LEBENSZYKLUS BAU
Planen | Bauen | Betreiben | Finanzieren

Partnerschaftlich Bauen: vom Impuls zur Umsetzung

Eine Orientierungshilfe für Auftraggeber:innen, Ausführende und Konsulent:innen

2026 · ECI · IPA · Partnerschaftliche Projektabwicklung · Projektkultur · Vergabe · Vertragsmodelle

INHALT

1 WAS ZEICHNET PARTNERSCHAFTLICHE MODELLE AUS? 3

2 WARUM SETZEN UNTERNEHMEN AUF PARTNERSCHAFTLICHE MODELLE? 4

3 WAS BRAUCHT ES FÜR DEN „SWITCH" DER UNTERNEHMENSKULTUR? 7

4 FAQ – WAS SIND DIE WESENTLICHEN FRAGESTELLUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER UMSETZUNG EINES PARTNERSCHAFTLICHEN VERTRAGSMODELLS? 8

IMPRESSUM 29

1 WAS ZEICHNET PARTNERSCHAFTLICHE MODELLE AUS?

In der von der IG Lebenszyklus Bau geführten Arbeitsgruppe wurden insbesondere die partnerschaftlichen Modelle „**ECI" (Early Contractor Involvement)** und **„IPA" (Integrierte Projektabwicklung)** diskutiert. ECI kann dabei im Wesentlichen als „kleines" Modell beschrieben werden, das sich nur in wenigen Punkten von der klassischen Projektabwicklung unterscheidet, während IPA eine Vielzahl an vertraglichen Besonderheiten und Unterschiede in der Abwicklung aufweist:

Early Contractor Involvement (ECI) bedeutet, dass ausführende Unternehmen bereits in einer frühen Phase in das Projekt einbezogen werden. Anders als in der klassischen Projektabwicklung, bei der Planung und Ausführung voneinander getrennt sind, arbeiten Auftraggeber:in, planende und ausführende Unternehmen im Rahmen von ECI- bzw. Partneringphasen frühzeitig und auf Augenhöhe zusammen, um das Projekt zu optimieren und bestmöglich zu planen und umzusetzen. Durch den frühen Austausch kann das Spezial-Know-how der Baufirmen – etwa zu Produkten, Materialien oder Ausführungsdetails – zu einem Zeitpunkt in die Planung einfließen, zu dem dieses noch kostenschonend berücksichtigt werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass Optimierungen bei klassischer Projektabwicklung nur selten umgesetzt werden, da Wiederholungs- bzw. Umplanungsschleifen nach Vorliegen der Ausführungsplanung – der Zeitpunkt, zu dem die Ausführungsleistungen üblicherweise ausgeschrieben werden – sehr kostspielig sind. Ein weiterer Vorteil: Terminpläne werden gemeinsam abgestimmt und frühzeitig stabilisiert.

Integrierte Projektabwicklung (IPA) ist ein partnerschaftliches Modell, bei dem Auftraggeber:in, planende und ausführende Unternehmen von Beginn an in einem integrierten Team zusammenarbeiten. Jedes IPA-Modell ist somit auch ein ECI-Modell. Grundlage eines IPA-Modells ein Mehrparteienvertrag, der gemeinsame Ziele, Risken und Chancen definiert. Aufgrund der geteilten Verantwortung für Kosten, Termine und Qualität wirken sich Einsparungen und Mehrkosten auf alle aus. Alle Beteiligten partizipieren somit am Projekterfolg und nicht nur an ihrem Teilergebnis. Damit unterscheidet sich IPA grundlegend von der klassischen Projektabwicklung, bei der Planung und Ausführung strikt getrennt, Leistungen nacheinander vergeben und Risiken überwiegend einzelnen Vertragspartner:innen zugeordnet werden. Während die klassische Vorgehensweise häufig zu Nachträgen, Konflikten und teuren Änderungen in späten Phasen führt, schafft IPA durch frühe Einbindung aller Projektbeteiligten, Transparenz und gemeinsamer Verantwortung eine kooperative Kultur, die Kosten- und Terminsicherheit sowie höhere Planungs- und Ausführungsqualität fördert.

Zwischen den vorgestellten Modellen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit gibt es noch eine Vielzahl an weiteren Ausgestaltungsmöglichkeiten, wie etwa Allianzverträge (siehe dazu auch das ÖBV-Merkblatt „Alternative Vergabe- und Vertragsmodelle" von April 2026).

Kein partnerschaftliches Modell funktioniert auf Bestellung. Als „**Mindestanforderungen**" an ein partnerschaftliches Modell haben sich folgende Punkte herausgestellt:

- Handlungsmaxime „best for project"
- Auflösen von Vorurteilen und Aufbrechen von Silodenken
- Fokus auf Kernkompetenzen und Fähigkeiten und nicht auf Schwächen
- Projektabwicklung auf Augenhöhe und Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten
- Offenheit und Transparenz
- lösungsorientierte Fehler- und Konfliktkultur

2 WARUM SETZEN UNTERNEHMEN AUF PARTNERSCHAFTLICHE MODELLE?

Im Rahmen der Arbeitsgruppe wurden Vertreter:innen unterschiedlicher Projektrollen – Auftraggeber:innen, Konsulent:innen und ausführende Unternehmen – eingeladen, ihre Beweggründe und die Kriterien für die Initiierung partnerschaftlicher Modelle sowie die – erkannten oder vermuteten – Chancen und Herausforderungen zu teilen. Ziel war es, den Status quo zu erfassen, zu konsolidieren sowie Überschneidungen und Unterschiede der verschiedenen Projektrollen festzustellen. Die Auswertung zeigt: Es gibt zahlreiche **Überschneidungen**, aber auch einige **rollenspezifische Unterschiede**.

2.1 Beweggründe

Ein zentrales Motiv für die Initiierung partnerschaftlicher Modelle ist der Wunsch nach **frühzeitiger Kosten- und Terminsicherheit**. Alle mitwirkenden Stakeholder betonen, dass diese Sicherheit nur durch eine **gemeinsame, frühzeitige und transparente Projektentwicklung** erreicht werden kann. Gerade bei komplexen Projekten mit vielen Schnittstellen wird die frühe Einbindung aller Beteiligten als entscheidender Hebel gesehen, um Projekte wirtschaftlicher abzuwickeln, Risiken zu minimieren und die Qualität in Planung und Ausführung zu sichern. Bei bereits abgewickelten Projekten zeigte sich als ergänzender positiver Effekt, dass durch die frühzeitige Einbindung eine stärkere Identifikation der einzelnen Projektbeteiligten (bzw. Stakeholder) mit dem gemeinsamen Projektziel stattfindet.

Darüber hinaus zeigt sich generell ein starkes gemeinsames Interesse an einer **neuen Form der Zusammenarbeit**. Viele Rückmeldungen verweisen auf die positiven Erfahrungen mit kooperativen Ansätzen, aber auch auf die Herausforderungen, die mit einem solchen Kulturwandel verbunden sind. Die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen, offen zu kommunizieren und gemeinsam zu lernen, wird als Schlüssel zum Erfolg gesehen – und gleichzeitig als Herausforderung.

Dabei wird nicht die klassische Rollenverteilung in Frage gestellt, sondern vielmehr der Wunsch geäußert, diese **bewusst weiterzuentwickeln** – hin zu einem Miteinander, das auf Vertrauen, Transparenz und gemeinsamen Zielen basiert. Partnerschaftliche Modelle bieten dafür einen strukturellen Rahmen, der es ermöglicht, bestehende Muster zu reflektieren und neue Wege der Zusammenarbeit zu erproben.

Als besonderen Beweggrund haben die Projektbeteiligten hervorgehoben, dass durch die **frühzeitige technische Abstimmung** viele der typischen Konflikte (Schnittstellen etc.) gar nicht erst entstehen. Der damit verbundene Rückgang an Schriftverkehr und formalen Auseinandersetzungen wird von allen Seiten als spürbare Entlastung und als Beitrag zu einer effizienteren Projektabwicklung gesehen.

2.2 Kriterien

Im Rahmen der Arbeitsgruppe wurden weiters die Kriterien für die Initiierung eines Partnerschaftsmodells diskutiert. Als zentrales Kriterium hat sich das Vorhandensein eines entsprechenden **Mindsets** herausgestellt: Partnerschaftliche Modelle entfalten ihr Potenzial nur dann, wenn alle Beteiligten bereit sind, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen und sich auf ein gemeinsames, kooperatives Arbeiten einzulassen. **Kooperationsbereitschaft, Offenheit, Vertrauen und ein gemeinsames Zielverständnis** bilden die Grundlage für ein erfolgreiches Miteinander – und sind damit **entscheidende Voraussetzungen** für die Anwendung solcher Modelle.

Die Entscheidung für ein partnerschaftliches Modell wird weiters maßgeblich durch die **Projektcharakteristik** beeinflusst. Besonders bei Projekten mit hoher Komplexität, engem Zeitrahmen oder anspruchsvoller technischer Tiefe wird die Notwendigkeit deutlich, frühzeitig gemeinsam zu planen und Verantwortung zu teilen. In solchen Fällen bieten kooperative Modelle wie ECI oder IPA einen strukturellen Rahmen, um Risiken früh zu erkennen und gezielt zu steuern. Für diese strukturelle Einschätzung bietet das **ÖBV-Merkblatt „Alternative Vergabe- und Vertragsmodelle"**[1] eine hilfreiche Orientierung. Es zeigt auf, welche Modelle bzw. Verträge sich für welche Projekttypen eignen und kann so bei einer fundierten Auswahlentscheidung unterstützen.

Auch die **organisatorische und digitale Reife** der Projektpartner spielt eine Rolle: nicht nur auf persönlicher Ebene, sondern auch institutionell: Bereitschaft zur gemeinsamen Zieldefinition und Flexibilität in der (internen) Prozessgestaltung, sowie Transparenz (bei „großen" Partnerschaftsmodellen i.d.R. auch in der Kalkulation – Stichwort „Open books"), sind zentrale Voraussetzungen.

Öffentliche Auftraggeber müssen zusätzlich **vergaberechtliche Anforderungen** und **Transparenzpflichten** erfüllen, was eine sorgfältige Vorbereitung des Vergabeprozesses erfordert.

Die Diskussionen in der Arbeitsgruppe lassen folgende Schlussfolgerung zu: Je höher der Digitalisierungsgrad und je klarer die Rollenverständnisse sind, desto besser lassen sich Informationen teilen, Entscheidungen nachvollziehen und Prozesse effizient ausgestalten. Partnerschaftliche Modelle verlangen also nicht nur ein anderes Mindset (wie z.B. im Lean Management), sondern auch neue Kompetenzen, und zwar auf allen Seiten.

2.3 Chancen

Partnerschaftliche Modelle eröffnen vielfältige Chancen – sowohl auf Projektebene als auch für die beteiligten Organisationen und die Bauwirtschaft insgesamt. Sie ermöglichen nicht nur eine effizientere Projektabwicklung, sondern fördern auch Innovation, Qualität und Nachhaltigkeit.

Zu den **wichtigsten Chancen von Partnerschaftsmodellen** zählen:

- **Frühzeitige Einbindung von Know-how**: Die gemeinsame Arbeit ab den frühen Projektphasen ermöglicht es, Planungs- und Ausführungswissen optimal zu nutzen. Das schafft nicht nur bessere Lösungen, sondern erhöht insbesondere die **Kosten- und Terminsicherheit sowie die Qualität**.
- **Höhere Planungssicherheit**: Gemeinsame Zieldefinitionen, transparente Kommunikation und geteilte Verantwortung führen zu stabileren Kosten-, Termin- und Qualitätszielen.
- **Stärkung der Innovationskraft**: Ein kooperatives Umfeld schafft Raum für kreative Lösungen, neue Technologien und nachhaltige Ansätze – ohne Angst vor Schuldzuweisungen.
- **Motivierte Projektteams**: Gemeinsame Erfolge, faire Vergütungsmodelle und ein respektvoller Umgang fördern die Identifikation mit dem Projekt und steigern die Zufriedenheit aller Beteiligten.
- **Wertschöpfung statt Verschwendung**: Durch bessere Abstimmung, weniger Nachträge und konstruktive Konfliktlösung wird der Ressourceneinsatz nachhaltig optimiert – ökonomisch wie ökologisch.
- **Fokus auf das Projekt**: Da es keine win-lose-Szenarien gibt, kann es zu keiner Benachteiligung einzelner Projektbeteiligter kommen, der Fokus bleibt somit stets auf den Projekterfolg gerichtet. Alle

1 https://www.bautechnik.pro/Shop/artikel?IDArtikel=4c379fde-b12e-4da4-b00f-bd93ad1a8842, zuletzt abgerufen am 19.5.2026.

Entscheidungen werden nach dem best-for-project Prinzip getroffen.

2.4 Herausforderungen

Partnerschaftliche Modelle bieten große Chancen, stellen aber auch besondere Anforderungen an alle Beteiligten. Sie funktionieren nicht „nebenbei", sondern erfordern bewusstes Commitment, klare Strukturen und kontinuierliche Pflege der Zusammenarbeit.

Zu den **wichtigsten Herausforderungen von Partnerschaftsmodellen** zählen:

- Veränderung etablierter Rollenbilder: Die Abkehr von klassischen Auftraggeber:in-Auftragnehmer:in-Denkmustern kann Unsicherheit auslösen und braucht Zeit sowie Führung.
- Vertrauensaufbau und Transparenz: Offenheit ist essenziell, aber nicht selbstverständlich. Der Aufbau eines belastbaren Vertrauensverhältnisses erfordert Geduld und Konsequenz.
- Höherer Ressourceneinsatz zu Projektbeginn: Die intensive Zusammenarbeit in frühen Phasen bindet personelle und zeitliche Ressourcen, zahlt sich langfristig aber meist aus.
- Klare Verantwortlichkeiten: Partnerschaft bedeutet nicht Beliebigkeit. Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege müssen klar definiert und gelebt werden.
- Vergütungsmodelle und Anreizsysteme: Die Entwicklung fairer, leistungsorientierter Modelle ist komplex und muss auf die Projektziele abgestimmt sein.
- Schutz von technischem Know-how: Gerade für ausführende Unternehmen ist es wichtig, dass innovationsrelevantes Wissen im kooperativen Setting angemessen geschützt bleibt.
- Umgang mit Exits: Wenn Partner aus dem Prozess ausscheiden, kann dies zu Verzögerungen führen, insbesondere, wenn zentrale Kompetenzen betroffen sind.

3 WAS BRAUCHT ES FÜR DEN „SWITCH“ DER UNTERNEHMENSKULTUR?

Partnerschaftliche Modelle wie ECI und IPA erfordern einen grundlegenden Kulturwandel bei allen Beteiligten – zuallererst aber natürlich im eigenen Unternehmen. Die Kernergebnisse der Arbeitsgruppe im Hinblick auf den erforderlichen „Switch“ in der Unternehmenskultur lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Haltung und Führung**: Die Entwicklung des Mindsets vom ICH zum WIR klarer Kulturwandel braucht starke Vorbildwirkung im Top-Management. Ohne gelebte partnerschaftliche Haltung, offene Kommunikation und die Einhaltung von Zusagen bleibt der Switch ein Papiertiger.
- **Projektkultur follows Unternehmenskultur:** Eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Unternehmenskultur ist Voraussetzung und Vorbild für Partnerschaftsprojekte. Projekte sind „Unternehmen auf Zeit“ mit klaren Rollen, Regeln, Werten und gemeinsamen Zielen.
- **Praktische Maßnahmen:** Informationsveranstaltungen, Vorbildwirkung, Kooperationsworkshops, Zielvereinbarungen, Rituale, baubegleitende Mediation und Soft-Skill-Trainings verankern den Kulturwandel im Alltag. BIM, LEAN und weitere agile Methoden sind eine optimale Ergänzung für Partnerschaftsmodelle.
- **Verhaltensbasierte Personen-/Partner:innenwahl:** Haltung, Diversität und Soft Skills (wie zum Beispiel Integrationsfähigkeit) der Mitglieder des Teams sind ein wesentlicher Punkt bei der Personen- und Partner:innenwahl. Je nach Unternehmensgröße ist die Einrichtung von eigenen „Partnerschaftsabteilungen“ sinnvoll. Als eine der besten Ausbildungsmaßnahmen hat sich das „Junior-Senior-Modell“ herausgestellt, bei dem junge Mitarbeitende von erfahrenen Kolleg:innen an Partnerschaftsprojekte herangeführt werden und so partnerschaftliche Zusammenarbeit lernen.
- **Transparenz und Fehlerkultur:** Wird Transparenz nicht bewusst gesteuert, kann keine psychologische Sicherheit geschaffen werden. Fehler dürfen gemacht werden, um gemeinsam daraus zu lernen, eine „no-blame“ Kultur fördert Offenheit und die Bereitschaft aller Beteiligten sich aktiv einzubringen.
- **Erfolgsmessung:** Die Bewertung partnerschaftlicher Prozesse erfordert neue Indikatoren, und zwar jenseits von klassischen Kennzahlen wie Kosten und Terminen.

Es hat sich gezeigt: Partnerschaftliches Bauen braucht mehr als Verträge. Für die erfolgreiche Umsetzung ist zunächst ein Umdenken im eigenen Unternehmen hin zu einer partnerschaftlichen Haltung erforderlich. Aus den diskutierten Voraussetzungen ist folgende Ableitung über die jedenfalls kurzfristig und langfristig zu treffenden Maßnahmen für einen „Switch“ der Unternehmenskultur zulässig:

- **Kurzfristig:** Kick-offs, Workshops, klare Kommunikationsregeln und Fehlerkultur einführen.
- **Langfristig:** HR-Prozesse anpassen, Lebenszyklusdenken etablieren, Praxis-Tools einführen, Partner:innen bewusst auswählen.

4 FAQ – WAS SIND DIE WESENTLICHEN FRAGESTELLUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER UMSETZUNG EINES PARTNERSCHAFTLICHEN VERTRAGSMODELLS?

Hinweis: In diesem Punkt wird grundsätzlich die konsolidierte Sichtweise der in der Arbeitsgruppe vertretenen Projektrollen – Auftraggeber:innen, Konsulent:innen und ausführende Unternehmen – dargestellt. Sofern bestimmte Aspekte von einzelnen Projektrollen-Vertreter:innen besonders hervorgehoben oder konträr zu den anderen Beteiligten gesehen wurden, wird dies gesondert hervorgehoben.

4.1 Projekt- und Teamkultur

Einleitend ist es von Vorteil, sich im Hinblick auf die Projekt- und Teamkultur bewusst zu machen, dass alle beteiligten Unternehmen bzw. Projektbeteiligten unterschiedlich weit ausgeprägte Werte aus ihren internen Strukturen mitbringen. Diese lassen sich als Basisbausteine der Unternehmenskultur verstehen und umfassen neben Kommunikation, Respekt und gelebter Diversität auch die Bereitschaft „Gate-Keeping" zu vermeiden, eine Gemeinwohl-Orientierung anzustreben und die jeweils gesetzte Erfolgs-Definition. Diese Bausteine bilden das Fundament für die gemeinsame Projektarbeit. In unserer Vorstellung gehen wir oft davon aus, dass alle Projektbeteiligten die gleichen Fähigkeiten und Interessen mitbringen – die Bausteine somit alle als gleich „hoch" oder ausgeprägt betrachtet werden können und so eine stabile Basis für die gemeinsame Projektebene bilden.

Die Realität stellt sich jedoch anders dar und daher ist es essenziell, diese Unterschiede zu erkennen und im Team auszugleichen.

Vorurteile gegenüber anderen Projektbeteiligten abzulegen und diese mit Neugierde und Lernbereitschaft zu ersetzen, kann die Möglichkeit eröffnen, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu besinnen. Wird der Fokus auf die unterschiedlichen Stärken der Beteiligten gelegt und dies mit echtem Interesse am Gegenüber verbunden/verknüpft, können alle Projektbeteiligten sich weiterentwickeln und eine weniger spannungsgeladene Projektarbeit erleben.

4.1.1 Wie wird sichergestellt, dass Partnerschaftlichkeit im Projekt sowie Vertrauen, Transparenz und Offenheit im Team gelebt und nicht ausgenutzt werden? Wie kann gefördert werden, dass diese partnerschaftlichen Grundsätze auch eingehalten werden?

Partnerschaftlichkeit, Vertrauen, Transparenz und Offenheit sind kein Selbstläufer. Sie entstehen nur, wenn sie von Beginn an strukturell verankert, aktiv gefördert, messbar gemacht und konsequent gelebt werden. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind:

Klare Regeln und gemeinsame Erwartungen

- Gemeinsames Verständnis von Partnerschaftlichkeit, Transparenz und Offenheit inklusive klarer „Red Lines".
- Partnering-Charta bzw. Verhaltenskodex mit definierten Werten, Rollen, Kooperationspflichten sowie

Entscheidungs- und Eskalationswegen.
- Vertragsmodelle, die opportunistisches Verhalten unattraktiv machen.

Vertrauen aktiv aufbauen

- Vertrauen entsteht durch verlässliches Handeln und eingehaltene Zusagen, nicht durch Absichtserklärungen.
- Frühzeitige vertrauensbildende Maßnahmen wie Kick-off-Workshops, Teambuilding und gemeinsame Zieldefinition.
- Auswahl von Partnern nach Kooperationsfähigkeit und Erfahrung in partnerschaftlichen Projekten.

Zusammenarbeit messbar und steuerbar machen

- Regelmäßige Partnerschafts-Reviews, Team-Health-Checks und Feedbackschleifen.
- Einsatz von KPIs zur Bewertung der Zusammenarbeit.
- Frühes Erkennen und konsequentes Ansprechen von Konflikten und Abweichungen.

Partnerschaftliche Kultur vorleben

- Vorbildwirkung der Führungskräfte.
- Gelebte No-Blame-Kultur und offener Umgang mit Fehlern.
- Bei Bedarf Unterstützung durch Moderation oder Mediation.

Konsequenz bei Verstößen

- Abweichungen von den vereinbarten Grundsätzen werden konsequent adressiert – vom direkten Gespräch über Eskalationsstufen bis hin zu vertraglich geregelten Konsequenzen.

Leitgedanke: Erfolgreiche Partnerschaftlichkeit entsteht durch das Zusammenspiel von klaren Regeln, vertrauensbildenden Maßnahmen, kontinuierlichem Monitoring und einer Führung, die die vereinbarten Werte konsequent vorlebt.

4.1.2 Welche Kompetenzen/Ausbildung und Entwicklung von Unternehmen und Menschen ist erforderlich, damit diese erfolgreich in Partnerschaftsmodellen arbeiten können?

Der Projekterfolg im Partnerschaftsmodell hängt maßgeblich von den eingesetzten Personen und der gelebten Unternehmenskultur ab.

Auftraggeber und Auftragnehmer müssen bewusst jene Personen auswählen, die über ausgeprägte soziale und kooperative Kompetenzen verfügen. Sie entstehen nur, wenn sie von Beginn an strukturell verankert, aktiv gefördert, messbar gemacht und konsequent gelebt werden.

Zentrale Eigenschaften sind:

- **Offenheit:** Probleme werden frühzeitig angesprochen, statt sie zu verstecken.

- **Aktives Zuhören:** Perspektiven anderer Beteiligter werden verstanden, nicht übergangen.
- **Fehlerkultur:** Der Fokus liegt auf Lösungen, nicht auf Schuldzuweisungen.
- **Anpassungsfähigkeit:** Bereitschaft, eigene Ansätze zugunsten besserer Lösungen zu verändern.

- **Verbindlichkeit:** Zusagen zu Terminen, Kosten und Qualitäten werden eingehalten.
- **Ehrlichkeit:** Transparenz wird auch bei Kalkulationen konsequent gelebt.
- **Wertschätzung:** Gegenseitiger Respekt für unterschiedliche Kompetenzen und Rollen.
- **Kritikfähigkeit:** Sachliche Kritik wird angenommen und konstruktiv genutzt.
- **Ganzheitliches Denken**: Verantwortung wird für das Gesamtprojekt übernommen, nicht nur für das eigene Gewerk.

Partnerschaft erfordert nicht nur geeignete Individuen, sondern eine systemische Transformation der Organisationen. Unternehmen müssen Silos aufbrechen, Entscheidungsprozesse für gemeinsame Steuerung öffnen und ihre HR-Strukturen gezielt auf Integrationsfähigkeit ausrichten (z. B. Junior-Senior-Modelle). Methodische Kompetenzen wie Lean Construction, BIM, Target Value Design und Open-Book-Kalkulation sind dabei unverzichtbare Grundlagen.

Führungskräfte tragen eine Schlüsselrolle, indem sie partnerschaftliche Kultur aktiv vorleben, Teamentwicklung ermöglichen und Formate wie Mediation und Retrospektiven fest im Projekt verankern.

4.1.3 Wie wird bei Partnerschaftsmodellen mit Planungsgrundsätzen und Baukultur umgegangen? Wie kann die Vielfalt der Baukultur bei gemeinsamer Projektentwicklung dennoch sichergestellt werden?

Bei Partnerschaftsmodellen sollte der Umgang mit Planungsgrundsätzen und baukulturellen Anforderungen möglichst früh festgelegt werden. Die Absicht, ein Partnerschaftsmodell anzuwenden, sollte bereits im Architekturwettbewerb bzw. in einer frühen Projektphase kommuniziert werden, um die entsprechende Erwartungshaltung bei allen Beteiligten zu verankern. Gleichzeitig sind klare Mindestkriterien und Planungsgrundsätze zu definieren, die im weiteren Projektverlauf verbindlich zu berücksichtigen sind.

Die Einhaltung dieser Vorgaben hängt wesentlich von der gemeinsamen Verantwortung der Projektpartner ab. Im Sinne des „Best-for-Project"-Prinzips wird laufend gemeinsam bewertet, bei welchen Anforderungen Anpassungen möglich sind und welche Qualitätsziele unverändert bestehen bleiben müssen. Dabei sind auch in Partnerschaftsmodellen wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen; deren Anwendung stellt keine Garantie für eine Umsetzung um jeden Preis dar. Im Extremfall kann eine Exit-Option erforderlich sein, wenn wesentliche Projektziele nicht mehr erreicht werden können und eine Neuorientierung notwendig wird. Die Vielfalt und Qualität der Baukultur wird insbesondere durch die frühe Integration von Spezialwissen, Ausführungskompetenz und gestalterischem Anspruch sichergestellt. Partnerschaftliche Modelle wie ECI oder IPA ermöglichen es, technische, wirtschaftliche und gestalterische Fragestellungen bereits in der Planungsphase gemeinsam zu bearbeiten.

Zur Sicherung der baukulturellen Vielfalt tragen insbesondere folgende Faktoren bei:

- Frühzeitige und interdisziplinäre Zusammenarbeit: Technische und gestalterische Herausforderungen werden gemeinsam gelöst, wodurch Innovationsspielräume und kreative Ansätze gefördert werden.

- Qualitätsorientierte Partnerauswahl: Die Auswahl erfolgt nach Kompetenz, Integrationsfähigkeit und Projektbeitrag statt ausschließlich nach dem Billigstbieterprinzip.
- Gemeinsame Zieldefinition: Baukulturelle Werte und Qualitätsansprüche werden als zentrale Projektziele festgelegt und von allen Partnern getragen.
- Kontinuierliches Feedback: Rückmeldungen aus Planung, Ausführung, Betrieb und von Fachspezialist:innen fließen frühzeitig ein und können die Ausführungsqualität sowie die Nutzungsqualität nachhaltig verbessern.

Insgesamt können Partnerschaftsmodelle die Baukultur stärken, sofern qualitative Leitplanken von Beginn an klar definiert, gemeinsam getragen und konsequent verfolgt werden. Statt gestalterische Vielfalt einzuschränken, schaffen sie durch die frühzeitige Zusammenarbeit aller Beteiligten oft bessere Voraussetzungen für qualitativ hochwertige und innovative Lösungen.

4.1.4 Welche Beweggründe hat ein:e Auftraggeber:in, ein partnerschaftliches Projektabwicklungsmodell zu wählen?

Ein:e Auftraggeber:in entscheidet sich aus mehreren strategischen und wirtschaftlichen Gründen für ein partnerschaftliches Projektabwicklungsmodell. Im Mittelpunkt steht häufig der Wunsch nach höherer Termin- und Kostensicherheit. Klassische Bauverträge sind oft durch Nachträge, Nachforderungen und Konflikte geprägt. Partnerschaftliche Modelle hingegen setzen auf transparente Kalkulation, frühe Einbindung aller wesentlichen Projektbeteiligten und eine gemeinsame Zieldefinition. Dadurch können Risiken frühzeitig erkannt, realistischer bewertet und besser gesteuert werden.

Ein weiterer wesentlicher Beweggrund ist die Qualitätssteigerung. Durch die kooperative Zusammenarbeit können Optimierungspotenziale frühzeitig identifiziert werden. Entscheidungen werden nicht isoliert von kurzfristig beteiligten Akteur:innen, sondern vom Projektteam gemeinsam unter Berücksichtigung des gesamten Projekt- und Lebenszyklus getroffen. Dies ermöglicht nachhaltigere und funktional bessere Bauwerke.

Traditionelle Vertragsformen basieren in der Regel stark auf Abgrenzung, insbesondere auf organisatorischer Trennung von AG und AN und getrennten Risikosphären. Dies führt nicht selten zu konfrontativem Verhalten, Konflikten und Rechtsstreitigkeiten. Partnerschaftliche Modelle verfolgen demgegenüber einen kooperativen Ansatz mit gemeinsamer Risikotragung, Bonus- und Malusregelungen sowie klar definierten Konfliktlösungsmechanismen und fördern damit eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit und stärken langfristige Marktbeziehungen. Auftraggeber:innen profitieren somit von geringeren Transaktionskosten, weniger Streitigkeiten und einer stabileren Projektabwicklung.

Darüber hinaus verfolgt ein:e Auftraggeber:in mit einem partnerschaftlichen Modell häufig das Ziel einer wirtschaftlichen Gesamtoptimierung. Während in traditionellen Modellen einzelne Beteiligte primär ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen verfolgen, kann sich der Fokus bei Partnerschaftsmodellen durch entsprechende Vertragsgestaltung auf den Gesamterfolg des Projekts richten. Zielkostenmodelle und Open-Book-Kalkulation schaffen Transparenz über tatsächliche Kostenstrukturen. Einsparungen oder Effizienzgewinne werden gemeinschaftlich erzielt und verteilt, wodurch ein Anreiz entsteht, innovative und wirtschaftliche Lösungen zu entwickeln.

Besonders bei komplexen Bauvorhaben oder Projekten mit digitaler Planung, beispielsweise unter Einsatz

von BIM, gewinnen kooperative Modelle an Bedeutung. Die Vielzahl an Schnittstellen zwischen Planung, Ausführung und Fachdisziplinen erfordert eine enge Abstimmung. Durch die frühe Integration bzw. Vernetzung von Planer:innen, Bauunternehmen und weiteren Beteiligten wird das Fachwissen aller Akteur:innen gebündelt. Dies verbessert die Koordination, erhöht die Planungsqualität und verringert das Risiko von Schnittstellenfehlern.

Zusammenfassend wählt ein:e Bauherr:in ein partnerschaftliches Projektabwicklungsmodell, um Risiken besser zu steuern, Kosten- und Terminsicherheit zu erhöhen, Konflikte zu reduzieren, komplexe Projekte effizienter zu bewältigen und eine wirtschaftliche sowie qualitative Gesamtoptimierung des Bauvorhabens zu erreichen.

4.1.5 Wie gelingt es, ein vertrauliches Team aufzubauen? Wie sieht ein sinnvoller Kriterienkatalog aus?

Ein vertrauensvolles Team entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch ein konsequent partnerschaftliches Mindset, klare Rahmenbedingungen und eine gelebte Kultur der Transparenz, Fairness und gemeinsamen Verantwortung. Entscheidend ist, dass alle Projektbeteiligten bereits zu Beginn verstehen, dass die Projektziele über Einzelinteressen stehen und Entscheidungen dem gemeinsamen Projekterfolg dienen. Partnerschaftliche Modelle wie ECI oder IPA schaffen dafür die organisatorischen Voraussetzungen, Vertrauen selbst entsteht jedoch im täglichen Miteinander.

Für den Aufbau und die Pflege eines vertrauensvollen Teams haben sich insbesondere folgende Maßnahmen bewährt:

- Gemeinsame Start- und Kulturworkshops, um Werte, Erwartungen und Spielregeln der Zusammenarbeit frühzeitig zu etablieren.
- Regelmäßiges Monitoring und strukturiertes Feedback, um die Zusammenarbeit kontinuierlich zu reflektieren und weiterzuentwickeln.
- Eine offene Konflikt- und Entscheidungskultur, die Herausforderungen früh adressiert und gemeinsam Lösungen erarbeitet.
- Aktive Förderung des Teamgeists, etwa durch gemeinsame Workshops, Teamentwicklung und projektübergreifende Zusammenarbeit.
- Sichtbare Führung und Vorbildwirkung, bei der Führungskräfte die partnerschaftlichen Prinzipien konsequent vorleben.

Ein sinnvoller Kriterienkatalog sollte überschaubar, nachvollziehbar und regelmäßig überprüfbar sein. Ziel ist es, die Qualität der Zusammenarbeit messbar zu machen und frühzeitig Entwicklungspotenziale zu erkennen. Bewährt haben sich insbesondere folgende Kriterienbereiche:

Kommunikation und Zusammenarbeit

- Offener, ehrlicher und regelmäßiger Informationsaustausch.
- Transparente Entscheidungsprozesse und klare Rollenverteilung.
- Effektive Kommunikationswege und Vermeidung unnötiger Informationsschleifen.

Teamverhalten und Kultur

- Respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander.
- Aktive Feedback- und Lernkultur.
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten und unterschiedlichen Perspektiven.

Gemeinsame Zielorientierung

- Klar definierte und von allen getragene Projektziele.
- Entscheidungen orientieren sich am „Best-for-Project"-Prinzip.
- Gemeinsame Verantwortung für Projekterfolg und Projektergebnisse.

Transparenz bei Risiken und Kosten

- Offener Umgang mit Chancen, Risiken und Unsicherheiten.
- Transparente Darstellung von Kosten, Terminen und Auswirkungen.
- Gemeinsame Bewertung und Steuerung von Risiken statt deren Verschiebung auf einzelne Projektpartner.

Teamleistung und kontinuierliche Verbesserung

- Messung relevanter Leistungsindikatoren wie Termintreue, Risikomanagement oder Qualität der Zusammenarbeit.
- Kontinuierliche Optimierung von Prozessen und Schnittstellen.
- Vermeidung von Redundanzen und Förderung effizienter Arbeitsabläufe.

Insgesamt basiert ein vertrauensvolles Team auf einer Kombination aus gemeinsamen Werten, klaren Spielregeln, transparenter Kommunikation und einer konsequenten Ausrichtung auf den gemeinsamen Projekterfolg. Ein kompakter, regelmäßig angewandter Kriterienkatalog hilft dabei, diese Prinzipien nachhaltig zu verankern und die partnerschaftliche Zusammenarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln.

4.2 Findungsphase (Vergabeprozess, Angebots- und Vertragsgestaltung)

4.2.1 Nach welchen wirtschaftlichen und qualitativen Kriterien wähle ich die Projektpartner:innen? Was sind sinnvolle Qualitätskriterien? Wie kann gewährleistet werden, dass tatsächlich die Qualität im Vergabeprozess entscheidet (der Preis ist i.d.R. trotzdem mit 50% gewichtet)?

Die Auswahl der Projektpartner:innen muss die Fähigkeit zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit klar stärker gewichten als den Preis.

Auftraggeber:innen holen zunächst strukturierte Rückmeldungen zu Referenzprojekten ein und fragen gezielt nach, wie die Zusammenarbeit im Projektalltag funktioniert hat – anhand eines partnerschaftlichen Kriterienkatalogs und nicht nur technischer Kennzahlen. Persönliche Erstgespräche sind dabei zentral: Im direkten Austausch zeigt sich, wie Bewerber:innen auftreten, kommunizieren und mit unterschiedlichen Perspektiven umgehen. Die Marketingfähigkeit der Bewerber:innen ist dabei ebenso relevant wie die

Menschenkenntnis der Auftraggeber:innen.

Der qualitative Eindruck aus Gesprächen wird durch professionelle Beurteilung und strukturierte Verfahren ergänzt.

Zur Unterstützung kann eine Person mit psychologischer oder mediationsbezogener Expertise beigezogen werden, um Teamdynamiken, Konfliktfähigkeit und Kooperationsbereitschaft fundierter zu beurteilen und die Vergabeentscheidung auf umfassendere Gesichtspunkte zu stützen.

Qualitative Zuschlagskriterien sollten bewusst über 50 % gewichtet werden. Im Zentrum stehen Teamkompetenz, Integrationsfähigkeit, Prozessflexibilität, Ressourcenverfügbarkeit sowie vorhandene Lean- und BIM-Kompetenz. Ebenso wichtig sind gelebte Transparenz und Fehlerkultur – insbesondere Projektleiter:innen müssen diese aktiv vorleben, damit Herausforderungen offen angesprochen und nicht verdeckt werden.

Objektivität und Vergleichbarkeit entstehen durch klare Bewertungsinstrumente und reale Kooperationssituationen.

Bewertungsmatrizen, standardisierte Bewertungsbögen und strukturiert aufgebaute Hearings sichern Nachvollziehbarkeit und Gleichbehandlung. Ergänzend bearbeiten Bieter:innen in Kurzworkshops eine projektspezifische Aufgabe gemeinsam mit dem:der Auftraggeber:in. Dabei tritt weniger die reine Präsentationsleistung, sondern die tatsächliche Kooperationsfähigkeit, Problemlösungsorientierung und Kommunikationskultur zutage.

Weitere Kriterien sind klar geregelte Ressourcenverfügbarkeit sowie nachvollziehbare Exit- und Eskalationskonzepte. Durch dokumentierte Einzelbewertungen und gleiche Rahmenbedingungen für alle Beteiligten wird das Nachprüfungsrisiko – insbesondere für öffentliche Auftraggeber:innen – reduziert und das Bestbieterprinzip methodisch abgesichert.

4.2.2 Können öffentliche Auftraggeber:innen Partnerschaftsmodelle umsetzen? Ist dies mit dem BVergG 2018 vereinbar? Wenn ja, wie kann ein Partnerschaftsmodell ausgeschrieben werden?

Ja, öffentliche Auftraggeber:innen, die bei der Vergabe von Leistungen dem BVergG 2018 unterliegen, können Partnerschaftsmodelle umsetzen. Das BVergG 2018 schließt kooperative oder mehrparteienbasierte Vertragsmodelle nicht aus. Entscheidend ist, dass – wie bei jedem anderen Verfahren, bei dem ein „klassisches Vertragsmodell" ausgeschrieben wird – die vergaberechtlichen Grundsätze (freier und lauterer Wettbewerb, Beachtung der unionsrechtlichen Grundfreiheiten, Diskriminierungsverbot, Gleichbehandlungs- und Transparenzgebot) eingehalten werden.

Als Verfahrensarten eignen sich für die Ausschreibung eines Partnerschaftsmodells insbesondere die Folgenden:

- **Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung:** Dieses eignet sich besonders bei komplexen Projekten wie Partnerschaftsmodellen, insbesondere, wenn über die rechtlichen Bedingungen oder die mit dem Auftrag einhergehenden Risiken verhandelt werden muss. Die von dem:der Auftraggeber:in in den Ausschreibungsunterlagen vorgesehenen kooperativen Elemente können somit im Rahmen strukturierter Verhandlungen konkretisiert werden.

- **Wettbewerblicher Dialog:** Dieses Verfahren ist besonders geeignet, wenn der:die Auftraggeber:in zwar ein Projektziel definiert, die optimale technische, wirtschaftliche oder rechtliche Umsetzung jedoch erst gemeinsam mit den Bietern entwickeln möchte.
- **Innovationspartnerschaft:** Besteht im Hinblick auf die zu beschaffende Leistung Innovations- bzw. Entwicklungsbedarf, kommt auch eine Innovationspartnerschaft in Frage.

All diesen Verfahrensarten ist gemein, dass Verhandlungen (bzw. Dialoge) zulässig sind, was im Hinblick auf die Komplexität von Partnerschaftsmodellen unbedingt erforderlich erscheint. Insofern kommen auch die Direktvergabe und die Direktvergabe mit vorheriger Bekanntmachung als Verfahrensart in Betracht, spielen aber aufgrund der vergleichsweise niedrigen Schwellenwerte bei der Vergabe von Partnerschaftsmodellen eine untergeordnete Rolle.

Wie kann nun das „Problem" gelöst werden, dass die ausführenden Unternehmen bei Partnerschaftsmodellen wesentlich früher beauftragt werden müssen (sollten), als bei einer klassischen Projektabwicklung – und zwar bereits zu einem Zeitpunkt, zu dem eine verbindliche Aussage über die Kosten der Ausführung schwierig ist? Natürlich könnte man zunächst lediglich die ECI- bzw. Partneringphase ausschreiben und beauftragen und erst in einem weiteren Schritt auf Basis der optimierten und im Hinblick auf die Kosten aussagekräftigen Planung die Bauleistungen ausschreiben. Allerdings besteht hier ein hohes Risiko, dass ein anderes Unternehmen den Zuschlag für die Bauleistungen erhält, was dem Gedanken eines auf Dauer angelegten Projektteams widerspricht.

Eine mögliche Lösung für dieses „Kostenproblem" ist, dass sämtliche – optionale und nicht optionale – Leistungen des:der Ausführenden gemeinsam in einem Vertrag ausgeschrieben und vergeben werden, zunächst jedoch lediglich die (nicht optionale) ECI- bzw. Partneringphase beauftragt wird. Die (optionale) Ausführungsphase wird nur bei Erreichen bestimmter Zielvorgaben zu Kosten, Terminen oder Qualität bestellt.

Alternativ ist auch der Abschluss einer Rahmenvereinbarung über die Gesamtleistung möglich, bei welcher keine Abnahmeverpflichtung durch Auftraggeber:innen besteht. Eine Rahmenvereinbarung kann mit einem oder mehreren Unternehmen abgeschlossen werden. Der Abschluss mit mehreren Unternehmen hat den Vorteil der Aufrechterhaltung des Wettbewerbs über die Partneringphase hinaus, da Auftraggeber:innen bei deren nicht erfolgreichem Verlauf oder Abschluss auf nachgereihte Rahmenvereinbarungspartner zurückgreifen können. (Zum Angebotsvergleich und Bestbieterprinzip siehe die Frage 4.2.3, zum detaillierten Ablauf eines Verhandlungsverfahrens siehe das ÖBV-Merkblatt „Alternative Vergabe- und Vertragsmodelle" von April 2026 .)

4.2.3 Wie kann – insbesondere als öffentliche:r Auftraggeber:in – sichergestellt werden, tatsächlich das technisch und wirtschaftlich günstigste Angebot zu erhalten bzw den Zuschlag an dieses zu erteilen (Stichwort: Bestbieterprinzip)? Welche Folgen könnte die subjektiv durchgeführte Bewertung der Qualität des Projektteams als Zuschlagskriterium in einem allfälligen Nachprüfungsverfahren haben? Insbesondere dann, wenn die Qualität relativ hoch gewichtet ist (z.B. 35% der erreichbaren Punkte)?

Voraussetzung für ein funktionierendes Bestbieterprinzip ist, dass die Zuschlagskriterien – insbesondere qualitative Kriterien – mit hoher methodischer Strenge ausgestaltet und angewendet werden. Je subjektiver ein Zuschlagskriterium ist (z.B. die Bewertung der Qualität des Projektteams), desto stärker müssen die Bewertungsmethodik objektiviert und der gesamte Bewertungsprozess dokumentiert werden. Subjektive

Bewertungskriterien sind vergaberechtlich zulässig, wenn sie bereits in den Ausschreibungsunterlagen klar und transparent definiert, nach einer strukturierten Methodik bewertet sowie vollständig dokumentiert werden.

Zur Objektivierung der Bewertung kommen insbesondere folgende Instrumente in Betracht:

- Bewertungsmatrizen,
- standardisierte Bewertungsbögen,
- Jury- bzw. Kommissionsbewertungen (entweder subjektiv-autonome Einzelbewertungen durch fachkundige Jurymitglieder oder gemeinsame Bewertung mit verbaler Begründung).

Werden Hearings oder Präsentationen als Bestandteil der Qualitätsbewertung durchgeführt, ist darüber hinaus auf die strikte Gleichbehandlung aller Bieter zu achten. Dies erfordert insbesondere:

- identische Fragestellungen,
- gleiche Rahmenbedingungen (z.B. hinsichtlich Zusammensetzung der Jury),
- strukturierte Bewertungsbögen sowie
- dokumentierte Einzel- oder Gesamtbewertungen.

Eine hohe Gewichtung qualitativer Zuschlagskriterien (z.B. 35 % der erreichbaren Punkte) erhöht in der Regel das Risiko eines Nachprüfungsverfahrens. Dieses Risiko steigt insbesondere dann, wenn die Bewertung nicht ausreichend objektivierbar ist oder die Entscheidungsbegründung und Dokumentation unzureichend ausfallen.

Zusammengefasst gilt: Je höher der subjektive Beurteilungsspielraum ist und je stärker subjektive Qualitätskriterien gewichtet werden, desto höher sind die Anforderungen an Transparenz, Objektivierbarkeit, Gleichbehandlung und Dokumentation, um das Bestbieterprinzip rechtssicher umzusetzen und das Risiko erfolgreicher Nachprüfungsverfahren zu minimieren.

4.2.4 Wie und wann können Exit-Szenarien definiert werden, damit diese fair für beide Seiten sind (insbesondere im Hinblick auch auf die Zielkosten und die Chancen- und Risikotragung)?

Exit-Szenarien sollten zu Beginn der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, also idealerweise vor Start von Partneringphasen, klar vertraglich vereinbart werden. Entscheidend ist, dass diese objektiv messbar, transparent und für beide Seiten risikofair ausgestaltet sind.

Faire Exit-Szenarien zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- **Klar definierte, objektive Auslöser („Voraussetzungen für einen Exit"):** Nichterreichen wesentlicher Meilensteine, Kostenabweichungen definierter Schwellen, etc.
- **Kostenklarheit:** Abgerechnet wird nur das, was tatsächlich transparent erbracht wurde.
- **Definierter Bewertungsmechanismus:** Das (Nicht-)Vorliegen der Voraussetzungen für einen Exit wird durch eine zuvor gemeinsam definierte und befugte Stelle geprüft und beurteilt (z.B. unabhängiger Prüfer oder Projektsteuerung)

- **Gleichbehandlung im Exit-Fall:** Die festgelegten Regeln gelten für alle Parteien gleichermaßen. Alle Parteien können einen Exit auslösen, wenn die Voraussetzungen erfüllt sind.
- **Exit Dauer:** Für den Fall des Ausscheidens eines:einer Partner:in sollte es klare Vorgaben im Hinblick auf die Terminschiene und die weitere Vorgehensweise geben.
- **Offene unbekannte Leistungen nach Exit:** Die restlichen Partner:innen verpflichten sich, unbekannte offene Leistungen nach dem Exit eines:einer Partner:in zu übernehmen.
- **Klare Bonus-Malus-Regelung:** Nachdem das Projekt nicht fertiggestellt wurde, wird im Fall eines Exits in der Regel kein Bonus ausgezahlt (dafür aber auch kein Malus fällig). Anderes kann nur gelten, wenn bereits das Erreichen bestimmter Meilensteine Bonus-Malus-relevant ist.

4.2.5 Was ist mit einer gemeinsamen Chancen- und Risikosphäre gemeint? Wer definiert, ob ein Risiko von einem Vertragspartner allein oder von allen gemeinsam getragen wird?

Eine gemeinsame Chancen- und Risikosphäre bedeutet, dass Chancen und Risiken nicht einseitig zugeordnet, sondern gemeinsam betrachtet, bewertet und – soweit sachgerecht – gemeinsam getragen werden.

Ziel ist, dass die Vertragspartner im Projektverlauf nicht gegeneinander optimieren, sondern ihr Handeln auf den gemeinsamen Projekterfolg ausrichten. Chancen und Risiken werden daher transparent identifiziert, in einer gemeinsamen Bewertungsmatrix erfasst und im Projektverlauf fortgeschrieben.

Die Zuordnung zu gemeinsamer oder individueller Sphäre folgt nicht dem Selbstzweck der Vergemeinschaftung, sondern dem Prinzip einer sachgerechten und effizienten Risikoallokation.

Risiken sollen grundsätzlich von jenem Vertragspartner getragen werden, der sie am besten beeinflussen, steuern oder mindern kann. Für die gemeinsame Sphäre eignen sich daher insbesondere jene Risiken und Chancen, die keiner der Beteiligten allein ausreichend beherrschen kann oder die nur durch gemeinsame Steuerung sinnvoll gemanagt werden können.

Die erste Strukturierung erfolgt zu Beginn der Zusammenarbeit und wird gemeinsam überprüft, konkretisiert und vertraglich festgelegt.

In der Regel bringt der:die Auftraggeber:in einen ersten Vorschlag zur Sphärenzuteilung ein, der anschließend gemeinsam diskutiert, bewertet und final vereinbart wird. Voraussetzung für eine faire Zuordnung ist, dass alle für die Bewertung relevanten Informationen vollständig und rechtzeitig offenliegen. Gerade aus Sicht der ausführenden Unternehmen ist entscheidend, dass Risiken nur dann fair übernommen werden können, wenn ein gleicher Informationsstand besteht, etwa bei Fragen des Baugrunds. Nicht alle Chancen und Risiken gehören in die gemeinsame Sphäre. Folgen aus alleinigen Entscheidungen des:der Auftraggeber:in verbleiben grundsätzlich in dessen Sphäre; ebenso bleiben Verstöße eines Vertragspartners gegen vertragliche Pflichten in dessen eigener Verantwortung. Auch im partnerschaftlichen Modell bleibt damit die Abgrenzung zwischen gemeinsamer und individueller Verantwortung ein wesentlicher Bestandteil der Vertragslogik.

In integrierten Modellen kann die gemeinsame Chancen- und Risikosphäre auch wirtschaftlich über Zielkosten oder definierte Teilungsmechanismen abgebildet werden. Bei größeren IPA-Modellen wird für gemeinsam getragene Chancen und Risiken häufig ein eigenes Chancen- und Risikobudget innerhalb der

Zielkosten vorgesehen. In anderen Modellen kann es sinnvoller sein, nur ausgewählte risikobehaftete Leistungen in die gemeinsame Sphäre aufzunehmen oder wirtschaftliche Auswirkungen nach einer vorab definierten Logik, etwa 50/50 oder 70/30, zu teilen.

Die gemeinsame Sphäre schafft Anreize für Offenheit, frühe Problembearbeitung und gemeinsame Optimierung.

Wenn Auftragnehmer:innen an Einsparungen beteiligt werden, entsteht ein direkter Anreiz, Know-how frühzeitig zur Kostensenkung und Projektverbesserung einzubringen. Gleichzeitig fördert ein partnerschaftlicher Umgang mit Risiken eine Kultur, in der Probleme früh offen angesprochen werden, um das gemeinsame Budget und die gemeinsamen Ziele zu schützen.

Die Sphärenlogik darf nicht starr bleiben, sondern muss bei neuen Erkenntnissen überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Gerade bei vertiefter Planung, ergänzender Baugrunderkundung oder veränderten Projektbedingungen kann sich zeigen, dass eine ursprüngliche Zuordnung nicht mehr sachgerecht ist. Deshalb sollte die vertraglich festgelegte Sphärenlogik durch einen regelmäßigen Review-Mechanismus ergänzt werden, mit dem beide Seiten gemeinsam prüfen, ob die ursprüngliche Verteilung weiterhin angemessen ist.

4.2.6 Sind Einzelvergaben bei Partnerschaftsmodellen möglich (Hintergrund: Wenn man partnerschaftlich arbeiten will, hätte dies für beide Seiten einen höheren monetären Wert und ein höheres Qualitätsergebnis)? Wie können Schlüsselgewerke in ein Partnerschaftsmodell eingebunden werden und nicht nur zum Know-how-Gewinn genutzt werden?

Einzelvergaben bei Partnerschaftsmodellen sind grundsätzlich möglich, abhängig von der Anzahl der Projektbeteiligten mitunter aber mit erheblichen Mehraufwänden verbunden. Insbesondere ist in der Regel pro Partner ein eigenes Vergabe- bzw. Auswahlverfahren durchzuführen, ein partnerschaftlicher Vertrag zu erstellen und abzustimmen (gegebenenfalls zusätzlich auch der Mehrparteienvertrag abzustimmen) und ein Partneringprozess durchzuführen. Weiters sind während der Projektabwicklung alle Projektbeteiligten in die Entscheidungen miteinzubeziehen bzw. besetzen sämtliche Projektbeteiligten die jeweiligen Entscheidungsgremien, was Abstimmungen erschwert. Je mehr Akteure in einen Partnerschaftsvertrag eintreten, desto schwieriger wird die Sicherstellung echter Kooperation und gemeinsamer Zielverfolgung. Kurz gesagt: Mit der Anzahl der Projektpartner steigt die organisatorische und vertragliche Komplexität erheblich.

Vorteile der Beauftragung von Gewerken im Rahmen eines Partnerschaftsmodells sind die gezieltere Einbindung von Fachkompetenz, die Steigerung des Innovationspotenzials und die Förderung der KMU-Beteiligung. Einen echten Mehrwert für alle Seiten könnte die Konzentration auf bestimmte (besonders relevante) Schlüsselgewerke für das jeweilige Bauvorhaben darstellen, also abhängig vom konkreten Vorhaben z.B. Baumeister, TGA, Holzbau oder Schlosser. Mit diesen nach partnerschaftlichen Grundsätzen ausgewählten Schlüsselgewerken werden partnerschaftliche Verträge (Einzelverträge und/oder Mehrparteienvertrag) abgeschlossen. Anstelle bloßer Beratungs- und Vorplanungsleistungen oder unverbindlichen Workshops erfolgt somit eine echte frühzeitige vertragliche Integration mit allen Elementen des gewählten Partnerschaftsmodells (also z.B. beim IPA-Modell ein Mehrparteienvertrag mit AG, Planung und Schlüsselgewerken, gemeinsame Zielkosten und Projektsteuerung, offene Kalkulation, gemeinsamer Risiko-/Erfolgsmechanismus).

Aus Sicht der Bauausführung wird in diesem Zusammenhang betont, dass Partnerschaft auf Vertrauen, Transparenz und einem für alle Beteiligten erkennbaren Nutzen beruhen muss und sich nicht durch bloße vertragliche Verpflichtungen herstellen lässt. Bauausführende sehen daher die Variante, bei der sämtliche (Schlüssel-)Gewerke einzeln ausgeschrieben und anschließend zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit verpflichtet werden, kritisch. Stattdessen wird dafür plädiert, dem Generalunternehmer grundsätzlich die Auswahl seiner Partner zu ermöglichen, allerdings in enger partnerschaftlicher Abstimmung mit dem:der Auftraggeber:in, um dessen:deren Erfahrungen und Interessen angemessen zu berücksichtigen und gegenseitiges Vertrauen zu fördern. Die Frage, wie viele Projektpartner ein konkretes Projekt sinnvoll verträgt, ist aus Sicht der Bauausführenden jeweils projektspezifisch zu beantworten. Bei geeigneten Vorhaben – etwa einem größeren Holz-Hybrid-Bau – kann es sinnvoll sein, neben Auftraggeber:in und Generalunternehmer:in auch den Holzbau als eigenständigen Projektpartner einzubinden.

4.2.7 Wie wird sichergestellt, dass das eingebrachte Know-how und das Innovationspotenzial vergütet wird?

Die Vergabestruktur muss so gestaltet sein, dass Unternehmen ihre fachliche Kompetenz und ihr Innovationspotenzial nicht nur einbringen, sondern auch wirtschaftlich davon profitieren können. Dazu sollten ausführende Unternehmen bereits in frühen Projektphasen (ECI) als aktive Partner und Konsulenten im Engineering eingebunden werden – nicht ausschließlich als spätere Leistungserbringer. Bringen sie ihre Ausführungs-, Detail-, Produkt- oder Prozesskompetenz in die Projektentwicklung ein, leisten sie einen eigenständigen Beitrag zur Optimierung des Projekts, der vertraglich und vergütungstechnisch angemessen abzubilden ist.

Voraussetzung dafür ist eine klare Beschreibung der Mitwirkungsleistungen sowie deren bewusste Verankerung in Vertrags- und Vergütungsmodellen. Nur wenn Know-how, Innovation und Entwicklungsleistungen auch wirtschaftlich anerkannt werden, entsteht die Grundlage für eine offene und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Dabei kommt der Wahl der Vergabepakete besondere Bedeutung zu. Einzelvergaben sind grundsätzlich möglich, sollten jedoch so strukturiert werden, dass zusammenhängende Verantwortungsbereiche sinnvoll gebündelt werden, etwa in Form klar definierter Teil-GU-Pakete für Rohbau, Gebäudehülle oder Innenausbau. Dadurch können Schlüsselgewerke ihre Kompetenz frühzeitig und wirksam einbringen, ohne auf die Rolle reiner Zulieferer oder Wissensgeber reduziert zu werden. Ziel ist eine Einbindung mit echter Mitwirkung, Verantwortung und wirtschaftlicher Teilhabe (siehe im Detail die Frage 4.2.6).

Wirtschaftliche Teilhabe bedeutet, dass Unternehmen für ihr frühzeitig eingebrachtes Know-how, ihre Engineering-Leistungen und ihre Innovationsbeiträge nicht nur angemessen vergütet werden, sondern auch am daraus entstehenden Projekterfolg partizipieren können. Dies kann durch die Vergütung von Entwicklungsleistungen, vertragliche Beauftragungssicherheit, die Beteiligung an Optimierungserfolgen sowie durch gemeinsame Chancen- und Risikomodelle erfolgen. Dadurch entsteht ein Umfeld, in dem Innovation, Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Eine faire Vergütung des eingebrachten Know-hows ist damit nicht nur eine Frage der Angemessenheit, sondern eine wesentliche Voraussetzung für Vertrauen, Innovationsbereitschaft und den langfristigen Erfolg partnerschaftlicher Projektmodelle.

4.2.8 Welche Mechanismen zur Prävention der Konflikteskalation sollten festgelegt werden? Welche Konfliktlösungsstrategien sind zu empfehlen?

Für den Fall von Unstimmigkeiten zwischen den Beteiligten sollte in einem Partnerschaftsmodell ein standardisierter Konfliktlösungsprozess vorgesehen werden. In der Praxis hat sich ein mehrstufiges Modell bewährt, bei dem der Konflikt in der Organisationsstruktur „hocheskalieren" kann. Wesentlich ist dabei eine frühzeitige Erkennung von bestehenden Konflikten und zeitnahe Lösung vor Überschreitung der Eskalationsschwelle.

Die Problemlösung beginnt stets am Entstehungsort, z.B. auf der Baustelle im Projektteam. Nur wenn die Konfliktlösung dort nicht gelingt, wird jeweils die in der Organisationsstruktur übergeordnete Instanz, gegebenenfalls unter Beiziehung von externen Sachverständigen, befasst. Zusätzlich ist es ratsam, für jede Stufe eine bestimmte und eher kurz gehaltene Konfliktlösungsfrist festzulegen, z.B. innerhalb von 14 Tagen oder innerhalb von zwei Sitzungen.

Kann keine Lösung gefunden werden, wird üblicherweise eine freiwillige Mediation oder Schlichtung durchgeführt. In letzter Instanz entscheidet in der Regel ein Schiedsgericht. Die wesentlichen Vorteile einer Schiedsvereinbarung sind die Möglichkeit der Auswahl von fachkundigen Schiedsrichter:innen (z.B. Expert:innen für Partnerschaftsmodelle), eine wesentlich formlosere Gestaltung des Verfahrens und die wesentlich schnellere Verfahrenslaufzeit.

4.2.9 Wie kann sichergestellt werden, dass Entscheidungen zeitgerecht und tatsächlich getroffen werden, um Stillstand zu verhindern?

Eine wesentliche Voraussetzung ist die klare Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen im Projekt- und Organisationshandbuch. Zuständigkeiten müssen auf allen Ebenen eindeutig geregelt sein, sodass Entscheidungen dort getroffen werden können, wo die notwendige Kompetenz vorhanden ist, unnötige Weiterleitungen ohne eigene Entscheidungsbefugnis sind zu vermeiden."

Ergänzend sollten für alle Entscheidungsebenen und Eskalationsstufen verbindliche Entscheidungs- und Konfliktlösungsfristen festgelegt werden. Diese können beispielsweise an Sitzungstermine gekoppelt sein („Entscheidung innerhalb von ein bis zwei Sitzungen") oder durch konkrete Zeitvorgaben („binnen X Tagen oder Wochen") definiert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass offene Themen nicht über längere Zeit ungelöst bleiben.

Zusätzlich unterstützen folgende Maßnahmen eine zügige Entscheidungsfindung:

- Klare Phasen- und Meilensteinplanung mit definierten Zielen, Inhalten und erforderlichen Freigaben schafft einen verbindlichen zeitlichen Rahmen für Entscheidungen.
- Messbare Freigabe- und Übergabekriterien objektivieren die Beurteilung von Ergebnissen und erleichtern den Übergang zwischen Projektphasen.
- Transparente Visualisierung von Aufgaben, Abhängigkeiten und Entscheidungspunkten, beispielsweise mit Lean-Management-Methoden, macht Handlungsbedarf frühzeitig sichtbar.
- Kontinuierliche und offene Kommunikation fördert das gemeinsame Lösen von Herausforderungen und verhindert, dass ungelöste Themen den Projektfortschritt beeinträchtigen.

Ziel ist eine Projektkultur und Projektstruktur zu schaffen, in der Entscheidungen bewusst vorbereitet, verbindlich getroffen und innerhalb klar definierter Fristen umgesetzt werden, sodass Planungs- und Ausführungsprozesse ohne unnötige Verzögerungen voranschreiten können.

4.2.10 Wie viel Mitspracherecht hat jede:r Partner:in? Wie können die Mitspracherechte transparent geregelt werden, sodass diese auch eingehalten werden?

Das Ausmaß der Mitspracherechte der einzelnen Projektpartner:innen richtet sich nach dem jeweils gewählten partnerschaftlichen Abwicklungsmodell sowie nach den konkret vereinbarten Rollen und Verantwortlichkeiten. Grundsätzlich sollen Entscheidungen möglichst gemeinsam und im Sinne des Projekterfolgs getroffen werden. Voraussetzung dafür ist eine klare und transparente Governance-Struktur, welche die Mitwirkungs- und Entscheidungsrechte aller Projektbeteiligten verbindlich regelt.

Folgende Punkte erscheinen als wesentlich:

- **Klare Definition der Rollen- und Entscheidungsstruktur:** Die Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Partner:innen sollten bereits zu Projektbeginn eindeutig definiert und vertraglich festgelegt werden. Ebenso sind die Zusammensetzung und Zuständigkeiten der verschiedenen Entscheidungs- und Steuerungsgremien sowie die jeweiligen Entscheidungsprozesse transparent zu regeln.
- Auch wenn die Zusammenarbeit bei Partnerschaftsmodellen zu großen Teilen auf Vertrauen basiert, ist es für den Erhalt der Handlungsfähigkeit im Projekt entscheidend, dass es eine Letztentscheidungsinstanz gibt. In der Praxis hat bei unlösbaren Pattsituationen meist eine definierte Stelle – oft die Projektleitung oder das übergeordnete Steuerungsgremium – das letzte Wort, um Stillstand zu verhindern (siehe auch die Frage 4.2.8).
- **Transparente Informationsverteilung:** Eine wesentliche Voraussetzung für eine gleichberechtigte Mitwirkung ist zudem die Transparenz der Projektinformationen. Alle Projektpartner sollten Zugriff auf dieselbe Daten- und Informationsbasis haben, damit Entscheidungen auf einer gemeinsamen Wissensgrundlage getroffen werden können und ein Mitspracherecht auf Augenhöhe gewährleistet ist.
- **Orientierung am „Best for Project"-Prinzip:** Inhaltlich sollten sich die Mitspracherechte am „Best for Project"-Prinzip orientieren. Entscheidungen sind daher nicht nach den Einzelinteressen der jeweiligen Projektpartner:innen, sondern nach dem größtmöglichen Nutzen für das Gesamtprojekt auszurichten. Dieses gemeinsame Zielverständnis bildet eine wesentliche Grundlage partnerschaftlicher Vertragsmodelle
- **Agile Formate:** Zur Förderung einer kontinuierlichen Zusammenarbeit empfiehlt sich darüber hinaus der Einsatz regelmäßiger Austausch- und Reflexionsformate, etwa Jour fixes oder Retrospektiven. Diese ermöglichen es, die Zusammenarbeit laufend zu evaluieren, Probleme frühzeitig anzusprechen und Entscheidungsprozesse bei Bedarf anzupassen.

4.2.11 Welche Parameter sind zu fixieren, um den Partneringprozess in Phasen durchführen zu können?

Für eine strukturierte und erfolgreiche phasenweise Umsetzung eines Partneringprozesses sind zu Beginn wesentliche Rahmenbedingungen und Steuerungsparameter verbindlich festzulegen. Dazu gehört zunächst die Auswahl eines oder mehrerer geeigneter ECI-Partner (Early Contractor Involvement), die neben der

fachlichen Eignung insbesondere die erforderlichen personellen Ressourcen für eine aktive Mitwirkung in den jeweiligen Projektphasen bereitstellen können.

Darüber hinaus sind die Projektstruktur und Phasenplanung klar zu definieren. Für jede Phase sollten Inhalte, Ziele und erwartete Ergebnisse festgelegt werden, beispielsweise hinsichtlich Planungstiefe, Kostensicherheit, Terminstand oder erforderlicher Freigabeentscheidungen.

Eine weitere zentrale Voraussetzung ist die Festlegung einer Projektgovernance mit klaren Rollen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnissen und Eskalationswegen. Dies schafft Transparenz und ermöglicht effiziente Entscheidungsprozesse über alle Projektphasen hinweg.

Ebenso sind die wesentlichen Projektrahmenbedingungen zu definieren, insbesondere Budgetvorgaben, Terminziele, Qualitätsanforderungen sowie weitere projektspezifische Erfolgsparameter, an denen die Zusammenarbeit ausgerichtet wird.

Schließlich sollten für jede Phase klare Freigabekriterien und Exit-Optionen vereinbart werden. Messbare Kriterien bestimmen, wann die Ziele einer Phase erreicht sind und der Übergang in die nächste Phase erfolgen kann. Gleichzeitig schaffen definierte Ausstiegs- und Überprüfungspunkte Transparenz und Sicherheit für alle Projektpartner. Damit entsteht ein verbindlicher Rahmen, der eine zielgerichtete Zusammenarbeit, nachvollziehbare Entscheidungen und einen kontrollierten Projektfortschritt über alle Phasen hinweg ermöglicht.

4.2.12 Was sind die Grenzen eines Partnerschaftsmodells im Vergleich zu bestehenden Regelungen?

Partnerschaftsmodelle erweitern die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Projektsteuerung, können jedoch bestehende rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen nicht außer Kraft setzen.

Auch in einem partnerschaftlich organisierten Projekt bleiben gesetzliche Vorgaben, zwingende Vertragsgrundsätze und etablierte Verantwortungsstrukturen aufrecht. Das betrifft insbesondere Gewährleistungsregelungen, arbeits- und tarifrechtliche Mindeststandards sowie die grundsätzliche Sphärenlogik der Bauvertragsabwicklung. Partnerschaft ersetzt daher nicht das bestehende Recht, sondern baut auf diesem auf.

Vertragliche Vereinbarungen zur Kooperation, gemeinsamen Steuerung oder Risikoteilung können nur innerhalb dieses Rahmens wirksam gestaltet werden. Sie ergänzen den Rechtsbestand, treten aber nicht an dessen Stelle. Auch im Verhältnis zu Behörden bleiben die klassischen Zuständigkeiten erhalten. Genehmigungs- und Verwaltungsverfahren werden nicht in eine partnerschaftliche Poolstruktur überführt, sondern folgen weiterhin den vorgesehenen rechtlichen Ansprech- und Entscheidungswegen.

Grenzen zeigen sich besonders dort, wo gesetzliche Vorgaben, externe Verfahrenslogiken oder einseitig nicht disponierbare Rechte eingreifen. Dazu zählen etwa insolvenzrechtliche Folgen, zwingende gesetzliche Schutzmechanismen oder vergaberechtliche Rahmenbedingungen bei öffentlichen Auftraggeber:innen. Gerade im öffentlichen Bereich sind Zuschlagskriterien, Transparenzanforderungen und Verhandlungsspielräume nicht frei gestaltbar, sondern rechtlich vorgegeben. Partnerschaftliche Modelle stoßen außerdem dort an Grenzen, wo die organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen nicht ausreichend vorhanden sind.

Hohe Komplexität, zusätzlicher Abstimmungsbedarf, erhöhter Ressourcenaufwand und ein fehlendes partnerschaftliches Mindset können dazu führen, dass die Vorteile des Modells in der Praxis nicht wirksam werden. Ohne gelebte Offenheit, Entscheidungsbereitschaft und gegenseitiges Vertrauen bleibt Partnerschaft formell verankert, entfaltet aber keine echte Wirkung. Erfolgreiche Partnerschaftsmodelle müssen daher realistisch, rechtskonform und mit klarem Blick auf ihre Grenzen gestaltet werden. Sinnvoll ist es, vertraglich klare Verfahren für Regelungslücken, Konfliktfälle und Eskalationen vorzusehen, damit auch dort handlungsfähige Lösungen bestehen, wo das Partnerschaftsmodell selbst an seine Grenzen gelangt.

4.3 Projektablauf und -ende

4.3.1 Stichwort Lippenbekenntnis: Welche Möglichkeiten bestehen, wenn ersichtlich wird, dass die Partnerschaft nicht gelebt wird, obwohl sie im Vertrag verankert ist? Gibt es Exit-Möglichkeiten? Welche Konsequenzen hat der Austritt von Projektpartner:innen?

Möglichkeiten bei mangelnder Kooperation:

- **Objektivierung durch Monitoring:** Die gelebte Partnerschaftlichkeit wird über regelmäßige Bewertungen (z. B. Collaboration-Score oder Kooperationspunkte) messbar gemacht, um negative Tendenzen frühzeitig zu erkennen.
- **Strukturiertes Feedback:** In regelmäßigen Reflexions- und Monitoring-Sitzungen wird das beobachtete Fehlverhalten offen adressiert, um eine konkrete Verhaltensänderung einzufordern.
- **Eskalationsmodell:** Bleiben informelle Gespräche ohne Wirkung, setzt ein klar definiertes Konfliktlösungsverfahren ein, das über abgestufte Instanzen bis hin zur Geschäftsführung oder zu einer Mediation geführt wird.

Exit-Möglichkeiten und Bedingungen:

- **Vertraglich geregelte Exit-Szenarien:** Partnerschaftsmodelle wie ECI oder IPA sehen explizite Exit-Optionen vor, die idealerweise bereits vor Beginn der Partneringphase eindeutig vereinbart wurden.
- **Objektive Auslöser:** Ein fairer Exit basiert auf messbaren Kriterien, etwa dem Nichterreichen von wesentlichen Meilensteinen oder massiven Budgetabweichungen, um Willkür zu vermeiden.
- **Letztentscheidung:** Klare Verantwortungs- und Entscheidungsregelungen stellen sicher, dass eine Instanz im Ernstfall das letzte Wort hat und bei „Lippenbekenntnis“ die erforderlichen Konsequenzen ziehen kann.

Konsequenzen eines Austritts:

- **Wirtschaftliche Folgen:** Im Falle eines Exits erfolgt üblicherweise keine Bonusauszahlung; abgerechnet wird ausschließlich das, was nachweislich transparent und tatsächlich erbracht wurde.
- **Projektverzögerung:** Der Austritt von Partner:innen führt meist zu Zeitverlust und Zusatzkosten, da in integrierten Modellen zentrale Kompetenzen und Rollen neu besetzt werden müssen – auch wenn andere Partner einzelne Auswirkungen abfedern können.
- **Neubewertung des Projekts:** Nach Ziehung der Exit-Option muss die weitere Umsetzung des Projekts grundlegend neu evaluiert werden.

Daher empfiehlt es sich, alle vorgelagerten Maßnahmen konsequent zu nutzen, um einen Austritt möglichst zu vermeiden und die Partnerschaft wieder in einen gelebten Zustand zu bringen.

4.3.2 Wie ist in einem partnerschaftlichen Projekt mit Schäden und Haftungen umzugehen?

Bei partnerschaftlichen Projekten ist der Umgang mit Schäden und Haftungen einer der zentralen Erfolgs- und zugleich Konfliktpunkte. Denn das klassische Haftungsmodell des Werkvertragsrechts („jeder haftet für Schäden in seiner Sphäre", also Planer:innen für Planungsfehler, Bauunternehmen für Ausführungsfehler etc.) passt nur eingeschränkt zu einem kooperativen Mehrparteienmodell mit gemeinsamen Zielkosten, gemeinsamer Steuerung und geteilter Verantwortung.

Bei partnerschaftlichen Modellen sollte der Fokus von der nachträglichen Schuldzuweisung auf die frühzeitige Risikominimierung und die gemeinsame Lösung von Problemen verlagert werden. Während in klassischen Projekten zunächst regelmäßig geklärt wird, wer für einen Schaden verantwortlich ist, um die Haftung zuzuordnen, steht bei Partnerschaftsmodellen in der Regel die rasche Schadensbehebung im Vordergrund. Zeit- und kostenintensive Auseinandersetzungen über Verantwortlichkeiten werden dabei möglichst vermieden, um Bauverzögerungen und Rechtsstreitigkeiten zu reduzieren.

Für den Umgang mit Schäden und Haftungen gibt es somit abhängig vom konkret gewählten partnerschaftlichen Modell verschiedene Varianten, von denen drei vorgestellt werden sollen:

- **Einzelhaftung mit Kooperationspflichten:** Jeder Projektbeteiligte haftet für seine Leistung, es bestehen jedoch Kooperationspflichten, Frühwarnsysteme und eine gemeinsame Risikosteuerung. Dieses Modell ist aufgrund seiner Bewährtheit rechtlich relativ sicher und gut kontrollierbar, bringt jedoch das Risiko von Claims mit sich. Diese Haftungsvariante wird häufig für ECI-Modelle gewählt.
- Im Hinblick auf ECI-Modelle mit dieser Haftungsvariante ist zu ergänzen, dass auch die frühe Einbindung des:der Ausführenden in die Planung zu einer besseren Risikoverteilung beiträgt. Durch die Mitwirkung an der Planung kann sich der:die Ausführende später in der Regel nicht mehr auf Planungsfehler berufen, die er bereits in der ECI-Phase erkennen oder ansprechen hätte müssen.
- **Gemeinsame Risikotragung ohne vollständige gemeinsame Haftung:** Die wirtschaftlichen Chancen und Risiken werden teilweise geteilt, die individuelle Haftung für Schäden bleibt aber bestehen. Beispielsweise erhalten die Projektbeteiligten bei Einsparungen einen gemeinsamen aufzuteilenden Bonus, bei Kostenüberschreitungen, die auf ein Risiko in der neutralen Sphäre zurückzuführen sind, einen gemeinsamen Malus. Tritt ein Risiko in der AN oder AG-Sphäre ein, wird dieses vom jeweiligen Projektbeteiligten getragen. Diese Lösung stellt einen praktikablen Mittelweg für ein partnerschaftliches Modell dar.
- **Grundsatz der gemeinsamen Haftungs- und Risikotragung:** Dieser Ansatz wird häufig bei großen (internationalen) Partnerschaftsmodellen (IPA/Allianzvertrag) verfolgt. Es gibt keine gegenseitigen Schadenersatzforderungen für „normale" Projektfehler, der Fokus liegt auf der gemeinsamen Problemlösung. Das finanzielle Risiko tragen alle Partner gemeinsam und (Folge-)Kosten für Schäden werden aus einem zuvor festgelegten Risikotopf gezahlt. Dadurch richtet sich die Aufmerksamkeit der Projektbeteiligten auf eine rasche und gemeinsame Schadensbehebung anstatt auf die Klärung von Haftungsfragen. Der gemeinsame Risikotopf muss ausreichend kapitalisiert sein, damit die Schadensbehebung nicht vorfinanziert werden muss.

Vertraglich werden häufig Vorsatz, grobe Fahrlässigkeit oder sonstige schwere Vertragsverletzungen vom Grundsatz der gemeinsamen Haftungs- und Risikotragung ausgenommen. Unabhängig von der vertraglichen Haftungsvariante empfiehlt es sich, für den Schadensfall ein verbindliches Protokoll festzulegen: Sofortmaßnahmen zur Bauwerksicherung, gemeinsame Dokumentation vor Ort und die Benennung eines:einer koordinierenden Partner:in.

Zudem sollte im Falle einer (teilweisen) gemeinsamen Risikotragung geprüft werden, ob dies von der Versicherung abgedeckt ist, da klassische Bauversicherungen häufig auf Einzelhaftungen ausgelegt sind. Dadurch wird verhindert, dass im Ernstfall das partnerschaftliche Prinzip durch Liquiditätsengpässe oder Deckungslücken untergraben wird.

4.3.3 Wie kann partnerschaftlich mit langen Projektunterbrechungen und Verzögerungen bis zum Baustart umgegangen werden im Hinblick darauf, dass die besten Partner und das beste Team erhalten bleiben soll?

Der partnerschaftliche Umgang mit Projektunterbrechungen setzt voraus, dass mögliche Risiken und deren Folgen frühzeitig transparent benannt und vorab geregelt werden. Das Risiko einer Projektunterbrechung und deren Auswirkungen sind von der jeweiligen Projektphase und der Ursache abhängig. Trotz Partnerschaftsmodell gilt grundsätzlich die Sphärenzuteilung (ÖNORM B 2110); bei manchen Partnerschaftsmodellen können Projektunterbrechungen jedoch zumindest bis zu einer gewissen Dauer auch in der gemeinsamen Risikosphäre liegen.

Wenn mögliche Unterbrechungen beidseitig offenliegen, kann auch für deren Eintritt vorab ein partnerschaftlicher Umgang definiert werden. Beispielsweise können Einheitspreislisten für Gemeinkosten vereinbart werden, ebenso Modalitäten für die Abrechnung von Indexsteigerungen bis hin zur Vergütung der Vorhaltung bestimmter Personalressourcen. Dadurch werden die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Unterbrechung frühzeitig geordnet und nachvollziehbar geregelt.

Um das Kernteam auch während längerer Unterbrechungen zu erhalten, braucht es regelmäßige Kommunikation und gezielte Einbindung. Regelmäßige Kommunikationsformate sollten auch in der Pause fortgeführt werden, etwa durch monatliche Jour fixes, in denen der Stand der Unterbrechungsursache gemeinsam überprüft und ein Zwischenbericht für alle Beteiligten erstellt wird. Zusätzlich empfiehlt sich der gezielte Einsatz von Schlüsselpersonen in begleitenden Planungs- oder Optimierungsworkshops, um Fachwissen im Projekt zu halten und die Identifikation mit dem Bauvorhaben aufrechtzuerhalten. Für nicht projektierbare Ressourcen können Weiterbildungsmaßnahmen oder vorübergehende Einsätze in anderen Projekten des Auftraggebers vereinbart werden. So kann verhindert werden, dass Know-how verloren geht, die Teamkultur geschwächt wird und der Wiedereinstieg nach Ende der Unterbrechung erschwert wird.

4.3.4 Wie wird während des Projektablaufs sichergestellt, dass die vereinbarten Rechte und Pflichten tatsächlich eingehalten werden? Wie ist damit umzugehen, wenn Vertragspartner auch die vereinbarten Rechte und Pflichten wahrnehmen (z.B. Mehrkostenforderungen)?

Rechte und Pflichten bleiben im Partnerschaftsmodell voll bestehen, werden aber in ein System eingebettet, das Kooperation belohnt und konfliktorientiertes Verhalten unattraktiv macht.

Wie wird Sicherstellung erreicht?

- Gemeinsame Festlegung, dass das Wahrnehmen von Rechten und Pflichten aus dem Vertrag nicht persönlich zu nehmen ist und nicht als Beleidigung aufgefasst werden soll.
- Bereitschaft, Zugeständnisse zu machen und Fehler zuzugeben, wenn man dafür verantwortlich ist, und dies als Ausdruck einer positiven Fehlerkultur zu verstehen.
- Gemeinsame Ziele und Anreizsysteme (z. B. Scorecards) definieren und laufend evaluieren.
- Gemeinsame Entscheidungsstrukturen mit klaren Deeskalationsebenen schaffen.
- Frühe Einbindung (ECI), um Konfliktpotenziale rechtzeitig zu erkennen.
- Lean-basierte Steuerung zur transparenten, gemeinsamen Prozessführung.

Wie wird mit Ansprüchen (z. B. Mehrkostenforderungen) umgegangen?

- Ansprüche werden nicht konfrontativ, sondern kooperativ bewertet.
- Wirtschaftliche Auswirkungen werden nach der vereinbarten Logik gleich oder anteilig geteilt – sowohl beim Eintreten als auch dann, wenn sie nicht eintreten.
- Formale Claims werden als ultima ratio verstanden, also als letztes Mittel, wenn kooperative Lösungen nicht mehr erreichbar sind.

Damit das System wirksam werden kann, braucht es folgende Voraussetzungen:

- Gelebte Transparenz aller Projektbeteiligten, etwa indem der Auftraggeber von Beginn an Risiken, Wissen und Budget offenlegt und der Auftragnehmer sein Know-how aktiv einbringt.
- Frühe und vollständige Einbindung aller relevanten Stakeholder in die partnerschaftlichen Strukturen und Entscheidungsprozesse.
- Ein gemeinsames Verständnis von Fairness und Zusammenarbeit, damit niemand die Situation ausnutzt und aus einem angestrebten win-win ein win-lose macht.

4.3.5 Wie kann gewährleistet werden, dass die letzten Innovationen noch in das Projekt einfließen können?

Damit Innovationen bis zuletzt ins Projekt einfließen können, braucht es klare Regeln zum Umgang mit Ideen und passende Anreizsysteme.

Es sollte vertraglich eindeutig festgelegt werden, wie mit eingebrachten Ideen umgegangen wird: Wer darf Vorschläge einbringen, wie werden diese bewertet und wie erfolgt die Umsetzung. Sinnvoll ist ein strukturierter Ideenprozess, der ausdrücklich alle Ebenen einbezieht – von der Projektleitung bis hin zur Baustelle.

Ein gelebtes Anreizsystem motiviert alle Beteiligten, aktiv zur Verbesserung beizutragen. Ein Ansatz ist ein Ideen- bzw. Innovationswettbewerb: Jede eingebrachte Idee wird bewertet, und wenn sie umgesetzt wird, erhält der:die Ideengeber:in einen definierten Anteil am erzielten Mehrwert. Das kann finanzielle Boni, Anerkennung im Projekt oder Entwicklungsmöglichkeiten umfassen und steigert die Bereitschaft, Verbesserungen frühzeitig einzubringen. Besonders wirksam ist, wenn der Auftragnehmer am gesparten Geld beteiligt wird. Dann besteht ein direkter Anreiz, Expertise früh zur Kostensenkung und Qualitätssteigerung

einzubringen, statt Kosten künstlich hochzuhalten. Alle Beteiligten arbeiten iterativ darauf hin, den maximalen Wert innerhalb eines festen Budgets zu erreichen – die Interessen werden ausgerichtet statt gegeneinander optimiert. Grundlage für Innovationsfähigkeit sind Offenheit und Transparenz. Ideen müssen offen geteilt werden können, ohne Angst vor Nachteilen, und ihre Bewertung sollte nachvollziehbar erfolgen. So wird Innovation zu einem selbstverständlichen Bestandteil der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und kann auch in späten Projektphasen noch wirksam werden.

4.3.6 Wie kann festgestellt werden, ob sich im Zusammenhang mit der Umsetzung eines Partnerschaftsmodells ein messbar erhöhter Ressourceneinsatz ergeben hat?

Grundsätzlich kann die Beurteilung eines erhöhten Ressourceneinsatzes – wie bei jeder anderen Projektabwicklung – mittels einer Nachkalkulation und eines Soll-Ist-Vergleichs erfolgen. Die Aussagekraft hängt dabei wesentlich von der gewählten Kalkulations- und Datengrundlage ab.

Werden Ressourcen lediglich über Umlagen oder pauschale Prozentsätze der Gesamtinvestitionskosten erfasst, ist eine direkte Messung nur eingeschränkt möglich. In solchen Fällen kann eine Gegenüberstellung mit vergleichbaren Projekten als Plausibilisierung dienen und Hinweise auf einen erhöhten oder reduzierten Ressourceneinsatz liefern. Liegt hingegen eine detaillierte Ressourcenplanung, beispielsweise auf Stundenbasis, vor, kann ein Soll-Ist-Vergleich wesentlich genauer durchgeführt werden. Dadurch lässt sich transparent nachvollziehen, welcher Aufwand in den einzelnen Projektphasen tatsächlich entstanden ist.

Für die Bewertung des partnerschaftlichen Modells ist jedoch zu berücksichtigen, dass ein direkter Vergleich mit einer konventionellen Projektabwicklung nur eingeschränkt möglich ist. Eine belastbare Aussage darüber, ob das Partnerschaftsmodell insgesamt zu einem höheren oder niedrigeren Ressourceneinsatz geführt hat, würde einen Vergleich mit einem identischen Projektverlauf ohne Partnerschaftsmodell erfordern. Da ein solcher Referenzfall in der Praxis nicht vorliegt, kann die Beurteilung meist nur auf Vergleichsprojekten, Erfahrungswerten und plausibilisierten Annahmen basieren.

Entscheidend ist daher nicht allein die Betrachtung des zusätzlichen Aufwands, sondern auch die Bewertung des dadurch erzielten Nutzens, beispielsweise durch frühere Risikoerkennung, optimierte Lösungen, weniger Nachträge, höhere Termin- und Kostensicherheit oder eine effizientere Projektabwicklung insgesamt.

4.3.7 Wie kann festgestellt werden, ob sich aus einem Partnerschaftsmodell Kostenoptimierungen ergeben haben im Vergleich zu einem Standardmodell?

Die Bewertung von Kostenoptimierungen in einem Partnerschaftsmodell sollte nicht ausschließlich anhand der finalen Projektkosten erfolgen. Der wesentliche Nutzen partnerschaftlicher Modelle liegt in der Regel weniger darin, ein Projekt günstiger als bei einer konventionellen Abwicklung zu realisieren, sondern vielmehr in der Schaffung von frühzeitiger Kosten-, Termin- und Planungssicherheit. Durch frühzeitige Risikobewertungen kann ein Projekt in Folge optimiert abgewickelt werden. Eine Beurteilung kann daher über den Vergleich mit ähnlichen Referenzprojekten sowie durch die Analyse projektspezifischer Kennzahlen erfolgen. Dabei sind insbesondere Faktoren wie die Entwicklung der Prognosekosten, die Anzahl und Höhe von Nachträgen, Risikokosten, Terminabweichungen sowie die Stabilität der Kostenprognosen über den Projektverlauf zu betrachten.

Zu berücksichtigen ist jedoch, dass ein direkter Vergleich mit einem identischen Projekt in einem Standardmodell in der Praxis meist nicht möglich ist. Ob und in welchem Ausmaß tatsächliche

Kostenoptimierungen erzielt wurden, lässt sich daher häufig nur anhand von Plausibilisierungen, Benchmarking und Erfahrungswerten beurteilen.

Der zentrale Mehrwert eines Partnerschaftsmodells liegt oftmals darin, dass Kosten- und Terminrisiken frühzeitig transparent gemacht, gemeinsam bewertet und aktiv gesteuert werden. Dadurch erhält der:die Auftraggeber:in früh Klarheit über den voraussichtlichen Kosten- und Terminrahmen und kann fundierte Entscheidungen treffen. Gleichzeitig gewinnt auch die Auftragnehmerseite frühzeitig Planungssicherheit hinsichtlich Anforderungen, Risiken und Ressourcenbedarf. Die wirtschaftliche Wirkung zeigt sich daher häufig weniger in niedrigeren Endkosten als in einer höheren Prognosesicherheit, geringeren Konfliktkosten und einer insgesamt stabileren Projektabwicklung.

IMPRESSUM

Herausgeber
IG Lebenszyklus Bau, Wipplingerstr. 10/Top 9, Stoß im Himmel, 1010 Wien, office@ig-lebenszyklus.at, www.ig-lebenszyklus.at

Arbeitsgruppenleitung
Magdalena Prem-Granitzer, LL.M. (WU), BA, Landesholding Burgenland GmbH
Bmstr. Dipl.-Ing. Doris Schmidtberger (Delta Managing & Consulting Engineers GmbH)
Attila Siegl (Lindner Group)
Dipl.-Ing. Hildegard Utermöhlen M.Eng (Delta Managing & Consulting Engineers GmbH)

Autor:innen
DI Gerald Appel (Leyrer + Graf Baugesellschaft m.b.H.)
Dipl.-Ing. Peter Krohn BSc (HABAU Hoch- und Tiefbaugesellschaft m.b.H.)
Dipl.-Ing. Stefan Lackinger BSc (ARE Austrian Real Estate Development GmbH)
DI Matthias Mayr (SES Spar European Shopping Centers GmbH)
DI Architektin Johanna Mayr-Keber (MAYR-KEBER ZT GmbH)
Mateo Pfeifer (Mercury Engineering)
DI (FH) Martin Schrammel, DI Paul Staudinger, Handler Bau GmbH
Dr. Ralf Seidenspinner (EY-Parthenon)
DI Daniel Vince (MBA, UBM Development AG)

Schlussredaktion & grafische Gestaltung
FINK | Kommunikations- und Projektagentur
solo ohne — Studio für Gestaltung

Stand
Oktober 2026

BETEILIGTE MITGLIEDSUNTERNEHMEN

Logo ARE · Logo-Burgenland-Holding · Logo-Delta · Logo-EY · Logo-Habau · Logo-Lindner · Logo–UBM