

FÜHRUNG

GASTKOLUMNE

VON ANSPRÜCHEN, ANFORDERUNGEN UND MENSCHEN

ULRIKA TROMLITZ, MSC ARCH. CTH SIA, MBA HSG

Wenn ein Projekt fertig ist, hört man nicht selten mit Stolz in der Stimme den Satz: «... und irgendwie haben wir es geschafft ...» Die Aufgabe ist erfolgreich abgeschlossen, das ist gut, aber es hat die Projektbeteiligten sehr viel Energie gekostet. Vielleicht sollten wir uns darum einmal die Frage stellen, wann ein Projekt als erfolgreich zu bezeichnen ist. Genügt es, wenn wir mit dem Objekt, dem Erscheinungsbild und der Funktionalität zufrieden sind? Sollten wir nicht vielmehr die Projektbeteiligten ins Zentrum stellen?

Zusammenarbeit in Projekten

Projektteams sind meist ziemlich willkürlich zusammengewürfelt. Menschen unterschiedlicher Organisationen sind aufgefordert, effizient und fehlerfrei komplexe Aufgaben zu lösen. Die Besteller lösen ihre Probleme, indem sie sich z.B. für das Model *Totalunternehmer* oder *Generalplaner* entscheiden. Dabei kämpfen häufig Architekten und Generalunternehmer um die Gesamtleitung. Leider versäumt man oft vertiefte, der jeweiligen Situation angemessene Diskussionen über Rollen, Aufgaben und Kompetenzfelder. Dies führt mit der Zeit zu Problemen, die in späteren Arbeitsphasen schwer zu lösen sind. Es entstehen Konflikte und Missverständnisse, in vielen Fällen Frust und Demotivation. Daraus wiederum resultieren im Ergebnis Terminverzögerungen, Qualitätsmängel und Kostenüberschreitungen. Ist letztlich nicht Klarheit in der Zusammenarbeit die Basis eines erfolgreichen Projekts?

Das Projekt, ein komplexes System

Wir betrachten die Projektentwicklung gerne als linearen Vorgang. Etwas Lineares, Geradliniges erscheint als einfach zu verstehen und zu handhaben. Aber Projekte ver-

GESTION

LA COLONNE DE L'INVITÉ

DES DROITS, DES EXI- GENCES ET DE L'HOMME

ULRIKA TROMLITZ, ARCH. MSC CTH SIA, MBA HSG

Lorsqu'un projet est terminé, on entend souvent la phrase empreinte de fierté: «...on y est finalement arrivé...» La mission a été achevée avec succès, très bien, mais au prix d'une débauche d'énergie pour les parties prenantes. Peut-être devrions-nous nous demander quand un projet peut être considéré comme une réussite? Suffit-il d'être satisfait de l'ouvrage, de son apparence et de sa fonctionnalité? Ne devrions-nous pas plutôt placer les parties prenantes au centre du débat?

La coopération dans les projets

Le plus souvent, les équipes de projets sont composées à coups de dés. Des personnes issues d'organisations différentes sont alors appelées à accomplir des missions complexes efficacement et sans erreur. Les clients règlent leurs problèmes en optant par exemple pour le modèle de *l'entrepreneur total* ou du *planificateur général*. Entrepreneurs généraux et architectes rivalisent d'ailleurs souvent pour obtenir la direction générale. Hélas, on passe souvent sous silence les débats approfondis et adaptés à la situation sur les rôles, les missions et les champs de compétences. Ce qui pose parfois des problèmes qui sont difficiles à régler dans les phases ultérieures. Des conflits et des malentendus voient le jour, fréquemment assortis de frustration et de démotivation. A leur tour, ceux-ci provoquent des retards dans les délais, des défauts de qualité et des dépassements de budgets. La transparence de la coopération n'est-elle pas à la base du succès d'un projet?

Le projet, système complexe

Nous considérons volontiers un projet comme un processus linéaire. Un concept linéaire semble facile à com-

laufen nicht linear, sie sind komplexe Systeme. Sie bestehen aus vielfältigen Abhängigkeiten und sind schwer zu überblicken. Es braucht eine ganzheitliche Betrachtung, nämlich die Auseinandersetzung mit vielen Beteiligten über unterschiedliche projektbezogene, technische, strukturelle und soziale Verbindungen. Es geht darum, widersprüchliche Interessen zu koordinieren und einen inhaltlichen Konsens zu finden.

Die lineare Handhabung nicht-linearer Ereignisse führt oft zu Improvisation. Das ist eine exzellente Lösung in Not-situationen, aber sie taugt wenig für den Regelfall, für die systematische, klare und effiziente Projektabwicklung. Wie können wir es aber besser machen? Zunächst gilt es, die Anfangsphase von Projekten stärker zu beachten, die Planung der Planung ernst zu nehmen, organisatorisch und zwischenmenschlich. Bevor wir die Aufgabe angehen, sollten wir zusammen mit dem Besteller Klarheit über die Zusammenarbeit und die Arbeitsfähigkeit im Projektteam gewinnen. Der Aufwand ist gering, gemessen an den Kosten, die entstehen, wenn Missverständnisse und Konflikte zu einem späteren Zeitpunkt zu lösen sind. Wir müssen uns mit den Beteiligten auseinandersetzen und klären, wie wir tatsächlich zusammenarbeiten wollen. Andernfalls dürfen wir uns nicht wundern, wenn später rasch kontroverse Sichtweisen aufeinanderprallen.

Planung und Projektsteuerung

In klassischen Planungsaufträgen verantwortet der Architekt hundert Prozent der Teilleistungen. Dies beinhaltet die Gesamtleitung, folglich auch die Koordination der Fachplaner. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Bauvorhaben entstand allmählich die Zusammenarbeitsform der Gesamtplanung, d.h., der Architekt übernahm die Verantwortung für mehrere oder alle Fachdisziplinen der Planung, meistens bei der herkömmlichen Trennung zwischen Planung und Ausführung. Die erweiterte Verantwortung führte zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben, insbesondere von Bauherren- und Projektsteuerungsaufgaben. Da diese Art von Leistungen nicht zu den Kernkompetenzen des Architekten zählen, wurden sie häufig an externe Projektsteuerer delegiert. Hier zeigte sich aber rasch, dass die Interessen der Architekten vernachlässigt wurden, weil Projektsteuerer andere Prioritäten setzen. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich das Modell der Generalplanung, oberflächlich war damit der erwähnte Konflikt eliminiert, weil der Architekt die Managementaufgaben übernahm. Damit sind wir zurück bei der Frage nach Kernkompetenzen. Besitzen Projektarchitekten in einem Generalplanermandat automatisch auch Managementkompetenzen? Die Praxis zeigt aber, dass es eigene Kompetenzfelder sind, die auch erlernt sein wollen. Kompetenzen im

prendre et à manier. Sauf que les projets ne sont pas linéaires, mais bien des systèmes complexes. Ils incluent de nombreuses interdépendances et sont difficiles à maîtriser. Ils exigent une vision globale, à savoir une analyse des nombreuses parties prenantes sur leurs différents rapports avec le projet et avec ses aspects techniques, structurels et sociaux. Il s'agit de coordonner les intérêts antagonistes et de trouver un consensus sur le contenu. La gestion linéaire d'événements non linéaires conduit souvent à l'improvisation. Elle est une excellente solution dans les situations d'urgence, mais elle n'est pas adaptée en temps normal pour la gestion systématique claire et efficace d'un projet. Mais comment pouvons-nous faire mieux? Il faut d'abord se concentrer davantage sur la phase initiale des projets, prendre au sérieux le planning de la planification, au niveau de l'organisation et des rapports humains. Avant de s'atteler à notre mission, nous devrions préciser avec le client la nature de notre coopération et la capacité de travail au sein de l'équipe du projet. Cette tâche n'est pas onéreuse par rapport aux coûts qui seraient générés ultérieurement en cas de malentendu et de conflit. Nous devons discuter avec les parties prenantes et définir comment nous voulons effectivement coopérer. A défaut, la confrontation de perspectives controversées est tout à fait possible ultérieurement, et nous ne devons pas nous en étonner.

Planification et maîtrise du projet

Dans les mandats de planification classiques, l'architecte répond à 100 pour cent des prestations partielles. Autrement dit de la direction générale et donc aussi de la coordination des planificateurs. Les projets devenant de plus en plus complexes, on a vu se développer une coopération basée sur la planification générale, dans laquelle l'architecte assume la responsabilité de tout ou partie des disciplines professionnelles de la planification, le plus souvent en vertu de la séparation traditionnelle entre planification et exécution. La responsabilité étendue a conduit à la prise en charge de missions supplémentaires, relevant en particulier du maître d'ouvrage et de la maîtrise du projet. Ces prestations n'entrant pas dans les compétences de base de l'architecte, elles ont souvent été déléguées à des pilotes de projet extérieurs. Très vite, on s'est rendu compte que les intérêts des architectes étaient négligés, car les pilotes de projet avaient fixé des priorités différentes. Ces conditions ont induit le développement du modèle de la planification générale, éliminant superficiellement le conflit susmentionné, les missions de management étant prises en charge par l'architecte. Nous revenons ainsi à la question des compétences de base. Les architectes chargés d'un mandat de planifica-

Managementbereich gewinnen somit heute immer mehr an Bedeutung.

Planung und Bauausführung

Die zunehmende Komplexität der Bauprojekte und die erhöhten Anforderungen der Besteller im Bereich der Kosten-, Termin- und (Bau-)Qualitätssicherung führten parallel zu steigender Bedeutung der Generalunternehmer. Ihr Tätigkeitsbereich ist die Realisierung des Bauwerks. Ihre Kernkompetenzen sind Kosten-, Termin- und Bau-management, meistens ohne Planungsleistungen. Sie sind zudem in der Lage, Werkpreisgarantien vertraglich zuzusichern, verständlicherweise für viele Besteller eine sehr attraktive Option. Auch in diesem Zusammenarbeitsmodell zeigten sich rasch Interessenskollisionen. Die Generalunternehmer setzen ihre eigenen Prioritäten, und in vielen Fällen fehlt ein architektonisches Grundverständnis. Die Interessen der Architekten werden häufig weder verstanden, noch wahrgenommen. Weil Bau-management heutzutage aber selten ein Kompetenzfeld von Architekten ist, etablieren sich immer mehr Baumanagementbüros, die ihre Leistungen als neutrale Dritte anbieten, sei es mit oder ohne örtliche Bauleitung. Eine weitere Schnittstelle ist entstanden.

Es wäre sinnvoll, die Diskussion über die Zusammenarbeit zu erweitern und sie nicht auf Vertragsmodelle zu reduzieren wie den Generalplaner mit oder ohne Generalunternehmer oder den Totalunternehmer mit Werkpreisgarantie. Die zentrale Frage, die wir uns stellen sollten, ist, wie das ausgewählte Projekt am besten durch eine sinnvolle und effiziente Zusammenarbeit in ein realisiertes Bauwerk in guter Qualität umgesetzt werden kann.

Planung und Bauherrenpflichten

Der Einbezug und die Mitwirkung des Bestellers sind unumgänglich, werden aber oft zu wenig beachtet. Die Verantwortung für Leistungsanforderungen und für alle wesentlichen Entscheidungen kann der Bauherr nicht delegieren, aber der Grad

tion générale possèdent-ils automatiquement des compétences de management? Dans la pratique, on observe qu'il s'agit de champs de compétences à acquérir. Les compétences en management sont donc de plus en plus importantes.

Planification et exécution de l'ouvrage

En parallèle, la complexité croissante des projets de construction et les exigences élevées des clients en termes de coûts, de délais et d'assurance qualité de la construction, ont mis en évidence l'importance des entrepreneurs généraux. Leur secteur d'activités est la réalisation de l'ouvrage. Leurs compétences de base sont la gestion des coûts, des délais et des travaux, le plus souvent sans prestations de planification. Et s'ils sont en mesure de garantir des prix clé en main par contrat, ils sont naturellement une option très attrayante pour de nombreux clients. A son tour, ce modèle de coopération a rapidement révélé des conflits d'intérêts. Les entrepreneurs généraux imposent leurs propres priorités, dans de nombreux cas sans aucune notion de base de l'architecture. Et souvent, les intérêts de l'architecte ne sont ni compris ni pris en compte. Le management de la construction étant rarement un champ de compétences des architectes, de plus en plus de bureaux de management s'établissent, offrant leurs services en qualité de tiers neutre avec ou sans direction locale des travaux. Une autre interface a vu le jour.

Il serait utile d'étendre le débat sur cette coopération et de ne pas le réduire aux modèles contractuels comme celui du planificateur général avec ou sans entrepreneur général ou comme celui de l'entrepreneur total avec garantie de prix clé en main. La question centrale que nous devrions nous poser est celle de savoir comment le projet retenu peut être mis en œuvre au mieux via une coopération adéquate et efficiente dans un ouvrage de bonne qualité.



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 Saint-Gall. Elle est copropriétaire de la société Tromlitz Häubi SARL 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.

des Engagements im Projekt kann sehr unterschiedlich sein. Es ist von der Projektsituation und von den Bedürfnissen des Bauherrn abhängig, wie die Zusammenarbeit am besten zu gestalten ist. Projekterfolg entsteht aus einem transparenten und gemeinsam festgelegten Vorgehen. Mit der Grundhaltung: «Ein erfolgreiches Projekt beruht auf guter Leistung und Zusammenarbeit» kann viel erreicht werden. Die gemeinsamen Ziele, die Bedeutung unterschiedlicher Rollen und die Klärung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind vor dem eigentlichen Projektstart zu klären. Jede mögliche Variante hat ihre positiven und negativen Seiten. Diese gilt es zu erkennen, bewusst zu diskutieren und die der Situation entsprechend bestgeeignete auszuwählen. Entscheidend ist, den Besteller und seine Projektorganisation im Projektteam zu integrieren.

Zeitgemässe Zusammenarbeit

In unserer Branche verwenden wir viele Begriffe, die bei genauer Betrachtung vielseitig interpretiert werden können. Wenn sie inhaltlich und projektspezifisch nicht eindeutig festgelegt sind, entstehen rasch Missverständnisse. Eine generelle Zuordnung von Funktionen wie Gesamtleiter, Gesamtplaner, Generalplaner, Totalunternehmer etc. reicht nicht aus. Projektspezifisch sind die Kompetenzen der Projektbeteiligten in Kombination mit den Zielen und dem Grad des Engagements des Bestellers zu evaluieren. Ziel ist es, klare Abgrenzungen der Aufgaben und Verantwortungen zu erarbeiten. Welche Rolle nehmen der Bauherr und seine Projektorganisation ein? Wer ist in welcher Phase Gesamtleiter? Welche Aufgaben sind damit verbunden? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten? Wer ist zu welchem Zeitpunkt einzubinden? etc. Die vielen unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten wirken sich natürlich auf die Entscheidungs- und Kommunikationswege, auf das Vertragswesen, aber in erster Linie auf die Haltung, die Projektkultur und die reale Zusammenarbeit aus. Es geht um weit mehr als um den Kampf um den Hauptvertrag und die Gesamtleitung. Die Verträge müssten sich der Projektsituation anpassen und nicht umgekehrt. ■

Planification et obligations du maître d'ouvrage

Incontournables, l'implication et la participation du client sont souvent négligées. Le maître d'ouvrage ne peut pas déléguer la responsabilité des exigences de prestation et de toutes les décisions importantes, mais son degré d'engagement dans le projet peut être très variable. Celui-ci dépend de la situation du projet et des besoins du maître d'ouvrage sur la meilleure manière d'organiser la coopération. La réussite du projet est le résultat d'une procédure transparente et définie en commun. Avec, en point de mire, une attitude qui peut être très productive: «Un projet réussi repose sur une prestation et une coopération de qualité.» Les objectifs communs, l'importance de différents rôles et les missions et les responsabilités doivent être définis avant le démarrage du projet. Toute variante possible a ses côtés positifs et négatifs. Il faut le reconnaître, en débattre en toute connaissance de cause et retenir celle qui est la mieux adaptée à la situation. Il est décisif d'intégrer à l'équipe du projet le client et la structure qu'il a réunie autour du projet.

Coopération contemporaine

Dans notre branche, nous employons de nombreux termes qui, vus de plus près, peuvent être interprétés de différentes façons. S'ils ne sont pas définis clairement sur le contenu et en fonction du projet, les malentendus ne se feront pas attendre. Une attribution systématique des fonctions (directeur général, planificateur, planificateur général, entreprise totale, etc.) ne suffit pas. En fonction de chaque projet, il faut évaluer les compétences des participants compte tenu des objectifs et du degré d'engagement du client. L'objectif est de délimiter clairement les missions et les responsabilités. Quel est le rôle du maître d'ouvrage et de sa structure chargée du projet? Qui est le directeur général à quelle phase? Quelles sont les missions qui lui sont confiées? Comment s'organise la coopération entre les parties prenantes au projet? Qui doit être impliqué à quel moment? etc. Naturellement, les nombreuses possibilités d'organisation différentes ont une incidence sur les voies de décision et de communication, sur la nature du contrat, mais aussi et avant tout sur l'attitude, sur la culture du projet et sur la coopération réelle. Le défi va bien plus loin que la lutte pour décrocher le contrat principal et la direction générale. Les contrats devraient être adaptés à la situation du projet et non pas inversement. ■