

Arbeitszufriedenheit als Faktor zur Verbesserung von Projektabläufen

Emotionale Bindung in der Organisation von Immobilienprojekten

Masterarbeit im Studiengang Projektmanagement Bau und Immobilie
Hochschule Augsburg, 12. März 2012

Verzeichnis des Inhalts

Arbeitszufriedenheit und Immobilien	4
Teil 1	
Die Arbeitszufriedenheit und ihr Umfeld – Verständnis der Begriffe	5
Arbeitszufriedenheit – Anspruch und Wahrnehmung	5
Motivation – Wunsch und Ziel	7
Empowerment – Selbstbestimmung	8
Volition – Handlung durch Willen	9
Authentizität und Selbstkenntnis – die Frage der Führung	12
Vertrauen – Misstrauen	14
Kommunikation – die Psyche der Organisation	17
Partnering – Miteinander statt Gegeneinander	20
Teil 2	
Produktivität durch emotionale Bindung – Erkenntnisse der Gallup-Studie	21
Arbeitszufriedenheit – emotionale Mitarbeiterbindung nach Gallup	21
Talentsuche – die richtige Auswahl von Mitarbeitern	22
Zieldefinition – der Aufbau präziser Erwartungen	23
Stärken fördern – die Motivation der Mitarbeiter	23
Stimmigkeit – die Entwicklung der Mitarbeiter	24
Optimale Mitarbeiter – eine Frage der Führung	24
Teil 3	
Besonderheiten bei Immobilienprojekten	26
Projekt Immobilie	27
Produkt Immobilie	29
Kostenstrukturen	30
Beziehungen	31
Sozialisation	33
Kommunikation	34
Teil 4	
„Rethinking Construction“ – Bauindustrie in Großbritannien	35
Gebaute Umwelt als Maßstab	35
Entscheidende Bereiche einer Verbesserung	36
Anspruch und Wirklichkeit	37
Handlungsbarrieren – Analyse der Ursachen	38
Bauen heute – unsere Zukunft	40

Teil 5		
Das Teamkonzept von Züblin		42
„Züblin teamconcept“ – Instrumente und Sicherheit	42	
Entwicklung – Team und Führungskraft	43	
Teil 6		
Anwendung auf die Organisation von Immobilienprojekten		45
Fragen zur Projektorganisation	46	
Auswahl der Beteiligten	47	
Präzise Erwartungen der Beteiligten	48	
Motivation der Beteiligten	49	
Entwicklung der Beteiligten	50	
Kostenaufwand	52	
Zusammenfassung		53
Anhang		51
Verfasser	54	
Dank	55	
Quellen	56	

Arbeitszufriedenheit und Immobilien

Mit den beiden Begriffen Arbeitszufriedenheit und Immobilienprojekt sind zwei Themen angesprochen, die zunächst nur sehr indirekt miteinander in Zusammenhang zu stehen scheinen. Die Arbeitszufriedenheit ist ein sehr individuelles Empfinden, das im persönlichen Umfeld der Beschäftigungssituation entsteht. Immobilienprojekte sind in ihrer Gesamtheit Abläufe von volkswirtschaftlicher Dimension, die schließlich die Gestalt unserer gebauten Umwelt bestimmen.

Bereits ab dieser Betrachtungstiefe aber lässt sich der Wirkungskreislauf erkennen, der beide Bereiche unmittelbar in Beziehung zueinander bringt: die gebaute Umwelt bedingt anteilig unsere emotionale Sozialisation und unsere emotionale Sozialisation ist Grundlage der Arbeitszufriedenheit, die als Einflussfaktor im Immobilienprojekt die Gestalt der Umwelt bedingt.

„Die Menschen gestalten arbeitend die Welt, indem sie die äußeren und materiellen Bedingungen herstellen, unter denen sie leben. Auch der Arbeiter selbst verändert sich durch die Auseinandersetzung mit der gegenständlichen Welt. Indem wir uns arbeitend auf sie beziehen, verwirklichen wir uns in unseren Fähigkeiten und damit in unserem konkret gewordenen Bezug auf die Welt“ (Jaeggi, 2012).

Diese Arbeit stellt die These auf, dass eine Projektorganisation, die nicht auch auf die emotionale Bindung der Projektbeteiligten abstellt, keine optimale Leistung ermöglichen kann, da Emotion, Motivation und Zufriedenheit des Menschen maßgeblich sind für den Projekterfolg.

Sie greift deshalb Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie auf, die Wechselwirkungen von Individuen und Organisationen betreffen. Sie befasst sich mit Zustand und Veränderung von Erleben, Verhalten und Einstellungen von Menschen in Organisationen sowie den Bedingungen, die diese Zustände und Veränderungen beeinflussen. Es werden erste Erfahrungen aus der praktischen Anwendung dieser Erkenntnisse geschildert und Probleme bei deren Umsetzung beleuchtet. Schließlich werden Möglichkeiten aufgezeigt, diese Ansätze unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Immobilienprojekten noch besser in die Organisationsentwicklung von Projektablaufen einzubinden, um Erfolge sicherzustellen und Risiken zu minimieren.

Nicht zuletzt soll dabei auch auf die wirtschaftliche Bedeutung der Arbeitszufriedenheit speziell bei Immobilienprojekten eingegangen werden.

Im ersten Teil wird dazu das Verständnis der allgemeinen Begriffe im Kontext erläutert, die im zweiten Teil in einen prozesshaften Zusammenhang gestellt werden. Im dritten Teil wird der Bezug zu Besonderheiten bei Projekten der Immobilienbranche aufgezeigt. Eine Betrachtung vergleichbarer Untersuchungen erlaubt im vierten Teil Schlüsse auf mögliche Verknüpfungen, während der fünfte Teil von einer konkreten Umsetzung in einem Teilbereich berichtet. Die Übertragung der Erkenntnisse aller vorherigen Teile auf einzelne Anwendungen erfolgt in Teil 6.

Teil 1

Arbeitszufriedenheit und ihr Umfeld – Verständnis der Begriffe

Die nachfolgenden Ausführungen zu Begriffen der Soziologie, der Psychologie und der Philosophie und deren Überschneidungen erheben nicht den Anspruch einer vollständigen Darstellung im Sinne einer kritisch-wissenschaftlichen Definition. Vielmehr sollen ausgewählte Begriffe aus der Geschichte und dem aktuellen Stand der Forschung zu diesen Begriffen aufgegriffen werden, um ihren Zusammenhang mit und ihre Relevanz für Projektabläufe zu illustrieren.

Arbeitszufriedenheit – Anspruch und Wahrnehmung

Der Begriff der Arbeitszufriedenheit ist seit Jahrzehnten Gegenstand der Forschung auf dem Gebiet der Arbeitspsychologie. Sie wird beschrieben als eine emotionale Einstellung, die aus der bestimmten Situation im Umfeld der Arbeit resultiert. Gleichzeitig bildet sie damit die emotionale Ausgangseinstellung gegenüber dem Umfeld Arbeit. Gegenstand des Interesses, vor allem in der Managementlehre, ist ein möglicher Rückschluss auf die hiervon beeinflusste Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung von Mitarbeitern (Arbeitszufriedenheit, 2012).

Die Feldtheorie, in der nach Kurt Lewin (1936) das Verhalten einer Person aus dem Umfeld der Gesamtsituation erklärbar ist, kann für die Definition der Arbeitszufriedenheit als Grundlage gelten. Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ist danach allgemein der Grad der Abweichung der Erfahrung der Umwelt von den eigenen Ansprüchen. Keine oder geringe Abweichungen der Erfahrung von den Ansprüchen erzeugen Zufriedenheit, große Abweichungen dagegen Unzufriedenheit. Auch der Begriff Erfüllung situationsrelevanter Kognition meint die Entstehung der Zufriedenheit auf diese Weise. Kognition beinhaltet dabei, was Individuen über sich selbst, ihre soziale Umwelt, ihre Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft denken.

Allerdings können die Selbstverwirklichung, als eigener Anspruch, und die soziale Leistungsfähigkeit, als Erfahrung der Umwelt, selten zur Deckung gebracht werden. Es ist so gut wie nie der Fall, dass das, was man selbst will, deckungsgleich ist mit dem, was andere von einem erwarten. Man sollte deshalb zwischen Wollen und Sollen unterscheiden. Verzweiflung sei nämlich die notwendige Folge, wenn man versucht, sich selbst zu verwirklichen, indem man das tut, was andere von einem verlangen (Menke, 2012).

Addiert man gedanklich die Komplexität der übrigen emotionalen, sozialen, intellektuellen und instrumentellen Situation im Begriff Arbeit, gelangt man zu der Erkenntnis: „Der emotionale Zustand der Arbeitszufriedenheit entspricht demnach einer individuellen Konstruktion (vgl. von Foerster 1981; von Glasersfeld 1981; Reich 1998).“ (Roedenbeck, 2008).

In der Wissenschaft werden darüber hinaus feinere Stufen des Grades der Arbeitszufriedenheit differenziert als zufrieden und unzufrieden. Versuche, diese zu messen und dadurch genau unterscheiden zu können, bedienen sich im Prinzip des Vergleichs eines erwarteten Soll-Wertes mit einem wahrgenommenen Ist-Wert (Arbeitszufriedenheit, 2012).

Im Rahmen dieser Arbeit werden diese theoretischen Stufen und die Methoden zu deren Messung jedoch nicht näher untersucht. Der Nutzen einer genaueren Messung als direkte Korrelation zur Arbeitsleistung ist ohnehin umstritten. Die Kritik bezieht sich auf fehlende Belege der praktischen Messung.

Grundlage für Überlegungen zur Arbeitszufriedenheit in Projektabläufen bilden in dieser Arbeit stattdessen die Erkenntnisse der Gallup-Studie über Produktivität durch emotionale Mitarbeiterbindung im Teil 2 und Berichte aus weiterer, zitierter Literatur. Der Kritik der fehlenden Empirie bei Zufriedenheitsmessungen steht die Studie des Gallup-Instituts mit Ergebnissen aus ausgewerteten Umfragen gegenüber.

Zusammengefasst wird sichtbar, dass bei der Arbeitszufriedenheit die Erwartung, als Anspruch an die eigene Situation, eine entscheidende Größe für die Bewertung ist. Die andere entscheidende Größe ist die Erfüllung durch Tatsachen. Der Organisationsentwicklung gibt das somit ebenfalls zwei Ansatzpunkte: Steuerung der Erwartung und Steuerung der Tatsachen.

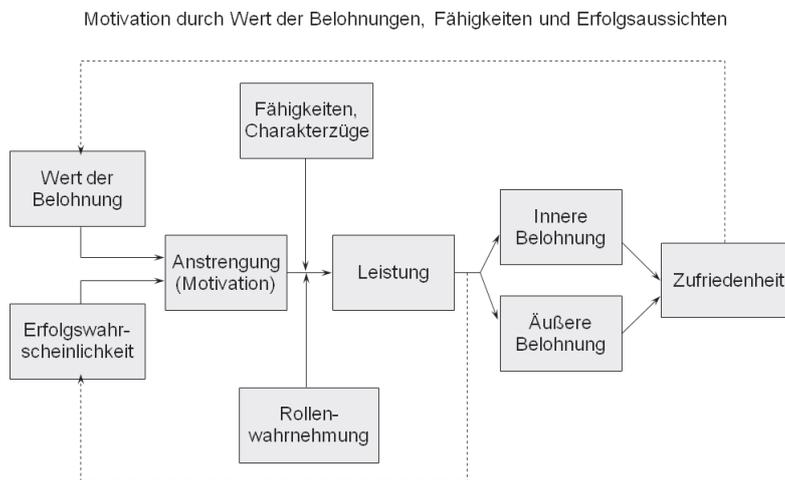
„Die Überwachung der Zufriedenheit interessierter Parteien erfordert die Beurteilung von Informationen über die Wahrnehmung der interessierten Parteien, in welchem Umfang ihre Erfordernisse und Erwartungen erfüllt worden sind.“ (EN ISO 9000:2005, 2.4).

Über den Begriff in diesem Rahmen hinausführend, aber als Ausblick erwähnt werden wollen aktuelle Denkansätze zu den Themen selbstausbeuterischer Lebenspraxis in der spätmodernen Leistungsgesellschaft mit den Folgen von Depression, Burnout und ADHS. Den Disziplinierungs- und Optimierungsdruck, der in klassischen Arbeitsverhältnissen von einer äußeren Instanz ausgeht, üben wir in prekären Arbeitsverhältnissen auf uns selber aus (Jaeggi, 2012).

Motivation – Wunsch und Ziel

Motivation als das Streben des Menschen nach wünschenswerten Zielen, ist sowohl als Voraussetzung für die Zufriedenheit, wie auch als deren Folge von Bedeutung.

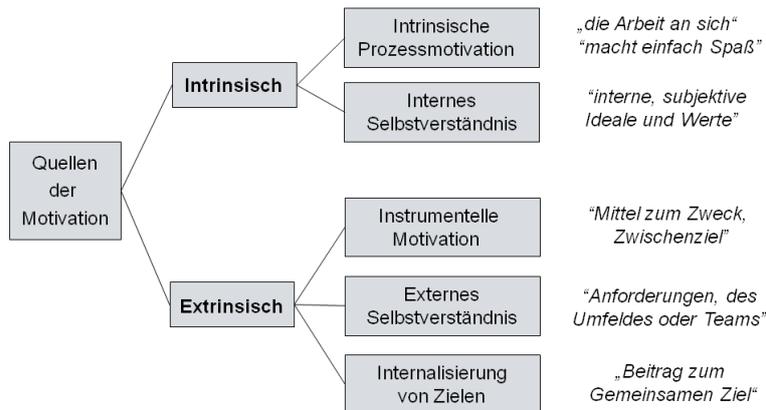
Nach dem Zirkulationsmodell von Porter und Lawler wählen Menschen zwischen möglichen Handlungsalternativen diejenige mit dem höchsten Erwartungswert (Motivation, 2012).



| Weg-Ziel-Modell der Motivation nach Porter und Lawler (imfi, 2012)

In der Hirnforschung ist gegenwärtig das Wechselspiel der im Gedächtnis gespeicherten und der momentan empfundenen Emotionen als Paar von Einflussfaktoren auf die Handlungsmotivation Gegenstand der Untersuchung. Der Emotionspsychologe und Neurowissenschaftler Joseph Le-Doux spricht zum Beispiel in Bezug auf Angst von einer kognitiven Umkodierung durch Gespräch. „So etwas geschieht auf ganz natürliche Weise, wenn wir uns etwas, das uns quält, bewusst durch den Kopf gehen lassen und dadurch einen neuen Blickwinkel entwickeln“ (Goleman 2006, S.128). Die Vermutung, dass eine gesunde Gesprächs- und Feedbackkultur in der Mitarbeiterführung, wie sie nach den Erkenntnissen der Gallup-Studie im Teil 2 beschrieben ist, nach ähnlichem Muster wirkt, ist naheliegend.

Die neuere Motivationsforschung unterscheidet zwischen zwei intrinsischen und drei extrinsischen Quellen der Motivation (Barbuto, 2005).



| Fünf Quellen der Motivation nach Barbuto (imfi, 2012)

Nach John Barbuto besteht zwischen der Motivation aus diesen fünf Motivationsquellen und der Form der Führung ein Zusammenhang. „Ein besseres Verständnis der Quellen der Motivation mit dem Konzept von Barbuto könnte somit einen wesentlichen Beitrag zur Auswahl, Förderung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften leisten. Hinzu kommt der gezieltere Personaleinsatz zur Vermeidung von Frustration am Arbeitsplatz und zur Förderung der Motivation. So muss ein Mitarbeiter, der die intrinsische Prozessmotivation als Quelle hat, völlig andere Aufgaben bekommen und völlig anders entwickelt und motiviert werden als jemand, für den die Internalisierung von Zielen gilt.“ (Motivation, 2012).

Empowerment – Selbstbestimmung

Im Kontext von Arbeitszufriedenheit und Leistung trifft man auch auf das Konzept des Empowerment. Wörtlich aus dem Englischen übersetzt bedeutet Empowerment Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung auf Untergebene.

„Selbstbefähigung, Stärkung von Autonomie und Eigenmacht - das ist heute eine Sammelkategorie für alle solchen Arbeitsansätze in der psychosozialen Praxis, die Menschen zur Entdeckung eigener Stärken ermutigen und ihnen Hilfestellungen bei der Aneignung von Selbstbestimmung und Lebensautonomie vermitteln.“ (Herriger, 2009).

Zwar ist das Empowerment bisher eher bekannt als ein Konzept der Sozialpsychologie. „Zunehmend findet die Idee des Empowerment auch Eingang in Managementkonzepte. Als „Empowerment-Zirkel“ wird der stärkenorientierte Ansatz hier zu einem Instrument der Organisationsentwicklung. Die fachübergreifend organisierten Empowerment-Teams haben als Weiterentwicklung der Qualitätszirkel eine Verbesserung der Organisationskultur, eine Stärkung der Motivation und der Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Ziel.

Durch flache Hierarchien, Partizipation an Entscheidungen, Öffnung von Gestaltungsräumen, eine positive, anerkennende Teamkultur, Selbstevaluation, Übernahme von Verantwortung (auch für Ergebnisse), mehr Selbstbestimmung und ständiges Weiterlernen soll eine subjektive Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bewirkt werden, die eine optimale Nutzung der vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten erlaubt. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass der einzelne Mitarbeiter auch die Fähigkeiten hat, der ihm übertragenen Verantwortung gerecht zu werden. Ansonsten bestünde die Gefahr der Überforderung oder Handlungslethargie. Ziel dieser Aktivitäten ist es unter anderem, Kontrollkosten einzusparen, die durch das selbständige und eigenmotivierte Agieren des Arbeitnehmers wegfallen.“ (Empowerment, 2012).

Volition – Handlung durch Willen

Ein verwandter Ansatz sowohl der Psychologie als auch der Managementwissenschaft ist die Forschung zur Theorie der Volition. Der Begriff hat in den Wissenschaften unterschiedliche Nuancen, bezeichnet aber prinzipiell Prozesse der Handlung durch Willen. Durch Willen können Handlungsbarrieren – auch fehlende Motivation – mehr oder weniger erfolgreich überwunden werden (Volition, Man., Psy., 2012).

Die Erkenntnisse der Volitionsforschung werden auf organisationspsychologische Aspekte der Unternehmensführung angewendet. Eine Rolle spielen dabei so genannte Umsetzungskompetenzen. June Tangney (2004) gibt an, dass Menschen mit überdurchschnittlichen Selbstregulierungs- oder Umsetzungskompetenzen weniger unter Stress leiden und ein höheres Selbstvertrauen besitzen. Ihre persönlichen Beziehungen sind besser und sie sind beruflich erfolgreicher. Umsetzungskompetenz bezeichnet sowohl die durch Willenskraft (Volition) gesteuerte Fähigkeit von Menschen, Ziele und Motive in Ergebnisse umzusetzen als auch die Fähigkeit von Organisationen, Strategien, Veränderungsprozesse oder Innovationen effizient zu implementieren (Umsetzungskompetenz, 2012).

„Am Anfang eines Handlungsablaufs steht die Festlegung von Zielen. Darauf folgt die Planung als gedankliche Vorwegnahme des Geschehens einschließlich der Auswahl geeigneter Mittel zur Zielerreichung. Danach kommt die Durchführung der geplanten Aktionen (Prozess oder Organisation), um schließlich eine Erfolgskontrolle durchzuführen. Bei Soll-Ist-Abweichungen sind korrigierende Maßnahmen notwendig. Damit dieser Prozess selbstständig abläuft, sind in jeder Phase willentliche Entscheidungen notwendig. Es handelt sich also um eine durch den Willen beeinflusste, ergebnisorientierte Steuerung, die trotz vielfältiger Störungen aus dem Umfeld und aus dem internen Ablauf zur Realisierung von Zielen führt. Je größer die Störungen oder Soll-Ist-Abweichungen (Probleme) sind, desto mehr Willenskraft ist erforderlich. Damit diese aufrechterhalten bleibt, sind bestimmte Kompetenzen (1 bis 5 in der Abbildung) erforderlich.“ (Pelz, 2010).



| Volition als Umsetzungscompetenz (imfi, 2012)

1. **Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung**
Fähigkeit, sich konsequent auf eine Sache zu konzentrieren und schwierige Handlungen auch umzusetzen, wenn widrige Einflüsse auftreten, die die Aufmerksamkeit beeinträchtigen.
2. **Emotions- und Stimmungsmanagement**
Fähigkeit, sich in positive Stimmung zu versetzen und negative Gefühle zu kontrollieren, Handlung nach dem Prinzip: Erleichterung der Umsetzung von Absichten mit positiven Gefühlen, Fähigkeit sich in die Gefühlswelt anderer hineinzusetzen.
3. **Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke**
Erwartung starker Selbstwirksamkeit, Bewusstsein und Vertrauen in eigene Fähigkeiten. Fähigkeit, Mittel und Wege zu finden, um aus Schwierigkeiten zügig herauszukommen. Widerstände und Probleme werden als Herausforderungen begriffen.
4. **Vorausschauende Planung und Problemlösung**
Bei einer reaktiven Haltung werden Probleme immer dringlicher und größer, je länger man eine Lösung hinauszögert. Deshalb erhöht eine proaktive, vorausschauende Einstellung ganz erheblich die Erfolgswahrscheinlichkeit von Handlungen. Unangenehme und schwierige Probleme werden sofort erledigt, statt sie abzuwarten und Entscheidungen vor sich her zu schieben.

5. Zielbezogene Selbstdisziplin

Fähigkeit, früher als andere zu erkennen, was notwendig ist und es konsequent umzusetzen. Hohes Maß an Selbstdisziplin mit der Fähigkeit, plötzliche Impulse und Ablenkungen wirksam kontrollieren.

Eines der wichtigsten Anwendungsgebiete der Theorie der Volition ist die Auswahl und Entwicklung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen (Maccoby, 2007). Im Management wird der Bedarf an talentierten Nachwuchskräften angesichts der anstehenden Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft immer dringlicher (Hamel, 2007). Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey gipfelte sogar in dem Schlagwort vom Krieg um talentierte Führungskräfte (War for Talent). Der Engpass besteht dabei nicht bei „irgendwelchen“ Führungskräften, sondern bei solchen, die über volitionale Kompetenzen verfügen. Dies sei nämlich die entscheidende Schlüsselqualifikation der Zukunft. Man kann diese Selbststeuerung auch als die Fähigkeit bezeichnen, Motive, Ziele oder Wünsche in Handlungen umzusetzen, damit diese zu konkreten Ergebnissen (Erfolgen) führen.“ (Volition, Man., 2012).

Einen Ansatz zur vertiefenden Auseinandersetzung mit diesen Zusammenhängen bietet zum Beispiel die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen von Julius Kuhl.

Diese Theorie der willentlichen Handlungssteuerung, welche motivationale, volitionale, kognitive, entwicklungs- und persönlichkeitspsychologische Theorien zu integrieren versucht, nimmt an, dass die Verbindungen zwischen psychologischen Subsystemen durch Veränderungen im positiven und negativen Affekt moduliert werden. Motivationale Intelligenz soll sich nur dann entwickeln können, wenn eine positive Grundstimmung die Grundlage dafür schafft, Affekte zu regulieren und auch schmerzhaft Erfahrungen zu integrieren.

Die PSI-Theorie bietet auch eine mögliche, wenngleich umstrittene Erklärung dafür, dass intrinsische Motivation durch materielle Anreize zum Teil zerstört wird. Wenn ein Verhalten fast nur durch äußere Anreize (Anweisungen, Belohnung) gesteuert wird, sinkt die innere Beteiligung. Dadurch wird die Selbstmotivierungsfunktion, die für das Erlebnis sorgt, dass die Freude der Tätigkeit selbst entspringt (Flow), außer Kraft gesetzt (sog. Korrumpierungs- oder Overjustification-Effekt)(Motivation, Verhalten, 2012).

Ein neues Licht auf solch motivationale Phänomene wirft das Kompensationsmodell von Hugo M. Kehr (2011). Er sieht darin eine Bestätigung der Annahme, dass eine präzise Zielabstimmung aufgrund einer Vision eine Motivationssteigerung bewirken kann. „Im Hinblick auf den Korrumpierungseffekt wird erwartet, dass extrinsische Anreize nur dann intrinsische Motivation unterminieren, wenn Sie neue kognitive Präferenzen aktivieren, die nicht zur bisherigen intrinsisch motivierten Tätigkeit passen. Passen die extrinsischen Anreize dagegen zu der bisherigen intrinsisch motivierten Tätigkeit, dann können Sie die Motivation sogar steigern“.

Authentizität und Selbstkenntnis – die Frage der Führung

„Das erfolgreiche Führen und Betreiben einer Organisation erfordert, dass sie in systematischer und klarer Weise geleitet und gelenkt wird. (...) Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und erhalten, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können. Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen. (...) Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei.“ (EN ISO 9000:2005, 0.2).

Authentischer Führungsstil hat einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation. Gut geführte Mitarbeiter sind in der Regel zufrieden, motiviert und engagiert. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenzufriedenheit aus. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auch wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Sie erzielen Renditen und Wachstumsraten, die um den Faktor 3,4 höher sein können als bei vergleichbaren Unternehmen (Fleming, 2005).

Leider, muss man diesen Satz wohl einleitend beginnen, konnte die Forschung zu diesem Thema aber keinen Führungsstil ausmachen, bei dem sich ein Führungserfolg im Sinne von Erzeugung von Zufriedenheit, Motivation und Engagement bei Geführten wissenschaftlich nachweisen lässt. Besonders bemerkenswert ist aber, dass sich das Verhalten guter Führung und das in guter Führung gegenseitig zu bedingen scheinen. Ein motivierter Mitarbeiter kann eine kooperative Führung genauso begünstigen, wie eine kooperative Führung einen Mitarbeiter motivieren kann.

Trotzdem kann ein Blick auf ein viel versprechendes der zahlreichen untersuchten Konzepte Aufschluss zu Zusammenhängen geben, die in dieser Arbeit dargestellt werden. „Was erfolgreiche Führung ist, lässt sich nur im Kontext der äußerst unterschiedlichen Unternehmensziele und der menschlich äußerst unterschiedlichen Führungskräfte und Mitarbeiter beantworten. Dies könnte man ex post als authentischen Führungsstil bezeichnen und nicht als anzustrebendes und somit „aufgesetztes“ Verhaltensmuster.“ (Führungsstil, 2012).

Es handelt sich um das Konzept der sogenannten Transformationalen Führung. „Transformational Leadership zielt auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Potenzialen bei Followern ab und möchte deren Blick über die eigenen Interessen hinaus hin zu den Interessen der Gruppe lenken, um so ein Bewusstsein für die Mission und Vision des Teams und des Unternehmens zu schaffen. Der Transformational Leader erkennt die Bedürfnisse der Organisation und seiner Follower und kann diese in Übereinstimmung bringen; er kann eine Veränderung der Werte, Überzeugungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten seiner Follower bewirken. Ihm gelingt es, die Wertvorstellungen des Followers an die Ziele der Gruppe bzw. Organisation zu knüpfen und durch die Formulierung eines erstrebenswerten Zukunftsszenarios eine intrinsische Motivation beim Follower zu schaffen. Transformational Leadership verspricht, die Weiterentwicklung und den Wandel im Unternehmen voranzutreiben (Bass 1994).“ (Sohm, 2007, S.23).

Die vier charakterisierenden Elemente der Transformationalen Führung sind die auch so bezeichneten Vier I (Bass, 1994):

- Idealized Influence: Die Führungskräfte verhalten sich in einer Weise, die ihnen Respekt und Vertrauen einbringt und sie zu Vorbildern werden lässt. Sie gelten als verlässlich, sind bereit, die Interessen der Gruppe über die persönlichen Interessen zu stellen und werden hohen moralischen und ethischen Ansprüchen gerecht. Dieses Element entwickelt sich mit der Führungsperson.
- Inspirational Motivation: Transformationale Führungskräfte motivieren und inspirieren, indem sie ihre Mitarbeiter durch die Formulierung einer Vision und klarer Erwartungen fordern, Sinn und Zuversicht vermitteln und für Teamgeist sorgen. Kommunikation spielt hier eine wesentliche Rolle.
- Intellectual Stimulation: Sie regen die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter an und fordern eigenständiges Problemlösen und kritisches Hinterfragen von Gewohnheiten durch Kultivierung einer Fehlerkultur, die die Bereitschaft, neue Ansätze zu wagen, fördert und nur konstruktive Kritik zulässt.
- Individualized Consideration: Transformationale Führungspersonen erkennen die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und bieten ihnen entsprechende Möglichkeiten. Sie sind präsent, fördern die Zwei-Wege-Kommunikation (Partizipation, Kollaboration, Interaktion), agieren als Mentoren und delegieren. Dadurch entwickeln sie gezielt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter, so dass diese in Zukunft selbst zur Führungskraft werden können.

Sohm (2007, S.25) bewertet: „Der wesentliche Beitrag des Modells besteht darin, dass es den Blick erstmals verstärkt auf emotionale Aspekte des Führungsprozesses richtet (...). Zwar gab es auch in den früheren Auseinandersetzungen mit Führung Hinweise darauf, dass Vertrauen, Respekt und Miteinbeziehung wichtig sind; doch kommen hier anders als bei den vorhergehenden eher rationalen Auseinandersetzungen mit Führung auch die subjektive Sinnvermittlung und Wertvorstellungen stärker zum Tragen.“

Bezogen auf die oben genannte Erkenntnis, dass es keine erlernbare, umfassende Zusammenstellung von Führungskompetenzen gibt, bleibt in der vielschichtigen und sich ständig verändernden Umwelt der Arbeitsorganisation und der Projektanforderungen die Hoffnung, dass Authentizität und Selbstkenntnis dabei helfen, angemessen zu führen. „The challenge is to understand ourselves well enough to discover where we can use our leadership gifts to serve others.“ (Fudge, 2007). (Übersetzung des Verfassers: „Die Herausforderung besteht darin, uns selbst gut genug zu verstehen um herauszufinden, wo wir unsere Begabung zur Führung einsetzen können, um anderen zu nützen.“)

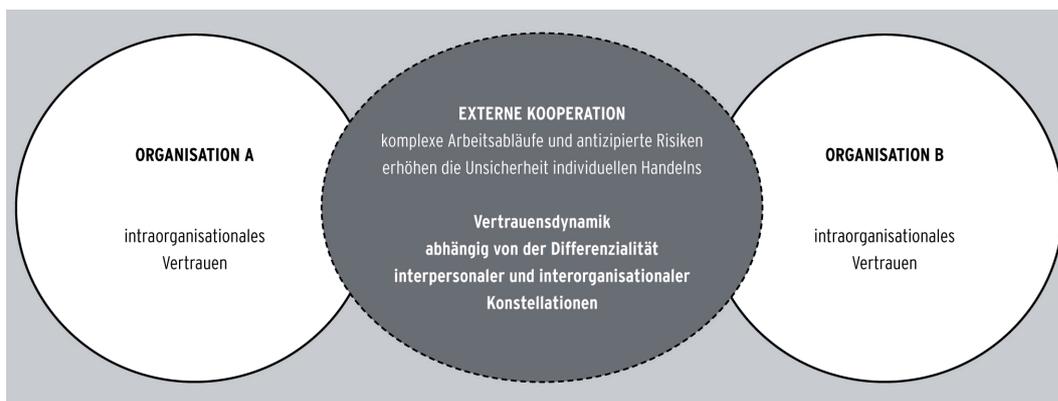
Vertrauen – Misstrauen

Die britische Philosophin Onora O'Neill beschreibt Vertrauen als rational gerechtfertigten Glauben an die Vorhersehbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen oder Ereignisse (oe, 2012, S.1).

Das gegenwärtig geläufige Schlagwort vom „Vertrauen in Märkte“ im Zuge von Überlegungen zur Entwicklung der Weltwirtschaft bezieht das Vertrauen als Wirkungsfaktor auf multikriterielle Entscheidungs- und Handlungsvorgänge mit Auswirkung auf wirtschaftliche Prozesse ein. Aber auch weitergehende wissenschaftliche Betrachtungen vom wirtschaftstheoretischen Modell homo oeconomicus bis zu heutigen Wirtschaftstheorien beschäftigen sich mit Reduktion von Unsicherheit, für die Vertrauen wesentlich scheint.

Grundlage für viele dieser Theorien ist der soziologische Ansatz von Niklas Luhmann (1968). Das Vertrauen ist nach Luhmann ein Mechanismus zur Bewältigung der vielen Anforderungen, die ständig von der Umwelt an ein Individuum gestellt werden. Vertrauen reguliert die soziale Wahrnehmung. Für Luhmann ist Vertrauen eine „Form der Reduktion sozialer Komplexität“. Die Reduktion besteht darin, dass in zwischenmenschlichen Beziehungen gewisse Verhaltensalternativen einer Person ausgeschlossen oder als sehr unwahrscheinlich aufgefasst werden. Die eigene Handlungsplanung wird dadurch vereinfacht.

Auf eben diesem Grundstein ruht auch die Konstruktion der Organisationsforschung, die sich vom Vertrauen Unterstützung bei der Entwicklung von Organisationsformen für komplexe Systeme erhofft. Der Mensch ist das komplexeste Element einer Organisation. Nur ein Mensch kann Vertrauen entwickeln und damit die Prozesse sowohl innerhalb als auch zwischen Organisationen beeinflussen.



| Vertrauensdynamik externer Kooperationen (Schweer, 2012)

„Gerade angesichts der Tatsache, dass externe Kooperationen in der Regel mit besonders hohen Leistungserwartungen verbunden sind und dabei besonderen, teils auch schwierigen, Rahmenbedingungen unterliegen, kann sich Vertrauen im Sinne einer Steigerung des Commitments der Akteure förderlich auswirken (Thoms, 2003).“ (Schweer, 2012). Unter der Überschrift „Vertrauen als Basis interorganisationaler Kooperationen“ schreibt Schwer, dass die für den Erfolg koope-

rativer Prozesse erforderlichen Merkmale wie offener Austausch, gegenseitiges Kennenlernen und Akzeptanz der Meinungsvielfalt, durch einen „starren Rückgriff“ auf Kontrolle mit Regeln und Überprüfungsmechanismen sowie durch die Forcierung von Lenkung stark eingeschränkt werden.

Zu den besondern Bedingungen externer Kooperationen, wie sie in Bauprojekten in ausgeprägtem Maße vorkommen, heißt es: „In externen Kooperationen treffen unterschiedliche Personen mit ihren individuellen Sozialisationserfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen aufeinander. Darüber hinaus sind es aber auch mindestens zwei Organisationen, die mit ihren je eigenen Erfahrungshintergründen und Organisationskulturen aufeinander zugehen. In der Diskussion um den «organisational fit» werden gleichermaßen Vorteile von Homogenität und Heterogenität in Kooperationen hervorgehoben, je nachdem, ob hinderliche oder befruchtende Elemente in den Konstellationen überwiegen (Zaheer/ Harris, 2006). Grundsätzlich sollte auf beiden Seiten ein organisationsinterner Vertrauensstatus vorhanden sein. Vertrauen ist dabei in mehr oder weniger unterschiedlichem Maße als grundlegendes Organisationsprinzip bewusst thematisiert.

Diese Besonderheit interorganisationaler Kooperationen beeinflusst natürlich den Erfolg der extern agierenden Mitarbeiter/innen: Wie sollen sie bspw. vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen aufbauen, wenn innerhalb der eigenen Organisation vertrauensrelevante Faktoren wie Zuverlässigkeit, Transparenz und Glaubwürdigkeit als relevante Merkmale weitestgehend ignoriert werden? Der neu entstehende Interaktionsraum der Kooperation ist also durch eine Vertrauensdynamik gekennzeichnet, die über die interpersonalen Bedingungen hinaus Merkmale der beteiligten Unternehmen als jeweilige Gesamtorganisation im Hintergrund der agierenden Personen integriert (etwa erlebte Sympathie oder Antipathie als interpersonaler Effekt, Auf- und Abwertungsprozesse als gruppenspezifischer Effekt; s. Kramer, 2009).

Die resultierende Vertrauensdynamik zwischen den Organisationen ist deshalb in Abhängigkeit von den jeweiligen Akteuren und Rahmenbedingungen stets eine ganz spezifische.“ (Schweer, 2012).

Als vertrauensschädigende Verhaltensweise macht Schwerer etwa das Zurückhalten wichtiger Informationen aus, das sich auch uneindeutig hinter mangelnder Erreichbarkeit des Kooperationspartners, wie sie unter Projektbeteiligten gängige Praxis ist, verbergen kann. „Umso wichtiger ist es von daher, sich um ein Arbeitsklima zu bemühen, in dem solche Aspekte offen kommuniziert werden können und darüber die Potenziale des Vertrauens nicht im Keim erstickt, sondern stetig aufgebaut werden können.“ (Schweer, 2012).

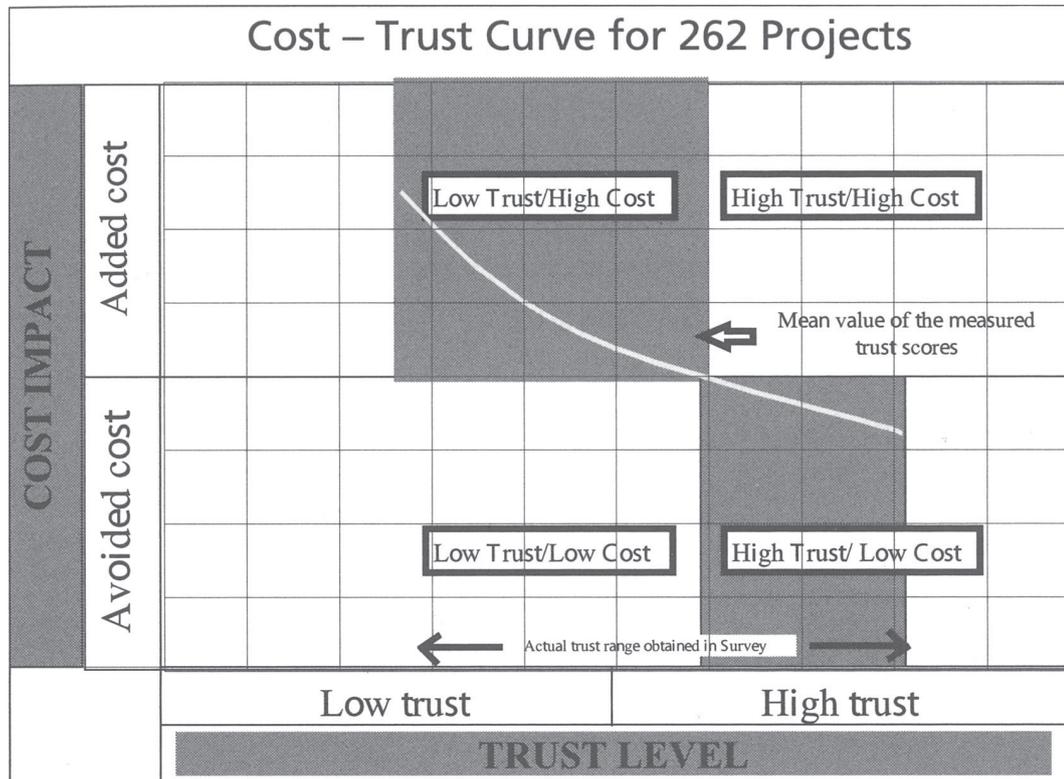


| Vertrauensdynamik externer Kooperationen (Schweer, 2012)

Ein anderes, aber verwandtes Phänomen, die „Nichtansprechbarkeit von Strukturen, die unterhalb der Oberfläche liegen, wird in der Organisationsforschung als «Kommunikationslatenz» bezeichnet. Auch wenn Manager ihre Mitarbeiter zu einem «offenen Wort» auffordern, die Schilderung «wirklicher Motive» eingefordert wird, wird häufig genau das Gegenteil erwartet – nämlich ein hohes Maß an Bereitschaft, diese «Kommunikationslatenz» sorgfältig zu pflegen (Luhmann 1984, S.459).“ (Kühl, 2012).

Geschädigtes Vertrauen ist aber nicht gleichzusetzen mit Misstrauen. Vertrauen und Misstrauen ergeben als funktionale Äquivalente in Ausgewogenheit den Optimalfall. Verstanden als präventive Wachsamkeit „optimiert Misstrauen Kooperationen, wenn es als legitimer Bestandteil eines Prozesses anerkannt und systematisch kommuniziert wird.“ (Funken, 2012).

Erstmals einen Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kosten in der Bauindustrie stellte das Institut für Bauindustrie in Texas her. Im Jahr 1993 untersuchte das Institut 262 Bauprojekte, um die Korrelation zwischen Vertrauen und Kosten darzustellen. Projekte mit hohem Vertrauensniveau weisen danach ein besseres Kostenergebnis auf als Projekte mit niedrigem Vertrauensniveau. Leider waren außer der Angabe „Umfrage“, keine Angaben nachweisbar, wie das Vertrauensniveau („trust level“) bestimmt wurde.



| Kosten-Vertrauen-Kurve von 262 ausgewerteten Bauprojekten (Leary-Joyce, 2004, S.190)

Kommunikation – die Psyche der Organisation

Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Organisationssoziologie, Organisationspsychologie, Systemtheorie und Konstruktivismus: die Liste der Disziplinen, die sich mit der Funktionslogik von Organisationen beschäftigen, ließe sich noch fortsetzen; wesentlich länger ist aber noch die Liste der verschiedenen Theorien innerhalb dieser Disziplinen. Werden allerdings, wie in dieser Arbeit, Auswirkungen von Beziehungen von Mensch zu Mensch und von Mensch zu Umwelt betrachtet, können einige Überlegungen der Organisationstheorie nicht unberücksichtigt bleiben.

Im Umfeld Arbeit befindet sich der Mensch bereits in einer Organisation. Im Umfeld Projekt befindet er sich schon in einer Organisation von Organisationen. Vor allem in der Führung von Unternehmen, Teams oder Projekten finden organisationstheoretische Ansätze Anwendung. Im Rahmen dieser Arbeit sollen nun besonders diejenigen Ansätze genauer beleuchtet werden, die einen Bezug zu den Abläufen bei Immobilienprojekten erkennen lassen.

Simon (2009) zum Beispiel sieht einen „evolutionären Gewinn“ bei der Bildung von Organisationen: „Sie können tun, was einzelne Menschen nicht tun können. Sie erlauben es dem menschlichen Geist (psychisches System) sich von seinem Körper zu entkoppeln (...). An Stelle des psychischen Systems tritt der Kommunikationsprozess, und an die Stelle des Körpers treten viele.“ (S.117). Eindrücklicher kann die Bedeutung der Kommunikation innerhalb von Organisationen nicht formuliert werden.

Auch das Wesen der Kommunikation erhält ein treffendes Bild:

„Was Organisationen als Akteure von menschlichen Individuen unterscheidet, ist, dass sie gleichzeitig Handlungen vollziehen können, die sich gegenseitig logisch ausschließen. (...) Es kommt zur Entkopplung der Organisation vom individuellen menschlichen Organismus. An seine Stelle tritt eine virtuelle, durch Kommunikation gekoppelte Einheit, die aus einer Vielzahl individueller Akteure besteht. (...) Die Kooperation und Koordination mehrerer handelnder Einheiten lässt ein funktionell differenziertes System entstehen. (...) Organisationen bilden Strukturen, die Entscheidungsnotwendigkeiten schaffen (...). Es werden entweder (Führungs-) Rollen etabliert und -Personen ernannt, denen die Aufgabe, Entscheidungen zu verantworten zugeschrieben wird, oder aber es werden Kommunikationsregeln und Strukturen gebildet, mit deren Hilfe im Konfliktfall eine Entscheidung herbeigeführt werden kann. (...) All dies lässt sich als Funktion von Führung und Management charakterisieren.“ (Simon, 2009, S.119-122).

Die kommunikatorischen „Inputs“ des Entscheiders sind mit den Kommunikationsprozessen der Organisation dabei strukturell gekoppelt, indem diese in ihrem Verhalten stets auch auf ihre internen Zustände reagieren. Die Kommunikationsprozesse liefern aber auch, über etablierte, oder eben nicht etablierte, informelle Wege, gesiebte, modifizierte Information. Dadurch wirken formale und informelle Strukturen als Entscheidungsprämisse. Eine Führungsfigur mit diesem Wissen kann in diesem Kommunikationssystem zielgerichtet intervenieren. Das Ergebnis eines solchen „Variationsversuchs“ wird Bestandteil der Erwartungsstrukturen, die sich durch Wiederholung stabilisieren. Diese Entscheidung über Entscheidungsprämissen ist ein wesentlicher Mechanismus zur Steuerung von Organisationen. „Das beginnt mit der Auswahl der Personen, die Mitglieder werden können oder dürfen, setzt sich über die formalen Strukturen (Kommunikationswege) fort und findet seinen operativen Boden bei den Programmen“ (Simon, 2009, S.114).

Neben den oben geschilderten Aspekten aus der systemischen Organisationstheorie sind die Prinzipal-Agent-Theorie (Agenturtheorie) und die Transaktionskostentheorie theoretische Ansätze aus einem eher betriebs- oder sogar volkswirtschaftlichen Blickwinkel.

Mit der Transaktionskostentheorie möchte man erklären, warum bestimmte Transaktionen in bestimmten Organisationsformen mehr oder weniger effizient abgewickelt und organisiert werden. Effizienz ist dabei ein wichtiger Treiber der Transaktionen. „Gemeint ist hier der möglichst sparsame Einsatz von knappen Ressourcen. Solche werden nicht nur bei Erstellung des Tauschgutes oder einer Dienstleistung verbraucht (Aufkommen von Produktionskosten), sondern auch für die Abwicklung und Organisation des Austauschs (Aufkommen von Transaktionskosten).“ (TKA, 2012).

Besonders interessant ist dabei, dass auch die Organisation des Austauschs von Informationen als maßgeblich angesehen wird. Der hier hervorgehobene von drei Einflussfaktoren auf die Transaktionskosten ist, neben Investition in Qualifikation und Unsicherheit von Umwelt und Verhalten, die Häufigkeit. Mit zunehmender Anzahl identischer Transaktionen sinken Produktions- wie auch Transaktionskosten. (TKA, 2012).

Die Prinzipal-Agent-Theorie bietet dagegen ein Modell, um das Handeln von Menschen und Institutionen in einer Hierarchie zu erklären und beinhaltet Überlegungen zum Wesen von Beziehungen auf der Basis von Verträgen (PAT, 2012). „Der Prinzipal beauftragt den Agenten in der Hoffnung, dass dieser seine Aufgabe im Sinne des Prinzipals erledigt. Er kann jedoch das Engagement und/oder die Qualitäten seines Agenten nur mit Einschränkungen erkennen und sieht – wenn überhaupt – nur das Ergebnis von dessen Bemühungen. Demgegenüber hat der Agent einen Informationsvorsprung, da er die eigene Qualität besser kennt und das eigene Verhalten selbst festlegen und entsprechend gut beurteilen kann. Er wird diese Informationsasymmetrie zu Ungunsten des Prinzipals ausnutzen, wenn dies seinen eigenen Zwecken dienlich ist (...).“ (PAT, 2012)

Auch die Norm des Qualitätsmanagements widmet sich dem Begriff von Organisationsstruktur: „Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen zwischen Personen

ANMERKUNG 1 Das Gefüge ist *üblicherweise* geordnet. (...)

ANMERKUNG 3 Der Anwendungsbereich einer Organisationsstruktur *kann* wichtige Schnittstellen zu externen Organisationen einschließen (EN ISO 9000:2005, 3.4.3).“ (Hervorhebung des Verfassers)

Dass der Normgeber hier so vage bleibt und in normuntypischer Weise mit Kann- statt mit Soll- oder Mussvorschriften operiert, kann nur damit erklärt werden, dass zum Zeitpunkt ihres Verfassens noch kein ausreichendes Bewusstsein für die große Bedeutung einer geordneten Organisationsstruktur vorhanden war.

Auch aus Sicht der Organisationstheorie scheinen diese Anmerkungen nicht präzise genug, um die komplexen Systeme von Projektstrukturen greifbar zu machen. Andere Grundsätze dieser Norm weisen aber auch eine deutlichere Richtung und können mit Leben gefüllt werden:

- „e) Systemorientierter Managementansatz
Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei. (...)
- d) Prozessorientierter Ansatz
Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden. (...)
- g) Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen“
(EN ISO 9000:2005, 0.2)

In der Organisationstheorie bedeutet Komplexität, dass mehr Elemente in einem System vorliegen, als dieses präzise verknüpfen kann.

Partnering – Miteinander statt Gegeneinander

Der Zweck des Partnering und die Interessenschwerpunkte der Disziplin sind in der Tourismusbranche entwickelt worden. Sie bestehen aus „der Schaffung, der Organisation, der Weiterentwicklung und der Verstärkung von operativen (kurzfristigen), taktischen (mittelfristigen) und strategischen (langfristigen) Partnerschaften.“ (Droli, 2007). Partnering ist der Prozess zweier oder mehrerer Einheiten, synergetische Lösungen für ihre Erfordernisse zu finden (Partnering, 2012). In vielen anderen Unternehmensbereichen, wie auch in der Bauindustrie, ist dieses Konzept mittlerweile ein Begriff geworden. Aufgrund der Einsicht, dass partnerschaftliches Miteinander nicht nur die Zufriedenheit erhöht, sondern auch deutlich spürbare Verbesserungen des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses ausmacht, bieten bereits verschiedene Konzerne Auftragsabwicklung mit Partnering-Modellen an.

„Beim Partnering geht es um mehr als um bloße Regelerfüllung nach Klauseln und Paragraphen. Es geht um gemeinsame Werte, Zusammenarbeitsbereitschaft und Flexibilität. Die eigenen Fähigkeiten und die der Partner richtig einschätzen, ohne sich gegenseitig zu überschätzen oder abzuqualifizieren – die Bereitschaft zum gemeinsamen, kontrollierten Risiko – echte Synergieeffekte: was unsere Idee von Partnering anstrebt, ist keine lose Zusammenarbeit, sondern echtes Teamwork.“ (ncc, 2012).

Unter der Überschrift „Partnerschaftlicher Umgang mit den Projektbeteiligten“ im Kapitel Projektmanagement zielen auch Preuß/Schöne auf die Bedeutung des Partnering, bleiben aber bei dem Hinweis auf eine mögliche Form vage: „Der Projektleiter muss zunächst Vertrauen bei den Projektbeteiligten schaffen, was zu Beginn zunächst nicht vorausgesetzt werden kann. Durch dieses Vertrauen kann Verbindlichkeit erzeugt werden, wobei dieses Durchsetzungsvermögen erfordert und Rückhalt bei den Vorgesetzten voraussetzt. Eine Wahrnehmung der Projektleitung mit reinem Diktat wird die Erreichung der Projektziele nicht mit der erforderlichen Qualität ermöglichen.“ (Preuß/Schöne, 2006, S.45).

Der rechtliche Rahmen für eine partnerschaftliche Organisation zwischen beteiligten Unternehmen kann in speziellen Bauvertragsmodellen festgehalten werden:

„Beim Partnering-Vertrag handelt es sich um einen Bauvertragstyp, der zu einer Kostensenkung im Claim Management durch Streitvermeidung führen soll. Die Vertragsparteien bemühen sich dabei über vertragliche Kooperationselemente um eine partnerschaftliche Durchführung eines Bauvorhabens zur Vermeidung von Claims. Partnering-Elemente sind zum Beispiel teambildende Partnering-Workshops, gemeinsame Projektleitungsgremien, Anwendung von Streitvermeidungs- und Problemlösungsmethoden, Vergütung auf Cost-Plus-Fee-Basis. Prägend ist, dass die Partnering-Elemente im Vertrag nicht verpflichtend ausgestaltet sind, sondern in der Regel nur als anzustrebendes Ziel festgehalten werden.“ (claim-news, 2012).

Teil 2

Produktivität durch emotionale Bindung – Erkenntnisse der Gallup-Studie

Einige Begriffe des vorherigen Teils der Arbeit werden in diesem Teil, in ihrer Abhängigkeit voneinander, in einer Prozesskette aufgeführt. Diese Prozesskette bildet auch das Gerüst für die Darstellung der Anwendung in Teil 6.

Das Beratungsunternehmen Gallup Consulting, ein forschungsbasiertes Beratungsunternehmen und Spezialist für die Schnittstelle zwischen Ökonomie und Psychologie, konnte zeigen, dass sich die Produktivität von Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen zur Steigerung der emotionalen Mitarbeiterbindung nachweisbar und erheblich verbessern lässt.

„In vielen Unternehmen ignorieren Führungskräfte nach wie vor die zentralen Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter teilweise oder völlig. Die Folge ist eine geringe Motivation der Arbeitnehmer: 21 Prozent weisen keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf und verhalten sich am Arbeitsplatz destruktiv, d.h. sie zeigen unerwünschtes Verhalten, das zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen geht.“ (Gallup, Pressemitteilung 2011).

Die aus Sicht von Gallup grundlegenden Einflussfaktoren werden in dem Buch „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln“ (Buckingham/Coffman, 2001) aufgezeigt. Die wesentlichen Inhalte sind in diesem Teil der Arbeit zur Übersicht zusammengefasst.

Arbeitszufriedenheit – emotionale Mitarbeiterbindung nach Gallup

In der langjährigen, repräsentativen Arbeit mit Umfragen kristallisierten sich zwölf schlichte Fragen heraus, die unverzichtbare Kernelemente einbeziehen, um die Qualität und Vitalität eines Arbeitsumfelds zu „messen“.

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder ein/e andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, für das Projekt Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln?

Nach den Erkenntnissen von Gallup hängt die Einstufung dieser Fragen immer eng mit den Erfolgskriterien eines Unternehmens zusammen: Produktivität, Rentabilität, Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit. Die ersten sechs Fragen korrelieren dabei mit den meisten Erfolgskriterien am deutlichsten und sollten deswegen die Ansatzpunkte einer guten Führung sein.

Aus der Einsicht, dass jeder Mensch seine eigene Motivationsstruktur, Denkweise und seinen eigenen Umgangsstil besitzt, die sich nur bedingt ändern lassen und somit die Grundlage für jede Leistung bilden, entwickeln sich die vier Kernaspekte, die dem Management als Einflussbereich zur Verfügung stehen:

- die richtige Auswahl von Mitarbeitern
- der Aufbau präziser Erwartungen
- die Motivation der Mitarbeiter
- die Entwicklung der Mitarbeiter

Daraus ergibt sich wie selbstverständlich, dass die Steuerung der Arbeitszufriedenheit, der emotionalen Bindung von Mitarbeitern eine genuine Aufgabe des Managements, in diesem Fall der Personalführung ist.

Eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung dieser geringen Anzahl klarer Aspekte spielt im Gegensatz zu einer überfordernden Anzahl und Beschreibung oft verlangter Managementkompetenzen die Exaktheit und Einfachheit von deren Definition (Buckingham/Coffman, 2001, S.9 - 61).

Talentsuche – die richtige Auswahl von Mitarbeitern

Bei der Beurteilung der Talente eines Mitarbeiters ist die elementare Unterscheidung von Fertigkeiten und Kenntnissen einerseits und Begabung andererseits Voraussetzung. Fertigkeiten und Wissen können (in Schulungen) vermittelt werden, Begabung hingegen nicht. Die Begabungen lassen sich wiederum in drei grundlegende Kategorien unterteilen: motivationale, kognitive und soziale. Vor allem bei Mischbegriffen wie Kompetenzen, Gewohnheit, Einstellung und Antrieb sind diese Differenzierungen wichtig, da nur eine stimmige Einschätzung ein passendes Profil ergibt, mit dem Aufgaben richtig zugeordnet werden können.

Spezifische Begabungen sind bei allen Menschen vorhanden, zum Tragen kommen sie nur mit den passenden Aufgaben. Es gibt umgekehrt keine Aufgabe, die mit einer Begabung nicht besser ausgeführt werden kann, als ohne diese. Stärken lassen sich ausbauen, Schwächen aber kaum reduzieren.

Eine klare Definition der jeweils benötigten Begabung ermöglicht es der Führung, passende Mitarbeiter zu rekrutieren und Aufgaben zuzuordnen. Gallup verwendet den Ausdruck „richtiges Casting“ für die Fähigkeit des Managements, Stellen optimal zu besetzen. Eine wichtige Hilfestellung ist dabei eine Orientierung an den Qualifikationen der bereits eingesetzten besten Mitarbeiter für die jeweiligen Aufgaben (Buckingham/Coffman, 2001, S.64 -106).

Zieldefinition – der Aufbau präziser Erwartungen

Bereits in der allgemeinen Begriffsbestimmung zur Arbeitszufriedenheit wurde angedeutet, wie entscheidend die Erwartung, als eine von zwei Einflussgrößen, deren Ausmaß bestimmt. Auch nach Gallup ist es nötig, diese Erwartung in einer Zieldefinition zu erfassen.

In dem Bewusstsein, das sich aufgrund ihrer einzigartigen persönlichen Disposition nicht alle Mitarbeiter nach dem gleichen Schema führen lassen, bevorzugt Gallup eine Fixierung auf Ziele statt auf Wege. So ziehe man aus der Individualität den größten Nutzen:

„Die Standardisierung der Ziele macht mithin die Standardisierung der Mittel entbehrlich (...) Die Normen sind der Code, in dem die Menschen miteinander umgehen und Entdeckungen stattfinden. Fähige Führungskräfte wissen, dass eine kooperative und kreative Organisation ohne Nutzung und Beachtung der jeweils gültigen Codes nicht auskommt“ (Buckingham/Coffman, 2001, S.122).

Vorgaben sind im Rahmen von Unternehmens- oder Branchenstandards sinnvoll. Deren Einhaltung darf aber die Erreichung des Ziels nicht verhindern. Selbstverständlich bedeutet dies jedoch nicht, auf exakte Regeln zu verzichten oder Verantwortung nach unten zu delegieren, wenn es auf Genauigkeit oder Sicherheit ankommt.

Die richtige Definition der Ziele muss dauerhaft der Begabung der beteiligten Akteure entsprechen, da sonst eine effiziente Erfüllung nicht gewährleistet ist. Eine Neubesetzung der Rollen ist dann die einzige Lösung (Buckingham/Coffman, 2001, S.107 - 139).

Stärken fördern – die Motivation der Mitarbeiter

Wie schon bei der richtigen Auswahl ist die individuelle Begabungsstruktur des Mitarbeiters – sein unveränderliches persönliches Muster – der zu wählende Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Motivation. Aus dieser muss geschöpft werden, die ausgewählte Begabung muss kultiviert werden. Es ist nicht so, dass alle Menschen das gleiche Potenzial besitzen. Fehlendes Talent kann nicht entwickelt werden. Ein Versuch der Behebung von Schwächen ist deswegen der falsche Weg. Dadurch werden nicht vorhandene Begabungen negativ definiert und die Motivation des Betroffenen sinkt. Eine Verbesserung in schwächeren Bereichen ist nicht prinzipiell ausgeschlossen, die Art und Weise, wie diese im Vergleich zu starken Bereichen entwickelt werden kann, erfordert aber mehr Aufmerksamkeit. Für leistungsrelevante Schwächen kommt die Entwicklung eines Hilfesystems, Aufgabenteilung mit komplementären Partnern oder eine Verlagerung des Tätigkeitsbereichs infrage. Bei der Bildung von Partnerschaften oder Teams ist aber unbedingt zu beachten, dass alle Beteiligten primär die Aufgaben erledigen, für deren Erfüllung die individuellen Leistungen hervorragend sind – erst in zweiter Linie geht es darum, Teammitglieder so auszubalancieren, dass Schwächen kompensiert werden können.

Damit die Aufgabe der Mitarbeiterführung keine psychologische Konfliktbehandlung wird, werden präventiv regelmäßige Gespräche empfohlen, in denen diese Fragen offen besprochen werden. „Die Feedback-Kultur ist ein Knackpunkt. Es wird beklagt, dass es keine regelmäßige Rückmeldung zur Arbeitsleistung gibt – woher soll ein Mitarbeiter dann wissen wo er steht?“ (Gallup, podcast, 2010).

Die meiste Aufmerksamkeit sollte dabei in die besten Mitarbeiter investiert werden. Es gilt die kontraintuitive Regel: Mitarbeiter, die ohnehin schon über dem Durchschnitt liegen, besitzen das größte Entwicklungspotenzial. (Buckingham/Coffman, 2001, S.140 - 179).

Stimmigkeit – die Entwicklung der Mitarbeiter

Eine konsequente Umsetzung der Grundsätze aus den drei bisher beschriebenen Bereichen führt laut Gallup zu einer fruchtbaren Weiterentwicklung der Mitarbeiter, die idealerweise in deren Aufstieg und Beförderung kulminiert. Eine Beförderung aufgrund festgelegter Schemata allerdings, oft in Aufgabengebiete hinein, die den Betroffenen nicht liegen – wie zum Beispiel mittleres Management – ist kontraproduktiv und schmälert die Gesamtleistung.

Eine Entwicklung, durchaus auch in bisher unbekannte Felder, kann nur aufgrund der erkannten Talente Begabung, Wissen und Fertigkeit, mit einer klaren einvernehmlichen Zieldefinition und anhand der Stärken, deren Ausreizung den Mitarbeiter interessiert und motiviert, von einer Leistungsverbesserung gekrönt sein.

Die Auffassung, „höher ist nicht gleich besser“ muss dafür ein zentraler Bestandteil des Selbstverständnisses sein. Es gilt stattdessen, die jeweiligen Funktionen und Tätigkeiten aufzuwerten. Leistungsstufen, -klassen oder -ligen sind austauschbare Begriffe dafür – in Analogie zu Musikern, die mit demselben Instrument immer besser werden, oder Sportlern, die sich in der gleichen Sportart vom Turnverein bis zur Olympiade entwickeln. Ein breiter Gehaltskorridor bildet die entsprechende Entlohnung ab. Der falsche Anreiz, wegen besserer Bezahlung beispielsweise von einer Fachtätigkeit in die Mitarbeiterführung zu wechseln, wird so entschärft. (Buckingham/Coffman, 2001, S.180 - 221).

Optimale Mitarbeiter – eine Frage der Führung

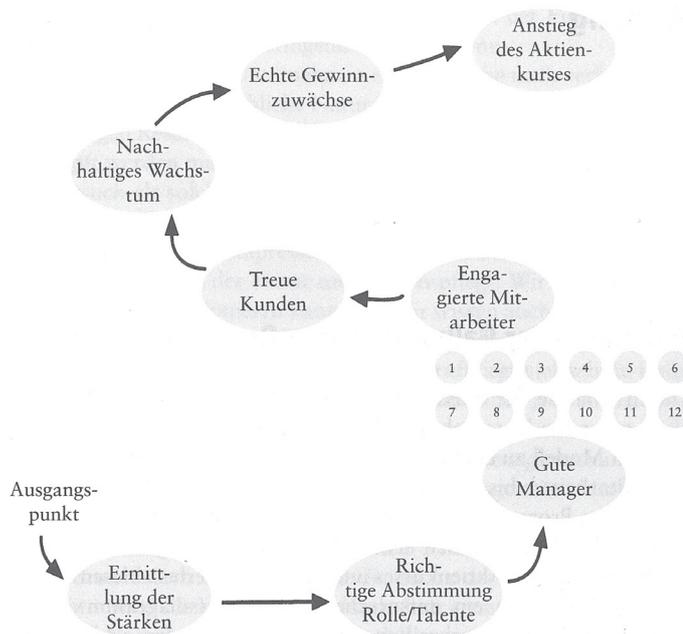
- „Ich habe überhaupt keine Lust mehr, Verbesserungsvorschläge zu machen, weil mein Chef auf meine Ideen sowieso nie eingeht, obwohl ich mich viel besser mit dem Tagesgeschäft auskenne“
- „Der Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung wird auf lokaler Ebene geprägt, d.h. durch die direkte Führungskraft und weniger durch die Rahmenbedingungen.“
- „Das Führungsverhalten hat sich in den zurückliegenden Jahren nicht wesentlich verändert.“
- „Führungskräfte sollten regelmäßig Gespräche mit Untergebenen führen. Dabei gilt: weniger reden, viel zuhören.“
- „Bei den Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung entsteht Leistungsbereitschaft, die von den Mitarbeitern selbst kommt.“

Diese Zitate aus den repräsentativen Befragungen durch Gallup (Gallup, podcast, 2010) unterstützen noch einmal die Thesen, die schon bei den vorliegenden Betrachtungen angenommen wurde. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter in optimale Leistung zu übersetzen ist eine Aufgabe der direkten Personalführung. Diese gelingt nur in Zusammenarbeit mit den Beteiligten aufgrund der vier dargestellten Kernaspekte: talentorientierte Mitarbeiterauswahl, präzise Zielsetzung, Konzentration auf Stärken und Entwicklung der optimalen Funktion.

Die Basis eines erfolgreichen Leistungsmanagements unter diesen Kernaspekten wird und kann immer von einem individuellen Stil geprägt sein, denn auch für Mitarbeiter der Personalführung gelten die gleichen Prämissen – sie sollten aber vier Charakteristika beinhalten:

- Einfachheit
- häufige Interaktion
- Zukunftsorientierung
- eigene Fortschrittskontrolle

Die von Gallup vorgeschlagenen Routinen und Leitfäden werden hier im Einzelnen nicht vertieft. Eine Anwendung auf konkrete Fälle erfolgt im Teil 6. Die Grafik zeigt zusammenfassend den Weg von Gallup (Buckingham/Coffman, 2001, S.222 - 279).



| Prozessdiagramm des Gallup-Wegs zum Geschäftserfolg (Buckingham/Coffman, 2001, S.254)

Teil 3

Besonderheiten bei Immobilienprojekten

Die Beschreibung der Besonderheiten bei Projekten in der Immobilienbranche an dieser Stelle konzentriert sich auf Umstände, die für kognitive Aspekte der beschriebenen Begriffe relevant sind, um so den Bezug zu diesen aufzuzeigen.

Während die im vorstehenden Abschnitt angeführten Zitate Mitarbeiterführung im Allgemeinen betrafen, soll die nun folgende Darstellung der Besonderheiten im Immobiliensektor durch Zitate einiger Dozenten des weiterbildenden Studiums Projektmanagement Bau und Immobilie an der Hochschule Augsburg eingeleitet werden. Die Zitierten sind selbst auch, in unterschiedlichsten Bereichen in Immobilienprojekten beteiligt:

- „Der strukturierte Prozess und die Kommunikation gegenüber den Beteiligten sind der Schlüssel des guten Projekts und des Projekterfolges.“ (Donhauser, 2010, S.45).
- „Die Bildung eines Projektteams, also der Personen, die mit Abwicklung der Baumaßnahme betraut sind, hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer Baumaßnahme. Der Grund, warum ein projektspezifisches Team gebildet werden soll, liegt zum einen an den geänderten Anforderungen des Marktes und der Auftraggeber, dem Umfang der Projekte (Finanzierung, Planung, Bau, Betreiben), der deutlich gestiegen ist, die Terminvorgaben werden immer enger, die Anforderungen an die Qualität, den Umweltschutz und die Arbeitssicherheit steigen. Dies bedeutet, dass das Risiko für ein Unternehmen steigt, gleichzeitig aber die Menschen das Unternehmen sind. Ziel sollte es sein, dass das Projektteam eine komplette Betreuung des Bauvorhabens von Beginn der Kalkulation bis in die Phase der Abwicklung innehat. Insbesondere in Hinblick auf neue Geschäftsfelder bzw. komplexe Geschäftsmodelle wie PPP-Modelle ist das Zusammenführen der einzelnen Fachbereiche ein wesentlicher Erfolgsfaktor.“ (Birnbacher, 2010, S.6).
- „• Vorschriften, Richtlinien, Durchführungsverordnungen, Normungen nehmen zu, Ballast wird nicht abgeworfen.
 - Transaktionskosten werden reduziert und somit die Personalausstattung der Baubüros minimiert.
 - Lückenlose Dokumentation ist die Grundvoraussetzung für berechnete Nachforderungen. Folge: Das Bauleitungspersonal wird zusehends zeitlich und physisch überfordert!“ (Hilmer, 2010, S.115).
- „Wie komplex die Teilaufgabe Bauauftragsrechnung (Kalkulation) ist, wird begreifbar, wenn man sich vor Augen hält, dass hierbei die Kosten für ein Bauobjekt ermittelt werden sollen, das in der Regel, und im Gegensatz zu einer industriellen Serienfertigung, eine immer neue „einmalige“ Aufgabe ist, die in der Zukunft auf fremdem Baugrund mit einer eigens für dieses Bauwerk errichteten Produktionsstätte nach den terminlichen und technischen Vorgaben des Auftraggebers errichtet werden soll. Neu und in der Gesamtheit einmalig ist dabei das Projekt

an sich (zum Beispiel Geometrie, Abmessungen, Nutzung), neu sind die Umweltbedingungen (zum Beispiel Bodenbeschaffenheit, Wetter), die Ausführungszeit (zum Beispiel Dauer, Jahreszeit), die örtlichen und zeitlichen Abläufe (zum Beispiel Platzverhältnisse, Produktionsrichtungen und -abfolgen), die Zusammensetzung der Beteiligten (zum Beispiel Bauherr, Planer, Bauleitung, Firmen) und letztendlich auch die Kombination der eingesetzten Materialien.“ (Kleinle, 2010, S.4).

- „Planung ist ein komplexer Prozess, der ebenfalls geplant werden muss!“ (Rohr, 2011, S.8).

Die nachfolgend aufgeführten Überlegungen zu Strukturen von Immobilienprojekten sind wegen ihrer Besonderheit und, aufgrund eigener Erfahrung und Anschauung, wegen ihrer Relevanz als grundlegende Bedingungen einer Organisationsform ausgewählt.

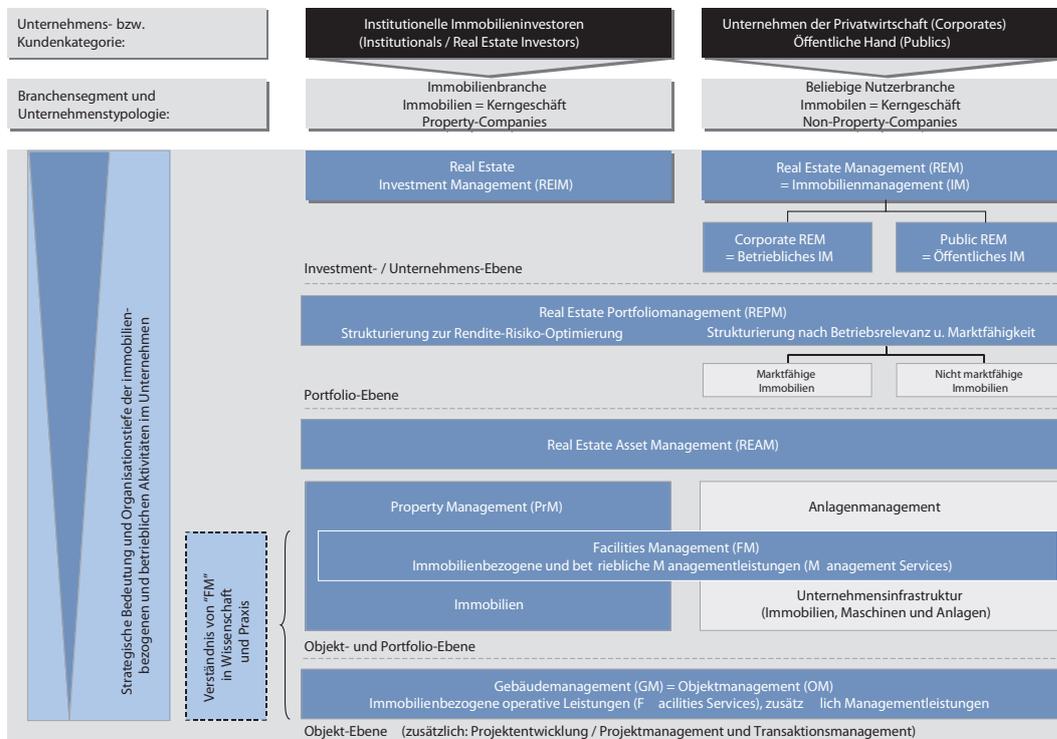
Projekt Immobilie

Die Lebensdauer von Immobilien in allen nur denkbaren Erscheinungsformen - vom Kiosk bis zur Kirche - ist mit nur angenommenen 0 - 500 Jahren dimensionslos.

Der Ausdruck „from cradle to grave“ – „von der Wiege bis zur Bahre“, der für den Lebenszyklus einer Immobilie gerne verwendet wird, umfasst alle Phasen der Entstehung, von der ersten Idee über Nutzung oder Nichtnutzung bis hin zur körperlichen und gedanklichen Auflösung.

Wenn alle beteiligten Disziplinen und deren Interessen, wie unter anderem auch Benutzer, einbezogen werden, entspricht dies auch der Dauer eines „Projekts Immobilie“. Nach der begriffsbestimmenden Norm der Qualitätsmanagementsysteme ist dies ein „einmaliger Prozess, der aus einem Satz von abgestimmten und gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endterminen besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit, Kosten und Ressourcen ein Ziel zu erreichen, das spezifische Anforderungen erfüllt.“ (EN ISO 9000:2005, 3.4.3).

Versucht man einmal, sich alle möglichen Beteiligten im Verlauf eines Immobilienprojekts vorzustellen, wird klar, dass deren Anzahl und Unterschiedlichkeit mit zunehmender Projektgröße immer unüberschaubarer wird. Einen interessanten Einblick allein in die beteiligten Managementdisziplinen auf dem Gebiet der Immobilienökonomie bietet folgende Übersicht:



| Übersicht der Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements (Teichmann, 2007)

Nähert man sich dem Begriff „Projekt Immobilie“ aus Richtung des Prozesses, der in der Definition der Norm mit dem Zusatz „einmalig“ spezifiziert ist, so sind die grundlegenden Schritte der üblichen Vorgehensweise folgende: In einer Institution entsteht durch Bedarf eine Idee, diese Idee wird von einer anderen Institution entwickelt und geplant, damit sie von einer weiteren Institution umgesetzt werden kann. Die Nutzung geschieht durch (mehrere) folgende. Versteht man „Institution“ als System mehrerer interagierender Organisationen, entsteht ein Bild der typischen Komplexität organisatorischer Strukturen. Die Organisationstheorie spricht hier von institutionellen Arrangements.

Im Fokus dieser Arbeit stehen die Prozesse von der Idee bis zur Ausführung und deren Beteiligte. Mit diesen Prozessen werden die Voraussetzungen für alle folgenden geschaffen.

Produkt Immobilie

Neben der ästhetischen, sozialisierenden Wirkung der gebauten Umwelt auf Individuen und ihrem jeweiligen praktischen Nutzen sind Immobilien auch über ihre Qualität als Finanzprodukt mittlerweile von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung.

Im internationalen Wirtschaftsgeschehen ist die Immobilie eine Anlageform. Im Gegensatz zu volatilen Anlageformen gelten Investitionen in Immobilien vor allem in Zeiten der Unsicherheit wegen ihres wesenhaften Sachwerts und ihrer engen Verbindung mit weitgehend inflationsresistenten Werten wie Grund und Boden als sicher. Vor allem deswegen sind Versicherungen, Rententräger und Pensionsfonds, aber prinzipiell alle Anleger, deren Interesse Investmentmöglichkeiten mit langfristig sicherer Rendite sind, maßgeblich Beteiligte in den Prozessen der Projekte. Institutionellen Anlegern wiederum, die mit Anlagevermögen von mehreren hundert Milliarden Euro operieren, liegt an einfachen, verständlichen und zuverlässigen Bedingungen (Buckingham/Coffman, 2001, S.15).

Der Immobilienwirtschaft eröffnen solche Anlagen, bei mutmaßlichem Rückgang öffentlicher Investitionen, nicht nur traumhafte Möglichkeiten in Form von privatwirtschaftlichen Gewinnen, ihr wächst deswegen eine enorme gesellschaftliche Verantwortung zu, die gewünschten Ergebnisse auch zu erzielen.

Potenzielle Investoren legen aufgrund zunehmenden öffentlichen Bewusstseins ebenfalls zunehmend Wert darauf, neben ökonomischen Zielen, ökologische und soziale Ziele im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gleichberechtigt umzusetzen. Die unternehmensinterne soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility) gewinnt als Auswahlkriterium für eine Projektbeteiligung genauso an Bedeutung wie die Verhaltensweisen im Umgang der Organisationen untereinander (Verhaltenskodex, code of conduct). Dass bei sozialen Zielen echte Werte (intangible assets) wie Reputation, Vertrauen, Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit erreicht werden wollen, anstatt durch eine Überbetonung im Marketing lediglich ein Image zu erzeugen, ist dabei Bestandteil des kritischen Bewusstseins (CSR, 2012; Wühle, 2007).

An dieser Stelle kann nicht unerwähnt bleiben, dass, bei allen Unwägbarkeiten eines Projekts wie der Elbphilharmonie in Hamburg, der Weltkonzern Hochtief durch seinen Umgang mit Beteiligten nicht nur sich selbst schadet, indem er für Aufträge der öffentlichen Hand in Zukunft als ungeeignet erscheinen wird, sondern auch der deutschen Bauwirtschaft an sich einen weltweiten Vertrauensschaden zufügt.

Völlig unabhängig von den Interessen möglicher Investoren als Kunden im Beteiligungsfeld ist aber auch von den Projektentwicklern, Planern und Ausführenden selbst als Lieferanten in einer volkswirtschaftlich relevanten Branche eine Reaktion auf die steigenden Anforderungen bezüglich der ökologischen Qualität zu erwarten. Ein Schwerpunkt liegt dabei in der Schaffung einer Umwelt, die die Reduktion der CO₂-Emissionen ermöglicht.

Es ist somit absehbar, dass die Komplexität der immobilienwirtschaftlichen Prozesse und Beteiligungsstrukturen weiter zunehmen wird.

Kostenstrukturen

Die Lebenszykluskosten einer Immobilie unterteilen sich in Projektentwicklungskosten, Gebäudeherstellungskosten, Gebäudenutzungskosten und Gebäudeverwertungskosten. Dabei entfallen auf die Gebäudeherstellungskosten inklusive Planung und Bau rund 20% (Rotermund, 2011).

Bei einer typischen Kostenverteilung der Gebäudeherstellungskosten entfallen auf die Baunebenkosten im Mittel 15% (Mannek, 2002). Bestandteil der Baunebenkosten ist auch die Planung.

Der prozentuale Anteil der Baunebenkosten sinkt mit steigender Bausumme (Wörner, 2011).

Die Finanzierungskosten, die per Definition Bestandteil der Baunebenkosten sind, werden bei Investitionsrechnungen größerer Vorhaben in aller Regel getrennt erfasst und die Baunebenkosten enthalten auch noch andere Kosten.

Berücksichtigt man all diese Umstände, liegt man mit einer Schätzung der Planungskosten von nunmehr ca. 10% der Herstellungskosten nicht ganz falsch.

10% Planungskosten von 20% Herstellungskosten der Lebenszykluskosten ergeben einen Anteil von 2% Planungskosten an den Lebenszykluskosten einer Immobilie. (Ein zusätzlicher Abgleich mit dem Kennwert der Projektentwicklungskosten – die wiederum Planungskosten als Hauptbestandteil, lediglich einer vorhergehenden Projektphase, beinhalten – mit 3% der Lebenszykluskosten (Rotermund, 2011) macht diese Schätzung plausibel.)

Dies bedeutet, dass die Planung, und damit auch die Organisation, Kommunikation und Koordination der Planung, mit lediglich 2% des Kostenaufwands durch die Definition der Ziele über die restlichen 95% der auf sie noch folgenden und durch sie maßgeblich bestimmten Kosten eines Immobilienprojekts entscheidet.

Trotz des verhältnismäßig geringen Kostenanteils von Planungskosten an den Gesamtkosten einer Immobilie wird aufgrund vermeintlicher Optimierung der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der beauftragenden Unternehmen (Fach-) Planungsleistung zu nicht auskömmlichen Honoraren beauftragt, obwohl Planung das Instrument ist, mit dem die Definition der Ziele vorgenommen wird.

Die Gründe dafür mögen in der wirtschaftlichen Gesamtsituation mit hohem Konkurrenzdruck im freien Wettbewerb liegen, wie sie von Kammern und Berufsverbänden im Zuge der Novellierung der Honorarordnung der Architekten und Ingenieure thematisiert wurden, werden aber in dieser Arbeit nicht weiter untersucht.

Stattdessen soll gezeigt werden, welche Gefahren drohen, wenn die Bedeutung guter planerischer Arbeit als auch in wirtschaftlicher Hinsicht wichtiger Faktor unterschätzt wird.

Der Kommentar des Projektleiters eines Unternehmens, das Projektentwicklung und Bauherrschaft unter einem Dach vereint, zum verspäteten Erscheinen eines Elektrofachplaners (E.) bei einer Projektbesprechung zu einem Geschosswohnungsbauprojekt mit 160 Wohnungen offenbart eine durchaus übliche und dennoch meines Erachtens unredliche Herangehensweise: „Wenn ich an das Honorar von E. denke, frage ich mich ohnehin, wie E. seine Teilnahme an Besprechungen überhaupt finanzieren kann.“ (ohne Angabe). Abgesehen davon, dass Ansätze zur Leistungsverbesserung durch Erhöhung der emotionalen Bindung von dieser ausbeuterischen Praxis konterkariert werden, muss die Tatsache, dass die Planung von E. dementsprechend von geringerer Qualität ist, nicht nur befürchtet werden – sie ist notwendige Konsequenz. Geht man davon aus,

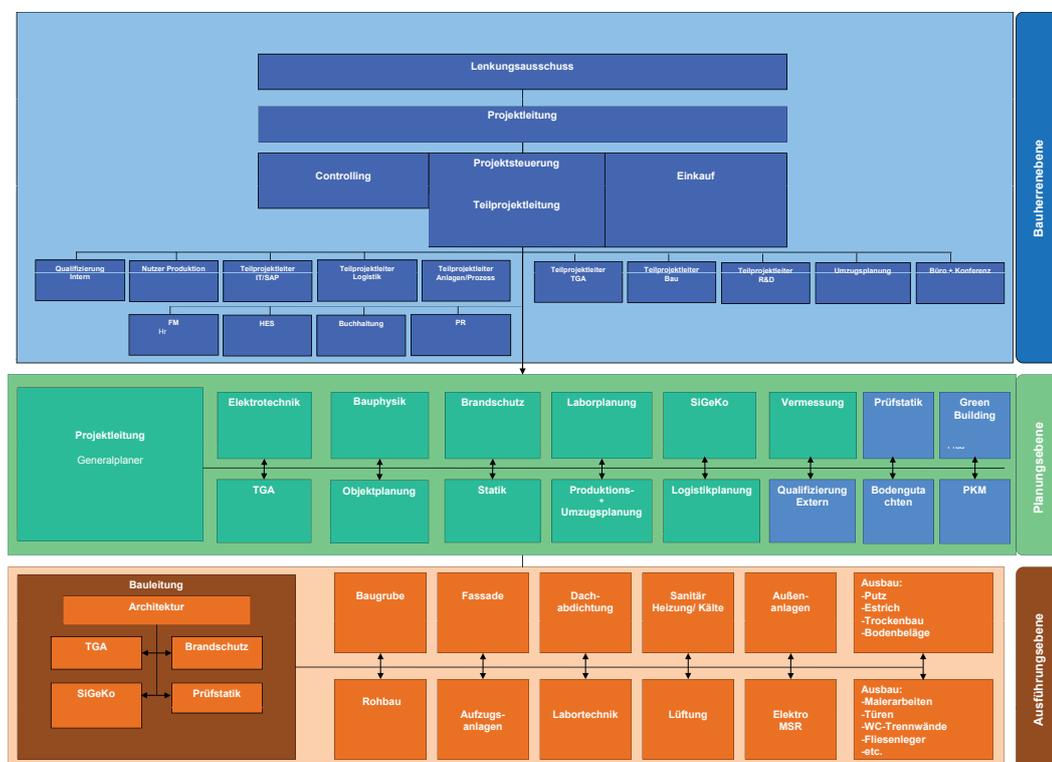
dass diese Problematik fast alle an der Planung Beteiligten betrifft, führt das in der Folge zu einer ganzen Reihe von Problemen: Unklarheiten, Unzufriedenheit, Konflikte, Verspätungen – erhöhte Kosten bis hin zum Misserfolg.

Beziehungen

Alle Ansätze der Managementwissenschaft sehen in der Erhöhung der Kundenzufriedenheit die entscheidenden Möglichkeiten zur Wertschöpfung. Die sogenannten Lieferantenbeziehungen bieten die Chance, Leistungspotenzial wechselseitig zu optimieren. Selbst die Norm der Qualitätsmanagementsysteme definiert: „Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen. (...) Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit beider Seiten.“ (EN ISO 9000:2005, 0.2).

In organisatorischen Beziehungen von Immobilienprojekten ist die Zuordnung Kunde und Lieferant aber zunehmend undurchsichtig und zum Teil schließen sich Kundenbeziehungen und Lieferantenbeziehungen in ihrer Erfüllung gegenseitig aus. Lieferanten- beziehungsweise Kooperationsbeziehungen sind über den Kunden vertraglich gekoppelt und schalten diesen somit als Filter zwischen.

Eine extrem vielschichtige, jeweils einmalige Konstellation, wie unten für ein typisches Großprojekt dargestellt, kann nur auf menschlicher Ebene mit direkter Kommunikation funktionieren.

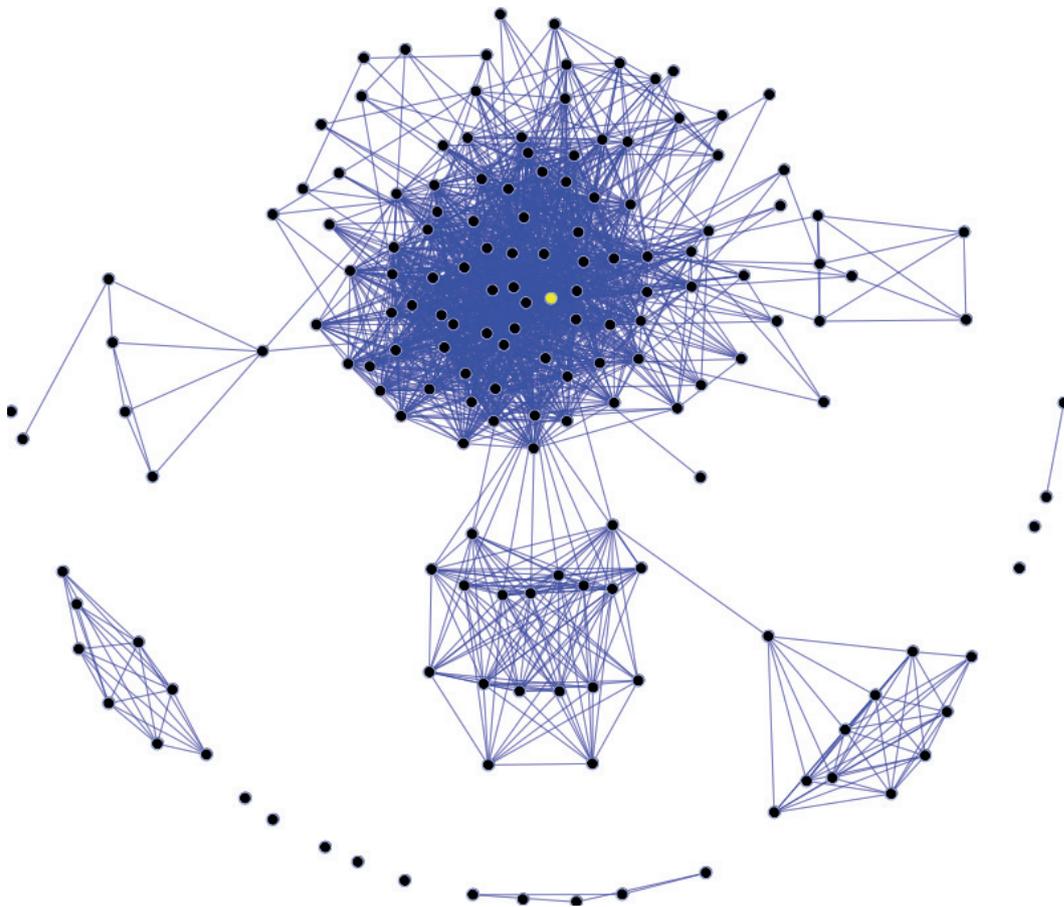


| Organisationsdiagramm für ein Großprojekt

Wenn man noch die Managementdisziplinen der Immobilienwirtschaft und weitere Beteiligte einbeziehen möchte, scheinen für die Beurteilung der Qualität von Beziehungen in Projektorganisationen Ansätze der soziologischen oder systemischen Netzwerktheorie am besten geeignet.

Der amerikanische Soziologe Mark Granovetter (1973) spricht von schwachen und von starken Beziehungen (weak ties, strong ties). Granovetter nennt als Anhaltspunkte zur Einschätzung der Qualität einer Beziehung den Zeitumfang, den zwei Personen miteinander verbringen, die Intimität, die sie verbindet, das gegenseitige Vertrauen und die Leistungen (zum Beispiel Informationen), die die Personen miteinander austauschen.

Übertragen auf Beziehungen in Projektorganisationen ließe sich mit Netzwerkdiagrammen die Beschaffenheit von vertraglichen Beziehungen, von Beziehungen der Kooperation und Kommunikation und die des Austauschs oder der einseitigen und wechselseitigen Lieferung von Leistung und Information differenziert aufzeigen. Diese Beziehungen sind nicht identisch.



| Beispiel für ein Netzwerkdiagramm

Bei Großprojekten kommt es zudem häufig vor, dass verschiedene Beteiligte unterschiedliche Anteile der Finanzierung übernehmen. Im öffentlichen Bereich hängen diese stark von der Politik ab, im privaten dagegen von schnellen Änderungen der wirtschaftlichen Situation. Als Folge werden unter Umständen Teilplanungsaufgaben von unterschiedlichen Stellen vergeben und beauftragt. Es entstehen Abhängigkeiten (Lieferantenbeziehungen), die nicht mehr über eine gemeinsame Kundenbeziehung gekoppelt sind.

Dass beteiligte Fachdisziplinen weiterhin höchst unterschiedliche, entgegengesetzte, aus der jeweiligen Sicht aber berechnete und wichtige Interessen haben, gehört zu den Herausforderungen einer demokratischen Gesellschaft. Ein zeitgemäßes Beispiel dafür sind prinzipiell gleichgerichtete Motive der Beteiligten aus Bereichen des Naturschutzes. So wollen einerseits erhaltenswerte Flächen geschont werden, andererseits wollen flächenverbrauchende, regenerative Energien gefördert werden.

Sozialisation

Ein Grund für sich widersprechende und entgegengesetzte Haltungen der prozessbeteiligten Fachbereiche (worauf auch in Teil 4, Bauindustrie in Großbritannien, nochmals näher eingegangen wird), mag aber auch in der unter interdisziplinären Gesichtspunkten eher mangelhaften Ausbildung in den immobilienrelevanten Bereichen liegen.

Im Bauhandwerk beispielsweise ist teilweise noch ein sehr starkes Zunftdenken vorherrschend. Statt andere Berufswege und deren spezielles Können und Wissen respektvoll anzuerkennen, wird schon den Auszubildenden auf vermeintlich scherzhaft Weise vermittelt, man sei „etwas Besseres“. Diese eher dünkelfhafte Abgrenzung mag zwar den Zusammenhalt im eigenen Lager stärken, ist aber nicht dazu angelegt, eine erfolgreiche Zusammenarbeit der einzelnen Fachbereiche zu befördern.

Die Ausbildung an den Universitäten leidet ebenfalls nicht nur unter mangelndem Respekt der einzelnen Institute untereinander, sie schafft erst recht keinen Blick über die Grenzen der Fakultät. So scheint es Teil der Sozialisation zu sein, wenn sich Studierende der Architektur auf Veranstaltungen der Studierenden für Bauingenieurwesen nicht sehen lassen (wollen) und umgekehrt. Sogar in gesellschaftlichen Bereichen, die regelmäßig nicht mit der Struktur der Branche befasst sind, kann man auf die Antwort: „Ich arbeite als Architekt“ oder „Ich arbeite als Bauingenieur“ unterschiedliche Reaktionen beobachten, die eine emotional vorgeprägte Auffassung erkennen lassen.

Unter den Ingenieuren allgemein wiederum ist der Zusatz FH (Fachhochschule im Gegensatz zur Universität) im Titel per Landesgesetz vorgeschrieben. Dieser Zusatz kann von denjenigen, die ihn angeben müssen, als Herabstufung empfunden werden und von denjenigen, die ihn nicht angeben müssen, als Heraufstufung – eine Abgrenzung, die mehr oder weniger bewusst in das soziale Verhalten integriert wird, entsteht durch diesen immer.

Ein gemeinsamer Horizont der Wahrnehmung zwischen Ingenieuren und anderen Projektbeteiligten wie Immobilienökonomern, Juristen oder Finanzmathematikern wird an Basishochschulen ebenfalls nicht eröffnet. Deswegen kann auch keine Kooperation oder Organisation mit diesen geschult werden. Psychologische und soziologische Verwandtschaften werden vom Lehrkörper nicht einmal thematisiert.

Obwohl in weiterführenden Studien Themen wie Kommunikation und Teamarbeit bereits Inhalte sind und Maßnahmen zur Teambildung im Studium durchgeführt werden, ist die Bedeutung emotionaler Faktoren als (entscheidender) Teil der Prozesse nicht bekannt oder wenn bekannt, gefürchtet. „Wir sind Techniker“ ist eine sich wiederholende Aussage Betroffener mit der mut-

maßlichen Bedeutung, dass es ein Zeichen der Schwäche sei, über emotionale Zustände zu sprechen, während die Kenntnis technischer Regelwerke Sicherheit verspricht (hsa, 2011). Der Begriff der Zufriedenheit in der EN 9000, wie er in der Begriffbestimmung in dieser Arbeit auch erwähnt ist, kann für eine dahingehende Entwicklung ein richtiger Ansatz sein. (EN ISO 9000:2005, 2.4).

Kommunikation

Stärker als andere Einschätzungen in diesem Teil der Arbeit ist das Verständnis der als typisch erlebten Kommunikationskultur bei Bauprojekten besonders geprägt durch persönliche Erfahrungen im Beruf.

Ein kennzeichnendes Merkmal eines idealen Prozesses von Bauprojekten ist, dass Zielvorstellungen fortlaufend von der ersten Idee bis zur gebauten Realität durch Präzisierung der Planung konkreter werden. Im Rückschluss sind die Zielvorstellungen vor der Planung wenig konkret. Verblüffenderweise gibt es aber in der Praxis keine Kultur des offenen Umgangs mit berechtigten Fragen, um diesen Prozess zu kontrollieren. Auch ein gesundes Misstrauen im Sinne von Funkens (2012) präventiver Wachsamkeit findet keine Anwendung. Stattdessen werden Fragen generell als ungerechtfertigte Kritik an vermeintlich einseitig zu erbringender, mangelhafter Vorgabeleistung falsch verstanden und harsch abgewehrt. Möglicherweise ist die hierbei oft verwendete polemische Unterstellung einer fachlichen Inkompetenz die Ursache dafür, dass Fragen ungerne gestellt werden. Unter Umständen ist Ursache hierfür aber auch ein – häufig zu beobachtendes – Unvermögen aufgrund von Überlastung.

Leider ist es nicht so, dass die Präzisierung der Planung diese Situation entspannt. Im Gegenteil befinden sich die Beteiligten bereits in einem Teufelskreis. Unklarheiten machen die Planung lückenhaft und verschleiern damit die Zielvorstellungen. Schleierhafte Zielvorstellungen wiederum können keine Unklarheiten der Planung beseitigen. Eine klare, eindeutige Kommunikation wäre demnach erst nach ermittelten Randbedingungen und Zielvorstellungen möglich, die sich aber im beschriebenen Prozess ausschließt.

Das gleiche gilt für zu spät als nötig erkannte, verpasste Klärungen. Diese können im Nachhinein ebenfalls nicht ohne das Eingeständnis vorherigen Versäumens nachgeholt werden. Ein Versäumen gilt aber in Fachkreisen als Inkompetenz. Ohne eine Kultur des offenen Umgangs mit solchen Versäumnissen würde ein Nachholen der Klärung auch wieder eine als Affront verstandene Offenlegung des Versäumens anderer kompetenter Beteiligter bedeuten.

Als letztes Beispiel dieses Phänomens seien hier irrtümlich getroffene, falsche Annahmen aufgeführt. Auch diese können, einmal getroffen, später nicht mehr thematisiert werden.

Diese Vorgänge wiederholen sich als ständiges Dilemma im Wesen der Bauprojekte in allen Phasen. Es besteht eine Vergleichbarkeit zur Kommunikationslatenz nach Luhmann (1984). Die Umsetzungskompetenz, Vorausschauende Planung und Problemlösung ist selten vorhanden.

Teil 4

„Rethinking Construction“ – Bauindustrie in Großbritannien

Ein Blick auf eine Studie aus England dient diesem Teil der Arbeit dazu, die bereits aufgezeigten Zusammenhänge der bisherigen Teile in einem Vergleich greifbar zu machen.

Gebaute Umwelt als Maßstab

Die britische Bauindustrie beschäftigt sich in Zusammenarbeit mit der Regierung seit vielen Jahren mit der Frage nach Möglichkeiten zur Leistungsverbesserung im gesamten Sektor. Der Sektor umfasst Entwicklung und Planung von Bauprojekten, die Herstellung und Verarbeitung von Baumaterial bis hin zum fertigen Gebäude inklusive Betrieb, Instandhaltung, Umnutzung und Beseitigung.

Zwar ist das System der Bauindustrie, das Ineinandergreifen von Projektinitiative, Planung, Ausführung und Betrieb in Großbritannien mit dem deutschen nicht übereinstimmend. Allerdings gibt die Vorreiterrolle Großbritanniens zum Beispiel bei vertraglichen Konstellationen privater Finanzierungsinitiativen oder bei internationalen Großprojekten Anlass, die Untersuchungen näher zu betrachten und möglicherweise als Anregung für einen kritischen Abgleich der Organisationsentwicklung von Immobilienprojekten in Deutschland zu verstehen. In der Gesamtheit finden gleiche Vorgänge statt und Anforderungen gelten analog.

Die folgenden Feststellungen sind alle dem letzten Ergebnisbericht „Never Waste a Good Crisis“ der Initiative „Construction Excellence“ entnommen und wurden vom Verfasser übersetzt (Wolstenholme, 2009). Dort sind die Fortschritte seit Herausgabe des Empfehlungskatalogs „Rethinking Construction“ im Jahre 1998 bewertet. „Rethinking Construction“ war der Bericht des Ausschusses „Construction Task Force“ des britischen Industrie- und Handelsministeriums an den stellvertretenden Premierminister über die Möglichkeiten, Qualität und Effizienz der Bauindustrie zu verbessern (Egan, 1998).

Besonders berücksichtigt sind in der Zusammenfassung Bestandteile, in denen der Einsatz („commitment“) der Beteiligten und die Führung („leadership“) eine zentrale Rolle spielen.

Sir John Egan, Vorsitzender dieses Ausschusses, schreibt im Vorwort: „(...) kontinuierliche und anhaltende Verbesserung ist möglich, wenn wir (...) bereit sind die Verschwendung und die schlechte Qualität, die durch unsere vorhandenen Strukturen und Arbeitsmethoden entstehen, infrage zu stellen. Seit 1998 hätte eine Revolution stattfinden können, was wir erreicht haben, sind kleine Verbesserungen (...). Die Chance heute ist aber genauso groß (...) (S.3).“

Im „Executive Summary“ heißt es: „ (...) die Bauindustrie braucht eine Vision auf Grundlage des Konzepts der Gebauten Umwelt, Interesse an einem ganzheitlichen, langfristigen Leistungswert von Immobilien. Wir glauben, dass die Zeit der Initiativen zu Veränderung durch Auftraggeber vorbei ist (...), für die Auftragnehmer ist die Zeit gekommen, zu zeigen, wie sie ökonomischen, sozialen und ökologischen Wertzuwachs durch Innovation, Zusammenarbeit und integrierte Planung schaffen können (...)

Dazu brauchen wir ein Ausbildungssystem, das ganzheitliches Denken über alle Disziplinen hinaus fördert, damit die Beteiligten ein Verständnis erlangen, wie Wertschöpfung durch bessere Integration entsteht (...) Vor allem brauchen wir Führungspersonal, das der Öffentlichkeit und den entscheidenden Interessensgruppen den „neuen Wert“ der Gebauten Umwelt propagiert, Mitarbeiter rekrutiert, die die nötigen Veränderungen bewerkstelligen und talentiertere Leute aus einem weiteren Umfeld dafür begeistert, in unserer Branche zu arbeiten. Wenn das gegenwärtige Führungspersonal dieser Aufgabe nicht gerecht werden kann, sollte es wenigstens die nächste Generation unterstützen, die anscheinend sehr genau versteht, was gebraucht wird.“ (S.4).

Entscheidende Bereiche einer Verbesserung

Die einzelnen Maßnahmen aus „Rethinking Construction“ sind in 5 sogenannte zentrale Entwicklungsbereiche („key drivers“) unterteilt:

- Engagierte Führung: ein Management, das an Leistungsverbesserung glaubt und absolut überzeugt die nötigen kulturellen und operativen Änderungen kommuniziert.
- Fokus auf den Kunden: Bereitstellung eines Produkts, das der Kunde wünscht, zu dem Zeitpunkt den er wünscht und zu einem Preis, der dem Wert entspricht. Alles, was der Kunde nicht möchte ist Verschwendung und muss vermieden werden.
- Integrierte Prozesse und Teams: effiziente Bereitstellung von Wert ohne überflüssige Leistung.
- Qualitätsbezogene Handlungsvorgaben: Zielerreichung mit den ersten Versuch, ohne Abstriche, termingerecht und im Budget. Innovativ und Unnötiges vermeidend. Kostenbewusstsein für Betrieb und Verwertung.
- Einsatz für die Beteiligten: anständige Arbeitsbedingungen, faire Löhne, Berücksichtigung der Gesundheit, Sicherheit, Ausbildung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern. Eine Kultur gegenseitigen Respekts und Vertrauens.

Als Ziele wurden Veränderungen in 7 Ergebnissen angestrebt:

- Kapitalkosten (-10%)
- Bauzeit (-10%)
- Vorhersehbarkeit (+20%)
- Mängel (-20%)
- Unfälle (-20%)
- Produktivität (+10%)
- Umsatz (+10%)

Um die Ziele in diesen Bereichen zu erreichen, sollten vier Kernprozesse der Branche geändert werden:

1. Produktentwicklung: kontinuierliche Entwicklung des Produkts bis zur Entsprechung der Kunden- und Verbraucherwünsche.

2. Projektanwendung: Teamkooperation für das Gesamtprojekt zur Umsetzung eines spezifischen Projekts an einem spezifischen Ort für einen spezifischen Kunden mit Unterstützung von Rechenmodellen, Standardteilen und Präfabrikation.
3. Partnerschaft im Auftragswesen: Ausnutzung der Vergabe von Teilleistungen um Innovation zu fördern, Leistung zu verbessern und die Erfolge gemeinsam zu nutzen.
4. Produktionskette: Verbesserung der Produktion und Logistik zur Vermeidung von unnötiger Leistung, Sicherstellung zueinander passender Komponenten zur richtigen Zeit, in der richtigen Ordnung, ohne Mängel (S.7).



| Empfehlungen des Berichts „Rethinking Construction“ (Wolstenholme, 2009)

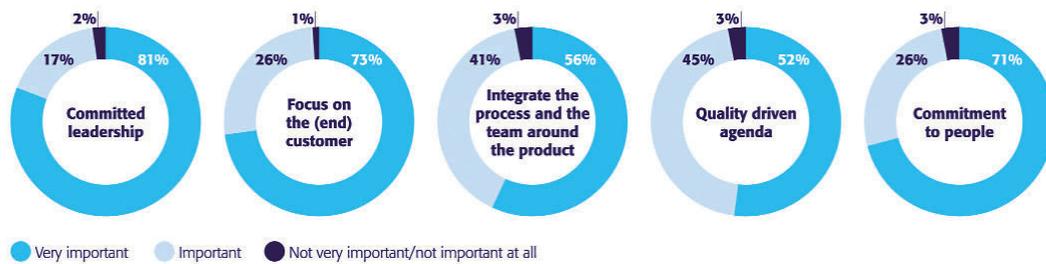
Anspruch und Wirklichkeit

Seit der Ausgabe des Berichts „Rethinking Construction“ mit seinen Handlungsaufforderungen im Jahre 1998, wurde bis 2009 anhand sogenannter Indikatoren der Kernleistung („Key Performance Indicators“, KPI) und mittels einer Umfrage der Fortschritt ermittelt. Die Erkenntnisse daraus lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Unter der Oberfläche versuchen Partner immer noch Risiko zu vermeiden, um eigene Profite zu maximieren, anstatt Risiko zu teilen, um aufrichtig zusammenzuarbeiten und gemeinsam zu profitieren. Wo es diesbezüglich Initiative gibt, bleibt diese oberflächlich und opportunistisch, ist nicht greifbar und nicht fortdauernd. Es wurde zu viel geredet und zu wenig gehandelt. Die größte Erkenntnis des Berichts war das Verständnis von Integration, Kooperation und Partnerschaft als entscheidende Faktoren für Veränderung. Die Umsetzung indes reichte nicht soweit, Risiko und Profit auf alle Beteiligten gleichmäßig zu verteilen.

Trotz des fehlenden Willens, dieser Empfehlung auch zu folgen, um stattdessen in alte Handlungsmuster zurück zu fallen und trotz einer Verwirrung über die Hierarchie der Empfehlungen, hält eine große Mehrheit der Beteiligten die festgestellten zentralen Entwicklungsbereiche für die Zukunft weiterhin relevant. Am meisten Gewicht wird dem Bereich engagierte Führung beigemessen.

Über 1000 Teilnehmer einer Umfrage waren sich klar über den Fokus der nächsten 10 Jahre – Personalfragen. Fortbildung, Weiterentwicklung der Fertigkeiten und Personalführung waren häufig erwähnte Bereiche. Stark ausgeprägt war auch der Wunsch, das Image der Branche zu verbessern, um das geeignete Personal für eine erfolgreiche Zukunft rekrutieren zu können (S.8 - 11).



| Bedeutung der zentralen Entwicklungsbereiche in Zukunft (Wolstenholme, 2009)

Handlungsbarrieren - Analyse der Ursachen

Im Ergebnisbericht „Never Waste a Good Crisis“ wird auch nach der Ursache für den geringen Erfolg beziehungsweise für die geringe Annahme der Empfehlungen, die sogenannten Blockaden geforscht. Eine Universitätsstudie geht davon aus, dass erfolgreiche Organisationen ihren Weg lieber selbst entwickeln als fertigen Empfehlungen zu folgen, um ihr Alleinstellungsmerkmal nicht zu gefährden (The Big Ideas, 2012). Zu erwartende Schwierigkeiten ergaben sich zudem aus der Tatsache, dass die Projektlaufzeiten extrem lang sind, so dass es Jahre und Jahrzehnte dauern kann bis ein Team aus seiner Leistung lernt. Ein Projektmanager zum Beispiel schließt in seiner Laufbahn höchstens eine handvoll Projekte ab. Alle identifizierten Blockaden wurden in 4 voneinander abhängige Gruppen eingeteilt (S.12-24):

- Wirtschaftliche Situation und Geschäftsmodelle
- Fertigkeiten
- Auftragswesen und Produktionskette
- Struktur der Branche

Diese Gruppen haben aufgrund ihres unterschiedlich stark ausgeprägten Bezugs auf spezifische Gegebenheiten in England unterschiedliche Relevanz für einen Vergleich mit Projekten in Deutschland. Die Erläuterung der betreffenden Inhalte ist deswegen entsprechend der Relevanz mehr oder weniger ausführlich.

Wirtschaftliche Situation und Geschäftsmodelle

- Keine Vision des Zusammenhalts
Die Baubranche hat keine abgestimmte Sichtweise, auf welche Weise eine Gebaute Umwelt zu einem Wohlstand mit langfristiger, nachhaltiger, CO₂-reduzierter Wirtschaft beitragen kann.
- Baukosten sind nicht maßgeblich
Die geringe Auswirkung von Baukosten auf Geschäftsvorgänge von Auftraggebern insgesamt schafft nicht genügend Anreiz zur Verbesserung.
- Kein Bedarf
Viele Auftraggeber sind auf kurzfristige Profite fokussiert und beauftragen keine langfristig nachhaltigen Projektlösungen

Fertigkeiten

Die Empfehlungen der „Task Force“ haben die Herausforderungen an die Führung, die solche kulturelle Veränderungen durchsetzen sollte, unterschätzt. Die Personalfragen sind deswegen an die Spitze der Agenda aufgestiegen.

- Keine spürbare Führung
In der Branche fehlt Führungspersonal, das eine Vision kommuniziert und Beteiligte ermutigt, an den Wert ihres Beitrags über den eigenen taktischen Horizont hinaus zu glauben. Dieses Defizit verursacht ein schlechtes Image und eine schwache Marke der Branche.
- Versagen, neues Talent anzuziehen
Das schwache Image zieht nicht genügend hoch qualifizierten, hoch motivierten Nachwuchs an.
- Eingeschränkte Ausbildung
Anstatt Studenten auszubilden, die ganzheitlich denkend erfassen, wie man integrierte Lösungen in Immobilienwert umsetzt, setzen die Universitäten eine Lehre der separaten Disziplinen fort und sind durch Bewertungsmaßstäbe eingeschränkt.
- Versagen, Talent in der Branche zu entwickeln
Die fehlende Mitarbeiterentwicklung und das festgefahrene mittlere Management führen zu einer Abwanderung von Wissen ins Ausland und in andere Branchen. Schulungen für Führungskräfte sind vor allem für junge Kräfte in leitenden Positionen und Führung ungeeignet.
- Fehlender Sinn
Der Branche fehlt eine klare Mission, die auf einer starken moralischen Haltung basiert und den Beitrag zur Gesellschaft deutlich macht.

Auftragswesen und Produktionskette

Die Indikatoren dieser Kernbereiche zeigten, dass nur 50% aller Projekte Chancen hatten, innerhalb ihres Budgets zu bleiben und die durchschnittlichen Mehrkosten 2007 zum Beispiel bei 26% lagen. Etwa die Hälfte dieser Kosten sind auf ineffiziente Abläufe innerhalb des Auftragswesens und der Produktionskette zurückzuführen, die andere Hälfte auf Änderung der Vorgaben durch den Auftraggeber. Dies erlaubt eine Vorstellung davon, wie unzureichend die Vorgaben der Auftraggeber zu dem Zeitpunkt sind, zu dem der Erstellungsprozess beginnt.

- wenige Auftraggeber beauftragen langfristig wertvolle Lösungen
Auftraggeber haben Schwierigkeiten zu artikulieren, was für sie werthaltig ist und zu wenige Projekte haben klare Vorgaben, die die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Anforderungen festlegen. Sie sind sich nicht bewusst über die möglichen Vorteile einer integrierten Lösung, verpassen diese rechtzeitig mit einzubeziehen und verlassen sich auf Beratung, die konventionelle Lösungen propagiert.
- konventionelle Prozesse verursachen suboptimale Ergebnisse
Planer werden isoliert bestimmt. Ausführende Firmen werden spät und mit dem einzigen Fokus auf den niedrigsten Preis eingebunden. Betriebs- und Erhaltungskonzepte werden in der Planung nicht berücksichtigt. Im Ergebnis wird ein integriertes Konzept, das die Gesamtheit eines Immobilienwerts widerspiegelt, nicht erreicht.

- Auftragnehmer geben Risiken eher nach unten weiter, als Chancen aus der Zusammenarbeit zu begreifen und als integriertes Team Erfolg zu teilen.

Struktur der Branche

- keine einheitliche Fürsprache
die Kernaussagen der einzelnen Disziplinen sind nicht nur dünn, sie widersprechen sich auch
- kein abgestimmtes Konzept von Regierung und Interessensgruppen
Die Verantwortung für die Gebaute Umwelt ist zu stark zersplittert.
- zu viele Einheiten
Die komplexe Struktur der Branche macht die Übersicht schwer. Die einzelnen Disziplinen sind zu sehr auf sich fixiert anstatt integrierte Konzepte anzubieten.

Bauen heute – unsere Zukunft

Als Schlussfolgerung aus den erkannten Zusammenhängen gibt „Never Waste a Good Crisis“ die entscheidenden Herausforderung für die Zukunft an (S.25-26).

- Gebaute Umwelt verstehen
Auftraggeber und Auftragnehmer müssen besser verstehen, wie relativ geringe Kosten der Planung und Herstellung viel höhere Kosten in Bezug auf Facility Management, Betriebskosten und letztendlichen Wert hebeln.
- Fokus auf Umweltverträglichkeit
Die Branche muss ein Vorreiter in Bezug auf Maßnahmen zur Reduktion der CO₂-Emissionen werden.
- Sprechen mit einer Stimme
Professionelle Disziplinen und Ausschüsse müssen zusammenarbeiten, um gegenüber Interessengruppen und Regierung eine effektive Stimme zu haben.
- Neue Geschäftsmodelle
Neue Geschäftsmodelle müssen die Veränderung zu integrierten Teams und langfristiger Perspektive tragen.
- Neue Generation der Führung
Es muss eine neue Generation der Führung entwickelt werden, die eine Vision kommunizieren kann und Veränderung in Kultur und Verhalten vorantreibt. Es muss einen entscheidenden, koordinierten Anstoß geben, die Qualität der Führungsentwicklung auf Ebene der Projektteams, aber vor allem für Spitzenpositionen zu verbessern.
- Ausbildung und Weiterbildung integrieren
Zusammen mit dem Bildungssektor muss ein breiteres, strategisches Verständnis der Gebauten Umwelt vermittelt werden, um mit allen Disziplinen ganzheitliche Lösungen entwickeln zu können.
- Wertorientierung der Vergabe
Die Vergabekriterien müssen sich am gelieferten Wert orientieren und nicht am niedrigsten Preis.

- Vorbildfunktion der ausführenden Firmen
Nachhaltige Wertschöpfung aus echter Zusammenarbeit mit schlanken, integrierten Prozessen wird gebraucht, um als Vorbild zu dienen.



| Wegweiser (Wolstenholme, 2009)

Prompte Erfolge

Aus den empfohlenen Sofortmaßnahmen („quick wins“) sind hier, auch um Wiederholungen zu vermeiden, nur diejenigen aufgeführt, die im direkteren Sinne im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Führung stehen (S.26-27).

- „Menschen zu führen ist kein Produktionsvorgang – Mitarbeiter sind keine Lagerbestände, keine „Schraubenschlüssel auf Inventarlisten“. Bauen Sie die Entwicklung von Talenten zusammen mit Organisationsentwicklung und -veränderung als zentrale Fertigkeit aus.“
- „Verbessern Sie die Fertigkeiten Ihrer Teams, Projektvorgaben zu entwickeln und zu kontrollieren. Sie und Ihre Beraterteams injizieren überflüssige Leistung („waste“) in Vergabeprozesse indem Sie Ausrutscher ausschreiben und indem Sie späte, ineffiziente und teure Änderungen einschleppen.“
- „Großes Wertschöpfungspotenzial liegt in der Wiederholung. Investieren Sie in langfristige Beziehungen und das Verhältnis unter den Beteiligten wird auf Vertrauen basieren und wirkliche Leistungsverbesserung ergeben.“

Einzelne Erkenntnisse dieser Zusammenfassung von Ergebnissen der Überlegungen der britischen Bauindustrie zur Verbesserung von Leistungen werden im Teil 6 auf ausgewählte Teile von Projektabläufen in Deutschland übertragen.

Teil 5

Das Teamkonzept von Züblin

Das Teamkonzept des Baukonzerns Züblin ist eine konkrete Umsetzung einiger der in dieser Arbeit bisher angestellten theoretischen Überlegungen. Im Folgenden wird das Konzept besonders auf die in dieser Arbeit relevanten Bestandteile der Führung zwischen beteiligten Organisationen und deren Wirkung auf emotionale Mitarbeiterbindung untersucht.

Als einer der größten deutschen Baukonzerne arbeitet die Züblin AG nach eigener Angabe seit 15 Jahren mit großem Erfolg mit seinem Partnering-Modell „Züblin teamconcept“ und entwickelt dieses weiter (Züblin, 2012). Einen tieferen Einblick in die Strategie der Entwicklung von Führungskräften gibt das angewandte „Weiterbildungskonzept zur Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte der Züblin AG“, das dem Verfasser als internes Dokument zur Verwendung in dieser Arbeit freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurde (Compass, 2012).

„Mit der permanent wachsenden Komplexität moderner Bauprojekte steigen auch die Anforderungen an die Menschen, die sie realisieren. Nur wenn alle Projektbeteiligten konstruktiv, offen und vertrauensvoll zusammenarbeiten, können alle Ziele erfolgreich und mit maximaler Effizienz umgesetzt werden. Das ist das elementare Prinzip des Züblin teamconcept.“ (teamconcept, 2009).

„Züblin teamconcept“ – Instrumente und Sicherheit

Züblin bietet sechs Instrumente einer effizienten Partnerschaft an, von denen drei unmittelbar Elemente der Personal- und Organisationsführung betreffen.

- Frühe Einbindung
- Gemeinsame Ziele
Alle projektrelevanten Ziele werden von Bauherr und Züblin gemeinsam vereinbart. Sowohl die objektiven Ziele (Kosten, Termine, Qualität, Arbeitssicherheit) als auch die subjektiven Ziele (Teamgeist, Kommunikation, Organisation, Entscheidungsfindung) werden so definiert, dass sie messbar und kontrollierbar sind.
- Kostentransparenz
- Risikominimierung
- Gemeinsames Controlling
Ein von Bauherr und Züblin zusammengestelltes Partnering-Team überprüft regelmäßig die Einhaltung aller objektiven und subjektiven Ziele. Im Rahmen von Workshops, Seminaren und Events wird die Zusammenarbeit kontinuierlich beurteilt und optimiert – und der Teamgeist gestärkt.
- Konfliktlösungsmodelle
Modelle und Maßnahmen zur Konfliktlösung werden vertraglich vereinbart. Ziel ist die schnelle, außergerichtliche Einigung. Störungen und Konflikte werden in den Projektteams gelöst. Führt dies nicht zum Erfolg, wird eine Clearing-Stelle eingerichtet, die paritätisch mit den Geschäftsleitungen beider Parteien besetzt ist. Alternativ können externe Mediatoren oder Schlichter hinzugezogen werden.

Unter dem Aspekt Sicherheit werden drei Arten unterschieden, von den zwei mit Begriffen von Team und Kooperation von Projektbeteiligten in Zusammenhang stehen.

- Kostensicherheit
- Qualitätssicherheit
Erfahrene Projektleiter übernehmen die Zusammenstellung aller internen und externen Teams. Die Grundsätze zur Qualitätssicherung sind in einem Managementsystem verankert, das für alle Mitarbeiter von Züblin verpflichtend ist.
- Terminsicherheit
Durch transparente Planung und durch Kooperation aller Projektbeteiligten werden Entscheidungsprozesse beschleunigt. Die Projektdauer wird im Vergleich zu konventionellen Verfahren deutlich verkürzt.

Entwicklung – Team und Führungskraft

Dietrich Kretschmar begleitet als Trainer die Entwicklung organisationsübergreifender Teams und die Entwicklung von Führungskräften, die in diesen Teams Führungsaufgaben übernehmen, nicht nur bei Züblin. Bei dieser Entwicklung wird darauf Wert gelegt, keine „Verbrüderung“, sondern ein konstruktives Miteinander zu initiieren. In der Vermittlung einer geistigen Haltung wird Kommunikationsverhalten, Vorgehen zur Entscheidungsfindung und eine Kultur zum Umgang mit Information und Fehlern prinzipiell geschult. Eine Kultur des offenen Umgangs erhöht nach seiner Erfahrung die Zufriedenheit der Beteiligten. Unterschiedliche Stufen der Führung erhalten jeweils spezifische Trainings.

Teamentwicklungen werden nach Möglichkeit auch bereits in Projekten angewandt, bei denen eine solche Leistung aufgrund besonderer vertraglicher Vereinbarung nicht auch gesondert vergütet wird. Dadurch lassen sich größere Aufwände als sie durch diese Maßnahmen selbst entstehen zumindest einseitig vermeiden.

Bei Projekten, in denen Kooperation der Beteiligten Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen ist, wird ausschließlich Personal eingesetzt, das entsprechend ausgebildet ist; nicht etwa nur aufgrund dieser Vereinbarungen oder aufgrund eines organisationsinternen Verhaltenskodex, sondern vor allem, da ungeschultes Personal immer wieder Gefahr läuft, in alte Handlungsmuster zurückzufallen. (Kretschmar, 2012).

Das Weiterbildungskonzept zur Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte baut auf vier Maßnahmen, jeweils angepasst an die Stufen der Führungshierarchie. Die Maßnahmen sind Bestandteil eines unternehmensinternen Entwicklungsprogramms.

1. Bauen in Partnering-Modellen
allgemeine Einführung in das Konzept Partnering,
Akquise, Recht und Vertrag, Beispiele aus der Bauwirtschaft
2. Methodentraining 1 - 3
Methodentraining 1: soziale Kompetenz, innere Haltung, Umsetzung
Methodentraining 2: Kommunikation, Entscheidung, Verhandlung, Vereinbarung
Methodentraining 3: Krisenprävention, Krisenmanagement in Stufen
3. Erfahrungsauswertung
Berichte, Austausch, optimale Methoden
4. Projektstart
Kennenlernen, Erwartungen, Verhaltensregeln

Teil 6

Anwendung auf die Organisationsentwicklung bei Immobilienprojekten

So aufschlussreich die Erkenntnisse der Organisations- und Arbeitspsychologie sowie die Empfehlungen des „Think Tank“ der britischen Bauindustrie, und so erhellend die übereinstimmend daraus resultierenden Schlüsse sein mögen, so offen ist die Vorstellung, wie eine konkrete Übertragung auf Besonderheiten der Organisationsstruktur bei Projektabläufen in der Immobilienbranche aussehen könnte.

Nicht zuletzt darin sind größere Fortschritte der Briten stecken geblieben – und genau das erzeugt Blässe in den Gesichtern der Betroffenen, sobald der Begriff Qualitätsmanagement fällt.

Einfach und fokussiert wird in diesem Teil der Arbeit versucht, die als Anregung verstandenen Feststellungen der vorstehenden Teile zusammenzuführen. Einfach deshalb, da derartige Überlegungen in der praktischen Ausübung der Prozesse bisher kaum die nötige Rolle zu spielen scheinen – sie müssen also lediglich konkret gedacht werden. Fokussiert deshalb, da die in Teil 3 dargestellten Besonderheiten der Projekte bereits eine stark spezifizierte Auswahl sind und die Anwendung der Überlegungen noch einmal Teilaspekte dieser betrifft. Mit dieser Methode wird die Anwendung hier konkretisiert und erlaubt durch Rückschluss eine Weiterentwicklung auf das große Ganze. Als gliederndes Gerüst dient die Prozesskette der Mitarbeiterentwicklung nach Gallup.

Die einzelnen Teile der Anwendung sind in einem Bereich angesiedelt, den die Leistungs- und Honorarordnung Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft im § 205, Leistungsbild Projektsteuerung, dem Handlungsbereich A – Organisation, Information, Koordination und Dokumentation – zuordnet. Im Kommentar zu diesem Handlungsbereich heißt es: „Eine wesentliche Aufgabe eines Projektsteuerers liegt neben der Erstellung in der Kommunikation der Organisationsvorgaben zwischen Bauherr und Planungsbeteiligten.“ (AHO, 2009)

Anders als im Leistungsbild der Projektsteuerung, wird in diesem Teil der Arbeit aber nicht versucht vollständig zu erfassen, was insgesamt getan werden kann, sondern wie die jeweils ausgewählten Teilaspekte umgesetzt werden können.

Alle Vorschläge zur Anwendung können in Funktion von einer organisatorischen (Unter-) Einheit der auch bisher an Projekten Beteiligten vorgenommen werden. Aufgrund der üblichen funktionalen Anordnung bietet sich hierfür einerseits die Organisation der Projektsteuerung an. Wenn nach Kretschmar (2012) allerdings ein erfolgreiches Agieren in kooperativen Prozessen nur von geschultem Personal zu erwarten ist, dann sollten zur Führung dieser Prozesse Fähigkeiten nach Gallup unbedingt vorhanden sein und die Charakteristika Transformationaler Führung erfüllt werden.

Andererseits ist zu bedenken, dass die Projektsteuerung regelmäßig in Linienfunktion zum Bauherrn angeordnet ist. Dies bedingt nach den Kriterien Granovetters (1973) eine starke Beziehung, während die Beziehung zu den übrigen Projektbeteiligten mehr oder weniger schwach ist. Folge ist unter Umständen lediglich eine Kontrolle und nicht eine Vertretung der Interessen, dieser Beteiligten.

Synergieeffekte lassen sich jedoch besser unter Berücksichtigung aller Interessen (auch der des Bauherren) erreichen (Synergie, 2012).

Zur weiteren Verringerung der Bezogenheit zu Parteiinteressen ist deswegen eine Beteiligung einer zusätzlichen, selbstständigen Einheit, deren Beziehung zu allen Projektbeteiligten möglichst gleich stark ist, für diese Funktion durchaus auch vorstellbar.

Die Initiative zur Anwendung sollte auch von den Initiatoren der Projekte ausgehen. Egal ob die Projektinitiative eindeutig Bauherr, Investor oder Entwickler zuzuordnen ist (wenn diese unterscheidbar sind); deren gemeinsames Interesse ist es, für ein reibungslos ablaufendes, erfolgreicheres Projekt weniger zu bezahlen und ein ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltig besseres Ergebnis zu erzielen. Das gleiche Interesse wird auch den Beteiligten auf Auftragnehmerseite unterstellt. Diese können jedoch meist durch einen zu späten Projekteintritt nicht mehr viel retten.

So treten beispielsweise Bauunternehmen in der Regel erst in einer späteren Phase auf den Plan. Züblin versucht dagegen mit seinem Teamkonzept die Initiative zu ergreifen, um selbst so früh wie möglich steuernd eingreifen zu können: durch die frühzeitige Einbindung der „Kompetenz des Bauunternehmers“. Bei einer rechtzeitig integrierten Planung kann das gebündelte Wissen und die Erfahrung der Baukonzerne regelmäßig schon in der Planungsphase von Nutzen sein, um Machbarkeit, Aufwand, Schwierigkeiten, Risiken und Kosten einzuschätzen (teamconcept, 2009). Der damit aber getroffene Widerspruch zu den Forderungen von „Never Waste a Good Crisis“, die den Beteiligten der Ausführung die Initiative zuordnen, erklärt sich aus der unterschiedlichen Branchenstruktur in Großbritannien. Dort kann die Industrie eher die Initiative für ein ideales Produkt aufgrund abgestimmter Prozesse ergreifen, da die Planung stärker im Einflussbereich der ausführenden Firmen liegt (Wolstenholme, 2009, S.4).

Da im Rahmen dieser Arbeit keine Forschung betrieben werden kann, muss aus eigener Erfahrung geschlossen und die Erkenntnisse Dritter einbezogen werden. Statt auf wissenschaftliche Überprüfbarkeit zu achten, wird versucht, Aufschluss durch anekdotische Evidenz zu geben.

Fragen zur Projektorganisation

Um die Qualität und Vitalität eines Projektumfelds mit seinen organisatorischen Voraussetzungen zu „messen“ bedürfen die 12 Fragen zur Studie von Gallup lediglich einer geringfügigen *Abwandlung*:

1. Weiß ich, was bei meiner Arbeit *am Projekt* von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien, Arbeitsmittel *und Informationen* um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit *am Projekt* jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit *am Projekt* Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder *ein/e andere/r Projektbeteiligte/r im Projekt* für mich als Mensch?

6. Gibt es bei der Arbeit *am Projekt* jemanden unter den Beteiligten, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass *im Projekt* meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir *die Idee (Philosophie) und die Ziele des Projekts* das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind die *Projektbeteiligten* bestrebt, *für das Projekt* Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich *unter den Projektbeteiligten* einen sehr guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand *der Projektbeteiligten* mit mir über meine Fortschritte gesprochen (Anm.: im Sinne von Weiterentwicklung der Fähigkeiten, nicht im Sinne von Leistungsschritten)?
12. Hatte ich *im Projekt* bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln?

Geht man davon aus, dass die Einstufung dieser Fragen auch mit den Erfolgskriterien eines Projekts im Sinne von Produktivität, Rentabilität, Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit korreliert, so stehen der Organisationsentwicklung die gleichen Kernaspekte, bezogen auf die Beteiligten und deren Leistung als Einflussbereich offen.

Auswahl von Projektbeteiligten

Die Auswahl der Projektbeteiligten sollte sehr sorgfältig, vor allem mit einem erhöhten Bewusstsein für eine Eignung zu kooperativen Prozessen, erfolgen. Eignung ist dabei im Sinne der Begabung auf Mitarbeiterebene nach Gallup (Buckingham/Coffman, 2001, S.64 ff.), in Unterscheidung zu Fertigkeiten und Wissen als spezifische Fähigkeiten einzelner Fachdisziplinen zu verstehen. Neben Erfahrung und Referenzen als möglicher Nachweis kann – jetzt im Widerspruch zum Wesen der Begabung bei Gallup – der Nachweis spezieller Schulungen im Verhalten kooperativer Prozesse im Sinne des Weiterbildungskonzept für Führungskräfte bei Züblin (Kretschmar, 2012) ein Kriterium sein, die Eignung einzuschätzen. Auch soziale Aspekte wie regionale Bezogenheit sind vor dem Hintergrund der Netzwerktheorie hierfür ein wichtiges Kriterium. Barbara Schottenloher, die Mandanten im Bereich des privaten Immobilienwirtschaftsrechts und des Bauprojektmanagements berät, weist darauf hin, dass persönliche Beziehungen regional bezogener Organisationen (zum Beispiel Planung, Behörde) Prozessabläufe erheblich erleichtern (Schottenloher, 2012)

Als nächster Schritt ist die Auswahl von passenden Mitarbeitern projektbeteiligter Organisationen zur Besetzung spezifischer Rollen im Projekt denkbar. Eine eindeutige Unterscheidung, die bei allen Beteiligten gleichermaßen bekannt gegeben werden muss, sollte hierbei gemacht werden zwischen Beteiligten mit Managementfunktion bei Prozessen zwischen Organisationen und Beteiligten ohne Managementfunktion – analog zur hierarchischen Unternehmensstruktur mit Führung und Mitarbeiter. Die Herangehensweise, passende Mitarbeiter den richtigen Aufgaben zuzuordnen, kann wieder analog gelten. Deswegen ist eine klare Definition der benötigten Eignung notwendige Voraussetzung.

In diesem Kontext muss auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, alle – gewollt oder ungewollt – Projektbeteiligten überhaupt zu erkennen und einzubeziehen. Ein befreundeter Ingenieur berichtete von einem kleinen, kommunalen Brückenbauvorhaben, das mit enormen öffentlichen

Protesten zu kämpfen hatte, so dass Termine und Kosten nicht eingehalten werden konnten. Man hatte es versäumt oder nicht für nötig befunden, die Lokalpresse in Person eines einzelnen Redakteurs, die wie oft auf kommunaler Ebene eine Pressemonopolstellung innehatte, zu informieren. Die Folge waren negative Schlagzeilen als Ursache der Proteste. Eine Untersuchung der Entwicklung des Projekts Stuttgart 21 ergäbe mutmaßlich ähnliche Schlüsse, führt aber über den Rahmen dieser Arbeit hinaus.

Präzise Erwartungen der Beteiligten

Aus den Überlegungen zur Arbeitszufriedenheit und ihrem Umfeld ist deutlich geworden, dass Mitarbeiter höchst diversifizierte Voraussetzungen und Erwartungen als Basis für ihre Leistungsfähigkeit haben. In den Darstellungen zu den Besonderheiten der Projektorganisation von Immobilienprojekten ist klar geworden, dass alle beteiligten Fachdisziplinen höchst unterschiedliche, bei unpräziser Abstimmung sogar entgegengesetzte Interessen haben.

In beiden Bereichen gibt es die übereinstimmende Lehrmeinung, dass eine präzise und gegenseitig eindeutig verstandene Formulierung von Zielen ein unerlässlicher Bestandteil guter Praxis ist. Es ist deswegen nötig, die Ziele der Projektentwicklung auf die Ebene der Menschen, die an der Entwicklung arbeiten, spezifisch zu übertragen. Dies muss schrittweise über die einzelnen organisatorischen Stufen bis hin zu den konkreten Personen erfolgen. Eines der größten Hemmnisse der Verbesserung von Produktivität sind unklare Erwartungen aufgrund der Organisationsstruktur („unclear organizational expectations“, Blanchard, 2010, S.130).

Ein „Einschwören“ auf die objektiven Ziele, deren Erreichung in Literatur zu Projektmanagement anhand konkret messbarer Größen wie Termine (Einreichung Bauantrag, Versand Ausschreibung, Eröffnungstermin, etc.) oder Kosten (Vergabeziele, Renditen, Vermietungsziele, etc.) „vorangetrieben“ werden soll (Preuß, 2006, S.41) erinnert in diesem Kontext an den „starren Rückgriff“ auf Kontrolle mit Regeln und Überprüfungsmechanismen und an die Forcierung von Lenkung, die Schweer (2012) als „den Erfolg kooperativer Prozesse einschränkend“ bezeichnet.

Besonders, da diese objektiven Ziele oft nicht klar sind oder, wie auch im folgenden Abschnitt „Motivation der Beteiligten“ thematisiert, geändert werden, ist ein sensibler Umgang mit diesem Thema ratsam, um Vertrauensverlust zu vermeiden. Wie der Untersuchungsbericht der britischen Bauindustrie im Abschnitt „Auftragswesen und Produktionskette“ aufführt, sind 50% der entstandenen Mehrkosten 2007 durch Änderung der Vorgaben durch Auftraggeber entstanden.

Ein befreundeter Architekt berichtet von einem Bauvorhaben mit 10 Reihenhäusern, das während der Ausführung auf Geschoßwohnungen umgeplant werden musste, da der Vertriebspartner die Häuser nicht verkaufen konnte. Wie sich später herausstellte, hatte der Vertriebspartner die Häuser unter der falschen Rubrik inseriert.

Wie im Sinne von Gallup unter dem Aufbau präziser Erwartungen, müssen Ziele aus und mit den subjektiven Erwartungen der unterschiedlichen Beteiligten entwickelt werden, um eine effiziente Erfüllung zu gewährleisten. Die Grundlage für müheloses Erreichen der objektiven Projektziele ist dann gegeben.

Die Zieldefinition im Horizont der Projektbeteiligten korreliert am stärksten mit den Fragen 1-3 und 7-9 der projektbezogen abgewandelten 12 Fragen von Gallup.

Motivation der Beteiligten

Eine vorrangige Bedeutung haben unter diesem Aspekt der Anwendung die Einschätzungen der Kommunikationskultur bei Bauprojekten aus Teil 3 dieser Arbeit. Außerdem ist der Ansatz von Gallup, mit negativer Definition von Schwächen die Motivation zu gefährden, zentral. Die „Intellectual Stimulation“ aus dem Konzept der Transformationalen Führung bietet mit Anregung zu eigenständigem Problemlösen und kritischem Hinterfragen von Gewohnheiten durch Kultivierung einer Fehlerkultur weitere Ansatzpunkte. Einleitend kann mit dem offenen Austausch, den Schweer (2012) als Basis einer Kooperation zwischen Organisationen sieht, begonnen werden:

Die Etablierung einer Kultur offener Information und offener Fragen im Kommunikationswesen eines Projekts ist entscheidend für die Klarheit von Zieldefinitionen. Keine Annahme kann als klar vorausgesetzt werden. Wie die Rechtsanwaltskanzlei Kaufmann, Lutz in ihrer Ausgabe „Recht aktuell 4/2011“ anhand des Streits über die Ausbildung von Gefällen in Tiefgaragen darstellt, gilt dies auch für technische Spezifikationen, die nach Richtlinien vermeintlich feststehen (Kaufmann, Lutz, 2011, S.8).

Ebenso ist eine kontinuierliche Feedback-Kultur auf Projektebene nötig. Nur durch konsequente, offene Infragestellung und Rückmeldung können Fehlannahmen aufgedeckt und korrigiert werden. Schwächen in einzelnen Systemen der Organisation können erkannt und ausbalanciert werden. Besonders ist hier auf eine Rechtzeitigkeit durch Regelmäßigkeit zu achten, um die Entstehung von Konflikten präventiv zu vermeiden. Um eine Wirkung von Mechanismen der Feedback-Kultur sicher zu stellen, ist ein professioneller Begriff dieser nötig. Sie muss eingeführt und entwickelt werden.

Das Begehen von Fehlern als „Nichterfüllung einer Anforderung“ (EN ISO 9000:2005) ist menschlich. Vor allem, da es in Projektabläufen typisch ist, Fehler dadurch zu begehen, dass Anforderungen ex post definiert oder geändert werden, ist eine Kultur des Umgangs mit Fehlern unabdingbar. Die Brisanz dieses Umgangs liegt zwar in der Nähe zur Frage der rechtlichen Haftbarkeit (Schottenloher, 2012) und es empfiehlt sich deswegen eine ausgesprochene Unterscheidung des menschlichen Umgangs und des rechtlichen Umgangs mit Fehlern – ausschließen müssen diese sich gegenseitig trotzdem nicht. Zu dem menschlichen Umgang wird erneut auf die Aspekte der „Intellectual Stimulation“ verwiesen. Bei dem rechtlichen Umgang ist ebenfalls ein professioneller Begriff nötig.

Einen wirkungsvollen Einfluss kann auch das Verständnis der Kommunikationsprozesse und des Entstehens von Entscheidungsprämissen in formellen und informellen Strukturen haben (Simon, 2009). So muss klar sein, dass mit der Kenntnis, vor allem aber mit der Weitergabe von Informationen eine Verantwortung verbunden ist. Kommunikationspsychologisches Grundwissen, wie das „Kommunikationsquadrat, das innere Team und das Werte- und Entwicklungsquadrat“ bis hin zum „Dilemma zwischen Kooperation und Konkurrenz“ nach Schulz von Thun (2000) muss geschult werden, um bei Beteiligten Bewusstsein zu schaffen.

So ist die gängige Praxis vieler Beteiligter – unglücklicherweise meistens in Funktion der Projektsteuerung – Themen- oder Terminvorgaben durch zahllose Emails anzukündigen und mit dem Zusatz zu versehen, dass ein nicht erfolgter Widerspruch als Annahme aufgefasst wird, nicht trag-

bar. Abgesehen davon, dass diese Auffassung generell rechtlich nicht haltbar ist (Schottenloher, 2012), bewirkt diese Art der Informationsweitergabe außer dem Eingeständnis von Scheu vor persönlicher Verantwortung höchstens eine kontraproduktive Zermürbung und Überforderung der Empfänger (Kretschmar, 2012).

Sich entwickelnde Entscheidungsprämissen müssen proaktiv kommuniziert werden. Eine Verschiebung auf spätere Zeitpunkte kann nötig sein, sollte aber offenkundig und für alle Beteiligten wahrnehmbar mitgeteilt werden.

Entwicklung der Beteiligten

Der Begriff der Entwicklung der Beteiligten im Kontext von Immobilienprojekten muss unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden. Einerseits geht es um gemeinsame Entwicklungsprozesse in Richtung Kooperation innerhalb eines Projekts. Andererseits ist der Aufbau langfristiger Beziehungen für mehrere Projekte interessant.

Für die Entwicklung innerhalb eines Projekts kann das Phasenmodell nach Tuckman (1965), das auch von der Norm aufgegriffen wird, prinzipiell Anhaltspunkte liefern: „Projektteamentwicklung (en: Projekt team development), Erzielung eines leistungsfähigen Teams zur Erledigung seiner Aufgaben, ANMERKUNG Dabei werden die vier Phasen der Teamentwicklung durchlaufen: Orientierungsphase (en: forming), Konfrontationsphase (en: storming), Kooperationsphase (en: norming), Wachstumsphase (en: performing).“ (DIN 69901-5, 2009, 3.85). Die etwas unscharfe Übersetzung der Norm verschleiert hier, dass die Wachstumsphase die Phase der größten Leistungsfähigkeit eines Teams ist – der größte Einsatz der Führung ist bereits vorüber.

Auf die Inhalte und Prozesse der einzelnen Phasen wird hier nicht näher eingegangen, sondern lediglich betont, dass diese organisationsübergreifend vollzogen werden müssen, um eine optimale Leistung der Produktionskette zu ermöglichen, wie auch „Never Waste a Good Crisis“ sie als Verbesserung eines Kernprozesses der Industrie fordert. Die ineinander greifende Produktion und Logistik zu Vermeidung von unnötiger Leistung und Sicherstellung zueinander passender Komponenten zur richtigen Zeit, in der richtigen Ordnung und ohne Mängel (Wolstenholme, 2009, S.7) betrifft in frühen Projektphasen vor allem die Planung.

Der einzige Inhalt einer Teamentwicklung, der hier explizit angesprochen werden soll, ist die Klärung der Qualität der Beziehungen, die in einer Orientierungsphase angesiedelt wäre. Wie im Teil 3 mit dem Exkurs zur Netzwerktheorie eingeführt, muss den Beteiligten die Beziehungsqualität Kunde beziehungsweise Lieferant zur wechselseitigen Optimierung von Leistungspotenzial klar sein. Besonders wichtig ist hierbei die eindeutige Klärung von Nutzen einer Transaktion für die Kundenbeziehung im Verhältnis zum Nutzen derselben Transaktion in der Lieferantenbeziehung. So kann eine termingerechte Übergabe von Planungsleistung den Kunden, der die Inhalte momentan nicht beurteilt (nicht beurteilen kann) zufrieden stellen, während der Planungspartner der Lieferantenbeziehung, der mit den Inhalten nichts anfangen kann, in Schwierigkeiten gerät. Für ein Projekt kann eine einseitige Erzielung von (kurzfristiger) Kundenzufriedenheit über eine nicht optimierte Lieferantenbeziehung schädlich sein.

Mit der Feststellung, dass bei organisationsübergreifenden Teamentwicklungen, wie hier angedeutet, zusätzlich auch Vorteilsstellungen aufgrund einer Informationsasymmetrie eine Rolle spielen (Prinzipal-Agent-Theorie), muss man erkennen, dass das Phasenmodell von Tuckman nicht geeignet ist, auch Systemzusammenhänge erkennbar zu machen. Da diese aber nach Managementtheorie für die Leistungsoptimierung wesentlich sind, kann darauf nicht verzichtet werden. Ein offener Austausch und die Erläuterung der Beziehungsqualitäten untereinander müssen stattfinden.

Kehrt man zu der Betrachtung der Phasen zurück, fällt auf, dass die Norm die Auflösungsphase (adjourning) von Tuckman (1965) beiseite lässt, obwohl hier existenzielle Erkenntnisse weitergegeben werden können. Eine Freundin, die für das Internationale Rote Kreuz (ICRC) an humanitären Projekten beteiligt ist, berichtet, dass als Abschluss jedes Einsatzes ein sogenanntes „debriefing“ verpflichtend ist, um nachfolgenden Einsatzgruppen die Erfahrungen ihrer Vorgänger für ihre Ausgangslage bestmöglich nutzbar zu machen. Auch im Weiterbildungskonzept für Führungskräfte bei Züblin findet die Maßnahme 3 – Erfahrungsauswertung, optimale Methoden – vor dem Projektstart statt. Für den Aufbau langfristiger Beziehungen darf diese Phase keineswegs fehlen.

Damit ließe sich auch die ernüchternde Feststellung der Umfrage von „Never Waste a Good Crisis“, dass es Jahrzehnte dauern kann bis ein Team aus seiner Leistung lernt, abmildern und es entsteht ein Übergang zum Aufbau langfristiger Beziehungen für mehrere Projekte auch bei wechselndem Personal.

Nach der Transaktionskostentheorie sinken mit zunehmender Anzahl identischer Transaktionen Produktions- wie auch Transaktionskosten, oder wie es die Briten formulieren: „großes Wertschöpfungspotenzial liegt in der Wiederholung. Investieren Sie in langfristige Beziehungen und das Verhältnis unter den Beteiligten wird auf Vertrauen basieren und wirkliche Leistungsverbesserung ergeben.“ (Wolstenholme, 2009, S.29)

Dies sollte ein Anreiz sein, auch nach Abschluss eines Projekts die Entwicklung des Teams aufrecht zu erhalten, um die erarbeiteten Synergien für künftige, gleichgelagerte Projekte nutzen zu können.

Kostenaufwand

Das Zusammenführen der Überlegungen zu der Kostenstruktur von Immobilienprojekten mit den Erkenntnissen der Untersuchungen der britischen Bauindustrie, die hier kurz wiederholt werden, führt zu einer überraschend einfachen Schlussfolgerung.

Eine von den Briten erkannte Hauptursache der Handlungsbarrieren für Verbesserungen der Baubranche ist, dass Baukosten für Auftraggeber („clients“ im Sinne von Nutzern einer Immobilie) nicht maßgeblich sind, da diese in ihrer Auswirkung auf die gesamten Geschäftskosten gering sind.

Gleichzeitig verstehen sie es als die entscheidende Herausforderung für die Zukunft, Auftraggebern und Auftragnehmern klar zu machen, wie relativ geringe Kosten der Herstellung viel höhere Kosten des Betriebs verhindern und letztendlichen Wert hebeln.

Die im Teil 3 aufgeführten Zahlen zu der Kostenstruktur von Immobilienprojekten bestätigen die anteilig geringen Kosten der Planung innerhalb der Herstellung.

Wenn diese drei Erkenntnisse gemeinsam dargestellt werden, wird klar, wie mit einem zusätzlichen Kostenaufwand innerhalb von Kostenanteilen, die im Gesamtprojekt kaum relevant sind – mit dem Kostenaufwand für Organisationsentwicklung über emotionale Bindung – ein ganzheitlich spürbarer Effekt erzeugt werden kann.

Zusammenfassung

Die Darstellungen dieser Arbeit lassen sich ebenso einfach wie zwangsläufig auf eine Einsicht reduzieren.

Eine Anerkennung und Berücksichtigung der Beteiligten in Immobilienprojekten als Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen schafft über die daraus resultierende Befindlichkeit dieser Menschen eine leichter interagierende und erfolgreichere Organisation.

Es wird gezeigt, wie in einzelnen zusammenhängenden Schritten über eine Kultur des offenen und ehrlichen Umgangs unter Berücksichtigung kognitiver Individualität durch Zufriedenheit Vertrauen entsteht, das subjektive Gestaltungsspielräume in Beziehungen zwischen Organisationen eröffnet. Dadurch wird eine intrinsische Motivation zur Übernahme von Verantwortung für Ergebnisse kooperativer Prozesse gestärkt. Die Fähigkeit zur selbstständigen Problemlösung und damit zur Vermeidung von Konflikten wird angeregt. Eine abgestimmte Entwicklung erlaubt eine optimale Nutzung vorhandener Potenziale.

Die Summe dieser zwischenmenschlichen und emotional basierten Phänomene unterstützt durch Verkürzung, Reduzierung und Vereinfachung von Prozessen die Kompensation zunehmender Komplexität organisatorischer Systeme.

Anhang

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst, noch nicht anderweitig zu Prüfungszwecken vorgelegt, keine anderen, als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benützt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Webseiten sind mit Datum des Aufrufs angegeben. Auf den Anhang dieser Seiten in Papier habe ich aus Gründen der Überschaubarkeit bewusst verzichtet und Abzüge auf Datenträger gespeichert.

Das kooptierte Regelwissen von Wikipedia habe ich zur Überprüfung meiner Anschauungen studiert und seinerseits mit kritischer Distanz überprüft. Aus Respekt vor den freien Inhalten des Gemeinguts habe ich zu diesen Bereichen der Arbeit die entsprechenden Seiten ebenfalls als permanenten Link aufgeführt und gespeichert.

München, 12. März 2012

A handwritten signature in black ink, reading "Christopher Schmidt". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Verfasser

Ich arbeite seit 10 Jahren als Architekt in der Planung von Bauwerken. Seit Beginn meiner Ausbildung zum Zimmermann vor 18 Jahren habe ich jedoch den beunruhigenden Eindruck, dass durch mangelnde Kooperation und Organisation sehr viel Potenzial verloren geht.

Mit der Motivation, mehr über Baukultur zu lernen, habe ich Architektur studiert und die Maxime der Lehre an der Universität erfahren: der akademische Entwurf. Meine Berufserfahrung in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Holland und China weisen nur unwesentlich über den Anfang in Russland hinaus – dort durfte ich eine Fassade für einen aus Termindruck bereits fertiggestellten Rohbau planen, für einen Baukörper mit Stahlbetonwänden ohne Öffnung.

Als Erfahrung möchte ich kein Erlebnis seither missen, ich frage mich trotzdem weiter: Wie geht es einfacher besser? Als Teil der Suche nach einer möglichen Lösung habe ich diese Arbeit verfasst.

Dank

Mein ganzer Dank gilt denen, die ihre Zeit mit mir und dieser Arbeit geteilt haben.

Meinen Eltern und Geschwistern verdanke ich, dass ich emotionale Zusammenhänge überhaupt wahrnehmen kann. Barbara hat 10 Jahre Emotionen mit mir geteilt, während bei meinen Tätigkeiten Arbeitszufriedenheit nicht Gegenstand von Strategien war.

Gustav hat mit seiner Teambildung nicht nur den Einstieg ins Studium zu einer Bereicherung gemacht, sondern mir ermöglicht, mich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Die Erzählungen von Dietrich haben bestätigt, dass meine Gedanken kein Wunschtraum sind. Das selbstlose, kritische Lektorat durch Jessica hat meine Motivation erhöht.

Im 250 Jahre alten Raccard von Urban im Wallis habe ich den Grundstein für diese Arbeit gelegt. Umgeben von Dent Blanche, Zinal Rothorn und Weisshorn konnte ich neben dem Blick auf den Bildschirm den Blick auf das Matterhorn genießen. Abends vor dem Ofen las ich, dass Walter Bonatti aus Bergamo, vom 18. bis zum 22. Februar 1965, bei -30° im Alleingang mit 25 kg Gepäck, die Nordwand des Matterhorn bestieg – und auf dem Gipfel die Flagge Europas aufpflanzte.



| Weisshorn Nordgrat

„Es gibt ein vor und ein nach dem Schreiben, aber niemals ein Schreiben selbst“

Slavoj Žižek

Quellen

AHO (2009): Untersuchungen zum Leistungsbild, zur Honorierung und zur Beauftragung von Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft / erarb. von dem AHO-Fachkommission Projektsteuerung, Projektmanagement, Köln : Bundesanzeiger-Verlag

Arbeitszufriedenheit (20.12.2012): <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Arbeitszufriedenheit&oldid=98861698>

Barbuto, J.E. (2005): Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents, in: Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 11, No. 4

Bass, B. M. (Hg.) (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publ.

Big Ideas for a Changing World (13.02.2012): A research collaboration between Reading, Loughborough and Salford universities, www.thebigideas.org.uk

Birnbacher, Stefan (2010): Bauabwicklung und Controlling, Skript zur Vorlesung Baubetrieb, Hochschule Augsburg

Blanchard, Kenneth H (2010): Leading at a higher level, New Jersey

Buckingham, M., Coffman, C. (2001): Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, Frankfurt/Main: Campus

claim-news (13.02.2012): <http://www.claim-news.de/glossar.html#partnering-vertrag>

Compass Trainer Network (2012): „bauen im teamconcept“, Weiterbildungskonzept zur Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte der Züblin AG, internes Konzept, Compass Trainer Network, Bamberg

CSR (09.03.2012): <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Corporate.Social.Responsibility&oldid=100619786>

DIN 69901-5 (2009): Deutsches Institut für Normung e.V., DIN 69901– Teil 5, Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, Begriffe, Berlin: Beuth-Verlag

Donhauser, B. (2010): Strategische Planung 1, Teil 1, Skript zur Vorlesung Projektentwicklung, Hochschule Augsburg

Droli, M (2007): Partnering turistico. L'Impostazione, la Creazione, l'Organizzazione ed il Rinforzo Continuo di una Partnership Strategica di Successo, Forum, Università degli Studi di Udine, Udine

Egan, Sir John, Department of Trade and Industry (1998): Rethinking Construction, The Report of the Construction Task Force, London: HMSO

Empowerment (10.02.2012): <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Empowerment&oldid=99822410>

EN ISO 9000 (2005): Deutsches Institut für Normung e.V., EN ISO 9000:2005, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Berlin: Beuth-Verlag

Fleming, J. H. et. al. (2005): Manage Your Human Sigma, Harvard Business Review, July-August 2005

Foerster, Heinz von (1981): Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In Paul Watzlawick (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? (S. 39-60). München: Piper.

Fudge, Ann, CEO Young & Rubicam in: George et al. 2007: George, W., Sims, P., McLean, A.; Mayer, D. (2007): Discovering your authentic leadership. Harvard Business Review, 2, S.130

Führungsstil (24.02.2012): <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Führungsstil&oldid=99114923>

Funken, C., Hörlin S.(2012): Misstrauen als Ressource, in: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 1, München

Gallup (08.06.2011): <http://eu.gallup.com>

Gallup, podcast (08.06.2011): <http://eu.gallup.com/Berlin/146150/Podcast-zum-Engagement-Index-2010.aspx>

Gallup, Pressemitteilung (08.06.2011): <http://eu.gallup.com/Berlin/146027/Pressemitteilung-zum-Gallup-EEI-2010.aspx>

Glaserfeld, Ernst von (1981): Einführung in den Radikalen Konstruktivismus. In Paul Watzlawick (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? (16-38). München: Piper.

Goleman, D. (2008): Soziale Intelligenz. München: Knauer

Granovetter, Mark (1973): The strength of weak ties, in: American Journal of Sociology, Bd. 78, 6, 1360-1380.

Hamel, G. (2007): The Future of Management, Harvard Business School Press, Boston

Herriger, Norbert (10.02.2012): www.empowerment.de

Hilmer, Alfons Dr. (2010): Controlling, Skript zur Vorlesung Baubetrieb, Hochschule Augsburg

hsa, Hochschule Augsburg (17.12.2011): Seminar Selbstmanagement, Gustav Harder, Erwin Mayer, Weiterbildendes Studium Projektmanagement Bau und Immobilie

ifmi (19.02.2012): <http://www.management-innovation.com/>

Jaeggi, Rahel (2012): Macht Arbeit glücklich? in: Philosophie Magazin, Nr.02, S.44

Kaufmann, Lutz, Rechtsanwaltsgesellschaft (2011): Recht aktuell 4/2011, Informationsbroschüre, München, Hamburg

Kehr, Hugo M. (2011): Das Kompensationsmodell der Motivation und Volition, Vortrag beim 31. Motivationspsychologischen Kolloquium, München

Kleinle, Christine (2010): Kosten- Leistungsrechnung, Skript zur Vorlesung Kalkulation von Bauleistungen, Hochschule Augsburg

Kramer, R. M. (2009). Trust-Building in Intergroup Negotiations. Challenges and Opportunities for Creative Leaders. In T.L. Pittinsky (Ed.), Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference (S.101—112). Harvard Business Press

Kretschmar, Dietrich (15.02.2012): Gespräch zum Thema Führungskräfte-schulung in Partnering-Projekten, München

Kuhl, Julius (2001): Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Hogrefe, Göttingen

Kühl, Stefan (2012): Die Metapher vom Eisberg, in: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 1, München

Latham, Sir Michael (1994): Constructing the Team, Final Report of the Government/Industry Review of Procurement and Contractual Arrangements in the UK Construction Industry, London: HMSO

Latham, Sir Michael (30.06.2011): http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Latham_Report&oldid=479961533

Leary-Joyce, Judith (2004): Becoming an Employer of Choice, Chartered Institute of Personnel and Development, London

Leontjew, A. N. (1977): Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit, Stuttgart: Klett

Lewin, Kurt (1936): Principles of topological psychology. New York: McGraw-Hill.

Luhmann, Niklas (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme, Suhrkamp

Maccoby, M. (2007): Leaders We Need, Harvard Business School Press, Boston

Mannek, Wilfried (2002): Profi-Handbuch Wertermittlung von Immobilien, 2. Aufl.

Menke, Christoph (2012): Macht Arbeit glücklich? in: Philosophie Magazin, Nr.02, S.49

ncc (17.02.2012): <http://www.nccd.de/de/Konzepte/Partnering/Partnering-Woerterbuch/>

ncc (2011): Miteinander, Partnering Broschüre der NCC Deutschland GmbH, Fürstenwalde

Norman, D. A (1989): Dinge des Alltags: Gutes Design und Psychologie für Gebrauchsgegenstände. Frankfurt/Main, New York

oe (2012): Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 1, München

Partnering (13.02.2012): <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Business.partnering&oldid=469407153>

PAT (26.02.2012): <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Prinzipal-Agent-Theorie&oldid=100481569>

Pelz, W. (2004): Kompetent führen, Wiesbaden

- Pelz, W. (2010): Fokussieren statt verzetteln: Willenskraft und Umsetzungskompetenz sind ein gutes Vorzeichen für beruflichen Erfolg, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Nr. 4/2010, S.30 f.
- Preuß, N., Schöne, L. B. (2006): Real Estate und Facility Management aus Sicht der Consultingpraxis, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2006
- Reich, Kersten (1998): Die Ordnung der Blicke – Perspektiven des interaktionistischen Konstruktivismus. Beobachtung und die Unschärfen der Erkenntnis. Neuwied: Luchterhand.
- Richter, Peter G. (Hg.) (2009): Architekturpsychologie, Dresden (Pabst) 3. Aufl.
- Roedenbeck, Marc R. H. (2008): Theoretische Grundlagen eines komplexen Modells der Arbeitszufriedenheit (KMA) : Eine theoretische Meta-Analyse. In: Journal für Psychologie 16(2008), <http://www.journal-fuer-psychologie.de/jfp-1-2008-8.html>
- Rohr, Dr. Stefan (2011): Baubetriebsplanung und Kosten-Leistungsrechnung, Softwaregestützte Ablaufplanung, Skript zur Vorlesung Baubetriebsplanung, Hochschule Augsburg
- Rotermund, U. (2011): Bewertung von Lebenszykluskosten, Fachhochschule Münster
- Schottenloher, Barbara (07.03.2012): Rechtsanwältin Wagensonner, Luhmann, Breitfeld, Helm, Gespräch zum Thema Verankerung von Kooperation in Verträgen von Projektbeteiligten, München
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratmann, R (2000): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek, Hamburg, Rowohlt
- Schweer, Martin K. W., Siebertz-Reckzeh Karin (2012): Vertrauen als zentrale Ressource interorganisationaler Kooperationen, in: Organisationsentwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 1, München
- Simon, Fritz B. (2009): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 2. Aufl. Heidelberg, Auer
- Sohm, Stefanie (2007): Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle, Bertelsmann Stiftung
- Synergie (11.03.2012): <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Synergie&oldid=100624576>
- Tangney J. P., Baumeister R. F., Boone A. L. (2004): High Self-Regulation Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. In: Journal of Personality, Vol. 72, No. 2
- teamconcept (2009): Broschuere.Zueblin.tc.deu.19.10.2009, Züblin, Stuttgart
- Teichmann, Sven A. (2007): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie, Nr. 2
- Thoms, U. (2003): Langfristige Beziehungen zwischen Unternehmen, Zum Wert und zur Stabilität interorganisationaler Partnerschaften, DUV
- TKA (26.02.2012): <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Transaktionskostentheorie&oldid=99030592>
- Tuckman, B.W. (1965): Developmental sequences in small groups Psychological Bulletin, 63, 384-399
- Umsetzungskompetenz, (19.02.2012): <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Umsetzungskompetenz&oldid=96465844>
- Verhalten (19.02.2012): <http://www.verhalten.org/grundlagen/intrinsisch.html>
- Volition, Man. (18.02.2012): [http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Volition_\(Management\)&oldid=96464567](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Volition_(Management)&oldid=96464567)
- Volition, Psy. (18.02.2012): [http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Volition_\(Psychologie\)&oldid=98885905](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Volition_(Psychologie)&oldid=98885905)
- Wörner, Dr. I. (2011): Finanzierung, Skript zur Vorlesung Baubetrieb, Hochschule Augsburg
- Wolstenholme, Andrew (2009): Never Waste a Good Crisis, A Review of Progress since Rethinking Construction and Thoughts for Our Future, London
- Wühle, Matthias (2007) : Mit CSR zum Unternehmenserfolg, Saarbrücken
- Zaheer, A., Harris, J. (2006). Interorganizational Trust. In O. Shenkar and J.J. Reuer (Ed.), Handbook of Strategic Alliances (S.169—197). Sage
- Züblin AG, (02.03.2012): <http://www.zueblin.de>