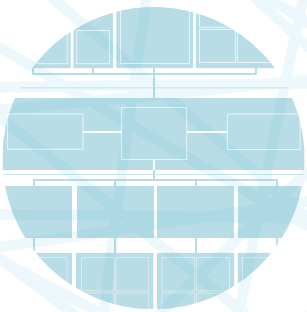




IG  
LEBENSZYKLUS  
HOCHBAU

# PROJEKTKULTUR AKTIV GESTALTEN:

Erfolgsfaktoren bei Bauprojekten –  
von der Strategie bis zur Umsetzung



ORGANISATION



KULTUR



PROZESSE



Erfolgreiche Bauprojekte haben 3 Säulen: Organisation, Kultur und Prozesse

# IMPRESSUM

**Herausgeber:**

IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU, Mariahilfer Straße 17/1.OG, 1060 Wien, Tel.: +43 (1) 90 440,  
office@ig-lebenszyklus.at, www.ig-lebenszyklus.at

**Autoren (alphabet. Reihenfolge):**

Jeanny Gucher, 4dimensions  
Wolfgang Kradischnig, DELTA  
Walter Purrer, Initiative Kulturwandel Bau  
Leonidas Gerald Schafferer, bau.raum

**Arbeitsgruppenmitglieder (in alphabetischer Reihenfolge):**

Edmund Bauer, dibau-ZT  
Siegfried Gaida, THERMOKON  
Harald Greger, Aluminium-Fenster-Institut  
Albrecht Kemmann, KS Ingenieure ZT  
Kerstin Petschauer, TU Graz  
Klaus Reisinger, Cofely (zuvor ALLPLAN)  
Renate Scheidenberger, BAUKULTUR - Management am Bau  
Rupert Schmid, Sauter Mess- und Regeltechnik  
Klaus Stanek, KS Ingenieure ZT  
Arnold Stengg, INGENIEURBÜRO FÜR GEBÄUDESYSTEM- & ELEKTROTECHNIK  
Dietmar Strele, ARCHIMEDES  
Klaus Trefoniuk, Siemens Gebäudemanagement & -Services  
Manfred Völker, Siemens Gebäudemanagement & -Services  
Wolfgang Wildauer, Architekt  
Jürgen Wiltschko, WBM Wiltschko  
Thomas Zhanel, LOYTEC

**Schlussredaktion & grafische Gestaltung:**

DieFink | Agentur für Kommunikation  
Reh DESIGN

**Cover Illustrationen:**

vectorartbox.com

**Druck:**

Donau Forum Druck, Wien

**Stand:** Oktober 2015

**Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Leser/Innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

**Haftungshinweis**

Unberechtigte Vervielfältigung ist nicht erlaubt. Dies gilt insbesondere für die elektronische und sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# INHALTSVERZEICHNIS

1. VORWORT .....	Seite 5
2. ZIELE DES LEITFADENS .....	Seite 5
3. WAS IST PROJEKTKULTUR? .....	Seite 5
3.1 Kultur regelt das Zusammenleben und schafft Orientierung .....	Seite 5
3.2 Kultur schafft Unterschiede .....	Seite 6
3.3 Kultur verteilt Macht und Ressourcen .....	Seite 6
3.4 Kultur stiftet Identität .....	Seite 6
4. DAS BAUPROJEKT ALS KOMPLEXES SYSTEM.....	Seite 7
4.1 Grundmuster technischer und sozialer Systeme.....	Seite 7
<i>MITTELTEIL</i>	
<i>BEARBEITUNGSRASTER FÜR METHODEN MIT KOOPERATIVER PROJEKTKULTUR.....</i>	<i>Seite 8</i>
4.1.1 Technische Systeme („Baumaschinendenken“) .....	Seite 10
4.1.2 Soziale Systeme („vernetztes Denken“) .....	Seite 10
5. CODE OF CULTURE .....	Seite 12
6. DAS KULTUR-ERKENNUNGS-SYSTEM .....	Seite 13
7. DAS KULTUR-AUFBAU-SYSTEM .....	Seite 14
8. WERKZEUGE UND METHODEN DER KULTURGESTALTUNG IN BAUPROJEKTEN .....	Seite 15
9. AUSBLICK .....	Seite 15



# 1. VORWORT

Seit ihrer Gründung im Jahr 2012 hat die IG Lebenszyklus Hochbau im Rahmen von interdisziplinären Arbeitskreisen an der **Standardisierung und Entwicklung der lebenszyklusoptimierten Projektabwicklung** gearbeitet. Dabei wurden die beiden Säulen „**Prozesse**“ und „**Organisation**“ mit dem Prozess- und dem Organisationsmodell, verschiedenen Beschaffungsmodellen und weiteren Unterlagen intensiv bearbeitet. Zahlreiche Leitfäden für Bauherren und Branchenvertreter wurden veröffentlicht.

Im Jahr 2015 definierte der Verein die „**Kultur**“ als **dritte Säule für erfolgreiche Bauprojekte**. Erste Erkenntnisse und Anleitungen dazu sind bereits 2013 im Fachleitfaden „Prozessmoderation für Kommunikation und Konfliktmanagement“ erschienen.

Der vorliegende Fachleitfaden „Projektkultur aktiv gestalten: Erfolgsfaktoren bei Bauprojekten – von der Strategie bis zur Umsetzung“ wurde als Gemeinschaftsprojekt mit der „Initiative Kulturwandel Bau“ in einem interdisziplinären, mehrstufigen Prozess geschaffen und beinhaltet eine umfassende Darstellung, wie **Projektkultur in einem lebenszyklusoptimierten Bauprojekt** aktiv gestaltet werden kann.

Wir (die Autoren) wünschen allen Lesern viele interessante und anregende Hinweise und freuen uns über Rückmeldungen jeder Art!

## 2. ZIELE DES LEITFADENS

Der vorliegende Leitfaden gibt konkrete Anregungen für eine aktive Gestaltung der Projektkultur. Er richtet sich an Bauherren und deren Projektleiter, aber auch an alle anderen Beteiligten im Bauprojekt, die an einer kooperativen und vertrauensvollen Kultur interessiert sind. Der Leitfaden enthält folgende Abschnitte:

- einen „**Code of Culture**“ für die Baubranche, also einen kleinsten, gemeinsamen Nenner an Grundregeln der Zusammenarbeit,
- eine Erklärung für die **Grundmuster sozialer Systeme**,
- ein Modell für das Erkennen von positiven oder negativen kulturellen Dynamiken und die Gestaltung von positiver Projektkultur sowie
- einen Überblick zu den wichtigsten Werkzeugen und Methoden der Kulturgestaltung in Bauprojekten.

## 3. WAS IST PROJEKTKULTUR?

Der **Begriff „Kultur“** ist ein Wort, das wir gerne und selbstverständlich verwenden, obwohl wir meist nur eine sehr vage Vorstellung darüber besitzen, was es wirklich bedeutet. Jedem von uns werden unterschiedlichste Bilder und Assoziationen in den Sinn kommen, wenn uns jemand bittet zu beschreiben, was wir unter „**Kultur**“ verstehen. Daher wollen wir nun die vier grundlegenden Aspekte erklären, die Kultur und im Besonderen **Projektkultur** ausmachen.

### 3.1 Kultur regelt das Zusammenleben und schafft Orientierung

Die Fähigkeit, Kultur zu entwickeln, ermöglicht es uns, das innerhalb einer Generation erworbene Wissen durch Sprache, Schrift und Symbole weiterzugeben. Aber nicht nur das: Kultur regelt den Alltag unseres Zusammenlebens, insofern wir nicht nur Wissen weitergeben, sondern auch **Normen, Werte, Traditionen** und **Institutionen**. Kultur gibt uns also Orientierung darüber, welches Verhalten als „richtig“ oder „falsch“ angesehen wird.

Diese Normen sind nicht in jeder Gesellschaft, in jeder Gruppe oder in jedem Projekt gleich. Jede Gruppe bildet ihre eigenen, spezifischen Rituale und Gewohnheiten aus, in die jedes ihrer Mitglieder eingebettet ist, auch in jedem Projekt. Wir tun Dinge „aus Tradition“ und weil sie genau in dieser Form an uns weitergegeben wurden. Das Schaffen von Traditionen ist ein anthropologisches Grundgesetz, das man in allen menschlichen Gesellschaften wiederfindet. Das gilt ebenso für moderne Formen von Gesellschaften, wie für Unternehmen und Projekte.

## 3.2 Kultur schafft Unterschiede

Das Schwierige daran ist: Oft geht mit der eigenen Tradition ein Anspruch auf Wahrheit einher. Wir hinterfragen unsere eigenen Traditionen nur selten, sie brauchen keine Begründung, denn „so war das immer schon!“. Noch schlimmer, **viele kleine Handlungen des Alltags sind uns gar nicht als Ausdruck unserer spezifischen Kultur bewusst**, etwa die Tatsache, dass wir uns zum Gruß in Europa sehr wahrscheinlich die rechte Hand reichen und nicht die linke. Solche „Kulturtechniken“ schaffen Ordnung im sozialen Zusammenleben und versorgen uns im eigenen kulturellen Umfeld meist ausreichend mit allen relevanten sozialen Informationen, um konfliktfrei durch den Tag zu kommen. Bedenken Sie, dass auch unser **Arbeitsalltag in Projekten** von solchen **kulturellen Ritualen** bestimmt ist. Wer erstellt die Agenda für das nächste Projektmeeting? Wie wird Kritik geäußert an einem Arbeitspaket und in welchem Ton? Mit welchen Konsequenzen muss ich rechnen, wenn ich meine Zusage für einen Projekttermin doch nicht einhalten kann?

Andere „fremde“ Traditionen empfinden wir schnell als unverständlich und seltsam. Plötzlich können wir viele dieser wichtigen sozialen Informationen nicht richtig entschlüsseln, falls sie uns überhaupt als solche bewusst werden. **Kultur schafft also Unterschiede.**

## 3.3 Kultur verteilt Macht und Ressourcen

Die Kultur bestimmt mit, wer in einer Gemeinschaft den Zugang zu welchen Ressourcen bekommt, also über mehr oder weniger Einfluss und Macht verfügt. **Im Projekt bestimmt oft die Rolle den Zugang zu Ressourcen.** So ist die Rolle des Bauherrn meist eine kulturell sehr einflussreiche und bestimmt viel stärker als den meisten bewusst ist, welcher Umgang im Projekt miteinander herrscht und vor allem, wie Konflikte um Ressourcen ausgetragen werden.

## 3.4 Kultur stiftet Identität

Kultur stiftet Identität, denn sie gibt uns als Menschen eine Antwort auf die Frage, wer wir im Vergleich zu den übrigen sind. Durch Gruppenbildung und die Formen des gemeinsamen Handelns bilden sich Gemeinschaften, die sich gegen andere Gruppen abgrenzen, Mitglieder aufnehmen oder ausschließen. Ob wir Bürger einer Stadt sind, Mitglied im Tennis- oder Fußballverein, Mitarbeiter eines Unternehmens, Teammitglieder eines Projektes, **die jeweilige Kultur prägt unsere Identität.** Aber auch wir prägen die Kultur. Denn jedes Unternehmen, **jedes Projekt und jeder Freizeitverein sind kulturelle Institutionen.** Institutionen sind damit Träger von Kultur, jede einzelne ist eine kleine oder große „Traditionsmaschine“.

Tradition ist dabei nicht nur auf die Vergangenheit ausgerichtet, sondern prägt vielmehr unsere Erwartungen an die Zukunft. Sie gibt uns Sicherheit in dem, was auf uns zukommt. **Das Künftige wird planbar.** Das Eingebettet sein in eine Kultur, in eine Tradition, hilft uns also, diese Zukunft aktiv zu gestalten. Und dies ist gleichzeitig der Kern jedes Projektes. Auch Projekte gestalten die Zukunft und die Planbarkeit eines Projektes ist immer dann besonders groß, wenn wir uns in der Kultur, in die das Projekt eingebettet ist, gut orientieren können.

Einfach ausgedrückt, ist **die Kultur der Zusammenarbeit all das, was wir im täglichen Miteinander leben und erleben.** Aufgrund von Prozessen der Beobachtung, des Ausprobierens und Lernens ist es uns möglich, kulturelle Elemente des Handelns zu erkennen. Kultur ist damit ein umfassendes, lebensgestaltendes Phänomen für jeden einzelnen von uns. Und das macht die gemeinsame Kultur der Zusammenarbeit zu einem so wesentlichen Erfolgsfaktor im Bauprojekt.

## 4. DAS BAUPROJEKT ALS KOMPLEXES SYSTEM

In jedem Bauprojekt sind wir mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert, die sich in drei große Themen aufteilen lassen:

- **technische Fragestellungen und Probleme**, wie z.B. statische Lösungen, bautechnische Details etc.,
- **wirtschaftliche und rechtliche Fragestellungen und Probleme**, wie z.B. vertragliche Haftungsregelungen, Baukostenfestlegungen, Verzögerungen auf der Baustelle etc., sowie
- **kulturelle und soziale Fragestellungen und Probleme** wie etwa zwischenmenschliche Konflikte, widersprüchliche Ziele oder Interessen etc.

Als Techniker sind wir es gewohnt, alle drei Bereiche nach den gleichen Mustern zu verstehen und zu bearbeiten. Genau dieses Vorgehen schafft allerdings Probleme, da vor allem **soziale und kulturelle Fragen NICHT mit (technischer) Logik bewältigt** werden können.

In der gängigen Praxis am Bau sind alle Beteiligten auf das technische System konzentriert, das grundlegende Paradigma dazu lautet: dass es für **jede Situation EINE Ursache / EINEN Grund für das Geschehen / EINEN Schuldigen** gibt. Wenn man also die „richtige“ Ursache findet, kann man den Fehler beheben und das Problem lösen.

**Soziale Systeme sind schwerer durchschaubar** und wir sind uns der Komplexität aller Einflüsse nicht immer bewusst. Wenn etwa bei einer Baumaschine ein Teil defekt wird, kann man diesen austauschen und die Maschine erneut in Betrieb nehmen. Wie sie mit dem neuen Teil funktionieren wird, ist ganz klar vorhersehbar. Wird allerdings in einem Projektteam ein Teammitglied ausgetauscht, so sind sowohl positive als auch negative Veränderungen im Umgang miteinander als auch in Bezug auf die gemeinsame Produktivität möglich. Es kann etwa dazu kommen, dass plötzlich drei weitere Teammitglieder nicht mehr produktiv sind, die „soziale Maschine“ also nicht besser als zuvor oder im schlimmsten Fall gar nicht mehr funktioniert.

### 4.1 Grundmuster technischer und sozialer Systeme



Bild 1: Die drei Säulen erfolgreicher Bauprojekte

Zwischen den beiden Säulen „Organisation“ und „Prozesse“ und der Säule „Kultur“ besteht ein wichtiger systemischer Unterschied. Wir sprechen von technischen Systemen bei der Organisation und den Prozessen und **sozialen Systemen** in der Kultur.

# Bearbeitungsraaster für Methoden mit kooperativer Projektkultur

Prozessphase	Gliederung im Prozess	Thema / Was ist das Ziel?	Methode / Wie wird es umgesetzt?	Verantwortlich für die Umsetzung	Wer führt den Prozess?	
STRATEGIE von der Vision zur Strategie	Initialbeschluss	Initialbeschluss				
	Strategieentwicklung (Vision, Ziele, Strategie)	Wert der kooperativen Projektkultur sichtbar machen	Erfolgsstory erzählbar machen über die kooperative Projektentwicklung. Sollte schon in der Leistungsbeschreibung mitaufgenommen werden. Sideletter über den Nutzen der kooperativen Projektentwicklung + eine Einigung dazu, so arbeiten zu wollen.	Bauherr & Bauherrenberater	Die Bauherrenberater informieren über die Vorteile	
	Abschluss Phase Strategie	Abschluss Phase Strategie				
INITIIERUNG von der Strategie zum Projektabschluss	Projektstartprozess: Erste Teambildung, Aufbauorganisation, Projekthandbuch	Kommunikation analysieren				
		Gemeinsame Ziele überprüfen / festlegen				
		Bewusstes gegenseitiges Kennenlernen / verstehen, wie der andere „tickt“ Erwartungen klären Projektorganisation & Verantwortungen festlegen	Gemeinsamen Startworkshop machen	Projektleiter des Bauherrn	Prozessbegleiter	
	Bedarfsermittlung, Machbarkeitsstudie, Finanzierung	Grundlagen der Projektkultur werden geschaffen, gemeinsame Werte besprochen				
		Information des Bauherrn und der Finanzierer über die Vorteile durch die kooperative Projektentwicklung	Die Projekthilosophie einer kooperativen Projektentwicklung und der Nutzen für die Qualität des Bauwerkes sowie die effizientere, konfliktfreiere Umsetzung des Arbeitsprozesses werden dargestellt.	Projektleiter des Bauherrn & Bauherr		
		Umgang der Partner im Planungsprozess	Feedbackrunden: Was läuft gut? / Was ist verbesserungsfähig? / Welche Änderung würde die Projektarbeit verbessern? Ergebnisse transparent kommunizieren		Projektleiter des Bauherrn	Prozessbegleiter
Zusammenfassung und Entscheidung	Entscheidungsfindung, Zwischenergebnisse	Entscheidungsfindung	Ergebnisse transparent kommunizieren			
	Entscheidungsfindung	Abschlussworkshop für die Phase Projektrahmen	Ergebnisse transparent kommunizieren			
	Abschlussworkshop für die Phase Projektentwicklung	Auswahl der richtigen Partner für die kooperative Projektentwicklung	Workshop als Feedbackrunde mit den wichtigsten Teilnehmern der Phase			
PLANUNG vom Beschluss zur Genehmigung	Ausschreibung und Vergabe der Planerleistungen	Gemeinsame Werte vertraglich festlegen	<b>Präambel</b> im Vertrag	Projektleiter des Bauherrn		
		Wertechek	In der <b>Vergabeverhandlung</b> kann die Kultur, die Wertehaltung, Softskills der Planer bzw. des Projektleiters des Planers durch ein persönliches Kennenlernen überprüft werden, z.B. anhand der Referenzen, Leitbilder, etc. für alle Schlüsselpositionen.	Projektleiter des Bauherrn		
		Gemeinsame Ziele überprüfen / anpassen Bewusstes gegenseitiges Kennenlernen / verstehen, wie der andere „tickt“ Erwartungen klären	gemeinsamen Startworkshop der Konsulenten machen		Prozessbegleiter Teilnehmer: PL, Bauherr und Bauherrenvertreter (Projektsteuerung, Arch.), alle Fachplaner	
	Projektstart Planung	Projektorganisation & Verantwortungen anpassen	Definition der erweiterten Projektkultur-Regeln aufgrund des Hinzukommens der Planer (unterschieden von allen)		Prozessführer Planung	
		Bereits bekannte Risiken offenlegen / besprechen				
		Effizient gestaltete Umfragen oder Stimmungsabfrage bei allen Projektbeteiligten. Die-Ergebnisse daraus werden auf Plausibilität überprüft und anonymisiert dem Team zur Weiterentwicklung zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse aus der laufenden Beobachtung werden in den Follow Up Workshops zur Teamentwicklung zur Verfügung gestellt.	Umfragen und/oder Stimmungsabfragen in konstanten Abständen	Prozessführer Planung	Prozessbegleiter	
	Integrale Planung	Entwicklung der Projektkultur darstellen sowie die positiven Aspekte der Zusammenarbeit festhalten (= Fundamentaufbau). Die Herausforderungen in der Zusammenarbeit gemeinsam reflektieren und Lösungen finden.	Laufende Begleitung der Projektkultur durch externen Moderator, sichprobenartig bei Baubesprechungen, Planungsbesprechungen, Bauherrenbesprechungen dabei sein, das Wahrgenommene dem Team widerspiegeln, Verbesserungspotential im Umgang miteinander dem Planungsteam mitteilen.	Follow Up Workshops periodisch durchgeführt	Prozessführer Planung	Prozessbegleiter / Teilnehmer: PL, Bauherr und Bauherrenvertreter (Projektsteuerung, Arch.), alle Fachplaner
		Konfliktbearbeitung	Klärungsgespräche, Workshops bzw. Mediation		Prozessführer Planung	Prozessbegleiter
		Die Bedürfnisse und Herausforderungen der späteren Betreiber bereits in der Planung berücksichtigen.	Workshops der späteren Betreiber und ev. Planer		Prozessführer Planung	Prozessbegleiter
		Erheben der Vor- und Nachteile der Begleitung zur kooperativen Projektentwicklung, um für den weiteren Verlauf des Projektes Erfahrungen und Bedarf zu ergründen	Abschlussworkshop mit allen Planern, Bauherr und PS		Prozessführer Planung	Prozessbegleiter / Teilnehmer: PL, Bauherr und Bauherrenvertreter (Projektsteuerung, Arch.), alle Fachplaner
	Gemeinsame Werte, Grundregeln der Zusammenarbeit, Umgang mit Fehlern.		<b>Präambel</b> im Vertrag (sideletter)	Projektleiter des Bauherrn		



AUSFÜHRUNG		von der Vergabe zur Übergabe	
Ausschreibung und Vergabe der ausführenden Gewerke (Abhängig vom Vergabemodell)	etc. vertraglich festlegen	Wertecheck, Vorstellung der Unternehmensphilosophie & der wesentlichen handelnden Personen	In der <b>Vergabeverhandlung</b> kann die Kultur, die Wertehaltung, Softskills der Planer bzw. des Projektleiters des Planers überprüft werden durch ein persönliches Kennenlernen (=das in der Ausschreibung fixiert werden sollte) Z.B. anhand der Referenzen, Leitbilder, etc... für alle Schlüsselpositionen.
	Projektstart Ausführendes Gewerk	Gemeinsames Ziel der Ausführung in den Mittelpunkt stellen und kommunizieren Kennenlernen der handelnden Personen Projektplanung analysieren und so lange bearbeiten bis Abwickelbarkeit zur Erreichung des gemeinsamen Ziels realistisch (Win-Win!) Verhaltensspielregeln / Umgang miteinander aus groben Vorgaben im Vertrag (siehe oben) für konkrete Projektbearbeitung verfeinern (Kommunikator; Umgang mit Hürden bzw. Fehlern...) Vermittlung der Wertebasis bzw. Projektkultur-Regeln. Ergebnisse des Abschlussworkshops mit den Planern reflektieren	Kick-Off-Workshop der ausführenden Unternehmen mit Bauleitung und evtl. externem Experten für jedes dazukommende Gewerk.
Ausführung	Laufende Begleitung der koop. Projektentwicklung durch externen Moderator, stichprobenartig bei Baubesprechungen, Bauherrenbesprechungen dabei sein, das Wahrgenommene dem Team widerspiegeln, Verbesserungspotential im Umgang miteinander den Ausführungsteams mitteilen	professionelle Konfliktbearbeitung	Baubesprechungsteilnahmen, Einzel- und Gruppengespräche, Klärungsgespräche und Mediationen
	Regelmäßiger Check der positiven Kulturumsetzung (während des gesamten Projekts in Schleifen)	Erkundung der Bedürfnisse und Herausforderungen der Ausführenden von Bauleiter bis GF	Klärungsgespräche, Workshops bzw. Mediation. Bei Eskalation EIGENES Meeting - vor allem Konflikte aktiv angehen und immer gemeinsame Lösung anstreben
Übergabe und Abschluss	Gemeinsamen Erfolg feiern	Informationsfluss zum späteren Betreiber herstellen	Prozessbegleiter
	Workshop zum Zusammenfassen des Gesamtablaufes, Verbesserungsaussparungen, Gruppenarbeiten, Zeigen des Ablaufes von der ersten Idee bis zum vollbrachten Werk, Ernte des gemeinsam Vollbrachten und Basis für weitere Projekte und Verbesserungspotentiale zeigen.	Gemeinsames Ziel für den Betrieb in den Mittelpunkt stellen und kommunizieren Kennenlernen der handelnden Personen	Übergabehandbuch mit allen behördlichen Informationen entsprechend aufbereitet, Ansprechpartner, gemeinsamer Übergabeworkshop
Betriebs-einführung	Verhaltensspielregeln / Umgang miteinander aus groben Vorgaben im Vertrag (siehe oben) für konkrete Projektbearbeitung verfeinern (Kommunikator; Umgang mit Hürden bzw. Fehlern...)	Vermittlung der Wertebasis bzw. Projektkultur-Regeln. Ergebnisse des Abschlussworkshops mit den Planern reflektieren	Prozessbegleiter Teilnehmer: alle Baugruppenbeteiligten
	Den Wert einer guten Dokumentation klar machen	Informationsfluss zwischen allen Beteiligten herstellen	Prozessbegleiter
Regelbetrieb	Die unterschiedlichen Nutzer mit ausreichenden Informationen, Anleitungen zur effizienten und nachhaltigen Nutzung versorgen.	Wertschätzender Umgang im Alltag	Prozessbegleiter
	Probleme im Betrieb gemeinsam mit den Nutzern / Eigentümern lösen.	Probleme im Betrieb gemeinsam mit den Nutzern / Eigentümern lösen.	Prozessbegleiter
Instandsetzung	Den Wert einer guten Dokumentation klar machen	Abstimmung der Schnittstellen frühzeitig klären, welches Thema liegt in welcher Verantwortung?	Prozessbegleiter
	Informationsfluss zwischen allen Beteiligten herstellen	Probleme im Betrieb gemeinsam mit den Nutzern / Eigentümern lösen.	Prozessbegleiter
Umnutzung	Den Wert einer guten Dokumentation klar machen	Umnutzung als eigenes, kooperatives Projekt verstehen und umsetzen	Prozessbegleiter
	Umnutzung als eigenes, kooperatives Projekt verstehen und umsetzen	Die FM's in die Umsetzung dieses Projektes voll integrieren.	Prozessbegleiter
NUTZUNG	von der Inbetriebnahme zur Nutzungsänderung	Workshop	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Bewusstsein schaffen bei allen relevanten Mitarbeitern, kooperativen Austausch aktiv gestalten in gemeinsamen Jour Fix etc.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Persönlichen Kontakt pflegen, Zeit dafür einplanen.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		FM Newsletter, Info-Veranstaltungen, Infoblatt	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Klare, offene Kommunikation etablieren.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Übergeordnete, technisch und sozial versierte Eskalationsebene einführen, Betriebsverantwortliche vor Ort damit entlasten.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Bewusstsein schaffen bei allen relevanten Mitarbeitern, kooperativen Austausch aktiv gestalten in gemeinsamen Jour Fix etc.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Klare, offene Kommunikation + klare Prozesse etablieren und vertraglich festhalten.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Persönlichen Kontakt pflegen, Zeit dafür einplanen.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Übergeordnete, technisch und sozial versierte Eskalationsebene einführen, Betriebsverantwortliche vor Ort damit entlasten.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Bewusstsein schaffen bei allen relevanten Mitarbeitern, kooperativen Austausch aktiv gestalten in gemeinsamen Jour Fix etc...	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers
		Die FM's in die Umsetzung dieses Projektes voll integrieren.	Der Betreiberverantwortliche des Eigentümers

## 4.1.1 Technische Systeme („Baumaschinendenken“)

In Bauprojekten sind wir es gewöhnt, mit Organisationen, Prozessen, technischen Abläufen oder auch Maschinen zu arbeiten. Diese **technischen Systeme** lassen sich durch **kausale Ursache-Wirkungsketten** einerseits und **stabilisierende Rückkoppelungen** andererseits darstellen. Veranschaulichen wir dies am Beispiel eines Baggers, der defekt ist:

- **Prinzip der kausalen Ursache-Wirkungskette:**

Es gibt ein defektes Teil (Ursache) weshalb der Bagger nicht mehr funktioniert. Wird dieses Teil ausgetauscht, funktioniert der Bagger wieder (Wirkung).

- **Prinzip der stabilisierenden Rückkoppelung:**

Das System ist in sich stabilisierend, da das defekte Teil den Bagger sofort funktionsuntüchtig macht und jedem klar ist, dass durch Austausch des defekten Teiles der Bagger wieder funktioniert. Die klare Lösung ist also, das Teil auszutauschen.

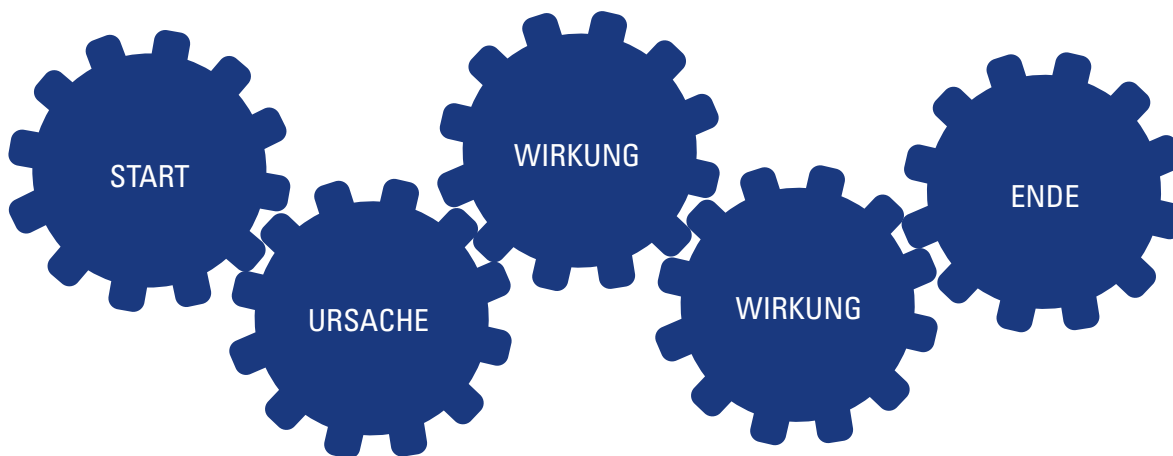


Bild 2: Die kausale Ursache- und Wirkungskette im technischen System ist in sich stabilisierend.

Jede Baumaschine wird so konstruiert, dass ihr dieses System zu Grunde liegt. Auch die Organisation eines Bauprojektes (z.B. bauvertragliche Regelungen) enthält derartige Elemente. Der Vorteil dieses Systemverständnisses liegt darin, dass eine weitgehend eindeutige und damit selbsterklärende Organisation des Systems erreicht wird bzw. Fehlentwicklungen relativ leicht erkannt und durch Beseitigung der Ursache korrigiert werden können.

## 4.1.2 Soziale Systeme („vernetztes Denken“)

Ganz anders ist das Systemverhalten in **sozialen Systemen** und den Beziehungen zwischen den am Bauprojekt beteiligten Personen und Organisationen. Hier handelt es sich um **selbstorganisierende** und damit **aufschaukelnde** und **nicht stabilisierende Systeme**.

### Aufschaukelungen (Misstrauen und Vertrauen)

Die Aufschaukelung kann sich in eine unerwünschte Richtung (Abwärtsspirale und Misstrauensbildung) oder in eine erwünschte Richtung (Aufwärtsspirale und Vertrauensverhältnis) zwischen den Projektbeteiligten entwickeln (siehe Bild 3).

Ein Beispiel zur **negativen Aufschaukelung bzw. Misstrauens-Spirale:**

Der Auftraggeber (AG) und Auftragnehmer (AN) haben einen Bauvertrag unterschrieben, die Arbeit hat begonnen und eine erste Leistungsänderung wird vom AN ausgeführt. Der AN möchte diese vergütet bekommen, worauf der AG auf einen Vertragsteil verweist, der belegt, dass aus seiner Sicht keine Vergütung des AN vorzusehen ist. Der AN interpretiert den Vertrag anders und würde eine Vergütung der Leistungsänderung jedenfalls sehen, nimmt jedoch die Entscheidung des AG vorerst zur Kenntnis. Der AG hat kein Gespräch mit dem AN gesucht und auch kein Verständnis für die Mehrkostenforderung des AN. Ihm ist die Situation des AN mehr oder weniger egal. „Vertrag ist Vertrag und ich sitze am längeren Ast“ meint der AG. Misstrauen entsteht und ab diesem Zeitpunkt sucht der AN nach Vertragslücken und vergütbaren Leistungsänderungen, um sein vermeintliches Unrecht auszugleichen. Der Kampf hat begonnen und die Misstrauensspirale ist entstanden.

Dasselbe Beispiel mit einer **positiven Aufschaukelung bzw. Vertrauens-Spirale:**

Nehmen wir den Fall an, der AG hätte sich die Vertragsinterpretation des AN angehört und wäre bemüht gewesen, eine gemeinsame und vertretbare Vergütungslösung zu finden. Damit hätte der AN eine Teilvergütung der Leistungsänderung bekommen, das Bemühen des AG gesehen und würde im Sinne des Projektes an guten gemeinsamen Lösungen arbeiten. **Vertrauen, Motivation und der Wille zu guten und effizienten Lösungen** im Sinne des Projektes würden entstehen. Der AG hätte einen vertrauensvollen und offenen AN-Partner und würde mehr Sicherheit für sein Bauprojekt empfinden, da zeitnah gemeinsame Lösungen gesucht, gefunden und kosteneffizient durchgeführt würden.

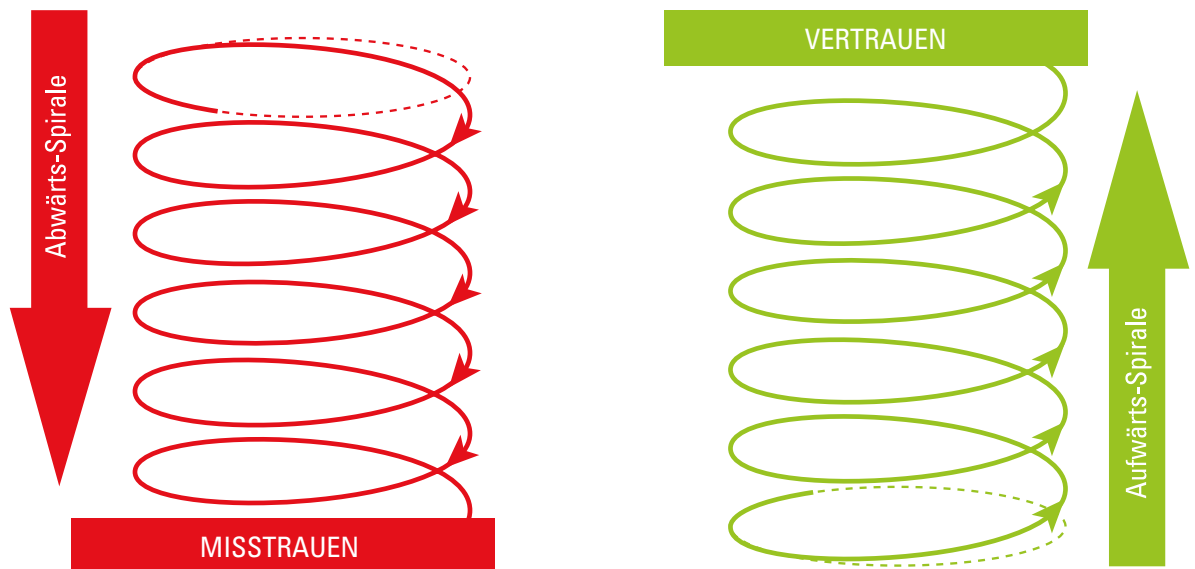


Bild 3: Prozesscharakter im sozialen System (Spiralendynamik)


Das Systemverhalten in sozialen Systemen ist in sich nicht stabilisierend und einer Spiralendynamik unterworfen. Die Frage, in welche Richtung sich die Spirale entwickelt, ist stark von der **gelebten Kultur** beeinflusst, die sich oft von der **angestrebten Kultur** unterscheidet. Das **Erkennen** unerwünschter Aufschaukelungen und deren Überführung in eine **positive Projektkultur** ist von besonderer Bedeutung.

Die Entwicklung solcher Regelkreise wird vorwiegend von kulturellen Elementen beeinflusst, die bei uns Menschen in erster Linie im unbewussten Teil unseres Verhaltens wirken. Wir denken also in diesem Moment nicht aktiv darüber nach, wie wir in der Situation reagieren wollen, sondern handeln quasi „automatisch“. Die Grundlage für diese unbewussten Handlungen sind Routinen bzw. Glaubenssätze, denen wir oft schon seit unseren Kindertagen folgen. Unsere Kultur ist eine Art Bibliothek der gerade wirksamen Glaubenssätze. Die Kultur bestimmt, welche Routinen und Handlungsmuster wir erlernt haben und für richtig halten. Wir können unsere eigene Projektkultur damit aber auch bewusst beeinflussen und gestalten.

## 5. CODE OF CULTURE


Als weitere Grundlage, um Abweichungen von der gewünschten Kultur überhaupt erkennen zu können, braucht es eine gemeinsame Übereinkunft darüber, welche Kultur-Regeln und Kultur-Werte in der Zusammenarbeit am Bau gelten sollen. Das ist der **Code of Culture**. Er zeigt auf, was als kleinster gemeinsamer kultureller Nenner nötig ist, um Kooperationsfähigkeit herstellen zu können. Er schließt aber auch Handlungen eindeutig aus, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit erschweren.

Der Code of Culture beschreibt folgende positive **Grundhaltungen** angeführt nach ihrer Wichtigkeit:



- Projektabwicklung auf Augenhöhe
- ehrliche Kommunikation
- Stärken sichtbar machen
- positive Fehlerkultur leben
  - zu Fehlern stehen
  - nicht auf Fehlern „herumreiten“
  - Fehler ohne Gesichtsverlust besprechen
  - aus Fehlern lernen
- Referenzen durch gemeinsamen Erfolg schaffen
- lösungsorientierte Konfliktkultur
- Mediation und andere Lösungsmethoden der außergerichtlichen Konfliktregelung

Folgende Handlungen sollen im gemeinsamen Projekt auf jeden Fall vermieden werden, da ansonsten alle Betroffenen sofort das gegenseitige Vertrauen als Grundlage einer produktiven Zusammenarbeit verlieren könnten:



- bewusste Fallen einbauen
- verdeckte Interessenskonflikte ungeklärt lassen
- jemanden zum Verlierer machen
- Vorteile auf Kosten anderer ziehen

Daraus folgen **fünf ethische Grundsätze für die Bauwirtschaft**, deren Einhaltung dieser Leitfaden empfiehlt:

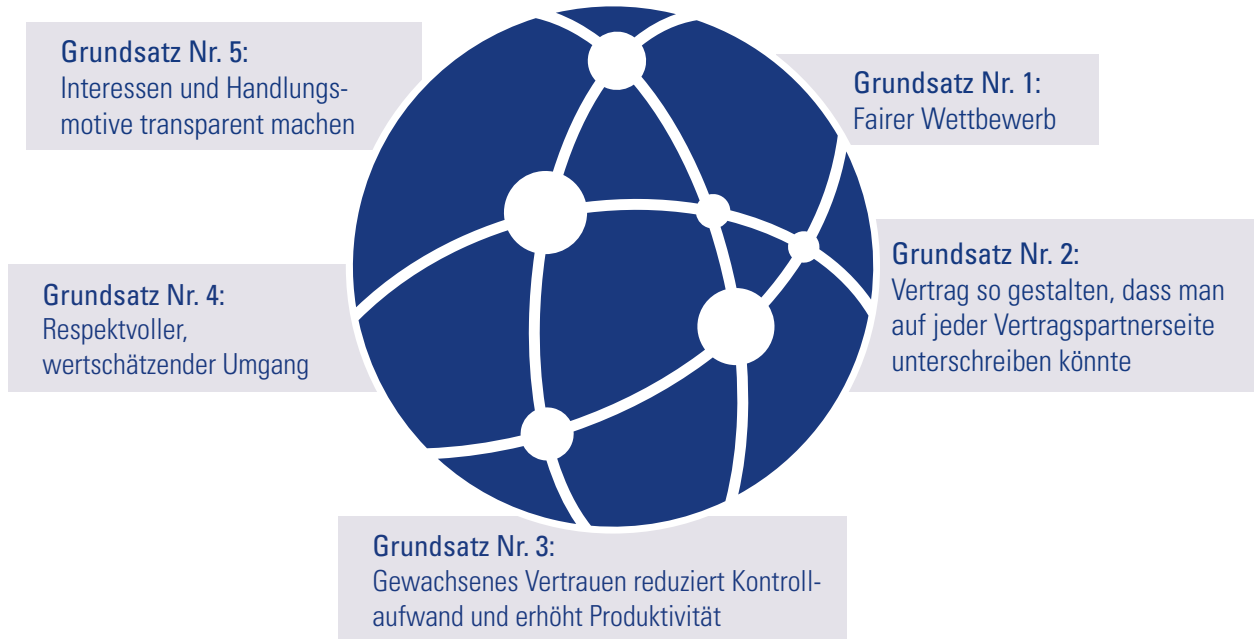


Bild 4: Fünf ethische Grundsätze für die Bauwirtschaft

## 6. DAS KULTUR-ERKENNUNGS-SYSTEM

Unsere Bauwerke werden meist von jeweils neu zusammengestellten Projektbeteiligten aus den unterschiedlichsten Unternehmen mit den jeweiligen Unternehmenskulturen und Interessen errichtet. Bauherr und Bauherrenvertreter, Planer und Architekten, ausführende Unternehmen und Konsulenten sollten dies in kürzester Zeit, bester Qualität und geringsten Kosten tun.

Damit diese Aufgabe gut gelingt, sind ein schnelles Zusammenspielen aller Projektbeteiligten und der Aufbau einer positiven und vertrauensvollen Projektkultur von wesentlicher Bedeutung. Das **Kultur-Erkennungs-System** dient zur Erkennung von Misstrauensentwicklungen und dafür verantwortlichen Kulturelementen, die den Vertrauensaufbau stören. Aufgabe ist das **frühzeitige Erkennen von Abwärtsspiralen**, denn je früher dieses Erkennen geschieht, desto weniger Vertrauens- und Produktivitätsverlust entsteht.

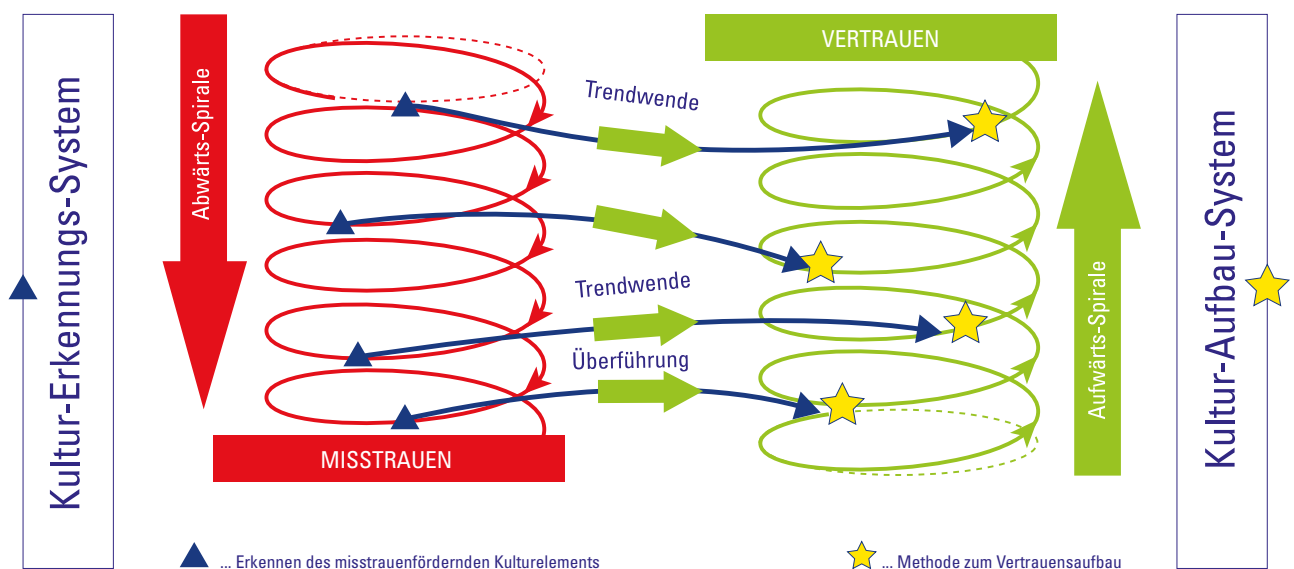


Bild 5: Kulturdynamik in sozialen Systemen

## 7. DAS KULTUR-AUFBAU-SYSTEM

Obiges Bild zeigt den Ansatz für die Steuerung und den gezielten Umgang mit dem sozialen System einer Bauprojektentwicklung. „Vertrauen“ zwischen den Projektbeteiligten ist die „Währung“ der Säule Kultur. Die **Einleitung der Trendwende** ist Teil des Kultur-Aufbau-Systems, das darauf abzielt, das verantwortliche Kulturelement so zu verändern, dass die Aufwärtsspirale eingeleitet wird und eine positiv gelebte Projektkultur geschaffen werden kann.

Folgendes Bild zeigt **acht typische Kulturelemente oder Glaubenssätze**, die bei Bauprojekten die Spiralen in eine unerwünschte oder erwünschte Richtung vorantreiben. Hier ist auch die zeitliche Entwicklung zu beachten: Die Abwärtsspiralen bewegen sich in der Regel deutlich schneller, d.h. Vertrauen ist rasch verloren, benötigt aber viel Zeit für den Wiederaufbau. Gerade in Bauprojekten, bei denen Personen beteiligt sind, die für das gegenseitige Kennenlernen wenig Zeit haben, aber vom ersten Tag an produktiv sein sollten, ist die Zeit und der möglichst rasche Aufbau von Vertrauen für die Produktivität von besonderer Bedeutung.

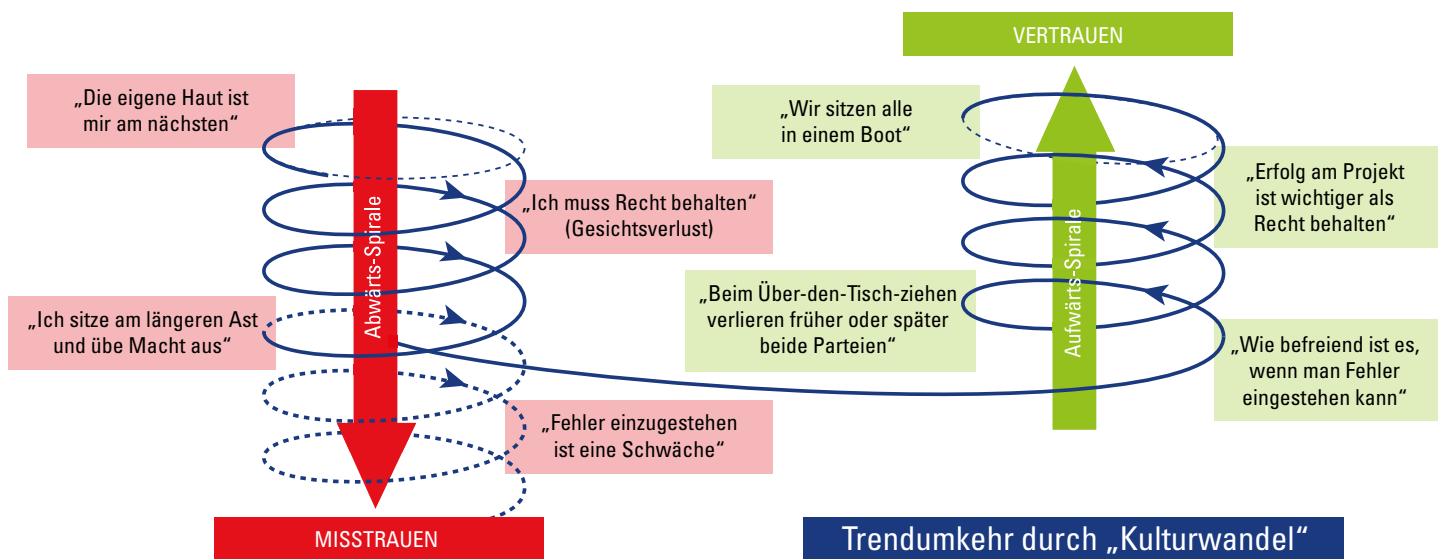


Bild 6: Beispiele für „Glaubenssätze“ - Kulturelemente als treibende Kräfte im sozialen System

### Eine positive Projektkultur bewirkt in unseren Bauprojekten, dass:

- Vertrauen in die Bauprojekte kommt und dadurch **Nerven, Zeit und Kosten gespart** werden
- Reibungsverluste zwischen den Projektbeteiligten **minimiert** werden
- vorhandene **Kompetenzen und Stärken** sichtbar werden und daraus **mehr Wertschöpfung** für alle entsteht
- Misstrauensentwicklungen schnell erkannt und die **Abwärtsspirale gestoppt** werden kann
- der Bauherr sowie alle Projektbeteiligten in allen Projektphasen **mehr Sicherheit und Sichtbarkeit der Kosten-, Termin- und Qualitätseinhaltung** erreichen

## 8. WERKZEUGE UND METHODEN DER KULTURGESTALTUNG IN BAUPROJEKTEN

Der **Methodenraster** (siehe Seiten 8 und 9) gibt Ihnen konkrete Anregung, wie Sie als Bauherr oder auch in der Rolle der Projektleitung die Kultur der Zusammenarbeit gestalten können. Wir haben diesen Überblick nach den Lebenszyklusphasen eines Bauprojektes strukturiert, damit Sie ganz gezielt die passende Vorgehensweise auswählen können. Dabei haben wir versucht, auf die unterschiedlichen Projektrollen und Teamkonstellationen Rücksicht zu nehmen. Natürlich müssen Sie nicht alle der vorgestellten Schritte und Methoden in Ihrem Projekt anwenden, aber die einzelnen Werkzeuge haben durchaus einen logischen Zusammenhang, der sich lohnt, ganzheitlich umgesetzt zu werden.

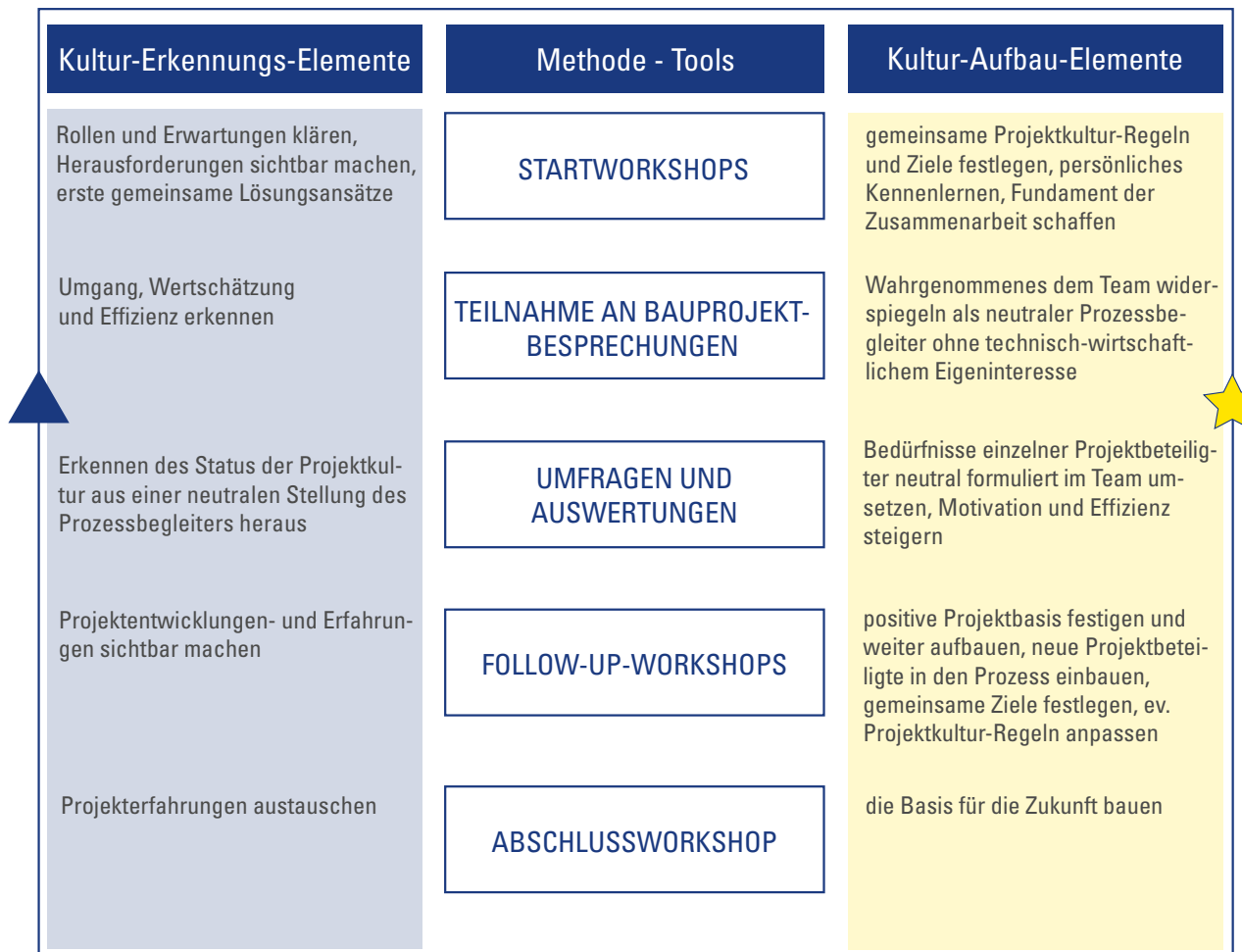


Bild 7: Beispiel einer Bauprozessbegleitung

## 9. AUSBLICK

Mit dem vorliegenden Leitfaden liegt die Grundlage für eine aktive Auseinandersetzung mit der Kultur bei der Abwicklung lebenszyklusorientierter Projekte vor.

Die Autoren haben darin praxiserprobte Methoden und Werkzeuge zusammengestellt, wohlwissend, dass diese nicht in jedem Projekt im vollen Umfang umzusetzen sind. Von dieser Unterlage geht jedoch die Hoffnung aus, dass mit fortschreitender Anwendungs-Erfahrung eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Leitfadens entsteht.

Das gesamte Autorenteam wünscht Ihnen viele positive Erfahrungen mit diesem Leitfaden!

Die IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU optimiert die Prozesse zwischen allen am Gebäudelebenszyklus beteiligten Unternehmen und Organisationen.

Das Ziel des 2012 gegründeten Vereins ist es, Bauherren bei der Planung, Errichtung, Finanzierung und Bewirtschaftung von ganzheitlich optimierten, auf den Lebenszyklus ausgerichteten, Gebäuden zu unterstützen. Dabei steht das interdisziplinäre und partnerschaftliche Vorgehen aller Projektbeteiligten im Vordergrund.

Im Rahmen zahlreicher Arbeitsgruppen erarbeiten mehr als 60 Mitgliedsunternehmen und Kooperationspartner des Vereins gemeinsam die notwendigen Managementleistungen und Leistungsbilder für die Verantwortungs- und Risikoteilung zwischen den am Bauprozess beteiligten Bereichen Bestellqualität, Architektur und Fachplanungen, Finanzierung, Recht, sowie Facility Management.

[www.ig-lebenszyklus.at](http://www.ig-lebenszyklus.at)

Folgende Unternehmen haben an dem vorliegenden Fachleitfaden mitgearbeitet:

 <p><b>ALLPLAN</b> <i>Die Umweltmanager.</i></p> <p><a href="http://www.allplan.at">www.allplan.at</a></p>	 <p><b>ALU FENSTER</b></p> <p><a href="http://www.alufenster.at">www.alufenster.at</a></p>	 <p><b>bau raum</b></p> <p>Bauprozessbegleitung</p> <p><a href="http://www.bau-raum.at">www.bau-raum.at</a></p>	 <p><b>BAUKULTUR</b> Bmst. Ing. Renate Scheidenberger G.m.b.H.</p> <p><a href="http://www.baukultur.co.at">www.baukultur.co.at</a></p>	 <p><b>COFELY</b> GDF SVEZ</p> <p><a href="http://www.cofely.at">www.cofely.at</a></p>
 <p><b>DELTA</b></p> <p><a href="http://www.delta.at">www.delta.at</a></p>	 <p><b>dibau</b> <b>plaNavi</b></p> <p><a href="http://www.dibau.at">www.dibau.at</a></p>	 <p><b>4 dimensions</b> BERATUNGS- &amp; FORSCHUNGSINSTITUT</p> <p><a href="http://www.4dimensions.at">www.4dimensions.at</a></p>	 <p><b>Initiative Kulturwandel Bau</b> Partnerschaftlichkeit und Fairness am Bau</p>	 <p><b>KS</b> Ingenieure</p> <p><a href="http://www.ks-ing.com">www.ks-ing.com</a></p>
 <p><b>LOYTEC</b></p> <p><a href="http://www.loytec.com">www.loytec.com</a></p>	 <p><b>PURRER</b> Dipl.-Ing. Dr. mont.</p>	 <p><b>SAUTER</b> Für Lebensräume mit Zukunft.</p> <p><a href="http://www.sauter-fm.com">www.sauter-fm.com</a></p>	 <p><b>SIEMENS</b></p> <p><a href="http://siemens.at">siemens.at</a></p>	 <p><b>ing-stengg</b> Ingenieur Büro</p> <p><a href="http://www.ibstengg.com">www.ibstengg.com</a></p>
 <p><b>thermokon</b> Components GmbH</p> <p><a href="http://www.thermokon.at">www.thermokon.at</a></p>	 <p><b>TU Graz</b></p> <p><a href="http://www.tugraz.at">www.tugraz.at</a></p>	 <p>Architekt Dipl. Ing. <b>Wolfgang Wildauer</b></p> <p><a href="http://www.wildauer-arch.at">www.wildauer-arch.at</a></p>	 <p><b>WBM</b> WILTSCHKO BAUMANAGEMENT</p> <p><a href="http://wiltschko.cc">wiltschko.cc</a></p>	