

# Alternative Abwicklungsmodelle für Bauprojekte

## Wie groß ist deren Beitrag bei der Lösung der bestehenden Probleme?

Gerald Goger / Walter Reckerzühl

Sowohl im Bereich der Vergabe als auch im nachgelagerten Bereich der Bauabwicklung gibt es immer mehr Initiativen, die sich mit alternativen Vertrags- und Abwicklungsmodellen beschäftigen, mit denen insbesondere Großprojekte ausgeschrieben, vergeben und abgewickelt werden sollen. Inwiefern bzw wann die oft zitierten Schlagwörter „Lean-Management“, „BIM“, „Allianz-Modell“, „GMP-Vertrag“, „Early Contractor Involvement“, „New Engineering Contract“ usw tatsächlich eine Verbesserung oder Lösung der bekannten Probleme mit sich bringen können, soll mit diesem Beitrag analysiert werden.<sup>1</sup>

### 1. Einleitung

Die beiden Autoren durften in ihrer langjährigen Tätigkeit als bauwirtschaftliche und baubetriebliche Gutachter bei einer Vielzahl von Konflikten bei Bauprojekten eine der Vertragsparteien unterstützen oder auch als Schlichter in der jeweiligen Konfliktsituation auftreten. Dabei erkennt man schnell, dass solche Konflikte bei klassischen Bauverträgen kaum vermeidbar sind, weil es bei einem individuellen Bauprojekt praktisch nie gelingt, die Ausschreibung so zu gestalten, dass es zu keinen Änderungen des ursprünglichen Leistungsumfangs, also der Soll-Leistung, kommt. Praktisch alle nun immer häufiger zitierten alternativen Vertrags- und Abwicklungsmodelle haben sich international schon in den 80er- und 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts gerade aus der Not heraus entwickelt, dass die Vertragsparteien die vielen Konflikte nicht mehr vernünftig lösen konnten und der Leidensdruck so groß wurde, dass alternative, kooperative Vertragsformen entwickelt wurde. Auch in Europa ist dieser Trend bereits vor längerer Zeit angekommen und entsprechende Modelle sind insbesondere in Großbritannien und Finnland auch schon erfolgreich eingesetzt worden. Nun gibt es beginnend mit dem Pilotprojekt Gemeinschaftskraftwerk Inn auch in Österreich bereits erfolgreich abgewickelte bzw laufende Projekte und es sei ein Blick in die Zukunft erlaubt, bei welchen Projekten damit die Konflikte und Probleme tatsächlich lösbar sein könnten.

### 2. Begriffsbestimmung „Konflikt“

#### 2.1. Allgemeines

Von einem „Konflikt“ (von lateinisch *configere* = zusammentreffen, kämpfen) wird dann gesprochen, wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten miteinander unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen (In-

tergruppenkonflikt). Dabei lässt sich zwischen der Konfliktstruktur, den diesen Konflikt begleitenden Gefühlen (zB Wut) und dem konkreten Konfliktverhalten (zB tätliche Aggression) unterscheiden.<sup>2</sup>

Eine Konfliktsituation entsteht somit zwischen Konfliktparteien (wer?), hat mindestens eine Konfliktursache (was?) und führt zu einem Konfliktverhalten (wie?). Konfliktgegenstand bzw Konfliktursache ist dabei oftmals ein Interessengegensatz, aus dem die Konfliktparteien gegensätzliches Verhalten ableiten.

Das Konfliktverhalten zwischen den Konfliktparteien muss erfahrungsgemäß im Falle eingetretener Konfliktsituationen als schlichtweg mangelhaft bezeichnet werden. Es fehlt schlichtweg die Kommunikation. Dieser Umstand resultiert vielfach aus dem vertraglichen Gebot der Schriftlichkeit und einer gewissen Scheu, strittige Sachverhalte im Kreis der Projektbeteiligten bei Bauvertragsbesprechungen offen anzusprechen. Bei den Projektverantwortlichen auf der Baustelle ist die Angst vor den Konsequenzen mangelnder Schriftlichkeit gerade im Hinblick auf Mehrkostenforderungen vielfach vorhanden. Die Befürchtung eines gänzlichen Anspruchsverlustes wegen Verfristung oder anderer Formalfehler sitzt ständig im Hinterkopf und wird in den Unternehmen der Projektbeteiligten zusätzlich geschürt. Das führt vielfach zu dem durchaus verständlichen Konfliktverhalten, ein ungeheures Ausmaß an Schriftverkehr zu produzieren, um sich gegen eventuelle Widrigkeiten aus dem Vertrag abzusichern.

Das eigentliche Ziel einer Konfliktbearbeitung (die Konfliktlösung) tritt im Zuge der fortlaufenden Auseinandersetzungen in den Hintergrund und scheitert später vielfach an den festgefahrenen Argumentationen und der mangelnden Fähigkeit des Interessenausgleichs zwischen den Konfliktparteien. Oftmals fehlt insbesondere das gegenseitige Verständnis der Konfliktparteien für den jeweils anderen Standpunkt. Eine Lösung am Verhandlungsweg rückt in weite Ferne.

Zu beobachten ist zunehmend eine gesteigerte Scheu der Verantwortungsträger bei den Konfliktparteien, einen konstruktiven Beitrag zu Konsenslösungen zu leisten oder gar eine Entscheidung für



Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Gerald Goger ist Inhaber des Lehrstuhls für Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik und Vorstand des Instituts für Interdisziplinäres Bauprozessmanagement der Technischen Universität Wien.



Dipl.-Ing. Dr. Walter Reckerzühl ist als selbständiger Unternehmensberater und Gutachter im Bereich Bauwirtschaft tätig.

<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag basiert teilweise auf einem Vortrag des Erstverfassers, den dieser im Rahmen der Veranstaltung „Partnerschaft mit Baupraxis“ der ÖBV am 19. 11. 2020 gehalten hat, bzw auf einem Vortrag mit dem Titel „Bauen – (k)ein lösbarer Konflikt“, den der Erstverfasser mit dem Co-Vortragenden Mag. Wolfgang Müller im Rahmen der Vortragsreihe „ICC International Consulting and Construction“ an der Universität Innsbruck zur Thematik „Bauen in einer Allianz – Vermeidung von Interessenskonflikten durch gemeinsame Ziele?“ am 22. 11. 2013 gehalten hat.

<sup>2</sup> Siehe <http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikt>.

einen Konsens zu treffen. Es finden sich in der Praxis zunehmend weniger Projektbeteiligte, die – im Sinne einer sachlichen Lösung – von bisher postulierten und eingefahrenen Standpunkten abrücken können und dürfen. Tendenziell wird die Entscheidungsverantwortung für die Konfliktlösung verstärkt an übergeordnete (etwa interne Stabstellen) oder externe Institutionen (Sachverständige, Schiedsgerichte, ordentliche Gerichte) ausgelagert. Dies stärkt zwar eine gewissermaßen objektivierete Außensicht auf den Konflikt, reduziert jedoch zwangsläufig den konkreten Bezug zum tatsächlichen Baugeschehen.

Gerade bei öffentlichen Auftraggebern sieht der Gesetzgeber zwingend den Abschluss von Vereinbarungen (= Verträgen) über Qualität, Geld und Zeit vor und überprüft deren Einhaltung konsequent mittels Bundes- oder Landesrechnungshöfen. Letztendlich werden Verträge von den Vertragspartnern gerade deshalb aufgesetzt und unterzeichnet, um klare bauvertragliche Regelungen bei der Abwicklung eines Projekts zu schaffen. Ein konsensorientiertes Abgehen von diesen Verträgen bzw. eine lösungsorientierte Interpretation des Vertragstextes (durch Kompromisse bei strittigen Vertragsauslegungen, Abrechnungsvereinbarungen) ist den Entscheidungsträgern des öffentlichen Auftraggebers daher sogar verboten und verschärft die Situation noch zusätzlich im Vergleich zu privaten Auftraggebern.

### 2.2. Probleme in der Vergabephase

Das BVerG 2018 ist zweifellos eine zwingend erforderliche und wertvolle Grundlage zur Sicherstellung eines kontrollierten und geregelten Wettbewerbs, bei dem die öffentliche Hand dauerhaft Beschaffungen zu angemessenen Preisen durchführen kann. Wenige Rechtsmaterien haben sich in den letzten Jahrzehnten so rasch verändert wie das Vergaberecht. Was dabei aus der Sicht eines baubetrieblich bzw. bauwirtschaftlich vorgebildeten Technikers auffällt, ist die Tatsache, dass inzwischen nicht mehr alle Entscheidungen aus baupraktischer Sicht nachvollziehbar erscheinen. Oftmals basieren diese ausschließlich auf formalrechtlichen Begründungen, die an der baupraktischen Realität vorbeigehen. Dies betrifft insbesondere die zum Teil unverständliche Einschränkung der Kalkulationsfreiheit der Bieter mit Verweis auf die Vorgaben der ÖNORM B 2061<sup>3</sup> (Stichwort: Wo sind welche Kosten einzukalkulieren?).<sup>4</sup>

Es ist zu hoffen, dass in dieser Frage die neue ÖNORM B 2061 doch ein gewisses Umdenken bewirkt. Während die Ausgabe 1999 noch als „Richtlinie für die Ermittlung der Preise von Bauleistungen sowie für die Darstellung der Kalkulation“ titulierte wurde, heißt es in der aktuellen Ausgabe vom 1. 5. 2020, dass sie nur „Möglichkeiten für die Ermittlung der Preise von Bauleistungen“ beschreibt. Ganz im Sinne Kropiks<sup>5</sup> lässt

3 ÖNORM B 2061: Preisermittlung für Bauleistungen – Verfahrensnorm (Ausgabe: 1. 5. 2020).

4 Vgl. dazu auch Reckerzögl, Spekulation in der Bauwirtschaft, bau aktuell 2019, 96.

5 Kropik, Baukalkulation, Kostenrechnung und ÖNORM B 2061 (2020).

sie damit aufbauend auf der differenzierenden Zuschlagskalkulation eine größere Flexibilität in der Kalkulation zu. Es wäre nämlich keinesfalls im Sinne des Auftraggebers, den Bieter in ein zu enges kalkulatorisches Korsett zu stecken und die individuellen internen Kalkulationsumstände und -möglichkeiten des jeweiligen Bieters damit nicht zu berücksichtigen.

Die nunmehr bereits umgesetzten Projekte in Europa zeigen aber, dass die Umsetzung von alternativen Vertrags- und Abwicklungsmodellen im Rahmen der EU-Vergaberichtlinien und auch des österreichischen BVerG 2018 grundsätzlich möglich sind.<sup>6</sup> Es wird daher zukünftig darum gehen, die rechtlichen Möglichkeiten tatsächlich auszuschöpfen, Spielräume im Sinne eines tatsächlichen Bestbieterprinzips vollständig auszunutzen, technische vor rechtliche Expertise zu stellen und die Bestimmungen nicht in ausschließlich formaler Hinsicht einschränkend zu interpretieren.

### 2.3. Probleme in der Abwicklungsphase

Trotz aller gemeinsamer Initiativen zwischen Auftragnehmern und Auftraggebern im Zusammenhang mit der kooperativen Projektabwicklung hat sich aus Sicht der Verfasser die Situation im Zuge der klassischen Projektabwicklung<sup>7</sup> nicht wirklich verbessert! Ganz im Gegenteil ist leider festzustellen, dass es bei immer mehr Projekten nicht mehr möglich ist, die auftretenden Konflikte zwischen den Beteiligten auf der Baustelle einvernehmlich und in angemessener Frist zu lösen, sondern dass die Beiziehung von projektfremden Sachverständigen oder streitschlichtenden Institutionen vielfach als nötig erachtet wird. Auch die Anzahl jener Projekte, deren Konflikte letztlich bei Gericht ausgefochten werden müssen, steigt an. Die Eskalation ist also trotz aller Bemühungen zur kooperativen Projektabwicklung nicht gestoppt worden, sondern nimmt weiter zu.

Aus baubetriebswirtschaftlicher Sicht sind folgende Hauptkonfliktursachen bei Bauprojekten auszumachen:<sup>8</sup>

- die Vereinbarung nicht auskömmlicher Preise für die Bauleistungen,
- die Vereinbarung nicht ausreichender Bauzeiten,
- die fehlenden Zeiträume für eine geordnete Arbeitsvorbereitung,
- die fehlerhafte und mangelhafte Ausschreibungs- und Ausführungsplanung,
- die mangelnde operative Baustellenerfahrung des Baustellenpersonals,
- die Überfrachtung der Baustellen mit externen Projektbeteiligten,
- eine Unzahl an Besprechungen ohne konkrete Vorbereitung und Besprechungsergebnisse,

6 Vgl. dazu auch Deutschmann, Ein Allianzvertrag für österreichische Bauprojekte (Dissertation, Universität Innsbruck 2017).

7 Die Verfasser verstehen darunter eine Projektabwicklung auf Basis eines ÖNORM-Vertrages (ÖNORM B 2110 bzw. ÖNORM B 2118) mit der typischen ihm innewohnenden Sphärenteilung und Aufgabenteilung.

8 Vgl. Goger, Die Baustellenführungskräfte von morgen – profitorientierte Unternehmer oder technische Sachbearbeiter? in Moitzko, Zukunftspotenzial Bauwirtschaft. Tagungsband 2. Internationaler BBB-Kongress (2013) 180.

- mangelnde Entscheidungsbefugnisse auf der operativen Baustellenebene sowie
- eine völlige Überregulierung der Baubranche und der Baustelle durch – oftmals in sich widersprüchliche – gesetzliche, normative und vertragliche Vorgaben.

Diese Aufzählung ist zweifellos nicht abschließend und trifft bewusst keine Zuordnung in die Verantwortungssphären von Auftraggeber und Auftragnehmer, weil die Konfliktursachen in der Regel vielschichtig sind und nicht immer exakt nur einer einzigen Konfliktpartei zugeordnet werden können. Faktum ist jedoch, dass diese sich oftmals kumulierenden Hauptkonfliktursachen – unabhängig von allenfalls vorhandenen definierten gemeinsamen Projektzielen – angesichts der wirtschaftlichen und bauzeitlichen Zwänge eines Bauvorhabens zu einer von den Konfliktparteien extrem eigennützig Interpretation des Werkvertrages führen.

Erfahrungsgemäß lässt sich aus Sicht der Verfasser häufig folgendes Konfliktverhalten der Konfliktparteien beobachten:

- Aufgrund von vertraglichen und normativen Regelungen wird von den Konfliktparteien umfangreicher Schriftverkehr produziert, um sich gegen sämtliche Eventualitäten, allfällige Mehrkostenforderungen oder Schuldzuweisungen schriftlich abzusichern. Eine Vielzahl an direkt und auch nicht unmittelbar beteiligten Personen wird in die Verteiler der einzelnen Schriftstücke aufgenommen, um die Problematik in ihrer völligen Dramatik einem möglichst großen Teilnehmerkreis zu erläutern. Der mangelnden zwischenmenschlichen Kommunikation (diese wäre vermutlich häufig ein probateres Mittel zur raschen Bereinigung von Konfliktsituationen) wird zusätzlich durch den Vertrag sowie die zugrunde gelegten Normen und Richtlinien nachdrücklich Vorschub geleistet. Beispielsweise zwingt der Punkt 7.3 der ÖNORM B 2110<sup>9</sup> bei vertraglicher Vereinbarung die Vertragspartner zu einer (ehestmöglichen) schriftlichen Anmeldung von Ansprüchen dem Grunde und der Höhe nach und sieht in bestimmten Fällen Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Anmeldepflichtung bis zum gänzlichen Anspruchsverlust vor. Die ÖNORM B 2118<sup>10</sup> versucht gemäß Punkt 5.3 zumindest im Ansatz, die fehlende Kommunikation durch die Institutionalisierung von Partnerschaftssitzungen zu beheben. Wer jedoch schon einmal an Partnerschaftssitzungen teilgenommen hat, versteht dann auch, warum in der Norm das „Partnerschaftsmodell“ zur effizienten Vertragsabwicklung sowie zur Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten unter Anführungszeichen gesetzt ist.
- Die Verrechtlichung des Baustellenalltags mit spitzfindigen und für den jeweils anderen Vertragspartner nachteiligen Auslegungen des

Werkvertrages wird durch die ständige Weiterbildung der Projektverantwortlichen auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite zunehmend verstärkt. Die Bauleiter neuen Zuschnitts werden von den Konfliktparteien zur bedingungslosen Exekution der Werkverträge angehalten und fallweise durch interne Stabstellen diesbezüglich überwacht. Technische und menschliche Aspekte treten bei der Baustellenabwicklung in den Hintergrund. Mangelnde Kommunikation und mangelndes Verständnis für den Vertragspartner in Kombination mit einseitigem juristischem Halbwissen bei der Vertragsauslegung führt zu fundamentalistischen Standpunkten und untergräbt in weiterer Folge nachhaltig potenzielle Wege der Konsensfindung. Vielfach nehmen gerade Baubetriebswirte in der Diskussion rechtsdogmatische und aus ihrer Sicht unverrückbare Standpunkte ein, die einer konsensualen Lösungsfindung diametral entgegenstehen.

- Die Projektverantwortlichen werden vielfach nicht an ihre verantwortungsvollen und unternehmerischen Aufgaben mit Augenmaß herangeführt. Es fehlt gerade beim Personal auf den Baustellen die operative Kaderschmiede vom Abrechnungstechniker über den Innendienst- und Außenbauleiter bis zum eigenverantwortlichen Projektleiter. Jüngere Mitarbeiter werden sprichwörtlich in Bauleitungspositionen „verheizt“. Es darf daher nicht weiter verwundern, wenn sich diese Mitarbeiter mangels baubetrieblicher und bauwirtschaftlicher Erfahrung zwangsläufig auf vertragliche Extrempositionen zurückziehen müssen.
- Es gibt darüber hinaus eine Steigerung von Mehr- und Minderkostenforderungen im Zuge der Bauabwicklung zu verzeichnen. Mittels spitzfindiger Auslegung von Bauverträgen wird von den Konfliktparteien der Grundstein für die Anmeldung von zum Teil nicht nachvollziehbaren und praxisfremden Mehr- und Minderkostenforderungen gelegt. Diese werden zwar beim Vorliegen komplexer Sachverhalte oftmals von externen Sachverständigen auf den Preisgrundlagen und der Preisbasis des Vertrages formal richtig aufgebaut, allerdings halten diese Forderungen einer „Prüfung mit Hausverstand“ (ein gefährlicher Begriff, den die Verfasser hier aber bewusst wählen) betreffend die Höhe der vom Auftragnehmer eingereichten bzw. vom Auftraggeber korrigierten Mehrkostenforderungen bei den direkt betroffenen Projektbeteiligten vielfach nicht stand. Es fehlt hier grundsätzlich oft ein Gefühl für das vertretbare Maß sowohl nach oben als auch nach unten.
- Die Einbindung einer Vielzahl an intern und externen Fachexperten erschwert die Entscheidungs- und Konsensfindung auf der Baustelle zusätzlich. Hier gilt der alte Spruch: „Viele Köche verderben den Brei!“ Die Verhandlungsspielräume der direkten Projektverantwortlichen auf der Baustelle werden durch diese Einflussnahme baustellenexterner Fachleute

9 ÖNORM B 2110: Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen – Werkvertragsnorm (Ausgabe: 15. 3. 2013).

10 ÖNORM B 2118: Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen unter Anwendung des Partnerschaftsmodells, insbesondere bei Großprojekten – Werkvertragsnorm (Ausgabe: 15. 3. 2013).

nicht nur eingengt, sondern es verlängern sich zwangsläufig auch die Entscheidungswege und die unternehmerische und kreative Motivation der Mitarbeiter auf der Baustelle, einen Beitrag zur Lösungsfindung zu leisten, sinkt.

Diese äußerst unbefriedigende Ausgangssituation führt schon seit vielen Jahren zum Versuch, eine Lösung mittels alternativer Vergabe- und Abwicklungsmodelle zu finden. Dieser Trend ist seit Längerem international zu beobachten, beherrscht aber seit einiger Zeit immer öfter auch die Diskussionen in Österreich. Erste bereits erfolgreich abgewickelte oder zumindest implementierte Projekte auf Basis von alternativen Abwicklungsmodellen (in Österreich insbesondere aufgebaut auf dem Allianz-Modell) zeigen den ernsthaften Willen, hier nun auch in Österreich die Vergabe und Abwicklung von Bauprojekten kritisch zu hinterfragen und neu zu organisieren.

Es stellt sich allerdings die Frage, wie die Anwendung eines solchen Modells die bekannten Probleme tatsächlich lösen kann und unter welchen Umständen die Anwendung eines solchen alternativen Abwicklungs- und Vertragsmodells überhaupt sinnvoll ist, da es unbestritten gerade in der Phase der Vertragsvorbereitung und -anbahnung doch erhebliche Mehraufwendungen mit sich bringt.

### 3. Alternative Vertrags- und Abwicklungsmodelle

#### 3.1. Allgemeines

An dieser Stelle ist zu hinterfragen, was genau unter einem „alternativen“ Vertragsmodell zu verstehen ist. Für Österreich ist dies insofern einfach zu beantworten, als darunter wohl alle Vertragsmodelle zu subsumieren sind, die sich von den Grundsätzen eines typischen Vertrages nach den Grundprinzipien der ÖNORM B 2110 bzw der ÖNORM B 2118 unterscheiden. Insbesondere geht es dabei um die Definition der Risikosphären, die in den ÖNORMEN so klar wie nur irgendwie möglich zwischen den beiden Vertragspartnern erfolgt. Damit ergibt sich ganz grundsätzlich das enorme Konfliktpotenzial, dass jedes auftretende Problem zwingend einer der beiden Vertragsparteien zugerechnet werden muss, was in vielen Fällen zwangsläufig einen Konflikt auslöst. Alternativen Vertragsmodellen ist hingegen der Grundsatz immanent, dass jede Entscheidung zum Wohle des Projekts getroffen wird und nicht die eigenen Interessen voranstellt. Erreicht wird dies durch eine Beteiligung aller Vertragsparteien am Projektergebnis: Nur dann, wenn alle gleichzeitig gewinnen und verlieren, werden sich die Interessen gleichschalten lassen.

Die alternative Abwicklung eines Projekts bezieht sich zunächst darauf, dass die klassischen Bauverträge eine ganz strikte Trennung von Planung und Ausführung vorsehen. In der idealisierten Darstellung der klassischen Abwicklung versucht der Auftraggeber, im Zuge der Planung das Projekt möglichst detailliert zu beschreiben und zu planen und die Leistung anschließend an den Bestbieter am Markt zu vergeben, der das Projekt dann umsetzt. Die damit geschaffene Schnittstelle zwischen

Planung und Ausführung ist ein ganz wesentlicher Auslöser für Konflikte bei der Abwicklung. Dieses Problem lösen die meisten alternativen Abwicklungsmodelle durch eine frühzeitige Einschaltung der ausführenden Unternehmen in den Projektentwicklungsprozess, um damit deren Know-how in den Planungsprozess einfließen lassen zu können, oder durch einen Mehrparteienvertrag, der neben dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer auch den oder die Planer umfasst. Ganz wesentlich bei der alternativen Projektabwicklung ist aber die veränderte Kultur der Projektbeteiligten im Umgang miteinander. Man denkt nicht mehr in vertraglichen Sphären, sondern man denkt an die gemeinsame Abwicklung des Projekts. Diese tatsächlich partnerschaftliche Abwicklung wird natürlich ganz wesentlich durch die gemeinsame Zielsetzung und die Ergebnisbeteiligung gefördert. Sie kann aber auch nur dann gelingen, wenn alle handelnden Personen dazu bereit sind und die richtige Einstellung mitbringen. Aus diesem Grund können diese Modelle nur dann gut funktionieren, wenn schon im Zuge der Vergabe die vorgesehenen Personen in Leitungsfunktionen mit viel Aufwand (im Wege von Rollenspielen, Präsentationen usw) auf ihre Eignung getestet und dementsprechend ausgesucht werden.

#### 3.2. Historische Entwicklung<sup>11</sup>

In den USA ergab sich bereits Anfang der 80er-Jahre des vorigen Jahrhunderts die Notwendigkeit, neue Konzepte bei der Abwicklung von Großprojekten zu entwickeln. Infolge der wirtschaftlichen Rezession durch den steigenden Ölpreis wurden viele Bauprojekte nicht mehr fertiggestellt und die Anzahl an Gerichtsprozessen stieg. Besonders die Ölindustrie versuchte daher Mitte der 1980er-Jahre, neue Ansätze zu etablieren, und entwickelte die ersten *partnering agreements*. Für das strategische und das projektbezogene *partnering* hat sich damals insbesondere die Vertragsform der *integrated project delivery* etabliert.

Aufgegriffen wurden diese neuen Ideen schließlich in Großbritannien. Der vom Reading Construction Forum publizierte Bericht „Trusting the Team“<sup>12</sup> sah ebenfalls die Etablierung von *partnering* in der britischen Bauwirtschaft vor. Auch die britische Bauindustrie befand sich in den 1990er-Jahren in einer ähnlich konflikträchtigen Situation. Die Krise begann schon in den 1970er-Jahren, als die Aufträge für Bauvorhaben signifikant einbrachen und sich die Baufirmen im Zuge dessen strukturell verkleinern mussten. Als dann auch die Gelder für den öffentlichen Bausektor gekürzt wurden, kam es zu einem ruinösen Wettbewerb unter den Baufirmen, mit daraus folgenden Qualitätseinbußen für die öffentliche Hand sowie einer Welle von Insolvenzen von britischen Baufirmen.<sup>13</sup> Um einen Ausweg aus der Krise zu finden, wurde schließlich

11 Vgl Paar, Handlungsempfehlungen für ein alternatives Abwicklungsmodell für Infrastrukturbauprojekte in Österreich (2019).

12 Bennett/Jayes, Trusting the Team (1995).

13 Vgl Breyer, Partnering Modelle – ein internationaler Vergleich, in Berner, Planen, Errichten und Betreiben – Digitalisierung im Bau. Tagungsband 4. Internationaler BBB-Kongress (2017) 163 (165).

unter Einbindung von Experten 1993 der *new engineering contract* ins Leben gerufen.<sup>14</sup>

Die australische Bauwirtschaft war schon Ende der 1990er-Jahre von einer Streitkultur am Bau geprägt. Viele Bauprojekte ließen sich nicht mehr ohne erhebliche Mehrkostenforderungen und Rechtsstreitigkeiten realisieren. Die Reaktion darauf war die Entwicklung des Allianz-Modells, das nun auch in Österreich als Vorbild für alternative Vertragsmodelle dient.

Die sich aus den USA, Großbritannien und Australien ausbreitende Rezessionswelle der Bauwirtschaft kam schließlich mit einigen Jahren Verspätung in Mitteleuropa, insbesondere in Deutschland, an. Auch hier etablierten sich in weiterer Folge alternative Abwicklungsmodelle mit partnerschaftlichen Ansätzen (vor allem Partnerschaftsmodelle mit Elementen des *Construction-Management*), die vorrangig im Immobilienbau Anwendung fanden. Zwar berücksichtigten diese Modelle eine Auflösung der strikten Trennung zwischen Planung und Ausführung, jedoch mangelte es an kooperativen Elementen, sodass die Bedeutung dieser Modelle in den vergangenen Jahren stark abgenommen hat.<sup>15</sup>

Eine kontinentaleuropäische Vorreiterrolle in der Anwendung von alternativen Abwicklungsmodellen mit kooperativem Charakter hat Finnland eingenommen, welches in den vergangenen 10 Jahren zahlreiche Projekte nach dem australischen Vorbild eines Allianz-Modells im öffentlichen Sektor abgewickelt hat.<sup>16</sup> Auch die finnische Bauindustrie war Anfang des 21. Jahrhunderts mit den typischen Problemen konfrontiert: schwache Produktivitätsentwicklung, schlechte Kundenzufriedenheit sowie eine Streitkultur zwischen den Ausführenden und dem Bauherrn sowie dessen Planern.<sup>17</sup> Seit der Einführung der Vertragsform *project alliancing* (mit Elementen aus der amerikanischen *integrated project delivery*) im Jahr 2007 wurden bereits mehr als 50 Projekte (überwiegend im öffentlichen Straßen- und Eisenbahnbau) erfolgreich abgewickelt.

Aus diesem kurzen historischen Rückblick zeigt sich, dass sich diese alternativen Vertrags- und Abwicklungsmodelle immer aus Krisen heraus entwickelt haben und dann eingesetzt wurden, wenn der Leidensdruck der Projektbeteiligten bei der Abwicklung von Bauprojekten so groß wurde, dass sie für neue Ideen offen waren. Der Trend zu einer vermehrt kooperativen Vertragsabwicklung von Bauprojekten hat sich nun über einen Zeitraum von etwa 40 Jahren entwickelt und scheint sich nun tatsächlich auch in Mitteleuropa durchsetzen zu können, wie zahlreiche Initiativen in Deutschland und Österreich zeigen. Die Erfahrungen aus jenen Ländern, die diese Modelle bereits länger im Einsatz haben, sind jedenfalls so vielversprechend, dass bei einem Einsatz dieser Modelle unter den

richtigen Voraussetzungen tatsächlich die Lösung aller oder zumindest der meisten Probleme zu erwarten ist, mit denen derzeit bei einer traditionellen Projektabwicklung gerechnet werden muss.

### 3.3. Beispiel Allianz-Modell

Das Allianz-Modell ist jenes alternative Vertrags- und Abwicklungsmodell, das sich in Österreich mit dem erfolgreichen Pilotprojekt Gemeinschaftskraftwerk Inn durchgesetzt hat und aktuell bei einigen weiteren Projekten implementiert wird. Daher soll dieses Modell an dieser Stelle beispielhaft etwas näher untersucht werden, um die typischen Besonderheiten eines alternativen Abwicklungsmodells herauszuarbeiten.

Die Idee des Allianzvertrages besteht darin, dass sich Bauherr, Planer und ausführende Unternehmer als Team zusammenschließen und gemeinsam an der Projektumsetzung beteiligen. Mit folgenden wesentlichen Eigenschaften versucht der Allianzvertrag, die Projektabwicklung zu optimieren:

- **Innovatives Konfliktmanagement:** Tritt ein Problem auf, soll dieses nicht mehr mittels einer Sphärenteilung unter den Vertragspartnern aufgeteilt werden, sondern gemeinschaftlich gelöst werden! Durch die gemeinsame Risikoübernahme steigt das Bestreben aller, gemeinsame Lösungen zu finden. Im Fokus steht dann nicht mehr die Fehlerzuweisung an die jeweils andere Seite, sondern das Ziel, so schnell wie möglich alle Ressourcen zu aktivieren und das Problem aus der Welt zu schaffen. Dadurch können Risikozuschläge minimiert werden und die Gesamtkosten des Projekts sinken. Es steht also nicht mehr das Konfliktverhalten, sondern die Konfliktlösung im Vordergrund.
- **Innovatives Vergütungsmodell:** Entscheidend ist, dass alle Vertragsparteien gleichermaßen gewinnen oder verlieren, je nachdem, wie sich die Gesamtkosten des Projekts entwickeln. Dafür kommt ein mehrstufiges Vergütungsmodell zur Anwendung. Dabei enthält Stufe 1 die direkten Kosten inklusive projektspezifischer Overheadkosten (Baustellengemeinkosten), Stufe 2 die Geschäftsgemeinkosten sowie den Gewinn. Stufe 3 stellen die gemeinsam festgelegten Zielkosten dar, die in der Regel aus Stufe 1 und Stufe 2 zuzüglich eines gemeinsam festgelegten Risikotopfs gebildet werden. Aus der Differenz zwischen den Zielkosten und den tatsächlichen Kosten ergibt sich schließlich am Ende des Projekts bei Kostenunterschreitung ein Bonus und bei Kostenüberschreitung ein Malus, der zwischen den Vertragsparteien aufgeteilt wird. Der mögliche Verlust für die Vertragspartner ist allerdings in der Regel mit dem Verlust der Geschäftsgemeinkosten und des Gewinns gedeckelt. Die projektbezogenen direkten Kosten werden demnach jedenfalls ersetzt. „Anreiz statt Pönale“ könnte das Motto für eine partnerschaftliche Vertragsabwicklung sein.
- **Gemeinsame Verwaltung:** Da sich alle Vertragsparteien als ein gemeinsames Team verstehen, müssen sich auch alle zu einer offenen

14 Vgl. Haghsheno, Der „New Engineering Contract“, in FS E. Schubert (2003) 251 (253).

15 Vgl. G. Sonntag/Hickethier, Vertragliche Umsetzung von Lean Construction in Deutschland, in Fiedler, Lean Construction – Das Managementhandbuch (2018) 277 (280).

16 Vgl. Breyer, Partnering Modelle, 172.

17 Vgl. Merikallio, Alliancing in Finnland, in Fiedler, Lean Construction – Das Managementhandbuch (2018) 293 (296).

Buchführung verpflichtet. Projektentscheidungen werden in den Gremien gemeinsam getroffen. Dabei gibt es in der Regel ein Steuerungsteam mit wenigen Vertretern aller Vertragsparteien, das alle wesentlichen Entscheidungen einstimmig trifft. Darunter wird ein gemeinsames Managementteam geschaffen, in dem ebenfalls Vertreter aller Vertragsparteien teilnehmen und welches dieses Projekt operativ gemeinsam umsetzt. Die Entscheidungen werden somit wieder verstärkt direkt auf der Baustelle getroffen.

- **Best-for-project-Prinzip:** Alle Projektentscheidungen sind nach dem Prinzip zu treffen, dass sie das Projektergebnis optimieren. Die Einzelinteressen können in diesem Fall vernachlässigt werden, da sich das Ergebnis des einzelnen Vertragspartners ohnehin aus dem Gesamtergebnis ergibt.

### 3.4. Anwendungsvoraussetzungen

Ausgehend vom bisher Gesagten stellt sich die Frage, warum nicht alle Projekte mit diesen alternativen Vertrags- und Abwicklungsmethoden abgewickelt werden, wenn sie doch ganz offensichtlich die Lösung vieler Probleme bringen können. Dazu sind die Anwendungsvoraussetzungen für solche Modelle zu untersuchen:<sup>18</sup>

- Das Projektteam muss die erforderlichen Kompetenzen aufweisen. Wie bereits angeführt, ist die Auswahl der handelnden Personen ganz entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung eines solchen alternativen Abwicklungsmodells. Es erfordert von den handelnden Personen ein massives Umdenken. Die bisher gängigen Verhaltensweisen und Entscheidungen sind vor dem nun anzuwendenden *Best-for-project*-Grundsatz alle zu hinterfragen. Es wird doch einige Zeit dauern, bis genügend Personen auf der Auftraggeber- und Auftragnehmerseite mit diesem Gedankengut ausgestattet eine größere Anzahl solcher Modelle abwickeln können. Bauleitungspersonal mit technischer und sozialer Kompetenz wird vermutlich eine ganz entscheidende Engpassressource werden.
- Die Entscheidungskompetenz muss auf der Baustelle bei den unmittelbar beteiligten Projektmitarbeitern liegen. Nur damit können lange Entscheidungswege, die die Bauarbeiten unter Umständen verzögern, verhindert werden. Als hierfür unterstützende Maßnahme wird die Einrichtung von gemeinsamen (bzw zumindest räumlich sehr nahen) Büros für die Projekt- bzw Bauleitung von Auftragnehmer- und Auftraggeberseite empfohlen.
- Notwendige Genehmigungsbescheide für das Infrastrukturbauvorhaben sollten bei Antragstellung einen Rahmencharakter aufweisen, um die Bauleistung *a priori* nicht zu stark zu begrenzen, sondern nachträgliche Änderungen des Bauablaufs (Berücksichtigung eines *Worst-case*-Szenarios) zuzulassen, ohne dass dafür eine Bescheidänderung notwendig ist.

- Die Führungsebenen der Bauherren, deren Erfüllungsgehilfen und der Bauunternehmen sollten durch ein aktives Vorleben der geforderten kooperativen Arbeitsweise sowohl durch die Geschäftsführung als auch durch die Projektleitung auf ihre Mitarbeiter in Form einer Vorbildrolle einwirken. Als unterstützende Maßnahmen sollten regelmäßig stattfindende Team-Workshops sowie die Einreichung von Maßnahmen zur Konfliktlösung – sowohl innerbetrieblich als auch projektbegleitend – stattfinden.
- Die Umsetzung alternativer Abwicklungsmodelle, wie sie hier beschrieben wurden, samt vorangehenden wettbewerblichen Dialogs bedarf sowohl technischen, rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Know-hows, das sich auch Auftraggeberorganisationen erst erarbeiten müssen. Um den Umsetzungsprozess zu beschleunigen, sollten sich die verantwortlichen Stellen auch Know-how von außen holen. So hat sich beispielsweise auch die Etablierung des *project alliancing* in Finnland nicht von selbst vollzogen, sondern es wurden Vertreter australischer Behörden als Experten von Allianz-Modellen zur Unterstützung ins Land geholt.<sup>19</sup>

Diese sicherlich nicht abschließende Auflistung von notwendigen Voraussetzungen zur erfolgreichen Implementierung alternativer Vertrags- und Abwicklungsmodelle zeigt, dass sich deren Anwendung in absehbarer Zeit auf jeden Fall auf ausgewählte Projekte beschränken wird, bei denen sowohl die Organisation des Bauherrn als auch die Umstände des Projekts eine Anwendung sinnvoll erscheinen lassen. Ein Mindestmaß an Projektgröße, Komplexität, Änderungswahrscheinlichkeit, Projektteilnehmeranzahl, Projektrisiko usw wird aber jedenfalls vorausgesetzt werden müssen, um den zweifellos vorhandenen Mehraufwand in der Projektabwicklung (insbesondere in der Projektvorbereitung und -vergabe, aber auch in der Abwicklungsstruktur) zu rechtfertigen.

Aber auch bei den vielen Projekten, bei denen noch nicht in absehbarer Zeit die Anwendung eines alternativen Vertragsmodells realistisch erscheint, könnte bereits mit einfachen Maßnahmen eine deutliche Verbesserung im Vergleich zur derzeitigen Situation erzielt werden. Daher möchten die Verfasser mit einer Auflistung einiger praktischer Vorschläge enden, die eine solche Verbesserung erzielen könnten.

## 4. Notwendige Rahmenbedingungen einer gelebten Partnerschaft

### 4.1. Allgemeines

Für die Planung und Ausführung von Bauvorhaben sind zwingend vertragliche Vereinbarungen zu treffen, um die wesentlichen Rahmenbedingungen eines Bauwerksprototypen zwischen den Vertragspartnern zu definieren. Der Anspruch auf eine vollständige Abbildung der im Rahmen der Baustellenabwicklung zu erwartenden Verhältnisse durch den Werkvertrag kann praktisch durch keinerlei Vertragsmodell vollumfänglich erreicht werden.

<sup>18</sup> Vgl auch Paar, Handlungsempfehlungen.

<sup>19</sup> Merikallio, Alliancing, 293 ff.

Es kann im Werkvertrag immer nur von jenen Umständen ausgegangen werden, die zum Zeitpunkt der Vertragserrichtung bekannt oder zumindest objektiv zu erwarten waren. Den Vertragspartnern auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite muss aber bereits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses bewusst sein, dass es im Regelfall im Zuge der Ausführung – selbst bei gründlichster Vertragsgestaltung – zu Abweichungen der vereinbarten Leistung kommen muss.

## 4.2. Schlussfolgerungen

### 4.2.1. Fazit 1

Es stellt sich die Frage, ob es bei Bauprojekten zwingend eine scharfe Trennung zwischen Planung und Ausführung geben muss. Die angesprochenen alternativen Vertrags- und Abwicklungsmodelle lösen diese Schnittstelle auf, indem sie die Planer mit ins Boot holen oder im Sinne eines *early contracting* das ausführende Unternehmen schon so früh auswählen, dass die baubetriebliche Expertise bereits in der Planungsphase eingebracht wird. Es wäre aber generell möglich, darüber nachzudenken, die planerische, baubetriebliche und bauwirtschaftliche Expertise von Planern und ausführenden Unternehmen in einer gemeinsamen Ausschreibung zu bündeln und diese als eine Art Konsortium anbieten zu lassen. Damit könnten Synergien gehoben und Fehlerquellen vermieden werden.

### 4.2.2. Fazit 2

Unter Berücksichtigung von marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist ein Konflikt aufgrund der vielfältigen Interpretationsbandbreite eines Bauwerkvertrages bei Leistungsabweichungen mit monetären und bauzeitlichen Auswirkungen – unabhängig vom gewählten Vertragsmodell – grundsätzlich nicht verhinderbar. Kein noch so ausgeklügeltes Vertragsmodell vermag die Konfliktursache der Vertragsinterpretation auszuschließen. Die unrealistische Erwartungshaltung nach einem vollständigen Vertrag, der im besten Fall sämtliche (selbst bei Vertragsabschluss unbekannt) Eventualitäten im Zuge der Baustellenabwicklung lösen soll, wird von den Beteiligten im Sinne einer reibungslosen Abwicklung der Baustelle in jeder Ausführungsphase herbeigesehnt. Diese Sehnsucht entspringt natürlich der menschlichen Eigenschaft, Konflikten im besten Fall auszuweichen und keine Entscheidungen mit erheblichen Kostenwirkungen auf den Baustellen treffen zu müssen.

Was es zur Verbesserung der aktuellen Situation der Branche tatsächlich braucht, ist – nachdem die Vertragsinterpretation als Konfliktursache *de facto* nicht ausgeschlossen werden kann – die Entwicklung praxisnaher Methoden im Konfliktverhalten, um zu tragfähigen Konfliktlösungen auf Baustellen zu kommen. Nachdem das Konfliktverhalten bei der Bauausführung im Wesentlichen von den einzelnen Projektbeteiligten abhängt, also massiv von zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflusst wird, erscheinen vertragliche Regelungen zum Konfliktverhalten nicht zielführend. Sowohl die Auftraggeber- als auch die Auftragnehmerseite wären angehalten, in die soziale und kommunikative

Kompetenz ihrer Mitarbeiter zu investieren. Dies würde einerseits bereits die Abwicklung traditioneller Vertragsmodelle verbessern, aber auch eine dringend notwendige Vorbereitung für kommende Projektentwicklungen mit alternativen Vertragsmodellen darstellen.

### 4.2.3. Fazit 3

Es gilt kritisch zu hinterfragen, ob der vielfach angewandte formale Aufwand bei der Umsetzung des BVergG 2018 im Zuge der Ausschreibung von Bauprojekten immer gerechtfertigt und vor allem wirtschaftlich ist. Die Kosten für eine technische und rechtliche Verfahrensbegleitung bei der Suche nach dem Bestbieter übersteigen mancherorts den Wert der tatsächlich ausgeschriebenen Leistungen.

Die Verfasser können hier aus eigener Wahrnehmung feststellen, dass es gerade im Hinblick auf einen starken Auftraggeber mit hoher interner Fach- und Sachkompetenz Optimierungspotenzial gibt. Darüber hinaus werden über diese (teilweise überschießende) Formalisierung des BVergG 2018 unterschiedliche Projektbeteiligte im Zuge eines Vergabeverfahrens aneinandergekettet, die auf Grund historischer Entwicklungen, unterschiedlicher unternehmerischer Zugänge, Traditionen und Firmenphilosophien und ohne eine vorhandene Vertrauensbasis auf menschlicher Ebene vermutlich aus freien Stücken gar nicht zusammenarbeiten würden. Wie bereits an vielen Beispielen aufgezeigt wurde, lässt das BVergG 2018 aber durchaus Spielraum für innovativere und erfolgversprechendere Methoden zu, um den Bestbieter zu finden. Diese Möglichkeiten sollten unbedingt verstärkt genutzt werden, um von dem in der Praxis immer noch oft vorherrschenden Billigstbieterprinzip wegzukommen.

### 4.2.4. Fazit 4

Partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Baustellen bedeutet für die Projektverantwortlichen selbstverständlich, Verantwortung für Entscheidungen wahrzunehmen. Es braucht kurze Wege und klare Entscheidungsstrukturen. „*Besser eine falsche Entscheidung als gar keine Entscheidung*“ könnte einen solchen Leitgedanken darstellen.

Damit die Verantwortung sinnvoll wahrgenommen werden kann, brauchen die jeweiligen Projektverantwortlichen die entsprechenden Entscheidungskompetenzen auf der Baustelle. Es kann keine gelebte Partnerschaft auf Baustellen geben, wenn die Freiräume der Projektverantwortlichen drastisch eingeschränkt werden und Projektverantwortliche (egal, auf welcher Seite) von der Beratungsleistung der beigestellten Erfüllungsgehilfen (Projektsteuerung, örtliche Bauaufsicht, begleitende Kontrolle, Gutachter und Berater) vollständig abhängig werden. Die Projektverantwortlichen auf der Baustelle müssen die Ursachen und Auswirkungen der Konflikte vollinhaltlich verstehen und mittragen können. Letztendlich liegt nur dort die operative Verantwortung.

### 4.2.5. Fazit 5

Gelebte Partnerschaft auf Baustellen braucht faire, partnerschaftliche Vertragsmodelle. Diesbezüglich

ist kritisch zu hinterfragen, ob es tatsächlich (auch das gilt für die Auftraggeber- und die Auftragnehmerseite) wirklich erforderlich ist, von standardisierten Normenwerken und Leistungsbeschreibungen von Projekt zu Projekt in zahlreichen Punkten abzuweichen. Unfaire Verträge mit einseitigen Risikoverschiebungen untergraben letztendlich den Ansatz von partnerschaftlicher Zusammenarbeit auf der Baustelle.

#### 4.2.6. Fazit 6

Eine partnerschaftliche Vertragsabwicklung bedingt faire und klare Regelungen für den Umgang mit unvermeidbaren Leistungsabweichungen und daraus resultierenden Mehrkosten. Mehrkostenforderungen sind vielfach der Nährboden für tiefgehende Konfliktsituationen auf Baustellen. Befeuert werden diese Konflikte durch die teilweise fehlende Plausibilisierung der Forderungen bzw der Prüfergebnisse an der Realität. Das normative Dogma der Preisfortschreibung auf Preisbasis und Preisgrundlage des Vertrages wird von beiden Vertragsparteien immer wieder fast schon missbräuchlich verwendet, um zu gewünschten Ergebnissen zu kommen. Im Zusammenhang mit komplexen bauwirtschaftlichen Mehrkostenforderungen erscheint jedenfalls eine Anpassung der bauwirtschaftlichen Literatur dringend erforderlich. Die oftmals rein theoretischen Ansätze, die hier zur Anwendung kommen, sind zum Teil bereits vor Jahrzehnten ermittelt worden und wurden nie an die heutige Realität auf Baustellen angepasst. Hier ist die Wissenschaft gefordert. Dafür braucht es aber auch die Unterstützung von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite, denn unser baubetriebliches Labor sind die Baustellen. Das Institut für Interdisziplinäres Bauprozessmanagement der Technischen Universität Wien mit seinem Forschungsbereich Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik sieht sich als wesentlicher Treiber der dringend nötigen Adaptierung von baubetrieblichen und bauwirtschaftlichen Ansätzen und steht den interessierten Lesern hier gerne als Ansprechpartner zur Bündelung einer solchen Initiative zur Verfügung.

#### 4.3. Kernforderungen

Folgende drei Kernforderungen können aus Sicht der Verfasser – unabhängig vom gewählten Vertrags- und Abwicklungsmodell – einen kurzfristigen und wesentlichen Beitrag für eine partnerschaftliche Abwicklung von Projekten leisten:

- Wichtig für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ist die Etablierung einer zielgerichteten Kommunikation auf Baustellen. Damit sind mit Sicherheit nicht der gesteigerte E-Mail-Verkehr oder die Telefonate der Beteiligten im Minuten-takt zu verstehen, die vielfach absurde Auswüchse annehmen, sondern das direkte Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Nur offene Gespräche ermöglichen eine vollumfängliche Darstellung der eigenen Sichtweise. Niemand braucht sich hinter einer E-Mail oder einem Schriftstück zu verstecken, um kritische Positionen einnehmen und Lösungsansätze vorschlagen zu können.
- Ganz wesentlich ist auch die verstärkte (Rück-) Delegation von Entscheidungsverantwortung

im Rahmen von Konfliktsituationen an die direkt betroffenen Projektverantwortlichen. Es ist darauf zu achten, dass die direkt verantwortlichen Projektleiter wieder selbst das Heft in die Hand nehmen und von Einschränkungen aus der beigezogenen sachverständigen Sphäre befreit werden. Die Lösung eines Konflikts liegt primär nicht im Umfang oder Inhalt einer wissenschaftlichen Expertise begründet, sondern in der Akzeptanz der Lösung durch die Projektbeteiligten. Was theoretisch hergeleitet richtig erscheinen mag, muss noch lange nicht verstanden und umgesetzt werden!

- Als letzte Kernforderung ist Mut zu alternativen Vertragsmodellen zu nennen. Es gilt die Expertise von in- und ausländischen Musterprojekten (oder auch anderen Branchen) zu nutzen. *Best-practice*-Beispiele sollten öffentlichkeitswirksam analysiert werden. Bisherige dogmatische Grundsätze müssen kritisch hinterfragt, allenfalls über Bord geworfen und durch neue innovative Ansätze ersetzt werden.

Mit diesen drei Kernforderungen lässt sich – ganz losgelöst von der jedenfalls zu begrüßenden Implementierung von alternativen Vertrags- und Abwicklungsmodellen – umgehend eine Verbesserung in der aktuell so konfliktbehafteten Baubranche erzielen. Die Umsetzung kann jedoch nicht zentral verordnet werden, sondern ist von allen Beteiligten im eigenen Wirkungsbereich persönlich umzusetzen. Nur so kann es gelingen, zu einer geordneten Konfliktkultur am Bau zu gelangen!

#### Fazit und Ausblick

Die Implementierung der derzeit auch in Österreich sehr intensiv diskutierten alternativen Vertrags- und Abwicklungsmodelle wird zweifellos helfen, die Abwicklung von Bauprojekten wieder effizienter und konfliktfreier zu gestalten und den Projektbeteiligten wieder mehr Spaß an ihrer spannenden Tätigkeit zu schenken. Auch das Forschungsprogramm „Zukunft Bau“ des Bundesministeriums des Inneren, für Bau und Heimat in Deutschland,<sup>20</sup> das von August 2017 bis Februar 2020 gelaufen ist, kam im Endbericht zum Fazit, dass alternative Vertragsmodelle den Defiziten traditioneller Verträge wirksam entgegenwirken können und zu mehr Kosten- und Terminalsicherheit beitragen, da die Interessen der Vertragsparteien gleichgeschaltet werden.

Die großflächige Umsetzung solcher alternativer Vertrags- und Abwicklungsmodelle wird aber sicherlich noch lange auf sich warten lassen und ist auch nicht in allen Bereichen sinnvoll. Der vorliegende Beitrag machte daher Vorschläge und sprach Forderungen aus, deren Umsetzung aus Sicht der Verfasser jedenfalls sinnvoll wäre, um umgehend auch bei traditionell abgewickelten Projekten eine deutliche Verbesserung im Umgang mit unvermeidbaren Leistungsabweichungen und auftretenden Konflikten zu erreichen.

<sup>20</sup> Siehe <https://www.zukunftbau.de>.