

In Kooperation mit:

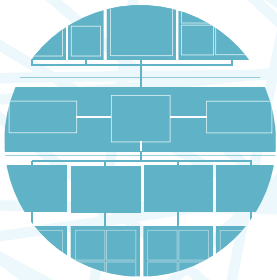


Planung | Finanzierung | Errichtung | Betrieb

**IG LEBENSZYKLUS  
BAU**

# PARTNERSCHAFTLICHE PROJEKTKULTUR: DIE GRUNDLAGE FÜR IHREN PROJEKTERFOLG

Studie über 25 Projekte beweist den  
wirtschaftlichen Einfluss der Projektkultur



ORGANISATION



KULTUR



PROZESSE



Studie unter Einbeziehung einzelner Kriterien der Prozess- und Organisationsqualität

# ERGEBNISSE DER STUDIE

## Was für Sie als Bauherr und Projektleiter wichtig ist

### 1. Projektkultur ist kein Nice-to-have.

Die hier zitierte Studie zeigt deutlich: **Die Projektkultur hat direkte betriebswirtschaftliche Konsequenzen.** Sie beeinflusst die Einhaltung von Kosten, Terminen und Qualität des Bauprojekts.

### 2. Machen Sie die Projektkultur zum fixen Bestandteil Ihres Bauprojekts.

Fördern Sie eine partnerschaftliche Projektkultur bereits zu Beginn eines jeden Bauprojekts und fordern Sie diese auch von den anderen Projektbeteiligten ein.

### 3. Wenn Sie etwas tun, tun Sie es richtig.

Die Grafik unten zeigt: **Das Mittelmaß birgt ein hohes Risiko.** Ebenso ist klar: Nur ab und zu auf den richtigen Umgang im Projekt mit entsprechender Organisations- und Prozessqualität zu achten, reicht nicht aus. Sie sind erst dann auf der sicheren Seite, wenn Sie ein hohes Niveau bei der Projektkultur und eine hohe Organisations- und Prozessqualität konsequent leben.

### 4. Machen Sie sich bewusst: Wenn Sie über Projektkultur reden, dann reden Sie über Geld.

In der Studie wurden Hardfacts wie Kosten, Termine und Qualität sowie Softfacts wie Zufriedenheit des Bauherren und der Auftragnehmer unterschiedlich gewichtet. Für den Zusammenhang zwischen Projekterfolg und Projektkultur spielte das jedoch nur eine sehr geringe Rolle: **Stimme die Kultur, stimmt auch der wirtschaftliche Projekterfolg.**

### 5. Projektkultur ist ein MUST-HAVE für jeden sorgfältigen Projektleiter, kein Luxus.

Verwenden Sie die Ergebnisse dieser Studie, um partnerschaftliche Abläufe bei Ihren Bauprojekten einzufordern. Denn die Umsetzung einer partnerschaftlichen Projektkultur garantiert im Zusammenspiel mit einer entsprechenden Organisations- und Prozessqualität Ihren Projekterfolg!

#### Literaturhinweise:

Der Weg zum lebenszyklusorientierten Hochbau: Die 3 Säulen erfolgreicher Bauprojekte in einer digitalen Wirtschaft. Wien, 2016.

Der Weg zum lebenszyklusorientierten Infrastrukturbau: Die 3 Säulen erfolgreicher Bauprojekte in einer digitalen Wirtschaft. Wien, 2016.

Projektkultur aktiv gestalten: Erfolgsfaktoren bei Bauprojekten – von der Strategie bis zur Umsetzung, Fachleitfaden, Wien 2015.

Bestellen Sie unsere Publikationen und erhalten Sie weitere Informationen unter: [www.ig-lebenszyklus.at/publikationen](http://www.ig-lebenszyklus.at/publikationen).

# ÜBER DIE STUDIE

Der direkte Einfluss der Projektkultur<sup>1</sup> auf Verlauf und kaufmännisches Ergebnis von Bauprojekten steht mittlerweile außer Zweifel.

Im Rahmen einer interdisziplinär besetzten Arbeitsgruppe der IG Lebenszyklus Bau wurde in Kooperation mit der TU Wien und der TU Graz der Zusammenhang zwischen der gelebten Projektkultur und dem wirtschaftlichen Erfolg (Kosten, Termine, Qualität, Zufriedenheit aller Beteiligten) von Bauprojekten untersucht.

Dazu wurden **25 Neu- und Umbauprojekte öffentlicher und privater Bauherren** im Hoch- und Infrastrukturbau analysiert. Der Einflussfaktor der partnerschaftlichen Projektkultur ist mit 24 Fragestellungen, in den vier Kategorien Bauherrneinfluss, gelebte Kultur-/Prozessqualität, vertragliche Gestaltung sowie Einbindung der Nutzer bewertet worden. Der Projekterfolg ist über 11 Fragestellungen, bestehend aus den Faktoren Kosten, Termine, Qualität sowie Zufriedenheit aller Projektbeteiligten erfasst.

Für die Analyse der Sensitivität wurden die „Hard- und Softfacts“ auf der Seite des Projekterfolgs jeweils unterschiedlich gewichtet. Die Ergebnisse veränderten sich jedoch dadurch nicht: Auch bei unterschiedlicher Gewichtung von Hard- und Softfacts beim Projekterfolg blieb die Bedeutung der Projektkultur gleich hoch. Mit dieser Studie ist es der IG LEBENSZYKLUS BAU gelungen, einen direkten Zusammenhang von Projektkultur und wirtschaftlichem Projekterfolg empirisch nachzuweisen.

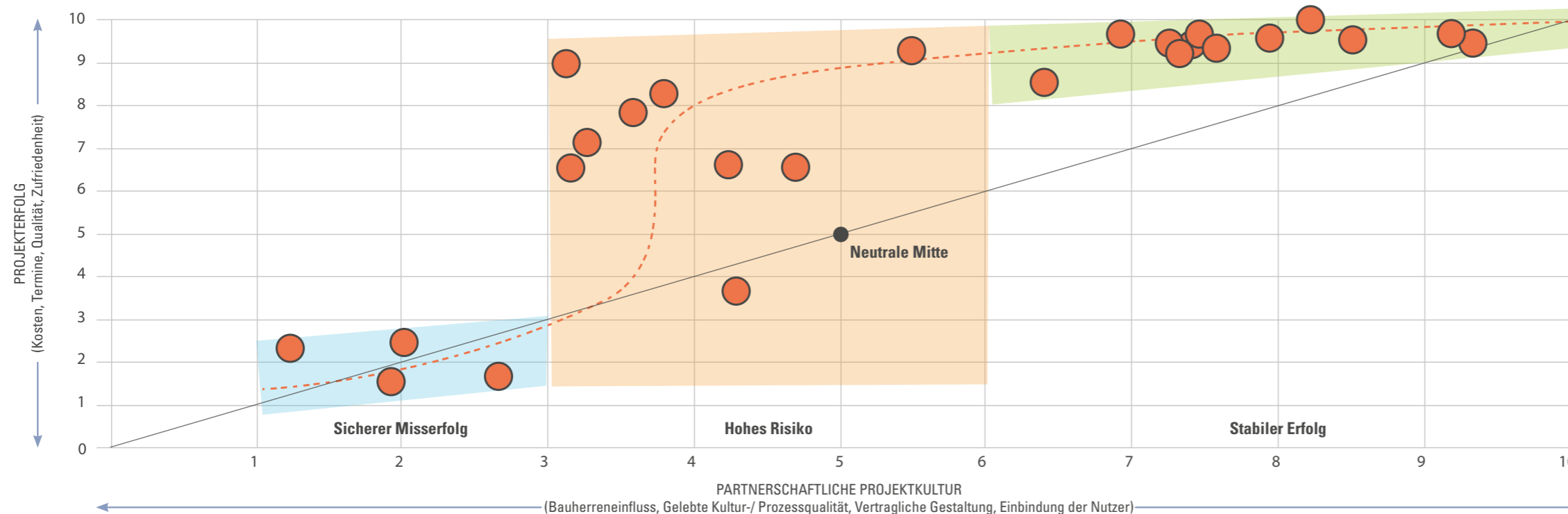
Die Autoren sind sich bewusst, dass 25 untersuchte Projekte nur eine qualitative Grundlage zur Bildung von Hypothesen darstellen können. Diese sollen jedoch in weiterer Folge durch weitere Projektbeispiele erhärtet werden.

<sup>1</sup>Unter partnerschaftlicher Projektkultur werden all jene sozialen Regeln und Beziehungen verstanden, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der am Bauprozess Beteiligten erst ermöglichen.

## „STIMMT DIE PROJEKTKULTUR, STIMMT AUCH DER PROJEKTERFOLG“

### Übersicht zur Studie über 25 Projekte

Für den stabilen Projekterfolg ist eine hohe gelebte Projektkultur notwendig: Während das Mittelmaß hohes wirtschaftliches Risiko birgt, sind Bauprojekte ohne ein eingehaltenes Mindestmaß der Säule Projektkultur zum Scheitern verurteilt. Auch bei unterschiedlicher Gewichtung von Hard- und Softfacts beim Projekterfolg blieb die Bedeutung der Projektkultur gleich hoch.\*



\*Gewichtung des Projekterfolgs in obiger Grafik:

70 Prozent Hardfacts (Kosten, Termine, Qualität), 20 Prozent Bauherren-Zufriedenheit, 10 Prozent Auftragnehmer-Zufriedenheit

## BAUHERREN-STATEMENTS

„Die Ideen einer partnerschaftlichen Projektkultur bejahen (am Anfang) alle. Denn jede(r) erlebt gerne Anerkennung und Wertschätzung. Und dass kooperatives Verhalten nicht nur lustvoller ist, sondern tendenziell zu einem besseren Arbeitsergebnis führt, ist auch grundsätzlich einsichtig. Aber gute Vorsätze genügen nicht. Meine Erfahrung: Es braucht eine Verankerung dieser Idee in der Struktur. Es braucht Investition in Raum und Zeit (zB Teambuilding). Und es braucht persönlich glaubwürdige Proponenten, die eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre proaktiv gestalten.“

Gerhard Fuchs, SJK-Wien

„Die positiven wie auch teilweise ernüchternden Erfahrungen in weltweit durchgeführten Projekten haben mir deutlich vor Augen geführt, wie bedeutsam die Verwirklichung einer partnerschaftlichen Projektkultur für den umfassenden und nicht zuletzt wirtschaftlichen Erfolg eines Vorhabens ist.“

Bernd Oetinger, MANN+HUMMEL














Die IG LEBENSZYKLUS BAU umfasst rund 60 Unternehmen und Institutionen aus der Bau- und Immobilienwirtschaft Österreichs. Der 2012 als IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU gegründete Verein unterstützt Bauherren bei der Planung, Errichtung, Finanzierung und Bewirtschaftung von ganzheitlich optimierten, auf den Lebenszyklus ausgerichteten, Bauwerken. Interdisziplinäre, bereichsübergreifende Arbeitsgruppen bieten eine gemeinsame Plattform für Projektbeteiligte aus allen Bereichen des Gebäudelebenszyklus.

Der Verein entwickelte bereits zahlreiche Leitfäden, Modelle und Leistungsbilder, die Bauherren dabei

unterstützen, auf Basis lebenszyklusorientierter Prozesse, einer partnerschaftlichen Projektkultur sowie einer ergebnisorientierten Organisation erfolgreiche Bauprojekte zu realisieren. Der 2014 produzierte Trickfilm "Bauen mit Zukunft" trägt dazu bei, die zentrale Rolle des Bauherrn bei der gesamtheitlichen Ausrichtung von Hochbauten zu betonen. Alle Publikationen können beim Verein kostenlos angefordert werden.

Kontakt:  
 IG LEBENSZYKLUS BAU, Wien  
 office@ig-lebenszyklus.at  
 www.ig-lebenszyklus.at

Folgende Unternehmen haben an dem vorliegenden Fachleitfaden mitgearbeitet:

 <a href="http://www.allplan.at">www.allplan.at</a>	 Bausoftware GmbH <a href="http://www.a-null.com">www.a-null.com</a>	 <small>Bmst.-Ing. Renate Scheidenberger G.m.b.H.</small> <a href="http://www.baukultur.co.at">www.baukultur.co.at</a>	 Projektkultur im Bau <a href="http://www.bau-raum.at">www.bau-raum.at</a>	 <a href="http://www.binderholz.com">www.binderholz.com</a>
 <a href="http://www.cofely.at">www.cofely.at</a>	 <a href="http://www.delta.at">www.delta.at</a>	 <small>BERATUNGS- &amp; FORSCHUNGSINSTITUT</small> <a href="http://www.4dimensions.at">www.4dimensions.at</a>	 <small>ZIVILTECHNIKER-GEMEINSCHAFT        ARCHITEKTUR · BAUMANAGEMENT</small> <a href="http://www.hirm.com">www.hirm.com</a>	 <small>Initiative Kulturwandel Bau        Partnerschaftlichkeit und Fairness am Bau</small>
 <a href="http://www.loytec.com">www.loytec.com</a>	 <a href="http://www.mithras-project.eu">www.mithras-project.eu</a>	 <small>FAST FORWARD        BUSINESSBAU</small> <a href="http://www.peneder.at">www.peneder.at</a>	 <small>PLATTFORM NETZWERK KNOW-HOW</small> <a href="http://innovativegebaeude.at">innovativegebaeude.at</a>	 <a href="http://www.porr.at">www.porr.at</a>
 <small>IDEEN-KONZEPTE-LÖSUNGEN</small> <a href="http://www.17und4.at">www.17und4.at</a>	 <b>PURRER</b> <small>Dipl.-Ing. Dr. mont.</small> <a href="http://walterpurrer.com">walterpurrer.com</a>	<p><b>IMPRESSUM:</b> Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich: IG LEBENSZYKLUS BAU, 1060 Wien; Autorenschaft: Arbeitsgruppe „Partnerschaftliche Projektkultur als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor“, Arbeitsgruppenleiter: Wolfgang Kradschnig, DELTA; Redaktionelle Bearbeitung: DieFink   Agentur für Kommunikation; Grafische Gestaltung: Reh DESIGN; Cover Illustrationen: vectorartbox.com, Reh DESIGN Druck: Donau Forum Druck, Wien, Oktober 2016. Alle Rechte am Werk liegen bei der IG LEBENSZYKLUS BAU.</p>		