



## **MK Bauimm - Jahrestagung**

### **„Integrierte Projektabwicklung und gemeinschaftliches Bauen - Gemeinsamkeiten und Unterschiede“**

**Vortrag am 16.06.2023**

Prof. Dr. Martin Jung, Rechtsanwalt und Mediator  
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2, 10178 Berlin  
martin.jung@kapellmann.de  
www.kapellmann.de  
www.mkbauimm.de



VERBAND DER  
BAU- UND IMMOBILIENMEDIATOREN

[www.mkbauimm.de](http://www.mkbauimm.de)



[www.kapellmann.de](http://www.kapellmann.de)



[www.zertifizierter-baupartner.de](http://www.zertifizierter-baupartner.de)

Prof. Dr. Martin Jung • [martin.jung@kapellmann.de](mailto:martin.jung@kapellmann.de)

Anna-Louisa-Karsch-Straße 2 • 10178 Berlin • Tel. 030 / 3997690 • Fax: 030 / 39976991

## Prof. Dr. Martin Jung / Sabine Renken

### Mediation am Bau – Wirkung und Methode



- Kapitel 1 Mediation – Einführung
- Kapitel 2 Mediation in der Bau- und Immobilienwirtschaft
- Kapitel 3 Einsatz von Mediationskonzepten und ihre Wirkung auf die Kommunikation und die Rollenbilder von Baubeteiligten
- Kapitel 4 Die Haltung der Beteiligten als Beitrag zum Erfolg eines Projektes
- Kapitel 5 Mediative Kompetenzen und Mediation in konkreten Anwendungsfeldern der Bau- und Immobilienwirtschaft
- Kapitel 6 Die Mediation aus Sicht der Architekten – Verfahren zur allseitigen Interessenoptimierung
- Kapitel 7 Mediation und mediative Kompetenzen aus der Sicht des Projektmanagements
- Kapitel 8 Partnerschaftliches Bauen nach dem Bauteamverfahren

Teil 1:

**Herausforderungen traditioneller Projektabwicklung in komplexen Bauprojekten**

Teil 2:

**Integrierte Projektabwicklung und Mehrparteienvertrag**

Teil 3:

**Die Bedeutung der IPA-Merkmale außerhalb der Projektabwicklung nach dem IPA-Modell**

Teil 4:

**Erfolgsfaktoren für die Übertragung der IPA-Modellbestandteile auf Nicht-IPA-Projekte**

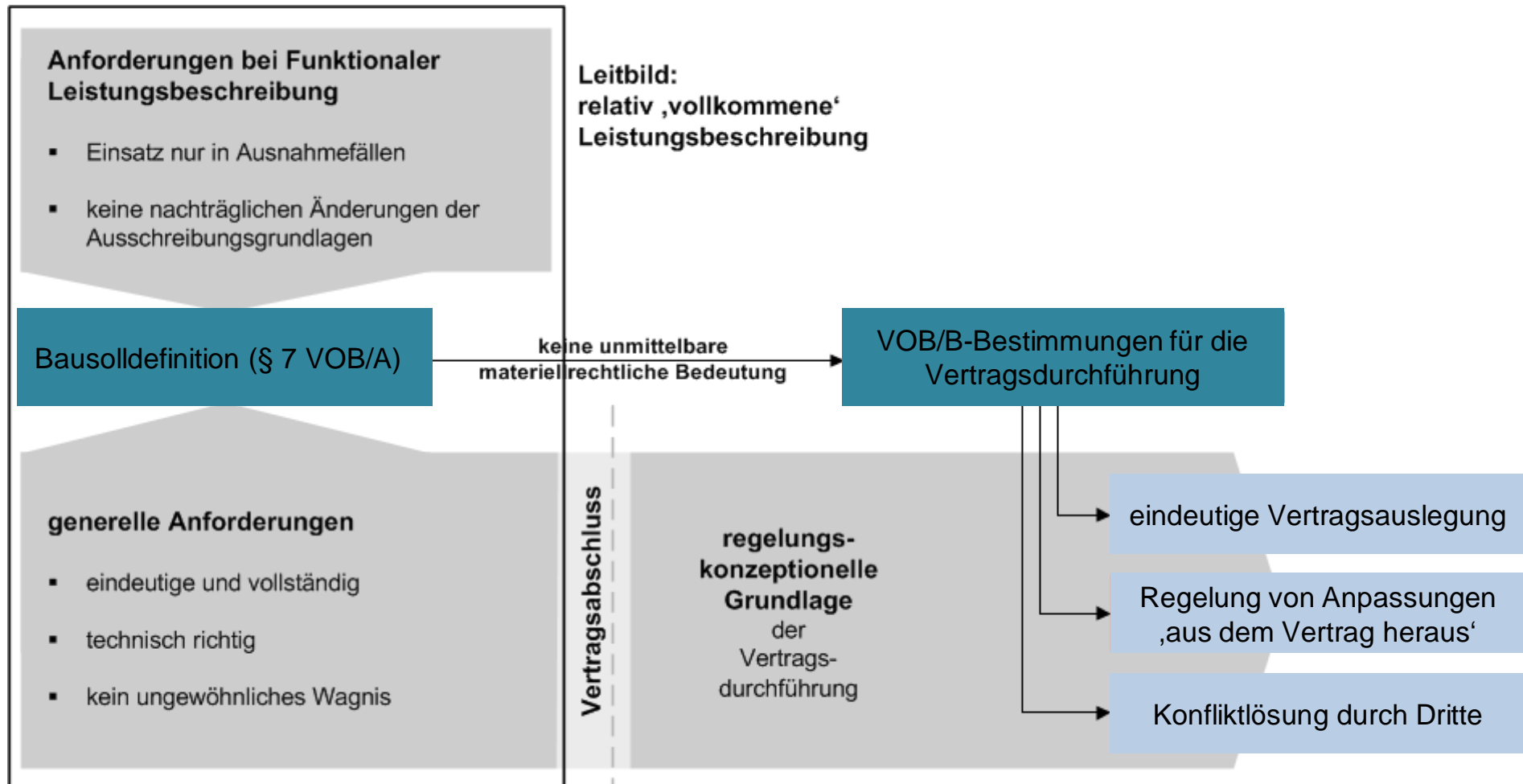
# Teil 1

## Integrierte Projektabwicklung

---

- Partneringansätze in der Vertragsgestaltung
- Lösungsansätze in anderen Wirtschaftsbereichen
- Herausforderungen traditioneller Projektabwicklung in komplexen Bauprojekten

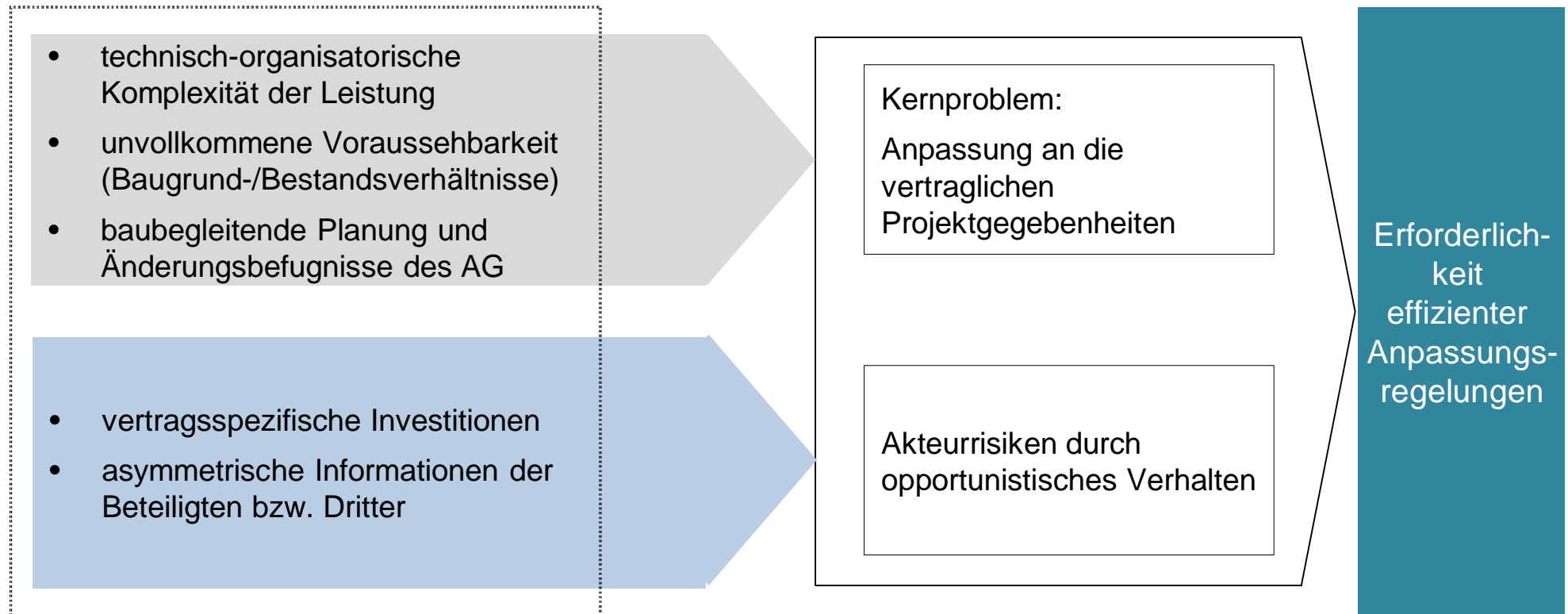
## Neoklassisches Regelungsmodell der VOB/B



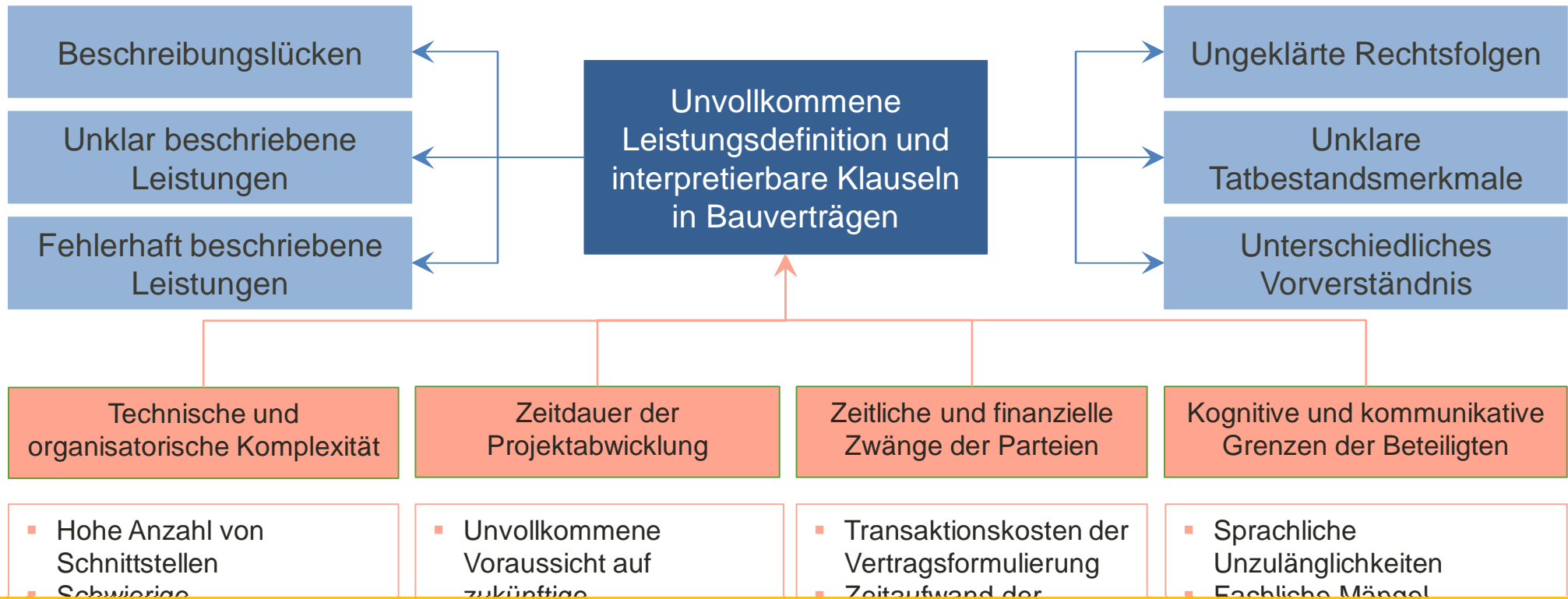
Quelle: Prof. Dr. Matthias Sundermeier

## Unvollständige Verträge und Akteurrisiken

Bauvertrag => Unvollständiger Vertrag



## Bauvertragliche Regelungsdefizite – Zwangsläufig unvollkommene Bausolldefinition



# Transaktionaler Vertrag vs. Relationaler Vertrag



## Gestaltungserfordernisse während der Projektzeit

Gestaltung des Vertrages

Unvollkommene Definition  
des Bausolls

# Erforderlichkeit effizienter Anpassungs- und Gestaltungsmöglichkeiten

Gestaltung des Projektes

Anpassungserfordernisse  
an tatsächliche  
Projektbegebenheiten

- Unvollkommene Vorhersehbarkeit der Ereignisse im Projekt
- Baubegleitende Planung
- Änderungsbefugnisse des AG
- Ereignisse und Einflüsse aus Drittbeziehungen
- Volatilität der Teambeteiligten

## Die Zusammenarbeit bei der Softwareentwicklung und in IT-Projekten

- There are known knowns; there are things we know we know.
- **We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know.**
- **But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know.**

Donald Rumsfeld 12.02.2002

### Agilität

ist die Lösung für das Problem wachsender Komplexität in Projekten, insbesondere wenn wir noch nicht einmal wissen, dass wir nicht wissen.

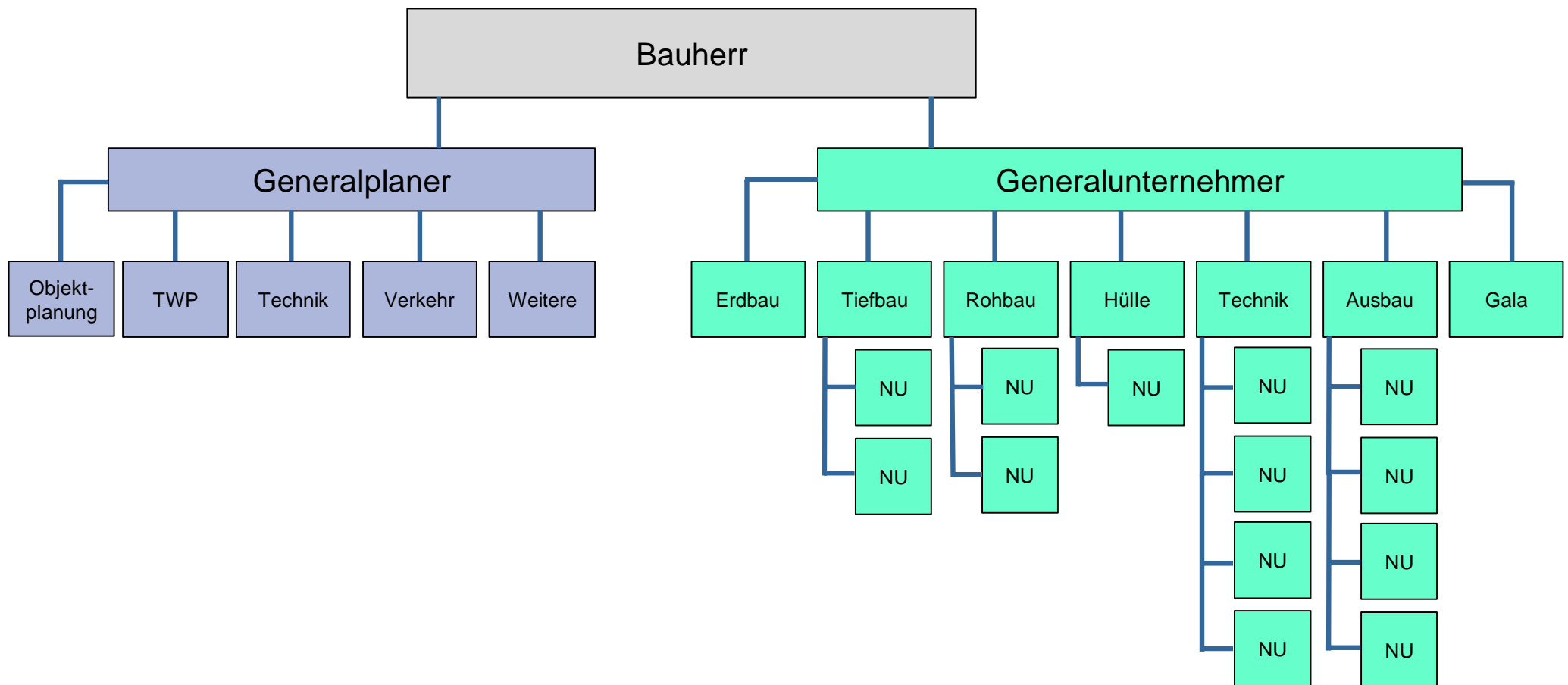
Was unbekannt ist, soll gemeinsam und systematisch aus Erfahrung gelernt werden.

### Agiles Vorgehen

- zeigt schnell, wo die Probleme liegen.
- ist ein Regelkreis aus Probieren, Analysieren, Lernen und Verbessern.
- gliedert sich u.a. in Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Reviews und Sprint Retrospective

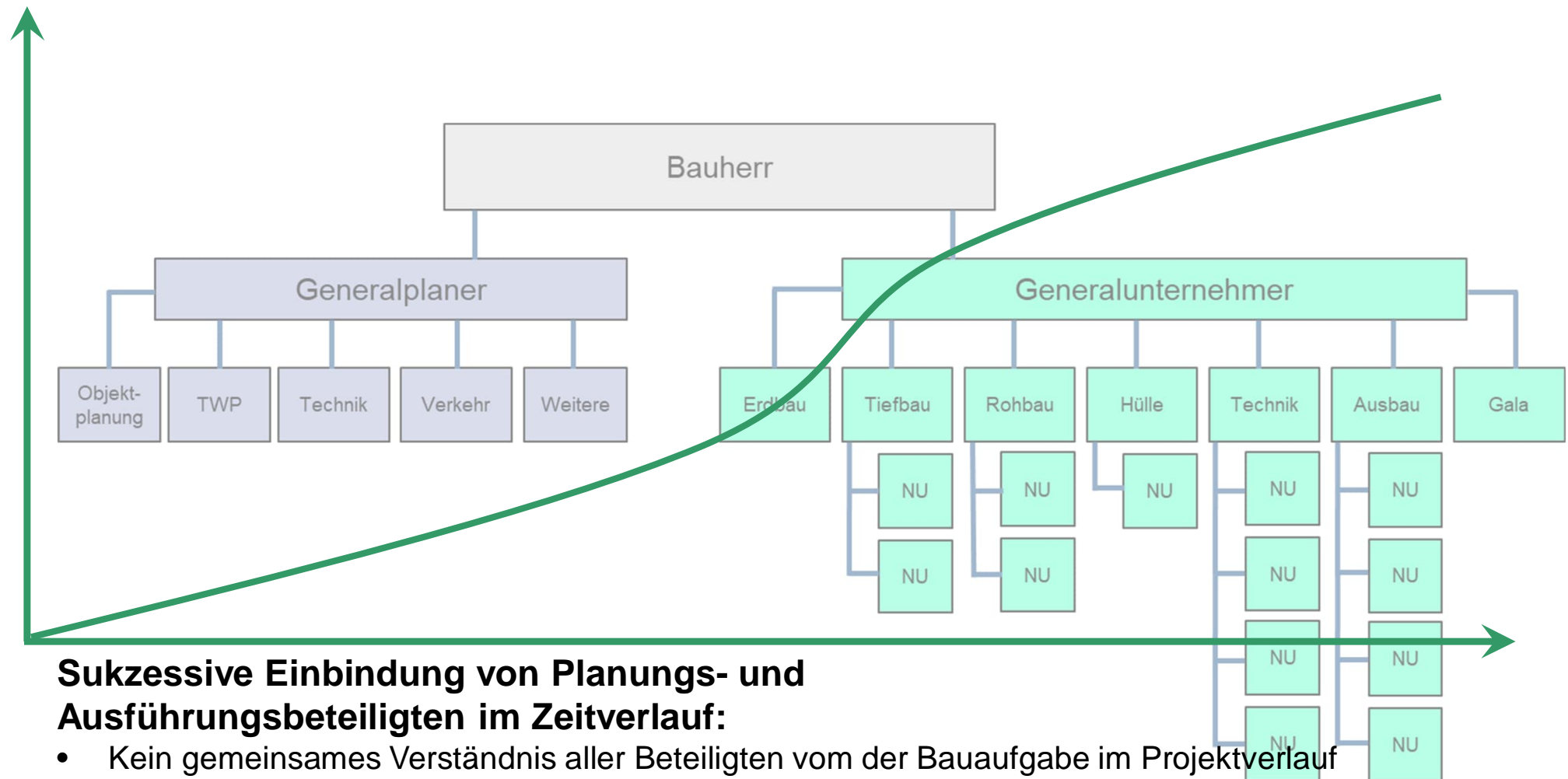
# Herausforderungen traditioneller Projektabwicklung in komplexen Bauprojekten

## Die Ist-Situation



# Herausforderungen traditioneller Projektabwicklung in komplexen Bauprojekten

## Gemeinsames Verständnis der Bauaufgabe entsteht spät im Projektverlauf

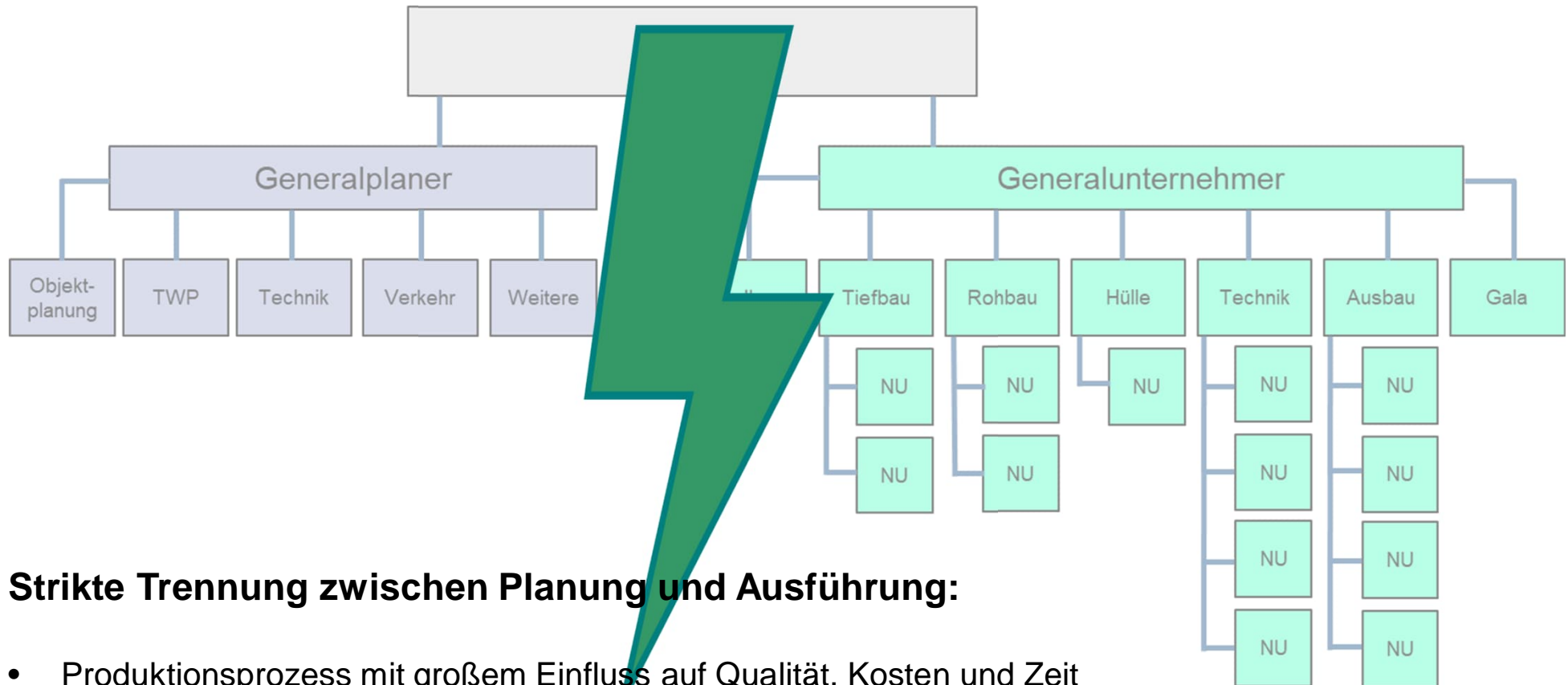


### Sukzessive Einbindung von Planungs- und Ausführungsbeteiligten im Zeitverlauf:

- Kein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten von der Bauaufgabe im Projektverlauf
- Missverständnisse und Fehlentscheidungen
- Risiken und Chancen nicht rechtzeitig erkannt und behandelt

# Herausforderungen traditioneller Projektabwicklung in komplexen Bauprojekten

Die strikte Trennung zwischen Planung und Ausführung reduziert das Wertschöpfungspotenzial

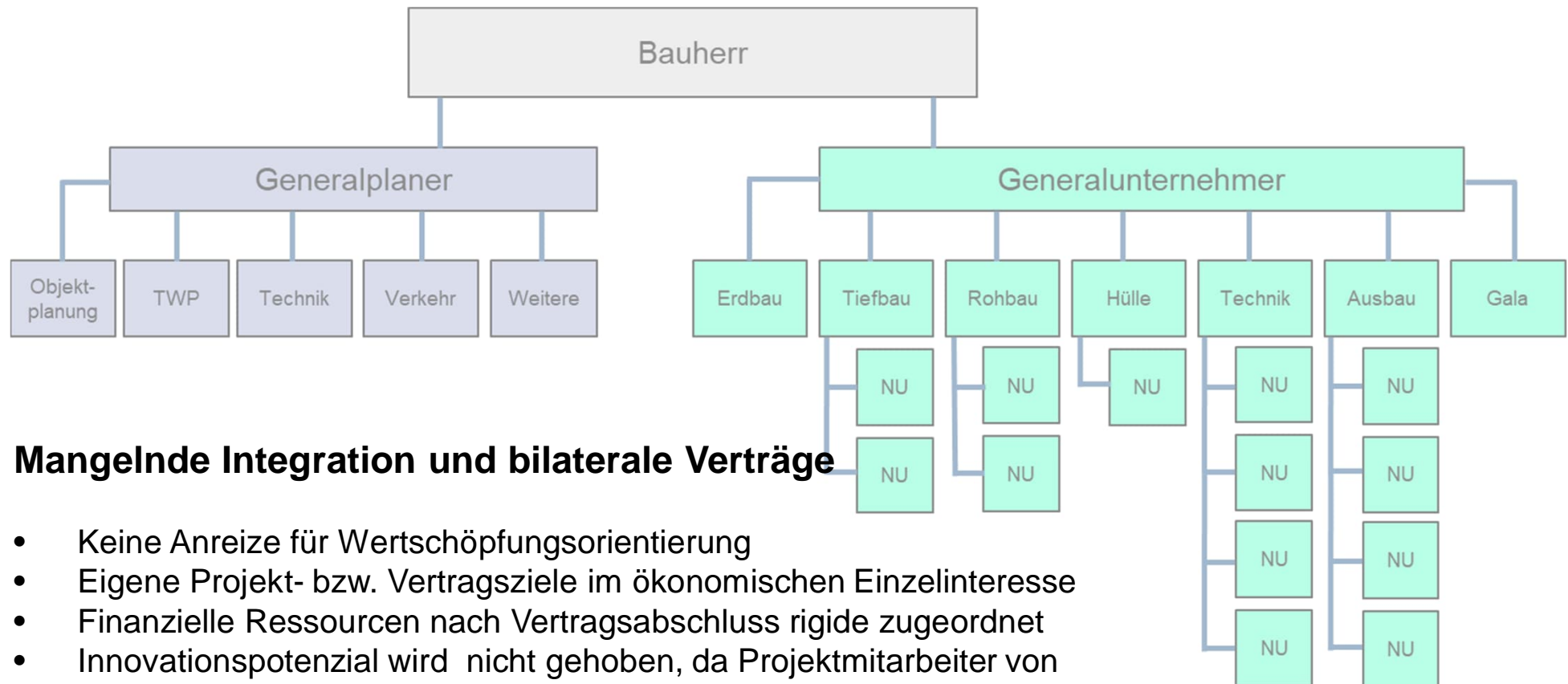


## Strikte Trennung zwischen Planung und Ausführung:

- Produktionsprozess mit großem Einfluss auf Qualität, Kosten und Zeit wird im Rahmen der Bauwerksplanung nicht berücksichtigt
- Wertschöpfungspotenzial wird nicht ausgeschöpft

# Herausforderungen traditioneller Projektabwicklung in komplexen Bauprojekten

## Mangelnde Integration und bilaterale Verträge fördern die Verfolgung der Einzelinteressen am Projekt



### Mangelnde Integration und bilaterale Verträge

- Keine Anreize für Wertschöpfungsorientierung
- Eigene Projekt- bzw. Vertragsziele im ökonomischen Einzelinteresse
- Finanzielle Ressourcen nach Vertragsabschluss rigide zugeordnet
- Innovationspotenzial wird nicht gehoben, da Projektmitarbeiter von Kollaboration und Zusammenarbeit angehalten werden
- Hierarchische Aufbauorganisation erschwert Kommunikation, Entscheidungsfindung und Risikomanagement
- Hemmschwellen für moderne PM-Methoden und -Werkzeuge

## Teil 2

# Integrierte Projektabwicklung und Mehrparteienvertrag

---

- Einführung
- Möglichkeiten der Ausgestaltung
- Acht Charakteristika eines IPA-Projektes
- Bausteine für den Wandel von System und Kultur
- Die Übertragbarkeit von Elementen des Bauvertrages

## Überblick

- Mehrparteiensystem mit Schlüsselbeteiligten aus Planung und Ausführung und gemeinsamer Verantwortung für Planungs- und Ausführungsziele
- Frühzeitige Einbindung der Schlüsselbeteiligten mit dem Ziel wertschöpfungsorientierter Planungsoptimierung
- Gemeinsames Risikomanagement
- Entscheidungen nach den Grundsätzen „Einstimmigkeit“ und „Best for Projekt“
- kooperative Haltung der Beteiligten
- Anreizsystem zur Ausrichtung der Ziele der Beteiligten auf die Projektziele

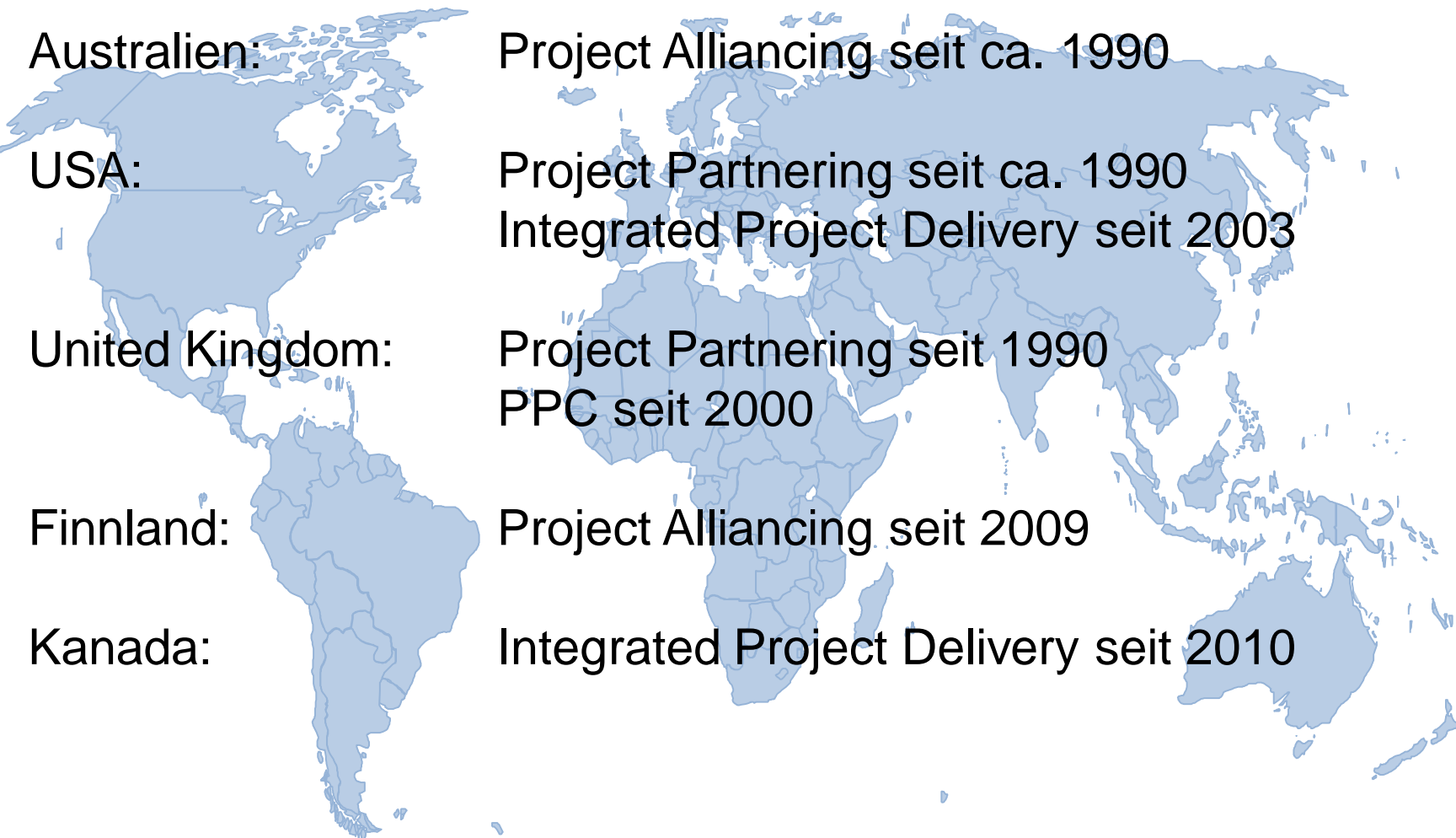
Quelle: Prof. Dr. Shervin Haghsheno



## Begriff

- Bei Mehrparteienverträgen wird nur ein Vertrag zwischen nahezu allen Beteiligten abgeschlossen, also zwischen Bauherrn, (Fach-)Planern, Bauunternehmen, BIM-Managern und deren bisherigen relevanten Subunternehmen.
- Mehrparteienverträge bieten Vorteile insbesondere bei den Themen Schnittstellen, Haftung, Nachträge und der Regelung und Abgrenzung der Verantwortlichkeiten zwischen verschiedenen Auftragnehmern, die ansonsten regelmäßig keine vertraglichen Beziehungen haben.

## Internationale Praxiserfahrungen seit ca. 1990

- 
- Australien: Project Alliancing seit ca. 1990
  - USA: Project Partnering seit ca. 1990  
Integrated Project Delivery seit 2003
  - United Kingdom: Project Partnering seit 1990  
PPC seit 2000
  - Finnland: Project Alliancing seit 2009
  - Kanada: Integrated Project Delivery seit 2010

### Charakteristische Elemente

- Der gemeinschaftliche Umgang mit Projektchancen und –risiken ist eine Kulturfrage.
- Das größte Augenmerk sollte der frühzeitigen Identifikation von Risiken gelten.
- Die Benennung von Risiken aus der eigenen Sphäre muss dazu führen, dass die Vertragspartner in die Lösung einbezogen werden (Nutzung der Schwarmintelligenz).
- Die Benennung eines Verantwortlichen soll eine strukturierte und konsequente Verfolgung der Chancen und Risiken sicherstellen.

# Der Mehrparteienvertrag

## Möglichkeiten der Ausgestaltung

### Der Umgang mit Risiken

- Einbetten in vertragliche Regelungen
- Festlegung eines Kümmersers
- Allokation als letzter Schritt
- Gemeinsames Chancen-/Risikobudget
- Kommunikation und Dokumentation



➤ **Keep it as simple as possible!**

# Der Mehrparteienvertrag

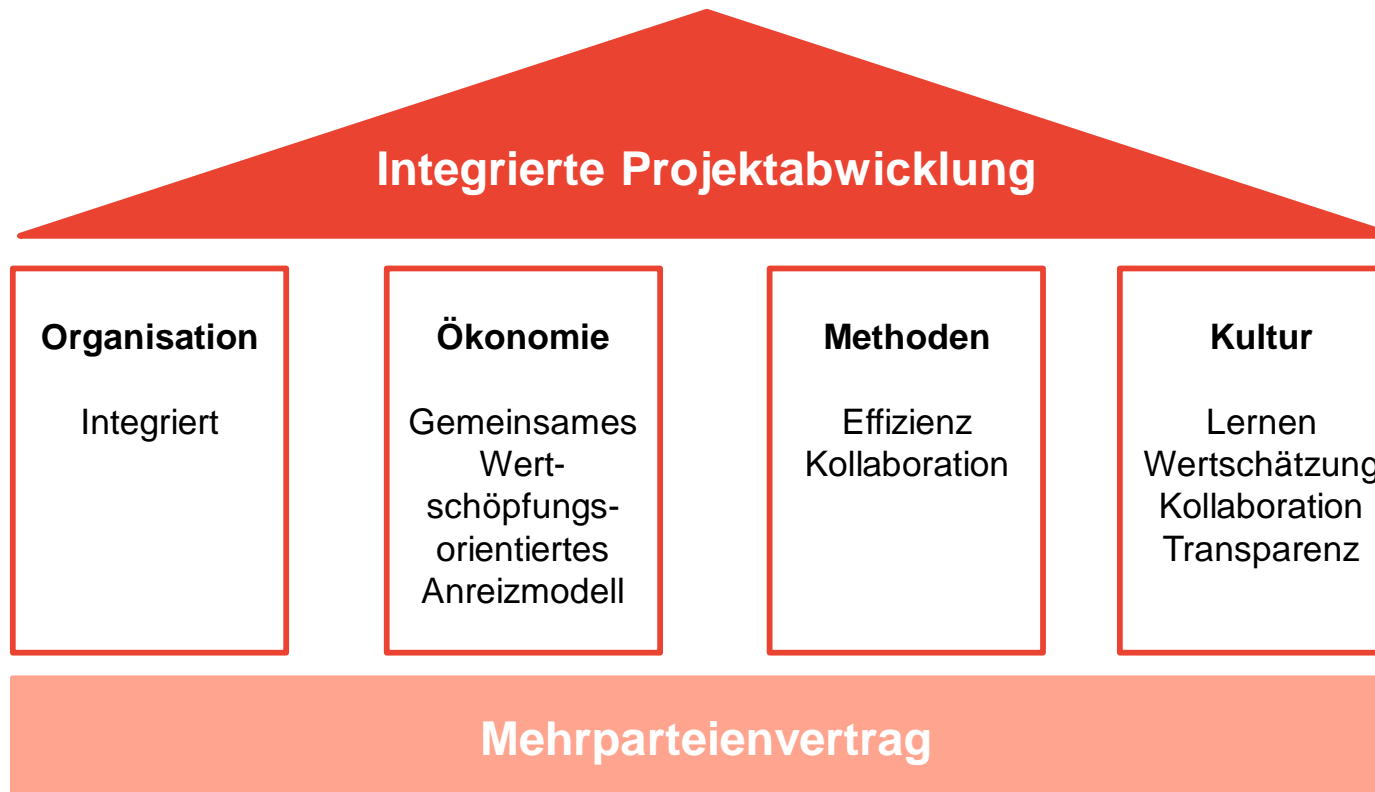
## Acht Charakteristika eines IPA-Projektes

1 Etablierung eines Mehrparteien- systems	2 Frühzeitige Einbindung der Schlüsselbeteiligten mittels Kompetenz- wettbewerb	3 Gemeinsames Risikomanagement	4 Gemeinsame Entscheidungen  n
5 Anreizsystem im Rahmen eines Vergütungsmodells	6 Einsatz kollaborativer Arbeitsmethoden	7 Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung	8 Kooperative Haltung der Beteiligten

# Der Mehrparteienvertrag

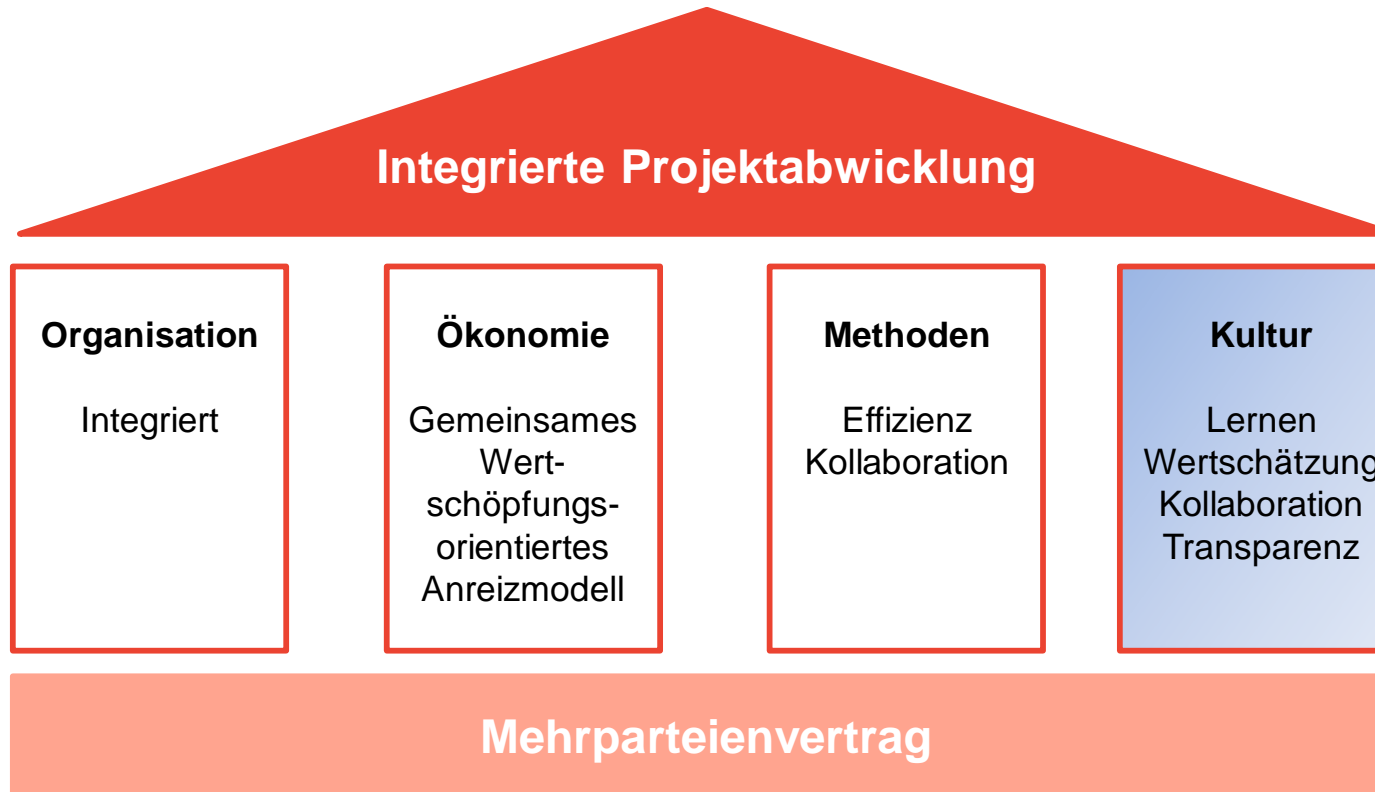
## Bausteine für den Wandel von System und Kultur

### 4 Kernelemente



Quelle: Prof. Dr. Shervin Haghsheno

### 4 Kernelemente



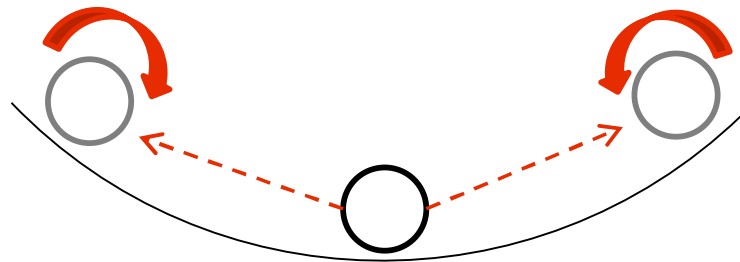
Quelle: Prof. Dr. Shervin Haghsheno

- IPA setzt auf ein hohes Maß an Kollaboration, um die Projektziele zu erreichen
  - Die Haltung und das Verhalten der Projektbeteiligten spielen eine entscheidende Rolle!
  - Ohne diese Haltung kann das Projektabwicklungsmodell nicht erfolgreich sein.
- **Es ist eine wesentliche Führungsaufgabe, eine kollaborative Kultur im Projekt zu entwickeln**

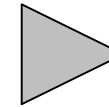


# Der Mehrparteienvertrag Baustein Kultur

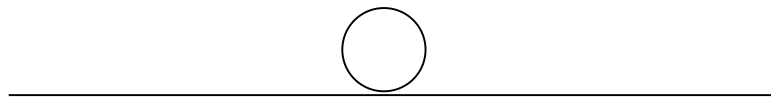
## Adjustierung der Projektbeteiligten



Stabiles Gleichgewicht



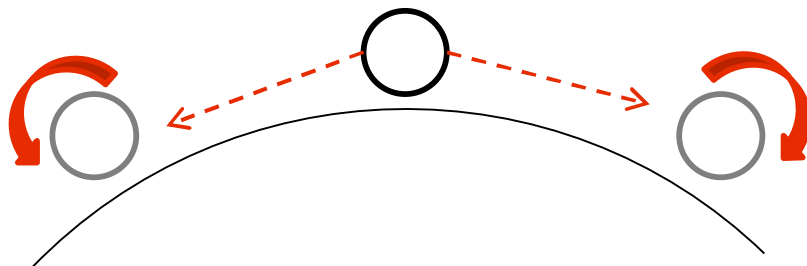
Integrierte  
Projekt-  
Abwicklung



Indifferenziertes  
Gleichgewicht



Traditionelles  
Partnering



Labiles Gleichgewicht

Traditionelle  
Abwicklung

## Teil 3

# Die Bedeutung der IPA-Merkmale außerhalb der Projektabwicklung nach dem IPA-Modell

---



- Anwendungsbereich
- Relevanz der IPA-Ziele außerhalb der Projektabwicklung nach dem IPA-Modell
- Eignung und Transferierbarkeit der IPA-Charakteristika und Modellbestandteile außerhalb der Projektabwicklung nach dem IPA-Modell

# Teil 3

## Die Übertragbarkeit von Elementen des Mehrparteienvertrages

<b>General- unternehmer- vertrag</b>	Mehrere Parteien	Gemeinsames Verständnis von Leistungssoll und Vertragsinhalt	Chancen und Risikoteilung „Chancen-Risiko- Pool“	Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktmanage- mentklauseln
<b>Total- unternehmer- vertrag</b>	Mehrere Parteien	Gemeinsames Verständnis von Leistungssoll und Vertragsinhalt	Chancen und Risikoteilung „Chancen-Risiko- Pool“	Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktmanage- mentklauseln
<b>GMP-Vertrag</b>	Mehrere Parteien	Gemeinsames Verständnis von Leistungssoll und Vertragsinhalt	Chancen und Risikoteilung „Chancen-Risiko- Pool“	Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktmanage- mentklauseln
<b>Zweiseitige Partnering- modelle</b>	Mehrere Parteien	Gemeinsames Verständnis von Leistungssoll und Vertragsinhalt	Chancen und Risikoteilung „Chancen-Risiko- Pool“	Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktmanage- mentklauseln
<b>Mehrparteien- vertrag</b>	Mehrere Parteien	Gemeinsames Verständnis von Leistungssoll und Vertragsinhalt	Chancen und Risikoteilung „Chancen-Risiko- Pool“	Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktmanage- mentklauseln



**Die Lösungsangebote des Mehrparteienvertrages  
sind auf zweiseitige Verträge übertragbar**

## Teil 4

# Erfolgsfaktoren für die Übertragung der IPA- Modellbestandteile auf Nicht-IPA-Projekte

---

- These
- Strukturelle und kulturelle Elemente der integrierten Projektabwicklung
- Das Mentale Modell
- Die Bedeutung Mediativer Kompetenzen für den Projekterfolg

## Teil 4

# Erfolgsfaktoren für die Übertragung der IPA-Modellbestandteile auf Nicht-IPA-Projekte

---

## These

Echte Zusammenarbeit erfordert einen Wandel

- **der Kultur**

und

- **des Systems**

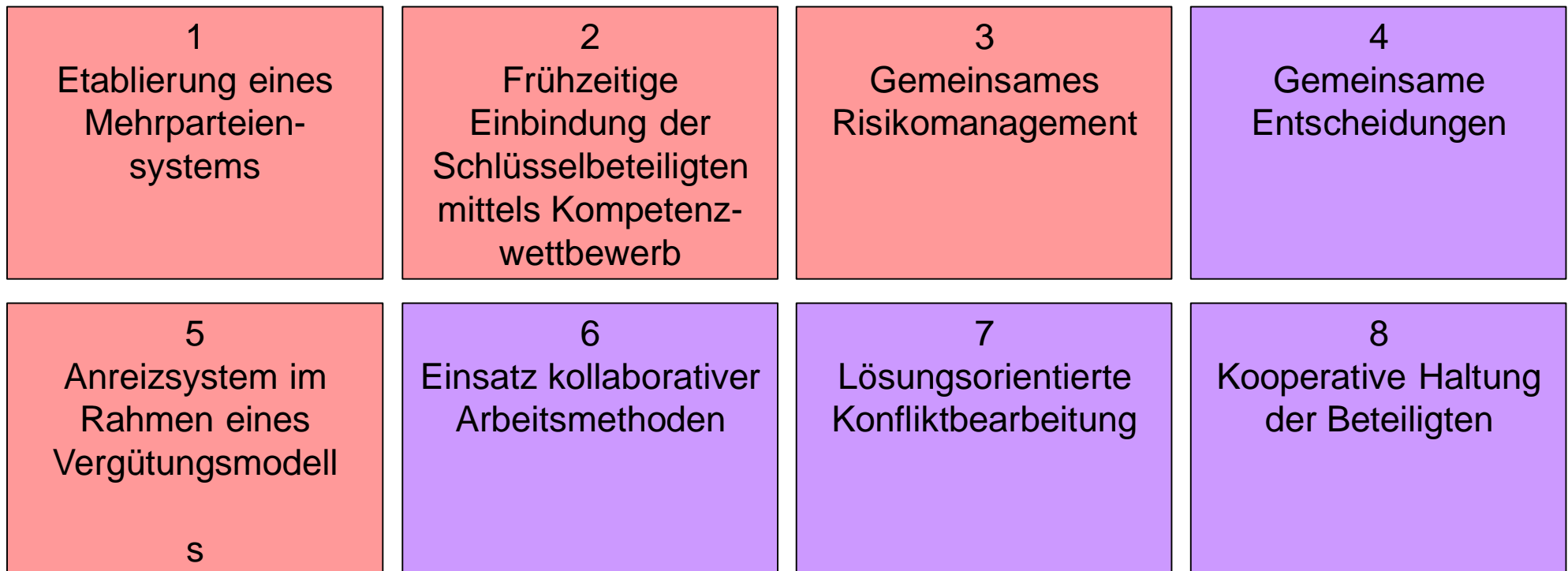
um **Wertschöpfungsorientierung und Kollaboration** zu fördern

## Teil 4

# Erfolgsfaktoren für die Übertragung der IPA-Modellbestandteile auf Nicht-IPA-Projekte

## Integrierte Projektabwicklung

### Strukturelle und kulturelle Elemente



# Die Bedeutung Mediativer Kompetenzen für den Projekterfolg

## Begriff, Kernelemente und Wirkungsweise

### BEGRIFF

Bündel von Haltungen, Fähigkeiten, Methoden und Theorien  
→ Einsatz zur Deeskalation, zur Bearbeitung von Konfliktpotentialen und zur Konfliktlösung

### KERNELEMENTE

- Verbindung von Kognition, Emotion und Körper
- Ausrichtung auf gelingende Beziehungen
- Integration aus Erkenntnisse aus der Neurobiologie
- Aufmerksamkeitslenkung für Lebensqualität und Sprache
- Gestaltung interessenbasierter Kommunikation
- Aufmerksamkeitslenkung für Lebensqualität

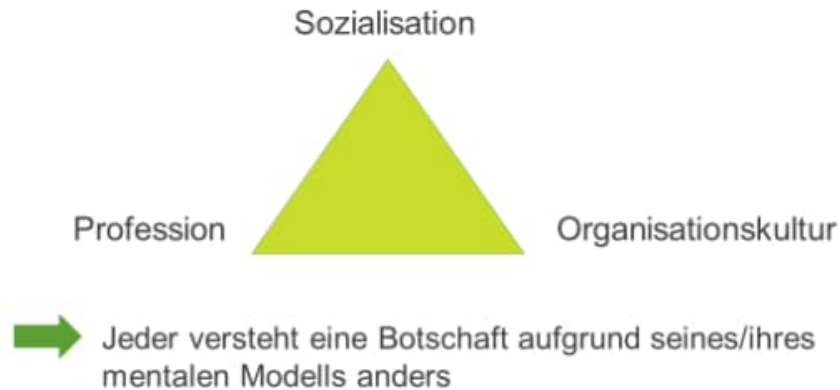
### WIRKUNG

- Befähigung zu aktivem Zuhören und Fokussieren sowie mehrperspektivischem und zukunftsorientierten Denken
- Identifizierung von Ressourcen und Interessen
- Bereitschaft zu deren vertrauensvollen Einsatz

→ Führen von Konfliktgesprächen und Moderieren von Teams

# Die Bedeutung Mediativer Kompetenzen für den Projekterfolg

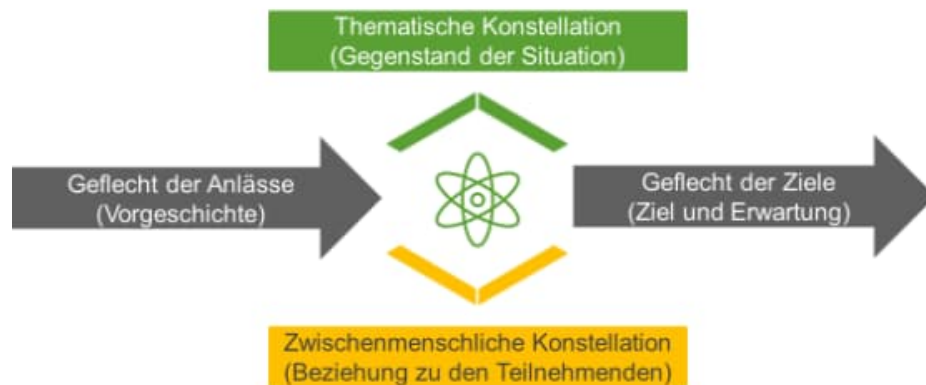
## Das mentale Modell



## Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun

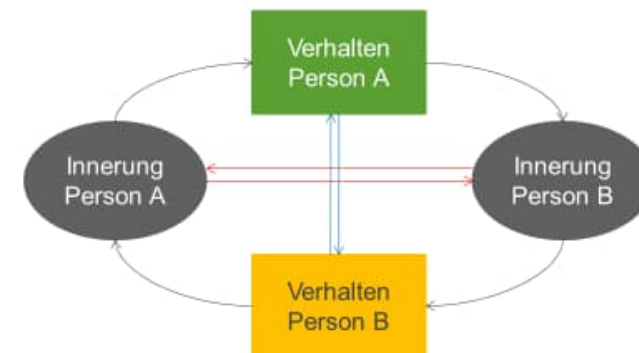


## Die Logik sozialer Situationen nach Schulz von Thun



## Zirkularität nach Schulz von Thun

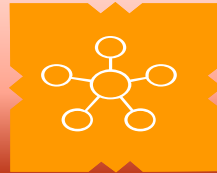
Ein Teufelskreis ist die Konditionierung von Äußerungen/zirkularen Verhaltensweisen zweier/mehrerer Kontrahenten durch diese „Innerungen“ (Gedanken, Gefühle, Impulse).





# Die Bedeutung Mediativer Kompetenzen für den Projekterfolg

## Einsatzfelder mediativer Kompetenzen



### Operative Anwendung

#### **innerhalb einer Organisation**

können Konflikte, die auftreten, wie z.B. Verteilungskonflikte oder Personalkonflikte, besser gesteuert und gelöst werden

### Präventive Anwendung

#### **Kernelemente mediativer Kompetenzen**

wie aktives Zuhören oder die Berücksichtigung von Emotionen und Interessen führen dazu, dass Gestaltungserfordernisse erkannt werden.

### Kurative Anwendung

#### **auf Grundlage von interessensbasierter Kommunikation,**

und der Differenzierung zwischen Positionen und Interessen wird eine nachhaltige und für alle Konfliktparteien tragbare Lösung erarbeitet.



**Prof. Dr. Martin Jung**

Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht

Anna-Louisa-Karsch-Str. 2

10178 Berlin

Telefon: +49 30 399769-42

Fax: +49 30 399769-91

Mobil: +49 151 40203634

[Martin.Jung@kapellmann.de](mailto:Martin.Jung@kapellmann.de)

