

## FÜHRUNG

GASTKOLUMNE

# VERSTEHEN WIR UNS?

ULRIKA TROMLITZ, MSC ARCH. CTH SIA, MBA HSG,  
TROMLITZ HÄUBI GMBH, U.TROMLITZ@TU-FH-GMBH.CH

**Nicht wirklich zu verstehen oder verstanden zu werden, zählen zu den grössten Stolpersteinen in der Projektarbeit. Das gilt für Sachfragen, Auswirkungen von getroffenen und unterlassenen Entscheidungen genauso wie für die Interpretation zwischenmenschlicher Reaktionen. Stehen wir uns nicht immer wieder selbst im Weg, indem wir eisern an vermeintlich sicherem Wissen und an scheinbar bewährten Vorgehens- und Arbeitsweisen festhalten oder uns beharrlich weigern, neue Fakten zur Kenntnis zu nehmen? Verlieren wir in unseren Projekten nicht immer wieder Zeit, Geld und Zusammenarbeitsqualität, indem wir abwechselnd versuchen, Konflikte zu bewältigen und nach Schuldigen zu suchen, anstatt neue Wege in der Projektarbeit zu gehen? Geht es wirklich um blossе Missverständnisse oder vielmehr um professionelle Fehler?**

### Das Symphonieorchester

Die Redewendung «der Mensch ist ein Gewohnheitstier» ist leicht nachzuvollziehen. Gewohnheiten sind bekanntlich bequem und schaffen Vertrauen. Es sind im Kern Eigenschaften, die uns angenehme Gefühle bereiten. Wenn uns unsere Gewohnheiten zusätzlich Macht in Form einer führenden Rolle und zentraler Entscheidungskompetenzen sichern, ist der Wunsch nach Veränderung verständlicherweise gering. Die Rolle des Architekten und Gesamtleiters hat sich aus der Tradition entwickelt. Diese traditionelle Rolle entspricht einer streng hierarchischen Sichtweise, derjenigen eines Dirigenten im Symphonieorchester. Der Dirigent entscheidet, wann die einzelnen Musiker ihren Einsatz erhalten und welche Melodie sie in welcher Lautstärke spielen. Die Arbeitsweise eines Dirigenten zeigt deutliche Parallelen zu derjenigen vieler Architekten. So erklärt sich auch die zu Unrecht beliebte rollende Planung. Der Dirigent entscheidet autonom über

## GESTION

LA PAGE DE L'INVITÉ

# EST-CE QUE NOUS NOUS COMPRENONS?

ULRIKA TROMLITZ, MSC ARCH. CTH SIA, MBA HSG,  
TROMLITZ HÄUBI GMBH, U.TROMLITZ@TU-FH-GMBH.CH

**Ne pas réellement comprendre ou être compris est l'un des plus graves écueils du travail de projet. Cela vaut pour les questions techniques et les incidences des décisions autant que pour l'interprétation des relations humaines. Ne sommes-nous pas toujours nos pires ennemis lorsque nous nous accrochons avec acharnement à nos connaissances et à nos modes de travail prétendument éprouvés ou que nous nous refusons catégoriquement à intégrer des faits nouveaux? Ne perdons-nous pas du temps, de l'argent et de la qualité de collaboration chaque fois que nous tentons de régler les conflits en cherchant des coupables, au lieu d'aborder le travail de projet sous un angle nouveau? S'agit-il de simples malentendus ou au contraire de fautes professionnelles?**

### L'orchestre symphonique

L'adage dit bien: «L'habitude est une seconde nature.» Les habitudes nous mettent à l'aise et nous donnent confiance. Au fond, elles sont sources de sentiments agréables. Lorsque de surcroît, elles nous donnent du pouvoir par le biais d'un rôle dirigeant et de compétences décisionnelles centrales, elles ne nous incitent guère à changer, et cela se comprend. Le rôle de l'architecte et du directeur général est le fruit de la tradition. Il naît d'une approche strictement hiérarchique, celle d'un chef d'orchestre symphonique. Le chef décide de l'entrée des musiciens et de la mélodie qu'ils jouent. Le travail d'un chef d'orchestre présente des parallèles clairs avec celui de nombreux architectes. C'est ainsi que s'explique d'ailleurs la méthode, appréciée à tort, de la planification évolutive. Le chef décide tout seul de l'intervention des concepteurs qualifiés et des autres experts. Cela donne naissance à une culture de projet où l'on attend que le chef donne le signal, ce qui mène en bonne logique à un

den Einsatz von Fachplanern und weiteren Experten. Daraus entsteht eine Projektkultur, in der man grundsätzlich abwartet, bis der Dirigenten das Zeichen gibt. Daraus entwickelt sich logischerweise ein ziemlich autoritärer Führungsstil. Ein Symphonieorchester muss so funktionieren, sonst entsteht Kakophonie, aber gilt dies auch für den Gesamtleiter im Bauprojekt oder verhalten wir uns hier einfach wie Gewohnheitstiere?

### Die neue Welt des Arbeitens

Im Buch *New World of Work – warum kein Stein auf dem anderen bleibt* (Bartz/Schmutzer, 2014) beschreiben Arbeitswissenschaftler die neuen Herausforderungen, denen sich Unternehmen der nächsten Generation zu stellen haben. Die Transformation eines Betriebs in Richtung *New World of Work (NWOW)* erfordert interdisziplinäres Vorgehen und neue Arbeitsweisen. Vorreiter waren Technologieunternehmen wie z.B. *Google*, *HP* und *IBM*. Inzwischen hat die neue Welt des Arbeitens alle Industrien erfasst, und es lassen sich kaum noch Branchengrenzen für neue Arbeitsweisen feststellen. Die neuen Informationstechnologien sind die wesentlichen Treiber und führen zunächst zu zeitlicher und räumlicher Flexibilisierung der Arbeit. Aber es geht ebenso um neue Organisations-, Beschäftigungs- und Zusammenarbeitsmodelle und um neue Interaktionsmodelle mit Kunden und Lieferanten. Mit der Dimension *People-Technology* entsteht zugleich der Bedarf an neuen Büronutzungskonzepten. Kollaborative Funktionen des Büroraums treten in den Vordergrund. Auch in unserer Branche in der Schweiz ist die neue Welt des Arbeitens angekommen. *Virtual Design and Construction (VDC)* wird allmählich zum Begriff. Er steht für 3D-Modelle mit zusätzlichen Informationen, spricht *BIM*, sowie für das Modellieren von Prozessen, für die kollaborative, interdisziplinäre Zusammenarbeit in sogenannten «big rooms».

### Die Jazzband

Projektorganisationen sind uns vertraut, und sie werden auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen. Aber die Veränderungen in der Arbeitswelt werden auch in der Projektorganisation neue Akzente setzen. Prozesse anstelle von hierarchischen Organisationen und die Frage «Wer kann was am besten?» anstelle von «Wer ist der Chef?» werden im Zentrum stehen. Agiles Projektmanagement erfordert andere Sichtweisen und Einstellungen zum Thema Führung. Bei der Suche nach guten und innovativen Lösungen eignet sich der Führungsstil eines Jazzband-Leaders besser als derjenige eines Dirigenten. In der Jazzmusik handelt es sich in erster Linie um das Vernetzen. Es gilt,

style de direction plutôt autoritaire. Un orchestre symphonique se doit de fonctionner ainsi sous peine de cacophonie, mais est-ce aussi vrai pour le directeur général d'un projet de construction, ou bien n'est-ce qu'une question d'habitude?

### Le nouveau monde du travail

Dans le livre *New World of Work – warum kein Stein auf dem anderen bleibt* (Bartz/Schmutzer, 2014), des scientifiques décrivent les nouveaux défis qui attendent les entreprises dans la prochaine génération. L'adaptation de l'entreprise au *New World of Work (NWOW)* exige une approche interdisciplinaire et de nouveaux modes de travail. Les précurseurs ont été des entreprises technologiques telles que *Google*, *HP* ou *IBM*. Désormais, le nouveau monde du travail ainsi que les nouveaux modes de travail touchent tous les secteurs. Les nouvelles technologies de l'information en sont les principaux moteurs; elles entraînent tout d'abord une flexibilisation du travail dans le temps et dans l'espace. Mais le NWOW passe aussi par de nouveaux modèles d'organisation, d'emploi et de collaboration et de nouveaux modèles d'interaction avec les clients et avec les fournisseurs. La dimension *People-Technology* fait simultanément apparaître un besoin de nouveaux concepts d'utilisation des bureaux. Les fonctions collaboratives de l'espace de bureaux deviennent prioritaires. Le nouveau monde du travail est également arrivé dans notre secteur en Suisse. On utilise de plus en plus la notion de *Virtual Design and Construction (VDC)* qui désigne les modèles 3D contenant des informations supplémentaires, c'est-à-dire le *BIM*, ainsi que la modélisation des processus, la collaboration collaborative et interdisciplinaire dans des «big rooms».

### Le groupe de jazz

Nous connaissons les organisations de projet qui continueront aussi à l'avenir à jouer un rôle central. Mais les mutations du monde du travail vont également attribuer des priorités différentes à l'organisation de projet, en insistant sur la réalisation de processus au lieu d'organisations hiérarchiques et en ne demandant plus «qui est le chef?», mais «qui est le plus doué dans tel ou tel domaine?». Une gestion de projet agile nécessite d'autres approches et d'autres états d'esprit face à la thématique de la direction. En quête de bonnes solutions innovantes, le style de direction du jazz convient mieux que celui d'un orchestre symphonique. Dans le jazz, il s'agit avant tout de créer des réseaux. Il convient d'être un «meneur de réseau» (en all. *Vorgenetzter*) (Hilb, 2003) et non un supérieur hiérarchique (*Vorgesetzter*). Un «meneur de réseau»

ein *Vorgenetzter* (Hilb, 2003) und nicht ein *Vorgesetzter* zu sein. Ein *Vorgenetzter* führt mit breiter Vertrauensspanne. Sein Ziel ist es, den Geist der Mitunternehmerschaft zu stärken und die gesamte Teamintelligenz zu nutzen. Hier geht es noch stärker darum, zu verstehen und verstanden zu werden, und das nicht nur bei der Suche nach innovativen Lösungen, sondern auch bei Projektplanung und Projektabwicklung. Neue Fähigkeiten und Kompetenzen werden dem Gesamtleiter abverlangt; die Fähigkeit, mit Volatilität und Mehrdeutigkeiten umzugehen, Unsicherheiten und Komplexitäten zu meistern. Die Zukunft erfordert erweiterte Kompetenzen im Umgang mit neuen Arbeits- und Führungsmethoden, intensiver Zusammenarbeit und effektiver Prozessgestaltung.

### Neue Fähigkeiten und altes Wissen

Veränderungen lassen sich nicht aufhalten, auch nicht durch Verleugnung oder Verneinung. Wollen wir mit der Zeit gehen, so müssen wir unsere Komfortzone verlassen und Gewohnheiten und Überzeugungen über Bord werfen. Auch diese Erkenntnis ist nicht neu. Aber ändert sich wirklich so viel? Kehren wir nicht eher zurück zu dem, was wir schon immer wussten und aus unerklärlichen Gründen unterlassen, obwohl wir eigentlich wissen, dass es richtig wäre? Projektteams zu führen ist anspruchsvoll. Denken wir nur an die Vielfalt der Beteiligten in grösseren Projekten, sowohl auf der Seite der Besteller wie auf der Seite der Beauftragten. Auf der Bestellerseite besteht das Team beispielsweise aus Eigentümer, Bauherrenvertreter, Betreiber und Nutzer. Dieser steht auf der Planerseite die ganze Vielfalt von Fachplanern, Spezialisten und Unternehmern gegenüber. Es besteht eine enorme Komplexität, mit einer fast unüberblickbaren Vielfalt von Kulturen, Interessen und Zielen. Zu den Kernaufgaben des Gesamtleiters zählen, eine gute Projektkultur zu etablieren, Zielkonsens herbeizuführen und zielorientiert mit den zahlreichen Interessenkonflikten umzugehen. Hinzu kommt, dass die Bedürfnisse, die Anforderungen an die

dirige par la confiance. Son but est de renforcer la cohésion et de tirer profit de l'intelligence de l'ensemble de l'équipe. Dès lors, il est encore plus important de comprendre et d'être compris, non seulement dans la recherche de solutions innovantes, mais aussi dans la planification du projet et dans son exécution. Le directeur général doit faire preuve de nouvelles aptitudes, être capable de faire face à la volatilité et aux polysémies, de maîtriser les incertitudes et les complexités. L'avenir exige des compétences élargies pour gérer de nouvelles méthodes de travail et de direction, une collaboration plus étroite et une organisation de processus plus efficace.

### Nouvelles compétences et anciennes connaissances

Rien ne fait obstacle au changement, même pas le déni ou le refus. Pour avancer avec notre époque, nous devons quitter notre zone de confort et jeter par-dessus bord nos habitudes et nos convictions. Ce constat n'a rien de nouveau. Mais les choses changent-elles réellement en profondeur? Ne revenons-nous pas plutôt à ce que nous avons toujours su, mais que nous oublions inexplicablement de faire? Diriger des équipes de projet est exigeant. Pensons seulement à la diversité des participants aux projets d'envergure, tant du côté du mandant que de celui des mandataires. Du côté du mandant, l'équipe se compose par exemple du propriétaire, des représentants du maître d'ouvrage, de l'exploitant et de l'utilisateur. Face à eux, on trouve toute la diversité des concepteurs qualifiés, des spécialistes et des entreprises. La complexité est énorme, et les cultures, les intérêts et les objectifs présentent une diversité quasiment impénétrable. Parmi les tâches fondamentales du directeur général figurent l'instauration d'une bonne culture de projet, la recherche du consensus et la gestion ciblée des nombreux conflits d'intérêts. À cela s'ajoute que les besoins, les exigences imposées aux prestations et l'existence des connaissances professionnelles montrent de très grandes différences, que la planification



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, unterrichtet als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen.

Ulrika Tromlitz est MSc Arch. CTH/SIA et est titulaire d'un MBA de l'Université de Saint-Gall. Elle est copropriétaire de la société *Tromlitz Häubi Sàrl* et travaille depuis 2004 en indépendante comme conseillère de bureaux d'architectes et d'ingénieurs en matière de direction, de gestion de projets et de développement organisationnel. Elle siège au conseil d'administration de plusieurs entreprises du secteur de la planification. Auparavant, elle a occupé des postes dirigeants dans des entreprises de renom telles que *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* ou *Göhner Merkur*. Parallèlement, elle dirige des cours à la SIA et enseigne dans diverses hautes écoles spécialisées.

Leistungen und das vorhandene Fachwissen sehr grosse Differenzen zeigen. Mit der üblichen rollenden Planung ist dies nicht zu meistern. Sollten wir vielleicht doch unsere ach so bewährten Prozesse überdenken? Vielleicht sollten wir uns viel mehr Gedanken dazu machen, wie wir am besten die Arbeitsfähigkeit und eine gute Teamatmosphäre herbeiführen können.

### **Schwerpunkt in den Frühphasen setzen**

Eine effektive und effiziente Zusammenarbeit setzt voraus, dass die Aufgabe von allen Teammitgliedern im Kern verstanden worden ist und dass die Zusammenarbeit, d.h. der Projektabwicklungsprozess und die Kooperation, geregelt ist. Die Erfahrung zeigt, dass es mit einem Terminplan und einem Sitzungsraster nicht getan ist. Vielleicht ist der Projektstart damit schnell und an der Oberfläche reibungslos erledigt, aber wir verschieben damit die ungeklärten Fragen auf später, auf dann, wenn es zu spät ist. Wir weichen zu gerne der Frage aus, wie wir verhindern, dass später Konflikte aller Art entstehen, Konflikte, die nur Zeit und Geld kosten und die Projektqualität vermindern. Entstehen Missverständnisse und Fehler nicht meistens, weil wir am Anfang die Chance verpassen, uns kennenzulernen, gemeinsam Ziele zu formulieren und die Zusammenarbeit wirksam zu regeln? Die alte Planung der Planung, diesmal aber gemeinsam und interdisziplinär, kostet in jeder Hinsicht wenig. Am Anfang haben wir den Handlungsspielraum, um das Projekt und die Zusammenarbeit positiv zu beeinflussen. Die Kostenfolgen sind gering und die Projektqualität steigt. Sich wirklich zu verstehen und verstanden zu werden benötigt Zeit. Es ist eine sinnvoll investierte Zeit und sie dient allen Beteiligten. Wenn wir uns jetzt solche Arbeitsweisen aneignen, machen wir uns tauglich für die zukünftige Arbeitswelt. ■

évolutive usuelle ne permet plus de maîtriser. Ne devrions-nous pas revoir nos procédures même si elles ont fait leurs preuves? Peut-être devrions-nous réfléchir davantage à la meilleure manière de stimuler la capacité de travail et la bonne atmosphère de l'équipe.

### **Priorité à donner aux phases précoces**

Une collaboration effective et efficace présuppose que la mission ait été bien comprise par tous les membres de l'équipe et que la collaboration, c'est-à-dire le processus d'exécution du projet et la coopération, soit réglée. L'expérience montre qu'il ne suffit pas pour cela de dresser un échéancier et une grille de réunions. Certes, cela règle plus vite le coup d'envoi du projet et permet de travailler plus harmonieusement de façon superficielle, mais en reportant à plus tard les questions non élucidées, jusqu'à ce qu'il soit trop tard. Nous éludons trop souvent la prévention des conflits ultérieurs de toute nature, aussi chronophages que coûteux et qui diminuent la qualité du projet. Les malentendus et les erreurs n'apparaissent-ils pas parce que dès le début, nous laissons passer la chance de faire connaissance, de formuler des objectifs communs et de régler efficacement la collaboration? Autrefois, on planifiait la planification: revenons-y, mais cette fois en commun et de manière interdisciplinaire, car cela ne coûte rien ou presque. Au début, nous avons encore la latitude qui permet d'influencer positivement le projet et la collaboration. Les conséquences en termes de coûts sont faibles et la qualité du projet en profite. Il faut du temps pour se comprendre réellement et pour être compris. C'est un temps investi utilement et qui sert à tous les participants. Si nous nous approprions dès maintenant ce genre de modes de travail, nous nous rendons compatibles avec le futur monde du travail. ■