



BÜROORGANISATION TEAM



HAWLIK GERGINSKI Architekten ZT GmbH
Fichtegasse 9|2 | 1010 Wien | T 01-489 62 66
www.aha-ege.at | office@aha-ege.at

www.aha-ege.at / Thema 6 Büroorganisation Team



Einleitung



START WITH WHY – so lautet der Titel eines Buchs von Simon Sinek, in dem er eine verblüffende Theorie aufstellt: Ein noch so gutes Produkt begeistert nicht, wenn den Kunden und daran Beteiligten nicht klar ist, WARUM sie daran teilhaben. Erst wenn dieser intrinsische Zweck in Form einer Vision allen klar ist, kann ein Team gemeinsam erfolgreich sein.

An der Planung eines Gebäudes arbeitet nicht nur ein Team von Architekt:innen in unserem Büro, sondern auch ein interdisziplinäres Konsulenten-Team verschiedener Fachrichtungen. Es gilt also nicht nur im eigenen Büro durch eine vorbildliche Unternehmenskultur zu motivieren, sondern auch Projektpartner aus ganz unterschiedlichen Unternehmen auf das Projekt einzuschwören.

Einige Ansätze, wie das Gelingen kann, finden Sie in diesem Epaper. Ein Bewusstsein für die persönlichen Ziele und die Projektziele muss geschaffen werden, die differenzierte Führung von Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichem Ausbildungs- und Erfahrungsgrad will gelernt sein. Denn letztlich müssen alle an einem gemeinsamen Strang ziehen: dem Projektziel.

Simon Sineks Anleitung lässt sich auch als TED-Talk auf Youtube anhören – aber bitte zuerst unser Epaper zu Ende lesen. Danke!

Andreas Hawlik & Evgeni Gerginski



6.1

Wie entsteht ein Gebäudeentwurf?

(Autor: Evgeni Gerginski)

Skizzenpapier raus, Bleistift gespitzt und los geht's! So oder so ähnlich stellen sich viele wahrscheinlich den Ursprung eines Gebäudes vor. Nun ganz so einfach ist es dann doch nicht.

Es gibt je nach Standort, Raumprogramm, Gebäudetypologie etc. und schlussendlich je nach Architekt verschiedene Zugänge, wie eine Idee zu einem Gebäude entstehen kann. Dabei ist es wichtig, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu erkennen und einfließen zu lassen.

Somit besteht der erste Schritt aus der Grundlagenanalyse und dem Festlegen der technischen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Letztere umfassen zum Beispiel auch die städtebaulichen Vorgaben. Weitere wichtige Informationen sind die wirtschaftlichen Parameter, also welche Nutzfläche muß ich erzielen, damit ich mir die Errichtung auch leisten kann.

Hat der Architekt alle wichtigen Informationen gesammelt, kann er im zweiten Schritt nun tatsächlich den Bleistift spitzen und zunächst die rechtlichen Rahmenbedingungen zu einer Gebäudehülle gießen, und so die äußeren Grenzen des Gebäudes definieren, in welchen er sich bewegen kann. Da sprechen wir aber noch nicht von Architektur, sondern nur von einem gläsernen Umriss.

Beim dritten Schritt spielt nun der individuelle Zugang sowie das Gestaltungsverständnis des Architekten eine große Rolle. Da gibt es verschiedenste Varianten, wie vorgegangen werden kann.

Zum Beispiel:

- Man entwickelt die Gebäudehülle als erstes und versucht anschließend, diese mit dem Raumprogramm zu füllen. Dies kann anhand von analogen oder digitalen Modellen ausprobiert werden.

- Man überlegt sich zuerst das Innenleben und dann die Gebäudehülle. Also was machen die Nutzer, wo gehen sie hin? Was sind die Abläufe?

- Man kann zunächst eine Geschichte erfinden und daraus einen Entwurf ableiten:

„Herr Müller kommt von der Arbeit nach Hause. Er geht durch den Vorgarten zum hellen und hohen Foyer und sucht unter dem Vordach seine Schlüssel...usw.“

- Ein relativ neuer Zugang ist das parametrische Design. Dem Computer werden Parameter zu Wänden, Dächern, Abmessungen, usw. und deren Wechselbeziehungen eingegeben und dadurch die Form generiert und modifiziert.

- Ein eher skulpturaler Zugang versucht das Innen mit dem Außen verschmelzen zu lassen und invers zu denken.

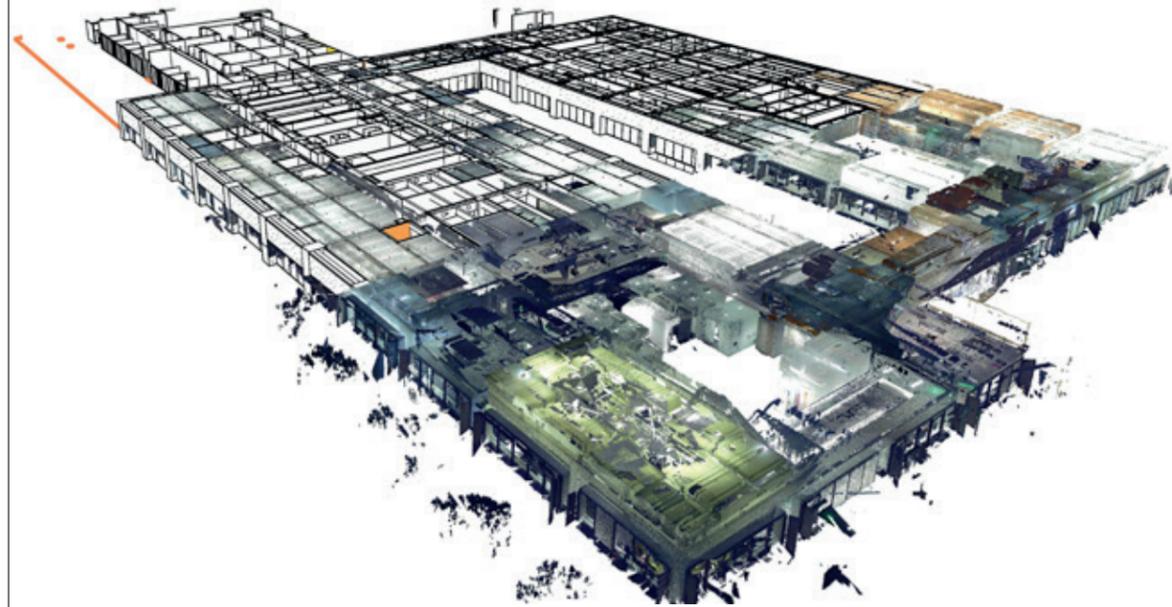
- Der Entwurf kann durch äußere Einflüsse wie Sichtachsen und Lichtstrahlen definiert werden.

- Ortsabhängige Architektur durch Studieren der Umgebung und des Kontextes.

- Ein weiterer Zugang kann über die Tragstruktur erfolgen, die dann die Architektur bestimmt.

Eine Kombination aus mehreren dieser Vorgänge ist nicht ausgeschlossen und meistens üblich.

Schlussendlich geht es aber immer darum, die Funktion in Proportion und Materialität einzubinden und Spannungen, Kontraste, Gegensätze aber auch Symmetrie, Harmonie und Ruhe zu erzeugen. Eine - wenn auch unterbewusste - Wahrnehmung von etwas wohl Überlegtem. Dabei darf die Architektur nicht naiv wirken oder auf Effekte und kurzlebige Erscheinungen aus sein.



Bei der Planung eines Gebäudes sind viele verschiedene Akteure beteiligt. Der Architekt als koordinierende Stelle der Planung muss u.a. die Arbeit von Statiker, Haustechniker, Bauphysiker, Kulturtechniker, Landschaftsplaner, usw. in seine Pläne integrieren und gleichzeitig überprüfen.

Was früher mühsam mit viel Papier, Rasierklingen zum Auskratzen der Tusche und Wartezeit verbunden war, ist seit Beginn des Jahrtausends in die digitale Welt transferiert worden. Heutzutage ist es leider noch üblich, dass jeder Planer seine Projektpläne in seinem eigenen CAD-Programm zeichnet und diese in einem üblichen Transferformat (meistens eine 2D-dwg Datei) an alle anderen Mitwirkenden verschickt, die diese Datei wiederum in Ihre Programme einspielen. Üblicherweise vereinigt der Architekt aber alle Dateien in seinem Programm und verteilt dann eine Gesamtdatei zur weiteren Bearbeitung an alle. Zur Abstimmung finden fast wöchentlich protokollierte Besprechungen der handelnden Personen statt, um Missverständnisse zu verhindern.

Die Beschreibung alleine zeigt schon auf, dass dieses System suboptimal ist. Es kostet Zeit, ist nicht immer aktuell und fehleranfällig. Für komplexe Bauvorhaben reicht dieser Prozess mittlerweile nicht mehr aus, vor allem wenn komplexe Formen und viel Haustechnik das Projekt dominieren. Deswegen wurde das BIM - Modell (Building Information Modelling) entwickelt. Dabei liegt eine 3D-Projektdatei zentral auf einem Server und alle Beteiligten spielen Ihre Daten über eine Schnittstelle direkt hinein.

6.2

Wie arbeiten mehrere Leute an einem Projekt zusammen?

(Autor: Evgeni Gerginski)

Ein Programm überprüft, ob die eingesetzten Bauteile nicht miteinander kollidieren und ob es sonst nicht irgendwo zu Problemen kommt. Für diese Methode braucht es jedoch einen zusätzlichen Spezialisten, der diese Prozesse überwacht und koordiniert – den sogenannten BIM-Manager.

Innerhalb eines Büros funktioniert die Zusammenarbeit mehrerer Kollegen ähnlich. In unserem Büro zum Beispiel arbeiten wir mittels ArchiCad-Teamwork gemeinsam an Projekten. Dabei können einzelne Bauelemente, Projektbereiche oder ganze Geschossen und Gebäudeteile von einem Projekt-Architekten reserviert und exklusiv bearbeitet werden. Das Programm erkennt dabei die Abhängigkeiten der einzelnen Elemente und gibt Warnungen an die Beteiligten. Voraussetzung dabei ist, dass davor eine geordnete Dateistruktur eingerichtet wurde. So wie im realen Leben muss jeder den gleichen Stift, die gleichen Farben, die gleiche Schriftart usw. verwenden, damit der Plan lesbar bleibt.

Die Zukunft wird noch einen Schritt weiter gehen und es Behörden erlauben, mittels BIM Technologie auch an den Projekten teilzunehmen und sie zu überprüfen. Seitens der Stadt Wien wird intensiv daran gearbeitet, anstatt gedruckter Pläne bald fertige BIM-Modelle einzureichen, welche dann halbautomatisch auf die Einhaltung der Bauvorschriften überprüft werden. Der Anrainer kann sich dabei als Laie das Gebäude mittels Augmented Reality (AR) ansehen.



6.3

Was fördert die Bürogemeinschaft?

(Autor: Amin Abdel-Kader)

Let's start with WHY. Warum ist eine gute Bürogemeinschaft erstrebenswert?

Seit langem wird darauf hingewiesen, dass drei psychologische Bedürfnisse für erfolgreiche Teams wesentlich sind: Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit. Von diesen drei Grundbedürfnissen ist die Verbundenheit, also der Wunsch, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen, für Unternehmen am schwierigsten zu kultivieren. Es ist eine Sache, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, aber wie genau bringt man sie dazu, einander zu mögen?

Der Psychologe Ron Friedman empfiehlt 5 förderliche Umgangsformen:

Miteinander persönlich, oder am Telefon sprechen.

Miteinander reden stärkt die Beziehungen und verhindert Missverständnisse. Ein informeller Erfahrungsaustausch und gegenseitige Unterstützung bieten Rückhalt und fördern Resilienz. Nur allzu oft wird zu wenig miteinander gesprochen, dafür aber viel übereinander geredet.

Sich über Themen außerhalb der Arbeit austauschen.

In persönlichen Gesprächen erkennen wir gemeinsame Interessen, vertiefen Sympathie und fördern authentischere Bindungen. Gespräche über Sport, den letzten Film, oder persönliches verbinden und führen dazu, gerne Zeit miteinander zu verbringen und bilden damit die Basis, auch Ziele gemeinsam verfolgen zu wollen.

Gemeinsam strategisch planen.

Eine gut organisierte Meeting-Kultur, die Teammitglieder über den Fortschritt der anderen auf dem Laufenden hält. Das Arbeitsumfeld gemeinsam gestalten und evaluieren. Schlechte Koordination und Insistieren auf überkommene Routinen führten zu Unzufriedenheit und die zehrt an den Ressourcen.

Wertschätzung füreinander zeigen.

Erfolge eines Kollektivs setzen sich aus den Leistungen einzelner zusammen. Deswegen ist auch persönliche Anerkennung für individuell erbrachte Leistung wichtig. Der persönliche Anteil an der gemeinsamen Sache. Wertschätzung von Vorgesetzten und nicht zuletzt unter Kollegen, als kultivierte Form von Motivation.

Aus einem chinesischen Glückskeks: „Sie schaffen sich treue Verbündete, wenn Sie Mitarbeiter an Ihrem Erfolg teilhaben lassen.“

Authentisch sein.

Freude über Erfolge feiern und alle Teammitglieder daran teilhaben lassen. Auch im Alltag, Teamkollegen Komplimente machen und Anerkennung zeigen. Einander aber auch von Zeit zu Zeit scherzhaft aufziehen. Ein humorvoller, „barrierefreier“ Umgang miteinander.

Aber auch negative Gefühle brauchen ein Ventil. Oft reicht es, sich durch Beschwerden, Fluchen, oder auch Sarkasmus Luft zu verschaffen. Ärger und Frust müssen angesprochen und auch gehört werden. Innerlicher Groll zieht kognitive Ressourcen von der produktiven Arbeit ab und führt auf Dauer zu Resignation und schließlich zu Gleichgültigkeit – dem Gegenteil von Engagement.

Arbeitszeit ist Lebenszeit, Arbeitsräume sind Lebensräume!



6.4

Wie sieht der Erfahrungsaustausch unter Mitarbeitern aus?

(Autor: Johannes Newald)

Erfahrung bedeutet üblicherweise, etwas schon selbst erlebt und dabei „Erfahrung“ gesammelt zu haben. Die Arbeit am Projekt an sich stellt eine Erfahrung dar, insofern auch die Weitergabe des fertigen Produkts einen Erfahrungsaustausch darstellt. Die Teilnahme an einem Seminar ist ein Erfahrungsaustausch, wobei eine Person diese Erfahrung auch an weitere Personen weitergeben kann.

Grundsätzlich ist es im Arbeitsumfeld wünschenswert, dass nicht jeder Mitarbeiter bei Null anfangen muss, es ist also wichtig, eine Kommunikationskultur zu erschaffen, die den Austausch des Erfahrungsschatzes ermöglicht. Dies schließt die Vorbildfunktion, die erfahrene Mitarbeiter gegenüber Neulingen haben, selbstverständlich mit ein.

Ein klassisches Hindernis für die Weitergabe von Wissen ist naturgemäß Konkurrenzdenken. Wer fürchtet, überholt und/oder übervorteilt zu werden, wird seinen Erfahrungsschatz nicht loslassen. Dies zeugt natürlich von falschem Denken – in Wirklichkeit sollte es um einen Erfahrungsaustausch gehen, sodass im Endeffekt alle von allen lernen können. In unserem Architekturbüro gibt es viele verschiedene Mitarbeiter mit unterschiedlich viel Erfahrung in und mit ebenfalls sehr unterschiedlichen Bereichen, ein Austausch ist also in alle Richtungen wünschenswert.

Der Austausch von Erfahrungen kann über unterschiedliche Kanäle erfolgen:

1. Das Office Manual „Willkommen bei Hawlik Gerginski Architekten“ und Bürostandards
2. Jour fixe Besprechungen
3. Teambesprechungen
4. informelle Gespräche
5. Beispielprojekte
6. Projektvorlagen
7. der Austausch von Kontakten (z.B.: E-Mail)
8. Diskussionen über Interpretation bzw. die Feinheiten der OIB, Normen und Bauordnung
9. E-Mails
10. Teambuilding-Events



6.5

Wird überhaupt noch mit der Hand gezeichnet?

(Autor: Johannes Newald)

Der rasante Wechsel von der Handzeichnung zum CAD hat die Arbeit im Architekturbüro verändert, Pläne werden nur noch in Ausnahmefällen händisch gefertigt, Daten werden digital ausgetauscht, dies erfolgt in zunehmendem Maß auch in 3D.

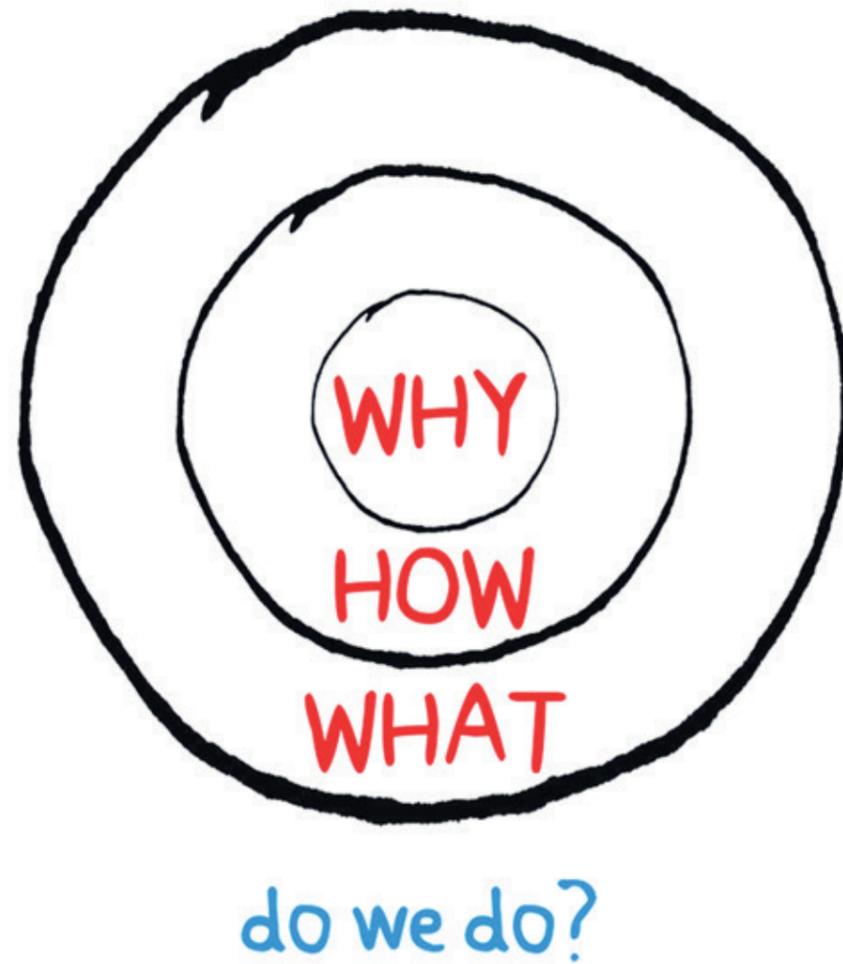
Auf der Uni wird Zeichnen und Malen nach wie vor unterrichtet, es wird sowohl auf die Darstellung von Personen als auch Gebäuden und Gegenständen Wert gelegt.

In der Praxis gibt es viele Situationen, wo Handskizzen sinnvoll sind. Beim Entwurf gibt man einem Gedanken Gestalt, beim Detail kann ein Prinzip dargestellt, Übergänge sichtbar gemacht oder einer Idee Gestalt gegeben werden.

Gerade beim ersten Fassen eines Gedankens beim Prozess des Entwerfens lassen sich das Wesen einer Idee mit Bleistift und Papier am besten fassen, Skizzen konkretisieren das Wesentliche, die Essenz und ermöglichen das Erfassen von Formen und Proportionen, ohne zu sehr ins Detail zu gehen.

Bei Besprechungen ermöglichen Skizzen oft das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen, die verbal nur mühsam zu kommunizieren wären. Nicht umsonst gilt die Zeichnung als Sprache der Architekten, wobei hier eine große Bandbreite individueller Ausdrucksmöglichkeiten besteht.

So ist die Handskizze in der Kommunikation mit anderen Beteiligten nicht wegzudenken, um einen Gedanken zu veranschaulichen und zu überprüfen. Solange Menschen am Planungsprozess beteiligt sind, wird die Handzeichnung auch weiterhin eine berechnete Nische finden.



6.6

Was ist der „Golden Circle“?

(Autor: Manuel Wachter)

Der Golden Circle ist ein Leadership-Konzept von Simon Sinek: „People don't buy what you do. They buy why you do it.“

Laut Sinek wissen alle Organisationen WAS (WHAT) sie machen, die meisten wissen auch WIE (HOW) sie es machen. Aber den wenigsten ist ausreichend bewusst, WARUM (WHY) sie es machen. Wichtig ist die Reihenfolge der drei Fragen. Bei den meisten Unternehmen steht das Was, also das Produkt im Mittelpunkt. Sinnvoller wäre aber die Frage nach dem Warum, also dem Kernzweck einer Sache bzw. auf persönlicher Ebene die Motivation und Leidenschaft des eigenen Handelns.

WHY – the purpose

Warum tun wir als Unternehmen eigentlich das, was wir tun? Welche Ziele verfolgen wir damit? Welche Vision haben wir?

HOW – the process

Wie schaffen wir die Umsetzung unserer Ziele? Wie unterscheiden wir uns von anderen?

WHAT – the result

Was bieten wir an? Was machen wir anders als die anderen? Was unterscheidet unsere Leistung?

Unsere Vision und unsere Unternehmensziele greifen dieses Konzept auf und gemeinsam versuchen wir diese umzusetzen.

Warum arbeiten wir? Wir arbeiten gemeinsam, um bessere Lebensräume zu schaffen und damit unsere Vision zu verwirklichen.

Wie arbeiten wir? Im Fokus stehen dabei stets die Bedürfnisse der Kunden. Unsere Werte (Vertrauen, Kompetenz, Freude, Kreativität und Effizienz) und Leitsätze helfen uns dabei.

Was tun wir? Wir planen Lebensräume, das sind Gebäude und Freiräume.



6.7

Was sind die “Big Five for Life“?

(Autor: Andreas Hawlik)

In einem romanartig verfassten Buch, fragt John Strelecky nach dem Zweck der Existenz eines Unternehmens. So wie jeder Mensch in seinem Leben nach dem Sinn sucht, hat auch ein Unternehmen einen Sinn. Nun muss dieser Zweck der Existenz aber nicht zwangsläufig mit dem Sinn des Lebens eines Bewerbers übereinstimmen, der in diesem Unternehmen arbeiten möchte. Als Mensch und Individuum sollte man sich daher zuerst fragen: Was sind jene fünf Dinge, die ich in meinem Leben erreichen möchte? Was sind meine Big Five for Life?

Im Idealfall finde ich ein Unternehmen, dessen Zweck der Existenz (ZDE) sich mit möglichst vielen meiner Big Five for Life deckt, beziehungsweise mir die Umsetzung dieser fünf Meilensteine ermöglicht oder erleichtert.

So wie Menschen unterschiedliche Bedürfnisse haben, hat jedes Unternehmen einen anderen ZDE – es gilt also das richtige Unternehmen für mich zu finden.

Als Unternehmer habe ich es selbst in der Hand, den ZDE auch an meine Big Five anzupassen. Ich kann die Unternehmenskultur beeinflussen, meine Arbeit aufteilen und Menschen zusammenbringen, die ähnliche Visionen und Werte teilen.

Eine solche Übereinstimmung von Lebenszielen und Unternehmenszielen ist ein Idealzustand und kann wahrscheinlich nicht zur Gänze erreicht werden. Eine möglichst große Schnittmenge führt aber zu einer hohen Zufriedenheit im Leben - nicht zu kurzfristigem Glück, sondern zu nachhaltiger Zufriedenheit.

John Strelecky empfiehlt eine umfassende kritische Selbstreflexion an Hand eines bildhaften Beispiels: Stellen Sie sich vor, Sie führten nach dem Ende Ihres Lebens Besucher durch das Museum ihres Lebens. Die Bilder im Museum zeigen Ihr Leben, so wie es wirklich war und nicht beschönigt, wie Sie es sich vorgestellt haben.

Können Sie zufrieden zurückblicken? Oder bedarf es eines Kurswechsels?



6.8

Welche Fortbildungsmöglichkeiten für Architekten gibt es?

(Autor: Andreas Ettmayr)

Im Wesentlichen gibt es zwei Bereiche in denen Fortbildung im Feld der Architektur, von essenzieller Bedeutung ist. Einerseits auf inhaltlicher Ebene betreffend Baurecht, Normen, Planungsgrundlagen etc. und andererseits im Hinblick auf die Handhabung der Werkzeuge, um die Inhalte darzustellen und kommunizieren zu können.

Die zt:akademie

Es gibt eine Reihe von Seminaranbietern, die sich auf die Fortbildung von Architekt:innen und deren Mitarbeiter:innen spezialisiert haben. Die erste Anlaufstelle, um sich über aktuelle Themengebiete und grundlegende Planungsinhalte zu informieren, ist die von der Kammer der Ziviltechniker:innen organisierte zt:akademie. Die Titel der Kurse wie Dachbodenausbau in Wien, praktische Ausschreibung und Vergabe bis hin zu impulsgebenden Veranstaltungen wie Re:use, Zirkuläres Bauen und Gestalten als Entwurfsprinzip zeigen die große Bandbreite dieser Einrichtung.

Hersteller:innen/Professionist:innen

Bauwissen aus erster Hand gibt es von denen, die tagtäglich auf den Baustellen damit beschäftigt sind. Um gleich in der Planung speziellen Bauweisen gerecht zu werden, ist die Abstimmung mit den Ausführenden essenziell. Bei HAWLIK GERGINSKI ARCHITEKTEN werden regelmäßig Fachleute eingeladen, um ihre Erfahrungen zu teilen.

Viele Architekt:innen – viele Möglichkeiten

Um von anderen Planer:innen zu lernen, die oft ähnliche Aufgaben bearbeiten, empfiehlt sich der Blick in einschlägige Fachliteratur und Zeitschriften. Neben den gedruckten Magazinen haben viele Verlage mittlerweile Wissens-Plattformen im Internet. Durch die niedrigen Publikationskosten gibt es im Web auch eine Vielzahl von kleineren Informationsplattformen für Architekt:innen.

Weiterbildungsmöglichkeiten von Softwareunternehmen und Händlern

Diese bieten ein breites Spektrum von Basiskursen an, wo einfache Funktionen zur Erstellung von Wänden, Decken sowie der generelle Aufbau von 3D Modellen vermittelt werden. Weiters Vertiefungskurse, in denen vermittelt wird, wie man sich eigene Werkzeuge zurechtlegen kann – Stichwort GDL Programmierung. Auch Programme zur Qualitätssicherung und Überprüfungsmöglichkeiten innerhalb der Software sind Bestandteil des Angebots.

Fortbildung ist Pflicht

Eine allgemeine Verpflichtung zur Fortbildung ist für Ziviltechniker:innen seit langem gesetzlich verordnet. Seit 1.1.2022 sind die gesetzlich verankerten Berufsbildungsverordnungen der Architekt:innen und Ingenieurkonsulent:innen in Kraft. Übrigens: Die ehrenamtliche Mitarbeit in Ausschüssen der Kammer der Ziviltechniker:innen wird einer Fortbildung gleichgesetzt.



6.9

Was bedeutet “situitives Führen“?

(Autor: Andreas Hawlik)

Mitarbeiter richtig zu führen ist nicht leicht. Neben der Motivation muss auch Kritik geübt werden, diese darf aber nicht zu Frustration führen. Überforderung ist genauso schädlich wie Unterforderung. Wie geht man an diese Aufgabe also richtig heran?

Die Methodik des „situitiven Führens“ wurde schon in den 1970er Jahren von Paul Hersey und Ken Blanchard entwickelt. Sie geht davon aus, dass nicht nur das übliche Verhalten und die Persönlichkeit der Führungsperson zum Erfolg führen, sondern die individuelle Führung in Abhängigkeit von der Komplexität der Aufgabe und der Erfahrung des Mitarbeiters. Der Führungsstil muss also „situitiv“ sein.

Das vereinfachte Modell beschreibt vier Phasen:

1. Niedrige Erfahrung: ein detaillierter aufgabenorientierter Führungsstil ist wichtig – die Führungskraft muss „unterweisen und dirigieren“.
2. Niedrige bis mittlere Erfahrung: ein Aufgaben- und beziehungsorientierter Führungsstil ist richtig – man kann es mit „unterstützen und trainieren“ beschreiben.
3. Mittlere bis große Erfahrung: Der Führungsstil soll stark unterstützend, aber wenig aufgabenorientiert sein – „coaching“ ist eine gute Beschreibung.
4. Hoher Erfahrungsgrad: Dem Mitarbeiter wird die Verantwortung übertragen – man kann die Aufgabe im positiven Sinne „delegieren“.

Zu beachten ist, dass die Auswahl des richtigen Führungsverhaltens nicht nur von der Persönlichkeit des Mitarbeiters abhängt, sondern von der jeweiligen Aufgabe. Ein Mitarbeiter, dem man eine bestimmte Aufgabe samt Verantwortung übertragen kann, benötigt bei einer anderen Aufgabe möglicherweise fachliche Unterstützung. Wird der erfahrene Mitarbeiter bei einer Aufgabe, die er selbständig erledigen kann, unterschätzt und wie ein Anfänger geführt, so wird er sich nicht richtig wertgeschätzt fühlen. Bekommt der gleiche Mitarbeiter bei einer anderen Aufgabe, die er nicht gut beherrscht, jedoch zu wenig Unterstützung, so wird Stress entstehen.

Zwei Dinge sind also wichtig: Kenne Deine Mitarbeiter und die Aufgabe! Dann führe sie entsprechend situitiv zum Erfolg.

Ist man sich dieser Faktoren bewusst, kann man seinen Führungsstil laufend adaptieren. Manchmal erkennt man erst im Nachgang, warum eine Aufgabe gut und eine andere weniger gut funktioniert hat. Aber aus dieser Erkenntnis kann man lernen!



6.10

Wie steuert man ein interdisziplinäres Team?

(Autor: Andreas Hawlik)

Jedes Architekturprojekt wird von einem Team aus unterschiedlichen Fachleuten entwickelt und errichtet. Während in der Planungsphase in der sauberen laborartigen Umgebung eines Ingenieurbüros geplant werden kann, spielt sich die Umsetzung eines Bauvorhabens in der oft widrigen Umgebung einer Baustelle ab. Sowohl das Planungs- als auch das Ausführungsteam setzen sich aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen, müssen aber Hand in Hand arbeiten.

Planungsteams bestehen aus Architekt:innen und Ingenieur:innen unterschiedlicher Fachrichtungen, die oft dazu tendieren, nur ihren eigenen Kompetenzhorizont im Auge zu behalten. Unsere Aufgabe als generalistische Architekten ist, diese unterschiedlichen Sichtweisen zusammenzuführen und die Blicke aller Beteiligten in eine Richtung zu lenken: Nämlich auf das große Ganze, das Projekt das entstehen soll.

Wie in jedem Team, ist auch hier ein Verständnis des Einzelnen für die Themen der anderen Beteiligten erforderlich. Der Projektleiter muss also darauf achten, dass jedes Teammitglied seine Themen äußern kann, muss diese jedoch soweit kanalisieren, dass nicht eine inhaltliche Schieflage entsteht.

Neben der fachlich-inhaltlichen Egozentrik, ist in einem interdisziplinären Team immer auch ein menschlicher Aspekt zu beachten. Insbesondere in Konfliktsituationen geht es oft nicht mehr um inhaltliche Themen, sondern um persönliche Eitelkeiten. In diesen schwierigen Situationen, muss man alle Teammitglieder erneut auf das gemeinsame Ziel Projekt einschwören.

Eine Feier zum Spatenstich und die Gleichenfeier sind nicht nur willkommene Abwechslungen, sondern wichtige Team-Building Events. Handwerker unterschiedlicher Gewerke aus verschiedenen Unternehmen und oft auch unterschiedlicher Sprache zu einem Team zusammenschweißen ist eine Herausforderung. Der Respekt vor dem Werk des Anderen ist die Basis für die gemeinsame Arbeit.

Letztlich ist aber die Begeisterung für das gemeinsame Ziel der Schlüssel zu einer erfolgreichen Teamarbeit: das „why“ des „Golden Circle“.



6.11

Warum ist laufende Fortbildung wichtig?

(Autorin: Karin Rezar)

Unsere Arbeitswelt ist geprägt von ständigen Veränderungen. Früher reichte es völlig aus, seine berufliche Primärqualifikation bei der Arbeitstätigkeit umzusetzen, einen Architekten zu konsultieren oder einen Berater zu engagieren.

Heute sind die Anforderungen an eine Branche, an den einzelnen Arbeitnehmer und an Unternehmen vielfältiger und umfangreicher. Jeder einzelne ist dabei gefordert, seine Qualifikation im Laufe seines oder ihres Berufslebens anzupassen und auszubauen. Viele Branchen, natürlich auch die freien Berufe und insbesondere die Architektur, stellen hohe Anforderungen an sich selbst.

Besonders auch die Digitalisierung verändert unser Arbeitsumfeld radikal.

Hat man früher am Reißbrett mittels Plandarstellungen abstrahiert das Bild eines Hauses vermittelt, so transformiert man heutzutage die Idee direkt in ein komplexes, virtuelles Modell. Es gilt, mit diesen Veränderungen Schritt zu halten. Lebenslanges Lernen wird vom freiwilligen Tun zur Notwendigkeit.

Im Stand der Ziviltechniker:innen ist laufende Fortbildung ein Muss. Gemäß Ziviltechnikerengesetz ist es sogar Pflicht eines Ziviltechnikers, auf dem Fachgebiet seiner Befugnis, den Stand der Technik zu erforschen und sich laufend weiter zu bilden. Aber nicht nur die Fortbildung auf unserem Fachgebiet, der Architektur, ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirtschaften, sondern ebenso sind Kenntnisse auf anderen Fachgebieten vorteilhaft, viel mehr schon notwendig, um den, an den Architekten gestellten Anspruch

als Allrounder gerecht zu werden. Haustechnik, Landschaftsplanung oder Fassadenbegrünung, Bau- und Immobilienwirtschaft, Bauphysik, Nachhaltigkeit und Zukunftstrends sind nur einige der Themen zu denen sich Architekten ein Grundwissen aneignen und sich weiterbilden müssen.

Für ein erfolgreiches Unternehmen ist Fortbildung eine Notwendigkeit. Lag früher der Fokus vermehrt darauf, gute Werbung oder eine gute Adresse zu haben, so liegt heute der Fokus viel mehr auf Effizienz, Aktualität und Flexibilität. Das lässt sich nur durch solide Fortbildungsmaßnahmen erreichen. Keine Branche ist dabei derart im Wandel, wie die Architektur. Dies lässt sich besonders anhand der Novellen in Bauordnungen und Baugesetzen ablesen. Seit dem Jahr 2000 wurden 32 Landesgesetzblätter zur Wiener Bauordnung veröffentlicht und eine Vielzahl von Normen adaptiert, novelliert und geändert. Die Rechtsentwicklung durch europäische Richtlinien und Verordnungen spielt dabei eine ebenso große Rolle, wie der immer stärkere Einfluss ökologischer Trends. Eine profunde Kenntnis der aktuellen Gesetzeslage ist Voraussetzung und Ansporn zugleich, die sich bietenden Herausforderungen auf eine moderne, zielgerichtete und flexible Art zu lösen. Diese Aufgabe kann nur durch laufende Fortbildung absolviert werden. Wissenslücken oder veraltetes Wissen wären fatal und kosten Zeit, Ressourcen und letztlich auch Reputation.

Interne und externe Weiter-, Aus- und Fortbildung sind für uns nicht nur Aufgabe, sondern der Maßstab, den wir an unsere Arbeit legen; damit wir für unsere Kunden und Auftraggeber das Beste Ergebnis liefern können.



6.12

Planungsabteilung oder personelle Kontinuität durch alle Phasen?

(Autor: Georg Denninger)

In Abhängigkeit von der jeweiligen Bauaufgabe, der Bürogröße sowie einer möglichen Spezialisierung macht eine Unterteilung in einzelne Planungsabteilungen durchaus Sinn. Bei großen Architekturbüros mit breitgefächertem Leistungsangebot wird es teilweise Abteilungen für Wohnbau – Gewerbe – Bildungseinrichtungen oder auch Gesundheitseinrichtungen geben.

Die Frage nach Planungsabteilungen oder personeller Kontinuität durch alle Phasen stellt sich jedoch nun wieder in jedem Fachbereich von Neuem.

„Entwurfsabteilung“, „Abteilung für Genehmigungsplanung“ und „Abteilung für Ausführungsplanung“ wären mögliche Unterteilungen. Der Vorteil solcher Abteilungen ist, dass ein hohes fachspezifisches Know-How vorhanden ist und ein eingespieltes Team an Spezialisten die Aufgaben effektiv und effizient abhandelt. Nachteilig wirkt sich für die Mitarbeiter solcher Planungsabteilungen die monotone Arbeit aus, welche auf lange Frist die Motivation und Kreativität der Mitarbeiter senken kann. Bei den Übergaben zwischen den einzelnen Fachbereichen geht meist projektspezifisches Wissen verloren, da keine personelle Kontinuität vorhanden ist.

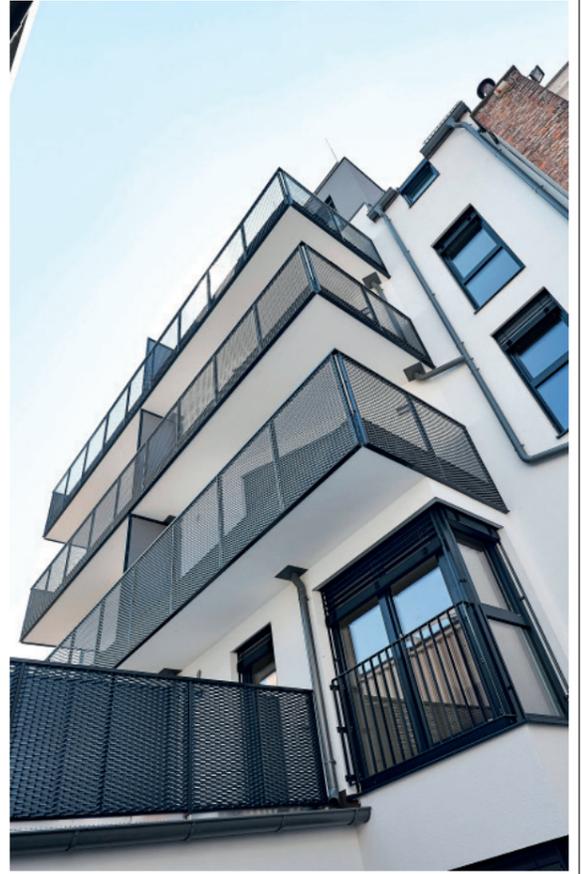
Personelle Kontinuität, in Form zumindest eines Projektleiters, welcher von Beginn an das Projekt betreut, bietet den Bauherren den Vorteil, dass von Anfang an, ein gleichbleibender Ansprechpartner während der gesamten Projektentwicklung zur Verfügung steht. Ebenso geht nahezu kein Wissen verloren, wenn ab den ersten Abstimmungen mit diversen Fachplanern das Planungsteam ident bleibt. Die abwechslungsreichen Themengebiete vom Vorentwurf bis zur Ausführungsplanung erhalten die Motivation und steigern die Kreativität. In den einzelnen Projektphasen sind immer wieder neue und unterschiedliche Problemlösungsansätze gesucht – dies reicht vom kreativen Entwurf eines Gebäudes, über die Einhaltung der baurechtlichen Vorgaben bis hin zur technischen Umsetzbarkeit eines Detailpunktes in der Ausführungsphase. Durch die Kontinuität im Planungsteam wird auch das Wissen und die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter gefördert, wodurch sie später in jeder Phase bei neuen Projekten einsteigen bzw. bei Bedarf aushelfen können.

113 FRAGEN ZUR ARCHITEKTUR



1 + 1 = 3

- Effiziente Arbeit
- Menschliches Handeln
- Kraftvolle Ideen



113 FRAGEN ZUR ARCHITEKTUR