

MAS ETH GPB
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

Roland Ledergerber

**Das interdisziplinäre Planerteam
Empfehlungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit**

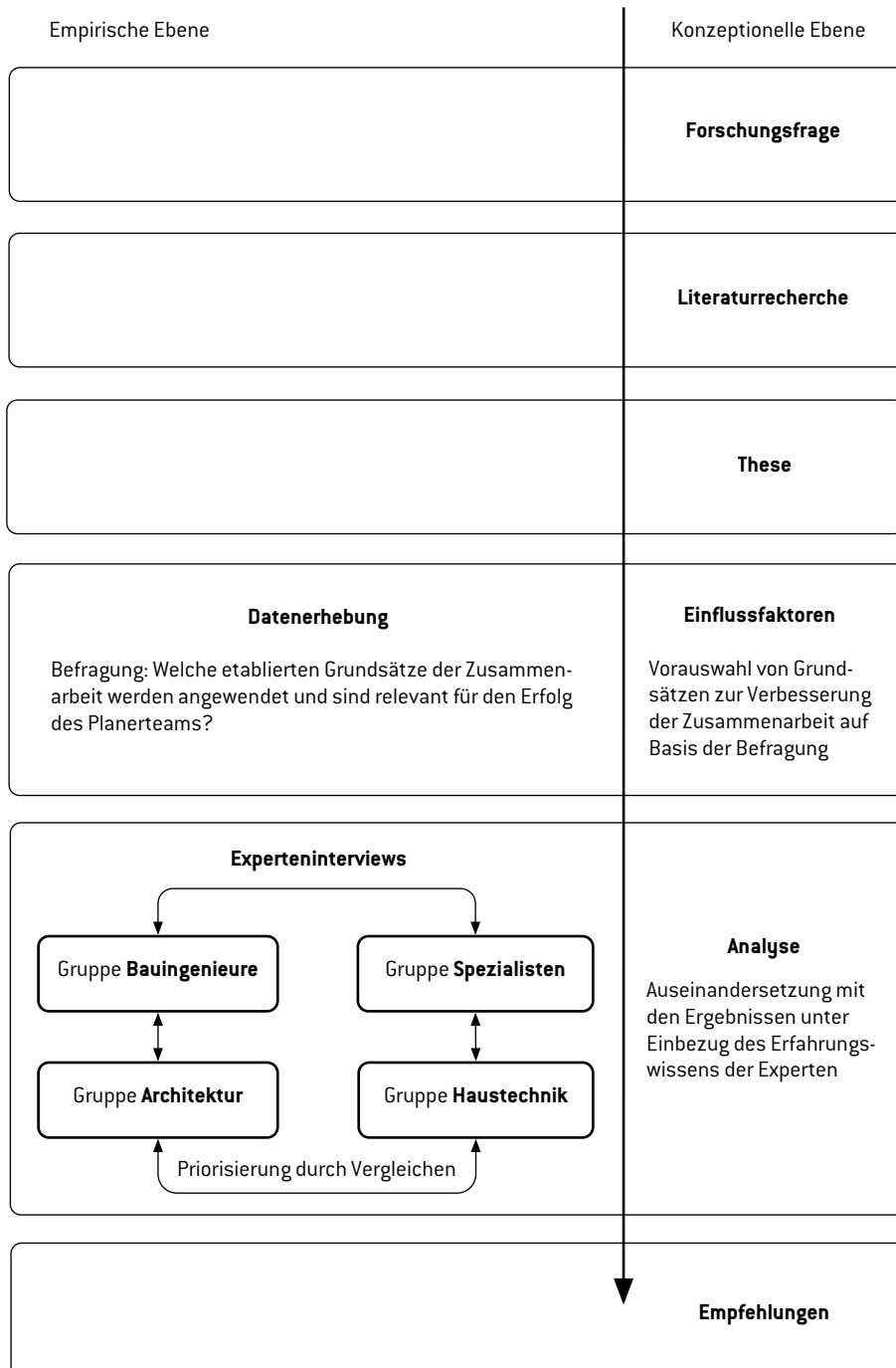
Referenten: Prof. Sacha Menz, Axel Paulus, Daniela Ziswiler
Korreferent: Elmar Hasler

Zürich, Mai 2014

A	INHALTSVERZEICHNIS
B	METHODIK
C	KURZFASSUNG

MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

2	Einleitung
	1. Stand der Forschung
5	1.1 Historischer Abriss der Entwicklung zur Teamarbeit
8	1.2 Auswirkungen der Gesellschaft auf das Arbeitsverhalten
10	1.3 Allgemeingültige Definition des Teams
12	1.4 Kreativitätsprozess
14	1.5 Wissensmanagement
	2. Einfluss auf das Planerteam im Hochbau
15	2.1 Besonderheiten der Zusammenarbeit
16	2.2 Auswirkungen der Gesellschaft auf das Planerteam
17	2.3 Grundsätze der Zusammenarbeit und die Bedeutung des Planerteams im Bauprozess
	3. Analyse
25	3.1 Akzeptanz der Ergebnisse der Befragung in der Praxis
30	3.2 Merkmale erfolgreicher Planerteams im Hochbau
31	3.3 Gegenüberstellung der Theorie und Datenerhebungen mit der These
	4. Schlussfolgerungen
33	4.1 Empfehlungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit unter Planern
35	4.2 Instrumente zur Anwendung der Empfehlungen
	5. Fazit
37	5.1 Die interdisziplinäre Arbeitsweise
41	5.2 Schlusswort
	Anhang
42	Datenerhebungen und Auswertungen
75	Literatur-, Abbildungs-, Tabellen- und Abkürzungsverzeichnis



- ◀ Methodik
- ▼ Kurzfassung der Thesis

Das interdisziplinäre Planerteam

Empfehlungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Die Planung und Realisierung technisch fortschrittlicher Gebäude hat sich in den letzten Jahren zu einer komplexen und von Geschwindigkeit geprägten Aufgabe entwickelt. Unter Zeitdruck spielt das Planungsteam im Projektierungs- und Realisierungsprozess eine leistungskritische Rolle und fachgebundenes Wissen ist oft Voraussetzung, um als Planer den rasch ändernden Anforderungen zu genügen. Die Spezialisierung bedeutet Arbeitsteilung und die Schaffung von Schnittstellen, an denen leicht Reibungsverluste entstehen können. Unabhängig von der Organisationsform hängt der Erfolg eines Projektes somit mehr denn je von der aktiven und kreativen Zusammenarbeit zwischen der Projektleitung und den am Projekt beteiligten Planern sowie den Beteiligten untereinander ab.

Das Hauptkriterium für die Beurteilung der Qualität eines Teams ist, ob die gemeinsam erbrachte Leistung besser ist, als wenn die Einzelbeiträge addiert werden. In der MAS-These wird dargelegt, welche Merkmale ein erfolgreiches Team auszeichnen und mit welchen Instrumenten, Handlungs- und Verhaltensweisen Teamarbeit unter Planern erfolgreich umgesetzt wird. Die Fragestellungen werden untersucht anhand der These, dass Fachwissen ohne Vernetzung im Team zu wenig ganzheitlicher Innovation führt und nur zu einer durchschnittlichen Gesamtleistung, denn die entscheidenden Voraussetzungen für einen Mehrwert an Wissen und Kreativität im Planerteam sind, die anderen Disziplinen nicht als getrennte Instrumente, sondern integrativ als Ganzes zu betrachten. Mit der Befragung der Leistungsträger in Planerteams werden die erfolgsversprechenden Merkmale der Zusammenarbeit und das Verbesserungspotenzial identifiziert. Experteninterviews überprüfen die Gültigkeit der empirisch erfassten Daten stichprobenartig und schaffen damit den Bezug zur Praxis. Die Schlussfolgerungen der Arbeit formulieren die zentralen Themen für eine Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit als Empfehlungen. Der heutige Stellenwert, das Verbesserungspotenzial aber auch die Chancen und Grenzen der interdisziplinären Planungsteams werden dabei vertieft und kritisch betrachtet.

Die Gegenüberstellung von der Theorie und der Datenerhebungen bezogen auf die These bestätigt, dass die Synthese von Begabung, Wissen und Kreativität in der interdisziplinären Arbeitsweise möglich ist. Durch das Verbinden von Einfallsreichtum mit Tatkraft können überdurchschnittliche Leistungen erreicht werden. Die Voraussetzungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team unterscheiden sich in den Leistungsbereichen signifikant. In den Phasen der Projektdefinition sind dem Team genügend Freiräume durch autonome Arbeitsweisen zu geben, während die weiteren Phasen zur Umsetzung der Projektziele zunehmend geprägt sind von geregelten Abläufen. Das interdisziplinäre Planerteam ist dabei über alle Phasen eine lernende Organisation, welche darauf angewiesen ist, dass die Bereitschaft besteht, Wissen weiterzugeben und von anderen zu lernen, dass sich alle Beteiligten an den Zielen orientieren und eigenverantwortlich handeln. Unter der Führung eines Projektleiters, welcher verbindende Eigenschaften in menschlicher und sachlicher Hinsicht besitzt, ist die Gewähr für Gründlichkeit und Vielseitigkeit der entstehenden Bauwerke gegeben. Damit erfüllt das interdisziplinäre Planerteam die Voraussetzungen, um auch die komplexesten Aufgaben durch Interaktion im Team zu lösen.

Die Schlussfolgerungen der These richten sich primär an Personen, die in der Projektleitung tätig sind. Die Empfehlungen zur Verbesserung der Kommunikation, Zielorientierung und der Eigenverantwortung, helfen die Arbeitsfähigkeit eines Teams zielstrebig herbeizuführen und über die gesamte Dauer aufrechtzuerhalten. Die Empfehlungen sollen auch den Entscheidungsträgern in Architektur- und Ingenieurbüros Denkanstöße in der Weiterentwicklung der interdisziplinären Zusammenarbeit im Bauwesen geben, denn die zwischenbetriebliche Prozessoptimierung muss in jedem Unternehmen auf allen Stufen eine permanente Aufgabe sein.