

Schriftenreihe des  
Lehrstuhls für Baubetrieb und Projektmanagement  
ibb - Institut für Baumaschinen und Baubetrieb

**Peter Gautier**

**Kooperationskultur in der Bauplanung**

Shaker Verlag  
Aachen 2013

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: D 82 (Diss. RWTH Aachen University, 2013)

Herausgeber:

Univ.-Professor Dr.-Ing. Rainard Osebold

für die Gesellschaft zur Förderung des Baubetriebs Aachen e.V.

Copyright Shaker Verlag 2013

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-2407-4

ISSN 1612-2798

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

# KOOPERATIONSKULTUR IN DER BAUPLANUNG

DISSERTATION PETER GAUTIER

## KURZFASSUNG

Planungs- und Bauprojekte werden durch dynamische Randbedingungen, einen steigenden Schwierigkeitsgrad und die Beschleunigung und Parallelisierung der Arbeiten immer komplexer. Mit dem Trend zu Arbeitsteilung und Spezialisierung nimmt auch die Bedeutung von Teamarbeit und Koordination zu. Die Bauwirtschaft ist jedoch geprägt von einer unzureichenden Zusammenarbeit: Konflikte, Misstrauen und gerichtliche Auseinandersetzungen sind weit verbreitet. Projekte sind daher Systeme mit geringer Effizienz, deren Ziele vielfach nicht erreicht werden.

Neben der Verbesserung methodisch-fachlicher Ansätze wird die Stärkung der Zusammenarbeit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Die Dissertation widmet sich daher der Analyse und Gestaltung der Kooperationsbeziehung von Bauherren und Planern. In wettbewerbsintensiven Märkten können personen- und unternehmensabhängige, kulturorientierte Leistungen - wie Kundenorientierung, Dienstleistungsqualität und Vertrauen - in der Strategie von Planungsbüros Kernkompetenzen darstellen, mit denen sich Wettbewerbsvorteile und Differenzierungen erzielen lassen.

Im Rahmen der Arbeit durchgeführte systemtheoretische, verhaltenswissenschaftliche und institutionenökonomische Analysen zeigen, dass in einer begrenzt rationalen Welt mit unsicheren und komplexen Prozessen hierarchische Steuerungsmechanismen nicht nur zu hohen Transaktionskosten führen, sondern unvollständig sind und Opportunismusspielräume bieten. Flexibel anzupassende, relationale Verträge erhalten Stabilität, wenn die Opportunismusneigung reduziert wird. Selbstverpflichtung und Vertrauen durchbrechen die doppelte Kontingenz der Beziehung und werden zu komplementären und besonders effizienten Koordinationsmechanismen. Die in der Arbeit entwickelten Handlungsempfehlungen, Vertragsgestaltungen und Anreizsysteme unterstützen die riskante Vorleistung einer vertrauensvollen Handlungsorientierung und deren reziproke Bestätigung.

Soziales Handeln konstituiert sich durch Verhalten, das auf die gegenseitigen Erwartungen abgestimmt ist. Die Rollen in der Bauplanung und die Qualitätskriterien der Planungsdienstleistung sind jedoch nicht eindeutig geklärt. Daher werden in der qualitativen Empirie der Dissertation mithilfe von Experteninterviews und der Auswertung vorhandener internationaler Studien 30 Kriterien der Dienstleistungsqualität entwickelt. Im Vergleich zu den gängigen Zielparametern Kosten, Termine und Produktqualität, die als Ergebnisse des Prozesses nur den Projektstatus zeigen, eignen sich ergänzende Kriterien der Dienstleistungsqualität dazu, durch die Messung des Prozesses konkrete Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Der entwickelte Fragebogen hilft Bauherren und Planern bei der kontinuierlichen Evaluierung und Verbesserung der Dienstleistung und fördert ihren wechselseitigen Lernprozess.

In der quantitativen Empirie bewerten 97 Bauherren und Planer mithilfe des Fragebogens in einer Online-Umfrage die Wichtigkeit und den Leistungserfüllungsgrad der Kriterien. Die statistischen Analysen der Ergebnisse zeigen, dass die Wichtigkeit einzelner Kriterien durch Bauherren und Planer signifikant unterschiedlich eingeschätzt wird. Hierüber sollten sich beide Parteien austauschen, um ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen. Aus der Differenz von Wichtigkeit und Leistung ergeben sich deutliche Unzufriedenheiten bzw. Verbesserungspotentiale; Bauherren sind dabei signifikant unzufriedener als Planer. Da hohe Wichtigkeiten mit höheren Unzufriedenheiten korrelieren, können aus den 30 Kriterien 12 bestimmt werden, in denen Planer ihre Leistung vordringlich verbessern sollten, um mit wirtschaftlichem Ressourceneinsatz mehr Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Unabhängig davon wird mithilfe einer Faktorenanalyse die Komplexität der zunächst entwickelten 30 Kriterien auf zehn Faktoren der Dienstleistungsqualität reduziert.

In einem weiteren Schritt wird - aufbauend auf den theoretischen und empirischen Erkenntnissen und unter Berücksichtigung bestehender Organisationskultur-Modelle - ein eigenständiges Kooperationskultur-Modell für die Bauherrn-Planer-Beziehung konstruiert. Das Modell verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Gestaltung der Kooperationsbeziehung. Es dient dazu, die Kooperation zu strukturieren, die gegenseitige

# KOOPERATIONSKULTUR IN DER BAUPLANUNG

DISSERTATION PETER GAUTIER

Verständigung zu fördern, die Interaktion zu steigern, Agenturprobleme zu minimieren und Vertrauen zu stärken. Praxisorientierte Ansätze zur Implementierung und Anwendung werden aufgezeigt und überschlägige Kosten-Nutzen-Betrachtungen durchgeführt. Die Stärkung der Kooperation mithilfe des Modell-Ansatzes führt demnach zur Verbesserung der Projektergebnisse.

Die Triangulation des Modells mit dem theoretischen Bezugsrahmen und den empirischen Erkenntnissen sowie der denklogisch und in einer Pilotstudie durchgeführte Realisierbarkeitstest belegen die Güte des Modells als Mittel zum Erreichen der formulierten Ziele. Die Reliabilität hängt auch von erfolgreichen Realisierungsversuchen ab: In Bauplanungsprojekten zeigt sich der Nutzen in den Handlungen der Akteure, die dadurch die Struktur des Modells und damit wiederum ihr Handeln beeinflussen. In Bezug auf die offenen Systemgrenzen der Projektorganisation kann im erweiterten Verwendungszusammenhang langfristig ein gesamtbauwirtschaftlicher Einfluss des Modells im Sinne des Leitbilds Bau entstehen.

Abschließend werden in der Arbeit zu jedem der zwölf Elemente und zu Vertrauen als Kern des Modells theorie- und erfahrungsgeladete, konkrete Handlungsempfehlungen formuliert. Sie fördern die Umsetzung in der Praxis und sind Anregungen für weitere wissenschaftliche Forschung.