

## Projektmanagement für Architekten und Ingenieure

Sich auf das Kerngeschäft konzentrieren heisst Projekte erfolgreich abzuwickeln und zu führen

von Ulrika Tromlitz\*



*Wir wissen, dass das Kerngeschäft jedes Planungsbüros aus Projekten besteht. Die Projekte bilden den zentralen Teil der Wertschöpfungskette und damit spielt ihre Führung eine entscheidende Rolle beim Erreichen der Unternehmensziele. Hinzu kommt, dass die Projekte unserer Branche per se komplex sind, mit stark zunehmender Tendenz. Bei der Planung von Bauwerken treffen die Disziplinen «Projektmanagement» und «Prozessmanagement» sowohl auf Unternehmens- und Projektebene, als auch auf der organisatorischen und der zwischenmenschlichen Ebene aufeinander. Diese ganzheitliche Sichtweise ist heutzutage erforderlich, um Projekte effizient und zielorientiert zu führen. Diese Aspekte verstehen wir als zentrale Bestandteile des Bauprozessmanagements.*

Das Hauptziel ist Zufriedenheit mit den Ergebnissen und der Zusammenarbeit zu erreichen, beim Auftraggeber, im Team, fachübergreifend und unternehmensintern. Die Fähigkeit mit geeigneten Methoden die Projekte phasengerecht abzuwickeln und zu koordinieren zählt zu den wichtigen Kompetenzen im Bauprozessmanagement. Erfolg hat, wer die Zusammenarbeit mit den vielen Beteiligten gestalten kann ohne den Überblick zu verlieren. Wir müssen zudem feststellen, dass wir uns in gesättigten Märkten bewegen. Das bedeutet, dass wir langfristig nicht mit zunehmender Nachfrage rechnen können, wohl aber mit einem Wettbewerb unter den

Mitbewerbern, der sich weiter verschärfen wird. Hier können wir gegensteuern, indem wir unsere Wettbewerbsvorteile durch professionelle und kohärente Projektführung steigern. Das führt aber dazu, dass die Disziplin *Bauprozessmanagement* an Bedeutung zunehmen wird.

### Veränderungen führen zu neuen Anforderungen

Die Gesellschaft und unser Umfeld verändern sich laufend. Die Dynamik ist nicht aufzuhalten, unabhängig davon, ob es uns gefällt oder nicht. Diese Entwicklungen führen zwangsweise zu einem neuen und auch bewussteren Verhalten der Planungsbüros. Sie wissen, dass die Margen durch die zunehmende Komplexität kleiner werden, dass Fehlentscheide zu dramatischen Konsequenzen führen können und dass ineffiziente Arbeitsabläufe zusätzlichen Zeitdruck verursachen werden. Hinzu kommen die steigenden Ansprüche und die

immer individueller werdenden Bedürfnisse der Auftraggeber, die befriedigt werden wollen. Heute ist es nicht nur wichtig, architektonisches und städtebauliches Fachwissen korrekt in Objekte umzusetzen, sondern auch das Marktumfeld, die standortspezifische Marktsituation und den organisatorischen Kontext bei der Lösungssuche einzubeziehen. Generalistisches Wissen im weiteren Sinne wird immer wichtiger. Jedes Unternehmen entscheidet selbst über die Schwerpunkte seiner Fähigkeiten und Dienstleistungsangebote. Dazu zählt vor allem die Frage, welcher Stellenwert einem professionellen Projektmanagement zukommt. Dabei sind die angestrebte Marktposition und die anzusprechenden Zielgruppen des Unternehmens wichtige Bestimmungsfaktoren. Die Aufgabe, Bauprojekte abzuwickeln, wird zunehmend anspruchsvoller und die Planungsbüros werden vermehrt mit neuen Herausforderungen konfrontiert.

### Die unternehmerische Ausgangslage

Die Antworten auf die Fragen «Welche Anforderungen haben wir an die Führung unserer Projekte? Wie wollen wir unser Portfolio führen?» können sehr unterschiedlich ausfallen und sind abhängig von vielen Faktoren. Zuerst ist die Führungsphilosophie zu formulieren und Klarheit über die langfristigen Unternehmensziele des Büros zu schaffen. Dabei ist die persönliche Einstellung der Inhaber ausschlaggebend. Fragen über Art und Anzahl von



wicklung der Sozialkompetenz. Erfolg beginnt immer mit der Fähigkeit, sich selber zu führen und eine Vorbildfunktion einzunehmen, bevor der Anspruch erhoben werden kann, andere zu führen.

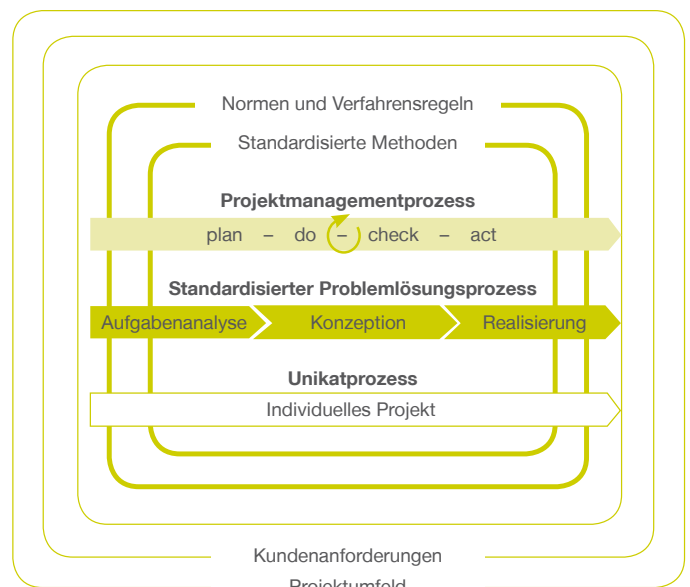
### Methodenorientierte Projektarbeit

Jedes Bauwerk ist ein individuelles Projekt, Ergebnis eines Unikatprozesses. Es unterliegt situationsbezogenen Kundenanforderungen, hat sein eigenes Projektumfeld mit geltenden Normen und Gesetzen. Bei der Projektierung sind jedoch Standardisierungen möglich und nützlich. Bei jedem Bauwerk können Projektmanagementprozesse und standardisierte Problemlösungsmethoden eingesetzt werden. Als Bezugsrahmen für den sachlichen Inhalt dient bei der Planung und Realisation die *SIA-Ordnung 112*. Eine zeitgemässe Projektplanung umfasst alle Aspekte des Systemdenkens, des ganzheitlichen Denkens und Handelns. Aus diesem Grund erfordert ein wirksames Bauprozessmanagement ein umfassendes Verständnis für die Entstehung und die Dynamik von Systemen. Projektprozesse obliegen meistens einem Projektteam, das als temporäre Organisation komplexe, dynamische Beziehungen aufbaut und unterhält. Methodische Ansätze, wie z.B. Projektinitiierung und Projektplanung, Zusammenarbeitsgestaltung, Problemerkassungen und Entwicklung von Lösungsstrategien sowie Reflexionen können iterativ eingesetzt werden. Sie unterstützen eine systematische Arbeitsweise und dienen der nachvollziehbaren Argumentation. Zudem helfen sie, die Projektqualität zu verbessern, Fehler in den Schnittstellen zu reduzieren und unnötige Arbeitsschleifen zu vermeiden.

Projekten und anzubietenden Dienstleistungen sowie über der angestrebten Bürogrösse sind zu beantworten. Dabei sind die unternehmerische Haltung und Kultur zu berücksichtigen. So versteht es sich von selbst, dass an die Konzeption und das Management des Projektportfolios für ein kleines Büro mit wenigen Mitarbeitern andere Anforderungen zu stellen sind, als für ein grosses Unternehmen. Das Dienstleistungsangebot ist mitentscheidend, ein reines Wettbewerbs- und Projektierungsbüro braucht andere Instrumente als eines, das Schwerpunkte in der Ausführung setzt. Auch die internen Ressourcen, beispielsweise die vorhandene Infrastruktur und die finanziellen Möglichkeiten haben einen starken Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens.

### Einzelne Projekte führen

Viele Architekten und Ingenieure haben den Wunsch, Projektleiter zu sein oder zu werden. Irgendwann bekommen die meisten ihre erste Chance. Die Schwierigkeit dabei ist nur, dass diese Kompetenzen nicht in der Ausbildung vermittelt werden. Wir lernen sie – hoffentlich – in der Praxis und sammeln so mehr oder weniger zufällig unsere Erfahrungen. Häufig verbleibt eine Unsicherheit und es fehlt Klarheit darüber, was heutzutage eigentlich von einem Projektleiter erwartet wird. Wer Projektleitungsaufgaben übernimmt, muss den Überblick über die eigenen Kompetenzen gewinnen und Lücken erkennen, die es zu schliessen gilt. Es ist entscheidend, die wichtigsten Führungsinstrumente zu kennen; die *Planung der Planung* als Aufgabe zu verstehen, den Projektstart als Erfolgsmoment zu erkennen und phasengerecht arbeiten zu können. Zu den Führungsaufgaben zählt neben der Organisation vor allem die Arbeitsfähigkeit eines Teams herbeizuführen und aufrecht zu erhalten. Eine ganzheitliche und kohärente Umsetzung der Projektaufgabe im Team ist von grosser Bedeutung für den Projekterfolg. Dazu zählt die Fähigkeit des persönlichen Selbstmanagements und die Ent-



### Das gesamte Projektportfolio führen

Wie erwähnt, gehören Projektabwicklung und Projektorganisation zum Kerngeschäft und sind somit eng mit der unternehmerischen Marktpositionierung und der Büroorganisation verbunden. Auf allen Ebenen vom Gesamtunternehmen über das Projektportfolio, Projekte und Teilprojekte

kommt das Bauprozessmanagement zum Tragen. Die Ziele können auf den einzelnen Ebenen durchaus widersprüchlich sein, aber die eingesetzten Managementmethoden müssen ein abgestimmtes Gesamtsystem ergeben. Dies erfordert ein ganzheitliches, zusammenhängendes Konzept, das den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens entspricht. Eine wirksame Geschäfts- und Projektsteuerung wird von der Unternehmens- und Projektphilosophie und von der Organisation des Unternehmens mit den zu Verfügung stehenden Führungssystemen beeinflusst. Es geht darum, den Projektleitern adäquate Führungshilfsmittel zur Verfügung zu stellen und für eine sinnvolle Schulung zu sorgen. So bekommen sie einen einheitlichen Rahmen, um ihre Projekte effizient abzuwickeln und zu steuern. Der einheitliche professionelle Auftritt in der Projektführung setzt starke Signale in der Kommunikation und fördert das Image des Unternehmens.

### Die eigene Berufsrolle wählen

Die Marktpositionierung gehört zu den zentralen strategischen Aufgaben jedes Unternehmens. Sie beinhaltet unter anderem die Haltung zum Projektmanagement und zu dessen Umsetzung in der Praxis. Hierbei spielt das Führungsverständnis der Inhaber eine wichtige Rolle, da es sich direkt auf die Kompetenzregelung in den Projekten auswirkt. Diese variiert von Büro zu Büro. Die Kompetenzen der Projektleiter können dem entsprechend sehr unterschiedlich ausfallen. Auch die Anzahl der Projekte, deren Grösse und die Komplexität, die es zu bewältigen gilt, spielen eine Rolle bei der Positionierung des Projektmanagements. Weitere Bestimmungsfaktoren sind die Anzahl der Teammitglieder, die zu führen und zu koordinieren sind, sowie die Berufserfahrungen und Kompetenzen des Projektleiters. Je komplexer und umfangreicher die Führungsverantwortung ausfällt, desto weniger Zeit bleibt, um eine eigentliche Expertentätigkeit oder eine fachliche Rolle wahrzunehmen. Wer professionell Projekte führt, muss sich von gestalterischen oder konstruktiven Aufgaben lösen. Die zentralen Aufgaben eines Projektleiters sind diejenigen des Führens, des Organisierens und des Coachings. Ob diese Art von Aufgaben jemandem zusagen, eine positiv Herausforderung und Motivation darstellen, muss jeder Projektleiter oder angehender Projektleiter für sich beantworten.

[u.tromlitz@tu-consulting.ch](mailto:u.tromlitz@tu-consulting.ch)

\* Ulrika Tromlitz, dipl. Arch. CTH SIA – Exec. MBA HSG

## Apropos... Projektmanagement

Als Architekturstoriker verstehe ich nichts vom Projektmanagement. Ich stelle mir aber vor, dass es dabei um Ähnliches geht, wie beim Entwerfen und Schreiben eines eigenen Textes, wie diesem hier. Es geht darum, eine zeitliche Abfolge von Handlungsschritten – in meinem Fall das Schreiben einzelner Wörter – so zu planen und "auf die Reihe zu bringen", dass das tatsächliche Durchlaufen des vorausgeworfenen Wegs, hier der Worte, Sätze und Argumente, den Leser möglichst ohne Umschweife zum Ziel führt. Ich schicke also mit meiner Abfolge von Wörtern den Leser auf eine Reise, an deren Ende er meine Gedanken kennen und verstehen sollte. Er soll während des Lesens jeden einzelnen Gedankenschritt nachvollziehen können und seine Vorausahnung des Gesamttextes sollte zunehmend präziser und für ihn überschaubarer werden. Im Gegensatz zum Projektmanager darf ich als Autor sogar gewisse Überraschungs- oder Spannungsmomente in meine Gedankenabfolge einbauen, ohne dass der Leser sich darüber ärgern wird. Es wird ihn im Gegenteil dazu ermuntern, weiter zu lesen und nicht etwa unterwegs abzurechnen. Es wird seine Spannung vor einer erwarteten Pointe wachhalten. Wenn Sie bis hier gelesen haben, mögen Sie sich fragen, was der Text soll, und ob er sich wohl noch auf eine Pointe zuspitzen wird. Dass Sie sich diese Frage stellen, ist bereits ein schlechtes Zeichen. Es deutet darauf hin, dass der Text womöglich missraten ist. Interessanterweise ist er aber nicht daran gescheitert, dass Sie bis hierhin nicht haben folgen können. Im Gegenteil: Die Reihenfolge der Worte, der Sätze und Gedanken ist für Sie durchaus nachvollziehbar gewesen. Dieser Text scheitert nicht an der Logik seines Aufbaus, an der Stringenz seiner Argumente, nicht daran, dass ich meine Gedanken "nicht auf die Reihe gekriegt habe", sondern am Fehlen eines sinnstiftenden Inhalts. Könnte es sein, dass gelegentlich auch Prozesse, obwohl nach bestem Wissen und Können "gemanagt", daran scheitern, dass es ihnen ebenso an sinnstiftendem Inhalt fehlt?

Dr. Dieter Schnell, Architekturstoriker