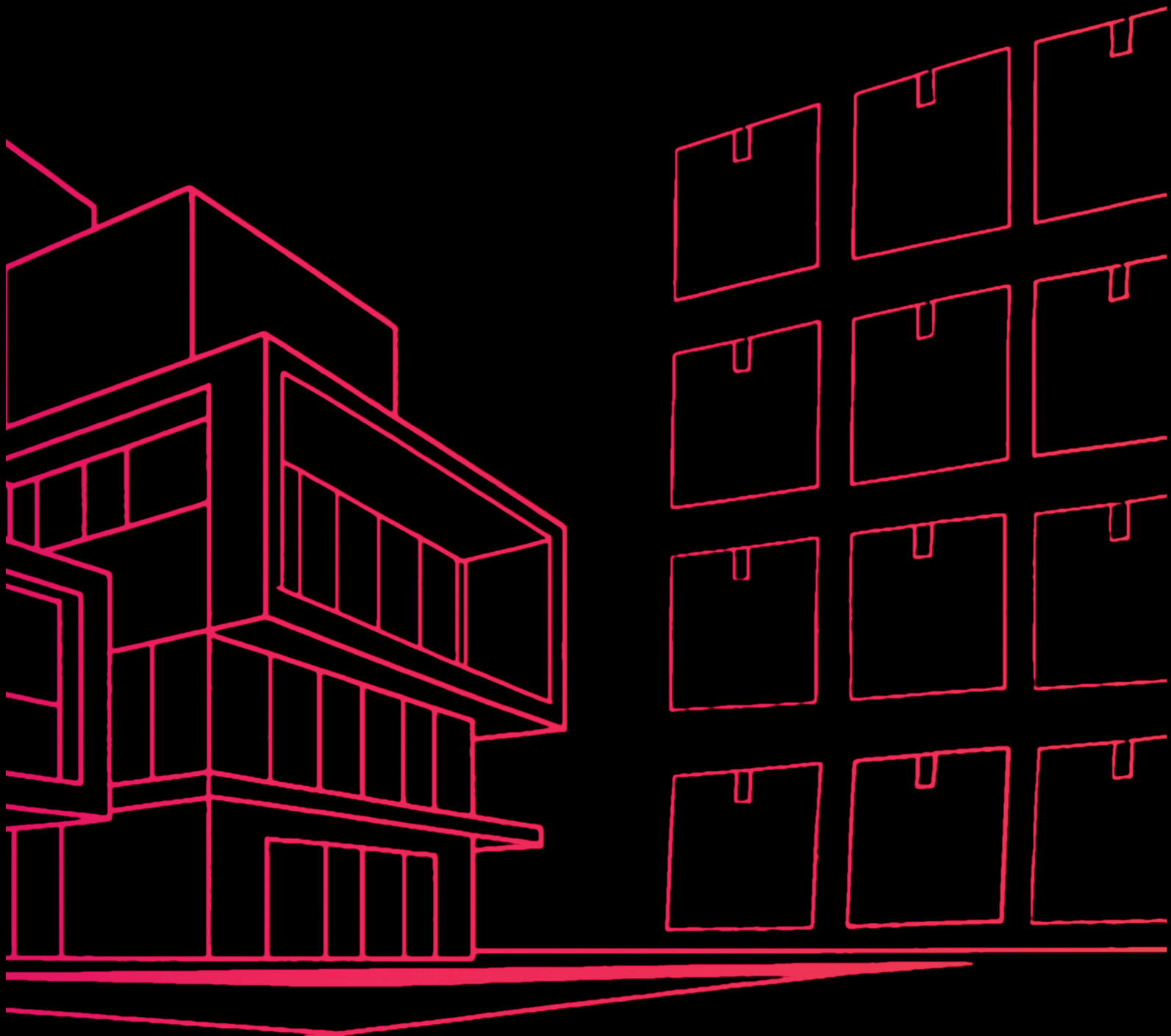
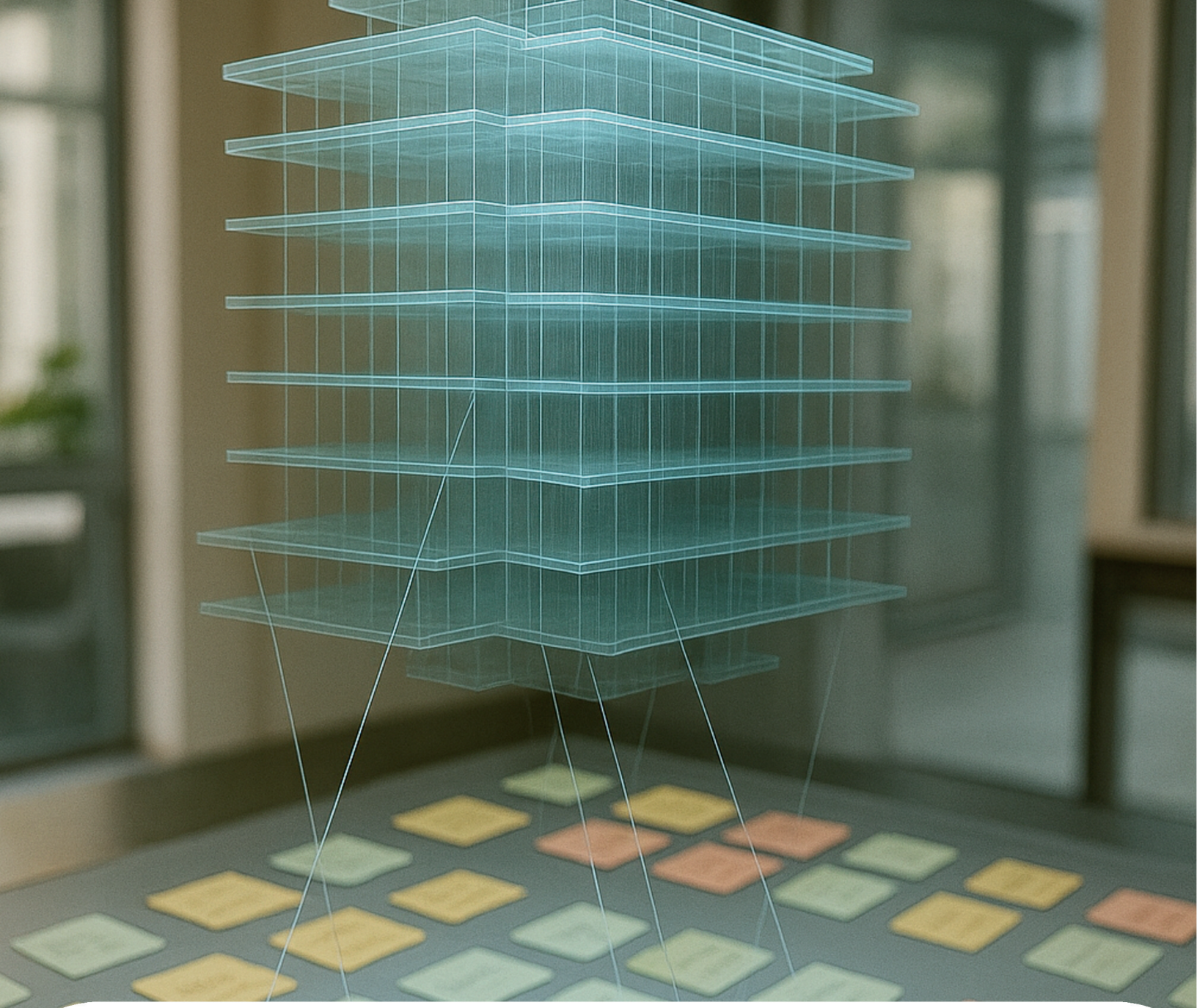


# INSIDE CONSTRUCTION

STIMMUNGSBILD ZU  
BIM & LEAN







# 0.

## Vorwort

Die Bauwirtschaft steht vor großen Herausforderungen – und gleichzeitig vor einer der spannendsten Veränderungen ihrer Geschichte. BIM und Lean bieten dafür starke Ansätze, doch ihr Potenzial entfalten sie nur, wenn sie gemeinsam gedacht und konsequent angewendet werden.

Mit diesem Stimmungsbild wollten wir herausfinden, wo die Branche wirklich steht. Die Stimmen aus Planung, Ausführung, Wissenschaft und Beratung zeigen klar: Der Wandel beginnt nicht mit Tools, sondern mit Menschen, Verantwortung und Zusammenarbeit.

Dieses Dokument soll Orientierung geben, Mut machen und den Dialog fördern. Es ist ein Anfang – und eine Einladung, die nächsten Schritte gemeinsam zu gehen.

René Huppertz und Oliver Eischet

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung – Warum BIM und Lean jetzt relevanter sind denn je	1
2. Über die Autoren	2
3. Stimmen aus der Praxis – Einblicke in die Interviews	3
3.1 Status quo – Zwischen Anspruch und Realität	4
3.2 Strukturelle & organisatorische Hemmnisse	8
3.3 Daten, Tools & Standardisierung	10
3.4 Menschen, Kultur & Kompetenz	12
3.5 Erfolgsfaktoren & Leuchtturmprojekte	14
4. Zukunftsbild & Ausblick	16
5. Schlusswort – Von der Vision zur gemeinsamen Praxis	18



# 1. Einleitung

Während andere Industrien sich in den letzten Jahrzehnten neu erfunden haben, arbeitet die Bauwirtschaft im Kern noch immer so wie vor 50 Jahren. Zwar hat sich die Technik weiterentwickelt – Maschinen sind präziser, Software leistungsfähiger, Abläufe digitaler –, doch die grundlegende Art, wie Projekte geplant, gebaut und gesteuert werden, hat sich erstaunlich wenig verändert. Dabei steht die Branche wie kaum eine andere unter Druck: steigende Kosten, Fachkräftemangel, Termindruck, Klimaziele und der wachsende Anspruch an Transparenz und Qualität zwingen alle Beteiligten, neue Wege zu gehen.

In diesem Spannungsfeld gewinnen zwei Ansätze respektive Philosophien zunehmend an Bedeutung: Building Information Modeling (BIM) und Lean Construction. Beide eint die Überzeugung, dass Bauen präziser, kollaborativer und vorhersehbarer werden muss, aber sie setzen an unterschiedlichen Punkten an. BIM steht für das digitale Abbild des Bauprojekts: Wir bauen virtuell, bevor wir physisch bauen. Alle Informationen – von Planung bis Ausführung – fließen in einem gemeinsamen 3D-Modell zusammen. Lean hingegen beschreibt die Art, wie wir bauen: eine Philosophie, die Abläufe kontinuierlich verbessert sowie unnütze, sinnlose Tätigkeiten vermeidet und den Wert für den Kunden in den Mittelpunkt stellt.

Zusammen gedacht, versprechen beide Ansätze nichts weniger als die Neuordnung der Planungs- und Bauprozesse: digital, effizient und gemeinschaftlich.

Und doch: In der Praxis werden BIM und Lean bislang meist getrennt voneinander betrachtet. Es gibt BIM-Abteilungen und Lean-Teams, Software aus dem einen oder dem anderen Lager, und viele Unternehmen fokussieren sich auf nur einen der beiden Ansätze insbesondere in Abhängigkeit davon, ob sie Planer oder Ausführende sind. Die zentrale Frage lautet also: Warum gelingt es uns bislang kaum, diese beiden Welten zu verbinden, obwohl sie gemeinsam das größte Potenzial für eine moderne Bauwirtschaft bieten?



*Wir bauen noch immer wie vor 50 Jahren – obwohl der Druck nie größer war.*

Genau hier setzt dieses Stimmungsbild an. Wir wollten verstehen, wie Expert:innen, Entscheidungsträger:innen und Praktiker:innen im DACH-Raum diese Entwicklung erleben: Wo stehen wir wirklich? Was funktioniert und was nicht? Welche Chancen sehen die Akteure in der Verbindung von BIM und Lean, und wo liegen die größten Hindernisse? Um Antworten zu finden, haben wir Stimmen aus allen relevanten Perspektiven zusammengeführt: von Bauherren und Generalplanern über Universitäten und Planungsbüros bis hin zu Bauunternehmen und Bauüberwachern. Denn nur im Zusammenspiel dieser Akteure entsteht das, was wir alle anstreben: ein verlässlicher, effizienter und transparenter Planungs- und Bauprozess.

Dieses Stimmungsbild markiert den Auftakt. 2025 sehen wir als idealen Zeitpunkt, um die Haltung der Branche zu BIM und Lean einzufangen und künftig regelmäßig zu dokumentieren, wie sich diese Perspektiven verändern. Die qualitative Befragung bildet den Anfang. Im nächsten Schritt werden wir die gewonnenen Einsichten mit quantitativen Daten unterfüttern und so ein noch umfassenderes Bild zeichnen. Ziel ist es, einen fortlaufenden Dialog zu etablieren – über die Zukunft des Bauens, über digitale Methoden, über Zusammenarbeit. Denn am Ende kann die Transformation der Bauwirtschaft nur gelingen, wenn wir sie gemeinsam gestalten.

## 2.

# Über die Autoren

### **Dr.-Ing. René Huppertz**

Geschäftsführer PLACE Strategy GmbH  
Systemischer Coach



Dr.-Ing. René Huppertz ist Geschäftsführer der PLACE Strategy GmbH. Schon im Studium erkannte er, dass neben den technischen und wirtschaftlichen Herausforderungen sozio-kulturelle Faktoren über den Erfolg oder Misserfolg von Organisationen und Projekten entscheiden.

Deshalb beschäftigte er sich bereits früh mit den Themen des Lean Managements, des Einflusses von Vertrauen auf die Teamarbeit sowie der Kundenzufriedenheit im Bauprozess. Sein Wissen und die Erkenntnisse über diese Einflüsse hat er während der Promotion vertieft. Als Berater, Lehrbeauftragter sowie Dozent bei verschiedenen Instituten wendet er sein Wissen im praktischen Umfeld an und entwickelt dieses kontinuierlich fort. Sein Fokus liegt auf der Gestaltung effizienter, kollaborativer Bauprozesse und der Entwicklung von Führungskulturen, die Veränderung ermöglichen - unter Einbezug des Menschen und der Technologien.



### **Oliver Eischet**

Geschäftsführer & Mitgründer  
specter automation GmbH

Oliver Eischet ist Gründer und Geschäftsführer des Bau-Software-Unternehmens specter automation aus Köln, das modellbasierte Baustellensteuerung ermöglicht und damit BIM-Modelle aus der Planungsphase direkt für Lean-Anwendungsfälle in der Ausführung nutzbar macht. Seine berufliche Laufbahn begann mit

einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium an der WHU - Otto Beisheim School of Management, der University of Southern California und der Universität St. Gallen, bevor er 2021 specter automation gründete. Durch zahlreiche Lean - und BIM-Schulungen und hunderte Baustellentage hat er ein tiefes Verständnis für die operative Umsetzung digitaler Methoden entwickelt. Mit über 300 begleiteten Projekten in acht Ländern kennt er die Herausforderungen der digitalen Transformation aus der Praxis - vom Polier bis zur Unternehmensführung.



Beide Autoren vereint die Überzeugung, dass die Zukunft des Bauens in der Verbindung von digitaler Planung und gelebter Prozesskultur im analogen Umfeld liegt - und damit in der Zusammenführung von BIM und Lean.

# 3.

## Stimmen aus der Praxis

### Einblicke in die Interviews

Um ein authentisches Stimmungsbild zu gewinnen, haben wir in den vergangenen Monaten das Gespräch mit führenden Vertreter:innen der Bau- und Immobilienbranche gesucht - mit Planer:innen, Bauleiter:innen, Unternehmensvertreter:innen, Berater:innen und Wissenschaftler:innen aus dem DACH-Raum. Ziel war es, ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven einzufangen und herauszufinden, wie die Branche heute über BIM und Lean denkt, jenseits von Strategiepapieren und Fachvorträgen. Die Gespräche fanden analog und digital statt, dauerten zwischen 20 und 30 Minuten und folgten einem offenen Leitfaden, der genügend Raum für individuelle Erfahrungen ließ. Alle Befragten nahmen sich Zeit, um ihre Sicht auf die aktuellen Herausforderungen und Chancen zu teilen. Viele haben im Anschluss ergänzende Informationen oder Reflexionen nachgereicht - ein Zeichen dafür, wie sehr das Thema die Branche beschäftigt.

Die Auswertung der insgesamt 15 Interviews ergibt ein facettenreiches Bild: Begeisterung für die Möglichkeiten digitaler und prozessorientierter Methoden trifft auf Skepsis gegenüber ihrer praktischen Umsetzung. Zwischen Anspruch und Realität, Vision und Alltag entstehen Spannungsfelder, die viel darüber verraten, wo die Branche heute steht - und wohin sie sich bewegt.

Im Folgenden haben wir die zentralen Themen und wiederkehrenden Muster dieser Gespräche zusammengefasst. Die Zitate stammen direkt aus den Interviews und geben wieder, was Expert:innen, Entscheidungsträger:innen und Praktiker:innen wirklich denken: ungeschönt, ehrlich und manchmal auch widersprüchlich.



*BIM wird oft zu stark auf die Planungsphase reduziert, Lean auf die Ausführung.*



#### **Vorab:**

Branchenweit bewerten die Expert:innen den aktuellen Integrationsgrad von BIM und LEAN lediglich mit 3 von 10 Punkten. Während einige Vorreiter die Verbindung beider Ansätze bereits konsequent vorantreiben, befindet sich der Großteil der Bauwirtschaft noch in einer frühen Entwicklungsphase.



Interessanterweise spiegelt sich dieses Spannungsfeld auch innerhalb der Unternehmen wider: BIM- und Lean-Abteilungen existieren meist getrennt. Manche Firmen schaffen Querschnittsfunktionen, um die Brücke zu schlagen, doch in der Regel hört BIM vor der Bauphase auf und Lean beginnt erst dort so richtig, wobei sich eigentlich beide Methoden über den Lebenszyklus erstrecken sollten.

“

*Ich bin überzeugt: Optimierung muss intrinsisch getrieben sein. Jede Organisation muss ihren Fortschritt selbst vorantreiben.*

Omid Haiati  
Köster

Trotz dieser Strukturen erkennen viele, dass Veränderung bei sich selbst beginnen muss. Zahlreiche Befragte betonten, dass sie den Wandel aktiv mitgestalten wollen – auch als Signal an die Industrie.



*Ein weiteres Argument, das häufig auftaucht, ist das des „Prototypen“: Jedes Bauprojekt sei einzigartig, also ließen sich keine standardisierten Prozesse etablieren.*

Denn BIM und Lean stehen für etwas, das in der Bauwirtschaft lange gefehlt hat: Transparenz und Zusammenarbeit. Viele glauben, dass diese Prinzipien nicht nur Prozesse verbessern, sondern ganze Geschäftsmodelle infrage stellen, die bisher von Intransparenz profitiert haben.

“

*BIM ist ja eher ein Transparenzthema. Das Geschäftsmodell der Bauindustrie ist oft Intransparenz. Wenn auf einmal alles transparenter werden soll, haben manche vielleicht die Angst, ihr Geschäftsmodell zu verlieren – das ist aber sehr kurz gedacht. Intransparente Geschäftsmodelle sind nicht nachhaltig, transparente sind tendenziell nachhaltiger.*

David Blödown  
Florack

“

*Weil wir uns immer noch hinter dem Argument des Prototyps verstecken und nicht dazu übergehen, Teilaspekte systematisiert oder industriell vorzufertigen oder einheitlich zu planen und abzuwickeln. Dieses alte Denken – „das geht bei uns nicht, wir bauen ja Prototypen“ – ist immer noch da.*

Dr. Matthias Jacob  
Implenia

“

*BIM wird oft zu stark auf die Planungsphase fokussiert. Dabei macht es erst Sinn, wenn wir den gesamten Lebenszyklus betrachten – also auch Ausführung und Betrieb. Gleiches gilt für Lean: Wir wollen Lean in allen Projektphasen denken – gemeinsam planen, gemeinsam bauen und letztlich auch Lean im Facility Management anwenden. Beide Konzepte sind eigentlich lebenszyklusorientiert, werden in der Praxis aber oft nur auf einzelne Phasen reduziert. Da liegt ein riesiger Hebel.*

Niels Bartels  
TH Köln



Doch diese Haltung beginnt sich langsam zu verändern. Insbesondere die Geschäftsführungen vieler Unternehmen treiben heute BIM und Lean aktiv voran. Die Themen kommen zunehmend von oben, nicht aus der Technikabteilung. Das zeigt:

Am Ende zeigt sich: Die technische Grundlage ist da – der Engpass liegt im Change Management. Es sind nicht die Methoden, sondern die Menschen, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

**Die digitale und prozessorientierte Transformation wird inzwischen als strategische Notwendigkeit verstanden.**



*Uns geht es nicht darum, in irgendeine große ‚BIM- oder Lean-Wolke‘ zu steuern, ohne konkret zu werden. Wir wollen greifbare Fortschritte mit schnellen Gewinnsequenzen – damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen: Da passiert wirklich etwas und es verbessert unsere Arbeit spürbar.*

David Blödown  
Florack

Gleichzeitig herrscht Realismus: BIM, Lean und auch neue Technologien wie KI, sind keine Allheilmittel. Sie verändern das Bauen nicht über Nacht, sondern legen die Grundlage für neue Prozesse und Denkweisen, auf denen aufgebaut werden kann. Viele Gesprächspartner sehen die Branche deshalb erst am Anfang einer Entwicklung, in der sich BIM und Lean Schritt für Schritt zu einer echten Symbiose verbinden.



*BIM wird teilweise als Selbstzweck betrachtet und zu wenig als Werkzeug zur Entwicklung von Gebäuden und zur Kommunikation.*

Johannes Kresimon  
Telluride

Damit das gelingt, müsse man die Konzepte „entzaubern“, so der Tenor vieler Interviews: weg von Schlagwörtern, hin zu klaren, anwendbaren Prinzipien – verständlich, greifbar, praxistauglich.



*Entweder du hast ein wirklich gutes Handbuch – so eine „Ikea-Bauanleitung“ – oder jeder neue Player macht's wieder anders.*

Daniel Schrade  
SIIN

## ZWISCHENFAZIT

*Der Status quo ist geprägt von vielen Insellösungen, guten Ansätzen und wachsendem Bewusstsein – aber auch von struktureller Zersplitterung. Der Nutzen von BIM und Lean entsteht erst durch gemeinsame Ziele, klare Verantwortung und Mut zur Offenheit. Die Branche steht an einem Wendepunkt: zwischen individueller Optimierung und kollektiver Transformation.*



BIM UND LEAN BASIEREN AUF  
KOLLABORATION.

OHNE GEMEINSAME ZIELE  
WACKELT DAS SYSTEM.

## 3.2

# Strukturelle und organisatorische Hemmnisse

Wenn es um die Umsetzung von BIM und Lean geht, nennen fast alle Interviewpartner dieselben Stolpersteine und diese liegen selten in der Technik. Die größten Hürden entstehen dort, wo Strukturen, Klarheit und Zeit fehlen. Viele Befragte betonen, dass sich BIM und Lean zu spät im Projektlebenszyklus wiederfinden. Häufig werden Methoden erst dann eingeführt, wenn die Probleme bereits sichtbar sind.

“

Häufig wird Lean dann zur Rettung zu spät in Projekten implementiert.

Johannes Kresimon  
Telluride

“

Je früher BIM und Lean im Projekt implementiert werden, desto leichter gelingt die Integration. Beide Methoden erfordern, dass sich alle Beteiligten auf die neue Arbeitsweise einlassen.

Nadine Schirmer  
alsh

Genau hier zeigt sich ein zentrales strukturelles Defizit: Es fehlen verbindliche Rahmen, wann und wie die Methoden eingesetzt werden. Jedes Projekt, jedes Unternehmen interpretiert die Einführung anders. Viele wünschen sich klare Handbücher oder standardisierte Abläufe, damit nicht jedes Team neu beginnen muss.

“

Runterbrechen ist das Stichwort – bei Lean wie bei BIM. Arbeitspakete, Deliverables, das ist entscheidend. Und das müsste früh passieren. Es wäre sinnvoll, einen gemeinsamen Execution Plan zu haben – mit klaren Verantwortlichkeiten und Schnittstellen.

Sirri El Jundi  
SIIN

Dabei sind beide Ansätze lebenszyklusorientiert gedacht: Lean gehört genauso in die Planung wie ins Facility Management, und BIM-Daten sollten von der frühen Entwurfsphase über die Ausführung bis in den Betrieb fortgeschrieben werden.



Denn in Bauprojekten wechseln Teams ständig: in der Planung, in der Ausführung, sogar innerhalb eines Unternehmens. Ohne verbindliche Standards verlieren sich Initiativen mit dem Personalwechsel. Methodenkompetenz bleibt personengebunden – und genau das bremst Skalierung. Zeit und Struktur sind daher untrennbar miteinander verbunden: Wer früh beginnt, schafft Verständnis und Akzeptanz. Wer zu spät ansetzt, kämpft gegen Widerstände. Ein weiterer, von allen Seiten betonter Punkt: BIM und Lean müssen von der Führung unterstützt sowie vorgelebt und von der Operativen umgesetzt werden.

Nur wenn die Geschäftsführung die Themen als strategische Priorität setzt, können sie sich in Organisationen verankern. Viele Befragte schilderten, dass die erfolgreichsten Implementierungen dort stattfanden, wo das Management klare Zusagen gab, messbare Ziele formulierte und Fortschritte konsequent einforderte.



*Wenn dieses Bewusstsein auf oberster Ebene da ist, kann es sich auch auf die einzelnen Bereiche des Unternehmens übertragen und wirklich Fahrt aufnehmen.*

*Daniel Simons  
Nessler*

Diese Forderung richtet sich nicht nur an Unternehmen, sondern auch an die öffentliche Hand. Mehrere Interviewpartner formulierten den Wunsch nach klareren Richtlinien und verbindlichen Vorgaben, um Orientierung zu schaffen und Projekte vergleichbar zu machen. Damit diese Top-Down-Impulse Wirkung entfalten, braucht es jedoch Kommunikation mit Fingerspitzengefühl. Change Management spielt dabei eine Schlüsselrolle: konkrete Zeitpläne, regelmäßige Statuskommunikation, sichtbare Erfolgsgeschichten. Besonders wirkungsvoll sind glaubwürdige Champions aus den eigenen Reihen. Menschen, die die Methoden anwenden und über ihre Erfahrungen sprechen, anstatt sie nur zu predigen.



*Wenn das nur von der Geschäftsführung kommt, denken viele: „Jetzt haben die sich wieder was Neues ausgedacht.“ Aber wenn jemand aus den eigenen Reihen kommuniziert, ist das glaubwürdiger.*

*David Blödow  
Florack*

Zudem zeigt sich: Interdisziplinäre Teams, die interne und externe Perspektiven verbinden, sind am lernfähigsten. Wo Projektbeteiligte mit unterschiedlichen Hintergründen zusammenarbeiten, entsteht eine Lernkultur, die Veränderung beschleunigt.

## ZWISCHENFAZIT

*Strukturelle Hemmnisse entstehen nicht aus mangelndem Wissen, sondern aus fehlender Zeit, fehlenden Standards und fehlender Konsequenz.*

*Erfolgreiche Organisationen beginnen früh, schaffen klare Rahmenbedingungen und leben Top-Down-Verantwortung kombiniert mit Bottom-Up-Kommunikation.*

*Nur so wird aus punktueller Anwendung ein dauerhafter Wandel – im Projekt, im Unternehmen und in der gesamten Branche.*

## 3.3

# Daten, Tools & Standardisierung

Wenn über Digitalisierung am Bau gesprochen wird, dreht sich vieles um Tools – doch die Interviews zeigen ein überraschend einheitliches Bild: Niemand fordert ein neues Software-Tool, das es noch nicht gibt.

Die Herausforderung liegt nicht in der fehlenden Technologie, sondern im Umgang damit.



*Und so ist die beste BIM und Lean-Software auch kein Allheilmittel*

Johannes Kresimon  
Telluride

Software ist ein Werkzeug. Damit sie Nutzen stiftet, muss der Prozess stehen, in den sie eingebettet wird. Doch genau hier beginnt das Problem: In vielen Projekten sind Prozesse unklar oder uneinheitlich, und das wirkt sich direkt auf die Nutzung der Tools aus.

Da, wie im ersten Kapitel beschrieben, *jeder seine eigene Suppe kocht*, ist die Tool-Landschaft in Projekten stark fragmentiert. Unterschiedliche Beteiligte arbeiten mit unterschiedlichen Systemen, Datenformaten und Workflows. Selbst innerhalb eines Unternehmens werden auf verschiedenen Projekten verschiedene Tools eingesetzt. Ein durchgängiger Datenfluss ist unter diesen Bedingungen kaum erreichbar.

Zwar bieten offene Formate wie IFC mit dem Open-BIM-Ansatz die theoretische Grundlage für Interoperabilität, doch in der Praxis bleibt die Umsetzung komplex. Der Austausch funktioniert technisch, aber semantisch – also inhaltlich – sprechen die Systeme häufig unterschiedliche Sprachen.



*Wir dürfen keine digitalen Lösungen schaffen, die nur Datenmüll erzeugen oder unnötige Ressourcen verbrauchen. Zielgerichtet, ressourcenschonend, sinnvoll.*

Niels Bartels  
TH Köln

Viele Befragte sehen daher eine dringende Aufgabe darin, kritisch zu evaluieren, welche Tools zukunftsfähig sind und welche langfristig zusammengeführt oder abgelöst werden sollten. Ziel sei es, für Projekte einen festen Werkzeugkasten zu definieren, um Datenhürden frühzeitig zu vermeiden und einen durchgängigen Informationsfluss im Sinne des Projekts sicherzustellen.



**Tools ohne  
Prozess  
erzeugen  
Datenmüll.**

Damit diese Evaluierung gelingt, braucht es allerdings hohe fachliche Kompetenz – vor allem dort, wo BIM und Lean zusammenkommen.

Die Integration beider Methoden setzt voraus, genau zu wissen, welche Attribute ein Modell enthalten muss, damit Prozesse wie etwa eine teilautomatisierte Wochen- oder Ressourcenplanung funktionieren.

Viele Unternehmen stehen hier noch am Anfang.



*Aber man muss erst Erfahrungen sammeln, bevor man etwas standardisieren kann. Wenn jemand gerade startet, kann er oft gar nicht genau sagen, welche Attribute er benötigt. Mit den ersten Projekten wächst diese Erfahrung. Und dann kann sich auch der eigene Datenstandard entwickeln.*

Daniel Simons  
Nessler

Ein weiterer zentraler Punkt der Diskussion war die Frage nach Standardisierung. Häufig wird BIM mit Großprojekten und komplexer technischer Gebäudeausrüstung assoziiert. Doch die Interviews zeigen: Das Thema betrifft jede Projektgröße. Auch im Bauen im Bestand oder bei kleineren Bauvorhaben schaffen 3D-Modelle Mehrwert – vor allem durch ihre kommunikative Wirkung.



*Ich glaube, am Ende des Tages muss es auch auf alle Projekte wiedergespielt werden können.*

*Till Oel  
Dälken*

Mehrere Interviewpartner betonten, dass kleine Projekte sich besonders gut eignen, um neue Methoden zu erproben, zu standardisieren und anschließend auf größere Vorhaben zu übertragen. Ein durchgängiger Datenfluss ist nicht nur ein Ziel, sondern die Voraussetzung für Automatisierung. Je besser Daten strukturiert sind, desto mehr Prozesse lassen sich vereinfachen oder teilautomatisieren. Hier liegt die eigentliche Stärke von BIM: Es schafft die digitale Grundlage, auf der Lean-Methoden aufbauen können.



*Auf den Punkt gebracht: BIM – mit seinen strukturierten Daten – ist für mich die Grundlage, um Automatisierung im Bauprozess zu ermöglichen.*

*Omid Haiati  
Köster*

Am Ende bleibt der vielleicht wichtigste Gedanke: 3D-Modelle sind der Game Changer. Sie machen Komplexität sichtbar, schaffen gemeinsame Bezugspunkte und verändern Kommunikation grundlegend – auf der Baustelle ebenso wie in Planung und Betrieb.



*Ein 3D-Modell verbessert unsere Kommunikation – intern wie extern. Es schafft Klarheit, Geschwindigkeit und ein gemeinsames Verständnis über alle Ebenen.*

*Omid Haiati  
Köster*



*Der Planer denkt in 3D, wir bauen in 3D. Diese Visualisierung ist eine sehr wichtige Hilfestellung – sie sorgt für besseres Verständnis und stärkere Identifikation mit den Vorgängen.*

*Dr. Matthias Jacob  
Implenia*

## ZWISCHENFAZIT

*Daten, Tools und Standards sind die Infrastruktur des digitalen Bauens. Doch sie entfalten erst Wirkung, wenn Prozesse, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen definiert sind. Der Weg führt nicht über neue Tools, sondern über Klarheit, Disziplin und gemeinsame Standards – damit Daten von der Planung bis zum Betrieb fließen können und Modelle zu dem werden, was sie sein sollen: die gemeinsame Grundlage für leanes, transparentes und effizientes Bauen.*

# 3.4

## Menschen, Kultur & Kompetenz

*Am Ende entscheiden kein Tool, kein Prozess und keine Norm über den Erfolg von BIM und Lean - es entscheidet der Mensch.*



Beide Methoden setzen ein gemeinsames Bewusstsein voraus: das Warum. Ohne Verständnis für den Zweck und die Notwendigkeit der Veränderung bleiben selbst die besten Konzepte wirkungslos. Dieses Bewusstsein kann auf jeder Ebene entstehen - in der Geschäftsführung, die auf einer Konferenz den Impuls aufnimmt, genauso wie auf der Baustelle, wo Bauleiter und Poliere erleben, dass Zusammenarbeit plötzlich einfacher wird. Das zentrale Problem vieler Initiativen ist nicht der Mangel an Willen, sondern an



*Ich wünsche mir, dass wir es praktikabel anwenden. Dass wir bis dahin die Menschen wirklich mitgenommen haben und verstanden wurde, wo die Methoden Sinn machen - und wo nicht.*

*Niels Bartels  
TH Köln*

Tiefe. Methoden werden oft ausgerufen, aber nicht umgesetzt - ein Phänomen, das manche Interviewpartner treffend als BIM-Washing oder Lean-Washing bezeichneten. Auf Präsentationen klingt vieles überzeugend, doch im Alltag fehlen Zeit, Priorität und konsequente Anwendung.

Erfolgreiche Umsetzung beginnt mit Lernen. Nur wer die Methoden versteht und regelmäßig in der Praxis anwendet, entwickelt Routine. Schulungen allein reichen nicht - entscheidend ist das niederschwellige, wiederkehrende Üben im Projektalltag. Erst dadurch wird aus Theorie Haltung.



*Das größte Thema ist Change-Management. Die Baubranche ist traditionell geprägt - was grundsätzlich auch gut ist -, aber wir haben eine große Spannweite an Menschen: Junge, digital affine Bauleiter, erfahrene Projektleiter, gewerbliche Mitarbeitende mit klassischer Ausbildung. Wir müssen alle mitnehmen. Nur wenn alle das Konzept verstehen, funktioniert es auch.*

*Niels Bartels  
TH Köln*



*Der Schlüssel, so haben wir festgestellt, ist die intensive Schulung der Mitarbeiter, das niederschwellige Anwenden einzelner Methoden so oft es geht und eine kontinuierliche Reflektion.*

*Johannes Kresimon  
Telluride*



Genau hier zeigt sich, dass die Transformation in der Bauwirtschaft vor allem eine Mindset-Frage ist. Sie erfordert die Bereitschaft, den Status quo zu hinterfragen – das „Wir haben das schon immer so gemacht“ durch ein „Wie können wir es besser machen?“ zu ersetzen.

“

*Lean ist bei uns als Mindset überall Thema. Wir machen Lean nicht, um nur Taktplanung zu betreiben, sondern um Verschwendung zu vermeiden – das ist der Kern.*

Sirri El Jundi  
SIIN

Doch dieser Wandel geschieht nicht von selbst. Er braucht Dialoge, Aufklärung und Vorbilder. Offene Gespräche zwischen jenen, die schon Erfolge erzielt haben, und jenen, die noch am Anfang stehen, sind essenziell. Ebenso wichtig ist Ehrlichkeit über Rückschläge – nur so entsteht Vertrauen.

“

*Die größte Herausforderung bleibt der Mensch. Technologien kann ich bereitstellen, Prozesse standardisieren, aber Menschen muss ich mitnehmen und überzeugen. Fluktuation, unterschiedliche Hintergründe und wechselnde Reifegrade machen Leadership zur täglichen Aufgabe. Am Ende entscheidet die Haltung der Menschen darüber, ob Wandel wirklich nachhaltig wirkt.*

Omid Haiati  
Köster

In der Praxis zeigt sich heute eine große Spannweite: Während manche Unternehmen bereits mit 5D-BIM arbeiten, haben andere den Begriff BIM kaum gehört. Dasselbe gilt für Lean.

Diese Diskrepanz verdeutlicht, wie entscheidend es ist, Verständnislücken zu schließen und Aufklärung zu betreiben – nicht belehrend, sondern partnerschaftlich.

Projektkultur auf Augenhöhe ist deshalb ein Schlüsselthema. Besonders in Projekten, in denen innovative Unternehmen mit traditionelleren Partnern zusammenarbeiten, gilt: mitnehmen statt überfordern, erklären statt urteilen.

“

*Die Projektkultur auf Augenhöhe – wertschätzend und frei von Silodenken – wird von allen Beteiligten sehr geschätzt.*

Nadine Schirmer  
a/sh

Letztlich treffen in der Transformation drei Kräfte aufeinander: Mensch, Prozess und Technologie. Prozesse kann man definieren, Technologie kann man entwickeln – doch der Mensch muss überzeugt, befähigt und mitgenommen werden. Nur dann entsteht eine nachhaltige Veränderung, die nicht an Abteilungsgrenzen endet, sondern zur gelebten Kultur wird.

## ZWISCHENFAZIT

*BIM und Lean sind keine digitalen oder methodischen Herausforderungen – sie sind kulturelle. Transformation gelingt nur, wenn das „Warum“ verstanden, gelernt und vorgelebt wird. Bewusstsein, Schulung und Dialog sind die eigentlichen Werkzeuge der Zukunft. Denn Technik kann unterstützen – aber Wandel entsteht immer im Kopf.*

## 3.5

# Erfolgsfaktoren & Leuchtturmprojekte

Nach all den Herausforderungen, Strukturen und kulturellen Fragen bleibt die entscheidende Erkenntnis: Veränderung braucht Vorbilder.

Leuchtturmprojekte spielen dabei eine zentrale Rolle – sie machen greifbar, was vorher abstrakt war, und schaffen Motivation, es selbst zu versuchen.

Doch bis es so weit ist, steckt viel Arbeit dahinter. Bevor ein Projekt zum Leuchtturm wird, muss der Begriff erst entzaubert werden: Es braucht Aufklärung, Übung und Überzeugungsarbeit. Denn Leuchtturmprojekte entstehen nicht zufällig – sie sind das Ergebnis bewusster Vorbereitung und gezielter Rahmenbedingungen.



*Ich denke, sobald man einmal damit arbeitet, will man es auf allen Projekten anwenden. Früher dachte man, BIM lohne sich erst ab großen Projekten – Unsinn. Auch kleine Projekte profitieren. Dasselbe gilt für Lean.*

*Daniel Simons  
Nessler*

Gerade weil so viele Erwartungen mitschwingen, ist das richtige Projekt-Setup entscheidend. Erfolgreiche Leuchtturmprojekte brauchen einen geschützten Raum, in dem Teams ungestört arbeiten, ausprobieren und lernen dürfen.

*Man muss sich erlauben,  
zu scheitern, um wirklich  
Erfolg zu haben.*



Auch die Wahl des Projekts ist zentral: Nicht die größte oder komplexeste Baustelle, sondern eine, auf der man erste Quick-Wins erzielen kann. Ein Projekt, das überschaubar genug ist, um Neues zu testen – aber sichtbar genug, um Wirkung zu entfalten. So entsteht Vertrauen in Methoden, Prozesse und Menschen.

Zudem lohnt es sich, junge Mitarbeitende gezielt einzubinden.



Viele von ihnen fordern aktiv Digitalisierung und Lean Thinking ein. Sie bringen Offenheit, Neugier und Energie mit. Eigenschaften, die in Transformationsprojekten entscheidend sind.



*Das hat mit Mindset und Tradition zu tun. Die jüngeren Mitarbeitenden schreien ja danach - die wollen das, die springen drauf an.*

*Dr. Matthias Jacob  
Implenia*

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Kommunikation des erreichten Mehrwerts. Sie sollte authentisch und nah an der Praxis sein. Wenn Anwender selbst erzählen, was sich verändert hat, wirkt das stärker als jede Präsentation der Geschäftsführung oder externer Berater.

Diese Form der Kommunikation schafft etwas, das klassische Change-Programme selten erreichen: FOMO - Fear of Missing Out. Sobald ein Projektteam echte Verbesserungen erlebt, wollen andere es nachmachen. So wird Begeisterung ansteckend und die Transformation skaliert sich von selbst.

Natürlich ist kein Projekt perfekt. Manche Vorhaben scheitern, manche liefern nur Teilerfolge. Doch auch das gehört zum Prozess. Entscheidend ist, dass man anfängt. Denn Lernen entsteht im Tun, nicht im Planen.



*Wir brauchen Unternehmensleitungen, die nicht nur auf Bühnen sagen: „Wir machen jetzt BIM“, sondern das Thema intern konsequent fordern und fördern. Das ist oft das Problem - es wird auf der Führungsebene ausgerufen, aber nicht umgesetzt.*

*Daniel Simons  
Nesseler*

Viele Projekte zeigen, dass BIM und Lean keine Zukunftsvision sind, sondern heute funktionieren können - wenn die Voraussetzungen stimmen: klare Ziele, mutige Menschen und die Bereitschaft, Ergebnisse zu teilen.

## ZWISCHENFAZIT

*Pilotprojekte sind die Motoren der Veränderung. Sie machen Erfolge sichtbar, schaffen Glaubwürdigkeit und inspirieren Nachahmung. Mit dem richtigen Setup, der passenden Teamkonstellation und ehrlicher Kommunikation entsteht aus einem einzelnen Projekt oft der Impuls für eine ganze Organisation und manchmal für eine ganze Branche.*

# 4.

## Zukunftsbild & Ausblick

BIM und Lean sind längst keine Zukunftsmusik mehr. Beide Ansätze sind heute in der Praxis etabliert – wenn auch meist getrennt voneinander. Sie haben bewiesen, dass sie echten Mehrwert schaffen: BIM durch frühzeitige Problemerkennung in Planung und Koordination, Lean durch stabile Abläufe und das Vermeiden von Verzögerungen in Planung und Ausführung.

In der Summe führen beide Ansätze zum selben Ziel: eine optimierte, stabile und verlässliche Projektabwicklung. Im Kern geht es darum, die Projektziele in den Mittelpunkt zu rücken.

*Mehr Verbindlichkeit, weniger Reibungsverluste und ein gemeinsames Verständnis davon, was gutes Bauen bedeutet.*



Viele Interviewpartner betonten, dass genau dies den größten kulturellen Wandel auslösen könne: weg vom Krisenmanagement, hin zur vorausschauenden Zusammenarbeit.

Dabei zeigt sich ein klarer Trend: BIM und Lean werden als logische Ergänzung verstanden. BIM liefert die Datenbasis und Visualisierung, Lean die Struktur und den Kollaboration.

Zusammen schaffen sie ein System, das Planung und Ausführung zu einer Einheit verbindet. Zahlreiche Befragte äußerten den Wunsch nach einer Zukunft ohne Pläne, in der alle relevanten Informationen im 3D-Modell enthalten sind. Ein Modell, das nicht nur Geometrie, sondern auch Zeit, Kosten und Qualität abbildet.

*Ich hoffe ja, dass wir irgendwann keine Pläne mehr brauchen, sondern nur noch modellbasiert arbeiten. Deswegen: Ja, es wird sich durchsetzen.*

Daniel Schrade  
SIIN



Daten spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie ermöglichen nicht nur Transparenz, sondern auch Automatisierung: Terminpläne aus Modellen, automatisierte Soll-Ist-Vergleiche, fortlaufende Auswertungen und Qualitätsberichte. Die Vision ist klar, Daten sollen den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerks begleiten, von der Planung über die Ausführung bis in den Betrieb. Die erwarteten Vorteile reichen weit über Zeit und Kosten hinaus:

**Qualitätssicherung:** durchgängige Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Ausführungsständen.

**Arbeitssicherheit:** Klare Abläufe, bessere Koordination, geringeres Risiko.

**Nachhaltigkeit:** Genaue Mengenermittlungen und Ressourcenkontrolle durch modellbasierte Planung.

“

*Auf jeden Fall die zeitgenaue Nachverfolgung. Wenn ich das mit dem BIM-Modell – egal ob vierte oder fünfte Dimension – vernetzt habe, tagesaktuell, wochenaktuell, dann mit den Lean-Tafeln, können wir Soll-Ist-Vergleiche viel besser steuern.*

*Dr. Matthias Jacob  
Implenia*

Zudem wird Transparenz selbst zum Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die es schaffen, Prozesse und Daten offen zu gestalten, profitieren doppelt: Sie können frühzeitig Abweichungen erkennen und rechtzeitig gegensteuern und sie schaffen eine Kultur des Vertrauens.

Langfristig wird diese Transparenz auch die Grundlage für Lernen und Weiterentwicklung bilden. Mit wachsender Datentiefe lassen sich Muster erkennen, Best Practices ableiten und mithilfe von KI kontinuierliche Verbesserungen erzielen.

“

*Und langfristig – über spätere Auswertungen, vielleicht mit KI – Best-Practice-Erkenntnisse aus vielen Projekten zu gewinnen, um Lücken künftig zu schließen. Da sehe ich großes Potenzial.*

*Dr. Matthias Jacob  
Implenia*

Für viele der Befragten ist diese Entwicklung kein ferner Traum, sondern der nächste logische Schritt. Sie wollen sich aktiv mit der Integration von BIM und Lean beschäftigen – als strategisches Zukunftsthema, das die Branche dauerhaft verändern wird.

“

*Die Integration von BIM und Lean ist ein logischer Schritt, den wir in der integrierten Planung abbilden wollen. Ziel ist es, eine gemeinsame Vorlage für alle Planungsbeteiligten zu schaffen, in der die unterschiedlichen Teilprozesse und Abläufe zusammengeführt werden.*

*Nadine Schirmer  
a|sh*

“

*Ja, auf jeden Fall. Wenn der manuelle Aufwand minimiert wird, ist das der nächste logische Schritt: BIM und Lean zusammenzubringen.*

*Tobias Döring  
hammeskrause*

## ZWISCHENFAZIT

*BIM und Lean bilden gemeinsam das Fundament für eine neue Art zu bauen – digital, transparent und lernfähig. Wer die Verbindung beider Ansätze versteht, schafft die Grundlage für stabile Projekte, bessere Zusammenarbeit und langfristig auch für eine intelligentere Bauwirtschaft. Die nächsten Jahre werden zeigen, wer diesen Weg konsequent geht – und wer bereit ist, aus Daten und Erfahrung eine neue Praxis zu formen.*

# 5.

## Schlusswort

### *Von der Vision zur gemeinsamen Praxis*

BIM und Lean sind mehr als Methoden. Sie sind Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses in der Bauwirtschaft – eines Wandels, der technologische, organisatorische und kulturelle Ebenen zugleich berührt. Das Stimmungsbild 2025 zeigt: Die Branche hat verstanden, dass die Herausforderungen des Bauens nicht allein mit neuen Tools, Prozessen oder Schlagwörtern zu lösen sind. Es geht um Haltung – um den Willen, gemeinsam zu denken, zu lernen und zu handeln.

Was heute noch als Ausnahme gilt, kann morgen zum Standard werden: Datengetriebene Planung, modellbasierte Kommunikation und kollaborative Ausführung, die auf Vertrauen und Transparenz beruhen. Der Weg dorthin ist kein Sprint, sondern ein langfristiger Lernprozess, der Geduld, Konsequenz und Neugier erfordert. Die Interviews machen deutlich: Veränderung geschieht dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen – in Unternehmen, die BIM und Lean nicht als Projekt, sondern als Haltung verstehen.



*Dieses Stimmungsbild  
ist kein Abschluss –  
sondern ein Startpunkt.*

Es sind die kleinen, konkreten Fortschritte – ein besseres Meeting, eine klarere Planung, ein transparenterer Informationsfluss –, die den Unterschied machen. Aus vielen kleinen Erfolgen entsteht eine neue Normalität. BIM und Lean stehen für das gleiche Prinzip: kontinuierliche Verbesserung.

Das gilt für Projekte ebenso wie für die Branche selbst. Jede Baustelle, jedes Büro, jede Organisation kann Teil dieses Prozesses werden. Und genau das ist das Ziel dieses Stimmungsbilds: keine fertige Wahrheit, sondern ein Ausgangspunkt für Dialog, Vergleich und gemeinsames Lernen.

Die Entwicklung ist in Bewegung – und sie wird sich beschleunigen, wenn Wissen geteilt, Erfolge sichtbar gemacht und Erfahrungen offengelegt werden. Denn nur so entsteht aus der Vision einer digitalen, leanen Bauwirtschaft eine gelebte Praxis. Dieses Stimmungsbild ist ein erster Schritt – und eine Einladung, den nächsten gemeinsam zu gehen.

# Danksagung

Wir bedanken uns bei allen Gesprächspartner:innen, die ihre Zeit, ihr Wissen und ihre offenen Worte mit uns geteilt haben. Dieses Stimmungsbild wäre ohne ihre Perspektiven nicht möglich gewesen. Ihr Vertrauen, ihre Ehrlichkeit und ihre Bereitschaft, Erfahrungen – auch unbequeme – zu teilen, haben den Blick auf BIM und Lean in der Praxis geschärft und wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung der Bauwirtschaft geliefert.

Danke an alle, die jeden Tag daran arbeiten, Projekte ein Stück besser, transparenter und kollaborativer zu machen. Die Transformation lebt von Menschen wie Ihnen – mutig, neugierig und bereit, neue Wege zu gehen.

Dieses Projekt ist ein Anfang. Wir freuen uns darauf, den Dialog gemeinsam fortzuführen.

Mit freundlicher Unterstützung durch



Telluride  
Architektur



a|sh sander.hofrichter architekten

Technology  
Arts Sciences  
TH Köln

hammeskrause architekten

SIIN



DÄLKEN  
Architektur + Generalplanung



 PLACE

 specter automation

