

MAS ETH GPB
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

Raffaele Giovane

Die Führungskompetenzen des Architekten

Referenten: Prof. Sacha Menz, Axel Paulus, Meret Alber, Ivan Bocchio
Korreferent: Dr. Andres Claudius Pfister

Zürich, Mai 2016

A	INHALTSVERZEICHNIS
B	METHODIK
C	KURZFASSUNG

MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

2	Danksagung
3	Motivation

1 Analyse

4	1.1 Recherche
11	1.2 Forschungsfragen

2 Forschung

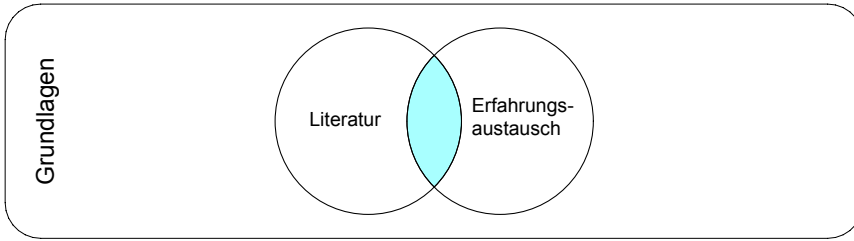
12	2.1 Kompetenzen
19	2.2 Kompetenztabelle
20	2.3 Zielgruppen
21	2.4 Online-Umfrage
24	2.5 Entwicklungsbedarf

3 Handlungsempfehlungen

38	3.1 Empfehlung: Studium - Ausbildung
39	3.2 Empfehlung: Arbeitgeber - Begleitung
41	3.3 Empfehlung: Architekten - Eigeninitiative
43	3.4 Zusammenfassung

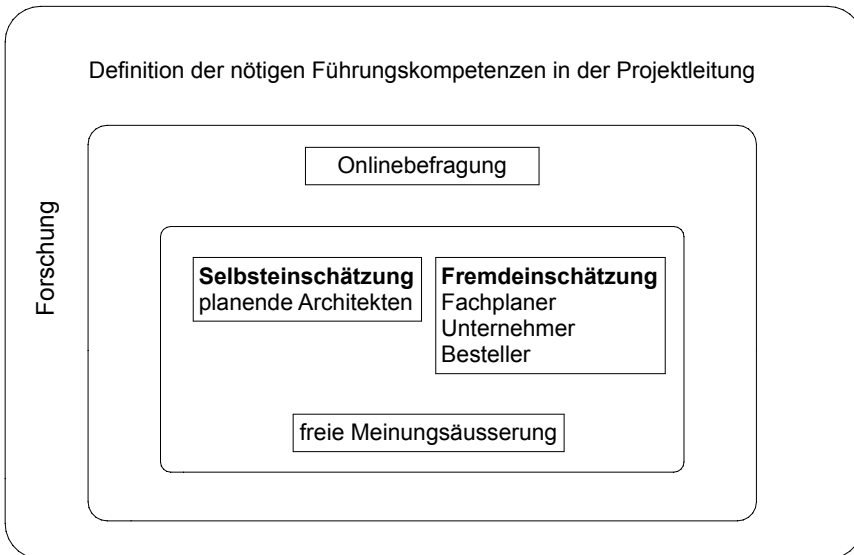
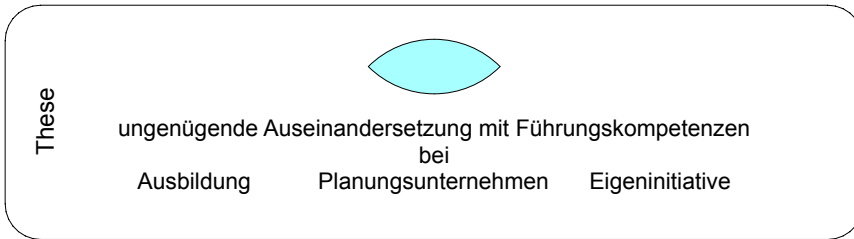
4 Schlussbetrachtung

44	4.1 Weiteres Vorgehen
49	4.2 Methodik: Weiteres Vorgehen



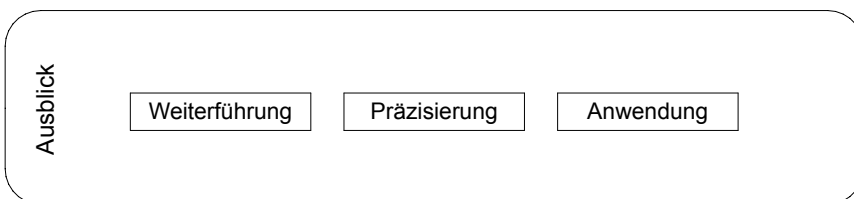
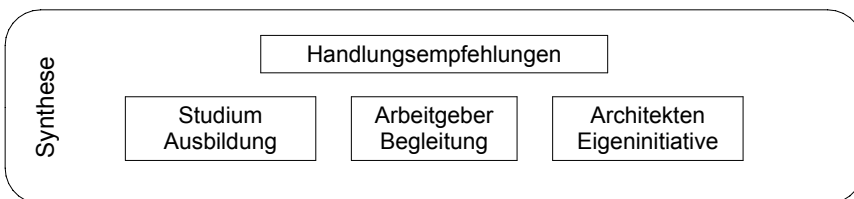
Forschungsfragen

Was bedeutet Führung im Bauwesen?



Welche sind die nötigen Führungskompetenzen?

Wo ist Entwicklungsbedarf?



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

Die Ausbildung zum Architekten ist sehr vielseitig und ermöglicht nach dem Studium verschiedene Berufswege. Der Fokus in der Ausbildung liegt hauptsächlich im Entwurf. In den Entwurfsprojekten verwenden die Studenten die meisten Ressourcen. Für das grosse Angebot an weiteren Wahl- und Vertiefungsfächern fehlt die Zeit, um sich mit den Inhalten ausführlich auseinanderzusetzen und von einem breiteren Verständnis profitieren zu können. Andere Themen wie z.B. die Projektdefinition, die Führung von Personen, der Umgang mit zeitlichen, materiellen und personellen Ressourcen usw. werden nur angedeutet, oder in kurzen Übungen behandelt. Eine konkrete und kontinuierliche Auseinandersetzung mit Themen, die für die spätere Arbeit relevant sind, fällt aus. Es fehlt ein Bewusstsein über die nötigen Führungskompetenzen für die Projektleitung.

Leitet ein Architekt längere Zeit nach dem Studium das erste Projekt, wird deutlich, dass die Kompetenzen dafür fehlen oder nicht entwickelt sind und dass an sich selbst gearbeitet werden soll. In der Praxis hat es der Architekt zudem nicht nur mit der Organisation eines Projektes oder dessen Teilaufgaben zu tun, sondern auch mit den Bedürfnissen der Bauherrschaft, den Gegenargumenten anderer Projektbeteiligten und mit den Rahmenbedingungen der Ämter. Es handelt sich um Personen aus verschiedenen Berufsgattungen, Altersgruppen und Kulturen. Die Beteiligten haben einen anderen Bezug zum Projekt und daher andere Interessen. Erst mit der Übernahme solcher Aufgaben wird dem Architekten klar, ob er die Kompetenzen für die Projektleitung besitzt, und dafür überhaupt geeignet ist. Dies führt zu Unsicherheit, Konflikten im Team, negativen Auswirkungen im Projekt, Verlust von Zeit und Ressourcen und eine hohe ungeplante Fluktuation der Angestellten in Planungsunternehmen. Um ein Projekt leiten und mit dem Faktor Mensch umgehen zu können, braucht es Führungskompetenzen.

Aus der Auseinandersetzung mit der Thematik anhand von Recherchen in Fachbüchern und Publikationen, Gesprächen im Umfeld und durch die Reflexion über die eigene Erfahrung im Bauwesen sind vier Kompetenzfelder entstanden, die zusammen zur Führungskompetenz verhelfen: *«Fachkompetenz»*, *«Selbstkompetenz»*, *«Sozialkompetenz»* und *«Methodenkompetenz»*. Durch die *«Fachkompetenz»* ist der Architekt fähig, die berufs- und positionsspezifischen Aufgaben und Anforderungen fachgerecht und selbständig zu erfüllen. Mit Hilfe der *«Selbstkompetenz»* kann er vorbildlich sein, Verantwortung übernehmen und die angemessene Rolle im Projekt einnehmen. Die *«Sozialkompetenz»* ermöglicht es ihm, den Situationen und Teilnehmern angemessen zu kommunizieren und ein Team zu Höchstleistungen zu überzeugen und zum gemeinsamen Ziel zu führen. Die *«Methodenkompetenz»* verhilft ihm dazu, zielgerichtet und systematisch Projektaufgaben anzugehen und Komplikationen vorzubeugen.

In einer Onlinebefragung, die sich auf die Beherrschung der Kompetenzen bezieht, wird die Selbsteinschätzung der planenden Architekten aus Architekturbüros der Fremdeinschätzung gegenübergestellt. Die Kompetenzfelder werden jeweils in einzelne Komponenten unterteilt, die Fähigkeiten, Kenntnisse, Betrachtungsweisen darstellen. Es wurde die Rolle des planenden Architekten generell betrachtet, unabhängig von Bauphase, Projektgrösse und Umfeld. Die Ansprechgruppe für die Fremdeinschätzung beinhaltet die Auftraggeberseite, die die Dienstleistung des Architekten bestellt, die Fachplaner, die mit den Architekten die Projekte planen, Bauleiter und Unternehmer, die die geplanten Projekte ausführen, und das Baumanagement, welches die Bauprozesse steuert.

Kurzfassung / Raffaele Giovane, Die Führungskompetenzen des Architekten

Die erste Aufgabe in der Online-Umfrage für alle Teilnehmer ist, die nötigen Kompetenzen für die Projektleitung zu priorisieren, um sich erstmals mit der Terminologie vertraut zu machen. Danach müssen sich auf der einen Seite die Architekten selbst einschätzen, indem sie ihr Niveau für die einzelnen Kompetenzen einstufen. Auf der anderen Seite stufen die anderen Parteien die Architekten ein. Zum Schluss werden die Teilnehmer in Form der freien Texteingabe gefragt, wo sie bei Architekten generell und bei Berufseinsteigern am meisten Entwicklungsbedarf sehen, und was ihre generelle Meinung zur Umfrage und zur Thematik ist.

Die Umfrage dient einerseits dazu, bei weniger erfahrenen Architekten ein Bewusstsein über die nötigen Kompetenzen für die Projektleitung und die eigene Entwicklungsstufe zu fördern, und andererseits die erfahrenen Architekten zum Nachdenken zu bringen, über die eigenen Kompetenzen und die Förderung der Berufseinsteiger. Es soll ein Diskurs entstehen über die fehlende Thematisierung der Führungskompetenzen in der Ausbildung und in den Planungsbüros. Anhand der Resultate in der Online-Umfrage wird definiert, wo in der Entwicklung der Kompetenzen am meisten Handlungsbedarf besteht. Ausgehend vom definierten Handlungsbedarf werden Empfehlungen formuliert für das Studium, in dem Architekten ausgebildet werden, für die Arbeitgeber, die sie anstellen und begleiten, und für die Architekten selbst als Eigeninitiative. Zum Abschluss werden Grenzen und ergänzende Aspekte der Kompetenzentwicklung aufgezeigt und ein mögliches Vorgehen für die Weiterführung dieser Arbeit geschildert.

Diese MAS-Thesis will eine breite Auseinandersetzung mit der Führungskompetenz und dem Faktor Mensch anstoßen. Sie soll weitere Fragen aufwerfen, womit sich das Bauwesen auseinanderzusetzen hat. Das Bewusstsein muss erweckt werden, dass die Architekten in der Entwicklung der Kompetenzen begleitet werden sollen. Die Architekten müssen aber auch Eigeninitiative aufbringen, um den Stand der eigenen Kompetenzen zu ermitteln, diesen darzustellen und die eigene Entwicklung zu planen.