

PROJEKTMANAGEMENT IN PLANUNGSBÜROS

von Ulrika Tromlitz (Text) und Simone Vogel (Foto)

Richtige Planung ist das A und O eines Planungsbüros. Mit geeigneten Verfahren und Tools wahrt das Unternehmen den Überblick über sämtliche Projekte, erkennt rasch kritische Situationen, kann dadurch die Effizienz in der Projektabwicklung steigern sowie Fehler und Risiken frühzeitig entdecken und minimieren.

IL Ob Architekt oder Ingenieur: Projektleitung ist eine Kernaufgabe jedes Planungsbüros, unabhängig davon, ob viele oder wenige, grosse oder kleine Projekte bearbeitet werden, ob der gesamte Bauprozess begleitet wird oder nur Teile davon. Eine Projektleiterkarriere beginnt häufig damit, dass der Chef einem jungen Mitarbeitenden erklärt, dass er jetzt die Leitung für ein Projekt bekomme. Stolz über das geschenkte Vertrauen, stürzt man sich in die Aufgabe und macht, was man kann. Einige haben das Glück, im Büro Hilfsmittel vorzufinden, die die Arbeit erleichtern. In der Praxis behilft man sich meistens mit „learning by doing“. Selten gibt es Schulungen, die uns zeigen, mit welchen Hebeln Projekte erfolgreich und effizient zum Ziel geführt werden können. Um erfolgreich arbeiten zu können, ist es wichtig, die eigentlichen Aufgaben eines Projektleiters sowie den Nutzen möglicher Hilfsmittel zu verstehen. Die Bedeutung des Projektmanagements steigt mit der Anzahl von Projekten, die der Projektleiter resp. das Unternehmen zu bewältigen hat. Die steigende Komplexität unserer Gesellschaft und die immer

kürzer werdenden Abwicklungszyklen erhöhen die Anforderungen zusätzlich.

IMPLEMENTIERUNG VON PROJEKTMANAGEMENT IST CHEFSACHE

Projektmanagement beginnt auf der obersten Führungsstufe. Sie muss den Rahmen für alle Projekte im Unternehmen setzen und aus einer bewussten Haltung ein wirksames Konzept für die Projektführung entwickeln. Es geht darum, Projektqualität und Kundenzufriedenheit nach eigenen, definierten Standards sicherzustellen, und darum, sich laufend zu verbessern. Mit geeigneten Verfahren und Tools wahrt das Unternehmen den Überblick über sämtliche Projekte. Dies ermöglicht es, kritische Situationen rasch zu erkennen, die Effizienz in der Projektabwicklung zu steigern sowie Fehler und Risiken frühzeitig zu entdecken und zu minimieren. Standardisierte Hilfsmittel erleichtern den Projektleitern die Arbeit und ermöglichen es, Führungskräfte nach gleichen und messbaren Kriterien zu führen und zu beurteilen.

AUSBILDUNG IN PROJEKTMANAGEMENT:

Das Bildungsangebot in der Schweiz hinsichtlich Projektmanagement nimmt zu. Als Beispiele sind zu erwähnen:

- Grundausbildung Bauprozessmanagement an der Berner Fachhochschule, Architektur Holz und Bau
- Weiterbildungsstudium Management Skills am Institut für Energie der Fachhochschule Nordwestschweiz
- diverse Weiterbildungskurse des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins.

Es ist wichtig, dass ein solches Führungskonzept und dessen Inhalte mit der spezifischen Situation des Unternehmens übereinstimmen. Geschichte, Unternehmensgrösse, langfristige Ziele und bereits vorhandene Tools bestimmen die Gestaltung der Führungsmittel und Vorgehensweisen. Der Aufbau und die Implementierung eines zeitgemässen, strategischen Projektmanagements ist ein Prozess, der Veränderungen von Sicht- und Arbeitsweisen mit sich führt. Wie in jedem Lernprozess braucht es vor allem viel Zeit und Geduld.

Die Haltungen zum Thema Projektmanagement unterscheidet sich von Arbeitgeber zu Arbeitgeber. Es ist schwierig, sich in der Funktion als Projektleiter selber einen Rahmen aufzubauen. Man stösst in einer solchen Situation rasch an Grenzen. Als Projektleiter nimmt man eine Führungsposition ein und wird damit zum Vorbild. Es führt kein Weg an der zentralen Aufgabe vorbei, sich selbst zu führen. Man kann nicht von anderen Personen Verhaltensweisen erwarten, die man selbst nicht einhält, beispielsweise pünktlich und vorbereitet an vereinbarten Terminen zu erscheinen. Diese einfachen Dinge bergen nicht nur grosses Potenzial zur Effizienzsteigerung, sie setzen auch klare Zeichen von Respekt respektive Respektlosigkeit. Wenn „Spielregeln“ aktiv gelebt bzw. vorgelebt werden, entsteht eine positive Teamkultur.

DIE PLANUNG DER PLANUNG


Führungsaufgaben haben sehr viel mit Planen, Entscheiden, Anordnen und Kontrollieren zu tun. Je mehr Projekte ein Projektleiter führt, desto weiter entfernt er sich von seiner Expertenrolle als Architekt oder Ingenieur. Die Aufgaben werden sich immer stärker zur Planung der Planung verlagern und darauf konzentrieren, andere arbeitsfähig zu machen. Die Kernaufgabe eines Projektleiters ist es wohl, reaktionsfähig für das Unvorhersehbare zu sein.

Eine phasengerechte und prozessorientierte Arbeitsweise unter Einbezug des Umfelds gehören zu den starken Hebeln und Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. Leistungen klar zu definieren, das Projekt entsprechend in sinnvolle Teilphasen (Meilensteine) und Arbeitspakete zu gliedern und dabei den strategischen Rahmen des Projekts zu wahren, ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe. Sie ist eng mit dem Vertragswesen, vereinbarten Zusammenarbeitsformen und den entsprechenden Regeln verbunden. Projekte und Prozesse sind eng miteinander verknüpft. Wenn über Prozesse gesprochen wird, sollte allerdings zuerst geklärt werden, was tatsächlich gemeint ist. In Projekten gibt es eine Vielfalt von Teilprozessen, z. B. Entscheidungs-, Sach- und Beziehungsprozesse, um nur einige zu nennen. Ihre Bedeutung variiert stark in Abhängigkeit von Projektphasen und Rahmenbedingungen.

GRÖSSTE HEBELWIRKUNG IN DER STARTPHASE

Der Start ist eine der wichtigsten Phasen im Projekt, da hier der Einfluss auf den Projekterfolg am grössten ist. In der Praxis wird dieser Umstand meist viel zu wenig beachtet. Man versucht, sofort Lösungen zu entwickeln, ohne sich ausreichend mit den Projektvoraussetzungen auseinandergesetzt zu haben. Der erste und oft entscheidende Fehler ist es, die Aufgaben und Ziele, auch die internen, nicht klar zu formulieren. Man unterlässt es auch, die Rahmenbedingungen des Auftragsgebers wie auch die örtlichen und gesetzlichen Gegebenheiten verstehen zu wollen, oder Personen, die einen Einfluss auf das Projekt haben, zu erkennen und zu betreuen. Das führt dazu, dass dem Projektleiter die Risiken nicht bewusst sind. Risikomanagement und Vertragswesen werden häufig noch sehr stiefmütterlich behandelt. Beides sind iterative Prozesse, die aktiv während der gesamten Projektentwicklung zu bewirtschaften sind.

Erst nach einer ordentlichen Aufgaben- und Ressourcenklärung können die Arbeitspakete mit klaren Verantwortlichkeiten und dazugehörigen Kompetenzen festgelegt werden. Dies zählt zu den zwingenden Voraussetzungen, um ein Team arbeitsfähig zu machen. Erst danach wendet sich die Projektarbeit der Lösungsfindung zu. Aber auch jetzt hängt der Erfolg davon ab, dass systematisch nach der optimalen Lösung gesucht und nicht von Anfang an das Naheliegende realisiert wird. Ein methodischer Ansatz, um die Komplexität zu reduzieren, liegt darin, das Gesamtproblem in Teilaufgaben zu zerlegen, zu denen unterschiedliche Teillösungen entwickelt werden. Durch die systematische Kombination von Teillösungen können unterschiedliche Gesamtlösungen erzeugt und bewertet werden.

Entscheidend bleibt aber, das Potenzial am Anfang der Projektarbeit oder der Arbeitsphase zu erkennen und durch umfassende Problemanalyse zu erschliessen. Wenn Fehler bereits in dieser Phase minimiert sowie Risiken, Zusammenarbeitsformen etc. bewusst geklärt und entsprechende Massnahmen ergriffen werden, erhält das Projekt seinen bestmöglichen Start. Zudem steigt die Effizienz, da viele Arbeitsschlaufen vermieden werden. Ein guter Projektstart bildet eine gute Basis für eine erfolgreiche Projektentwicklung. 

Ulrika Tromlitz, dipl. Arch. Chalmers TH SIA – exec. MBA HSG, betreibt seit 2004 ihre TU-Consulting in Zürich. Berufliche Stationen: selbstständige Architektin bis 1992, danach Projektmanagement bei der Göhner Merkur AG, Change-Management bei der Stadt Zürich, Unternehmensführung bei Stücheli Architekten, Internationales Management bei Herzog & de Meuron.
www.tu-consulting.ch