

MAS ETH GPB

MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

**Monika Moor**

**Führungsaufgabe Bauleitung**

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

Korreferent: Dr. Andres C. Pfister

Zürich, Mai 2018

**2018** Advanced Studies ETH  
Kompetenz für Architekten und Ingenieure

ETH Zürich  
Departement Architektur  
Professur für Architektur und Bauprozess  
Prof. Sacha Menz

KAI Kompetenz für Architekten und Ingenieure  
[www.kompetenz.ethz.ch](http://www.kompetenz.ethz.ch)  
[kompetenz@arch.ethz.ch](mailto:kompetenz@arch.ethz.ch)

© 2018, KAI Kompetenz für Architekten und Ingenieure

MAS Thesis  
Monika Moor  
Führungsaufgabe Bauleitung  
Referenten: Prof. Sacha Menz, Axel Paulus, Meret Alber,  
Ivan Bocchio

Alle Rechte vorbehalten.  
Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist  
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb  
der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung von KAI Kompetenz für Architekten und  
Ingenieure und dem Verfasser unzulässig und strafbar.  
Das gilt besonders für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen  
Systemen.

- A INHALTSVERZEICHNIS
- B METHODIK
- C KURZFASSUNG

## MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

- 1 Dank

### **1 Einleitung**

- 3 1.1 Problemstellung
- 5 1.2 Zielsetzung

### **2 Theoretische Grundlagen**

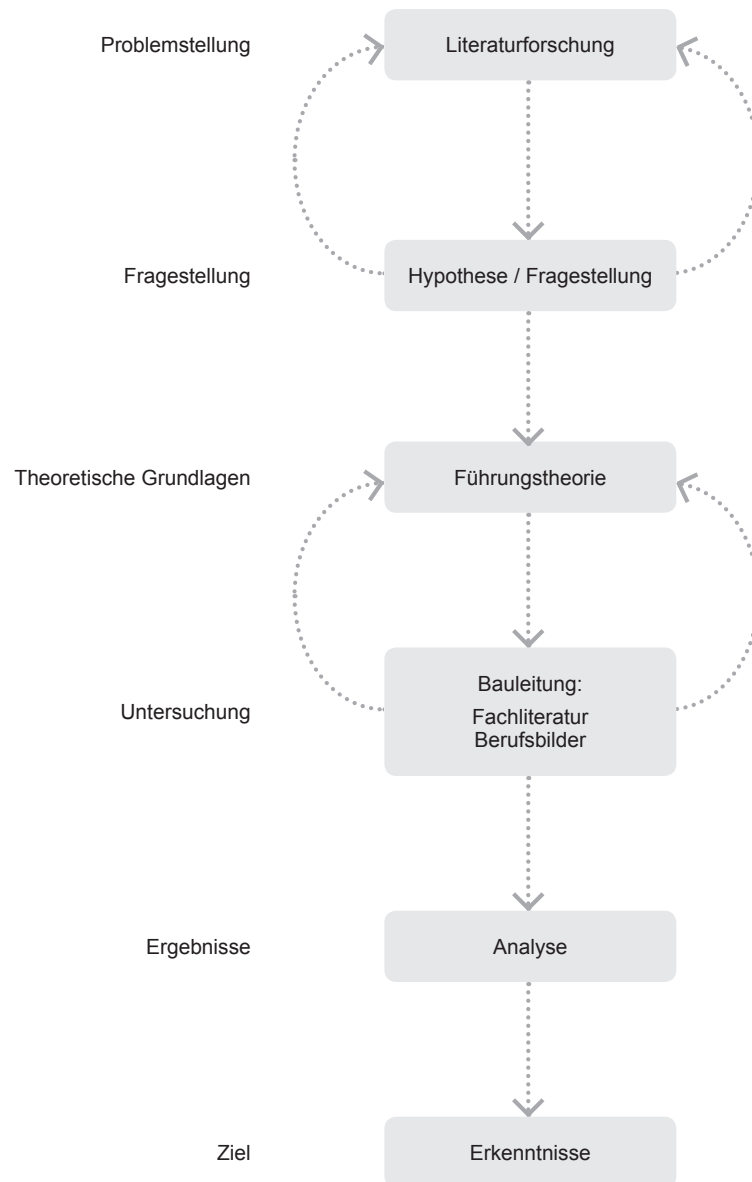
- 6 2.1 Berufsbild Bauleitung
- 8 2.2 Herausforderung Bauleitung
- 10 2.3 Führung – was ist das?

### **3 Die Bauleitung vor dem Hintergrund der Führungstheorie**

- 15 3.1 Die Bauleitung als Führungskraft
- 16 3.2 Führungsstile, -eigenschaften und -kompetenzen in der Bauleitung
- 18 3.3 Führungsaufgaben in der Bauleitung
- 21 3.4 Kommunikation und Sozialkompetenz in der Bauleitung
- 23 3.5 Schlussfolgerungen

- 24 4 Literaturverzeichnis**

## Methodik



## Kurzfassung

Im Schweizer Wohnungsbau werden jährlich rund 1.6 Mrd. CHF für die Behebung von Baumängeln ausgegeben. Dies entspricht einem Anteil von 8% der gesamten Bauausgaben der Schweizer Bauwirtschaft im Wohnungsbau. Die Behebung von Baumängeln bedeutet für Auftraggeber und Auftragnehmer einen grossen wirtschaftlichen Schaden. Die Bauleitung nimmt als Schnittstelle zwischen Planung und Ausführung auf der Baustelle eine zentrale Rolle ein und trägt entscheidend zur Vermeidung von Baumängeln und somit zum wirtschaftlichen Erfolg eines Bauwerks bei.

Der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation ist abhängig vom Erfolg der Führung. Auf Grundlage dieser Kernaussage aus der Führungstheorie untersucht die vorliegende MAS-Thesis die Rolle der Führung in der Bauleitung. In ersten theoretischen Vorüberlegungen werden die wichtigsten Modelle aus der Führungstheorie erläutert. Für die Untersuchung wurde bauleiterspezifische Fachliteratur, Definitionen des Berufsbildes, die Aufgaben der Bauleitung gemäss SIA-Ordnung 102 sowie das „Kompetenzprofil Bauleitung“ herangezogen. Eine anschliessende Analyse der erhobenen Ergebnisse sollte aufzeigen, welche Relevanz das Thema Führung in der Bauleitung besitzt.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Führungsaufgabe der Bauleitung in der Fachliteratur hauptsächlich als Managementaufgabe verstanden wird, nämlich als Organisieren, Leiten, Koordinieren und Überwachen. Aufgaben des Leaderships, Menschen zu motivieren und befähigen, werden in den untersuchten Literaturquellen kaum thematisiert. Auch das Thema der Kommunikation als Mittel sozialer Interaktion und Hauptwerkzeug der Führungstätigkeit findet in der untersuchten Literatur kaum Behandlung. Aus diesem Ungleichgewicht lässt sich schliessen, dass die „härteren“ Managementtätigkeiten des Organisierens und Kontrollierens gegenüber den „emotionaleren“ Tätigkeiten des Leaderships einen höheren Stellenwert besitzen und als relevanter für die erfolgreiche Ausübung des Bauleitungsberufes betrachtet werden. Das Fehlen der ebenfalls „emotionalen“ Kommunikation und Sozialkompetenz in der Literatur unterstützt diese Annahme.

Das in der Untersuchung festgestellte Ungleichgewicht zwischen Management- und Leadership-Aufgaben könnte auf ein Führungsproblem der Bauleitung in der Praxis hindeuten und eine mögliche Ursache für die Entstehung von Baumängeln darstellen.