

KOMMUNIKATION UND SOZIALE KOMPETENZ IM BAUPROJEKTMANAGEMENT DES ÖFFENTLICHEN AUFTRAGGEBERS

Gerlinde Birnbacher

Stadt Salzburg Immobilien GmbH
Hubert-Sattler-Gasse 7a, 5020 Salzburg AT
gerlinde.birnbacher@stadt-salzburg.at; www.sig.at

Schlagworte: *Änderungsmanagement, Bauprojekt, Bauprojektmanagement, Kommunikation, Projektmanagement, public procurement, Qualitätsmanagement, Soziale Kompetenz, öffentlicher Auftraggeber, Vergabeverfahren.*

Abstract: *Eine erfolgreichere Projektentwicklung ist vor allem von den kommunikativen und sozialen Kompetenzen des Projektleiters abhängig. Vorliegend werden daher die Verhaltensweisen und Kompetenzen des Projektleiters im Projektmanagementkontext bei Bauprojekten öffentlicher Auftraggeber untersucht, wobei die gängigen Projektmanagementprozesse, wie bspw. Risiko-, Qualitäts- und Änderungsmanagement, berücksichtigt werden. Inwieweit gezielte Kommunikationsmaßnahmen zur Steigerung der Identifikation der Projektteammitglieder mit dem Projekt und dem Team gesetzt werden können um damit eine optimierte Projektentwicklung bei Bauprojekten zu erreichen wird in der Folge diskutiert.*

1. Ausgangslage¹

1.1. Zusammensetzung eines Bauprojektteams des öffentlichen Auftraggebers

Die öffentliche Hand ist bei der Durchführung von Bauvorhaben als öffentlicher Auftraggeber verpflichtet, alle für die Errichtung eines Baues erforderlichen Leistungen, wie Dienstleistungen, Lieferleistungen oder Bauaufträge, dem Bundesvergabegesetz² entsprechend auszuschreiben und zu vergeben. Aus den förmlichen Vorgaben an ein Vergabeverfahren resultiert in der Regel, dass sich das eingesetzte Projektteam «zufällig» zusammensetzt, also ohne dass der Auftraggeber (in der Folge kurz AG) eine maßgebliche Einflussnahme auf deren Bestellung hat. Die Zusammensetzung des Projektteams kann daher in diesen Fällen, anders als bei unternehmensinternen Projektteams oder Projektteams bei privaten Auftragsvergaben (ohne Beteiligung eines im Sinne des § 3 BVergG öffentlichen Auftraggebers), nicht geplant werden. Die fachliche Qualifikation und Kompetenz aller externen Projektbeteiligten wird durch die AG im Zuge des Ausschreibungsverfahrens abgefragt und bei Auftragserteilung an die Auftragnehmer (Dienstleister oder Ausführende, im der Folge kurz AN) vorausgesetzt. Die erforderlichen, im Projektteam vertretenen Spezialgebiete, werden von der AG je nach Projektbedarf und Projektstruktur festgelegt. Eine Herausforderung liegt nun darin, die Zusammenarbeit des Projektteams so zu gestalten, dass es den Anforderungen für die erfolgreiche Bauprojektentwicklung in terminlicher wie auch in wirtschaftlicher Sicht entspricht.

¹ DIN 69904 Ausgabe: 2001-01-01.

² BVergG 2006 i.d.F. BGBl I Nr. 128/2013.

1.2. Grundlagen des (Bau-)Projektmanagements

Das *Projektmanagement* umfasst alle strategischen und operativen Aktivitäten einer Stelle oder Person, die für ein Produkt oder eine Dienstleistung in allen Unternehmensbereichen verantwortlich ist³. Dabei wird Projektmanagement üblicherweise als das Anwenden von Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Vorgänge des Projektes, damit die Anforderung des Projekts erfüllt werden, definiert.⁴ Dabei können die Projektmanagementprozesse i.d.Z. in fünf Prozessgruppen unterteilt werden:

- Initiierung – Definition des Projektes, seines Inhaltes, Umfangs sowie der finanziellen Ressourcen, Einholen von Genehmigungen für Projektbeginn;
- Planung – Definition der Zielvorgaben, Entwickeln der Projektmanagementprozesse; Ausführung – Abwicklung des Projektes in seinem definierten Rahmen;
- Überwachung und Steuerung – Prüfung und Regulierung des Projektfortschrittes erforderlichenfalls mit notwendigen Änderungen oder Korrekturen zur Zielerreichung;
- Abschluss des Projekts – Fertigstellung und formelle Beendigung des Projektes.

Die sich dabei stellenden Projektmanagementaufgaben werden gleichzeitig in vier Hauptfunktionen gegliedert:

- Planen – das Festlegen, was angestrebt wird – beinhaltet bspw. die Projektdefinition, Leistungsplanung, Planung der Qualitäten, Termine, Ressourcen, Kosten und Finanzen;
- Organisieren – das Zum-Funktionieren-Bringen – dazu zählen bspw. die Rollendefinition, Aufgaben- und Verantwortungsverteilung, Gestalten der Kommunikation und der Projektkultur;
- Führen – das zielorientierte Anleiten Anderer – angestrebt wird dabei bspw. die Förderung der Zielklarheit und Zielakzeptanz, Entwicklung der Teammitglieder, Initiierung von Veränderungen, Herbeiführen von Entscheidungen;
- Steuern – das Verfolgen im Hinblick auf erfolgreiche Projektabwicklung – bspw. angeführt wird dabei die integrierte Steuerung von Qualitäten, Terminen, Ressourcen, Kosten, Finanzmitteln, Verfolgung der Entwicklung kritischer Erfolgsfaktoren/der Risiken, Anordnen von korrektiven Maßnahmen.⁵

Diese Grundlagen des Projektmanagements können auf das Bauprojektmanagement übertragen werden.

Die DIN 69901⁶ definiert ein *Projekt* als Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen; Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation. Weitere Präzisierungen der Begriffsdefinition wie Neuartigkeit, Komplexität, Interdisziplinarität und die Einmaligkeit werden angeführt.⁷ Im Bauwesen sind diese Merkmale bei nahezu jedem Objekt gegeben, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung.⁸ Projekte in der Bauwirtschaft können dementsprechend als komplexe, risikobehaf-

³ Vgl. KUSTER/HUBER/LIPPMANN/SCHMID/SCHNEIDER/WITSCHI/WÜST, Handbuch Projektmanagement, Springer-Verlag Berlin Heidelberg (2011) S. 9.

⁴ Vgl. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK ® guide) PMI Project Management Inst., Newtown Square, PA (2013) S. 5.

⁵ Vgl. PATZAK/RATTAY, Projektmanagement, Linde Verlag, Wien (2014) S. 24.

⁶ DIN 69901 Ausgabe: 2009-01. Die DIN-Normenreihe DIN 69901 beschreibt Grundlagen, Prozesse, Prozessmodell, Methoden, Daten, Datenmodell und Begriffe im Projektmanagement.

⁷ Vgl. PATZAK/RATTAY, Projektmanagement, Linde Verlag, Wien (2014) S. 20.

⁸ Vgl. GREINER/MAYER/STARK, Baubetriebslehre – Projektmanagement, Friedrich Vieweg & Sohn Verlag Wiesbaden (2005) S. 1 ff.

tete Vorhaben bezeichnet werden, an deren Initiierung, Planung, Steuerung, Durchführung und Überwachung in der Regel eine Vielzahl wechselnder Akteure, bspw. mehrere Unternehmen oder Unternehmensbereiche, beteiligt sind.⁹ Dementsprechend kann die Definition von Bauprojekten weiter gefasst werden. Bauprojekte sind einmalig, auch durch ein Wiederholen eines Bauprojektes ändert sich sein einmaliger Charakter nicht, da die Umstände der Vorbereitung, Planung und Umsetzung immer unterschiedlich ausfallen, mit Dienstleistern und ausführenden Firmen in verschiedensten Konstellationen. Daraus kann abgeleitet werden, dass Bauprojekte durch ihre Einmaligkeit und Komplexität hohe Anforderungen an ihre Umsetzung in den Bereichen der Projektleitung, des Projektmanagements sowie an die Kommunikation und den Informationsaustausch stellen.

2. Kommunikation und soziale Kompetenz im Bauprojektteam des öffentlichen Auftraggebers

Die unterschiedlichen Anforderungen an das Projektmanagement beinhalten nicht nur strategische und operative Aktivitäten, die sich nicht nur auf das Anwenden von Wissen, Werkzeugen und Methoden beschränken, sondern auch die interdisziplinäre Projektorganisation,¹⁰ unter Einbeziehung der personellen und sozialen Disziplinen während aller Projektphasen.

Der bisherige Forschungsstand zeigt eine enge Vernetzung der Kommunikation und der Sozialkompetenz mit dem Themenbereich der Führung, welcher sowohl das Führen und Leiten von Projekten, als auch das Führen und Leiten von Mitarbeitern umfasst.¹¹ Dazu zählen auch die, vom Auftraggeber an den Projektleiter, übertragenen Kompetenzen und Rechte um seine Verantwortung wahrzunehmen und das Projektteam zielorientiert zu führen.¹² Die Führungskompetenz kann auch vom Kommunikationsverhalten des Projektleiters beeinflusst werden. Die soziale Kompetenz des Projektleiters und auch der Teammitglieder ist im Kontext mit der kommunikativen Kompetenz und der Führungskompetenz zu betrachten. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Teamarbeit einerseits vom sozialen und kommunikativen Verhalten des Projektleiters und andererseits der Teammitglieder selbst geprägt wird. Somit konkretisiert, führt und steuert der Projektleiter das Projekt. Um seine Rolle als Projektleiter auszufüllen, benötigt er neben einer guten Kenntnis der Projektmanagementmethoden, exzellente kommunikative und zwischenmenschliche Fähigkeiten und auch eine stabile Basis an Fachwissen. Er muss auch gleichzeitig mit den strategischen Zielen und den innerbetrieblichen Abläufen gut vertraut sein.¹³

Dazu kommt, dass Projekte durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Organisationseinheiten, externe und interne, eigenständige soziale Systeme aufweisen, die nicht immer in vorhandene Organisationsstrukturen einzubetten sind. Diese entwickeln sich aufgrund der Projektstruktur eigenständig, entsprechend des Projektablaufes weiter. Dazu bilden Projektteams ihre eigenen Grenzen, nach denen die Teammitglieder unbewusst handeln. Durch die Abgrenzung gegen die Organisation entwickeln Teams ihre eigene Arbeitsstruktur und individuelle Teamkultur. Das gibt den Teammitgliedern eine hohe Sicherheit für ihr Handeln, erzeugt eine hohe emotionale Bindung an das Team und macht das Team arbeitsfähig.¹⁴

Als Grundannahme lässt sich aus der wissenschaftlichen Analyse des Projektleiters mitnehmen, dass zum einen der Projektleiter ein Unternehmen auf Zeit¹⁵ leitet und zum anderen, dass er keine disziplinarische Ver-

⁹ Vgl. LEIMBÖCK, Bauwirtschaft, B. G. Teubner, Stuttgart Leipzig (2000) S. 25.

¹⁰ Vgl. BURGHARDT, Einführung in Projektmanagement, Publicis Publishing, Erlangen (2013) S. 9.

¹¹ Vgl. KUSTER/HUBER/LIPPMANN/SCHMID/SCHNEIDER/WITSCHI/WÜST, Handbuch Projektmanagement, Springer-Verlag Berlin Heidelberg (2011) S. 212.

¹² Vgl. RATTAY, Führung von Projektorganisationen, Linde Verlag, Wien (2013) S. 109 ff.

¹³ Vgl. BEA/SCHURER/HESSELMANN, Projektmanagement, UVK-Verl Ges, Konstanz und München (2011) S. 56.

¹⁴ Vgl. BOHINC, Projektmanagement, Gabal Verlag, Offenbach (2006) S. 95.

¹⁵ Vgl. WITHAUER, Führungskompetenz und Karriere, Gabler Verlag, Wiesbaden (2011) S. 204.

führungsgewalt über die Teammitglieder hat.¹⁶ Da diese Mittel fehlen um das Projektziel voranzutreiben, wird impliziert, dass soziale und kommunikative Kompetenzen als ihm verbleibende Führungstools von besonderer Bedeutung sind.

2.1. Theoretische Grundlagen

2.1.1. Kommunikation im (öffentlichen) Bauprojektmanagement

Zu den *kommunikativen Kompetenzen* zählen neben der Fähigkeit, zuhören zu können, eine offene Einstellung zu anderen ebenso wie Einfühlungsvermögen¹⁷ und auch das Verstanden werden sowie Zuhören und richtiges Verstehen.¹⁸ Dabei ist einerseits besonders wichtig, mit sich selbst in Übereinstimmung, situationsangepasst und in Auseinandersetzung mit dem Gegenüber zu kommunizieren und andererseits aktiv zuzuhören, was bedeutet, sich in den Rollenpartner einzufühlen und den Gesprächspartner in seinem Gefühlsumfeld zu akzeptieren. Kommunikative Kompetenz ist somit das bedeutendste Führungsinstrument eines Projektleiters.

Wesentlich für die Kommunikation im Projekt ist, dass Kommunikation überhaupt stattfindet. Direkter Kommunikation kommt dabei zur Informationsübermittlung und als zentrales Führungselement eine wesentliche Bedeutung zu. Die kommunikative Kompetenz ist somit eine wesentliche Führungskompetenz des Projektleiters. Insbesondere werden dabei das Kommunikationsverhalten und die kommunikative Kompetenz als Grundlage einer gut entwickelten sozialen Kompetenz angeführt. Führungskompetenz des Projektleiters definiert sich unverzichtbar aber auch dadurch, dass die für die Projektleitung erforderlichen Rechte auf den Projektleiter übertragen werden. Eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie Zielformulierungen und Führungsaufgaben des Projektleiters werden zudem auch zu Projektbeginn formuliert und vereinbart.

2.1.2. Soziale Kompetenz im (öffentlichen) Bauprojektmanagement

Soziale Kompetenz im Allgemeinen zeigt sich im konstruktiven Umgang mit sich selbst und anderen. Dazu zählen vor allem Einfühlungsvermögen, Wertschätzung und Kompromissfähigkeit ebenso wie kommunikative Fähigkeiten, insbesondere Zuhören können. Eine Reihe von Eigenschaften der sozialen Kompetenz wird darüber hinaus angeführt wie Zielorientiertheit, Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, Kooperationsbereitschaft aber auch Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Flexibilität.¹⁹ Daneben ist für einen Projektleiter Beharrlichkeit und die Fähigkeit zum Networking ebenso wichtig wie ein gutes projektinternes Beziehungsmanagement. Dabei ist auch die Beziehungspflege zu unternehmensinternen und externen Stakeholdern relevant. Integrationsfähigkeit und auch Konfliktfähigkeit tragen zur Lösungsorientiertheit des Projektleiters bei. Ein professioneller Umgang mit Emotionen ebenso wie die Fähigkeit der Selbstreflexion, der Umgang mit Veränderungen und der Wunsch der eigenen Weiterentwicklung, unterstützen den Projektleiter in seiner Führungsaufgabe des Projektteams.²⁰

Die Auseinandersetzung mit dem Gesprächspartner bedarf in sozialer wie auch kommunikativer Hinsicht ein sich Bewegen im eigenen Wertesystem, um authentisch sein zu können. Dadurch zeigt sich vor allem die soziale und kommunikative Kompetenz.

¹⁶ Vgl. KÖHLER/OSWALD, Die Collective Mind Methode, Springer Verlag Berlin Heidelberg(2009) S. 119.

¹⁷ Vgl. WITHAUER, Führungskompetenz und Karriere, Gabler Verlag, Wiesbaden (2011) S. 269.

¹⁸ Vgl. LORENZ/ROHRSCHEIDER, Praxishandbuch Mitarbeiterführung, Haufe Lexware, Freiburg (2013) S. 26.

¹⁹ Vgl. BOHINC, Führung im Projekt, Springer-Verlag Berlin Heidelberg (2012) S. 213 ff.

²⁰ Vgl. RATTAY, Führung von Projektorganisationen, Linde Verlag, Wien (2013) S. 100.

2.1.3. Fachliche Kompetenz im (öffentlichen) Bauprojektmanagement

Als weitere Führungskomponente des Projektleiters ist aber auch die fachliche Kompetenz von Bedeutung, die sich auch in der Verwendung, der richtigen Auswahl und dem effizienten Einsatz der Projektmanagementwerkzeuge in der Projektabwicklung widerspiegeln. Dabei soll der Projektleiter Fachwissen über das Projekt aufweisen, damit ein Überblick über das Projekt und das Projektgeschehen vorhanden ist.

Die Teammitglieder sollen soziale Kompetenzen aufweisen, um die Teamarbeit erfolgreich zu gestalten und zur Zielerreichung beizutragen. Die Funktionen im Team, die Verantwortlichkeiten und Befugnisse sind aufgrund der Leistungsbilder der entsprechenden Dienstleistungsaufträge festgelegt. Hingegen wird die Projektkultur, zwar beeinflusst von der Unternehmensherkunft der einzelnen Teammitglieder, vom Projektteam zu Beginn entwickelt und festgelegt. Die Teammitglieder sollen diese Projektkultur auch während der gesamten Projektabwicklung leben. Der Projektleiter ist mit den seiner Rolle entsprechenden Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen auszustatten um eine optimale Aufgabenerfüllung zu ermöglichen.

2.2. Hypothesenbildung

In der vorliegenden Untersuchung wurde daher die Forschungsfrage gebildet:

«Welche kommunikativen und sozialen Kompetenzen unterstützen das Bauprojektmanagement?»

und die sich daraus entwickelnden Hypothesen formuliert und überprüft:

Hypothese 1: Soziale Kompetenz (bestehend aus den Elementen: respektvoller, wertschätzender Umgang mit anderen, Gesprächsbereitschaft, Offenheit, Ehrlichkeit, Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreudigkeit) hat einen positiven Einfluss auf den Projekterfolg.

Hypothese 2: Kommunikative Kompetenz (bestehend aus den Elementen: Fähigkeit zuhören zu können, Einfühlungsvermögen, eine offene Einstellung zu anderen, das Verstanden werden und richtiges Verstehen) hat einen positiven Einfluss auf den Projekterfolg.

2.3. Methodik

Zur Datenerhebung wurden eine *Gruppendiskussion*, besetzt mit den Stakeholdern eines Projektteams des öffentlichen Auftraggebers, und vertiefende *Experteninterviews* durchgeführt. Die Kombinationen von Untersuchungs- und Auswertungsmethoden zur Untersuchung eines Forschungsgegenstandes und um verschiedene Perspektiven einbeziehen sowie aufeinander abstimmen zu können gewinnt immer mehr an Bedeutung.²¹

Die Fokusgruppe wurde mittels eines Leitfadens mit vorgegebenen Themenbereichen moderiert, um einen möglichst breiten Informationsaustausch zuzulassen. Dabei ist die Gruppendiskussion eine spezifische Befragungsmethode und zugleich mehr als eine Befragung mehrerer Personen, nämlich eine diskursiver Austausch von Ansichten und Argumenten mit deren möglicher Modifikation im Verlauf der Diskussion. Die Auswahl der Expertenfachbereiche soll ein Umsetzungsprojektteam der öffentlichen Hand bei Bauvorhaben widerspiegeln. Aus diesem Grund erfolgte die Wahl der Experten für die empirische Forschung aus verschiedenen Unternehmen. Die Fragestellungen des Leitfadens waren offen, um den Teilnehmern der Gruppendiskussion und den Interviewpartnern eine offene Beantwortung zu ermöglichen, ohne Antworten in eine Richtung zu lenken. Ziel der Gruppendiskussion war es, bei komplexen Themen neue Erkenntnisse durch die Methodik der

²¹ Vgl. HUSSEY/SCHREIER/ECHTERHOFF, Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, Springer Verlag Berlin Heidelberg (2013) S. 287 ff.

Gruppendiskussion zu gewinnen, die Meinung der Gruppe zu erfahren und damit an Einstellungen, Meinungen, Verhalten und Orientierungsmuster zu kommen, mit dem Vorteil einer Fokusgruppe eine Anreicherung der Diskussion zu erreichen, Informationen zu bündeln und ein breites, individuelles Ergebnis zuzulassen. Zur Gruppendiskussion wurden zusätzliche Experteninterviews, basierend auf einem Interviewleitfaden, geführt, mit Interviewpartnern, die zusätzliche Ausbildungen in anderen Fachbereichen, wie Psychologie oder Mediation, absolviert haben, mit dem Ziel auch diese Blickwinkel abbilden zu können. Die Gruppendiskussion und die Experteninterviews wurden digital aufgezeichnet und transkribiert. Die Auswertung der erhaltenen Daten erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse.

2.4. Ergebnisse

Es wurden jene Faktoren untersucht, die die Erreichung des Projektzieles im Bauprojektmanagement erfolgreicher gestalten können. Wesentliche Themenbereiche, wie die soziale Kompetenz und das Kommunikationsverhalten des Projektleiters, wurden zum Bauprojektmanagement und zum öffentlichen Auftraggeber in Beziehung gesetzt. Die Ergebnisse aus der Gruppendiskussion und den Experteninterviews bestätigen die Annahmen aus der Theorie im Wesentlichen in den beiden Kernthemen der sozialen Kompetenz und des Kommunikationsverhaltens des Projektleiters. Die Gruppendiskussion als Forschungsmethode wurde gewählt um die Teamzusammensetzung realitätsnah darstellen zu können und aus diesem Team Erfahrungen, Einstellungen, Sichtweisen und Projektmanagementmethodenanwendung in allen positiven und negativen Facetten diskutieren zu können. Vertiefend dazu wurden noch Experteninterviews durchgeführt. Im Folgenden werden die konkretisierenden Aussagen, bezogen auf die einzelnen Themen wie Projekt, Projektmanagement, Kommunikation, soziale Kompetenz, Führung und Anforderung öffentlicher Auftraggeber der Theorie und Empirie in Zusammenhang gebracht und die wesentlichen Erkenntnisse dargestellt.

2.4.1. Faktor Soziale Kompetenz

Hypothese 1, dass Soziale Kompetenz (bestehend aus den Elementen: respektvoller, wertschätzender Umgang mit anderen, Gesprächsbereitschaft, Offenheit, Ehrlichkeit, Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreudigkeit) einen positiven Einfluss auf den Projekterfolg hat, konnte durch die Untersuchung bestätigt werden. Dazu wird ausgeführt, dass sich beim Faktor der sozialen Kompetenz des Projektleiters die weitgefaste Definition des Begriffes der sozialen Kompetenz auch den theoretischen Ausführungen entspricht.

Einerseits werden hierbei Eigenschaften und Fähigkeiten, wie Respekt, Wertschätzung, Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreudigkeit aufgezählt, andererseits werden auch Parameter aus dem Projektmanagement, wie Rollendefinition, Verantwortlichkeiten oder Entscheidungsbefugnisse angeführt. Innebreake Werden zu Projektbeginn nicht alle Parameter des Projektmanagements ausreichend festgelegt, fehlen wichtige Projektmanagementwerkzeuge zur erfolgreichen Projektabwicklung. Wobei hingegen das Fehlen sozialer Kompetenzen in Bezug auf Eigenschaften und Fähigkeiten des Projektleiters, die zwar nicht durch fachliche Kompetenz kompensiert werden kann, jedoch keine so wesentlichen Auswirkungen wie das Fehlen der Projektmanagementparameter haben.

Die positiven Aspekte der sozialen Kompetenz erlauben eine partnerschaftliche Führungsbeziehung zu den Projektbeteiligten, die die Teammitglieder fördern aber auch fordern kann, und zur Motivation beiträgt. Dadurch wird die Zusammenarbeit im Projektteam effizienter und lösungsorientierter, verläuft somit reibungsloser. Voraussetzung dafür sind auch hier die Festlegungen der Parameter, Rollendefinitionen und Verantwortlichkeiten.

Als Besonderheit sei hier jedoch der öffentliche Auftraggeber mit den Entscheidungsgremien der Politik angeführt. Ein besonnener Umgang mit dieser Stakeholdergruppe wird hierbei von dem Projektleiter erwartet.

Im Weiteren wird besonders auf die politische Arbeit hingewiesen. Dabei kann es geschehen, dass politische Auseinandersetzungen, welcher Art auch immer, in das Projektgeschehen hineingetragen werden. Damit sind erhebliche Auswirkungen auf das Projekt und seine Abwicklung nicht ausgeschlossen. Durch Medienberichterstattung über öffentliche Projekte kann es zu Interventionen in der Politik oder durch die Politik im Projekt kommen. Die soziale Kompetenz des Projektleiters zeigt sich auch in einem besonders sensiblen und umsichtigen Umgang mit und in solchen Situationen. Derartige Konstellationen waren zwar nicht Untersuchungsgegenstand, könnten aber Gegenstand weiterer empirischer Forschung sein.

2.4.2. Faktor kommunikative Kompetenz

Die Aufarbeitung der *Hypothese 2*, dass die Kommunikative Kompetenz (bestehend aus den Elementen: Fähigkeit zuhören zu können, Einfühlungsvermögen, eine offene Einstellung zu anderen, das Verstanden werden und richtiges verstehen) einen positiven Einfluss auf den Projekterfolg hat, zeigt sich darin, dass die direkte Kommunikation im Projekt ein maßgeblicher Faktor zur Zielerreichung und jedenfalls das Kommunikationsverhalten des Projektleiters einen Einflussfaktor darstellen. Aus der Analyse ergibt sich dabei, dass die effiziente und zielgerichtete Besprechungsführung genauso wichtig ist, wie die Gesprächsführung und das Einfühlungsvermögen in persönlichen Gesprächen zur Interaktion bei Schwierigkeiten, die sich auch aus der Teamzusammenarbeit ergeben können.

Die kommunikativen Fähigkeiten, und dazu gehört auch das Zuhören-können des Projektleiters, stellt ein wesentliches Führungsinstrument dar. Durch die Interviews bestätigt ist es auch ein Anliegen der Projektteammitglieder an einen adäquaten und situationsangepassten Führungsstil des Projektleiters.

Ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation im Projekt eines öffentlichen Auftraggebers ist die Einbindung der politischen Vertreter in den Kommunikationsprozess. Dabei ist darauf zu achten, dass die zuständigen Ressorts die für sie relevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt erhalten können. Zu berücksichtigen sind dabei auch die Entscheidungsstrukturen des öffentlichen Auftraggebers, welche, je nach Projektorganisation, von den politischen Gremien abhängig sein können und diese Auswirkungen auf den Vergabeterminplan haben können.

2.4.3. Faktor fachliche Kompetenz

Andererseits wird von allen am Projekt Beteiligten die fachliche Kompetenz des Projektleiters vorausgesetzt. Dass der Projektleiter nicht auf allen Wissensgebieten eines Projektteams die gleiche Wissenstiefe eines Fachexperten bzw. Spezialisten aufweisen kann, unterstützt die Aussagen, dass er auf das Expertenwissen seines Projektteams zurückgreifen kann und muss. Bestätigt wurde allerdings die Aussage, dass er sehr wohl den Überblick über das gesamte Projekt und das Projektgeschehen haben muss, um rechtzeitig bei auftretenden Schwierigkeiten und Problemen eingreifen und zur Lösungsfindung anhalten und auch beitragen zu können. In der empirischen Forschung hat sich gezeigt, dass gerade die Erwartungshaltung der Projektteammitglieder, wonach der Projektleiter grundsätzlich fachlich kompetent ist, wesentlich für die Akzeptanz des Projektleiters im Team ist. Dazu wäre allenfalls eine weitere empirische Forschung interessant.

3. Implikationen der Ergebnisse für die Praxis

Mit der vorliegenden Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die soziale Kompetenz und das Kommunikationsverhalten des Projektleiters Einfluss auf die optimale Erreichung des Projektziels haben. Die Analyse der Forschungsergebnisse hat ergeben, dass genau die Faktoren soziale Kompetenz, Kommunikationsverhalten eine erfolgreiche Erreichung des Projektziels, Einhaltung von Qualitäten, Budgetrahmen und Terminplänen, positiv unterstützen. Die Hypothesen, wonach soziale Kompetenz des Projektleiters und sein Kommunikati-

onsverhalten maßgeblich zur optimalen Projektabwicklung bei Bauprojekten öffentlicher Auftraggeber beitragen, konnte mittels Gruppendiskussion und Experteninterviews sohin belegt werden.

Als *Ergebnis für die Praxis* lässt sich auf Grundlage des Forschungsergebnisses festhalten, dass eine strukturierte Kommunikation und Projektabwicklung im Sinne der Projektmanagementparameter von den Teammitgliedern vorausgesetzt werden. Die Festlegung der wesentlichen Projektmanagementparameter, wie Rollendefinitionen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse, zu Projektbeginn können relevant für die Akzeptanz des Projektleiters durch die Teammitglieder und die weitere Projektabwicklung sein. Die Stärkung der Gruppendynamik und die Wertschätzung der einzelnen Teammitglieder, wie bspw. gemeinsame ungezwungene freiwillige, gesellschaftliche oder sportliche Unternehmungen, können maßgeblich zur Teambildung und Teamakzeptanz beitragen und somit die Zielerreichung durch Motivation positiv beeinflussen.

4. Literatur

- BEA FRANZ XAVER, SCHEURER STEFFEN, HESSELMANN SABINE, Projektmanagement, UVK-Verl Ges, Konstanz und München (2011)
- BOHINC TOMAS, Projektmanagement, Gabal Verlag, Offenbach (2006)
- BOHINC TOMAS, Führung im Projekt, Springer-Verlag Berlin Heidelberg (2012)
- BURGHARDT MANFRED, Einführung in Projektmanagement, Publicis Publishing, Erlangen (2013)
- HUSSEY WALTER, SCHREIER MARGIT, ECHTERHOFF GERALD, Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, Springer Verlag Berlin Heidelberg (2013)
- GREINER PETER, MAYER PETER EDUARD., STARK KARLHANS, Baubetriebslehre – Projektmanagement, Friedrich Vieweg & Sohn Verlag Wiesbaden (2005)
- KÖHLER JENS., OSWALD ALFRED, Die Collective Mind Methode, Springer Verlag Berlin Heidelberg (2009)
- KUSTER JÜRIG, HUBER EUGEN, LIPPMANN ROBERT, SCHMID ALPHONS, SCHNEIDER EMIL, WITSCHI URS, WÜST ROGER, Handbuch Projektmanagement, Springer-Verlag Berlin Heidelberg (2011)
- LEIMBÖCK EGON, Bauwirtschaft, B. G. Teubner, Stuttgart Leipzig (2000)
- LORENZ MICHAEL, ROHRSCHEIDER UTA, Praxishandbuch Mitarbeiterführung, Haufe Lexware, Freiburg (2013)
- PATZAK GEROLD, RATTAY GÜNTER, Projektmanagement, Linde Verlag, Wien (2014)
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK ® guide) PMI Project Management Inst., Newtown Square, PA (2013)
- RATTAY GÜNTER, Führung von Projektorganisationen, Linde Verlag, Wien (2013)
- WITHAUER KLAUS F., Führungskompetenz und Karriere, Gabler Verlag, Wiesbaden (2011)