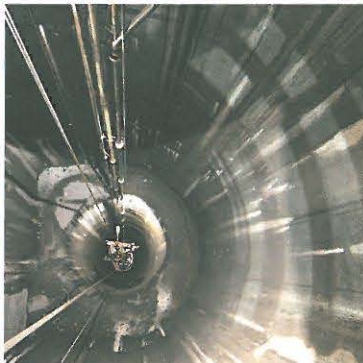


**obv**

österreichische  
bautechnik  
vereinigung



# BAUTECHNIK 2014

AUF WISSEN BAUEN

[www.bautechnik.pro](http://www.bautechnik.pro)



# DIE VIER SÄULEN DER KOOPERATION

**BETTINA BOGNER, INSTITUT FÜR INTERDISZIPLINÄRES BAUPROZESSMANAGEMENT, TU WIEN**

Um die wesentlichsten Faktoren der Kooperation in der Phase der Bauausführung bestimmen zu können, wurde erstmalig mittels eines holistischen Ansatzes die kooperative Zusammenarbeit zwischen Bauherren und Bauausführenden untersucht. Als Ansatz wurde die Methodik der Sensitivitätsanalyse, wie sie von Frederic Vester entwickelt worden ist, mit entsprechenden Erweiterungen eingesetzt. Die Methodik erlaubt eine ganzheitliche Systembetrachtung sowie eine Berücksichtigung und Verknüpfung von quantitativen mit qualitativen Faktoren. Die Daten für die Modellierung wurden aus Workshops, Fragebögen und unter Beiziehung von Fachexperten generiert.

Den Erkenntnissen aus dem Systemmodell zufolge stützt sich eine erfolgreiche kooperative Zusammenarbeit auf vier Säulen (siehe Abbildung 1). Nachstehend werden die Hauptsäulen „Kooperationsstruktur & -ressourcen“, „Kooperationsgestaltung“, „Kooperationseigenschaften“ und „Kooperationsbeziehung“ kurz erläutert. Eine ausführliche Beschreibung findet sich im ÖBV-FFG-Forschungsbericht „Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperation zwischen Bauherren und Bauausführenden“.

## Kooperationsstruktur & -ressourcen

Die größte Motivation zur Kooperation erschöpft sich auf Dauer, wenn keine geeigneten Strukturen und Ressourcen für die kooperative Zusammenarbeit geschaffen werden. Günstige Kooperationsstrukturen und -ressourcen könnten durch eine faire Vertragsgestaltung und -abwicklung sowie durch eine ausreichende Budgetierung und Angebotspreisbasis geschaffen werden.

Die Untersuchung zeigt, dass in der Bauausführungsphase eine faire Vertragsgestaltung und -abwicklung im Wesentlichen durch folgende Faktoren bestimmt wird:

- durch die Angemessenheit von Planungs- und Bauzeit,
- durch die Qualität der Planungs- und Ausführungsleistungen und
- durch eine faire Interpretation des Vertrages – bei Mehrkostenforderungen wird zum Beispiel der Vertrag fair fortgeschrieben und bei jeder Fortschreibung werden als unfair erkannte bzw. einseitige Vertragsteile korrigiert.

Dem Modell zufolge fördert der **Kostendruck** einerseits die Entstehung von Kooperation und andererseits verringert er die Erfolgswahrscheinlichkeit der kooperativen Zusammenarbeit. Um den



Abbildung 1: Systematik der kooperativen Zusammenarbeit in der Bauausführung





Kooperative Zusammenarbeit der Projektbeteiligten ist besonders bei komplexen Bauvorhaben, wie dem Hauptbahnhof Wien, aber auch bei den benachbarten Hochbauten für eine erfolgreiche Projektabwicklung wesentlich.

Kostendruck zu reduzieren, konzentrieren sich die Beteiligten vermehrt auf die Frage nach dem Schuldigen und verlieren dabei die Lösungssuche aus den Augen. Die kooperative Zusammenarbeit in der Bauausführung wird durch eine ausreichende Budgetierung sowie eine ausreichende Angebotspreisbasis günstig beeinflusst. Um die notwendigen Strukturen und Ressourcen für eine kooperative Bauausführung schaffen zu können, müssen die ersten Grundsteine für die Kooperation bereits in der Planungsphase gelegt werden. Ungünstige Kooperationsstrukturen und -ressourcen stellen zwar kein Hemmnis zur Kooperation dar, sie erschweren jedoch die kooperative Zusammenarbeit erheblich. Ungünstige Strukturen stellen extrem hohe Anforderungen an die involvierten Personen hinsichtlich ihrer Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit.

#### Kooperationsgestaltung

Die erfolgreiche Durchführung eines Kooperationsprojektes besteht vor allem in der geeigneten ablauforganisatorischen Gestaltung und Führung der Kooperation. In diesem Zusammenhang haben sich folgende Faktoren als bedeutend herauskristallisiert:

- Lösungsorientierung,
- Zulassung und Förderung von kostenreduzierenden Ideen und Vorschlägen,
- Entscheidungskompetenz und
- Umfang juristischer Betreuung.

Die **Lösungsorientierung** ist für die kooperative Zusammenarbeit von Bedeutung, da die Frage nach dem Schuldigen mit einer einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehung häufig nicht beantwortet wer-

den kann und dadurch die Schuldzuweisung an einen Verursacher nicht möglich ist. Zudem wirkt sich die Suche nach einem Schuldigen negativ auf die Vertragsbeziehung und auf das Vertrauen der Vertragspartner sowie auf den Kostendruck aus. Eine Kooperation kann bereits als gescheitert angesehen werden, wenn in einem Projekt über die Schuldfrage gestritten wird. In der kooperativen Zusammenarbeit müssen die Vertragspartner gemeinsam die Verantwortung für ein Problem übernehmen und zu einer gemeinsam getragenen Lösung des Problems kommen. Lösungsorientierung setzt eine gemeinsame Vorgehensweise und ein gemeinsames klares Ziel für die Lösungssuche voraus. Im Zentrum stehen die Fragen: „Wie kommen wir zu einer gemeinsamen Lösung?“ „Was und wen brauchen wir dazu?“ Eine effiziente Gestaltung dieser Abläufe stellt hohe Anforderungen an die Beteiligten in ihren Teilfunktionen.

#### Die Zulassung und Förderung von kostenreduzierenden Ideen und Vorschlägen

zeigt eine positive Wirkung auf das Gesamtsystem. Aus diesem Grunde kann die Zulassung von kostenreduzierenden Ideen und Vorschlägen einen positiven Beitrag zur kooperativen Zusammenarbeit leisten. Die Erarbeitung aktiver Problemlösungen erfordert Entscheidungen. Die Entscheidungskompetenz, also das Übernehmen von Verantwortung und die Bereitschaft, zeitnahe Entscheidungen zu treffen, ist für das Finden einer Lösung unentbehrlich. Entscheidungsprozesse und Lösungsorientierung werden verbessert, wenn die Vertragspartner sich gegenseitig vertrauen und Probleme, Störungen und Veränderungen in der Bauausführung offen und frühzeitig thematisieren. Weiters ist wichtig, dass sich die Vertragspartner gemeinsam in die Problemlösung einbringen und



offen für Argumente und Ideen des Vertragspartners sind. Die gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungen wird durch einen erhöhten Einsatz **juristischer Betreuung** erschwert. Das Hinzuziehen von Juristen während der Bauausführung wird auf der Gegenseite häufig als „Angriff“ wahrgenommen, wodurch Unsicherheit entsteht bzw. zum „Gegenangriff“ ausgeholt wird. Mit steigendem juristischem Betreuungsumfang sinken das Vertrauen zueinander sowie die Bereitschaft zur Lösungsorientierung. In der Kooperation ist es wichtig, dass alle Beteiligten – auch die rechtliche Betreuung – der Kooperation positiv gesinnt sind und ihre Kompetenzen proaktiv für eine erfolgreiche Kooperationsdurchführung einbringen. Das Hinzuziehen eines Juristen, sofern der Jurist nicht zu sehr in seinen juristischen Betrachtungen verharrt und die kooperative Abwicklung unterstützt, kann für die Kooperation förderlich sein, sollte jedoch im Hintergrund stattfinden.

#### **Kooperationseigenschaften**

Eine der wesentlichsten Eigenschaften für die Entstehung und den Erhalt von Kooperationen ist die **Kooperationsbereitschaft** des Unternehmens und der beteiligten Personen.

Unternehmen sind zu Kooperationen bereit, wenn sie einen Nutzen in der Kooperation sehen. Bei den beteiligten Personen hängt die Bewertung des Nutzens stark von ihrem persönlichen Wertesystem

und der damit einhergehenden Einstellung gegenüber Kooperation ab. Die Einstellung wird geprägt durch die Unternehmenskultur und die persönlich gewonnene Erfahrung mit Kooperation.

Wird kooperatives Verhalten im Unternehmen als Stärke anstatt als Schwäche gesehen, sind gute Voraussetzungen für die Umsetzung der Kooperation gegeben. Die Kooperationsbereitschaft kann in der Phase der Bauausführung nur sehr eingeschränkt gefördert werden. Sie bedarf vor allem Initiativen von außerhalb. Es sind Überzeugungsaktivitäten erforderlich, die die Motivation und den Anreiz schaffen, Kooperationen eingehen zu wollen. Maßnahmen wie die Darstellung von Best-Practice-Beispielen, das Aufzeigen von Chancen, Nutzen und Risiken und die Bereitstellung von Informationen über Gestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen können die Einstellung von Unternehmen und Personen zur Kooperation verbessern. Des Weiteren ist es erforderlich, innerhalb des Unternehmens Kooperation als positiven Wert zu vermitteln.

Damit die Mitarbeiter überhaupt eine Kooperation eingehen können, muss ihnen ein entsprechender Handlungs- und Entscheidungsfreiraum zur Verfügung stehen. Vor allem Führungskräfte müssen der Kooperation gegenüber positiv eingestellt sein und müssen dies in ihrem tatsächlichen Handeln unter Beweis stellen. Andernfalls haben Untergebene kaum einen Anreiz zu kooperativem Verhalten. Darüber hinaus sollte die Kooperationsbereitschaft durch alle Hierarchiestufen hindurch gegeben sein.<sup>2,3)</sup>

Neben der Kooperationsbereitschaft ist die **Kooperationsfähigkeit** – fachliche und soziale Kompetenzen – für die kooperative Zusammenarbeit von großer Bedeutung. Fachliche Kompetenz ist die Anwendung und Verknüpfung von technischem, wirtschaftlichem und rechtlichem Wissen für die Gestaltung, Planung und Organisation von Kooperationen. Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, soziale Interaktionen erfolgreich gestalten und auch mit Menschen in schwierigen Situationen erfolgreich umgehen zu können. Soziale Kompetenzen dienen dazu, eigene Ziele durch geeignete Kompromisse erreichen zu können. Je ausgeprägter die Kooperationsfähigkeiten der involvierten Beteiligten sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass Kooperation entsteht und zum Erfolg führt.

#### **Kooperationsbeziehung**

Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass vor allem die Beziehung der Vertragspartner – sowohl unternehmens- als auch personenbezogen – für die kooperative Bauausführung von Bedeutung ist. Insbesondere die Variablen Vertrauen, faires Miteinander und Kommunikation haben auf die kooperative Zusammenarbeit eine sehr starke Wirkung.

#### **Vertrauen**

Vertrauen nimmt einen sehr hohen Stellenwert für die kooperative Zusammenarbeit in der Bauausführung ein. In Situationen der Unsicherheit bzw. der unzureichenden Informationen gibt Vertrauen das Gefühl von Sicherheit. Es erhöht die Bereitschaft zur Entscheidungsfindung, fördert die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Beteiligten und reduziert aufwendige Kontroll- und Sanktionssysteme. Vertrauen ist umso wichtiger, je größer der Verlust bzw. Schaden aus dem Verhalten der Vertragspartner sein kann. Nach Luhmann<sup>1)</sup> ist Vertrauen eine „riskante Vorleistung“, die vom Vertrauensgeber erbracht werden muss. Vertrauen wird in der Gegenwart geschenkt und bezieht sich auf die Zukunft.

***Gerechtes und ehrliches Verhalten gegenüber dem Vertragspartner, auch in anspruchsvollen Situationen, ist eine Bedingung für eine positive Kooperationsbeziehung.***

Hans Georg Jodl,  
Institut für interdisziplinäres  
Bauprozessmanagement, TU Wien

”







Nicht nur in der Infrastruktur, sondern auch im Hochbau ist eine kooperative Projektentwicklung notwendig.

### Vertrauen ist an Erwartungen geknüpft, z. B. dass der Vertrauensnehmer:

- sich kooperativ verhalten wird, weil es langfristig auch für seine Interessen die beste Form der Zusammenarbeit darstellt (situationsbasiertes Vertrauen);
- über die notwendige fachliche und soziale Kompetenz verfügt, um seine Aufgabe erfüllen zu können (eigenschaftsbasiertes Vertrauen);
- dem Vertrauensgeber keinen Schaden zufügt und keinen unfairen Vorteil aus der Situation zieht (eigenschaftsbasiertes Vertrauen);
- sich an gesellschaftliche Normen, Werte und Sitten hält (eigenschaftsbasiertes Vertrauen);
- sich mit den Werten, Zielen und Bedürfnissen des anderen identifiziert und eine gegenseitige Sympathie besteht (identifikationsbasiertes Vertrauen).

### Kommunikation

Die Kommunikation ist für eine befriedigende Konfliktbewältigung und für eine erfolgreiche Kooperationsbeziehung notwendig. Erleichtert wird die Kommunikation durch ähnliche Qualifikationen, Einstellungen und Wahrnehmungen der Beteiligten. Das Zurückhalten oder Verfälschen von Information, um einen Vorteil auf Kosten des anderen zu generieren, ist, unter dem Aspekt der Kooperation, unakzeptabel. Für eine erfolgreiche kooperative Zusammenarbeit ist ein Informationsgleichgewicht zwischen den Vertragspartnern möglichst aufrechtzuerhalten. Kommunikation ist ein Austausch bedeutsamer Informationen, die für den Erfolg der kooperativen Zusammenarbeit wesentlich sind.

### Faires Miteinander

Ein faires Miteinander – gerechtes und ehrliches Verhalten gegenüber dem Vertragspartner auch in anspruchsvollen Situationen – ist eine Bedingung für eine positive Kooperationsbeziehung. Die Vertragspartner verhalten sich stets fair zueinander und sind bemüht, für Fairness zu sorgen. Um für Fairness sorgen zu können bzw. um sich fair behandelt zu fühlen, müssen folgende drei Fairness-Prinzipien gegeben sein:

### Ergebnisfairness

Das Ergebnis bzw. die Ressourcen werden fair verteilt. Die Beteiligten erachten die Verteilung entsprechend ihrer Leistungen als fair und finden sich im Ergebnis wieder. Bestandteil der kooperativen Zusammenarbeit sind demnach ein faires Nachtragsmanagement sowie das gegenseitige Gönnen eines Vorteils aus dem Projekt, vor allem, wenn der Vorteil aus eigener Kraft erarbeitet wurde.

### Prozedurale Fairness

Die Verteilung der Ressourcen beruht auf fairen Prozesse. Zum Beispiel müssen die Kriterien, nach denen eine Mehrkostenforderung erstellt, angenommen oder abgelehnt wird oder eine wichtige Entscheidung getroffen wird, transparent und nachvollziehbar für den Vertragspartner sein. Die Möglichkeit der Meinungsäußerung und der Mitsprache in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Der Vertragspartner nimmt die prozedurale Fairness umso stärker wahr, desto mehr er in den Prozess der Kriterienfestlegung, Entscheidungsfindung und der Lösungssuche involviert ist. Je stärker die prozedurale Fairness wahrgenommen wird, desto eher werden die Kriterien bzw. die Verteilung der Ressourcen – auch bei einem möglichen Verlust – akzeptiert.

### Interaktionale Fairness

Die Beteiligten behandeln sich respektvoll und wertschätzend und stellen notwendige Information bereit. Das Zurückhalten oder Verfälschen von Information wird als unfair wahrgenommen. Die dargestellte Systematik in Abbildung 1 sowie ihre Erläuterung sollen für die maßgebenden Zusammenhänge von Kooperation sensibilisieren, zu einem bewussten und rationalen Umgang im Miteinander beitragen und schließlich zu einer erfolgreichen Bildung und Umsetzung von Kooperation führen. Die Systematik stellt jedoch kein Patentrezept für das Gelingen von Kooperationen dar. Jedes Bauprojekt ist einzigartig und die Art der Zusammenarbeit durch ihre Akteure bestimmt. Es ist jedoch möglich, die dargestellte Systematik anzuwenden, dadurch die Mechanismen zu erkennen und steuernd zu beeinflussen.

<sup>1)</sup> Vgl. Luhmann, N. (2000): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage – Stuttgart: Lucius & Lucius

<sup>2)</sup> Vgl. Frey, D.; Winkler, M. (2002): Der Mensch, das sich vergleichende Wesen – Ranking aus sozial- und wirtschaftspsychologischer Sicht, Internet-Quelle: [www.forschung-und-lehre.de/archiv/12-02/frey.html](http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/12-02/frey.html), 11.01.2014

<sup>3)</sup> Vgl. Birkmann, T., Marciniak, J. (2011): Fairness und Reziprozität, Vortrag zu Entscheidungstheorien, Internet-Quelle: [www.emotion.uni-kiel.de/fileadmin/emotion/team/kaernbach/lehre/gwm/pr%C3%A4sentation.pdf](http://www.emotion.uni-kiel.de/fileadmin/emotion/team/kaernbach/lehre/gwm/pr%C3%A4sentation.pdf), 11.01.2014

**WEB** Die Ergebnisse finden Sie ab April auf der Website [www.bautechnik.pro](http://www.bautechnik.pro) unter: Arbeitskreise & Forschung