Hochschule Zittau/Görlitz
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Preis des Fördervereins der Hochschule Zittau/Görlitz e. V. für herausragende Studienleistungen 2026



Preisträger: Jim Marlin Gerschwitz, Studiengang Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Thema: Transformation der Risikokultur im Kontext der Fachlosvergabe: Eine verhaltensökonomische Analyse von Steuerungsmechanismen im komplexen Hochbau durch integrale Projektabwicklungsmodelle

Gutachter/Betreuer: V.-Prof. Lars Klitzke M.Eng., M.Eng., MAS
Prof. Dr. rer. pol. Ingo Cassack

1 Ausgangsproblem

Auf komplexen Baustellen sichern sich alle gegeneinander ab. Verglichen werden die Fachlosvergabe mit Einzelverträgen und die integrale Abwicklung mit einem gemeinsamen Vertrag.

44 %
Kostenüberschreitung bei öffentlichen Gebäuden

20–30 %
Nachträge, in über 80 % der Bauprojekte

Institut für den öffentlichen Sektor 2015, S. 9 · Ibrom 2025, S. 5

These
Konfliktdynamiken sind nicht allein individuelles Versagen, sondern können durch die vertragliche Anreizarchitektur systematisch begünstigt werden.

2 Forschungsfrage

Risikoallokation

↓

Akteursverhalten
die bisher kaum untersuchte Zwischenstufe

↓

Projekterfolg

In Anlehnung an Luo/Chen 2025, S. 3879

Leitfrage
Inwieweit lässt sich das Leistungsverhalten der Akteure durch die Gestaltung der Risikoallokation in etablierten und integralen Projektabwicklungsmodellen unter der Bedingung hoher Komplexität steuern?

- FF 1 Wie lässt sich Risikokultur indikatorgestützt fassen?
- FF 2 Welche Mechanismen prägen das Verhalten?
- FF 3 Können integrale Modelle die Fehlanreize reduzieren?
- FF 4 Welche Grenzen bestehen für den deutschen Hochbau?

3 Methodisches Vorgehen

Schritt 1 · FF 1
Indikatormodell
Risikokultur ist das Muster im Umgang mit Risiken und Fehlern. Sechs Kennzahlen machen sie beobachtbar.

Schritt 2 · FF 2
Fallvignette und Mustervergleich nach Yin
Deduktive Prognose an einem Störfall, danach die unabhängige Deutung eines Projektsteuerers, dem die Mechanismen nicht genannt wurden.

Schritt 3 · FF 3 und FF 4
Bewertung der integralen Projektabwicklung
Abgeschlossene Bauvorhaben, Vergabe- und Haushaltsrecht, Pilotprojekte des Bundes.

Erkenntnisanspruch: Plausibilisierung, nicht Validierung

4 Diagnose der etablierten Modelle

1
Fiktion der Leistungsbeschreibung
Unter Komplexität lassen sich nicht alle Einzelheiten vorab festlegen. Der Referenzpunkt wackelt von Beginn an.

2
Schnittstellenvakuum
Die Fachlosvergabe erhöht Zahl und Dichte der Schnittstellen; die gewerkeübergreifende Koordination verbleibt beim Auftraggeber bzw. seiner Projektorganisation.

3
Claim-Kultur
Die Vergütung folgt dem Bauvolumen. Die Fehlerkorrektur ist die wirtschaftlich schlechtere Option als der Nachtrag.

4
Verengung auf die Errichtung
Der Erfolgsmaßstab endet mit der Übergabe, obwohl die Bewirtschaftung bei Bürogebäuden rund 80 % des Lebenszyklusvolumens ausmacht.

Passungslücke
Nicht vorab planbare Projekte werden mit Instrumenten gesteuert, die Planbarkeit voraussetzen.

5 Störfall und Mustervergleich

KW	Ereignis im Bauablauf
10	Bestandsdecke trägt die geplante Lüftungstrasse nicht
11	Behinderungsanzeige nach § 6 VOB/B, Baustopp
18	Nachtrag: Stillstandkosten, acht Wochen Bauzeit
19	Übergabe an die Rechtsabteilungen

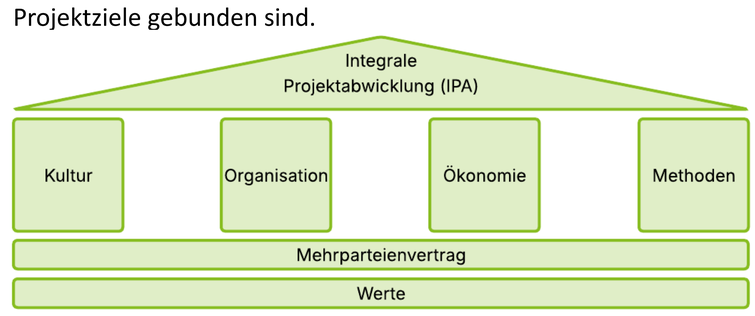
Indikator	Prognose	Befund
Eskalationsdynamik	Stufe 6 von 9 nach Glasl 2013	Teilkonvergenz
Transparenzgrad	Kalkulation nicht offengelegt	Teilkonvergenz
Strukturelle Ursache	Trennungsprinzip	Konvergenz
Kollaborationsdynamik	Baustopp als Eigensicherung	Revision

Auszug (Tabelle 10). Konvergenz = Prognose und Deutung stimmen überein, Teilkonvergenz = teilweise, Revision = Teilprognose angepasst.

Eine Teilprognose musste revidiert werden
Der vollständige Baustopp erwies sich nicht als ökonomisch rationales Kalkül. Die übergeordnete These strukturell erzeugter Eigennutzanreize blieb durch andere Verhaltensmuster plausibilisiert.

6 Integrale Projektabwicklung

Mehrparteienmodelle, in denen Bauherr, Planer und wesentliche Ausführende über ein gemeinsames Vertragswerk verbunden sind, früh gemeinsam planen und über ein Anreizsystem an die Projektziele gebunden sind.



Eigene Darstellung nach Haghsheno/Baier/et al. 2022, S. 73

Ökonomischer Kern
Offengelegte Kalkulation, feste Beträge für Gemeinkosten, Wagnis und Gewinn. Die Zielkosten werden in der Planungsphase iterativ validiert.

Chancen-Risiko-Etat und frühe Einbindung
Abweichungen werden im Korridor geteilt, das Ausführungswissen fließt früh in die Planung.

Wirkpfade auf den Projekterfolg
Pfadkoeffizienten (Luo/Chen 2025): + 0,240 Mitdenken, + 0,103 pflichtgemäße Erfüllung, − 0,344 Opportunismus. Die Sanktionslogik bedient den schwächsten Pfad, die IPA die beiden stärkeren.

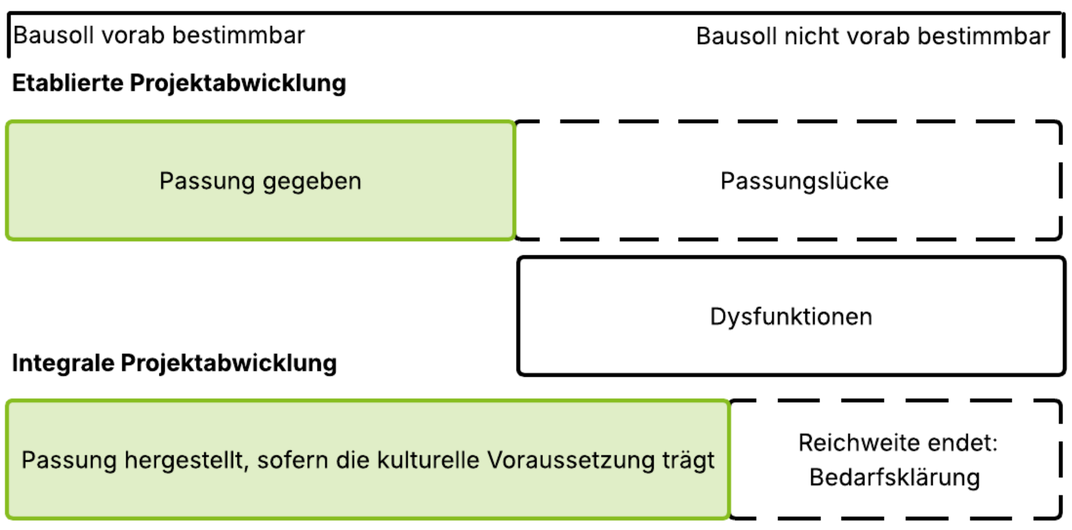
Empirische Belege
109 Projekte: die integrale Abwicklung übertrifft die traditionelle Einzelvergabe (Design-Bid-Build) in allen acht gemessenen Metriken (Ibrahim/Hanna 2019).
35 komplexe Hochbauprojekte: planungsbedingte Änderungen im Median 1,8 % statt 10 % (El Asmar et al. 2013).
60 Allianzprojekte in Australien: 56 % hielten die Zielkosten ein oder unterschritten sie (Walker et al. 2013). Die Datenbasis ist überwiegend außerdeutsch und nicht ohne Weiteres auf den deutschen Hochbau übertragbar.

7 Übertragbarkeit

Recht ist nicht die Grenze
Vergütung: offener Gesamtpreis zulässig, Wettbewerb über die Zuschlagssätze; die HOAI-Novelle 2021 wirkt als Wegbereiter.
Verhandlungsverbot und Haushaltsrecht: dialogorientierte Verfahren und die zweistufige Beauftragung lösen beides auf.
Fachlosgebot: Der Mehrparteienvertrag ist die Klammer über getrennt vergebene Lose, nicht deren Zusammenfassung.

Verbleibende Barrieren
Abbaubar: Kapazität, Skalierungsschwelle, Markterfahrung (seit 2018 erst 55 Projekte, sieben abgeschlossen).
Bei den geprüften Bundesprojekten mit abgeschlossenem Mehrparteienvertrag deuteten sich Verfehlungen der Kosten- und Terminziele an, unter anderem infolge nachträglicher Bedarfsänderungen. Die Wirksamkeit des Modells lässt sich daraus allein nicht beurteilen; eine belastbare Bedarfsklärung bleibt zentrale Voraussetzung (Bundesrechnungshof 2025).

8 Antwort auf die Leitfrage



Passung zwischen der Steuerungslogik und der Bestimmbarkeit des Bausolls. Eigene Darstellung.

Weitreichend
Beide Modelltypen steuern Verhalten. Sie unterscheiden sich darin, welches Muster ihre Anreizarchitektur begünstigt.

Ungleichmäßig
Nur die Auftragnehmerseite ist über die Vergütung bindbar. Die Vorleistung des Auftraggebers ist förderbar, aber nicht bindbar.

Unvollständig
Der Anreiz erhöht die Wahrscheinlichkeit kooperativen Verhaltens im Aggregat, ohne den Einzelfall festzulegen.

Kernaussage
Nicht ob ein Modell besser ist, sondern welches Verhalten die jeweilige Anreiz- und Vertragsstruktur wahrscheinlich macht.

Quellen (Auswahl): Baccarini 1996 · Boldt/Rodde 2022 · Bundesrechnungshof 2025 · El Asmar et al. 2013 · Financial Stability Board 2014 · Glasl 2013 · Haghsheno et al. 2022 und 2026 · Hart/Moore 2008 · Ibrahim/Hanna 2019 · Ibrom 2025 · Institut für den öffentlichen Sektor 2015 · Luo/Chen 2025 · Rodde 2020 · Walker et al. 2013 · Yin 2003 · Vollständiges Verzeichnis in der Diplomarbeit.