

MSc FHNW in Virtual Design and Construction

Kompetenzen für Auftraggebende

Kompetenzableitung zur Mitarbeit der Auftraggebenden in IPD Projekten

Student:

Michael Winter

michael.winter@students.fhnw.ch

Thesis-Begleiterin:

Prof. Dr.-Ing. Margarete Olender

margarete.olender@fhnw.ch

Thesis-Experte:

Prof. Dr. Hartmut Schulze

hartmut.schulze@fhnw.ch

Externer Partner:

Thermoplan AG

Fabian Hefti, Head of Smart

Building

13. Januar 2023

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig sowie ohne unerlaubte fremde Hilfe und ausschliesslich unter Verwendung der aufgeführten Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Weil am Rhein, den 13.01.2023

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagung

Ich möchte an dieser Stelle insbesondere Prof. Dr.-Ing. Margarete Olender und Prof. Dr. Hartmut Schulze für die Betreuung sowie ausgezeichnete Unterstützung bei dieser Arbeit danken. Ohne Sie, Ihre Empfehlungen samt Hinweisen wäre diese Arbeit in solch einer Form nicht entstanden.

Ebenso möchte ich Fabian Hefti von der Thermoplan AG für seinen Einsatz nebst der Organisation verschiedener Interviews danken. Mit diesen erhielt ich nicht nur verschiedene Einblicke in ein aktuelles IPD-Projekt, sondern sie lieferten wichtige vielmehr die nötigen Informationen für diese Arbeit.

Des Weiteren danke ich meinen Freunden, welche mich bei der Korrekter dieser Arbeit intensiv unterstützen und nicht lediglich darüber lasen.

Erklärung Links

In der nachfolgenden Arbeit sind an verschiedenen Stellen Verlinkungen zu finden. Werden diese angeklickt gelangt man zu Grafiken, welche auf den Text Bezug nehmen. Bei diesen gibt es wiederum einen Link, der zur jeweiligen Textpassage zurückführt. Da diese nur digital funktionieren gibt es davor Zahlen mit Abkürzungen um das jeweilige Kapitel auch analog zu finden.

 [1 IV](#) Link zur Grafik  [1 Inhaltsverzeichnis](#) Link zurück zur Textpassage

Abstract

Konkrete Kompetenzen von Bestellenden beziehungsweise Auftraggebenden sind bisher weder systematisch analysiert noch beschrieben worden. Es finden sich lediglich Hinweise auf einzelne Kompetenzaspekte. Zurzeit nehmen sie hauptsächlich die Rolle der Entscheider und Finanziers von Projekten ein. Mit der Projektabwicklung nach der IPD-Methodik verändert sich diese Rolle. Der Zweck dieser Arbeit ist es zu erkennen welche Kompetenzen die Auftraggebenden mitbringen respektive erfüllen müssen. Mit dem daraus entstehenden Kompetenzbild sollen sie in der Lage sein sich das Wissen anzueignen, welches zur Bewältigung der Herausforderungen nötig ist.

Die Masterthesis beruht deshalb auf einer prospektiven Kompetenzanalyse. Über eine Literaturrecherche wurden zunächst verschiedene Themen betrachtet, um erste Erkenntnisse zu erhalten. Um diese wiederum besser einzuordnen, sind hierfür Interviews mit Auftraggebenden unterschiedlicher Rollen durchgeführt dergleichen analysiert worden. Der konventionelle Bauablauf wurde im Nachgang mit dem von IPD verglichen. Aus den resultierenden Anforderungen konnten nun die nötigen Kompetenzen abgeleitet werden.

Das Ergebnis wird durch vierzig verschiedene Kompetenzen abgebildet, welche explizit auf IPD angepasst sowie den Feldern Fach-, Methoden-, Selbst- samt Sozialkompetenzen zugeordnet und abschliessend in einem Kompetenzbild zusammengefasst wurden. Mit den Erkenntnissen dieser Arbeit, sollten sich die Bestellenden auf ihr bevorstehendes Projekt vorbereiten können, um somit einen Beitrag vielmehr einen Mehrwert zur weiteren Verbesserung von IPD-Projekten zu leisten.

Aufgrund dieser sehr zeitintensiven Methode konnte in der Arbeit nur ein einziges Grossprojekt, welches nach IPD ausgeführt wird betrachtet werden. Der Aufwand der dahinterstehenden Analyse sollte dennoch zu plausiblen Resultaten geführt haben. Das entstandene Kompetenzbild ist hierbei ein erster Schritt. Dieses kann zur Ideenfindung zukünftiger Schulungen in der Weiterbildung beigezogen werden. Eine tatsächliche Belastbarkeit würde jedoch der Vergleich mit weiteren Projekten, die Anwendung in der Praxis sowie Anpassungen erfordern.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	6
1.1	EINFÜHRUNG	6
1.2	PROBLEMSTELLUNG	6
1.3	EINGRENZUNG DER ARBEIT	6
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	7
2.1	VERWENDETE LITERATUR	7
2.2	KOMPETENZEN – EINBLICK UND ANEIGNUNG	9
2.3	PROJEKTABWICKLUNG	9
2.3.1	<i>IPD – Integrated Project Delivery</i>	9
2.3.2	<i>Konventioneller Bauablauf</i>	10
2.4	TEAMBILDUNG – PHASEN UND VORAUSSETZUNGEN	11
3	THEMATIK UND VORGEHENSWEISE	12
3.1	FRAGESTELLUNGEN UND ANNAHMEN	12
3.2	BEGRÜNDUNG DER GEWÄHLTEN METHODE	12
3.3	SAMPLING	12
3.4	DURCHFÜHRUNG	13
3.5	INTERVIEWLEITFADEN	13
3.6	AUSWERTUNG	14
4	INTERVIEWBEZOGENE AUSWERTUNG	15
4.1	INTERVIEW 1 – BAUHERREN- UND NUTZERVERTRETUNG	15
4.1.1	<i>Wissen zu IPD</i>	15
4.1.2	<i>Pflichten der Auftraggebenden</i>	16
4.1.3	<i>Anforderungen an Auftraggebende</i>	16
4.1.4	<i>Kompetenzen für Auftraggebende</i>	18
4.2	INTERVIEW 2 – INTERNE BAUBEGLEITUNG	19
4.2.1	<i>Wissen zu IPD</i>	19
4.2.2	<i>Pflichten der Auftraggebenden</i>	20
4.2.3	<i>Anforderungen an Auftraggebende</i>	20
4.2.4	<i>Kompetenzen für Auftraggebende</i>	22
4.3	INTERVIEW 3 – FACILITY MANAGEMENT	24
4.3.1	<i>Wissen zu IPD</i>	24
4.3.2	<i>Pflichten der Auftraggebenden</i>	24
4.3.3	<i>Anforderungen an Auftraggebende</i>	24
4.3.4	<i>Kompetenzen für Auftraggebende</i>	26
4.4	INTERVIEW 4 – INTERNE ENTWICKLUNG	27
4.4.1	<i>Wissen zu IPD</i>	27
4.4.2	<i>Pflichten der Auftraggebenden</i>	27
4.4.3	<i>Anforderungen an Auftraggebende</i>	27
4.4.4	<i>Kompetenzen für Auftraggebende</i>	28
4.5	INTERVIEWS IM VERGLEICH	29
4.5.1	<i>Wissen zu IPD</i>	29
4.5.2	<i>Pflichten der Auftraggebenden</i>	29
4.5.3	<i>Anforderungen an Auftraggebende</i>	29
4.5.4	<i>Kompetenzen der Auftraggebenden</i>	31

5	RESULTATE	32
5.1	GEGENWÄRTIGE SITUATION – KONVENTIONELLER BAUABLAUF	32
5.2	ZUKÜNFTIGE SITUATION – IPD	32
5.3	VERGLEICH DER BEIDEN SITUATIONEN	33
5.4	KOMPETENZBILD FÜR AUFTRAGGEBENDE IM IPD	34
5.4.1	<i>Fachkompetenzen</i>	34
5.4.2	<i>Methodenkompetenzen</i>	35
5.4.3	<i>Selbstkompetenzen</i>	37
5.4.4	<i>Sozialkompetenzen</i>	38
6	KONKLUSION	41
6.1	BEANTWORTUNG FRAGEN UND ANNAHMEN	41
6.2	EINORDNUNG DER KOMPETENZEN	42
6.3	AUSBLICK	42
6.4	SCHLUSSWORT	42
7	LITERATURVERZEICHNIS	43
8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	44
9	TABELLENVERZEICHNIS	45
10	ANHANG	46
10.1	ANFORDERUNGEN UND KOMPETENZEN AUS LITERATURRECHERCHE	46
10.2	INTERVIEWLEITFADEN	47
10.3	AUSWERTUNG MIRO	49
10.3.1	<i>Interview 1</i>	49
10.3.2	<i>Interview 2</i>	51
10.3.3	<i>Interview 3</i>	53
10.3.4	<i>Interview 4</i>	55
10.3.5	<i>Vergleich Interviews</i>	57
10.4	AUSWERTUNG MAXQDA	61
10.4.1	<i>Codierung</i>	61
10.4.2	<i>Code-Theorie-Modelle</i>	62
10.4.3	<i>Ein-Code-Modelle</i>	66
10.4.4	<i>Code-Matrix-Browser</i>	70
10.4.5	<i>Code-Relations-Browser</i>	71
10.4.6	<i>Dokumenten-Vergleichsdiagramm</i>	73
10.4.7	<i>Profilvergleichsdiagramme</i>	74
10.4.8	<i>Codelandkarte</i>	77
10.4.9	<i>Code-Subcode-Segmente-Modelle</i>	78
10.4.10	<i>Code-Relations-Modelle – Nähe von Codes</i>	82
10.4.11	<i>Code-Relations-Modelle – Überschneidung von Codes</i>	85
10.4.12	<i>Einzelfallmodelle – Ordnung nach Codesystem</i>	88
10.4.13	<i>Einzelfallmodelle – Ordnung nach Häufigkeit</i>	92
10.5	KOMPETENZBILD	96
11	TRANSKRIPTIONEN	100
11.1	INTERVIEW 1	100
11.2	INTERVIEW 2	113
11.3	INTERVIEW 3	130
11.4	INTERVIEW 4	140

1 Einleitung

1.1 Einführung

Die Kompetenzforschung zu IPD-Projekten steht ganz am Anfang. Bisher ist dazu in der Literatur weder etwas auffindbar, noch beschrieben. Es finden sich lediglich Hinweise auf einzelne Kompetenzaspekte. Mit der IPD-Methode konnten bereits heute bessere Ergebnisse und erste Erfolge bei Projekten erzielt werden. Dergleichen findet in der jetzigen Bauindustrie, die derzeit unter hoher Ineffizienz und relativ geringer Produktivität leidet, ein Umdenken wie auch eine Veränderung statt.

Auf Grund dieser Tatsache, an der Zukunft teilzuhaben und einen Beitrag zur weiteren Verbesserung von IPD-Projekten zu leisten, besteht das Interesse darin, mit den Kompetenzen der Bestellenden beziehungsweise Auftraggebenden einen Teil hierfür beizutragen.

Das Ziel dieser Arbeit liegt darin zu erkennen welche Kompetenzen die Auftraggebenden mitbringen respektive erfüllen müssen. Mit dem daraus entstehenden Kompetenzbild wird verfolgt, dass sie zukünftig in der Lage sind, sich das nötige Wissen anzueignen, welches zur Bewältigung der Herausforderungen nötig ist, um dadurch einen Mehrwert für das Projekt unter dem IPD-Gedanken zu schaffen.

1.2 Problemstellung

Bisher sind die konkreten Kompetenzen von Bestellenden beziehungsweise Auftraggebenden weder systematisch analysiert noch beschrieben worden. Es finden sich lediglich Hinweise auf einzelne Kompetenzaspekte wie z.B. Partnerwahl, Wahl einer passenden Vertragsform, Wissensvermittlung oder auch BIM Kompetenzen.¹

Der Bau von Grossprojekten wird komplizierter, für welche jeder einzelne Beteiligte diverse Kompetenzen benötigt. Diese beschäftigen sich jedoch Tag für Tag damit, im Gegensatz die Bestellenden in der Regel nur einmal im Leben. Dieses Wissen lässt sich nicht innerhalb von kurzer Zeit aneignen. Es ist verständlich, dass die meisten Auftraggebenden sich dazu entscheiden Aufgaben beziehungsweise die Leitung an Bauträger zu übertragen. Zurzeit nehmen sie hauptsächlich die Rollen des Entscheidens und Finanzierens in Projekten ein. Mit der Projektabwicklung nach IPD, welche aktuell noch selten, aber zunehmend Anwendung findet, verändert sich diese Rolle. Es ist notwendig, dass Bestellende bereits aktiv in die frühe Phase im Bauprojekt integriert werden, dergleichen den Planungsprozess mitgestalten. Deshalb besteht die Herausforderung der Ableitung von Kompetenzen darin, dass es bislang nur Pilotprojekte gibt. Um diese zu ermitteln, werden Interviews mit Auftraggebenden geführt, die partiell schon erste Erfahrungen gesammelt haben. Die Kartierung dieser konkreten Kompetenzen stellt weiterhin eine Voraussetzung für Schulungen inbegriffen Programmen in der Weiterbildung dar, welche in zukünftigen Projekten Anwendung finden können.²

1.3 Eingrenzung der Arbeit

Die erreichten Ergebnisse der Arbeit beziehen sich auf Grund der zur Verfügung gewesenen Zeit rein auf die Kompetenzen der Auftraggebenden. Diese bauen auf einem einzigen IPD-Grossprojekt von Thermoplan sowie vier Interviews von Auftraggebenden aus dem operativen Zweig auf. Somit konnten aus genannten Anforderungen erste Kompetenzen, die zur Mitarbeit erforderlich sind, abgeleitet und ein Kompetenzbild entworfen werden.

Um aussagekräftige samt umfassende Ergebnisse zu erhalten, müssten bei weiteren Projekten prospektive Kompetenzanalysen durchgeführt und die Ergebnisse verglichen werden. Dabei die Sicht der Ausführenden einzubeziehen wäre mit Sicherheit von Vorteil. Diese Form der Analyse ist mit der Vorbereitung der Interviews, ihrer Codierung samt Validierung sehr zeitintensiv. Ebenso könnten Umfragen zu weiteren Erkenntnissen beitragen. Im weiteren Sinne wäre es nach der in der Theorie erreichten Ergebnisse, sicherlich von Vorteil diese genauso in der Praxis zu testen beziehungsweise anzuwenden, um im Nachgang erörtern zu können, wie handfest sie sind und nochmals erforderliche Anpassungen vorzunehmen.

¹ (Karl, 2021)

² (Schulze, 2022)

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird zunächst die relevante Lektüre zu dieser Arbeit beschrieben. Daran gliedert sich die Literaturrecherche an, in der auf verschiedene Themen Bezug genommen wird. Somit können erste Rückschlüsse zu Anforderungen samt Kompetenzen getroffen werden.

 [10.1 LR AuK](#)

2.1 verwendete Literatur

Bei der Literatur handelt es sich hauptsächlich um Fach- beziehungsweise Sachbücher nebst Papers aus dem Springer-Verlag der letzten Jahre. Er ist einer der führenden Wissenschafts- und Fachverlagsgruppen der Welt, dessen Bücher sich in erster Linie an Ingenieure, Manager und Sozialwissenschaftler richten. Daraus konnten, aus aktuellem Wissen, für die verschiedenen Bereiche der Arbeit wichtige Erkenntnisse gezogen werden. Gleichermassen wurden auch Paper und Videos hinzugezogen, um die Einsicht zu vertiefen.

Da es sich bei der Arbeit um die Kompetenzen zur Mitarbeit der Auftraggebenden bei IPD handelt, ist eine erste Auseinandersetzung mit diesen Themen unabdingbar für das weitere Vorgehen. Man sollte wissen, wie sich der Ablauf eines IPD-Projektes gestaltet sowie den eigentlichen Sinn hinter dieser Bauabwicklungsmethode kennen. Dasselbe gilt ebenso für die Teambildung, einen wichtigen Inhalt vielmehr eine Voraussetzung für IPD. Dergleichen spielen auch die eigentlichen Pflichten und Rollen, welche die Auftraggebenden einnehmen eine wichtige Rolle. Um die Kompetenzen letztendlich ermitteln zu können müssen die nötigen Informationen zur Durchführung einer prospektiven Kompetenzanalyse vorhanden sein. In den Kompetenzatlanten erhält man weitere Sachkunde über diverse Qualifikationen. Im Nachfolgenden wird die Literatur zu den einzelnen Themen aufgeführt.

LITERATUR ZUR IPD:

Integrierte Projektabwicklung (IPA): Schnelleinstieg für Bauherren, Architekten und Ingenieure, Simon Christian Becker, Horst Roman-Müller

Buch, essentials – Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022

Die Autoren stellen die wesentlichen Bestandteile der IPA vor und geben einen ersten Einblick in die Funktionsweise sowie das Potenzial dieses Abwicklungsmodells.

IPA-Handlungsleitfaden – Ein Leitfaden für Führungskräfte, Deutsche Übersetzung von Prof. Dr. Antje Boldt

Handlungsleitfaden, Stiftung Pankow, 2020

Diese Übersetzung bietet eine Hilfestellung für zukünftige Projektentscheidungen, dahingehend die Methodik der Integrierten Projektabwicklung zu verstehen, ihre Vorteile zu erkennen und entscheiden zu können, ob diese für ein Projekt oder auch für sich selbst die Richtige ist.

LITERATUR ZU TEAMBILDUNG:

Das ideale Projektteam – Fähigkeit, Motivation und Teamzusammenstellung, Sabine Bank

Buch, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018

Die Dissertation behandelt die Teamzusammenstellung in Projekten. Es wird ein Vorgehen erarbeitet, um ein erfolgreiches Projektteam zusammenzustellen, das einen Beitrag zum Erfolg leistet. Gleichzeitig soll es jedes einzelne Teammitglied und sein Potenzial ansprechen.

Erfolgreiche Zusammenarbeit in Projektteams, Manuel Burba

Schriftenreihe Band 107, AutoUni – Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018

Diese Dissertation gilt als Orientierungshilfe für Projektleiter samt -teams, um in Situationen mit ähnlichen Bedingungen den Umgang mit Verhaltensweisen oder Problemen zu erleichtern. Eine erfolgsbezogene Betrachtung der Zusammenarbeit kann einen entscheidenden Beitrag zur Gestaltung der Zusammenarbeit liefern und damit zur Steigerung des Erfolges beitragen.

Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen: Grundlagen – Anwendung – Praxistipps, Brigitte Polzin, Herre Weigl

Buch, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021

Das auf das Bauwesen abgestimmte Fachbuch ist eine Einführung in Themen wie Führung, Teamentwicklung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Change-Management und Fair-Management. Die Anforderungen sowie verschiedene Instrumente werden dargestellt.

PAPERS, ATLANTEN SOWIE VIDEOS ZU KOMPETENZEN:

Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0., Verena Simone Lore Blumberg, Simone Kauffeld

Paper, GIO – Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021

Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Arbeitswelt nachhaltig. Digitale Systeme unterstützen Mitarbeitende mit Informationen. Die Einführung dieser Technologien und die Veränderung von Arbeitsabläufen stellen neue Kompetenzanforderungen an Beschäftigte, ermöglichen aber auch veränderte Wege des Lernens. Es werden zukünftig benötigte Kompetenzen in der Produktion sowie Wege der Kompetenzentwicklung dargestellt.

Prospektive und prozessbezogene Kompetenzanalyse im Digitalisierungskontext – Gestaltung und Erprobung eines Vorgehens, Sarah Depenbusch, Elena Bender, Niclas Schaper

Paper, GIO – Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021

Im Zuge der Digitalisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen ist es wichtig, Kompetenzanforderungen konkret zu ermitteln, um Entwicklungsbedarfe frühzeitig zu erkennen. Das Vorgehen, der prospektiv und prozessbezogenen Kompetenzanalyse, ermöglichte die Erfassung zukünftig relevanter Kompetenzen sowie die Gestaltung individueller und prozessorientierter Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, insbesondere im Digitalisierungskontext.

Prospektive Kompetenzanalyse (ProKA) – Ein Verfahren zur Einschätzung von zukünftigen Kompetenzveränderungen, Anna-Lena Kato-Beiderwieden, Katharina D. Schlicher, Sonja K. Ötting, Holger Heppner, Günter W. Maier

Paper, GIO – Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021

Dieser Beitrag stellt die Prospektive Kompetenzanalyse vor. Die Methode ermöglicht es, zukünftig erforderliche Kompetenzen für die erfolgreiche Ausführung einer beruflichen Tätigkeit zu erfassen, um die Auswirkungen anstehender Veränderungen einzubeziehen. Dazu werden validierte Methoden kombiniert und erweitert. So entsteht eine umfassende Methode, die ein evidenzbasiertes, theoriegeleitetes Vorgehen gewährleistet.

Der KODE® Kompetenz-Atlas

Internet, KODE GmbH, 2019

Was sind Kompetenzen? Welche Kompetenzen gibt es? Wie lassen sich Kompetenzen messen?

Video, KODE GmbH, 2021

Kompetenzatlas

Internet, Fachhochschule Wien, o.D.

LITERATUR UND VIDEOS ZU PFLICHTEN UND AUFGABEN DER AUFTRAGGEBENDEN:

Musterbauordnung – MBO,

Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020

Welche Aufgaben und Ziele hat ein Bauherr?

Video, Prof. Dr.-Ing. Stefanie Friedrichsen FH Münster, 2022

Was macht ein Bauherr? Wer ist der Baumanager? Der Bauherr im Detail

Video, Bauwerkplan Holding GmbH, 2021

LITERATUR ZU LERNMODELLEN:

E-Learning im digitalen Zeitalter: Lösungen, Systeme, Anwendungen, Mario A. Pfannstiel, Peter F.-J. Steinhoff

Buch, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022

In diesem Sammelband wird E-Learning aus den vier Themenperspektiven Anwendungsbe- reich, Virtuelle Realität und Spiele, Kultur und Emotion sowie Tools und Methoden betrachtet. Das Themenfeld der Wissensvermittlung beziehungsweise -Aneignung ist sehr komplex. Es gibt dabei diverse Aspekte zu beachten, um Wissen auch verschiedenen Personen übermitteln zu können. Es kann als Anknüpfungspunkt von späteren Workshops für Auftraggebende aufgegriffen werden.

2.2 Kompetenzen – Einblick und Aneignung

Seit längerem sind Kompetenzen ein viel diskutiertes Thema. Es gibt zwar diverse Felder, jedoch liegt der Beruf aktuell stark im Fokus. Vor allem sollen Mitarbeiter für die Digitalisierung fit gemacht werden damit Unternehmen in der Zukunft konkurrenzfähig bleiben. Es geht einerseits nicht nur um den Gewinn, sondern ebenso um die Sicherung von Arbeitsplätzen. Andererseits auch darum, dass Mitarbeiter sich diesen sichern, indem sie ihr Wissen kontinuierlich und eigenständig erweitern, demnach kurz gesagt um eine stetige Anpassungsfähigkeit.

Dabei stellt sich die Frage was unter dem Begriff Kompetenzen zu verstehen ist. Es sind grundlegende Handlungsfähigkeiten von Menschen, genauer gesagt die Fähigkeit mit unüberschaubaren offenen Situationen umgehen zu können, gleichermassen konstruktive Lösungen dafür zu finden. Gerade in schwierigen Situationen neigen Personen dazu, den auftretenden Problemen aus dem Weg zu gehen oder hoffen darauf, dass diese von jemand anderem gelöst werden, was keinesfalls einem kompetenten Verhalten entspricht.

Ausserdem können sie in Fach-, Sozial-, Methoden-, und Selbstkompetenzen unterteilt werden. Ihre Analyse basiert auf verschiedenen Weisen. Dies sind zum einen die erfahrungsgelernt-intuitive, die personenbezogene-empirische, wie auch die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode. Während die Entwicklung durch verschiedene Formen des Lernens zugleich in der Arbeits-, als auch in der Lebenswelt erfolgt. Folglich die Entwicklung der Kompetenzen, welche durch Lern- sowie Entwicklungsprozesse von Personen passiert werden. Dazu gehören die formale, non-formale samt der informellen Kompetenzentwicklung.

Bislang sind Kompetenzen zum Bauwesen allgemein nicht wirklich ermittelt worden. In der Literatur werden vielmehr Pflichten wie auch Aufgaben der Projektbeteiligten beschrieben. Dabei müssen die Pflichten von Auftraggebenden übernommen werden. Ein Teil ihrer Aufgaben sind hingegen delegierbar. Womöglich lassen sich hieraus Qualifikationen für die aktuelle samt der zukünftigen Situation ableiten.³

2.3 Projektabwicklung

2.3.1 IPD – Integrated Project Delivery

Der Begriff Integrated Project Delivery dient zur Beschreibung eines Projektabwicklungsmodells, welches noch nicht lange Anwendung findet. Bislang sind Bauvorhaben nach der IPD Methode selten im deutschsprachigen Raum anzutreffen, einzelne Pilotprojekte jedoch vorhanden. Die Bezeichnung IPA, Integrierte Projektabwicklung wurde durch die Initiative Teambuilding, dem heutigen IPA-Zentrum geprägt, welches aus circa 40 Organisationen aus der Praxis und Wissenschaft besteht. Hauptsächlich ist sie in den USA, Australien nebst Skandinavien stark verbreitet. Ihre Anwendung spielt sich dort jedoch über einen eindeutig längeren Zeitraum ab, weshalb deutlich mehr Erfahrungen gesammelt wurden. Dank der Digitalisierung findet sie auch hierzulande konstant mehr Einzug und wird auf Grund besserer Erfolge immer häufiger eingesetzt.

Durch die frühe Einbindung aller Projektbeteiligten kann ihr Fachwissen wie auch ihr Innovationspotenzial im Sinne des Projekts genutzt werden. Die Auswahl dieser erfolgt nicht mehr nach dem Kriterium des günstigsten Anbieters. Es werden diejenigen Bewerber ausgewählt, welche am besten für das Projekt geeignet sind. Demzufolge stehen ihre Kompetenzen und nicht mehr wirtschaftliche Aspekte im Vordergrund. Über einen Mehrparteienvertrag wird sichergestellt, dass die an Planung samt Bau Beteiligten zusammengeführt werden. Sie tragen nämlich die gemeinsame Verantwortung für die Erreichung der Projektziele. Der Schlüssel liegt in der Harmonisierung der Interessen der Projektbeteiligten auf ein gemeinsames Projektziel hinarbeiten. Partikularinteressen, welche auf vielen einzelnen Vertragsbeziehungen und gegenseitigen Schuldzuweisungen beruhen, treten in den Hintergrund. Hingegen wird von ihnen erwartet, dass sie sich bei einer Anwendung kooperativ verhalten sowie ein kontinuierliches Lernen stattfindet.

³ (Blumberg & Kauffeld, 2021), (Depenbusch et al., 2021), (*Was sind Kompetenzen?*, 2020)

Die Etablierung einer völlig neuen Projektkultur, in der Prinzipien wie gegenseitiges Vertrauen, Kooperation nebst Kollaboration, Transparenz, Einstimmigkeit und gemeinsame Haftung den Projekterfolg sicherstellen, stellt im Vergleich zur Abwicklung konventioneller Bauvorhaben ein Paradigmenwechsel im Bauen dar. Die gemeinsame Planung als auch Ausführung schafft Kosten- und Terminalsicherheit. Durch den Anreizmechanismus im Vertrag, zum Beispiel über eine Bonuszahlung bei Unterschreitung der geplanten Basis-Zielkosten bei der Erreichung der Projekteziele, geraten Einzelinteressen in den Hintergrund. Es entsteht ein gemeinsames Zielverständnis. Daneben werden zur Verbesserung der Arbeit kollaborative Arbeitsmethoden eingesetzt, welche zu einem transparenten Informationsaustausch führen und die Koordination der Beteiligten verbessert, beispielsweise mittels Building Information Modelling (BIM) oder Lean Construction. Entscheidungen werden gemeinsam sowie einstimmig im Sinne von «best for project» getroffen. Konflikte werden in der Regel auf den verschiedenen Managementebenen im Projekt bearbeitet und gelöst. Das Risikomanagement wird von allen Beteiligten gemeinsam dergleichen kooperativ durchgeführt und fortlaufend über das Projekt, die Chancen als auch Risiken validiert, ebenso falls möglich versichert. Ansonsten sorgt der dafür geeignetste Projektpartner für die Behebung der Risikofolgen.⁴

2.3.2 Konventioneller Bauablauf

Im Folgenden wird aufgezeigt worin die Unterschiede der konventionellen Projektabwicklung im Vergleich zu IPD insbesondere bei komplexen Bauprojekten liegen, welche Schwierigkeiten dabei auftreten und welche Konflikte daraus resultieren können.

Aus der Vergabeart, der Unternehmereinsatzform und der Vertragsart bilden sich für jedes spezifische Projekt je nach Entscheidung der Auftraggebenden verschieden mögliche Projektabwicklungsmodelle, unter denen diese letztendlich auswählen können. In komplexen Bauvorhaben können dadurch eine Vielzahl an Konfliktursachen entstehen. Unter der Organisation, den Kosten und Terminen, der Ausschreibung wie auch den Verträgen kann es so untereinander zu starken Wechselwirkungen kommen. Bei der Vergabeart wird zwischen öffentlichen sowie privaten Auftraggebenden unterschieden. Ungeachtet dessen, handelt es sich in der vertraglichen Beziehung bei konventionellen Projektabwicklungsmodellen meistens um klassische bilaterale Verträge auf Basis von Einheits- oder Pauschalpreisen. Diese werden dann immer einzeln zwischen der Bauherrschaft und den Beteiligten geschlossen. Das bedingt zwar, dass alle Parteien an einem Bauwerk arbeiten, jedoch vertraglich keine Schnittstelle zur Klärung ihrer Rechte und Pflichten besteht, wodurch eine fehlende Kommunikation nochmals verstärkt wird. Als Unternehmereinsatzform kann hier zwischen Einzelunternehmen, General- oder Totalunternehmer gewählt werden.

Der Fokus liegt hier nicht auf dem Projekterfolg, sondern ganz klar auf dem eigenen Unternehmenserfolg. Da alle Projektbeteiligten sukzessiv in das Vorhaben eingebunden werden, entsteht erst relativ spät ein gemeinsames Projektverständnis, wodurch die Kommunikation zwischen allen Beteiligten nicht oder nur erschwert stattfindet. Das bedeutet, dass alle benötigten Partner erst nach und nach für ein Projekt beauftragt werden. Dies führt zu einer Trennung von Planung und Bauausführung, die oft eine erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens erschwert. Die entstehende Fragmentierung aufgrund von Planungs- und Realisierungsprozessen und der späten Involvierung insbesondere der ausführenden Unternehmen, bringt mit sich, dass nicht alle Ressourcen und möglichen Potenziale effizient genutzt werden können. Hierdurch kommt es zu Informationsverlusten und die jeweils einzelne Vertragsbindung nur gegenüber dem Bauherrn bedient die Steigerung der eigenen Nutzenmaximierung. Hinzu kommt, dass die Wahl des billigsten Anbieters bei dem Vergabeverfahren nicht zielführend ist. Um den Auftrag zu erhalten wird der Auftragnehmer hierbei vielmehr seinen Preis bewusst geringer kalkulieren als tatsächlich notwendig. Mit dem Ziel das Bauvorhaben dennoch mit einem Gewinn zu beenden, werden Nachträge anschliessend generiert. Eine weitere Ursache, welche jedoch unerlässlich ist, betrifft die mangelhafte sachgerechte Bedarfsermittlung. Der Nutzer legt diese häufig schon vor der Beauftragung der Planer unvollständig oder nicht dauerhaft haltbar vor. Was dazu führt, dass Bauzeiten unrealistisch eingeschätzt werden und es zu einem Verzug in Planung und Ausführung kommt.

⁴ (Becker & Roman-Müller, 2022), (IPA-Handlungsleitfaden 2020)

Ebenso ist das durchgeführte Risikomanagement oft eher mangelhaft. Die Folge daraus ist, dass zu spät erkannt wird welche Risiken daraus resultieren. Daher wird kein ausreichendes Risikobudget für das Projekt gebildet, weshalb es bei dem Eintritt eines Risikos zu hohen Kostenüberschreitungen kommen kann. Aufgrund der oft streng hierarchischen Organisationsstruktur kommt es vor allem auf der Baustelle bei einer konventionellen Projektabwicklung zu langen Entscheidungswegen, schnelle Reaktionen werden damit unterbunden, was zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen beitragen kann. Die sehr kurze geringe Zeitspanne zwischen Auftragserteilung und Ausführung führt ausserdem zu einer mangelhaften Arbeitsvorbereitung. Häufig kommt es so zu Ausführungsunsicherheiten beziehungsweise -fehlern in der Realisierung. Darüber hinaus ist eine flexible Anpassung der Leistung durch die abschliessende Vereinbarung des Bau-Solls in Leistungsverzeichnissen nicht möglich. Diese Faktoren bringen intensive Verhandlungen über Änderungen. Für den entstehenden hohen Ressourceneinsatz kann kein Konsens gefunden werden, da niemand die Kosten tragen will. Letztlich fehlt es in der Regel auch an Instrumenten für ein systematisches Konfliktmanagement.⁵

2.4 Teambildung – Phasen und Voraussetzungen

Innerhalb von IPD spielt wie zuvor beschrieben, das Team und deren Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Der nachfolgende Abschnitt behandelt die aus der Wissenschaft bekannten verschiedenen Teamentwicklungsphasen, welche durchlaufen werden.

1. Forming: Die Orientierungsphase, in der das Team sich bildet.
2. Storming: Es kommt es zu Frustrationen samt Konflikten, das Team muss sich motivieren sowie zusammenhalten.
3. Norming: Es steht die Organisation im Vordergrund, wodurch sich das Team festigt.
4. Performing: In dieser Phase ist das Team konstruktiv und leistungsfähig.
5. Adjourning: Die Abschlussphase, das Team löst sich nach Erfüllung der Aufgabe auf.⁶

Ebenfalls nehmen Werte im Team einen gewissen Part ein, wodurch eine Kultur entsteht. Jedem Teammitglied sollte klar sein, dass es für die Zielerreichung in seinem Aufgabenbereich und für die Folgen seines Handelns verantwortlich ist. Für Konflikte sollte im Konsens eine Lösung gefunden werden, die für jede Partei Nutzen bringt. Auch sollte jedes Teammitglied miteinander auskommen, darüber hinaus die Regeln einer fairen Zusammenarbeit einhalten. Dazu gehören Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit wie auch Gerechtigkeit. Ebenso sollten auftretende samt möglichen Problemen offen angesprochen werden, dazu gehören auch Versäumnisse oder Nachlässigkeiten. Hierbei wäre es von Vorteil, dass das Team zugleich bereit ist, für neue oder ungewöhnliche Vorschläge offen zu sein, gleichermassen diese nicht von vornherein abzulehnen. Am wichtigsten ist allerdings eine aufgaben- und zielorientierte Kommunikation. Sie sorgt für stetigen Informationsfluss im Projektalltag, die wichtig ist, um Informationsdefizite, Missverständnisse oder sich widersprechende Handlungsweisen zu vermeiden. Jeder Mensch ist anders, genau deshalb gewinnt Teamarbeit an Wissen sowie Erfahrung durch die vielfältigen Kompetenzen seiner Mitglieder. Gerade diese Vielfalt führt oft zu besseren Ergebnissen. Ebenso gibt es vielfältige Rollen, die von Personen eingenommen werden können. Jedoch muss diese zu der Jeweiligen passen. Gleichermassen sollte sie sich darin wohlfühlen. Um diese zu finden, gibt es beispielsweise die Teamrollenbestimmung nach Belbin, bei der sich das Teammitglied nach Beantwortung eines Fragebogens in einer bestimmten Kategorie wieder findet und dadurch erfährt, welche Aufgaben ihm am besten liegen, was gleichzeitig zu einer höheren Motivation, samt besseren Ergebnis führen kann.⁷

⁵ (Becker & Roman-Müller, 2022)

⁶ (Polzin & Weigl, 2021)

⁷ (Bank, 2018), (Burba, 2018), (Polzin & Weigl, 2021)

3 Thematik und Vorgehensweise

3.1 Fragestellungen und Annahmen

Im Rahmen der Arbeit werden ausgehend vom aktuellen Wissensstand nebst Erkenntnissen aus der Projektabwicklung, Kompetenzen samt Teambildung folgende Fragestellungen genauer betrachtet und dazu gewisse Annahmen getroffen:

- I. *Wie gestaltet sich die aktuelle Situation bei Bestellenden, was sind ihre eigentlichen Aufgaben und welche Qualifikationen sind bereits vorhanden?*
 - Konkretes Wissen zum Bauwesen ist bei Bestellenden kaum vorhanden.
 - Gewisse Qualifikationen sind bei Auftraggebenden bereits existent.
- II. *Welche konkreten Kompetenzen benötigen Auftraggebende für IPD Projekte, um nicht nur aktiv daran mitzuarbeiten, sondern im Team auch wirklich integriert zu sein?*
 - Die resultierenden Kompetenzen der Arbeit lassen sich Fach-, Sozial-, Methoden-, und Selbstkompetenzen in Anlehnung an Blumberg und Kauffeld, 2021 zuordnen.
 - Die Rolle der Bauherrschaft wird sich in IPD-Projekten grundlegend verändern.

[6.1 Beantwortung](#)

3.2 Begründung der gewählten Methode

Eine der gängigsten Methoden, um sich noch nicht ermittelten Kompetenzen anzunähern, ist die Anwendung, der aus der Kompetenzforschung stammenden prospektiven Kompetenzanalyse. Diese eignet sich insbesondere für Veränderungen innerhalb eines Bereiches. Gute Beispiele sind die Digitalisierung oder die Industrie 4.0.

Da es sich mit IPD nicht nur um eine Veränderung im Bauwesen, sondern vielmehr um einen Umbruch handelt, ist genau diese Methode damit die richtige, um Kompetenzen zur Mitarbeit der Auftraggebenden in IPD Projekten abzuleiten. Über eine Literaturrecherche werden zunächst verschiedene Themen betrachtet, um erste Erkenntnisse zu erhalten. Um diese wiederum besser einzuordnen, werden Interviews mit Bestellenden unterschiedlicher Rollen geführt. Dafür ist im Voraus ein Leitfaden zu erstellen. Mit dessen Hilfe anschliessend die Tätigkeiten in der Rolle von Mitgestaltenden aufgenommen werden, um daraus Anforderungen an Kompetenzen abzuleiten. Nun können diese Erkenntnisse gegenübergestellt werden, um sie in einem Kompetenzbild zusammenfassend darzustellen. Dieses kann dann in einem nächsten Schritt mit weiteren Bestellenden validiert und es können Empfehlungen für deren Vermittlung inklusive Training abgeleitet werden.⁸

3.3 Sampling

Im klassischen Sinn versteht man unter Auftraggebenden die Bauherrschaft, welche ein Gebäude planen, ebenfalls bauen lassen und es nach Fertigstellung nutzen. Bei Grossprojekten handelt es sich allerdings um Investierende, Bestellende, Nutzende oder Betreibende. Diese können eine einzelne Person, eine Gesellschaft wie auch Kommunen sein.

Die Firma Thermoplan stellt sich in dieser Hinsicht als perfekter Praxispartner dar. Sie beschreitet mit dem Bau des Werkes 5 – Unique nicht nur einen neuen Weg, sondern lässt sich dabei als eine der ersten Auftraggebenden auf die neue Baumethode nach IPD ein, welche von allen Beteiligten grossen Mut erfordert. Somit agiert Thermoplan in verschiedenen Rollen von Auftraggebenden. In diesen konnten bereits über einen Zeitraum von einem Jahr, Erfahrungen gesammelt werden. Womit durch Interviews nicht nur ein breiteres Spektrum von Kompetenzen abgedeckt, sondern auch gleichzeitig realistische Einschätzungen gegeben werden können. Andererseits spielt auch ihre innovative Fabrikation von Kaffeemaschinen eine Rolle, bei der Mitarbeiter aktiv integriert werden, die Chance haben sich weiterentwickeln wie auch einen Einfluss auf Verbesserungen nehmen zu können.

⁸ (Kato-Beiderwieden et al., 2021)

In den Interviews wurden die Sichtweisen von unterschiedlichen Auftraggebern aufgenommen. Der Einbezug verschiedener Blickwinkel bei der Ermittlung der notwendigen Kompetenzen führt bei der Ableitung zukünftig relevanter Kompetenzen zu einem realistischeren Gesamtbild.⁹

INTERVIEW 1	INTERVIEW 2	INTERVIEW 3	INTERVIEW 4
Bauherren- und Nutzervertretung	Interne Baubegleitung	Facility Management	Interne Entwicklung

Tabelle 1: Interviewpartner

3.4 Durchführung

Die Interviews erfolgten alle Online über Microsoft Teams, wodurch sich die Terminfindung, mit den Interviewten, deutlich flexibler gestaltete. Selbstverständlich erhielten alle Teilnehmenden eine Einverständniserklärung, die ihnen im Vorhinein erklärt wurde und wozu diese Fragen stellen konnten. Um sich voll auf sein Gegenüber zu konzentrieren sowie die Interviews selbst erfolgreicher zu gestalten, wurden diese als Video aufgenommen. Der Interviewleitfaden bestand aus vorab formulierten Fragen, welche im Rahmen des Interviews gestellt wurden. Die über alle Interviews festgelegte Struktur ermöglichte eine vergleichende Auswertung der Interviewdaten. Zusätzlich war es durch die Nutzung halbstrukturierter Interviews möglich, individuell auf den jeweiligen Interviewverlauf zu reagieren, die Reihenfolge von Fragen anzupassen und optional vertiefende Nachfragen zu stellen. Die Interviewfragen wurden offen gestellt, ohne dass den Teilnehmenden Antwortmöglichkeiten vorgegeben wurden. Ziel war es, die Annahmen der einzelnen Interviewten möglichst breit zu erfassen und Einschränkungen oder Meinungsbildung durch präsentierte Antwortmöglichkeiten auszuschliessen. Ebenfalls gestaltete sich die spätere Auswertung und Transkription deutlich einfacher. Man konnte sich alles nochmals in Ruhe zu Gemüte führen und bei Bedarf mehrmals ansehen.

3.5 Interviewleitfaden

Um zukünftig bedeutsame Kompetenzen zur Mitarbeit der Auftraggebenden in IPD Projekten zu erfassen, wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Aus der Literaturrecherche ergaben sich hierfür fünf thematische Schwerpunkte, welche die Leitfragen der Interviews beinhalten und im Folgenden genauer erläutert werden.

In der ersten geht es um IPD selbst. Haben die Interviewten hierzu tatsächlich die richtigen Kenntnisse. Wo sehen sie den Unterschied zum konventionellen Vorgehen. Es geht darum ihre Erfahrungen mit IPD herauszufiltern und explizite Antworten zu Chancen sowie Herausforderungen zu erhalten.

Im Weiteren geht es um ihre Rolle als Auftraggebende. Worin liegen ihre genauen Aufgaben? Inwiefern nehmen sie Einflüsse auf das Projekt und wie viel Zeit müssen sie dafür im Gegensatz zu vorher investieren?

Im nächsten Schritt kommt man zu den Anforderungen, welche einerseits für die Aufgaben, andererseits ebenso für die Kompetenzen nötig sind. Dieser Bereich ist dazu in verschiedene Gruppen eingeteilt. Es geht um Führung innerhalb des Teams, wie sich dieses bildet und wie darin die einzelnen Mitglieder gut integriert werden. Dabei spielen die Zusammenarbeit sowie die Kommunikation eine wichtige Rolle. Nicht zu vernachlässigen sind aber auch der Umgang mit Problemen und Konflikten.

Nun folgen die Kompetenzen selbst. Die Interviewten beschreiben aus ihrer Sicht, welche speziellen Qualifikationen für das IPD-Projekt nötig sind und warum.

Als letztes folgt noch eine Empfehlung von deren Seite. Sie geben Ratschläge darüber, wie ein Neueinstieg gelingen kann samt wie man sich darauf vorbereiten könnte.

 [10.2 ILF](#)

⁹ (Blumberg & Kauffeld, 2021)

THEMEN	STICHPUNKTE
IPD	Unterschiede, Chancen, Herausforderungen
AUFGABEN	Aufgaben, Einflüsse, Investitionen
ANFORDERUNGEN	
FÜHRUNG	Entscheidungen, Kontrolle, Rechtlich
TEAMBILDUNG	Koordination, Moderation, Vertrauen, Transparenz
INTEGRATION	Differenzen
KOMMUNIKATION / ZUSAMMENARBEIT	Respekt, Anerkennung, Kritik
PROBLEME / KONFLIKTE	Konsens, Lösungen
KOMPETENZEN	Fach, Sozial, Selbst, Methodenkompetenzen
EMPFEHLUNGEN	Haupterkenntnis

Tabelle 2: Ausschnitt Interviewleitfaden

3.6 Auswertung

Die dargelegten unterschiedlichen Themen eigneten sich hervorragend für eine Grobkodierung und konnten damit übernommen werden. Aus den zu diesen gestellten Fragen konnte eine Feincodierung gebildet werden. Im ersten Schritt erfolgte die Auswertung über Miroboards, welche im Nachgang nochmals mit den Interviewten überarbeitet wurden.

Codesystem	908
IPD	24
Pflichten der Auftraggebenden	26
Anforderungen an Auftraggebende	105
Kompetenzen für Auftraggebende	128

Abbildung 1: Ausschnitt Codesystem

Dazu erfolgte zunächst die Einteilung der Aufgaben in Kategorien von schwer bis einfach. Ebenso geschah dies mit den an die Auftraggebenden gestellten Anforderungen, welche den Themen Führung, Teambildung, Integration, Zusammenarbeit, Kommunikation, Konflikte und Ressourcen zugeordnet wurden. Aus diesen liessen sich abschliessend erste Kompetenzen ableiten sowie in Methoden-, Fach-, Selbst wie auch Sozialkompetenzen kategorisieren. Im zweiten Schritt erfolgten die Transkriptionen anhand der inhaltlich-semantischen Transkriptionsregeln, welche in das Programm MAXQDA eingepflegt wurden, um dort nochmals eine tiefere Aufbereitung sowie Analyse vornehmen zu können. Aus dort erstellten Diagrammen konnten zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden. Danach folgte ein Vergleich der daraus erhaltenen Daten, wodurch die Gemeinsamkeiten herausgefiltert werden konnten, um somit ein Entwurf des Kompetenzbildes zu erstellen. Im letzten Schritt fand davon eine Bewertung statt, um dieses zu einer finalen Version zu überarbeiten.

[10.4.1 C](#) [10.4.2 CTM](#)

4 Interviewbezogene Auswertung

Die Analyse ist jeweils in 4 Teile aufgliedert, welche im Folgenden beschrieben werden. Im ersten Teil geht es um IPD im Allgemeinen. Welches Wissen ist bei den Interviewten vorhanden, wo sehen sie den Unterschied gegenüber herkömmlichen Projekten und wie schätzen sie die Chancen beziehungsweise Entwicklungen ein.

Im zweiten Teil, den Pflichten, werden die Tätigkeiten der Auftraggebenden beschrieben, die sie in ihrer jeweiligen Position im Laufe des Projektes einnehmen und wie sich darauf bestimmte Ressourcen auswirken.

Im dritten Teil folgen die Anforderungen, welche die zur Erfüllung einer Tätigkeit oder Position erforderlichen Personenmerkmale beschreiben. Dabei kann es sich um fachliches Wissen, kommunikative und kooperative Fähigkeiten oder Persönlichkeitseigenschaften handeln.

Im vierten und letzten Teil sind es die von den Anforderungen wiederum abgeleiteten Kompetenzen, welche die Auftraggebenden haben sollten. Hierzu an diesem Punkt nochmals eine kurze Erläuterung.

International kann zwischen einer spezifisch verhaltensorientierten und einer ganzheitlich integrativen Betrachtung von Kompetenzen unterschieden werden. Ein spezifisch verhaltensorientiertes Verständnis von Kompetenzen stellt vor allem die erfolgreiche Leistung in einer konkreten Arbeitssituation in den Mittelpunkt der Betrachtung. Zentral ist, also die praktische Voraussetzung, Wissen und Fähigkeiten anzuwenden, um bestimmte Ziele zu erreichen. Bei der eher ganzheitlichen und integrativen Betrachtung des Kompetenzbegriffs stehen die kognitiven Ressourcen im Fokus, die zielorientiertes Handeln im Arbeitskontext ermöglichen. Dies zeigt auch die nachfolgende Definition, unter Kompetenzen werden sowohl das Wissen als auch alle Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person verstanden, die diese bei der Bewältigung bekannter und neuartiger Situationen handlungs- und reaktionsfähig machen. Beide Definitionen eint, dass nicht nur das Wissen also Fachkompetenzen, sondern ebenso weitere Fähigkeiten samt Fertigkeiten, wie Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen, für das erfolgreiche Handeln als relevant angenommen werden.¹⁰

4.1 Interview 1 – Bauherren- und Nutzervertretung

🔗 [10.4.4 CMB](#) [10.3.1 MI1](#)

4.1.1 Wissen zu IPD

Der Interviewte zeigt klar, dass er weiss wobei es sich bei IPD handelt und er dergleichen über verschiedene Kenntnisse verfügt. Der Unterschied zu dem konventionellen Bauablauf ist für ihn noch schwer zu beschreiben, da verschiedene Umbauten zwar auf diese Weise erfolgten, aber nicht dasselbe Ausmass wie der Neubau hatten. Er sieht verschiedene positive Entwicklungen, die vor allem die Transparenz sowie eine frühere Integration der Anforderungen betreffen. Andererseits merkt er, dass dies eine gewisse Steigerung der Effizienz herbeiführt und gleichzeitig ein besseres Ergebnis erzielt werden kann. Seiner Meinung nach ist die grösste Chance Probleme entscheidend früher zu erkennen samt sie direkt zu lösen.

Ich glaube, dass wir durch die gewählte Form bessere Projekte, mit mehr Transparenz haben. Das wir bewusster die richtigen Entscheidungen treffen können und damit das Projekt besser wird. Die Daten, die wir wollen, werden auch von Ausführenden und Planern berücksichtigt und dann entsprechend in den frühen Phasen im Projekt schon integriert.

Thermoplan – Interview 1: 16

Ich glaube durch das System sind Sachen, wo vielleicht nicht gut oder perfekt geplant sind in so einem Dialog und in so einem Konstrukt. Meiner Meinung nach tritt es viel früher auf und könnte viel einfacher behoben werden, als wenn das Gebäude schon gebaut ist, aber wie gesagt für mich noch schwierig

¹⁰ (Blumberg & Kauffeld, 2021)

zu beurteilen. Da wir jetzt nicht einen eins zu eins Vergleich haben, oder bei dem letzten grossen Projekt, dem Schaltlager, ist nur eine Disziplin hereingekommen und die Schnittstellen sind nie so umfangreich gewesen, wie hier.

Thermoplan – Interview 1: 125

4.1.2 Pflichten der Auftraggebenden

Der Interviewte ist in erster Linie die Bauherrenvertretung der Geschäftsleitung, an die er alle Informationen weiterleitet. Seine Aufgabe besteht darin die Anforderungen an den Neubau zu bestimmen, wobei die Nutzenden stark einbezogen werden. Als Mitglied des Managementteams hat er nochmals viel tiefere Einblicke. An Sitzungen mit Planenden samt Ausführenden können in Gesprächen somit Herausforderungen sowie Probleme besser identifiziert werden, um darauf Einflüsse zu nehmen und in der Gemeinschaft des Teams letztendlich die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies ist wichtig, um den Kurs einzuhalten womit am Ende die eigentlichen, zu Beginn festgelegten Ziele erreicht werden können, was in erster Linie die effiziente Produktion von Kaffeemaschinen ist. Natürlich bringt dies einen gewissen Faktor an Zeit mit sich der hierfür investiert werden muss. Mit bis zu zwei Tagen in der Woche liegt dieser nach Aussagen circa bei dem drei bis vierfachen zu den vorangegangenen Umbauten. Insbesondere zu Beginn des Projektes soll die investierte Zeit extrem hoch gewesen sein.

Ja, schlussendlich habe ich als Auftraggeber natürlich den Hut an, dass das Gebäude wie in der Ausführung geplant gebaut wird. Unser Kern-Business sind Kaffeemaschinen. Das Ziel ist, dass wir in unserer Produktion nachher am effizientesten unsere neuen Kaffeemaschinen produzieren können. Das ich diese Sachen miteinbringe, welche wir bei den vorangegangenen Bauwerken vielleicht zu wenig Beachtung geschenkt haben. Bezüglich der Klimatechnik, dass man dort nun Einfluss nehmen kann und dass wir wirklich ein qualitativ hochwertiges und gutes Gebäude haben. Damit wir dann dort auch glücklich werden. Ich glaube, das ist einfach Grundlagen schaffen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Thermoplan – Interview 1: 20 - 21

Schlussendlich, wenn ich noch meine zweite Rolle anschau, in Bezug auf das Management Team, wo ich einen viel tieferen Einblick habe und sonst gar nicht so tief mit drinnen gewesen bin und erkennen kann, wenn es irgendwo innerhalb des Projektes jetzt z.B. zwischen Planer und Ausführenden Probleme oder Herausforderungen gibt, dass ich dort dann Einfluss nehme und schaue, dass nachher das Projekt in die richtige Richtung geht.

Thermoplan – Interview 1: 29

4.1.3 Anforderungen an Auftraggebende

In der Rolle der Bauherren- samt Nutzervertretung kristallisiert sich heraus, dass dabei die meisten Anforderungen an die Führung und Kommunikation gestellt werden. Betrachtet man zuerst einmal das Treffen von Entscheidungen ist natürlich klar, dass man als Geldgeber auf eine höhere Akzeptanz bei den restlichen Beteiligten stösst. Der Interviewte muss sich nicht direkt durchsetzen aber die Anforderungen bestimmt darlegen, damit seine Interessen letztendlich Gehör finden, dergleichen umgesetzt werden. Diese Entscheidungen muss man gleichzeitig hinterfragen wie auch begründen können. Des Weiteren spielt in der Ausführung die Kontrolle der Anforderungen eine wichtige Rolle, welche an andere Teammitglieder delegiert und bei dem Interviewten selbst auf einer höheren Ebene stattfindet. Ebenso war er an der Erstellung des Mehrparteienvertrages beteiligt, wo er seine Meinung einbrachte sowie mit dem Managementteam zusammen ausarbeitete und als Lösungsvorschlag an die Führungsebene weitergab.

Ich glaube, dass ich mich sicher auch durchsetzen muss. Wenn es in dem Gremium von mir als Auftraggeber kommt, habe ich wahrscheinlich weniger Widerstand. Dann wird es zu 99 Prozent schneller akzeptiert als vielleicht von Planern zu Planern oder Ausführenden zu Planern. Ich glaube als Auftraggeber hat man noch immer nochmal ein grösser gewichtetes Wort. Man hat sowieso das abschliessende Recht zu entscheiden. Da ich in gewisse Sachen eine viel bessere und tiefere Einsicht habe und es auch aus Eigenmotivation mehrmals hinterfrage, ob es das Richtige für Thermoplan ist. Aus meiner Sicht was wir machen müssen, wo ja ein Planer sich gar nicht vorstellen kann, wenn du nicht so vernetzt bist, mit unserem Betrieb.

Thermoplan – Interview 1: 55 - 56

Ja gut, ich tue natürlich viele Sachen auch selbst kontrollieren oder tue die je nach dem, wie tief sie im Detail sein müssen, nachher an Mitarbeiter weitergeben. Das ist sicher eine Möglichkeit, wo ich dann den entsprechenden Mix ausführe oder wahrnehme. Sonst probiere ich das so gut wie möglich selbst zu machen, ich bin mehr für das Übergeordnete.

Thermoplan – Interview 1: 64

Ich bin bei vielen Sachen dabei gewesen. Ich habe auch zusammen mit Kollegen vom Management Team den Vertrag geholfen zu erarbeiten. Ich bin letztlich der Lead gewesen. Ich hatte dort meine Inputs mit eingebracht und wir als Gremium haben nachher ein Lösungsvorschlag ausgearbeitet und schlussendlich die finale Freigabe über das gesamte Vertragskonstrukt ist dann durch das exekutive Team erfolgt. Also das Gremium, in das alle Vertreter mit einbezogen wurden und durch die Geschäftsleitung.

Thermoplan – Interview 1: 80

Diese Zusammenarbeit setzt verschiedene Dinge voraus. Insbesondere trug die Verinnerlichung des IPD Gedankens mit der gegenseitigen Unterstützung zu einer guten Teambildung bei. Der Interviewte sagte, dass es wichtig ist mit den Beteiligten zu reden, ihre Probleme zu verstehen, aber auch mal Kritik zu üben oder Lob auszusprechen, was Vertrauen schafft. Aufgaben an das Teammitglied zu delegieren, welches am besten dafür geeignet ist, trägt zu einer besseren Motivation bei. Er fühlt sich selbst gut integriert und es sei von Bedeutung, dass man sich als Team gegenseitig kennt. In der Zusammenarbeit muss man deshalb die Unterschiede und Fähigkeiten der Beteiligten schätzen. Es braucht eine offene und ehrliche Kommunikation sowie der nötige Respekt, um sich auf Augenhöhe begegnen zu können. Ebenfalls ist es nötig sich aktiv einzubringen und zu einem Informationsaustausch beizutragen damit eine Kokreation entstehen kann. Genau dort können dann anfallende Probleme gemeinsam gelöst werden, welche direkt geklärt und nicht verschleiert werden sollten.

Das ich mit den Leuten rede, verstehe, was ihre Probleme sind und ich dann entscheide, entsprechend nachher mal der böse Polizist bin und vielleicht auf die Finger klopfe, dass es in die richtige Richtung geht.

Thermoplan – Interview 1: 29

Es ist sicher ein Vorteil, in dieser Funktion schon seit 5 Jahren zu sein und die meisten Ausführenden Partner zu kennen. Es ist nicht der erste Tag, an dem wir zusammen schaffen. Über viele Projekte sind wir gewachsen. Sie wissen, wie ich funktioniere. Ich weiss, wie sie funktionieren. Sie wissen was meine Stärken sind und wissen aber auch was meine Schwächen sind.

Thermoplan – Interview 1: 133

Durch das, was ich sage, wie ich es mir vorstelle und was für eine Flexibilität ich brauche und in Dialog trete mit den Architekten und Statikern können sie natürlich, zu einem gewissen Mass ihre Arbeiten besser vielleicht auch

effizienter machen, weil sie genau wissen, was wir brauchen. Wenn es zu tief in das Detail geht, dann komme ich und sage, man kann es pragmatischer lösen, ihr denkt schon zu perfektionistisch, oder das ist etwas overdesigned.

Thermoplan – Interview 1: 76

Es sind nicht alle so direkt wie ich, aber die meisten schon. Man muss nicht lang um den heissen Brei herumreden, wenn es nicht passt, soll man es ansprechen und nicht probieren zu verschleiern. Wenn es herauskommt und man darüber redet dann ist es viel später und einfach auch immer schlimmer.

Dadurch, dass wir die uns schon lange kennen und wissen, wie wir untereinander funktionieren, sind wir direkt.

Thermoplan – Interview 1: 154 - 155

4.1.4 Kompetenzen für Auftraggebende

Die Kompetenzen verteilen sich bei dem Interviewten gleichmässig auf alle Bereiche. Bei den Methodenkompetenzen sind das wie sich schon am vorgängigen Text erkennen lässt das *Delegieren* vom Team selbst wie auch der Beteiligten. Er braucht *analytische Fähigkeiten*, um Dinge richtig beurteilen zu können (*Beurteilungsvermögen*), um damit die richtigen Entscheidungen treffen (*Entscheidungsfähigkeit*), wie auch ein *Ergebnisorientiertes Handeln*, um die Ziele auf Dauer zu verfolgen.

In der Funktion mit Erfahrung als Projektmanager, der auch Leute managet.

Thermoplan – Interview 1: 168

Unser Kern-Business sind Kaffeemaschinen. Das Ziel ist, dass wir in unserer Produktion nachher am effizientesten unsere neuen Kaffeemaschinen produzieren können. Das ich diese Sachen miteinbringe, welche wir bei den vorangegangenen Bauwerken vielleicht zu wenig Beachtung geschenkt haben. Bezüglich der Klimatechnik, dass man dort nun Einfluss nehmen kann und dass wir wirklich ein qualitativ hochwertiges und gutes Gebäude haben.

Damit wir dann dort auch glücklich. Ich glaube, das ist einfach Grundlagen schaffen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Thermoplan – Interview 1: 20 - 21

Dazu tragen vor allem die Selbstkompetenzen bei. Es braucht *Tatkraft* und *Initiative*, um die Dinge überhaupt anzugehen, für bestehende Probleme Lösungen zu finden und vorausgegangenes mit der jetzigen Situation zu vergleichen. Dabei spielt auch *Reflexion* eine wichtige Rolle um sein eigenes sowie das Handeln der Beteiligten zu hinterfragen. Kommt man hierdurch zu Möglichkeiten Dinge zu verbessern braucht man eine *Offenheit für Veränderungen*. Nur so können am Ende die Ziele tatsächlich erreicht werden.

Nicht gleich den geringsten Weg vom Widerstand gehen, sondern auch sagen, wir machen es jetzt einmal anders und nicht gerade bei dem ersten Gegenwind wieder alles über den Haufen werfen und dann den Weg vom Einfachen gehen. Ich glaube man braucht, mehr Durchhaltewillen und man muss sicher in diesem Konstrukt offen für neues sein.

Thermoplan – Interview 1: 168

Da ich in gewisse Sachen eine viel bessere und tiefere Einsicht habe. Es auch aus Eigenmotivation mehrmals hinterfrage, ob es das Richtige für uns ist. Aus meiner Sicht was wir machen müssen, wo ja ein Planer sich gar nicht vorstellen kann, wenn du nicht so vernetzt bist, mit unserem Betrieb.

Thermoplan – Interview 1: 56

Hierbei sind Fachkompetenzen besonders wichtig. Ein fachübergreifendes samt *einem technischen Verständnis* ist nötig, um sich in die Beteiligten hineinversetzen zu können und ihre Anliegen auch zu verstehen, was ein *systematisch-methodisches Vorgehen* gleichermaßen beinhaltet. Des Weiteren ist ein *rechtliches Verständnis* bei der Ausarbeitung von Verträgen unabdingbar. Vor allem sollte man aber fähig sein die Fähigkeiten der Teammitglieder anzuerkennen (*Anerkennung*) und diese in entsprechenden Situationen auszusprechen.

Ich glaube, damit wir in diesem Gremium oder Konstrukt auch funktionieren und einen Beitrag leisten können, muss man einen technischen Hintergrund haben. Also in dem Sinn, dass man auch einmal auf dem Bau geschafft hat, dass man das besser versteht. Ich als gelernter, abgeschlossener Elektromonteur, der viele Jahre auf der Baustelle aktiv gewesen bin, hat dann einen gewissen Background, welcher sicher hilft. Ich verstehe viele Arbeitsabläufe. Es gibt sicher etwas, wo man mitbringen muss, dass es gut funktioniert.

Thermoplan – Interview 1: 167

Zu den Sozialkompetenzen gehören in erster Linie die *Kommunikations-* sowie *Teamfähigkeit*, ohne sie wären eine gute Zusammenarbeit nicht möglich. In gleicher Weise trägt hierzu die *Anpassungs-* und *Verständnisfähigkeit* bei. Man muss sich auch zurücknehmen können und gute Vorschläge nicht abschmettern, sondern vielmehr akzeptieren, wenn somit zu einem besseren Ergebnis beigetragen wird. Da bei einem Projekt *Probleme* beziehungsweise *Konflikte* nie ausbleiben werden, sind dafür ihre *Lösungsfähigkeit* elementar von Nöten.

Ich bin der, welcher das moderiert und dann auch entsprechend gegenüber von den anderen Gremien auch kundtut, vertritt oder mitgestaltet. Da bin ich in der Form von der Moderation sicher federführend.

Thermoplan – Interview 1: 105

Das bringt nichts, wenn man es einfach so lässt, nur dass man es gemacht hat und es nicht mehr korrigiert. Wir haben das jetzt gemacht. Nach langer Zeit sind wir auch mal über die Bücher gegangen. Haben gewisse Anpassungen, wo wir von dem Management Team anstossen und über alle Teilbereiche hinweggehen wollen, und meiner Meinung nach hätten wir das viel früher selbst machen sollen.

Thermoplan – Interview 1: 202

4.2 Interview 2 – interne Baubegleitung

🔗 [10.4.4 CMB](#) 🔗 [10.3.2 MI2](#)

4.2.1 Wissen zu IPD

Der Interviewte kann zwar nichts mit dem Begriff IPD selbst anfangen, der Gedanke dahinter ist aber tief in ihm verankert und gewisse Kenntnisse vorhanden. Ihm fallen besonders die Unterschiede und Chancen auf, die sich im Gegensatz zur konventionellen Bauweise bieten. Bei den vorigen Umbauten lief nicht immer alles nach Plan. Er merkt, dass die Planung der Planung mit ihren vielen Absprachen samt Prüfungen eine deutliche Besserung auf der Baustelle herbeiführen. Was vor allem an der Integration der Beteiligten liegt, wo alle ihre Anforderungen einbringen sowie Vorschläge unterbreiten können und sich am Ende in der Mitte getroffen wird, damit alle einverstanden sind. Die Handwerker wissen was sie zu tun haben, sie sind so koordiniert das sie sich bei der Arbeit nicht gegenseitig blockieren und es deutlich weniger Konflikte gibt. Ein weiterer Aspekt ist die Zeit, klar wurde zu Beginn davon mehr investiert, aber dafür schreitet die Ausführung wesentlicher schneller voran.

Okay also darum haben wir so viel Zeit gebraucht, bevor wir etwas anfangen haben, das heisst richtig planen vor dem Bau.

Thermoplan – Interview 2: 11 - 13

Wir haben 2 Jahre das Untergeschoss im Werk 2 umgebaut. Es war mehr oder weniger so, irgendjemand hat den Plan gemacht dann sind die Handwerker gekommen. Es waren 2 oder 3 an der gleichen Sache am Arbeiten gewesen. Bei der neuen Baustelle ist es total anders. Die Leute wissen schon genau, was sie machen müssen.

Thermoplan – Interview 2: 25

Wie gesagt bei dem Umbau des Werkes 2 war es anders. Jeder hat sich bereit gemacht. Sie haben gar nicht miteinander geredet. Sie haben sogar miteinander gestritten. Jetzt ist es umgekehrt da reden sie miteinander.

Thermoplan – Interview 2: 134

Man sieht, wie schnell sie arbeiten, das heisst, das alles schon geplant sein ist. Oder es ist schon im Voraus so abgesprochen, damit es gut läuft.

Thermoplan – Interview 2: 45

4.2.2 Pflichten der Auftraggebenden

Hier nimmt der Interviewte die Rolle der internen Baubegleitung ein. Er hat die Verantwortung für die Überwachung rundum die Baustelle inklusive der Handwerker. Da es sich um das Ende des Rohbaus handelt werden immer mehr Aufgaben auf ihn zukommen. Im Moment sind das die Koordination, die Mülltrennung wie auch die Sicherheit. Das grosse Ziel ist, dass die Ausführung, wie in der Planung umgesetzt und die Nachhaltigkeit eingehalten wird. Qualität steht dabei eindeutig vor der finanziellen Sicht, wenn somit eine deutliche Verbesserung vorgenommen werden kann. Mittlerweile liegt auch hier der zeitliche Aufwand bei circa zwei Tagen pro Woche, dieser wird sich aber mit der Zeit noch ausweiten.

Er hat mir das übertragen. Für die Entsorgung werde ich auch verantwortlich sein, nach dem Muldenwechsel schauen, dass die Firmen richtig entsorgen, die Materialien richtig trennen. So langsam kommen immer mehr Sachen. Auch Firmen, die kommen und sagen so haben wir das nicht geplant. Also das betrifft nicht nur die Baustelle selbst, sondern rundum die Baustelle, dass man nicht absperrt, schauen das wieder, wie vorher alles an seinem Platz ist.

Thermoplan – Interview 2: 69

Wir haben da eine riesige Tafel, wo Nachhaltigkeit steht. Nur hinstellen und nichts machen, ist keine gute Idee. Aber wir bauen nachhaltig und wir probieren das so zu entsorgen, dass alles gut läuft.

Thermoplan – Interview 2: 94

Bis jetzt habe ich noch nicht gehört, dass muss weniger kosten. Da bin ich froh, dass es noch nicht hiess, ja das machen wir nicht, weil es zu viel kostet.

Thermoplan – Interview 2: 53

Mit der Zeit muss ich mich immer mehr selbst engagieren. Am Anfang, da habe ich kaum etwas gemacht. Jetzt sind es von 5 Tagen in der Woche, gute 2 Tage, wo ich auf der Baustelle involviert bin. Die 3 anderen Tage mache ich interne Sachen für andere Gebäude.

Thermoplan – Interview 2: 73

4.2.3 Anforderungen an Auftraggebende

Anhand der Rolle der internen Baubegleitung wird sichtbar, dass hierbei die meisten Anforderungen bei der Führung und Teambildung liegen.

Hier gestaltet sich das Treffen von Entscheidungen auf einer anderen Ebene. Es geht viel mehr gute Ideen einzubringen, welche die Situation auf der Baustelle nochmals verbessern. Es wird

nun entschieden wie gut diese wirklich sind, insbesondere welchen Mehrwert sie bringen und ob sie am Ende schliesslich umgesetzt werden. Die Kontrolle findet hingegen vielmehr in Eigenverantwortung und selbst statt. Hier geht es darum das auf der Baustelle alles wie geplant abläuft sowie einzugreifen, wenn das nicht so ist. Trotz IPD ist dies teilweise erforderlich. Die Handwerker müssen auf die auftretenden Fehler hingewiesen werden, dass es keine Abweichungen gibt. Kommt es zu grösseren Konflikten oder schwerwiegenderen Problemen werden diese an das Management weitergeleitet und dann auf dessen Ebene gelöst. Das geschieht meist zwischen den Führungspositionen, damit am Ende jeder darüber Bescheid weiss, die Informationen nicht untergehen sowie bei Bedarf richtig durchgegriffen werden kann, um somit zu verhindern das dieselbe Sache nochmal auftritt. Hierbei sollte der jeweilige Zuständigkeitsbereich eingehalten werden.

Wenn er sieht, dass die Idee gut ist und passt und wir durch das ganze einen Vorteil haben, dann nimmt er es ernst. Er ist nicht jemand der sagt ja, da schauen wir noch und später ist immer noch nichts passiert. Also er meldet sich nachher und sagt, das ist eine gute Idee. Das sollte man umsetzen oder nein bringt nichts, das wollen wir nicht, oder machen wir nicht.

Thermoplan – Interview 2: 49

Ab und zu musst du die Leute ein wenig, freundlich gesagt motivieren, damit es vorwärts geht. Das passiert ab und zu bei mir, wenn ich zu den Leuten von der Baustelle gehe. Jungs macht das nicht, ich meine schmeisst die Sachen nicht auf den Boden, tut das bitte trennen. Das muss ich einmal erwähnen, dann passiert das. Es ist vielleicht was die Leute brauchen, dass sie sehen oder merken, da gibt es jemand, wo das ganze kontrolliert. Wenn wir etwas falsch machen, kommt jemand und reklamiert. Wenn es dazu kommt und ich das mache, funktioniert es.

Thermoplan – Interview 2: 90

Unter den Chefs oder wenn beide Parteien das wissen, dann behalten sie es auch im Auge oder werden gleich sagen, das Problem haben wir bereits gehabt wegen jemand. Wieso macht ihr das wieder? Dann kann der Chef direkt reagieren und sagen sorry, du bist nicht fähig für das, wir haben es schon erwähnt, mach das bitte nicht, warum machst du das nochmal.

Thermoplan – Interview 2: 174

Man merkt schon hieran, dass eine Unterstützung innerhalb des Teams vorhanden ist. Der Interviewte fühlt sich sehr gut integriert. Auch in schwierigen beziehungsweise unangenehmeren Situation sollte man sich diesen hingeben und ein offenes Ohr haben. Gleichermassen sollten auch offene Fragen oder der generelle Informationsfluss, dergleichen die Kommunikation auf eine respektvolle offene und ehrliche Art stattfinden. Durch diese Transparenz fühlen sich die Teammitglieder ernst genommen, sie sind motivierter und es entsteht ein Vertrauen. Das Team kann dadurch zusammenwachsen. Dazu gehört die Unterschiede zwischen den Charakteren samt ihren Qualifikationen zu schätzen sowie ihnen die Aufgaben zuzuteilen, die ihnen Freude an der Arbeit bringen. Zumindest hier merkt man das die Akteure sich somit in den Sitzungen wirklich einbringen, eine gute Kommunikation auf Augenhöhe stattfindet wie auch eine tatsächliche Kokreation entsteht.

Ich habe gute Rückendeckung von ihm, auch wenn ich mit Sachen komme, die nicht grossartig sind. Es wird darüber geredet, er nimmt es ernst. Er sagt nicht, ja der hat da eine Idee. Normalerweise muss man sinnvolle Sachen bringen. Ich werde unterstützt und ich arbeite mit ihm seit 5 Jahren, schon bei der Facility damals, wo er dort noch Chef gewesen ist.

Thermoplan – Interview 2: 102

Kein Problem, ich wüsste mehr, wenn ich selbst mehr frage. Alles was ich frage, darüber bekomme ich auch eine Antwort. Ich sehe gleich was passiert. Wenn ich etwas nicht genau weiss, frage ich nach und es wird mir erklärt. Es wird nicht bis zum Schluss geheim gehalten. Das ist nicht nur bei mir so, sondern auch in der ganzen Firma. Jeder der etwas frägt, bekommt eine Antwort darüber, es wird nichts versteckt.

Thermoplan – Interview 2: 110

Bei mir ist es ein klein wenig anders, ich bin kein Bürokollege ich bin nicht der, wo gerne im Büro rumsitzt, ich bin lieber draussen und er gibt mir die Chance genau so etwas zu machen. Er kennt die Arbeit und die richtigen Personen dafür. Nicht einfach schau da, übernehme das und schau selbst. Nein, er gibt Aufgaben denen du gewachsen bist und du gefördert wirst.

Thermoplan – Interview 2: 118

Ich habe es das ein oder andere Mal auf der Baustelle selbst erlebt, da sind 3, 4 verschiedene Leute von verschiedenen Firmen. Das habe ich interessant gefunden, weil ich sehe, wie jeder ein Profi von seinem Gebiet ist und wie gemeinsam schaut am Schluss ein Ergebnis zu finden. Das ist nicht schlecht. Auch die ganzen Treffen die dort sind. Es gibt für alles zweimal eine Sitzung und eine Bestätigung. Wie machen wir das genau? Das ist geplant. Machen wir das immer noch so?

Thermoplan – Interview 2: 130

4.2.4 Kompetenzen für Auftraggebende

Die Kompetenzen liegen bei dem Interviewten hauptsächlich im Bereich der Selbstkompetenzen. Methoden- wie auch Sozialkompetenzen liegen im Mittelfeld. Die Fachkompetenzen sind eher im Hintergrund.

Bei dem Interviewten sind in den Selbstkompetenzen vor allem die *Glaubwürdigkeit*, die *Tatkraft* sowie die *Initiative* an erster Stelle. Die *Glaubwürdigkeit* stellt für ihn nicht nur ein authentisches Auftreten dar, sondern bezieht sich vielmehr auf das Vertrauen zwischen ihm und den anderen Agierenden. Die *Tatkraft* samt *Initiative* hängen mit der Arbeit auf der Baustelle zusammen, wo diese stark gefordert sind. Eine *Offenheit für Innovationen* ist klar erkenntlich. Sie ist in diesem neuen Feld von IPD nur förderlich. Ebenso ist die *Reflexion* hier klar vorhanden, da die neuen Eindrücke überdacht werden.

Darum geben wir uns so viel Mühe, damit das neue Werk ein Highlight wird und wir sagen können, da haben wir alles überlegt samt geplant. Das funktioniert fast von allein. Ich würde den Pfad gern weiterführen.

Thermoplan – Interview 2: 186

Wie wir planen und wie wir es nachher weitergeben, soll so weitergeführt werden. Es wird danach nicht storniert und jeder macht was er will. Das hatten wir bereits und darum nicht immer die besten Ergebnisse.

Thermoplan – Interview 2: 182

Es kann nicht sein, dass du so viel Geld investierst, in so viele Sachen, so viele neue Maschinen und am Schluss machen wir es so wie es immer war.

Thermoplan – Interview 2: 186

Daran schliessen sich die Methodenkompetenzen mit dem *Beurteilungsvermögen* samt den *analytischen Fähigkeiten* an. Die Möglichkeiten, die IPD bietet werden erkannt. Ebenso geht es auf der Baustelle um ein *ergebnisorientiertes Handeln* um die Ziele einzuhalten.

Wenn er die Idee hat, dass es so sein soll, dann wird es so gemacht. Ich glaube, die Leute haben sich darauf eingestellt, dass sie es dann so tun, wir es so machen. Es geht nicht anders. Man kann seine Idee einbringen und sagen, schau wir können es so machen und das Ergebnis ist genau das gleiche. Genau das tut er manchmal absichtlich provozieren. Er legt etwas in die Luft. Jetzt seid ihr dran und jeder kommt mit seinen Kleinigkeiten, aber sie wissen ja, das Ergebnis muss am Schluss so sein, wie er es will.

Thermoplan – Interview 2: 142

Die Fachkompetenzen kamen im Interview zwar nicht gross zur Sprache, allerdings muss davon ausgegangen werden, dass diese mit Sicherheit vorhanden sind. Gerade das *fachübergreifende Verständnis* sowie das *systematisch-methodische Vorgehen* sind für diesen Bereich des Auftraggebenden als interne Baubegleitung von wesentlicher Bedeutung.

Wenn sie verstehen, was wir im neuen Gebäude erreichen wollen, wird es einfach so gemacht. Es wird auch nachgeschaut, nicht nur von mir, sondern auch von ihm, ob es funktioniert, wie wir es geplant haben.

Thermoplan – Interview 2: 186

Das ist chaotisch gewesen. Was wir da machen ist nicht normal. Das einer sagt, das kommt da durch und beim Betonieren der Wand, da musst du die Einspannung haben. Ich frage, ja wie weisst du das? Ja, ich muss das wissen, wenn jemand das nicht weiss, muss ich ihm erklären, wie das geht.

Thermoplan – Interview 2: 150

Daran schliesst sich innerhalb der Sozialkompetenzen insbesondere die *Anpassungs-* als auch *Verständnisfähigkeit* gegenüber den Handwerkern nebst dem des eigenen Teams, aber auch die *Problem-* samt der *Konfliktlösungsfähigkeit* an. Wie aus dem Text zu entnehmen, musste sich der Interviewte genau bei diesen aktiv miteinbringen.

Ab und zu musst du die Leute ein wenig, freundlich gesagt motivieren, damit es vorwärts geht. Das passiert ab und zu bei mir, wenn ich zu den Leuten von der Baustelle gehe. Jungs macht das nicht, ich meine schmeisst die Sachen nicht auf den Boden, tut das bitte trennen. Das muss ich einmal erwähnen, dann passiert das. Es ist vielleicht was die Leute brauchen, dass sie sehen oder merken, da gibt es jemand, wo das ganze kontrolliert. Wenn wir etwas falsch machen, kommt jemand und reklamiert. Wenn es dazu kommt und ich das mache, funktioniert es.

Thermoplan – Interview 2: 90

Wenn du es direkt dem Mitarbeiter sagst und bei dem 2- oder 3-mal gehst du erst zum Chef, dann meint er, warum hast du es nicht schon vorhergesagt, ja ich habe selbst mit ihm geredet. Das ist blöd, weil er das erste Mal von dem Problem hört. Er hat es noch nicht einmal gewusst und wenn er von Anfang an schaut, das ist da. Bitte schau, wo das Problem liegt oder bitte redet mit den Leuten. Da weiss er es von Anfang an und tut ab und zu nachsehen, schaut einfach sonst kommt da jemand wieder. Macht das nicht. Das funktioniert besser und wie du sagst es kommt von oben nach unten, die Leute müssen einfach folgen, die Chefs sind da, um ihnen zu folgen.

Thermoplan – Interview 2: 178

4.3 Interview 3 – Facility Management

🔗 10.4.4 CMB 🔗 10.3.3 MI3

4.3.1 Wissen zu IPD

Der Interviewte ist noch nicht lange bei Thermoplan beschäftigt. Auch ihm war der Begriff IPD nicht bekannt. Seine Kenntnisse sind jedoch kleiner. Er merkt, dass besonders er aus dem Facilitymanagement viel stärker eingebunden wird als zuvor. Für das neue Gebäude konnte er zusammen mit seinem Team, alle Anforderungen von dieser Seite zuerst erörtern und danach geschlossen in die Planung miteinbringen. Er sieht darin auf seinem Feld eine deutliche Verbesserung, da es hier um viel mehr als nur Putzräume geht.

Ich bin noch nicht lange bei Thermoplan, aber seit ich dabei bin, sind wir sehr stark involviert, wir konnten unsere Wünsche oder Anregungen wie auch Ideen einbringen. Dann wurden diese so erfasst und angeschaut. Was ist machbar, was ist eher weniger machbar.

Thermoplan – Interview 3: 12

4.3.2 Pflichten der Auftraggebenden

Der Interviewte ist für die Leitung des Facility Managements zuständig. Wie oben bereits angeschnitten war seine Aufgabe zusammen mit dem Team die Anforderungen an das Gebäude auszuarbeiten und diese bei der Planung einzubringen. Nun gilt es vielmehr diese auch zu überwachen ferner die Bewirtschaftung der restlichen Gebäude weiterzuführen. Die zu Anfang investierte Zeit für das neue Werk war sehr hoch, hat sich nun aber auf durchschnittlich einen halben Tag pro Woche reduziert. Dennoch fällt der Aufwand immer wieder variabler aus. Man merkt das im Facility Management die Kosten eine erheblich grössere Rolle spielen, da es sich hierbei auch um die technische Ausstattung des Gebäudes handelt.

Ich kann sagen, wie wir unsere Reinigungsräume oder auch unsere Lagerräume, für die Haustechnik eingerichtet haben möchten. Wie auch vom ganzen Equipment. Das heisst von den Maschinen oder wie die Raumaufteilung ist bzw. Gestelle, Regale und so, da sind wir ziemlich frei.

Thermoplan – Interview 3: 20

Das ist von Woche zu Woche unterschiedlich. Im Durchschnitt sind es vielleicht 2, 3 Stunden. Mehr nicht, aber das ist unterschiedlich. Es gibt auch Wochen, da ist teilweise nichts, aber dann gibt es wieder Wochen, da bist du mehr oder weniger nur für den Neubau unterwegs oder am Arbeiten.

Thermoplan – Interview 3: 28

4.3.3 Anforderungen an Auftraggebende

An das Facility Management sind hauptsächlich Anforderungen im Bereich Führung und Teambildung gestellt.

Die Entscheidungen finden hier hauptsächlich in Absprache mit dem Team statt. Daran knüpft sich des Öfteren eine Begründung gegenüber der Führungsebene an, die wiederum die Geldfreigabe tätigt. Die Entschlüsse in Kokreationen auszuarbeiten ist vor allem darauf zurückzuführen, dass nach dem Bau die eigentliche Bewirtschaftung startet und dafür die Gegebenheiten passen müssen und jeder über seinen Zuständigkeitsbereich Bescheid weiss. Auf der Ebene der Verträge bewegt sich der Interviewte mehr innerhalb der Service, spezifisch auf das Facility Management gesehen.

Es ist unterschiedlich, es gibt gewisse Punkte, die kann ich selbst entscheiden. Je nachdem, ob die Geschäftsleitung noch die Geldfreigabe machen muss, da kommen schon gewisse Fragen. Dann muss ich einfach sagen, entweder machen wir das so oder geben es extern, das vereinfacht unsere Arbeit. Dann muss ich das begründen, warum, weshalb, wieso.

Thermoplan – Interview 3: 36

Mir ist das schon wichtig, am Schluss müssen wir oder mein Team damit arbeiten und wenn das nicht passt, dann regen wir uns am Schluss nur auf oder wir sind nicht zufrieden und wir möchten, wenn wir schon was Neues bekommen, dass wir auch dahinterstehen können. Sagen das passt für uns, wir können damit arbeiten.

Thermoplan – Interview 3: 40

Wir haben gewisse Serviceverträge, wir holen diverse Angebote ein. Das Beste, welches uns am meisten nach Preis und Leistung entspricht. Da wird dann ein Vertrag geschlossen. Dort bin ich schon stark involviert.

Thermoplan – Interview 3: 56

Eindeutig ist zu sehen das hier die gegenseitige Unterstützung sehr hoch ist. Auch die respektvolle, offene sowie ehrliche Art führt zu einer Transparenz, welche ein ganz anderes Vertrauen und Motivation schaffen. Es bildet sich ein Team das geschlossen hinter demselben Ziel steht. Das ist ebenfalls auf die gute Integration zurückzuführen, bei der alle Teammitglieder explizit auf das Projekt vorbereitet wurden, um sich besser einfinden zu können. Da es sich in der Bewirtschaftung hauptsächlich um interne Angestellte auf unterschiedlichen Gebieten handelt ist hier vor allem die gegenseitige Akzeptanz wichtig. Ist dieser faire gegenseitige Umgang vorhanden lässt sich erkennen, dass man voneinander lernen sowie profitieren kann.

Man hilft sich gegenseitig aus, es ist ein Geben und Nehmen. Schliesslich sind wir ein Team, respektiv eine Firma und wir wollen immer dasselbe Ziel.

Thermoplan – Interview 3: 76

Auf das Projektteam bezogen, wurden wir sehr gut vorbereitet. Es ist nicht so, dass wir da ins kalte Wasser geworfen werden.

Thermoplan – Interview 3: 152

Das bringt sicher viel. Man kann voneinander lernen und profitieren.

Thermoplan – Interview 3: 92

Interessanter Weise wird sehr viel Wert auf die Weiterentwicklung gelegt, um Abläufe stetig zu optimieren, auch wenn sich dies manchmal als Fehlversuch entpuppt. Der Informationsfluss gestaltet sich sehr gut, es gibt jede Woche einen Austausch, wobei gelungene Dinge gelobt und Anerkennung gezeigt wird. Hier liegen Konflikte auf einer anderen Ebene, es geht mehr darum neue Vorschläge anzunehmen, ernsthaftere Dinge werden wiederum gemeinsam gelöst.

Schlussendlich probieren kann man es immer entweder funktioniert es oder es geht in die Hosen, dann können wir sagen wir haben das probiert. Wir haben gesehen, das ist Blödsinn, machen wir es halt so wie vorher.

Thermoplan – Interview 3: 120

Wir bekommen sicher einmal in der Woche aus anderen Bereichen respektiv Abteilung Informationen, dann sind auch alle auf dem gleichen Stand.

Thermoplan – Interview 3: 112

Es wird ein Vorschlag gebracht. Du was könnten wir machen, damit das besser wird oder anders? Wenn du irgendeinen Vorschlag machst und dann heisst es ja, das find ich doof, dann musst du sagen was du machen würdest, damit es besser wird oder wie wir besser arbeiten können und nicht gleich alles hinterfragen, einfach immer Vorschläge machen. Du kannst auch ein Feedback geben. Schau du hast jetzt für diese Arbeit ich sag mal so lange gebraucht, wie wäre es, wenn du das mal so probieren würdest?

Thermoplan – Interview 3: 120

4.3.4 Kompetenzen für Auftraggebende

Aus den Anforderungen geht hervor das es sich im Facility Management um unterschiedliche Kompetenzfelder handelt.

Bei den Sozialkompetenzen ist das in erster Linie die *Teamfähigkeit*, da sehr viel gemeinsam ausgearbeitet sowie sich dabei gegenseitig unterstützt wird. Sicherlich braucht es ebenso eine *Anpassungs-* beziehungsweise *Verständnisfähigkeit*, da hier diverse Charaktere aus unterschiedlichen Bereichen aufeinandertreffen.

Man hilft sich gegenseitig aus, es ist ein Geben und Nehmen. Schliesslich sind wir ein Team, respektiv eine Firma und wir wollen immer dasselbe Ziel.

Thermoplan – Interview 3: 76

Es wird jeder so akzeptiert wie er ist. Auch mit seinen Macken. Wir begegnen uns und sprechen immer auf Augenhöhe miteinander.

Thermoplan – Interview 3: 100

Der Fokus liegt bei dem Interviewten auf den Fachkompetenzen. Das Facility Management ist bei Thermoplan sehr stark aufgefächert es geht nicht nur um die Reinigung, sondern auch um die Instandhaltung der gesamten Haustechnik. Dafür braucht es insbesondere ein *fachübergreifendes-* wie auch *technisches Verständnis*. Man muss zumindest Grundkenntnisse über die Gebäudetechnik haben, gleichermassen sollte ein tatsächliches Interesse vorliegen, um die technischen Aspekte durchdringen zu können. Bei der Wartung selbst wird das *systematisch-methodische Vorgehen* zu tragen kommen.

Man muss die Technik verstehen, also auch die Hintergründe, sei es vom elektrischen her oder auch von der Haustechnik. Man muss schon ein gewisses Grundwissen haben und sich dafür auch interessieren.

Thermoplan – Interview 3: 132

Gewisse Grundkenntnisse sind da sicher wichtig sei es, aus der Gebäudetechnik oder aus dem elektrischen Bereich. Ich sag jetzt mal ein gewisses Grundwissen, muss man sicher haben.

Thermoplan – Interview 3: 148

Daran schliessen sich die Selbstkompetenzen an, für die Arbeiten braucht es vor allem *Tatkraft* nebst *Initiative*. Man muss bereit sein sich auch mal die Hände schmutzig zu machen und unliebsame Tätigkeiten zu übernehmen. Dabei spielt die *Offenheit für Änderung* ferner die *Innovation* eine Rolle. Einerseits müssen für bestimmte Lösungen praktische Herangehensweisen gefunden werden, andererseits sollte man offen dafür sein auch neue Dinge kennenzulernen und anzunehmen. Dergleichen sind bei den Methodenkompetenzen für diese oben genannten Beschäftigungen ein *Ergebnisorientierte Handeln*, *Beurteilungsvermögen* wie auch *Analytische Fähigkeiten* von Nöten. Immerhin müssen die Aufgaben sinngemäss ausgeführt werden, um am Ende erledigt zu sein. Dafür muss man beurteilen können wie die richtige Herangehensweise aussieht oder erstmal differenzieren, wie die Lösung für den expliziten Fall aussieht. Ausserdem wird mit Sicherheit das *Delegieren* eine weitere wichtige Sache sein, um so ein grosses Team zu koordinieren als auch die Aufgaben zu verteilen.

Er muss sicher motiviert sein, auch bereit sein, andere Sachen kennen zu lernen. Er darf nicht scheu sein, gewisse Arbeiten zu übernehmen und nicht sagen, das mach ich nicht, es interessiert mich nicht, oder das kann ich nicht. Zuerst muss man es immer probieren und wenn es nicht geht, dann einen anderen Weg oder andere Lösung suchen. Machen kann diese Arbeit jeder. Es ist eine Einstellungssache. Es muss vom Charakter her passen.

Thermoplan – Interview 3: 144

Man kann nicht immer alles wissen, aber man muss sicher bereit sein, sich weiterzubilden oder sich auch dafür zu interessieren.

Thermoplan – Interview 3: 132

4.4 Interview 4 – interne Entwicklung

🔗 [10.4.4 CMB](#) [10.3.4 MI4](#)

4.4.1 Wissen zu IPD

Der Interviewte ist erst seit geraumer Zeit bei Thermoplan beschäftigt. Seine Kenntnisse über IPD sind durchschnittlich, auch wenn er den Begriff selbst nicht kannte. Vor allem sieht er Möglichkeiten in Verbesserungen und dem schnellen Erkennen von Problemen.

Wie ich das gesehen habe, ist der Gedanke bei uns die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gewerken. Das es funktioniert und jeder etwas einbringen kann. Einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu haben und Probleme möglichst schnell auszuräumen.

Thermoplan – Interview 4: 9

4.4.2 Pflichten der Auftraggebenden

Die Rolle des Interviewten liegt in der internen Entwicklung. Er ist im Smart Building beschäftigt und dort hauptsächlich daran beteiligt die Energieoptimierung der bestehenden als ich im neuen Werk auszuarbeiten und zu verbessern. Daneben ist er an weiteren kleinen Projekten beteiligt, sein Aufgabenbereich ist bisher klein. Zeitlich gesehen liegt der durchschnittliche Aufwand für das neue Gebäude bei einem Tag bis zwei Tagen pro Woche.

Meine Aufgaben sind noch einfach. Einmal ist das Besserungen zu erarbeiten, kleinere Projekte zu machen, sei es jetzt für das Werk 5 oder für die Energieoptimierungen im Allgemeinen.

Thermoplan – Interview 4: 13

Ich arbeite im Smart Building. Wir sind die interne Weiterentwicklung.

Thermoplan – Interview 4: 17

Momentan sind das 10 – 15 Stunden, also nicht sehr hoch.

Thermoplan – Interview 4: 29

4.4.3 Anforderungen an Auftraggebende

Bei dem Interviewten verteilen sich die Anforderungen über verschiedene Bereiche. Seine Verantwortlichkeit liegt vor allem bei der Verbesserung vielmehr Weiterentwicklung. Sieht man Möglichkeiten hierzu müssen diese zuerst gemeinsam angeschaut und im Anschluss geprüft werden. Schliesslich spielen Kosten dabei eine wesentliche Rolle. Die Innovationen müssen dann nämlich einen Mehrwert bringen. Dazu gehört eine gewisse Kokreation mit den verschiedenen Gewerken, um die passenden Lösungen zu finden sowie die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Innovationen, die wir sehen, die uns bereits Einsatz finden oder im Werk 5 eingesetzt werden sollen, dass wir diese evaluieren, testen und schauen, ob es sich tatsächlich lohnt. Diese letztendlich so einzubringen, um damit die Kosten zu senken. Man will auch ein super Projekt. Oder vielleicht treten Anforderungen auf welche anfangs gar nicht gestellt waren. Das bleibt unsere Aufgabe, das wäre zu schauen, ob das in der Zukunft einen Mehrwert bringt.

Thermoplan – Interview 4: 49

Wir sind stetig daran. Das betrifft auch WLAN, Abdeckung, Audio, Video, Anforderungen von Werk 5. Das versorgungstechnisch anzuschauen und mit den Fachplanern zu besprechen.

Thermoplan – Interview 4: 57

Das ist kein Problem, man trifft sich, setzt sich zusammen und es wird besprochen, dass man am Ende eine Lösung hat.

Thermoplan – Interview 4: 101

Gegenseitiger Respekt scheint dabei immer vorhanden zu sein. Dergleichen funktioniert der Informationsaustausch gut, was auf einen offenen und ehrlichen Umgang auf Augenhöhe zurückzuführen ist, der somit Transparenz schafft. Dabei scheint eine gegenseitige Unterstützung ebenfalls vorhanden zu sein. Auch übernimmt der Interviewte gewisse Kontrollen innerhalb seines Tätigkeitsfeldes. Des Weiteren werden wohl den entsprechenden Teammitgliedern passende Aufgaben mit einer gewissen Verantwortung zugeteilt, welche die Motivation steigern.

Respekt ist immer vorhanden.

Thermoplan – Interview 4: 97

Konferenzen sind offen. Wichtige Informationen werden verteilt.

Man arbeitet wirklich zusammen und unterstützt sich.

Man überträgt Leuten Verantwortung und Aufgaben, welche zu ihnen passen.

Thermoplan – Interview 4: 93

Ich denke nicht das etwas verheimlicht wird, wir sind da offen.

Thermoplan – Interview 4: 65

Ich kann es halt nicht aufs Werk 5 selbst beziehen, aber bei anderen Projekten mache ich das. Die eigene Kontrolle und auch die Kontrolle anderer Arbeit ist wichtig. Ein zweites Auge sieht meistens mehr.

Thermoplan – Interview 4: 37

Die Motivation ist in Ordnung, kommt auch immer darauf an wieviel ansteht.

Thermoplan – Interview 4: 69

4.4.4 Kompetenzen für Auftraggebende

Wie man bereits erkennen kann, liegen die nötigen Qualifikationen bei dem Interviewten hauptsächlich im Feld der Fachkompetenzen. Dafür ist insbesondere ein *fachübergreifendes*- wie auch ein *technisches Verständnis* von Nöten. Es muss ein Grundsatzwissen vorhanden sein. Dies bezieht sich nicht nur auf die diverse Technik im Gebäude, sondern vielmehr auf die Ansprüche der anderen Gewerke. Damit diese zum Einsatz kommt, muss zuvor ein gewisser Prüfprozess samt einer Analyse durchlaufen werden, um den Mehrwert tatsächlich bestimmen zu können, ferner das Ziel einer Optimierung zu erreichen. Dafür sind ein *systematisch-methodisches Vorgehen*, dergleichen ein *Beurteilungsvermögen* samt *analytischen Fähigkeiten*, wie ebenso das *Ergebnisorientierte Handeln* aus dem Feld der Methodenkompetenzen wichtig. Hinzu kommt noch die *Entscheidungsfähigkeit*, um die richtige Auswahl zu treffen. Über dies

alles sind in dem Bereich des Smart Building wohl die *Innovation* beziehungsweise die *Offenheit für Änderung* die wichtigsten Selbstkompetenzen, um einen Wandel einzuleiten und Erneuerungen voranzutreiben, wobei die *Teamfähigkeit* aus den Sozialkompetenzen unabdingbar ist.

Innovationen, die wir sehen, die uns bereits Einsatz finden oder im Werk 5 eingesetzt werden sollen, dass wir diese evaluieren, testen und schauen, ob es sich tatsächlich lohnt. Diese letztendlich so einzubringen, um damit die Kosten zu senken. Man will auch ein super Projekt. Oder vielleicht treten Anforderungen auf welche anfangs gar nicht gestellt waren. Das bleibt unsere Aufgabe, das wäre zu schauen, ob das in der Zukunft einen Mehrwert bringt.

Thermoplan – Interview 4: 49

Die Aufgabe wird analysiert, man redet mit den Leuten, man erstellt ein Konzept. Vielleicht ein Bericht fast alles zusammen und bespricht den Bericht. Dann folgt die Kostenanalyse. Diese wird auch besprochen. Dann werden die Aufträge ausgeschrieben und Angebote eingeholt und am Ende vergeben.

Thermoplan – Interview 4: 125

4.5 Interviews im Vergleich

 [10.4.5 CRB](#) [10.4.8 CLK](#) [10.4.9 CSSM](#) [10.3.5 MVI](#)

4.5.1 Wissen zu IPD

Auch wenn nicht alle Interviewten den Begriff IPD kannten, ist klar zu sagen, dass Kenntnisse in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden waren. Einen Vergleich zu herkömmlichen Projekten zu ziehen, fiel trotz der vorangegangenen Umbauten, aufgrund der Ausmasse des neu gebauten Werkes 5 – Unique nicht einfach. Sie merken, dass die Methode nach IPD zu einer deutlichen Verbesserung in verschiedenen Situationen führt sowie eine positive Entwicklung mit sich bringt. Dergleichen sehen sie weitere Chancen, mit denen sie die Ziele des Projektes erreichen können.

4.5.2 Pflichten der Auftraggebenden

Es lässt sich klar erkennen, dass sich die Auftraggebenden mit Aufgaben, die projektbezogen sind, deutlich schwerer tun, da sie auf diesem Feld nicht über das Bauwissen verfügen. Gute Beispiele sind hierfür das Abschliessen und Ausarbeiten von Verträgen, bei dem Entwurf samt der Planung Schwachstellen zu identifizieren oder auch die Mithilfe bei der Bauleitung selbst. Hingegen fallen ihnen Aufgaben bei der ihre Fachexpertise zum Tragen kommt, gleichermassen welche objektbezogen sind deutlich einfacher. Dies kann man vor allem an den zu definierenden Zielen, die zu erreichen sind, sowie den Anforderungen an das Gebäude, welche im Vorfeld festgelegt wurden, erkennen.

Aufgaben die auf beide Seiten zutreffen und somit genau im Bereich dazwischen liegen sind Herausforderungen zu erkennen, sie zu verstehen wie auch hierfür die richtigen Lösungen zu finden. Dazu zählt ebenso die Festlegung der Qualität, welche das Gebäude und die technische Ausstattung einmal haben soll. An diesem Feld kann man erkennen, dass es sich um Fähigkeiten beziehungsweise Qualifikationen handelt, die bereits vorhanden sind und sich damit auf den anderen Bereich transferieren lassen, um sie dort gekonnt einzusetzen.

4.5.3 Anforderungen an Auftraggebende

Die Frage ist nun welche Anforderungen für die oben genannten Aufgaben benötigt werden. Betrachten wir dazu erstmal den Bereich der Führung. Da die Auftraggebenden das Projekt finanzieren, treffen sie letztlich die Entscheidungen. Dabei ist es wichtig sie mit den Beteiligten gemeinsam abzustimmen sowie auch diese beurteilen zu können. Dasselbe trifft auf die Anforderungen an das Gebäude zu, bei denen man beständig bleiben und sie in gewissen Situationen sogar durchsetzen muss. Bestehen die Auftraggebenden aus einem Konsortium

von verschiedenen Beteiligten ist es wichtig, dass jedem ein Zuständigkeitsbereich zugeteilt wird, der nicht nur eingehalten, sondern für den auch Verantwortung übernommen wird. Es empfiehlt sich, ganz nach dem «best for practise» Prinzip, dabei die jeweilige Aufgabe auch an die Person zu delegieren, die sich dafür am besten eignet, dergleichen auch Interesse an ihr hat. Natürlich müssen diese klar definiert sein und hierfür die richtigen Informationen bereitgestellt werden, um diese im Nachgang erfüllen zu können. Desgleichen erfordert dies eine Kontrolle, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Dinge tatsächlich umgesetzt werden. Im gesamten ist es wichtig reflektiert zu sein, also Dinge stetig zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen.

Der zweite Bereich ist die Teambildung, aber wie kann man als Team zusammenwachsen? Am wichtigsten ist es sich am Anfang richtig kennenzulernen, was unter anderem die Stärken und Schwächen betrifft. Man sollte sich gegenseitig akzeptieren und sich auf Augenhöhe begegnen. Ein möglichst früher Einstieg ist ebenso von Vorteil, genauso wie ein gewisser Stolz am Projekt mitzuwirken, wie auch dessen Ablauf mitzugestalten. Es sollten zu Beginn des Projekts im gegenseitigen Einvernehmen Regeln festgelegt werden. Daneben spielen Offenheit und Transparenz eine wichtige Rolle. Grundsätzlich sollte nicht gegeneinander, sondern miteinander gearbeitet und sich gegenseitig Unterstützung geboten werden.

Kommen wir zur Integration. Um gut ins Team eingebunden zu werden, sollte man sich zuerst einmal mit allen Beteiligten vernetzen. Es schadet nicht ein Bewusstsein für das Projekt zu bilden wie auch ein klares Endergebnis vor Augen zu haben. Darüber hinaus auch ein tatsächliches Interesse und Motivation durch Spass an der Arbeit. Von grossem Vorteil sind bereits erlangte Erfahrungen beziehungsweise ein gewisses Grundwissen. Ein daraus resultierendes fachübergreifendes Verständnis sowie ein ergebnisorientiertes Verhalten tragen sicher zum Erfolg mit bei. Man sollte offen gegenüber Veränderungen sein und die Bereitschaft haben sich bei Bedarf fortzubilden. Zudem kann man Sympathiepunkte damit gewinnen, einfachere oder unbeliebte Arbeiten zu übernehmen.

Bei der Zusammenarbeit ist ein fairer Umgang samt der Anerkennung von Fähigkeiten der anderen Beteiligten wichtig. Nur auf diese Weise kann man am selben Strang ziehen, sich gegenseitig pushen, wirklich kokeieren und dabei voneinander lernen wie auch profitieren. Das führt nicht nur zu einer Zeitersparnis, sondern ebenso zu schnelleren Erfolgen. Vorschläge sollten ernst genommen und plausible Entscheidungen im Konsens schnell akzeptiert werden. Eine gute Organisation nebst Koordination wie auch die richtigen Leute an den entsprechenden Sitzungen sind weitere Dinge, welche zu einer guten Zusammenarbeit beitragen.

Genau bei diesen Dingen ist eine gute Kommunikation unabdingbar. Sie sollte offen, ehrlich und direkt sein. Jeder Beteiligte sollte ein Mitspracherecht haben, seine Wünsche frei äussern, aber auch konstruktive Kritik üben dürfen. Treten Ungewissheiten auf sollte man nicht still sein und abwarten, sondern diese sofort erfragen. Dergleichen ist es wichtig aktiv teilzunehmen, indem man seine Ideen miteinbringt und sinnvolle Empfehlungen unterbreitet. Ein guter Informationsfluss ist auch nicht zu vernachlässigen. Er muss abteilungsübergreifend funktionieren damit jeder alle Informationen zur Hand hat inklusive darauf zurückgreifen kann. Nebstdem gehört ein wöchentlicher Austausch unter allen Beteiligten des Weiteren zu einem erfolgreichen Projekt dazu.

Natürlich bleiben in einem solchen Projekt keine Konflikte oder Probleme aus, die es dann zu lösen gilt. Dies sollte vor allem gemeinsam angegangen werden, um dafür im Konsens eine schnellere Lösung zu finden. Für spezielle Fälle empfiehlt es sich zudem hier einer Person diese Zuständigkeit zuzuweisen, welche beim Auftreten dieser Aufgabe nachgeht. Generell ist dabei ein ruhiger sowie sachlicher Umgang miteinander wichtig. Es sollten keine Anschuldigen gemacht oder gar herumgeschrien werden, da jedem schonmal ein Fehler unterlaufen ist. Es ist viel wichtiger diese beim Erkennen sofort zu melden und nicht zu verheimlichen, da man Angst vor möglichen Konsequenzen hat. Nur so können diese dann so schnell wie möglich aus dem Weg geräumt werden.

Am Ende bleiben nur noch die Ressourcen. Ganz klar steht hier die Zeit im Vordergrund. Mit der ausgiebigen Planungsphase bei IPD-Projekten muss man hierbei deutlich mehr Zeit investieren, wenn man bereit sein will, zu einem besseren Ergebnis beizutragen. Der finanzielle Aspekt spielt daneben ebenso eine Rolle. Man muss im Vorfeld dazu bereit sein, Dinge genau zu analysieren und zu Beginn doch eine höhere Investition in Kauf zu nehmen.

4.5.4 Kompetenzen der Auftraggebenden

Betrachtet man die Untergruppen mit Methoden-, Selbst-, Fach- samt Sozialkompetenzen liegt dabei der Fokus mehr bei den Selbst-, sowie den Sozialkompetenzen. Das lässt sich auf den Grundgedanken von IPD und ebenso die Leidenschaft, die zu diesem Projekt besteht, zurückführen. Alle wollen am Ende das Ziel eines perfekten Gebäudes tatsächlich erreichen. Innerhalb der Selbstkompetenzen ist es die Offenheit, Ehrlichkeit wie auch das Bestreben. Bei den Sozialkompetenzen mehr das Agieren innerhalb des Teams selbst.

Die wichtigsten Kompetenzen, bei denen es die grössten Übereinstimmungen gab, sind Ergebnisorientiertes Handeln, Tatkraft und Konflikt- samt Problemlösungsfähigkeit. Bei den ersten beiden ist es wieder das Ziel zu verfolgen und dafür wirklich alles zu geben, was nur in seiner Macht steht. Bei den Konflikten beziehungsweise Problemen geht es vielmehr um den richtigen Umgang genauso, dass diese erst gar nicht auftreten oder möglichst früh gefunden als auch behoben werden.

Die nächsten beschriebenen Kompetenzen liegen durchschnittlich im gleichwertigen Bereich. Dazu gehören die Anpassungs- samt der Verständnisfähigkeit zusammen mit der Anerkennung. Es ist wichtig die unterschiedlichen Charaktere mit ihren Fähigkeiten zu schätzen. Mit deren Beurteilungsvermögen, Analysefähigkeit, Reflexion und systematisch-methodischen Vorgehen können in Zusammenarbeit durch ihr diverses Wissen Ziele deutlich schneller erreicht werden. Um diese zu verfolgen, muss das Team gut koordiniert wie auch delegiert sein, alle müssen ihren Zuständigkeitsbereich kennen sowie einhalten und passende Aufgaben übertragen bekommen, an denen sie Interesse und Freude haben. Dadurch entsteht die nötige Motivation für Tatkraft, Initiative sowie ein ergebnisorientiertes Handeln, somit werden die Ziele bis zur Fertigstellung verfolgt. Mit dem fachübergreifenden, dem technischen nebst dem rechtlichen Verständnis können gemeinsam die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Für dies alles braucht es aber eine gute Kommunikationsfähigkeit und die Offenheit für Veränderungen samt Innovationen.

5 Resultate

Nachfolgend wird auf Basis von ermittelten Kompetenzen, der konventionelle samt der Bauablauf nach IPD beschrieben und verglichen. Daran gliedert sich das Kompetenzbild für Auftraggebende mit den beschriebenen Kompetenzen zu IPD an.

🔗 [10.4.10 CRM-N](#) [10.4.11 CRM-Ü](#) [10.4.12 EMF-OC](#) [10.4.13 EMF-OH](#)

5.1 gegenwärtige Situation – konventioneller Bauablauf

Kommen wir nochmals zum konventionellen Bauablauf. Dieser erfolgt nach Schema F, also wie immer. Für was braucht es Veränderungen, bisher ist man auch so ans Ziel gekommen. Generell werden diese einzeln verfolgt, jeder hat seine Eigenen, Gemeinsamkeiten sind nicht vorhanden. Ob dies zu einem Erfolg führt, bleibt fraglich. Hinter dem Handeln steckt mehr der Verdienst. Die Motivation hält sich in Grenzen. Dabei langt die Bereitschaft oft nur dafür aus, die Arbeit durchschnittlich zu erledigen. Hauptsache sie ist schnell vollbracht, es gibt keine Klagen und man bekommt sein Geld. Ein Team indem jeder gut integriert ist braucht es nicht. Die Zusammenarbeit erfolgt nur wenn es unabdingbar ist, die Kommunikation besteht darin die nötigen Informationen auszutauschen. Sind diese übermittelt sowie die Verträge geschlossen langt das. Für was kooperieren, schliesslich arbeitet jeder für sich selbst und kümmert sich auch nur um sein eigenes Aufgabengebiet. Hier braucht es keine konstruktiven Vorschläge von anderen oder jemand der dazwischenredet. Man macht das schon lange genug und weiss, wie es funktioniert. Über Risiken samt Konsequenzen wird nicht nachgedacht. Überkommt einem eine Idee, die man besser findet, wird diese einfach entgegengesetzt der Vorgaben verwirklicht. Die Bauherrschaft ist ebenfalls auf sich selbst fixiert. Sie möchte für den geringsten Preis das meiste herausholen. Es werden zwar die Anforderungen übermittelt, damit aber auch gleich die Verantwortlichkeiten übertragen, am besten bis zu einem Minimum an Pflichten für sich selbst. Warum sich selbst belasten oder mitdenken ferner fortbilden, man ist immerhin Geldgeber und hat sowieso wenig Ahnung. Es sind andere vorhanden, um die Aufgaben zu übernehmen. Deswegen am besten direkt ein Vertrag mit einem Totalunternehmen abschliessen. Das kann sich dann den Kopf zerbrechen, das Projekt managen, die Unternehmen koordinieren. Sie sollen zuverlässig genauso wie gewissenhaft handeln, gleichermassen aber den Preis sowie die Zeit einhalten. Für das eigene Projekt besteht nur wenig Interesse. Im Optimum am Schluss einmal zur Abnahme erscheinen und für die Schlüsselübergabe vorbeischaun. Kommt es nun zu Konflikten, herrscht meistens Streit. Es kommt zu Anschuldigungen, mögliche Resultate lassen oft auf sich warten. Wenn soll der Schuldige schauen, dass er selbst zu einer Lösung kommt und das Problem beseitigt. Generell herrscht keine Rücksicht, es geht darum zu überzeugen, Ehrlichkeit, Offenheit oder gar Transparenz sind hier eine Fehlanzeige. Jeder setzt nur so viel Zeit ein, wie es unbedingt bedarf.

5.2 zukünftige Situation – IPD

Bei IPD sind die Leute offen gegenüber Veränderungen. Es wird nach neuen Möglichkeiten für Verbesserungen gesucht, man ist bereit diese kennenzulernen sowie sich fortzuentwickeln. Für das Projekt sollte ein Bewusstsein entwickelt werden. Die Beteiligten müssen sich zu Beginn richtig kennenlernen, damit ein Netzwerk samt einem guten Informationsfluss entstehen kann. Das führt ebenfalls zu einer guten Zusammenarbeit im Team. Wichtig sind hier ein fairer Umgang sowie Respekt. Man sollte das Gegenüber schätzen, ihm zuhören und seine Interessen nebst Vorschlägen ernst nehmen. Diese gilt es zu Verstehen und bei einem Mehrwert anzuerkennen. Das schafft Sympathie genauso wie Vertrauen. Des Weiteren sind Offenheit wie auch Ehrlichkeit wichtige Bestandteile. Im Bedarfsfall muss man auch in der Lage sein, konstruktive Kritik anzunehmen. Gleichermassen ist es förderlich immer wieder seine Hilfe anzubieten, wenn man bemerkt, dass eine Person sie nötig hat. Ebenso übernimmt hier die Bauherrschaft Verantwortung. In gemeinsamer Zusammenarbeit können Ziele sowie Regeln definiert und ein Mehrparteienvertrag, welcher Transparenz schafft, geschlossen werden. Sie übergibt ihre Anforderungen, die sie ebenso vertritt. Ausserdem ist sie an der Koordination, der Kontrolle wie auch der Organisation beteiligt. Letztendlich liegt es bei ihr Vorschläge zu prüfen,

Entscheidungen zu treffen, inklusive das weitere Vorgehen zu bestimmen. Generell sollten Aufgaben an die richtigen Teammitglieder übertragen und von ihnen angenommen werden. Diese sollte man erfüllen und nach bestem Gewissen umsetzen. Damit werden die Beteiligten gefördert, indem ihnen Verantwortung sowie Aufgaben übertragen werden, an denen sie wachsen können. Mögliche Risiken für Konflikte beziehungsweise Probleme können zum Teil im Vorfeld erkannt werden. Treten diese trotzdem auf gilt ein objektives Handeln ohne Verurteilungen. Eine tolerante Perspektive samt der Durchdringung des Sachverhalts führen in Zusammenarbeit zu einer schnellen Lösung. Letztendlich kann man so als Team die Ziele erreichen. Zu Beginn muss für die Planung deutlich mehr Zeit somit auch Geld investiert werden, was sich aber für das weitere Vorgehen positiv auswirkt.

5.3 Vergleich der beiden Situationen

Betrachtet man die beiden Situationen erkennt man, dass es einerseits Kompetenzen gibt, die zwar beidseitig vorhanden, aber unterschiedlicher Ausprägung sind. Andererseits gibt es Weitere die neu hinzukommen dergleichen zu wichtigen Bestandteilen werden. Des Weiteren noch Kompetenzen, bei denen die Auftraggebenden nun selbst Verantwortung übernehmen, statt diese zu übertragen.

Kommen wir zunächst zu den beidseitig vorhandenen Kompetenzen, hier wird klar, dass eine eindeutige Entwicklung vom ich zum wir stattfindet. Es geht darum ein gutes Team aufzubauen. Darin sollte man gemeinsam handeln, sich gegenseitig pushen, auf sich achten als auch Dinge voranbringen. Somit können in Kokreation die richtigen Entscheidungen im Vorfeld beurteilt und getroffen werden, um Ziele tatsächlich zu erreichen. Dabei werden diese samt Regeln in Zusammenarbeit beschlossen und ein Mehrparteienvertrag ausgearbeitet. Die Kommunikation beziehungsweise die Dialoge sind offen samt ehrlich. In der Interaktion werden Vorschläge ernst genommen gleichermaßen gut begründete Entscheidung schnell akzeptiert. Treten Konflikte oder Probleme auf, sollte man unvoreingenommen sein, mitdenken genauso wie faktenbasiert handeln. In Zusammenarbeit gilt es die Interessen sowie Eigenschaften zu prüfen dergleichen zu hinterfragen und so eine effektive Lösung zu finden.

Daran schliessen sich die hinzukommenden Kompetenzen an, welche zu einer zusätzlichen Veränderung der verschiedenen Situationen führen. Die Beteiligten schätzen ihr gegenseitiges Wissen samt ihren Qualifikationen. Dabei werden die jeweiligen Normen nebst Wertvorstellungen berücksichtigt. Ebenso herrscht im Bedarfsfall gegenseitige Unterstützung wie auch Anerkennungen werden ausgesprochen. Durch ein gutes Netzwerk samt dem integrierten Informationsfluss, entsteht eine Transparenz die zu gegenseitigem Vertrauen führt. Das Engagement steigt, man ist offen für neues und hat Interesse seinen Horizont zu erweitern. Was ebenso beinhaltet freiwillig Grundkenntnisse aufzubauen beziehungsweise diese auch anzueignen, um sich schliesslich auf Augenhöhe begegnen zu können. Ausserdem besteht die Initiative über das gesamte Projekt mögliche Konsequenzen zu prüfen und wenn nötig Anpassungen vorzunehmen.

Als letztes folgen noch die übertragenen Kompetenzen, bei denen die Auftraggebenden nun selbst Verantwortung übernehmen. Diese liegen vor allem im Feld des Projektmanagements. Die Motivation zum Mitdenken, Dinge anzupassen gleichermaßen zu optimieren ist jetzt vorhanden. Ebenso schliesst dies ein Leute zu delegieren und sich an Kontrollen zu beteiligen. Ein authentisches samt standhaftes Auftreten führt zu Glaubwürdigkeit. Die eigenen Pflichten werden gewissenhaft sowie zuverlässig im Sinne des Teams umgesetzt. Grundsätzlich herrscht die Disziplin selbständig zu handeln, Entscheidungen zu treffen gleicherweise das weitere Vorgehen zu bestimmen.

5.4 Kompetenzbild für Auftraggebende im IPD

Die hier dargestellten Kompetenzen, beziehen sich ausschliesslich auf das Projekt von Thermoplan. In anderen Projektszenarien kann es notwendig sein das Kompetenzbild für Auftraggebende entsprechend zu erweitern oder anzupassen.

 [10.5 KB](#)

5.4.1 Fachkompetenzen

Der Fachkompetenz werden aufgaben- und arbeitsplatzspezifische Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse zugeordnet. Diese sind meist disziplinspezifisch und somit auf eine bestimmte berufliche Tätigkeit ausgerichtet. Veränderte Arbeitsprozesse und -abläufe haben daher häufig die Anpassung der Fachkompetenz zur Folge. Ebenso können daraus auch Veränderungen der überfachlichen Kompetenzen resultieren. Weiterhin steigt die Anforderung an Beschäftigte, die eigenen Prozesse und Ergebnisse in die digitalisierte und automatisierte Arbeitsumgebung einordnen zu können. Die Beschreibung dieser Anforderungen wird in der Literatur unter der Kompetenz Prozessdenken zusammengefasst. Prozessdenken beschreibt ein fachliches Verständnis für vor- und nachgelagerte Schritte im Arbeitsprozess. Dazu gehört auch, die Folgen des eigenen Handelns auf diese abschätzen zu können. Da bei dieser Anforderung das Fachwissen über den gesamten Arbeitsprozess, also die eigene Tätigkeit inklusive vor- und nachgelagerter Prozessschritte und das fachliche Verständnis zum Ineinandergreifen der unterschiedlichen Arbeitsschritte im Fokus stehen, wird diese Kompetenz der Facette Fachkompetenz zugeordnet.¹¹



Tabelle 3: Fachkompetenzen

FACHÜBERGREIFENDES VERSTÄNDNIS

«Fähigkeit fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu behandeln»

Man sollte in der Lage sein ein Verständnis für andere Gewerke aufzubauen beziehungsweise Kenntnisse über sie zu erlangen. Einerseits kann damit die Kommunikation verbessert, andererseits ein besserer Einblick in das Geschehen erhalten werden. Somit fällt es leichter die richtigen Entscheidungen zu treffen.

RECHTLICHES VERSTÄNDNIS

«Fähigkeit rechtliche Zusammenhänge zu verstehen wie auch zu beurteilen»

Alle Beteiligten müssen in der Lage sein gemeinsam einen Mehrparteienvertrag zu schliessen. Für dessen Ausarbeitung müssen gewisse Grundkenntnisse vorhanden sein. Ist dies nicht der Fall muss eine Beratung in Anspruch genommen werden.

FACHLICHE ANERKENNUNG

«Fähigkeit eigenes fachliches Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen»

Das bedeutet nicht nur Anerkennung verbal zu kommunizieren, wenn jemand als Beispiel eine brillante Idee für eine Lösung hat, sondern vielmehr das Gegenüber mit seinem Wissen samt Qualifikationen auch wertzuschätzen.

¹¹ (Blumberg & Kauffeld, 2021)

SYSTEMATISCH-METHODISCHES VORGEHEN

«Fähigkeit Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen»

Besonders bei schwierigen Situationen oder Aufgaben sollte man fähig sein diese in erster Linie zu analysieren. Im gleichen Sinne mit seinem Wissen das weitere Vorgehen zu bestimmen, ferner eine Lösung beziehungsweise Veränderungen herbeizuführen, damit die Fertigstellung gesichert ist.

PROJEKTMANAGEMENT

«Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen»

Dabei sollten die Auftraggebenden ihre Anforderungen, welche sie erreichen wollen, in die Planung einbringen. Über die Projektdauer gilt es nun das Team zu koordinieren, jedem der Mitglieder einen Zuständigkeitsbereich wie auch Aufgaben zuzuweisen. Ein weiterer Punkt ist diese Dinge ebenso zu kontrollieren und bei Bedarf anzupassen.

ORGANISATIONSFÄHIGKEIT

«Fähigkeit organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen»

Es geht darum mit seinem Wissen als auch Engagement verschiedene Abläufe im Projekt so zu organisieren, dass dadurch ein Mehrwert entstehen dergleichen Ziele erreicht werden können. Dazu müssen Strukturen erkannt und Parameter bei Bedarf angepasst werden, um eine systematische Vorbereitung aufzubauen.

PLANUNGSVERHALTEN

«Fähigkeit vorausschauend und planvoll zu handeln»

Man sollte in der Lage sein bei der Planung bereits seinen Blick in die Zukunft zu richten. Blickt man über den Tellerrand können eventuelle Risiken oder aus Erfahrung auftretende Probleme vor ihrem Auftreten erörtert sowie miteinbezogen werden.

KONZEPTIONSSTÄRKE

«Fähigkeit sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln»

Die Auftraggebenden sollten hier in Zusammenarbeit mit den Beteiligten definieren, welche Ziele man erreichen will, wie diese erreicht gleichermaßen umgesetzt werden können und welche Regeln dabei einzuhalten sind.¹²

5.4.2 Methodenkompetenzen

Die Methodenkompetenz enthält Fähigkeiten und Fertigkeiten, die situationsübergreifend eingesetzt werden können. Diese Kompetenzen dienen der Strukturierung von Sachverhalten. In einer immer komplexer und digitaler werdenden Arbeitsumgebung gewinnt die Fähigkeit, komplexe Situationen zu analysieren, immer mehr an Bedeutung. Ergebnisorientiertes Handeln beschreibt alle Aktivitäten der Suche nach einer Lösung für ein Ziel und ist ein mehrdimensionales Konstrukt. Es umfasst ein Set unterschiedlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten, die genutzt werden, um nicht Routine Situationen erfolgreich zu bewältigen. Ein Kernaspekt dabei sind die Analyse, Beurteilung und Entscheidungsfähigkeit, bei der die Situation erfasst und Aufgaben und Zwischenziele für die Lösung entwickelt werden.

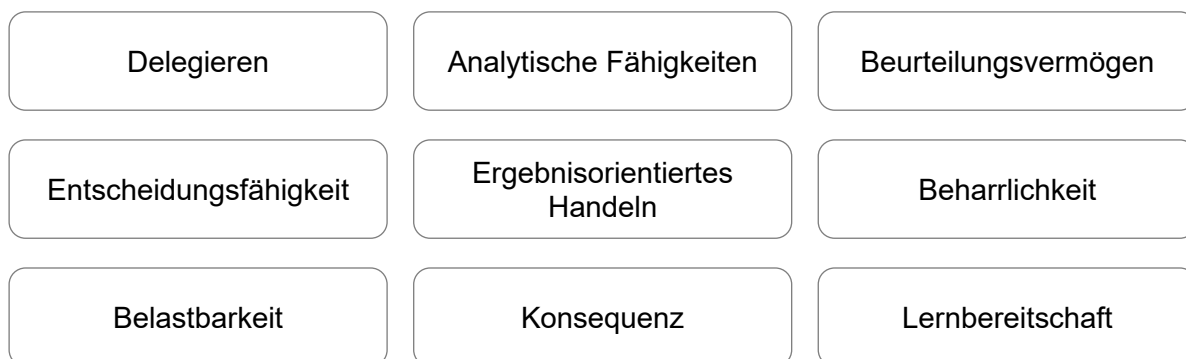


Tabelle 4: Methodenkompetenzen

¹² (KODE GmbH, 2019), (Mair, o.D.)

DELEGIEREN

«Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen»

In erster Linie geht es darum, sich selbst für die eigentliche Führung mehr Zeit zu sichern. Dabei gilt es die Aufgaben an die dafür am besten geeigneten Personen zu verteilen. Sie erhalten somit Verantwortlichkeit und bekommen die Chance selbständig zu handeln.

ANALYTISCHE FÄHIGKEITEN

«Fähigkeit Sachverhalte und Probleme zu durchdringen»

Man sollte in der Lage sein, Sachverhalte oder auftretende Probleme gedanklich zu durchdringen. Daraus können Zusammenhänge sowie Tendenzen identifiziert werden, womit die Strategie entwickelt wird, die letztlich zur Lösung führt.

BEURTEILUNGSVERMÖGEN

«Fähigkeit Sachverhalte zutreffend zu beurteilen»

Werden in der Zusammenarbeit den Auftraggebenden Vorschläge zur Verbesserung von Dingen unterbreitet, sollten sie fähig sein diese mit ihrer Erfahrung aufzufassen und zu prüfen ob dahinter ein tatsächlicher Mehrwert steht.

ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT

«Fähigkeit eigene Meinungen zu vertreten, Entscheidungen abzustimmen und diese zu treffen»

Es geht hierbei nicht emotional, sondern auf der Grundlage von Erkenntnissen nebst Fakten zwischen den unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten die beste Auswahl zu treffen.

ERGEBNISORIENTIERTES HANDELN

«Fähigkeit anhaltend Ausdauer und Hartnäckigkeit zu beweisen, um sicherzustellen das Ziele erreicht werden»

Hier zählt der Wille nicht nur eine einfache oder schnelle Lösung zu finden, sondern vielmehr zu erörtern wie man in Zusammenarbeit, das Wissen aller Beteiligten so bündelt, um am Ende das beste Ergebnis zu erreichen.

BEHARRLICHKEIT

«Fähigkeit beharrlich zu handeln»

Die Auftraggebenden sollten standhaft sein als auch die Hartnäckigkeit besitzen ihr Ziel gegenüber allen auftretenden Widerständen samt Hindernissen dauerhaft aktiv und konsequent zu verfolgen. Dergleichen sollten Sie ihre Meinung ebenfalls vertreten, wenn dies zu einem besseren Ergebnis führt.

KONSEQUENZ

«Fähigkeit folgerichtig zu handeln»

Gegebenheiten beziehungsweise Möglichkeiten werden zuerst umfassend ferner sachlich analysiert. Es werden keine schnellen Wertungen getroffen, sondern mögliche Konsequenzen mit einbezogen. Somit können folgerichtige Entscheidungen getroffen werden.

LERNBEREITSCHAFT

«Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen»

Die Selbstmotivation bildet die Bereitschaft sich weiterzuentwickeln. Besonders bei IPD sollte das Interesse vorhanden sein sich offen gegenüber neuen Erfahrungen zu zeigen. Ändernde Anforderungen der Tätigkeit erfordern eine Anpassungsfähigkeit. Während diesem Prozess können sich neue Qualifikationen aneignet werden.

BELASTBARKEIT

«Fähigkeit unter äusseren und inneren Belastungen zu handeln»

Kommt es zu stressbedingten Situationen wie Schwierigkeiten oder erhöhten Anforderungen, sollte man in der Lage sein diesen Anspannungen über einen gewissen Zeitraum begegnen zu können. Es gilt sich weiterhin zu organisieren, weitgehend Fehlreaktionen zu vermeiden und zielorientiert und sachlich Aufgaben zu verfolgen.¹³

¹³ (KODE GmbH, 2019), (Mair, o.D.)

5.4.3 Selbstkompetenzen

Die Selbstkompetenz beschreibt Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Selbstorganisation und Selbststeuerung genutzt werden. Dies umfasst in besonderem Masse Fähigkeiten, um den eigenen Arbeitsplatz konstruktiv mitzugestalten, zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen. Diese Detaillierung zeigt, dass sowohl Aspekte der Motivation als auch der Verantwortung in dieser Facette verortet werden können. Eine zunehmende Bedeutung nimmt vor allem selbstgesteuertes Handeln und Selbstorganisation, sowie eine höhere Bereitschaft, die eigenen Arbeitstätigkeiten eigenständig und eigenverantwortlich zu organisieren ein. Diese Ausführungen sprechen für einen höheren Bedarf, eigeninitiativ Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und für die Konsequenzen des eigenen Handelns einzustehen. Beschäftigte benötigen hohes Mass an Veränderungsbereitschaft. Was als Neugier und Offenheit gegenüber Neuem sowie einer daraus resultierenden Eigeninitiative und Lernmotivation zur Aktualisierung und Veränderung eigener Handlungsweisen und Wissensbestände verstanden wird.¹⁴

Glaubwürdigkeit	Zuverlässigkeit	Gewissenhaftigkeit
Sachlichkeit	Tatkraft	Initiative
Impulsgeben	Pflichtbewusstsein	Disziplin
Ausführungsbereitschaft	Offenheit für Veränderung	Innovationsfreudigkeit

Tabelle 5: Selbstkompetenzen

GLAUBWÜRDIGKEIT

«Fähigkeit glaubwürdig zu handeln»

In Beobachtung anderer Personen, wird dies durch das persönliche Handeln in diversen Situationen oder Sachverhalten, ihnen gegenüber vermittelt. Dazu führt ein authentisches dergleichen standhaftes Auftreten genauso wie Offenheit, Ehrlichkeit aber auch das Äussern von Kritik nebst Anerkennung in der Kommunikation.

ZUVERLÄSSIGKEIT

«Fähigkeit zuverlässig zu handeln»

Von den Beteiligten werden ihre Verpflichtungen, Termine gleichermassen Richtlinien nebst Regeln, vertrauenswürdig eingehalten beziehungsweise Aufgaben selbstständig erledigt.

GEWISSENHAFTIGKEIT

«Fähigkeit gewissenhaft zu handeln»

Die darüber angesprochenen Beschäftigungen werden dauerhaft durchdacht, also bewertet, kontrolliert sowie bei Bedarf korrigiert. Gleichzeitig werden diese nach bestem fachlichem Wissen mit Genauigkeit und Sorgfalt, nach Perfektion strebend umgesetzt.

SACHLICHKEIT

«Fähigkeit Sachverhalte und Probleme zu durchdringen»

Treten Konflikte auf sollte man den Gesamtzusammenhang überblicken. Daraus folgt für Dinge, Eigenschaften samt Prozesse ein objektiver, statt emotionaler Umgang zu finden. Das Handeln sollte logisch und auf fundierten Fakten basieren.

¹⁴ (Blumberg & Kauffeld, 2021)

TATKRAFT

«Fähigkeit tatkräftig zu handeln»

Es geht darum selbst einen starken Antrieb zu haben, um seine Tätigkeiten zu organisieren, vielmehr bewusst voranzubringen sowie dabei andere Beteiligte zu pushen. Dies führt dazu, dass Ziele schneller erreicht werden.

INITIATIVE

«Fähigkeit Handlungen aktiv zu beginnen»

Besonders zu Beginn der Durchführung von Arbeitsprozessen sollte das Interesse vorhanden sein aktiv zu werden, sich zu engagieren, Einsatz zu zeigen und Dinge anzugehen. Gemeinsam kann so ein erster Schritt Richtung dem Ziel gemacht werden.

IMPULSGEBEN

«Fähigkeit anderen Handlungsanstösse zu vermitteln»

Die vorhandene Motivation sich zu integrieren, Ideen direkt einzubringen, wie auch Denkanstösse zu geben, regt vor Allem das gemeinsame Denken und Handeln in der Gruppe an, was zu einer Kokreation führt.

PFLICHTBEWUSSTSEIN

«Fähigkeit verantwortungsbewusst zu handeln»

Man sollte bereit sein, Führung zu übernehmen. Einerseits bezieht sich dies auf die eigenen Pflichten, welche gewissenhaft zu erfüllen sind. Andererseits die Kontrolle von Aufgaben und bei Erkennung von Unstimmigkeiten einzuschreiten.

DISZIPLIN

«Fähigkeit in gebilligter Disziplin zu handeln»

Für Tätigkeiten sollte der nötige Ehrgeiz vorhanden sein, diese zunächst einmal zu akzeptieren, um ihnen im Nachgang freiwillig mit den gewonnenen Einsichten unbeirrt sowie selbstverantwortlich nachzukommen.

AUSFÜHRUNGSBEREITSCHAFT

«Fähigkeit Handlungen gut und gern auszuführen»

Aufgaben werden aus eigenem Antrieb heraus angegangen und mit dem Ziel verfolgt diese aktiv und schnell voranzutreiben. Dafür werden die nötigen Voraussetzungen erfasst samt notwendigen Qualifikationen im Bedarfsfall angeeignet.

OFFENHEIT FÜR VERÄNDERUNG

«Fähigkeit Veränderungen als Lernsituation zu verstehen und entsprechend zu handeln»

Neuen Handlungssituationen sollte mit Offenheit begegnet werden. Bei dieser Situation kann man in Teamarbeit kreative Lösungen vollbringen. Die erbrachten Leistungen führen gleichzeitig zu einer persönlichen Weiterentwicklung.

INNOVATIONSFREUDIGKEIT

«Fähigkeit Neuerungen gern anzugehen»

Insbesondere bei IPD ist es wichtig ein übergreifendes Netzwerk aufzubauen und aktiv nach positiven Veränderungen zu suchen. Somit lassen sich für Tätigkeit ungewöhnliche Problemlösungswege erkennen wie auch realisieren.¹⁵

5.4.4 Sozialkompetenzen

Die Sozialkompetenz umfasst Fähigkeiten und Fertigkeiten für die erfolgreiche Gestaltung und Bewältigung sozialer Interaktions- und Kooperationssituationen. Elementare Dimensionen dabei sind beispielsweise die Kommunikations-, Kooperations- und Koordinationsfähigkeit. Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, sind aufgrund verschiedener Prozesse viele der auftretenden Probleme nur in Zusammenarbeit mit anderen Personen lösbar. Dadurch gewinnt die erfolgreiche Gestaltung dieser Interaktionssituationen an Bedeutung. In Unternehmensfallstudien konnte der steigende Bedarf für Kommunikation und gegenseitige Unterstützung in der Arbeitswelt belegt werden. Weiterhin weisen erste Untersuchungen darauf hin, dass Mitarbeitende aufgrund von flexiblen Arbeitsorganisationen und dezentralen Entscheidungsstrukturen zukünftig mehr Kooperationsbereitschaft und eine stärkere

¹⁵ (KODE GmbH, 2019), (Mair, o.D.)

Kommunikationskompetenz benötigen. Ausserdem gewinnt die sogenannte kollaborative Problemlösung an Bedeutung, da komplexe Probleme häufig nicht mehr von einer Person allein bewältigt werden können, sondern das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Personen erforderlich macht.¹⁶

Kommunikationsfähigkeit	Dialogfähigkeit	Beziehungsmanagement
Teamfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Integrationsfähigkeit
Anpassungsfähigkeit	Verständnisfähigkeit	Hilfsbereitschaft
Problemlösungsfähigkeit	Konfliktlösungsfähigkeit	

Tabelle 6: Sozialkompetenzen

KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT

«Fähigkeit mit anderen erfolgreich zu kommunizieren»

Damit ist vor allem die Eignung gemeint schnell neue Kontakte zu knüpfen, in gleicher Weise zuhören zu wollen ebenfalls zu können. Es gilt den Beteiligten offen und wohlwollend gegenüberzutreten, sowohl ihre berechtigten Interessen ernst zu nehmen als auch seine Wertschätzung gegenüber ihnen auszudrücken.

DIALOGFÄHIGKEIT

«Fähigkeit sich auf andere im Gespräch einzustellen»

Hier geht es mehr darum Sympathien aufzubauen, vertrauenswürdig zu wirken und offen mit Vorschlägen nebst Kritik anderer umzugehen. Die eigene Sicht fesselnd sowie verständlich gegenüber den Beteiligten zu vertreten, um sie von der Idee zu überzeugen. Das Ziel sollte sein, eine Win-Win-Situation herbeizuführen genauso wie offene Fragen zu klären.

TEAMFÄHIGKEIT

«Fähigkeit in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten»

Man sollte die Bereitschaft haben mit mehreren Personen zu interagieren. Sichtweisen, Meinungen samt Gedanken können dazu genutzt werden, um gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

INTEGRATIONSFÄHIGKEIT

«Fähigkeit mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken»

Natürlich braucht es dazu gewisse Grundkenntnisse genauso wie Erfahrungen. Viel wichtiger sind jedoch ein tatsächliches Interesse und Spass an der Arbeit. Ein gewisses Vorstellungsvermögen samt einem Bewusstsein für das Projekt ist von Vorteil.

KOOPERATIONSFÄHIGKEIT

«Fähigkeit mit anderen gemeinsam erfolgreich zu handeln»

Für eine gute Zusammenarbeit steht ein fairer Umgang wie auch gegenseitiger Respekt im Vordergrund. Vorschläge müssen ernst genommen werden. Somit können in Kokreation plausible Entscheidungen im Konsens getroffen werden.

VERSTÄNDNISFÄHIGKEIT

«Fähigkeit Sachverhalte und Probleme zu durchdringen»

Eine wichtige Rolle spielt das schätzen des Gegenübers mit all seinen Schwächen und Stärken. Jeder bringt unterschiedliches Wissen samt Qualifikation mit von denen das Team profitieren kann.

¹⁶ (Blumberg & Kauffeld, 2021)

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

«Fähigkeit sich Menschen und Verhältnissen anzupassen»

Umsicht ist für die darüber genannten Unterschiede jedes einzelnen eine Voraussetzung. Es gilt deren jeweiligen Norm- und Wertvorstellungen zu verstehen. Diese sollte man dazu einsetzen, besser gesagt so einbringen, dass gemeinsame Ziele schneller und besser erreicht werden.

BEZIEHUNGSMANAGEMENT

«Fähigkeit persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten»

Hier steht im Vordergrund zwischen allen Beteiligten eine produktive Zusammenarbeit inklusive einer Kommunikation auf Augenhöhe anzustreben. Es soll ein Netzwerk mit einem guten Informationsfluss entstehen.

HILFSBEREITSCHAFT

«Fähigkeit anderen Hilfe zu leisten»

Es geht nicht nur darum sich im Bedarfsfall gegenseitige Unterstützung zu bieten. Vielmehr sollte man erkennen, wenn jemand diese benötigt und dementsprechend handeln. Auf der anderen Seite ist es ebenso die Beobachtung des Teams. Mitglieder sollten entsprechend gefördert werden, um sich stetig fortzuentwickeln und neue Qualifikationen zu erhalten.

KONFLIKTLÖSUNGSFÄHIGKEIT

«Fähigkeit auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln»

Kommt es zu Konflikten innerhalb des Teams ist eine sensible Herangehensweise die sinnvollste. Eine tolerante Einstellung, eine Unvoreingenommenheit gegenüber anderen Interessen sowie die Eigenschaft diese zu prüfen dergleichen zu hinterfragen ist von Vorteil. Durch solch einen Perspektivenwechsel können Widerstände als auch Blockaden gelöst werden.

PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT

«Fähigkeit Problemlösungen erfolgreich zu gestalten»

Problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen sollten wenn möglich bereits in der Planungsphase identifiziert werden, um sie letztendlich zu vermeiden. Treten diese plötzlich auf kann man sie gemeinsam in Diskussionen mit dem Team effektiv lösen.¹⁷

¹⁷ (KODE GmbH, 2019), (Mair, o.D.)

6 Konklusion

3.1 FuA

6.1 Beantwortung Fragen und Annahmen

I. In den meisten Fällen ist konkretes Wissen zum Bauwesen bei Auftraggebenden tatsächlich nur selten vorhanden. Bei Thermoplan konnte auf Grund vorangegangener Umbauten bereits auf gewisse Kenntnisse zurückgegriffen werden. Ein Teil der Auftraggebenden brachte auch Erfahrungen von der konventionellen Baustelle mit. Allerdings handelt es sich bei dem Neubau des Werkes 5 – Unique um ein IPD-Projekt.

Zu den Pflichten der Auftraggebenden gehören nur 3 Dinge:

- Einhaltung der Bauvorschriften
- Stellen der Bauanträge
- Auswahl der Beteiligten

Zu deren Aufgaben gehören:

- Abschluss notwendiger Verträge, Auftragserteilung
- Festlegung des Vergütungssystems
- Bereitstellung des baureifen Grundstücks, der Mittel, Leistung der Zahlungen
- Definition der Nutzeranforderungen, Projektziele und Inhalte
- Treffen von Entscheidungen sowie Anpassungen
- Bauabnahme
- Kontrolle der Kosten, Termineinhaltung als auch der Produktqualität
- Koordination aller Projektbeteiligten¹⁸

Bis auf die letzten beiden Aufgaben müssen diese normalerweise von den Auftraggebenden selbst übernommen werden. Auf Grund mangelnden Wissens vielmehr noch Unsicherheit wird die Verantwortung aber gerne an andere übertragen. Dabei gibt es verschiedene Abstufungen vom Architekten bis hin zum Totalunternehmen, das nahezu alles übernimmt.

Natürlich sind bei jeder Person nötige Kompetenzen in unterschiedlicher Ausprägung bereits vorhanden. Beurteilungen vorzunehmen, Entscheidungen zu treffen sowie zu kommunizieren oder sich anzupassen gehören zum alltäglichen Leben. Für den Beruf braucht es ein gewisses Mass an Zuverlässigkeit und Probleme hat sicherlich auch jeder zeitweilig schon einmal bewältigt. Im Bauwesen, insbesondere bei Grossprojekten, nehmen Kompetenzen zudem andere Ausprägungen an. Diese unterscheiden sich nochmals zwischen dem konventionellen und dem Bauablauf nach IPD.

II. Die Auftraggebenden durchschreiten für ein IPD-Projekt gewissermassen eine Entwicklung. Sie erhalten in dieser Zeit nicht nur wesentliche Kenntnisse über das Bauen, sondern eignen sich diese zudem an. Das geschieht, indem sie nun wesentlich mehr Verantwortung für ihr eigenes Projekt übernehmen sowie daran über den gesamten Verlauf wirklich beteiligt sind. In dieser Arbeit konnten aus diversen Anforderungen 40 verschiedene Kompetenzen ermittelt werden, welche Auftraggebende, für eine aktive Mitarbeit samt einer guten Integration in einem IPD Projekt, verinnerlichen sollten. Diese liessen sich ebenso Fach-, Sozial-, Methoden-, und Selbstkompetenzen problemlos zuordnen.

Für die Mitarbeit braucht es vor allem Pflichtbewusstsein, Initiative und Lernbereitschaft. Man sollte bereit sein den eigenen Horizont zu erweitern, sich zu engagieren dergleichen Aufgaben zu übernehmen und sie auszuführen. Das erlangte Wissen bedingt ein fachübergreifendes Verständnis, um sich auf Augenhöhe zu begegnen. Analytische Fähigkeiten sind wichtig, um ein ergebnisorientiertes Handeln voranzutreiben.

Eine gute Integration setzt insbesondere Kommunikations- wie auch Dialogfähigkeit voraus. Dabei spielt das Impulsgeben gleichermassen Anpassungsfähigkeit eine grosse Rolle. Man sollte eingebrachte Ideen ernst nehmen, vielmehr versuchen diese zu verstehen und gegenübergebrachten Verbesserungsvorschlägen offen sein. Genauso ist die Kooperationsfähigkeit, welche einen fairen nebst respektvollem Umgang voraussetzt, zweifellos erforderlich.

¹⁸ (Meyer et al., 2021), (Was macht ein Bauherr?, 2020), (Welche Aufgaben und Ziele hat ein Bauherr?, 2022)

6.2 Einordnung der Kompetenzen

Trotz der darüber genannten Beschränkung auf ein einziges Projekt mit nur vier Interviewten sollte bei den Ergebnissen eine gewisse Plausibilität vorhanden sein. Hinter den abgeleiteten Kompetenzen steht nämlich eine intensive Codierung nebst einer zweigleisigen Analyse mit Rücksprachen der Interviewten. Das entstandene Kompetenzbild kann bereits sicherlich Anwendung finden. Dabei steht nicht ausser Frage, dass der Umfang mit 40 verschiedenen Kompetenzen sehr hoch gewählt ist, manche davon sind eindeutig wichtiger als andere. Sie ergeben zusammen jedoch ein Gesamtbild. Je nach Rolle beziehungsweise Projektphase sind unterschiedliche Fach- oder Methodenkompetenzen erforderlich. Hingegen gestalten sich die Sozialkompetenzen über den Ablauf gleichbleibend. Die Selbstkompetenzen spiegeln mehr die Erwartungen an die Beteiligten wider, welche diese einhalten sollten. Alle Kompetenzen tragen gleichermaßen zum Erfolg des Projektes bei. Wie bereits am Anfang der Arbeit angeschnitten ist dieses Feld noch unerforscht, es handelt sich um einen ersten Entwurf der natürlich noch Anpassungen bedarf.

6.3 Ausblick

Eine weitere Frage ist wie sich dieses Wissen, in diesem Fall den Auftraggebenden vermitteln lässt gleichermaßen, ob eine Schulung für ein bevorstehendes IPD-Projekt sinnvoll wäre. In den Interviews gab es dazu verschiedene aber gut begründete Aussagen. Dabei handelte es sich hauptsächlich um eine Involvierung in die frühe Phase des Projektes, um an der Planung mitzuwirken, also um das Lernen am bestehenden Projekt selbst. Andererseits wurde bekräftigt, dass im Normalfall ein Projekt solch eines Ausmasses nur einmal im Leben umgesetzt wird. Andere Beteiligte würden von einer umfangreichen Schulung deutlich mehr profitieren, dennoch fänden die Auftraggebenden eine Art Workshop sinnvoll. Welche Tiefe beziehungsweise welches Format dafür das richtige wäre ist schwer zu sagen. Zuerst sollte man beachten, dass jeder Mensch auf eine unterschiedliche Weise lernt. Ein gutes Beispiel sind die verschiedenen Lerntypen Aktivist, Nachdenker, Theoretiker samt Pragmatist nach Honey und Mumford oder dem Theoretiker, Anwendungsorientierten, Musterschüler, Gleichgültigen sowie Unsicheren nach Schrader.¹⁹ Jeder dieser Personen sollte die Möglichkeit haben im Anschluss des Workshops über das gleiche Wissen zu verfügen. Im digitalen Zeitalter wäre es möglich dies online durchzuführen. Vermutlich wäre es aber besser ganz im Sinne des IPD-Gedankens alle Teilnehmenden an einem Ort aufeinander treffen zu lassen. An diesem in Gemeinschaft ein leichtes Übungsprojekt durchzuführen, sollte dazu beitragen, dass jeder den eigentlichen Sinn hinter IPD tatsächlich verinnerlicht nebst den für sich wichtigsten Eigenschaften mitnimmt.

6.4 Schlusswort

Solch ein unerforschtes Thema anzugehen, birgt natürlich gewisse Unsicherheiten. Die Auftraggebenden nehmen aber eine genauso wichtige Position wie die restlichen Beteiligten ein. Man konnte selbst diverse neue Erkenntnisse aus der Arbeit erlangen. Die Mühe sich den dahinterstehenden unterschiedlichen Herausforderungen zu stellen hat sich auf jeden Fall gelohnt. Als Abschluss noch ein Zitat von Prof. Fritz Gehbauer emeritiert, der sich schon den Themen wie IPD beziehungsweise LEAN Construction bereits in den siebziger Jahren annahm, diese in den deutschsprachigen Raum brachte und damit Projekte weltweit umsetzte.

Nur eines möchte ich Ihnen mit auf den Weg geben: Meines Erachtens ist die Kompetenzfrage nicht so wichtig wie die Frage nach fehlender Bereitschaft, neues zu wagen, Angst vor zusätzlicher Arbeit und Erklärungserfordernissen, als auch fehlender Mut eingefahrene Pfade zu verlassen.

¹⁹ (Pfannstiel & Steinhoff, 2022)

7 Literaturverzeichnis

- Bank, S., 2018. *Das ideale Projektteam*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20485-3>
- Becker, S.C., Roman-Müller, H., 2022. *Integrierte Projektabwicklung (IPA): Schnelleinstieg für Bauherren, Architekten und Ingenieure, essentials*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38254-4>
- Blumberg, V.S.L., Kauffeld, S., 2021. *Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0*. Gr Interakt Org 52, 203–225. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00579-5>
- Burba, M., 2018. *Erfolgreiche Zusammenarbeit in Projektteams*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19829-9>
- Deppenbusch, S., Bender, E., Schaper, N., 2021. *Prospektive und prozessbezogene Kompetenzanalyse im Digitalisierungskontext – Gestaltung und Erprobung eines Vorgehens*. Z. Arb. Wiss. 75, 405–423. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00276-5>
- IPA-Handlungsleitfaden 2020*, n.d.
- Karl, C., 2021. *BIM-Kompetenz und BIM-Lernfelder: didaktischer Ansatz zur Umsetzung in der Beruflichen Bildung im Bauwesen*, DuEPublico: Duisburg-Essen Publications online, University of Duisburg-Essen, Germany. report fachdidaktik bau:technik 1, 2021. <https://doi.org/10.17185/DUEPUBLICO/73670>
- Kato-Beiderwieden, A.-L., Schlicher, K.D., Ötting, S.K., Heppner, H., Maier, G.W., 2021. *Prospektive Kompetenzanalyse (ProKA) – Ein Verfahren zur Einschätzung von zukünftigen Kompetenzveränderungen*. Gr Interakt Org 52, 245–260. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00577-7>
- KODE GmbH, 2019. *Der KODE® KompetenzAtlas*. KODE®. URL <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kode-kompetenzatlas/> (accessed 12.8.22).
- Mair, M., o.D. *Kompetenzatlas » Übersicht*. URL https://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=1096 (accessed 12.8.22).
- Meyer, T., Achelis, J., von Alven-Döring, A., Hellriegel, M., Kohl, M., Rau, M., 2021. *Musterbauordnung - MBO*, Springer Fachmedien Wiesbaden, in: *Musterbauordnung - MBO*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, pp. 453–511. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30145-3_6
- Pfannstiel, M.A., Steinhoff, P.F.-J. (Eds.), 2022. *E-Learning im digitalen Zeitalter: Lösungen, Systeme, Anwendungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36113-6>
- Polzin, B., Weigl, H., 2021. *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen: Grundlagen – Anwendung – Praxistipps*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31150-6>
- Schulze, H., 2022. *Master-Thesis MSc FHNW VDC, HS22 49*.
- Was macht ein Bauherr? Wer ist der Baumanager? Der Bauherr im Detail / Bauwerkplan erklärt*, 2020.
- Was sind Kompetenzen? Welche Kompetenzen gibt es? Wie lassen sich Kompetenzen messen? | KODE®, 2020*.
- Welche Aufgaben und Ziele hat ein Bauherr?*, 2022.

8 Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 2: AUSSCHNITT CODESYSTEM	14
ABBILDUNG 3: CODIERUNG	61
ABBILDUNG 4: CTM IPD	62
ABBILDUNG 5: CTM PFLICHTEN	63
ABBILDUNG 6: CTM ANFORDERUNGEN	64
ABBILDUNG 7: CTM KOMPETENZEN	65
ABBILDUNG 8: ECM IPD	66
ABBILDUNG 9: ECM PFLICHTEN	67
ABBILDUNG 10: ECM ANFORDERUNGEN	68
ABBILDUNG 11: ECM KOMPETENZEN	69
ABBILDUNG 12: CODE-MATRIX-BROWSER	70
ABBILDUNG 13: CODE-RELATIONS-BROWSER 1	71
ABBILDUNG 14: CODE-RELATIONS-BROWSER 2	72
ABBILDUNG 15: DOKUMENTEN-VERGLEICHSDIAGRAMM	73
ABBILDUNG 16: PVD GROBCODIERUNG	74
ABBILDUNG 17: PVD IPD + PFLICHTEN	74
ABBILDUNG 18: PVD ANFORDERUNGEN	75
ABBILDUNG 19: PVD KOMPETENZEN	76
ABBILDUNG 20: CODELANDKARTE	77
ABBILDUNG 21: CSSM IPD	78
ABBILDUNG 22: CSSM PFLICHTEN	79
ABBILDUNG 23: CSSM ANFORDERUNGEN	80
ABBILDUNG 24: CSSM KOMPETENZEN	81
ABBILDUNG 25: CRM-NC S2 / R5	82
ABBILDUNG 26: CRM-NC S1 / R15	83
ABBILDUNG 27: CRM-NC S0 / R25	84
ABBILDUNG 28: CRM-ÜC S2 / R6	85
ABBILDUNG 29: CRM-ÜC S1 / R8	86
ABBILDUNG 30: CRM-ÜC S0 / R10	87
ABBILDUNG 31: EFM-OC INTERVIEW 1	88
ABBILDUNG 32: EFM-OC INTERVIEW 2	89
ABBILDUNG 33: EFM-OC INTERVIEW 3	90
ABBILDUNG 34: EFM-OC INTERVIEW 4	91
ABBILDUNG 35: EFM-OH INTERVIEW 1	92
ABBILDUNG 36: EFM-OH INTERVIEW 2	93
ABBILDUNG 37: EFM-OH INTERVIEW 3	94
ABBILDUNG 38: EFM-OH INTERVIEW 4	95

9 Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: INTERVIEWPARTNER	13
TABELLE 2: AUSSCHNITT INTERVIEWLEITFADEN	14
TABELLE 3: FACHKOMPETENZEN	34
TABELLE 4: METHODENKOMPETENZEN	35
TABELLE 5: SELBSTKOMPETENZEN	37
TABELLE 6: SOZIALKOMPETENZEN.....	39
TABELLE 7: LR ANFORDERUNGEN	46
TABELLE 8: LR KOMPETENZEN	46
TABELLE 9: INTERVIEWLEITFADEN	48
TABELLE 10: AM I1 ANFORDERUNGEN	49
TABELLE 11: AM I1 AUFGABEN	50
TABELLE 12: AM I1 KOMPETENZEN	50
TABELLE 13: AM I2 ANFORDERUNGEN	51
TABELLE 14: AM I2 AUFGABEN	51
TABELLE 15: AM I2 KOMPETENZEN	52
TABELLE 16: AM I3 ANFORDERUNGEN	53
TABELLE 17: AM I3 AUFGABEN	53
TABELLE 18: AM I3 KOMPETENZEN	54
TABELLE 19: AM I4 ANFORDERUNGEN	55
TABELLE 20: AM I4 AUFGABEN	55
TABELLE 21: AM I4 KOMPETENZEN	56
TABELLE 22: AM IV ANFORDERUNGEN 1	57
TABELLE 23: AM IV ANFORDERUNGEN 2	58
TABELLE 24: AM IV AUFGABEN.....	59
TABELLE 25: AM IV KOMPETENZEN.....	60
TABELLE 26: KB FACHKOMPETENZEN	96
TABELLE 27: KB METHODENKOMPETENZEN.....	97
TABELLE 28: KB SELBSTKOMPETENZEN	98
TABELLE 29: KB SOZIALKOMPETENZEN	99

10 Anhang

10.1 Anforderungen und Kompetenzen aus Literaturrecherche

ANFORDERUNGEN					
FÜHRUNG	TEAMBILDUNG	ZUSAMMENARBEIT	KOMMUNIKATION	RESSOURCEN	PROBLEME / KONFLIKTE
<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidungen – Durchsetzung – Einfluss – Ziele – Konzeption – Kontrolle – Verträge – Innovation – Reflexion – Akzeptanz – Entgegennahme – Förderung 	<ul style="list-style-type: none"> – Bereitschaft – Zuverlässigkeit – Vertrauen – Mut – Geduld – Unterstützung – Motivation – Sachkunde – Erfahrung – Transparenz – Regeln – Rituale – Erfolge 	<ul style="list-style-type: none"> – Integration – Interaktion – Organisation – Moderation – Präsentation – Konzentration – Flexibilität – Offenheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Vorschläge – Beurteilung – Kommentare – Austausch – Informationsfluss – Anerkennung – Respekt – Kritik – Lob 	<ul style="list-style-type: none"> – Budget – Kosten – Zeit – Termine 	<ul style="list-style-type: none"> – Fairness – Kreativität – Verständnis – Vorschläge – Entwicklung – Konsens

Tabelle 7: LR Anforderungen

KOMPETENZEN			
ARBEIT	VERSTÄNDNIS	LÖSUNG	TEAM
<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidungsfähigkeit – Delegieren – Initiative – Tatkraft – Zuverlässigkeit – Pflichtbewusstsein – Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – Ergebnisorientiertes Handeln – Systematisch-methodisches Vorgehen – Fachliche Anerkennung – Rechtliches Verständnis 	<ul style="list-style-type: none"> – Problemlösungsfähigkeit – Beurteilungsvermögen – Analytische Fähigkeiten – Verständnisfähigkeit – Sachlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Teamfähigkeit – Integrationsfähigkeit – Kommunikationsfähigkeit – Kooperationsfähigkeit – Anpassungsfähigkeit

Tabelle 8: LR Kompetenzen

[2 Theoretische Grundlagen](#)

10.2 Interviewleitfaden

LEITFRAGEN - ERZÄHLUNGS-AUFFORDERUNGEN	CHECK - WURDE DAS ERWÄHNT?	KONKRETE FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS- / STEUERUNGSFRAGEN
BEGRÜSSUNG	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aufforderung zu freiwilligen Antworten ○ Aufnahme starten 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einverständniserklärung ○ Zweck der Studie 	
IPD Was ist für dich IPD? Wie empfindest du den Unterschied zu herkömmlichen Projekten aus der Sicht des Auftraggebenden?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Unterschiede ○ Chancen ○ Herausforderungen ○ Erfahrungen ○ Verbesserungen ○ Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Chancen bzw. Risiken gibt es im Vergleich? ○ Wobei liegen die Herausforderungen? ○ Wie sind deine bisherigen Erfahrungen? ○ Welchen Einfluss hat es auf den Ablauf? ○ Wie entsteht eine positive Entwicklung? 	
AUFGABEN Was genau sind die wichtigsten Aufgaben als Auftraggeber?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aufgaben ○ Einflüsse ○ Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Einflüsse kannst du auf das Projekt nehmen? ○ Wie hoch ist die Investition an Zeit? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Warum ist das so? ○ Könntest du mir hierzu ein Beispiel geben?
ANFORDERUNGEN			
FÜHRUNG Muss man sich oft durchsetzen oder werden Entscheidungen akzeptiert?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entscheidungen ○ Kontrolle ○ Rechtlich 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie wichtig ist es selbst Dinge zu kontrollieren? ○ Sollte man sich mit Verträgen auskennen, wie ist bei der Ausarbeitung der Ablauf? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie könnte man das verbessern? ○ Wie meinst du das genau? ○ Was hätte man anders machen sollen?
TEAMBILDUNG Welche Rollen muss der Auftraggeber bei IPD übernehmen? Werden verschiedene Teamrollen einge- oder übernommen?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Koordination ○ Moderation ○ Vertrauen ○ Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie viel Unterstützung erhält man selbst und inwiefern kann man das Team unterstützen? ○ Sind alle Involvierten tatsächlich motiviert, wie kann man dies ändern? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie bist du mit dieser Situation umgegangen? ○ Was hätte dich in diesem Fall unterstützt? ○ Wie begründest du diese Aussage?
INTEGRATION Was trägt dazu bei als vollwertiges Teammitglied war genommen zu werden?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Integration ○ Differenz 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was kann man für eine bessere Integration tun? ○ Wie stark ist die Differenz gegenüber den anderen Stakeholdern? 	
KOMMUNIKATION / KOLLABORATION Wie kann eine gute Zusammenarbeit entstehen?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Respekt ○ Anerkennung ○ Kritik 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verläuft die Kommunikation auf gleicher Augenhöhe? ○ Wie gestaltet sich der Informationsfluss? 	
PROBLEME / KONFLIKTE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsens 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Können diese schnell gelöst werden? 	

Wie wird mit Unstimmigkeiten umgegangen?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lösung ○ Wege 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was trägt dazu bei? ○ Um was geht es dabei? 	
KOMPETENZEN Welche Kompetenzen sollte man als Bestellender mitbringen und warum?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kompetenzen ○ konventionell / prospektiv ○ Fach, Sozial, Selbst, Methodenkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sind spezielle Qualifikationen nötig? ○ Welche Kompetenzen auf IPD bezogen? 	
EMPFEHLUNGEN Was würdest du einem Neueinsteiger/Beginner als Auftraggeber empfehlen? Was sind aus deiner Sicht die wichtigsten Punkte?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hauptkenntnis ○ Vorkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was würdest du mir mitgeben? ○ Sollte man sich im Vorhinein auf ein Projekt vorbereiten, einen Kurs absolvieren? ○ Was sollte dieser vermitteln? 	

Tabelle 9: Interviewleitfaden

[3.4 Interviewleitfaden](#)

10.3 Auswertung MIRO

10.3.1 Interview 1

ANFORDERUNGEN		
FÜHRUNG	TEAMBILDUNG	INTEGRATION
<ul style="list-style-type: none"> – Zuständigkeitsbereich einhalten – Verantwortung übernehmen – Entscheidungen abstimmen / treffen – Lösungen beeinflussen – Anforderungen durchsetzen – hohe Sozialkompetenz – Personen führen können – Reflektion – Justierungen vornehmen – klare Ansagen tätigen – Dinge hinterfragen 	<ul style="list-style-type: none"> – Projekteinsicht erhalten – bei Ungewissheiten nachfragen – Dinge tatsächlich akzeptieren – Als Team zusammenwachsen – Fähigkeiten anerkennen – Unterschiede schätzen – sich richtig kennenlernen – Unterstützung bieten – während dem Bau hinterfragen – Programm und Tool-Setup bestimmen – Teamregeln am Anfang festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> – fachübergreifendes Verständnis erlangen – fachübergreifendes Wissen schaffen – Bewusstsein für das Projekt bilden – Erfahrungen von der Baustelle – offen für Neues sein – klares Bild vom Endergebnis – kommunikativ sein – Leute für Benutzung der Tools schulen – Ehrgeiz zeigen – Freude / Spass an der Arbeit – Durchhaltevermögen – Vorstellungsvermögen – Teamplayer
ZUSAMMENARBEIT	KOMMUNIKATION	KONFLIKTE
<ul style="list-style-type: none"> – Mehrwert durch BIM generieren – sich gegenseitig pushen – Aufgaben delegieren – Vorgänge koordinieren – Empfehlungen geben – kooperieren / kokreieren 	<ul style="list-style-type: none"> – offene Buchhaltung – Beteiligte vernetzen – Anerkennung zeigen – Transparenz schaffen – über den Fortschritt berichten – Informationen weiterleiten – Direkte, offene und ehrliche Kommunikation – hart, aber fair 	<ul style="list-style-type: none"> – Probleme sofort erkennen, melden und lösen
RESSOURCEN		
<ul style="list-style-type: none"> – ein halber bis 2 Tage pro Woche 		

Tabelle 10: AM I1 Anforderungen

AUFGABEN				
SCHWER		MITTEL		LEICHT
<ul style="list-style-type: none"> – Verträge erarbeiten – IPD Verständnis an Projektbeteiligte übermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> – Schwachstellen identifizieren – Flexibilität im Gebäude erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> – Herausforderungen erkennen und verstehen – Qualität festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele definieren – Kontrolle der Anforderungen und Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> – Bedürfnisse kommunizieren – Moderation übernehmen

Tabelle 11: AM I1 Aufgaben

KOMPETENZEN	
METHODEN-Kompetenzen	FACH-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Delegieren – Analytische Fähigkeiten – Beurteilungsvermögen – Entscheidungsfähigkeit – Ergebnisorientiertes Handeln – Beharrlichkeit – Belastbarkeit – Konsequenz – Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachübergreifendes Verständnis – Rechtliches Verständnis – Systematisch methodisches Vorgehen – Fachliche Anerkennung – Projektmanagement – Organisationsfähigkeit – Planungsverhalten – Konzeptionsstärke
SELBST-Kompetenzen	SOZIAL-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Glaubwürdigkeit – Zuverlässigkeit – Gewissenhaftigkeit – Tatkraft – Initiative – Impulsgeben – Pflichtbewusstsein – Disziplin – Ausführungsbereitschaft – Offenheit für Veränderung – Innovationsfreudigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsfähigkeit – Dialogfähigkeit – Beziehungsmanagement – Teamfähigkeit – Kooperationsfähigkeit – Integrationsfähigkeit – Anpassungsfähigkeit – Verständnisfähigkeit – Hilfsbereitschaft – Problemlösungsfähigkeit – Konfliktlösungsfähigkeit

Tabelle 12: AM I1 Kompetenzen

[4.1 Interview 1](#)

10.3.2 Interview 2

ANFORDERUNGEN		
FÜHRUNG	TEAMBILDUNG	INTEGRATION
<ul style="list-style-type: none"> – Verantwortungen klar zuweisen – gewisse Rangfolge festlegen – Instandhaltung zwischen Smart Building und Facility Management – Einfluss auf die Handwerker nehmen – Planung der Planung – Aufgabenbereich einhalten – Zuständigkeitsbereich einhalten 	<ul style="list-style-type: none"> – schnelleres Voranschreiten – Vorteile nutzen – Unterstützung leisten – fachübergreifendes Verständnis – Best for Practise – Grundkenntnisse vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> – Konsens unter den Beteiligten – gute Ideen anerkennen – Vorschläge ernst nehmen – offen und transparent sein – Offenheit für Veränderungen – so früh wie möglich einsteigen – wirkliches Interesse am Projekt
ZUSAMMENARBEIT	KOMMUNIKATION	KONFLIKTE
<ul style="list-style-type: none"> – Absprache mit den Handwerkern – Absprache unter den Handwerkern – Sinnvolle Vorschläge unterbreiten – Kooperation / Kokreation 	<ul style="list-style-type: none"> – gute Kommunikation – guter Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> – Problemlösung auf Führungsebene – gemeinsame Mängelbehebung
RESSOURCEN		
– 2 Tage pro Woche	– Geld steht im Hintergrund	

Tabelle 13: AM I2 Anforderungen

AUFGABEN				
SCHWER		MITTEL		LEICHT
	<ul style="list-style-type: none"> – Changemanagement – Baubegleitung 	<ul style="list-style-type: none"> – Ordnung auf der Baustelle – Entsorgung – Mülltrennung 	<ul style="list-style-type: none"> – Sauberkeit der Container – Koordination der Handwerker – Kontrolle der Handwerker 	<ul style="list-style-type: none"> – Anforderungen an das neue Werk übermitteln

Tabelle 14: AM I2 Aufgaben

KOMPETENZEN	
METHODEN-Kompetenzen	FACH-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Delegieren – Analytische Fähigkeiten – Beurteilungsvermögen – Entscheidungsfähigkeit – Ergebnisorientiertes Handeln – Beharrlichkeit – Belastbarkeit – Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachübergreifendes Verständnis – Fachliche Anerkennung – Projektmanagement – Organisationsfähigkeit – Planungsverhalten
SELBST-Kompetenzen	SOZIAL-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Glaubwürdigkeit – Zuverlässigkeit – Tatkraft – Initiative – Impulsgeben – Pflichtbewusstsein – Disziplin – Ausführungsbereitschaft – Offenheit für Veränderung 	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsfähigkeit – Dialogfähigkeit – Teamfähigkeit – Kooperationsfähigkeit – Integrationsfähigkeit – Anpassungsfähigkeit – Verständnisfähigkeit – Hilfsbereitschaft – Problemlösungsfähigkeit – Konfliktlösungsfähigkeit

Tabelle 15: AM I2 Kompetenzen

[4.2 Interview 2](#)

10.3.3 Interview 3

ANFORDERUNGEN		
FÜHRUNG	TEAMBILDUNG	INTEGRATION
<ul style="list-style-type: none"> – Einfluss auf das jeweilige Feld – Kontrolle im Sinn von Anforderungen – Entscheidungen begründen – qualitativ hochwertige Planung führt zum Ziel 	<ul style="list-style-type: none"> – frühe Integration aller Beteiligten – Wünsche offen äussern – kontinuierlicher Verbesserungsprozess – vorhandene Akzeptanz – gegenseitige Unterstützung – Stolz und Leidenschaft für das Projekt – jeder sollte seine Aufgaben kennen – Annahme von Ratschlägen – gute Vorbereitung auf das Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> – Teamzusammenhalt – voneinander lernen / profitieren – gegenseitiger Respekt – Stärken und Schwächen schätzen – gegenseitiger Umgang auf Augenhöhe trotz gewisser Hierarchie – Mitspracherecht – Motivation durch Spass an der Arbeit – technisches Interesse / Grundwissen – Bereitschaft zur Weiterbildung – keine Scheu vor Herausforderungen
ZUSAMMENARBEIT	KOMMUNIKATION	KONFLIKTE
<ul style="list-style-type: none"> – Teameinbindung – Meetings mit den richtigen Personen – am selben Strang ziehen – gute Organisation – Ablauftests auch wenn Fehlschläge möglich 	<ul style="list-style-type: none"> – Ideen mit einbringen – offener / ehrlicher Umgang – Anerkennung ausdrücken – abteilungsübergreifender Informationsfluss – wöchentlicher Infoaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> – Fehler möglichst schnell ausräumen – Lösungsvorschläge zur Anpassung – sachlicher Umgang mit Problemen
RESSOURCEN		
<ul style="list-style-type: none"> – ein halber Tag pro Woche 	<ul style="list-style-type: none"> – Preis spielt eine Rolle 	

Tabelle 16: AM I3 Anforderungen

AUFGABEN				
SCHWER		MITTEL		LEICHT
	<ul style="list-style-type: none"> – Optimierung von Abläufen 	<ul style="list-style-type: none"> – Facility Management – Team koordinieren 	<ul style="list-style-type: none"> – Anforderungen an das neue Werk ermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> – Angebote einholen – Serviceverträge vorbereiten

Tabelle 17: AM I3 Aufgaben

KOMPETENZEN	
METHODEN-Kompetenzen	FACH-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Delegieren – Analytische Fähigkeiten – Beurteilungsvermögen – Entscheidungsfähigkeit – Ergebnisorientiertes Handeln – Beharrlichkeit – Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachübergreifendes Verständnis – Rechtliches Verständnis – Systematisch methodisches Vorgehen – Fachliche Anerkennung – Organisationsfähigkeit – Planungsverhalten – Konzeptionsstärke
SELBST-Kompetenzen	SOZIAL-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Zuverlässigkeit – Gewissenhaftigkeit – Sachlichkeit – Tatkraft – Initiative – Impulsgeben – Disziplin – Ausführungsbereitschaft – Offenheit für Veränderung – Innovationsfreudigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsfähigkeit – Dialogfähigkeit – Beziehungsmanagement – Teamfähigkeit – Kooperationsfähigkeit – Integrationsfähigkeit – Anpassungsfähigkeit – Hilfsbereitschaft – Problemlösungsfähigkeit – Konfliktlösungsfähigkeit

Tabelle 18: AM I3 Kompetenzen

[4.3 Interview 3](#)

10.3.4 Interview 4

ANFORDERUNGEN		
FÜHRUNG	TEAMBILDUNG	INTEGRATION
<ul style="list-style-type: none"> – Kontrolle nach 4 Augen Prinzip – Richtige Informationen für die Aufgabe – Richtige Aufgabe zur jeweiligen Kompetenz – Aufgaben klar definieren – Seminar im Vorfeld zum Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Schnelleres Voranschreiten / Ergebnisse – Zeitersparnis – Geordnetes Vorgehen – Aufgaben die zu den Leuten auch passen 	<ul style="list-style-type: none"> – Stetiges Verfolgen der Ziele – Ergebnisorientiertes Arbeiten – Sachliches und ruhiges Handeln – einfache Aufgaben übernehmen
ZUSAMMENARBEIT	KOMMUNIKATION	KONFLIKTE
<ul style="list-style-type: none"> – plausible Entscheidungen schnell akzeptieren 	<ul style="list-style-type: none"> – Offenheit und Transparenz – Dinge anerkennen – Lob aussprechen 	<ul style="list-style-type: none"> – Fehler schnellstens ausräumen – Probleme gemeinsam angehen – Lösung im Konsens finden
RESSOURCEN		
<ul style="list-style-type: none"> – Ein halber Tag pro Woche 	<ul style="list-style-type: none"> – Preis spielt eine Rolle 	

Tabelle 19: AM I4 Anforderungen

AUFGABEN				
SCHWER		MITTEL		LEICHT
	<ul style="list-style-type: none"> – nach Innovationen suchen 	<ul style="list-style-type: none"> – Innovationen nach Mehrwerten analysieren 	<ul style="list-style-type: none"> – Optimierungen im Bereich Energie 	

Tabelle 20: AM I4 Aufgaben

KOMPETENZEN	
METHODEN-Kompetenzen	FACH-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Analytische Fähigkeiten – Beurteilungsvermögen – Entscheidungsfähigkeit – Ergebnisorientiertes Handeln – Beharrlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachübergreifendes Verständnis – Systematisch methodisches Vorgehen – Fachliche Anerkennung – Planungsverhalten – Konzeptionsstärke
SELBST-Kompetenzen	SOZIAL-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Zuverlässigkeit – Gewissenhaftigkeit – Pflichtbewusstsein – Disziplin – Offenheit für Veränderung – Innovationsfreudigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Teamfähigkeit – Integrationsfähigkeit – Anpassungsfähigkeit – Hilfsbereitschaft – Problemlösungsfähigkeit

Tabelle 21: AM I4 Kompetenzen

[📄 4.4 Interview 4](#)

10.3.5 Vergleich Interviews

ANFORDERUNGEN		
FÜHRUNG	TEAMBILDUNG	INTEGRATION
<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidungen abstimmen / treffen – Entscheidungen begründen – Lösungen beeinflussen – Justierungen vornehmen – Kontrolle nach 4 Augen Prinzip – Kontrolle der Anforderungen – Verantwortung übernehmen – Verantwortungen klar zuweisen – Zuständigkeitsbereich einhalten – Gewisse Rangfolge festlegen – Einfluss auf das jeweilige Feld nehmen – Anforderungen durchsetzen – Richtige Aufgabe zur richtigen Kompetenz – Aufgaben klar definieren – Richtige Informationen zur Aufgabe – Schulungen im Vorfeld zum Projekt – Planung der Planung – Qualitativ hochwertige Planung führt zum Ziel – hohe Sozialkompetenz – Personen führen können – Reflektion – Dinge hinterfragen – klare Ansagen – unternehmerisches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> – als Team zusammenwachsen – Teamregeln am Anfang festlegen – Programme und Tool-Setup bestimmen – Teamplayer – Teamzusammenhalt – sich gegenseitig richtig kennenlernen – so früh wie möglich einsteigen – Stolz und Leidenschaft für das Mitwirken – Transparenz schaffen – offene Buchhaltung – Offenheit und Transparenz – Aufgaben den richtigen Personen zuteilen – jeder muss seine Aufgaben kennen – Annahme von Ratschlägen – Unterstützung bieten – Projekteinsicht erhalten – Grundkenntnisse vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> – fachübergreifendes Verständnis erlangen – fachübergreifendes Wissen schaffen – Erfahrungen von der Baustelle – technisches Interesse / Grundwissen – gute Vorbereitung auf das Projekt – Bewusstsein für das Projekt bilden – klares Bild vom Endergebnis – Vorstellungsvermögen – Teameinbindung – Beteiligte vernetzen – frühe Integration aller Beteiligten – Motivation durch Freude / Spass am Projekt – wirkliches Interesse am Projekt – ergebnisorientiertes Handeln – Ehrgeiz zeigen – Durchhaltevermögen – Keine Scheu vor Herausforderungen – Dinge tatsächlich verstehen – auch einfachere Aufgaben übernehmen – Bereitschaft zur Weiterbildung – Leute für Benutzung der Tools schulen – Offenheit für Neues und Veränderungen

Tabelle 22: AM IV Anforderungen 1

ANFORDERUNGEN		
ZUSAMMENARBEIT	KOMMUNIKATION	KONFLIKTE
<ul style="list-style-type: none"> – sich gegenseitig pushen – kooperieren / kokreieren – am selben Strang ziehen – voneinander lernen / profitieren – fairer Umgang – Fähigkeiten anerkennen – Unterschiede schätzen – vorhandene Akzeptanz – gegenseitiger Respekt – Stärken und Schwächen schätzen – Umgang auf Augenhöhe trotz Hierarchie – Vorschläge ernst nehmen – plausible Entscheidungen akzeptieren – Konsens finden – Aufgaben delegieren – Vorgänge koordinieren – gute Organisation – geordnetes Vorgehen – kontinuierlicher Verbesserungsprozess – schnelleres Voranschreiten samt Erfolgen – Mehrwert durch BIM generieren – Ablauftests auch wenn Fehlschläge möglich – Meetings mit den richtigen Personen 	<ul style="list-style-type: none"> – kommunikativ sein – direkt, offen und ehrlich – hart, aber fair – bei Ungewissheiten nachfragen – Informationen weiterleiten – guter Informationsfluss – abteilungsübergreifender Austausch – wöchentlicher Infoaustausch – über den Fortschritt berichten – Mitspracherecht – Wünsche äussern – Ideen mit einbringen – Empfehlungen geben – Sinnvolle Vorschläge unterbreiten – Anerkennung zeigen – Lob aussprechen 	<ul style="list-style-type: none"> – Probleme gemeinsam angehen – Problemlösung auf Führungsebene – ruhiger, sachlicher Umgang mit Problemen – Lösung im Konsens finden – Probleme sofort erkennen, melden und lösen – Fehler möglichst schnell ausräumen – Lösungsvorschläge zur Optimierung – Mängelbehebung
RESSOURCEN		
– ein halber bis 2 Tage pro Woche	– Geld steht bei der Planung im Hintergrund	– Preis bei Gebäudeausstattung berücksichtigt

Tabelle 23: AM IV Anforderungen 2

AUFGABEN				
SCHWER		MITTEL		LEICHT
<ul style="list-style-type: none"> – Verträge erarbeiten – IPD Verständnis an Projektbeteiligte übermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> – Schwachstellen identifizieren – Flexibilität im Gebäude erhalten – Changemanagement – Baubegleitung – Optimierung von Abläufen – nach Innovationen suchen 	<ul style="list-style-type: none"> – Herausforderungen erkennen und verstehen – Qualität festlegen – Ordnung auf der Baustelle – Entsorgung – Mülltrennung – Facility Management – Team koordinieren – Innovationen nach Mehrwerten analysieren 	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele definieren – Kontrolle der Anforderungen und Aufgaben – Sauberkeit der Container – Koordination der Handwerker – Kontrolle der Handwerker – Anforderungen an das neue Werk ermitteln – Optimierungen im Bereich Energie 	<ul style="list-style-type: none"> – Bedürfnisse kommunizieren – Moderation übernehmen – Anforderungen an das neue Werk übermitteln – Angebote einholen – Serviceverträge vorbereiten

Tabelle 24: AM IV Aufgaben

KOMPETENZEN	
METHODEN-Kompetenzen	FACH-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Delegieren – Analytische Fähigkeiten – Beurteilungsvermögen – Entscheidungsfähigkeit – Ergebnisorientiertes Handeln – Beharrlichkeit – Belastbarkeit – Konsequenz – Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachübergreifendes Verständnis – Rechtliches Verständnis – Systematisch methodisches Vorgehen – Fachliche Anerkennung – Projektmanagement – Organisationsfähigkeit – Planungsverhalten – Konzeptionsstärke
SELBST-Kompetenzen	SOZIAL-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> – Glaubwürdigkeit – Zuverlässigkeit – Gewissenhaftigkeit – Sachlichkeit – Tatkraft – Initiative – Impulsgeben – Pflichtbewusstsein – Disziplin – Ausführungsbereitschaft – Offenheit für Veränderung – Innovationsfreudigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsfähigkeit – Dialogfähigkeit – Beziehungsmanagement – Teamfähigkeit – Kooperationsfähigkeit – Integrationsfähigkeit – Anpassungsfähigkeit – Verständnisfähigkeit – Hilfsbereitschaft – Problemlösungsfähigkeit – Konfliktlösungsfähigkeit

Tabelle 25: AM IV Kompetenzen

[4.5 Interviews im Vergleich](#)

10.4 Auswertung MAXQDA

10.4.1 Codierung

<ul style="list-style-type: none"> ▼ Codesystem <ul style="list-style-type: none"> ▼ IPD <ul style="list-style-type: none"> Was ist IPD? Unterschied zu herkömmlichen Projekten Chancen Entwicklung ▼ Pflichten der Auftraggebenden <ul style="list-style-type: none"> Aufgaben Ziele Zeit Kosten 	<p>908</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼ Anforderungen an Auftraggebende <ul style="list-style-type: none"> ▼ Führung <ul style="list-style-type: none"> Akzeptanz / Durchsetzen von Entscheid... Wichtigkeit von Kontrolle Verträge Zuständigkeitsbereich einhalten ▼ Teambildung <ul style="list-style-type: none"> Teamrolle / Verantwortlichkeit Unterstützung innerhalb des Teams Motivation und Vertrauen Transparenz ▼ Integration <ul style="list-style-type: none"> Selbstwahrnehmung - vollwertiges Mitgl... Vorraussetzungen Differenz gegenüber anderen Beteiligten ▼ Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> fairer Umgang Unterschiede schätzen - Fähigkeiten, Stä... koordinieren / kooperieren / kokreieren Weiterentwicklung / Verbesserung ▼ Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> Anerkennung Respekt / Kritik sich einbringen Informationsfluss / -austausch ▼ Probleme / Konflikte <ul style="list-style-type: none"> Umgang Wege zur Lösung 	<p>105</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼ Kompetenzen für Auftraggebende <ul style="list-style-type: none"> Führungskompetenz ▼ Methodenkompetenzen <ul style="list-style-type: none"> Deligieren Entscheidungsfähigkeit Ergebnisorientiertes Handeln Beurteilungsvermögen / Analytische Fäh... ▼ Selbstkompetenzen <ul style="list-style-type: none"> Glaubwürdigkeit Tatkraft Initiative Innovation / Offenheit für Änderung Reflexion ▼ Fachkompetenzen <ul style="list-style-type: none"> fachübergreifendes Verständnis Technisches Verständnis rechtliches Verständnis Systematisch-methodisches Vorgehen Anerkennung ▼ Sozialkompetenzen <ul style="list-style-type: none"> Kommunikationsfähigkeit Teamfähigkeit Anpassungs- / Verständnisfähigkeit Problemlösungsfähigkeit Konfliktlösungsfähigkeit Leidenschaft 	<p>128</p> <ul style="list-style-type: none"> 5 31 7 7 11 6 41 5 12 9 8 8 25 6 5 2 7 7 37 3 5 9 8 11 7
---	---	---	--

Abbildung 2: Codierung

[3.5 Auswertung](#)

10.4.2 Code-Theorie-Modelle

WISSEN ZU IPD

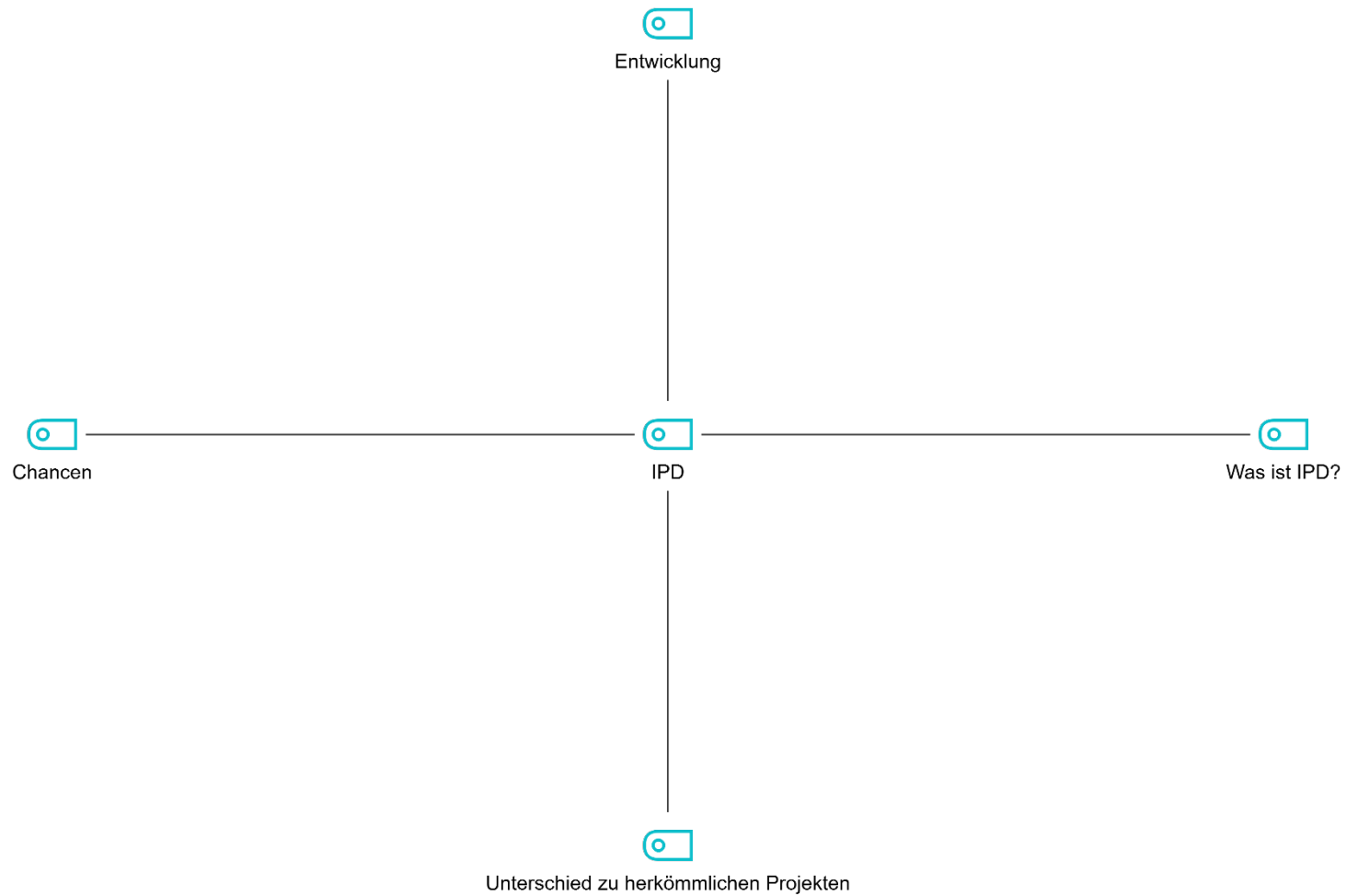


Abbildung 3: CTM IPD

PFLICHTEN DER AUFTRAGGEBENDEN

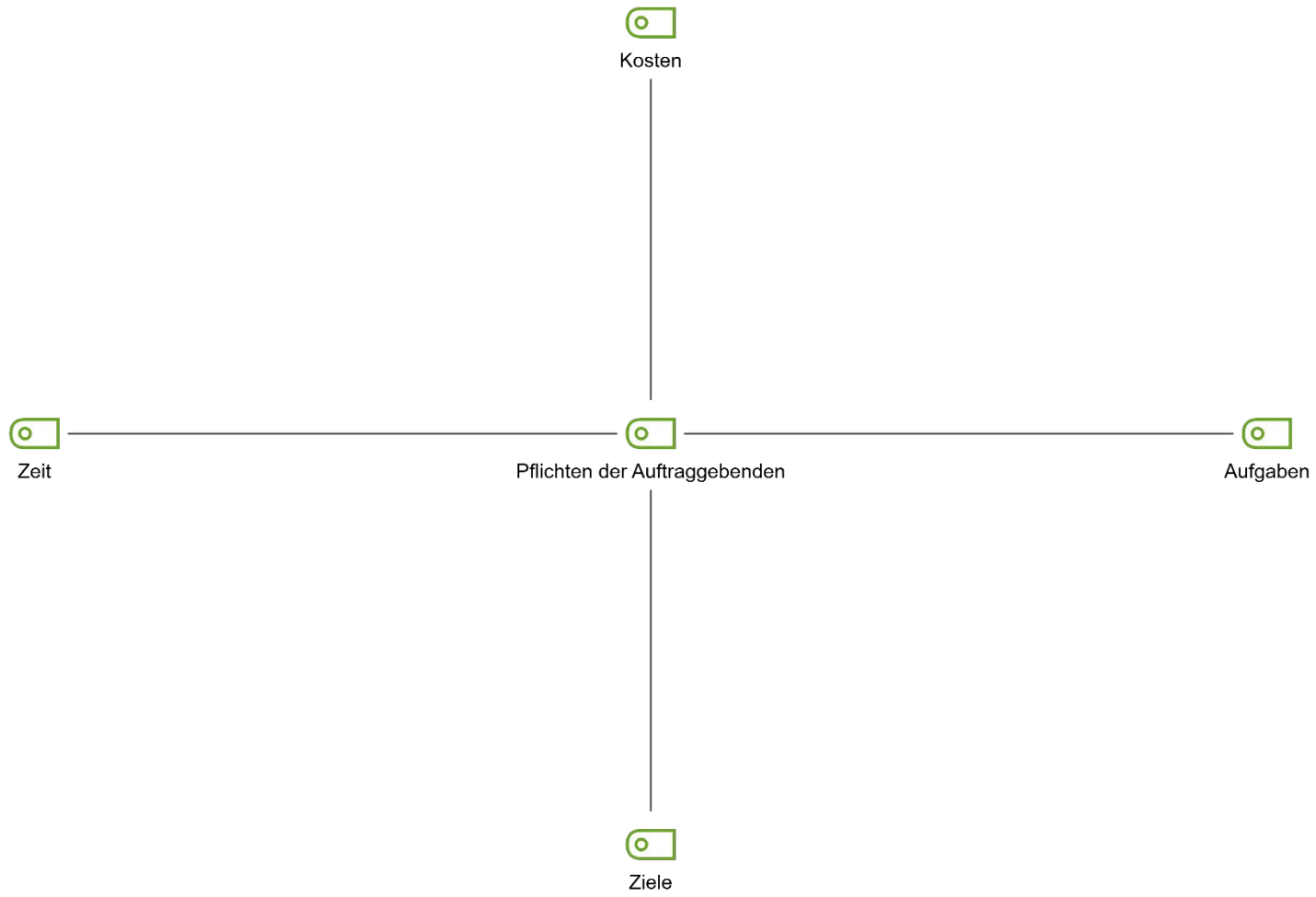


Abbildung 4: CTM Plichten

ANFORDERUNGEN AN AUFTRAGGEBENDE

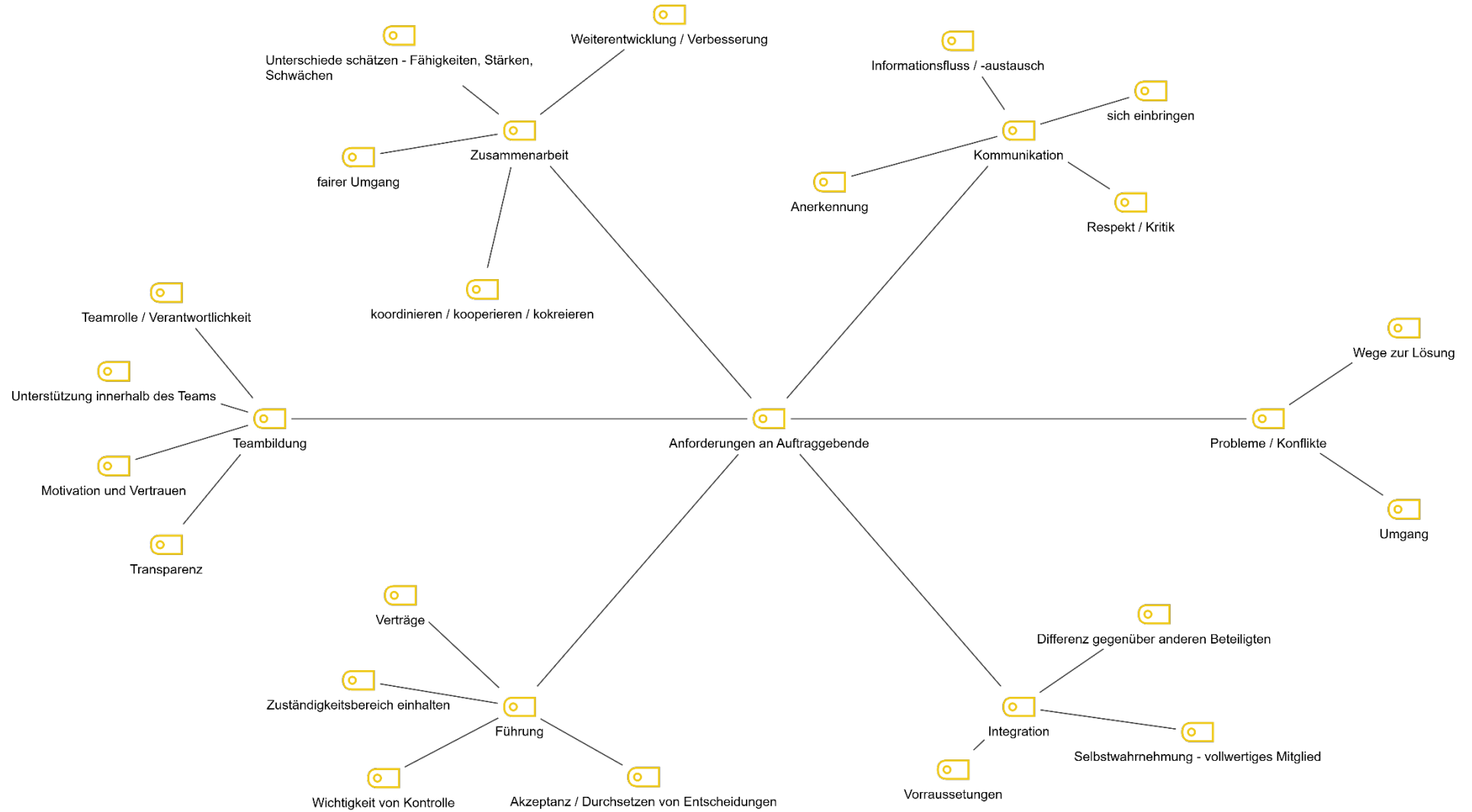


Abbildung 5: CTM Anforderungen

KOMPETENZEN FÜR AUFTRAGGEBENDE

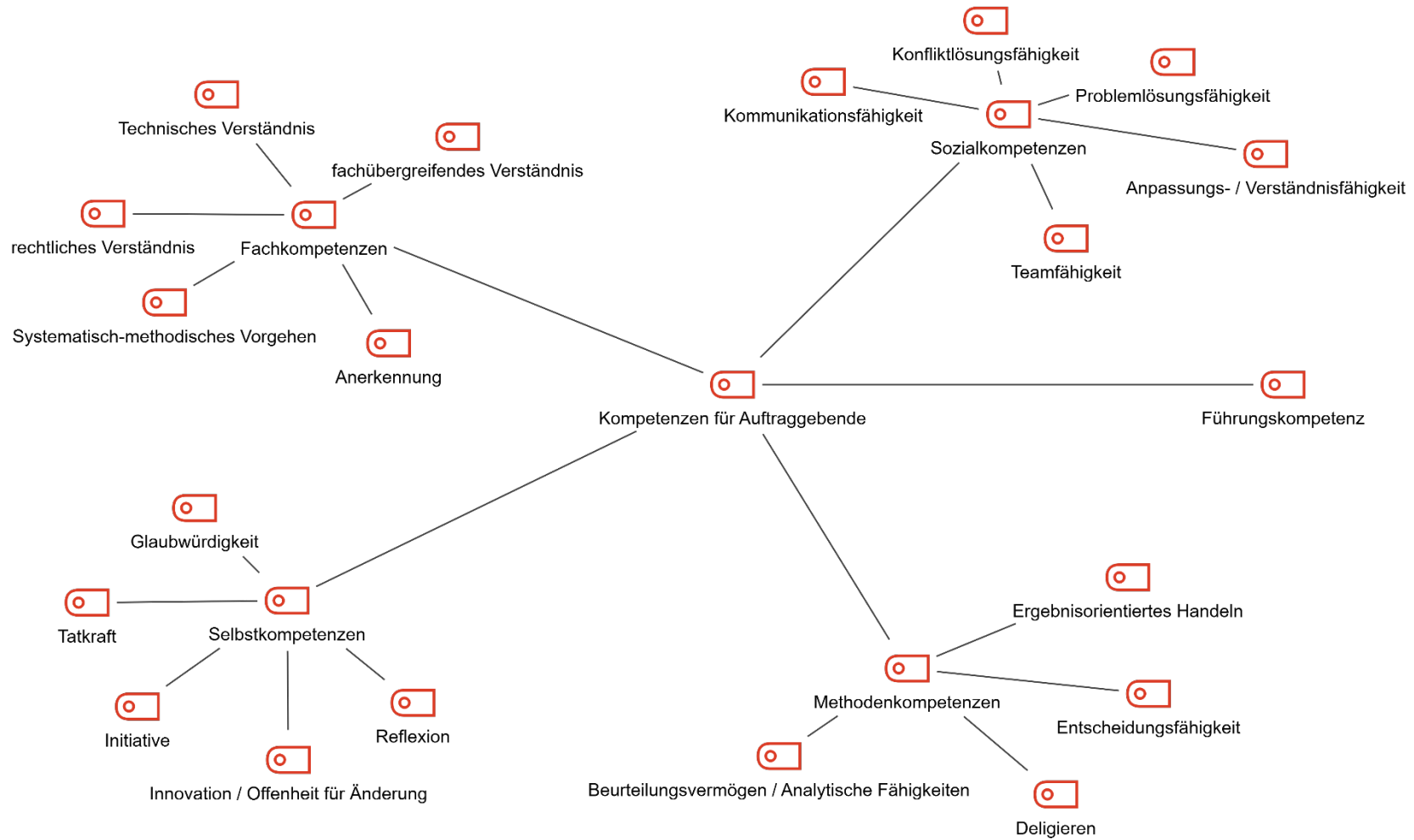


Abbildung 6: CTM Kompetenzen

10.4.3 Ein-Code-Modelle

WISSEN ZU IPD

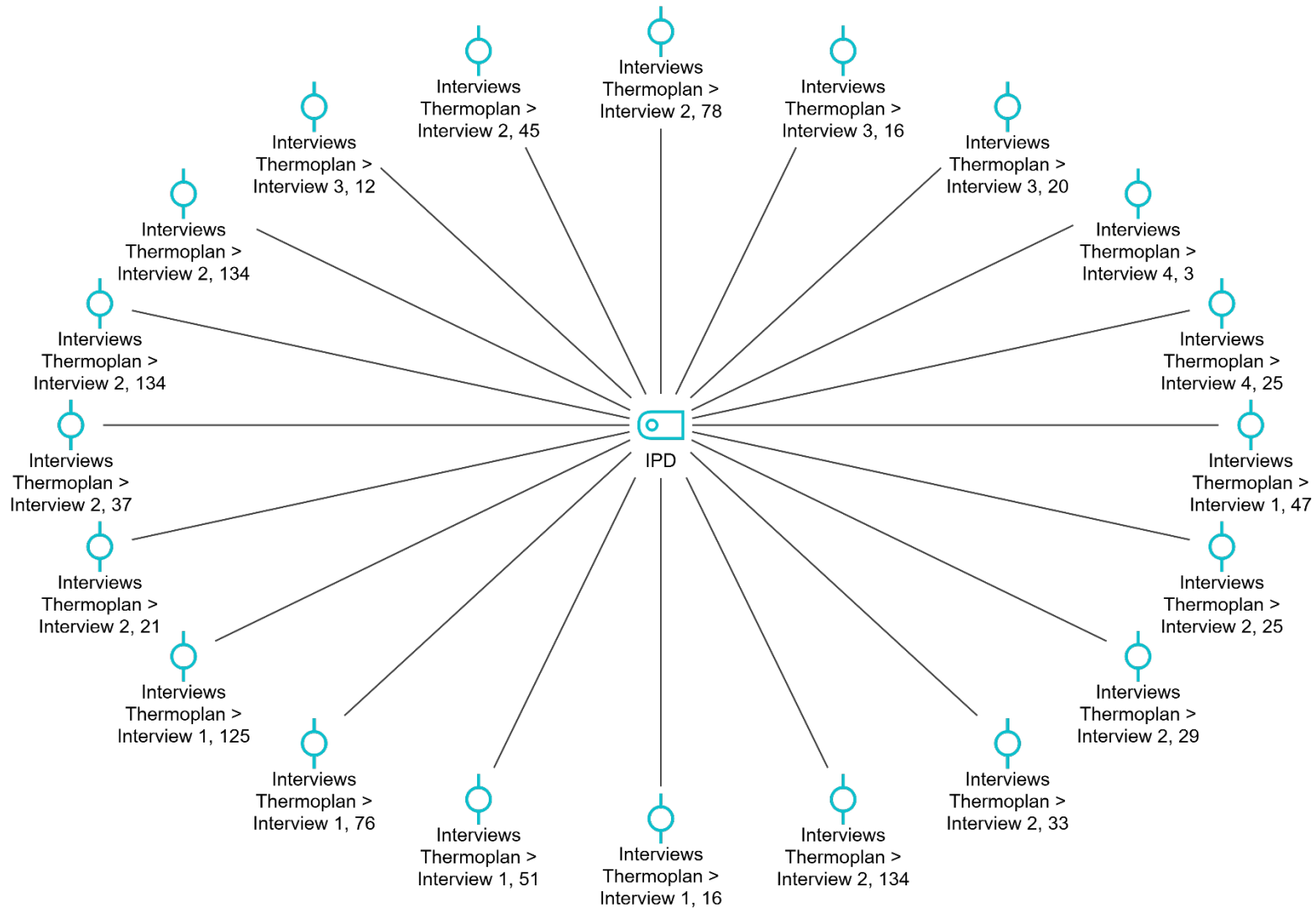


Abbildung 7: ECM IPD

PFLICHTEN DER AUFTRAGGEBENDEN

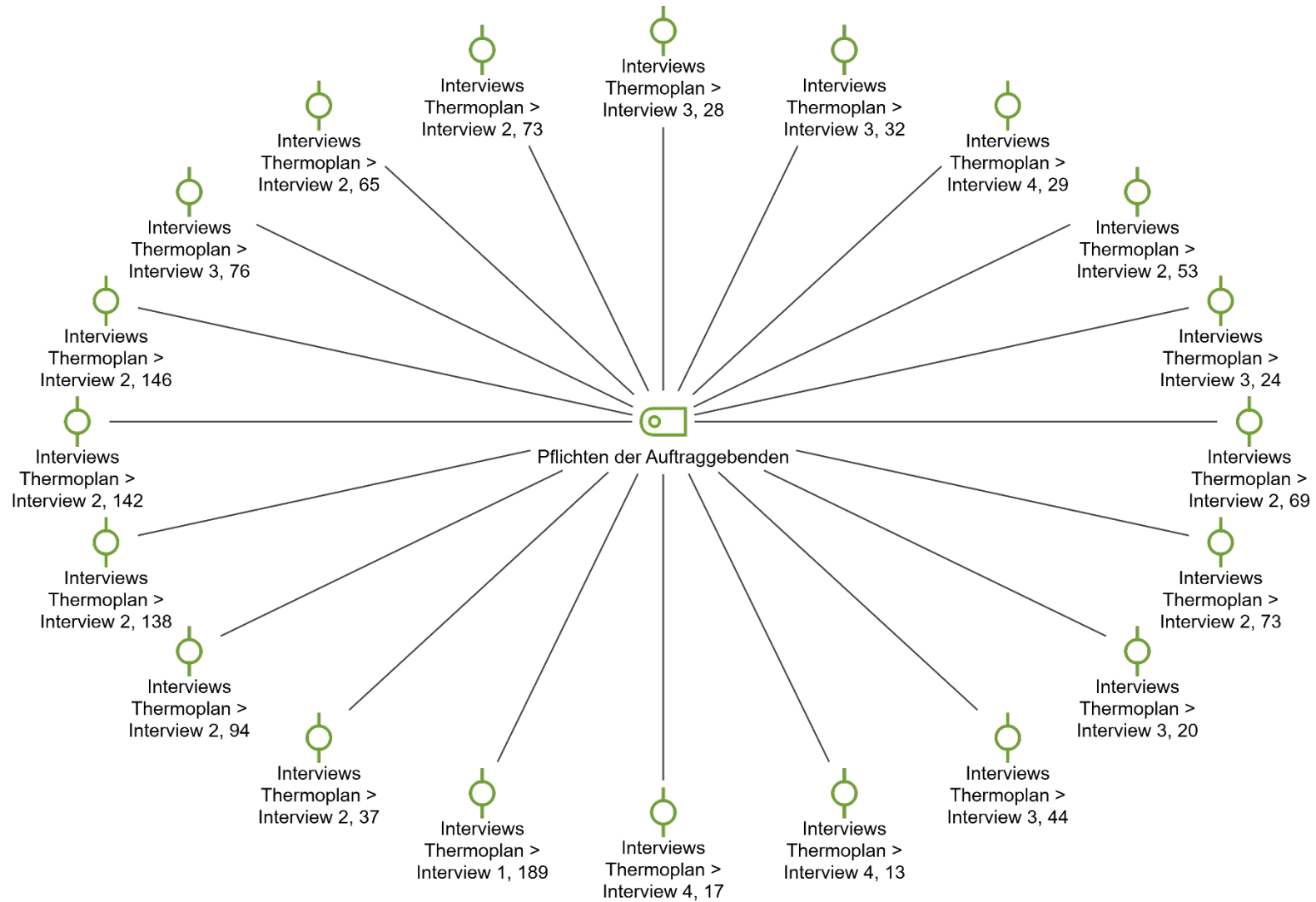


Abbildung 8: ECM Pflichten

ANFORDERUNGEN AN AUFTRAGGEBENDE

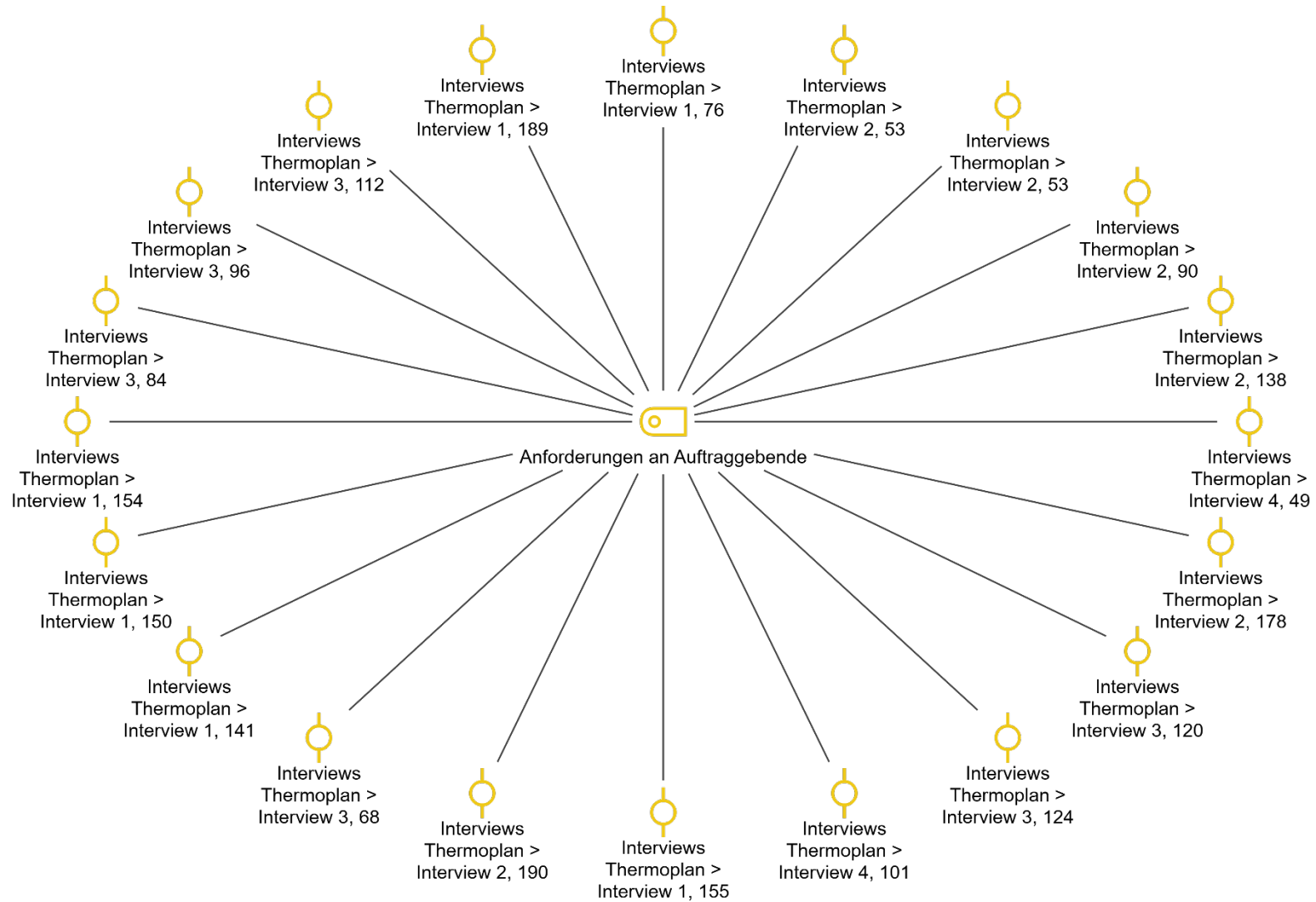


Abbildung 9: ECM Anforderungen

KOMPETENZEN FÜR AUFTRAGGEBENDE

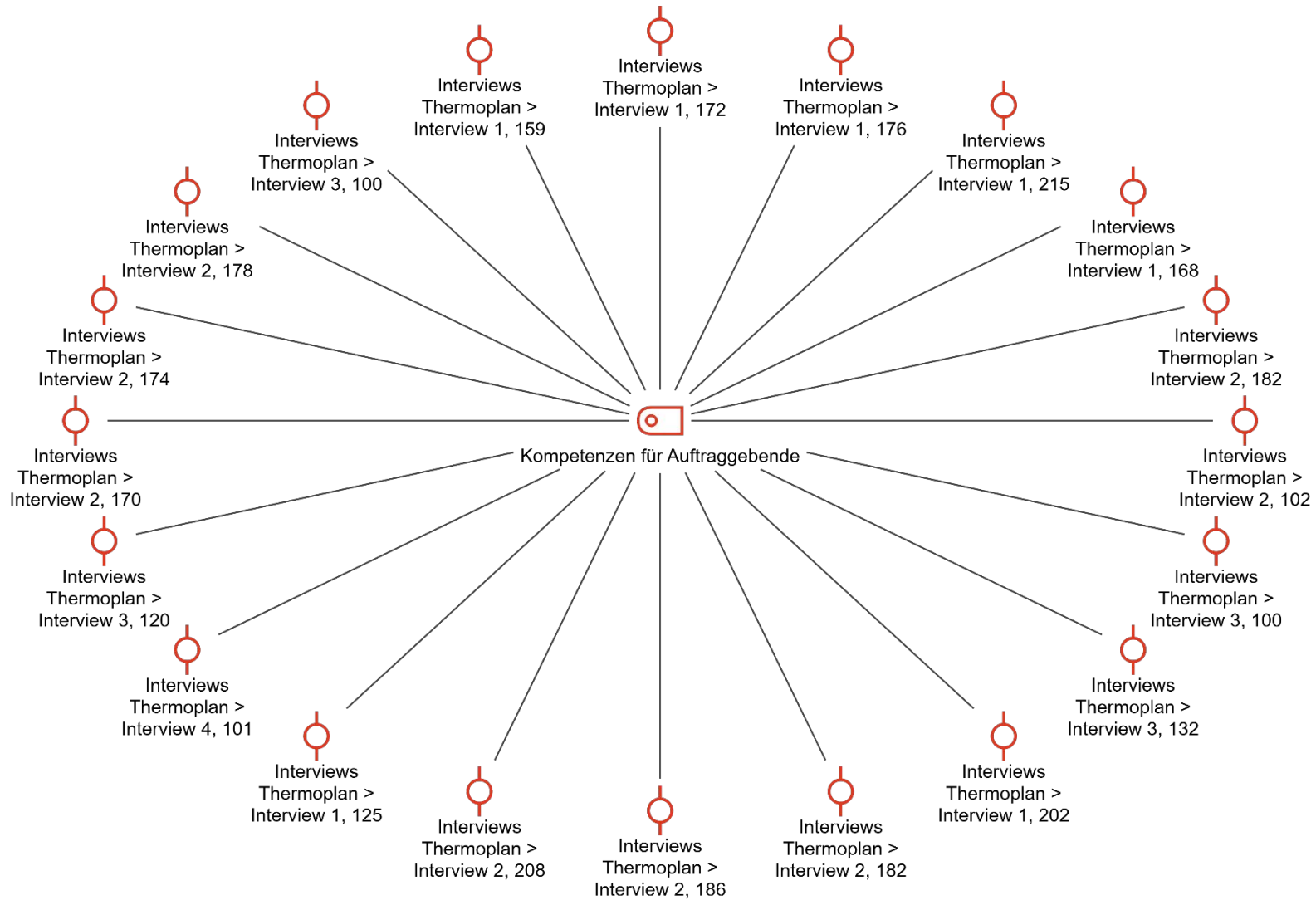


Abbildung 10: ECM Kompetenzen

10.4.4 Code-Matrix-Browser

Codesystem	Interview 1 F-H	Interview 2 P-G	Interview 3 G-F	Interview 4 E-B	SUMME
IPD	7	11	3	3	24
Was ist IPD?	1	1	1	2	5
Unterschied zu herkömmlichen Proj	2	5	1		8
Chancen	3	5	1	1	10
Entwicklung	1	2	1	1	5
SUMME	14	24	7	7	52

Codesystem	Interview 1 F-H	Interview 2 P-G	Interview 3 G-F	Interview 4 E-B	SUMME
Anforderungen an Auftraggebende	26	34	29	16	105
Führung	11	11	8	3	33
Akzeptanz / Durchsetzen von Er	3	6	6	1	16
Wichtigkeit von Kontrolle	6	2	1	1	10
Verträge	2	1	1	1	5
Zuständigkeitsbereich einhalten	3	2	1		6
Teambildung	4	13	9	6	32
Teamrolle / Verantwortlichkeit	1	2	2	2	7
Unterstützung innerhalb des Tea	2	8	3	2	15
Motivation und Vertrauen	1	5	4	3	13
Transparenz		2	1	2	5
Integration	3	4	3	4	14
Selbstwahrnehmung - vollwertig	1	1	1	2	5
Voraussetzungen	2	3	3	1	9
Differenz gegenüber anderen Be	1	1	1	1	4
Zusammenarbeit	4	6	6	4	20
fairer Umgang		1	1	1	3
Unterschiede schätzen - Fähigke	2	1	1		4
koordinieren / kooperieren / ko	3	4	1	2	10
Weiterentwicklung / Verbesseru	1	1	2	1	5
Kommunikation	7	6	6	2	21
Anerkennung	1	2	2		5
Respekt / Kritik	3	2	2	1	8
sich einbringen	1	2	1		4
Informationsfluss / -austausch	4		2	2	8
Probleme / Konflikte	2	7	2	1	12
Umgang	1	2	2	1	6
Wege zur Lösung	1	5	1	1	8
SUMME	96	134	102	61	393

Codesystem	Interview 1 F-H	Interview 2 P-G	Interview 3 G-F	Interview 4 E-B	SUMME
Pflichten der Auftraggebenden	6	11	6	3	26
Aufgaben	4	3	2	2	11
Ziele	1	5	1		7
Zeit	2	2	2	1	7
Kosten		1	1		2
SUMME	13	22	12	6	53

Codesystem	Interview 1 F-H	Interview 2 P-G	Interview 3 G-F	Interview 4 E-B	SUMME
Kompetenzen für Auftraggebende	58	42	20	8	128
Führungskompetenz	1	3	1		5
Methodenkompetenzen	16	9	3	3	31
Deligieren	4	2	1		7
Entscheidungsfähigkeit	5	2			7
Ergebnisorientiertes Handeln	5	4	1	1	11
Beurteilungsvermögen / Analyti	2	1	1	2	6
Selbstkompetenzen	15	18	6	2	41
Glaubwürdigkeit	1	3	1		5
Tatkraft	4	5	2	1	12
Initiative	2	5	2		9
Innovation / Offenheit für Änder	3	3	1	1	8
Reflexion	5	2	1		8
Fachkompetenzen	10	6	6	3	25
fachübergreifendes Verständnis	2	2	1	1	6
Technisches Verständnis	2		2	1	5
rechtliches Verständnis	1		1		2
Systematisch-methodisches Vor	2	2	1	2	7
Anerkennung	3	2	1	1	7
Sozialkompetenzen	17	12	7	1	37
Kommunikationsfähigkeit	3				3
Teamfähigkeit	3	1	1		5
Anpassungs- / Verständnisfähig	2	5	2		9
Problemlösungsfähigkeit	3	3	1	1	8
Konfliktlösungsfähigkeit	6	3	1	1	11
Leidenschaft	1	3	3		7
SUMME	176	138	67	29	410

Abbildung 11: Code-Matrix-Browser

[4.1 Interview 1](#)
[4.2 Interview 2](#)
[4.3 Interview 3](#)
[4.4 Interview 4](#)

10.4.5 Code-Relations-Browser

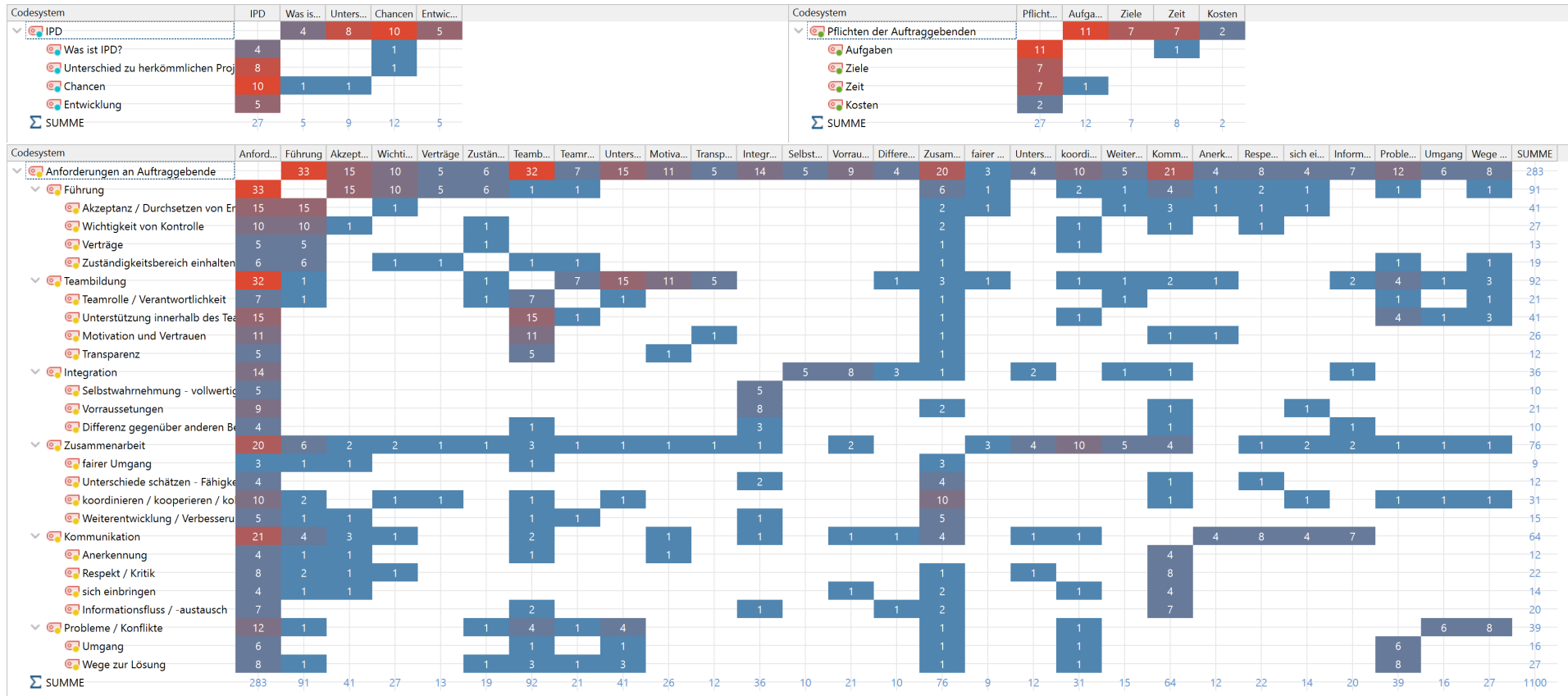


Abbildung 12: Code-Relations-Browser 1

4.5 Interviews im Vergleich

Codesystem	Komp...	Fühu...	Metho...	Deligie...	Entsch...	Ergeb...	Beurte...	Selbst...	Glaub...	Iatkraft	Initiative	Innova...	Reflexi...	fachko...	fachüb...	lechni...	rechtli...	Syste...	Anerk...	Sozialk...	Komm...	learnf...	Anpas...	Proble...	Konflik...	Leiden...	SUMME	
☑ Kompetenzen für Auftraggebende		5	31	7	7	11	6	41	5	12	9	8	8	25	6	5	2	7	7	37	3	5	9	8	11	7	282	
☑ Führungskompetenz		5																		1				1	1		8	
☑ Methodenkompetenzen		31		7	7	11	6	2		1			1	1				1		2		1		1	1		73	
☑ Deligieren		7	7																								14	
☑ Entscheidungsfähigkeit		7	7																								14	
☑ Ergebnisorientiertes Handeln		11	11					1		1				1				1		2		1		1	1		31	
☑ Beurteilungsvermögen / Analyt...		6	6					1					1					1									14	
☑ Selbstkompetenzen		41	2			1	1		5	12	9	8	8	1				1		4		1	1			2	97	
☑ Glaubwürdigkeit		5						5																			10	
☑ Tatkraft		12	1			1		12			1			1				1		3		1	1			1	35	
☑ Initiative		9						9																			19	
☑ Innovation / Offenheit für Ände...		8						8												1							18	
☑ Reflexion		8	1			1		8																			18	
☑ Fachkompetenzen		25	1			1		1		1					6	5	2	7	7	3		2	1				62	
☑ fachübergreifendes Verständnis		6												6		1		1		1							16	
☑ Technisches Verständnis		5												5	1			1									12	
☑ rechtliches Verständnis		2												2						1		1					6	
☑ Systematisch-methodisches Vor...		7	1			1		1		1				7	1	1				1		1					22	
☑ Anerkennung		7				1		1		1				7													14	
☑ Sozialkompetenzen		37	1	2		2		4		3		1		3	1		1	1			3	5	9	8	11	7	99	
☑ Kommunikationsfähigkeit		3																			3						6	
☑ Teamfähigkeit		5	1			1		1		1				2			1	1			5						18	
☑ Anpassungs- / Verständnisfähig...		9						1		1				1	1						9						22	
☑ Problemlösungsfähigkeit		8	1	1		1								1	1						8				7		26	
☑ Konfliktlösungsfähigkeit		11	1	1		1															11			7			32	
☑ Leidenschaft		7						2		1		1									7						18	
Σ SUMME		282	8	73	14	14	31	14	97	10	35	19	18	18	62	16	12	6	22	14	99	6	18	22	26	32	18	986

Abbildung 13: Code-Relations-Browser 2

4.5 Interviews im Vergleich

10.4.6 Dokumenten-Vergleichsdiagramm



Abbildung 14: Dokumenten-Vergleichsdiagramm

10.4.7 Profilvergleichsdiagramme

GROBCODIERUNG

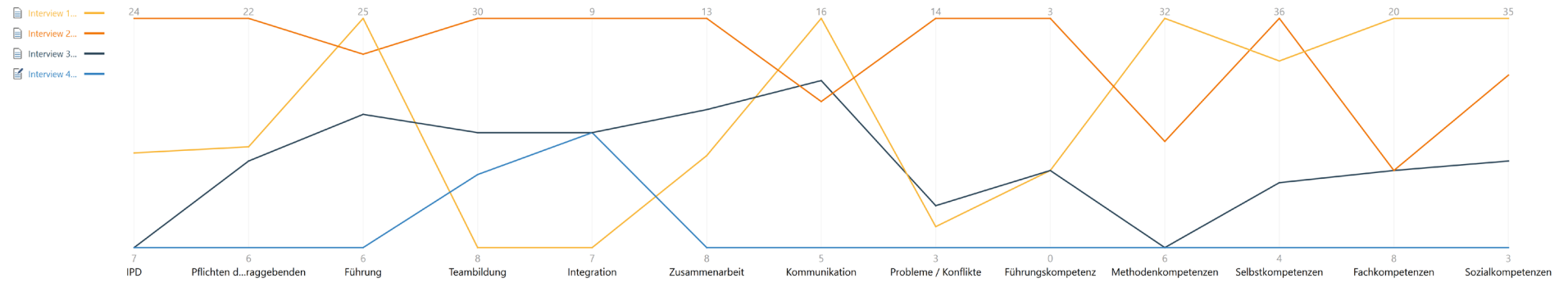


Abbildung 15: PVD Grobcodierung

WISSEN ZU IPD + PFLICHTEN DER AUFTRAGGEBENDEN

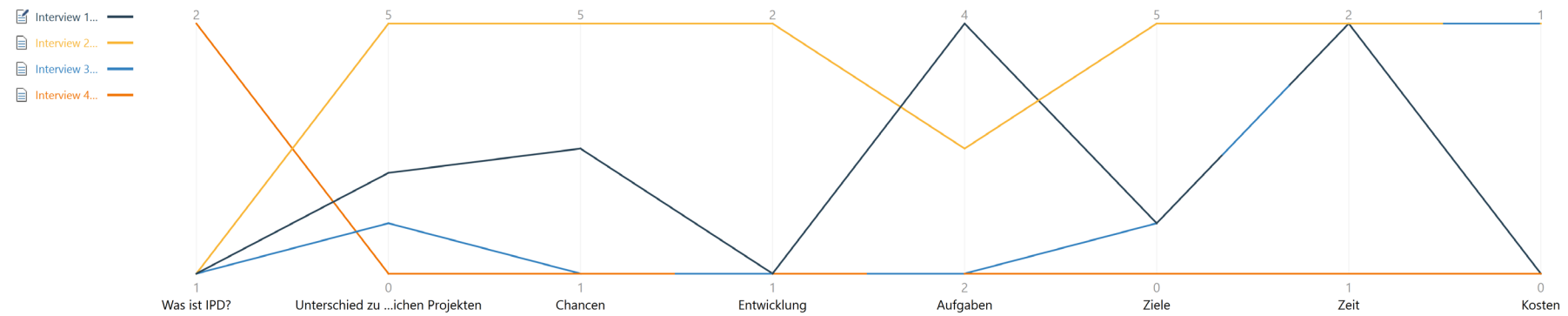


Abbildung 16: PVD IPD + Pflichten

ANFORDERUNGEN AN AUFTRAGGEBENDE

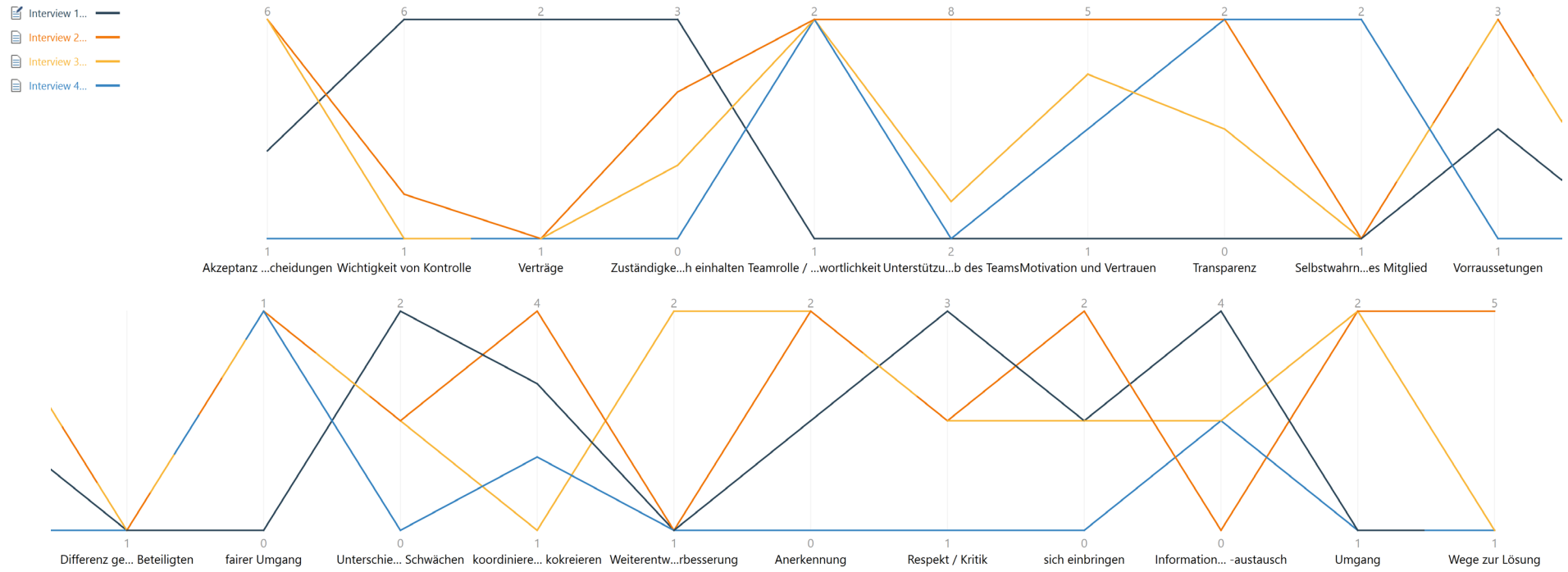


Abbildung 17: PVD Anforderungen

KOMPETENZEN FÜR AUFTRAGGEBENDE

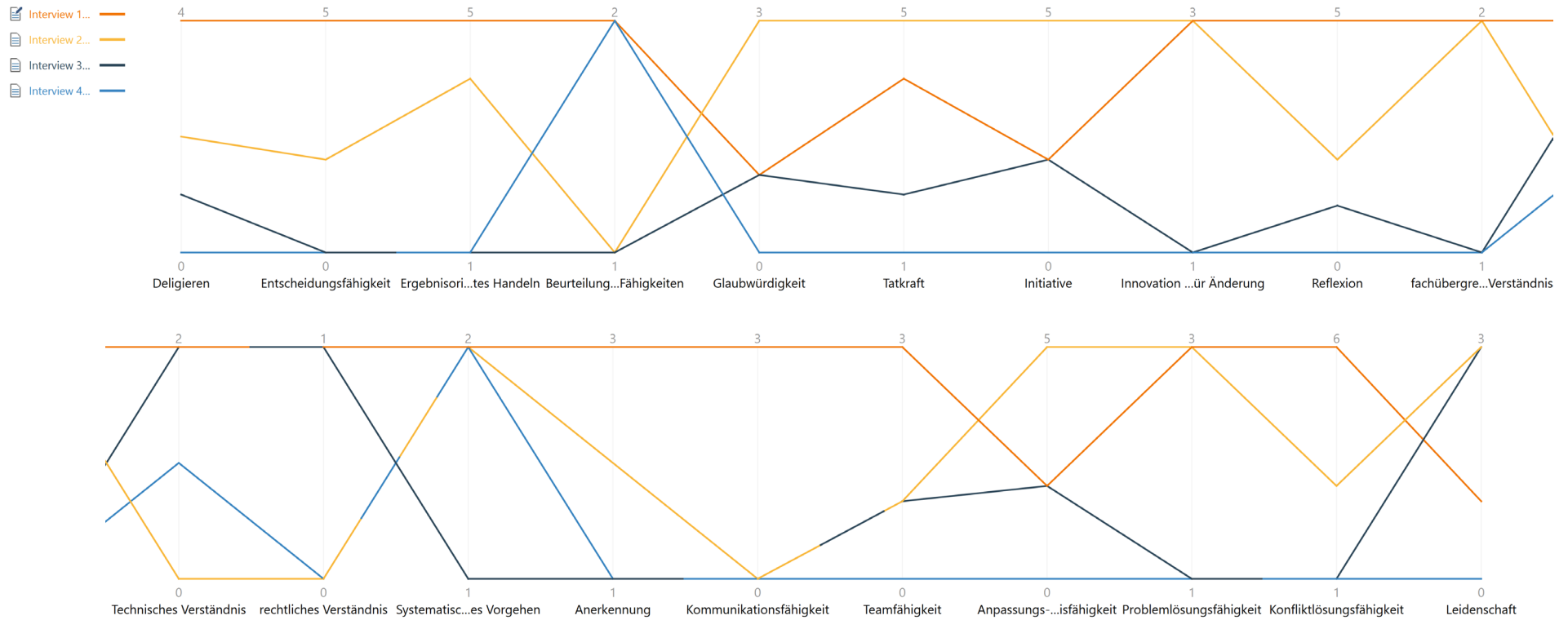


Abbildung 18: PVD Kompetenzen

10.4.8 Codelandkarte

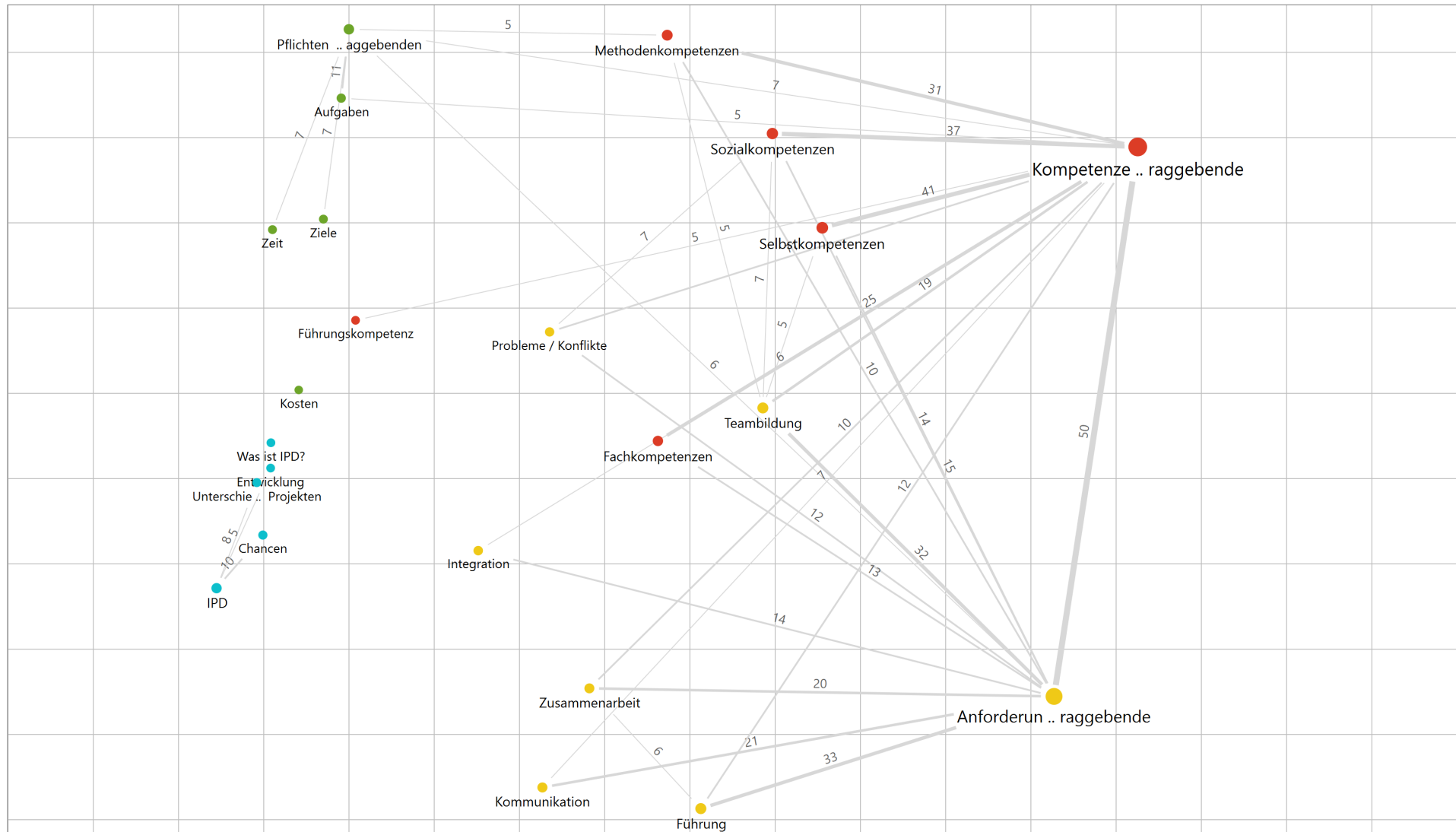


Abbildung 19: Codelandkarte

[4.5 Interviews im Vergleich](#)

10.4.9 Code-Subcode-Segmente-Modelle

WISSEN ZU IPD

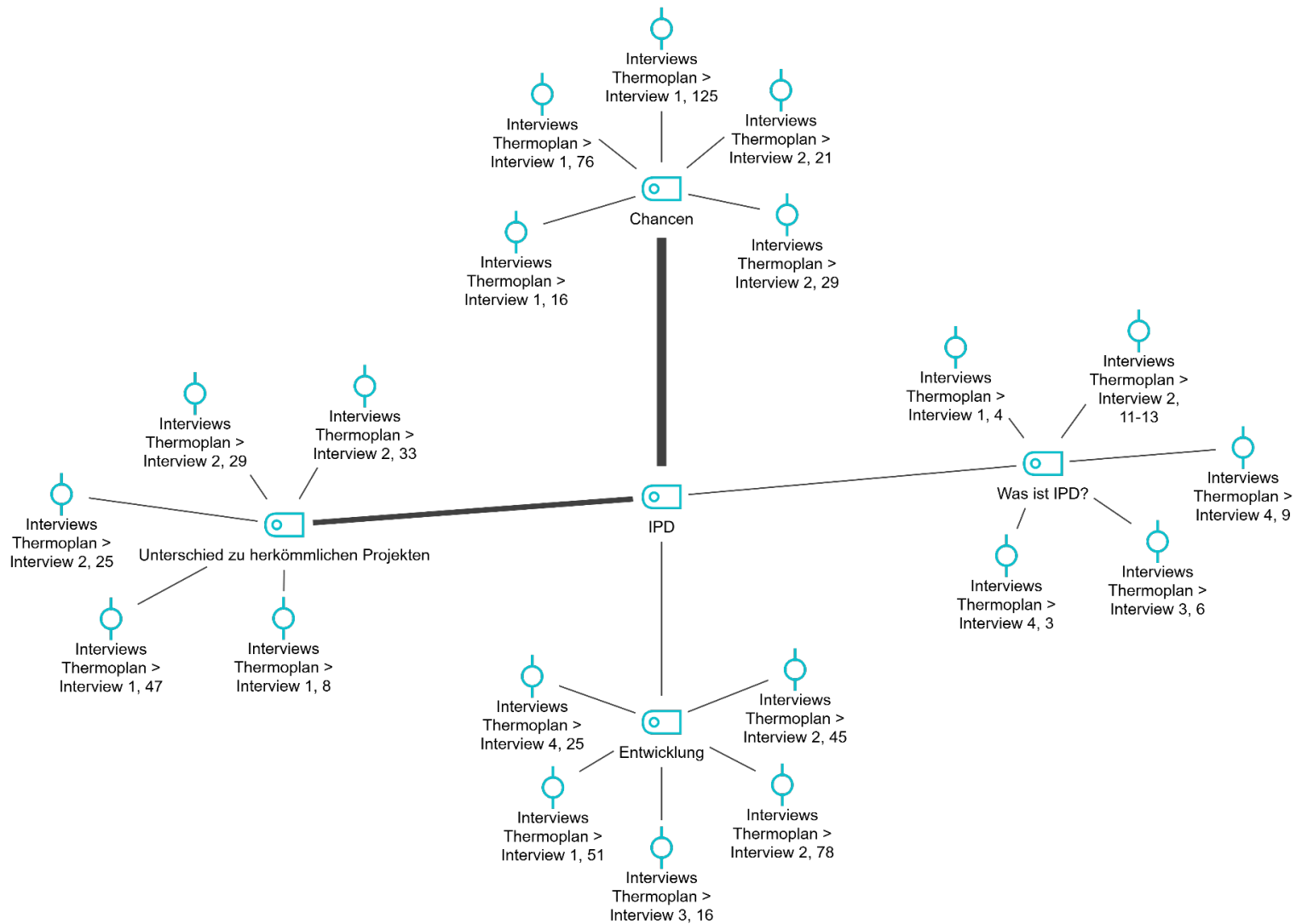


Abbildung 20: CSSM IPD

PFLICHTEN DER AUFTRAGGEBENDEN

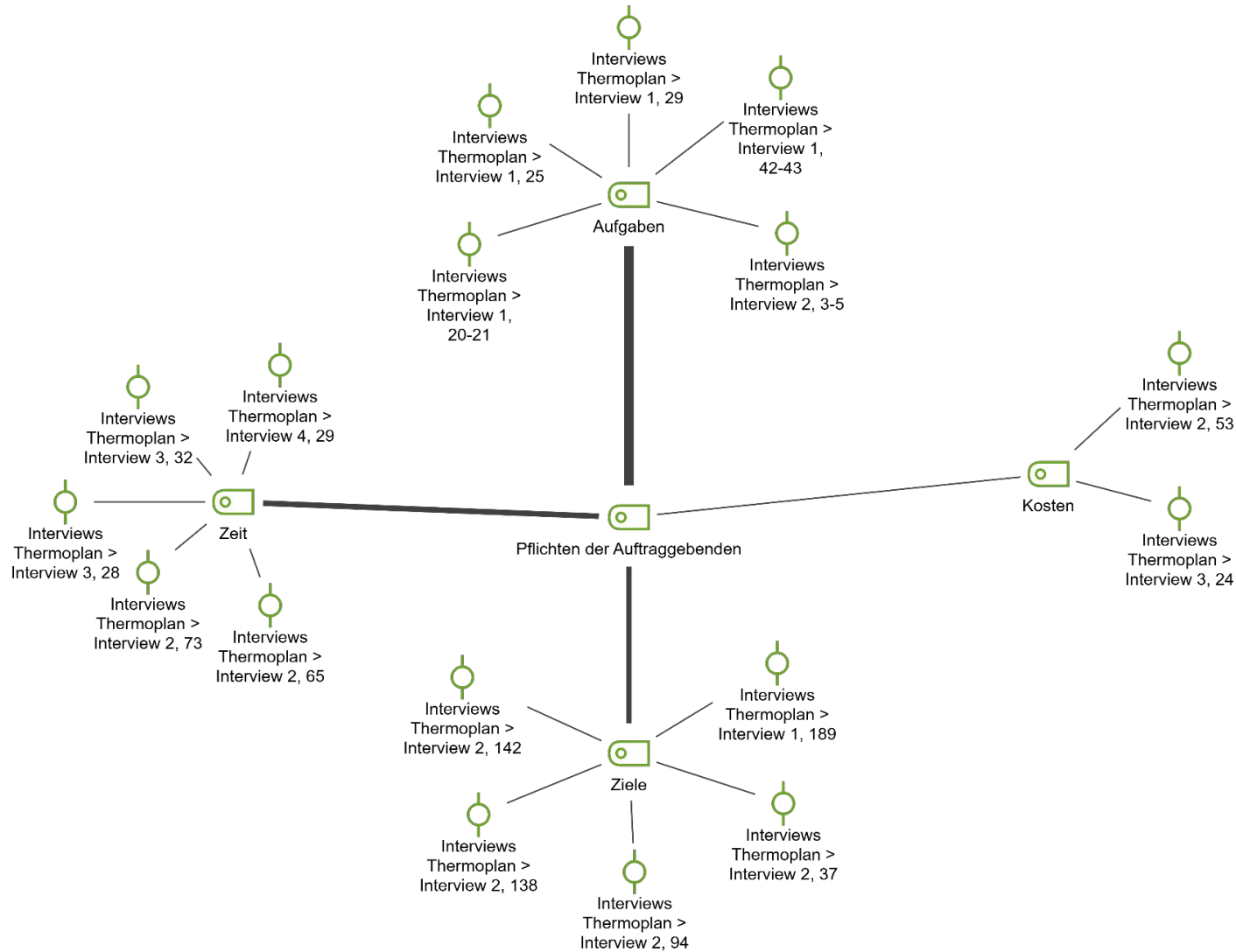


Abbildung 21: CSSM Plichten

ANFORDERUNGEN AN AUFTRAGGEBENDE

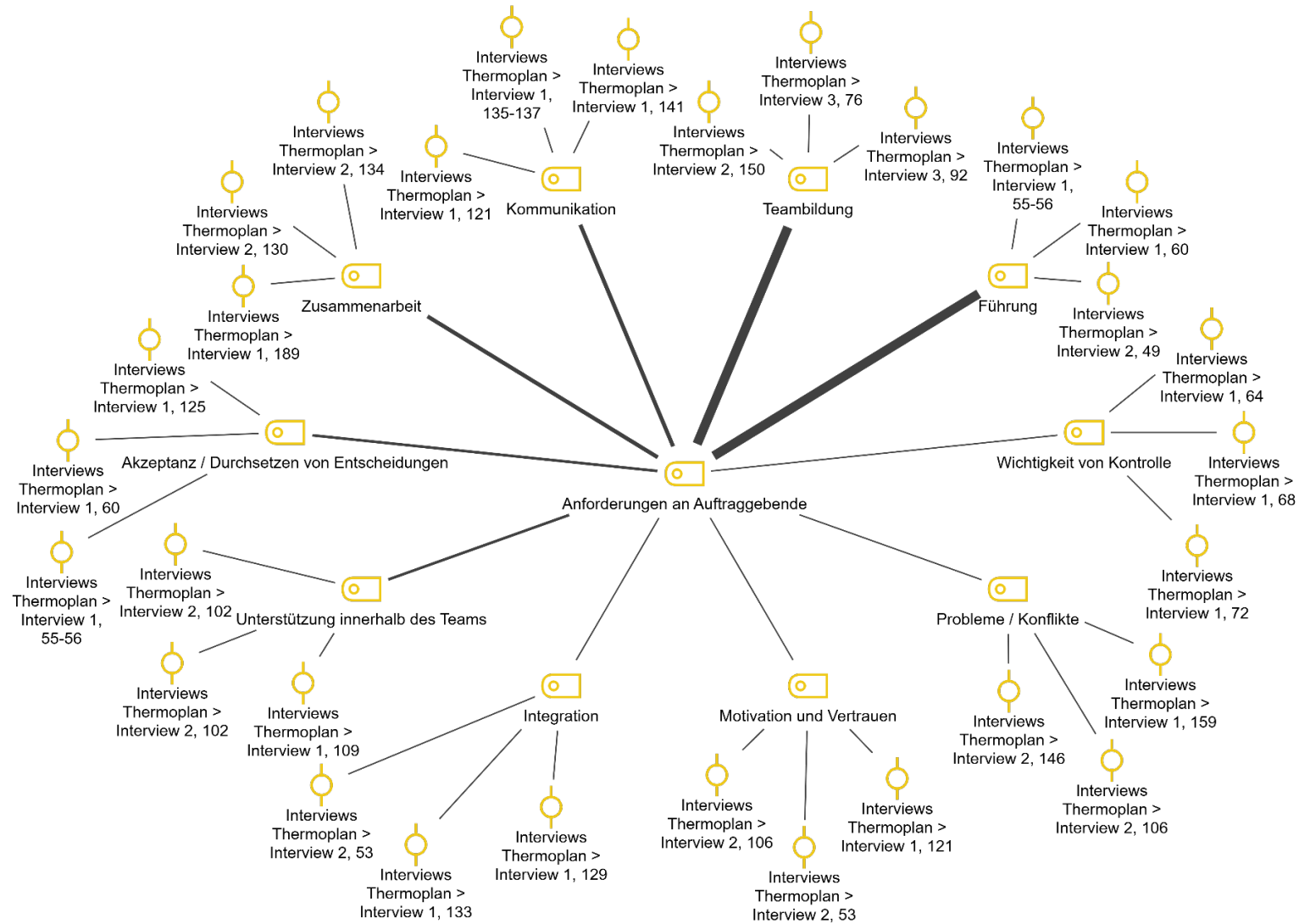


Abbildung 22: CSSM Anforderungen

KOMPETENZEN FÜR AUFTRAGGEBENDE

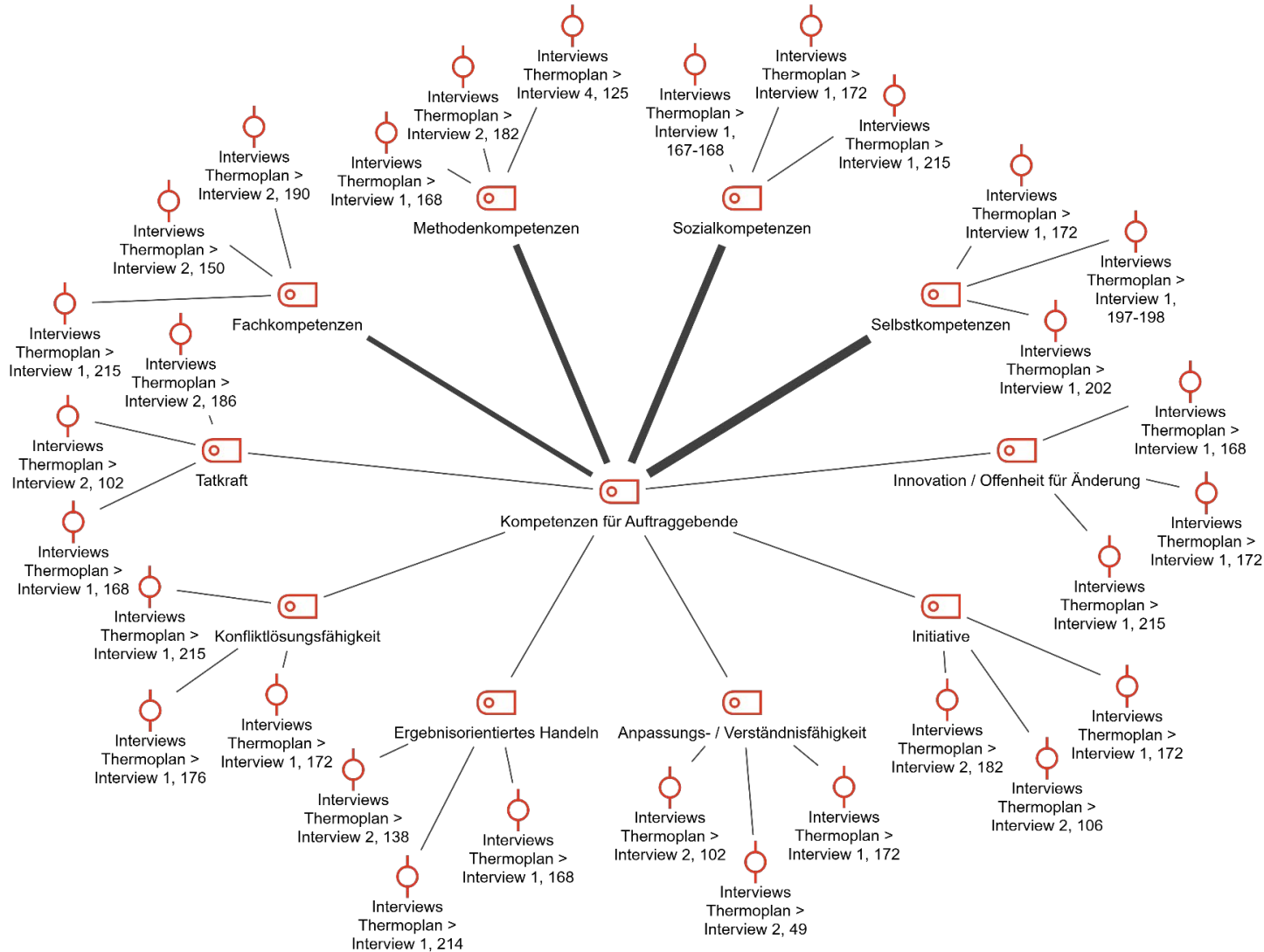


Abbildung 23: CSSM Kompetenzen

SUBCODES 1 / RELATION 15

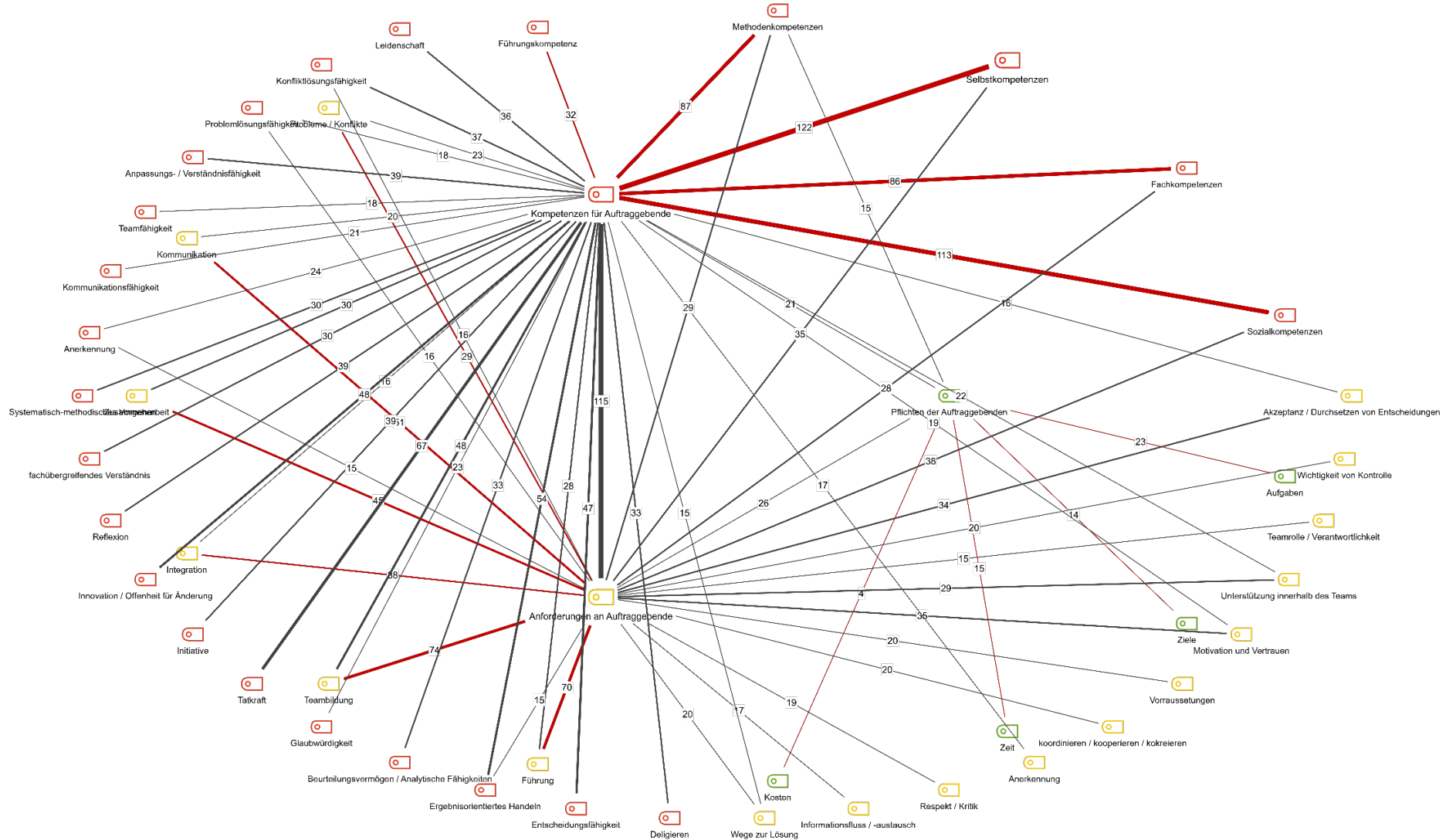


Abbildung 25: CRM-NC S1 / R15

SUBCODES 0 / RELATION 25

[5 Resultate](#)

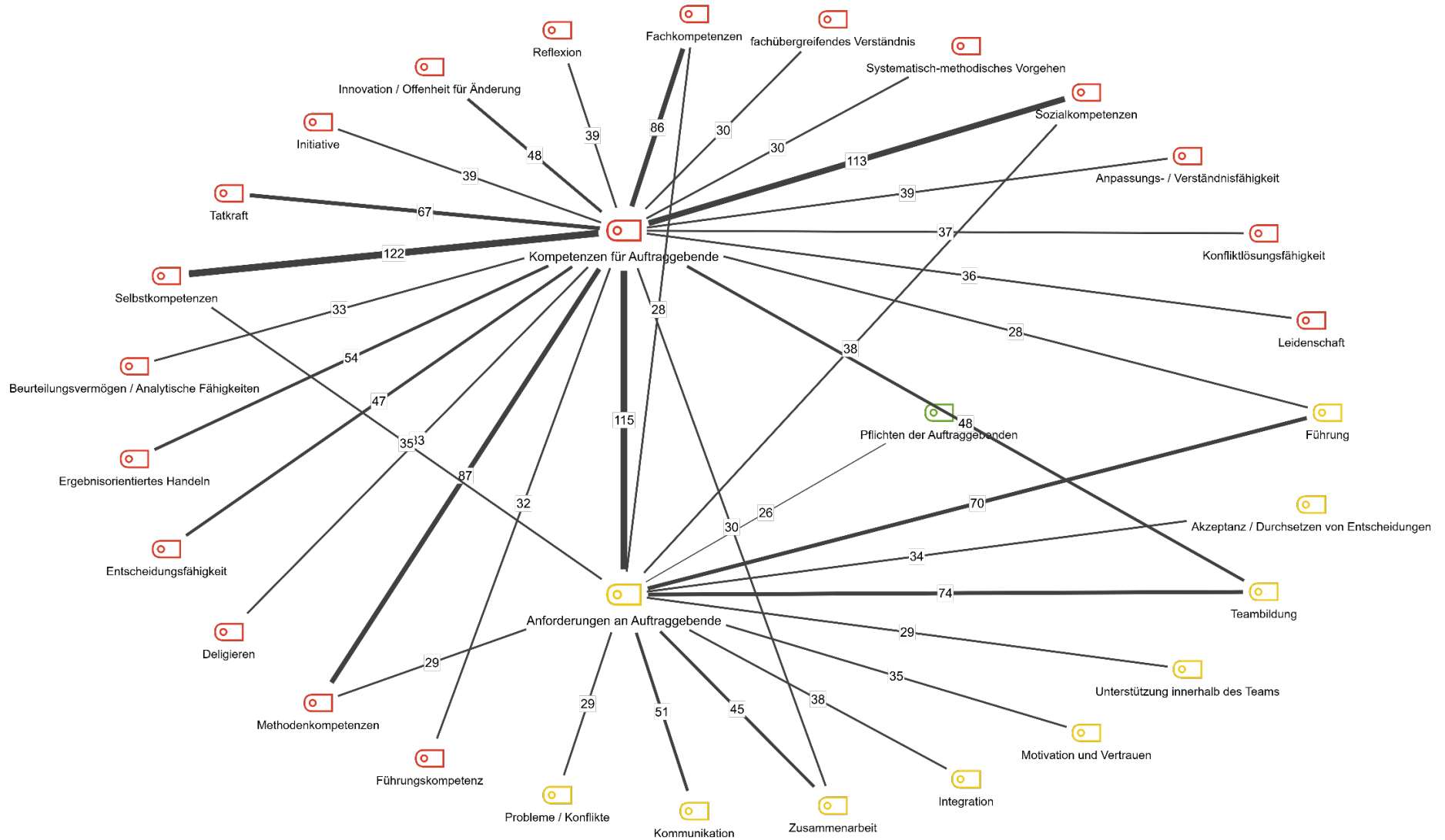


Abbildung 26: CRM-NC S0 / R25

10.4.11 Code-Relations-Modelle – Überschneidung von Codes

5 Resultate

SUBCODES 2 / RELATION 6

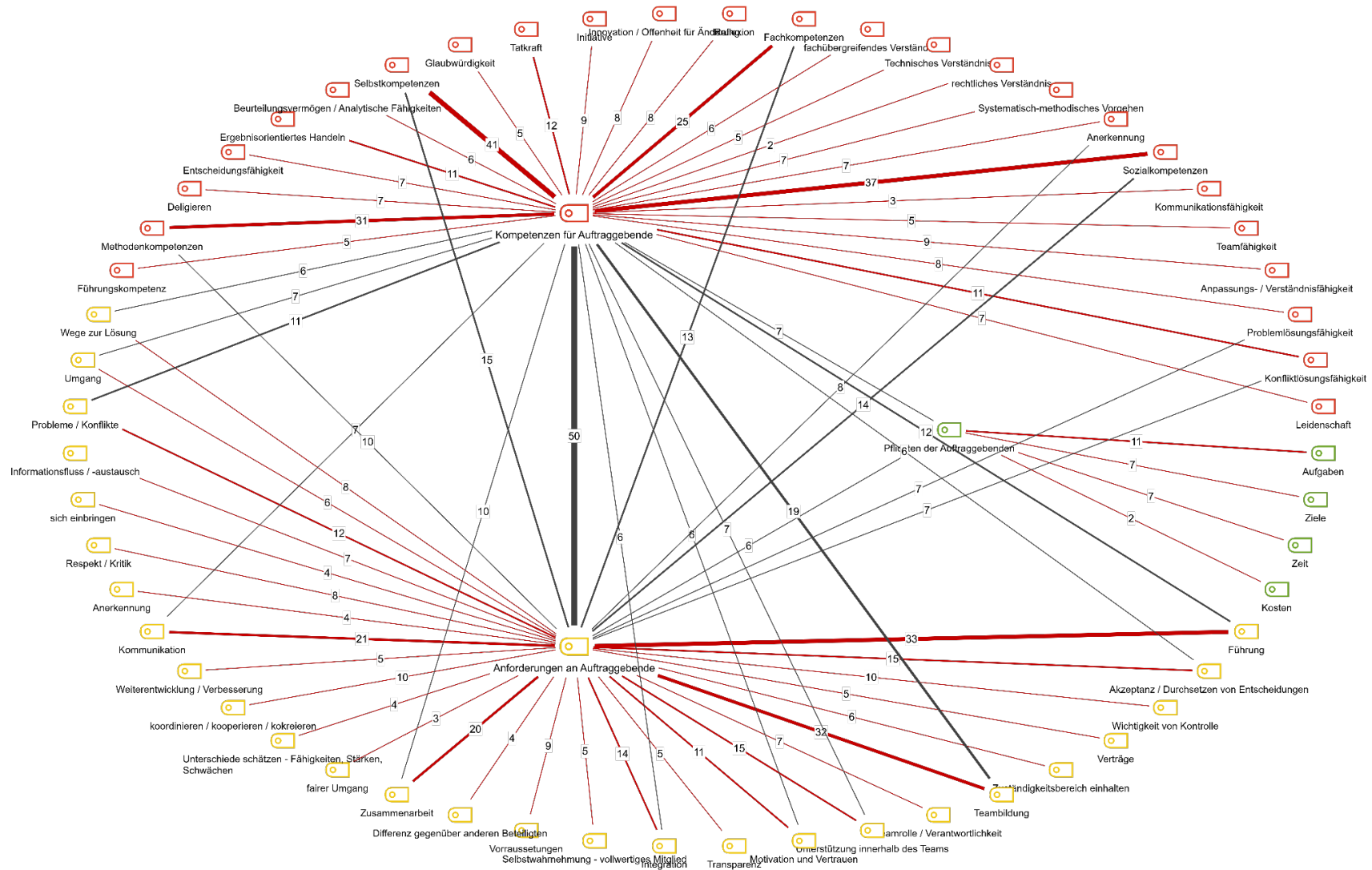


Abbildung 27: CRM-ÜC S2 / R6

SUBCODES 1 / RELATION 8

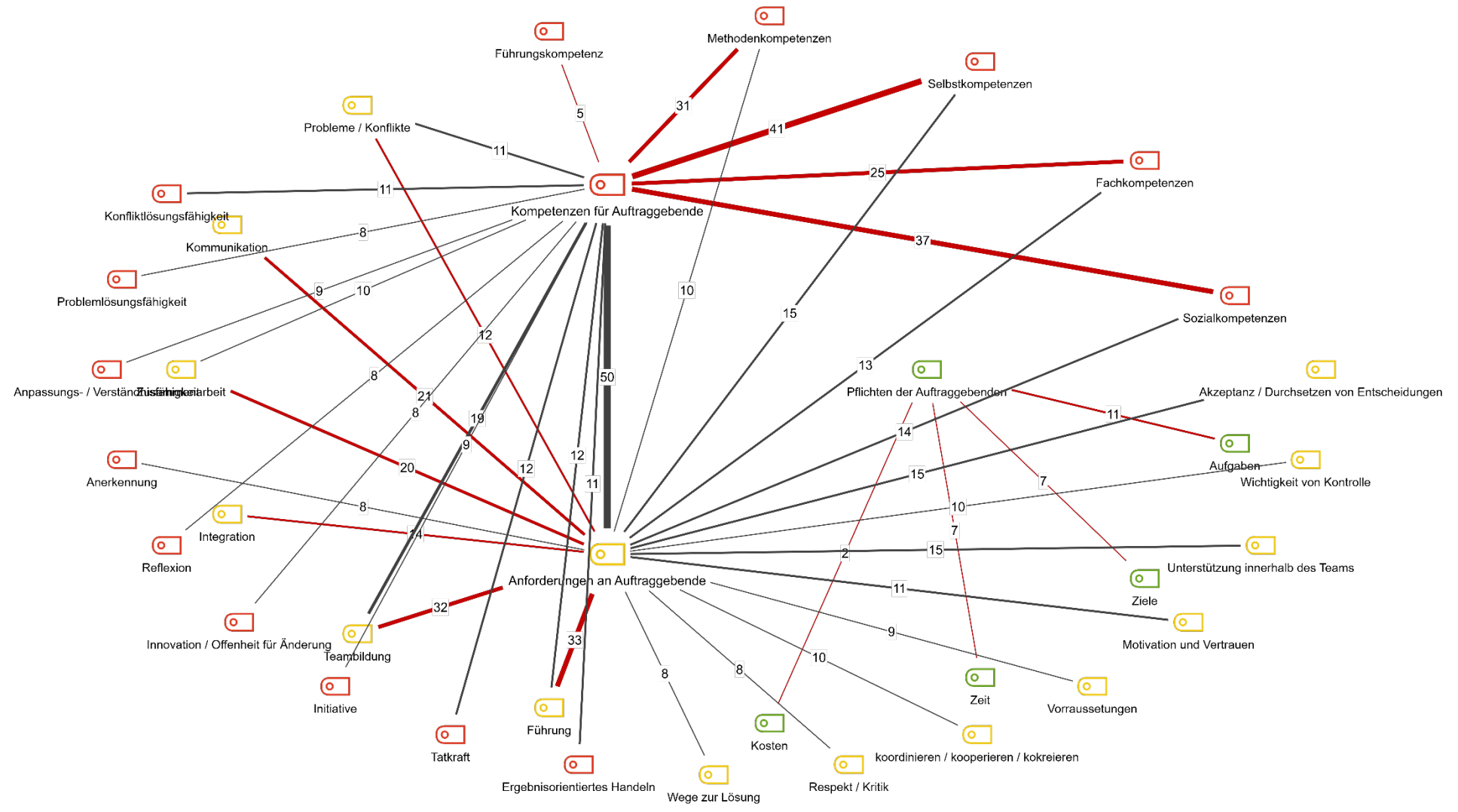


Abbildung 28: CRM-ÜC S1 / R8

10.4.12 Einzelfallmodelle – Ordnung nach Codesystem

INTERVIEW 1

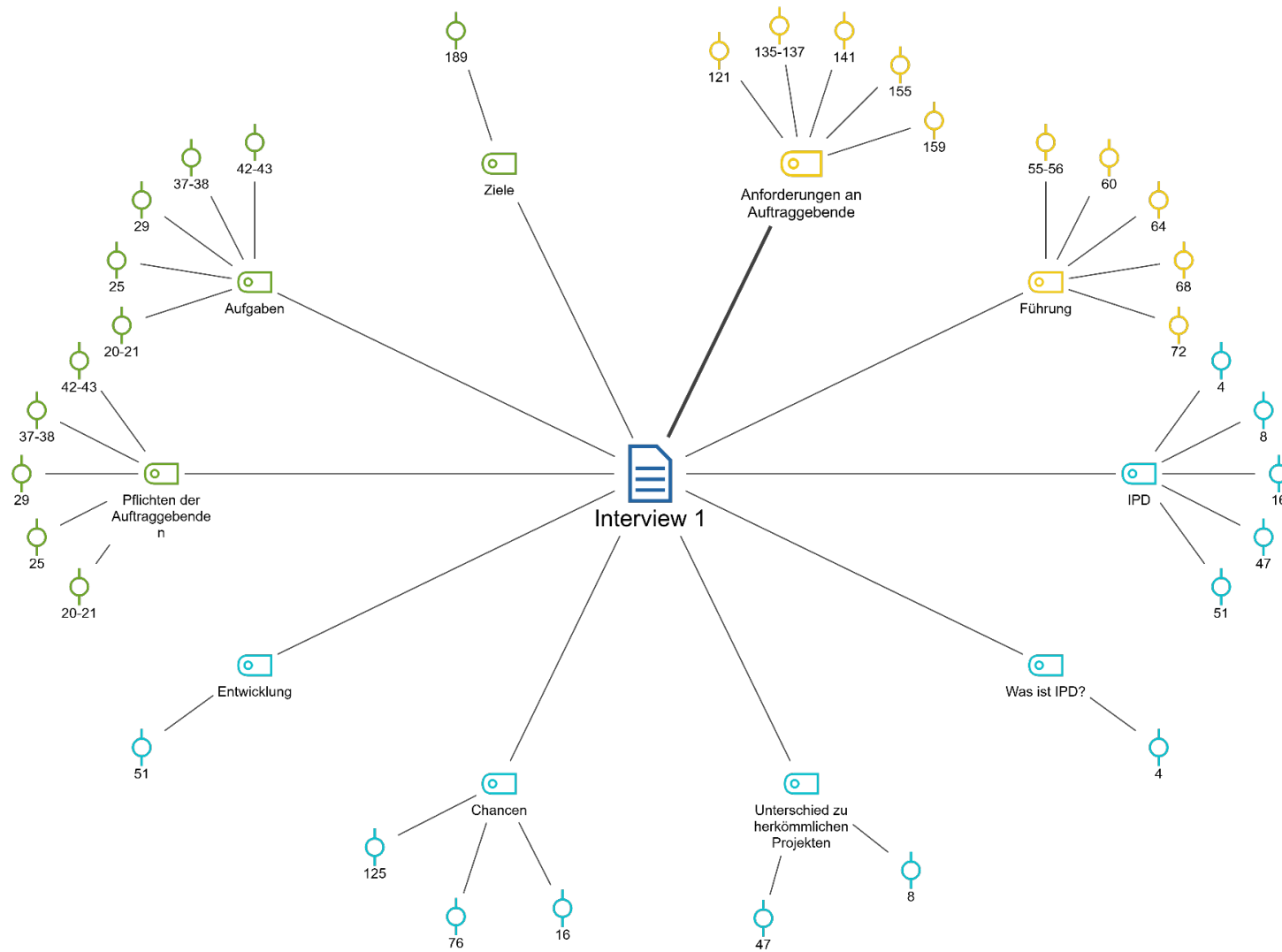


Abbildung 30: EFM-OC Interview 1

INTERVIEW 2

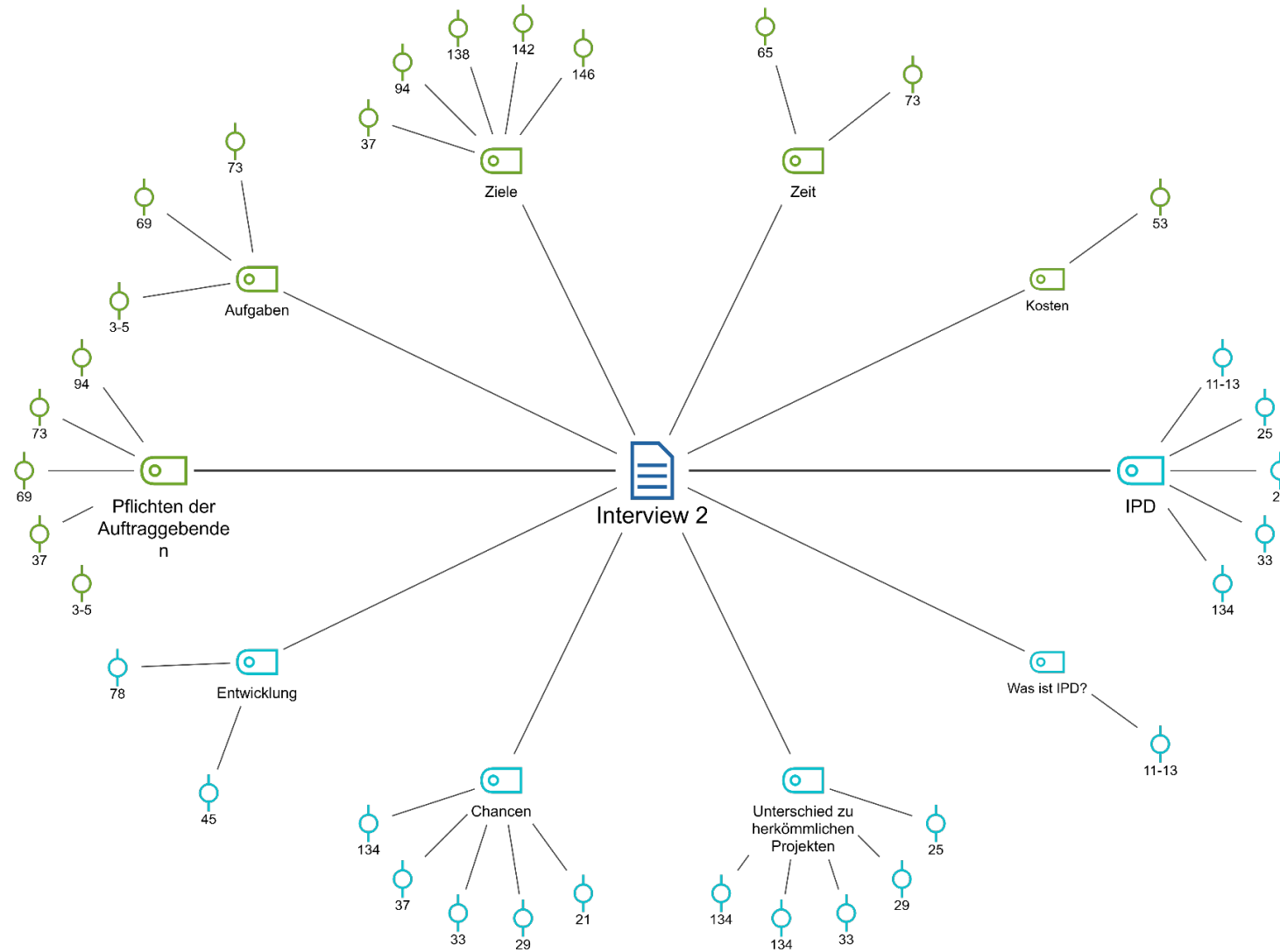


Abbildung 31: EFM-OC Interview 2

INTERVIEW 3

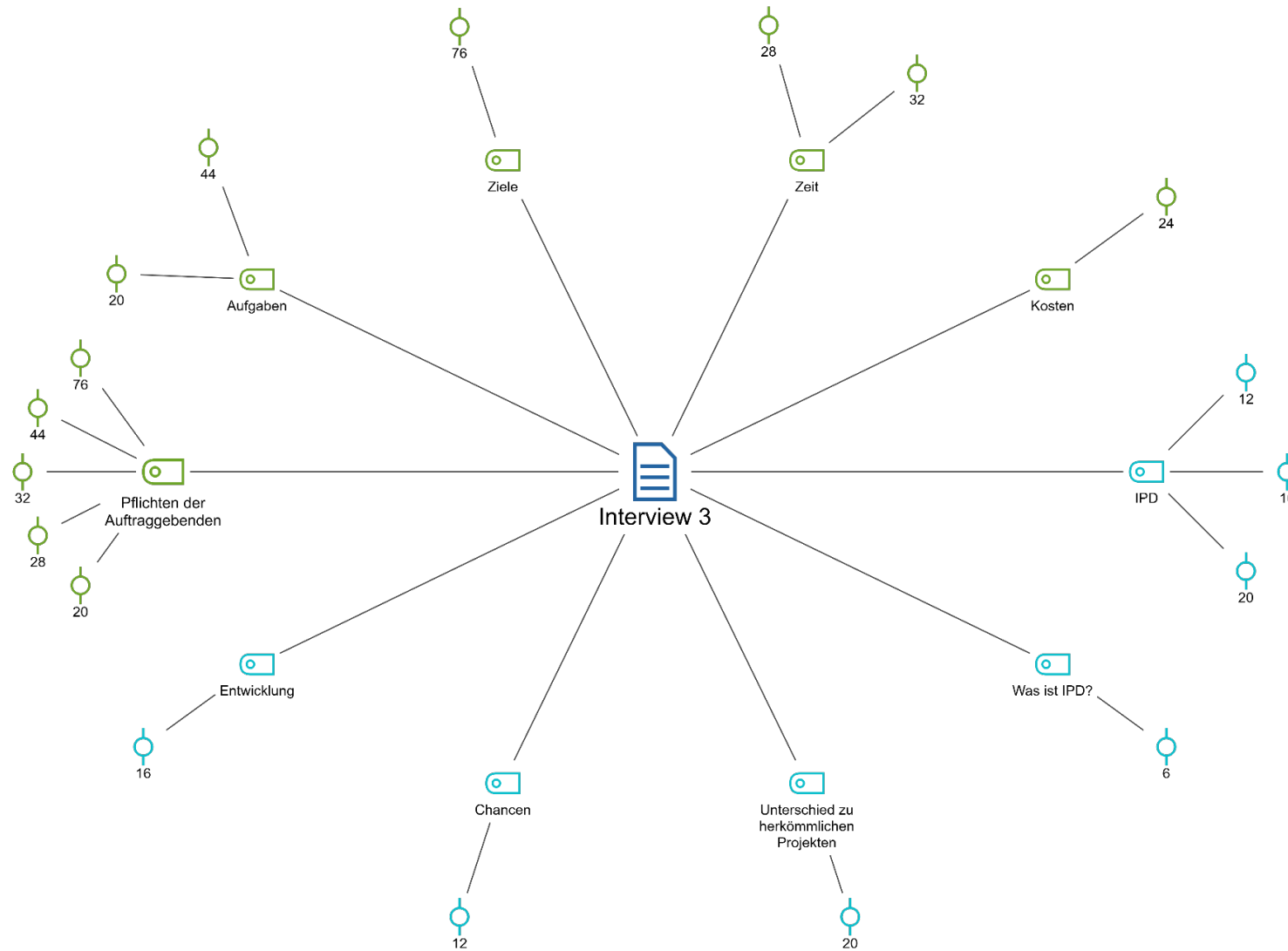


Abbildung 32: EFM-OC Interview 3

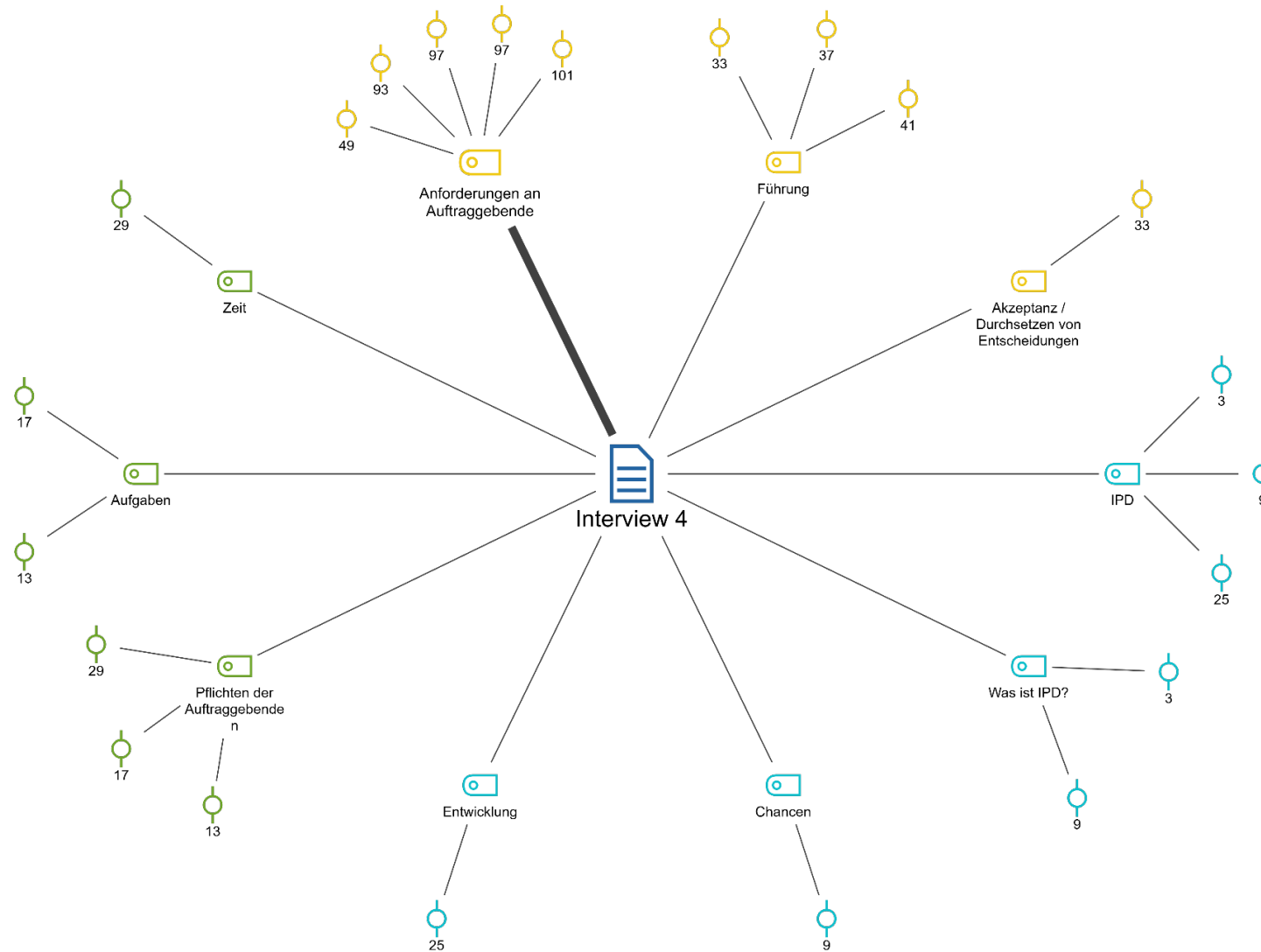


Abbildung 33: EFM-OC Interview 4

10.4.13 Einzelfallmodelle – Ordnung nach Häufigkeit

[5 Resultate](#)

INTERVIEW 1

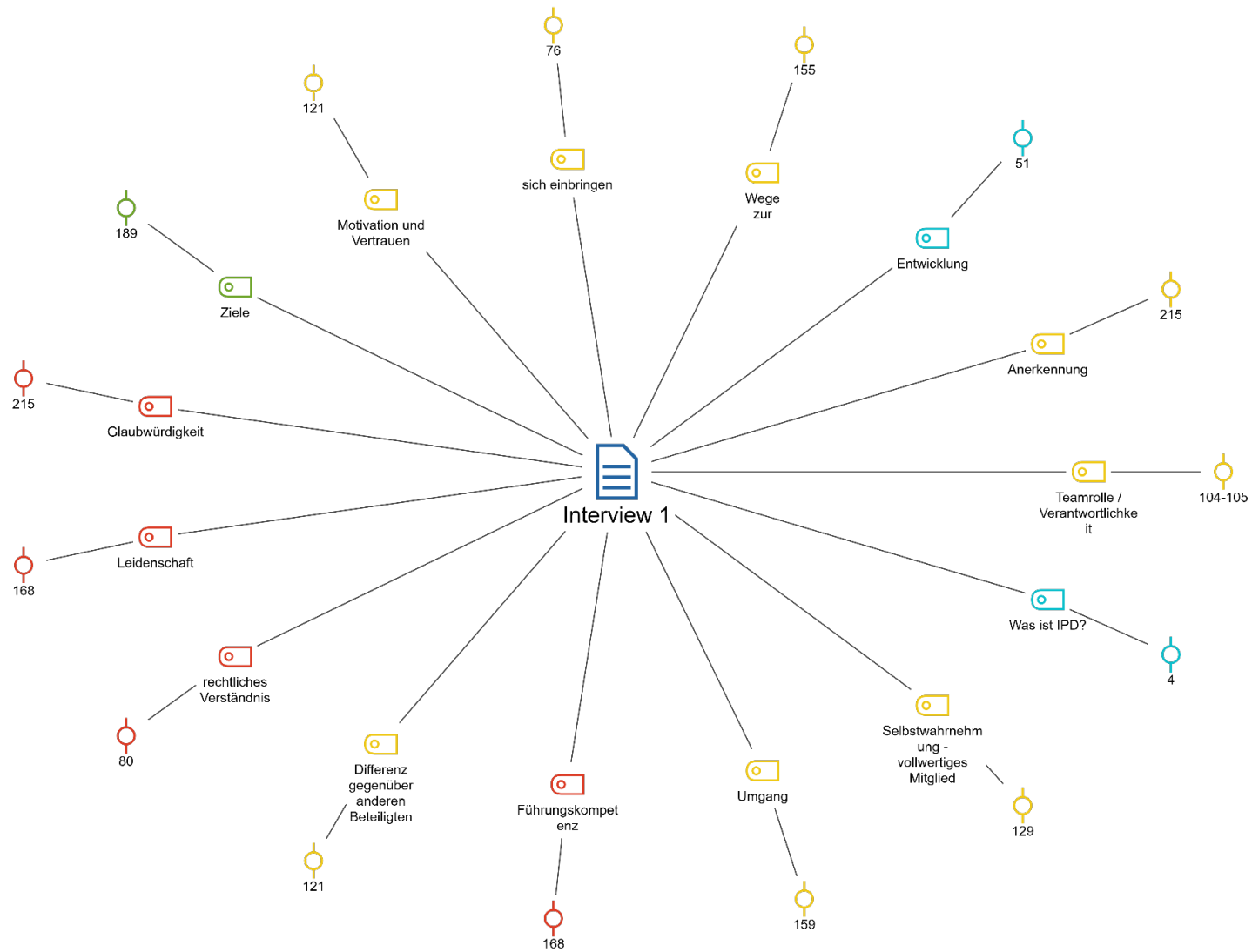


Abbildung 34: EFM-OH Interview 1

INTERVIEW 2

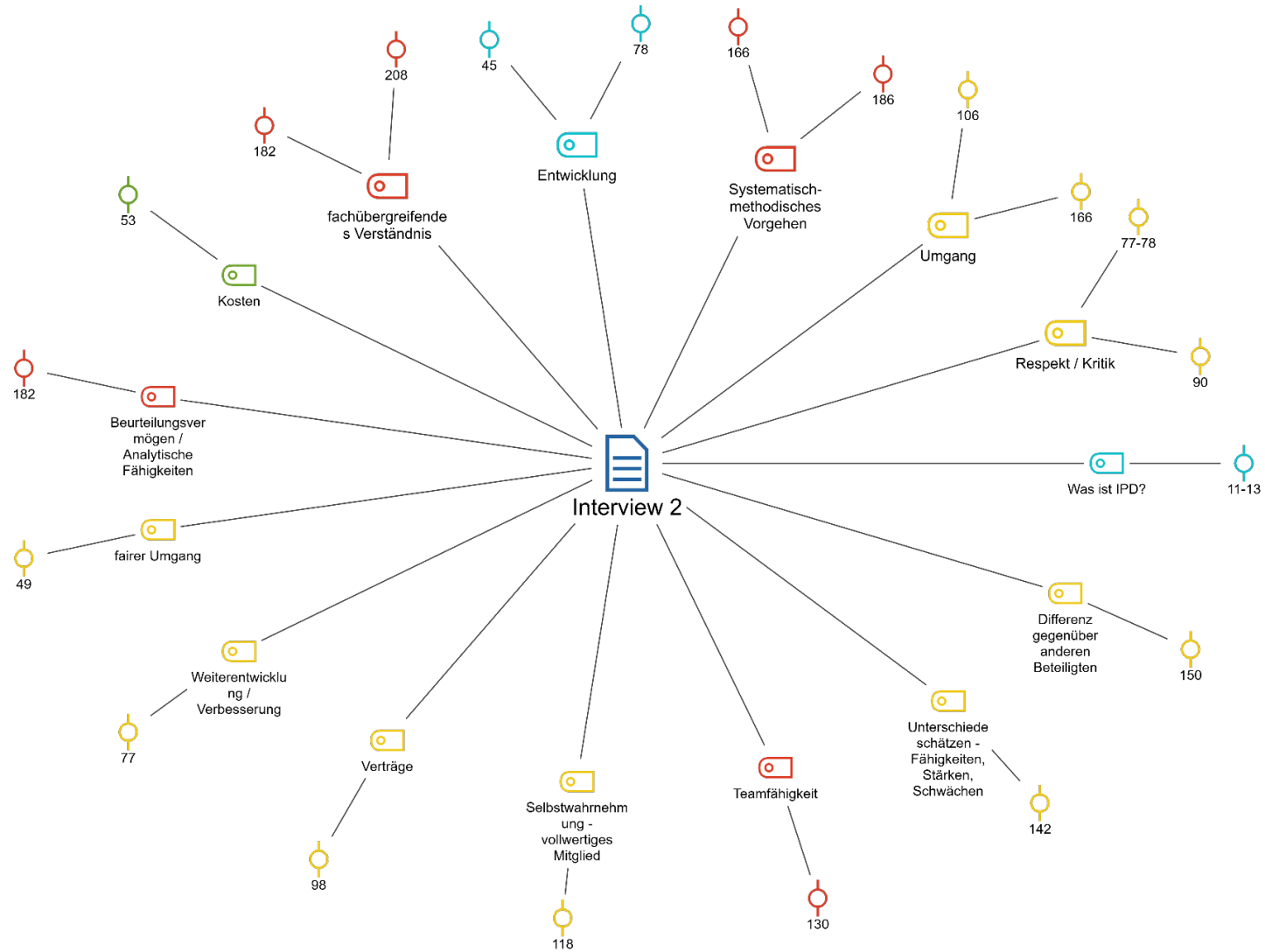


Abbildung 35: EFM-OH Interview 2

INTERVIEW 3

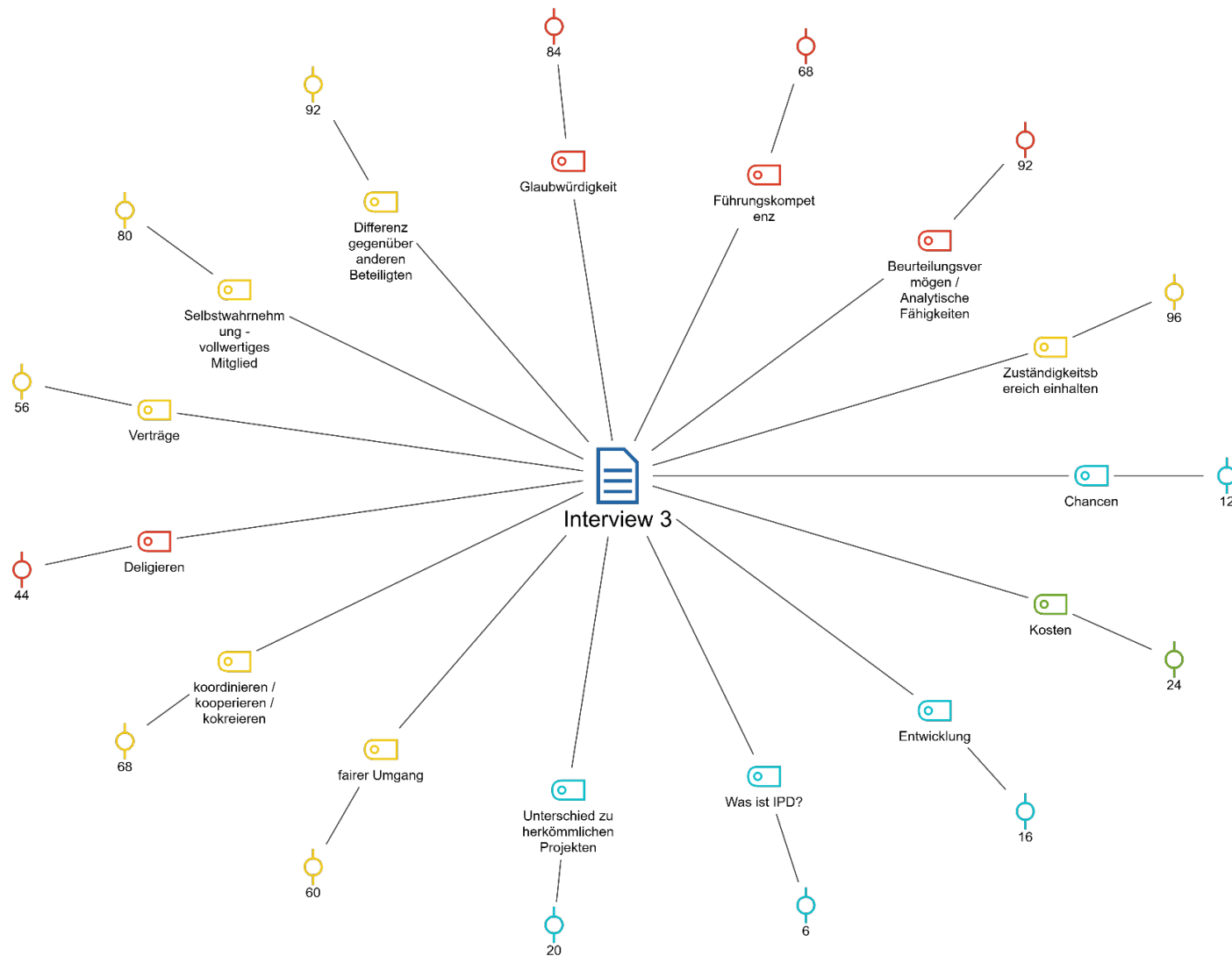


Abbildung 36: EFM-OH Interview 3

INTERVIEW 4

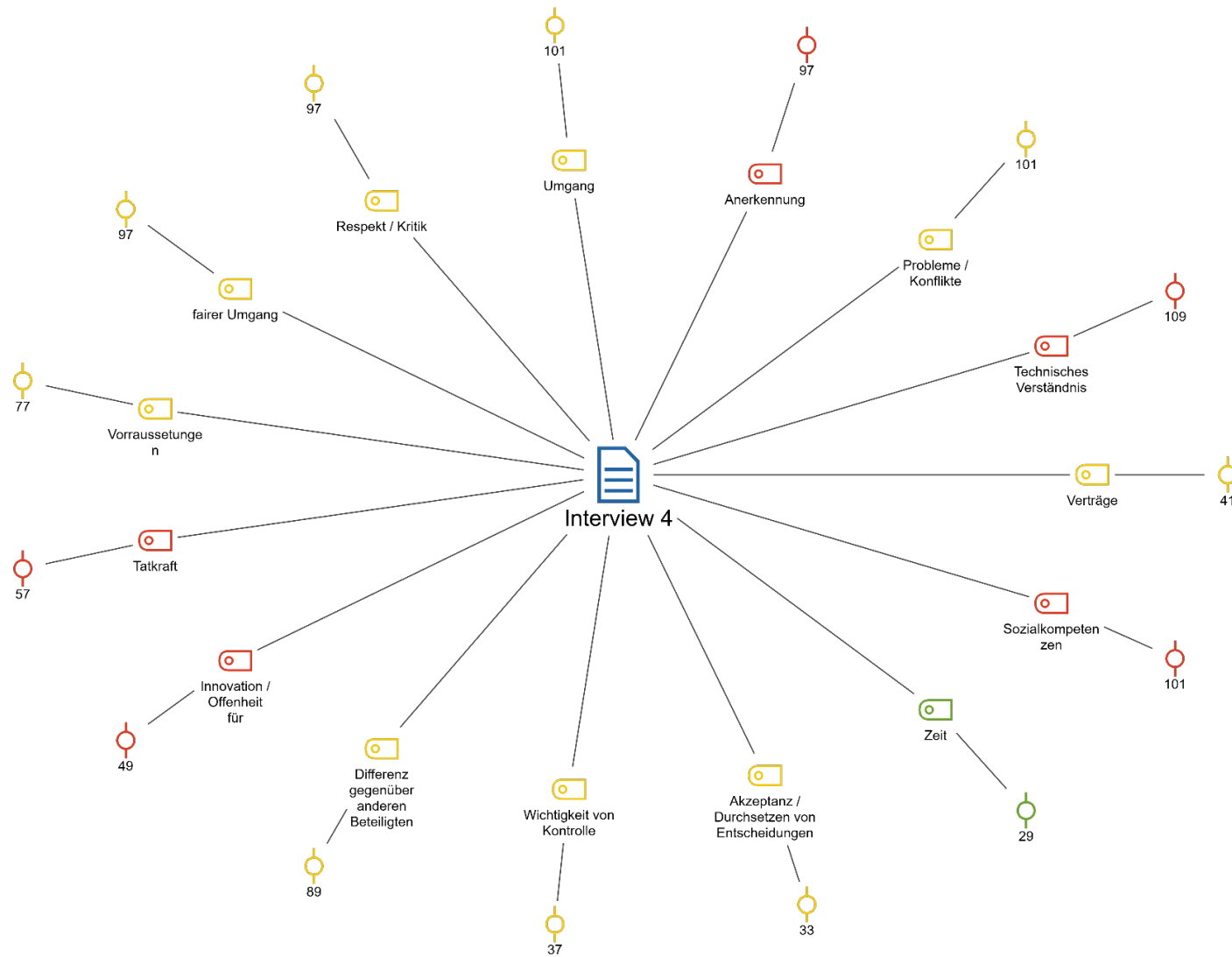


Abbildung 37: EFM-OH Interview 4

10.5 Kompetenzbild

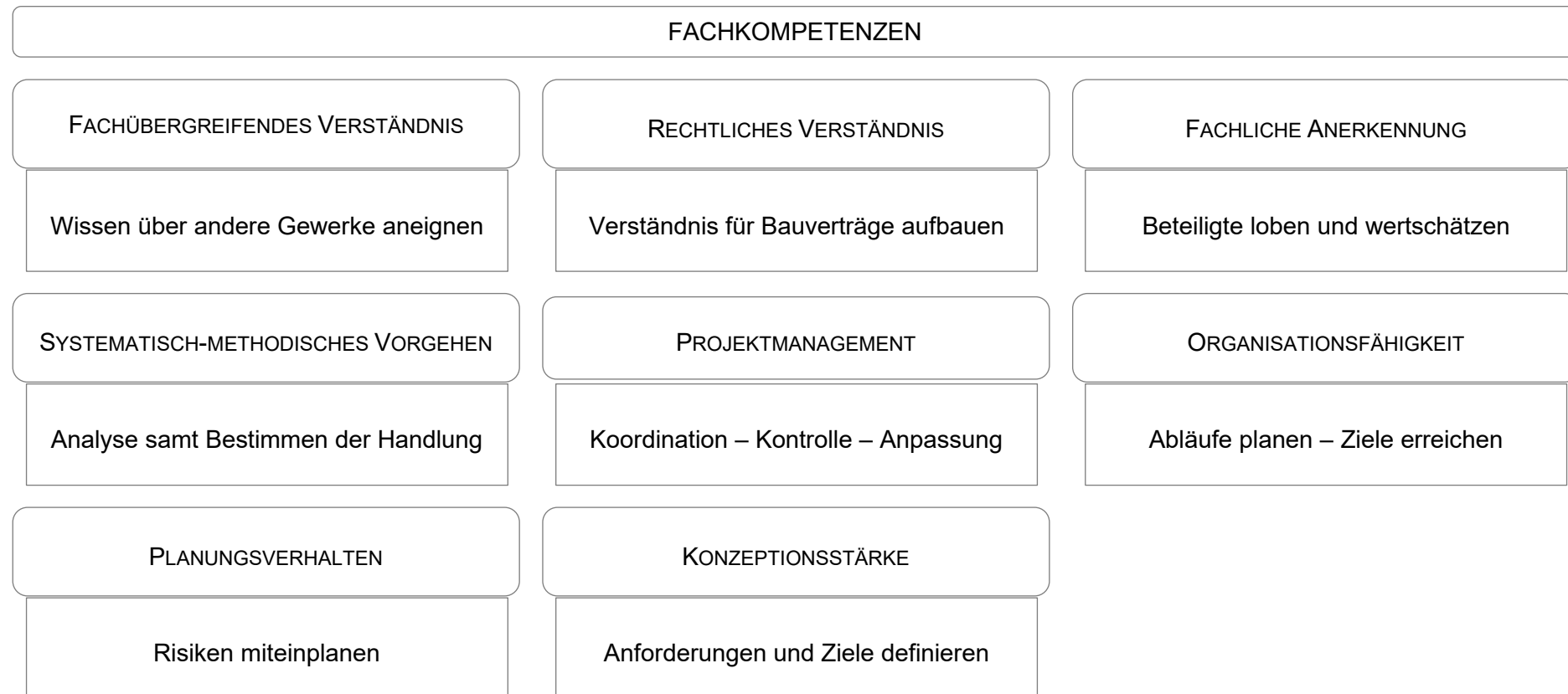
[5.4 Kompetenzbild](#)

Tabelle 26: KB Fachkompetenzen

METHODENKOMPETENZEN		
DELEGIEREN bestgeeignetste Person für Aufgaben	ANALYTISCHE FÄHIGKEITEN Sachverhalte und Probleme durchdringen	BEURTEILUNGSVERMÖGEN Auffassen – Prüfen – Beurteilen
ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT Auswahl der besten Möglichkeit	ERGEBNISORIENTIERTES HANDELN nach dem besten Ergebnis streben	BEHARRLICHKEIT standhaft Ziele verfolgen
BELASTBARKEIT Schwierigkeiten bewältigen	KONSEQUENZ folgerichtiges Handeln	LERNBEREITSCHAFT Motivation sich weiterzuentwickeln

Tabelle 27: KB Methodenkompetenzen

SELBSTKOMPETENZEN		
GLAUBWÜRDIGKEIT	ZUVERLÄSSIGKEIT	GEWISSENHAFTIGKEIT
Authentizität – Ehrlichkeit – Vertrauen	Verpflichtungen nachkommen	Aufgaben mit Sorgfalt umsetzen
SACHLICHKEIT	TATKRAFT	INITIATIVE
objektives, faktenbasiertes Handeln	Antrieb Dinge voranzubringen	aktives und engagiertes Handeln
IMPULSGEBEN	PFLICHTBEWUSSTSEIN	DISZIPLIN
Ideen einbringen – Denkanstösse geben	Verantwortung übernehmen	Aufgaben selbstverantwortlich ausführen
AUSFÜHRUNGSBEREITSCHAFT	OFFENHEIT FÜR VERÄNDERUNG	INNOVATIONSFREUDIGKEIT
unliebsame Aufgaben übernehmen	neuen Situationen offen begegnen	Suche nach Optimierungen

Tabelle 28: KB Selbstkompetenzen

SOZIALKOMPETENZEN		
KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT	DIALOGFÄHIGKEIT	BEZIEHUNGSMANAGEMENT
zuhören und Interessen wahrnehmen	Toleranz für Vorschläge nebst Feedback	Begegnung auf Augenhöhe
TEAMFÄHIGKEIT	KOOPERATIONSFÄHIGKEIT	INTEGRATIONSFÄHIGKEIT
Bereitschaft zur Interaktion als Gruppe	Fairer Umgang – gegenseitiger Respekt	Kenntnisse und Interesse an der Arbeit
ANPASSUNGSFÄHIGKEIT	VERSTÄNDNISFÄHIGKEIT	HILFSBEREITSCHAFT
sein Gegenüber verstehen	sein Gegenüber schätzen	gegenseitige Unterstützung
PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT	KONFLIKTLÖSUNGSFÄHIGKEIT	
Lösung in Zusammenarbeit	mit Toleranz Konsens finden	

[5.4 Kompetenzbild](#)

Tabelle 29: KB Sozialkompetenzen

11 Transkriptionen

11.1 Interview 1

- 1 Interviewer 0:04
- 2 Was verstehst du unter IPD oder was ist das für dich?
- 3 Befragter 0:25
- 4 IPD. Für mich heisst das in einer frühen Phase Ausführende Planende und den Nutzer möglichst früh einzubeziehen. Das man somit das bestmögliche Gebäude bauen kann. Anhand der Bedürfnisse des Auftraggebers.
- 5 Interviewer 0:49
- 6 Ok. Und was würdest du sagen? Wäre dann der Unterschied zu den herkömmlichen Projekten?
- 7 Befragter 1:02
- 8 Der Unterschied das ist schon eine gute Frage. Schlussendlich das was herauskommt. Ich finde das ist noch schwierig für mich zu beurteilen oder ich kann es wie noch nicht sagen.
- 9 Interviewer 5:43
- 10 Ja.
- 11 Befragter 5:50
- 12 Abgerechnet wird bei uns in 2 Jahren.
- 13 Interviewer 5:53
- 14 Okay.
- 15 Befragter 5:54
- 16 Aber ich glaube, dass mir durch die gewählte Form. Bessere Projekte, mit mehr Transparenz haben. Das wir bewusster die richtigen Entscheidungen treffen können und damit das Projekt besser wird, weil wir die Daten, die wir dann wollen, auch von Ausführenden und Planer quasi berücksichtigt werden und dann entsprechend so in den frühen Phasen im Projekt schon integriert werden, was dazu führt, dass das Projekt besser wird.
- 17 Interviewer 6:30
- 18 Gut. Dann würden wir mal zu den Aufgaben kommen was genau sind denn deine Aufgaben als Auftraggeber?
- 19 Befragter 6:43
- 20 Ja, schlussendlich als Auftraggeber habe ich natürlich den Hut an, dass es so

- 21 gebaut wird sag ich mal, das Gebäude in der Ausführung. Damit wir nachher zum einen nachher effizient produzieren können, also unser Kern-Business sind Kaffeemaschinen oder das wir in unserer Produktion eigentlich nachher am effizientesten unsere neuen Kaffeemaschinen produzieren können. Das ich natürlich diese Sachen miteinbringe, die Sachen, welche wir vielleicht bei den voran, vorhergegangenen Bauwerken vielleicht zu wenig Beachtung geschenkt haben. Jetzt bezüglich der Klimatechnik, dass man dort jetzt Einfluss nehmen kann und dass wir so wirklich ein qualitativ hochwertiges und gutes Gebäude haben. Damit wir dann dort auch wie soll ich sagen, auch glücklich werden mit dem wo gebaut wird und ich glaube, das ist einfach Grundlagen schaffen, dass wir die richtigen Entscheidungen treffen.
- 22 Interviewer 7:41
- 23 Ja.
- 24 Befragter 7:47
- 25 Wo ich danach entsprechend dann dem Verwaltungsrat, restriktive dem Geschäftsführer vorlege. Dass wir die richtigen Entscheidungen treffen, das ist so meine Rolle als Auftraggeber.
- 26 Interviewer 8:01
- 27 Ok.
- 28 Befragter 8:01
- 29 Denn schlussendlich, wenn ich jetzt noch meine zweite Rolle anschau, in Bezug auf das Management Team, wo ich auch einen viel tieferen Einblick habe und wo ich sonst gar nicht so tief mit drinnen gewesen bin und ich erkennen kann, wenn es irgendwo innerhalb des Projektes jetzt z.B. zwischen Planer und Ausführenden Probleme oder Herausforderungen gibt, dass ich dort dann Einfluss nehme und schau, dass nachher das Projekt in die richtige Richtung geht. Das ich mit den Leuten rede, dass ich verstehe, was ihre Probleme sind und dass ich so dann entscheide, entsprechend nachher auch mal der böse Polizist bin und dann vielleicht auch auf die Finger klopfe, dass es dann auch wirklich in die richtige Richtung geht.
- 30 Interviewer 8:43
- 31 Ich verstehe. Was würdest du sagen, wenn du jetzt an die Investitionen, an die Zeit denkst, sag ich jetzt mal die du vielleicht mehr investierst jetzt bei IPD wie ist das sag im Vergleich?
- 32 Befragter 9:06
- 33 Wie viel mehr Zeit ich investiere?
- 34 Interviewer 9:09
- 35 Ja.
- 36 Befragter 9:10
- 37 Gut, dass ist eine gute Frage. Ich hätte jetzt gesagt. Ich investiere sicher,

- 38 ich sage schlussendlich sind das vielleicht so ein bis 2 Tage in der Woche also ich habe jetzt gesagt das ist irgendwie so zwischen 20 und 40%.
- 39 Interviewer 9:32
- 40 Ah ok.
- 41 Befragter 9:33
- 42 Von meinem Arbeitspensum, wo ich in das Projekt investiere.
- 43 Und vorher hätte ich vielleicht einfach dann die Meetings gehabt und hätte irgendetwas vorgeschlagen bekommen und hätte das vielleicht intern angeschaut, begutachtet und gesagt jaja machen wir oder dann wäre vielleicht das Pensum 10% Prozent gewesen. Ich würde sagen, das ist Faktor 3 - 4 höher als vielleicht in einem Konventionellen.
- 44 Interviewer 9:52
- 45 Gut.
- 46 Befragter 10:05
- 47 Wobei ich auch ehrlicher Weise sagen muss. Jetzt das Projekt in dem Ausmaß wie es jetzt da machen ist für mich noch schwierig zu beurteilen, ich habe das noch nie konventionell gemacht. So ein Projekt gemacht, im gleichen Rahmen.
- 48 Interviewer 10:24
- 49 Ja.
- 50 Befragter 10:26
- 51 Aber ich glaube es ist sicher so, es ist schon so wenn man halt mehr weiß, kann man besser auf etwas reagieren und das Schöne ist ja das man auch schaut, dass die Ausführenden und Planenden miteinander vernetzt sind, dass sie durch das effizienter schaffen können und somit die Planung von der Planung entsteht. Das ist ein Mehrwert, wo wir uns dann natürlich erhoffen müssen.
- 52 Interviewer 10:55
- 53 Das ist auch absolut verständlich, weil ich denke, bei euch ist dann noch mal eine ganz andere Sache, als wenn jetzt. Wie soll ich sagen ihr habt selbst noch sehr viel Einfluss auf viele verschiedene Dinge. Gut, kommen wir vielleicht dann zu den Anforderungen? Was würdest du da zur Führung sagen? Musst du dich oft auf durchsetzen oder werden Entscheidungen auch schnell akzeptiert?
- 54 Befragter 11:40
- 55 Muss ich mich? Das ist eine gute Frage. Ich glaube das ich mich sicher auch durchsetzen muss.
- 56 Aber wenn es in dem Gremium von mir kommt als Auftraggeber. Da habe ich wahrscheinlich weniger Widerstand. Dann wird es zu 99 Prozent schneller akzeptiert, als wenn es jetzt vielleicht von Planer zu Planer oder Ausführende zu Planer geht, weil ich glaube als Auftraggeber hat man noch immer irgendwie, wie soll ich sagen, hat man halt

nochmal ein größer gewichtetes Wort. Man hat sowieso das abschließende Recht zu entscheiden und durch das, dass ich in gewisse Sachen eine viel bessere und tiefere Einsicht habe und es auch aus Eigenmotivation mehrmals hinterfrage, ob es das Richtige ist für Thermoplan, aus der Sicht von mir was wir machen müssen, wo ja ein Planer sich gar nicht vorstellen kann, wenn du nicht so vernetzt bist, mit unserem Betrieb.

57 Interviewer 12:31

58 Ja, das stimmt.

59 Befragter 12:58

60 Kann ich es wahrscheinlich schneller einfacher durchbringen und das wird dann auch dementsprechend akzeptiert. Ich glaube, es ist auch ein Vorteil, wenn ich jetzt als gesamter vom Auftraggeber, darf einsitzen jetzt auch die Gremien, wo dann wirklich das tiefer beurteilt, habe ich auch das Gefühl, dass es für Planende und Ausführende, einfacher ist, gewisse Entscheidungen schneller bei der Geschäftsleitung abzuholen wo dann jetzt nochmal gegenüber von mir nochmal das letzte Wort haben und ich glaube, das macht das Ganze deutlich dynamischer.

61 Interviewer 13:29

62 Ich verstehe. Wie ist das, sag ich mal bei der Kontrolle? Kontrollierst du dann auch viele Dinge selbst oder wie wir das gehandhabt?

63 Befragter 13:45

64 Ja gut, ich tue natürlich jetzt zum Beispiel viele Sachen auch selbst kontrollieren oder tue die je nach dem, wie tief sie im Detail sein müssen, nachher an Mitarbeiter weitergeben. Das ist sicher eine Möglichkeit, wo ich dann den entsprechenden Mix ausführe oder wahrnehme. Und sonst, probiere ich das so gut wie möglich selbst zu machen ich bin mehr für das Übergeordnete.

65 Interviewer 14:24

66 Okay, also wäre dann das dann doch so, dass spezielle Sachen von den spezifischen Akteuren kontrolliert werden?

67 Befragter 14:25

68 Ja also, wo ich mich natürlich ganz klar abgrenzen ist. Ich werde nie architektonische Sachen von zum Beispiel jetzt von einem Aufzug oder einem Statiker wegen Bewährung dazwischenreden, weil schlussendlich, ich habe die Expertise nötig.

69 Interviewer 14:46

70 Ja klar.

71 Befragter 14:55

72 Und ich wäre seltsam, wenn ich Masse kontrollieren würde. Ich bin hier nicht der Architekt.

73 Interviewer 14:55

- 74 Stimmt natürlich.
- 75 Befragter 15:02
- 76 Durch das, was ich sage, wie ich es mir vorstelle und was für eine Flexibilität ich brauche und in Dialog trete mit den Architekten und Statikern oder mit welchen auch immer können sie natürlich, glaube ich zu einem gewissen Mass ihre Arbeiten besser vielleicht aber auch effizienter machen, weil sie genau wissen, was wir brauchen. Wenn es dann mal zu tief in das Detail geht, dann komme ich vielleicht und sage hey, man kann es vielleicht etwas pragmatischer lösen, ihr denkt schon viel zu perfektionistisch, oder das ist etwas overdesigned.
- 77 Interviewer 15:39
- 78 Ich verstehe. Und wie sieht das quasi mit denen Verträgen aus, was du da auch beteiligt als diese geschlossen wurden? Jetzt sind Bezug auf Beam oder IPD?
- 79 Befragter 16:07
- 80 Ja, ich bin bei vielen Sachen dabei gewesen, das ist so. Ich habe auch zusammen mit Kollegen vom Management Team den Vertrag geholfen zu erarbeiten. Ich bin letztlich der Lead gewesen. Ich hatte dort meine Inputs mit eingebracht und ich sag jetzt mal wir als Managementteam mit diesem Gremium haben nachher ein Lösungsvorschlag schlussendlich vor unserem exekutiven Team ausgearbeitet und schlussendlich die finale Freigabe über das gesamte Vertragskonstrukt ist natürlich dann durch das exekutive Team erfolgt. Also das Gremium, in das alle Vertreter mit einbezogen wurden und natürlich durch die Geschäftsleitung, welche ja dann auch zahlt. Aber ich hatte dort die Empfehlungen abgeben. Ich bin dann vielleicht eher im technischen Bereich. Der gesagt hat, das und das muss vielleicht so sein. Das wäre dann so bei gewissen Zielen vielleicht ein mehr bei monetären Preisen. Wieviel ist jetzt der Stundenlohn, von dem im Gegensatz zu dem. Da habe ich mich dann zurückgenommen, weil ich gesagt hab
- 81 Interviewer 17:03
- 82 Ja.
- 83 Befragter 17:30
- 84 Ich habe meine Meinung kundgetan, aber schlussendlich musste ich sagen hey ich bin nicht der Richtige, um dort den finalen Entscheid zu treffen. Das sollten die Geschäftsführer dann untereinander ausmachen. Vielleicht so ein bisschen der pragmatische Ansatz, wo ich dann so geltend machen kann, denn sonst wäre es dann einfach irgendwie. Wie soll ich sagen?
- 85 Interviewer 18:01
- 86 Übertrieben
- 87 Befragter 18:03
- 88 Wie?
- 89 Interviewer 18:05

- 90 Etwas übertrieben habe ich gemeint.
- 91 Befragter 18:11
- 92 Ja, schlussendlich, nicht das, aber einfach gesagt ist es nicht meine Aufgabe.
- 93 Interviewer 18:18
- 94 Ja, ich verstehe.
- 95 Befragter 18:20
- 96 Abschließend muss der Geschäftsführer von uns mit dem zufrieden sein.
- 97 Interviewer 18:30
- 98 Ja, klar das ist dann sein Zuständigkeitsbereich.
- 99 Befragter 18:32
- 100 Genau.
- 101 Interviewer 18:36
- 102 Gut. wenn man jetzt ans Team denkt, musst du dort auch bestimmte Rollen übernehmen, sagen wir mal in Richtung koordinieren oder auch vielleicht mal etwas moderieren?
- 103 Befragter 19:03
- 104 Ja, ich sag jetzt mal, ich habe gewisse Sachen, wo ich verantwortlich bin.
- 105 Ich bin halt ein bisschen für die Nutzer, eben die Nutzerbedürfnisse verantwortlich und die Überwachung des IPD Gedanken und solche Themen. Ich bin natürlich der wo dann das moderiert und dann auch entsprechend gegenüber von den anderen Gremien dann auch kundtut. Ja, vertreten oder mitgestalten und dann bin ich natürlich in der Form von der Moderation sicher federführend.
- 106 Interviewer 19:48
- 107 Ja, ich verstehe. Und wie ist das mit der Unterstützung im Team? Also wieviel Unterstützung erhältst du, wie kannst du vielleicht auch andere unterstützen?
- 108 Befragter 20:18
- 109 Ja, tue ich sicher, wenn ich Unterstützung brauche, dann kann ich immer zu jeder Zeit zu unserem Geschäftsführer gehen und dort fragen, dort wird mir auch dementsprechend Hilfe gegeben. Und wenn ich halt irgendwie gegen oben Hilfe brauche, dann gebe ich halt die Auftragspakete gern an meine Mitarbeiter weiter.
- 110 Interviewer 20:59
- 111 Ja.
- 112 Befragter 20:59

113 Ich sag jetzt mal es gibt gewisse Sachen, wenn es jetzt um tiefere technische Ausführung geht, also das Layout einer Nasszelle. Kann ich nicht für den Leiter Facility reden. Dann sag ich meinen Mitarbeitern schau es dir mit ihm genau an. Gibt mir Review tut es dann aufschreiben und ich gebe es dann auch der richtigen Stelle weiter. Das wir dort sowas, wie ein 4 Augen Prinzip haben.

114 Interviewer 21:22

115 Ja. Und wie ist es mit der Motivation oder dem Vertrauen innerhalb des Teams, funktioniert das gut?

116 Befragter 21:46

117 Also jetzt zwischen, also über alles hier gesehen jetzt oder von einem spezifischen Teil?

118 Interviewer 21:54

119 Ich sag mal eher generell.

120 Befragter 22:00

121 Ja, ich glaube, im Großen und Ganzen gut, aber es gibt halt immer irgendwelche Themen wo vielleicht, ich würde noch nicht mal sagen das Vertrauen nicht da ist. Je nachdem, was es dann genau ist und was der Vorschlag ist oder was es bedeutet. Man versteht es manchmal einfach nicht, weil wir halt. Sagen wir der Architekt oder vielleicht der Gebäudetechniker, der ist so tief in dem Thema drinnen und für ihn ist es alles klar und dann tut er es uns kommunizieren oder wir kommunizieren und er kann uns nicht sein ganzes Wissen präsentieren oder vielleicht tut er einfach sagen, weil es für ihn klar ist, erwähnt er das gar nicht und dann ist es halt vielfach so, dass man es nachschärfen muss.

122 Interviewer 22:42

123 Ja.

124 Befragter 22:52

125 Damit wir es dann auch verstehen und entscheiden können. Ich glaube aber durch das System sind halt Sachen, wo vielleicht nicht gut oder perfekt geplant sind in so einem Dialog und in so einem Konstrukt. Da auch meiner Meinung nach tritt es viel früher auf und könnte viel einfacher behoben werden, als wenn das Gebäude schon gebaut ist, aber wie gesagt für mich noch schwierig zu beurteilen. Da wir jetzt nicht so einen eins zu eins Vergleich haben, oder bei dem letzten großen Projekt, dem Schaltlager, ist nur eine Disziplin hereingekommen und die Schnittstellen sind nie so umfangreich gesehen, wie jetzt in diesem Projekt.

126 Interviewer 23:29

127 Okay. Aber dann würdest du schon sagen, dass du als vollwertiges Teammitglied wahrgenommen wirst?

128 Befragter 23:52

- 129 Ja. Ich glaube ich werde wirklich als vollwertiges Teammitglied wahrgenommen, das ist so. Und ich glaube auch das ich wirklich geschätzt werde.
- 130 Interviewer 24:13
- 131 Ja. Das klingt schon mal wirklich gut und was denkst du wodurch das entsteht, also diese Integration, dass so einen richtigen Teamzusammenhalt gibt?
- 132 Befragter 24:35
- 133 Ja, ich glaube zum einen ist es sicher ein Vorteil, dass ich in dieser Funktion, wo ich jetzt bin, dies schon seit 5 Jahren machen. Die meisten ausführenden Partner mich kennen. Also das ist nicht der erste Tag, an dem wir jetzt zusammen schaffen. Über viele Projekte sind wir gewachsen. Vielleicht viele Umbauten, jetzt nicht in dem Ausmass, wo wir jetzt haben. Sie wissen, wie ich funktioniere. Ich weiß, wie sie funktionieren und ich glaube insbesondere mit den Architekten oder mit der Firma Aldo Plan mit Vadian, unserem Holger. Durch das hat man schon so viel Projekte zusammen gemacht, jetzt sind wir ein gutes eingespieltes Team. Sie wissen was meine Stärken sind und wissen aber auch was meine Schwächen sind. Und ich weiß es umgekehrt und ich glaube somit können wir uns untereinander zu der bestmöglichen Leistung pushen.
- 134 Interviewer 25:29
- 135 Und wie läuft es mit der gegenseitigen Kommunikation? Ist das dann auf Augenhöhe?
- 136 Befragter 25:44
- 137 Ja.
- 138 Interviewer 25:46
- 139 Okay. Wie sieht es mit dem Informationsfluss? Funktioniert das innerhalb des Projekts auch gut?
- 140 Befragter 26:02
- 141 Ja gute Frage. Ich würde sagen ja, es läuft, wenn ich das große Ganze anschau, sehr gut. Das Einzige, wo jetzt vielleicht nicht so gut läuft, aber das hat vielleicht auch mit der Schwäche von mir zu tun. Ich bin ein sehr ungeduldiger Mensch und vielleicht kann es für meine Bedürfnisse schneller gehen.
- 142 Interviewer 26:34
- 143 Ja, ich kann das sehr gut nachvollziehen.
- 144 Vielleicht kommen wir zu den Unstimmigkeiten oder Konflikten. Wie geht ihr damit um?
- 145 Befragter 26:50
- 146 Also wie wir mit Konflikten umgehen?
- 147 Interviewer 26:52
- 148 Genau.

- 149 Befragter 26:56
- 150 Ja klar, ich glaube jetzt mal in unserem Ding. Ich glaube ich bin einer wo offen und direkt ist. Wenn mir etwas nicht passt, dann sag ich es. Die anderen machen das glaub ich auch.
- 151 Interviewer 27:14
- 152 Okay.
- 153 Befragter 27:14
- 154 Vielleicht sind sie nicht so ganz direkt wie ich, aber die meisten sind genauso direkt wie ich. Aber ich liebe das, weil ich sag jetzt mal man muss nicht lang um den heissen Brei herumreden, wenn es nicht passt, soll man es gerade ansprechen.
- 155 Und nicht probieren das zu verschleiern oder vielleicht kommt es ja nicht heraus. Schlussendlich wird immer herauskommen, und wenn es dann herauskommt und man gerade darüber redet dann ist viel später und dann wird es einfach wird es auch immer schlimmer und ich glaube aber wir haben dadurch, dass wir wirklich die meisten schon lange kennen und wirklich untereinander wissen, wie wir funktionieren, sind wir in diesen Sachen relativ direkt.
- 156 Interviewer 28:01
- 157 Ja, also auch einfach transparent und ehrlich. Und kommt es dann auch schnell zu einer Lösung? Je nach Fall denk ich mal vielleicht gehts mal schneller, vielleicht dauert es auch länger.
- 158 Befragter 28:22
- 159 Ja, ich sage mal es ist nicht so, dass wenn wir ein Problem haben, das es gerade irgendwie innerhalb von Minuten gelöst ist. Es kommt dort wahrscheinlich mehr wie soll ich sagen? Manchmal geht es schneller, manchmal weniger schnell. Ich würde es so formulieren. Es gibt Sachen, die man relativ einfach beheben kann, oder wo es relativ klar ist und andere, wo dann halt länger gehen. Man kann es nicht immer alles eins zu eins adaptieren.
- 160 Interviewer 29:12
- 161 Das stimmt natürlich. Gut, dann würden wir zu den Kompetenzen kommen was würdest du sagen, sollte man für Kompetenzen als Auftraggeber mitbringen und wieso?
- 162 Befragter 29:32
- 163 Entschuldigung jetzt habe ich die Frage nicht ganz verstanden, es hat gerade gehakelt.
- 164 Interviewer 29:37
- 165 Kein Problem ich habe gemeint welche Kompetenzen, du als Auftraggeber mitbringen solltest. Und warum?
- 166 Befragter 29:48

-
- 167 Ja, ich glaube, damit wir in diesem Gremium oder Konstrukt auch funktionieren und den Beitrag in dem gesamten leisten können, glaub ich muss man ein bisschen einen technischen Hintergrund haben. Also technischer Hintergrund, in dem Sinn, dass man auch vielleicht einmal auf dem Bau geschafft hat, dass man das besser versteht. Also ich als gelernter, abgeschlossener Elektromonteur, der viele Jahre auf der Baustelle aktiv gewesen bin. Da habe ich dann einen gewissen Background, welcher sicher hilft. Ich verstehe viele Arbeitsabläufe, aber da ist sicher etwas, wo man mitbringen muss, dass es gut funktioniert. Dann weiter glaub ich, dass es wichtig ist nebst dem Beruf also nebst dem Fachwissen, nicht jetzt negativ, aber neben Kenntnissen vom Bau, glaub ich mal muss man auch eine hohe
-
- 168 Sozialkompetenz haben. Vor allem mit der Funktion, in der ich bin, wo also Erfahrung als Projektmanager, eben auch Leute managet, Entscheidungen herbeiführt. Klare direkte Ansagen machen, wenn etwas nicht gut ist, dass ich das direkt anspreche und halt eine gewisse Führungskompetenz. Dann glaub ich muss man sicher in diesem Konstrukt, wo wir jetzt gewählt haben, offen für neues sein. Nicht gleich den geringsten Weg vom Widerstand gehen, sondern auch sagen Hey, wir machen es jetzt einmal anders und nicht gerade bei dem ersten Gegenwind gleich wieder alles über den Haufen werfen und dann wieder den Weg vom Einfachen gehen. Also ich glaube auch man brauch, mehr Durchhaltewillen. Ja und dann glaube ich halt an eine gesunde Portion, halt ebenso Freude an der Arbeit und ein gewisses Vorstellungsvermögen, dass man auch nachher den Auftragnehmenden, Ausführenden auch klare Vorgaben geben kann. Ja vielleicht eben das?
-
- 169 Interviewer 32:12
-
- 170 Ich denke, da war sogar ziemlich viel dabei, was ich mir schon notiert hatte. Dann würden wir noch zum Schluss eigentlich dazu kommen was du vielleicht einem Neueinsteiger oder jemand, der damit jetzt beginnt empfehlen würdest. Mit was sollte er sich vielleicht auseinandersetzen, sag ich mal?
-
- 171 Befragter 32:34
-
- 172 Ja, ich würde, wenn einer neu anfängt. Ich glaube, was man sein muss ist offen sein und man muss einfach mit den Leuten reden also man muss ein guter Kommunikator sein. Man muss ein Teamplayer sein. Aber nicht immer nach dem Motto Friede, Freude, Eierkuchen, sondern hart, hart, aber fair, direkt oder einfach gut mit den Leuten zurechtkommen, auch wenn sie mal etwas machen, was nicht gut ist. Aber das ist einfach wichtig, dass man sich selbst nicht auf der Nase herumtanzen lässt. Gewissermassen die Sachen halt hinterfragen. Aber ich glaube wirklich offen und direkt. Ja, man muss einfach mal sagen, wenn etwas nicht gut läuft.
-
- 173 Interviewer 34:05
-
- 174 Ja klar.
-
- 175 Befragter 34:10
-
- 176 Das muss man einfach ansprechen und nicht einfach ja ja, das kommt schon gut, eigentlich ist dann aber genau zu spät und das ist woran es meiner Meinung nach nicht leiden sollte.
-
- 177 Interviewer 34:32
-

- 178 Dann wäre noch die nächste Sache. Fändest du es gut, wenn man irgendwie im Vorhinein sag ich mal, als Auftraggeber jetzt sowas wie einen Kurs absolvieren sollte wo man schon bereits gewisse Vorkenntnisse erhält? Oder dass eine gewisse Vorbereitung stattfindet für ein Projekt.
- 179 Befragter 35:02
- 180 Ach so, wie meinst Du mit Kurs? Das verstehe ich nicht ganz genau wie du das meinst.
- 181 Interviewer 35:08
- 182 Ja wie soll man sagen, dass man vielleicht wirklich, bevor das Projekt stattfindet, jeder Teilnehmer aus dem Team auf irgendeine Weise darauf vorbereitet wird.
- 183 Das man dort vielleicht halt wirklich mal durchgeht. Worauf kommt es an? Welche Qualifikationen werden vielleicht benötigt. Also in diesem IPD Gedanke jetzt, weil normalerweise sag ich mal sind ja noch ziemlich wenige Projekte, die mit IPD laufen.
- 184 Befragter 35:54
- 185 Also das heißt fortlaufend die Qualitätskontrolle jetzt nicht nur am Anfang, sondern immer wieder das eigene Schaffen hinterfragen, so ist das mehr gemeint, oder?
- 186 Interviewer 36:07
- 187 Ja eigentlich nicht, aber man könnte es natürlich jetzt auch aus dieser Sicht sehen. Ist vielleicht gar nicht so schlecht.
- 188 Befragter 36:13
- 189 Ja, also was ich glaube wir haben uns schon Ziele gesetzt oder gesagt was wollen wir erreichen. Deshalb haben wir am Anfang extrem viel Zeit investiert, sag ich jetzt mal im Bereich was sind genau die Ziele? Was ist uns wichtig im Gebäude? Und wir haben nun die Ziele. An denen orientieren wir uns. Wir haben uns überlegt, ob das die Arbeitsform oder die Zusammenarbeitsvereinbarung ist. Übrigens ist schon alles definiert und dort haben wir im Vorfeld viel Zeit investiert, um zu schauen, dass wir das bestmögliche Set Up haben. Das wir die richtigen Hilfsmittel die richtigen Tools haben und das somit effizient abarbeiten können.
- 190 Interviewer 36:59
- 191 Ja.
- 192 Befragter 37:00
- 193 Und ich glaube, das haben wir nicht schlecht gemacht. Man hat einfach gemerkt, die Leute wo gekommen sind oder was für Typen von Leuten gekommen sind, dass gewisse Leute. Am Anfang haben wir nur Planer gehabt und die sind viel PC affiner. Die Leute die mehr auf der Baustelle agieren, sind nicht so PC affin. Die haben vielleicht schon mehr Mühe mit gewissen Tools.
- 194 Interviewer 37:16
- 195 Ja, logisch.

196 Befragter 37:25

197 Und ich glaube, das ist wirklich ein Setup was man am Anfang hat, aber das muss halt von Zeit zu Zeit noch mal viel kritischer hinterfragt werden. Jetzt zu dem Zeitpunkt in der Phase, wo man jetzt ist, ob es immer noch für alle stimmt.

198 Wenn ja gut, weiter machen, wenn nicht, dass man mit gewissen Justierungen, respektive halt gewisse Anpassungen vornimmt, dass es nachher wieder besser läuft. Ich glaube man muss es auch dynamisch anschauen, dass man es dann fortlaufend verbessern kann, sogar soll.

199 Interviewer 38:02

200 Okay.

201 Befragter 38:02

202 Das bringt nichts, wenn man es einfach, wie soll ich sagen, wenn man es so einfach lässt, nur dass man es gemacht hat und es nicht mehr korrigiert, und ich glaube, das haben wir jetzt gemacht. Nach langer Zeit sind wir auch mal über die Bücher gegangen. Haben gewisse Anpassungen, wo wir von dem Management Team anstoßen und über alles, also über alle Teilbereiche hinweggehen wollen, und meiner Meinung nach hätten wir das viel früher selbst machen sollen, also das wir vielleicht selbst von Quartal zu Quartal sich vielleicht wirklich bewusst Zeit nimmt, einen halben Tag, um die letzten drei Monate zu hinterfragen, was ist gut, was ist weniger gut gewesen und wo können wir das System noch anpassen?

203 Interviewer 38:53

204 Ja.

205 Befragter 38:53

206 Dass man sich bewusst Zeit nimmt, vom operativen oder vom strategisch übergeordneten, sich wie ein Schritt herauszunehmen und sich zu reflektieren.

207 Interviewer 39:07

208 Gut dann wären wir schon bei der letzten Frage das wäre dann noch was wären jetzt aus deiner Sicht die wichtigsten Punkte?

209 Befragter 39:19

210 In Bezug auf was?

211 Interviewer 39:21

212 Ja, auf das gesamte Gespräch sag ich mal.

213 Befragter 39:29

214 Ja, also für mich. Das wichtigste ist, glaube ich muss in der Rolle als Auftraggeber oder Auftraggeber Vertreter in dem Gesamtkonstrukt IPD. Ich muss irgendwie ein klares Bild haben, was wir am Schluss einfach für ein Endergebnis haben wollen.

215 Durch das muss ich dann eine offene, kommunikative Persönlichkeit sein und wenn es heute mal gut läuft, das gute Sachen sagen und wenn es mal schlecht läuft das Schlechte, dann hinstehen und Entscheidungen herbeiführen und wenn es nicht gut läuft, dass auch offen, direkt, gerade aussprechen und nicht warten, bis es zu spät ist und ich glaube über alles hinweggesehen. Das Projekt kann nur dann erfolgreich sein, wenn man offen, ehrlich und direkt ist und vielleicht unter dem gesamten Motto hart, aber fair.

216 Interviewer 40:35

217 Ja ok. Gut. Dann wäre es das jetzt schon gewesen, sag ich mal, vielen Dank dafür waren jetzt zahlreiche Antworten dabei eigentlich mehr als erwartet.

11.2 Interview 2

- 1 Interviewer 1:03
- 2 Ja gut, dann können wir eigentlich auch mit dem Interview anfangen.
- 3 Also du bist dann eigentlich mehr im Bereich mit dem Handwerk und diesem Change-Management?
- 4 Befragter 2:33
- 5 Genau.
- 6 Interviewer 2:34
- 7 Ok gut. Dann vielleicht zur generell ersten Frage, das wäre was verstehst du unter IPD sag ich jetzt mal? Soll ich das vielleicht kurz erläutern?
- 8 Befragter 2:53
- 9 Ja.
- 10 Interviewer 2:55
- 11 Kein Problem also IPD ist eigentlich, dass alle Teilnehmenden, die an dem Projekt arbeiten von Anfang an zusammenkommen. Mal zum Beispiel vom Facility Management ausgegangen, dass derjenige auch ganz am Anfang sagt, was seine Anforderung sind und das halt dann in diese Planung einbezogen wird. Bei dem Herkömmlichen wäre es genau andersherum, dass der Facility Manager dann halt einfach das Gebäude vielleicht sogar erst bekommt, wenn es fertig ist und überhaupt keinen Einfluss nimmt.
- 12 Befragter 3:34
- 13 Ja, okay also darum, da siehst du warum Er so viel Zeit gebraucht hat, bevor wir etwas anfangen, das heißt richtig planen vor dem Bau.
- 14 Interviewer 3:49
- 15 Genau.
- 16 Befragter 3:50
- 17 Ja.
- 18 Interviewer 3:52
- 19 Es wird alles erstmal komplett in 3D geplant und dann kann man das mit verschiedenen Programmen zum Beispiel auf Kollisionen überprüfen. Das wird dann so lange gemacht, bis in diesem 3D Modell sag ich mal keine Fehler mehr bestehen. Das soll die Komplikation auf der Baustelle deutlich reduzieren.
- 20 Befragter 4:20
- 21 Aber das finde ich auch okay, dass wir alle Teilnehmer, wo nachher an dem Gebäude arbeiten. Das wir auch eine. Ja, wie gesagt, dass wir ihre Anforderungen, ihre Sachen,

die sie brauchen, für das Tägliche haben und dass sie bei der Planung dabei sind. Nicht einfach, wie du sagst am Schluss, ja schau da jetzt übernehme das neue Gebäude einfach. Das ist ein bisschen blöd und so vorplanen, dass die Leute, die es übernehmen schon wissen, was wo ist. Das ist ein super Vorteil.

22 Interviewer 4:54

23 Ja und ich sag jetzt mal, du hast dann bis jetzt auch überhaupt keine Erfahrungen gemacht und sag ich jetzt mal auf der Baustelle, oder?

24 Befragter 5:07

25 Also Jein, wir haben 2 Jahre das ganze Untergeschoss im Werk 2 umgebaut. Also als Vergleich, dort unten ist es mehr oder weniger so, irgendjemand hat den Plan gemacht und es sind die Handwerker gekommen. Es sind 2 oder 3 an der gleichen Sache am Arbeiten gewesen und man sieht, dass es bei der neuen Baustelle total anders ist. Die Leute, die kommen wissen schon genau, was sie machen müssen.

26 Interviewer 5:31

27 Ah okay.

28 Befragter 5:37

29 Das heißt, dass zuerst geredet wird, genau wie du gerade erklärt hast, dass sie miteinander nicht in Konflikt kommen. Wenn jemand etwas machen wollte und der andere im Weg steht und so weiter. Am Schluss gibt es nur Diskussionen.

30 Interviewer 5:37

31 Das stimmt.

32 Befragter 5:52

33 Welche Leute übernehmen nachher die Verantwortung? Wer macht was? Aber wenn das Gebäude so schon geplant ist, vor dem Umbau bzw. vor dem Bau und wir bereits wissen was wo hinkommt. Dann ist das ja ein super Vorteil, weil das unten fertig sein muss. Dass ich nicht so toll gelaufen, wir haben noch ein halbes Jahr nach dem fertigen Umbau noch kleine Jobs gemacht, weil wir es in der Tat einfach vergessen haben oder es einfach, nicht von der Firma so gemacht wurde, wie sie es machen hätten sollen.

34 Interviewer 6:22

35 Ich verstehe.

36 Befragter 6:23

37 Aber bei der neuen Baustelle aus einer anderen Sicht, erst planen und dann machen. Das finde ich super. Das alle Ross und Kunz nachher, ich sag mal zusammen diskutieren können. Und sich in der Mitte treffen, dass es für alle Parteien super ist und es dann so läuft und funktioniert so wie der Big Boss es nachher will, das finde ich super, wenn es so läuft.

38 Interviewer 6:46

- 39 Allerdings.
- 40 Befragter 6:47
- 41 Gute Sache.
- 42 Interviewer 6:49
- 43 Also sag ich mal gibt es bisher, jetzt beim Rohbau, auch schon eine positive Entwicklung sag ich mal.
- 44 Befragter 7:03
- 45 Das ist so ja. Man sieht auch, wie schnell sie da arbeiten, das heißt, das alles schon geplant sein muss. Oder es ist schon im Voraus schon so abgesprochen, dass es so gut läuft.
- 46 Interviewer 7:12
- 47 Okay. Und wie sieht dein Einfluss aus der Lage des Change-Managements aus? Kannst du da auch wirklich gut deine Gedanken und alles sag ich mal in die Themen mit einbringen?
- 48 Befragter 7:38
- 49 Ja, der einzige Nachteil ist, dass ich das immer über Er machen muss. Aber ich kann gut mit dem Er und auch, sagen wir seiner Art. Wenn er sieht, dass die Idee gut ist und passt und wir durch das ganze einen Vorteil haben werden, dann nimmt er es ernst. Er ist nicht jemand der sagt ja ja, da schauen wir noch und 3 Jahre später ist immer noch nichts passiert. Also Er meldet sich nachher und sagt ja, das ist eine gute Idee. Das sollte man umsetzen oder nein bringt nichts, das wollen wir nicht, oder machen wir nicht.
- 50 Interviewer 8:11
- 51 Das freut mich.
- 52 Befragter 8:14
- 53 Also bis jetzt habe ich noch nicht gehört, dass muss weniger kosten. Da bin ich noch froh, dass es bis jetzt noch nicht hiess, ja das machen wir nicht, weil es zu viel kostet. Wenn sie sehen, dass die Firma von der Idee profitieren wird und das Sinn macht, dann wird es gemacht und das finde ich echt nicht so schlecht. Ich habe schon selbst ein paar Ideen für interne Sachen gegeben, weil vorher habe ich wie Er auch bei der Facility gearbeitet. Auch wie die Sachen von WCs und Bodenabläufen und so weiter. Ich habe auch schon Ideen gegeben, wo er gesagt hat, ja das ist eine gute Idee gewesen, das haben wir dann nicht so gut überlegt sagen wir so. Der Sanitär hat uns etwas gegeben. Er sagt schon okay, passt für uns, aber es gibt schon andere Ideen, wo ich und auch Er schon gesagt hat, ja das ist eine gute Idee, das werden wir umsetzen. Bis jetzt habe ich noch nicht so viel gemacht. Sagen wir so, 2, 3 Ideen konnte ich mit einbringen und diese sind noch dabei. Also Er konnte es mitnehmen. Das ist schon nicht so schlecht gewesen.
- 54 Interviewer 9:14

- 55 Okay, dann ist das also quasi wirklich innerhalb von diesem Team und dann geht wieder einer aus dem Team sage ich mal, der gibt das dann wieder weiter?
- 56 Befragter 9:29
- 57 Genau.
- 58 Interviewer 9:30
- 59 Okay gut, weil da wusste ich noch nicht so ganz Bescheid. Dann glaube ich wäre das mit IPD schon mal abgeschlossen. Die nächste Frage wäre. Was denkst du, wie hoch ist deine Investitionen an Zeit?
- 60 Befragter 9:57
- 61 Jetzt momentan also mir reden von jetzt?
- 62 Interviewer 10:01
- 63 Ja, also jetzt generell in dem Projekt. Findest du das jetzt, sag ich mal deutlich höher vielleicht im Vergleich zu früher?
- 64 Befragter 10:11
- 65 Ja, und es wird immer mehr, langsam kommen weitere Sachen die zu machen sind, aber nachher geht es, um die ganze Koordination in dieser Firma zu machen, wo ich ins Spiel komme.
- 66 Interviewer 10:16
- 67 Das klingt anspruchsvoll.
- 68 Befragter 10:22
- 69 Also Er hat mir das übertragen. Für die Entsorgung werde ich auch verantwortlich sein, nach dem Muldenwechsel schauen, dass die Firmen richtig entsorgen, die Materialien richtig trennen. So langsam kommen immer mehr Sachen. Auch Firmen, die jetzt kommen und sagen so haben wir das nicht geplant. Also das betrifft nicht nur die Baustelle selbst, sondern rundum die Baustelle, dass man nicht absperrt, schauen das wieder, wie vorher alles an seinem Platz ist.
- 70 Interviewer 10:55
- 71 Ja.
- 72 Befragter 10:55
- 73 Ich habe z.B. erlebt, wie vor 2 Wochen, da ist eine Kanalreinigungsfirma da gewesen und sie musste ein paar Blocksteine wegnehmen, die wir da rundherum haben, wegen dem Schutz, damit nicht irgendein ein Auto ein Unfall hat und noch in der Baustelle landet. Sie haben 2 Blocksteine weggenommen und dort keine mehr reingetan. Dann musste ich mich selbst aufregen und konnte das vor Ort selbst richtig platzieren. Damit wir auch alles im Griff haben. Da muss ich mich schon mit der Zeit immer mehr selbst engagieren. Das wird immer mehr und mehr als vorher am Anfang, da habe ich kaum etwas gemacht. Aber

jetzt ist es echt, sag ich mal von 5 Tage in der Woche. Gut 2 Tage bin ich schon nur auf der Baustelle involviert. Die 3 anderen Tage mache ich interne Sachen für andere Gebäude.

74 Interviewer 11:51

75 Das ist schon eine gewisse Zeit, muss man ganz klar sagen. Dann würden wir jetzt zu den Anforderungen kommen? Das wäre dann als erstes die Führung. Wie vielleicht schon angesprochen, denkst du, du musst dich da oft durchsetzen oder wird das dann auch, sag ich mal schnell akzeptiert?

76 Befragter 12:26

77 Ja, wie gesagt, wenn die Idee gut ist. Dann wird es schon schnell angenommen. Aber es kann sein, dass du irgendeine Idee bringst, die sie nicht wollen, dann wird es auch klar und schnell abgelehnt. Also da wird auch kurz gesagt Nein, das wollen wir nicht. Das haben wir so geplant und so wird das.

78 Und nicht nachgeschaut und wir können das anders machen oder nicht. Aber das Problem ist auch, also es ist nicht das Problem, es ist sicher ein Vorteil. Es ist genau wie du sagst es ist schon alles vorher geplant. Vielmehr Ideen können wir auch nicht mehr bringen. Das sehen wir erst, wenn die Baustelle fertig ist, dann kann man vielleicht sagen ja das hätten wir besser machen können.

79 Interviewer 13:00

80 Ja natürlich, das ist ganz klar.

81 Befragter 13:09

82 Aber momentan kann ich wirklich nichts gross beeinflussen. Ja das und das war super, aber vielleicht meinte ich das ist super, aber die andere denken anders.

83 Interviewer 13:22

84 Ich denke mal, wenn es akzeptiert wurde, dann war das Ganze mit Sicherheit gut, denn es sind dort jetzt tatsächlich sehr viele beteiligt.

85 Befragter 13:26

86 Es ist auch wirklich so. Wie gesagt, es muss einfach Sinn machen, es muss eine gute Idee sein. Die Leute müssen denken, ja das ist etwas und dann schauen sie schon, dass das anders gemacht wird. Wie gesagt, wenn alles schon so schön und fest geplant ist, oder so gut geplant ist, können wir auch nicht viel verändern muss ich ehrlich sein.

87 Interviewer 13:53

88 Klar und wenn du da jetzt, sag ich mal an die Kontrolle denkst, wie auch mit dem Abfall. Wie wichtig ist das? Sage ich mal, dass du das tatsächlich kontrollierst, denkst du, das würde sonst vielleicht schlechter funktionieren?

89 Befragter 14:25

- 90 Ab und zu musst du die Leute ein wenig, freundlich gesagt motivieren, damit es vorwärts geht. Das passiert auch ab und zu bei mir, wenn ich zu den Leuten von der Baustelle gehe. Jungs das und das macht das nicht, ich meine schmeißt die Sachen nicht auf den Boden, tut das bitte trennen. Also das muss ich einmal erwähnen und dann passiert das und das ist vielleicht was die Leute brauchen, dass sie sehen oder merken, oh das ist noch einer da, wo das ganze kontrolliert. Wenn wir etwas falsch machen, kommt jemand und reklamiert dann. Wenn es so weit ist und ich das mache funktioniert es halt.
- 91 Interviewer 16:14
- 92 Also auf jeden Fall doch gut, dass das kontrolliert wird, aber ebenso, dass es natürlich auch schnell akzeptiert wird.
- 93 Befragter 16:25
- 94 Ja und es kann nicht sein, wir haben da eine riesige Tafel, wo Nachhaltigkeit steht, und dann wäre das blöd, wenn wir nichts machen würden. Also nur hinstellen und nichts machen, ist keine gute Idee. Aber wir bauen nachhaltig und wir probieren das so zu entsorgen, dass alles gut läuft.
- 95 Interviewer 16:33
- 96 Ja und sag mal, wie war das, als diese Verträge geschlossen wurden, wurdest du damit einbezogen in das rechtliche.
- 97 Befragter 16:57
- 98 Nein, so tief bin ich nicht mit darin. Ich bin ein kleiner Fisch. Ich bin ein Arbeiter, ich habe keine Führungspositionen, ich kann das nicht entscheiden. Wie gesagt, Ideen kannst du ja reinbringen, aber entscheiden tut Er oder Adrian Steiner. Nicht ich.
- 99 Interviewer 17:22
- 100 Okay. Na gut, dann kommen wir vielleicht zum zu dem Team selbst. Wie ist das jetzt, von der Unterstützung her? Wird man da gut unterstützt oder kannst du vielleicht auch andere in irgendeiner Weise unterstützen?
- 101 Befragter 17:51
- 102 Naja, so unterstützten, ja also. Ich habe gute Rückendeckung vom Er muss ich ehrlich sein. Auch wenn ich mit Sachen komme, die ich nicht so großartig finde. Es wird darüber geredet, er nimmt das ernst, dann sagt er nicht, ja ja, der Er hat da eine Idee. Normalerweise muss man sinnvolle Sachen bringen. Ich werde unterstützt und ich arbeite mit Er schon seit 5 Jahren, schon bei der Facility damals, wo er dort noch Chef gewesen ist. Ich bin ihm untergestellt gewesen. Wir kennen uns sehr gut. Ich weiß, wie er tickt. Ich weiß, was er will. Wenn ich Sachen probiere durchzuziehen und das nicht geht und ich weiß, dass Er das so will. Dann muss ich mich nur bei Er melden und ich weiß er unterstützt mich, weil er das auch will. Dann ist die Unterstützung schon da. Außer wenn er meint, das macht keinen Sinn mehr, dann wird auch nicht unterstützt, dann sagt er was er will, dann weiß ich ok, das ist nicht mehr interessant für uns, dann hören wir auf. Aber wenn er etwas will und sagt das und das und das muss laufen und ich komme schau, das und das läuft nicht, wegen dem und dem dann tut er schon schauen, dass es wieder funktioniert. Unterstützung ist schon da, die Rückendeckung funktioniert.

103 Interviewer 19:19

104 Okay. Da sag ich mal ist aber auch das Vertrauen untereinander, einfach sehr gut.

105 Befragter 19:29

106 Ja, sehr, sehr, sehr gut, ja da müssen wir ehrlich sein. Er kennt mich auch, das ist wichtig, mehr oder weniger, und bei mir funktioniert es richtig gut. Da muss ich ehrlich sein, Er macht kurzen Prozess, wenn er nicht richtig zufrieden, ist dann ist plötzlich jemand weg. Nein es ist immer gegangen. Er kann sich auch gut durchsetzen. Was er will ist so und das wird so gemacht und wenn du mitmachst, dann weißt du auch immer. Wie soll ich sagen einfach durchgezogen werden soll, auch wenn es jetzt für den Rest vom Team vielleicht etwas schwieriger ist oder auch mal unangenehm?

107 Interviewer 20:38

108 Und wie wäre es dann, sag ich mal von der Transparenz?

109 Befragter 20:44

110 Kein Problem, also ich weiß nicht mehr, weil ich selbst nicht mehr frage. Aber alles was ich frage, darüber bekomme ich auch eine Antwort. Ich habe sowieso auch auf fast alle Programme Zugriff. Das sind dann ein paar Stellen, wo ich nicht involviert bin. Also nicht unbedingt der Zugriff. Zum Beispiel Er hat da mehr, denn er ist ja in einer Führungsposition, er ist fast der Bauherr. Aber ich sehe gleich was passiert und auch wenn ich etwas nicht genau weiß ich frage nach und es wird mir erklärt, also es wird nicht bis zum Schluss geheim gehalten, nein wir reden schon über die Sachen. Das ist nicht nur bei mir so, sondern auch in der ganzen Firma. Jeder der etwas fragt, bekommt eine Antwort darüber, es wird nichts versteckt.

111 Interviewer 21:31

112 Das ist natürlich eine super Sache, welche ich auch aus meiner Sicht dann gar nicht so kenne. Wo vielleicht Sachen einfach wenn etwas schief läuft, sogar vor den Kunden selbst verheimlicht werden oder sowas in der Art schon alles so erlebt. Da muss man auch ganz klar sagen, dass kann es so einfach nicht sein. Wenn muss das irgendwie auf einer ehrlichen Weise laufen.

113 Befragter 22:02

114 Genau.

115 Interviewer 22:06

116 Ja gut, dann kommen wir zur Integration. Also kann man sagen, dass auch bei euch jedes Teammitglied, als vollwertig wahrgenommen wird.

117 Befragter 22:24

118 Ja. Sie sagen wir können dich gut bei etwas gebrauchen und du wirst das machen. Also mit Er hast du auch noch ein Interview. Er ist noch nicht lange da, ein Jahr oder eineinhalb Jahre, er hat sich gut integriert und er wird unterstützt. Bei dem, wo er machen kann, gibt ihm Er auch genug Arbeit, in diesen Bereichen, wo er sieht, dass er stark ist. Bei mir ist es ein klein wenig anders, ich bin kein Bürokollege ich bin nicht der, wo gerne im Büro rumsitzt, ich bin lieber spazieren, also draußen oder was auch immer und Er gibt

mir die Chance genau so etwas zu machen. Er kennt die Arbeit und die richtigen Personen dafür. Nicht einfach schau da, übernehme das und schau mal selber. Nein, er gibt Aufgaben denen du gewachsen bist und gefördert wirst.

119 Interviewer 23:21

120 Ich verstehe also wirklich ganz nach diesem IPD Gedanken mit diesem Best for Project, damit wirklich die richtige Person, sag ich mal ausgewählt wird für die jeweilige Aufgabe.

121 Befragter 23:21

122 Genau.

123 Interviewer 23:37

124 Und wie stark ist da die Differenz vielleicht zu den anderen Teammitgliedern? Wie soll ich das richtig beschreiben?

125 Befragter 24:03

126 Das von dem gesamten auf der Baustelle, oder von meinem Team?

127 Interviewer 24:08

128 Mehr von der ganzen Baustelle. Merkt man, dass jeder sein spezielles Wissen hat und das es ohne den anderen nicht gehen würde?

129 Befragter 24:22

130 Also ich habe es das ein oder andere Mal erlebt, auf der Baustelle selber, da sind 3, 4 verschiedene Leute von verschiedenen Firmen? Das habe ich echt ganz super interessant gefunden, weil ich sehe, wie jeder ein Profi von seinem Gebiet ist und wie man sich trifft und einer sagt da können wir das und das machen und der andere sagt da können wir das auch so und so machen und am Schluss haben wir das Ergebnis. Das finde ich auch nicht schlecht. Auch die ganzen Sitzungen die dort sind. Die ganzen Treffen auf der Baustelle. Es gibt für alles zweimal eine Sitzung und eine Bestätigung. Wie machen wir das genau? Das und das ist geplant. Machen wir das immer noch so? Nun ist bis auf die letzte Schraube alles geplant. Das finde ich super. Dann wie gesagt mal schauen, wie viele Firmen da nächstes Jahr am Arbeiten sind. Von Fassade bis Sanitär und so weiter, da sind 105 Leute jeden Tag am Arbeiten. Aber jetzt weiss jeder genau, was muss er, wo muss er. Es kommt noch der Chef, der kontrolliert das Ganze. Die reden dann miteinander, der Elektriker mit dem Sanitär und der mit dem anderen. Das finde ich echt gut, dass jeder hat seinen super Punkt, also der ist Profi auf seinem Themenbereich und der andere auf seinem, aber sie können zusammenarbeiten. Zusammen reden und planen und das finde ich echt super.

131 Interviewer 25:44

132 Das hat schon seine Vorteile.

133 Befragter 25:48

134 Darum hoffe ich, also bis jetzt sieht es gut, dass es eine super Baustelle wird. Genau wegen dem wird zusammen geredet. Das wir nicht jetzt eine Sitzung mit dem Sanitär und

morgen eine mit dem Elektriker machen. Sie sind alle an der Gleichen anwesend. Vielleicht ist es für eine Partei ein bisschen langweilig, weil du nicht von ihrem Bereich redest. Aber der hört zu, weil vielleicht etwas von dem anderen Bereich ist, wo dich auch betrifft. Dann kannst du aber reagieren, das und das können wir auch. Das finde ich super, wie man zusammensitzt oder in der Sitzung zusammen redet. Wer macht was und wieso und weshalb und was ist, am besten für die Baustelle. Das finde ich super, also das ist auch wie gesagt dem Umbau des Werk 2 total anders gewesen. Jeder hat sich bereit gemacht. Sie haben gar nicht miteinander geredet. Sie haben sogar miteinander gestritten und jetzt ist es umgekehrt da reden sie miteinander. Wenn einer etwas machen will, aber ich muss ja noch mit dem anderen reden, wegen dem und dem. Das finde ich gut, dass sie das machen, dass zusammen geredet wird. Wirklich geredet, nicht geheim gehalten und nur ich mach meinen Teil und gut ist, wenn ich fertig bin, bin ich fertig. Das war vorher schlechter. Da ist die neue Baustelle wirklich perfekt oder fasst perfekt. Aber das sehen wir dann in 2 Jahren, ob es perfekt ist oder nicht?

135 Interviewer 27:07

136 Auf jeden Fall sehr interessant, das zu hören, denn ich habe ja noch nie, an einem IPD Projekt mitgearbeitet. Wie soll man sagen, wenn man sich das so vorstellt beziehungsweise erzählt bekommt, wie das dann eigentlich ablaufen sollte.

137 Befragter 27:28

138 Aber dann melde dich doch einfach bei Er, wenn er wieder eine Sitzung hat, mit mehreren verschiedenen Bereichen, dass du auch dabei bist. Ich habe es schon mehrmals erlebt, also nicht in Teams, aber die Leute sind da vor Ort gewesen, dort hinten in dem grünen Büro darin. Sie haben Leute, es ist einer von der Fassade, es ist einer von der Lüftung. Es ist, der Sanitär dabei es ist der Elektriker dabei und ich habe nur zugeschaut. Ich habe nur gesehen wie einer die ganze Zeit auf seinem Smartphone schnell etwas schaut, er hat nicht wirklich zugehört. Dann hat der andere geredet, dann ist im plötzlich in den Sinn gekommen. Oh, aber du machst das und das, aber das muss ich auch machen, aber das geht auch um mein Bereich von dem und dem. Genau das ist echt interessant, dass einer auf den anderen Bereich achtet und sagt ja, aber das können wir zusammen machen. Denn es ist ein Vorteil für dich und für mich. Du machst das erst dann komm ich. Nicht hintereinander, sagen wir so, sie machen es miteinander. Das ist echt interessant. Man dachte es kostet Kraft, wenn du mit so vielen verschiedenen Bereichen im gleichen Raum sitzt, aber es funktioniert, da muss man ehrlich sein und man sieht das. Von Er so und so, wir wollen das. Wir wollen das Resultat haben und sie fangen an miteinander zu reden. Wir können das machen, wir können das so machen, wir können es so machen. Am Schluss kommen sie genau an den Punkt, wo man sagt, ja es funktioniert. Das bleibt so, oder es wird so sein wie Er sich das vorstellt, oder es dauert eine Weile. Ja gut oder wie Adrian Steiner und Er gibt es einfach weiter. Das finde ich echt gut. Wie man so unterschiedliche Leute zusammenbringen kann und sie reden und es funktioniert bei uns ganz gut muss ich ehrlich sein.

139 Interviewer 29:21

140 Ja, das ist natürlich jetzt auch für mich interessant zu wissen, dass es ja dann bei euch wirklich so läuft, wie wir das eigentlich jetzt lernen. Das erwartet man fast gar nicht. Oder kann es vielleicht auch nicht glauben, aber es ist auf jeden Fall schön zu hören. Dann kommen wir vielleicht mal zur Kommunikation und Kollaboration. Was denkst du wie diese gute Zusammenarbeit entsteht oder wodurch?

141 Befragter 30:03

142 Wie, das ist ganz einfach. Alle ich glaube alle, wo da arbeiten, auf dieser Baustelle, es ist nicht das erste Mal, dass sie mit Er arbeiten. Wie gesagt es ist nichts neues. Ich glaube jeder kennt Er, wie er tickt, was er will und wie er das will und sie wissen ja, es bringt nichts viel zu diskutieren. Wenn Er die Idee hat es soll so und so sein, dann wird es so und so gemacht. Ich glaube, die Leute sind, haben sich so eingestellt, ja das ist Er und wenn er es so will, dann tun wir es so machen, wir können nicht anders. Also du kannst schon deine Idee bringen und sagen, schau wir können es so und so machen und das Ergebnis ist genau das gleiche. Genau das tut Er manchmal absichtlich provozieren. Er legt etwas in die Luft. Jetzt seid ihr dran und jeder kommt mit seinen Kleinigkeiten, aber sie wissen ja, das Ergebnis muss am Schluss so sein, wie Er es will. Nach links oder rechts gehen ist egal, Hauptsache das Ergebnis ist das was Er will. Das ist genau die Kommunikation, die so gut funktioniert, denn sie wissen ja, das muss funktionieren, sonst macht Er kurzen Prozess und sucht sich jemand anders. So muss es nicht sein, aber es kann. Es ist heute einfach es gibt genug Firmen, die das gleiche machen, wenn jemand nicht zufrieden ist, will oder nicht will, gibt es andere. Das ist aber eine Option, es ist aber Vorstellung von den Bauherren. Wenn eine Firma nicht will, gibt es andere. Hier mach ich das, aber bis jetzt habe ich noch nichts gehört. Wir wollen das oder das machen und die Firma hat gesagt nein das machen wir so nicht, bis jetzt habe ich das noch nicht gehört. Alles was gewünscht wurde, ist auch passiert oder ist geplant. Also bis jetzt mindestens ausser Er hat mir etwas verheimlicht, aber ich glaube nicht. Normalerweise wenn er nicht zufrieden ist, ist es gleich Thema.

143 Interviewer 31:57

144 Okay.

145 Befragter 32:01

146 Wir haben so ein kleines Ritual um 4 am Feierabend gehen wir immer weg, zwei Zigaretten zusammen rauchen. Wenn etwas nicht so ist, wie Er das will, dann erzählt er mir das. Was er mir erzählt sind mehr Kleinigkeiten, also es sind nicht irgendwelche grobe Sachen. Ab und zu höre ich wie er mit Leuten etwas lauter wird, weil das Ergebnis das Er wollte, von ihnen probiert wird irgendwie anders zu machen und Er will das nicht. Wenn wir das geplant haben, dann ist so wie wir das wollen, dann wird das auch gemacht, nicht was du willst, also wir zahlen ja. Bis jetzt sind alle Firmen vom Anfang immer noch dabei. Da im Werk 3 haben wir erlebt, dass man plötzlich eine andere Firma suchen musste, weil diese nicht fähig waren, das zu machen und außerdem sind die Mitarbeiter komisch geworden und so weiter. Jetzt ist es von Anfang an schon das Thema gewesen, dass wir genau Firmen holen sollen, mit denen wir schon zusammengearbeitet haben und dass sie auch machen, was der Kunde will. Ich finde ich auch, dass es sich bei solchen Projekten so gehört. Das ist der Bauherr, der zahlt und der will das und wir müssen das machen was er will, nicht das was wir wollen. Die Kommunikation und so ist alles gut gegangen also zu allem, was gefragt wird bekommt man auch eine Antwort. Das ist super.

147 Interviewer 33:32

148 Ja, das ist natürlich auch wirklich eine gute Sache, dass man sagt, OK, das möchte ich aber wie das gemacht wird, wird denjenigen offengelassen. Das ist womöglich vielleicht einfach die bessere Vorgehensweise. Weil ich finde, wenn man jetzt wie mich halt vielleicht Architekten nimmt, der sich wirklich überhaupt nicht im handwerklichen auskennt und dann sagt, du musst das so und so machen. Der Handwerker sagt dann, das ist ja kompletter Blödsinn. Hier ist es wirklich viel einfacher, denen das offen zu lassen und wirklich nur zu sagen ok das und das will ich und so stell ich mir das vor aber so sie machen das dann so wie ich das wollte.

149 Befragter 34:11

150 Genau. Aber wir müssen auch ehrlich sein das Architekturbüro, der Vadian und Holger. Also Holger kann etwas. Ich muss ehrlich sein, er ist schlau. Ich habe schon Sachen erlebt mit ihm, dass er dem Handwerker gesagt hat, du musst das und das, das machst du so und dadurch und dies und das. Also ich habe schon persönlich mit ihm auf der Baustelle gearbeitet und gefragt sag mal, woher weißt du so viel? Ja, er muss von seiner Arbeit her, immer die aktuellen handwerklichen Berufe kennen und wissen, wie das geht und nicht einfach ja, ich bin Bauleiter oder bin Architekt. Ich bringe etwas auf das Papier und die Leute schauen selbst. Nein, du musst doch wissen, wenn von den Handwerkern, einer ein Problem hat und weiß nicht wie, der Chef ist nicht gerade daneben, dann kommt eben Holger vorbei und hilft ihm. Er hilft ihm, er weiss wie, er zeigt es ihm sogar noch, wie und das finde ich ist ein super Vorteil. Also ich habe immer eine andere Vorstellung von einem Architekten gehabt. Also von meiner Sicht aus, jemand der sagt schau Papier schwarz auf weiss, das sind die Pläne vom Gebäude, schauen und machen. Da ist es ein klein wenig anders, sagen wir, da haben wir Bauleiter und Architekten dabei, die wirklich wissen, wie das gemacht wird, da muss ich ehrlich sein. Ich habe auch schon in meinen jungen Jahren auf der Baustelle gearbeitet. Das ist total chaotisch gewesen. Was wir da machen ist einfach nicht normal. Das einer sagt, das kommt durch und sagt ja beim Betonieren der Wand, da musst du die und die Einspannung haben. Ich frage, ja wie weißt du das? Ja, ich muss das wissen, wenn jemand das nicht weiß, muss ich ihm erklären, wie das geht. Ich möchte dafür keine Zeit verlieren und das finde ich ist ja ein super Vorteil, dass wir damit Aldoplan zusammenarbeiten, müssen wir ehrlich sein und ich muss nicht schleimen. Also ich bin kein großer Deal darin, ich muss nicht schleimen, aber ich bin froh, dass wir sie haben, das sind echt Leute wo wissen was Sie reden.

151 Interviewer 36:20

152 Ja, das ist auch ganz klar bei mir so.

153 Befragter 36:21

154 Bei mir genauso?

155 Interviewer 36:26

156 Jetzt bei uns in der Uni wo ich Architektur studiert hab, einfach ein irgendwo Drama, weil sich das glaube ich alles in diese Entwurfs Architektur hin entwickelt. Das soll einfach nur designmäßig sein und halt sehr gut ausschauen, aber es besteht halt auch bei den meisten einfach überhaupt kein Interesse mehr. Was weiß ich mal auch bei einem Handwerker mitzuarbeiten, um die Abläufe kennenzulernen. Aber auch bei Statik oder wo wir Haustechnik hatten, dann sagen die meisten oh so ein scheiß, für was soll ich denn das alles wissen. Das braucht doch kein Mensch, das gebe ich nachher einfach alles ab. Wenn man dort mal arbeitet, zeigen die dir dann auch, wie das natürlich alles richtig funktioniert und wie man da rann geht. Ich finde es halt führ einen Architekt doch, wie du schon gesagt hast wichtig auch über andere Berufe tatsächlich Bescheid zu wissen, sonst bringt das einfach nichts, da kannst du ja einfach nicht mitreden.

157 Befragter 38:00

158 Genau. So ist es ja.

159 Interviewer 38:11

160 Gut, wie ist das mit Kritik bei euch? Oder sagen wir mal bei Problemen oder Konflikten? Wie wird damit umgegangen?

161 Befragter 38:41

162 Also ich habe den Befehl von Er oder von Philipp Hess der Polier, denn das ist in meiner Natur, ich bin ja Portugiese, ich koche in weniger Wasser, es ist halt so. Ich sollte auf der Baustelle nicht direkt auf die Leute zugehen immer über die Chefs. Oder ich gehe zu Er, Er redet mit Philipp oder ich rede direkt mit Philipp, aber ich tue nicht mehr oder mache es nicht mehr direkt zu den Leuten zu gehen und zu sagen du hast das falsch gemacht. Nein, das ist nicht meine Aufgabe. Das klingt auch etwas blöd von mir, aber ich bin nicht der Chef wie gesagt, ich bin nur Mitarbeiter ich probiere es besser zu machen. Also, reden können wir immer, man kann es immer probieren, aber ich verstehe mich gut mit den Leuten.

163 Interviewer 39:35

164 Ja.

165 Befragter 39:40

166 Jetzt, das von Christian, da ist noch eine Betonguss Firma dabei, der Eisenleger oder Metallbauer ich weiß nicht, wie das genau auf Deutsch heißt sorry, mit denen habe ich letzte Woche zum Beispiel ein Problemchen gehabt. Das kleine Problem dahinter sind die Baucontainer. Ich habe 2, 3 mal dem gleichen Typen etwas gesagt und er hat mich am Schluss angeschrien und ist noch mit dem Auto Vollgas weggefahren und ich hab fast auf meinem Mund sitzen müssen und hab sagen müssen du bist jetzt ruhig, du gehst zu Er und sagst es und er soll es klären. Nein, ich gehe nicht zu den Leuten. Wenn jemand schon verrückt ist oder schon nervös ist und du gehst noch mit ihm diskutieren, du tust nichts verbessern du machst es nur noch schlimmer. Du tust die Leute noch mehr provozieren und es gibt noch dumme Diskussionen. Lieber ist es, du behälst deine Ruhe. Ich gehe zu Er oder Phillip, schau das und das ist passiert bitte, rede mit dem Typ, das sollte nicht wieder passieren und wenn es doch passiert, dann müssen wir irgendwie eine andere Lösung finden.

167 Interviewer 40:47

168 Ja, ich verstehe das.

169 Befragter 40:48

170 Genau und das ist passiert, Er hat das erwähnt, heute ist es schon wieder etwas besser, nicht ganz perfekt, aber es ist mindestens besser, aber ich muss mich wirklich zurückhalten. Alles was ich sagen muss lieber über die Chefs, die reden nachher miteinander. Es ist auch mehr oder weniger unsere interne Vorgehensweise hier bei Thermoplan. Man sollte nicht miteinander diskutieren, wenn es irgendwie ein grosses Problem ist oder du meinst, das etwas von einer anderen Person nicht ok ist, geh zu deinem Chef rede mit ihm. Er geht zu ihrem Chef und der redet mit dieser Person. So tust du Diskussionen sparen. Sagen wir so und auch für das Klima hier von der Firma ist es nicht okay, wenn du die ganze Zeit am Diskutieren mit anderen Leuten bist. Das bringt gar nichts, das bringt nur schlechte Luft, in die Abteilung rein und besser wird das nie. Besser dem Chef sagen, der macht das selbst. Er ist auch dafür bezahlt das Problem zu lösen. Wenn wir Probleme haben, immer über den Chef. Das ist bei mir immer noch so und das bleibt auch so. Er wird bezahlt, um seinen Kopf kaputt zu machen und nicht ich.

171 Interviewer 41:57

172 Ja, ich finde das jetzt auch wirklich interessant, weil das das wurde, jetzt bei uns auch nie so angesprochen, dass wirklich jemand diese Zuständigkeit hat, um das dann zu regeln. Ich kann mir das schon sehr gut vorstellen, dass einfach viel besser ist, weil dann spricht vielleicht der Chef mit dem Chef. Dann ist das halt nicht so wirklich, wie du schon gesagt hast eine Schreierei auf der Baustelle und miese Stimmung, sondern dann kommt das von oben nach unten und dann muss derjenige das auch akzeptieren.

173 Befragter 42:27

174 Genau. Ja und unter den Chefs oder wenn beide Parteien das Wissen, dann behalten sie es auch im Auge oder werden gleich sagen, das Problem haben wir bereits gehabt wegen dem und dem. Wieso macht ihr das wieder? Dann kann der Chef direkt reagieren und sagen sorry, du bist nicht fähig für das, wir haben das schon erwähnt, macht das bitte nicht, warum machst du das nochmal.

175 Interviewer 42:42

176 Ja.

177 Befragter 42:59

178 Wenn du es direkt dem Mitarbeiter sagst und bei dem 2- oder 3-mal gehst du erst zum Chef, dann meint er, aber warum hast du es nicht schon vorher gesagt, ja ich habe selbst mit ihm geredet. Das ist blöd, weil er das erste Mal von dem Problem hört. Er hat es noch nicht einmal gewusst und wenn er von Anfang an schaut, das und das ist da. Bitte schau, wo das Problem liegt oder bitte redet mit den Leuten. Da weiss er es von Anfang an und tut ab und zu nachsehen, schaut einfach sonst kommt er wieder, kommt der Er wieder. Macht das nicht. Das funktioniert besser und wie du sagst es kommt von oben nach unten, die Leute müssen einfach folgen, die Chefs sind da, um ihnen zu folgen. Blöd gesagt, aber Chef ist Chef. Wenn wir kein Chef sind, Chefs sind da, um uns zu helfen. Das sehe ich als Hilfe, miteinander zu reden und sie sollen das Problem lösen.

179 Interviewer 43:51

180 Das war auf jeden Fall sehr interessant, und dann würden wir zu den Kompetenzen kommen. Was denkst du welche Kompetenzen vielleicht auch Qualifikationen für deine Rolle wichtig sind?

181 Befragter 44:15

182 Kompliziert. Ich mache momentan eine Lehre als Instandhaltungsfachmann. Diese Lehre wird mir nachher helfen und das erwartet auch Er nachher von mir. Die ganze Planung und die ganze Instandhaltung, wie die Leute vorgehen und sagen. Ich arbeite nicht mehr direkt in der Facility, sondern muss mit ihnen gleich direkt arbeiten. Auch was passiert, wenn der Chef nachher kommt und sagt ja, das war gut, dann würden wir die und die Maschinen kaufen und installieren. Während der Gesamtplanung, dass ich mit meiner Kompetenz dann auch sagen kann, ja, das macht Sinn. Denn das und das war besser für uns, weil wir eben das und das haben und nicht etwas anderes. Ja, das war mehr oder weniger der Wunsch von Er, dass ich das auch mache. Denn wir haben momentan keinen, der das macht. Manager Facility und Reinigung ist zwar da, aber die machen nur noch einfach, also sie wissen nicht mehr, wo vorne und hinten ist und dabei dem neuen Werk wollen wir alles im Griff haben. Das System ist so, dass Er ein Bild von dem neuen Werk hat. Es ist ein klein bisschen anders als sie jetzt arbeiten und das ist auch eine von

meinen Aufgaben oder Kompetenzen. Hey Jungs, bis jetzt haben wir das und das gemacht, aber in dem neuen Gebäude müssen wir das so und so machen. Da muss ich ihnen beibringen, wie das funktionieren soll. Also nicht wie das funktionieren könnte, sondern wie das funktionieren soll. Er sagt das auch. Wie wir planen und wie wir es nachher weitergeben, es wird einfach so weitergeführt. Das wird danach nicht einfach storniert und jeder macht das was er will und das haben wir bis jetzt immer so gemacht und darum haben wir nicht immer die besten Ergebnisse gehabt. Aber bei der neuen Baustelle sagt Er wir planen, wir geben es ab, wir sehen das es funktioniert und wir tun eine Risikoanalyse machen mit allem Drum und Dran.

183 Interviewer 46:21

184 Okay.

185 Befragter 46:38

186 Man überlegt, was alles gut und was alles schlecht ist. Damit alles in Papierform ist. Dann tun wir das Weitergeben, die Leute schulen, es ihnen erklären warum. Wenn sie verstehen, was wir erreichen wollen, bei dem neuen Gebäude wird es einfach so weiter gemacht. Es wird auch nachgeschaut, nicht nur von mir. Auch Er ist jemand der nachschaut, ob es so funktioniert wie wir es geplant haben. Es kann nicht sein, dass du so viel Geld investierst, in so viele Sachen, so viele neue Maschinen und am Schluss machen wir es so wie wir es jetzt machen. Wo, wir ehrlich sein müssen, das haben wir nicht großartig gemacht. Aber es hat Spaß gemacht sagen wir so. Darum geben wir uns so viel Mühe, dass das neue Werk ein Highlight ist. Damit wir sagen können jawohl, da haben wir alles überlegt und haben wir alles geplant und das funktioniert fast von allein. Ich würde den Pfad gern weiterführen.

187 Interviewer 47:20

188 Ja.

189 Befragter 47:34

190 Ja, da kann ich nachher meine Ausbildungsstelle gebrauchen. Ich habe mich immer gefragt, wieso eine Ausbildung, wenn ich keine Tätigkeiten übernehmen kann. Für was mache ich die Schule, das ist blöd. Aber Er sagt, warte nur, jetzt sind sie noch immer am Beton giessen, wenn der fertig ist, dann kommst du ins Spiel. Dann kann ich einfach mein Knowhow weitergeben. Das ist auch super für mich.

191 Interviewer 48:00

192 Ja das ist genauso wie bei mir, da sagen viele ja, das ist doch kein richtiger Architektur Abschluss und lauter so Kram und generell halt auch die Leute, bis das mal da alles so eingesetzt wird. Das ist doch bestimmt erst in 20 Jahren so weit. Es ist immer so, aber das ist halt auch vielleicht unter den Architekten einfach diese Einstellungen ja, wir haben das so gemacht und das war immer gut so warum sollen wir etwas ändern.

193 Befragter 48:41

194 Gut, aber das sind auch Leute, die vielleicht schon alte Gedanken haben. Also wir haben es immer so gemacht, aber wir sind in der modernen Welt wo heute links und morgen rechts ist, da ändert sich alles ganz schnell und was du machst, was wir da machen finde ich einfach, das finde ich super, dass ist echt. Wenn wir sagen, wir sind bei dem Change

ein bisschen, einfach der oberste Link wo sagt ja und wir sind da oben und da müssen wir ehrlich sein, ich sehe die Baustelle da als ein kleines Baby. Wo ich fest hoffe, auch für dich und für mich, dass man in 10,15 Jahren schweiz-, europa-, weltweit sehen wird, so hat das angefangen, mit den kleinen Projekten. Klein jetzt nicht, es ist ein riesiges Werk, aber das hat so gut funktioniert und irgendwann von dieser Modernisierung die ganze Welt redet. Nur, ganz ehrlich, ich sag mir ich habe eine Stunde und das ist ein fetter Fernseher da unten, ein riesiger Fernseher. Hey Philipp, für was ist der da unten für eine Telenovela, wenn Pausen sind. Nein, da sind die Projekte drin. Was für Projekte? Ja, das ist alles digital, du hast kein Papier mehr. Also wie gesagt vor 20 Jahren auf der Baustelle hattest du noch Papierform. Du hast das Ganze nachmessen müssen. Bei dem Wetter auf den Boden legen müssen. Jetzt also den Fernseher vor dir, ein riesiges Bild und du kannst alles nachgucken und nachmessen. Das ist Zukunft, dass ich modernisiere, was die Welt will, und wir fangen jetzt erst an. Also jetzt sind die anderen noch skeptisch. In 10, 15 Jahren sind wir gefragt, wie habt ihr das gemacht, wie habt ihr das geschafft? Wir sagen, wir haben Erfahrung, wir haben dies und das gemacht und das funktioniert, das finde ich echt super.

195 Interviewer 50:27

196 Ja, das muss man auch sagen ich war davon auch von Anfang an so überzeugt. Und ich habe mir einfach gesagt für was soll ich mir jetzt nochmal so ein richtiges Architektur Studium antun? Es war sowieso nie eine wirkliche Planung. Wenn es um ein Projekt geht, das war einfach hauptsächlich Design, da brauch man nur Kreativität, klar das Gebäude soll halt vielleicht auch nicht schlecht aussehen, aber es gibt viel mehr Dinge dahinter, die wirklich deutlich wichtiger sind und da hatte ich dann auch keine Lust mehr. Man merkt jetzt mit dem Master, wo man diese Masterthesis macht, dass man einfach einen nochmal deutlich besseren Einblick gewinnt in den Rest vom Studium und auch immer mehr versteht oder verinnerlicht, um was es wirklich geht. Wir haben sehr viele Inputs gehabt und vielleicht war das auch erstmal ein bisschen zu viel. Wie du halt sagst es gibt schon eine Digitalisierung da wird sich mit Sicherheit noch sehr viel verändern. Man sieht es in anderen Ländern. Wir waren in Norwegen. Man muss sagen, dort läuft es schon deutlich besser, aber die Leute haben auch einfach die deutlich bessere Mentalität dafür sich dem hinzugeben.

197 Befragter 52:36

198 Genau, gut es ist immer so. Die anderen Leute haben immer Schwierigkeiten sich zu ändern oder anzupassen an neue Sachen das ist halt so. Aber wenn, ich sage mal meine Generation, ich bin nicht so alt, ich bin nur 44, wenn meine Generation nachher auf den etwas höheren Etagen ist, dann können wir sagen, ja das müssen wir anpassen. Wir müssen moderner werden. Damit es auf der ganzen Welt keine Papierform mehr gibt. Das es nur Emails gibt. Es gibt die Digitalisierung und wann wir das nicht anpassen sind wir zu alt.

199 Befragter 54:52

200 Entschuldigung für die Störung, tut mir leid.

201 Interviewer 54:59

202 Gar kein Problem. Dann wäre vielleicht noch die Frage, was du jemand, der damit beginnt empfehlen würdest.

- 203 Befragter 55:22
- 204 Also so ein Projekt zu machen?
- 205 Interviewer 55:24
- 206 Ja, genau.
- 207 Befragter 55:25
- 208 Machen, involvieren, mehr machen als ich. Man hat mir schon mehrmals gesagt, involvier dich mehr, schau die Pläne an. Schau mal die Beton Baustelle an. Problem sind aktuell noch andere kleine offene Sachen, die ich noch beenden muss, das wird noch bis zum Ende Jahres sein. Aber ich habe mir selbst schon Notizen gemacht. Ab Januar muss ich mich mehr involvieren und das ist so interessant also jetzt zum Beispiel wahrscheinlich auf der Baustelle. Es ist noch nicht mal ein Nagel fertig und wir können schon alles auf den Plänen sehen, wann passiert was, wo, wieso, weshalb. Das ist super interessant, muss ich ehrlich sein. Der wo so ein Projekt anfangen will, soll das bitte machen. Das ist echt so eine gute Sache.
- 209 Interviewer 56:37
- 210 Ich glaube, wenn man neu aufeinandertreffen würde, wäre es vielleicht auch komplizierter.
- 211 Befragter 56:44
- 212 Ja, so ist das.
- 213 Interviewer 56:49
- 214 Als letzte Frage noch wie sieht es mit so jemand, der das machen will aus? Sollte dieser vielleicht vorher einen Kurs in Richtung IPD machen, bei dem er auf das Projekt vorbereitet wird?
- 215 Befragter 57:24
- 216 Ja, machen kann man es immer. Aber die Frage ist. Also nicht falsch verstehen, dass ist eine riesige Baustelle, die wir eben haben, aber wann kommt die nächste? Wo wir bei einem Projekt sowas nochmal machen können. Ich muss sagen es gibt viele, wo vielleicht planen in 1, 2 Jahren so eine riesige Baustelle zu machen. Würde ich sagen ja, macht so einen Kurs. Einfach um grob einzusteigen oder um zu wissen um was es geht und die Leute etwas vorzubereiten. Ja für uns hier würde ich sagen ja. Wenn diese fette Baustelle hier fertig ist. Aber ich hoffe fest von meiner Gesundheit von meiner mentalen Gesundheit, dass wir in den nächsten 5, 6 Jahren nichts mehr bauen, dass wir erstmal Pause machen.
- 217 Interviewer 58:21
- 218 Ja, logisch.
- 219 Befragter 58:22

-
- 220 Ich bin seit 16 Jahren da, ich habe das noch nicht erlebt. Ich sage, jede 2, 3 Jahre sind wir etwas am Abreißen und am neu machen. Speziell Thermoplan ist immer ständig in Bewegung. Aber ich möchte sagen bei mir, weisst du, wenn jemand sag schau wir tun da ein riesiges Werk machen oder so, wir wollen das oder das. Da würde ich schon sagen, ja das würde sich lohnen. Für ein Projekt was nur kurz geht, würde es sich da lohnen? Was kann ich von dem Kurzen jetzt schon mehr profitieren als ich jetzt schon tue, weil ich weiß, schon den Ablauf, mehr oder weniger wie das geht, aber wenn du es genau weißt und vielleicht noch Tipps bekommen kannst. Ich würde raten, ja macht das. Ein Kurs ist immer gut und eine Schulung ist immer gut. Und du musst nicht zweimal 2 Personen vortragen wie geht das genau, du weißt schon, wie ich es will, das ist dann vereinfacht.
-
- 221 Interviewer 59:37
-
- 222 Ja klar, das war auf jeden Fall eine sehr gute Antwort. Ich muss wirklich sagen im Allgemeinen sehr angenehm und ich konnte wieder viele Erkenntnisse daraus ziehen.
-
- 223 Befragter 59:50
-
- 224 Für mir auch.
-
- 225 Interviewer 59:54
-
- 226 Schonmal vielen Dank dafür.
-
- 227 Befragter 59:58
-
- 228 Gerne und wenn du Fragen hast, schreibe nur und melde dich.

11.3 Interview 3

- 1 Interviewer 3:51
- 2 Ja, dann können wir jetzt eigentlich auch direkt beginnen die erste Frage wäre dann, was ist IPD für dich? Soll ich das vielleicht kurz erläutern, was IPD ist?
- 3 Befragter 4:07
- 4 Wäre sicher von Vorteil ja.
- 5 Interviewer 4:08
- 6 Also IPD bedeutet eigentlich, dass alle Projektbeteiligten von Anfang an das Projekt mit planen sag ich jetzt mal. Also, wenn man jetzt vielleicht das Facility-Management nimmt, ist es ja oftmals so, dass einfach das Gebäude am Ende fertig an sie übergeben wird und bei IPD würden sie eben von Anfang an ihre Meinung und Vorschläge für das Projekt mit einbringen.
- 7 Befragter 4:54
- 8 Okay. Also das betrifft jetzt hauptsächlich den Neubau bei uns, das Werk 5 oder?
- 9 Interviewer 5:14
- 10 Genau. Jetzt wäre vielleicht die Frage, was hältst du davon, von diesem Vorgehen? Merkst du, dass es Unterschiede gibt, vielleicht zu den letzten Werken?
- 11 Befragter 5:41
- 12 Gut wie soll ich sagen ich bin auch noch nicht so lange bei der Thermoplan, aber seit ich dabei bin, sind wir eigentlich sehr stark involviert, wir konnten unsere Wünsche oder Anregungen wie auch Ideen einbringen. Dann wurden diese so erfasst und angeschaut. Was ist machbar, was ist eher weniger machbar. Ich denke, wir sind da sehr gut integriert. Es wird auch immer geschaut, ob das so für uns passt. So zum Beispiel auch wie heute Morgen die Garderobe respektiv, die Toiletten. Also, da findet sicher einmal in der Woche ein Austausch statt miteinander.
- 13 Interviewer 6:30
- 14 Würdest du dann schon sagen, dass es einen positiven Einfluss hat oder eine positive Entwicklung gibt?
- 15 Befragter 6:45
- 16 Das ist schon so ja.
- 17 Interviewer 6:47
- 18 Okay. Würden wir zum zweiten Teil kommen. Was ist denn genau deine Aufgabe? Sage ich mal im Team?
- 19 Befragter 7:03

- 20 Also ich bin für das ganze Facility zuständig, ich kann natürlich ein wenig sagen, wie wir unsere Reinigungsräume oder auch unsere Lagerräume für die Haustechnik eingerichtet haben möchten. Wie auch vom ganzen Equipment also das heißt von den Maschinen oder wie die Raumaufteilung ist bzw. wie soll ich sagen, Gestelle, Regale und so, da sind wir eigentlich ziemlich frei, was wir uns wünschen dürfen sag ich mal. Ob das nachher auch umgesetzt wird, das ist die zweite Frage, aber das kann ich zu wenig beeinflussen.
- 21 Interviewer 7:42
- 22 Ich verstehe schon, du denkst dann quasi, dass du natürlich Vorschläge mit einbringen kannst, aber dein Einfluss doch weniger wahrgenommen wird?
- 23 Befragter 8:18
- 24 Nein, das sicher nicht. Es kann jeder Ideen bringen, aber schlussendlich sagt immer noch die Geschäftsleitung, das ist eine gute Idee, oder das machen wir nicht. Wir machen eine Alternative, denn das ist natürlich auch eine Preisfrage von den Kosten her.
- 25 Interviewer 8:40
- 26 Ja, kann ich absolut nachvollziehen. Eine weitere Frage wäre, wie hoch ist da deine Zeitinvestition für das Projekt?
- 27 Befragter 8:59
- 28 Das ist unterschiedlich, auch ich sag jetzt mal von Woche zu Woche ja, ich sag jetzt mal. Im Durchschnitt sind es vielleicht 2, 3 Stunden. Mehr nicht, aber das ist unterschiedlich. Es gibt auch Wochen, da ist teilweise nichts, aber dann gibt es wieder Wochen, da bist du mehr oder weniger nur für den Neubau unterwegs oder am Arbeiten, das ist wirklich unterschiedlich.
- 29 Interviewer 9:24
- 30 Okay verstehe. Also vielleicht dann durchschnittlich gesagt vielleicht so ein Tag?
- 31 Befragter 9:32
- 32 Nein, mehr ein halber Tag, sag ich mal in der Woche. Plus minus ein halber Tag.
- 33 Interviewer 9:38
- 34 Gut, dann könnten wir direkt zu den Anforderungen kommen. Das wäre dann erst mal was denkst du in Bezug auf Entscheidungen? Jetzt nicht nur auf das Projekt gesehen, vielleicht auch generell. Werden diese schnell akzeptiert oder musst du dich da oft durchsetzen?
- 35 Befragter 10:17
- 36 Es ist unterschiedlich, also es gibt gewisse Punkte, die kann ich selbst entscheiden. Je nachdem, eben wenn da die Geschäftsleitung noch die Geldfreigabe machen muss, dann kommen schon gewisse Fragen. Aber dann muss ich einfach sagen, entweder machen wir das so und so, das vereinfacht unsere Arbeit. Oder wir machen das so und so, geben

es extern oder wie auch immer. Dann muss ich das einfach begründen, warum, weshalb, wieso und dann wird das eigentlich gutgeheißen.

37 Interviewer 10:53

38 Ja, hört sich ja schon mal ganz positiv an. Wie sieht es mit der Kontrolle aus und ist es zum Beispiel wichtig, dass du selbst verschiedene Dinge kontrollierst?

39 Befragter 11:26

40 Also mir ist das schon wichtig, weil am Schluss müssen wir oder mein Team damit arbeiten und wenn das nicht passt, ja dann regen wir uns am Schluss nur auf oder wir sind nicht zufrieden und wir möchten, wenn wir schon was Neues bekommen, dass wir auch dahinterstehen können. Sagen jawohl, das passt für uns so, wir können auch damit arbeiten. Das verbindet einen auch ein bisschen mit Stolz und du kannst dich hinsetzen und sagen das ist unser Werk, das schreiben wir uns zu.

41 Interviewer 11:59

42 Ja das kann ich wirklich absolut nachvollziehen. Ich war bis jetzt noch nicht wirklich in Verbindung mit dem Facility Management, also beruflich gesehen oder generell. Kannst du das vielleicht mal ein wenig für mich erläutern, was dort eure Hauptaufgaben sind?

43 Befragter 12:28

44 Also ich habe das Team Haustechnik wie auch die Reinigung unter mir, das sind die, die hauptsächlich die WCs oder die Pausenecken mit den Kaffeemaschinen reinigen. Wenn das halt nicht sauber gereinigt wird, dann sieht man das sehr schnell. Auch bei der Umgebung, jetzt zum Beispiel im Herbst, wenn überall Laub herumliegt, oder die Hecken und Bäume zurückgeschnitten werden müssen. Das sind einfach Arbeiten, da sieht man auch doch mal, das wird gepflegt, gemacht, aufgeräumt. wenn alles nur rumm liegt, dann heißt es wieder, du was machen die den ganzen Tag?

45 Interviewer 13:07

46 Sind das dann hauptsächlich interne Angestellte oder ist das dann oft auch extern?

47 Befragter 13:19

48 Nein, hauptsächlich sind das Interne. Es gibt gewisse Arbeiten, die wir extern geben, aber das sind Grundreinigungen, die wir einmal im Jahr machen, wie zum Beispiel die Fassadenreinigung. Aber das machen Externe, weil wir das Material wie auch die Maschinen dazu gar nicht haben.

49 Interviewer 13:32

50 Ja klar, das kann man auch verstehen, dass es sich bei manchen Sachen dann einfach nicht lohnt.

51 Befragter 13:46

52 Genau.

53 Interviewer 13:47

- 54 Gut dann wäre die nächste Frage zur Führung, wie sieht das mit Verträgen oder Rechtlichem aus bist du da mit eingebunden?
- 55 Befragter 14:08
- 56 Ja. Also das ist so wir haben gewisse Serviceverträge, wir holen auch diverse Angebote ein. Das Beste, welches uns am meisten wie soll, ich sagen nach Preis, Leistung und so entspricht. Da wird dann ein Servicevertrag abgeschlossen. Dort bin ich schon ziemlich stark, involviert, das ist so ja.
- 57 Interviewer 14:38
- 58 Okay. Bei der Teambildung was würdest du sagen, welche Rolle du jetzt bzw. bei dem Projekt genau einnimmst? Vielleicht erstmal im Allgemeinen gesehen.
- 59 Befragter 15:04
- 60 Das ist eine schwierige Frage, also ich frage sicher auch meine Leute respektiv mein Team, wenn sie gewisse Ansprüche oder Wünsche haben. Am Schluss müssen ja auch meine Leute damit arbeiten können und das muss auch für das ganze Team stimmen. Also wir treten auch immer im Team auf und sagen du, wir haben da eine Idee oder einen Wunsch oder einen Vorschlag. Das wird eigentlich schon alles so aufgenommen, dass es am Ende für uns auch stimmt. Ich schaue, dass wir ich sage jetzt mal das nötige Mittelmaß dazu finden. Wenn jetzt einer mit einer wilden kommt, dann muss ich auch sagen, du ist gut und recht, aber das können wir so nicht umsetzen.
- 61 Interviewer 15:52
- 62 Ja das kann ich absolut verstehen. Das muss natürlich irgendwo auf einem ausgewogenen Level sein.
- 63 Befragter 16:04
- 64 Genau.
- 65 Interviewer 16:26
- 66 Wie sieht das vielleicht in Richtung Koordination beziehungsweise auch Moderation aus? Bist du da bei Meetings anwesend und musst dich dort dann auch aktiv mit einbringen?
- 67 Befragter 16:53
- 68 Teilweise, also wenn es um die Facility geht, da bin ich schon dabei, aber wenn es mich nicht betrifft, dann bin ich auch nicht dabei. Also letztes Mal hatten wir eine Sitzung betreffend, der Grünwand und dann ging es auch um die Pflege, Unterhalt und da bin ich schon auch involviert das ist so. Aber das läuft einfach alles über die Koordinationsstelle bei Ihm.
- 69 Interviewer 17:22
- 70 Ja, das habe ich schon so auch erfahren. Und wie würdest du im Allgemeinen gesehen das Vertrauen bei euch einschätzen? Kann man da wirklich auf den anderen zählen?
- 71 Befragter 17:47

- 72 Doch sicher schon ja. Das auf jeden Fall.
- 73 Interviewer 17:56
- 74 Ich habe ja eigentlich schon erfahren, dass es bei euch auch sehr transparent ist. Also generell gesehen sag ich mal, stimmst du dem auch zu? Das wenn man Fragen stellt auch Antworten und die nötigen Informationen bekommt.
- 75 Befragter 18:20
- 76 Das schon ja, auf jeden Fall also man hilft sich immer gegenseitig aus, es ist ja, wie soll ich sagen ein Geben und Nehmen. Das ist so, schliesslich sind wir ein Team, Respektiv eine Firma und wir wollen immer dasselbe Ziel.
- 77 Interviewer 18:38
- 78 Gut. Dann würden wir zur Integration kommen. Denkst du, du wirst auch als vollwertiges Teammitglied wahrgenommen?
- 79 Befragter 18:57
- 80 Doch definitiv ja, auf jeden Fall.
- 81 Interviewer 19:03
- 82 Was denkst du, wie diese gute Integration erreicht wird?
- 83 Befragter 19:15
- 84 Also ich sage jetzt mal sicher mit Kommunikation und Offenheit. Wenn zum Beispiel eine Idee kommt, die ich persönlich nicht gleich positiv finde, dann sage ich das auch. Gibt es nicht eine andere Möglichkeit? Du hinterfragst auch, was dir das bringt? Man muss auch immer offen und ehrlich miteinander reden können.
- 85 Interviewer 19:44
- 86 Ja, auf jeden Fall. Ich habe diese Erfahrung selbst gemacht. Es ist nicht gut, wenn Sachen verheimlicht werden und sich dann hinausziehen. Was denkst du wäre deine Differenz gegenüber deinen Kollegen?
- 87 Befragter 20:17
- 88 Wie bitte? In welchem Zusammenhang meinst du das jetzt?
- 89 Interviewer 20:30
- 90 Die Frage wäre, ob es wichtig ist, dass jeder seine Aufgabe hat. Wie soll ich sagen, dass jeder mehr oder weniger der Experte auf seinem Gebiet ist?
- 91 Befragter 20:56
- 92 Ich denke schon ja, das bringt sicher viel. Auf der einen Seite kann man auch voneinander lernen und profitieren. Das bringt schon was, das ist so ja.

- 93 Interviewer 21:08
- 94 Okay. Dann würden wir zur Kommunikation und Kollaboration kommen. Da wäre dann mehr die Frage, wie kann oder wie entsteht bei euch eine gute Zusammenarbeit?
- 95 Befragter 21:30
- 96 Also hauptsächlich mit der Planung, wenn die Planung schon nicht, ich sage jetzt mal, zu 100% Prozent in Ordnung ist ja dann wird die Ausführung auch scheitern. Also die Planung, Organisation und alles, auch Kommunikation, das ist sehr wichtig. Es muss auch am Schluss jeder wissen, was er zu machen hat.
- 97 Interviewer 21:52
- 98 Und wie sieht es da mit dem gegenseitigen Respekt aus?
- 99 Befragter22:06
- 100 Eigentlich gut also, es wird jeder so akzeptiert wie er ist. Auch mit seinen Macken sag ich mal jetzt. Wir begegnen uns eben, also wir sprechen immer auf Augenhöhe miteinander. Ob das jetzt, ein Bauführer ist oder der Andere, welcher nur in der Haustechnik ist. Es wird jeder akzeptiert man hört zu, man lässt ihn auch ausreden, das ist schon wichtig. Ja, dadurch vertraut man auch einander und respektiert sich. Das ist schon wichtig, bringt auch sehr, sehr viel.
- 101 Interviewer 22:49
- 102 Ja, das kann ich verstehen, also besonders, dass man nicht jemand anders abwertet, weil er nicht in derselben Position ist. Das kann ich mir sehr gut vorstellen, dass es viel bringt. Wie ist es denn mit der Anerkennung? Wird das dann auch auf gewisse Weise kommuniziert, wenn etwas gut gelaufen ist?
- 103 Befragter 23:21
- 104 Sicher ja, also ich sag jetzt mal, auch wenn es nur kleine Sachen sind, dann wird das kommuniziert. Dann heisst es zum Beispiel. Dieser Mitarbeiter hatte diese Idee, das finden wir super, dann wird das auch so kommuniziert eben, dass diese Idee, jetzt von diesem Mitarbeiter gekommen ist, oder aus dieser Abteilung. Weil verheimlichen, müssen wir bei uns sowieso nichts, denn das kommt eh nicht gut. Du darfst, dass wir eigentlich auch so offen kommunizieren und auch ganz klar gesagt wird, wie es ist als Privileg sehen. Weil es den Leuten auch Spass macht, weil sie wissen, sie haben ein gewisses Mitspracherecht. Das ist auch für den Teamgeist sicher optimal so.
- 105 Interviewer 24:21
- 106 Ja, das kann ich mir gut vorstellen. Da ist man einfach auch motivierter.
- 107 Befragter 24:30
- 108 Genau ja.
- 109 Interviewer 24:33

110 Gut. Wie sieht es denn aus mit Informationen? Ist der Fluss von diesen bei euch gut geregelt, könnte das vielleicht besser sein? Was meinst du dazu?

111 Befragter 24:59

112 Wie soll ich jetzt sagen, also wir bekommen sicher einmal in der Woche aus anderen Bereichen respektiv Abteilung Informationen, dann sind auch alle auf dem gleichen Stand. Also für mich passt es so. Andere sagen, Sie möchten noch mehr Informationen, aber dann wird es manchmal wie zu überladen, sag ich mal. Aber einmal in der Woche so ein Infoaustausch, das finde ich gut. Dann wissen wir auch, was in anderen Abteilungen so passiert oder wo die Probleme sind oder was besonders gut ist.

113 Interviewer 25:40

114 Ja, das kann ich gut nachvollziehen, wenn es dann zu viel ist, wird es für einen selbst etwas zu langweilig. Es soll ja noch auf einem normalen Level bleiben, weil man sonst auch von seiner Arbeit abgehalten wird.

115 Befragter 26:00

116 Genau.

117 Interviewer 26:02

118 Ja, dann würden wir vielleicht zum anderen Part kommen, das wären dann die Probleme und Konflikte. Wie wird da bei euch mit umgegangen, wenn es zu Unstimmigkeiten kommt?

119 Befragter 26:18

120 Ach ja, also wenn es irgendein Problem oder sowas gibt, dann wird das besprochen. Es wird auch ein Vorschlag gebracht. Du was könnten wir zum Beispiel machen, damit das besser wird oder anders? Weil wenn du irgendeinen Vorschlag machst und dann heisst es ja, das find ich doof, dann musst du sagen was du machen würdest, damit es besser wird oder wie wir besser arbeiten können und nicht gleich alles hinterfragen einfach immer Vorschläge machen. Du kannst auch ein Feedback geben. Schau du hast jetzt für diese Arbeit ich sag mal so und so lange gebraucht, wie wäre es, wenn du das mal so probieren würdest? Schlussendliche probieren kann man immer entweder funktioniert es oder es geht absolut in die Hosen, dann können wir sagen du, wir haben das probiert wir haben gesehen, das ist Blödsinn, machen wir halt so wie bis anhin.

121 Interviewer 27:21

122 Ja. Das ist auch eine gute Einstellung, dass man es dann wenigstens mal so annimmt und sagt OK, schauen wir mal, wie das funktioniert. Aber würdest du dann sagen, das auch schnell eine Lösung dafür gefunden werden kann, mit der jeder einverstanden ist?

123 Befragter 27:52

124 Ich sag es mal so jein es gibt gewisse Sachen, da hat man sofort eine Lösung. Es gibt aber auch, ich sag jetzt mal Sachen oder arbeiten, da geht das Ganze ein bisschen länger, bis quasi alles wirklich erarbeitet ist und auch so aufgegleist, wie wir das eigentlich

wollen. Von dem her ist es unterschiedlich. Es gibt eben gewisse Punkte, die brauchen ein bisschen länger und andere, die sind sehr schnell umsetzbar.

125 Interviewer 28:15

126 Okay. Dann wäre das nächste Thema die Kompetenzen was würdest du sagen, musst du selbst für Kompetenzen mitbringen? Oder welche speziellen Qualifikationen sind nötig?

127 Befragter 28:45

128 Also, jetzt für mein Gebiet?

129 Interviewer 28:48

130 Genau.

131 Befragter 28:50

132 Ja, ich sag jetzt mal. Man muss die Technik verstehen, also auch die Hintergründe, sei es vom elektrischen her oder auch von der Haustechnik also man muss schon ein gewisses Grundwissen haben und sich dafür auch interessieren. Klar, man kann nicht immer alles wissen, aber man muss sicher bereit sein, sich weiterzubilden oder sich auch dafür zu interessieren. Wenn man etwas nicht weiss, dann muss man halt irgendwo nachschauen und sehen, das geht so und so also das hat auch viel mit Eigeninteresse zu tun.

133 Interviewer 29:31

134 Ja, das stimmt. Ist sicher sinnvoll, weil ihr dann vieles auch selbst übernehmen könnt und nicht auf Externe angewiesen seid.

135 Befragter 29:51

136 Genau, denn ich sag jetzt mal gerade bei uns in der Haustechnik respektive Facility. Wir haben ein sehr, sehr grosses Aufgabengebiet. Wir sind nicht nur irgendwo auf eine Arbeit spezialisiert, sondern auf mehrere und da kommt schon einiges zusammen.

137 Interviewer 30:13

138 Das ist mit Sicherheit auch nicht immer einfach und manche Dinge sind recht kompliziert.

139 Befragter 30:24

140 Ja, das ist ein bisschen so.

141 Interviewer 30:27

142 Dann wäre das letzte, welche Empfehlungen würdest du oder was würdest du einem Neueinsteiger oder vielleicht jemand der jetzt bei euch beginnt empfehlen?

143 Befragter 30:50

144 Er muss sicher motiviert sein, auch bereit sein, ich sage jetzt mal andere Sachen kennen zu lernen. Er darf sicher nicht scheu sein, gewisse Arbeiten zu übernehmen und nicht sagen ne, das mach ich nicht oder es interessiert mich nicht, oder das kann ich nicht, weil

zuerst muss man es immer probieren und wenn es halt nicht geht, dann halt einen anderen Weg oder andere Lösung zu suchen das ist doch irgendwie geht. Aber ich sage jetzt mal machen kann diese Arbeit jeder es ist einfach eine Einstellungssache. Es muss vom Charakter her passen. Eine grosse Hexerei ist das nicht.

145 Interviewer 31:31

146 Was wären aus deiner Sicht die wichtigsten Punkte was würdest du mir da mitgeben?

147 Befragter 31:49

148 Oh also, mal gewisse Grundkenntnisse sind da sicher wichtig sei es, aus der Gebäudetechnik oder aus dem elektrischen Bereich. Ich sag jetzt mal ein gewisses Grundwissen, muss man sicher haben und dann kann man weiter machen und sich auch ausbilden lassen. Da stehen einem eigentlich alle Türen der Welt offen.

149 Interviewer 32:17

150 Kommen wir zur letzten Frage. Wenn du jetzt an das Projekt denkst, würdest du es gut finden, wenn man im Vorfeld dafür, in einer gewissen Weise vorbereitet wird, es einen Kurs gegeben oder ähnliches?

151 Befragter 32:58

152 Ja also ich sag jetzt mal auf das Projektteam bezogen, da wurden wir sehr gut vorbereitet, weil wir haben, ja auch da die Pläne digital also wir konnten schon digitale Rundgänge machen, zum Beispiel durch unser Lager durch. Wir wissen eigentlich sehr genau, was uns da erwartet. Klar, ich sage jetzt mal auf dem Plan, oder in der digitalen Welt sieht das immer noch anders aus, wenn du willst, als wenn man mal in diesem Raum Life steht. Aber plus Minus sind das wenige Unterschiede. Wir können uns das schon sehr gut vorstellen, was uns da erwartet, und ich sage jetzt auch mein Team, das wurde sehr gut vorbereitet. Also es ist nicht so, dass wir da einfach so ins kalte Wasser geworfen werden. Das sicher nicht.

153 Interviewer 33:46

154 Das hört sich sehr gut an, da waren jetzt andere Aussagen eher ein wenig mau. Aber ich denke, vielleicht war das auch bei euch wirklich aus dem Grund, dass ihr normalerweise am Anfang nie dabei seid.

155 Befragter 34:08

156 Ja, weil schlussendlich sind wir auch die, welche an der Front arbeiten müssen und wenn es für uns nicht stimmt ja, dann schauen wir natürlich schon ein bisschen für uns und sagen du, wir möchten, dass ein bisschen so und so haben.

157 Interviewer 34:12

158 Ja klar, ihr habt natürlich im Betrieb dann einen sehr wichtigen Teil.

159 Befragter 34:27

160 Genau.

161 Interviewer 34:30

162 Ja gut, dann wäre es das jetzt schon gewesen, dann danke ich dir vielmals für die Offenheit und die Information.

163 Befragter 34:36

164 Kein Problem.

11.4 Interview 4

- 1 Interviewer 0:15
- 2 So dann können wir anfangen. Ich erkläre dir erstmal, wie das mit dem IPD ist.
- 3 Es geht dabei darum, dass alle Projektbeteiligten von Anfang an gleich in das Projekt involviert werden. Also wenn wir jetzt vielleicht vom Facility-Management ausgehen, dass sie nicht das Gebäude erst wenn es fertig ist, übergeben bekommen, sondern auch am Anfang gleich dabei sind, wenn es um die Planung geht und ihre Anforderungen auch mit einbringen. Ist das soweit ungefähr klar?
- 4 Befragter 1:32
- 5 Ja.
- 6 Interviewer 1:34
- 7 Gut und dann wäre die Frage, wie du das empfindest.
- 8 Befragter 1:43
- 9 Aus meiner Sicht arbeite ich im Moment nicht wirklich viel an diesem Projekt und ich weiss über das IPD eigentlich noch nicht viel, vielleicht kommt das noch. Wie ich das bisher gesehen habe, ist der Gedanke bei uns auch die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Gewerken. Das es sauber funktioniert und jeder etwas einbringen kann. Einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu haben und Probleme möglichst schnell auszuräumen.
- 10 Interviewer 2:24
- 11 Okay, gut und was wären dann deine Aufgaben im Unternehmen oder für das Projekt?
- 12 Befragter 2:35
- 13 Meine Aufgaben sind noch einfach. Einmal ist das Besserungen zu erarbeiten, kleinere Projekte zu machen, sei es jetzt für das Werk 5 oder für die Energieoptimierungen im Allgemeinen.
- 14 Interviewer 2:41
- 15 Also bist du dann aus der Haustechnik?
- 16 Befragter 3:02
- 17 Nein ich arbeite unter Ihm im Smart Building? Wir sind eigentlich die interne Weiterentwicklung.
- 18 Interviewer 3:09
- 19 Würdest du sagen, dass du da auch gewisse Einflüsse auf Dinge nehmen kannst?
- 20 Befragter 3:32

-
- 21 Kannst du die Frage nochmal wiederholen?
-
- 22 Interviewer 3:37
-
- 23 Ob du denkst, dass du einen Einfluss nehmen kannst, vielleicht auf das spätere Vorgehen?
-
- 24 Befragter 3:48
-
- 25 Teils teils, ja manchmal auch nicht das kommt immer drauf an, welche Aufgaben ich gerade bearbeite.
-
- 26 Interviewer 3:57
-
- 27 Gut und wie hoch würdest du jetzt deine Investition an Zeit einschätzen? Jetzt explizit für das Projekt.
-
- 28 Befragter 4:12
-
- 29 Momentan sind das 10 – 15 Stunden, nicht sehr hoch.
-
- 30 Interviewer 4:23
-
- 31 Dann würden wir weiter machen mit den Anforderungen, da würde ich gerne wissen, ob du dich oft durchsetzen musst oder Entscheidungen von dir schnell akzeptiert werden?
-
- 32 Befragter 4:40
-
- 33 Werden die Entscheidungen schnell akzeptiert? Wenn sie plausibel und gut erklärt werden können.
-
- 34 Interviewer 4:48
-
- 35 Musst du bei gewissen Dingen eine Kontrolle übernehmen und würdest du sagen, dass das wichtig ist, dass du das selbst kontrollierst?
-
- 36 Befragter 5:10
-
- 37 Bei verschiedenen Aufgaben ja. Ich kann es halt jetzt nicht aufs Werk 5 selbst beziehen, aber bei den anderen Projekten mache ich das. Die eigene Kontrolle und auch die Kontrolle anderer Arbeit ist natürlich wichtig, dass man immer noch ein zweites Auge darauf wirft. Weil man eigene Fehler meistens nicht sieht.
-
- 38 Interviewer 5:31
-
- 39 Ja, das stimmt. Warst du auch bei den Verträgen dabei, wo die für das Werk 5 geschlossen wurden? Hattest du dabei einen gewissen Einfluss oder ein Mitspracherecht?
-
- 40 Befragter 6:03
-
- 41 Nein, das war vor meiner Zeit. Das ist schon alles ausgearbeitet.

-
- 42 Interviewer 6:16
-
- 43 Was denkst du, was es speziell auf das Projekt gesehen vielleicht für Rollen gibt, die man übernehmen müsste?
-
- 44 Befragter 6:38
-
- 45 Welche Rolle?
-
- 46 Interviewer 6:39
-
- 47 Eventuell aus dem Gesichtspunkt, jetzt ihr vom Smart Building in Bezug auf Koordination oder Unterstützung?
-
- 48 Befragter 6:54
-
- 49 Das wäre, dass wir Innovationen, die wir sehen, die wir bei uns in Real haben oder Werk 5 einsetzen möchten, dass wir diese evaluieren und testen und schauen, ob es sich tatsächlich lohnt. Diese letztendlich so einzubringen, um damit die Kosten zu senken. Man will auch ein super Projekt. Oder vielleicht treten Anforderungen auf welche anfangs gar nicht gestellt waren. Das bleibt unsere Aufgabe, das wäre jetzt schon zu schauen und zu evaluieren, ob das in der Zukunft einen Mehrwert bringt.
-
- 50 Interviewer 7:38
-
- 51 Sind da gerade Dinge in der Planung oder ist das ein ständiger Prozess. Wie geht ihr davor?
-
- 52 Befragter 7:53
-
- 53 Nochmal.
-
- 54 Interviewer 7:58
-
- 55 Ist eure Abteilung, das smart Building stetig an solchen Dingen daran, ich weiss nicht genau, ob es da nur um Maschinen geht.
-
- 56 Befragter 8:11
-
- 57 Wir sind eigentlich stetig daran. Das betrifft auch WLAN, Abdeckung, Audio, Video. Anforderungen im Areal von Werk 5. Versorgungstechnisch, wir sind eigentlich immer daran, dass anzuschauen und mit den Fachplanern zu besprechen.
-
- 58 Interviewer 8:38
-
- 59 Ich verstehe. Wie sieht es denn mit der gegenseitigen Unterstützung aus? Klappt das bei euch gut?
-
- 60 Befragter 8:52
-
- 61 Ja, das passt gut, ich arbeite auch mit Ihm zusammen. Er hat auch immer sehr gute Ideen.
-
- 62 Interviewer 9:07

- 63 Wie ist das mit dem Vertrauen, beziehungsweise mit der Transparenz? Könnt ihr euch gut gegenseitig vertrauen? Ist man da grundsätzlich offen gegenüber einem anderen, also wird da nichts verheimlicht?
- 64 Befragter 9:43
- 65 Ich sage mal grössten Teils ja. Ich denke nicht das etwas verheimlicht wird, wir sind da normalerweise offen.
- 66 Interviewer 10:08
- 67 Was denkst du, wie es mit der Motivation bei euch aussieht? Sind da alle wirklich dahinter?
- 68 Befragter 10:21
- 69 Die Motivation ist sicher in Ordnung kommt auch immer auf die Arbeitslage drauf an wieviel ansteht.
- 70 Interviewer 10:38
- 71 Dann würden wir zur Integration kommen. Siehst du dich da als vollwertiges Teammitglied wahrgenommen oder wie würdest du es beschreiben?
- 72 Befragter 11:08
- 73 Ich würde sagen, ich fühle mich gut integriert.
- 74 Interviewer 11:11
- 75 Okay und was denkst du, wodurch das geschieht? Wie entsteht diese gute Integration?
- 76 Befragter 11:28
- 77 Über die Aufgabenstellung und die damit verbundene Verantwortung.
- 78 Interviewer 11:37
- 79 Okay, du bekommst die Aufgaben zugeteilt, die wirklich zu dir passen oder dir entsprechen oder wie meinst du das genau?
- 80 Befragter 11:50
- 81 Teils teils, gewisse Aufgaben sind vielleicht sehr einfach, aber man kann ja nicht immer alles haben, andere sind dann wieder interessanter.
- 82 Interviewer 12:05
- 83 Das kann ich nachvollziehen. Sag mal, wie ist es allgemein bei euch gesehen in Bezug auf die Differenz zwischen den Teammitgliedern und auch den Experten auf der Baustelle. Denkst du, dass wirklich jeder auf seinem Gebiet eine gewisse Expertise hat?
- 84 Befragter 12:27

- 85 Kann ich, nicht sagen, da bin aussen vor.
- 86 Interviewer 12:39
- 87 Okay und innerhalb des Teams?
- 88 Befragter 12:42
- 89 Schon das sind die Aufgaben gerecht verteilt. Jemand der gut im Handwerklichen ist, der macht seine Aufgaben dann sehr gut.
- 90 Interviewer 12:57
- 91 Gut, dann würden wir so Kommunikation kommen. Was denkst du wie eine gute Zusammenarbeit entstehen kann?
- 92 Befragter 13:17
- 93 Man arbeitet wirklich zusammen, unterstützt sich. Überträgt Leuten Verantwortung und die richtigen Aufgaben, welche zu ihnen passen. Konferenzen sind offen. Wichtige Informationen werden verteilt. Jeder weiss was er zu tun muss. Bestimmt auch eine gute Kommunikation und die Transparenz.
- 94 Interviewer 14:00
- 95 Und wie sieht es da mit dem gegenseitigen Respekt aus? Bekommt man da auch eine gewisse Anerkennung, wenn man etwas gut gemacht hat?
- 96 Befragter 14:26
- 97 Wenn man was gut gemacht hat, dann bekommt man auch die Anerkennung und Respekt ist immer vorhanden.
- 98 Interviewer 14:33
- 99 Wie ist es bei Problemen oder Konflikten? Wie geht ihr damit um, findet man dann einen Konsens, damit jeder am Ende einverstanden ist?
- 100 Befragter 15:02
- 101 Das ist kein Problem, man trifft sich, setzt sich zusammen und es wird besprochen, dass man am Ende eine Lösung hat.
- 102 Interviewer 15:12
- 103 Okay. Was würdest du sagen, wären jetzt deine Kompetenzen beziehungsweise welche speziellen Qualifikationen bringst du da mit?
- 104 Befragter 15:31
- 105 Bei den Aufgaben?
- 106 Interviewer 15:34

- 107 Ja, jetzt generell für deinen Part, den du im Team übernimmst.
- 108 Befragter 15:40
- 109 Sagen wir ich habe ein breitgefächertes Grundwissen, ich bin lösungsorientiert. Ich kann sachlich bleiben und fahre nicht schnell aus der Haut.
- 110 Interviewer 15:52
- 111 Okay, vielleicht noch mal mehr auf deine spezifischen Aufgaben bezogen, jetzt nicht so generell?
- 112 Befragter 16:11
- 113 Kennst du nicht meine Aufgaben?
- 114 Interviewer 16:18
- 115 Vielleicht kannst du sie nochmal beschreiben, was ist davon das Wichtigste?
- 116 Befragter 16:45
- 117 Schwer zu sagen was das wichtigste ist. Es kommt immer darauf an welche Aufgaben man bekommt. Es ist divers, jede Aufgabe hat eine gewisse Wichtigkeit.
- 118 Interviewer 17:04
- 119 Okay, dann haben wir das jetzt vielleicht betrachtet, wie sieht es da vielleicht an Technik aus, kannst du das Vorgehen vielleicht genauer beschreiben?
- 120 Befragter 17:24
- 121 Wie man die Aufgabe angeht?
- 122 Interviewer 17:28
- 123 Ja schon oder vielleicht hast du ja auch ein Beispiel, was zurzeit gerade bearbeitet wird und wie ihr das angeht.
- 124 Befragter 17:44
- 125 Die Aufgabe wird analysiert, man redet mit den Leuten, man erstellt ein Konzept. Vielleicht ein Bericht fast alles zusammen und bespricht den Bericht. Dann folgt die Kostenanalyse. Diese bespricht man wieder. Dann werden die Aufträge ausgeschrieben und Angebote eingeholt und am Ende vergeben.
- 126 Interviewer 18:15
- 127 Okay, danke. Dann wäre noch als letzte Frage was denkst du, über einen Kurs oder eine gewisse Schulung für so ein Projekt, wo man vielleicht alles erklärt bekommt und darauf vorbereitet wird?
- 128 Befragter 18:57

129 Ich glaube das wäre vielleicht nicht schlecht, wenn man mal ein Seminar macht, wo man hört, was IPD bedeutet und die ganzen anderen Dinge. Aber explizit eine Schulung für IPD denke ich nicht, dass man die braucht. Das ist eine Philosophie, ein Grundgedanke, den man gemeinsam verfolgt. Ich würde sagen eine Veranstaltung, wo alle Leute gebrieft werden, sollte langen.

130 Interviewer 19:47

131 Kann ich gut nachvollziehen.

132 Befragter 19:47

133 Kein Problem.

134 Interviewer 19:53

135 Ja gut, das war es schon vielen Dank für deine Antworten. Die haben mir in gewissen Punkten nochmal gut weitergeholfen.

136 Befragter 20:13

137 Gerne.