WSV.de
Wasserstraßen- und
Schifffahrtsverwaltung
des Bundes

BAU INDUSTRIE

Charta

für die Zusammenarbeit

auf Baustellen an Bundeswasserstraßen

Präambel

Bauprojekte an Bundeswasserstraßen sind typischerweise gekennzeichnet durch technisch und organisatorisch komplexe Bauprozesse, deren vorausschauende Bewältigung eine Herausforderung für die Projektbeteiligten darstellt. Um diese Herausforderung im Interesse einer wirtschaftlichen und effizienten Bauabwicklung bestmöglich bewältigen zu können, streben die **Vertreter des Bauherrn und der Hauptverband der Bauindustrie für seine beteiligten Bauunternehmen** an, die Zusammenarbeit zu verbessern. Hierfür haben sie gemeinsam als Partner die folgenden Verhaltensregeln erarbeitet.

Bei der Charta handelt es sich um die Vereinbarung einer Projektkultur. Ihre Regelungen haben keine vertragliche Verbindlichkeit und werden auch nicht zum Gegenstand eines Vertrages gemacht. Sie sind im Rahmen und auf der Basis des geltenden Rechts einschließlich der bestehenden Verwaltungsvorschriften anzuwenden und auszulegen.

Artikel 1
Kultur und Zusammenarbeit

Die Partner pflegen eine Verhandlungs- und Kommunikationskultur, die von Vertrauen, Transparenz und gegenseitigem Respekt getragen ist. Sie werden in jedem Projekt geeignete Maßnahmen zur Sicherstellung und Stärkung einer von Konsenswillen geprägten, lösungsorientierten Kultur der Zusammenarbeit ergreifen.

Artikel 2
Projektvorbereitung

Die Partner legen Wert auf eine gute, sorgfältige Projektvorbereitung, die auf eine pauschale vertragliche Zuweisung von Risiken verzichtet, soweit solche Risiken konkret benannt und bewertet werden können. Dazu gehört, dass Risiken so früh wie möglich identifiziert, kommuniziert und adressiert werden.

Artikel 3
Integrierte Planung; Einbeziehung der Projektbeteiligten

Die Partner sind bereit, neben Einheitspreis- und Detailpauschalpreisverträgen bei geeigneten Projekten auch andere Projekt- und Vertragsmodelle in Betracht zu ziehen und umzusetzen, um eine frühe Beteiligung des Auftragnehmers an der Planung und Vorbereitung zu ermöglichen.

Artikel 4
Realistische Kalkulation und auskömmliche Preise

Den Partnern ist bewusst, dass faire, auskömmliche Preise die Grundlage für eine erfolgreiche, störungsarme Projektabwicklung darstellen.

Artikel 5
Wirtschaftlichkeitsgebot

Die Partner sind sich einig, dass die Wirtschaftlichkeit des Angebots sich nicht allein in dem niedrigsten Angebotspreis manifestiert. Maßstab für die Wirtschaftlichkeit des Angebots muss grundsätzlich auch die technische und terminliche Belastbarkeit der angebotenen Leistungen sowie die Kompetenz der Bieter sein, die bei der Vergabe im Einzelfall angemessen zu berücksichtigen sind.

Artikel 6
Digitalisierung

Die Partner unterstützen und fördern digitale Planungs-, Prüf- und Genehmigungsprozesse. Sie streben die Verwendung von digitalen Methoden, wie z.B. die Einführung einer digital gestützten Dokumentation des Projektablaufs an, um Transparenz zu schaffen.

Artikel 7
Eindeutige vertragliche Regelungen und Leistungsbeschreibungen

Die Partner legen Wert auf die Implementierung klarer, nach Möglichkeit nicht auslegungsbedürftiger vertraglicher Regelungen. Im Vertrag werden die Projekt- und Leistungsziele so eindeutig definiert und beschrieben, dass sie eine ausreichend sichere Grundlage für die Abgabe eines belastbaren Angebots bieten. Durch Bieterfragen werden etwaige Unklarheiten frühzeitig aufgeklärt.

Artikel 8
Auftaktbesprechung

Die Partner werden zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für eine gute Projektkultur zu Beginn eines jeden Projektes die hierfür maßgeblichen Grundsätze in einer besonderen Auftaktbesprechung erörtern und als Grundlage für ihr gemeinsames Handeln festlegen. Sie werden diese Grundsätze in regelmäßigen Abständen überprüfen und bei Bedarf anpassen.

Artikel 9
Zuordnung von Verantwortlichkeiten

Die Partner wollen im Interesse einer zweckentsprechenden Verwirklichung der Projektziele die Verantwortlichkeiten im Projekt bereits im Zeitpunkt des Vertragsschlusses Personen bezogen klarstellen und zuordnen. Diese Verantwortlichkeiten sind nach Möglichkeit so aufrechtzuerhalten, dass den Vertragsparteien die für sie maßgeblichen Ansprechpartner der jeweils anderen Vertragspartei während der gesamten Dauer des Projekts bekannt sind.

Artikel 10
Entscheidungen

Die Partner legen großen Wert darauf, dass notwendige Entscheidungen im Projekt zeitnah und faktenbasiert getroffen werden. Die für den Fortgang der Baumaßnahme maßgeblichen Entscheidungen sollen nach Möglichkeit von den verantwortlichen Vertretern der Projektbeteiligten auf der Baustelle getroffen werden. Die Partner stellen sicher, dass ihr Bauleitungspersonal im Rahmen des Möglichen mit entsprechender Entscheidungskompetenz ausgestattet ist.

Artikel 11
Fehlerkultur

Um die Voraussetzungen für zeitnahe, zweckentsprechende Entscheidungen (Artikel 10) zu schaffen, werden die Partner eine Fehlerkultur etablieren, die nicht bestimmt wird von der Zuweisung von Schuld. Sie soll einerseits getragen sein von einem hohen Maß an Verantwortungsgefühl der Entscheidungsträger auf beiden Seiten und andererseits von der für sie bestehenden Gewissheit, sich für die tatsächlichen Auswirkungen einer so getroffenen, sachlich gerechtfertigten Entscheidung nicht persönlich innerhalb seiner Organisation rechtfertigen zu müssen. Die Partner werden sich bemühen, die organisatorischen Voraussetzungen für eine solche Fehlerkultur innerhalb ihrer Organisationen zu schaffen und zu fördern.

Artikel 12
Störungen im Bauablauf

Die Partner möchten terminkritische Störungen des Bauablaufs unbedingt vermeiden. Sie werden sich deshalb nach Kräften bemühen, potentielle Störungssachverhalte frühzeitig zu erkennen und gemeinsam Lösungen für ihre Vermeidung und/oder die Minimierung der Störungsfolgen zu erarbeiten.

Artikel 13
Anordnungen und Nachträge

Die Partner möchten unter anderem durch Maßnahmen gemäß der Artikel 2 und 3 die Zahl der Änderungsanordnungen (auch Anordnungen zusätzlich erforderlicher Leistungen) im Projekt so gering wie möglich halten. Soweit dennoch Änderungen angeordnet werden (müssen), sind die Partner bestrebt, sich über die Ausführung und Bezahlung des hierdurch bedingten Mehraufwands zeitnah und innerhalb zu vereinbarender Zeiträume zu verständigen. Die Partner verzichten auf die strategisch-taktische Geltendmachung und Prüfung von Nachträgen.

Artikel 14
Deeskalation

Die Partner werden geeignete Maßnahmen zur Vermeidung und/oder zeitnahen Beilegungen von Streitigkeiten im Projekt ergreifen. Sie werden sich verständigen, ob interne und/oder externe Deeskalationsverfahren implementiert werden können.

Berlin, 02.05.2022,

(Prof. Dr. Hans-Heinricht Witte)
Präsident der GDWS

Berlin, 02.05.2022,

(Peter Hübner)
Präsident HDB e. V.

Berlin, 02.05.2022,

(Thomas Rosenstein)
(GDWS)

Berlin, 02.05.2022,

(Thomas Groß)
HBD e. V.

Wir und unsere Baustelle - Charta für den Projekterfolg

1. Wir gehen fair miteinander um und respektieren einander.
2. Wir bereiten Projekte in jeder Hinsicht gut vor.
3. Wir unterstützen uns gegenseitig so früh wie möglich mit unserem Wissen und unserer Erfahrung.
4. Wir wollen realistische Kostenprognosen und auskömmliche Preise.
5. Wir wissen, dass das billigste Angebot nicht immer das wirtschaftlichste Angebot ist.
6. Wir wollen digitale Tools für eine bessere Zusammenarbeit nutzen.
7. Wir wollen ein gemeinsames Vertragsverständnis als Grundlage für unser Handeln.
8. Wir vereinbaren zum Auftakt eine gemeinsame Projektkultur.
9. Wir regeln und kommunizieren Verantwortlichkeiten frühzeitig und verlässlich.
10. Wir entscheiden zeitnah und faktenbasiert.
11. Wir etablieren eine Fehlerkultur in der Sache. Ohne Schuldzuweisung.
12. Wir erkennen Störungen, kommunizieren sie und finden schnell gemeinsam Abhilfe.
13. Wir werden uns bei notwendigen Leistungsänderungen schnell und verbindlich einigen.
14. Wir werden Streit vermeiden oder klären: rasch, effizient, unter uns.

Charta

für die Zusammenarbeit auf Baustellen an Wasserstraßen

Erläuterungen

Zu Artikel 1: Kultur und Zusammenarbeit

Die Projektpartner sind der Überzeugung, dass die Schaffung einer auf Kollaboration ausgerichteten, lösungsorientierten Projektkultur eine nicht verzichtbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektabwicklung darstellt. Eine solche Projektkultur entsteht nicht von selbst. Sie muss durch geeignete Maßnahmen ermöglicht und gepflegt werden. Dabei kommt der Herausbildung eines Teamgedankens unter den auf beiden Seiten für die Projektbeteiligten handelnden Personen eine zentrale Bedeutung zu. Um einen solchen *Teamspirit* entstehen zu lassen und im Projekt zu verankern, bieten sich Methoden an, die aus dem Lean-Management bekannt sind. Diese oder andere Instrumente des *Teambuilding* sollen wo immer möglich schon in einem frühen Projektstadium implementiert werden, damit die Zusammenarbeit der Projektbeteiligen von Anfang an in einer Atmosphäre des Vertrauens, der Transparenz und der Lösungsorientiertheit erfolgt.

Das bedeutet:

- Kollaboration und konstruktive Zusammenarbeit werden nicht durch hierarchische Strukturen in Frage gestellt. Sie finden auf allen Ebenen der Projektabwicklung statt und werden von allen Projektbeteiligten, deren Vorgesetzten und den ggfls. zu beteiligenden Gremien gestützt und gestärkt.
- Die Projektpartner werden zu Beginn eines Projekts gemeinsam erwägen und entscheiden, welche konkreten Maßnahmen zur Stärkung der kollaborativen Zusammenarbeit ergriffen werden. Solche Maßnahmen können beispielsweise sein:
    - Gemeinsame Auftaktveranstaltung zu Beginn des Projekts (Artikel 8)
    - Regelmäßige Treffen der Projektbeteiligten abseits der üblichen Baubesprechungen
    - Schaffung von Räumen für individuelle Gespräche unter den Projektbeteiligten.
- Die Projektpartner verzichten darauf, dem jeweils anderen Partner aus strategischen Gründen Informationen vorzuenthalten, die für die frühzeitige Identifizierung, Bearbeitung und Lösung eines projektrelevanten Problems von Bedeutung sein können.

- Es ist das Bestreben der Projektbeteiligten, rein vertragsrechtliche Diskussionen zu vermeiden und auf das erforderliche Maß zu verringern.

Zu Artikel 2: Projektvorbereitung

Der Bauvertrag ist strukturell in hohem Maße störanfällig, weil die auf lange Zeit durch die Realisierung des Bauprojekts aneinander gebundenen Vertragsparteien sich zu einem Zeitpunkt auf die Herbeiführung eines bestimmten Bauerfolgs zu einem vertraglich festgelegten Preis verständigen müssen, in dem sie selbst bei bestmöglicher Vorbereitung (noch) nicht verlässlich absehen können, welcher Aufwand zur Realisierung dieses Bauziels am Ende tatsächlich erbracht werden muss. In rechtlicher und ökonomischer Konsequenz zwingt diese strukturelle Störanfälligkeit notorisch zu einer Nachsteuerung von Bauverträgen, die regelmäßig umso zeitaufwändiger und kostspieliger wird, je später die aus derartigen Unwägbarkeiten resultierenden Störungen des Planungs- und Bauablaufs offenbar werden.

Aus alledem lässt sich die Erkenntnis ableiten, dass eine sorgfältige Planung und Ausschreibung der vom Auftragnehmer zu erbringenden Vertragsleistungen eine essentielle Voraussetzung für eine störungsarme, kosten- und bauzeitstabile Durchführung der jeweiligen Baumaßnahme darstellen. Ebenso ist ein sorgfältige und detaillierte Ausführungsvorbereitung auf Auftragnehmerseite erforderlich.

Darüber hinaus muss die frühzeitige Identifizierung und Bewertung von Projektrisiken ein zentrales Anliegen aller Beteiligten sein. Die Vergabe von Bauleistungen ohne eine belastbare Evaluierung und Berücksichtigung von Risiken ist eine bedeutsame Ursache für signifikante Störungen des Bauablaufs, die nicht selten zu erheblichen monetären Nachteilen für alle Projektbeteiligten führen. Voraussetzung für eine frühzeitige Risikoanalyse ist wiederum eine sorgfältige Planung der Baumaßnahme.

Die negativen Auswirkungen einer unzureichenden Einbeziehung von Risiken in die Projektplanung können durch ihre pauschale vertragsrechtliche Zuweisung an einen Vertragspartner nicht vermieden werden. Stattdessen werden die Projektpartner die Verantwortung für die Bearbeitung identifizierter Projektrisiken derjenigen Vertragspartei zuweisen, die im späteren Projektverlauf Einfluss auf ihre Handhabung nehmen kann.

Zu Artikel 3: Integrierte Planung; Einbeziehung der Projektbeteiligten

Die bisherige Praxis auch im Wasserstraßenbau ist geprägt durch die Trennung von Planung und Ausführung. Ein solches Projektverständnis führt in erheblichem Maße zu der Entstehung von Schnittstellen, deren Bearbeitung nicht selten erst während der Bauausführung erfolgt. Der dadurch bedingte Aufwand ist enorm und oft unnötig. Hinzu tritt eine erhöhte Gefahr von Streitigkeiten über die Verantwortung für eventuelle Planungsfehler und deren Auswirkungen auf die Bauausführung.

Nicht zuletzt zur Vermeidung solcher Risiken ist es angezeigt, Planung und Ausführung schon in einem frühen Stadium der Projektabwicklung besser miteinander zu verzahnen. Für eine solche integrierte Projektabwicklung (IPA) stehen alternative Vertragsmodelle zur Verfügung, die auf eine frühe Einbindung aller wichtigen Projektpartner ausgerichtet sind und insbesondere den mit der Bauausführung befassten Unternehmer frühzeitig in die Planung der Baumaßnahme einbinden. Durch

eine solche Projektgestaltung werden Schnittstellen vermieden und die Projektpartner gewähren dem jeweiligen Unternehmer zudem die Möglichkeit, seine Expertise in den Planungsprozess einzubringen. Auf diese Weise entwickeln die Projektpartner frühzeitig ein gemeinsames Verständnis der Bauaufgabe und damit eine stabile Grundlage für die weitere Projektabwicklung. Darüber hinaus wird unter dem Gesichtspunkt *„best for projekt“* Optimierungspotential für eine bestmögliche und kostengünstige Realisierung der Bauaufgabe geschaffen.

Die Projektpartner werden im Einzelfall prüfen, ob und wenn ja, in welcher Form solche alternativen Vertragsmodelle in Betracht kommen und ggfls. über ihre Anwendung entscheiden.

Zu Artikel 4: Realistische Kostenprognose und auskömmliche Preise

Die Erstellung einer realistischen Kostenprognose durch den Auftragnehmer und die Gewährung einer auskömmlichen Vergütung für die vertraglich vereinbarten Leistungen durch den Auftraggeber sind essentielle Voraussetzungen für die erfolgreiche Abwicklung insbesondere von größeren Bauvorhaben. Diese Voraussetzungen werden verfehlt, wenn einerseits der Auftragnehmer unrealistische, von strategischen Erwägungen geprägte Preise anbietet und andererseits der Auftraggeber bestrebt ist, den Unternehmer zu möglichst niedrigen, unter dem objektiven Marktwert der versprochenen Leistungen liegenden Preisen zu verpflichten. Durch ein solches, am Vergabegewinn ausgerichtetes Verhalten wird einer kollaborativen und lösungsorientierten Zusammenarbeit der Projektpartner die Grundlage entzogen. Die damit einhergehenden negativen Auswirkungen auf den Bauablauf wiegen schwer. Sie führen im Ergebnis nicht selten zu Mehrkosten, welche den vermeintlichen Vergabegewinn für beide Seiten um ein Vielfaches übersteigen.

In Erwägung dessen bekennen sich die Projektpartner zu dem Grundsatz, dass die angemessene Bepreisung und Vergütung von Bauleistungen ökonomischer Vernunft entspricht, weil nur dann die realistische Erwartung besteht, dass die Projektabwicklung nicht durch kosten- und zeitintensive Auseinandersetzungen über streitige Nachtragsforderungen nachteilig beeinflusst wird.

Zu Artikel 5: Wirtschaftlichkeitsgebot

Die Projektpartner nehmen wahr, dass die Vergabepraxis auch im Wasserstraßenbau die Erteilung des Auftrages an den billigsten Bieter stark bevorzugt. Sie halten diese Praxis aus den zu Artikel 4 angeführten Gründen für ungeeignet, soweit sie andere, für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Vergabeentscheidung maßgebliche Aspekte ausblendet oder zumindest nicht angemessen berücksichtigt. Sie streben stattdessen eine zweckentspreche Anwendung des sich aus § 127 Abs. 1 Satz 1 GWB ergebenden Wirtschaftlichkeitsgebots an, mit der die technische und sozio-kulturelle Kompetenz der Bieter neben dem Preis stärker bei der vergaberechtlichen Wertung der Angebote berücksichtigt werden soll. Die Vergabestellen der öffentlichen Hand werden diese Grundsätze bei der Erstellung von Ausschreibungen für Baumaßnahmen des Wasserstraßenbaus berücksichtigen und geeignete Wertungskriterien für die im obigen Sinne an einer Gesamtbeurteilung der Wirtschaftlichkeit orientierten Vergabe von Bauleistungen entwickeln.

Zu Artikel 6: Digitalisierung

Die Projektpartner möchten die Chancen nutzen, die sich durch die rasante Entwicklung digitaler Planungs- und Dokumentationsmöglichkeiten für eine bessere und effizientere Projektabwicklung ergeben. Das betrifft nicht nur die Verwendung und Fortentwicklung von BIM-Methoden, die bereits vielfach eingesetzt werden und schon jetzt signifikanten Einfluss auf die Planung von Bauvorhaben und die Gestaltung der daran anknüpfenden Produktionsprozesse haben. Vielmehr sehen die Projektpartner darüber hinaus in der digitalen Erfassung, Verwaltung und Bereitstellung von projektbezogenen Daten, Tatsachen und Dokumenten eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung von Transparenz, die wiederum die Grundlage bildet für eine kollaborative, lösungsorientierte Zusammenarbeit der Projektbeteiligten. Sie legen Wert darauf, den Projektbeteiligten nach Möglichkeit gleichrangigen Zugriff auf digital bereitgestellte Datensätze zu gewähren und legen zu Beginn des jeweiligen Projekts gemeinsam fest, welche Regeln für die Bereitstellung digital aufbereiteter Projektdaten und den Zugriff hierauf gelten sollen.

Zu Artikel 7: Eindeutige, nicht auslegungsbedürftige vertragliche Regelungen und Leistungsbeschreibungen

Die Projektpartner respektieren die Verbindlichkeit der zwischen Ihnen getroffenen vertraglichen Vereinbarungen. Umso wichtiger ist es nach Ihrer Einschätzung, dass solche Regelungen klar, unmissverständlich und frei von Widersprüchen formuliert sind; sie müssen dem tatsächlichen rechtsgeschäftlichen Willen der Projektpartner entsprechen und sollen den in dieser Charta niedergelegten Grundsätzen für ihre Zusammenarbeit angemessen Rechnung tragen.

Besonderes Augenmerk verdienen die vertraglichen Vereinbarungen der Projektpartner zur Bestimmung des vertraglichen Leistungssolls. Die Historie zahlreicher Bauvorhaben nicht nur im Wasserstraßenbau belegt, dass ihr Scheitern im Kern auf unklare, unvollständige und/oder interpretationsbedürftige vertragliche Regelungen und Leistungsbeschreibungen zurückzuführen ist, über deren Auslegung die Parteien im Projektverlauf in einen sich immer mehr verfestigenden Streit geraten, insbesondere weil kein Konsens über das vertragliche Leistungssoll und den damit verknüpften Abgeltungsbereich der vertraglich vereinbarten Vergütung gefunden werden kann. Solche Auseinandersetzungen zerstören das gemeinsame Projektinteresse und bringen Bauvorhaben nicht selten in eine schwere Schieflage mit erheblichen Auswirkungen auch auf die Bauzeit. Sie können vermieden werden, wenn die Projektpartner von Anfang an ein gemeinsames Verständnis davon haben, welche Rechte und Pflichten den Vertragsparteien zugewiesen und welche Leistungen zu welchem Preis geschuldet sind. Diesem Bedürfnis soll durch eine sorgfältige Erarbeitung und Formulierung der vertraglichen Regelungen und des Leistungsbeschriebs Rechnung getragen werden. Der Auftragnehmer wird den Auftraggeber auf verbleibende Unklarheiten aufmerksam machen und die Projektpartner werden sich hierüber frühzeitig mit dem Ziel verständigen, das Leistungssoll gemeinsam zu definieren und zu konsolidieren.

Zu Artikel 8: Auftaktbesprechung

Die Projektpartner möchten mit der unter Artikel 8 formulierten Erklärung die Bedeutung der bereits in den Erläuterungen zu Artikel 1 hervorgehobenen Auftaktveranstaltung zu Beginn eines jeden Projekts unterstreichen. Sinn dieser

Auftaktbesprechung ist es, sich wechselseitig der gemeinsamen Projektziele zu vergewissern und konkrete Maßnahmen für ihre Verwirklichung zu erarbeiten und außervertraglich festzulegen. Sie soll den Teamgedanken befördern und den Projektpartnern einen konsensual abgestimmten Aufsatzpunkt für ihre zukünftige Zusammenarbeit im Projekt liefern. Auf diese Weise verschaffen die Projektpartner den in dieser Charta in den Artikeln 1 sowie 9 bis 14 niedergelegten Verhaltensregeln durch konkrete, projektbezogene Vereinbarungen Geltung. Die so gewonnenen Ergebnisse sollen in regelmäßigen Abständen überprüft und im Projektablauf ggfls. angepasst und konsolidiert werden.

Zu Artikel 9 bis 11: Zuweisung von Verantwortlichkeiten / Entscheidungen / Fehlerkultur

Die erfolgreiche Abwicklung von Projekten des Wasserstraßenbaus steht und fällt mit der guten Zusammenarbeit der Projektbeteiligten (Artikel 1). Hierfür müssen die Projektpartner Strukturen schaffen und über den gesamten Projektverlauf aufrechterhalten, die eine solche Zusammenarbeit in bestmöglicher Weise ermöglichen.

Ausgangpunkt hierfür ist eine klare, für alle Beteiligten erkennbare und beständige Zuweisung von Verantwortlichkeiten auf Seiten beider Projektpartner. Nach Möglichkeit sollen schon bei Vertragsschluss die Personen konkret benannt werden, denen Funktionen mit Relevanz für die Gestaltung der Projektabwicklung zugewiesen sind. Solche Funktionen übernehmen insbesondere die Baubevollmächtigten, die Projektleiter und deren Vertreter.

Eine zweckentsprechende, effiziente Projektabwicklung lebt von Entscheidungen, die den Verantwortlichen insbesondere auf Seiten des Auftraggebers in vielfältiger Weise abverlangt werden. Solche Entscheidungen können technische Fragen betreffen, sie mögen erforderlich werden, um den Bauablauf zu gestalten und zu konsolidieren und sie sind zwingender Bestandteil eines effizienten Nachtragsmanagements. Vor diesem Hintergrund ist es den Projektpartnern besonders wichtig, dass Entscheidungen zeitnah und faktenbasiert getroffen werden. Sie möchten Strukturen entwickeln und implementieren, die auf beiden Seiten effiziente Entscheidungsprozesse ermöglichen und fördern. Dabei besteht Konsens unter den Projektpartner, dass projektrelevante Entscheidungen so weit wie möglich von den Projektbeteiligten auf der Baustelle getroffen werden sollen. Denn in aller Regel vermag nur das vor Ort von den Projektpartnern eingesetzte Bauleitungspersonal aus eigener Kenntnis und verlässlich zu beurteilen, welche Maßnahmen zur bestmöglichen Leitung und Lenkung der Baustelle ergriffen werden müssen. Die Projektpartner stellen sicher und vertrauen wechselseitig darauf, dass ihr Bauleitungspersonal die hierfür erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse besitzt. Es ist eine Ausprägung dieses Vertrauens, ihm die Kompetenz für notwendige Entscheidungen zuzuweisen.

Den Projektpartnern ist allerdings bewusst, dass insbesondere die öffentliche Hand an gesetzlich sowie verordnungs- und haushaltsrechtlich verankerte Regularien gebunden ist, die eine Zuweisung von Entscheidungskompetenz an ihr Bauleitungspersonal nur in begrenztem Umfang zulässt. Die sich unter diesen Rahmenbedingungen ergebenden Möglichkeiten, Entscheidungen auf die Baustelle zu verlagern, sollen im Interesse eines im obigen Sinne zweckentsprechenden Projektmanagements bestmöglich ausgeschöpft und ggfls. ausgeweitet werden.

Die an eine im obigen Sinne „starke“ Bauleitung geknüpften Erwartungen der Projektpartner erzwingen die Herausbildung einer Fehlerkultur, die nicht durch hierarchisch organisierten Rechtfertigungsdruck und die damit einhergehende Angst der zur Entscheidung berufenen Personen gekennzeichnet sein darf, persönlich auch für solche Entscheidungen zur Verantwortung gezogen zu werden, deren Fehlerhaftigkeit nicht auf einer vorwerfbar ungenügenden Ausübung der dem jeweiligen Entscheider übertragenen Aufgaben beruht und sich möglicherweise überhaupt erst aus einer retrospektiven Betrachtung des relevanten Projektgeschehens ergibt. Im Gegenteil: Das nach obigen Grundsätzen zu mutigen Entscheidungen aufgerufene Bauleitungspersonal muss sich auf die Unterstützung und den Rückhalt des Unternehmensmanagements einerseits sowie der vorgesetzten Dienststellen und Behörden andererseits verlassen können.

Die Projektpartner erklären wechselseitig, sich für die Entstehung einer in der vorbeschriebenen Weise „guten“ Fehlerkultur einsetzen zu wollen. Insbesondere die öffentliche Hand wird prüfen, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, damit sich ein entsprechendes Verständnis auch bei den Vertretern übergeordneter, mit Dienstaufsichts- und Prüfaufgaben befasster Dienststellen und Behörden ausbilden kann.

Zu Artikel 12: Störungen im Bauablauf

Den Projektpartner ist bewusst, dass die Einhaltung der vertraglich vorgesehen Bauzeit durch Störungen des Bauablaufs gefährdet oder gar unmöglich werden kann. Die Ursachen für solche Störungen sind vielfältig; sie können in dem Eintritt unvorhersehbarer/unvermeidbarer Ereignisse bestehen oder durch Fehlleistungen bzw. Obliegenheitsverstöße der Projektpartner hervorgerufen werden.

Die Projektpartner sind sich einig, dass der Umgang mit solchen terminkritischen Störungen geprägt sein muss durch das gemeinsame Bestreben, unnötige Bauverzögerungen unbedingt zu vermeiden. Deshalb erheben die Projektpartner auch in diesem Zusammenhang ihr Versprechen, fair, transparent und vertrauensvoll miteinander umgehen zu wollen (Artikel 1), zum Leitgedanken nicht nur für zeitnah zu führende Verhandlungen über die Minimierung der Störungsfolgen und die verbleibenden monetären und bauzeitlichen Konsequenzen. Sie werden vielmehr darüber hinaus sich abzeichnende Störungen dem Projektpartner frühzeitig mit dem Ziel offenbaren, gemeinsam alles dafür zu unternehmen, deren Eintritt zu verhindern.

Mit einer so ausgerichteten Projektkultur nicht zu vereinbaren ist es, Bauablaufstörungen als Grundlage für die Generierung monetärer Ausgleichs- und Ersatzansprüche zu begreifen. Dementsprechend streben die Projektpartner an, einen nach den einschlägigen rechtlichen und vertraglichen Bestimmungen zu beurteilenden Ausgleich nur für solche nachteiligen Folgen von Bauablaufstörungen zu beanspruchen, die sie nicht gemeinsam haben abwenden können, darüber hinaus für Mehraufwand, der durch Beschleunigungsmaßnahmen zur Vermeidung einer Verlängerung der Bauzeit angefallen ist.

Zu Artikel 13: Anordnungen und Nachträge

Änderungsanordnungen des Auftraggebers stellen störende Eingriffe in den Projektablauf dar, deren Auswirkungen die Projektpartner so gering wie möglich halten

wollen. Die sorgfältige Planung und Beschreibung der Bauleistungen im Vertrag (siehe Artikel 7) trägt wesentlich zu einer Reduzierung des Änderungsbedarfs des Auftraggebers bei und verringert so die Notwendigkeit, den Vertrag störanfällig nachträglich anpassen zu müssen.

Soweit Anpassungen des Vertrages erfolgen müssen, um das jeweilige Bauprojekt zweckentsprechend realisieren zu können, werden sich die Projektpartner über die veränderten Modalitäten der Bauausführung und die sich hieraus für die Vergütung und die Bauzeit ergebenden Konsequenzen zeitnah verständigen. Grundlage für diese Verständigung ist das Versprechen der Vertragspartner, lösungsorientiert, transparent und vertrauensvoll auf eine Weise miteinander zu verhandeln (Artikel 1), die von wechselseitigem Verständnis und Respekt für die berechtigten ökonomischen Belange des jeweils anderen Projektpartners getragen ist (siehe Artikel 4). In Erwägung dessen verzichten die Projektpartner darauf, strategische und taktische Überlegungen in ihre Nachtragsverhandlungen hineinzutragen; die Prüfung berechtigter Nachträge der Höhe nach soll zur Sicherung des Liquiditätsflusses zeitnah und transparent erfolgen.

Zu Artikel 14: Deeskalation und Streitbeilegung

Den Projektpartner wird es auch bei vollständiger Umsetzung der vorstehend erläuterten Verhaltensregeln nicht gelingen, die Entstehung von Streitigkeiten vollständig auszuschließen. Deshalb ist die Bereithaltung geeigneter Streitbeilegungsverfahren aus Sicht der Projektpartner unabdingbarer Bestandteil einer funktionsgerechten Projektorganisation. Die Projektpartner sind sich einig, dass eine wirksame projektbegleitende Streitbeilegung im Interesse der Aufrechterhaltung eines ungestörten Bauablaufs zeitnah eingeleitet und innerhalb kurzer Frist abgeschlossen werden muss. Dieses Ziel kann durch interne Deeskalationsverfahren erreicht werden, die zuvor bestimmten Vertretern der Projektparteien – ggfls. in mehreren Stufen – die Entscheidung über projektbezogene Streitigkeiten überträgt. Darüber hinaus stehen Mediation, Schlichtung und Adjudikation als externe Streitbeilegungsverfahren zur Verfügung, über deren Einsatz die Projektpartner schon bei Abschluss des Ausgangsvertrags nach Bedarf und ggfls. in Kombination mit interner Deeskalationsmechanismen entscheiden werden.

Im Juli 2021

Prof. Dr. Antje Boldt

Prof. Stefan Leupertz

LEUPERTZ BOLDT

Charta für die Zusammenarbeit auf Baustellen an Wasserstraßen

„Mit der Charta haben wir die Umsetzung von komplexen Bauprojekten auf stabile Säulen gestellt. Mut zu Verantwortung und neuen Perspektiven, das sind die Eckpfeiler der Vereinbarung zwischen Bauindustrie und Verwaltung. Mit klaren Rahmenbedingungen steigern wir so gemeinsam die Effektivität unserer Bauprojekte.“

Prof. Dr.-Ing. Hans-Heinrich Witte
Präsident, Generaldirektion Wasserstraßen und Schifffahrt

WSV.de

BAU › INDUSTRIE

„Digitale Strategien als Schlüssel zur Modernisierung des Bauens sind essenzielle Zukunftsprojekte unserer Branche. Durch ein faires Miteinander auf Augenhöhe können wir die ambitionierten Ziele realisieren.“

Peter Hübner
Präsident, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.

Grußwort

Quelle: Bundesregierung/Jesco Denzel

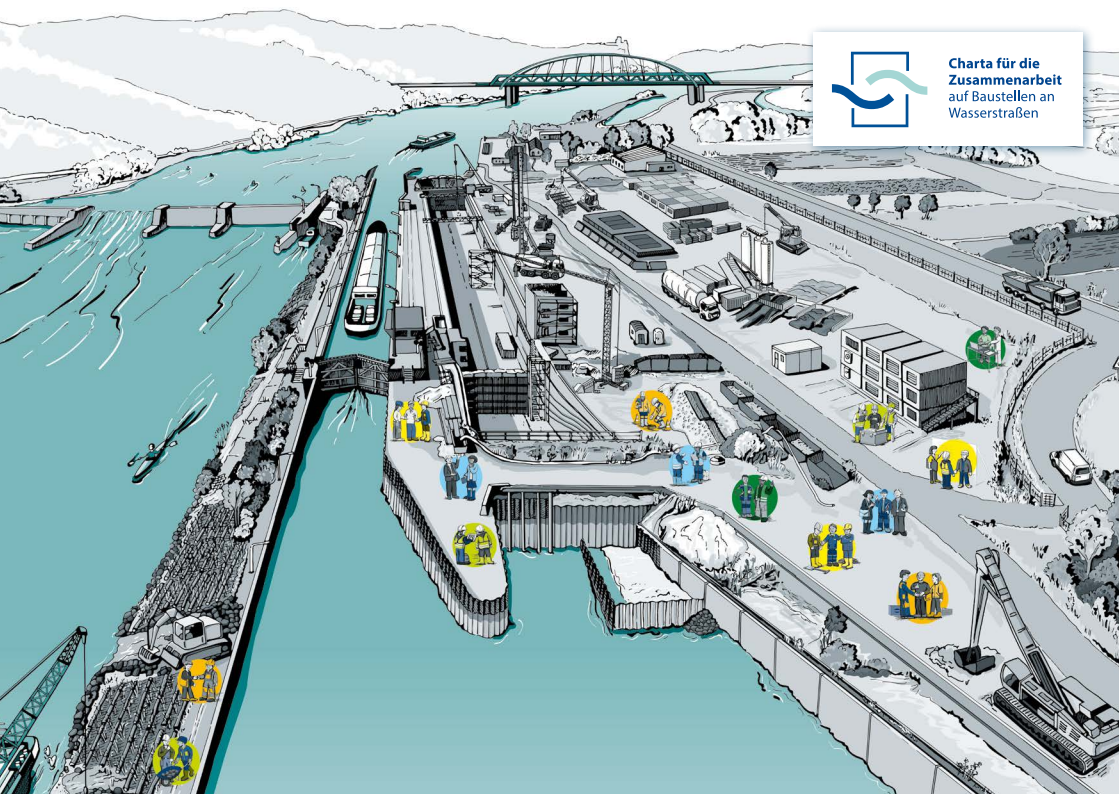
Wir wollen gemeinsam schneller und effektiver werden bei der Umsetzung unserer Bauprojekte. Dies ist wichtig für unsere Infrastruktur und die Deutsche Bauindustrie. Eine Antwort auf die immer komplexeren Prozesse beim Bauen ist eine transparente, kooperative und faire Zusammenarbeit auf der Baustelle. Mit der „Charta für die Zusammenarbeit auf Baustellen an Bundeswasserstraßen“ haben Vertreterinnen und Vertreter der Wasserstraßen- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes und des Hauptverbandes der Bauindustrie gemeinsam Verhaltensregeln erarbeitet. Sie bilden ein Fundament für ein motiviertes und kreatives Miteinander auf der Baustelle. Unter dem Titel „Wir und unsere Baustelle“ bieten Kernsätze einfache Regeln für das Motto „Bauen statt Streiten“. Ich wünsche allen Beteiligten viel Erfolg bei der Anwendung der Charta!

Dr. Volker Wissing
Bundesminister für Digitales und Verkehr

Präambel

Bauprojekte an Bundeswasserstraßen sind typischerweise gekennzeichnet durch technisch und organisatorisch komplexe Bauprozesse, deren vorausschauende Bewältigung eine Herausforderung für die Projektbeteiligten darstellt. Um diese Herausforderung im Interesse einer wirtschaftlichen und effizienten Bauabwicklung bestmöglich bewältigen zu können, streben die **Vertreter des Bauherrn und der Hauptverband der Bauindustrie** für seine beteiligten Bauunternehmen an, die Zusammenarbeit zu verbessern. Hierfür haben sie gemeinsam als Partner die folgenden Verhaltensregeln erarbeitet.

Bei der Charta handelt es sich um die Vereinbarung einer Projektkultur. Ihre Regelungen haben keine vertragliche Verbindlichkeit und werden auch nicht zum Gegenstand eines Vertrages gemacht. Sie sind im Rahmen und auf der Basis des geltenden Rechts einschließlich der bestehenden Verwaltungsvorschriften anzuwenden und auszulegen.



Charta für die Zusammenarbeit
auf Baustellen an Wasserstraßen

#1 Wir gehen **fair miteinander** um und **respektieren einander**

Artikel 1

Kultur und Zusammenarbeit

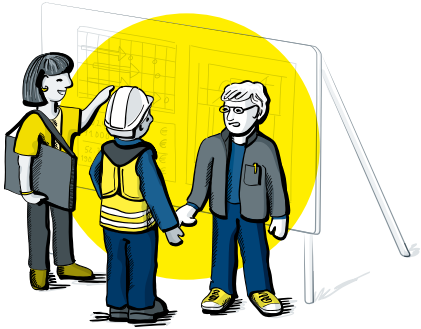
Die Partner pflegen eine Verhandlungs- und Kommunikationskultur, die von Vertrauen, Transparenz und gegenseitigem Respekt getragen ist. Sie werden in jedem Projekt geeignete Maßnahmen zur Sicherstellung und Stärkung einer von Konsenswillen geprägten, lösungsorientierten Kultur der Zusammenarbeit ergreifen.

#2 Wir bereiten **Projekte** in jeder Hinsicht **gut vor**

Artikel 2

Projektvorbereitung

Die Partner legen Wert auf eine gute, sorgfältige Projektvorbereitung, die auf eine pauschale vertragliche Zuweisung von Risiken verzichtet, soweit solche Risiken konkret benannt und bewertet werden können. Dazu gehört, dass Risiken so früh wie möglich identifiziert, kommuniziert und adressiert werden.



#3 Wir unterstützen uns **gegenseitig so früh wie möglich** mit unserem **Wissen** und unserer **Erfahrung**

Artikel 3

Integrierte Planung; Einbeziehung der Projektbeteiligten

Die Partner sind bereit, neben Einheitspreis- und Detailpauschalpreisverträgen bei geeigneten Projekten auch andere Projekt- und Vertragsmodelle in Betracht zu ziehen und umzusetzen, um eine frühe Beteiligung des Auftragnehmers an der Planung und Vorbereitung zu ermöglichen.

#4 Wir wollen **realistische Kostenprognosen** und **auskömmliche Preise**

Artikel 4

Realistische Kalkulation und auskömmliche Preise

Den Partnern ist bewusst, dass faire, auskömmliche Preise die Grundlage für eine erfolgreiche, störungsarme Projektabwicklung darstellen.

#5 Wir wissen, dass das **billigste Angebot** nicht immer das **wirtschaftlichste Angebot** ist

Artikel 5

Wirtschaftlichkeitsgebot

Die Partner sind sich einig, dass die Wirtschaftlichkeit des Angebots sich nicht allein in dem niedrigsten Angebotspreis manifestiert. Maßstab für die Wirtschaftlichkeit des Angebots muss grundsätzlich auch die technische und terminliche Belastbarkeit der angebotenen Leistungen sowie die Kompetenz der Bieter sein, die bei der Vergabe im Einzelfall angemessen zu berücksichtigen sind.

#6 Wir wollen **digitale Tools** für eine **bessere Zusammenarbeit** nutzen

Artikel 6

Digitalisierung

Die Partner unterstützen und fördern digitale Planungs-, Prüf- und Genehmigungsprozesse. Sie streben die Verwendung von digitalen Methoden, wie z.B. die Einführung einer digital gestützten Dokumentation des Projektablaufs an, um Transparenz zu schaffen.

#7 Wir wollen ein **gemeinsames Vertragsverständnis** als **Grundlage** für unser **Handeln**

Artikel 7

Eindeutige vertragliche Regelungen und Leistungsbeschreibungen

Die Partner legen Wert auf die Implementierung klarer, nach Möglichkeit nicht auslegungsbedürftiger vertraglicher Regelungen. Im Vertrag werden die Projekt- und Leistungsziele so eindeutig definiert und beschrieben, dass sie eine ausreichend sichere Grundlage für die Abgabe eines belastbaren Angebots bieten. Durch Bieterfragen werden etwaige Unklarheiten frühzeitig aufgeklärt.

#8 Wir vereinbaren **zum Auftakt** eine gemeinsame **Projektkultur**

Artikel 8

Auftaktbesprechung

Die Partner werden zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für eine gute Projektkultur zu Beginn eines jeden Projektes die hierfür maßgeblichen Grundsätze in einer besonderen Auftaktbesprechung erörtern und als Grundlage für ihr gemeinsames Handeln festlegen. Sie werden diese Grundsätze in regelmäßigen Abständen überprüfen und bei Bedarf anpassen.

#9 Wir regeln und kommunizieren **Verantwortlichkeiten** ***frühzeitig*** und **verlässlich**

Artikel 9

Zuordnung von Verantwortlichkeiten

Die Partner wollen im Interesse einer zweckentsprechenden Verwirklichung der Projektziele die Verantwortlichkeiten im Projekt bereits im Zeitpunkt des Vertragsschlusses Personen bezogen klarstellen und zuordnen. Diese Verantwortlichkeiten sind nach Möglichkeit so aufrechtzuerhalten, dass den Vertragsparteien die für sie maßgeblichen Ansprechpartner der jeweils anderen Vertragspartei während der gesamten Dauer des Projekts bekannt sind.

#10 Wir entscheiden **zeitnah** und ***faktenbasiert***

Artikel 10

Entscheidungen

Die Partner legen großen Wert darauf, dass notwendige Entscheidungen im Projekt zeitnah und faktenbasiert getroffen werden. Die für den Fortgang der Baumaßnahme maßgeblichen Entscheidungen sollen nach Möglichkeit von den verantwortlichen Vertretern der Projektbeteiligten auf der Baustelle getroffen werden. Die Partner stellen sicher, dass ihr Bauleitungspersonal im Rahmen des Möglichen mit entsprechender Entscheidungskompetenz ausgestattet ist.

#11 Wir etablieren eine **Fehlerkultur** in der Sache – ohne Schuldzuweisung

Artikel 11

Fehlerkultur

Um die Voraussetzungen für zeitnahe, zweckentsprechende Entscheidungen (Artikel 10) zu schaffen, werden die Partner eine Fehlerkultur etablieren, die nicht bestimmt wird von der Zuweisung von Schuld. Sie soll einerseits getragen sein von einem hohen Maß an Verantwortungsgefühl der Entscheidungsträger auf beiden Seiten und andererseits von der für sie bestehenden Gewissheit, sich für die tatsächlichen Auswirkungen einer so getroffenen, sachlich gerechtfertigten Entscheidung nicht persönlich innerhalb seiner Organisation rechtfertigen zu müssen. Die Partner werden sich bemühen, die organisatorischen Voraussetzungen für eine solche Fehlerkultur innerhalb ihrer Organisationen zu schaffen und zu fördern.

#12 Wir erkennen **Störungen,** kommunizieren sie und finden schnell **gemeinsam Abhilfe**

Artikel 12

Störungen im Bauablauf

Die Partner möchten terminkritische Störungen des Bauablaufs unbedingt vermeiden. Sie werden sich deshalb nach Kräften bemühen, potentielle Störungssachverhalte frühzeitig zu erkennen und gemeinsam Lösungen für ihre Vermeidung und/oder die Minimierung der Störungsfolgen zu erarbeiten.

#13 Wir werden uns bei **notwendigen Leistungsänderungen** schnell und **verbindlich einigen**

Artikel 13

Anordnungen und Nachträge

Die Partner möchten unter anderem durch Maßnahmen gemäß der Artikel 2 und 3 die Zahl der Änderungsanordnungen (auch Anordnungen zusätzlich erforderlicher Leistungen) im Projekt so gering wie möglich halten. Soweit dennoch Änderungen angeordnet werden (müssen), sind die Partner bestrebt, sich über die Ausführung und Bezahlung des hierdurch bedingten Mehraufwands zeitnah und innerhalb zu vereinbarender Zeiträume zu verständigen. Die Partner verzichten auf die strategisch-taktische Geltendmachung und Prüfung von Nachträgen.

#14 Wir werden **Streit vermeiden** oder **klären:** rasch, effizient, unter uns

Artikel 14

Deeskalation

Die Partner werden geeignete Maßnahmen zur Vermeidung und/oder zeitnahen Beilegungen von Streitigkeiten im Projekt ergreifen. Sie werden sich verständigen, ob interne und/oder externe Deeskalations-verfahren implementiert werden können.

Impressum

Herausgeber
Bundesministerium für Digitales und Verkehr
Generaldirektion Wasserstraßen und Schifffahrt

Verantwortlich für den Inhalt
Wasserstraßen- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes
Hauptverband der Bauindustrie

Moderation
Leupertz Boldt GmbH

Kontakt
www.wsv.de/Charta

Stand
April 2022

Gestaltung | Druck
Ruth Rothenstein, Struck-Medien
BSH Druckerei Rostock

Bundesministerium
für Digitales
und Verkehr

WSV.de
Wasserstraßen- und
Schifffahrtsverwaltung
des Bundes

BAU INDUSTRIE

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Wasserstraßen- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes kostenlos herausgegeben. Sie darf nicht zur Wahlwerbung verwendet werden.