

FÜHRUNG

ZUSAMMEN ODER GEGENEINANDER ARBEITEN?

SCHULD HABEN IMMER DIE ANDEREN

FRIEDRICH HÄUBI, ARCH. ETH SIA, EXEC. MBA HSG,
TROMLITZ HÄUBI GMBH

«Ich hatte es satt, zuzusehen, wie meine Leute die Arbeit ihrer Kollegen von gestern wieder kaputt machen.» Mit diesem Satz begann der Vortrag eines Bauunternehmers anlässlich einer Summerschool zu Möglichkeiten und Chancen digitaler Planungs- und Baumethoden an der Stanford University. Der Unternehmer schilderte in der Folge, wie er sein Unternehmen umgestaltete, die Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der eigenen Firma verbesserte, in neue Methoden investierte und so überdurchschnittliche Renditen erzielte. Als Schlüssel zum Erfolg schilderte er die intensive und sorgfältig geplante Arbeitsteilung bzw. Zusammenarbeit in der Planung und auf der Baustelle. Konfrontation anstelle von Kollaboration führt auch bei uns zu mangelhaften Produkten, zu Streitigkeiten und zu finanziellen Verlusten. Besonders interessant ist dabei vor allem die Erkenntnis, dass Erfolge dann entstehen, wenn wir selbstkritisch den eigenen Beitrag zum Erfolg oder Misserfolg des ganzen Werks untersuchen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Wenn Bauprojekte vor dem Richter enden

Die Zahl mehr oder weniger prominenter Bauvorhaben, die in finanziellen oder technischen Katastrophen enden, hat in den letzten Jahren kaum abgenommen. Darauf weisen alleine schon die unzähligen Publikationen zum Thema *Baumängel* hin. Dabei werden Vorschriften, Normen, Verträge, Prüfverfahren etc. immer ausgefeilter. Geraten gar spektakuläre Grossprojekte in Schieflage, erlangen sie dafür mit Sicherheit hohe mediale Aufmerksamkeit und folgerichtig wird meist öffentlich nach Schuldigen gesucht. Dass die populäre Schuldfrage oft erst nach langen und kostspieligen Verfahren geklärt und selten eindeutig beantwortet wird, interessiert die Öffentlich-

GESTION

ENSEMBLE OU LES UNS CONTRE LES AUTRES?

LES AUTRES SONT TOUJOURS COUPABLES

FRIEDRICH HÄUBI, ARCH. EPF SIA, EXEC. MBA HSG,
TROMLITZ HÄUBI SÀRL

«J'en avais assez de regarder les gens détruire le travail que leurs collègues avaient fait la veille.» C'est par ces mots que commençait l'exposé d'un entrepreneur de construction lors d'une summer school portant sur les possibilités et les opportunités des méthodes de planification et de construction numériques à la Stanford University. Il a ensuite présenté comment il a réaménagé son entreprise, amélioré la collaboration à l'intérieur et à l'extérieur, investi dans de nouvelles méthodes et obtenu ainsi des rendements supérieurs à la moyenne. La clé du succès, selon lui, est de répartir soigneusement les tâches et de collaborer en matière de planification et sur le chantier. Chez nous aussi, la confrontation au lieu de la collaboration aboutit à des produits défectueux, des litiges et des pertes financières. Il est particulièrement intéressant de relever à cet égard que le succès passe par un examen autocritique de notre propre contribution au succès ou à l'échec de l'ensemble de l'ouvrage et par l'acceptation de nos responsabilités.

Quand les projets retrouvent devant le juge

Le nombre des projets de construction plus ou moins importants qui se terminent par des catastrophes financières ou techniques n'a guère diminué ces dernières années. Les innombrables publications relatives aux vices de construction en attestent. Pourtant, les règles, les normes, les contrats, les procédures de contrôle, etc., ne cessent de se perfectionner. Lorsque des grands projets spectaculaires se retrouvent en péril, ils sont sûrs de retenir toute l'attention des médias qui recherchent le plus souvent des coupables. Or, il est rare que la question populaire de la culpabilité soit tranchée de manière claire; souvent, elle ne l'est qu'au terme de procédures longues et coûteuses qui n'intéressent que marginalement le public et le monde professionnel, parce que leur

keit und auch die Fachwelt meist nur noch am Rande, weil die öffentliche Aufmerksamkeit inzwischen schon längst beim nächsten oder übernächsten Skandal liegt.

Fehlerkultur

Natürlich geht es bei Fehlern in Bauprojekten oft um grosse Summen und selbstverständlich müssen Haftungsfragen und finanzielle Ansprüche geklärt werden. Weit interessanter wäre aber die Frage, worauf die Energie gerichtet wird. Ist es wichtiger, Schuldige zu finden oder Probleme zu lösen und künftige Probleme zu vermeiden? Es ist wohl kein Zufall, dass Claim Management samt einschlägigen Beratungsangeboten seit einigen Jahren zu den Grunddisziplinen der Planungs- und Baubranche zählt. Entsprechend umfangreich und unübersichtlich wurden Vertragswerke und Regulierungen aller Art. Leistungsverzeichnisse als Beispiel mit allgemeinen Bedingungen, die sich über Dutzende von Seiten erstrecken, sind eher die Regel als die Ausnahme. Die Zahl der Fehler und die Schwere ihrer Folgen gingen dadurch aber nicht zurück. Subjektiv verstärkt hat sich aber der Eindruck, wir arbeiteten zunehmend in einer Misstrauenskultur. Dies führt zu schlechter Zusammenarbeit, zu mangelnder Kommunikation, Vertuschung von Fehlern und gegenseitiger Schuldzuweisung. Es gibt Branchen, die sich solche Verhaltensweisen nicht leisten können, beispielsweise die Luftfahrt. Fehler müssen aufgedeckt und gelöst werden: Wenn sie in Rechtsstreitigkeiten münden, ist die Chance, Probleme und künftige Fehler zu vermeiden, meist schon vertan.

Konfrontation oder Kooperation

Selbst bei einfachen Bauaufgaben wirken zwanzig bis dreissig Leistungsträger zusammen. Bei komplexen Vorhaben steigt die Zahl der Planer, Spezialisten, Unternehmer, Lieferanten etc. im dreistelligen Bereich. Die Beteiligten sind durch meist recht komplexe Vertragsverhältnisse miteinander verbunden. In den meisten Fällen zielen diese Verträge auf die möglichst enge und eindeutige Abgrenzung von Leistungen und Verantwortung, aber nicht auf umfassende Kooperation und schon gar nicht auf die gemeinsame Übernahme von Risiken. Über den Erfolg von Bauvorhaben entscheidet aber letztlich die Qualität der Zusammenarbeit. Gute und gut aufeinander abgestimmte traditionelle Verträge helfen, Lücken und Fehler in der Zusammenarbeit bis zu einem gewissen Masse zu verhindern, eine gute Kooperation im Interesse des Gesamtwerks und damit des Kunden können sie aber nicht bewirken. Dazu braucht es eine entsprechende Projektkultur und den Willen, aktiv und über die Grenzen der minimalen Vertragserfüllung hinaus zusammenzuarbeiten und das heisst, tatsächlich «zusammen zu arbeiten».

attention s'est portée entretemps sur le scandale suivant.

La culture de l'erreur

Bien entendu, les erreurs dans les projets de construction portent souvent sur des sommes importantes et il est évident que les questions de responsabilité civile et les prétentions financières doivent être tirées au clair. Mais ce qui serait bien plus intéressant, c'est de savoir à quoi cette énergie est consacrée. Vaut-il mieux trouver des coupables ou résoudre les problèmes et en éviter d'autres? Ce n'est sans doute pas un hasard si le claim management, avec toutes les offres de conseils qui s'y rapportent, figure depuis quelques années parmi les disciplines fondamentales de la branche de la planification et de la construction. Les contrats et les réglementations de toute nature deviennent de plus en plus volumineux et moins transparents. Les cahiers des charges et les conditions générales qui couvrent des dizaines de pages sont plutôt la règle que l'exception. Mais le nombre des erreurs et la gravité de leurs conséquences ne diminuent pas pour autant. En revanche, on a davantage l'impression subjective de travailler dans une culture de la méfiance. Cela entraîne une collaboration moins bonne, une communication déficiente, le camouflage des erreurs et des accusations de culpabilité mutuelles. Or, certaines branches, telles que la navigation aérienne, ne peuvent pas se permettre ce genre de comportements. Les erreurs doivent être découvertes et résolues: si elles aboutissent à des procès, cela gâche le plus souvent la chance d'éviter les erreurs et les problèmes futurs.

Confrontation ou coopération

Même les tâches de construction simples font appel à vingt ou trente prestataires. Dans les projets complexes, le nombre de planificateurs, de spécialistes, d'entreprises, de fournisseurs, etc., dépasse la centaine. Le plus souvent, ils sont reliés entre eux par des relations contractuelles assez complexes. La plupart de ces contrats visent à délimiter les prestations et les responsabilités de façon claire et stricte, mais pas à assurer une coopération approfondie et encore moins à permettre d'assumer les risques en commun. Or, le succès des projets de construction tient en fin de compte à la qualité de la collaboration. Jusqu'à un certain point, des contrats traditionnels de qualité et bien harmonisés entre eux aident à éviter les lacunes et les erreurs dans la collaboration, mais ils ne peuvent pas susciter une bonne coopération dans l'intérêt de l'ensemble de l'ouvrage et donc du client. Pour cela, il faut une culture de projet appropriée et la volonté de coopérer activement, sans se borner au respect minimum du contrat, en d'autres termes «travailler réellement ensemble».

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Wir sind gewohnt, die eigene Teilleistung im Planungs- und Bauprozess dann als optimal zu betrachten, wenn wir unsere Leistung im Rahmen unseres Auftrags vollständig, mängelfrei und mit einem wirtschaftlich positiven Resultat erbracht haben. Dafür werden wir beauftragt und entschädigt. Die Zahl der beteiligten Fachleute, Spezialisten und Disziplinen nimmt stetig zu und kaum jemand ist in der Lage, grössere Vorhaben im Alleingang zu überblicken und die Zusammenarbeit ganzheitlich zu steuern. Die Führung grosser Bauprojekte wird in sich zu einer eigenständigen Managementaufgabe, die spezialisiertes Know-how und entsprechende Methoden erfordert. Die besondere Herausforderung liegt in der Organisationsform, in der wir üblicherweise Bauprojekte abwickeln. Wir führen in beinahe jedem Vorhaben ad-hoc-Teams aus unterschiedlichen Unternehmen zusammen, die gemeinsam eine anspruchsvolle Aufgabe lösen sollen, keine eingespielten Zusammenarbeitsprozesse kennen und im grundsätzlichen Interessengegensatz zwischen Vorgaben des eigenen Unternehmens und Zielen des Projekts bzw. des Kunden stehen.

Nicht falsch ist noch nicht richtig

Ein gängiger Versuch, Komplexität zu meistern, liegt in der möglichst detaillierten Regulierung. Wer sich eng auf Normen und Gesetze stützt, riskiert, weniger Fehler zu begehen als derjenige, der aufgrund seiner Erfahrung und seines fachlichen Könnens neue, unkonventionelle Lösungen vorschlägt. Dazu gehört aber die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und wo nötig und vertretbar auch Risiken einzugehen. In der Schweiz haben wir glücklicherweise bis heute eine relativ intakte Tradition zur Innovation bewahrt, aber auch bei uns wachsen Regulierungen und Vorschriften beinahe ungebremst. Vor vierzig Jahren fand das Normenwerk des SIA Platz in drei Bundesordnern. Heute sind wir mit einem kaum überblickbaren Apparat von Normen und Vorschriften aller Art konfrontiert. Das

Le tout est plus que la somme des parties

Dans le processus de planification et de construction, nous avons l'habitude de considérer que nous avons fait notre travail au mieux lorsque nous avons accompli notre mandat de manière complète, sans défaut et avec un résultat économique positif. C'est pour cela que nous sommes mandatés et rémunérés. Le nombre des experts, spécialistes et disciplines impliqués ne cesse d'augmenter et pratiquement personne n'est en mesure de garder une vue d'ensemble sur les projets d'une certaine envergure et de piloter l'intégralité de la collaboration. La direction de grands projets de construction devient une tâche de management autonome qui nécessite un savoir-faire spécialisé et des méthodes appropriées. Le défi particulier tient à la forme d'organisation dans laquelle se déroulent généralement les projets de construction. Nous constituons presque toujours des équipes ad hoc composées d'entreprises différentes qui sont chargées de résoudre ensemble une tâche exigeante sans avoir un processus de travail rodé, et qui se heurtent à un conflit d'intérêts fondamental entre les contraintes imposées par leur propre entreprise et les objectifs du projet ou du client.

Pax faux est pas correct

Pour maîtriser la complexité, on a tendance à prévoir une réglementation aussi détaillée que possible. Si l'on s'appuie sur des normes et des lois, on risque de commettre moins d'erreurs que si l'on propose des solutions nouvelles et peu conventionnelles basées sur l'expérience et les connaissances techniques. Mais cela implique la volonté d'assumer des responsabilités et, si nécessaire et défendable, de courir aussi des risques. En Suisse, nous avons heureusement préservé jusqu'ici une tradition relativement intacte de l'innovation, mais chez nous aussi, les réglementations et les prescriptions progressent de façon effrénée. Il y a quarante ans, le référentiel de normes de la SIA tenait dans trois classeurs. Aujourd'hui, nous avons affaire à un fouillis inextricable de normes et de règles de toutes sortes. Le vrai problème ne tient pas aux réglementa-



Friedrich Häubi ist dipl. Arch. ETH/SIA und Executive Master of Business Administration an der Universität St. Gallen. Er ist Mitinhaber der Firma *Tromlitz Häubi GmbH* und arbeitet seit 2001 selbständig als Berater für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Daneben arbeitet er als Dozent an Fachhochschulen und im Master-Studiengang *MAS Real Estate* an der Uni Zürich und als Forscher in den Bereichen BIM-Technologien und Bauprozesse. Davor war er in unterschiedlichen Führungsfunktionen bei der *Göhner Merkur Gruppe*, Zürich, tätig, zuletzt als Direktor für Projektentwicklung und Grosskundengeschäfte. An der Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau leitete er bis 2012 die Abteilung Bachelor Architektur.

Friedrich Häubi est arch. dipl. EPF /SIA et Executive Master of Business Administration de l'Université de Saint-Gall. Il est copropriétaire de la société *Tromlitz Häubi Sàrl* et travaille depuis 2001 comme conseiller indépendant pour des bureaux d'architectes et d'ingénieurs dans les domaines de la direction, de la gestion de projets et du développement de l'organisation. Parallèlement, il enseigne dans des Hautes écoles spécialisées et à la filière de Master *MAS Real Estate* à l'Université de Zurich ainsi que comme chercheur dans les domaines des technologies BIM et des processus de construction.

Auparavant, il occupait diverses fonctions de direction dans le groupe *Göhner Merkur* à Zurich, en dernier lieu comme directeur du développement de projets et des opérations pour gros clients. A la Haute école spécialisée bernoise Architecture, bois et génie civil, il a dirigé la section du Bachelor en architecture jusqu'en 2012.

eigentliche Problem liegt aber nicht in den Regulierungen an sich, sondern in den möglichen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Planungs- und Bauprozess. In einer konfrontativen Kultur dienen Normen nicht mehr als Hilfestellung in der Suche nach den bestmöglichen Lösungen, sondern als Mittel zum Nachweis von Fehlern und zur Begründung von Ansprüchen. Um ein Bauvorhaben wirklich gut zu machen, benötigt man eine echte Kultur der Zusammenarbeit und nicht den Nachweis der Fehlerfreiheit.

Hierarchie oder Netzwerk?

In den meisten Bauvorhaben folgen Projektorganisationen grundsätzlich der Idee hierarchischer Beziehungen. Der Planer ist dem Bauherrn unterstellt, der Fachplaner dem Gesamtleiter, der Unternehmer dem Bauleiter usw. Auch wenn diese Unterstellungsverhältnisse nicht in jedem Fall explizit formuliert sind, Weisungsbefugnisse und Entscheidungsstrukturen folgen hierarchischen Prinzipien. Verträge fixieren Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnisse und Pflichten. Aus der praktischen Erfahrung mit erfolgreichen Bauvorhaben wissen wir aber ebenso wie aus der Kreativitätsforschung oder aus der Produktentwicklung, dass gute Lösungen und erfolgreiche Produkte das Ergebnis enger und offener Kooperation sind. Erfolgreiche Projektteams arbeiten möglichst direkt zusammen, teilen Wissen und Erfahrung und pflegen eine offene Fehlerkultur. Die entsprechende Organisationsform ist das hierarchiearme Netzwerk. Dazu brauchen wir in erster Linie eine übereinstimmende Zusammenbeitskultur. Diese lässt sich auch in unserer Unternehmenswelt verwirklichen. Sie führt nachweislich nicht nur zu besseren Resultaten, sondern auch zu höherer Wirtschaftlichkeit. Endlose Koordinationssitzungen und Diskussionen über Zuständigkeiten sind Verschwendung. Gemeinsame Problemlösung vereinfacht die Arbeit und verringert den Aufwand. Sie muss aber organisiert werden und das braucht den Willen der Beteiligten und organisatorisches Know-how.

Für den Kunden zählt das Resultat

Auf Dauer zählt nur der zufriedene Kunde, nicht die selbstdeklarierte disziplinäre Qualität als Architekt, Ingenieur oder Unternehmer und schon gar nicht der Erfolg im Rechtsstreit um die richtige Vertragserfüllung. Mit besserer und bewusst im Interesse des Kunden gestalteter Zusammenarbeit erreichen wir eher fehlerarme Prozesse und eine hohe Bauqualität als mit immer detaillierten Vorschriften und peinlich genauen Vertragswerken. ■

tions en tant que telles, mais à leurs incidences possibles sur la collaboration dans le processus de planification et de construction. Dans une culture de la confrontation, les normes ne servent plus à rechercher les meilleures solutions possibles, mais à prouver les erreurs et à justifier les réclamations. Pour réaliser un projet de construction réellement de qualité, il faut instaurer une vraie culture de la collaboration et non prouver l'absence d'erreurs.

Hiérarchie ou réseau?

Dans la plupart des projets de construction, les organisations de projet s'appuient fondamentalement sur des rapports hiérarchiques. Le planificateur est subordonné au maître d'ouvrage, le concepteur technique au directeur général, l'entrepreneur au chef de chantier, etc. Même si ces rapports de subordination ne sont pas toujours formulés de manière explicite, les compétences et les structures décisionnelles suivent des principes hiérarchiques. Les contrats fixent les tâches et les responsabilités, les compétences et les obligations. Or, notre expérience pratique relative aux projets de construction réussis, tout comme la recherche sur la créativité ou le développement de produits, nous apprennent que les bonnes solutions et les produits réussis sont le fruit d'une coopération étroite et ouverte. Les équipes de projets qui réussissent, travaillent ensemble, partagent leur savoir et leurs expériences et entretiennent une culture ouverte de l'erreur. Sur le plan de l'organisation, cela correspond à un réseau faiblement hiérarchisé. Pour cela, il faut en premier lieu une culture appropriée de la collaboration. Celle-ci est possible, même dans notre monde de l'entreprise. Il est prouvé qu'elle aboutit non seulement à de meilleurs résultats, mais aussi à une plus grande rentabilité. Des réunions de coordination et des discussions sans fin sur les compétences sont une perte de temps. La recherche commune des solutions aux problèmes simplifie le travail et réduit les frais. Mais elle doit être organisée, ce qui nécessite la volonté des parties en présence et un savoir-faire organisationnel.

Pour le client, c'est le résultat qui compte

A terme, seule la satisfaction du client compte, pas la qualité dont se targue l'architecte, l'ingénieur ou l'entrepreneur dans sa propre discipline, et encore moins la réussite lors d'un procès portant sur la bonne exécution du contrat. Avec une meilleure collaboration et délibérément axée sur l'intérêt du client, nous aboutissons à des processus comportant moins d'erreurs et à une qualité de construction plus élevée qu'avec des prescriptions de plus en plus détaillées et des référentiels contractuels entrant dans les moindres détails. ■