



**EIN NEUES
PROJEKT STARTEN –
SO GEHT ES.**

Wir leben in einer intensiven Zeit. Alles ist effizient und sofort zu erledigen. Das bewusste Planen und Vorausdenken scheinen out zu sein. Jedenfalls lässt dies der Blick in die Praxis vermuten. Hier wird lieber oft rasch und dafür planlos gehandelt. Dabei nehmen – meist ungewollt – Fehler und Missverständnisse in Kauf. Die Konsequenzen bleiben im ersten Moment verborgen und treten meist erst später in der Projektarbeit zu Tage. Dann aber werden sie nicht mit dem Verhalten und der Arbeitsweise beim Projekt- oder Phasenstart in Verbindung gebracht. Wer diesen jedoch richtig angeht, spart Energie und Kosten. Folgend ein paar Punkte, die es dabei zu beachten gilt.

TEXT Ulrika Tromlitz FOTOS thinkstockphotos



Meistens beginnen wir Architekten und Planern damit, nach Lösungen für die architektonische Aufgabe zu suchen, um so den Bauherrn von unseren Kompetenzen zu überzeugen. Die kreativen Fähigkeiten – so glaubt man – kommen zum Ausdruck, indem Lösungsansätze innert kurzer Zeit präsentiert werden. Vermutlich sind auch viele Bauherren davon überzeugt, dass der Architekt umso besser ist, je schneller er attraktive Projektideen vorschlägt. Diese Vorstellung kann alle Beteiligten teuer zu stehen kommen. Ohne eine bewusste Vorbereitung des Projektes werden viele Chancen und Stolpersteine übersehen. Wenn in der Folge die Projektarbeit zahllose Schlaufen nimmt und zusätzlicher Zeitdruck entsteht, kommen viele innovative Lösungen gar nicht zum Tragen, und die Bauqualität leidet ebenso wie die Motivation und Begeisterung des Teams inklusive jene des Auftraggebers. Aber wie uns die Erfahrung lehrt: Irgendwie geht es dann doch. Warum aber machen wir uns das Leben unnötig schwer, wenn es mit einfachen und kleinen Veränderungen besser ginge?

Die Macht der Gewohnheit

Die meisten von uns leben gerne in gewohnten Mustern. Meist übernehmen wir diese mehr oder weniger unreflektiert. Gewohn-

heiten zu verändern ist deshalb so schwer, weil sie angenehm sind und uns Sicherheit und Vertrautheit vermitteln. Und sie ermöglichen es uns, mit unterschiedlichsten Situationen zweckmässig umzugehen. Das, was uns irritiert und uns den Arbeitsalltag erschwert, nehmen wir dabei in Kauf. Ein weiterer Faktor, der in der Projektarbeit eine wichtige Rolle spielt, ist das vermeintliche Gefühl, selbstbestimmend in der Gestaltung von Arbeitsinhalten zu sein. Tatsächlich bestimmen aber verschiedene Personen und Instanzen unser Handeln, wie etwa der Bauherr oder die Behörden. Unnötige Überarbeitungen,

«Ohne bewusste Vorbereitung des Projekts werden viele Chancen und Stolpersteine übersehen.»

Ulrika Tromlitz

verursacht durch fehlende und falsche Entscheidungen, nehmen wir auf uns. Und bei sinkender Stimmung im Team finden wir immer einen Schuldigen. Selten suchen wir bei uns selbst oder bei der von uns gewählten Vorgehensweise. Bei der Projektentwicklung reicht es aber nicht aus, sich ausschliesslich auf die eigenen Fachleistungen zu konzentrieren. Das gesamte Umfeld, d.h. alle Personen und Organisation, die einen Einfluss auf das Projektergebnis haben können, sind im Planungsprozess zu berücksichtigen. Diese ganzheitliche Sichtweise ist für den Projekterfolg entscheidend. Alle diese wesentlichen Faktoren zu berücksichtigen und dabei dennoch nicht den Überblick zu verlieren, ist

eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Sie erfordert ein diszipliniertes und strukturiertes Vorgehen. Einer der wichtigsten Hebel dafür ist der Projekt- oder Phasenstart.

Das neue Projekt

In der Phase der Akquisition wird vieles mit dem potenziellen Auftraggeber implizit vereinbart. In den meisten Fällen ist diese Phase Chefsache und der Projektleiter ist bei diesen ersten Gesprächen oft nicht einmal dabei. In der Praxis wird mit der Arbeit häufig begonnen, bevor der Vertrag ausgearbeitet ist. Die Unternehmensleitung trägt dieses nicht unwesentliche Risiko. Für den Projektleiter ist deshalb eine klare Aufgabenbestimmung von grösster Bedeutung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Projekte über mehrere Jahre laufen. Unwägbarkeiten gehören im Laufe der Zeit zum Kern des Projektgeschäfts. Sicher ist allein, dass wir unmöglich den gesamten Projektverlauf voraussehen können. Ziel einer bewussten Projektübernahme ist es aber, von Anfang an eine vernünftige Planung und Umsetzung zu ermöglichen. Damit Entscheidungen später nachvollziehbar sind und fundierte Argumentationen möglich sind, müssen die wesentlichen Arbeitsschritte festgehalten werden. Die Übergabe ist zu terminieren und vorzubereiten. Vorhandene Grundlagen sind zusammenzutragen und ein Übernahmedokument ist inhaltlich vorzubereiten. Es wird von beiden Parteien am Schluss der Besprechung

visiert. Hier geht es nicht darum, akribisch jedes Detail zu notieren, sondern darum, die Ausgangslage nachvollziehbar zu dokumentieren. Die wichtigsten Auftraggeber- und Objektdaten, die Ziele des Auftraggebers und des Auftragnehmers sind festzuhalten, besonders weil sie nicht immer deckungsgleich sind. Die vorhandenen und meistens unvollständigen Grundlagen sind aufzulisten. In manchen Unternehmen unterschiedet man zwischen strategisch wichtigen Projekten, die beispielsweise den Ruf des Unternehmens festigen, und solchen, bei denen wirtschaftliche Ziele im Vordergrund stehen. Entsprechend stehen dem Projektleiter unterschiedliche Budgets zu Verfügung. In jedem Fall sind klare Rahmenbedingungen für Leistungen, Honorare, und Termine zu schaffen, mit denen der Projektleiter die Arbeit planen kann.

Die Planung der Planung

Jetzt liegt es am Projektleiter, sich einen Überblick über die Risiken und Chancen des Projekts zu verschaffen. Für die Planung der Planung ist folglich ausreichend Zeit vorzusehen. Die Dauer dieser Phase ist abhängig von der Grösse und Komplexität des Projekts sowie von der Zusammenarbeitsform und der Grösse des Projektteams. Es beginnt mit der kritischen Überprüfung der entgegengenommenen Grundlagen. Lücken sind zu schliessen und Widersprüche zu klären. Anschliessend ist der Projektverlauf nach Meilensteinen zu gliedern. Arbeitspakete sind festzulegen und die erforderlichen Kompetenzen zu deren Bearbeitung zu definieren. Dieser Projektstrukturplan verschafft dem Projektleiter den ersten groben Überblick über das Projekt. Er ermöglicht es, die zur Verfügung stehenden Kapazitäten und den geplanten Aufwand zu vergleichen und festzustellen, ob das Projekt realisierbar ist. Erkannte Risiken führen zu Strategien und Massnahmen, die gegebenenfalls mit dem Vorgesetzten und/oder dem Auftraggeber abzustimmen sind. Sollte

kein Konsens gefunden werden, tut der Projektleiter gut daran, seine Verantwortung wahrzunehmen, indem er seine Erkenntnisse schriftlich festhält und kommuniziert.

Wenn die Ausgangslage in dieser Weise geklärt ist, beginnt die detaillierte Arbeitsvorbereitung. In diesem Arbeitsschritt wählt man die Projektpartner und legt die Projektorganisation fest. Wichtig ist es, Verantwortlichkeiten und Rollen festzulegen, Entscheidungswege und Mitspracheverfahren zu regeln, den Sitzungsrhythmus und die weiteren Kommunikationswege zu bestimmen. Zudem sind die Abläufe auf wichtige Schnittstellen zu überprüfen.

«Gemeinsam formulierte Verhaltensregeln helfen, eine bewusste Projektkultur zu implementieren.»

Ulrika Tromlitz

Arbeitsfähigkeit herstellen

Schwierigkeiten im Projektablauf bis hin zum Projektabbruch haben ihre Ursachen meist auf der zwischenmenschlichen Ebene. Fachliche Probleme können in den meisten Fällen gelöst werden, wenn die persönlichen Beziehungen funktionieren. Im beruflichen Umfeld sind Beziehungen bewusst zu gestalten, mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit des Projektteams sicherzustellen. Dies sollte vor dem eigentlichen Arbeitsstart beginnen. Der formelle Projektstart ist ein idealer Zeitpunkt für die Beziehungspflege. Der Findungsprozess muss aber auf der sachlichen Ebene herbeigeführt werden und darf keine reine Gefühlsache sein.

Ob die Projektstartsitzung nur intern oder mit externen Partnern erfolgt, ist projektabhängig. Es ist sinnvoll mit einer vorbereiteten Präsentation, die Ausgangslage und die Ziele des Projektes vorzustellen. Auf diese Art und Weise haben alle Anwesenden von Anfang denselben Wissensstand. Unterschiedliche Informationen über den Sachverhalt führen häufig zu unnötigen Schlaufen und Missverständnissen. Das gegenseitige Kennenlernen, der Austausch über Projektziele und Erwartungen an die Zusammenarbeit sind gute Grundsteine einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Eine kurze Vorstellungsrunde

hilft in jedem Fall. Gemeinsam formulierte Verhaltensregeln helfen, eine bewusste Projektkultur zu implementieren. Sie dienen der Teamarbeit in Stresssituationen und bei drohenden Konflikten. Die schriftlich festgehaltenen Spielregeln wie pünktlich und vorbereitet zu erscheinen, andere ausreden zu lassen, Schuldzuweisungen zu vermeiden, höflich im Ton zu bleiben etc., können eine gute Feedbackkultur unterstützen. Als letzter Schritt dieser Phase sind die bisher erarbeiteten Unterlagen im Team zu diskutieren. Der Findungsprozess wird damit auf die Sachebene gebracht. Wenn im Team Konsens gefunden ist, kann mit der eigentlichen Projektarbeit begonnen werden und diese wird mit Sicherheit erfolgreicher verlaufen, als ohne systematische Vorbereitung. ■



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 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