

## FÜHRUNG

GASTKOLUMNE

# DIE KUNST, GRENZEN ZU ÜBERWINDEN

ULRIKA TROMLITZ, MSC ARCH. CTH SIA, MBA HSG

Gute architektonische Qualität wird im Wesentlichen durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Ort und der Funktion des Gebäudes angestrebt. In diesen Aufgaben finden sich die klassischen Kompetenzen der Architekten. Wir wissen alle, dass eine gute Idee noch kein realisiertes Bauwerk ist und damit das Ziel noch nicht erreicht ist. Ein herausfordernder, spannender, aber auch häufig steiniger Weg liegt zwischen Idee und Werk. Wir sehen auch, dass unsere Gesellschaft immer komplexer und spezialisierter wird. Das wechselseitige Zusammenwirken gestaltet sich anspruchsvoller und die Gestaltung der Interaktion wird immer wichtiger. Damit wir langfristig kollektiv handlungsfähig bleiben können, sind wir aufgefordert, unsere Wertorientierungen und Arbeitsorganisationen zu überdenken. Das bedeutet, die Chancen der Zusammenarbeit mit anderen zu erkennen und gewohnte, aber überholte Verhaltensmuster abzulegen.

### Wie es uns vertraut ist

Der herkömmliche Planungsprozess startet in aller Regel damit, dass der Auftraggeber, der in vielen Fällen auch der Bauherr ist, einen Architekten sucht. Wenn sich der Auftraggeber entschieden hat, wird der Architekt traditionellerweise automatisch sein Hauptansprechpartner. Das erscheint im Licht etablierter Arbeitsmethoden und Planungsabläufen logisch. Der Entwurf zählt zu den ersten Arbeitsschritten eines Bauprojekts und dafür ist nun mal der Architekt zuständig. Das macht auch die Begriffe «Gesamtleiter» und «Generalist» plausibel, zwei Zuschreibungen, die nach wie vor einen hohen Stellenwert in der Branche genießen. Der Generalist, der alles überblickt, stammt aus Zeiten, bevor Spezialisten aller Art den Planungsprozess mitbestimmten. Die Zahl der Regelungen, Normen und neuen Fachgebieten hat in

## GESTION

LA PAGE DE L'INVITÉ

# L'ART DE FRANCHIR LES FRONTIÈRES

ULRIKA TROMLITZ, MSC ARCH. CTH SIA, MBA HSG

La qualité architectonique d'un ouvrage est essentiellement le résultat de l'analyse approfondie de son lieu d'implantation et de sa fonction. Des tâches qui reflètent les compétences classiques de l'architecte. Nous savons tous qu'une bonne idée n'est pas encore un ouvrage réalisé et donc que l'objectif n'est pas atteint. Un chemin jalonné de défis, de suspense, mais aussi d'écueils sépare l'idée de l'œuvre. Nous observons aussi que notre société devient de plus en plus complexe et spécialisée. Les imbrications réciproques deviennent plus complexes et l'organisation de l'interaction plus importante. Pour que nous conservions nos moyens d'agir sur le plan collectif, nous devons repenser nos échelles de valeurs et nos structures de travail. Autrement dit identifier les opportunités d'une coopération avec les autres et abandonner nos modèles de comportements habituels, mais surannés.

### La procédure habituelle

Le processus de planification traditionnel commence systématiquement par la recherche d'un architecte par le donneur d'ordre, qui est souvent aussi le maître d'ouvrage. Lorsque le donneur d'ordre a pris sa décision, la tradition veut que l'architecte devienne automatiquement son principal interlocuteur. Cela paraît logique eu égard aux méthodes de travail et aux processus de planification établis. L'étude compte parmi les premières phases de travail d'un projet et elle est de la responsabilité de l'architecte. Les termes «directeur général» ou «généraliste» ont donc acquis leur légitimité et incarnent des attributions qui ont d'ailleurs toujours une grande valeur dans la branche. Le généraliste, qui maîtrise tout, est issu d'une époque antérieure à celle où des spécialistes de tout genre interviennent dans le processus de planifica-

den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. Damit liegt die Frage nah, ob es den Generalisten im ursprünglichen Sinn noch wirklich gibt. Mit dem Einzug der rollenden Planung als Arbeitsmethodik dachten wir, in unserer Branche einen grossen Fortschritt erzielt zu haben, weil wir glaubten, damit die Dynamik im Prozess besser zu beherrschen. Zu dieser Vorgehensweise gehört es, mit Fortschritt der Planung laufend neue Entscheidungsträger und Kompetenzen beizuziehen, erst die Fachplaner später die Unternehmer – um Beispiele zu nennen. Der Nachteil dabei ist, dass der sequenzielle Einbezug wichtiger Know-how-Träger zu grossen Informationsverlusten führt. Die technische Entwicklung macht auch vor uns nicht halt.

#### **Neue Anforderungen kommen auf uns zu**

Die zunehmende Komplexität der Planung und Realisierung von Bauwerken macht es für Laien immer schwieriger, wenn nicht gar unmöglich, die Pflichten und Aufgaben als Bauherr selbst wahrzunehmen. Sich mit Verträgen auseinanderzusetzen, Wirtschaftlichkeit und Marktkonformität eines Projekts zu überprüfen, Bauqualität und Kostenauswirkungen eigener Wünsche zu beurteilen, Auswirkungen von Projektoptimierungen zu erkennen überfordert viele. Das brachte nicht nur Bauherrenberater und Bauherrenvertreter hervor, sondern auch Projektentwickler und professionelle Bauherren. Anfangs waren dies Architekten im klassischen Sinn, die den Bauherren mit Rat und Tat zur Seite standen. In der Zwischenzeit haben sich diese Berufsbilder weiterentwickelt und dieser Prozess ist längst noch nicht abgeschlossen. Es sind Menschen mit generalistischem Grundwissen über die Planungs- und Bauabläufe, aber mit Fokus auf die Umsetzung der Ziele der Bauherrschaft. Hier gewinnen Kompetenzen wie wirtschaftliches Denken und Handeln, juristisches Wissen, Portfolio-Betreuung und Facility Management an Bedeutung. Diese Fachleute werden in Zukunft höhere und neue Anforderungen an uns Planer stellen. Die technische Entwicklung wird diesen Prozess noch

tion. Le nombre de règlements, normes et nouveaux secteurs d'activité a beaucoup augmenté ces dernières décennies. On se demande donc s'il existe encore des généralistes, dans le sens originel du terme. Avec l'avènement de la planification évolutive comme méthode de travail, nous pensions avoir fait un grand progrès dans notre branche, car croyant mieux maîtriser la dynamique dans les processus. Cette méthode consiste à intégrer en continu des nouveaux décideurs au fur et à mesure que progresse l'étude – d'abord les planificateurs experts, puis les entrepreneurs, pour ne citer que des exemples. L'inconvénient, c'est que le recours séquentiel à des porteurs de savoir-faire essentiels entraîne de grandes pertes d'information. Surtout que les technologies évoluent sans cesse.

#### **Nous faisons face à de nouvelles exigences**

Face à la complexité croissante de la planification et de la réalisation d'ouvrages, le néophyte a de plus en plus de mal, voire il lui est impossible d'assumer les obligations et les tâches du maître d'ouvrage. Gérer des contrats, vérifier la rentabilité et la conformité au marché d'un projet, évaluer la qualité de la construction et l'incidence des coûts en fonction des désirs personnels, identifier les effets de l'optimisation du projet – ces tâches en découragent plus d'un. Et ont donné naissance aux conseillers et aux représentants du maître d'ouvrage, mais aussi aux développeurs de projets et aux maîtres d'ouvrage professionnels. Au début, les architectes, au sens classique du mot, accompagnaient littéralement le maître d'ouvrage. Aujourd'hui, ces métiers ont évolué suivant un processus qui est loin d'être terminé. Il s'agit de personnes possédant une connaissance de base généraliste sur les processus d'étude et de construction, mais centrant leur activité sur la réalisation des objectifs de la maîtrise d'ouvrage. Les compétences telles que la pensée et l'action économiques, les connaissances juridiques, la gestion du portfolio et le Facility Management y gagnent en importance. Dans le



Ulrika Tromlitz ist MSc Arch. CTH/SIA und verfügt über einen MBA der Universität St. Gallen. Sie ist Mitinhaberin der Firma Tromlitz Häubi GmbH und arbeitet seit 2004 selbständig als Beraterin für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. In mehreren Unternehmen der Planungsbranche wirkt sie als Verwaltungsrätin. Davor war sie in Geschäftsleitungsfunktionen bei namhaften Unternehmungen tätig, wie z.B. Herzog & de Meuron, Stücheli Architekten und bei der Göhner Merkur Gruppe. Daneben leitet sie Kurse beim SIA und unterrichtet als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen.

Ulrika Tromlitz est architecte MSc CTH/SIA et titulaire d'un MBA de l'Université de St-Gall. Elle est copropriétaire de la société Tromlitz Häubi Sàrl et travaille à son compte depuis 2004 en qualité de consultante pour les cabinets d'architectes et les bureaux d'étude dans les domaines de la direction, de la gestion des projets et du développement des organisations. Elle est aussi membre du conseil d'administration de plusieurs entreprises de planification. Auparavant, elle a assumé des fonctions de direction au sein d'entreprises renommées telles que Herzog & de Meuron, Stücheli Architekten et le groupe Göhner Merkur. En parallèle, elle dirige des cours à la SIA et enseigne dans différentes hautes écoles spécialisées.

*In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Themen. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.*

*Dans les colonnes de l'invité, divers auteurs s'expriment sur des thèmes actuels. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.*

beschleunigen und in naher Zukunft die Arbeitsweise und Zusammenarbeit der Planer und Unternehmer verändern. Wenn Bauherren erkennen, dass es durch die Technik möglich wird, die Kosten schneller und sicher zu evaluieren, die Energieeffizienz zu messen, Baukollisionen und Planungsfehler stark zu reduzieren, Raumprogramme und Flächen zu überprüfen und vieles mehr, werden sie diese Leistungen auch fordern. Dies setzt bei den Planern eine andere Planungstechnik voraus, sie müssen lernen, Bauwerke digital zu modellieren, statt sie zu zeichnen. Um den Anforderungen ohne erheblichen Mehraufwand gerecht zu werden, müssen sie auch anders zusammenarbeiten. Es wird neue Anforderungen an Projektorganisation, Planungsabläufe und Projektführung stellen und die frühen Projektphasen werden an Bedeutung gewinnen.

### **Normale Unsicherheit bei Veränderungen**

In der Schweiz sind wir verwöhnt. Seit Jahren läuft die Wirtschaft trotz weltweiter Krisen gut. Die Baubranche boomt, auch wenn jetzt ein Rückgang prognostiziert ist, merken wir davon noch wenig. Gute Zeiten sind gefährlich, da man leicht träge wird. Sie verleiten uns zu sagen: «Es läuft doch alles gut, warum etwas ändern, alles ist gut, wie es ist.» Dass sich alles wandelt, dass Leben Veränderung bedeutet, ist eine Binsenwahrheit, und doch tun wir uns schwer mit Veränderungen. Es hat mit Bequemlichkeit zu tun, wir kennen unsere Abläufe und diese zu ändern, ist immer unbequem. Sich neue Gewohnheiten und Fähigkeiten anzueignen strengt an, zert an unseren Kräften und verunsichert. Neues anzugehen und zu lernen löst auch die Angst aus, es nicht zu schaffen. Und trotzdem können wir den Wandel nicht verhindern. Die Frage ist nicht ob, sondern wann wir Neues erkennen und uns damit auseinandersetzen müssen. Jede Führungskraft muss für sich entscheiden, wie sie mit ihrem eigenen Widerstand und dem Widerstand ihrer Mitarbeiter umgeht. Wenn man sich mit neuen Themen beschäftigt und zur Überzeugung gelangt, genau damit das Unternehmen voranbringen zu können, dann ist bereits der halbe Erfolg von Veränderungsprojekten erzielt. Ein guter Zeitpunkt, etwas zu verändern oder neue Wege einzuschlagen, ist erreicht, wenn eine kritische Masse an Führungskräften und Mitarbeitern von einer Sache überzeugt ist. Das chinesische Sprichwort «Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen» spricht in diesem Zusammenhang für sich.

### **Chancen der Zusammenarbeit**

Integrale Planung ist uns nicht unbekannt. Sie steht für einen ganzheitlichen Ansatz zur Planung von Bauwerken.

futur, ces professionnels poseront au planificateur des exigences nouvelles et plus sévères. L'évolution technique accélérera encore ce processus et, à moyen terme, modifiera la méthode de travail et la collaboration entre le planificateur et l'entrepreneur. Si les maîtres d'ouvrage reconnaissent que grâce à la technologie il devient possible d'évaluer les coûts plus rapidement et avec plus de sécurité, de mesurer l'efficacité énergétique, de réduire considérablement les erreurs de construction et de planification, de vérifier les valeurs programmées des espaces et les surfaces etc., ils exigeront aussi ces prestations. Les planificateurs devront donc employer une autre technique de planification, et ils devront apprendre à modéliser les ouvrages par procédé numérique au lieu de les dessiner. Pour répondre à ces exigences sans générer d'importants surcoûts, ils doivent aussi coopérer d'une autre manière. Des nouvelles exigences seront posées à l'organisation du projet, au déroulement de la planification et à la conduite du projet, et les phases précoces du projet gagneront en importance.

### **L'incertitude normale liée aux changements**

En Suisse, nous avons été mal habitués. Depuis des années, l'économie fonctionne malgré les crises mondiales. Le secteur de la construction est en plein boom, et même si un recul est annoncé il ne se manifeste guère. Les années de vache grasse sont dangereuses, car on s'y habitue facilement. Elles nous font dire que «tout va très bien, pourquoi changer les choses, tout va bien comme ça». Dire que tout change, que la vie c'est le changement, a beau être une lapalissade, mais nous avons bien du mal à gérer les changements. Cela est dû au confort: connaissant nos processus, il est toujours inconfortable de les changer. Acquérir de nouvelles habitudes et capacités stresse, exige un effort et inquiète. Aborder et assimiler la nouveauté déclenche aussi la crainte de ne pas y arriver. Et malgré tout, nous ne pouvons empêcher le changement. La question n'est pas de savoir si nous devons identifier la nouveauté et nous en préoccuper, mais de savoir quand nous devons le faire. Tout dirigeant doit décider de la manière de gérer sa propre résistance et la résistance de son personnel. Lorsque l'on touche de nouveaux domaines et que l'on est convaincu que l'entreprise peut en profiter, la moitié du chemin d'un projet de changement est déjà parcourue. Le bon moment pour induire un changement ou fouler de nouveaux territoires, c'est lorsqu'une masse critique de dirigeants et de collaborateurs est convaincue d'une chose. Le proverbe chinois «Quand le vent du changement souffle, les uns bâtissent des murs, les autres des moulins à vent» est parfaitement adapté à cette situation.

«Ganzheitlich, da integrale Planung die gleichzeitige Mitwirkung aller am Planungsprozess beteiligten Fachdisziplinen und Stakeholder verlangt. Die frühzeitige Einbeziehung aller notwendigen Experten im Planungsteam und die gleichzeitige und abgestimmte Bearbeitung der Planungsaufgaben sind das zentrale Element. Ihre Einbindung, schon in der konzeptionellen Phase, ist von grösster Wichtigkeit, da diese Planungsphase für die bestmögliche Gestaltung des Lebenszyklus des Gebäudes ausschlaggebend ist» (Wikipedia). Hier kommt klar zum Ausdruck, dass die Entwicklung des Bauwerks an langfristigen Zielen auszurichten ist. Anders gesagt heisst es, dass die Anforderungen des Bauherrn an Bedeutung zunehmen. Dies erfordert eine bewusste Beteiligung des Auftraggebers im Planungsprozess. Projektziele und die damit verbundenen Anforderungen sind klar zu formulieren und in den Planungsprozess zu integrieren, um die Anforderungen des Bauherrn zu erfüllen. Dies wiederum verlangt den frühzeitigen Einbezug sämtlicher Beteiligter. Gleichzeitig und miteinander auf der Grundlage digitaler Modelle und nicht mehr nacheinander mit Zeichnungen führt zum Erfolg. Eine gut abgestimmte Koordination zwischen den Planern ist unumgänglich. Das führt zu erhöhten Anforderungen an den Gesamtleiter, der den Prozess führt, und an den technischen Leiter, der die Modelle überprüft und koordiniert. Damit stellt sich automatisch die Frage, wer diese Kompetenzen hat oder sich aneignen will. Es wird sich lohnen, nach Antworten auf die Fragen zu suchen: «Was braucht es, um als Planerbüro auch in Zukunft attraktiv für den Bauherrn zu sein?» und «Was braucht es, um als attraktiver Arbeitgeber für die kommende junge und digital aufgewachsene Generation zu gelten?» ■

### **Les opportunités offertes par la coopération**

La planification intégrale ne nous est pas inconnue. Elle consiste en une démarche globale de planification des ouvrages. «Globale, car la planification intégrale exige la participation simultanée de toutes les disciplines et parties prenantes impliquées au processus de planification. L'intégration précoce de tous les experts requis dans l'équipe de planification et la gestion simultanée et coordonnée des tâches de planification en sont l'élément central. Leur intégration dès la phase de conception est essentielle, car cette phase de planification est décisive pour définir au mieux le cycle de vie du bâtiment» (Wikipédia). Il est donc clair qu'il faut axer l'évolution de l'ouvrage sur des objectifs à long terme. En d'autres termes, les revendications du maître d'ouvrage gagneront en importance, exigeant une participation active du donneur d'ordre dans le processus de planification. Les objectifs d'un projet et donc les exigences y afférentes, doivent être formulés clairement et intégrés au processus de planification pour répondre aux attentes du maître d'ouvrage. Et exigent aussi l'implication précoce de toutes les parties prenantes. Le succès devient donc le résultat d'une participation simultanée et coordonnée basée sur des modèles numériques, et non pas d'une succession d'interventions s'appuyant sur des plans. La parfaite coordination entre les planificateurs est incontournable. Celle-ci conduit à des exigences plus pointues posées au directeur général dirigeant le processus et au directeur technique chargé de contrôler et de coordonner les modèles. Logiquement, la question est de savoir qui possède ces compétences ou souhaite les acquérir. Il sera très utile de rechercher les réponses à ces questions: «Que faut-il pour que le bureau d'étude reste attractif pour le maître d'ouvrage dans le futur?» et «Que faut-il pour être un employeur séduisant pour la jeune génération à venir qui a grandi avec le numérique?» ■