

# KNOW-HOW AM BAU

TIPPS UND TRICKS  
ZUR KOOPERATIVEN  
PROJEKTABWICKLUNG

Auf gute Zusammenarbeit kommt's an.

Ausgabe 6: Kooperative Projektentwicklung



## Kooperative Projektentwicklung in der Baupraxis

### Kooperieren Sie schon oder kämpfen Sie noch?

#### Das Ziel dieser Broschüre

Mit diesem Folder möchte die Bundesinnung Bau gemeinsam mit bau.raum „Kooperation am Bau“ auf die Chancen und Möglichkeiten der kooperativen Projektentwicklung und der erfolgreichen Zusammenarbeit in der Baupraxis aufmerksam machen. Neue Sichtweisen und Herangehensweisen sollen aufgezeigt werden und dadurch eine Diskussion zwischen Ihnen und Ihren Auftraggebern und Auftragnehmern in Bauprojekten anregen.

#### Die Herausforderungen von Bauprojekten in Hinblick auf die kooperative Zusammenarbeit

Unsere Bauprojekte sind oft von einem Gegeneinander geprägt. Bauherren, Planer und Ausführende ar-

beiten dabei nicht optimal zusammen (Abb. 1, links). Dadurch geht viel Motivation, Leistungskraft und der Projekterfolg verloren. Erhöhter Aufwand und erhöhte Gesamtprojektkosten sind die Folge.

Kooperation am Bau hingegen steht für einen Verbund aller am Bau Beteiligten mit einem erklärten Ziel: Erfolgreich gemeinsam das Bauprojekt abwickeln! (Abb. 1, rechts)

Erfolg ist dann gegeben, wenn das Projekt für sich erfolgreich ist, aber auch alle beteiligten Unternehmen und Menschen am Projekt Erfolg haben.

Das klingt alles logisch und selbstverständlich und trotzdem weiß jeder am Bau Tätige, dass es sehr oft in Bauprojekten um das reine Verfolgen von Eigeninteressen geht. Der eine will möglichst wenig für sein Bauwerk bezahlen, der andere will möglichst viel für seine Leistung bekommen und der Preiskampf scheint immer im Vordergrund zu stehen.

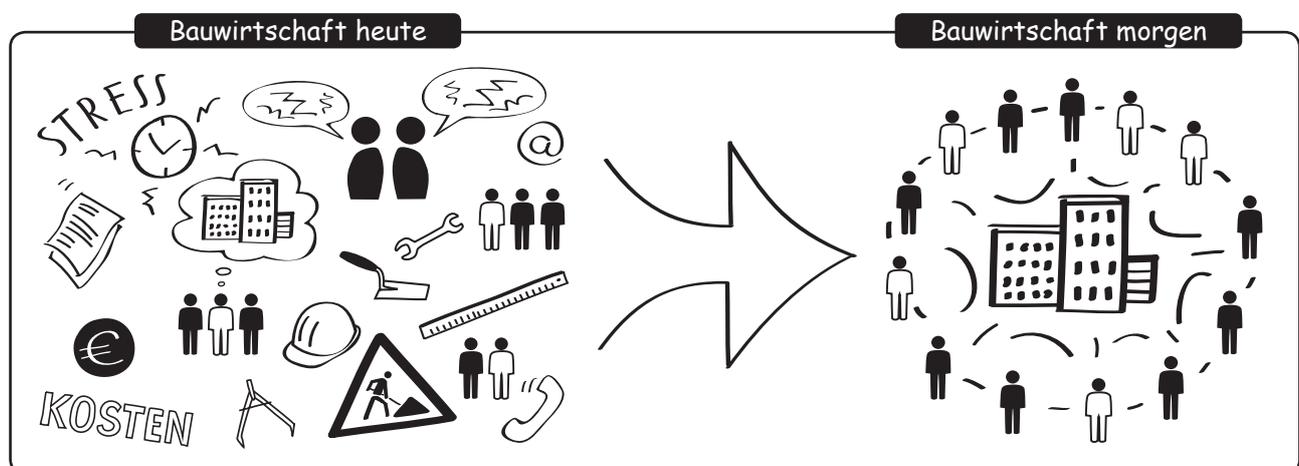


Abb. 1: Bauwirtschaft heute: Ein Gegeneinander und Verfolgung reiner Eigeninteressen;  
Bauwirtschaft morgen: Projektgemeinschaft und Kooperative Projektentwicklung

**Die Folgen nicht kooperativer Bauprojekte anhand eines einfachen Beispiels**

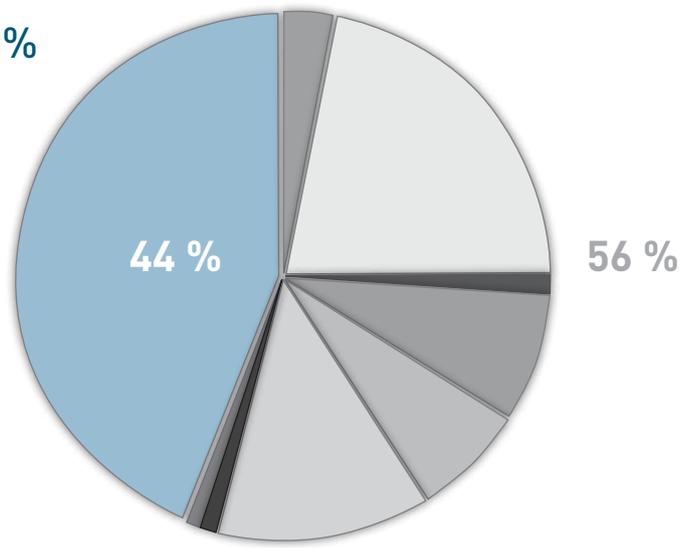
**Betrachtung der Kosten und Preis (die Milchmädchenrechnung für Bauprojekte)**

Wenn die Zusammenarbeit in einem Bauprojekt nicht gut funktioniert, erhöht sich der Gesamtaufwand, die Wertschöpfung sinkt und die Gesamtprojektkosten steigen.

Die Gründe dafür: ineffiziente Zusammenarbeit, geringe Motivation der Projektmitarbeiter, der Planer lässt seine besten Ideen in der Schublade liegen, da gute Ideen nicht bezahlt werden, die Örtliche Bauaufsicht kümmert sich nicht wirklich um das Projekt, die Ausführenden liefern nur die nötigste Qualität, sodass viele Mängel entstehen, es wird viel Zeit für schlecht koordinierte und lange Besprechungen aufgewendet. Streitigkeiten, gutachterliche Tätigkeiten und Rechtsanwaltskosten kommen oft noch hinzu.

**STUDIE LEISTUNGSANTEILE IN %**

UNTERBRECHUNGEN	3 %
TRANSPORTE	22 %
SUCHAUFWENDUNGEN	1 %
UM- UND AUFRÄUMEN	8 %
WARTEZEITEN	7 %
ABSTIMMUNGEN	13 %
MÄNGELBESEITUNGEN	1 %
SONSTIGES	1 %
<b>WERTSCHÖPFUNG</b>	<b>44 %</b>



Quelle: Guntermann 1997: schlüsselfertiges Bauen – Logistik im Ausbau bei schlüsselfertiger Bauausführung, Porsche Consulting

Abb. 2: Durch schlechte Zusammenarbeit bleibt viel Wertschöpfung ungenutzt, wie Studien belegen.

**Beispiel:**

Nehmen wir an, dass die Gesamtkosten zum Entwickeln, Planen, Managen und Bauen eines Bauprojektes bei einer optimalen Zusammenarbeit aller Baupartner 1,0 Mio.€ betragen.

Kurz gesagt, das Bauprojekt kostet zum Schluss 1,2 Mio. € und wäre unter optimaler Kooperation aller Projektbeteiligten um 1,0 Mio € zu bauen gewesen. Die Gesamtmehrkosten betragen in diesem Beispiel + 20 %. Wer bezahlt diese Kosten? Alle Beteiligten! Der Bauherr bezahlt mehr für sein Bauwerk und die Auftragnehmer haben mehr Aufwand bei gleichem Erlös.

Wenn jeder nur sein Eigeninteresse verfolgt, wenige für das Projekt insgesamt gute Entscheidungen getroffen werden, nicht gut zusammengearbeitet wird, die Beteiligten sich gegenseitig das Leben schwer machen, wenig Verantwortungen übernehmen, schlecht kommunizieren, keinen Blick auf das Ganze haben und das ÜBL(iche) Bauprojektspiel spielen, wird aus den 1,0 Mio. € schnell ein Gesamtaufwand von 1,2 Mio. €. Diese 200.000,- € sind der Mehraufwand, den alle gemeinsam durch erhöhte Ressourcenaufwendungen tragen.

**Betrachtung der Projekt-Mitarbeiter**

In dieser sich gegenseitig bekämpfenden Situation haben die Projektmitarbeiter persönlich keine motivierende Situation und leiden oft an Überlastung. Menschen sind grundsätzlich kooperativ veranlagt und deshalb leiden viele von uns unter dem Gegenüber. Doch das scheint der ganz normale Wahnsinn für uns Bauleute zu sein.

# KNOW-HOW AM BAU

Auf gute Zusammenarbeit kommt's an.

## Betrachtung der Bauzeit

In diesem Szenario ist auch die Bauzeit durch das Gegeneinander-Arbeiten oft in Gefahr und in Verzug. Kosten für späte Übergaben sind die Folge.

## Qualität

Faktoren, die die Qualität am Bau beeinflussen: Kompetenz der Mitarbeiter, Lohnkosten, Zeitdruck, Arbeitsvorbereitung, schnelle Bauzeit, Fertigplanung versus frühem Ausschreibungs- und Baubeginn, usw. All diese Faktoren werden bei kooperativer Zusammenarbeit kurzfristig oder auch längerfristig – ebenso wie die Kompetenzen der Mitarbeiter – positiv beeinflusst.

## Erfolg durch positive Kooperation im Bauprojekt

### Von der 2D- zur 3D-Denkweise

Es wurde schon viel über Kooperation am Bau geschrieben, Medien berichten davon und es werden Bau-Kooperations-Awards verliehen.

Doch wie sieht es mit der Kooperation in der Praxis aus und was muss verbessert werden? Dazu ein



Abb. 3: Der tägliche Wahnsinn – er gehört zur Arbeit am Bauprojekt

kurzer Blick in die Geschichte der Bau-Kultur. Wir haben alle in unseren Ausbildungen gelernt, Bauprojekte rein technisch, wirtschaftlich und vertraglich zu sehen. Es wurde uns der Eindruck vermittelt, dass alleine mit diesen Kenntnissen Bauprojekte erfolgreich durchgeführt werden können.

Dieses Baumaschinendenken (Fehler erkennen, reparieren und alles funktioniert wieder) beherrschen wir Techniker, Baukaufleute und Juristen perfekt.

## „BAUMASCHINENDENKEN“

FEHLER



REPARATUR



FUNKTIONIEREN



Abb. 4: „Baumaschinendenken“

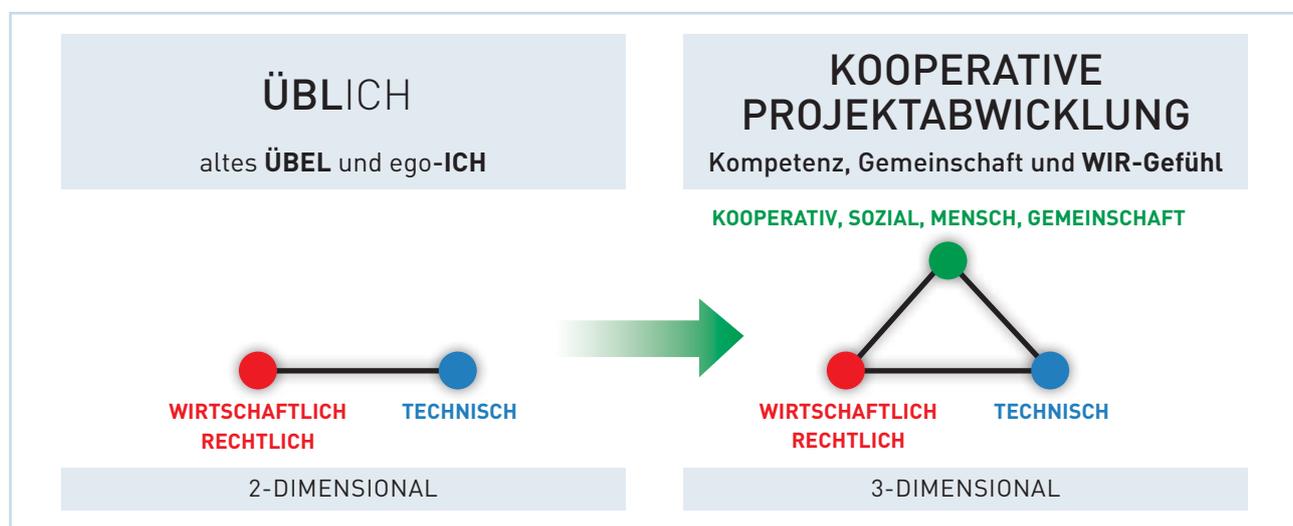


Abb. 5: Kooperative Projektentwicklung

Was uns jedoch für eine echte und erfolgreiche Kooperation oft fehlt, ist die Kenntnis darüber, wie wir als Menschen und Teams mit all unseren verschiedenen Fähigkeiten und Potentialen am besten zusammenarbeiten können. Genau diese Team-Komponente ist für den Projekt-Erfolg wesentlich. In der kooperativen Bauprojekt-Abwicklung geht es darum, dass neben den fachlich-methodischen auch die sozialen und Team-Kompetenzen einfließen. Wir kommen von der eingeschränkten 2D-Betrachtungsweise zur 3D-Betrachtung mit vielfältigen Lösungs- und Vorgehensmöglichkeiten.

**Kybernetisches Baumanagement**

Man kann sich ein Bauprojekt auch wie einen menschlichen Körper vorstellen. Der Körper ist dann gesund, wenn es jedem einzelnen Organ gut geht und die Organe untereinander gut kommunizieren und damit ein lebensfähiges Gesamtsystem bilden. Es gibt Rückkoppelungen innerhalb der Organe und wenn zum Beispiel das Gehirn kein Blut vom Herz bekommt, wird es versagen und der Körper sterben. Jedes Organ ist von der Funktionstüchtigkeit der anderen Organe abhängig und so ist es auch im Bauprojekt (Abb. 6, Seite 6).

**KOoPeration** wie **KOP** ist die gelebte Kombination aus

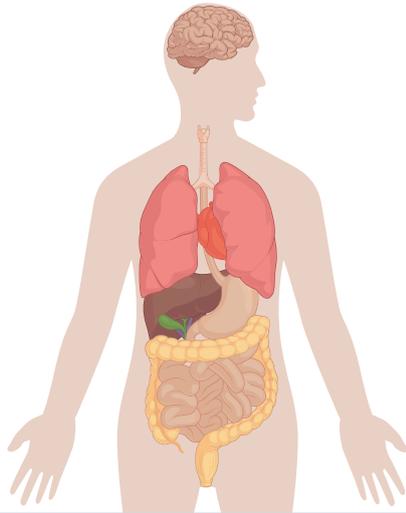
positiver, vertrauensvoller      **Kultur** in einer

kompetenten und klaren      **Organisation**

mit definierten      **Prozessen und Abläufen**

## Baukybernetische Analogie: Mensch – Bauprojekt

Der menschliche Körper und das partnerschaftlich-kooperativer Bauprojekt



die **Organe** im Bauprojekt

- das Herz = der Bauherr
- das Gehirn = der Planer bzw. Architekt
- die Hände = der ausführende Baumeister

das **Blut** im Bauprojekt

- die Prozesse, die Planungs- und Bauabläufe
- die Kommunikation (Besprechungen, Datenblattformen, E-Mails)

die **Nerven** im Bauprojekt

- das Erkennen von Störungen

die **Nahrung** im Bauprojekt

- Projekteinflüsse von außen und innen
- Einsatz von Ressourcen wie Personal und Material
- immaterieller Ausgleich und gegenseitige Wertschätzung

die **Gesundheit** und das **Glück** im Bauprojekt

- das Projekt ist für ALLE erfolgreich
- der Bauherr, die Unternehmen und die Menschen sind zufrieden

Abb. 6: Baukybernetische Analogie: Mensch – Bauprojekt

### Das kybernetisch betrachtete Bauprojekt

Stellen wir uns vor, dass der menschliche Körper ein Bauprojekt ist. Das Herz ist der Auftraggeber bzw. Bauherr, das Gehirn ist der Planer bzw. Architekt, die Hände sind die ausführenden Unternehmen, usw. Das Bauprojekt funktioniert nur dann gut, wenn es jedem einzelnen gut geht und alle lösungsorientiert und gut miteinander kommunizieren.

Es gibt **Rückkopplungen** innerhalb des Projektteams und **Einflüsse** von außen, die in das Projekt hineinwirken. Herrscht ein vertrauensvolles und lösungsorientiertes Miteinander, werden äußere Projekteinflüsse schnell und nachhaltig vom Projektteam verarbeitet und gelöst. Gibt es jedoch Misstrauen und ein Gegeneinander im Projektteam, führen dieselben Einflüsse zu Mehraufwand, Zusatzkosten und Bauzeitverzögerung.

Das Prinzip der Rückkoppelung führt dazu, dass gemeinsam erfolgreich gelöste Probleme zu einem Vertrauensaufbau führen und Misserfolg bzw. Streitigkeiten sich zu einem starken Gegeneinander aufschaukeln. Deshalb ist es in der kooperativen Projektentwicklung notwendig, dass Misstrauen schnell erkannt und in gemeinsame Lösungen umgesetzt wird.

Die **Rahmenbedingungen** wie faire Verträge, eine auskömmliche Vergütung und eine gut aufgestellte Projektorganisation gehören wie so vieles mehr auch zur Projekt-Gesamtbetrachtung. So wird ein Bauunternehmer, der einen nicht auskömmlichen Preis hat, versuchen, entweder den Aufwand zu reduzieren oder die Abrechnungssumme zu erhöhen. Dies führt oft zu Qualitätsminderungen sowie Mehraufwendungen und Mehrkosten für viele Projektbeteiligte wie Planer, ÖBA und Bauherr.

Die Kooperative Projektentwicklung betrachtet Bauprojekte kybernetisch ganzheitlich und geht auf das Gesamtsystem-Bauprojekt so ein, dass das Ziel des gemeinsam erfolgreichen Bauprojektes erreicht wird.

### Tipps und Maßnahmen für eine kooperative Bauprojekt-Abwicklung

Je früher das Vertrauen zwischen allen Beteiligten aufgebaut wird, desto besser. Ausschlaggebend für die Kooperative Projektentwicklung sind zusätzlich zur richtigen **Auswahl der beteiligten Unternehmen** auch die **richtige Personenauswahl** nach Kompetenzen und Erfahrungen, aber auch nach persönlicher Einstellung und Potenzialen. Schließlich geht es darum,

alle in einem Team zusammenspielen. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten ist wesentlich und funktioniert am besten, wenn alle Themen und etwaige Probleme offen angesprochen werden können.

- Es ist wesentlich, dass Führung und Verantwortungsübernahme für die jeweiligen Aufgaben und Rollen im Projekt übernommen werden.
- Wertschätzung und Respekt sind die Grundlagen der kooperativen Zusammenarbeit. Wenn diese Werte zwischen einzelnen Projektparteien nicht gegeben sind, ist jeder im Team dazu angehalten, dies einzufordern. Respektlosigkeit und unter der Gürtellinie Agierende dürfen nicht geduldet werden.
- Die wesentlichen Personen im Projektteam sollen sich gut austauschen und gegenseitig unterstützen. Deshalb ist ein frühes gemeinsames Commitment der wesentlichen Projektpartner von großer Wichtigkeit.
- Gute Auftraggeber oder Bauherren sind jene, die klare Vorgaben geben und Verantwortung für das gute Funktionieren des Gesamtprojektteams tragen.
- Positive Fehlerkultur: Wird gegenseitig Schuld zugewiesen oder an Lösungen gearbeitet? Das Etablieren einer positiven Fehlerkultur ist wichtig, damit passierte Fehler ehrlich kommuniziert werden und frühzeitig Lösungen gefunden werden können.
- Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang miteinander sind wesentlich. Mut zur Äußerung von Unstimmigkeiten ist besser als das Hinunterschlucken von Missstimmungen und dem Aufbau von gegenseitigen Feindbildern und Aggressionen.
- Gemeinsame Feiern von Erfolgen haben eine große Tradition in Bauprojekten, ob Spatenfeier, Firstfeier und sonstige Projekt-Meilenstein-Feiern. Hier gibt es die Möglichkeit sich auf einer menschlich-sozialen Ebene zu begegnen und es ist gleichzeitig ein Feiern des gemeinsamen Erfolges.
- Gute Projektbesprechungen sollten Kraft geben, Lösungen aufzeigen und ein aktiv positiver Austausch aller Teilnehmer sein. Einige Stichworte dazu sind:
  - offene Kommunikation und Transparenz: Einige Fragen für alle Besprechungen wären: Woran

arbeite ich zurzeit im Projekt? Wo liegen dabei die größten Herausforderungen?

Was wünsche ich mir von den anderen Projektbeteiligten, damit ich bestmöglich weiterarbeiten kann?

- richtiger Besprechungskreis: Sind die richtigen Teilnehmer eingeladen und anwesend? Braucht es zu jeder Zeit jede Person oder ist es sinnvoll Teilbesprechungen einzuberufen?
- Planbarkeit: Die Dauer der Besprechungen sollte festgelegt und eingehalten werden.
- Vorbereitung: Es sollte zumindest der Besprechungsführung klar sein, welche Ziele in der Besprechung erreicht werden soll. Dazu bedarf es einer individuellen Vorbereitung.
- Was tun, wenn nicht alle kooperieren wollen? Kooperations-Verhinderer haben meist einen triftigen Grund, den man schnell herausfinden und klären sollte. Wenn es um eine allgemeine Verhinderungstaktik geht, sollte die Gruppe klar ausdrücken, dass dies nicht erwünscht ist. Auch hier gilt: Mut zur Klarheit und Offenheit!
- Konflikte und deren Ursachen früh erkennen und diese schnell beseitigen stärkt das Vertrauen im Team. Mediative Kompetenzen können dabei sehr gut helfen.

### Maßnahmen in der Startphase des Bauprojektes

- Ein persönliches Kennenlernen lockert Projektteams auf, löst Blockaden und verstärkt das gegenseitige Verständnis. Es ist hilfreich, wenn sich das Projektteam untereinander gut kennt und einen guten Umgang miteinander hat, um ehrlicher und offener und schließlich effektiver und effizienter miteinander umzugehen.
- Eine gemeinsame Erstdefinition darüber zu finden, wie ein Projekt abgewickelt werden soll, welche gemeinsamen Ziele man verfolgt und für alle Beteiligten gültige Projektkulturregeln zu definieren ist ein wesentlicher erster Schritt.
- Einen gemeinsamen Anker setzen und von Beginn an eine gute Basis aufzubauen und weiter zu pflegen.
- Für einen positiven Projektstart kann ein Kooperations-Startworkshop veranstaltet werden, an dem die wesentlichsten Projektpartner teilnehmen.

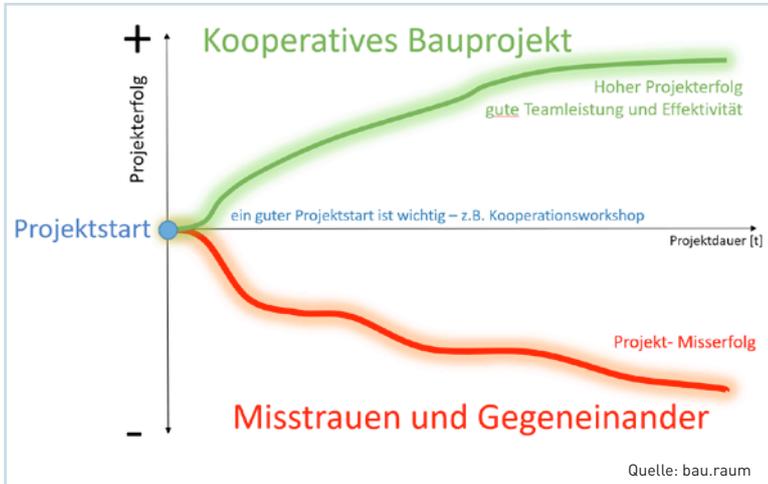


Abb. 7: Ein guter und kooperativer Projektstart ist wesentlich für den Gesamterfolg und baut frühes Vertrauen zwischen den Projektbeteiligten auf. Wenn man nichts gegen eine Misstrauens-Kultur unternimmt, wird diese Negativ-Richtung immer stärker.

## Maßnahmen während der Projektentwicklung

- Zwischenreflexionen in regelmäßigen Abständen während der Baudurchführung zeigen auf, wie gut die Zusammenarbeit funktioniert. Einige Fragen dazu sind:  
Was war in der Kooperativen Bauprojektentwicklung bisher gut und sollte so beibehalten werden? Was sollte man in Zukunft besser machen und wie will man das gemeinsam tun? Welche Projektherausforderungen und Projektphasen stehen in naher Zukunft an und wie wollen wir diese gemeinsam bewältigen? Welche Anpassungen braucht es jetzt dafür?
- Kooperationsmessungen und Umfragen geben Aufschluss über die Qualität der Zusammenarbeit, zeigen das Vorhandensein von einer guten Vertrauensbasis oder auch von Störfeldern auf. Gespräche mit den handelnden Personen oder Personengruppen sind ergänzend zu den Messungen erforderlich, um der Ursache auf den Grund zu gehen und geeignete Korrekturmaßnahmen gemeinsam zu finden und Maßnahmen zu ergreifen.
- Schnelle Teamzusammenführung: Das Einbeziehen neuer Projektteammitglieder in das vorhandene Projektteam und die bestehende Projektkul-

tur mit folgenden Fragen. Was wünschen Sie sich von uns? Was hätten wir gerne von Ihnen? Was sollte in der Zusammenarbeit jedenfalls nicht passieren? Was ist ein Muss in unserer zukünftigen Zusammenarbeit?

## Maßnahmen nach Projektabschluss

- Lessons-Learned-Workshop: Nach Abschluss des Bauprojektes wird ein gemeinsamer Rückschau-Workshop abgehalten, indem das Positive der Kooperativen Projektentwicklung festgehalten wird und mögliche Verbesserungspotentiale für die nächsten Bauvorhaben sichtbar werden. Es sollte das gesamte Projektteam anwesend sein, da jeder etwas für die Zukunft lernt.
- Durch eine gemeinsame Abschlussfeier kann der Workshop gut abgerundet werden.

## Störfelder in der Projektentwicklung

Störungen im Projektlauf können ihre Ursachen auf verschiedenen Ebenen haben. Auf einer **strukturellen Ebene** im Bereich der Organisation, den Prozessen und Abläufen, oder einer **kulturellen Ebene** im Bereich von gegenseitigem Misstrauen, einem verschlossenen und unehrlichen Umgang oder aufgebauten Feindbildern der Projektbeteiligten untereinander.

Wesentlich ist, dass die Wurzel der Störung erkannt, behandelt und nachhaltig beseitigt wird. Verantwortlich dafür sind die Projektteam-Mitglieder selbst. Eine Begleitung von außen ist oft ratsam, wenn Misstrauen bereits aufgebaut ist.

Je nach Intensität und Herkunft der Projektstörung reichen einfache Maßnahmen wie ein offenes und wertschätzendes Gespräch, eine Besprechung mit gezielter Lösungsvereinbarung und Nachkontrollmechanismen, Prozessanpassungen, klare Aufgabenaufteilungen und Schnittstellenabstimmungen, die Überprüfung von fachlichen und sozialen Kompetenzen, Klärungsgespräche und Mediationen mit dem Ziel der gemeinsamen Lösungsfindung,

Streitschlichtungen, in schweren Fällen Personalaustausch, udgl.

Häufige Störfelder in der produktiven Bauabwicklung sind die fehlende Finalplanung und späte oder mangelhafte Auftraggeber-Entscheidungen.

### Praxistools zur Sicherung der kooperativen Projektentwicklung

Geeignete Praxismaßnahmen für eine kooperative Projektentwicklung richten sich nach der Projektgröße, der Projektorganisation und der Komplexität der Prozesse und Abläufe.

Grundsätzlich gibt es die Notwendigkeit einer unabhängigen Kooperationsbegleitung, je größer und komplexer das Bauprojekt ist.

Bei kleineren Bauprojekten sollten die Maßnahmen vom Bauteam selbst in einfacher Form und immer in einer kooperationsfördernden Grundhaltung durchgeführt werden.

Eine Sensibilisierung für das Thema und gezieltes Wissen über Maßnahmen zur kooperativen Projektentwicklung ist in jedem Fall für alle sehr hilfreich. Hier einige mögliche Maßnahmenpakete, welche die Kooperation in Bauprojekten unterstützen:

- Kooperations-Startworkshops, um von Anfang an die Basis für eine kooperative Abwicklung zu schaffen

- Kooperations-Follow up-Workshops, um Verbesserungspotentiale zu erkennen und Erfolge anzuerkennen
- Besprechungs-Ergänzungen durch einfache Fragen an alle
- Kooperationsumfragen als Stimmungsbarometer, die für alle anonym einsehbar sind (Spiel und Spaß mit Impuls zum Drüber-Reden)
- Personalpotentialanalysen um die Rollen im Projekt bestmöglich zu besetzen und Teamanalysen um sich gegenseitig besser und schneller kennenzulernen
- Einbeziehung der Umgebung, Anrainer und Nutzer in das Bauprojekt, um festzustellen, wie das Projekt in die Umgebung passt und welche Spannungen dabei auftreten können

### Zusammenfassung: Vorteile einer kooperativen Bau-Projekt-Abwicklung

Studien belegen den direkten Zusammenhang zwischen **Projekterfolg** (Kosten, Termine, Qualität, Zufriedenheit) und einer **partnerschaftlich-kooperativen Projektentwicklung** (Abb. 8).

Durch eine bessere Kooperation kann dem Bauherrn mehr Sicherheit im Projekt geboten werden.

Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen langfristiger Kundenbindung und kooperativer

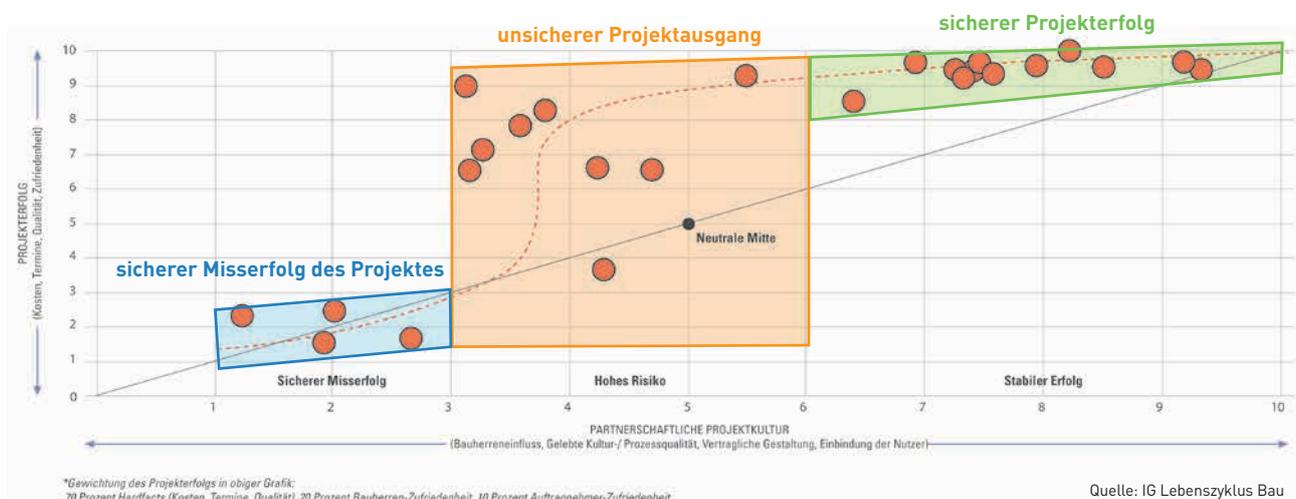


Abb. 8: Partnerschaftliche Projektkultur: Die Grundlage für Ihren Projekterfolg – Studie über 25 Bauprojekte

# KNOW-HOW AM BAU

Auf gute Zusammenarbeit kommt's an.

Projektentwicklung. Eine langfristig gute Partnerschaft am Bau basiert auf kooperativer Zusammenarbeit. Wenig kooperativ agierende Bauherren haben oft Probleme gute Angebote von verlässlichen Firmen zu bekommen, aggressive Auftragnehmer finden oft dasselbe Verhalten bei Auftraggebern und Subunternehmern.

Die Baubranche kann durch ein Miteinander in Bauprojekten für junge Mitarbeiter wieder attraktiver werden.

Zusammenfassend ist es die Kunst der kooperativen Projektentwicklung, die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten in einem vertrauten Miteinander zusammenzuführen, um für jeden das Beste herauszuholen. Gemeinsam zum Erfolg!

## Blick in die Zukunft

Die kooperative Projektentwicklung wird in Zukunft zum Standard für unsere Projektentwicklungen werden. Andere Länder wie Australien sind uns da schon Jahrzehnte voraus und viele öffentliche Bauprojekte werden dort kooperativ abgewickelt.

Fachliche Kompetenzen unserer gut ausgebildeten Fachleute am Bau sind nicht mehr die Hauptursache, warum Bauprojekte oft zum Misserfolg werden. Es ist zunehmend die Qualität der Zusammenarbeit, die gute Abstimmung und die positive Motivation der einzelnen Baubeteiligten, die es gilt zu unterstützen, um in Zukunft die besten Lösungen für uns und unsere Bauprojekte umzusetzen.

## Literaturhinweise

Veröffentlichungen der IG Lebenszyklus Bau – Arbeitsgruppe Kultur

- „Projektkultur aktiv gestalten“
- „Prozessmoderation für Kommunikation und Konfliktmanagement in Bauprojekten“
- „Partnerschaftliche Projektkultur: Die Grundlage für Ihren Projekterfolg – Studie über 25 Bauprojekte“

Veröffentlichungen des ÖBV (Österreichische Bautechnik Vereinigung)

- Merkblatt „Kooperative Projektentwicklung“

Europäisches Forum für Baukybernetik – Hans Steiner, Renate Jernej

- „Strategie für den Blick auf das Ganze – Ein Buch für Baumenschen“,
- „Kybernetisches Bauprojektmanagement“



# KNOW-HOW AM BAU

Auf gute Organisation kommt es an.

TIPPS UND TRICKS  
ZUR KOOPERATIVEN  
PROJEKTABWICKLUNG



## DIE BROSCHÜRE

„Kooperative Projektentwicklung in der Baupraxis“ (Auflage AUGUST 2018) ist eine Initiative des **Baubetriebswirtschaftlichen Ausschusses** der Bundesinnung Bau und wurde in Zusammenarbeit mit DI Bmstr. Gerald Leonidas Schafferer (bau.raum | Kooperation am Bau) erstellt.

„Know-how am Bau“ erscheint in unregelmäßigen Abständen. Die Merkblätter und Checklisten liegen für Sie auch im Internet unter [www.bau.or.at](http://www.bau.or.at) bereit.

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Bundesinnung Bau  
Schaumburggasse 20, 1040 Wien  
Tel. 05 90900 5222, [office@bau.or.at](mailto:office@bau.or.at)

### Redaktionelle Gestaltung und Copyright:

bau.raum „Kooperation am Bau“  
DI Bmstr. Leonidas Gerald Schafferer  
Gentzgasse 105/1, A-1180 Wien  
Tel. +43 676 4772898, [lg.schafferer@bau-raum.at](mailto:lg.schafferer@bau-raum.at)

### Grafik und Produktion:

Werbeagentur JT, [www.wa-jt.at](http://www.wa-jt.at)