

MAS ETH GPB
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

Ertan Yildiz

**Handlungskompetenzen des Projektleiters
Einflüsse der Fragmentierung von Architekturdienstleistungen**

Referenten: Prof. Sacha Menz, Axel Paulus, Meret Alber, Ivan Bocchio

Zürich, Mai 2016

A	INHALTSVERZEICHNIS
B	METHODIK
C	KURZFASSUNG

MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

1	Motivation
2	1 Grundlagen
2	1.1 Begriffsdefinition
3	1.2 Arten von In- und Outsourcing
5	1.3 Marktsituation Heute - Branchen mit Outsourcing
6	1.4 SIA - Auseinandersetzung mit der Thematik
7	1.5 Abgrenzung
9	2 Führungsebene
9	2.1 Kernleistungen
12	2.2 Kompetenzen des Projektleiters
14	2.3 Führungsstrategien des Projektleiters
19	2.4 Phasenabhängige Leistung mit Auslagerung
30	3 Organisationsebene
32	3.1 Strategischer Projektaufbau
34	3.2 Organisationsformen / Organisationsmodelle
39	4 Kommunikationsebene
39	4.1 Führungskommunikation
40	4.2 Steuerungsinstrumente mit Auslagerung
41	4.3 Führungsstrategien
42	4.4 Umgang mit Verlusten
43	4.5 Qualitätssicherung Intern / Extern
44	5 Dokumentationsebene
44	5.1 Projektaufbau Dokumentation
47	5.2 Phasenabhängige Leistungen
48	Schlussfolgerung

Methodik / Ertan Yildiz, Handlungskompetenzen des Projektleiters

Empirische Ebene

Konzeptionelle Ebene

Themeneingrenzung

Forschungsfrage

Grundlagenforschung

Literaturrecherche

Eingrenzung der Themenbereiche
1. Führungsebene
2. Organisationsebene
3. Kommunikationsebene
4. Dokumentationsebene

These

- Praxisbezug, Datenerhebung,
- Vorauswahl, Strukturierung
- Grenzen der Ebene Prüfen
- Lösungsvorschläge anhand der Theorie entwickeln
- Kompetenzbereiche des Projektleiters

Einflussfaktoren

Ebenekombinationen gegenüberstellen
Einflussbereich der Auslagerung prüfen
Zusammenwirken der Ebenen
Zusatzleistungen durch die Auslagerung
Ausgleich der Verluste

Analyse

Schlussfolgerungen



Fazit

- ◀ **Methodik**
- ▼ **Kurzfassung der Thesis**

Bei hoher Auslastung werden die Leistungen des Architekten fragmentiert und ausgelagert, um Zeiten mit guter Auftragslage ohne Neuanstellungen und personellen Schwankungen zu überbrücken. Der andauernde Kosten- und Termindruck zwingt die Architekturbüros zu Sonderlösungen. Das Outsourcen in den Bereichen IT- und Automobil wird in der Thesis als eine Ausgangslage für Auslagerung von Architekturdienstleistungen behandelt.

In der IT- und Automobilbranche, ist das Outsourcing von Dienstleistungen und Prozessen an der Tagesordnung. In verschiedenen Modellen werden die Arbeiten ausgelagert und in den Prozess implementiert. Im IT-Bereich wird zwischen verschiedenen Wirkungstiefen von Helpdesk bis zum Spezialisten und Aufwandvolumen unterschieden. Gemäss IT-Spezialisten ist ein IT-Unternehmen ohne Outsourcing unvorstellbar. Das Know-how für die Spezialgebiete anzueignen ist sehr aufwändig und zeitinsiv. Die Mitarbeiterkosten für die Spezialisten wären viel zu hoch. Die Projektorganisationsstrukturen werden mit der Integration von Outsourcing-Leistungen erstellt.

Mit der Thesis werden vier Projekt-Haupt-Ebenen mit entsprechenden Komponenten aufgebaut und die Grenzen der Verträglichkeit von Fremdleistungen überprüft. Die Ebenen beinhalten verschiedene Gesichtspunkte des Projektleiters zur Führung, Organisation, Kommunikation und Dokumentation. Neben seinen Projektzielen wie Kosten, Qualität und Terminen, erhält die Führungsaufgabe des Projektleiters eine neue, zusätzliche Komponente; die Steuerung des Projektes mit ausgelagerten Dienstleistungen. Qualitätssteuerungselemente werden bewusst im Bauprozess zur Sicherung eingesetzt. Die Kernkompetenzen eines Architekturbüros und das Bild des Architekten als Projektleiter verändern sich. Schliesslich stellen sich die Fragen, ob die Auslagerung von Architekturleistungen eine Zukunft hat und worin die Schlüssel-Leistungen des Projektleiters in einem erfolgreichen Projekt liegen. Durch die Auslagerung wird zwar die Arbeit, jedoch nicht die Verantwortung abgegeben. Das Unternehmen wird durch eine längere Zusammenarbeit mit ausgelagerten Dienstleistung, von Grund auf verändert und umstrukturiert. Die Rolle des Projektleiters im Projekt, sowie die Kernleistungen des Architekten, verändern sich. Auch die Bauherrschaft passt sich durch gezielte Veränderung an den Markt an. Die Vertretungen der Auftraggeber werden immer professioneller und sensibler auf geleisteten Arbeiten. Gezielt werden auch gebündelte Informationsabgaben gefordert.

Im Planerteam verschieben sich die Verantwortungsbereiche und die rechtlichen Abhängigkeiten. Dadurch entstehen neue Schnittstellen und neue Reibungszonen im Prozess. Anhand der verbreitetsten Organisationsform des «Einzelleistungsnehmers», werden die Einwirkungen auf die Leistungen des Projektleiters geprüft und die daraus entstehenden Mehrleistungen sowie Veränderungen aufgezeigt. Die Handlungskompetenzen des Projektleiters befähigen ihn mit den richtigen Massnahmen aus Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz das Projekt ergebnisorientiert zu steuern. Die Zusatzleistungen des Architekten zum Thema „Begleitung von fragmentierten Architekturdienstleistungen“ sind in den SIA-Normen und Honorarordnungen nicht speziell aufgeführt, einzig im Bereich der Subplaner gibt es Vorlagen.

Entwickelt haben sich in der Baubranche die Auslagerungen zu erfolgreichen Geschäftsmodellen wie General- und Totalunternehmungen. Trotz der vielen Dienstleistungsanbieter sind in den Architekturbüros Berührungspunkte vorhanden. Mit den Auslagerungen werden die Wissens- und Kontrollverluste kritisch hinterfragt. Die Aufgaben des Projektleiters werden der neuen Situation angepasst. Jedoch ist die kurze und längerfristige Einwirkung auf die Struktur des Architekturbüros ein wichtiger Bestandteil der Arbeit. Bei Gesprächen mit Architekten war die Unzufriedenheit mit den externen Dienstleistungen gross. Mit der richtigen Zusammenarbeit würde jedoch nichts im Wege stehen, längere Beziehungen einzugehen. Dies bedingt eine klare Aufgabenstellung und eine Umsetzungsstrategie der Dienstleistungen.