

# Kooperation als ökonomisches Prinzip<sup>1</sup>

Neue Spielregeln in Zeiten der doppelten Transformation

Stefan Leupertz und Alexander Brink

## *1. Ausgangslage: Strukturelle Defizite als Hindernis für Kooperation*

Die Bauwirtschaft ist tiefgreifend geprägt durch defizitäre Projektabwicklungsstrukturen, die partnerschaftliche Zusammenarbeit systemisch erschweren oder sogar verhindern. Dafür gibt es Gründe, die im Kern in den rechtlichen Grundlagen für die Durchführung von Baumaßnahmen zu verorten sind: Denn Bauverträge aller Art werden zu einem Zeitpunkt geschlossen, in dem keiner der Beteiligten verlässlich absehen kann, welcher Aufwand tatsächlich betrieben werden muss, um die durch den Besteller werkvertraglich definierte Bauaufgabe funktions- und damit vertragsgerecht umsetzen zu können. Gleichwohl vereinbaren die Parteien mit dem Abschluss eines Bauvertrages verbindlich, welche Leistungen zu welchem Preis erbracht werden sollen. Das wiederum führt dazu, dass die notwendige Nachsteuerung des Baugeschehens nicht in einem lösungsorientiert gestalteten, iterativen Prozess, sondern nach Rechtsregeln stattfindet, die an der Sanktion für die Nichterfüllung vertraglicher Pflichten ausgerichtet sind. Fast alle Probleme einer gestörten und damit ineffizienten Bauabwicklung resultieren aus diesem vertraglichen Fehlkonstrukt sowie aus einer hierdurch genährten, auf Konfrontation ausgerichteten Projektkultur, deren Ausprägungen allgemein bekannt sind:

---

<sup>1</sup> Generative KI-Tools wurden in unterstützender Funktion für stilistische Verfeinerungen, sprachliche Optimierungen und als Inspiration für alternative Formulierungen eingesetzt. In wenigen Fällen wurden erste Entwürfe von Passagen mit den Tools erstellt und anschließend von den Autoren grundlegend überarbeitet und umformuliert. Alle intellektuellen Inhalte, kritischen Überlegungen und endgültigen Entscheidungen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

Viele Projekte starten unter dem Eindruck werkvertraglicher Gesetzmäßigkeiten auf Grundlage unrealistischer, häufig politisch motivierter Budgets, die in der Folge zu nicht auskömmlichen Angebotspreisen führen. Um unter diesen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig sein zu können, kalkulieren Bieter mit strategischen Nachträgen – ein Mechanismus, der verdeckten Wettbewerb anstelle fairer Vertragsbedingungen schafft. Zudem werden Leistungen oft vergeben, bevor eine abgestimmte und genehmigungsfähige Planung vorliegt. Die daraus resultierende baubegleitende Ausführungsplanung macht eine geordnete Projektsteuerung nahezu unmöglich.

In dieser Gemengelage entsteht ein Klima des Misstrauens: Vertragsbeziehungen werden nicht kooperativ, sondern konfrontativ ausgestaltet, was Nachträge, Streitigkeiten und Bauverzögerungen zur Regel macht. Die gängige Vertragspraxis verschärft die Situation zusätzlich. Sie ist häufig darauf ausgerichtet, Risiken möglichst umfassend auf Auftragnehmer abzuwälzen, während gleichzeitig der Druck auf niedrige Preise hoch bleibt. Daraus resultiert ein ökonomisches System, das Konflikte produziert, statt Projekte zu sichern – mit erheblichen Folgen für Qualität, Umsetzungszeit und Kosten. Eine aktuelle Studie des IW in Köln zeigt, dass Produktivitätseinbußen in der deutschen Bauwirtschaft nicht zufällig sind, sondern systemisch bedingt – unter anderem durch institutionalisiert fragmentierte Strukturen, mangelnde Integration von Planung und Ausführung sowie fehlende Anreize für Innovation. Gerade die sehr kleinteilige Struktur der Branche und starre Verfahrensgrundlagen verhindern effiziente Koordination und erleichtern kontraproduktive Strategien wie Nachtragsmanagement (vgl. Grömling et al. 2025).

Klassische Projektstrukturen mit punktuellen Austauschverträgen und isolierter Aufgabenverteilung behindern darüber hinaus eine koordinierte, iterative Projektumsetzung. Dabei sind gerade in technisch anspruchsvollen Vorhaben enge Abstimmungen, klare Verantwortlichkeiten und dynamische Anpassungsfähigkeit entscheidend. Die gegenwärtige Praxis erzeugt jedoch fragmentierte Abläufe und hohe Reibungsverluste – sowohl organisatorisch als auch rechtlich. Eine Studie des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie unter dem Titel „Bauen statt Streiten“ verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass klassische Abläufe – getrennte Planung und Ausführung über einzelne Lose – häufig zu Terminverzug, Konflikten und Streit über Nachtragsforderungen führen. Im Gegensatz dazu kommt es bei integrierten Modellen wie Design-and-Build (Planung und Bau in einem Vertrag) zu weniger Reibungsverlusten, transparenter Projektsteuerung und partnerschaftlicher Zusammenarbeit (vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie 2021).

Die Summe dieser Faktoren – von der unklaren Planung über intransparente Vergabeverfahren bis hin zur strategischen Nachtragsbewirtschaftung – führt dazu, dass Kooperation nicht gefördert, sondern systematisch erschwert wird. Es entsteht ein Umfeld, in dem Innovation gehemmt, Vertrauen untergraben und das gemeinsame Projektziel aus dem Blick gerät. Und das alles in Zeiten, die herausfordernder nicht sein könnten. Wir stehen vor gewaltigen Aufgaben der doppelten – nachhaltigen und digitalen – Transformation, die wir nur gemeinsam und damit kooperativ lösen können. Die demnach dringend benötigte Kooperation der Projektpartner entsteht nicht von selbst. Sie muss gestaltet werden und kann sich nur in entsprechend konfigurierten Projektstrukturen ausbilden, die in angemessener Weise berücksichtigen, dass der (ökonomische) Projekterfolg entscheidend durch die konstruktive Zusammenarbeit der Projektpartner beeinflusst wird.

## *2. Das Gestaltungsprinzip einer dialogisch-kooperativen Projektkultur*

Dialogische Kooperation ist weit mehr als ein Kommunikationsstil – sie ist ein kulturelles Lösungsmodell für die komplexen wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen der Bauwirtschaft, so wie wir sie gegenwärtig vorfinden. Ihre Stärke liegt darin, dass sie gezielt auf Austauschbeziehungen zwischen autonomen Akteuren setzt, die gemeinsam ein Vorhaben verfolgen. Ziel ist es, individuelle Stärken, Sichtweisen und Interessen nicht nur zu koordinieren, sondern so aufeinander auszurichten, dass daraus Lösungen entstehen, die in isolierter Arbeitsweise nicht möglich wären. Kooperation wird damit – in Ergänzung zum traditionellen Wettbewerb – zu einem bewusst gestalteten Prozess mit dem Ziel, bestehende Zustände in bessere zu überführen – effizient, effektiv und nachhaltig. Kooperation ist der Transmissionsriemen hin zu einem besseren gesellschaftlichen und ökonomischen Zustand.

Diese Form des Miteinanders unterscheidet sich grundlegend von traditionellen Projektkulturen, die auf Einzelverantwortung, Risikoabwälzung und Sanktionsmechanismen beruhen. In der dialogisch-kooperativen Praxis werden Projekte gemeinschaftlich gedacht und bearbeitet, wobei der Austausch nicht auf oberflächlicher Abstimmung beruht, sondern auf echtem Verständnis füreinander. Dem „Ich“ wird ein „Du“, idealerweise sogar ein „Wir“ beiseitegestellt. Der Dialog dient damit nicht nur der Klärung von unsicheren Zuständen oder unvollständiger Information, sondern ist selbst produktiver Teil des Lösungsprozesses. Kooperation bedeutet hier: gemeinsames

Denken, Entscheiden und Handeln – mit dem Ziel, ein robustes Ergebnis zu erzielen, das allen Beteiligten gerecht wird und letztlich zu einem gewünschten Resultat führt.

Der Kooperationsprozess folgt einer klaren Logik, die sich in drei Dimensionen gliedert lässt: Haltung, Handlung und Wirkung. Am Anfang steht die Haltung: Es wird ein gemeinsames Bewusstsein für das Projekt geschaffen. Ein Verständnis für Ziele, Rahmenbedingungen und gegenseitige Abhängigkeiten. Darauf aufbauend folgt die Handlung: Durch sachliche Analyse werden abgestimmte Maßnahmen entwickelt, umgesetzt, reflektiert und bei Bedarf angepasst. Diese Form der iterativen Zusammenarbeit schafft schließlich die Wirkung: Sie ermöglicht flexible Reaktionen auf neue Anforderungen, fördert Resilienz im Umgang mit Unsicherheit und sichert die Orientierung am gemeinsamen Projekterfolg – eine zentrale Kompetenz im volatilen Baumfeld von heute.

Damit dialogische Kooperation wirklich tragfähig wird, muss sie auf mehreren Ebenen bewusst gestaltet und strukturell abgesichert werden. Zentral sind dabei drei miteinander verflochtene Dimensionen:

- Die ideelle Dimension betrifft das gemeinsame Wollen: Sie umfasst Werte, Prinzipien und Haltungen, die den Grundton der Zusammenarbeit bestimmen.
- Die produktive Dimension betrifft das Können: Hier geht es um Prozesse, Methoden, Technologien und Kompetenzen, mit denen Projekte operativ umgesetzt werden.
- Die geschäftlich-rechtliche Dimension betrifft das Dürfen: Sie regelt, in welchem Rahmen Zusammenarbeit erfolgt – rechtlich, wirtschaftlich und vertraglich.

Diese drei Dimensionen sind ineinander verschränkt: Störungen auf einer Ebene können auf einer anderen entstehen und gelöst werden. So kann z. B. ein technisches Problem (produktive Dimension) auf eine unklare Zieldefinition (ideelle Dimension) zurückgehen, während die Lösung nur durch Anpassung der vertraglichen Struktur (geschäftlich-rechtliche Dimension) möglich ist. Neben diesen Dimensionen lassen sich zwei Ebenen kooperativer Praxis unterscheiden:

- Auf der Kooperationsebene findet vor allem organisatorische Abstimmung und Planung statt – hier werden Interessen verhandelt und Kompromisse gefunden.
- Auf der Kollaborationsebene hingegen steht das gemeinsame Handeln im Vordergrund: Planung, Verantwortung und Ausführung verschmelzen zu einem integrierten Miteinander, das auf gemeinsame Ziele und ein starkes Wir-Gefühl ausgerichtet ist.

Kollaboration kann nur gelingen, wenn die Kooperation gut gestaltet ist. Mangelnde Abstimmung, fehlende Strukturen oder kontraproduktive Anreizsysteme auf der Kooperationsebene gefährden selbst dann den Projekterfolg, wenn die beteiligten Personen motiviert und kompetent sind.

Deshalb besteht die eigentliche Aufgabe moderner Kooperationsgestaltung darin, alle Dimensionen und Ebenen in ein stimmiges, lebendiges Verhältnis zu bringen – nicht einmalig, sondern kontinuierlich im Projektverlauf. Das bedeutet auch: Verträge dürfen nicht isoliert, rein risikobasiert und auf Absicherung ausgerichtet formuliert sein. Vielmehr müssen sie Spielräume für Kooperation und Innovation eröffnen und gemeinsame Zielorientierung rechtlich ermöglichen.

Wo das gelingt, entstehen nicht nur funktionierende Bauwerke, sondern leistungsfähige, widerstandsfähige Projektgemeinschaften. Dialogische Kooperation wird damit zu einem wirtschaftlich wirksamen Strukturprinzip: Sie verhindert nicht nur Konflikte und Reibungsverluste, sondern setzt Energie frei, schafft Vertrauen und befähigt alle Beteiligten, die Herausforderungen eines komplexen Bauumfelds gemeinsam und zukunftsfähig zu meistern. Gerade ein solcher Schulterschluss spielt eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Transformation – wie eine aktuelle Untersuchung zeigt: „Eine gemeinsame Haltung von Verwaltung, Wirtschaft und Politik zur Erreichung gemeinsamer Ziele begünstigt effizienteres Bauen und schafft Möglichkeiten für die Umsetzung besserer Lösungen“ (Grömling et al. 2025: 4).

Doch wie lässt sich diese Form des Miteinanders tiefer verstehen – und tragfähig begründen? Hier lohnt der Blick auf zentrale Denkrichtungen der Philosophie. Diese bieten nicht nur abstrakte Theorie, sondern konkrete Impulse für Haltung, Dialog und gemeinsames Handeln. Sie liefern das geistige Fundament für eine kooperative Praxis, die sowohl ökonomisch tragfähig als auch gesellschaftlich verantwortungsvoll ist. Und darum geht es letztlich. Mehrere philosophische Ansätze bieten einen fruchtbaren Boden für dialogische Kooperation – also eine Form der Zusammenarbeit, die auf echtem Dialog, gegenseitigem Respekt und gleichberechtigtem Austausch basiert. Sie zeigen, dass Kooperation nicht nur eine organisatorische Herausforderung, sondern auch eine ethisch-praktische Haltung ist, die sich über Jahrhunderte hinweg in der Philosophie entfaltet hat. Im Folgenden werden exemplarisch die Perspektiven von Aristoteles, John Dewey, Hans-Georg Gadamer und Jürgen Habermas dargestellt – vier Denkansätze, die auf unterschiedliche Weise verdeutlichen, warum dialogisches Handeln gelingen kann und wie es gestärkt werden sollte, wenn man nachhaltige und zukunftsfähige Strukturen schaffen will.

### ***3. Philosophische Impulse für eine dialogische Kooperation in der Bauwirtschaft***

#### *3.1 Dialogische Kooperation als Ausdruck praktischer Klugheit: die Tugendlehre des Aristoteles*

In der ethischen Philosophie des Aristoteles (384 v. Chr. bis 322 v. Chr.) steht nicht ein abstraktes Regelwerk oder ein kategorischer Imperativ, wie ihn etwa später Immanuel Kant formulierte, im Vordergrund, sondern die Tugendethik – also die Frage, wie ein Mensch durch Übung, Erfahrung und Charakterbildung lernen kann, gut zu handeln (vgl. Aristoteles 2009). Zentrale Rolle spielt dabei das Konzept der „phronesis“ (praktische Klugheit): Sie ist jene Tugend, die es einem Menschen ermöglicht, in einer konkreten Situation das rechte Maß zu finden – zwischen Extremen, Interessen und Kontexten. Aristoteles unterscheidet deutlich zwischen theoretischem Wissen (episteme), technischer Fertigkeit (techne) und praktischer Klugheit (phronesis). Nur letztere befähigt den Menschen zu einem ethisch verantwortlichen Handeln im sozialen Miteinander.

Ebenso grundlegend ist das Konzept des „telos“ (Ziel oder Zweck): Alles menschliche Handeln sei darauf ausgerichtet, ein gutes Leben – „eudaimonia“ – zu erreichen. Das gelänge nicht durch Besitz oder Status, sondern durch tugendhafte Lebensführung in einer Gemeinschaft. Ethisches Handeln sei demnach immer relational und auf Gemeinwohl bezogen.

#### *Übertragung auf dialogische Kooperation*

In diesem Licht ist dialogische Kooperation weit mehr als ein funktionaler Austausch: Sie wird zum ethischen Akt, zur Ausdrucksform eines guten, tugendhaften Charakters. Kooperative Prozesse setzen Tugenden wie Verlässlichkeit, Gerechtigkeit, Besonnenheit, Wahrhaftigkeit und den Mut zur offenen Kommunikation im Miteinander voraus. Praktische Klugheit bedeutet hier, nicht nur auf Verträge oder Hierarchien zu pochen, sondern im Gespräch die Balance zwischen Eigeninteresse und Gemeinschaftswohl zu suchen.

Statt Konflikte mit Macht zu dominieren, geht es um Argumentation, Zuhören, Perspektivübernahme und Kompromissfähigkeit – also um dialogische Praktiken, die tief in der aristotelischen Ethik verwurzelt sind. Wer so handelt, zeigt keine Schwäche, sondern ein hohes Maß an ethischer Reife: Kooperative Führung ist in diesem Sinn die Tugend, unterschiedliche Interessen so zu moderieren, dass gemeinsames Handeln überhaupt erst möglich wird. Dies erfordert Erfahrung und in modernen Zeiten auch fachliche Fähig- und Fertigkeiten.

### *Anwendung in der Bauwirtschaft*

Übertragen auf die Bauwirtschaft heißt das: Erfolgreiches Bauen in komplexen Projekten und in einem volatilen Umfeld erfordert weit mehr als technische Effizienz, juristische Absicherung und digitale Tools. Eine dialogische Kooperation, wie sie etwa in Partnerschaftsmodellen oder integralen Planungsprozessen gefragt ist, setzt ethische Haltungen voraus: Verantwortungsübernahme, Transparenz, Langfristigkeit und Respekt vor anderen Akteuren.

Gerade in Zeiten der Zwillingstransformation – also der gleichzeitigen digitalen und ökologischen Transformation – gewinnt der aristotelische Gedanke des „guten Zwecks“ an Aktualität (vgl. Brink 2025): Bauprojekte sollten sich nicht nur an Wirtschaftlichkeit, sondern auch an sozialer Inklusion, Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung messen lassen. Bezahlbares Wohnen und nachhaltiges Bauen sind in diesem Zusammenhang zwei der zentralen Themen. Damit ist „eudaimonia“ nicht bloß ein philosophischer Begriff, sondern ein Leitbild für das Bauen der Zukunft. Sie erweitert den individuellen Glücksbegriff in ein gesellschaftliches Telos.

So verstanden ist dialogische Kooperation kein Zusatz, sondern der Kern zukunftsähiger Projektkultur – ein ethisch fundierter Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Interdependenz. Wer das versteht, erkennt in der aristotelischen Tugendethik keinen Idealismus, sondern eine praktische Grundlage für verantwortliches Handeln im Bauwesen. Auch das liegt eng an der aristotelischen Sicht, den Menschen nicht als allein eigenmotivierten Egoisten zu rekonstruieren, sondern als ein „zoon politikon“ – ein soziales, gemeinschaftsbezogenes Wesen, das seine Bestimmung nur innerhalb der Polis, also in einer funktionierenden Gemeinschaft, erfüllen kann.

### *3.2 Lernen als das aktive Gestalten von Erfahrung: die pragmatistische Philosophie von John Dewey*

John Dewey (1859–1952) war einer der führenden Vertreter des amerikanischen Pragmatismus, einer Philosophie, die Erkenntnis, Wahrheit und Ethik nicht als starre Systeme versteht, sondern als offene, erfahrungsgebasierte Prozesse (vgl. Dewey 1925/1993, 1916/1998). Für Dewey entsteht Wissen im Handeln, nicht im bloßen Nachdenken: Menschen lernen durch Versuch und Irrtum, durch Kooperation, Reflexion und Kommunikation.

Zentral ist dabei das Konzept des „inquiry“ (Untersuchung/Erkundung) – ein gemeinsamer Prozess des Problemlösens, bei dem Beteiligte offen und lernbereit auf neue Situationen reagieren. Wahrheit ist dabei nie absolut, sondern das, was sich im gemeinsamen Handeln bewährt. Ein

entscheidender Grundsatz bei Dewey ist: „Lernen ist nicht das Übernehmen von Wissen, sondern das aktive Gestalten von Erfahrung.“ Das bedeutet: Erkenntnis wächst nicht durch Belehrung, sondern durch handelndes Erleben, durch das ständige Wechselspiel von Tun, Erleben, Reflektieren und erneutem Handeln. Lernen ist damit immer sozial, situativ und praktisch eingebettet – und genau das bildet den Boden für dialogische Kooperation. Haltung, Handlung und Wirkung bilden einen Dreiklang.

### *Übertragung auf dialogische Kooperation*

In diesem Licht ist dialogische Kooperation ein kollektiver Lernprozess, bei dem nicht nur Lösungen, sondern gemeinsame Problemdefinitionen durch Erfahrung und Austausch entstehen. Beteiligte lernen miteinander und voneinander – nicht, weil sie dieselbe Meinung haben, sondern weil sie ihre Erfahrungen miteinander teilen und daraus neue Erkenntnisse gewinnen. Pragmatisch-dialogische Kooperation bedeutet:

- Probleme gemeinsam definieren und verstehen lernen.
- Offen sein für Veränderung, statt an festen Positionen zu verharren.
- Kooperation als kontinuierlichen Erfahrungs- und Lernprozess begreifen, anstatt als rein methodisches Vorgehen.
- Konflikte nicht vermeiden, sondern als produktive Spannungen in kollektiven Lernprozessen nutzen.
- Verantwortung nicht individualistisch, sondern gemeinschaftlich denken.

Der im Projekt entstehende gemeinsame Erfahrungsraum schafft ein tieferes Verständnis für einander – und damit die Voraussetzung für eine tragfähige, belastbare Zusammenarbeit.

### *Anwendung in der Bauwirtschaft*

Auf die Bauwirtschaft übertragen, eröffnet Deweys Pragmatismus eine Perspektive, in der Projekte nicht nur als technische Herausforderungen verstanden werden, sondern als lernende Systeme in komplexen Realitäten und vor allem in unsicheren Zeiten. Bauen heißt: Erfahrungen teilen, Perspektiven austauschen, Prozesse anpassen – gemeinsam mit Planer\*innen, Bauunternehmen, Nutzer\*innen, Politik und Öffentlichkeit. Das Prinzip „Lernen als Erfahrung“ bedeutet hier konkret:

- Partizipative Planungsprozesse mit Erfahrungswissen der Betroffenen (z. B. Nutzer\*innen, Anwohner\*innen).

- Feedbackschleifen in Bauprojekten als legitimer Teil des Prozesses – nicht als Fehlerquelle, sondern als Lernfeld.
- Interdisziplinäre Projektteams, die ihre Erfahrungen aktiv reflektieren und gemeinsam weiterentwickeln.
- Nutzung von digitalen Tools (BIM, Simulationen, Beteiligungsplattformen) nicht nur zur Effizienz, sondern zur transparenzfördernden, erfahrungsisierten Zusammenarbeit.
- Fehler nicht sanktionieren, sondern in einer offenen Lernkultur produktiv auswerten.

Gerade unter der Bedingung von Unsicherheit (z. B. bei Nachhaltigkeit, Klimaanpassung, gesellschaftlicher Wandel, Inflation) wird die Fähigkeit, aus gemeinsamer Erfahrung klug zu handeln und vormals Beschlossenes gegebenenfalls wieder zur Disposition zu stellen, zur Schlüsselkompetenz – im Sinne Deweys: praktische Intelligenz durch soziales Handeln.

### *3.3 Dialogische Kooperation heißt Verstehen: die Hermeneutik von Hans-Georg Gadamer*

Hans-Georg Gadamer (1900–2002) ist der zentrale Vertreter der philosophischen Hermeneutik im 20. Jahrhundert. In seinem Hauptwerk „Wahrheit und Methode“ entwickelt er ein tiefgehendes Verständnis von Verstehen als dialogischem Prozess (vgl. Gadamer 1990). Für Gadamer ist Erkenntnis nicht das Resultat objektiver Analyse, sondern entsteht in der lebendigen Begegnung von Menschen, die ihre jeweiligen Perspektiven einbringen.

Ein Schlüsselbegriff hierbei ist die „Horizontverschmelzung“: Jeder Mensch bringt einen eigenen Horizont mit – bestehend aus Geschichte, Sprache, Vorurteilen und Erfahrung. Verstehen gelingt, wenn diese Horizonte nicht abgeschottet bleiben, sondern sich im Dialog überschneiden und erweitern. Gadamer betont, dass echtes Verstehen nicht planbar oder vollständig steuerbar ist. Es ist ein offenes Spiel, ein Ereignis, bei dem sich Bedeutung entfaltet – vorausgesetzt, man ist bereit, sich vom anderen berühren und irritieren zu lassen. Der Dialog ist dabei kein Mittel zum Zweck, sondern der Ort der Wahrheit selbst.

#### *Übertragung auf dialogische Kooperation*

Gadamers Hermeneutik liefert eine tiefgründige Grundlage für dialogische Kooperation, weil sie den Dialog als zentrale Form menschlicher Erkenntnis, Verständigung und Beziehung versteht. Zusammenarbeit bedeutet nicht, vorgefertigte Positionen zu koordinieren, sondern gemeinsam

Sinn zu stiften – durch Zuhören, Fragen, Perspektivwechsel und Resonanz. So sind entscheidende Prinzipien für dialogische Kooperation nach Gadamer:

- Vorurteilsbewusstsein: Jeder bringt seine Sichtweise mit – keine ist „neutral“ oder „objektiv“. Erkenntnis beginnt mit dem Bewusstwerden der eigenen Perspektive.
- Offenheit: Dialog gelingt nur, wenn ich bereit bin, vom anderen wirklich etwas zu lernen – nicht, wenn ich nur Bestätigung suche.
- Gleichwertigkeit der Stimmen: Auch asymmetrische Machtverhältnisse müssen so moderiert werden, dass Verstehen auf Augenhöhe möglich bleibt.
- Gemeinsame Bedeutungsfindung: Kooperation heißt nicht nur handeln, sondern gemeinsam herausfinden, was überhaupt sinnvoll und richtig ist.

Damit wird deutlich: Kooperation ist nicht bloß eine Technik, sondern ein offenes Verstehen im Wechselspiel unterschiedlicher Weltzugänge. Gerade in pluralen, komplexen Kontexten und aufgrund vielfältiger Interessen und disziplinärer Kompetenzen wird dieser Ansatz hochrelevant.

### *Anwendung in der Bauwirtschaft*

In der Bauwirtschaft, in der vielfältige Akteure (Planer\*innen, Bauherren, Nutzer\*innen, Behörden, Öffentlichkeit) zusammenkommen, ist gelingende Kooperation oft das entscheidende Erfolgskriterium. Gadamers Philosophie zeigt: Es reicht nicht, technische Lösungen zu organisieren – man muss gemeinsame Bedeutung schaffen. Was das konkret bedeutet:

- Stakeholder-Dialoge als echte Verständigungsprozesse gestalten: Nicht nur informieren, sondern hören, aushandeln, deuten.
- Planungsprozesse dialogisch strukturieren: Architektur und Stadtentwicklung sind keine neutralen Disziplinen – sie bauen Lebenswelt. Und sie reagieren auf soziale Herausforderungen wie wir sie gegenwärtig im sozialen Wohnungsbau sehen. Dazu braucht es Raum für unterschiedliche Perspektiven, auch kulturell und emotional.
- Offenheit im Projektverlauf: Dialog nach Gadamer ist nicht linear – er ist offen, unabschließbar. Das bedeutet: Bauprozesse müssen flexibel, anpassbar und lernfähig sein.
- Interdisziplinäre Verständigung als Horizontverschmelzung: Bauprojekte sind Wissensfelder – von Technik bis Soziologie. Gelingende Kooperation bedeutet, diese Horizonte zu einem gemeinsamen Projektverständnis zu verweben.

- Kultur der Besonnenheit und Deutungspflege: In einem hektischen Umfeld hilft die hermeneutische Haltung, innezuhalten, zuzuhören und zu verstehen, bevor man entscheidet.

Gadamer lehrt uns: Kooperation ist ein Gespräch – kein Vertrag. Dialog ist nicht bloß Austausch, sondern die Grundlage gemeinsamen Verstehens und Handelns. Gerade in einem komplexen, interdisziplinären und gesellschaftlich sensiblen Feld wie der Bauwirtschaft kann Gadamer's Philosophie helfen, Kooperation nicht als Technik, sondern als Haltung zu begreifen, die Handlungen tiefgreifend beeinflusst und im Prozess adaptiert, um damit das beste Ergebnis (= Wirkung) zu erzielen.

### *3.4 Der zwanglose Zwang des besseren Arguments: die Diskursethik von Jürgen Habermas*

Jürgen Habermas wurde 1929 geboren und hat mit seiner Diskursethik einen philosophischen Ansatz entwickelt (einige sprechen sogar von einer Gesellschaftstheorie), der ethisches Handeln aus den Bedingungen des kommunikativen Miteinanders ableitet (vgl. Habermas 1981/1995, 1996). Im Zentrum steht die Idee des kommunikativen Handelns: Menschen handeln nicht nur strategisch zur Zielerreichung, sondern auch, um sich verständigungsorientiert auf gemeinsame Normen und Werte zu einigen.

Die entscheidende Frage lautet: Welche Normen können in einem idealen Diskurs von allen Beteiligten als gerecht anerkannt werden? Habermas formuliert dazu die sogenannte „Universalisierungsformel“: Nur die Handlungsnormen sind moralisch gerechtfertigt, denen alle Betroffenen in einem herrschaftsfreien Diskurs zustimmen könnten. Wahrheit, Richtigkeit und Gerechtigkeit sind demnach keine festen Werte, sondern Resultate fairer, inklusiver und argumentativer Aushandlungsprozesse. Dabei gelten bestimmte Voraussetzungen: Offenheit, Gleichheit der Beteiligten, Zwanglosigkeit des besseren Arguments, keine Machtmanipulation – kurz: ideale Diskursbedingungen.

#### *Übertragung auf dialogische Kooperation*

Im Licht der Diskursethik ist dialogische Kooperation kein bloßer Meinungsaustausch, sondern eine ethisch fundierte Form des Zusammenarbeitens: Sie ist dann gerecht, wenn alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihre Interessen, Argumente und Sichtweisen frei und gleichberechtigt einzubringen. Kooperation nach Verständnis von Habermas verlangt:

- Transparente Kommunikation, bei der Absichten und Interessen offen benannt werden.
- Argumentative Aushandlung statt strategischer Taktik
- Partizipation aller relevanter Akteure – insbesondere auch derjenigen, die sonst strukturell ausgeschlossen werden (z. B. Nutzer\*innen, lokale Gemeinschaften).
- Orientierung am Gemeinwohl, nicht nur an Eigeninteressen.

Das bedeutet: Dialogische Kooperation ist nicht bloß ein Mittel zur Effizienzsteigerung, sondern ein normativer Anspruch – sie zielt auf Gerechtigkeit durch gleichberechtigte Kommunikation. Gerade im Konflikt soll nicht Stärke entscheiden, sondern die Kraft des besseren Arguments.

#### *Anwendung in der Bauwirtschaft*

In der Bauwirtschaft, die durch komplexe Interessenlagen, hohe ökonomische Druckverhältnisse und asymmetrische Machtverteilungen geprägt ist, bietet die Diskursethik einen wegweisenden Rahmen: Kooperation gelingt nur dann dauerhaft, wenn alle beteiligten Akteure auf Augenhöhe miteinander sprechen können. Und sie zeigt auch, wie weit die gängige Praxis von einem idealen Diskurs entfernt ist. Um sich an dem Leitbild der Diskursethik zu orientieren, verlangt es folgende Aspekte:

- Frühzeitige und substanzielle Einbindung aller Beteiligten – von der Planung bis zur Nutzung.
- Transparente Entscheidungsfindung über Planungsschritte, Zielkonflikte und Kompromisse.
- Vermeidung von reiner Durchsetzungsmacht (z. B. durch Auftraggeber), stattdessen Moderation von Interessenkonflikten durch offene Gesprächsformate.
- In partizipativen Projekten: Beteiligung nicht simulieren, sondern ernsthaft ermöglichen – z. B. durch inklusive Feedbackmechanismen und Rückkopplung.
- Auch im Inneren von Projektteams: Diskursive Teamkultur statt Top-down-Ansagen – die Kompetenz der Beteiligten wird durch die Qualität des Gesprächs erschlossen, nicht durch Positionen.

Besonders relevant ist der Ansatz angesichts aktueller Herausforderungen wie sozialer Gerechtigkeit, Bürgerbeteiligung bei Großprojekten, ökologischer Interessenkonflikte oder digitaler Transformation: Hier braucht es keine autoritären Lösungen, sondern strukturierte, faire Diskurse – auch solche, die generationenübergreifend gedacht werden. Diskursethik macht deutlich: Dialogische Kooperation ist nicht bloß ein Instrument zur Konsensbildung, sondern Ausdruck eines gerechten, partizipativen Ethos. In der Bauwirtschaft schafft sie die Grundlage für tragfähige Entscheidungen, gemeinsame Verantwortung und langfristige Akzeptanz. Wo das bessere Argument zählt – nicht die stärkere Machtposition – wird Kooperation zur Zukunftskompetenz.

#### **4. From Principle to Practice: Beispiele dialogischer Kooperation**

Die neuen Spielregeln fördern nicht nur eine Kultur des Dialogs, der Kooperation und des gemeinsamen Handelns, sondern auch Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft. Im Folgenden sollen zwei fiktive Beispiele den Zusammenhang verdeutlichen. Sie zeigen auf der einen Seite die Komplexität des Zusammenwirkens unterschiedlicher Faktoren, zum anderen aber auch, wie eingängig, ja nahezu selbstverständlich die Kooperation scheint. Man könnte sich fragen, warum man nicht immer schon nach dem Prinzip der Kooperation gearbeitet hat, so offensichtlich scheinen die Effektivitäts- und Effizienzvorteile. Es soll aufgezeigt werden, dass dialogische Kooperation einen zentralen Hebel darstellt, um ökonomische und gesellschaftliche Herausforderungen wirksam anzugehen.

##### *Beispiel 1: Planung eines Krankenhauses im Rahmen eines IPA-Verfahrens*

Bei der Planung eines neuen Krankenhauses bringen Architekten, Medizintechniker, Pflegepersonal, Bauunternehmen und öffentliche Auftraggeber ihre jeweiligen Perspektiven und Fachkompetenzen frühzeitig in einen strukturierten Dialog ein. Die Architekten kennen ästhetische und funktionale Gestaltungsprinzipien, das Pflegepersonal weiß, wie Arbeitsprozesse im Alltag ablaufen, und die Medizintechniker wissen um die technischen Anforderungen moderner Geräte. Ergänzt wird dieser dialogische Prozess durch digitale Werkzeuge wie Building Information Modeling (BIM), die eine transparente und konsistente Planung über alle Disziplinen hinweg ermöglichen. Gleichzeitig werden bereits in der frühen Phase ökologische Zielsetzungen integriert – etwa durch die Auswahl nachhaltiger Baustoffe, Energieeffizienzstrategien und ein flexibles Raumkonzept, das zukünftige Nutzungsänderungen erleichtert. In klassischen Aus schreibungsprozessen würden viele dieser Perspektiven und digitalen Synergien erst spät oder gar nicht berücksichtigt, was zu kostspieligen Umplanungen und ineffizienten Strukturen führen kann. Durch die dialogische Kooperation entsteht hingegen ein Krankenhaus, das nicht nur wirtschaftlich gebaut wird, sondern auch patientenfreundlich, arbeitsplatzgerecht und ressourcenschonend – mit geringeren Lebenszykluskosten, höherer Nutzerzufriedenheit und digital gestützter Betriebsoptimierung.

### *Beispiel 2: Nachhaltige Quartiersentwicklung durch integrierte Beteiligung*

In einem städtischen Entwicklungsprojekt zur Umgestaltung eines Wohnquartiers werden nicht nur Bauherren, Planer und Investoren eingebunden, sondern auch Anwohner, Umweltverbände und soziale Träger. Ziel ist es, ein lebenswertes, sozial durchmischt und ökologisch nachhaltiges Quartier zu schaffen. Statt gegeneinander zu arbeiten – etwa bei der Frage nach Flächennutzung, Verkehr oder Energieversorgung – werden in moderierten Workshops gemeinsam Lösungen erarbeitet. Ein Beispiel: Statt vieler Einzelgaragen entsteht eine digital gesteuerte Mobilitätsstation mit E-Bikes, Carsharing-Angeboten und Ladeinfrastruktur. Ergänzend wird ein digitales Quartiersdashboard entwickelt, das den Bewohnern hilft, Energieverbräuche zu optimieren und Nachhaltigkeitsziele sichtbar zu machen. Der dialogische Prozess ist zwar aufwändiger, führt aber zu tragfähigeren Entscheidungen mit höherer Akzeptanz, weniger Konflikten und einer Qualität, die weder im klassischen Wettbewerb noch durch isolierte Fachentscheidungen erreichbar wäre. Das Quartier wird so zu einem Reallabor der Zwillingstransformation.

## **5. Die Zwillingstransformation kooperativ meistern!**

Die Zwillingstransformation – also die gleichzeitige Bewältigung von ökologischer Nachhaltigkeit und digitaler Innovation – stellt die Bau- und Immobilienwirtschaft vor eine historische Herausforderung. Sie verlangt nicht nur neue Technologien und Regelwerke, sondern vor allem eine neue Art des Miteinanders. Die dialogische Kooperation bietet hierfür einen tragfähigen Lösungsansatz: Sie ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven und Interessen produktiv zu integrieren und komplexe Aufgaben gemeinsam iterativ zu lösen – statt sie in konfrontativen Strukturen zu blockieren. Die philosophischen Ansätze von Aristoteles, Dewey, Gadamer und Habermas liefern dabei keine abstrakten Theorien, sondern praktisch angeschlossene Impulse für eine wertebasierte, reflektierte und nachhaltige Kooperationskultur. Die dargestellten Beispiele zeigen, wie sich diese Haltung konkret und realistisch in Projekte übersetzen lässt – durch neue Vertragsmodelle, veränderte Planungsprozesse und gemeinsam getragene Verantwortung. Was also ist zu tun? Es braucht den Mut zu einem echten Kulturwandel: Projektpartner müssen bereit sein, gewohnte Machtmuster zu hinterfragen, Verantwortung zu teilen und kooperative Strukturen nicht nur zu fordern, sondern aktiv zu gestalten. Politik und Gesetzgebung sind gefordert, hierfür Rahmenbedingungen zu schaffen, die Freiräume erweitern statt verengen. Nur so kann die Bauwirtschaft ihren Beitrag zur Zwillingstransformation leisten.

## *Literaturverzeichnis*

Aristoteles (2009): Nikomachische Ethik, München: C. H. Beck.

Brink, A. (2025): Die Zwillingstransformation. Digitalisierung und Nachhaltigkeit als Herausforderung für die Bauwirtschaft, in: Boldt, A. / Brink, A. / Etterer, G. / Gräßmann, L. / Leupertz, S. / Rodde, N. (Hrsg.): Nachhaltige Transformation des Bauens, Baden-Baden: Nomos, 15–31.

Dewey, J. (1916/1998): Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik, Weinheim: Beltz.

Dewey, J. (1925/1993): Erfahrung und Natur, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gadamer, H.-G. (1990): Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik, Tübingen: Mohr Siebeck.

Grömling, M. / Voigtländer, M. / Wetzstein, S. (2023): Internationale Produktivitätsunterschiede in der Bauwirtschaft. Institut der deutschen Wirtschaft, URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/michael-groemling-michael-voigtlaender-internationale-produktivitaetsunterschiede-in-der-bauwirtschaft.html> (aufgerufen am: 04/09/2025).

Habermas, J. (1981/1995): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, J. (1996): Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (2021): Bauen statt Streiten – Mehr Kooperation wagen!, URL: <https://www.bauindustrie.de/fileadmin/bauindustrie.de/Media/Veroeffentlichungen/BAUINDUSTRIE-Bauen-statt-streiten-WEB.pdf> (aufgerufen am: 04/09/2025).

