



PARAT FÜR DIE KOMPLEXEN FÄLLE

Selbstmanagement und Sozialkompetenz – und natürlich der berühmte Überblick in hektischen Situationen: All dies sind Schlagworte, wenn es um die Kompetenzen von guten Projektmanagern geht. Doch ganz abgesehen davon sehen die Anforderungen an den Beruf in vielen Bereichen, je nach Projekt und Inhaber des Unternehmens, komplett unterschiedlich aus. Eine Analyse.

TEXT Ulrika Tromlitz FOTOS zvg

Auf der einen Seite ist es wie früher, wir haben einen Wettbewerb gewonnen oder wir bekommen aufgrund einer Studie oder eines Angebots eine Zusage. Der Chef beurteilt dann die interne Lage und bestimmt einen Projektleiter für das neue Projekt. Einmal war oder ist es für jeden von uns das erste Mal, diese anspruchsvolle Rolle zu übernehmen. Wir tasten uns an die neue Aufgabe heran nach der uralten Methode «learning by doing». Früher konnte man es auch bedenkenlos tun, da es sich meistens um Direktaufträge handelte, wir keine vertragliche Verantwortung für andere tragen mussten, die gesetzlichen Vorgaben weniger komplex und der zeitliche Rahmen, in dem wir uns bewegten, bedeutend grosszügiger bemessen waren. Beispielsweise wurde in den Wintermonatenseltengebaut, und für den Austausch und die Überarbeitung von Planunterlagen stand im Zeitalter der Handzeichnung und der Heliografie deutlich mehr Zeit zur Verfügung. Heutzutage ist es anders, aber an unserer Herangehensweise hat sich noch nicht viel geändert.

Mehr Spezialwissen nötig

Die Abwicklung eines Bauprojektes ist in den letzten Jahren vielschichtiger und diffiziler geworden. Wir haben es beispielsweise mit immer vielfältigeren und komplexeren gesetzlichen Vorschriften zu tun. Sie fordern immer mehr Spezialwissen, und dies wiederum verunsichert und überfordert immer

öfter nicht nur die Bauherren. Dies führt zu immer stärker vernetzter Zusammenarbeit und neuen Organisationsformen. Das Generalplaner-Mandat kann als Beispiel erwähnt werden. Solche Mandatsformen erfordern erweiterte Kompetenzen, zum Beispiel im Vertragswesen, im bewussten Umgang mit Risiken und Chancen und mit prozessorientierten Arbeitsmethoden. Die Bewältigung der vielen neuen Schnittstellen, etwa die Koordination der verflochtenen Haustechnik, zählen zu den zentralen Aufgaben eines Projektleiters. Zugleich werden immer mehr Personen und Organisationen Teil des Erstellungsprozesses. Sie sind zu begleiten, zu informieren und zu führen. Entscheidungen rechtzeitig herbeizuführen, ohne den Überblick über den Gesamtprozess zu verlieren, ist eine Kernaufgabe im Projektmanagement geworden. Die Anforderungen an Projektleiter haben dramatisch zugenommen.

Hohe Anforderungen

Die gesellschaftlichen Veränderungen und die Entwicklungen der Planungsbranche führen zwangsläufig zu neuem oder bewussterem Verhalten der Planungsbüros. Sie erleben die zunehmende Komplexität und wissen, dass die Margen schrumpfen, dass Fehlentscheide zu dramatischen Konsequenzen führen können, dass ineffiziente Arbeitsabläufe zusätzlichen Zeitdruck verursachen und so weiter. Gut organisierte und vorausschauende Projektleiter, die ihre Kernaufgaben beherrschen, sind begehrt. Hinzu kommen die steigenden Ansprüche und die immer individueller werdenden Bedürfnisse der Auftraggeber. Fachliches Wissen korrekt am Objekt umzusetzen genügt heute nicht mehr. Von Projektleitern wird erwartet, dass sie das politische und gesellschaftliche Umfeld, die Marktsituation, die standortspezifischen Faktoren bei der Lösungssuche einbeziehen können. Hier wird generalistisches Wissen im weiteren Sinne erwartet. Heute weiss man, dass zu den zentralen Erfolgsfak-

«Rechtzeitig Entscheidungen zu fällen, ohne den Überblick zu verlieren, ist Kernaufgabe im Projektmanagement.»

Ulrika Tromlitz



Buchtipp Projektmanagement für Architekten und Ingenieure

Ordner A4, 127 S., farbig
Firmenmitglieder SIA CHF 125.–
Persönliche Mitglieder SIA CHF 145.–
Nichtmitglieder CHF 165.–
zzgl. MwSt. und Versand

Die Führung von Projekten hat sich in den letzten Jahren, insbesondere durch die Zunahme der Komplexität der Projekte und Planungsprozesse, deutlich verändert. Um ein Projekt optimal zu steuern, braucht es daher heute mehr denn je solide Kenntnisse. Das neue Kompendium «Projektmanagement für Architekten und Ingenieure» aus der Reihe «Oranger Ordner» erklärt, wie Projekte hinsichtlich Qualität, Kosten und Termine reibungslos gesteuert werden.

toren bei der Projektabwicklung Selbstmanagement und Sozialkompetenz des Projektleiters zählen. Diese Kompetenzen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Projektleiter von Planungs- und Bauprojekten zu sein, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe geworden.

Selbstmanagement als Motor

Eine Führungsperson, ein Teamleiter, hat immer eine Vorbildfunktion. Dadurch ist es ihm möglich, Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufzubauen. Das alte Prinzip, dass man nur das von anderen erwarten und verlangen kann, was man selber leistet und lebt, ist auch heute noch gültig. Um vereinbarte Projektziele zu erreichen, sind anspruchsvolle Teilziele und Meilensteine festzulegen. Dies

gehört zu den nicht delegierbaren Aufgaben eines Projektleiters. Es erfordert Erfahrung in der Sache und im Umgang mit den Menschen und setzt ein bewusstes Beobachten und Reflektieren voraus. Es geht darum, systematisch und nachvollziehbar vorzugehen, aus Fehlern zu lernen und Potenziale zu erkennen.

Auf der persönlichen Ebene beginnt es mit der Fähigkeit, die eigenen Ziele zu formulieren und eine gesunde Selbstreflexion zu entwickeln. Auf der Führungsebene nimmt ein erfolgreicher Projektleiter seine Führungsaufgaben, das heisst organisieren, entscheiden, delegieren und kontrollieren, sorgfältig wahr. Auch die Führungswerkzeuge, wie Sitzungen, Dokumente, Leistungsbeurteilungen, werden der Situation entsprechend sinnvoll eingesetzt. Eine zielorientierte Führung erfordert viel Disziplin, ein gutes Zeitmanagement und eine entwickelte persönliche Arbeitsmethodik. Dies ist eine der wichtigsten Herausforderung für jeden Projektleiter.

Grundstein Sozialkompetenz

In die Abwicklung eines Bauprojektes sind viele unterschiedliche Zielgruppen involviert: Auftraggeber, Fachplaner, Unternehmer, Behörden und interne Mitarbeiter, um nur einige zu nennen. Sie haben unterschiedliche Interessen und verfolgen die Ziele ihrer eigenen Organisation. Aber auch die Menschen innerhalb einer Interessensgemeinschaft sind nicht gleich, sie kommen aus verschiedenen Kulturen und bringen ihre eigenen Geschichten und Erfahrungen mit. Die Kommunikation und die inhaltliche und zeitliche Koordination mit all den Beteiligten stellt eine grosse Herausforderung für den Projektleiter dar. Sie sind so zu führen, zu informieren und einzubeziehen, dass so wenig Konflikte und Irritationen wie möglich entstehen, dass die Leistungsversprechen zu den vereinbarten Rahmenbedingungen erbracht werden können. Dafür braucht

der Projektleiter gute emotionale Sensoren, Fingerspitzengefühl und den Mut, Menschen situativ zu begegnen und sie anzusprechen. Störungen im zwischenmenschlichen Bereich wirken wie Sand im Getriebe, sie rächen sich fast immer auf der Sachebene. Eine positive Zusammenarbeit hingegen erhöht die Motivation und trägt zum Projekterfolg bei.

Partnerschaftlich führen

Die häufigste Form der Projektorganisation ist die Matrixorganisation. Dies bedeutet, dass die Teammitglieder einerseits dem Pro-

«Je umfangreicher die Führungsverantwortung, umso weniger Zeit bleibt für architektonische Aufgaben.»

Ulrika Tromlitz

jektleiter und andererseits ihren eigenen Vorgesetzten, zum Beispiel den Fachbereichsleitern, unterstellt sind. Sie haben in dieser Form zwei Vorgesetzte, wobei beide Instanzen grundsätzlich gleichwertig erscheinen. Dies stellt hohe Anforderungen an die Teamführung. Der Projektleiter führt in diesem Fall eine Gruppe von Gleichberechtigten, was wesentlich anspruchsvoller ist als eine hierarchische Führungsfunktion wahrzunehmen. Die Aufgaben, die hier im Vordergrund sind, bestehen darin, Gruppenprozesse zu leiten und Gruppenentscheide herbeizuführen, um die Arbeitsfähigkeit innerhalb eines Teams sicherzustellen sind die zwischenmenschlichen Prozesse bewusst zu gestalten. Dies beginnt sinnvollerweise beim Projekt- oder Phasenstart und im weiteren Verlauf geht es darum, Gruppenbildungs- und Findungsprozesse bewusst zu gestalten. Hinzu kommt, dass die Leitung von Projekt zu Projekt oder sogar nach einzelnen Projektphasen wechseln kann. Nicht jeder kann damit umgehen. Das persönliche Rollen- und Führungsverständnis spielt hier eine entscheidende Rolle.

Die eigene Berufsrolle wählen

Die Kompetenzen, die ein Projektleiter mitbringen muss, können sehr unterschiedlich sein. Sie sind stark abhängig vom Führungsverständnis der Inhaber des jeweiligen Unternehmens. Auch Faktoren wie die Anzahl

Projekte, Projektgrösse und Komplexität, die es zu bewältigen gilt, spielen eine Rolle bei der Festlegung der Anforderungen. Weitere Faktoren sind die Anzahl Teammitglieder, die zu führen und zu koordinieren sind, sowie die Berufserfahrung und Vorbildung des Projektleiters. Je komplexer und umfangreicher die Führungsverantwortung ausfällt, desto weniger Zeit bleibt, um eine Expertentätigkeit oder Gestaltungsrolle wahrzunehmen, zum Beispiel bei architektonischen oder konstruktiven Aufgaben. Die zentralen Aufgaben eines Projektleiters liegen in der Führung, im Organisieren und im Coaching. Ob ihm solche Aufgaben liegen, positiv herausfordern und motivieren, muss jeder Projektleiter oder angehende Projektleiter für sich beantworten. ■



Ulrika Tromlitz

Die gebürtige Schwedin schloss zuerst in Göteborg ein Architekturstudium ab, um sich nach einigen Jahren in der Praxis als Marketingleiterin weiterzubilden und später an der Universität St. Gallen den Executive Master of Business Administration zu absolvieren. Ihre beruflichen Stationen umfassen sowohl eine Generalunternehmung und das Stadtbauamt Zürich als auch so renommierte Büros wie Stücheli Architekten Zürich oder Herzog und de Meuron, Basel, wo sie als Mitglied der Geschäftsleitung tätig war. Seit 2004 ist sie selbstständige Unternehmensberaterin für Architekturbüros; ausserdem engagiert sich Ulrika Tromlitz in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung im Bereich Architektur an den FH in Burgdorf und Muttenz und gibt Management-Kurse beim SIA.

www.tu-consulting.ch