

Proaktive Gestaltung und Steuerung der Kultur in Bauvorhaben als Aufgabe des bauherrnseitigen Projektmanagements

Proactive design and control of culture in construction projects as a project management responsibility of the client

Paul Christian John, Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Institut für Technologie und Management im Baubetrieb,
76131 Karlsruhe, christian.john@kit.edu

Ana Schilling Miguel, Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Institut für Technologie und Management im Baubetrieb,
76131 Karlsruhe, ana.miguel@kit.edu

Kurzfassung

Das Verhalten der Projektbeteiligten wird maßgeblich durch die Projektkultur geprägt. Entsprechend hängt auch der Erfolg einer Bauprojekts in hohem Maße von den Prägungen der entsprechenden Kultur ab. Ein angemessenes Kulturmanagement im Kontext der Baubranche fehlt jedoch trotz vielfach betonter Notwendigkeit bislang. In diesem Beitrag erläutern wir den (Projekt-)Kulturbegriff im organisationalen Kontext für ein besseres Verständnis dieses Phänomens. Darüber hinaus stellen wir bestehende Ansätze zur Gestaltung und Steuerung einer Kultur aus der Managementlehre vor. Eine Übertragung auf Bauprojekte ist jedoch nicht ohne weiteres möglich, da sich diese im Hinblick auf Kultur in einigen Aspekten maßgeblich von Unternehmen unterscheiden – entsprechende Herausforderungen werden diesbezüglich diskutiert. Auf Basis der Erkenntnisse schlagen wir ein Kulturmanagement vor. Dieses muss aufgrund der Rolle und Durchsetzungskompetenz Teil des bauherrnseitigen Projektmanagements sein. Hierzu werden erste denkbare Tätigkeitsfelder angesprochen. Kulturmanagement verspricht einen positiven Beitrag zu erfolgreicher Abwicklung von Bauvorhaben.

Abstract

The behaviour of those involved in a project is significantly influenced by the project culture. Accordingly, the success of a construction project also depends to a large extent on the imprint of the corresponding culture. However, despite the frequently emphasised necessity, appropriate cultural management in the context of the construction industry has been lacking up to now. In this paper we explain the concept of (project) culture in an organisational context for a better understanding of this phenomenon. In addition, we present existing approaches to the design and control of a culture from management theory. However, a transfer to construction projects is not possible without further ado, as these differ significantly from companies in some aspects with regard to culture - corresponding challenges are discussed in this regard. Based on the findings, we propose a culture management. Because of its role and enforcement competence, this must be part of the project management on the client's side. The first conceivable fields of activity are addressed. Cultural management promises a positive contribution to the successful completion of building projects.

1 Einleitung

Bauprojekte sind im Vergleich zu Projekten anderer Branchen verhältnismäßig personalintensiv. Darüber hinaus ist die Unternehmenslandschaft im Bauwesen durch eine hohe fachliche Spezialisierung und eine starke Fragmentierung geprägt. Dies hat in Kombination zur Folge, dass in einem Bauprojekt viele Beteiligte aus zahlreichen Unternehmen und Fachdisziplinen zusammenarbeiten. Der typisch starke Preiswettbewerb im deutschen Bauwesen sowie die langen Projektlaufzeiten führen wiederum dazu, dass bei jedem neuen Bauvorhaben im Regelfall auch neue Konstellationen hinsichtlich der Projektbeteiligten entstehen. Die Zusammenarbeit in diesen neuen Konstellationen ist dabei (vor allem zu Beginn eines Vorhabens) von der

Unterschiedlichkeit der Arbeitsweisen, Wertvorstellungen und (unternehmerisch vertretenen) Interessen geprägt, die jeder Beteiligte im Projekt durch sein Verhalten einbringt. Dieses individuelle Verhalten bzw. die diesem Verhalten zugrundeliegenden Werte und Interessen sind das Ergebnis einer kulturellen Sozialisation im jeweiligen Stammunternehmen (= Unternehmenskultur) [17, S. 151; 24, S. 18 f.; 21, S. 361; 5, S. 489].

Diese Unterschiedlichkeit führt unter anderem zu einem hohen Konfliktrisiko in der Projektabwicklung. Die Erfahrung diesbezüglich zeigt, dass insbesondere zwischenmenschlich-unternehmensübergreifende Konflikte innerhalb von Bauprojekten stark eskalieren können. Dadurch wird der Erfolg des gesamten Vorhabens gefährdet. Darüber hinaus können unterschiedliche Verhaltensweisen zu

DOI: 10.17185/dupublico/79109



Missverständnissen führen, die einerseits Fehler, andererseits ein angespanntes Arbeitsklima provozieren. Letzteres wiederum wirkt sich tendenziell negativ auf die Zusammenarbeit¹ sowie die Leistungsbereitschaft der Projektbeteiligten² aus. Infolgedessen verschlechtert sich die Qualität der kollektiven sowie der individuellen Leistungserbringung bzw. die Qualität des Leistungsergebnisses – und damit die Wahrscheinlichkeit auf eine erfolgreiche Projektabwicklung [32, S. 11 f.; 31, S. 573; 33, S. 143 f.].

In Anbetracht der Risiken durch die soziale Komplexität in Bauprojekten ist es für den Bauherrn essenziell, proaktiv auf die potenziell kritische Zusammenarbeit im Projekt positiv einzuwirken. Sämtliche Schnittstellen der Zusammenarbeit sollten hierbei umsichtig organisiert sowie begleitet werden. Auch ist diesbezüglich während der gesamten Projektabwicklung ein harmonisches Verhalten zwischen den Beteiligten für eine produktive Arbeitsatmosphäre sicherzustellen. Das Verhalten der Projektbeteiligten im Verlauf der Projektabwicklung wird dabei in großen Teilen durch die im Projekt vorliegende Kultur geprägt [u. a. 5, S. 464].

Es liegt also im eigenen wirtschaftlichen Interesse des Bauherrn bzw. dessen Vertretung (bauherrnseitiges Projektmanagement), die Projektkultur als erfolgskritisches Element der Projektabwicklung proaktiv zu gestalten und zu steuern. So sollen negative Dynamiken und ein potenziell folgender Schaden für das Projekt vermieden werden. In diesem Zusammenhang gilt es als allgemein anerkannt, dass nur der Bauherr (vertreten in der Rolle des Projektleiters oder des externen Projektmanagers) durch seine zentrale Funktion im Projekt und seine direkten Vertragsbeziehungen zu den Hauptakteuren in der Lage ist, die Projektkultur übergeordnet zu beeinflussen – ohne dabei der Mitwirkung von maßgeblichen Projektbeteiligten die Bedeutung abzuspüren [21, S. 362; 23, S. 315; 9, 188].

Viele Managementwissenschaftler sehen darüber hinaus im „Kulturmanagement“ nicht nur die Abwendung von Risiken, sondern auch Potenziale für die Projektabwicklung. So haben bereits mehrere Studien aufgezeigt, dass kollaborative und partizipative Projektkulturen durch den projektdienlichen Einfluss auf das Verhalten der Beteiligten einen positiven Effekt auf das Projektergebnis haben können [22, S. 140 f.; 30; 29, S. 162; 9, S. 183; 1].

Dennoch ist ein Kulturmanagement in der Projektpraxis im Bauwesen bislang kaum zu beobachten – im Management wird weiterhin üblicherweise auf die Steuerung durch das Einbringen formal-rationaler Regelungen zurückgegriffen [9, S. 193; 25, S. 895]. Dieser Tatbestand könnte sich u. a. durch folgende Ursachen plausibilisieren lassen:

- Der temporäre Charakter von Projekten könnte zu einer grundsätzlichen Unterschätzung des Kultureinflusses auf den Projekterfolg führen.

- Der für Bauprojekte typischerweise hohe Zeitdruck könnte ein zeitliches Kapazitätsdefizit bzw. eine fehlende Priorisierung für derartige soziale (vermeintlich „weiche“) Aspekte erklären.
- Die überwiegend bzw. oftmals ausschließlich technisch-methodisch orientierte Ausbildung im Projektmanagement erzeugt kein Bewusstsein hierfür.
- Die konservative und konfliktreiche Kultur im Bauwesen könnte ein Grund dafür sein, dass derartige Konzepte kategorisch eher abgelehnt werden.

Wir sprechen uns auf Basis dieser Herleitung stark für eine bewusste und proaktive Integration von Kulturmanagement in Bauprojekten bzw. im Aufgabenfeld des bauherrnseitigen Projektmanagements aus. In diesem Zuge bestehen jedoch die Herausforderungen, dass überwiegend ein greifbares Verständnis für Projektkultur fehlt und kaum geeignete Ansätze für das Gestalten und Steuern einer entsprechend produktiven Projektkultur vorzuliegen scheinen.

In dieser Publikation führen wir daher in das Konzept von Kultur im organisationalen sowie projektspezifischen Kontext ein und stellen auf Basis einer Recherche in verwandten Disziplinen bestehende Möglichkeiten zum Kulturmanagement dar. Darüber hinaus diskutieren wir eine Übertragung dieser Ansätze in die Projektabwicklung. Dadurch wird sowohl ein theoretischer Mehrwert für die Forschung bezüglich des *Faktor Mensch* im Bau-Projektmanagement generiert als auch ein praktischer Nutzen für die Projektabwicklung.

Folgender Aufbau liegt diesem Beitrag zugrunde: In Kapitel 2 werden zunächst die theoretischen Grundlagen ausgeführt, indem eine Einordnung und Definition des (Projekt-)Kulturbegriffs auf Basis der Erkenntnisse aus der Arbeits- & Organisationspsychologie dargestellt sowie der Status Quo in Bauprojekten betrachtet werden. Kapitel 3 zeigt Ansätze aus der Managementlehre auf. In Kapitel 4 diskutieren wir eine Übertragung dieser Ansätze auf den Projektkontext im Bauwesen sowie mögliche Herausforderungen hierbei und Kapitel 5 schließt unseren Beitrag mit einer zusammenfassenden Schlussbetrachtung sowie einem Ausblick auf weiterführende Forschungsideen ab.

2 Grundlagen zur Projektkultur

Definition des (Projekt-)Kulturbegriffs

Überall dort, wo es soziale Systeme bzw. Gruppen von Menschen gibt, besteht immer eine Kultur – somit auch in Unternehmen und Projekten [31, S. 570; 25, S. 895; 26, S. 317; 9, S. 193].

¹ Dadurch, dass Kommunikation gar nicht oder nur rudimentär stattfindet und dadurch oft missverständlich ist.

² Dies äußert sich üblicherweise in mangelndem Engagement, in einer demotivierten Arbeitshaltung, einer Zunahme an Krankheitstagen oder sogar in Kündigungen.

Kultur ist ein sozialtheoretisches Konstrukt³, das das Phänomen des Zustandekommens eines kollektiv-prägenden und typischen Verhaltens in einer Gruppe von Menschen erklärt. Kultur kann somit als ein impliziter, von einer Gruppe internalisierter, weitestgehend gelebter und anerkannter verhaltensprägender Maßstab bezeichnet werden. Dieser wird auch neuen Mitgliedern einer Gruppe explizit oder implizit vermittelt [24]. Der Kulturwissenschaftler HOFSTEDE spricht daher auch von Kultur als einer „kollektiven Programmierung“. Oberflächlich zeigt sich eine (Projekt-)Kultur darin, wie Handlungen in einer Gruppe üblicherweise durchgeführt werden⁴ – darüber hinaus beeinflusst Kultur aber auch, was, wann, von wem durchgeführt wird [32, S. 12]. Man könnte eine Kultur daher als die Summe aller kollektiven Verhaltensgewohnheiten bezeichnen.

Das Kulturkonstrukt lässt sich dabei auf ein weitestgehend gemeinsames Werteverständnis in einer Gruppe zurückführen, das kontinuierlich durch das Verhalten der Menschen in der entsprechenden Gruppe verändert wird. Aus diesem Grund wird hier auch von einer Dualitätsbeziehung gesprochen: Die Kultur beeinflusst das menschliche Verhalten in einer Gruppe und das menschliche Verhalten beeinflusst wiederum bei regelmäßiger Wiederholung durch einen großen Teil der Gruppe die Kultur derselben [25, S. 930 f.].

In den 1980er-Jahren haben Forschende im Kontext der Organisationsentwicklung hierbei das Potenzial für die Unternehmensführung erkannt: eine Einfluss- und Steuerungsgröße für das kollektive Verhalten der Mitarbeiter [25, S. 900 u. 913 u. 957; 29, S. 140]. Infolgedessen wurde seither untersucht, wie sich Kultur als Führungsinstrument im Unternehmenskontext nutzen lässt, um bei den Mitarbeitern ein organisationsdienliches und produktives Verhalten sicherzustellen [27, S. 605].

Das Management von Unternehmenskultur erfüllt demnach einerseits die Funktion der übergeordneten Koordination, indem sie das Verhalten der Mitarbeiter auf implizite Weise prägt bzw. steuert. Andererseits erhöht sich durch den iterativen Prozess der Vereinheitlichung von Verhalten durch den kollektiven Maßstab aus der Kultur das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zu der entsprechenden Gruppe – diese Identifikationsbildung erhöht wiederum die individuelle und kollektive Leistungsbereitschaft [7, S. 150; 25, S. 908].

Im Kontext von Unternehmens- und Projektkultur ist es wichtig zu verstehen, dass jeder Mitarbeiter bzw. Projektbeteiligte in mehreren Kulturen sozialisiert ist. Somit wird

dessen Verhalten von mehreren sich überlagernden Kulturen (z. B. nationale Kulturen, Branchenkulturen oder Organisationskulturen) beeinflusst (siehe **Bild 1**). Diese stehen wiederum in einem hierarchischen Verhältnis zueinander und beeinflussen sich dabei gegenseitig. Hierarchisch untergeordnete Kulturen werden dabei als *Subkulturen* bezeichnet. Diese bilden sich innerhalb einer übergeordneten Kultur und sind entsprechend von dieser geprägt. Sie können sich jedoch auch bis zu einem gewissen Grad in entgegengesetzte Richtungen entwickeln und unabhängig voneinander wirken [31, S. 574; 33, S. 690; 27, S. 607; 25, S. 931–934; 16, S. 207]. Ein weiteres, oftmals nicht beachtetes Beispiel für eine übergeordnete Kulturrebene ist der Beruf [32, S. 14].

Eine Projektkultur, insbesondere bei externen, d. h. unternehmensübergreifenden Projekten, ist eine besondere Form einer Subkultur. Hierbei wirken wesentlich mehr kulturelle Einflüsse aus verschiedenen Unternehmen und sonstigen Kontexten auf die Zusammenarbeit und das Miteinander im entsprechenden Projekt ein (siehe Kap. 1) [28, S. 938]. Generell lässt sich dabei feststellen, dass die Schnittmenge bezüglich der üblichen Verhaltensweisen und generellen Wertvorstellungen der unterschiedlichen Projektbeteiligten-Unternehmen (in **Bild 1** als A, B und C gekennzeichnet) eine entsprechende Basis für die Projektkultur bilden.

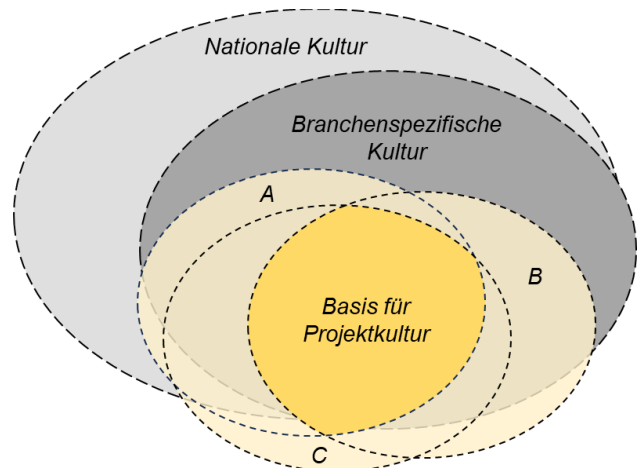


Bild 1 Kultur-Hierarchie [in Anlehnung an 18, S. 41 und 51]

Durch verschiedene Faktoren formt sich ausgehend von dieser Basis die tatsächliche Projektkultur – siehe **Bild 2**. Diese wird insbesondere durch die Ausprägung übergeordneter Kulturen, durch den informellen Einfluss (= Macht) einzelner Projektbeteiligter sowie durch die zwischenmenschlichen Interaktionen in der Gruppe und die „Chemie“ hierbei (operationale Einflüsse) beeinflusst.

³ Im organisationalen Kontext hat sich hiermit insbesondere die Arbeits- und Organisationspsychologie auseinandergesetzt. Die A&O-Psychologie ist eine Teildisziplin der Psychologie und fokussiert sich auf die menschliche Arbeit in Organisationen. Dabei stellt sie das menschliche Verhalten im organisationalen Kontext in den Mittelpunkt. Sie betrachtet dabei sowohl die

Individuen selbst als auch ihre Interaktionen untereinander in Gruppen [15, S. 46; 34, S. 361].

⁴ Kultur kann darüber hinaus über viele Medien kommuniziert werden: Physikalische Objekte, Menschen („Helden“), Sprache (v. a. Umgangston und Slogan) – siehe hierzu auch das Dreiebenen-Modell nach EDGAR SCHEIN

Auch individuelle psychologische Aspekte (mentale Kapazität, Offenheit, Reflexionsvermögen etc.) wirken sich maßgeblich auf den Verlauf der Kulturentwicklung aus. So gibt es demnach verschiedene Einflüsse in unterschiedlicher Ausprägung, die primär das Verhalten innerhalb der Gruppe beeinflussen (Gruppendynamik). So formt sich die Projektkultur erfahrungsgemäß zugunsten der „stärkeren“ Unternehmen(svertreter) [27, S. 605; 23].

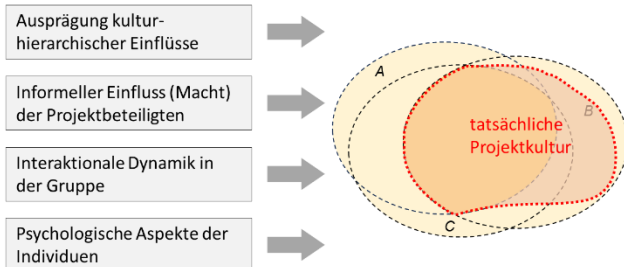


Bild 2 Einflüsse auf Projektkultur

Je nach Hierarchieebene der Kultur und Intensität der Sozialisation ist die kulturelle Prägung des individuellen menschlichen Verhaltens mal stärker und mal schwächer – HEINEN spricht diesbezüglich von dem *Verankerungsgrad* einer Kultur: Je stärker die Verankerung, desto stärker ist auch die verhaltensbeeinflussende Wirkung der Kultur [25, S. 909 f.]. Dies hat den Vorteil, dass auch eine besonders stark ausgeprägte Projektkultur, die hierarchisch z. B. stark unter dem Einfluss einer spezifischen Landes- und Organisationskultur steht, deren Einfluss überwinden kann [35].

Status Quo zur Kultur in Bauvorhaben

Eine Besonderheit der Kultur von Bauvorhaben ist, dass sich diese unter dem Einfluss vieler verschiedener kultur-hierarchischer Einflüsse aus den verschiedenen Organisationen der Projektbeteiligten bildet [9, S. 185]. Dies führt oftmals zu „schwachen“ Projektkulturen, da nur schwer ein gemeinsamer Nenner zu finden ist. Als weitere Besonderheit bezüglich der Kultur in Bauvorhaben kommt eine oftmals multikulturelle Zusammensetzung der Beteiligten hinzu. Diese verstärkt den Einfluss der (inter)nationalen Kulturebene bei der Entwicklung einer Projektkultur.

Bezüglich der Branchenkultur, die sich unmittelbar in den jeweiligen Projektkulturen niederschlägt, zeigen HONG et al. [12] auf, dass das Miteinander von gegenläufigen Interessen, fragmentierten Ansätzen und konfrontativen Verhältnissen gekennzeichnet ist. Dies führt dazu, dass die Zusammenarbeit in Bauprojekten typischerweise sehr konfliktbehaftet ist [9]. Derartige Konflikte können schnell eskalieren und dadurch hohe Kosten für die Beteiligten verursachen. Kann der Konflikt nicht auf dem Verhandlungsweg gelöst werden, treten die Beteiligten häufig

unmittelbar an staatliche Gerichte heran. Dies führt zu einer hohen Zahl an gerichtlichen Auseinandersetzungen im Bauwesen [10, S. 23]. Dieser Umstand sowie weitere Faktoren, wie der generell hohe Termindruck in Bauprojekten und der daraus resultierende Arbeitsstress, fördern die im Bauwesen allgegenwärtigen Spannungen zutage.

Aufgrund des damit einhergehenden Projektmisserfolgsrisikos sowie weiterer negativer Auswirkungen (z. B. mentale Gesundheit, Arbeitsunfälle, Unattraktivität der Branche auch für Nachwuchskräfte, schlechte öffentliche Wahrnehmung und Proteste) werden die Stimmen lauter, die einen Kulturwandel hin zu mehr partnerschaftlichem und kollaborativem Arbeiten im Bauwesen fordern [u. a. 4, S. 2; 2]. So lässt sich auch ein steigendes Interesse an alternativen Projektabwicklungsformen, wie der Integrierten Projektabwicklung (IPA), beobachten [11, S. 12 f.]. Ansätze, wie Lean Construction oder agiles Projektmanagement, die ebenfalls soziale Aspekte stärker betonen, werden ebenfalls zunehmend häufiger eingesetzt und fördern damit eine kooperativere Projektkultur [9, S. 184].

3 Ansätze aus der Managementlehre

Aufbauend auf den übergeordneten Erkenntnissen der Arbeits- und Organisationspsychologie setzt die Managementlehre bei der konkreten Beeinflussung von Unternehmens- bzw. Projektkulturen an – Ansätze sind insbesondere in der allgemeinen Unternehmensführung, dem Personalmanagement⁵ und dem Projektmanagement zu finden.

In der modernen Managementlehre ist man sich der Bedeutung einer positiven Kultur im Unternehmen (bzw. Projekt) inzwischen weitestgehend bewusst. Die zugeschriebene verhältnismäßige Bedeutung davon geht aus einer viel zitierten Aussage von PETER DRUCKER hervor: „*Culture eats strategy for breakfast.*“ (dt.: Kultur isst Strategie zum Frühstück). SCHOLZ [25, S. 949 f.] diskutiert die daraus hervorgehende Notwendigkeit einer Abstimmung von Strategie und Kultur als *Stimmigkeitsprinzip*, um negative Konsequenzen für die Wertschöpfung zu vermeiden. Auch eine Abstimmung zur Umwelt ist wichtig – „*Kultur-Umwelt-Fit*“. Andernfalls kann das zu einem belastenden Spannungsfeld für Projektbeteiligte führen [5, S. 491]. Auch der international anerkannte Projektmanagementstandard ICB 4.0 [S. 61-64] spricht sich daher dafür aus, dass ein Projektmanager kulturelle Einflüsse des Umfelds zu analysieren und auf die Kultur des Projekts abzustimmen hat.

Generell gilt es als anerkannt, dass eine Kultur ein sehr komplexes und schwer zu durchschauendes Konstrukt ist

⁵ Strömungen hierbei sind zum Beispiel das Feelgood-Management oder auch Aspekte aus der positiven Psychologie [6, S. 10; 8, S. 13].

(siehe Kap. 2). Bevor daher Maßnahmen umgesetzt werden, die in diese Dynamik eingreifen, gilt es zunächst ein umfassendes Verständnis zu entwickeln. Dieser Prozess wird als Kulturanalyse bezeichnet. Andernfalls könnte dies dazu führen, dass die eingesetzten Maßnahmen nicht funktionieren oder sogar ungewünschte Effekte erzeugen [33, S. 697; 30, S. 572; 27, S. 606]

Bei einer Kulturanalyse ist darauf zu achten, dass die Einflüsse aller einwirkenden Kulturebenen (z. B. Landeskultur⁶, Unternehmenskulturen, weitere Projektkulturen) sowie deren Wechselwirkungen bzw. Beziehungen zueinander entschlüsselt werden [20]. REES empfiehlt dies auch schon vor Beginn einer Zusammenarbeit durchzuführen, um hierbei noch die Möglichkeit zu haben, eine kulturbewusstere Auswahl zu treffen bzw. derartige Aspekte in die Auswahlentscheidung mit einfließen zu lassen – er spricht in diesem Zuge von einer „kulturellen Due Diligence“. Als Methode wird hierfür GARRISONS Dreieckstest empfohlen. Der Test zeigt kulturelle Unterschiede auf und ist die Grundlage für eine sich daran anschließende kulturelle Integrationsplanung. Nach diesem Prinzip wird empfohlen, alle wichtigen Stakeholder zu analysieren, um kulturelle Harmonie sicherzustellen [22, S. 144–146]. DRILLING et al. [5, S. 489] empfehlen diesbezüglich, die Kulturdifferenzen transparent darzustellen und hierüber einen Dialog in der Gruppe zu fördern.

Grundsätzlich sprechen sich viele Autoren im Hinblick auf die Gestaltung und Steuerung der Kultur dafür aus, dass diese nicht direkt, sondern nur indirekt über eine Veränderung des kollektiven Verhaltens bzw. teilweise auch über eine Anpassung des kollektiven Werteverständnisses zu beeinflussen ist [quelle]. Ziel der Beeinflussungsbemühungen ist dabei ein organisationsdienliches und produktives Verhalten in der Gruppe. Damit dies in gelebte Kultur übergehen kann, muss besonders darauf geachtet werden, dass die initiierten Verhaltensweisen von der großen Mehrheit der Beteiligten eines Systems (z. B. Projekt) kontinuierlich umgesetzt werden [29, S. 141] (vergleichbar mit dem Aufbau einer persönlichen Gewohnheit).

Für einen Kulturwandel gibt es nach SCHREYÖGG und KOCH [26, S. 305] drei grundlegende Vorgehensweisen: ohne Einwirkung (= emergent), durch formellen oder informellen Machteingriff oder im Dialog. Sie sprechen sich dabei für den dialogischen Kulturwandel aus. Hierbei wird durch die aktive Einbeziehung der Beteiligten eine nachhaltigere Umsetzung der Verhaltensänderungen wahrscheinlicher (für einen konkreten Ansatz hierzu siehe [14]).

Für die Gestaltung und Steuerung einer Kultur im organisationalen Kontext gibt es eine Vielzahl an diskutierten Maßnahmen in der Literatur. Ein wesentliches Prinzip, das viele der Autoren unterstreichen, ist dabei die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Diese müssen den

Kulturwandel verkörpern und vorleben, da sich Mitarbeiter an ihrem Verhalten orientieren [9, S. 188 f.; 15, S. 46; 31, S. 573; 3, S. 111]. STOI und DILLERUP [S. 141] sprechen hierbei sogar von einer „kulturellen Prägung“.

Konkrete Maßnahmen, die eine kollektive Verhaltensänderung herbeiführen sollen, sind beispielsweise das Setzen von Anreizen in Bezug auf gewisse Handlungen bzw. Ergebnisse oder die Anpassung von Beförderungs- und Belohnungskriterien. Auch eine Veränderung von Ressourcenzuteilung kann eine Verhaltensänderung herbeiführen, ebenso wie Workshops, Schulungen und Rollenspiele – hierbei wird oftmals auf eine Veränderung der Zusammenarbeit hingewirkt. Auch konkrete Teambuilding-Initiativen wirken sich positiv auf die Atmosphäre⁷ in einer Gruppe und damit auch auf den Umgang miteinander und das Zugehörigkeitsgefühl aus: gemeinsame Mittagspausen, Ausflüge, Feiern zu nicht-beruflichen Anlässen, eine „Du“-Policy sowie ein regelmäßiger Besuch der Führungskraft am Arbeitsplatz (z. B. zur Begrüßung) [31, S. 573; 7, S. 157 f., 3, S. 111 f.].

Durch symbolische Maßnahmen, wie das Einbinden eines Projektlogos, die Bereitstellung bestimmter Räumlichkeiten sowie neuer hochwertiger Geräte und die Einführung projektbezogener Rituale, Mythen und Anekdoten, die die Erfolge des Teams beschreiben, sollen dem Projekt Bedeutung und Identität geben [7, S. 157; 3, S. 111 f.; 25, S. 905–908]. PATZAK und RATTAY [21, S. 363] schlagen in diesem Zusammenhang vor, im Anhang des Projekthandbuchs eine Rubrik „Teamgeschichte: Personen und Ereignisse“ anzulegen und über den Verlauf der Projektabwicklung fortzuschreiben, eine Fotosammlung anzulegen und Projektvideos zu drehen.

Ein weiterer Ansatzpunkt des Kulturmanagements ist die Beeinflussung des Wertesystems in einer Gruppe. Hierzu werden z. B. gemeinsame Werte-Leitbilder und „Spielregeln“ für den Umgang miteinander formuliert und sichtbar ausgelegt [9, S. 187; 15, S. 46; 3, S. 111].

Auch organisatorische Maßnahmen können in Betracht gezogen werden – sollten jedoch aufgrund von oftmals nicht absehbaren und ungewollten Nebenwirkungen vorsichtig durchgeführt werden. Hierunter fallen neben der bereits erwähnten Auswahl der Mitglieder auch deren Versetzung oder Freistellung [31, S. 573]. HAGSHENO [9, S. 189–191] weist auf die Möglichkeit hin, auch über Vertragsklauseln, Strukturen und Prozesse auf das Verhalten der Beteiligten einzuwirken.

Abschließend ist nach MORRIS [19, S. 204] das Bewusstsein für das Bestehen verschiedener Kulturen in einem Projekt sehr wichtig sowie ein darauf aufbauender Respekt füreinander und ein entsprechend integrierendes Verhalten. Darüber hinaus ist auch die Sensibilisierung und die

⁶ SAMARAWEEERA und SENARATNE [23] schlagen diesbezüglich vor, das bekannte Kulturmodell nach HOFSTEDDE zu nutzen.

⁷ Eine angenehm empfundene Atmosphäre fördert die Bereitschaft zu partnerschaftlich-kollaborativem Verhalten.

Toleranz für kulturelle Verschiedenheit im Projekt von Bedeutung [23].

4 Diskussion

Die Forschung von ELBE und PETERS [6] und weitere Autoren heben hervor, dass Organisationskultur und Projektkultur in einigen Belangen große Unterschiede aufweisen. Managementstrategien für die Gestaltung von Unternehmenskulturen können demnach im Projektkontext bei unreflektierter Anwendung an ihre Grenzen stoßen. Nachfolgend werden einige Aspekte aufgegriffen, worin die maßgeblichen Unterschiede insbesondere zum Bauprojekt-kontext liegen.

Grundsätzlich braucht Kulturbildung viel Zeit und Projekte haben eine begrenzte Dauer. So können Maßnahmen aus dem Unternehmenskontext mehr Zeit in Anspruch nehmen als es das Projekt ermöglicht [35; 21].

In Bauprojekten kommen üblicherweise viele Menschen aus verschiedenen Unternehmen zusammen, die unterschiedliche kulturelle Einflüsse mit sich bringen [9, S. 185]. Die Prägung jedes Projektbeteiligten ist damit immer von der Kultur seiner Stammorganisation abhängig [5, S. 489]. Teilweise können diese Kulturen große Unterschiede zueinander oder zur SOLL-Kultur im Projekt aufweisen. Diese mangelhafte System- bzw. Umweltvereinbarkeit wirkt sich negativ auf die Bildung einer starken eigenständigen Projektkultur aus [siehe 33, S. 697 f.], weshalb von Wertevorstellungen der Passung von Wertevorstellungen im Auswahl- bzw. Vergabeprozess eine größere Bedeutung beigemessen werden sollte. Auch die unterschiedlichen Zeitpunkte der Einbindung von Beteiligten über den Verlauf der Projektabwicklung führt dazu, dass die Bildung der Projektkultur immer wieder im Prozess „zurückgeworfen“ wird. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn wichtige Beteiligte erst im späteren Projektverlauf hinzukommen, wie beispielsweise große Bauunternehmen [35; 9, S. 186].

Das Vertragsverhältnis der Projektbeteiligten zum Bauherrn führt zudem zu einem anderen Verhältnis zwischen bauherrnseitigem Projektmanagement und dem jeweiligen Unternehmen, als es innerhalb eines Unternehmens zu einer Führungskraft vorliegt. Hierdurch kann der Einflussbereich des Projektmanagements stark begrenzt sein [6].

Weiter ist durch die Begrenzung der Projektlaufzeit auch die Dauer der Zusammenarbeit eingeschränkt, sodass auch die Teamarbeit oftmals einem „single time effort“ gleicht, wodurch sich keine stabile Projektkultur aufbauen kann (im Gegensatz zu einem „continuing effort“, wie er in Unternehmen vorzufinden ist) [23, S. 319].

Daher scheint es verständlich, dass es als eine große Herausforderung wahrgenommen wird, in Bauprojekten eine stabile und positive Projektkultur zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Im Umkehrschluss bedeutet dieser

Umstand jedoch auch, dass man sich im Projektmanagement mit diesem Thema intensiver beschäftigen sollte (was bislang noch nicht stattfindet).

Wir schlagen auf dieser Basis daher die Einführung eines systematischen Kulturmanagements als Projektmanagementaufgabe des Bauherrn vor. Einige Autoren adressieren außerhalb des Bauwesens bereits explizit die Verantwortung des Projektmanagements für die Gestaltung von einer erfolgsfördernden Projektkultur [z. B. 21, S. 27]. Das Management der Kultur hat nach den aufgeführten Erkenntnissen insbesondere zwei Kernaufgaben, um einerseits präventiv Konflikte, Missverständnisse und eine schlechte Arbeitsatmosphäre zu vermeiden und andererseits proaktiv ein produktives Verhalten der Projektbeteiligten herbeizuführen:

- Das Definieren und Gestalten einer SOLL-Projektkultur zum Projektstart.
- Das Aufrechterhalten und Steuern/Weiterentwickeln der Projektkultur im Projektverlauf.

Die Tätigkeiten würden sich entsprechend auf folgende Aspekte beziehen: das Verstehen, Darstellen und Diskutieren der kulturellen Einflüsse, das Analysieren der vorherrschenden IST-Kultur im Projekt sowie das Gestalten und Steuern dieser. Letzteres kann dabei aktiv (z. B. über die bewusste Auswahl von Beteiligten, das Schaffen verhaltenslenkender Strukturen oder das Harmonisieren von Kulturen) oder passiv (z. B. toleranten Umgang mit unterschiedlichen Kulturen prägen) erfolgen.

5 Schlussbetrachtung

In der vorliegenden Arbeit wurden die komplexen Zusammenhänge und Herausforderungen der Organisations- und Projektkultur im Kontext von Bauvorhaben eingehend untersucht. Zunächst wurde in Kapitel 1 die allgemeine Bedeutung einer positiven Kultur im Kontext von sozial komplexen Bauvorhaben dargelegt und wie sie sich als unsichtbares, aber prägendes Element in der Abwicklung eines Bauvorhabens manifestiert. Es wird hervorgehoben, dass der Bauherr ein wirtschaftliches Interesse daran hat, die Projektkultur proaktiv zu steuern, um negative Dynamiken zu vermeiden.

Kapitel 2 beschäftigt sich mit den Grundlagen des Kulturkonstrukts. Kultur im organisationalen Kontext wird definiert als die das kollektive Verhalten prägenden Normen und Wertvorstellungen einer Gruppe. Im Kontext der Organisationsentwicklung wird Kultur als Einfluss- und Steuerungsgröße für das Verhalten der Mitarbeiter angesehen. Kultur unterliegt dabei einem Dualitätsprinzip: Die Kultur prägt das Verhalten und umgekehrt. Darüber hinaus sind Menschen in mehreren Kulturen sozialisiert, die sich hierarchisch und gegenseitig beeinflussen. Projektkulturen sind dabei spezielle Subkulturen, die durch eine Vielzahl von Einflüssen geformt werden. Im Bauwesen ist dies besonders komplex aufgrund vielfältiger kulturhierarchischer

Einflüsse. Die übliche Projektkultur im Bauwesen ist konfliktbehaftet und problematisch. Dies löst zunehmend stärkere Forderungen nach einem Kulturwandel aus.

Kapitel 3 stellt diesbezüglich Ansätze zum Kulturwandel aus der Managementlehre dar. Vor dem Durchführen von Maßnahmen sollte darauf geachtet werden, dass die vorherrschende Kultur sowie die prägenden kulturellen Einflüsse sorgfältig analysiert werden. Die Gestaltung und Steuerung kann darauf abgestimmt über verschiedene Möglichkeiten stattfinden: Von orientierungsstiftendem Verhalten der Führungskräfte bis hin zu Anreizsystemen und strukturellen Maßnahmen. Auch symbolische Aspekte, wie das Aufstellen gemeinsamer Werte-Leitbilder, tragen hierzu bei. Generell sollte jedoch immer ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede sowie eine Toleranz diesen gegenüber im Projekt vorherrschen.

Im Kontext der Bauprojekte wird, wie in Kapitel 4 erörtert, die Komplexität zusätzlich durch die temporäre und dynamische Natur der Projekte sowie die Vielfalt der beteiligten Stakeholder erhöht. Insbesondere die begrenzte Laufzeit der Projekte stellt eine Herausforderung für die Ausbildung einer stabilen Projektkultur dar. Hinzu kommt die Komplexität der Vertragsverhältnisse zwischen den Projektbeteiligten und dem Bauherrn, die ein weiteres Hindernis für die Gestaltung einer robusten Projektkultur darstellen können.

Die Einführung eines systematischen Kulturmanagements als explizite Aufgabe des bauherrnseitigen Projektmanagements sollte sich dieser Problematik annehmen. Dabei sind insbesondere zwei Kernaufgaben zu erfüllen: die Gestaltung einer angestrebten Projektkultur zu Projektbeginn und die fortlaufende Anpassung und Steuerung dieser Kultur im Laufe des Projekts.

Insgesamt zeigt die Arbeit, dass eine systematische Auseinandersetzung mit der Thematik der Organisations- und Projektkultur nicht nur sinnvoll, sondern für den Erfolg von Bauprojekten essenziell ist. Dabei gilt es, sowohl proaktive als auch adaptive Ansätze zu verfolgen, um eine Kultur zu schaffen, die den Herausforderungen des jeweiligen Bauprojekts gerecht wird und zur erfolgreichen Realisierung beiträgt.

6 Literatur

- [1] Arbeitsgruppe „Partnerschaftliche Projektkultur als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor“ als Teil der IG Lebenszyklus Bau: *Partnerschaftliche Projektkultur: Die Grundlage für ihren Projekterfolg*. Online verfügbar unter: www.ig-lebenszyklus.at, 2016.
- [2] Baublatt (Hrsg.): *Wir brauchen einen Kulturwandel*, 2017 Interview online verfügbar unter: <https://baublatt.de/wir-brauchen-einen-kulturwandel/> (zuletzt geprüft am 08.09.2023)
- [3] Bea, F.; Scheurer, S.; Hesselmann, S.: *Projektmanagement*. München: UVK Verlag, 2020.
- [4] Bundesministerium für Digitales und Verkehr (Hrsg.): *Aktionsplan Großprojekte*, 2015. Online verfügbar unter: <https://bmdv.bund.de/Shared-Docs/DE/Anlage/G/reformkommission-bau-grossprojekte-aktionsplan.html> (zuletzt geprüft am 08.09.2023)
- [5] Drilling, C.; Grau, N.; Oswald, A.: *Kultur und Werte*, in: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (Hrsg.): *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4): Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement – Band 1*. Nürnberg: Eigenverlag, 2019.
- [6] Elbe, M.; Peters, S.: *Die temporäre Organisation: Grundlagen der Kooperation, Gestaltung und Beratung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2016
- [7] Gareis, R.: *Happy Projects!*. Wien: Manz, 2006.
- [8] Gesing, S.; Weber, U.: *Konzept und Berufsbild des Feeldgood-Managements*. Wiesbaden: Essentials. Springer Fachmedien, 2017.
- [9] Haghsheno, S.: *Ansätze im Bauprojektmanagement zur Etablierung einer kooperativen Projektkultur*, in: Kandel, R.; Kniffka, R. (Hrsg.): *Standpunkt Baurecht: Festschrift für Stefan Leupertz*. Hürth: Werner Verlag, 2021.
- [10] Haghsheno, S; Schilling Miguel, A.: *Zurückhaltende Anwendung von Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung im Bauwesen – Ursachenforschung und Handlungsempfehlungen*. Bauwirtschaft 1/2019.
- [11] Haghsheno, S.; Schilling Miguel, A.: *IPA-Report 2023. Integrierte Projektabwicklung (IPA) – Entwicklung und Merkmale von IPA-Projekten*, 2023. Online verfügbar unter: <https://lean-ipd.de/wp-content/uploads/2023/08/IPA-Report-2023.pdf> (zuletzt geprüft am 08.09.2023)
- [12] Hong, Y.; Chan, D. W.; Chan, A. P.: *Exploring the applicability of construction partnering in Mainland China: A qualitative study*. Facilities, 30(13–14): 667–694, 2012.
- [13] International Project Management Association (IPMA): *Individual Competence Baseline für Projektmanagement: Version 4.0/Deutsche Fassung*. Nürnberg: GPM-Eigenverlag, 2017.
- [14] John, P. C.; Weissinger, M. M.: *Konzeption eines Projektbeteiligten-Feedbacksystems zur Verbesserung der menschlichen Leistungserbringung bei der Bauprojektentwicklung*, BBB-Assistententreffen, Duisburg, 2023.
- [15] Kauffeld, S.: *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2014.

- [16] Kieser, A.; Kubicek, H.: (1992): *Organisation*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1992.
- [17] Kochendörfer, B.; Liebchen, J.; Viering, M.: *Bau-Projekt-Management: Grundlagen und Vorgehensweisen*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2021.
- [18] Liker, J.; Hoseus, M.: *Die Toyota-Kultur*. München: FinanzBuch Verlag, 2009.
- [19] Morris, P.: *Reconstruction Project Management*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2013.
- [20] Ofori, G.; Toor, S.: *Research on cross-cultural leadership and management in construction: A review for future directions*. *Construction Management and Economics*, 27 (2), 2009.
- [21] Patzak, G.; Rattay, G.: *Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen*. Wien: Linde Verlag, 2018.
- [22] Rees, D.: *Managing Culture*, in: Turner, J. R.: *People in Project Management*. Burlington: Gower Publishing, 2003.
- [23] Samaraweera, A.; Senaratne, S.: *Understanding Project Culture in Construction: A Literature Synthesis*. World Construction Conference 2012 – Global Challenges in Construction Industry, 2012.
- [24] Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- [25] Scholz, C.: *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Franz Vahlen, 2014.
- [26] Schreyögg, G.; Geiger, D.: *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 6. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016.
- [27] Schreyögg, G.; Koch, J.: *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- [28] Spang, K.; Elbaz, A.: *Projektkultur. Etablierung einer kooperativen Projektkultur in Verkehrsinfrastrukturprojekten*. In: Spang, K: *Projektmanagement von Verkehrsinfrastrukturprojekten*. Berlin: Springer Vieweg Verlag, 2022.
- [29] Stoi, R.; Dillerup, R.: *Unternehmensführung: Erfolgreich durch modernes Management & Leadership*. München: Franz Vahlen, 2022.
- [30] Thomas, R.; Marossezeky, M.; Karim, K.; Davis, S.; McGeorge, D.: *The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction*. Proceedings of IGLC-10, 2002.
- [31] Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.; Gilbert, D.; Hachmeister, D.; Jarchow, S.; Kaiser, G.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- [32] Tjihuis, W.; Fellows, R.: *Culture in International Construction*. Abingdon: Spon Press, 2012.
- [33] Töpfer, A.: *Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen*. Berlin u. a.: Springer Verlag, 2007.
- [34] von Rosenstiel, L.: *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart; Schäffer-Poeschel Verlag, 1992.
- [35] Zuo, J.; Zillante, G.: *Project Culture Within Construction Projects: A Literature Review*. Proceedings of IGLC13, 2005.
- [36] Zuo, J.; Zillante, G.: *Construction Project Culture cs. National Culture*. International Conference on Multi National Construction Projects, 2008.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub

universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/79109

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20231017-140608-0

In: Tagungsband zum 32. BBB-Assistent:innentreffen 2023: 04.10.2023 - 06.10.2023, Universität Duisburg-Essen.



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.