

Bülent Yildiz

# Kollaborative Projektentwicklung

Einblicke für die Bauwirtschaft  
und den Anlagenbau



HANSER



Yildiz  
**Kollaborative Projektabwicklung**



**Blieben Sie auf dem Laufenden!**

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

**[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)**



Bülent Yildiz

# **Kollaborative Projektentwicklung**

Einblicke für die Bauwirtschaft und den Anlagenbau

HANSER

Über den Autor:

Dipl.-Ing. (FH) Bülent Yildiz ist Gründer und Vorstand der Refine Projects AG, refineVVC GmbH in Stuttgart; er hat Lehraufträge an der Hochschule Biberach/Riß und der Hochschule für Technik Stuttgart für die Themen Terminplanung, Design Thinking und Projektmanagement.



Print-ISBN: 978-3-446-47517-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-47825-1

ePub-ISBN: 978-3-446-48285-2

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2024 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Frank Katzenmayer

Herstellung: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Coverkonzept: Marc Müller-Bremer, [www.rebranding.de](http://www.rebranding.de), München

Covergestaltung: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © [shutterstock.com/alphaspirit.it](https://www.shutterstock.com/alphaspirit.it)

Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany



# Vorwort

In einer Welt, die sich ständig weiterentwickelt, ist die Frage, wie Menschen vertrauensvoll und erfolgreich miteinander arbeiten können, ohne den Spaß dabei zu verlieren, entscheidender denn je. Diese Frage hat uns sowohl in unseren Rollen als Berater und Unternehmer und als Partner im Aufbau unseres Unternehmensnetzwerks stark und immer beschäftigt.

Für uns steht fest, der größte Faktor für den Erfolg von Projektarbeit ist stets das Team. High-Performance-Projekte werden durch High-Performance-Teams umgesetzt, und hier spielen wir nicht richtig mit in Deutschland: Stuttgart 21, BER (Flughafen Berlin Brandenburg) und auch das Megaprojekt „Energiewende“ sprechen nicht für High-Performance.

Was sollte uns antreiben? Eine Transformation der gesamten Bau- und Anlagenbaubranche, die es ermöglicht, Projekte innerhalb von 100 Tagen auf die Erfolgsspur zu bringen – ohne Terminverzug und mit einem Projektteam, das für Spaß und Performance steht.

Bülent und ich haben über die Jahre mit unzähligen Stunden über Lösungen nachgedacht. Die gute Nachricht ist: Es gibt sie. Die Herausforderung: Sie erfordern ein grundsätzliches Umdenken und sind nicht mit ein paar Tools oder dem Einsatz einer guten Software zu bewerkstelligen. Die Antwort auf die Frage ist einfach – sie heißt Kollaboration.

Kollaboration ist eine Idee, die mehr Potenzial hat, als nur ein wenig die Projektarbeit zu verbessern. Weil Kollaboration tiefer ansetzt – in der Haltung, in Verhaltensmustern und im grundsätzlichen Verständnis, wie wir als Team Projekte miteinander zum Erfolg führen können. Kollaboration ist mehr als nur ein methodischer Ansatz. Sie stellt uns vor die Frage, ob wir mutig genug sind, uns freizumachen von Zwängen wie etwa vertraglichen Taktiken oder Machtspielchen.

Es ist an der Zeit, ein neues Licht auf High-Performance-Projekte und -Teams zu werfen. Es gibt Auswege, wenn wir verstehen, wo wir umdenken müssen. Das vorliegende Buch wendet sich an Pragmatiker – an Projektteams, die eine Batterieproduktion errichten, einen Flughafen bauen oder ein Forschungszentrum für Impfstoffe planen. An Teams die eine herausfordernde Projektaufgabe vor sich haben.

Dieses Buch leistet einen Beitrag zur Neuentdeckung und höheren Wertschätzung des menschlichen Faktors – eine Notwendigkeit in Zeiten der digitalen Transformation und der Datenflut. Mit diesem Werk möchte Bülent einen Anstoß geben, Denk- und Handlungsweisen zu verändern, die Respekt für Menschen und Ressourcen in den Vordergrund stellen. Dabei spielt Kollaboration eine zentrale Rolle als treibende Kraft für erfolgreiche Projekte und zukunftsorientierte Organisationen.

Das Buch entstand aus den gemeinsamen Erfahrungen unseres Teams bei refine und bietet praktische Einblicke, die über rein theoretische Erörterungen hinausgehen. Es ermöglicht einen schnellen und direkten Zugang zu den Inhalten, um die Anwendung im realen Projektalltag zu erleichtern.

Strukturiert nach dem Golden-Circle-Prinzip von Simon Sinek, gliedert sich das Buch in drei Schlüsselbereiche:

**Warum?** Bülent erläutert, warum das Thema Kollaboration und kollaborative Projektabwicklung eine hohe Bedeutung hat und essentiell für den Projekterfolg ist.

**Wie?** Es werden Strategien und Ansätze vorgestellt, die geeignet sind, eine kollaborative Projektabwicklung zu erreichen.

**Was?** Das Buch liefert praktische Tipps und Anleitungen zur Umsetzung der Konzepte im Projektalltag.

Dieses Buch richtet sich an Praktiker und fokussiert darauf, wie Projekte zielgerichteter, effektiver und effizienter – und dabei auch mit Freude – angegangen werden können. Es dient als Weckruf für die Bau- und Anlagenbaubranche und alle, die durch Projekte unsere Zukunft gestalten möchten.

Die Impulse von Bülent sollten ernst genommen werden, auch wenn sie nicht immer wörtlich zu verstehen sind. Wahrer Wandel entsteht durch gemeinsames Handeln und ein vereintes Streben nach Verbesserung.

Mit besten Grüßen und in enger Verbundenheit,

Prof. Dr. Claus Nesensohn, Mitgründer von refine und Vorstandsmitglied  
an meinen Mitgründer und Vorstandskollegen Bülent Yildiz.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Warum Kollaboration?</b> .....	<b>1</b>
1.1 Projekte als Arbeitsform der Zukunft .....	1
1.2 Warum sollten wir uns mit Kollaboration beschäftigen? .....	3
1.3 Einflussfaktoren .....	6
1.3.1 Vertrauen .....	6
1.3.2 Fehlerkultur und psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktoren für Teams .....	10
<b>2 Wie gehen wir Projekte an?</b> .....	<b>13</b>
2.1 Das Projekt ist deine Produktion – von der Projektidee bis zu der Übergabe .....	13
2.1.1 Gemeinsame Ziele als grundlegender Faktor für Kollaboration .....	16
2.1.2 Fokus .....	18
2.1.3 Produktionssystem .....	21
2.2 Team .....	24
2.2.1 Rollen, Verantwortungen, Kompetenzen und Aufgaben .....	24
2.2.2 Kommunikation .....	26
2.2.3 Moderation als Kollaborationstreiber .....	28
2.2.4 Besprechungen .....	31
2.2.5 Konfliktmanagement .....	32
2.2.6 Change .....	39
2.2.7 High Performance – Formel für Erfolg .....	41

2.2.8	Mentalität und Growth Mindset. ....	45
2.2.9	Motivation als Erfolgsfaktor in Bauprojekten .....	47
2.3	Projektkultur .....	49
2.3.1	Bedeutung der Projektkultur für Kollaboration. ....	49
2.3.2	Wie entsteht Projektkultur? .....	50
<b>3</b>	<b>Was setzen wir nun wie um? .....</b>	<b>53</b>
3.1	Collaborative Project Framework. ....	53
3.2	Input/Start. ....	54
3.2.1	Ziele SMART-FAST-CLEAR .....	54
3.2.2	Konditionen der Zufriedenheit .....	55
3.2.3	Teamgrundsätze. ....	57
3.2.4	Projektanamnese .....	57
3.3	Prozess .....	60
3.3.1	Growth Mindset .....	60
3.3.2	Produktionssystem in Anlehnung an das Last Planner System .....	61
3.3.3	Ziel- und aufgabenorientiertes Vorgehen .....	74
3.3.4	Priorisierung. ....	77
3.3.5	Feedbackschleife und Verbesserung. ....	78
3.4	Abschluss. ....	79
3.4.1	Reflektion. ....	79
3.4.2	Closeout .....	84
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
	<b>Index .....</b>	<b>87</b>



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.