

MAS ETH GPB  
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

**Fränzi Patzen**

**Leistungsteam im Bauprozess**

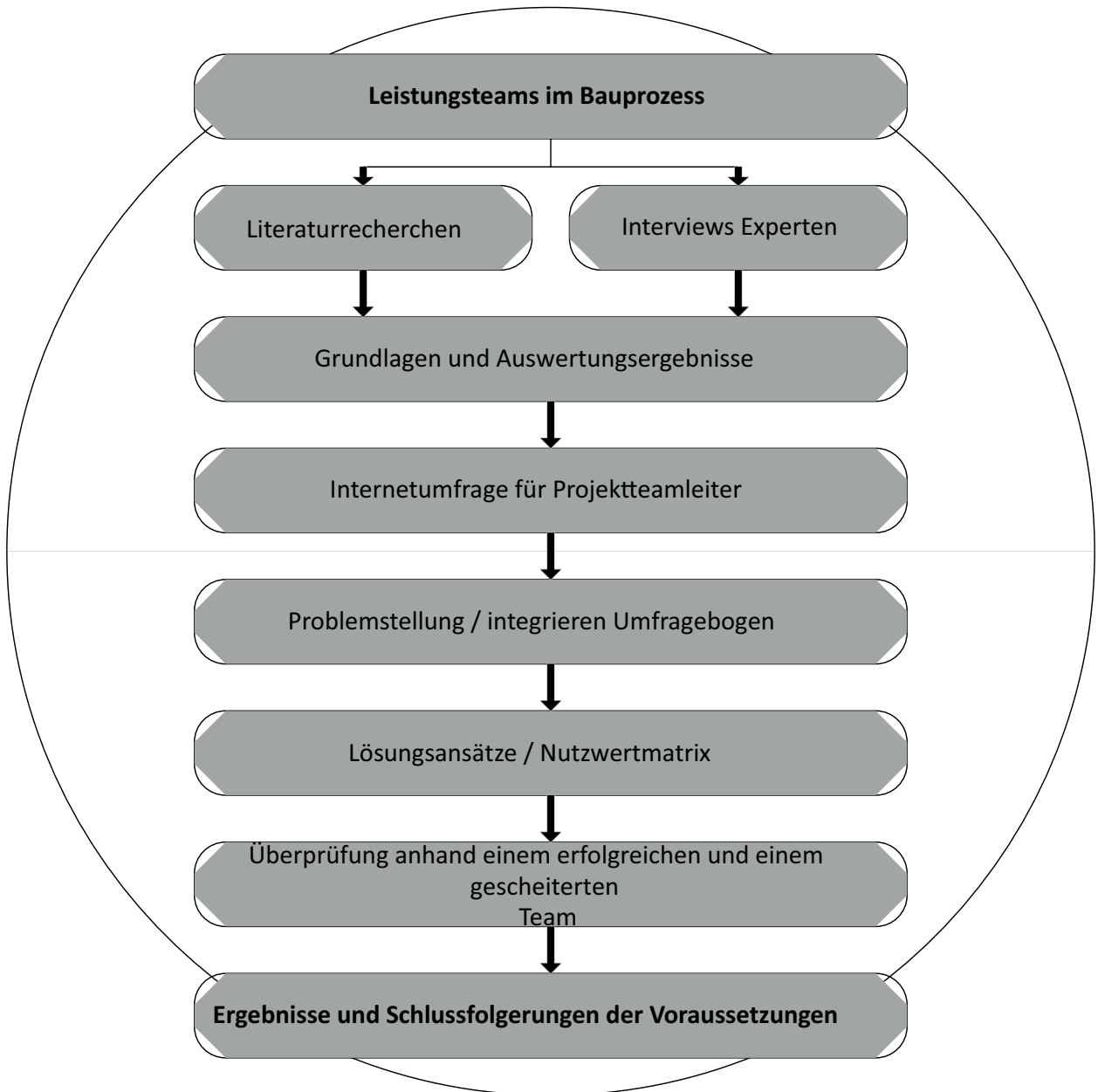
Referenten: Prof. Sacha Menz und Axel Paulus  
Korreferent: Peter Zwick Dipl. Bauleiter SBO Bauökonom AEC

Zürich, Mai 2012

A	INHALTSVERZEICHNIS
B	METHODIK
C	KURZFASSUNG

## MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

	<b>1. Thema und Relevanz</b>
7	1.1 Ausgangslage
9	1.2 Zielsetzung
10	1.3 Methode
	<b>2. Grundlagen</b>
12	2.1 Leistungsteam
19	2.2 Bauprozess
	<b>3. Leistung im Bauprozess</b>
32	3.1 Leistung des Menschen
38	3.2 Leistung im Bauprojekt
	<b>4. Leistung der Voraussetzungen</b>
42	4.1 Stand der Leistung im Bauprozess
49	4.2 Aufzeigen des Standes
51	4.3 Herleitung des Handlungsbedarf
53	4.4 Beständige Faktoren
	<b>5. Lösungsentwürfe und deren Bedeutung</b>
55	5.1 Zielsetzungen
55	5.2 Mögliche Lösungsansätze
57	5.3 Bewertung der Lösungsansätze mittels Nutzwertmatrix
61	5.4 Vergleich an zwei Beispielen
	<b>6. Ergebnisse</b>
64	6.1 Konsequenzen
65	6.2 Empfehlungen
68	6.3 Schlussfolgerung und Schlusswort
	<b>7. Anhänge</b>
70	7.1 Anhang 1: Bild- und Tabellenverzeichnis
71	7.2 Anhang 2: Literatur- und Quellenverzeichnis
72	7.3 Anhang 3: Abkürzungsverzeichnis
73	7.4 Anhang 4: Interview Verzeichnis
74	7.5 Anhang 5: Auswertung Umfragen



- ◀ Methodik
- ▼ Kurzfassung der Thesis

### Fränzi Patzen, Leistungsteam im Bauprozess

Gemeinsame Ziele und Visionen im Interesse des Auftraggebers sind wichtige Bestandteile für eine erfolgreiche Teamarbeit. Es stellt sich folgende Frage: können verbesserte Voraussetzungen in der strategischen Planung zu Leistungsteams führen? Im Bauprozess existiert keine Definition für den Begriff Leistungsteam. Als Folge der Ermangelung wird dieser Begriff am Beispiel des Sportes herangezogen. Mit dem Begriff Voraussetzungen sprechen wir von einem Zustand, der erfüllt werden muss, bevor ein Prozess möglich ist. Verbesserte Voraussetzungen können mit den heutigen komplexen Anforderungen im Bauwesen Synergien bilden.

Um das definierte Projektziel erreichen zu können, stellen sich nebst projektmanagementbezogenen Themen, auch Themen wie zum Beispiel der Rollenverteilung mit den erforderlichen Kompetenzen für das Projekt, eine ausgerichtete und zweckmässige Organisation wie auch eine funktionierende Kommunikation in den Vordergrund. In sogenannten Leistungsteams treffen Menschen mit einem gemeinsamen Ziel jedoch mit unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften, Fähigkeiten, Vorstellungen und Voraussetzungen aufeinander.

Diese Themen sollen durch diese Arbeit untersucht werden. Dabei werden auch betriebliche Voraussetzungen miteinbezogen und berücksichtigt.

Die Thesis richtet sich an Personen im Bauprozess, die in den Teamführungen tätig sind. Ziel dieser Arbeit ist das Finden und Aufzeigen von erfolgsbringenden Voraussetzungen. Es wurden diese Personen ausgewählt, weil dort ein grosses Potential der Steuerung zur Unterstützung des Projekterfolges liegt. Es werden Führungsrollen in der Deutschschweiz innerhalb des Bauprozesses in Bezug auf die Hochbauten untersucht. Meine Motivation liegt darin, neue Ansätze aufzuzeigen um das Risiko zu minimieren und das Projektteam zu verbesserter Leistung zu führen.

Diese Arbeit ist methodisch strukturiert aufgebaut. Die Grundlagen sind mittels Fachliteratur und Interviews mit den Bauprojektteams recherchiert worden (z.B. mit Peter Ess, ehemaliger Direktor Amt für Hochbauten, Zürich). Dies ist aus sekundärer Hand erfolgt. Die in Form von Fragebogen bei Führungspersonen von Projektteams erlangten Daten bilden die Grundlage der Problemstellung, respektive zeigen die Voraussetzungen auf. Aus der Problemstellung geht hervor, dass sich die Voraussetzungen für die Leistung in zwei Gruppen bewegen; die Arbeitsleistung als Mensch und die Leistung im Bauprojekt. Daraus wird ersichtlich wo der richtige Zeitrahmen liegt und die Lösungsansätze für das Erstellen der Voraussetzungen entstehen. Als weiterer Arbeitsschritt werden die entworfenen Lösungsvorschläge verfolgt, anhand von Diagrammen ausgewertet und jeweils an einem gescheiterten und an einem erfolgreichen Bauprojekt gemessen.

Die Auswertungen der Lösungsansätze für verbesserte Voraussetzungen konnten in drei Hauptgruppen unterteilt werden. Als ersten Punkt dieser Gruppen ist, das sichern des Projektstandes, als Grundlage eines klar definierten Prozesses. Als zweiter Punkt sind die Kompetenzen zu definieren, so dass klare Rollen und Verantwortlichkeiten geregelt sind. Als letztes ist eine Erhöhung der Kommunikation notwendig und das Analysieren, Identifizieren und Bestimmen von soziologischen Problemstellungen. Wenn dem Team ein grösseres Wissen zur Verfügung steht, kann durch dies die Leistung schneller gesteigert und das Niveau eines optimalen Leistungsteam erreicht werden.

Der Begriff Leistungsteam im Bauprozess wird so dargelegt: Es sind wie im Hochleistungssport Faktoren wichtig wie: Planung, Regelmässigkeit, Überwachung in mehreren Einheiten als Grundlage. Die Trainingskontrollen werden als Zielkontrollen angesehen, wie diejenige der einzelnen Sitzungen oder die der Phasenabschlüsse. Die ausgewogene Ernährung mit der richtigen Phase von Belastung, Regeneration der körperlichen Muskeln, können als die Summen der Mehrwehrt durch das Wissen der einzelnen

**Kurzfassung** / Fränzi Patzen, Leistungsteam im Bauprozess

Beteiligten interpretiert werden. Jedes Teammitglied profitiert persönlich von der Zusammenarbeit. Daher ist die Motivation der einzelnen Personen für ein gemeinsames bekanntes Ziel wichtig.

Diese Arbeit bezieht sich ausschliesslich auf das Verbessern der Voraussetzungen für ein Team. Baurecht, Normen, Richtlinien, technische Entwicklung und Umwelt haben keine unmittelbaren Einflüsse im Rahmen des in dieser Arbeit untersuchten Themas auf die Projektteams.