bezugsgröße wird die Geldschuld automatisch angepasst.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

**Vergütung und
Abrechnungsmechanismen**

Selbstkostenerstattung



Bei Vereinbarung einer Selbstkostenerstattung werden die dem Unternehmer anfallenden Selbstkosten dem Auftraggeber offen gelegt und durch diesen vollständig vergütet. Die Einzelkosten der Teilleistung, die allgemeinen Geschäftskosten sowie die Baustellengemeinkosten sind somit transparent (häufig in Verbindung mit **Open-book** ▶). Der Auftraggeber erhält somit die vereinbarte Qualität und der Unternehmer wird für diese Qualität und seine damit verbundene Leistung entsprechend bezahlt.

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

**Vergütung und
Abrechnungsmechanismen**

Target Value Design (TVD)



Zentrales Element des Target Value Design bildet ein frühzeitig definiertes Kostenziel. Ziel von Target Value Design ist das Identifizieren von Verbesserungen des Kundenwerts und von Kosten einsparungen. Unter Beachtung der projektspezifischen Qualitäts- und Terminziele (insbesondere der **Conditions of Satisfaction**) entwickeln und konkretisieren die Vertragsparteien die Leistungsbeschreibung. Gleichzeitig werden Entscheidungsträger aber auch zu fundierten Entscheidungen innerhalb des vorhandenen Budgets befähigt.

Als Unterstützung in der Entscheidungsfindung kann die Methode Choosing by Advantages angewendet werden. Durch die Fokussierung auf die Vorteile verschiedener Varianten für den Nutzer, wird dieser und dessen Wünsche bei der Entscheidung berücksichtigt.

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

**Vergütung und
Abrechnungsmechanismen****Zielkostenvalidierung**

Bei der Validierung wird überprüft, ob die Vorgaben der Bauherren hinsichtlich Leistung, Kosten und Termine realistisch machbar sind. Der Begriff wird u. a. bei IPA-Modellen verwendet, wobei die Validierung dort fakultativ vor oder während der integrierten Planung vorgesehen ist. Für den Bauherrn stellt die Validierung eine wichtige Entscheidungsgrundlage dar.

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergütung und Abrechnungsmechanismen

Zielkostenvereinbarung (Target Costing)



Die Zielkostenvereinbarung ist eine wichtige Grundlage für **anreizbasierte Vergütungselemente** ► wie ein Bonus-Malus-System. Die Festlegung der Zielkosten erfolgt möglichst frühzeitig (z. B. im Zuge der **Zielkostenvalidierung** ►) unter Berücksichtigung der Projektziele. Das Target Costing (auch Zielkostenmanagement) ist eine systematische Planung und Beeinflussung von Kosten, die ihren Ursprung in der stationären Industrie hat. Kernelemente dessen sind die rückwärtsgerichtete Kostenermittlung, die produktsspezifische und zeitlich übergreifende Sicht, die rechtzeitige Anwendung und die abteilungs- und unternehmensübergreifenden Projektgruppen.



Handlungsbereich:
Vertrag und Vergütung
Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

- S. 16 **Änderungsmanagement** ►
- S. 17 **Conditions of Satisfaction (CoS)** ►
- S. 18 **Early Contractor Involvement** ►
- S. 19 **Early Warning** ►
- S. 20 **Festlegung von Entscheidungsprozessen** ►
- S. 21 **(Gemeinsames) Tragen von Risiken** ►
- S. 22 **Gemeinsame Auswahl von Nachunternehmen und Lieferanten** ►
- S. 23 **Gemeinsame Zieldefinition** ►
- S. 24 **Indikatives Angebot** ►
- S. 25 **Konfliktmanagementklausel** ►
- S. 26 **Mehrparteienvereinbarung** ►
- S. 27 **Nebenangebote** ►
- S. 28 **Partieller Haftungsausschuss** ►
- S. 29 **Qualitative Vergabekriterien** ►
- S. 30 **Target Contract** ►
- S. 31 **Verhandlung bei der Vergabe** ►

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Änderungsmanagement

Bedingt durch die Einzelfertigung jedes Bauprojektes ist die genaue Planung des Projektes nicht vollständig möglich. Unter dem Begriff Änderungsmanagement sammeln sich Möglichkeiten, mit denen Veränderungen im Projekt transparent bearbeitet und in festgelegten Prozessen gesteuert werden können.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Conditions of Satisfaction (CoS)

Die CoS sind die spezifischen Vorgaben des Auftraggebers für wesentliche und (nach Möglichkeit) unveränderliche Projektziele. Durch die Berücksichtigung der CoS – auch beim **Änderungsmanagement** ▶ – bekommt das Projektteam die Sicherheit, die Anforderungen des Auftraggebers einzuhalten. Die transparente und exakte Ausarbeitung der CoS ermöglicht es dem Projektteam, Entscheidungen zu treffen und Alternativen auszuwählen, die den Wünschen des Auftraggebers entsprechen.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Early Contractor Involvement

In der konventionellen Projektabwicklung wird die Planung von der Ausführung getrennt. Um die Expertise der ausführenden Bauunternehmen aktiv in der Planung zu berücksichtigen, kann eine Einbeziehung der ausführenden Unternehmen in die Planung erfolgen. Hierbei existieren verschiedene Möglichkeiten. Beispielsweise kann das Unternehmen, das auch mit der Ausführung des Bauprojekts beauftragt werden soll, vorvertraglich involviert werden. Alternativ kann die Mitwirkung während der Planung separat beauftragt werden und im Anschluss darüber entschieden werden, ob diesem ausführenden Unternehmen auch die Ausführung übertragen wird.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Early Warning

Im Sinne eines Frühwarnsystems wird beim Early Warning durch eine der beiden Vertragsparteien unverzüglich mitgeteilt, sofern Erkenntnisse oder Ereignisse eine negative Auswirkung auf die Projektziele (insbesondere Kosten, Termine oder Qualität) haben könnten. Zur Erläuterung der Gedanken und Abstimmung des weiteren Vorgehens wird umgehend eine Besprechung anberaumt.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Festlegung von Entscheidungsprozessen



Entscheidungen, die während eines Projektes getroffen werden müssen, stellen oft Auswahlmöglichkeiten zwischen mehreren Alternativen dar. Die Festlegung von Entscheidungsprozessen einschließlich der vorgesehenen Fristen und verantwortlichen Personen stellt eine Voraussetzung für eine reibungslose Projektarbeit dar. Alternativ wird auch von Entscheidungsmanagement gesprochen.

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

(Gemeinsames) Tragen von Risiken



Die maßgeblichen Projektbeteiligten führen (ggf. nur für ausgewählte Risiken) ein gemeinsames Risikomanagement durch. Entweder werden durch eine unpräzisere Zuordnung von Risiken zu einzelnen Projektbeteiligten das Priorisieren von persönlichen Interessen und Schuldzuweisungen vermieden oder eine eindeutige Risikoallokation ermöglicht einen effizienten und transparenten Umgang mit Risiken. In der Umsetzung sind dann regelmäßige Risikobesprechungen zur Anpassung der Einschätzungen und Maßnahmen im Zuge der Projektabwicklung erforderlich.

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Gemeinsame Auswahl von Nachunternehmen und Lieferanten

Für die gemeinsame Auswahl der Nachunternehmen und Lieferanten ist der Bauherr im Fall der Beauftragung eines Haupt- oder Generalunternehmers aktiv in die Vergabe an die Nachunternehmen zu involvieren. Dies bedeutet bspw., dass der Bauherr an der Vergabeverhandlung teilnimmt, in den Informationsfluss eingebunden wird und dabei ggf. in die einschlägigen Angebote sowie Verträge Einsicht erhält **Open-book ►**.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Gemeinsame Zieldefinition

In einem partnerschaftlich abgewickelten Bauprojekt sollten die Partner gemeinsame Ziele verfolgen. Diese können in einem offenen Dialog im Rahmen von Workshops von den Beteiligten erarbeitet werden. Als gemeinsame Ziele kommen insbesondere monetäre Obergrenzen und terminliche Meilensteine in Frage. Wenn gemeinsame Ziele erreicht werden, ergibt sich ein positives Ergebnis für alle Beteiligten. Wenn sich die Beteiligten hauptsächlich an der gemeinsamen Zieldefinition orientieren, verfolgen sie damit gleichzeitig den **Best-for-project-Gedanken** ►.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Indikatives Angebot

Ein indikatives bzw. nicht verbindliches Angebot wird im Rahmen eines Verhandlungsverfahrens abgegeben und dient als Grundlage für die weiteren Verhandlungen. Das indikative Angebot sollte Informationen zum Vertragsinhalt und generelle Ideen zur Umsetzung enthalten.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Konfliktmanagementklausel



Wenn schon zu Beginn des Bauprojekts festgelegt werden soll, dass Konflikte außergerichtlich gelöst werden sollen, kann in den Verträgen der Beteiligten eine entsprechende Klausel aufgenommen werden. Zur Streitbeilegung kann ein **Deeskalationspyramide** ▶ vereinbart werden. Die Einführung einer Konfliktmanagementklausel setzt eine gut überlegte Strategie voraus, da diese Klausel in unterschiedlicher Weise ausgestaltet werden kann. Eine mögliche Orientierung geben Musterklauseln, z. B. die DIS-Musterklauseln der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit, die Streitlösungsordnung für das Bauwesen (SL Bau) vom Deutschen Beton- und Bautechnik-Verein e. V. in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Baurecht e. V. sowie die Schlichtungs- und Schiedsordnung für Baustreitigkeiten (SOBAU) der Arbeitsgemeinschaft für Bau- und Immobilienrecht im Deutschen Anwaltverein.

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Mehrparteienvereinbarung

Bei der Mehrparteienvereinbarung wird eine gemeinsame Vereinbarung zwischen den maßgeblichen Projektbeteiligten geschlossen. Dies umfasst insbesondere den Bauherrn, die Planer und die ausführenden Bauunternehmen. Durch die Mehrparteienvereinbarung soll ein Gleichgewicht zwischen den beteiligten Parteien hergestellt werden. Bei konventionellen Abwicklungsmodellen können bilaterale Austauschverträge bestehen bleiben, die durch eine multilaterale Rahmenvereinbarung ergänzt werden.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Nebenangebote

Mit Nebenangeboten können sich Bauunternehmen durch zusätzliche Kompetenzen von den anderen BieterInnen abheben. Dadurch können Lösungsansätze der Bauunternehmen berücksichtigt werden, ohne dass diese den anderen BieterInnen mitgeteilt werden.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Partieller Haftungsausschuss



Ein partieller Haftungsausschluss ist eine vertragliche Erklärung, die in einem Schuldverhältnis dazu dient, die Haftung einer Person, eines Unternehmens oder einer Organisation für bestimmte Handlungen, Inhalte oder Ereignisse zur Förderung einer No-blame-Kultur zu beschränken oder auszuschließen. Die Zulässigkeit solcher Vereinbarungen ist im Rechtsraum der Bundesrepublik Deutschland für den Einzelfall zu prüfen.

Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Qualitative Vergabekriterien

Ergänzend oder an Stelle von wirtschaftlichen Vergabekriterien (i. d. R. die Angebotssumme) können qualitative Vergabekriterien definiert werden, um bspw. die Leistungsfähigkeit, Kompetenz oder Kreativität von Bietern zu beurteilen.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Target Contract

Ein Target Contract wird bei einer innovativen Form von Wettbewerbsmodellen vereinbart. In dieser Vertragsart sind konkrete Ziele inkl. Zielkosten sowie **anreizbasierte Vergütungselemente** ► enthalten.



Handlungsbereich: Vertrag und Vergütung

Vergaberechtliche und vertragliche Aspekte

Verhandlung bei der Vergabe

Für partnerschaftlich organisierte Projekte ist dies ein wichtiges Anfangselement (mit bekannten Schwierigkeiten in der Umsetzung für öffentliche Auftraggeber), um über die Einbindung weiterer Partnerschaftselemente sowie deren Gestaltung im offenen Dialog zu sprechen. Bei der Vergabe durch einen öffentlichen Auftraggeber ist eine Verhandlung bei der Vergabe üblicherweise nicht vorgesehen. Sinnvoll sei es jedoch auch hier, einen konstruktiven Dialog über den Inhalt der Leistungen zu fokussieren.





Handlungsbereich:
**Organisation und
Technologie**

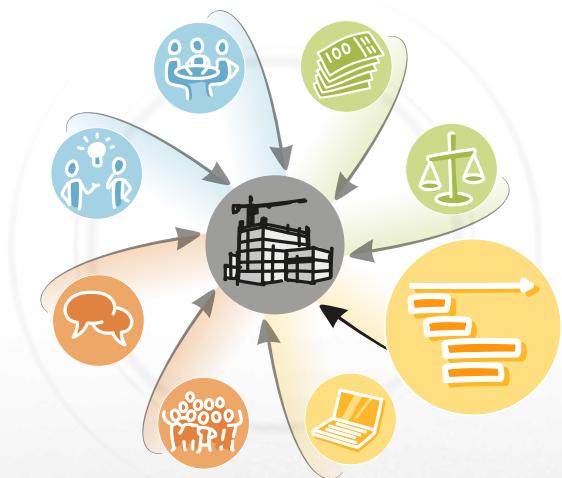
**Organisatorische
Maßnahmen**

- S. 33 **Gemeinsames Controlling** ►
- S. 34 **Kick-off** ►
- S. 35 **Kontinuität der Teammitglieder** ►
- S. 36 **Lean Construction** ►
- S. 37 **Lessons Learned Workshop** ►
- S. 38 **Offboarding** ►
- S. 39 **Offenes Protokoll** ►
- S. 40 **Onboarding** ►
- S. 41 **Präzensarbeit** ►
- S. 42 **Projekthandbuch** ►

Handlungsbereich: Organisation und Technologie
Organisatorische Maßnahmen

Gemeinsames Controlling

Bei einem gemeinsamen Projektcontrolling werden die Projekttermine, -kosten und -qualität gemeinsam (z. B. durch transparente Soll-Ist-Vergleiche) kontrolliert und gesteuert. Beispielsweise wird durch ein partnerschaftliches Störungsmanagement zum einen präventiv und transparent mit möglichen Störungsursachen umgegangen (**Early Warning** ▶). Zum anderen wird reaktiv – idealerweise unter Berücksichtigung des **Best-for-Project-Gedankens** ▶ – auf entstehende Konflikte aus Bauablaufstörungen eingegangen.

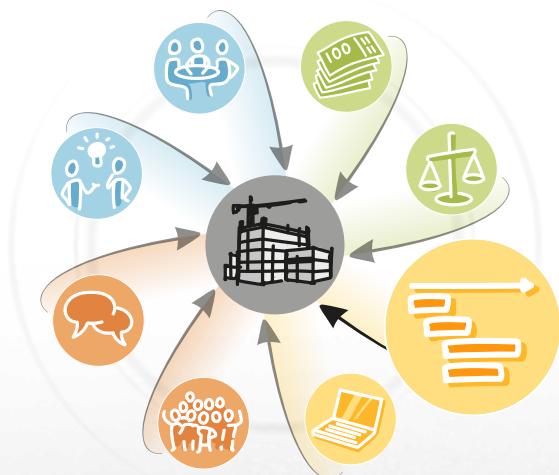


Handlungsbereich: Organisation und Technologie

Organisatorische Maßnahmen

Kick-off

Ein Kick-off (alternativ Start-up-Workshop) wird zum Beginn des Bauprojekts mit allen (maßgeblich) am Bau Beteiligten durchgeführt. Die Durchführung dauert üblicherweise ein bis zwei Tage. Das Ziel eines Kick-offs ist – neben dem gegenseitigen Kennenlernen – das gemeinsame Klären von Projektanforderungen, übergeordneten Zielen und Verantwortlichkeiten. Dementsprechend können in diesem Rahmen u. a. die **gemeinsame Zieldefinition** ► und die **gemeinsamen Werte** ► fokussiert werden. Die Beteiligten werden proaktiv in den Workshop eingebunden, indem sie z. B. ihre Bedürfnisse oder Ideen im Rahmen eines Brainstormings einbringen. Durch die erste Zusammenarbeit und die Offenheit wird eine Vertrauensbasis geschaffen.

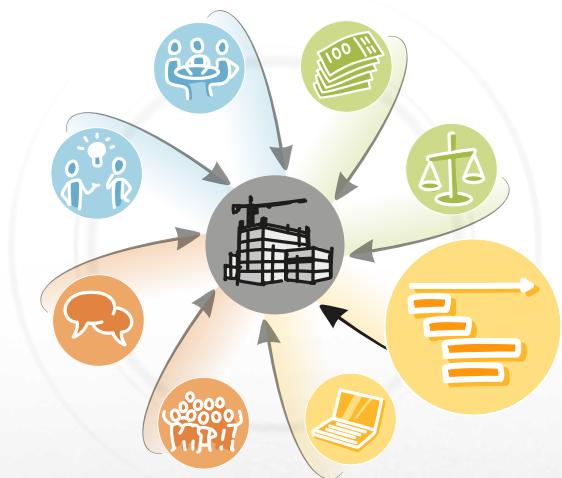


Handlungsbereich: Organisation und Technologie

Organisatorische Maßnahmen

Kontinuität der Teammitglieder

Bei dem Partnerschaftselement Kontinuität der Teammitglieder soll der Austausch von Projektbeteiligten vermieden werden. Dadurch entsteht eine kontinuierliche respektive langjährige Zusammenarbeit der Beteiligten.

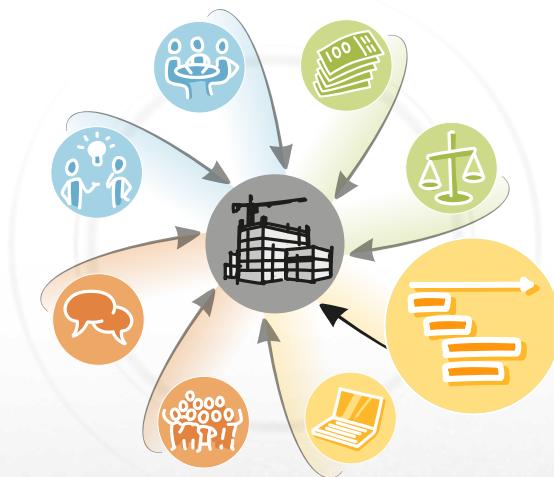


Handlungsbereich: Organisation und Technologie

Organisatorische Maßnahmen

Lean Construction

Lean ist eine ursprünglich aus der Produktion von Toyota stammende Philosophie zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen. Die beabsichtigte Vermeidung von Verschwendungen erfolgt dabei insbesondere durch Verschlankung, Standardisierung, Perfektion und Kundenorientierung. Die fünf Lean Prinzipien sind (1) Wert bestimmen, (2) Wertstrom analysieren, (3) Fluss verbessern, (4) Pull-Prinzip einführen und (5) Perfektion anstreben. Lean Construction kann durch verschiedene Methoden im Bauprojekt umgesetzt werden, z. B. durch das Last-Planner-System.



Handlungsbereich: Organisation und Technologie
Organisatorische Maßnahmen

Lessons Learned Workshop

Der Lessons Learned Workshop, auch als Final Workshop oder als Project Review Workshop bezeichnet, findet bei bestimmten Meilensteinen im Projekt oder nach Projektabchluss mit den Projektbeteiligten statt. Das Ziel dieses Workshops ist es, die gelungenen und misslungenen Aspekte zu identifizieren sowie Optimierungsmöglichkeiten für die Zukunft herauszuarbeiten. In diesem Rahmen können alle für die Projektbeteiligten relevanten Aspekte besprochen werden. Insbesondere sollten die Kooperation sowie die Kommunikation reflektiert werden.



Handlungsbereich: Organisation und Technologie
Organisatorische Maßnahmen

Offboarding

Beim Offboarding werden zum Schutz der Projektziele bewusst einzelne Personen ausgetauscht. Ein möglicher Grund dafür ist eine nicht gelingende Zusammenarbeit zwischen dieser Person und den anderen Projektbeteiligten.

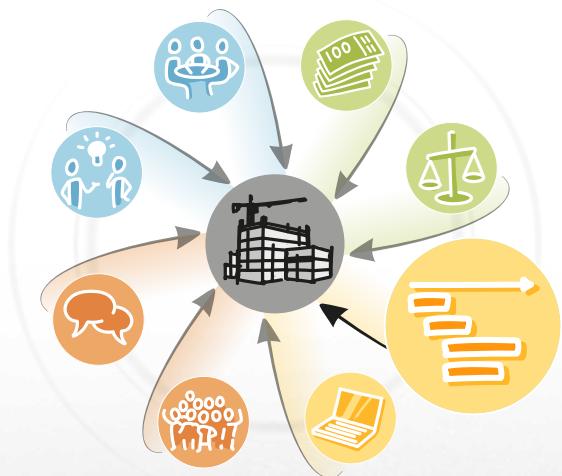


Handlungsbereich: Organisation und Technologie

Organisatorische Maßnahmen

Offenes Protokoll

Wird allen Beteiligten während der Besprechung Einsicht in die Arbeit des Protokollführers gewährt, handelt es sich um ein offenes Protokoll, auch Simultanprotokoll genannt. Beispielsweise kann das Protokoll in einer **Kollaborationsplattform** ► erstellt werden, auf die alle synchron zugreifen können, oder bei **Präsenzarbeit** ► via Beamer im Besprechungsraum geteilt werden. Dabei wird direkt ein Konsens darüber gefunden, welche Inhalte im Protokoll aufzunehmen sind, sodass eine anschließende Prüfung des Protokolls durch die Beteiligten mit mehrfachen Iterationsschleifen entfallen kann.



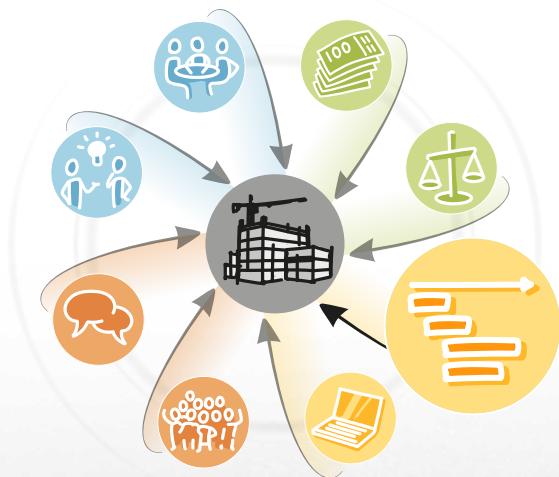
Handlungsbereich: Organisation und Technologie

Organisatorische Maßnahmen

Onboarding

Onboarding beschreibt den strukturierten Prozess der Integration neuer Projektbeteiligter. Ein Synonym für das Onboarding ist Induction (engl. für Einführung).

Im Rahmen eines Induction-Workshops werden neue Projektbeteiligte in die Rahmenbedingungen des Projekts eingeführt. Inhalte des Workshops sind u. a. Informationen zum Bauprojekt im Allgemeinen sowie in Bezug auf die jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten im Speziellen. Auch auf die **gemeinsamen Werte** ► wird dabei eingegangen.

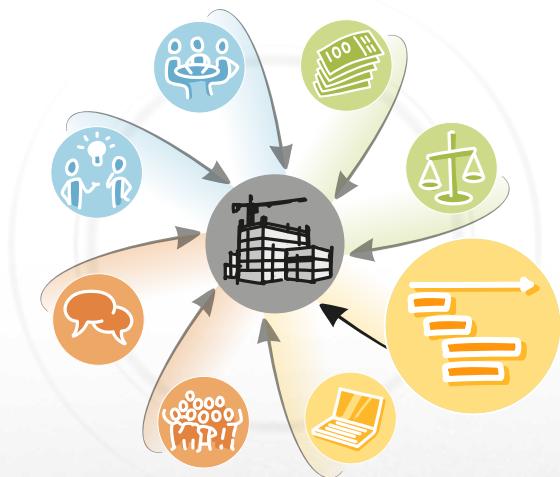


Handlungsbereich: Organisation und Technologie

Organisatorische Maßnahmen

Präsenzarbeit

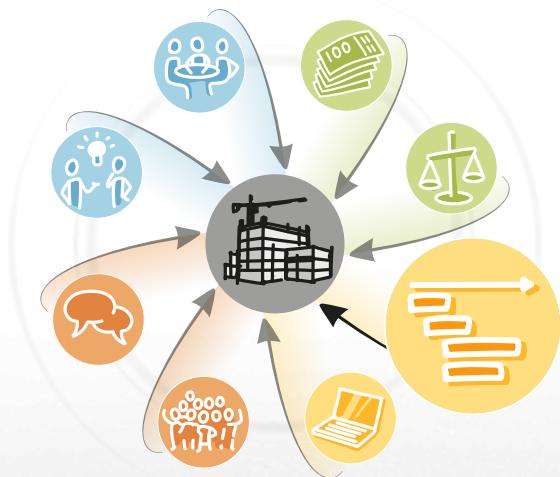
Durch Präsenzarbeit kann sowohl die Face-to-face-Kommunikation als auch die Kollaboration verbessert werden. Im Gegensatz zu der mobilen Arbeit sind bei der Präsenzarbeit alle Beteiligten an demselben physischen Ort. Eine Option, die Präsenzarbeit der maßgeblichen Projektbeteiligten zu gewährleisten, ergibt sich durch die Umsetzung eines Big Rooms.



Handlungsbereich: Organisation und Technologie
Organisatorische Maßnahmen

Projekthandbuch

Im Projekthandbuch sind alle relevanten Daten und Informationen enthalten, die zur Umsetzung des Bauprojekts notwendig sind. Dazu gehören die jeweiligen Verantwortlichkeiten, die Managementstruktur, die Festlegung der zu verwendenden Systeme und Prozesse sowie weitere einschlägige Informationen.





Handlungsbereich:
**Organisation und
Technologie**
Technologien und digitale Lösungen

- S. 44 ***Building Information Modeling (BIM)*** ►
- S. 45 ***Immersive Technologien*** ►
- S. 46 ***Kollaborationsplattform*** ►
- S. 47 ***Simulation*** ►
- S. 48 ***Visualisierung*** ►

Handlungsbereich: Organisation und Technologie

Technologien und digitale Lösungen

Building Information Modeling (BIM)

Laut BIM Deutschland ist BIM „eine kooperative Arbeitsmethodik, mit der die für seinen Lebenszyklus relevanten Informationen und Daten eines Bauwerks auf der Grundlage digitaler Modelle konsistent erfasst, verwaltet und in einer transparenten Kommunikation zwischen den Beteiligten ausgetauscht oder für die weitere Bearbeitung übergeben werden“. Als Grundlage für die projektspezifische Gestaltung der Methodik dienen die vorgesehenen Anwendungsfälle.



Handlungsbereich: Organisation und Technologie
Technologien und digitale Lösungen

Immersive Technologien

Bei immersiven Technologien wird das Bewusstsein des Technologienutzers soweit manipuliert, bis er denkt, in eine andere Welt einzutauchen. Bei der Virtual Reality handelt es sich dabei um eine rein virtuelle Welt, wohingegen bei der Augmented Reality virtuelle und reale Bestandteile kombiniert werden. Ein Oberbegriff dafür ist die Extended Reality.



Handlungsbereich: Organisation und Technologie
Technologien und digitale Lösungen

Kollaborationsplattform

Eine Kollaborationsplattform dient dem digitalen ganzheitlichen Informationsmanagement. Hierbei sind zum einen die Transparenz und Echtzeit der Daten und zum anderen der Datenschutz und die Vertraulichkeit relevant. In der Kollaborationsplattform können alle wichtigen Dokumente und Informationen zum Bauprojekt gesammelt und organisiert werden. Dies umfasst z. B. Planungsunterlagen und Dokumentationen während der Bauausführung.



Handlungsbereich: Organisation und Technologie

Technologien und digitale Lösungen

Simulation

Auf Grundlage computergestützter Simulationen können Bauabläufe simuliert und dadurch mögliche Planungsfehler aufgedeckt werden. Außerdem lassen sich verschiedene Planungsvarianten darstellen und so kann dem Nutzer eine bessere Entscheidungsgrundlage geboten werden.



Handlungsbereich: Organisation und Technologie
Technologien und digitale Lösungen

Visualisierung

Zur transparenten Übersicht anstehender Aufgaben, kann eine Visualisierung hilfreich sein. Die Visualisierung kann dabei über ein Taskboard, Karteikarten oder Burn-Down-Charts dargestellt werden. Die Ausarbeitung und Anwendung der eingesetzten Mittel wird vom Projektteam gemeinsam entschieden.





Handlungsbereich:
**Kultur und
Soziales**
Social Events

- S. 50 **Gemeinsame Freizeitaktivität ▶**
- S. 51 **Meilenstein-Fest ▶**
- S. 52 **Projektabschlussfeier ▶**
- S. 53 **Teambuilding-Maßnahme ▶**

Handlungsbereich: Kultur und Soziales
Social Events

Gemeinsame Freizeitaktivität

Eine Möglichkeit sozialer Events sind Freizeitaktivitäten, die außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Dies kann bspw. ein gemeinsames Mittagessen sein.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales
Social Events

Meilenstein-Fest

Wie bei der **Projektabchlussfeier** ► sollen durch die Meilenstein-Feste die Leistungen der Projektbeteiligten wertgeschätzt werden. Hierbei wird aus den gemeinsamen Zwischenerfolgen weitere Motivation generiert und das Miteinander der Beteiligten gestärkt.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales **Social Events**

Projektabschlussfeier

Die Projektabschlussfeier findet in der letzten Phase zur Errichtung des Bauprojekts statt. Zu diesem Zeitpunkt haben die Projektbeteiligten die gemeinsamen Projektziele erreicht. Die Wertschätzung für diese Leistung kann in Form einer Abschlussfeier mit allen Projektbeteiligten ausgedrückt werden.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales **Social Events**

Teambuilding-Maßnahme

Da Bauprojekte Unikate sind, ist auch die projektspezifische Teamzusammensetzung einmalig. Teambuilding-Maßnahmen werden im Rahmen von Workshops betriebsübergreifend zur Teamentwicklung durchgeführt.



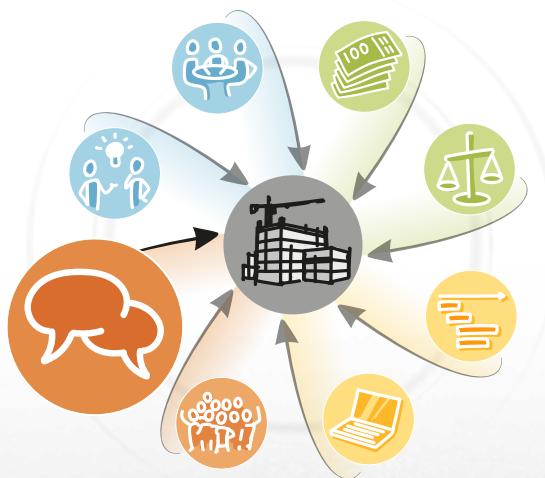


Handlungsbereich:
**Kultur und
Soziales**
Projektkultur

- S. 55 **Best-for-project-Gedanke ▶**
- S. 56 **Corporate Identity ▶**
- S. 57 **Feedbackkultur ▶**
- S. 58 **Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit ▶**
- S. 59 **Gewaltfreie Kommunikation (GFK) ▶**
- S. 60 **Kulturbarometer ▶**
- S. 61 **Mediative Haltung ▶**
- S. 62 **Mindful Leadership ▶**
- S. 63 **Gemeinsame Werte ▶**
- S. 64 **Schulung sozialer Kompetenz ▶**

Handlungsbereich: Kultur und Soziales Projektkultur

Best-for-project-Gedanke

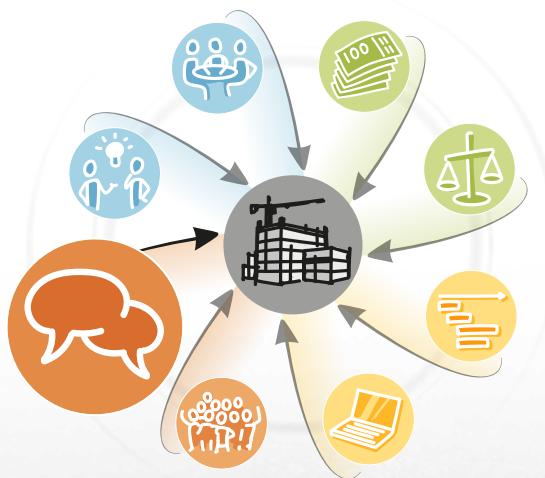


Der Best-for-project-Gedanke meint den Grundsatz, alle Entscheidungen auf die Erreichung der gemeinsam vereinbarten Projektziele auszurichten. Diese stehen dabei – im Gegensatz zu den individuellen Einzelinteressen – im Vordergrund. Hierfür ist eine **gemeinsame Zieldefinition** ► oder alternativ die transparente Kommunikation der **Conditions of Satisfaction** ► hilfreich. Um den Best-for-project-Gedanken zu unterstützen bzw. das Verfolgen individueller Interessen unattraktiv zu gestalten, können z. B. **anreizbasierte Vergütungselemente** ► vereinbart werden.

Handlungsbereich: Kultur und Soziales Projektkultur

Corporate Identity

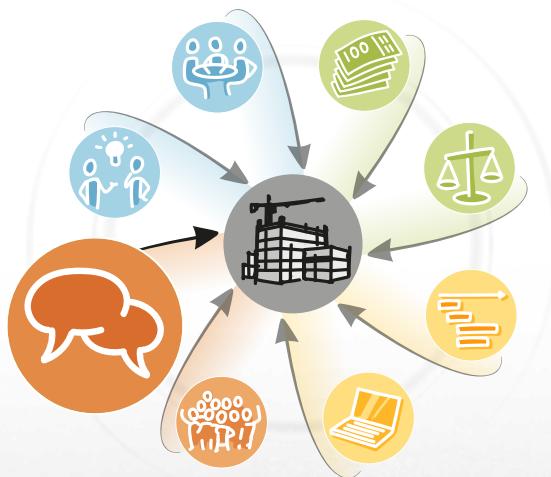
Durch Schaffung einer Corporate Identity soll bspw. die Loyalität zum Projekt gestärkt werden. Die drei Bestandteile einer Corporate Identity sind das Corporate Design, die Corporate Communication und das Corporate Behaviour. In diesen Bereichen gibt sich das Team interne Vorschriften für ein einheitliches Auftreten. Teil einer Corporate Identity kann ein Leitbild sein.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales **Projektkultur**

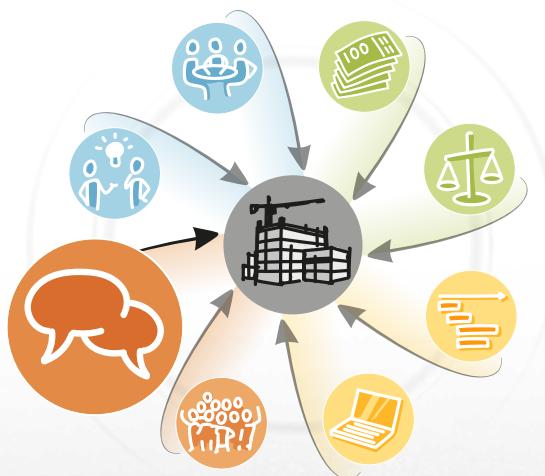
Feedbackkultur

Eine Feedbackkultur zeichnet sich durch das eigenständige Einholen von Feedback aus. Der Wert des Feedbacks liegt nicht nur in der Frage, ob etwas auf die richtige Art und Weise angewendet wird, sondern darin, dieses Feedback als Möglichkeit zur Verbesserung der eigenen Arbeitsweise anzusehen.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales **Projektkultur**

Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit



Die Öffentlichkeitsarbeit soll gemeinsam geschehen (ggf. vorbereitet durch Schaffung einer **Corporate Identity** ▶). Zu den Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit gehören u. a. die Entwicklung eines Werbekonzeptes, die Planung von Veranstaltungen, Angaben zum Projektnutzen sowie die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzeptes.

Die externe Kommunikation spielt dabei eine wesentliche Rolle und kann in drei Kategorien unterschieden werden. Die politische Kommunikation richtet sich an zuständige Kommunen oder Landesbehörden. Die Projektkommunikation adressiert die Öffentlichkeit wie Anwohner und die Marketingkommunikation informiert Kunden, Nutzer oder Käufer.

Handlungsbereich: Kultur und Soziales
Projektkultur

Gewaltfreie Kommunikation (GFK)



Die GFK wurde von Rosenberg entwickelt. Mithilfe der Kommunikations- und Konfliktlösungsstrategien der GFK wird durch deren Transparenz, Wertschätzung und Eindeutigkeit das Vertrauen zwischen den Beteiligten gestärkt. GFK kann auf alle Kommunikationssituationen, also z. B. im Alltag und Berufsalltag, angewandt werden.

Handlungsbereich: Kultur und Soziales Projektkultur

Kulturbarometer

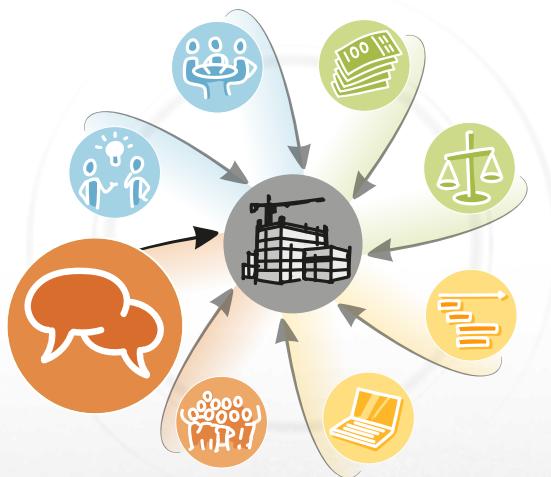
In einem Kulturbarometer werden die Projektkultur und die Zufriedenheit der Beteiligten zusammengefasst. Mittels Datenerhebung, bspw. durch Fragebögen, wird die Einstellung der Mitarbeiter abgefragt und es kann ermittelt werden, in welchen Bereichen Effizienzverluste vorliegen. Das Kulturbarometer dient gleichzeitig als Informationsgeber über den aktuellen Zufriedenheitsgrad und als Warnsignal, falls die Zufriedenheit unter einem bestimmten Wert sinkt.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales Projektkultur

Mediative Haltung

Bei der mediativen Haltung wird das Denken, Reden und Verhalten von Respekt, Empathie, Achtsamkeit und Wertschätzung geleitet. Dabei handelt es sich nicht um ein Verfahren wie bei der **Mediation** ►, sondern um eine grundsätzliche Einstellung und Verhaltensweise individueller Personen.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales Projektkultur

Mindful Leadership

Mindful Leadership ist eine Führungskultur, die die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten fördert. Der zentrale Aspekt ist dabei die Achtsamkeit. Dies umfasst u. a. eine bewusste Kommunikation mit aktivem Zuhören und die Integration der Beteiligten in die Lösungsfindung.

Bei einem Mindful Leadership verwenden die Führungskräfte z. B. die **Gewaltfreie Kommunikation** ►. Zudem beeinflussen sie den Umgang miteinander, indem sie bspw. eine No-blame-Kultur, eine No-dispute-Kultur und/oder eine No-fault-Kultur vorleben.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales Projektkultur

Gemeinsame Werte

Die gemeinsamen Werte und Verhaltensprinzipien zur Zusammenarbeit können im Rahmen eines Workshops erarbeitet werden. Mögliche Leitfragen sind hierbei, wie die Beteiligten zusammenarbeiten möchten und welche konkreten Schritte zur Umsetzung dessen notwendig sind. Das Ergebnis kann z. B. in der Projekt Charta oder in einer Partnerschaftssatzung festgehalten werden.



Handlungsbereich: Kultur und Soziales
Projektkultur

Schulung sozialer Kompetenz

Unter dem Begriff soziale Kompetenz wird die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen in sozialen Situationen verstanden. Diese Kompetenzen eignen sich die Beteiligten im Rahmen von Schulungen an.





Handlungsbereich:
**Streitbeilegung und
Begleitung**
Außerfachliche Begleitung

S. 66 **Coach** ►

S. 67 **Projektbegleitender Mediator** ►

Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung **Außerfachliche Begleitung**

Coach

Das Ziel eines Coachings ist i. d. R. die Unterstützung der Selbstreflexion oder der Zielerreichung innerhalb eines Projekts. Dafür gibt der Coach der Einzelperson bzw. der Gruppe (oder einem Team) Feedback und Beratung in vorher definierten Handlungsbereichen.



Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung **Außerfachliche Begleitung**

Projektbegleitender Mediator



Bei der projektbegleitenden **Mediation** ▶ werden die Projektbeteiligten durch einen oder mehrere Mediatoren langfristig über das Projekt hinweg begleitet. Die Mediatoren nehmen an den Besprechungen teil und unterstützen die Projektbeteiligten dabei, gemeinsame und konsens-orientierte Lösungen zu finden. Zudem achten sie darauf, dass die **gemeinsamen Werte** ▶ eingehalten werden. Bei Konflikten können die Mediatoren frühzeitig bei der Streitbeilegung unterstützen.



Handlungsbereich:
**Streitbeilegung und
Begleitung**

Alternative Streitbeilegung

- S. 69 **Adjudikation** ►
- S. 70 **Deeskalationspyramide** ►
- S. 71 **Mediation** ►
- S. 72 **Mini-Trial** ►
- S. 73 **Schlichtung** ►
- S. 74 **Verhandlung** ►
- S. 75 **Workshop** ►

Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung

Alternative Streitbeilegung



Adjudikation

Adjudikation ist ein Eilverfahren mit einer vorläufig bindenden Entscheidung der Adjudikatoren oder des Adjudikators, die die Parteien allerdings durch ein Schiedsgericht oder ein ordentliches Gericht überprüfen lassen können. Dabei sind die Richter nicht an die vorläufige Entscheidung der Adjudikation gebunden. Die Vereinbarung von Adjudikationen zur Streitbeilegung ist typisch in internationalen Bauverträgen.

Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung

Alternative Streitbeilegung



Deeskalationspyramide

In der Literatur werden verschiedene Deeskalationspyramiden zur partnerschaftlichen Konfliktlösung empfohlen. Das Ziel dieser Stufensysteme ist es immer, möglichst eine außergerichtliche Einigung zu erzielen. Mit steigender Eskalationsstufe wird eine weitere Stufe eines solchen Systems zur Streitbeilegung beansprucht. Sie unterscheiden sich z. B. darin, ob sich die Stufen aus den Streitbeilegungsverfahren (beginnend mit dem informellsten Verfahren) und/oder den Verfahrensbeteiligten (beginnend auf der niedrigsten Ebene) ergeben.

Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung

Alternative Streitbeilegung



Mediation

Die Mediation ist ein Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung und ein agiles Mittel, um Gespräche unter neutraler Begleitung zu initiieren. Gemäß § 1 Abs. 1 Mediationsgesetz (MediationsG) ist Mediation „ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.“ Dabei ist der Mediator nach § 1 Abs. 2 MediationsG „eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt“. Das Mediationsverfahren kann unterschiedlich gestaltet werden, z. B. mit einem aktiven oder passiven Mediator. Im Gegensatz zu einem passiven Mediator bringt der aktive Mediator proaktiv Lösungsvorschläge ein.

Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung

Alternative Streitbeilegung



Mini-Trial

Beim Mini-Trial erarbeitet eine Gruppe aus drei Personen eine konsensbasierte Lösung. Dazu liegen ihnen von den Konflikt- bzw. Vertragsparteien jeweils Stellungnahmen vor. In der Gruppe der drei Personen, auch als Panel bezeichnet, sind eine neutrale Person sowie jeweils eine höherrangige Vertretung der Konfliktparteien beteiligt. Sollte dieses Panel keine Lösung herbeiführen, trifft die neutrale Person eine Entscheidung. Die auf diesem Weg erarbeitete Lösung ist unverbindlich.

Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung

Alternative Streitbeilegung



Schlichtung

Die Schlichtung ist ein Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung. Als neutraler Dritter erarbeitet der Schlichter im Konfliktfall einen Lösungsvorschlag für die Konfliktparteien. Im Rahmen des Verfahrens kann er dabei die Interessen beider Parteien herausarbeiten und bei der Lösungsfindung berücksichtigen. Der Schlichterspruch ist unverbindlich. Diesen können die Parteien annehmen oder nicht. Wenn nur eine Partei den Vorschlag nicht akzeptiert, bleibt der Konflikt ungelöst.

Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung

Alternative Streitbeilegung



Verhandlung

Das informellste Verfahren zur Streitbeilegung ist die Verhandlung. Bei der rationalen Verhandlung kann zwischen einer intuitiven sowie einer strukturierten Verhandlung unterschieden werden. Bei der intuitiven Verhandlung steht die kompetitive Diskussion im Fokus. Im Gegensatz dazu steht die strukturierte Verhandlung. Diese basiert auf dem Harvard-Konzept. Hierbei liegt der Fokus auf dem Sachproblem, d. h. emotionale und personenorientierte Konflikte sollen ausgeschlossen werden.

Handlungsbereich: Streitbeilegung und Begleitung
Alternative Streitbeilegung



Workshop

Im Rahmen eines Workshops, an dem alle Projektbeteiligten teilnehmen, werden die Positionen der Beteiligten zu akuten Problemen oder Herausforderungen ermittelt. Darauf aufbauend werden gemeinsam Lösungen erarbeitet.

Impressum

Forschungsprojekt:

PartnerING – Leitfaden zur Integration kollaborations-fördernder Elemente in Bauprojekte



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung
im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen

Forschungsmittelgeber:

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn



IBB INSTITUT FÜR
BAUWIRTSCHAFT UND
BAUBETRIEB

Herausgeber:

Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb
Technische Universität Braunschweig
Schleinitzstraße 23 A
38106 Braunschweig

Fon: 0531 391-3174
E-Mail: ibb@tu-bs.de
Internet: www.tu-bs.de/ibb

Stand: November 2025

DOI: 10.24355/dbbs.084-202510291248-0

Förderkennzeichen: 10.08.18.7-24.27

Projektlaufzeit: 01.05.2024–31.10.2025

Weiterführende Informationen zu diesem Forschungsprojekt können dem zugehörigen
Forschungsbericht entnommen werden: <https://doi.org/10.24355/dbbs.084-202510291245-0>