

FÜHRUNG

... KONTROLLE IST BESSER?

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

«Wir messen uns mit den Besten und orientieren uns an der Spitze ...» Nur, woher wissen wir, wer die Besten wirklich sind, und wie vergleichen wir uns eigentlich? Besten- und Checklisten, Labels, Prüfvorschriften sowie Ratingsysteme gibt es mittlerweile zu allem und jedem. Sie versprechen Orientierung im Informationsdickicht. Kontrolle und Leistungsmessung müssen aber gemeinsamen Projektzielen dienen und nicht einer misstrauischen Kontrollbürokratie. Das gilt ganz besonders heute in der rasch voranschreitenden Digitalisierung der Bau- und Planungsbranche.

Wenn wir das Falsche messen

Zu Beginn der 1990er-Jahre geriet der lange Zeit für unschlagbar gehaltene Computerkonzern *IBM* in eine tiefe Krise und musste nach Milliardenverlusten tiefgreifend umgestaltet werden. Bezeichnenderweise gelang dies nicht einem «Fachmann», sondern dem branchenfremden Manager Lou Gerstner. Merkmale, die *IBM* in der Zeit vor dem Wandel prägten, waren eine kaum noch zu überblickende Dezentralisierung und die Fokussierung nach innen. Dazu kam eine ausufernde Bürokratie, zahllose Kontrollen, Prüfungen und Messungen. Organisation und Kultur führten zu falschen Anreize für Mitarbeitende und zu strategischen Fehlern in der Führung. Typisch Grosskonzern, mag nun mancher denken, aber ist bei uns wirklich alles anders? Dazu zwei Beispiele aus dem Alltag helvetischer Planungsbüros. Frage eines Büroinhabers: «Wir haben im vergangenen Jahr sehr produktiv gearbeitet – mit über 85 Prozent verrechenbaren Projektstunden; aber weshalb rentiert unser Geschäft trotzdem nicht besser?» Klage eines Projektleiters: «Jetzt haben wir jede Woche den Projektstand im Detail erfasst und sind nun doch in Verzug geraten!» In beiden Fällen klaffen offenbar Messung und Erwartung auseinander. Es wurde

GESTION

RIEN NE VAUT UN BON CONTRÔLE?

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

«Nous nous mesurons aux meilleurs et nous inspirons de l'élite ...» Mais qui sont les meilleurs et comment nous comparer? Il existe désormais des classements, contrôles, labels et autres systèmes de notation portant sur tout et n'importe quoi et grâce auxquels on devrait pouvoir se retrouver dans la jungle de l'information. Or, le contrôle et la mesure des résultats doivent servir à des objectifs de projets communs et non à une bureaucratie tatillonne. C'est particulièrement vrai aujourd'hui face à la numérisation galopante de la branche de la construction et de la conception.

Des mesures à tort et à travers

Au début des années 1990, le groupe informatique *IBM*, longtemps tenu pour imbattable, fut plongé dans une crise grave et dut se réorganiser en profondeur après avoir subi des milliards de pertes. Or, ce n'est pas un «expert» qui y réussit, mais le manager Lou Gerstner, qui n'était pas du sérail. Les caractéristiques d'*IBM* à l'époque étaient une décentralisation à tout va, un grand nombrilisme, joints à une bureaucratie débordante, à des contrôles, examens et mesures sans fin. L'organisation et la culture donnaient au personnel des incitations erronées et menaient à des erreurs stratégiques dans la direction. Exemple typique d'un grand groupe, certes, mais en va-t-il vraiment autrement chez nous? Prenons deux exemples du quotidien des bureaux d'études helvétiques. Question d'un propriétaire: «L'an dernier, nous avons été très productifs – avec plus de 85 pour cent d'heures de projet facturables; mais pourquoi ne sommes-nous pas plus rentables?» Plainte d'un chef de projet: «Nous venons de relever semaine après semaine l'état du projet dans le détail, mais nous avons quand même pris du retard!» Dans les deux cas, il est clair que les mesures et les attentes n'allaient pas dans la même direction. Certes, on a mesuré, mais pas

zwar richtig gemessen, aber leider nicht das Richtige. Im ersten Fall hielten die Büroinhaber ihre Mitarbeitenden an, «unproduktive» Arbeitszeit zu vermeiden und stattdessen ihre Anstrengungen auf die Projektarbeit zu konzentrieren. Gemessen wurde in diesem Fall das, was leicht zu messen ist, der Input – die aufgewendeten Arbeitsstunden – und nicht der Output, Qualität und Umfang der erzielten Resultate. Resultate sind zwar schwerer zu messen, sie zu kennen wäre aber massgebend für den Projekterfolg. Im zweiten Fall endete die Kontrolle bei der Geschichtsschreibung. Gemessen wurde die Leistung der Vergangenheit, nicht die Vorschau auf die nächsten Arbeitsphasen.

Fehlende Ziele und Kontrollwut

Wer nicht weiss, was er wirklich erreichen will, verlangt gerne all das, was er für irgendwie erreichbar hält. Dementsprechend überquellen in manchen Bauvorhaben die Anforderungskataloge geradezu, oft von detaillierten Vorgaben, deren Beitrag zum Projekterfolg schwer nachvollziehbar ist. Das beginnt bei überfrachteten Wettbewerbsausschreibungen und endet noch lange nicht bei seitenlangen Allgemeinen Bedingungen für Werkleistungen. Kerngedanke all dieser Regulierungen ist oft das Prinzip der engen Überwachung. Je umfassender alles reglementiert ist, desto einfacher wird scheinbar die Kontrolle – zumindest für den Kontrolleur. Unschöner Nebeneffekt dabei ist, dass sich Spezialisten in der Bauplanung oft auf die Kontrolle von Anforderungen, Normen und Vorschriften konzentrieren und ihre Kompetenz zu wenig auf die Entwicklung guter Lösungen richten.

Gute Lösungen entstehen, indem man wenige Kernziele und klare Randbedingungen vorgibt und damit den Projektverfassern und Unternehmern einen grossen Arbeitspielraum schafft. Es wäre, am Rande bemerkt, auch im Bereich der Bauvorschriften sinnvoll eher mit Zielen zu operieren als mit möglichst detaillierten Vorschriften.

Zusammenarbeitskultur – Erfolge ermöglichen

Bauwerke entstehen letztlich im Ganzen, nicht als Addition zahlloser Teilleistungen und Bauteile. In der Planung beruht der Erfolg darauf, das Wissen und Können der vielen Interessenvertreter und Fachspezialisten in einem ganzheitlichen Prozess zu einer gemeinsamen Lösung zu vereinen. Die Praxis zeigt immer wieder, dass starke Teams mit gleichwertigen Partnern auf Dauer erfolgreicher sind als hierarchische Organisationen, in denen Fachplaner und Spezialisten lediglich einem dominierenden Kopf zu dienen haben. Wie sich die Zusammenarbeit gestaltet, ist zunächst eine Kulturfrage: Geht es darum,

ce qu'il fallait. Dans le premier cas, les propriétaires du bureau ont incité leurs collaborateurs à éviter les heures de travail «non productives» pour concentrer leurs efforts sur le projet. On a alors mesuré ce qu'il était facile de mesurer, à savoir l'input – les heures de travail effectuées – et non pas l'output, c'est-à-dire la qualité et l'étendue des résultats obtenus. Les résultats sont certes plus difficiles à mesurer, mais leur connaissance peut déterminer le succès du projet. Dans le deuxième cas, le contrôle se terminait par l'historique. La mesure portait sur la prestation du passé et non sur la prévision des phases de travail à venir.

Absence d'objectifs et frénésie de contrôle

Quand on ne sait pas ce que l'on veut réellement, on réclame tout ce que l'on croit réalisable. C'est pourquoi les projets de construction débordent souvent de listes d'exigences, de contraintes détaillées, dont la contribution au succès du projet est douteuse. Cela va des appels d'offres de concours surchargés jusqu'aux interminables conditions générales applicables aux prestations d'ouvrage. Le cœur de toutes ces réglementations est souvent le principe de la surveillance étroite. On croit que plus il y a de règles détaillées, plus le contrôle est facile – en tout cas pour le contrôleur. Le triste corollaire est que les spécialistes de la conception des bâtiments se concentrent souvent sur le contrôle d'exigences, de normes et de prescriptions en négligeant l'élaboration de bonnes solutions.

Celles-ci peuvent voir le jour lorsque les objectifs fondamentaux sont peu nombreux et les conditions marginales claires, et qu'on laisse ainsi aux auteurs de projets et aux entrepreneurs une marge de manœuvre suffisante. Au passage, précisons qu'il serait plus utile de fonctionner avec des objectifs qu'avec des règles de construction aussi détaillées que possible.

Culture de la collaboration – permettre les succès

En fin de compte, une construction est un tout et non pas l'addition de prestations partielles et d'éléments de construction innombrables. Dans la conception, le succès dépend de l'alliance entre les connaissances et le savoir-faire des nombreux spécialistes professionnels au sein d'un processus global aboutissant à une solution commune. La pratique montre que les équipes fortes composées de partenaires sur un pied d'égalité réussissent mieux, à terme, que les organisations hiérarchiques où les concepteurs et autres spécialistes doivent se plier aux diktats d'un chef. La manière dont la collaboration s'organise est avant tout une question de culture: faut-il délimiter

die Leistungen und Beiträge der Beteiligten möglichst scharf und präzise abzugrenzen oder zu einer echten Kooperation zu finden? Dabei ist merkwürdigerweise zu beobachten, wie unterschiedlich sich Menschen in verschiedenen Konstellationen verhalten. Wer innerhalb des eigenen Unternehmens konstruktiv und kameradschaftlich mit seinen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeitet, erscheint in einer bestimmten Projektorganisation unvermittelt als egoistischer Minimalist, der nur darauf bedacht ist, seinen Fachbeitrag in gerade noch genügender Qualität zu leisten. Dieses Verhalten ist nicht Ausdruck von Charakterschwäche, sondern Ergebnis einer fehlenden Zusammenarbeits- und Vertrauenskultur. Solche Organisationen beruhen, der *Theorie Y* nach McGregor¹ folgend, in der Regel auf Misstrauen, detaillierten Leistungsabgrenzungen und engen Kontrollmechanismen. Bei einigermaßen komplexen Grossprojekten ist es heute gang und gäbe, sowohl auf Bestellerseite wie auch bei den beauftragten Planern und Unternehmern mehrstufige Kontrollgremien einzusetzen, die nicht nur die Projektarbeit überwachen, sondern sich gegenseitig kontrollieren und leider oft auch blockieren. Gemessen und kontrolliert wird mit grosser Akribie. Messung und Kontrolle dienen aber weit weniger der Zusammenarbeit und dem Projekterfolg als der vorsorglichen Suche nach potenziell Schuldigen und dem nachfolgenden Claim Management. Es geht auch einfacher. Wenn es gelingt, in einer Projektorganisation gemeinsame Anreize zu schaffen, zum Beispiel über Partnering-Verträge, langfristige Partnerschaften oder auch nur durch einfache, aber sinnvoll ausgestaltete Erfolgsbeteiligungen, kann daraus eine echte Projektpartnerschaft entstehen. Auch eine Partnerschaft benötigt Kontrolle und Messung, gestaltet diese aber anders aus. Grundlage des Mess- und Kontrollsystems sind präzise Projektziele. Kontrolliert wird, ob die Beiträge der Beteiligten diese Ziele unterstützen, und gemessen werden Indikatoren, die etwas über die Zielerreichung aussagen, und das sind in der Regel recht wenige.

précisément et rigoureusement les prestations et les contributions des participants ou trouver un véritable moyen de coopérer? On sera étonné de voir à quel point les individus se comportent différemment selon les circonstances. Ceux qui collaborent de manière constructive et dans un esprit de camaraderie avec les collègues de leur propre entreprise se transforment brusquement, dans une organisation de projet donnée, en égoïstes qui ne pensent qu'à faire le strict minimum. Ce comportement n'est pas l'expression d'une faiblesse de caractère, mais le résultat d'une absence de culture de la collaboration et de la confiance. En règle générale, de telles organisations reposent, selon la *théorie Y* de McGregor¹, sur la méfiance, des prestations trop détaillées et des mécanismes de contrôle rigoureux. Dans les grands projets un tant soit peu complexes, il est aujourd'hui courant d'instituer, tant du côté du client que du côté des concepteurs et entrepreneurs mandatés, des instances de contrôle à plusieurs niveaux qui non seulement surveillent le travail de projet, mais aussi se contrôlent et hélas se paralysent mutuellement. On applique la plus grande méticulosité à mesurer et à contrôler. Mais cela sert moins à la collaboration et au succès du projet qu'à la recherche d'éventuels fautifs en cas de litiges ultérieurs. On pourrait faire plus simple. Si l'on réussissait à dégager des incitations communes, par le biais de contrats, de partenariats à long terme, voire de simples participations aux résultats, organisées de façon judicieuse, on pourrait créer un véritable partenariat de projet. Même les partenariats ont besoin de contrôles et de mesures, mais ils les organisent différemment, en s'appuyant sur des objectifs précis. Les contrôles visent à déterminer si les contributions des participants soutiennent ces objectifs, et les mesures portent sur les indicateurs, généralement très peu nombreux, qui sont révélateurs de la réalisation des objectifs.

Contrôle et numérisation

Depuis la dernière *Swissbau*, le débat fait rage sur la numérisation de la branche de la



© Friedrich Häubi, Zürich

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 Universität 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. ETH/SIA et Executive Master of Business Administration de l'Université de Saint-Gall. Copropriétaire de la société *Tromlitz Häubi Sarl*, il travaille depuis 2001 comme conseiller indépendant pour des bureaux d'architectes et d'ingénieurs en matière de direction, de gestion de projets et de développement de l'organisation. En parallèle, il enseigne dans des HES et à la filière de Master *MAS Real Estate* de l'Université de Zurich et est chercheur dans les domaines des technologies BIM et des processus de construction. Auparavant, il a assumé diverses fonctions dirigeantes dans le *groupe Göhner Merkur*, Zurich, en dernier lieu comme directeur du développement de projets et d'opérations pour gros clients. Jusqu'en 2012, il a dirigé le Bachelor en architecture à la Haute école spécialisée bernoise Architecture, bois et génie civil.

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.

Kontrolle und Digitalisierung

Spätestens seit der letzten *Swissbau* wird die Digitalisierung der Planungs- und Baubranche lautstark diskutiert. Digitale Gebäudemodelle (*BIM*) versprechen umfassende Kontrolle der Planungsqualität und des -prozesses. Grundsätzlich trifft das auch zu, allerdings erfordern virtuelle Planungsprozesse weit präzisere Zielbestimmungen. Das digitale Gebäudemodell enthält bereits in frühen Planungsphasen Informationen, die in herkömmlichen Projektorganisationen spät oder gar nie verfügbar sind. Jede Information stellt aber nur dann einen Wert dar, wenn sie zuverlässig und konsistent ist. Andernfalls ist sie eine Fehlerquelle und damit eine Gefahr für den Erfolg. Daraus folgt, dass es notwendig ist, den Informationsgehalt der Modelle auf diejenigen Informationen zu konzentrieren, in denen sich Projektziele abbilden. Das heisst wiederum, dass zuerst die Projektziele möglichst genau zu benennen sind. Auf einer solchen Grundlage lässt sich eine gute Zusammenarbeit wirksam gestalten. In der Praxis begegnet man leider immer häufiger Ausschreibungen mit BIM-Spezifikationen, die das Gegenteil bewirken. Besteller und ihre Berater, die mehr oder weniger alles, was digitale Gebäudemodelle leisten können, als sogenannte BIM-Ziele oder als -Leistungen fordern, werden nicht nur ihre Ziele verfehlen, sie zerstören mit übertriebenen Forderungen und Kontrollen im Vorhinein die Zusammenkultur. Leider finden sich in diesem Umfeld auch immer wieder Berater, die mit verbalem Getöse Gegensätze verstärken, widersinnige Kontrollen veranlassen und übertriebene Anforderungen stellen, weniger im Interesse des Projekts, sondern zugunsten ihres eigenen Geschäftsmodells.

Messung und Kontrolle brauchen Kompetenz

Wir planen und bauen in komplexen Organisationen. In Planungsteams kommen bei grösseren Bauvorhaben Dutzende von Fachleuten mit unterschiedlichen Hintergründen und Zielvorstellungen zusammen. Erfolgreiche Projektorganisationen beruhen auf enger, vertrauensvoller Zusammenarbeit. Das braucht angepasste Kontrollen und Leistungsmessungen, und diese sind nur wirksam, wenn sie sich an Projektzielen orientieren. Der digitale Wandel verunsichert, daraus entstehen Ängste und Übertreibungen. Gerade jetzt gilt es, Projektorganisationen, Kontroll- und Messsysteme sorgfältig und zurückhaltend zu planen. Das erfordert Kompetenz und Verständnis für die Projektaufgabe und die Anliegen der Beteiligten. Zurückhaltung und Sorgfalt sind nicht besonders spektakulär, aber wirksam. ■

Quelle

1. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Annotated Edition, McGraw-Hill, New York, NY 2005

conception et de la construction. La modélisation numérique des bâtiments (*BIM*) promet un contrôle exhaustif de la qualité et du processus de conception. C'est vrai dans le principe, mais les processus de conception virtuelle exigent des définitions d'objectifs bien plus précises. Dès les premières phases de la conception, la modélisation numérique du bâtiment contient des informations qui sont tardivement ou jamais disponibles dans les organisations de projet traditionnelles. Mais une information n'a de valeur que si elle est fiable et cohérente. Sinon, c'est une source d'erreurs et un danger pour le résultat. Il est donc nécessaire de concentrer la teneur informative des modèles sur les informations qui représentent les objectifs du projet. Cela signifie à son tour qu'il faut avant tout définir les objectifs de projet aussi précisément que possible. Sur une telle base, il est possible d'organiser efficacement une bonne collaboration. Dans la pratique, on rencontre malheureusement de plus en plus souvent des appels d'offres dont les spécifications BIM donnent le résultat inverse. Les clients et leurs conseillers, qui réclament tout ce que ces modélisations peuvent fournir en tant qu'objectifs ou résultats BIM, manqueront leurs buts et détruiront même par leurs exigences et leurs contrôles excessifs toute culture de la collaboration. Hélas, on trouve souvent dans ce contexte des conseillers véhéments qui renforcent les oppositions, déclenchent des contrôles absurdes et imposent des exigences exagérées, moins dans l'intérêt du projet qu'au profit de leur propre modèle commercial.

Mesures et contrôles nécessitent de la compétence

Notre travail intervient dans des organisations complexes. Dans les équipes de conception, nous rencontrons pour les projets relativement importants des dizaines de spécialistes venant de divers horizons et ayant des idées différentes. Les organisations de projet réussies reposent sur une collaboration étroite et marquée par la confiance. Cela passe par des contrôles et mesures de résultats adaptés, qui ne sont efficaces que s'ils sont axés sur les objectifs du projet. La mutation numérique inquiète, angoisse et provoque des excès. C'est justement maintenant qu'il faut soigneusement planifier les organisations de projet, les systèmes de contrôle et de mesure. Cela nécessite de la compétence et de la compréhension pour le projet et pour les intérêts des participants. La réserve et l'attention sont peu spectaculaires, mais diablement efficaces.

Source

1. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Annotated Edition, McGraw-Hill, New York, NY 2005