



Jeder, der in Planungs- und Bauprojekten involviert ist, macht die Erfahrung, dass es in der Regel nicht nach Plan läuft. Die Rahmenbedingungen von Projekten verändern sich laufend. Die Planung wird kontinuierlich an den Verlauf angepasst und umgekehrt. Mit zunehmender Bearbeitungstiefe gelangt man zu neuen Erkenntnissen. Mit Fortschreiten des Projekts getroffene Teilentscheidungen beeinflussen Arbeitsabläufe und Ergebnisse oft stärker als die ursprüngliche Planung. Vielleicht ist dies ein Grund, weshalb die Aufgaben der «Planung der Planung» und des laufenden Controlling in vielen Fällen nicht ernst genommen werden. Die meisten Akteure denken: «Es kommt ja sowieso anders!»

TEXT Ulrika Tromlitz

FOTO thinkstockphotos

Aus Irrtümern kann man lernen – aus Zufällen nicht. Dennoch ziehen wir offensichtlich den Zufall dem Irrtum meist vor. Warum eigentlich? Ist es lustvoller, sich mit Entwurfslösungen und gestalterischen Ausdrucksformen zu beschäftigen, als sich systematisch die Frage zu stellen, was zu tun richtig und dringlich ist und es entsprechend umzusetzen? Letzteres hat mit prozessorientiertem Vorgehen und mit dem Einsatz von geeigneten Methoden und Hilfsmitteln zu tun.

Oder ist der Grund viel einfacher? Während der Ausbildungen wird uns beigebracht, wie wir denken und arbeiten sollen. Methodische Kompetenzen zur Projektplanung wer-

den aber fast nie vermittelt, weil ihnen zu wenig Bedeutung zugemessen wird. Dabei wäre es wichtig, schon während der Ausbildung zu erklären, welche Vorgehensweisen sinnvoll, welche Einflussfaktoren wichtig sind und in welcher Reihenfolge was zu tun ist. Auch im Beruf haben viele den Nutzen strukturierter Arbeitsweisen nie erlebt.

Aus Fehlern lernen

Warum macht es dennoch Sinn, zu planen, auch wenn wir wissen, dass vieles in der angedachten Zeit und gewünschten Form nicht realisierbar ist? Der grundsätzliche Gewinn liegt in der Erkenntnis. Wir können aus Irrtümern lernen. Durch systematische Vorgehensweisen sind wir in der Lage, Denk- und Handlungsfehler zu erkennen. So können wir frühzeitig, der Situation angepasst, sinnvoll agieren und geeignete Massnahmen einleiten. Wir vermeiden es, Fehler zu wiederholen und gewinnen Zeit, um Unvorhergesehenes zu bewältigen. In fast jedem Projekt ist der Umgang mit Unvorhergesehenem eine Kerntätigkeit des Projektleiters. Dessen wichtigste Kompetenz liegt folglich darin, seine Arbeit nicht von Zufällen steuern zu lassen.

Resultatorientiert vorgehen

Projektleiter sind in ihrer Führungsfunktion aufgefordert, eine zielorientierte Haltung einzunehmen und entsprechend zu handeln. Das bedeutet, die Ergebnisse und die vereinbarten Ziele ins Zentrum zu stellen. Nicht die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten, die für die Erreichung des Ergebnisses erforderlich sind, machen Freude, sondern das Ergebnis.

Projektleiter müssen Prioritäten setzen, sich auf das Wesentliche konzentrieren, die Stärken der einzelnen Teammitglieder erkennen und sie richtig einsetzen.

Bei allen Aufgaben sind Projektleiter zuerst aufgefordert, sich zu fragen, welche Ziele zu erreichen sind. Handlungsmöglichkeiten sind danach zu bewerten, ob sie im Sinne des gewünschten Ergebnisses wirksam sind und mit dem geringstmöglichen Einsatz zum gewünschten Ziel führen.

Grundsätzlich geht es um eine systematische und bewusste Vorgehensweise bei allen Teil-

aufgaben. Manche arbeiten intuitiv in der geschilderten Weise. Wer es aber bewusst und systematisch tut, kann seine Entscheidungen zu einem späteren Zeitpunkt nachvollziehen und reflektieren.

Eine resultatorientierte Einstellung ist von der Vorbildfunktion untrennbar. Sie ist die Basis des Vertrauens, sowohl auf die Sach- wie auf der

Beziehungsebene. Eine positive Grundeinstellung ist ebenso wichtig, sie wirkt stark motivierend und aufbauend auf das Team. Motivation und Vertrauen sind die Erfolgsfaktoren bei all den vielen Unwägbarkeiten im Projektgeschäft.

«Weil bei Projekten vieles anders kommt als gedacht, ziehen wir den Zufall dem Irrtum vor. Aus Irrtümern kann man allerdings lernen – aus Zufällen nicht.»

Ulrika Tromlitz

Arbeitsvorbereitung als Basis

Die Arbeitsvorbereitung wird oft mehr oder weniger übersprungen. Doch hier liegen vielfach bereits die Ursachen für spätere «unvorhergesehene» Überraschungen. Tatsächlich machen wir einfach die Schritte nicht in der richtigen Reihenfolge. Erst im Verlauf der Arbeit entdecken wir Fragen, die nicht geklärt wurden, wichtige Ent-

Produkte mit formaldehydfreiem Bindemittel.
ISOVER – gelebte Ökologie.

Besuchen Sie uns an der SWISSBAU 2014 in Basel, 21.-25. Januar, Halle 1.1/Stand A144

Die Glaswolle von ISOVER besteht aus über 85% rezykliertem Altglas.
Reduziertes Transportvolumen dank der Komprimierbarkeit von Glaswolle.
www.isover.ch



scheide, die nicht gefällt wurden, Rahmenbedingungen und Einflüsse des Umfeldes, die nicht beachtet wurden uns so weiter. Wir haben uns eine Arbeitsweise angeeignet, die im Endeffekt zu spät entdeckte Probleme, Missstimmungen und Ärger als «Normalfall» mit sich führen. Leben wir vielleicht in der Annahme, die Planung der Planung sei besser zu unterlassen, weil wir kein Honorar dafür erhalten? Es wäre eine irreführende Überzeugung, da wir auf diese Weise zwar anfänglich Zeit sparen, jedoch im Projektverlauf viele Fehler kreieren und Leistungen verschenken, die dann nicht als Mehrleistung eingefordert werden können.

Führungsaufgaben wahrnehmen

Zur Verantwortlichkeit eines Projektleiters gehört das phasengerechte Planen und Organisieren. Dazu werden das Projekt und die Ausgangslage analysiert, Risiken und Chancen erkannt. Dies ist eine Voraussetzung, um ein arbeitsfähiges Team zu bilden. Zwischenmenschliche Beziehungen müssen bewusst und mit hoher Präsenz gestaltet werden. Wir verhalten uns in der Projektarbeit allerdings oft so, als entstünden sie von alleine. Es ist erwiesen, dass 80 Prozent aller Konflikte in der Projektarbeit ihre Ursache auf der zwischenmenschlichen Ebene haben, sie kommen aber auf der Sachebene zu tragen und zeigen sich beispielsweise in fehlender Motivation, mangelnder Erledigung übertragener Aufgaben, geringer Sorgfalt und so weiter. Ein erfolgreiches Team zeichnet sich durch eine gute Konflikt- und Fehlerkultur aus. Wer offen über Fehler und Irritationen in der Arbeit sprechen kann, löst diese meistens frühzeitig und ist besser gewappnet für Unvorhergesehenes. Das erfordert eine hohe Sozialkompetenz des Projektleiters.

Bewusste Kurskorrekturen

Ich habe bereits am Anfang herausgestrichen, dass Projekte selten nach Plan laufen. Das liegt in der Natur der Sache. Wir müssen

einfach lernen, richtig damit umzugehen. Dabei spielt das Zeit- und Entscheidungsmanagement eine wesentliche Rolle – zwei weitere Kompetenzfelder, die in der Praxis häufig zu wenig Beachtung finden. Jedes Projekt hat einen geplanten Start und definiertes Ende. Sie sind entscheidende Parameter bei der Projektplanung und -bearbeitung. Wenn der Zeitrahmen bekannt ist, können wir das Projekt in geeignete Phasen, Meilensteine und/oder Teilziele gliedern. Wir wissen, dass es keinen Sinn macht, ein ganzes Projekt im Detail durchzuplanen – dafür ereignet sich allzu schnell etwas Unvorhergesehenes. Doch ist es wichtig, den Gesamtüberblick nie aus den Augen zu verlieren. Wenn wir innerhalb eines Meilensteins oder Teilziels unvorhergesehene Ereignisse nicht auffangen können, sind wir verpflichtet, den Auftraggeber zu unterrichten und Gegenmassnahmen vorzuschlagen. Diese Art der Früherkennung vermittelt einen professionellen Eindruck, ganz im Gegensatz zur Feststellung, dass man eine Entwicklung nicht erkannt hat. Innerhalb eines Teilziels ist es

«Wer offen über Fehler und Irritationen in der Arbeit sprechen kann, löst diese meistens frühzeitig.»

Ulrika Tromlitz

für den Projektleiter möglich und auch sinnvoll, einzelne Aufgaben zu formulieren und zu delegieren. Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt darin, bei der zeitlichen und inhaltlichen Planung die optimalen Entscheidungszeitpunkte zu definieren. Kein Auftraggeber kann von der Pflicht entbunden werden, Entscheidungen zu treffen. Wir können ihm nur zeitgerecht geeignete Entscheidungsgrundlagen und Handlungsmöglichkeiten mit Vor- und Nachteilen vorlegen. In der Verhandlungsphase wäre es wichtig, diese Zeitpunkte beziehungsweise Zeitfenster festzuhalten. Welche Grundlagen sind erforderlich für den Entscheid? Wie lange benötigt der Auftraggeber, bis er entscheiden kann? Ein Grosskonzern zum Beispiel braucht unter Umständen länger als eine einzelne Person. Genauso bedeutsam ist es, beiderseits die Konsequenzen zu klären, falls die Grundlagen nicht termingerecht bereitgestellt oder Entscheidungen nicht fristgerecht getroffen werden.

Hier geht es darum, faire Zusammenarbeitsregeln auszuhandeln und so sicherzustellen, dass das Ergebnis und die formulierten Projektziele wie vereinbart erreicht werden können. Es geht letztlich darum, eine Win-win-Situation zu kreieren, damit die lange und komplexe Zusammenarbeit für alle Beteiligten, trotz aller unvorhergesehenen Ereignisse während der Projektarbeit, unter dem Strich Erfolg und auch Freude bringt.



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 Tätigkeiten bei einer Generalunternehmung, beim Stadtbauamt Zürich als auch bei so renommierten Büros wie Stücheli Architekten in Zürich oder Herzog & de Meuron in Basel, wo sie als Mitglied der Geschäftsleitung tätig war. Seit 2004 ist Ulrika Tromlitz selbstständige Unternehmensberaterin für Architekturbüros. Sie engagiert sich in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung im Bereich Architektur an den FH in Burgdorf und Muttens und gibt Management-Kurse beim SIA.

www.tu-consulting.ch