

WERTVOLLSTES GUT: DIE MITARBEITER!

Der Workload in den Architektur-Büros ist dank der boomenden Baubranche hoch. Von den Mitarbeitenden wird immer mehr verlangt, dass sie nebst fachlichen Qualifikationen auch Soft Skills wie Führungskompetenz und Organisationsfähigkeit

mitbringen. Wie man gute Mitarbeitende halten kann, ist unter anderem eine Frage der aktiven Führung, die Mitarbeitende bewusst und gezielt fördert und fordert.

TEXT Ulrika Tromlitz FOTO Thinkstock

Der Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Jahr für Jahr können wir beobachten, wie die Anforderungen unserer Auftraggeber und der Nutzer unserer Bauten zunehmen und wie die Vielfalt der gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie Normen den Handlungsspielraum einengen. Die Gesellschaft wird immer komplexer, die Zyklen immer kürzer. Dies verlangt eine immer höhere Belastbarkeit und Flexibilität aller Mitarbeitenden. Im Architektur-Bereich erfordern Planungs- und Bauprozesse zunehmend mehr spezialisiertes Fachwissen und somit komplexe Organisationen, getragen von vielen Personen mit unterschiedlichen kulturellen und fachlichen Hintergründen. Dies wiederum bewirkt, dass methodische, wirtschaftliche und soziale Fähigkeiten, insbesondere Führungskompetenz, zunehmend wichtiger werden.

Ein aktives Personalmanagement wird in der nahen Zukunft zu den wichtigen Erfolgsfaktoren zählen. Die Mitarbeitenden – das wertvollste Gut jedes Planungsbüros – werden vermehrt im Zentrum der strategischen Überlegungen stehen. Denn: Sie haben die Kompetenzen. Sie repräsentieren das Büro. Eine bewusst gelebte Mitarbeiter-Philosophie, welche die Qualität der Projektarbeit steigert und die Zusammenarbeit auf allen Ebenen unterstützt, wird an Bedeutung gewinnen. Der erste Schritt ist, Mitarbeiter mit den erwünschten Kompetenzen und Fähigkeiten zu rekrutieren und ins Unternehmen einzubinden. Daraus ergibt sich die Fragestellung, wie gute Mitarbeitende adäquat gefördert und gefordert und wie besonders auch Schlüsselpersonen langfristig gehalten werden können.

Der Problemkreis

Trotz diverser Finanzkrisen boomt die Architektur-Branche. Seit längerem herrscht darum am Arbeitsmarkt ein arbeitnehmerfreundliches Klima. Gute Leute bekommen rasch gute Angebote. Sie können es sich erlauben, wählerisch zu sein. Gute und praxistaugliche Leute zu finden wird zunehmend schwierig, als Beispiel sei hier die Projektleitungs- und Ausführungskompetenz genannt. Es sind Kompetenzen, die an den Hochschulen zurzeit nicht als besonders «sexy» eingestuft werden und deshalb keinen Schwerpunkt in den Ausbildungen darstellen. In der Praxis haben diese Kompetenzen aber eine zentrale Bedeutung. Das Ziel von beinahe jedem Architektur-Büro ist es schliesslich, Bauten erfolgreich zu realisieren.

In vielen Fällen kommt ein weiterer Problemkreis hinzu, nämlich der, dass die Architektur-Büros den Wunsch hegen, mit der Zeit komplexere oder grössere Projekte zu realisieren. Hier wird nicht nur der berufliche Ehrgeiz der Architekten angesprochen, sondern auch das Streben nach wirtschaftlicher Sicherheit. Ein Architekturbüro mit Angestellten zu führen bedeutet automatisch, als Arbeitgeber Verantwortung zu übernehmen. Das bringt aber auch Vorteile, sofern den Mitarbeitern gute Löhne und andere Anreize geboten werden können. Interessante und anspruchsvolle Projekte sind natürlich immer zentrale Faktoren, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter anzuwerben und bestehende zu halten. Aber reicht das aus?

Aus Sicht des Architektur-Büros

Erfolg hat auch seine Schattenseiten. Mehr und grössere Projekte erfordern automa-

tisch zusätzliche Mitarbeiter. Ziemlich rasch wird erkannt, dass Kompetenzen delegiert werden müssen, von Chef / Chefin zum Projektleiter oder bei grösseren Büros vom erfahrenen Projektleiter zum Junior. Jeder Mensch verfügt über eine begrenzte Kapazität, und eine länger anhaltende Arbeitsüberlastung demotiviert schnell und führt im schlimmsten Fall zur Kündigung oder zum Burn-out. Es ist leicht festzustellen, dass Aufgaben delegiert und Verantwortungen abgegeben werden müssen. Die Umsetzung ist aber meist deutlich schwieriger. Voraussetzung sind Chefs, die delegieren können, und Mitarbeitende, die über entsprechenden Erfahrungen und Kompetenzen verfügen. Auf Anrieb ist dies selten gegeben. Das Unternehmen benötigt das sichere Vertrauen in seine Mitarbeitenden, dass sie der Verantwortung auch wirklich gewachsen sind. Zudem ist zwischen Expertenwissen und Führungsfähigkeit zu unterscheiden. Als Experte muss der Mitarbeiter das entsprechende Fachwissen mitbringen, zum Beispiel, Visualisierungen zu erstellen oder Baukosten zu schätzen und zu überwachen. Gutes Expertenwissen zu finden kann schwer genug sein. Wenn dann zusätzlich noch Führungs- und Organisationsfähigkeiten oder Verhandlungsgeschick gefragt sind, werden die Hürden rasch höher. Planer oder Bauleiter zu finden, die zum fachlichen Wissen auch die Fähigkeiten mitbringen, sich selbst, das Team, den Bauherrn und die Unternehmer zielorientiert zu führen, wird schwieriger. Wenn jemand das Büro nach innen und nach aussen vertreten soll, steigen die Anforderungen weiter, weil er oder sie sich mit der Unternehmenskultur identifizieren muss.



Die Bedürfnisse des Mitarbeitenden

Wenn jemand eine neue Stelle sucht, spielen Faktoren wie der Bekanntheitsgrad des Büros, die Art der Projekte, die bearbeitet werden, die Firmengrösse und auch der Standort eine massgebende Rolle. Viele möchten in der Nähe ihres Wohnortes arbeiten oder in einer grösseren Stadt leben, weil dort ein grosses Freizeit- und Kulturangebot zu finden ist.

Jedes Büro bearbeitet unterschiedliche Projekte, die sich in verschiedenen Bearbeitungsphasen befinden und deshalb mit unterschiedlichen Tätigkeiten verbunden sind. Für viele Stellensuchende sind das architektonische Verständnis des Büros und seine aktuellen Projekte am wichtigsten. Sie müssen mit der eigenen Sichtweise und persönlichen Interessen übereinstimmen. Aus Erfahrung wissen wir, dass diese Übereinstimmung nicht immer gegeben ist und auch nicht immer Bestand hat. Andere Stellensuchende möchten in den bekannten, renommierten Architektur-Büros arbeiten – hier geht es vor allem darum, eine Referenz zu bekommen. Wieder andere suchen Sicherheit, etablierte Büros mit einer stabilen Auftragslage.

Mangelnde Führung führt zu einer hohen Fluktuation

Nach ersten Erfahrungen im Berufsleben möchten die meisten irgendwann ihren Horizont erweitern, Neues lernen, neue Herausforderungen annehmen und erfahren, wie andere es machen. Das ist ein nachvollziehbares Motiv, aber nur teilweise eine Erklärung für die relativ hohen Fluktuationsraten in manchen Büros. Viele Architektur-Büros führen weder ihre Projekte noch ihre Mitarbeitenden bewusst, viele lassen sie einfach arbeiten. Interessierten Menschen genügt es meist nicht, einfach eine

Aufgabe zu erhalten und zwischendurch neue Vorgaben entgegenzunehmen. Sie wünschen sich berufliche Entwicklungschancen und Zukunftsperspektiven. Sie möchten bewusst gefördert und gefordert werden. Das ist nicht mit Überbelastung zu verwechseln. Klare Zielvorgaben, Unterstützung durch Hilfsmittel wie Checklisten und Vorlagen, eine klare Rollen- und Kompetenzzuordnung und regelmässiges Feedback, sowohl positives wie negatives, wären Komponenten eines bewussten Trainings on the job.

Aktive Führung durch gezielte Fördermassnahmen

Damit die richtigen Mitarbeitenden rekrutiert und gehalten werden können, muss das Unternehmen zwingend eine Haltung zu seinen Mitarbeitenden entwickeln. Falls diese wirklich unser wichtiges Gut sein sollten, müssen sie gepflegt und muss ins sie investiert werden. Gute Lohnverhältnisse, Anerkennungen in Form von Gratifikationen, interne Team-Events und vorteilhafte Arbeitsbedingungen zählen zu den ersten Massnahmen vieler Unternehmungen. Oft wirksamer sind aber strukturierte Projektabläufe, Zielvereinbarungen, die bereits erwähnte Delegation von Verantwortung und vor allem auch klare Rollenzuteilung in der täglichen Projektarbeit. Eine gute und nachhaltige Möglichkeit ist es, in die individuelle Weiterentwicklung von Mitarbeitenden zu investieren. Ziel ist dabei, ein besonderes Image aufzubauen, eines, bei dem die Mitarbeitenden des Büros in der Tat im Zentrum stehen. Dies wird durch gezielte Fördermassnahmen, wie zum Beispiel Weiterbildungen und Coachings, aufgebaut und gefestigt. Wenn Fähigkeiten individuell und praxisorientiert trainiert werden, kommt dies nicht nur den Mitarbeitenden in

der täglichen Arbeit zugute, sondern auch dem Unternehmen.

Das jährliche oder halbjährliche Mitarbeitergespräch hat sich in vielen Büros bereits etabliert. Das persönliche Gespräch mit dem Chef / Chefin wird in der Regel von den Mitarbeitenden sehr geschätzt. Allerdings mangelt es häufig bei den Zielvereinbarungen. Meistens werden lediglich projektbezogene Ziele definiert und diese werden im operativen Alltag oft nicht konsequent verfolgt. Hier besteht ein grosses Verbesserungspotential. Wenn Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen mit klar definierten und individuellen Entwicklungsmassnahmen ergänzt werden, entsteht eine Win-win-Situation. ■



Ulrika Tromlitz

Die gebürtige Schwedin schloss zuerst in Göteborg ein Architektur-Studium ab, um sich nach einigen Jahren in der Praxis als Marketing-Leiterin 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 Architektur-Büros. Sie engagiert sich in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung im Bereich Architektur an der FH in Burgdorf und in Muttenz und gibt Management-Kurse beim SIA.
www.th-fh-gmbh.ch