

FÜHRUNG

GASTKOLUMNE

GUTE CHEFS HABEN GUTE MITARBEITENDE

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

«Le Corbusier hat die Kapelle Notre-Dame du Haut in Ronchamp gebaut.» Mit solchen Formulierungen gehen wir ebenso selbstverständlich wie unbeachtet um. Wir bewundern gerne Stars, auch in der Architektur. Die überwältigende Mehrheit der Planer wird sich aber damit begnügen müssen, einfach gut zu sein, und dazu braucht es gute Mitarbeitende. Im Kampf um die besten Köpfe zählt eine starke Teamkultur mehr als die Fokussierung auf einen dominierenden Kopf.

Von Autoren und Ghostwritern

Besonders Architekten werden im Studium darauf trainiert, sich als autonome Autoren individueller Werke zu verstehen. Wer so vorbereitet ist, hegt meist den Wunsch, sich über kurz oder lang einen Namen zu machen und sich als Architekt in der Selbstständigkeit zu verwirklichen. Das Werk aus einem Guss und einem Kopf gilt bei vielen als Ideal. Unsere medial vernetzte Welt sucht in allen Lebensbereichen Personalisierung und Stars. Starkult bedeutet aber Konzentration auf Wenige. Man will die grossen Meister als Personen bewundern und nicht das dienende Umfeld. Damit wird niemandem seine Einzigartigkeit und ausserordentliche Begabung abgesprochen, sondern lediglich ein Wahrnehmungsphänomen beschrieben. In manchen traditionellen Planungsbüros finden sich relativ enge, hierarchische Strukturen. Sie sind darauf angelegt, dem Kopf und Namensgeber bei der Verwirklichung seiner Ideen zu dienen. Begabte, meist jüngere Mitarbeitende stellen ihr Können in den Dienst und unter den Namen des Meisters. Der Meister erscheint als Autor; er hat's «gebaut», und die jungen Mitarbeitenden hoffen, dereinst im eigenen Büro die Meisterrolle zu übernehmen. Das Modell des «Meisterbüros» hat sich bewährt und lebt fort. Nur führt das, was sich bewährt hat, deshalb auch

GESTION

LA PAGE DE L'INVITÉ

LES BONS CHEFS ONT DE BONS COLLABORATEURS

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

«Le Corbusier a construit la chapelle Notre-Dame-du-Haut de Ronchamp.» Voilà le genre de formulations que nous utilisons inconsidérément. Nous aimons admirer les vedettes, y compris en architecture. Mais l'écrasante majorité des planificateurs doit se contenter d'être bon, et pour cela, il leur faut de bons collaborateurs. Pour attirer les têtes les mieux faites, une forte culture d'équipe compte davantage qu'une personnalité dominante.

Par des auteurs et des collaborateurs anonymes

Pendant leurs études, les architectes sont formés à se voir comme les auteurs autonomes d'ouvrages individuels. Une telle préparation pousse généralement à se faire un nom et à se réaliser en tant qu'architecte indépendant. Pour beaucoup, l'idéal est une œuvre d'un seul jet issue d'une seule tête. Notre monde médiatisé en réseau a le culte de la personnalité et du vedettariat. Cela signifie peu d'élus. Le désir d'admiration porte sur les grands maîtres et non sur l'entourage qui les sert. Faire un tel constat ne signifie pas retirer à quiconque son unicité et ses dons extraordinaires, mais simplement décrire un phénomène de perception. De nombreux bureaux d'études traditionnels présentent des structures hiérarchiques assez étroites, conçues pour réaliser les idées de ceux qui en sont à la tête et qui leur donnent leur nom. Les collaborateurs doués, souvent plus jeunes, mettent leur savoir au service du maître et disparaissent derrière son nom. Le maître apparaît comme auteur; c'est lui qui a «construit». À leur tour, les jeunes collaborateurs espèrent assumer un jour le rôle du maître dans leur propre bureau. Le modèle éprouvé du «bureau du maître» perdure. Mais avoir fait ses preuves dans le passé, est-ce aussi un gage pour l'avenir? Il est intéressant d'observer que les bureaux d'études qui réussissent sur plusieurs généra-

künftig zu den bestmöglichen Resultaten? Es ist interessant zu beobachten, dass Planungsbüros, die über mehrere Generationen erfolgreich sind, in der Regel einen Kulturwandel durchlaufen. Aus dem Namen der Gründer wird eine Marke. Die Mitarbeitenden verstehen sich als Mitglieder eines grossen Teams, das sein Know-how bündelt. Interessanterweise wird solchen Firmen in der Fachöffentlichkeit manchmal die Fähigkeit abgesprochen, mit der «Spitze» mitzuhalten, bei genauerem Hinschauen meist völlig zu Unrecht. Aber in der «Société anonyme» sind die Stars eben nicht so leicht auszumachen. Charismatische Menschen lassen sich bewundern, anonyme Firmen weniger.

Die Kraft des Teams

Die Menge des verfügbaren Wissens wächst exponentiell. Das wirkt sich direkt auf unsere Planungs- und Bauprozesse aus. Die Anforderungen an unsere Arbeit steigen stetig. In den meisten Industrien hat dies zu einer weit verzweigten Spezialisierung geführt. In unserer Branche stellen wir dem traditionellerweise das Modell des Generalisten gegenüber. Der Projektverfasser gewährleistet gleichzeitig den gestalterischen, inhaltlichen und organisatorischen Zusammenhalt des Bauvorhabens. Er beansprucht sowohl die breite Sicht auf den Kontext als auch die Kompetenz im Detail und sichert so die Kohärenz des gesamten Werks.

In der Industrie gelingt es trotz weitreichender Spezialisierung, hochkomplexe Vorhaben erfolgreich zu realisieren, von der Entwicklung und Vermarktung des iPhones bis zur Satellitennavigation. Komplexe Produkte entspringen nie einem einzelnen Kopf; sie sind Ergebnis eines präzise organisierten Teamprozesses. Auch wenn sich Spezialisierung zunächst hemmend auf die ganzheitliche Realisierung einer Aufgabe auswirkt, hat sich das organisierte Zusammenwirken von Spezialisten als Erfolgsmodell durchgesetzt.

In manchen Grossprojekten wird offensichtlich, dass wir mit herkömmlichen Planungs- und Bauorganisationen an Grenzen stossen. Qualitätsmängel, Kosten- und Terminüberschreitungen sind aber auch bei scheinbar einfachen Bauaufgaben an der Tagesordnung. Umgekehrt sind gelungene Bauvorhaben häufig Ergebnis guter Organisation und Zusammenarbeit. Ein komplexes System zu optimieren gelingt einem einzelnen Kopf immer weniger, einem Team, das sein Können in eine gemeinsame Richtung lenkt, aber sehr wohl.

Gute Teams verändern Arbeitsprozesse

Erfolgreiche Zusammenarbeit von und mit Spezialis-

tions traversent une métamorphose culturelle. Le nom de leur fondateur se transforme en marque. Les collaborateurs se voient comme des membres d'une grande équipe qui unit son savoir-faire. On relèvera aussi que le public spécialisé refuse parfois de reconnaître à de telles entreprises la capacité de se comparer aux «meilleurs» – souvent à tort, quand on y regarde de plus près. Mais dans la «société anonyme», les stars sont justement difficiles à repérer. L'admiration se porte sur les individus charismatiques, moins sur les entreprises anonymes.

La force de l'équipe

La quantité du savoir disponible connaît une croissance exponentielle ayant une incidence directe sur nos processus de planification et de construction. Les exigences imposées à notre travail ne cessent de croître. Dans la plupart des secteurs, cela a entraîné un grand degré de spécialisation. Dans le nôtre, nous le confrontons traditionnellement au modèle du généraliste. L'auteur du projet garantit simultanément la cohésion du projet de construction au niveau création, contenu et organisation. Il fait appel à une approche large du contexte autant qu'à des compétences de détail et garantit ainsi la cohérence de l'ensemble.

Malgré une grande spécialisation, l'industrie réussit à réaliser des projets éminemment complexes, depuis le développement et la commercialisation de l'iPhone jusqu'à la navigation par satellite. Les produits complexes ne naissent jamais dans une seule tête; ils sont le résultat d'un processus d'équipe organisé avec précision. Même si la spécialisation a tout d'abord pour effet d'entraver la réalisation globale d'une mission, la collaboration de spécialistes s'est imposée comme modèle de succès.

Dans de nombreux grands projets, les organisations de planification et de construction traditionnelles atteignent leurs limites. Mais les défauts de qualité, les dépassements de coûts et de délais sont devenus courants même pour des tâches de construction simples. Inversement, les projets de construction réussis sont souvent le résultat d'une bonne organisation et d'une bonne collaboration. Une seule tête a plus de mal à optimiser un système complexe, alors qu'une équipe qui unit son savoir-faire y parvient.

Les bonnes équipes modifient les processus de travail

Une collaboration réussie entre spécialistes implique de faire un tout avec des éléments individuels. Dans nos processus de planification classiques, l'auteur du projet assume le plus souvent le rôle du directeur d'ensemble.

ten bedeutet, aus Einzelteilen ein Ganzes werden zu lassen. In unseren klassischen Planungsprozessen nimmt der Projektverfasser meist die Rolle des Gesamtleiters wahr. Er zieht nach und nach die notwendigen Spezialisten bei und baut deren Beiträge in sein Werk ein. Er spielt gleichzeitig eine dominierende inhaltliche und eine steuernde Rolle. Fachplaner und Spezialisten sind letztlich der Arbeit des Projektverfassers untergeordnet; dominierend bleibt der gestalterische Gedanke des Verfassers. Diese Arbeitsweise ist vergleichbar mit der Rolle des Ersten Geigers im Streichquartett. Mit steigender Komplexität stösst dieses Verfahren an Grenzen. Rollen, Anforderungsprofile und Kapazitäten werden überstrapaziert. In der Industrie ist die Steuerung des Projekts meist von der Entwicklung der Inhalte abgekoppelt. Die Führungsaufgabe erfordert eine möglichst neutrale, generalistische Sicht auf den Projektinhalt. Wer nicht durch eine spezifische fachliche Sicht ins Projekt eingebunden ist, kann besser zwischen unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüchen vermitteln als jemand, der in einer beteiligten Disziplin Lösungen entwickelt. So entstand das Management als eigenständige Wissenschaft und Beruf. Aus dem Ersten Geiger ist der Dirigent geworden. Er sorgt für die Musik, ohne selbst ein Instrument zu spielen.

Komplexe Projektorganisationen sind in zweierlei Hinsicht kreativ und innovativ. Sie entwickeln nicht nur neue und neuartige Produkte, sondern sie verändern ihre Arbeitsweise. Prozessinnovationen sind fast immer Teamleistungen. Sie werden immer wichtiger und tragen oft mehr zum Erfolg bei als Produktinnovationen. Haben wir in unserer Branche das Potenzial neuer Prozesse schon erkannt?

Starke Teams entstehen nicht zufällig
Wechseln wir den Blick von den Arbeitsprozessen zu den Unternehmen. Beim Kampf um den besten Nachwuchs konkurriert die Kultur des grossen Namens mit derjenigen des starken Teams. Die wenigen, wirklich ganz grossen Stars werden

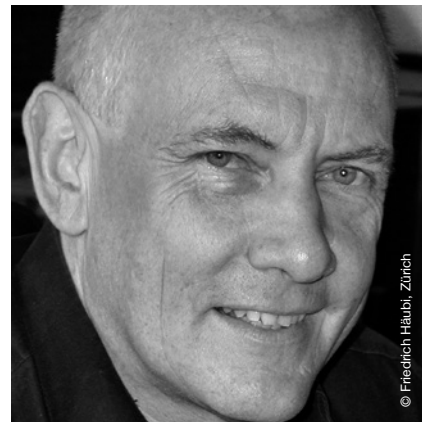
Celui-ci fait appel aux spécialistes nécessaires et intègre leurs contributions dans son œuvre. Il joue à la fois un rôle dominant sur le plan du contenu et un rôle de pilotage. En dernière analyse, les planificateurs techniques et les spécialistes sont subordonnés au travail de l'auteur du projet; la pensée créatrice de l'auteur prime. C'est comparable au rôle du premier violon dans un quatuor à cordes.

De plus en plus complexe, cette procédure se heurte à ses limites. Les rôles, les profils d'exigences et les capacités sont mis à rude épreuve. Dans l'industrie, le pilotage d'un projet est le plus souvent découplé du développement des contenus. La tâche de direction nécessite une vue aussi neutre et aussi généraliste que possible sur le contenu du projet. Celui qui n'y est pas intégré par une approche technique spécifique peut mieux servir d'intermédiaire entre des approches et des prétentions différentes que celui qui développe des solutions dans une discipline donnée. C'est ainsi que le management est devenu une science et une profession autonome. Le premier violon est devenu chef d'orchestre. Il s'occupe de la musique sans jouer lui-même d'un instrument.

Les organisations de projets complexes sont créatives et innovantes à deux égards. Elles développent des produits nouveaux et novateurs, mais modifient aussi leur mode de travail. Les innovations de processus sortent presque toujours d'un travail d'équipe. Elles gagnent en importance et contribuent souvent plus au succès que les innovations de produits. Avons-nous déjà reconnu le potentiel des nouveaux processus dans notre branche?

Les équipes fortes ne sont pas dues au hasard

Regardons maintenant les entreprises. Dans la lutte pour les talents, la culture du grand nom rivalise avec celle de l'équipe forte. Les rares grandes vedettes continueront à attirer une relève compétente, ne serait-ce que grâce à leur nom. Mais 99 pour cent du marché de la planification est assuré par des planificateurs qui



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 selbstständig 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 les bureaux d'architectes et d'ingénieurs dans les domaines direction, gestion de projets et développement de l'organisation. Il enseigne dans des Hautes écoles spécialisées et dans la filière de Master MAS Real Estate à l'Université de Zurich et comme chercheur dans les technologies BIM et les processus de construction. Auparavant, il a occupé diverses fonctions de direction dans le *groupe Göhner Merkur* à Zurich, en dernier lieu comme directeur du développement projets et des opérations avec les gros clients. Jusqu'en 2012, il a dirigé le département du Bachelor en architecture à la Haute école spécialisée bernoise Architecture, bois et génie civil.

auch in Zukunft fähigen Nachwuchs anziehen, ganz einfach wegen der Strahlkraft ihres Namens. Neunundneunzig Prozent des Planungsmarktes werden aber von Planern bearbeitet, die einfach nur gut sind. Wir beobachten immer öfter Planungsbüros, die sich gezielt als offene Organisation, als Marke und als Plattform für starke Teams positionieren. Sie brauchen eine entsprechende Unternehmenskultur und geeignete Mitarbeitende. Unternehmenskulturen kann man nicht verordnen, man kann sie aber allmählich und durch die Vorbildwirkung der obersten Leitung entwickeln. Integrative Chefs, die Mitarbeitenden Freiraum für eigene Ideen lassen, ziehen fähige Menschen an. Junge Mitarbeitende finden es attraktiv, in inspirierenden Teams zu arbeiten. Planer, die bewusst auf die Stärke des Teams setzen, gewinnen Wettbewerbsvorteile, indem sie sich ganz bewusst als Teamplayer positionieren, intern genauso wie in der Zusammenarbeit mit Bauherren und Partnern.

In Menschen investieren

Wer den Weg zum starken Team eingeschlagen hat, muss ihn konsequent zu Ende gehen. Die starke Teamkultur beginnt bei der Personalrekrutierung. Es gilt, Mitarbeitende nicht nur nach ihren Fähigkeiten zu beurteilen, sondern auch auf ihre Kompatibilität mit der eigenen Unternehmenskultur zu prüfen. Diese doppelte Anforderung ist meist schwerer zu erfüllen als die bloße Selektion aufgrund der individuellen Leistung. Die Bewährung findet das Team in der täglichen Arbeit. Kohärenz sicherzustellen und für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Teams zu sorgen ist eine höchst anspruchsvolle Führungsaufgabe. Sie braucht Zeit, sowohl bei den Mitarbeitenden als auch in der Führung und kostet damit natürlich auch Geld. Hinzu kommen Aufwendungen für gezielte Weiterbildung und Teamentwicklung. Fragt sich also, weshalb ein Unternehmer in dieser Weise in seine Mitarbeitenden investieren soll, welchen Nutzen er aus der «flüchtigen» Investition in Menschen gewinnen kann. Am Ende steht die Erkenntnis, dass ein starkes Team mehr vermag als eine Gruppe von starken Einzelnen. ■

se contentent d'être bons. De plus en plus de bureaux d'études se positionnent de manière ciblée comme des organisations ouvertes, des marques et des plateformes pour des équipes solides. Il leur faut une culture d'entreprise adéquate et des collaborateurs appropriés. La culture d'entreprise ne s'ordonne pas, elle se développe peu à peu suivant le rôle de modèle des hauts dirigeants. Les chefs intégratifs qui laissent à leurs collaborateurs une marge de manœuvre pour leurs propres idées attirent des individus capables. Ceux-ci trouvent intéressant de travailler dans des équipes qui les inspirent. Les planificateurs qui misent délibérément sur la force de leur équipe gagnent des avantages compétitifs en se positionnant délibérément comme des joueurs d'équipes, en interne aussi bien qu'en collaboration avec les maîtres d'ouvrages et les partenaires.

Investir dans l'humain

Quand on a choisi la voie de l'équipe forte, on doit l'emprunter jusqu'au bout. Une forte culture d'équipe commence par le recrutement du personnel. Il s'agit de juger les collaborateurs non seulement selon leurs compétences, mais aussi en fonction de leur compatibilité avec la culture de l'entreprise. Cette double exigence est souvent plus difficile à satisfaire que la simple sélection sur la base de la prestation individuelle. L'équipe se constitue dans le travail au quotidien. Garantir sa cohérence et veiller à son perfectionnement continu est une tâche de direction très exigeante. Elle prend du temps, aussi bien pour les collaborateurs que pour les dirigeants, et coûte donc aussi de l'argent. À cela s'ajoutent les frais pour le perfectionnement ciblé et le développement de l'équipe. Pourquoi donc un entrepreneur devrait-il investir ainsi dans ses collaborateurs? Quels avantages peut-il retirer d'un investissement «passager» dans les individus? Parce qu'une équipe forte peut réaliser plus de choses qu'un groupe d'individus forts. ■