

# Mehrwert oder Mehrarbeit? – Eine Studie zur Zufriedenheit von Projektbeteiligten mit externer Bauherrnvertretung

(Paul) Christian John – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)\*

Ahmad El Hamoui – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Monique Binder – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Prof. Dr. Shervin Haghsheeno – Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

## Zusammenfassung

Externe Bauherrnvertreter übernehmen im Auftrag des Bauherrn zentrale Aufgaben im Projektmanagement und prägen maßgeblich den Projekterfolg eines Bauvorhabens. Ihre Rolle wird in der Praxis jedoch ambivalent wahrgenommen: Zwischen geschätzter Unterstützung und Ablehnung als bürokratische Belastung. Ziel dieses Beitrags ist es daher diese widersprüchlichen Wahrnehmungen systematisch zu untersuchen und besser zu verstehen, wie Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit in der Zusammenarbeit mit externen Bauherrnvertretern entsteht. Hierfür wurden in einem qualitativ-explorativen Studiendesign 31 halbstandardisierte Experteninterviews mit 17 Bauherren, 14 Planern bzw. Bauausführenden durchgeführt, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei erfolgte eine Zuordnung der Aussagen in ein Zufriedenheitsspektrum sowie die Identifikation von 14 zentralen Ursachen bzw. Erwartungen, deren Erfüllung bzw. Nichterfüllung maßgeblich die Bewertung der Zusammenarbeit beeinflusst.

Die Ergebnisse der Studie zeigen dabei auf: Zufriedenheit mit externer Projektsteuerung ist keineswegs selbstverständlich. Sie hängt stark von der Kompetenz der handelnden Personen, der Art der Interaktion im Projektalltag sowie vom Zuschnitt der beauftragten Leistungen bzw. dem vertraglichen Rahmen ab. Besonders häufig genannt wurde, dass zwischenmenschliche und technische Kompetenz, pragmatische Arbeitsweise, Kommunikationsfähigkeit und proaktive Steuerung einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung der externen Bauherrnvertretung haben. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele dieser Kompetenzen auch als selbstverständlich vorausgesetzt werden – ihre Nichterfüllung führt zu Unzufriedenheit, ihre Erfüllung hingegen kaum zu expliziter Anerkennung.

Systemische Herausforderungen ergeben sich diesbezüglich aus der nicht immer messbaren Leistungserbringung im Projektmanagement sowie aus standardisierten Leistungsbildern, die nicht immer passgenau auf die projektspezifischen Bedürfnisse abgestimmt sind. Für die Praxis ergeben sich aus all diesen Erkenntnissen klare Handlungsempfehlungen: Externe Bauherrnvertretung muss als laterale Führungsrolle verstanden und entsprechend qualifiziert werden. Eine präzise Auftragsklärung, die Berücksichtigung weicher Faktoren sowie eine entsprechende Projektkultur sind zentrale Voraussetzungen, um die Mehrwerte dieser Rolle auszuschöpfen und das Risiko von Akzeptanzproblemen und damit der fehlenden Wirksamkeit des Handelns im Projekt zu minimieren.

## 1 Externe Bauherrnvertretung als Spannungsfeld unter Projektbeteiligten

Aufgrund der hohen Komplexität von Bauvorhaben greifen Bauherren in Deutschland häufig auf die Expertise von spezialisierten Dienstleistungsunternehmen zurück, die sie über die Projektabwicklung hinweg im Projektmanagement beraten, unterstützen und vertreten – diese Unternehmen werden in

Externe Bauherrnvertretung beeinflusst Projekterfolg

\* Für Feedback und Diskussion zum Aufsatz: christian.john@kit.edu.

der Praxis häufig als *externe Bauherrnvertreter* bezeichnet.<sup>1</sup> Sie bilden (sofern beauftragt) gemeinsam mit dem Bauherrn die Rolle des *bauherrnseitigen Projektmanagements* und tragen entsprechend die organisatorische, technische und wirtschaftliche Gesamtverantwortung für das Projekt (mit). Durch diese übergeordnete Rolle und die damit einhergehende zentrale Funktion im Projekt haben externe Bauherrnvertreter einen starken Einfluss darauf, ob das Bauvorhaben die angestrebten Projektergebnisse am Ende der Projektlaufzeit auch tatsächlich erreicht. Generell soll durch die Einbindung eines professionellen Projektmanagements der Erfolg<sup>2</sup> einer Projektabwicklung<sup>3</sup> wahrscheinlicher gemacht werden.

Obwohl externe Bauherrnvertreter seit Jahrzehnten ein fester Bestandteil vieler Bauprojekte in Deutschland sind, lässt sich bei der Beurteilung ihrer Wirksamkeit und damit auch hinsichtlich ihrer Notwendigkeit teilweise ein sehr ambivalente Wahrnehmung in der Branche beobachten. Während einige Akteure die eingebrachte Professionalität und Unterstützung als Mehrwert einstufen, nehmen andere Akteure wiederum diese zusätzliche Instanz im Projekt als Auslöser von (bürokratischer) Mehrarbeit wahr und fühlen sich in ihrer Leistungserbringung gestört. Daraus entsteht in entsprechenden Projekten bei einigen Beteiligten eine grundlegende Unzufriedenheit<sup>4</sup> im Rahmen der Projektarbeit. Nicht selten führt dieser Zustand bei diesen Akteuren dann u.a. zu einer mangelnden Akzeptanz der externen Bauherrnvertretung, teilweise auch zu einer konkreten Ablehnungshaltung gegenüber Vorschlägen oder Arbeitsanweisungen. Das verschlechtert dann jedoch nicht nur die Zusammenarbeit im Projekt, sondern kann auch generell die Leistungsbereitschaft der betroffenen Akteure (beidseitig) beeinträchtigen. Unter diesem Spannungsfeld leidet in Folge meist die gesamte Projektkultur, was sich wiederum ungünstig auf den angestrebten Projekterfolg auswirkt. Andersherum zeigt sich jedoch auch, dass der Zustand von Zufriedenheit in der Zusammenarbeit nachweislich positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft, die Arbeitsweise, das Teamverhalten und die Kommunikation mit sich bringt (siehe u.a. JUDGE et al., 2001; JALAGAT JR., 2016).

Die Zufriedenheit als Zielzustand, insbesondere im Hinblick auf Kunden, ist ein breit untersuchtes Thema in der Literatur<sup>5</sup> – auch im Bauwesen.<sup>6</sup> Diese Untersuchungen beleuchten primär, auf welche Faktoren sich die Zufriedenheit (z.B. von Bauherren) zurückführen lässt bzw. was etwaige Unzufriedenheit auslöst. Auch zur Stakeholder-Zufriedenheit (im Kontext des Stakeholder-Managements) wurden einflussreiche Arbeiten verfasst.<sup>7</sup> Insbesondere im Hinblick auf die Zufriedenheit von Auftragnehmern innerhalb eines (Projekt-)Teams ist jedoch nur wenig Literatur verfügbar, wenngleich diese jedoch die große Bedeutung im Hinblick auf die Zusammenarbeit bzw. individuelle Arbeitsleistung unterstreicht

Projektbeteiligte sind teilweise unzufrieden mit externem PM

In der Forschung fehlt bislang eine Untersuchung dazu

1 Weitere geläufige Bezeichnungen sind: Projektsteuerer, Projektleiter, Projektmanager oder Berater des Bauherrn (vgl. HAGSHENO und JOHN, 2024, S. 26–28).

2 Diskussionen zum Thema *Erfolg einer Projektabwicklung* beziehen neben den Kosten-, Termin- und Qualitätszielen teilweise auch die Zufriedenheit des Kunden (Bauherr/Nutzer) und in Teilen auch die Zufriedenheit des Projektteams als Kriterium mit ein (vgl. TURNER, 2014, S. 42–45; SHOKRI-CHASABEH und KAVOUSI-CHABOK, 2009, S. 458). Unsere Perspektive in Bezug auf den Begriff *Zufriedenheit* in diesem Aufsatz ist jedoch nicht auf den Endzustand/das Projektergebnis gerichtet, sondern viel mehr auf den dynamischen Zustand über den Projektverlauf hinweg, der als soziale Einflussgröße die Zusammenarbeit unter den Projektbeteiligten (teilweise stark) beeinflusst und sich damit indirekt auch auf die Erreichung des Projektergebnisses auswirken kann.

3 Zur Sensibilisierung: Oftmals wird an dieser Stelle der Begriff *Projekterfolg* verwendet – das sollte jedoch differenzierter betrachtet werden (vgl. SAMSET 2003, S. 25–26; TURNER, 2014, S. 42). Projekterfolg ist nicht gleich (Projekt-) Abwicklungserfolg. Einfach gesagt: Die Abwicklung ist erfolgreich, wenn die Ziele, die für die Abwicklung gesetzt wurden, erreicht werden (Kosten, Termine, Qualität, Umfang, Zufriedenheit, ...). Das Projekt ist erfolgreich, wenn das zugrundeliegende Bedürfnis des Bauherrn, das letztlich der Grund für die Initiierung gewesen ist, durch das fertige Projektergebnis letztlich erfüllt wird. Das kann manchmal direkt nach Projektabschluss sein, oftmals zeigt sich das jedoch erst mit einem gewissen Zeitverzug (Monate bzw. Jahre später). „Projekterfolg“ aus der Sicht der Projektbeteiligten sollte letztlich auch als das bezeichnet werden, was es ist – die (im eigenen Sinne) erfolgreiche Beteiligung an einem Projekt.

4 Zufriedenheit wird in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als Ergebnis eines subjektiven Soll-Ist-Abgleichs einer Person definiert: Entspricht ein wahrgenommener Zustand bzw. eine Leistung den diesbezüglich gestellten Erwartungen, resultiert Zufriedenheit; werden die Erwartungen nicht erfüllt, resultiert Unzufriedenheit (siehe z.B. OLIVER, 1980; STAUSS, 1999).

5 Siehe zum Beispiel die Meta-Studien von SZYMANSKI und HENARD (2001) oder CURTIS et al. (2011).

6 Siehe zum Beispiel die Arbeiten von KÄRNA (2004), OTHMAN (2015) sowie RASHVAND und MAJID (2013).

7 Siehe zum Beispiel die Arbeiten von CHAN und OPPONG (2017), LI et al. (2013) sowie HARTMANN und HIETBRINK (2013).

Verständnis für die Ursachen ist notwendig

(vgl. LEUNG et al., 2004). Eine Untersuchung, die speziell die zentrale Rolle von externen Bauherrnvertretern betrachtet, konnte in der deutsch- und englischsprachigen Literatur nicht gefunden werden.

Die eingangs beschriebenen (kritischen zu sehenden) Beobachtungen und die diesbezüglich vorliegende Forschungslücke haben wir zum Anlass genommen, die Zufriedenheit von Projektbeteiligten in der Zusammenarbeit mit einer externen Bauherrnvertretung näher zu untersuchen. Das Ziel unserer Studie war es, herauszufinden, wie externe Bauherrnvertreter bei unterschiedlichen Projektbeteiligten im Hinblick auf ihren Beitrag zur Zielerreichung im Projekt wahrgenommen werden und welche Faktoren in der Zusammenarbeit maßgeblich zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen. Gerade weil die Einbindung dieser externen professionellen Instanz die Zusammenarbeit während der Projektabwicklung letztlich verbessern soll, hat zunächst vor allem das Verständnis dieser gegenläufigen Dynamik eine hohe Relevanz für die Praxis. Abgeleitet aus den Ergebnissen unserer Studie geben wir einen ersten konkreten Anhaltspunkt, welche Erwartungen aus einem Projektteam an eine externe Bauherrnvertretung gestellt werden. Durch die Berücksichtigung der Handlungsempfehlungen insbesondere durch externe Bauherrnvertretern soll die Zusammenarbeit im Projekt verbessert und damit ein positiver Beitrag zur Zielerreichung von Bauvorhaben geleistet werden.

Der vorliegende Aufsatz ist hierfür wie folgt strukturiert: Im Anschluss an die Einführung in die Problematik in Kapitel 1 wird im zweiten Kapitel zunächst die typische Rolle der externen Bauherrnvertretung in einem Bauprojekt skizziert und eingeordnet, um ein einheitliches Verständnis für die Ergebnisse dieser Studie sicherzustellen. Kapitel 3 beschreibt anschließend die der Studie zugrundeliegende methodische Vorgehensweise. Dadurch soll es den Lesern ermöglicht werden, die Entstehung der Ergebnisse nachzuvollziehen und auf dieser Basis, die Qualität der Untersuchung zu beurteilen. In Kapitel 4 werden schließlich die Ergebnisse der Studie dargestellt und diskutiert – u.a. führen wir hierbei konkrete Ursachen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit aus Perspektive der jeweils befragten Projektbeteiligungsgruppen auf. Eine Schlussbetrachtung in Kapitel 5 fasst die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung nochmals kompakt zusammen und gibt einen Ausblick auf weiterführenden Untersuchungsbedarf in dieser Thematik.

## 2 Die Rolle einer externen Bauherrnvertretung im Projekt

Drei Beauftragungsstufen externer Bauherrnvertretung

Wenn ein Bauherr externe Unterstützungsleistungen bzw. eine Vertretung für sein Projektmanagement in Anspruch nimmt, kann der beauftragte Umfang dieser Leistung stark variieren. Die in Abbildung 1 dargestellten drei Varianten bezogen auf den Beauftragungsumfang haben sich in Deutschland in den letzten Jahren als gängig erwiesen. Zur Unterscheidung bzw. Einordnung der externen Bauherrnvertreter in Abhängigkeit ihrer beauftragten Funktionen und der entsprechenden Befugnisse in Projekten haben sich im Sprachgebrauch der Branche hierfür weitgehend die Bezeichnungen nach AHO-Heft 9 durchgesetzt: *Projektcontrolling*, *Projektsteuerung* und *Projektmanagement*.<sup>8</sup>

Projektcontrolling, -steuerung und -management im Vergleich

Während bei Beauftragung eines *Projektcontrollings* (Stufe 1) primär nur die Funktionen des Überwachens und Berichtens an einen externen Bauherrnvertreter abgegeben werden, so wird bei der Beauftragung einer *Projektsteuerung* (Stufe 2) zusätzlich die fachlich-organisatorischen Beratung und Mitwirkung übertragen, und bei der Beauftragung des *Projektmanagements* (Stufe 3) darüber hinaus die stellvertretende (Teil-)Leitung für das gesamte Bauprojekt.

Abgrenzung Bauherr vs. externe Vertretung fördert Konflikte

Der externe Bauherrnvertreter unterstützt also letztlich den Bauherrn in der Wahrnehmung seiner originären Funktionen im Projekt, indem er einen Teil davon in der Projektarbeit übernimmt. Er vertritt dabei den Bauherrn gegenüber den weiteren Projektbeteiligten in der operativen Projektarbeit – hier-

8 Im Rahmen einer umfangreichen Analyse der gebräuchlichen Begrifflichkeiten im Projektmanagementkontext konnten wir jedoch auch aufzeigen, dass diese Bezeichnungen in Deutschland keinesfalls durchgängig und einheitlich genutzt werden (vgl. HAGSHENO und JOHN, 2024, S. 28) – dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass die zentralen Begrifflichkeiten wie *Projektcontrolling* und *Projektsteuerung* außerhalb der deutschen Baubranche (auch in anderen Fachbereichen) anders belegt sind. Eine Initiative zur Anpassung der zentralen Begrifflichkeiten seitens des deutschen Bauwesens (speziell aus der Projektmanagement-Community heraus) könnte den branchenübergreifenden Austausch im Projektmanagement verbessern sowie Unklarheiten in der alltäglichen Kommunikation (auch innerhalb der Branche) weitgehend beseitigen.

		<b>Funktion der Dienstleistung</b>		
		<b>Überwachen und berichten</b> (Überwachung und Berichterstattung)	<b>Beraten und mitwirken</b> (Fachlich-organisatorische Beratung und Mitwirkung)	<b>Leiten</b> (Bevollmächtigte Projektleitung inkl. Weisungs- und Entscheidungsbefugnis)
<b>Einsatzformen nach AHO-Heft 9</b>	<b>Projektcontrolling</b>	x		
	<b>Projektsteuerung</b>	x	x	
	<b>Projektmanagement</b>	x	x	x

Abbildung 1: Stufenmodell (in Anlehnung an Diederichs, 2006, S. 414; stark erweitert)

bei erfüllt er zum Beispiel koordinative und überwachende Aufgaben, die eine enge Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten erfordern. Andererseits soll der externe Bauherrnvertreter den Bauherr dahingehend beraten bzw. dazu befähigen, rechtzeitig die notwendigen Entscheidungen für einen reibungslosen Projektablauf treffen zu können. Generell treten der externe Bauherrnvertreter und der Bauherr als geschlossene Einheit vor den anderen Projektbeteiligten auf (zumindest in der Theorie). In der gelebten Praxis zeigt sich jedoch, dass bei den Projektbeteiligten häufig dennoch eine Differenzierung zwischen diesen beiden Akteuren stattfindet – was sich zum Beispiel dahingehend äußert, dass Vorschläge oder Anweisungen von der externen Bauherrnvertretung nicht (ohne weiteres) akzeptiert bzw. umgesetzt werden. Dadurch können jedoch (Entscheidungs-)Prozesse verlangsamt und die Weiterarbeit im Projekt blockiert werden. Zudem ist das Konfliktrisiko in diesem Fall erhöht.

Eine Erklärung für diese Differenzierung (aus Perspektive der weiteren Projektbeteiligten) liegt in dem bilateralen Vertragsverhältnis, das im Regelfall zwischen dem Bauherrn und den Projektbeteiligten einzeln geschlossen wird. Vertragsverhältnisse zwischen dem externen Bauherrnvertreter und den Projektbeteiligten bestehen in Deutschland nur selten.<sup>9</sup> Entsprechend herrschen zwischen diesen Akteuren auch keine vertraglich geregelten Rechte und Pflichten, was sich auch unmittelbar auf den tatsächlichen Umgang miteinander auswirkt. Ein externer Bauherrnvertreter hat also oftmals keine formal geregelten (An-)Weisungsbefugnisse gegenüber den anderen Projektbeteiligten (im Gegensatz zum Bauherrn).<sup>10</sup> Sie kann daher im Rahmen der üblicherweise intensiven Zusammenarbeit im Projekt trotz ihrer „Führungsververtretungsrolle“ nur indirekt auf die anderen Projektbeteiligten einwirken<sup>11</sup> – zum Beispiel bei der Durchsetzung von Beschleunigungsmaßnahmen, die nicht eingeplante Ressourcen beanspruchen. Eine Beschreibung von dieser Führungsdynamik findet sich in der Fachliteratur unter dem Begriff der *lateralen Führung* – eine Führung ohne Weisungsbefugnis<sup>12</sup> (siehe schematisch dargestellt in Abbildung 2).

Laterale Führung  
ohne Weisungs-  
befugnis

9 In diesem Fall wird (meist verknüpft mit dem Abschluss eines GMP-Vertrages) auch die Funktion der Risikoübernahme bzw. entsprechend die Gesamtverantwortung für den Projekterfolg übertragen. Diese Einsatzform wird international (nicht nach AHO-Heft 9) auch als Construction Management at Risk (CMAR) bezeichnet.

10 Dies könnte man auch als „vertragliche Autorität“ bezeichnen, die sich u.a. durch die Möglichkeit von Vertragsänderungen, Abmahnungen oder Sanktionen ergibt.

11 Eine entsprechende vertragliche Regelung in den Verträgen der Projektbeteiligten mit dem Bauherrn, die auch dem externen Bauherrnvertreter entsprechende Befugnisse (und damit auch eine „vertragliche Autorität“) einräumt, wird nach Kenntnis der Autoren meist nicht vereinbart. Das Übertragen einer entsprechenden Vertretungs-(voll)macht vom Bauherrn auf den externen Bauherrnvertreter im bilateralen Vertragsverhältnis befähigt diesen zwar zur Durchführung entsprechender Entscheidungen oder Weisungen (ausführlich diskutiert von ESCHENBRUCH (2021, S. 220–226)), die Wirksamkeit und Akzeptanz im Außenverhältnis ist jedoch nicht automatisch gegeben. Insb. bei Anweisungen des bevollmächtigten Bauherrnvertreters, die den vertraglichen getroffenen Regelungen der Projektbeteiligten mit dem Bauherrn entgegenstehen, wird die entsprechende Durchsetzung aufgrund des unklaren Hierarchieverhältnisses in der Praxis oftmals erschwert.

12 Auch die ICB4 (2017, S. 83), ein internationaler und weit verbreiteter Projektmanagementstandard, weist diesbezüglich auf entsprechend notwendige Kompetenzen im Projektmanagement hin.



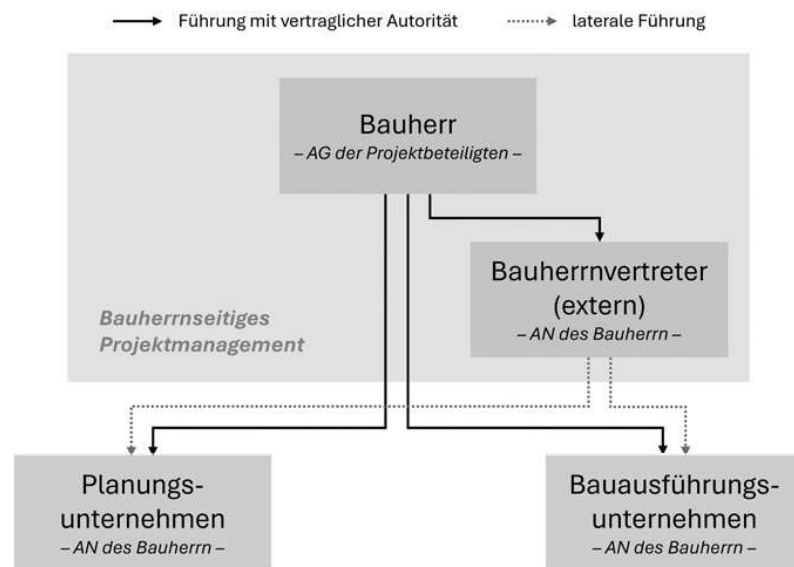


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Führungsdynamik von einer externen Bauherrnvertretung

Kooperations-  
abhängigkeit und  
Eskalationsmecha-  
nismus

Diese laterale Führung (in unserem Kontext: die externe Bauherrnvertretung) muss insbesondere bei Meinungsverschiedenheiten eine gute Überzeugungskompetenz besitzen und ist darüber hinaus auf ein kooperatives Miteinander und gute Beziehungen zu den anderen Projektbeteiligten im Projekt angewiesen. Wenn die laterale Führung von Projektbeteiligten in einer Situation (oder generell) nicht akzeptiert wird, muss sie in diesen Fällen „über Bande spielen“ – der Bauherr wird hinzugezogen und über die Situation informiert, und muss durch seine vertragliche Autorität selbst die notwendigen Entscheidungen fällen bzw. Anweisungen vornehmen. Typischerweise führt dieser Prozess jedoch zu (teilweise erheblichen) Verzögerungen und erzeugt darüber hinaus die angesprochenen Spannungssituationen in der Zusammenarbeit im Projekt.

### 3 Methodisches Vorgehen in der Studie

Qualitativ-explora-  
tives Studiendesign

Um ein tiefgehendes Verständnis für die Zusammenarbeit in Projekten mit externen Bauherrnvertretern zu erlangen, wurde in dieser Studie ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign gewählt. Dieses Vorgehen ermöglicht es, spezifische und subjektiv geprägte Erfahrungen sowie entsprechende Hintergründe besser zu erfassen, als dies mit rein standardisierten, quantitativen Methoden, wie bspw. Umfragen, möglich wäre (vgl. GLÄSER & LAUDEL, 2010, S. 40–43). Im Mittelpunkt der Untersuchung stand dabei die Frage, welche Aspekte in der Zusammenarbeit mit externer Bauherrnvertretung aus Sicht der befragten Projektbeteiligten zu Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit führen.

Halbstandardisier-  
te Interviews als  
Methode

Konkret wurden halbstandardisierte Interviews mit offenen Fragestellungen durchgeführt (vgl. BÖGNER et al. 2014). Ein entsprechender Interviewleitfaden diente als Basis, um allen Gesprächen eine einheitliche Grundstruktur zu geben und gleichzeitig genügend Raum für weiterführende Fragen oder spontan auftretende Themen zu lassen. Der Leitfaden wurde im Rahmen eines SPSS-Workshops entwickelt und anschließend in mehreren Pretests erprobt sowie geringfügig angepasst, um Verständnisschwierigkeiten und Redundanzen zu minimieren (vgl. KRUSE, 2015, S. 227). Die durchschnittliche Interviewdauer betrug dabei rund 60 Minuten. Die Gespräche fanden per Videokonferenz statt, wurden vollständig aufgezeichnet und anschließend wortgetreu transkribiert. Auf diese Weise konnten im Nachgang detaillierte Auswertungen und Analysen durchgeführt werden.

Um eine möglichst umfassende Bandbreite an Perspektiven auf die Thematik zu erhalten, wurden (angelehnt an die Ideen aus dem 360-Grad-Feedback-Prozess – siehe Abbildung 3) Vertreter verschiedener Projektbeteiligengruppen (zufällig ausgewählt) einbezogen, die in der Vergangenheit bereits direkt mit externen Bauherrnvertretern zusammengearbeitet hatten und zudem über hinreichende Branchenerfahrung verfügten. Dadurch sollten sie in der Lage sein, ihre Erlebnisse sowohl im Kontext einzelner Projekte als auch im Vergleich unterschiedlicher Projekte reflektieren zu können. Insgesamt nahmen 31 Personen aus zwei unterschiedlichen Perspektiven (Projektauftraggeber und „Projektauftragnehmer“) an der Interviewstudie teil:

- 17 Bauherren (davon 8 aus privatwirtschaftlichen Unternehmen, wie Immobilienentwicklern, Industrieunternehmen und Stiftungen, sowie 9 aus dem öffentlichen Sektor, u.a. Kommunen, Landes- und Bundesbehörden sowie öffentlich-rechtliche Körperschaften)
- 14 auftragnehmerseitige Projektbeteiligte (darunter 6 aus Planungsunternehmen, u.a. Architektur- und Fachingenieurbüros, sowie 8 aus Bauausführungsunternehmen, u.a. im Rohbau, Ingenieurbau oder Ausbau).

In den Interviews wurden die Befragten gezielt nach positiven wie auch negativen Erfahrungen mit externen Bauherrnvertretern gefragt. Dabei ging es unter anderem darum, welche Situationen zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit geführt haben und inwiefern sich diese Zustände auf die Zusammenarbeit und Leistungsbereitschaft bei den Befragten ausgewirkt haben. Auf Seiten der Bauherren wurde zudem nach der Erwartungshaltung in Bezug auf die externe Bauherrnvertretung gefragt und wie hilfreich die Unterstützungsleistungen generell empfunden wurden. Die Befragten sollten hierbei von konkreten eigenen Erlebnissen berichten, um rein hypothetische Einschätzungen zu vermeiden.

Auswahl von Bauherren und Auftragnehmern

Erfassung konkreter Zufriedenheitserfahrungen

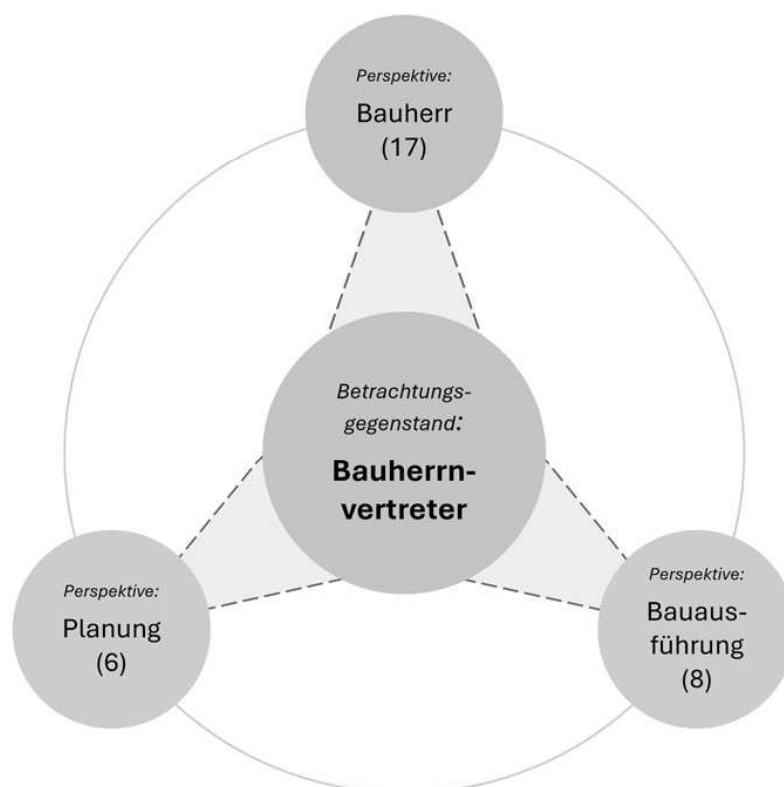


Abbildung 3: 360-Grad-Feedback-Konzept

Inhaltsanalyse  
identifiziert Ein-  
flussfaktoren

Sicherung der  
Qualität durch For-  
schungs- kriterien

Einordnung der  
Befragten im  
Zufriedenheits-  
spektrum

Die transkribierten Interviews wurden anschließend einer qualitativen Inhaltsanalyse<sup>13</sup> unterzogen, um Schlüsselthemen zu identifizieren und zu kategorisieren. Die herausgearbeiteten Aspekte, die zu Zufriedenheit und Unzufriedenheit führen können, sind in erster Linie als Indizien bzw. Anhaltspunkte zu verstehen. Eine allgemeingültige Aussage ist bei einem qualitativ-explorativen Studiendesign hin gegen nicht vorgesehen.

Zur Sicherstellung der Qualität der Studiendurchführung und damit auch der Aussagekraft der Ergebnisse wurden die Gütekriterien für qualitative Forschung nach STEINKE (2019) zugrunde gelegt. Hieraus ergibt sich u.a. eine möglichst transparente Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses. Dies umfasst die ausführliche Darstellung der Entwicklung und Anwendung des Interviewleitfadens (inklusive der dokumentierten Durchführung der Pretests), den kommunikativen Austausch im Forschungsteam, um unterschiedliche Interpretationen zu reflektieren sowie die Darlegung der methodischen Einzelschritte, sodass die Herangehensweise auch für Außenstehende nachvollziehbar bleibt.

## 4 Ergebnisse und Diskussion

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse aus den beiden Untersuchungsperspektiven (Bauherrn [Projektauftraggeber] und Planer/Bauausführende [„Projektauftragnehmer“]) zusammengefasst. Dabei werden zunächst die allgemeine Zufriedenheitstendenzen der befragten Projektbeteiligten skizziert (Kap. 4.1), bevor die Ursachen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit (Kap. 4.2) präsentiert werden.

### 4.1 Zufriedenheitstendenzen der befragten Projektbeteiligten

Für eine erste übergeordnete Einschätzung der Situation sowie für die nachfolgende Einordnung der Aussagen aus den Interviews haben wir die Befragten gemäß ihrer Aussagen in einem Zufriedenheitsspektrum ([eher] zufrieden – gemischt – [eher] unzufrieden) eingeordnet – dahingehend wie zufrieden sie generell in ihrer bisherigen Berufserfahrung im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit externen Bauherrnvertretern waren. Abbildung 4 zeigt die diesbezügliche Verteilung.

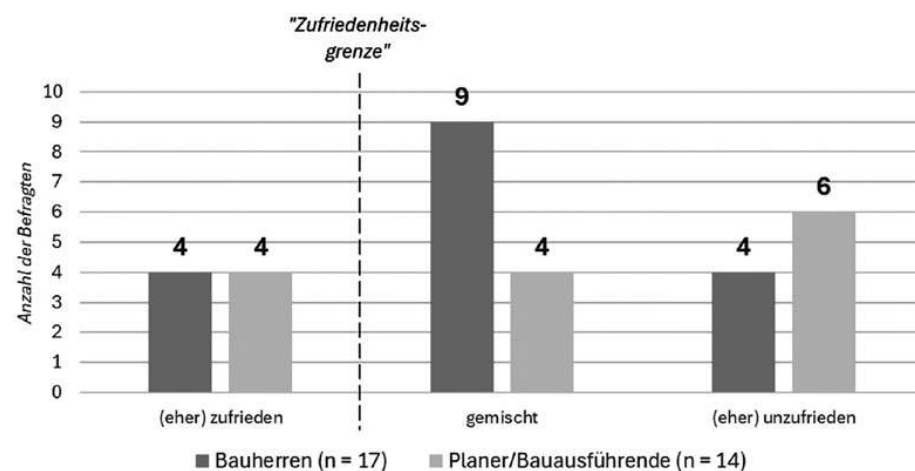


Abbildung 4: Einordnung der Befragten auf dem Zufriedenheitsspektrum (in Bezug auf die Zusammenarbeit mit externen Bauherrnvertretern)

<sup>13</sup> Nach KUCKARTZ und RÄDIKER (2022) sowie MAYRING (2015) – hierbei werden grob folgende Schritte befolgt: Nach dem Transkribieren werden alle Interviews vollständig gelesen und relevante Textstellen markiert. I.R.d. sogenannten deduktiven Codierens werden diese Textpassagen dann bestehenden (aus der Literatur abgeleiteten) Kategorien zugeordnet. Diese Kategorien wurden bereits im Vorfeld durch eine Literaturrecherche entwickelt und haben u.a. die Struktur des Interviewleitfadens mitbestimmt. Bei der sich anschließenden induktiven Kategorienbildung werden wiederum neue Kategorien, die sich aus dem Text heraus ergeben, ergänzt. Thematisch verwandte Aussagen werden anschließend zusammengefasst und das Kategoriensystem wird durch das Einführen von Unterebenen weiter verfeinert. Auf dieser Basis können die gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews komprimiert und wiederkehrende Muster extrahiert werden, wobei auch eine Einschätzung bezüglich ihrer Häufigkeit und ihrer spezifischen Kontexte möglich ist. Abschließend lassen sich aus diesen Ergebnissen Faktoren ableiten, die für das Verständnis des Betrachtungsgegenstands von zentraler Bedeutung sind.

Während sowohl ein kleinerer Teil der Bauherrngruppe als auch ein kleinerer Teil der Planer/Bauausführenden-Gruppe sich als (eher) zufrieden einstufen lässt (jeweils vier der befragten Personen), zeigt sich entsprechend, dass 13 der 17 Befragten aus der Bauherrngruppe zumindest in Teilen unzufrieden sind, vier davon lassen sich sogar als generell (eher) unzufrieden einordnen. Bei der Planer/Bauausführenden-Gruppe waren zehn der 14 Befragten mindestens in Teilen unzufrieden, sechs davon jedoch grundsätzlich (eher) unzufrieden.

Die Abbildung zeigt auf, dass die Projektbeteiligten beider Gruppen mehrheitlich rechts der eingezogenen Zufriedenheitsgrenze zu finden sind, wobei sich die Auftraggeberseite mehr im gemischten Teil des Spektrums befindet und die Planer/Bauausführenden eine stärkere Tendenz zur Unzufriedenheit vorweisen. Die Einführung dieser visuellen Unterteilung basiert auf dem Konzept des Diskonfirmationsparadigmas, wonach Zufriedenheit ein Zustand erfüllter Erwartungen ist (vgl. OLIVER, 1980). Stellt sich dieser Zustand der Erwartungserfüllung nicht (vollständig oder durchgängig) ein, entsteht Unzufriedenheit. Aufgrund der eingangs dargelegten kritischen Funktion der externen Bauherrnvertretung in Bauprojekten haben wir daher eine kritisch-konstruktive Perspektive gewählt, um den diesbezüglich vorliegenden Handlungsbedarf und die eingangs dargelegte Relevanz dieser Thematik hervorzuheben. Diese Darstellung zeigt allerdings lediglich die Beschreibung unserer Stichprobe auf – mit dieser Statistik erheben wir daher keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit (siehe auch Ausführungen in Kapitel 3). Es kann hieraus jedoch eine Tendenz entnommen werden, dass Unzufriedenheit im Zusammenhang mit externer Bauherrnvertretung durchaus ein Thema in der Branche ist und wohl auch eines, dass häufiger vorzufinden ist – was sich ebenfalls mit unserer subjektiven Wahrnehmung deckt.

## 4.2 Ursachen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit

Im Zentrum der Analyse der Ursachen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit von Projektbeteiligten in der Zusammenarbeit mit externen Bauherrnvertreter steht (in Anlehnung an das bereits beschriebene Diskonfirmationsparadigma) die dahinterliegende Erwartungshaltung, die bei Erfüllung bzw. Nichterfüllung den entsprechenden Zustand von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit erzeugt. Vor diesem Hintergrund wurden aus den Interviews 14 thematisch abgegrenzte Erwartungen identifiziert, die das Anforderungsprofil externer Bauherrnvertreter aus Sicht verschiedener Projektbeteiligter beschreiben. Diese Kategorien wurden jeweils entlang der Interviews daraufhin untersucht, ob ihre Erfüllung positiv (Zufriedenheit) oder ihre Nicht-Erfüllung negativ (Unzufriedenheit) in Erscheinung trat. Die folgende Tabelle in Abbildung 5 gibt einen quantitativen Überblick, auf welchen Erwartungen die Aussagen der befragten Bauherren und Planer/Bauausführenden am häufigsten Bezug nahmen – hieraus lässt sich zumindest eine Tendenz für die Relevanz dieser Erwartungen ableiten.

Die Ursachen für die letztliche Einstufung als „zufrieden“ oder „unzufrieden“ sind grundsätzlich subjektiv und abhängig von der befragten Person sowie, zumindest zeigen das unsere Ergebnisse, auch abhängig von den Personen, die in den Projekten als externe Bauherrnvertreter auftreten. Insofern sollten diese Ergebnisse als das gesehen werden, was sie darstellen können: Eine erste explorative Untersuchung dieses Themas. Es ist möglich, dass weitere Interviews mit anderen Personen durchaus auch noch weitere Ursachen ergeben bzw. dass sich die Schwerpunkte der genannten Ursachen verschieben.

Im Folgenden werden sämtliche Erwartungen kurz beschrieben.

- **Zwischenmenschliches Verhalten:**

Unter dem Aspekt des zwischenmenschlichen Verhaltens verstehen die Befragten insbesondere die soziale Kompetenz, das persönliche Auftreten und die Umgangsformen externer Bauherrnvertreter im Projektalltag. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass sich die externe Vertretung nicht nur fachlich professionell, sondern auch menschlich respektvoll, teamorientiert und kooperationsbereit verhält. Erwartet wird ein höflicher Umgangston, ein respektvolles Miteinander und die Fähigkeit, sich empathisch in andere Rollen hineinzuversetzen. Die Interviewausagen zeigen, dass diese soziale Dimension nicht als weiche Nebensache, sondern als zentraler Teil der professionellen Wahrnehmung der Rolle betrachtet wird: „Da war auch immer ein kollegialer Umgang miteinander, also man hat sich da nicht vorgeführt oder irgendwie bloßgestellt oder sonst was.“ (Interview 5). In anderen Fällen wurde das zwischenmenschliche Verhalten auch als entscheidender Unterschiedsfaktor für die Wirksamkeit der externen Bauherrnvertre-

Mehrheit der Befragten äußert Unzufriedenheit

Zufriedenheit basiert auf Erwartungserfüllung

Erwartungen als Grundlage für Zufriedenheit und Unzufriedenheit

Subjektive Wahrnehmung prägt Bewertung der Zusammenarbeit

Respekt und Empathie als Führungsvoraussetzung



Erwartungen an ...	$\Sigma$	Zufriedenheit		Unzufriedenheit	
		Bauherr (n=17)	Planung/ Ausführung (n = 14)	Bauherren (n=17)	Planung/ Ausführung (n = 14)
Zwischenmenschliches Verhalten	37	9	9	6	13
Technische Kompetenz & Praxiserfahrung	33	10	10	3	10
Strukturierte, akribische & pragmatische Arbeitsweise	32	13	9	5	5
Offene, regelmäßige & ehrliche Kommunikation	32	10	8	8	6
Proaktive Steuerung & Verantwortung	28	9	6	7	6
Inhaltliche Koordination (Bindeglied)	22	4	5	5	8
Flexible & schnelle Lösungsfindung	22	4	5	4	9
Projektorientierung vor Eigeninteresse	19	3	1	7	8
Engagement & Eigeninitiative	18	9	5	2	2
Verbesserungsimpulse	18	6	7	2	3
Moderation bei (Interessens-)Konflikten	16	6	6	2	2
Projekt- und Vertragswissen	15	3	1	6	5
Präsenz & Verfügbarkeit (i. V. m. Kontinuität)	13	7	1	5	0
Sicherheits- & Qualitätsbewusstsein	8	5	1	0	2

Abbildung 5: Anzahl der Interviews bezüglich des Einfluss der jeweiligen Erwartung auf Zufriedenheit/Unzufriedenheit

tung benannt: „Also [der Bauherrnvertreter] ist sehr herrisch aufgetreten und teilweise auch sehr arrogant und es ging hin, wirklich bis zum cholerischen, dass er die Leute dann da angeschnauzt hat. Und ja, der war einfach nicht sozial kompetent. Das kann man wirklich sagen. Fachlich war der gut, aber Sozialkompetenz, um im Team zu arbeiten? Das war einfach kein Teamplayer.“ (Interview 7). Diese Aussagen zeigen, dass der Umgangston und das persönliche Auftreten eng mit der Akzeptanz im Team verknüpft sind – insbesondere vor dem Hintergrund wichtig, dass die externe Bauherrnvertretung oftmals ohne formale Weisungsbefugnis führen muss. Die Quantifizierung der Aussagen bestätigt diese Einschätzung: Der Aspekt wurde von 9 Bauherren sowie 9 Planern und Bauausführenden als positiver Faktor aufgeführt. 6 Bauherren und 13 Planer/Bauausführende wiesen auf die negativen Auswirkungen bei Nichterfüllung hin. Die deutlich höhere Anzahl negativer Rückmeldungen auf Seiten der Planer und Ausführenden weist darauf hin, dass insbesondere diese Gruppe sich durch ein schlechtes zwischenmenschliches Verhalten des externen Bauherrnvertretung in ihrer Arbeitsweise beeinträchtigt sieht – was daher angesichts der erforderlichen lateralen Führungsrolle als kritischer Erfolgsfaktor zu werten ist.

- **Technisches Kompetenz & Praxiserfahrung:**

Die Befragten verstehen hierunter die Fähigkeit, technische Zusammenhänge nicht nur theoretisch zu kennen, sondern diese auch aus eigener beruflicher Erfahrung realistisch einordnen und bewerten zu können. Externe Bauherrnvertreter sollen in der Lage sein, auf Augenhöhe mit Planern und Bauausführenden zu diskutieren und aus übergeordneter Perspektive Risiken frühzeitig zu erkennen sowie praktikable Lösungen vorzuschlagen. Die Relevanz dieses Faktors zeigt sich auch in seiner Häufigkeit: 10 der befragten Bauherren und 10 Planer/Bauausführende führten diesen Aspekt *bei Erfüllung* explizit als Ursache für Zufriedenheit an – bei der Nennung von Unzufriedenheit liegt der Wert bei 3 Nennungen durch Bauherren und 10 durch Planer/Bauausführende. Diese Verteilung legt nahe, dass technische Kompetenz für die Akzeptanz durch Planer und Bauausführende besonders ausschlaggebend ist. Bauherren hingegen bewerten diesen Aspekt offenbar seltener isoliert, sondern im Zusammenspiel mit anderen Steuerungskompetenzen. Ein Planer formulierte: „Wenn sich zeigt, dass er das nicht kann und dann im Prinzip zum reinen Protokollanten wird, weil jeder merkt, der Kerl hat es eh nicht drauf – dann kann man sich die Projektsteuerung auch sparen.“ (Interview 27) – und das sei keine Seltenheit: „Fachlich [ist die externe Bauherrnvertretung] eher schwach. Ich habe noch, mit Ausnahme eines positiven Erlebnisses, noch keinen fachlich starken Projektsteuerer erlebt.“ (Interview 26). Die Interviewaussagen verdeutlichen: Ohne technische Kompetenz verliert die externe Bauherrnvertretung erheblich an Akzeptanz und damit auch an fachlicher Autorität im Projekt.

Fehlendes Know-how  
führt zu Autoritäts-  
verlust

- **Strukturierte, akribische & pragmatische Arbeitsweise:**

Dieser Aspekt beschreibt eine dreigliedrige Erwartungshaltung an die methodische Herangehensweise der externen Bauherrnvertretung. Zum einen wird eine strukturierte Arbeitsweise erwartet, die Klarheit in Abläufen, Zuständigkeiten und Dokumentationen schafft. Zum anderen wird sich Sorgfalt und Genauigkeit in der Ausarbeitung von Unterlagen gewünscht, in der Nachverfolgung von Aufgaben und bei der Kontrolle der Projektfortschritte. Ergänzt wird dies durch einen pragmatischen Zugang, der es erlaubt, einfache und praktikable Lösungen zu finden. In den Interviews wurde dieser Erwartungskomplex mehrfach in seiner Gesamtheit angesprochen: *„Erwartet total organisiert, super strukturiert – aber ohne den typischen Bürokratismus. Das war für uns Gold wert.“* (Interview 16). In der quantitativen Betrachtung wurde diese Arbeitsweise von 13 Bauherren und 9 Planern/Bauausführenden als Zufriedenheitsfaktor genannt. Nur 5 Bauherren und 5 Planer/Bauausführende äußerten explizit Unzufriedenheit in diesem Bereich. Diese Verteilung legt nahe, dass der Aspekt zwar nicht immer als kritischer Mangel wahrgenommen wird, bei positiver Ausprägung jedoch klar zur Zufriedenheit beiträgt. Die seltenere Kritik bei Nichterfüllung könnte auch darauf hindeuten, dass diese Kompetenz entweder von vielen Bauherrnvertretern bereits gezeigt wird oder aber, dass diese Arbeitsweise schon gar nicht mehr erwartet wird: *„Es gibt aber auch Projektsteuerer die sind eher Projektverzögerer geworden, wo ich sag, da wird nichts entschieden, aber auch nichts vorangetrieben. Da wird einfach nur – ich sag mal – begleitet. Aber es bringt das Projekt nicht vorwärts.“* (Interview 24). Die Aussagen zeigen zudem, dass Struktur und Sorgfalt allein nicht genügen – sie müssen durch Pragmatismus ergänzt werden, um als hilfreich empfunden zu werden. Diese Balance zwischen Genauigkeit und Lösungsorientierung wird offenbar als Ausdruck professioneller Reife gewertet.

- **Offene, regelmäßige & ehrliche Kommunikation:**

Dieser Erwartungsaspekt beschreibt den Wunsch nach einem kontinuierlichen, transparenten Informationsfluss im Projekt (durch die externe Bauherrnvertretung). Dabei wird nicht nur erwartet, dass Informationen regelmäßig weitergegeben werden, sondern auch, dass kritische Themen offen und ohne Beschönigung angesprochen werden. Die externe Bauherrnvertretung soll durch proaktive Kommunikation Vertrauen schaffen, Missverständnisse vermeiden und jederzeit einen einheitlichen Informationsstand im Projektteam sicherstellen. Ein Bauherr betonte hierzu: *„Aber das Wichtigste ist, dass [...] man die Themen dann quasi auch offen diskutiert und jeder seine Meinung sagt.“* (Interview 6). Diese Art der Kommunikation wird insbesondere dann geschätzt, wenn sie nicht nur auf reaktive Informationsweitergabe, sondern auf aktiven Dialog und Klartext im Umgang mit schwierigen Themen abzielt. Die Häufigkeit der Nennungen unterstreicht die zentrale Bedeutung dieses Faktors: Bei erfüllter Erwartung wurde der Aspekt von 10 Bauherren und 8 Planern/Bauausführenden explizit als Grund für Zufriedenheit genannt. Gleichzeitig wurde bei Nichterfüllung von 8 Bauherren und 6 Planern/Bauausführenden über Unzufriedenheit berichtet. Damit zählt dieser Faktor ebenfalls zu den meist genannten Ursachen. Die Aussagen der Befragten zeigen auch, dass das Kommunikationsverhalten ein wesentlicher Indikator für die Wahrnehmung von Professionalität und Verlässlichkeit ist.

- **Proaktive Steuerung & Verantwortungsübernahme:**

Gemeint ist dabei nicht nur das (reaktive) Umsetzen vorgegebener Aufgaben, sondern insbesondere das frühzeitige Erkennen von Risiken und Chancen sowie das eigenständige Einbringen von Handlungsoptionen. Die befragten Projektbeteiligten wünschen sich eine Bauherrnvertretung, die nicht bloß moderiert oder protokolliert, sondern aktiv gestaltet, Entscheidungen vorbereitet/durchsetzt und Verantwortung übernimmt – auch dann, wenn dies mit Unsicherheiten verbunden ist. Die quantitative Auswertung zeigt eine differenzierte Wahrnehmung: Bei erfüllter Erwartung wurde dieser Aspekt von 9 Bauherren und 6 Planern/Bauausführenden als Zufriedenheitsfaktor benannt. Gleichzeitig gaben 7 Bauherren und 6 Planer/Bauausführende an, dass ein Mangel an Eigenverantwortung und Steuerungsinitiative zu Unzufriedenheit führte. Die eher reaktive oder passive Haltung<sup>14</sup> der externen Bauherrnvertretung in der Praxis wird dabei mehrfach kritisiert: *„Er hat immer nur gesagt, was nicht geht – aber nie eine echte Lösung*

Methodisches  
Arbeiten stärkt  
Projektfortschritt

Kommunikation  
prägt Professionalitätswahrnehmung

Reaktive Haltung  
führt zu Unzufriedenheit

14 Von ESCHENBRUCH und PREUSS (2025, S. 7) wird diese passive Rolleninterpretation der externen Bauherrnvertretung passend als „Briefträger des Projektgeschehens“ bezeichnet.

Erwartet wird inhaltliche statt bloß organisatorischer Koordination

*angeboten.*“ (Interview 3), berichtete ein Bauherr. Gerade in komplexen Projektsituationen wird von der externen Bauherrnvertretung erwartet, dass sie Orientierung bietet und nicht auf klare Ansagen vom Bauherrn wartet. Wird diese Erwartung erfüllt, entsteht laut mehreren Interviewpartnern ein spürbarer Mehrwert für das Projekt.

- **Inhaltliche Koordination:**

Dieser Erwartungsaspekt zielt auf die Rolle der externen Bauherrnvertretung als integratives Bindeglied zwischen den unterschiedlichen Projektbeteiligten ab. Gemeint ist dabei nicht nur die rein organisatorische Koordination von Terminen oder Informationen, sondern die inhaltliche Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven, Anforderungen und Wissensbestände. In den Interviews wurde deutlich, dass gerade in komplexen Vorhaben mit vielen Beteiligten eine active inhaltliche Schnittstellenmoderation erwartet wird. Ein Planer sagte hierzu: „Wenn niemand diese Übersetzungsleistung übernimmt, also wirklich versteht, was die anderen jeweils brauchen, dann redet man oft aneinander vorbei – und das kostet Zeit und Nerven.“ (Interview 24). Solche Aussagen zeigen, dass von der externen Bauherrnvertretung mehr erwartet wird als klassische Projektkoordination – sie soll als inhaltlich kompetenter Vermittler auftreten. 4 Bauherren und 5 Planer/Bauausführende führten die Schnittstellenkoordination als positiven Faktor für die Zusammenarbeit an. Auf der Seite der Unzufriedenheit wurde der Aspekt hingegen von 5 Bauherren und 8 Planern/Bauausführenden explizit kritisiert. Insbesondere Planer und Bauausführende äußerten wiederholt Unzufriedenheit, wenn die externe Bauherrnvertretung es versäumte, inhaltlich zwischen den Beteiligten zu vermitteln. Die Aussagen deuten darauf hin, dass diese Gruppe eher auf eine moderierende, verstehende Instanz angewiesen ist – fehlt diese, können Missverständnisse und Doppelarbeiten entstehen.

- **Flexible & schnelle Lösungsfindung:**

Dieser Aspekt beschreibt die Erwartung, dass die Bauherrnvertreter in der Lage sind, bei auftretenden Problemen zügig und lösungsorientiert zu agieren – auch außerhalb starrer Verfahrensvorgaben. Dabei geht es nicht nur um Schnelligkeit im Handeln, sondern vor allem um die Fähigkeit, alternative Wege zu erkennen, Entscheidungsfreiräume zu nutzen und handlungsfähig zu bleiben, wenn Standardprozesse nicht funktionieren. Ein Bauherr fasste dies wie folgt zusammen: „Es geht nicht darum, das Unmögliche möglich zu machen – aber darum, nicht alles an irgendeiner Richtlinie scheitern zu lassen.“ (Interview 12). Nur 4 Bauherrn und 5 Planer/Bauausführender führten die flexible und schnelle Lösungsfindung explizit als Grund für Zufriedenheit an. Auf der Seite der Unzufriedenheit äußerten sich 4 Bauherren und 9 Planer/Bauausführende kritisch. Diese Differenz legt nahe, dass das Einhalten dieser Erwartung häufiger als selbstverständlich angesehen wird – als Basisverhalten, das nicht aktiv honoriert, aber bei Verstoß sofort als Mangel empfunden wird. Im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie<sup>15</sup> nach HERZBERG et al. (1959) lässt sich dies als sogenannter „Hygienefaktor“ bzw. „Basisfaktor“<sup>16</sup> interpretieren: Wird er erfüllt, führt dies nicht automatisch zu Zufriedenheit, doch bei Nichterfüllung stellt sich Unzufriedenheit ein. Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit werden dabei insbesondere in Ausnahmesituationen geschätzt – wenn der externe Bauherrnvertreter als „Problemlöser“ auftritt, entsteht Entlastung und damit auch Zufriedenheit.

Erwartet wird pragmatisches Krisenmanagement

15 I.R.d. Interpretation der Ergebnisse bietet es sich an, die Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG et al. (1959) als theoretischen Bezugsrahmen ergänzend heranzuziehen. Diese Theorie unterscheidet zwischen sogenannten Hygienefaktoren und Motivatoren: Hygienefaktoren wirken sich bei Nichterfüllung negativ aus und erzeugen Unzufriedenheit, führen bei Vorhandensein jedoch nicht automatisch zu Zufriedenheit. Motivatoren hingegen entfalten erst bei Erfüllung eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit. Überträgt man diese Logik auf die vorliegende Studie, so lässt sich eine ähnliche Dynamik beobachten: Einige Erwartungen scheinen von den Befragten als Grundvoraussetzung angesehen zu werden. Ihre Erfüllung wird daher selten explizit positiv hervorgehoben, ihr Fehlen hingegen sehr deutlich kritisiert. Dies legt nahe, dass diese Faktoren in der konkreten Projektpraxis eher als Hygienefaktoren wirken, deren Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führt, deren Erfüllung jedoch als selbstverständlich gilt und entsprechend weniger zur positiven Bewertung beiträgt. Andersherum (bei Nennung als Zufriedenheits- und nicht als Unzufriedenheitsursache) könnte man dies als „Bonusfaktor“ interpretieren – ein Aspekt, der (zum Beispiel aufgrund von bisherigen Erfahrungen) nicht (mehr) erwartet bzw. vorausgesetzt wird und daher besonders positiv auffällt.

16 In Bezug auf die weit verbreitete Forschungsarbeit zur Kundenzufriedenheit von KANO et al. (1984).

- **Projektorientierung vor Eigeninteresse:**

Dieser Aspekt steht für die Erwartung, dass externe Bauherrnvertreter ihre Rolle nicht zur Selbstdarstellung oder zur Verfolgung eigener wirtschaftlicher Interessen nutzen, sondern sich konsequent für den Erfolg des Projekts als Ganzes einsetzen. Besonders kritisch wird dabei empfunden, wenn Entscheidungen oder Empfehlungen so gestaltet werden, dass sie primär dem eigenen Absicherungsinteresse oder strategischer Risikovermeidung dienen. Ein Bauherr kommentierte hierzu: „*Man merkt sofort, wenn jemand nur noch die Verantwortung von sich weg-delegiert – das hat mit Steuerung nichts mehr zu tun.*“ (Interview 14). Die quantitative Verteilung in der Erhebung zeigt, dass dieser Faktor häufiger mit Unzufriedenheit verbunden ist als mit Zufriedenheit: Während nur 3 Bauherren und 1 Planer/Bauausführende ihn als positiven Beitrag in der Zusammenarbeit hervorhoben, wurde er von 7 Bauherren und 8 Planern/Bauausführenden im Kontext von Unzufriedenheit explizit genannt. Die häufige Kritik an mangelnder Projektorientierung verdeutlicht ein tiefer liegendes Spannungsfeld im Selbstverständnis externer Bauherrnvertreter: Zwischen Loyalität zum eigenen Gewinninteresse und übergeordneter Verantwortung für das Gesamtprojekt (was oftmals nicht aneinander gekoppelt ist). Gerade Planer und Bauausführende empfinden es als problematisch, wenn Entscheidungen vorrangig dem individuellen Absicherungsinteresse der Bauherrnvertretung zu dienen scheinen. Diese Verteilung entspricht ebenfalls einem typischen Basisfaktor: Wird er erfüllt, bleibt er unsichtbar – wird er verletzt, führt das unmittelbar zu Ablehnung.

Erwartung an  
Loyalität zum  
Projekterfolg

- **Engagement & Eigeninitiative:**

Dieser Erwartungsaspekt beschreibt die Bereitschaft der externen Bauherrnvertretung, sich über das notwendige Maß hinaus aktiv und engagiert in das Projekt einzubringen. Gewünscht ist kein bloßes Abarbeiten von Aufgaben, sondern eine innere Haltung, die sich in Eigenmotivation, Initiative und persönlicher Verbindlichkeit ausdrückt. In den Interviews wurde dies vielfach mit dem Gefühl verbunden, dass die betreffende Person *für das Projekt brennt* – wie es ein Bauherr formulierte: „*Aber sie hat das super schnell gelernt und hat sich da reingefuchst und hat mitgedacht. Und viele Dinge musste ich ihr dann gar nicht erklären, weil sie das aus dem Selbstverständnis heraus weitergeführt hat. [Es ist] wirklich das, wie motiviert jemand ist.*“ (Interview 14). 9 Bauherren und 5 Planer/Bauausführender nannten diesen Aspekt explizit im Zusammenhang mit Zufriedenheit. Auffällig ist jedoch, dass das Thema in der Negativperspektive kaum genannt wurde – lediglich 2 Bauherren und 2 Planer/Bauausführende äußerten sich kritisch über mangelndes Engagement. Diese Verteilung legt nahe, dass Eigeninitiative nicht als Grundvoraussetzung betrachtet wird, sondern eher als positiver Bonus. Wenn vorhanden, wird das besonders geschätzt – fehlt es, wird dies hingegen offenbar seltener als expliziter Mangel empfunden.

Persönliche Hal-  
tung beeinflusst  
Wahrnehmung

- **Verbesserungsimpulse:**

Dieser Wunsch der Projektbeteiligten zeigt, dass nicht nur bestehende Prozesse verwaltet, sondern aktiv nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht und das Projekt durch neue Ideen, Verbesserungsvorschläge oder methodische Impulse weiterentwickelt werden soll. Dabei geht es vor allem um kontinuierliche Verbesserung im Sinne eines reflektierten und lernbereiten Projektmanagements. Aus den Gesprächen geht diesbezüglich hervor, dass diese Haltung zwar nicht flächendeckend eingefordert wird, in positiver Ausprägung jedoch einen klaren Mehrwert erzeugt. Ein Bauherr berichtete: „*Der Vorschlag für ein digitales Mängelmanagement reduzierte unsere Mail-Flut um 80 %.*“ (Interview 4). Die quantitative Verteilung bestätigt diese Einschätzung: 6 Bauherren und 7 Planer/Bauausführende nannten diesen Aspekt im Zusammenhang mit Zufriedenheit. Kritik bei Nichterfüllung wurde hingegen vergleichsweise wenig geäußert – lediglich 2 Bauherren und 3 Planer/Bauausführender führten fehlende Verbesserungsimpulse als expliziten Grund für Unzufriedenheit an. Das zeigt auch, dass dieser Aspekt eher als „Werttreiber“ bzw. Bonusfaktor und nicht als Grundanforderung gesehen wird. Allerdings wird in den Interviews auch deutlich, dass derartige Impulse nur dann auf Akzeptanz stoßen, wenn sie kontextbezogen und lösungsorientiert erfolgen.

Verbesserungsim-  
pulse als optiona-  
ler Werttreiber

- **Moderation bei (Interessens-)Konflikten:**

Die Fähigkeit zur Moderation von Konflikten beschreibt die Erwartung, dass externe Bauherrnvertreter in der Lage sind, zwischen verschiedenen Projektbeteiligten vermittelnd einzugreifen, unterschiedliche Positionen konstruktiv zusammenzuführen und bei Konflikten für ausgewoge-

Konfliktmodera-  
tion als Balance-  
akt zwischen den  
Parteien



Projekt- und Vertragswissen als unterschätzte Basis

Kontinuität stärkt Vertrauen ins Projektteam

Qualitäts- und Sicherheitsstandards aktiv einfordern

ne Lösungen zu sorgen. Die quantitative Verteilung in unserer Studie zeigt, wie zentral dieser Aspekt für die befragten Personen ist: Bei erfüllter Erwartung wurde die Fähigkeit zur Konfliktmoderation von 6 Bauherren und 6 Planern/Bauausführenden positiv hervorgehoben. Gleichzeitig wurde der Aspekt in nur 2 Fällen auf Bauherrenseite und nur in 2 Fällen auf Seite der Planer/Bauausführenden als unzureichend kritisiert. Diese Asymmetrie ist auffällig und könnte darauf zurückzuführen sein, dass gelungene Moderationen besonders stark im Gedächtnis zu bleiben scheint, wobei sie wohl gleichzeitig nicht automatisch von einem externen Bauherrnvertreter erwartet wird. Ein Planer fasste seine Erwartung wie folgt zusammen: „*Mehr den Fokus darauf zu legen, beide Seiten zu sehen. Das Projektziel. Denjenigen, für den sie die Interessen vertreten, aber auch versuchen, die Interessen der anderen Vertragspartner zu sehen. Sich in deren Situation einzufinden.*“ (Interview 26). Das verlangt ein hohes Maß an Balance zwischen Loyalität zum Bauherrn (als zahlendem Auftraggeber) und Fairness gegenüber den übrigen Projektbeteiligten. Wo diese Balance gelingt, entsteht Zufriedenheit.

- **Projekt- und Vertragswissen:**

Die Erwartung drückt aus, dass externe Bauherrnvertreter zentrale projektspezifische Abläufe, Rahmenbedingungen sowie die vertraglichen Regelwerke fundiert kennen, korrekt zu interpretieren wissen und auf dieser Basis das Projekt und die Zusammenarbeit proaktiv steuern können. Gemeint ist hierbei weniger juristisches Spezialwissen, sondern vielmehr ein praktisches Verständnis für die Spielräume, Verpflichtungen und Risiken, die sich aus den Verträgen ergeben. Dadurch sollen Konfliktpotenziale frühzeitig erkannt werden und unnötige Reibungsverluste vermieden werden. Ein Bauausführender bringt dies so auf den Punkt: „*Ich sage, es dreht sich nachher dann immer darum – kenne ich den Vertrag. Das wünsche ich mir, dass er dann auch den Arsch in der Hose hat – auf Deutsch gesagt – die kritischen Entscheidungen zu treffen.*“ (Interview 22). Auffällig ist, dass dieses Kriterium vergleichsweise selten im Zusammenhang mit Zufriedenheit benannt wurde – lediglich 3 Bauherrn und 1 Planer/Bauausführender äußerten sich diesbezüglich positiv. Im Gegensatz dazu wurde fehlendes Projekt- und Vertragswissen in 6 Interviews mit Bauherren sowie 5 Interviews mit Planern/Bauausführenden ausdrücklich als Ursache für Unzufriedenheit genannt. Diese Asymmetrie zeigt auf, dass das beschriebene grundlegende Verständnis projektbezogener und vertraglicher Zusammenhänge als Selbstverständlichkeit betrachtet wird für die professionelle Ausübung der Rolle. Wird diese Voraussetzung erfüllt, so wird sie kaum wahrgenommen, fehlt sie jedoch, so erzeugt dies Irritationen (Basisfaktor).

- **Präsenz & Verfügbarkeit (i.V.m. Kontinuität):**

Diese Erwartung bezieht sich auf die Präsenz der externen Bauherrnvertretung im Projektgeschehen. Gemeint ist dabei nicht nur das Erscheinen zu Besprechungen, sondern eine verlässliche, kontinuierliche Ansprechbarkeit sowie das aktive Mitverfolgen des Projektfortschritts vor Ort. Ein Bauherr erwähnte: „*Man muss bei den Leuten sehen, dass sie für das Projekt verfügbar sind – das geht nicht vom Schreibtisch aus.*“ (Interview 6). Quantitativ wurde dieser Aspekt insgesamt etwas ungleichmäßig thematisiert: 7 Bauherren und 1 Planer/Bauausführender nannten Präsenz und Verfügbarkeit explizit als Zufriedenheitsfaktor. Im Kontext von Unzufriedenheit wurde er von 5 Bauherren erwähnt, bei den Planern/Bauausführenden blieb dies aus. Diese Verteilung in Verbindung mit den Gesprächen zeigt auf, dass insbesondere Bauherren ein großes Bedürfnis nach kontinuierlicher Präsenz und Verfügbarkeit haben – nicht nur im Sinne reiner Erreichbarkeit, sondern auch als Ausdruck persönlicher Verlässlichkeit. In ihren Aussagen wird deutlich, dass Vertrauen zur externen Vertretung vor allem dann aufgebaut werden kann, wenn diese über längere Zeiträume hinweg ansprechbar und aktiv eingebunden ist. Personalfluktuations oder ein rein fernmündlicher Projektzugang werden daher oftmals kritisch erwähnt. Dass dieser Aspekt bei den Planern und Ausführenden kaum negativ thematisiert wurde, könnte bedeuten, dass für sie primär die Arbeitsinhalte im Vordergrund stehen – für den Bauherrn hingegen scheint die persönliche Beziehungsebene eine tragende Rolle zu spielen.

- **Sicherheits- & Qualitätsbewusstsein:**

Der Erwartungsaspekt beschreibt die proaktiv einfordernde Einhaltung von technischen Standards, gesetzlichen Vorgaben und projektspezifischen Anforderungen im Hinblick auf Planungs- und Ausführungsqualität sowie Arbeitssicherheit. Dabei geht es vor allem um das aktive Einfordern und Nachhalten entsprechender Standards sowie um die Fähigkeit, qualitäts- und sicherheitsrelevanten

te Risiken frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Die Interviews zeigen, dass Bauherren und Planer/Bauausführende diesen Aspekt als grundlegend begreifen. Die Häufigkeit der Nennungen unterstreicht diese Bedeutung: 5 Bauherren und 1 Planer/Bauausführende benannten Sicherheits- und Qualitätsbewusstsein explizit als Grund für Zufriedenheit. Gleichzeitig gab es keine kritische Nennung auf Bauherrnseite und 2 auf Seiten von Planern und Bauausführenden.

Insgesamt zeigt diese Auswertung, dass externe Bauherrnvertreter aus Sicht der Projektbeteiligten ein komplexes und facettenreiches Anforderungsprofil erfüllen müssen. Die analysierten Erwartungen reichen von fachlicher Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit über strukturelles Arbeiten bis hin zu zwischenmenschlichem Verhalten, Eigeninitiative und dem Einbringen von Verbesserungsimpulsen. Besonders deutlich wird, dass viele dieser Erwartungen – etwa das Projekt- und Vertragswissen oder die Orientierung am Projektinteresse – nicht als Leistungen gewertet, die sich positiv auf die Zufriedenheit auswirken, sondern als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Ihre Nichterfüllung führt unmittelbar zu Unzufriedenheit, während ihre Erfüllung kaum positiv hervorgehoben wird – ein Befund, der sich gut im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie von HERZBERG et al. (1959) als Hygienefaktor bzw. Basisfaktor interpretieren lässt. Andere Aspekte, wie etwa die Arbeitsweise oder besonderes Engagement und Eigeninitiative, entfalten dagegen erst bei besonderer Ausprägung Wirkung und tragen dann gezielt zur Zufriedenheit bei.

Die Kombination aus qualitativer Analyse und quantitativer Zuordnung erlaubt es, ein differenziertes Bild über das Wirksamwerden spezifischer Verhaltensweisen und Kompetenzen zu zeichnen. Die Ergebnisse bieten damit nicht nur einen systematischen Überblick über zentrale Anforderungen an externe Bauherrnvertreter, sondern legen auch konkrete Ansatzpunkte für deren Weiterentwicklung und Professionalisierung offen. Angesichts der explorativen Ausrichtung der Studie ist dabei zu betonen, dass es sich um ein Stimmungsbild handelt, das durch weitere empirische Arbeiten ergänzt und validiert werden sollte. Ein Konsens ist jedoch: Die Rolle der externen Bauherrnvertretung sollte nicht nur eine administrative Begleitung darstellen – sie ist in ihrer Proaktivität und (Mit-)Führungsrolle ein entscheidender Faktor für das Funktionieren von Bauprojekten.

## 5 Fazit

Die vorliegende Studie hat die Zusammenarbeit mit externen Bauherrnvertretern aus der Perspektive zentraler Projektbeteiligter systematisch untersucht und beleuchtet, welche Faktoren maßgeblich zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit im Projektalltag beitragen. Dabei wurde deutlich, dass Zufriedenheit in Bezug auf eine externe Bauherrnvertretung keineswegs selbstverständlich ist, sondern vielmehr das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels aus individuellen Kompetenzen, zwischenmenschlichen Beziehungen, organisatorischer Einbindung und strukturellen Rahmenbedingungen. Zwischenmenschliche Kompetenz, fachliche Expertise, strukturiertes und proaktives Arbeiten sowie ein offenes Kommunikationsverhalten bilden dabei tragende Säulen. Gleichzeitig wurde auch ersichtlich, dass viele dieser Kompetenzen als Grundvoraussetzung wahrgenommen und nur im Fall ihres Fehlens explizit thematisiert werden.

Ein zentrales Ergebnis ist, dass die Bewertung externer Bauherrnvertretung stark personenabhängig ist – die wahrgenommene Wirksamkeit hängt maßgeblich von den eingesetzten Personen und deren fachlicher sowie sozialer Kompetenz ab. Diese Individualität macht deutlich, dass es keine grundsätzliche Unzufriedenheit gegen „die“ Bauherrnvertretung gibt, sondern dass deren Anerkennung im Projektalltag stets kontext- und personenabhängig ist. Entsprechend zentral ist eine gezielte Auswahl, Qualifizierung und Reflexion des Rollenverständnisses bei der Besetzung dieser Funktion. Darüber hinaus wurden auch systemische Herausforderungen identifiziert, die strukturell bedingt zu Akzeptanzproblemen führen können. Ein wesentliches Spannungsfeld liegt in der teilweise schwer messbaren Leistung einer externen Bauherrnvertretung: Je besser das Projekt organisiert ist, desto weniger sichtbar erscheinen Steuerungsleistungen – was in der Praxis paradoxerweise zur Infragestellung der Notwendigkeit führen kann. Infolge dessen entsteht bei einigen Bauherrnvertretern der Eindruck, ihre „Daseinsberechtigung“ nachweisen zu müssen – was wiederum zu übermäßiger Bürokratisierung und vermeidbarem Mehraufwand führen kann. Besonders kritisch wird dies dann, wenn das beauftragte Leistungsbild nicht vollständig auf das Projekt zugeschnitten ist, sondern Aufgaben umfasst, deren Relevanz im Einzelfall zweifelhaft ist, jedoch zur Honorarsicherung dennoch erbracht werden (müssen). Solche Situationen schwächen das Vertrauen in die Funktion der externen Vertretung und gefährden letztlich das Ziel einer guten Projektabwicklung.

Nichtleistung fällt stärker ins Gewicht als gute Leistung

Externe Vertretung als Führungsrolle statt nur Begleitung

Viele Kompetenzen als selbstverständlich vorausgesetzt

Wirksamkeit hängt auch von der Person ab

Bauherrnvertre-  
tung als laterale  
Führungskraft  
verstehen

Diese Studie unterstreicht insgesamt, dass die Rolle der externen Bauherrnvertretung weit über administrative Begleitung hinausgeht. Sie ist in ihrer besten Ausprägung eine koordinierende, integrierende und moderierende Führungskraft – oft ohne formale Weisungsbefugnis, aber mit entscheidendem Einfluss auf Kultur und Zielerreichung im Projekt. Damit externe Bauherrnvertreter diese Rolle wirksam einnehmen können, braucht es nicht nur eine präzise Auftragsklärung und realistische Leistungsbilder, sondern vor allem eine Professionalisierung ihres Selbstverständnisses als laterale Führungskraft. Für die Praxis lassen sich daraus klare Implikationen ableiten: Es braucht ein stärkeres Bewusstsein für die kritischen Erfolgsfaktoren in der Bauherrnvertretung sowie eine systematische Weiterbildung im Bereich interpersoneller Kompetenzen. Fest steht: Die externe Bauherrnvertretung ist ein zentraler Akteur im Bauprojekt – ihre Wirkung kann ebenso produktiv wie konfliktbehaftet sein. Ihre Rolle muss deshalb aktiv gestaltet und auch während dem Projektverlauf kontinuierlich weiterentwickelt werden, um den entsprechend gewünschten Mehrwert zu erzeugen und keine unnötige Mehrarbeit zu verursachen.

### Danksagung

Wir danken allen Praxisvertretern für die offenen Einblicke in ihren Projektalltag und die Zeit, die sie sich für die Interviews genommen haben. Ihre Erfahrungen und Einschätzungen haben einen wertvollen Beitrag zum Gelingen dieser Studie geleistet. Ein großes Dankeschön gilt zudem Herrn Bernard Sun (Karlsruher Institut für Technologie) für die engagierte Unterstützung bei der finalen Auswertung der Interviews.

### Verwendete Literatur

**Bogner**, Alexander; **LITTIG**, Beate; **MENZ**, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung*, 1. Auflage, Springer VS, Wiesbaden.

**Chan**, Albert P. C.; **Oppong**, Goodenough D. (2017): *Managing the expectations of external stakeholders in construction projects*, Engineering, Construction and Architectural Management, 24 (5), S. 736–756.

**Curtis**, Tamilla; **ABRATT**, Russell; **RHOADES**, Dawna; **DION**, Paul (2011): *Customer Loyalty, Repurchase and Satisfaction: A Meta-Analytical Review*, The Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 24, S. 1–26.

**Diederichs**, Claus Jürgen (2006): *Immobilienmanagement im Lebenszyklus – Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg.

**Eschenbruch**, Klaus (2021): *Projektmanagement und Projektsteuerung für die Immobilien- und Bauwirtschaft*, 5. Auflage, Werner Verlag, Düsseldorf.

**Eschenbruch**, Klaus; **Preuß**, Norbert (2025): *Projektmanagement Bau, quo vadis?*, Bauwirtschaft, 10 (1), S. 6–13.

**Gläser**, Jochen; **Laudel**, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Auflage, Springer VS, Wiesbaden.

**Haghsheno**, Shervin; **John**, (Paul) Christian (2024): *Marktbericht – Bauherrnseitige Projektmanagement-Dienstleistungen in Deutschland*, Forschungsbericht, DVP – Deutscher Verband für Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Berlin.

**Hartmann**, Andreas; **Hietbrink**, Marieke (2013): *An exploratory study on the relationship between stakeholder expectations, experiences and satisfaction in road maintenance*, Construction Management and Economics, 31 (4), S. 245–358.

**Herzberg**, Frederick; **MAUSNER**, Bernard; **SNYDERMANN**, Barbara Bloch (1959) *The Motivation to Work*, 2. Auflage, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) und London (Großbritannien).

**ICB 4** (2017): *Individual Competence Baseline für Projektmanagement*, Version 4.0/Deutsche Fassung, herausgegeben durch die International Project Management Association (IPMA) und der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

**Jalagat Jr., Revenio** (2016): *Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship*, International Journal of Advances in Management and Economics, 5 (6), S. 36–42.

**Judge, Timothy A.; THORESEN, Carl J.; BONO, Joyce E.; PATTON, Gregory K.** (2001) *The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, Psychological Bulletin, 127 (3), S. 276–407.

**Kano, Noriaki; SERAKU, Nobuhiku, TAKAHASHI, Fumio and TSUJI, Shigeru** (1984): *Attractive Quality and Must Be Quality*, Hinshitsu: The Journal of the Japan Society for Quality Control, 14 (2), S. 39–48.

**Kärna, Sami** (2004): *Analysing customer satisfaction and quality in construction – the case of public and private customers*, Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research, Special Series, 2, S. 67–80.

**Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan** (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse – Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

**Kruse, Jan** (2015): *Qualitative Interviewforschung – Ein integrativer Ansatz*, 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

**Leung, Mei-Yung; NG, S. Thomas; CHEUNG, Sai-On** (2004): *Measuring construction project participant satisfaction*, Construction Management and Economics, 22, S. 319–331.

**Li, Terry H. Y.; NG, S. Thomas; SKITMORE, Martin** (2013): *Evaluating stakeholder satisfaction during public participation in major infrastructure and construction projects: A fuzzy approach*, Automation in Construction, 29, S. 123–135.

**Mayring, Philipp** (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz Verlage, Weinheim und Basel.

**Oliver, Richard. L.** (1980): *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, Journal of Marketing Research, 17 (4), S. 460–470.

**Othman, Ayman Ahmed Ezzat** (2015): *An international index for customer satisfaction in the construction industry*, International Journal of Construction Management, 15 (1), S. 33–58.

**Rashvand, Pooria; Majid, Muhd Zaimi Abd** (2014): *Critical Criteria on Client and Customer Satisfaction for the Issue of Performance Measurement*, Journal of Management in Engineering, 30 (1), S. 10–18.

**Samset, Knut** (2003): *Project Evaluation – Making Investments Succeed*, 1. Auflage, Tapir Academic Press, Trondheim (Norwegen).

**Shokri-Ghasabeh, Morteza; Kavousi-Chabok, Kamyar** (2009): *Generic Project Success and Project Management Success Criteria and Factors: Literature Review and Survey*, WSEAS Transactions on Business and Economics, 6 (8), S. 456–468.

**Steinke, Ines** (2019): *Gütekriterien qualitativer Forschung*, S. 319–331, in: FLICK, Uwe; VON KARDORFF, Ernst; STEINKE, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*, 13. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg.

**Szymanski, David M.; Henard, David H.** (2001): *Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence*, Journal of the Academy of Marketing Science, 29 (1), S. 16–35.

**Turner, J. Rodney** (2014): *Handbook of Project-Based Management*, 4. Auflage, McGraw Hill, New York (USA) u.a.