

FÜHRUNG

GASTKOLUMNE

GESUCHT: DAS PASSENDE ORGANISATIONSMODELL

AXEL PAULUS, ARCHITEKT UND DOZENT AN DER ETH ZÜRICH, PAULUS@ARCH.ETHZ.CH

Der Erfolg eines Projekts – und äquivalent eines Unternehmens – hängt ebenso sehr von dessen Struktur ab, wie auch vom Aufgabenverständnis und der Kultur der handelnden Mitglieder. Verändert sich einer dieser drei Bereiche, hat dies automatisch Einfluss auf die anderen beiden; mit der Wirkung, dass sowohl der Existenzgrund als auch die Primäraufgabe der Organisation zwangsläufig verändert wird. Die landläufige Praxis, über ökonomische und haftungstechnische Relevanz eine geeignete Aufbauorganisation zu evaluieren, muss um mindestens einen Faktor ergänzt werden: Die Leistungsdefinition der in der Organisation handelnden Personen.

Disposition

Frederick Winslow Taylor stellte 1911 in seiner Publikation *The Principles of Scientific Management* eine Methodik zur Evaluierung eines optimierten Produktionsprozesses vor, der durch straffe Organisation, Arbeitsteilung und dem Leistungsprinzip zum Erfolg geführt wird. Seiner Ansicht nach seien in Zukunft bestehende Arbeitsprozesse mit der Stoppuhr zu analysieren und in einzelne Handlungselemente zu zerlegen. Das Ergebnis stelle somit eine neue und bessere Kombination der einzelnen Prozesse dar. Taylor plädierte vor allem für die strikte Trennung von Planung und Ausführung, da er empirisch erkannte, dass dies die Effizienz des Prozesses steigert. Der Mensch tritt in seinen Überlegungen zu künftigen Organisationsformen insofern in den Hintergrund, als er Mittel zum Zweck wird: «Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine. (...) In der Vergangenheit stand der Mensch als erstes; in der Zukunft muss das System an erster Stelle stehen. Der erste Gegenstand jedes guten Systems muss die Entwicklung erstklassiger Menschen sein.»

GESTION

LA PAGE DE L'INVITÉ

À LA RECHERCHE DU BON MODÈLE D'ORGANISATION

AXEL PAULUS, ARCHITECTE ET CHARGÉ DE COURS ETH ZÜRICH, PAULUS@ARCH.ETHZ.CH

Le succès d'un projet, et par analogie d'une entreprise, dépend autant de sa structure, que de la compréhension des tâches et de la culture des membres agissants. Tout changement de l'un de ces trois domaines se répercute automatiquement sur les deux autres, de telle sorte qu'aussi bien la raison d'être que la tâche primaire de l'organisation s'en trouvent changées. Il faut ajouter au moins un facteur à la pratique courante consistant à évaluer une organisation appropriée sur la base de l'importance économique et de la répartition des responsabilités: la définition de la performance des personnes œuvrant au sein de l'organisation.

Disposition

Dans sa publication de 1911 *The Principles of Scientific Management*, Frederick Winslow Taylor a présenté une méthode d'évaluation d'un processus de production optimisé, qui est couronné de succès grâce à une organisation très précise, à une répartition du travail efficace et au principe de la performance. Il estime que les processus de travail de l'avenir devront être analysés avec le chronomètre et décortiqués dans différents éléments d'action. Le résultat représente ainsi une nouvelle combinaison améliorée des différents processus. Taylor s'est prononcé en faveur d'une stricte séparation entre la planification et l'exécution car il avait reconnu de manière empirique que cela permet d'augmenter l'efficacité des processus. Dans ses réflexions sur les futures formes d'organisation, l'être humain passe au second plan dans la mesure où il devient un moyen pour parvenir à un but: «Les travailleurs obéissent à des lois, presque comme les éléments d'une machine. (...) Dans le passé, l'être humain était placé au premier plan. A l'avenir, c'est au système que devra revenir la première place. Tout sys-

Sichtweisen

Wie wird heute, etwa hundert Jahre nach dem Taylorismus, ein geeignetes Organisationsmodell für ein spezifisches Projekt evaluiert? Vorderhand fällt auf, dass sowohl etablierte als auch neu entwickelte Modelle auf ihre Robustheit in ökonomischen und haftungstechnischen Belangen geprüft werden. Ein aktuell diskutiertes Beispiel stellt das von Auftraggeberseite entwickelte Modell der Project Alliance dar, das neben der Notwendigkeit weiterer Berater von Haftungsausschluss, der Verteilungen von Gewinn und Verlust sowie dem Klageverzicht im Speziellen spricht. Dieses Modell fokussiert auf zwei der vier Komponenten des Projektmanagements: Kosten und Termine. Ein zweiter Blick lässt aber auch Organisationsmodelle erkennen – mutmasslich als Gegenpol –, die auf die anderen beiden Komponenten Qualität und Beteiligte fokussieren, wie zum Beispiel das etablierte der Planergemeinschaft. Diese häufig von Auftragnehmerseite initiierte Organisationsform deckt die Themenbereiche *Leistungsteam*, *Zusammenarbeit* und *Zufriedenheit* ab. Ein erstes Fazit zur eingangs erwähnten Frage nach der Wahl eines geeigneten Organisationsmodells ist, dass vorgeschlagene Modelle im Allgemeinen die jeweilige Sichtweise des spezifischen Autors widerspiegeln. Diese Erkenntnis ist von Bedeutung: Nicht offensichtlich wird dessen Intention im Rückschluss zu einer ersten Projektdefinition oder im weitesten Sinn zu einer ersten Zielvereinbarung.

Wechselwirkungen

Die Mitglieder einer Organisation werden nach sozio-technischer Auslegung durch die Beziehung zwischen Struktur, Aufgabenverständnis und Kultur geführt. Die Struktur beschreibt zum Beispiel die Hierarchien und Bündnisse innerhalb der Organisation, das Aufgabenverständnis die Ziele sowie angestrebte Erfolge des Einzelnen und die Kultur dessen Persönlichkeit und Arbeitsmethoden. Die Rolle und Handlung des Einzelnen bestimmt also nachhaltig die Organisation als Ganzes. Die Theorie

tème efficace doit avoir pour premier but le développement d'êtres humains de première classe.»

Points de vue

Comment choisit-on aujourd'hui, une centaine d'années après le taylorisme, un modèle d'organisation adapté à un projet spécifique? On constate au premier abord qu'aussi bien les modèles établis que les nouveaux modèles sont contrôlés quant à leur solidité en matière économique et de répartition des responsabilités. Le modèle développé côté donneur d'ordre de la Project Alliance, qui – outre la nécessité de conseillers supplémentaires – mentionne l'exclusion de responsabilité, la distribution des bénéfices et des pertes ainsi que le désistement d'action en particulier, représente un exemple actuellement en discussion. Ce modèle se focalise sur deux des quatre composantes de la gestion de projet: coûts et délais. Un second coup d'œil permet de reconnaître aussi des modèles d'organisation, vraisemblablement conçus comme contre-poids, qui s'appuient sur les deux autres composantes qualité et acteurs, tels que le modèle établi du groupe mandataire. Souvent initiée côté preneur d'ordre, cette forme d'organisation couvre les thèmes *équipe de performance*, *collaboration* et *satisfaction*. En premier bilan par rapport à la question initiale du choix d'un bon modèle d'organisation, on peut dire que les modèles proposés reflètent en général le point de vue respectif de l'auteur spécifique. Cet enseignement a son importance: son intention se transforme, par déduction, en une première définition de projet ou, au sens le plus large, en une première convention d'objectif.

Interactions

Les membres d'une organisation sont dirigés selon la conception sociotechnique par la relation entre la structure, la compréhension des tâches et la culture. La structure décrit par exemple les hiérarchies et les alliances au sein de l'organisation, la



Axel Paulus ist Architekt und arbeitet als Dozent an der Professur für Architektur und Bauprozess der ETH Zürich. Dort ist er verantwortlich für Forschung und Lehre. Zurzeit bilden Planerhonorare und Organisationsformen sowie Überlegungen zum künftigen Bauprozess die eigenen Forschungsschwerpunkte; in der Lehre liegt der Fokus auf der Leitung des MAS-Programms *Gesamtprojektleitung Bau* und des CAS-Programms *Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure*. Neben der Beschäftigung als Architekt berät er ausserdem in Gutachten und ist in verschiedenen Kommissionen tätig. Seit 2008 lehrt er regelmässig an der *Southeast University* in Nanjing, China; seit 2011 ist er Dozent für *Leadership in Architecture* und *Focus on Leadership* an der *Accademia di Architettura in Mendrisio*.

Axel Paulus est architecte et travaille comme chargé de cours dans le département d'architecture et de processus de construction à l'ETH de Zurich, où il est responsable de recherche et d'enseignement. Les honoraires des planificateurs et les formes d'organisation ainsi que des réflexions sur l'avenir du processus de construction constituent actuellement ses principaux sujets de recherche; en matière d'enseignement, il se concentre sur la direction du programme de MAS *Direction générale construction* et du programme CAS *Gestion d'entreprise pour architecte et ingénieurs*. A côté de son activité d'architecte, il est conseiller expert et il siège dans différentes commissions. Depuis 2008, il enseigne régulièrement à la *Southeast University* de Nankin, Chine; depuis 2011, il est chargé de cours en *Leadership in Architecture* et *Focus on Leadership* à l'*Accademia di Architettura de Mendrisio*.

geht weiter von zwei wesentlichen Wirkungen aus: Zum einen stehen Struktur, Aufgabenverständnis und Kultur in einer Wechselwirkung zueinander und zum anderen leiten sich letztlich sowohl der Existenzgrund als auch die Primäraufgabe der Organisation daraus ab. Dahinter steht das sogenannte Rollenkonzept, das die Rollenübernahme in einer Organisation beschreibt. Neben der eigenen Persönlichkeit tritt die zugeordnete Rolle innerhalb der Organisation hinzu, die beide definiert, gestaltet und durchgesetzt werden wollen. In der Praxis wird zum Beispiel die Wirkung des Rollenkonzepts präsent, wenn die Organisation in Struktur, Aufgabenverständnis und Kultur während des laufenden Planungs- und Bauprozesses geändert wird. Bei der Wahl eines geeigneten Organisationsmodells für ein Projekt ist neben der zu evaluierenden Struktur die Aufgabendefinition als gemeinsamer Nenner und die Kultur als Variable die zu beachtenden Größen. Erfahrungen zeigen, dass aus diesem Grund die Entscheidung für ein bestimmtes Modell später nur mit erheblichen Risiken zu revidieren ist.

Leistungsdefinition

Es spielt keine Rolle, ob ein geeignetes Organisationsmodell vom Auftraggeber, Auftragnehmer oder von beiden vorgeschlagen wird. Um Qualität, Kosten, Termine und Beteiligte bei der Wahl eines Modells ausgewogen zu betrachten, ist es von Vorteil, schon während der Evaluation das Aufgabenverständnis und die Kultur des einzelnen Beteiligten – diese bezieht sich stets auf das Verständnis des Handelns – durch eine Leistungsdefinition offen zu legen. Die Leistungsdefinition zeigt alle notwendigen Arbeitsschritte auf, um phasengerecht die vereinbarten Ziele und Ergebnisse zu erreichen. Dabei werden sowohl die unterschiedlichen Sichtweisen verstanden als auch rechtzeitig die Projektdefinition transparent kommuniziert. Organisationsmodelle unterscheiden sich vor allem in den unterschiedlichen Kompetenzen der einzelnen Mitglieder: Die Beständigkeit eines gewählten Modells zeigt sich in der Gegenüberstellung von deren verlangten Verantwortung und den einzelnen Leistungsdefinitionen.

Supplement

Organigramme werden mitunter nicht richtig dargestellt und deren Bedeutung unterschätzt. Für ein Projekt, das einen definierten Anfang und ein ebensolches Ende hat, empfiehlt sich eine einfache und verständliche Vertikalstruktur. Dargestellt werden die Leistungsträger der Organisation, die Vertragsbeziehungen und die Weisungsbefugnisse, die in Verträgen festzuhalten sind. Zu unterscheiden und durch eine Trennlinie zu markie-

ren, die Aufgaben, die Ziele, die Methoden der Arbeit, die Rolle und die Handlung des Individuums bestimmen also dauerhaft die Organisation in ihrer Gesamtheit. Die Theorie geht von zwei wesentlichen Effekten aus: Auf der einen Seite, es gibt eine Interaktion zwischen der Struktur, dem Aufgabenverständnis und der Kultur und, auf der anderen, es ergibt sich schließlich auch die Begründung der Aufgabe der Organisation. Die Reflexion beruht auf dem Konzept der Rollen, das den Rollenwechsel in der Organisation beschreibt. In der eigenen Persönlichkeit wird die Rolle, die dem Individuum in der Organisation zugeordnet ist, ebenfalls definiert, entwickelt und angewendet. In der Praxis, der Effekt des Rollenkonzepts wird zum Beispiel spürbar, wenn die Organisation in ihrer Struktur, dem Aufgabenverständnis und in ihrer Kultur während des laufenden Planungs- und Bauprozesses geändert wird. Bei der Wahl eines geeigneten Organisationsmodells für ein Projekt ist neben der zu evaluierenden Struktur die Aufgabendefinition als gemeinsamer Nenner und die Kultur als Variable die zu beachtenden Größen. Erfahrungen zeigen, dass aus diesem Grund die Entscheidung für ein bestimmtes Modell später nur mit erheblichen Risiken zu revidieren ist.

Définition de la performance

Peu importe qu'un modèle d'organisation approprié soit proposé par le donneur d'ordre, le preneur d'ordre ou les deux. Pour un examen équilibré de la qualité, des coûts, des délais et du choix d'un modèle, il est utile, dès l'évaluation, de mettre en évidence par une définition de la performance la compréhension des tâches et la culture de chaque acteur, celle-ci se référant toujours à la compréhension de l'action. La définition de la performance présente toutes les opérations nécessaires pour atteindre à chaque phase les objectifs et résultats convenus. Cela comprend aussi bien la compréhension des différents points de vue que la communication précise et transparente de la définition du projet. Les modèles d'organisation se différencient au niveau des compétences des différents membres: la stabilité d'un modèle choisi se montre dans la comparaison de la responsabilité demandée par celui-ci et des différentes définitions de la performance.

Remarques supplémentaires

Les organigrammes sont parfois mal présentés et leur importance est sous-estimée. Pour un projet ayant un début et une fin définis, il convient de choisir une structure verticale simple et compréhensible. L'ensemble doit

ren, sind in der oberen Hälfte die Beteiligten des Auftraggebers, einschliesslich Berater und Nutzer. In der unteren Hälfte des Organigramms ist zwischen Planenden und Ausführenden eindeutig zu unterscheiden. Wichtig ist, dass alle Beteiligten einen definierten Platz im Organigramm einnehmen und keine Doppelrollen existieren; die Beteiligten treten in der Regel als Unternehmenseinheiten auf und sind nicht personifiziert. Die Gruppierung der Beteiligten stellt die Form der Organisation dar: Einfach sind somit die unterschiedlichen Modelle zu interpretieren. Verknüpfungen stellen Vertragsbeziehungen dar: Konvention ist, dass durchgezogene Linien Auftrags- oder Werkvertragskorrelationen abbilden und gepunktete die Richtung der Weisungsbefugnisse. Ein Organigramm stellt nicht die Kommunikation unter den Beteiligten dar, da dies zu Missverständnissen in Fragen der Verantwortungen führt. Es sollte immer Bestandteil des Vertrags sein und nachgeführt werden. ■

In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Entwicklungen in der Bau- und Planungsbranche. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.

présenter les prestataires de l'organisation, les relations contractuelles et les pouvoirs d'instruction à définir dans des contrats. Il faut distinguer et marquer par une ligne de division, dans la partie supérieure, les acteurs du donneur d'ordre, y compris les conseillers et les utilisateurs. Dans la partie inférieure, il est nécessaire de faire explicitement une distinction entre les planificateurs et les exécutants. Il est important que tous les acteurs occupent une place bien définie dans l'organigramme et qu'il n'y ait pas de doublons; les acteurs interviennent en général en tant qu'unités d'entreprise et ne sont pas personifiés. Le regroupement des acteurs représente la forme de l'organisation: cela simplifie l'interprétation des différents modèles. Les liens représentent des relations contractuelles: comme le veut l'usage, les lignes continues représentent des corrélations liées aux commandes ou aux contrats d'entreprise et les lignes pointillées indiquent le sens des pouvoirs d'instruction. Un organigramme ne représente pas la communication entre les acteurs, car cela engendre des malentendus au niveau des responsabilités. Il doit toujours faire partie du contrat et être mis à jour. ■

Sous la rubrique «la pages de l'invité», divers auteurs s'expriment sur quelques problématiques actuelles de la construction et de la planification. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.