

## **Partnerschaftliche Zusammenarbeit in Bauvorhaben an Bundeswasserstraßen – Übersicht und aktueller Stand in der WSV**

Elisa Schwarzweller, M.Sc., Karlsruher Institut für Technologie  
Markus Feltgen, M.Sc., Generaldirektion Wasserstraßen und Schifffahrt  
Dipl.-Ing. Thilo Wachholz, Generaldirektion Wasserstraßen und Schifffahrt  
Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Kfm. Shervin Haghsheno, Karlsruher Institut für Technologie

### **Einleitung**

Dieser Beitrag thematisiert die Strategie zur Umsetzung *Partnerschaftlicher Zusammenarbeit* in großen Bauvorhaben der Wasserstraßen- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes (WSV). Zunächst wird die Motivation der WSV erläutert. Danach wird der Begriff *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* eingeordnet. Im Fokus des Beitrags steht dann der aktuelle Stand einer derzeit laufenden Erfassung und Auswertung von Erfahrungen ausgewählter WSV-Projekte. Insbesondere werden dabei Erfahrungen aus einem der insgesamt acht Projekte, die Bauteilversuche Oberesslingen, reflektiert.

### **Motivation für Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der WSV**

Eine *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* begünstigt eine stabile Zielerreichung und Steigerung der Effizienz bei der Planung und Realisierung von Bauvorhaben. Bereits in der Reformkommission Bau von Großprojekten (BMDV 2015), in der Strategie Planungsbeschleunigung (BMDV 2017) sowie im Leitfaden Großprojekte (BMDV 2018) wird die Umsetzung einer *Partnerschaftlichen Zusammenarbeit* in der Projektabwicklung zur Steigerung der Effizienz von Bauvorhaben empfohlen.

Insbesondere große und komplexe Bauvorhaben werden i. d. R. nicht mehr im vorgesehenen Zeitkorridor und Kostenrahmen abgewickelt. Dies gilt auch für die WSV. Häufig wird der vorgegebene Kostenrahmen in der WSV um mehr als 30 % überschritten und die Bauzeit i. d. R. bis zu verdoppelt. Bei verschiedenen Schleusenvorhaben wurde darüber hinaus bereits beobachtet, dass sich sowohl die Bauzeit als auch die Kosten vervierfacht haben.

Vor diesem Hintergrund wurden in der WSV erste Schritte angestoßen, um Erfahrungen mit einer *Partnerschaftlichen Zusammenarbeit* bei der Projektabwicklung zu sammeln. Dafür werden WSV-weit Projekte im Hoch- und Verkehrswasserbau initiiert, geplant und umgesetzt. Außerdem wurde im Mai 2022 eine Charta für die Zusammenarbeit auf Baustellen an Bundeswasserstraßen gemeinsam zwischen dem Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (HDB) und der WSV erarbeitet und unterzeichnet (WSV 2022).

### **Partnerschaftliche Zusammenarbeit in Bauvorhaben**

*Partnerschaftliche Zusammenarbeit* verfolgt das Ziel, einen Mehrwert für alle Beteiligten eines Bauvorhabens zu schaffen. Verfolgt der Auftraggeber (AG) beispielsweise eine effiziente Erreichung von festgelegten Zielen hinsichtlich Qualität, Zeit sowie Kosten und der Auftragnehmer

(AN) hingegen eine Erhöhung von Rendite und Kundenzufriedenheit, geht es darum, für beide Seiten eine Win-Win-Situation zu erzeugen.

*Partnerschaftliche Zusammenarbeit* dient als Überbegriff für eine Vielzahl von Definitionen und Merkmalen. Beispielsweise wird in der Reformkommission Bau von Großprojekten (BMDV 2015) eine partnerschaftliche Projektzusammenarbeit empfohlen, der u. a. folgende wesentliche Merkmale zugeordnet sind:

- Verpflichtung aller Projektbeteiligten zur partnerschaftlichen Projektabwicklung (z. B. Projekt-Charta)
- Bestehen einer Kooperationskultur (z. B. gleichwertige Partner)
- Wirkungsvolle Anreizmechanismen (z. B. Zielpreissysteme)

Häufig wird in der Literatur auch der englische Begriff *Partnering* verwendet, der beispielsweise als Managementansatz bezeichnet wird, der „von zwei oder mehreren Organisationen angewendet wird, um durch Maximierung der Effektivität [...] spezifische Geschäftsziele zu erreichen“ (Eschenbruch und Racky 2008). Laut Eitelhuber (2007) enthält *Partnering* folgende Kernelemente:

- Definition gemeinsamer Projektziele
- Adäquate Vertragsgestaltung
- Vereinbarung von Methoden zur Konfliktlösung
- Kontinuierliche Verbesserung durch Projektcontrolling

Darüber hinaus werden in der Literatur in diesem Zusammenhang weitere Begriffe genannt. Dazu gehören z. B. *Projekt-Partnering*, *Strategisches Partnering*, *kooperative Zusammenarbeit* oder *Kollaboration*.

Es gibt verschiedene Elemente zur Förderung *Partnerschaftlicher Zusammenarbeit* in Bauvorhaben. Diese können z. B. in Projektkultur und Konfliktmanagement, Organisations- und Beschaffungsmodell, Anreizsysteme im Rahmen des Vergütungsmodells sowie in *Kooperative Methoden der Zusammenarbeit* gegliedert werden.

### **Aktueller Stand der Erfassung von Erfahrungen ausgewählter Projekte in der WSV**

Aus der Erkenntnis heraus, dass die erfolgreiche Umsetzung von Bauvorhaben u. a. durch eine *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* begünstigt wird, wurde in der WSV eine Vergabe- und Vertragsstrategie für Großprojekte entwickelt. Im Rahmen dieser Strategie wurden Projekte initiiert, um Erfahrungen, z. B. in den Bereichen „Paketvergabe“, „funktionale Ausschreibung“ und „Partnering-Modelle“, zu sammeln. Tabelle 1 enthält die dafür ausgewählten Projekte aus dem Bereich Verkehrswasserbau.

Die WSV wird dabei seit diesem Jahr im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung durch das Institut für Technologie und Management (TMB) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

unterstützt. Im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung werden insbesondere folgende übergeordnete Ziele verfolgt:

- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu den vielfältigen Bausteinen, um *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* im Wasserstraßenbau zu fördern
- Erarbeitung einer systematischen Vorgehensweise („Roadmap“) und einer Übersicht („Projektlandkarte“) zur Erprobung der relevanten Ansätze und Bausteine unter Berücksichtigung bereits initiiertener Maßnahmen
- projektbegleitende systematische Erfassung und Dokumentation von Erfahrungen im Rahmen der durchgeführten Projekte
- Entwicklung von Lösungsansätzen und Empfehlungen zur Verstetigung von Bausteinen im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation der WSV auf Basis der Auswertung von Projekten

Zusätzlich zu der Bearbeitung der oben genannten Ziele wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung ein sog. Soundingboard in der WSV ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um eine Plattform, die eine Möglichkeit für den Erfahrungsaustausch zwischen den Projektbeteiligten sowie einer Rückkopplung mit den Verantwortlichen der Vergabe- und Vertragsstrategie und mit der wissenschaftlichen Begleitung bietet.

*Tabelle 1: Überblick Projekte*

Nr.	Projektbezeichnung	Kurzbeschreibung des Projektinhalts
1	Wehr Wieblingen	Ersatz der bestehenden durch eine neue Wehranlage
2	Mainwehre	Grundinstandsetzung der Mainwehre Erlabrunn, Harrbach, Steinbach, Rothenfels, Faulbach und Freudenberg
3	Schleuse Oberesslingen	Bauteilversuche für die Instandsetzung von Schleusen
4	Schleuse Hessigheim	Baugrundverbesserung landseitig der Schleuse
5	Schleuse Kriegenbrunn	Ersatzneubau der standsicherheitsgefährdeten Schleuse
6	Kleine Schleusen Kiel	Ersatz zweier abgängiger Schleusenammern am NOK
7	Trockendock Brunsbüttel	Neubau eines Torinstandsetzungsdocks mit Torliegeplätzen
8	Schleuse Herbrum	Rückbau der alten Schleuse und Ersatzneubau im Baufeld der alten Kammer

Um eine Grundlage für ein gemeinsames Verständnis partnerschaftlicher Bausteine in der WSV zu schaffen, wurden Steckbriefe konzipiert, die von den jeweiligen Ansprechpartnern der Projekte ausgefüllt wurden. Die Steckbriefe sind in folgende Kategorien eingeteilt:

- Angaben zum Projekt
- Alternatives Organisations- und Beschaffungsmodell
- Vergütungs- und Anreizsystem
- Weitere Ansätze zur Förderung von guter und kooperativer Zusammenarbeit
- Einbindung externer Unterstützung
- Erkenntnisse und Vorschläge für die Fortentwicklung

Auf Basis der Steckbriefe werden im Austausch mit den Ansprechpartnern der Projekte eine Projektlandkarte und eine Roadmap entwickelt, die im weiteren Projektverlauf kontinuierlich angepasst und fortgeschrieben werden. Die Projektlandkarte soll den Projektbeteiligten sowie der gesamten WSV Informationen zu den verschiedenen Projekten in kompakter Form bereitstellen. Demnach sind in derselben eine Kurzfassung des Projektinhalts, das Projektvolumen, die Projektlaufzeit, das gewählte Vergabeverfahren sowie der aktuelle Stand des jeweiligen Projekts dargestellt.

Für die Entwicklung der Roadmap (Abbildung 1) wurden in einem ersten Schritt die Phasen je Projekt dargestellt. Als Grundlage für die Vergleichbarkeit zwischen den Projekten wurde eine einheitliche Darstellungsform gewählt, die sich an den neun HOAI-Phasen orientiert.

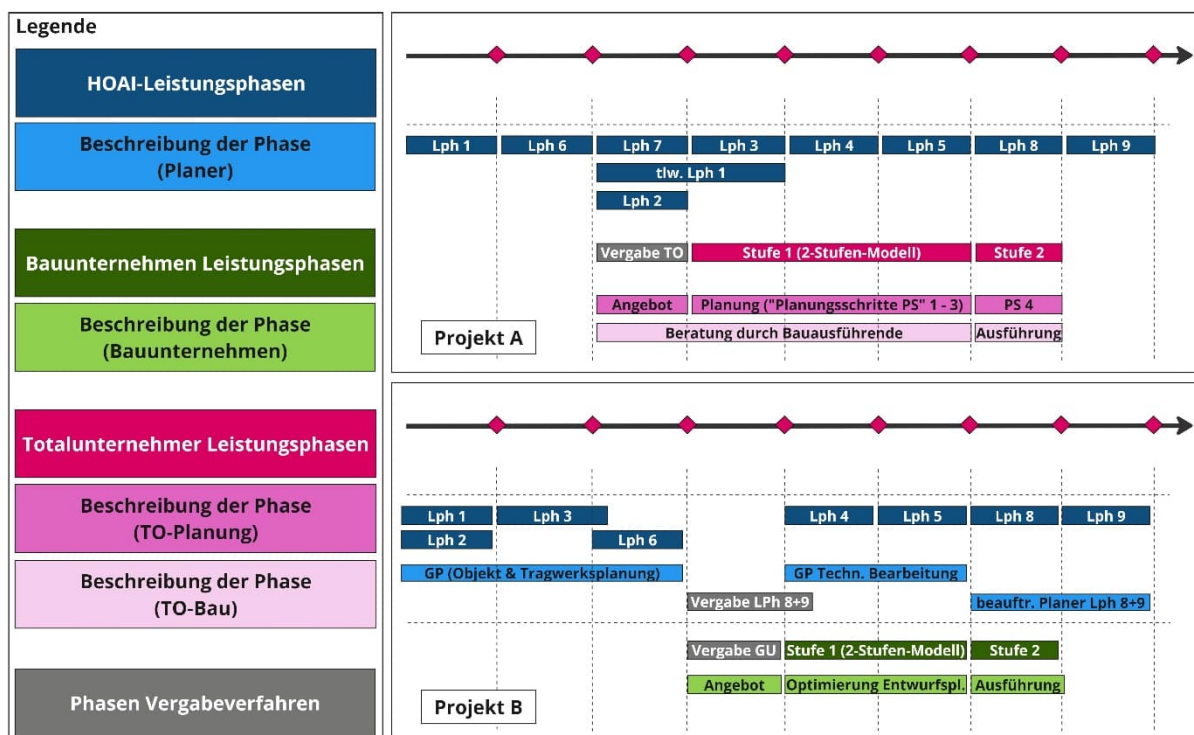


Abbildung 1: Vereinheitlichte Darstellung der Projektphasen (Projekt A: Bauteilversuche Oberesslingen; Projekt B: Ersatzneubau Wehr Wieblingen)

So lassen sich vereinfacht Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Projekten ableiten, womit eine Grundlage für die strukturierte Analyse und Bewertung von Erfahrungswerten gewährleistet werden soll. Darüber hinaus begünstigt die einheitliche Darstellung den Austausch von Erfahrungen zwischen den jeweiligen Projektbeteiligten, die ggf. vor ähnlichen Herausforderungen stehen (z. B. Zuschlagskriterien entwickeln, Projektauftritt planen).

Beispielhaft wird im Folgenden der aktuelle Stand eines der Projekte vorgestellt. Mit dem F&E-Projekt Bauteilversuche Oberesslingen wird das Ziel verfolgt, Erfahrungswerte zu ausgewählten Instandsetzungsmaßnahmen für Schleusenanlagen unter laufendem Betrieb zu gewinnen.

Aufgrund der hohen Komplexität in Planung und Bauausführung wurde zur Abwicklung der Bauteilversuche projektspezifisch ein sog. Partnering-Paket-Modell (HKLW 2020) ausgewählt.

„Paket“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Planungs- und Bauleistungen nach einem Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb an einen Totalunternehmer vergeben werden. Somit kann das Knowhow der bauausführenden Unternehmen schon bei Erstellung der Angebote vor Zuschlagserteilung einfließen. (HKLW 2020) Bezogen auf den Begriff Partnering ist in der Präambel des zwischen AG und AN vereinbarten Totalunternehmervertrags vermerkt, dass die Parteien die Projektzusammenarbeit auf Grundlage der Charta für die Zusammenarbeit auf Baustellen an Wasserstraßen (WSV 2022) gestalten wollen. Des Weiteren beinhaltet der Vertrag einen Paragraphen, der sich auf die Umsetzung eines partnerschaftlichen Entscheidungsprozederes bezieht. Darüber hinaus sind in weiteren Projektunterlagen, z. B. in der Funktionalen Leistungsbeschreibung, Formulierungen wie „partnerschaftliche Abstimmung“, „partnerschaftliche Abarbeitung“ oder „partnerschaftlich beschlossen“ enthalten. Wie diese *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* umgesetzt werden soll, ist allerdings nicht abschließend definiert und lässt Gestaltungsspielraum für die Projektbeteiligten offen.

Um von Anfang an eine partnerschaftliche Kultur zu prägen und um organisatorisch die Weichen zur Ausgestaltung der *Partnerschaftlichen Zusammenarbeit* im Projekt zu stellen, wurde unmittelbar nach Erteilung des Zuschlags ein zweitägiger Projektauftritt zusammen mit Schlüsselpersonen des AG und des AN durchgeführt. Der Fokus des ersten Tages lag rein auf kultureller Ebene und diente in erster Linie dem Kennenlernen der Beteiligten. Darüber hinaus wurden an diesem Tag eine projektspezifische Charta für die *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* in gemeinsamer Diskussion mit allen Beteiligten skizziert. Am zweiten Tag wurde diese Charta von allen Beteiligten gemeinsam präzisiert und unterzeichnet. Erst danach wurde auf organisatorische und inhaltliche Fragestellungen eingegangen. Insgesamt wurden damit u. a. folgende Ergebnisse erzielt:

- Kennenlernen der Beteiligten
- Erarbeiten und Unterzeichnung eines Leitbilds für die *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* im Projekt (Charta)
- Schaffen eines Bewusstseins für unterschiedliche Zielvorstellungen
- Erste organisatorische Festlegungen (z. B. Bilden von Arbeitsgruppen)
- Festhalten von ersten zu bearbeitenden Aufgaben und Fragestellungen in den Arbeitsgruppen

Im Projektauftritt wurde vom AG eine selbst ausgestaltete Projektorganisation vorgeschlagen, die sich an der Aufbauorganisation der Projektabwicklungsform Integrierte Projektentwicklung (IPA) anlehnt. Dieser Vorschlag wurde im Nachgang zum Projektauftritt weiter diskutiert und in gemeinsamer Absprache angepasst (Abbildung 2).

Im Zentrum der Organisation steht die Projektleitungsgruppe (PLG), bestehend sowohl aus AG- als auch AN-Beteiligten. Die PLG steht im Austausch mit den AG- und AN-seitigen Beteiligten und vertritt deren Interessen im Zuge des Projektmanagements.

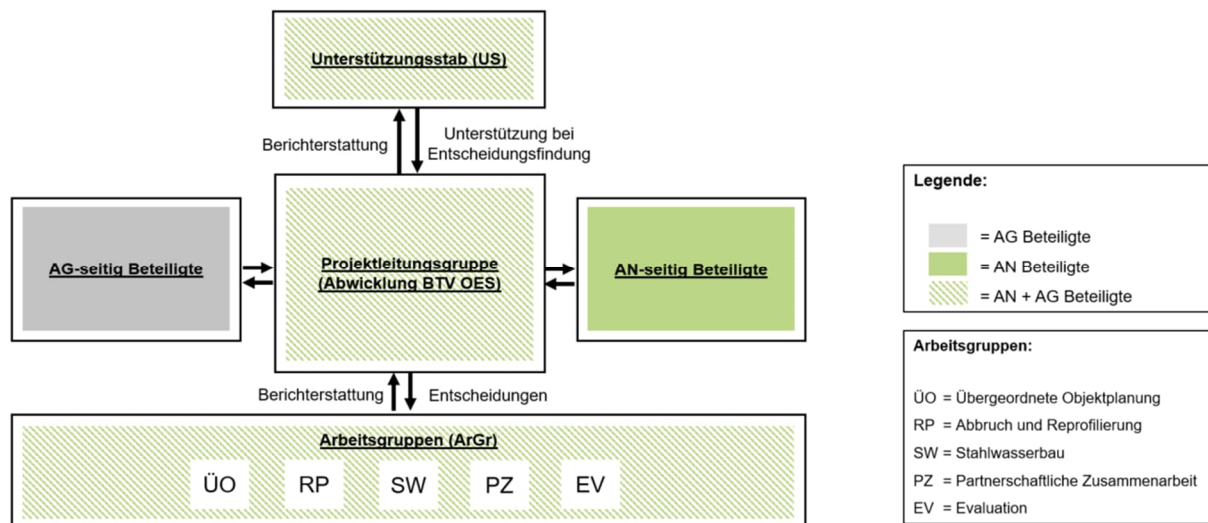


Abbildung 2: Projektorganisation Bauteilversuche Oberesslingen

Darüber hinaus trifft die PLG Entscheidungen, die sich aus Problemstellungen der projektspezifisch gebildeten Arbeitsgruppen ergeben. Diese sind jeweils mit AG- als auch mit AN-Beteiligten besetzt, um auch hier die *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* zwischen beiden Seiten zu fördern. Sollte für einzelne Sachverhalte innerhalb der PLG keine Entscheidungsfindung möglich sein, wurde zusätzlich ein Unterstützungsstab eingerichtet, der ebenfalls mit Beteiligten von AG- und AN-Seite besetzt ist.

## Ausblick

In der WSV wurden bereits verschiedene Maßnahmen ergriffen, um eine *Partnerschaftliche Zusammenarbeit* in Bauvorhaben zu etablieren und zu fördern. Dazu gehört z. B. die Charta für die Zusammenarbeit auf Baustellen an Bundeswasserstraßen mit dem HBD. Darüber hinaus wird aktuell eine Charta zwischen der WSV und Planungsbüros entwickelt. Außerdem sollen Erfahrungswerte aus ausgewählten Projekten der WSV systematisiert und analysiert werden, um auf dieser Basis Lösungsansätze und Empfehlungen für zukünftige Maßnahmen entwickeln zu können.

## Literatur

BMDV (2015): Reformkommission Bau von Großprojekten. Endbericht. Online verfügbar unter: <https://www.bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/reformkommission-bau-von-grossprojekten.html>, zuletzt geprüft am 06.11.2023

BMDV (2017): Strategie Planungsbeschleunigung. Online verfügbar unter: <https://bmdv.bund.de/blaetterkatalog/catalogs/345176/pdf/complete.pdf>, zuletzt geprüft am 06.11.2023

BMDV (2018): Leitfaden Großprojekte. Online verfügbar unter: [https://bmdv.bund.de/Shared-Docs/DE/Publikationen/G/leitfaden-grossprojekte.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://bmdv.bund.de/Shared-Docs/DE/Publikationen/G/leitfaden-grossprojekte.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 06.11.2023

Eitelhuber (2007): Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft – Ansätze zu kooperativem Projektmanagement im Industriebau. Universität Kassel. Online verfügbar unter: <https://d-nb.info/985935359/04>, zuletzt geprüft am 06.11.2023

Eschenbruch und Racky (2008): Partnering in der Bau- und Immobilienwirtschaft: Projektmanagement- und Vertragsstandards in Deutschland. Stuttgart: Kohlhammer.

HKLW (2020): Bauteilversuche für die Instandsetzung von Schleusen unter Betrieb – Partnering Paket Modell für Planung und Bau. Rechtliche Stellungnahme.

WSV (2022): Charta für die Zusammenarbeit auf Baustellen an Bundeswasserstraßen. Online verfügbar unter: [https://www.gdws.wsv.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Charta/Charta\\_Dokument.pdf;jsessionid=169B5115D414EC2588763C58D6CF0956.live21322?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.gdws.wsv.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Charta/Charta_Dokument.pdf;jsessionid=169B5115D414EC2588763C58D6CF0956.live21322?__blob=publicationFile&v=1), zuletzt geprüft am 06.11.2023