

1 Bemerkungen zu den planerischen Leistungen

Die Dienstleistung des Architekten – im Gegensatz zu einer Sachleistung - ist **immateriell** und **integrativ**. Das „Produkt“ des Architekten ist also **nicht stofflich**, nicht lagerfähig und auch nicht übertragbar (*eben immateriell*). Es ist zudem von externen Faktoren abhängig, die in den Leistungserstellungsprozess **eingebunden werden** müssen (Strategie des Auftraggebers, Anforderungen aller Art, Programme, Budget, Grundstück, etc. – *also integrativ*). Nur mit diesen Anforderungen kann der Architekt seine Leistungen erbringen.

Die Dienstleistung des Architekten ist eine Leistung, die **nicht im Voraus** vollständig definiert werden kann und deshalb über längere Zeit **einen regen Dialog** mit der Bauherrschaft benötigt! Es ist zentral, sowohl für die Bauherrschaft wie auch für den Architekten, in stetigem Dialog **Sicherheit darüber** zu erlangen, **was** die zu erbringenden Leistungsbestandteile beinhalten, **dass** alle nötigen Informationen in der richtigen Form rechtzeitig vorliegen, **damit daraus** schliesslich die gewünschten Planerleistungen kunden-, ziel- und qualitätsgerecht erbracht werden können.

Der Auftraggeber ist also massgebend am **Resultat** der planerischen Leistungen des Architekten beteiligt, er bestimmt die **Qualität des Planungsergebnisses letztlich mit!** Er ist Co-Produzent des Planungsprozesses. Der gute Planer muss natürlich die **richtigen Fragen stellen**, mit besorgt sein, dass **die richtigen Ziele vereinbart** und der Planungsweg durch **Meilensteine** überprüfbar und gesichert ist und dass schliesslich die **nötigen Entscheide** rechtzeitig abgerufen werden.

Der Planer „verkauft“ dem Auftraggeber am Anfang nur ein **Leistungsversprechen**, über deren Einhaltung ist der Bauträger im ungewissen (= Unsicherheit des Leistungsempfängers). Dies kann gemildert werden durch den **Ruf** des Planers, bezüglich seiner **Professionalität, Leistungsfähigkeit, Kosten- und Terminalsicherheit** und der **Qualität** seiner Leistungen (Abwicklung des Auftrages). Es geht um die Kompetenz und Sorgfalt des Planers!

2 Grundlagen für eine gute Zusammenarbeit

A) Risiken:

- *Methodismus* (Festhalten an vormals erfolgreichen Methoden in neuen Situationen)
- *Rumpelstilzchen-Effekt* (:heut brau' ich, morgen back? Ich, übermorgen hol' ich der Königin ihr Kind – der jeweils günstigste Verlauf wird oft angenommen, mögliche Störungen werden übersehen)
- *Vagabundieren* (wilder Aktionismus, schnelles Wechseln der Problembereiche, ohne die Probleme tatsächlich zu lösen)
- *Ballistisches Entscheidungsverhalten* (Entscheide wie Kanonenkugeln, ihr Verlauf wird weder kontrolliert noch gesteuert)
- *Einkapselung* (in gut beherrschte Realitätsschnitte: Aufgaben werden nach Kriterien der Bewältigbarkeit (Erfolgswahrscheinlichkeit) und nicht nach Wichtigkeit und Dringlichkeit gesucht)
- *Dogmatische Verschanzung* (die Welt verhält sich nicht so, wie man meint und hofft)

B) Merkmale komplexer Situationen:

- *Vielzahl der Faktoren* (es müssen Schwerpunkte gebildet werden)
- *Vernetztheit* (neben und Fernwirkungen sind zu beachten)
- *Eigendynamik* (Notwendigkeit der Prognose)
- *Intransparenz* (Modell der Situation bilden und Verwendung von Indikatoren)
- *Polyteile* (Zielkonflikte (Unverträglichkeit, Widersprüchlichkeit) Ziele balancieren und hierarchisieren)
- *Offenheit der Zielsituation* (Ziele meist: besser, günstiger als.. wie das konkret erreicht werden soll, ist unklar – unklare Ziele sind unbrauchbar! → Ziele konkretisieren, Zwischenziele bilden)
- *Neuartigkeit* (Hypothesenbildung, Exploration)

C) Anforderungen in komplexen Situationen

- *Zielbildung und Ziel-Elaboration* (Aufgabe widersprechender Ziele, ausbalancieren der Ziele)
- *Absichtsauswahl und Schwerpunktbildung* (Gleichzeitiges Bearbeiten aller Ziele ist meist unmöglich – Kriterien der Bearbeitung: Wichtigkeit, Dringlichkeit, weniger Erfolgswahrscheinlichkeit der Zielerreichung, oder Problem, das am lautesten schreit!)
- *Informationssammlung* (Wissenserweiterung → problemgerichtet, nicht hypothesenbestätigend)
- *Informationsintegration und Modellbildung* (Gesamtbild, Gesamtmodell der jeweiligen Realität und ihrer Zusammenhänge – mit ev. Neben und Fernwirkungen/Spätfolgen)
- *Prognosen und Extrapolation* (nach dem Modell (oben): wie könnte es weiter gehen – verschiedene Möglichkeiten. Welche möglichen Entwicklungen begünstigen, wo Gegensteuer geben)
- *Planen und Entscheiden* (Planen ist der Entwurf neuer Handlungswege, die Vorbereitung von Entscheidungen und Massnahmen. **Planen ist ein System eines Weges durch ein Labyrinth von Möglichkeiten hin zum erwünschten Ziel.** Es gibt für das Planen mehrer Strategien)
- *Umsetzung der Entscheidungen, Effekt und Hintergrundkontrollen* (Umsetzen einer Massnahme ist nicht gleich Erfolg einer Massnahme; ob der Erfolg kommt, muss kontrolliert werden – Schwierigkeiten sind ev. lange „Totzeiten“ bis die Wirkung kommt. Effekte werden von vielen Einflussgrößen „verschmiert“ – was war der Einfluss der einzelnen Massnahme? Dann muss auch geprüft werden, was sonst noch geschehen ist: Nebenwirkungen, Eigendynamik)
- *Kontrollen und Modifikation* (Selbstreflektion: Gutes, Mängel, Fehler – vor allem beim Erfolg: er ist gefährlich und macht träge und konservativ → Methodismus)

D) Erfolgsfaktoren für die gute Zusammenarbeit:

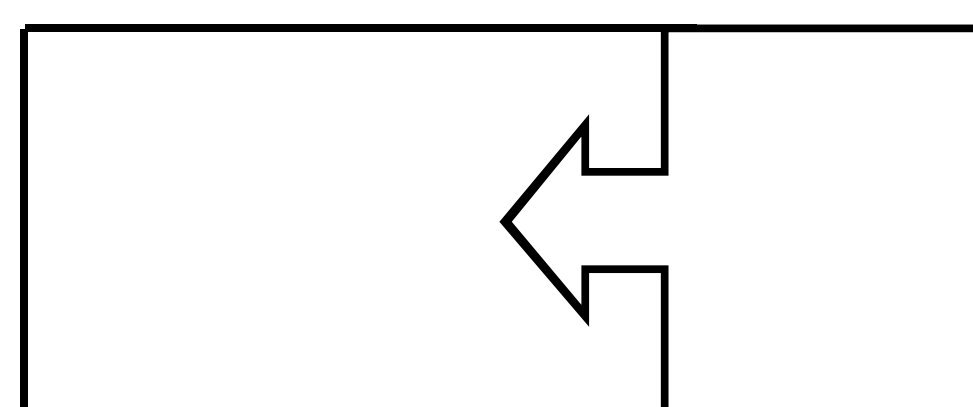
- Team, gemeinsam, gleiche Ziele
- Zielvereinbarung – inhaltliche Vorgaben – Offenheit und Hartnäckigkeit
- Informationsmanagement – alle sind immer im Bild
- Abläufe Stufen- und Praxisgerecht definieren und umsetzen
- Inhaltliches betrifft alle, jeder bringt sich voll ein
- Kurze Entscheidungswege, straffe Organisation, klare Kompetenzen
- Entscheide tief ansetzen, Nachfassen
- Meilensteine richtig setzten, prüfen (wie Tore im Slalom, es sind Unstetigkeitsstellen, dort wo es passiert)

E) Instrumente – wie wir als Architekten arbeiten:

- Glättungstechnik, was steht wem im Weg; was kommt zuerst, was dann; was wissen wir nicht, was brauchen wir (Hilfsmittel, Informationen)
- Szenarietechnik, Analyse Projekt und Umfeld; Entscheidungssituationen in Form von Szenarien beschreiben, echte Entscheidungsmöglichkeiten aufzeigen (Entscheidungsgrundlagen müssen zur rechten Zeit da sein; Umgehen mit Parallelitäten und Summen)
- Prognoseprozesse: aus Ist-Daten → Prognose erstellen → (beim richtigen Eintreffen dann:) Generieren von Erfolg und Know-how → das ergibt neue Eckwerte (neue Ist-Daten) und Auskunft über side-effects
- Wegefindungsprozesse: Strategien der Planung aufzeigen
- Rückweisungen und Disziplin (=Vorbeugen) → kein Zeitverlust soll entstehen
- Änderungswesen: Projektänderungen früh thematisieren, auf den Tisch bringen, beschreiben, dann *Entscheid und Info* an alle Beteiligte
- Abweichungen/Steuerung/Störungen: Bezugsbasis angeben (Aktivitäten, Ist-Werte), Prognoseprozess anpassen; Ziele anpassen, Handlungsbedarf erkennen → Korrektur, Massnahmen (mit entsprechenden, vorgelagerten Entscheiden!)
- Verflechtungstendenz erkennen (bei Störungen, Notwendigkeit von Handlungs- oder Kursänderungen): Abweichungen sind immer Verflechtungen von Kosten, Zeit, Qualität → Gesamtübersicht erarbeiten; Chancen (Risiken) abschätzen, dass Massnahmen wirken

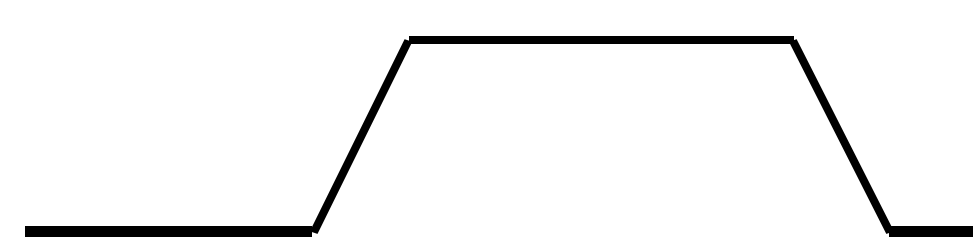
F) Zusammenarbeit (Aufgaben des Architekten):

Goldene Dienstleistung



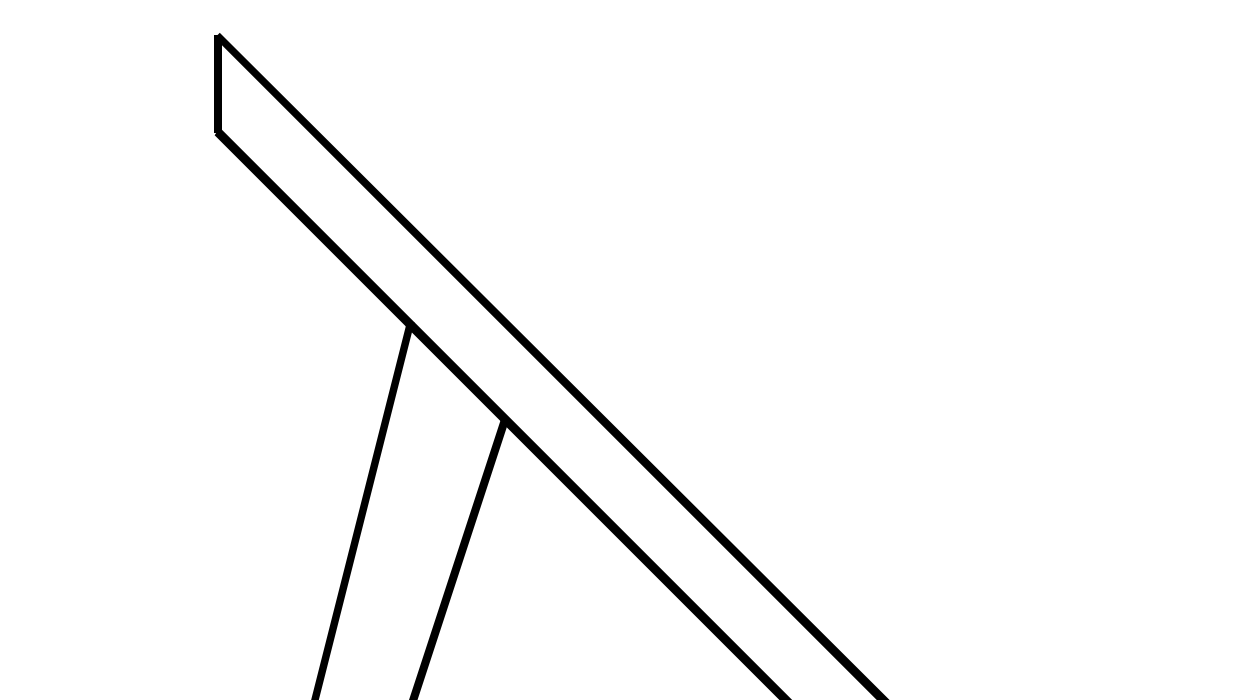
= Sicht des Auftraggebers

Entscheidungshügel erarbeiten



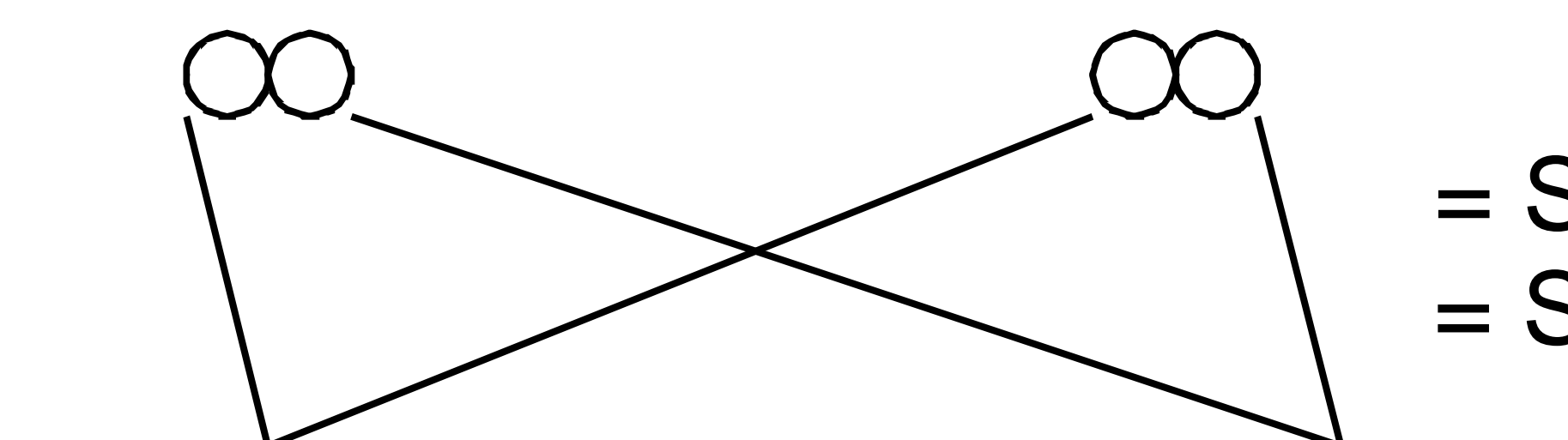
= Überblick über die Problemsituationen

Scheiter Prinzip



= Gleichgewicht der Interessen herstellen

4-Augen-prinzip
und Mensa-Prinzip
(alles auf den Tisch)



= Sicherheit durch Zweitmeinung
= Sicherheit durch Vollständigkeit

Beziehungen und Kommunikation (soft-factors):

Offenheit, Transparenz, Vertrauen, kurze Wege, der Puls des Projekts fühlen können, Teamgrösse Teamzusammensetzung, Arbeitsansatz, Innovation, Motivation