

WELCHE ZIELE BRINGEN WEITER?

POSITIONIERUNG UND QUALITATIVES BENCHMARKING MIT HILFE VON ZIELEN

OBJECTIFS QUI FONT AVANCER?

POSITIONNEMENT ET BENCHMARKING QUALITATIF PAR OBJECTIFS

FRANK PETER JÄGER, REDAKTEUR UND PR-BERATER
FRANK.JAEGER@SIA.CH, WWW.ARCHIKONTEXT.DE

Der Nutzen von Zielen scheint für planende Berufe vor allem in der Phase vor ihrer Erreichung zu liegen: Sie helfen, den Standort des Büros zu bestimmen, den eingeschlagenen Kurs zu überdenken und die Weichen in Richtung kreativer Selbstbestimmung oder Business richtig zu stellen.

Pour les professions de planification, l'utilité des objectifs semble surtout tenir à la phase qui précède leur réalisation: ils aident à positionner le bureau, à réviser le cap emprunté et à poser les jalons en direction de l'autodétermination créative ou des résultats commerciaux.

Welche Rolle spielen unternehmerische Ziele heute für Planer? Können sie das von der klassischen Betriebswirtschaftslehre sowie der strategischen Unternehmensentwicklung geprägte Zielverständnis überhaupt sinnvoll anwenden? Mit Blick auf das moderne betriebliche Management bildete das von Peter Drucker vor sechzig Jahren entwickelte Konzept des Führens durch Zielvereinbarungen (*Management by Objectives – MbO*) einen Meilenstein. Die hier massgeblichen Ziele sind jedoch in der Regel nicht qualitativ, sondern als Stufen der Steigerung gedacht, und zwar meist in absoluten Zahlen, also einem bestimmten Umsatzziel (vgl. Artikel von Matthias Möllenev auf S. 23). Ziel und Zielerreichung sind dadurch gut evaluierbar. Eine wichtige Qualität des betriebswirtschaftlichen Zielbegriffs stellt die in der Literatur vorgenommene Einteilung in drei notwendige Zieldimensionen dar, nämlich «Inhalt, Ausmass und zeitlichen Bezug»¹ eines Ziels. Es muss also möglichst präzise formuliert sein, was genau in welchem Umfang erreicht werden soll und bis wann. Daneben sollten die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bereitstehen.

Werte statt Kennzahlen

Doch ist das Führen durch Zielvereinbarungen ein Management-Instrument für Planungsbüros, und welche Art von Zielen wären dann zu vereinbaren? Natürlich gibt es Ingenieurbüros, die sehr unternehmerisch aufgestellt sind und deshalb eine grössere Produktivität, Diversifizierung oder Umsatzsteigerung ohne Zögern als Ziele benennen dürften – aber sind sie repräsentativ?²

Die Mehrzahl der Ingenieure und vor allem Architekten wird auf die Frage nach ihren Zielen eine Antwort geben, die nichts mit wirtschaftlichen Kennzahlen zu tun hat, sondern mit Qualität und Werten. Diese Antwort klingt dann etwa so:

- **Der Bauingenieur:** «Mein Ziel? Eine Brücke bauen, die dreissig Jahre hält bis zur Revision, gut in die Landschaft passt und das Kostendach wahr.»
- **Der Gebäudetechnikingenieur:** «Den U-Wert der Fassade senken, den positiven Energiesaldo des kommenden Projektes noch weiter anheben und die Photovoltaik nahtloser in die Gebäudehülle integrieren.»
- **Die Architektin:** «Unser Ziel? Gute Architektur machen – und dafür sorgen, dass das möglichst viele auch mitbekommen. Kurzfristig müssen wir zusehen, das wir bald wieder einen Wettbewerb oder einen Studienauftrag gewinnen.»

Diese drei Stimmen aus der Planungsbranche sind fiktiv, aber an Antworten angelehnt, die ich in den letzten

Rôle des objectifs pour les entreprises de planification?

Peut-on appliquer utilement la notion d'objectifs issue de la théorie classique de la gestion d'entreprise et du développement stratégique des entreprises? Dans le management moderne, le concept de la gestion par conventions d'objectifs (*management by objectives – MbO*) élaboré il y a 60 ans par Peter Drucker a constitué un jalon. Les objectifs en question ne sont toutefois généralement pas qualitatifs, mais conçus comme des étapes de progression, surtout en chiffres absolus, et portant donc sur un chiffre d'affaires déterminé (cf. article de Matthias Möllenev p. 23). Ainsi, l'objectif et sa réalisation sont bien évaluables. Une qualité importante de la notion d'objectifs dans le management tient à la subdivision en trois dimensions nécessaires, que l'on trouve dans la littérature, à savoir «le contenu, la dimension et le rapport dans le temps»¹ d'un objectif. Il faut donc formuler aussi précisément que possible ce qui doit être atteint, à quel point et jusqu'à quelle date. Parallèlement, les ressources en personnel et financières nécessaires doivent être disponibles.

Des valeurs au lieu de coefficients

Mais la gestion par objectifs est-elle utile pour les bureaux d'études, et quel genre d'objectifs faut-il convenir? Bien entendu, certains bureaux d'ingénieurs sont structurés en entreprises et ont donc tout à fait le droit de se fixer pour objectifs une plus grande productivité, la diversification ou une hausse du chiffre d'affaires, mais sont-ils représentatifs?²

Interrogés sur leurs objectifs, les ingénieurs et surtout les architectes donnent en majorité une réponse qui n'a rien à voir avec des coefficients économiques, mais avec la qualité et les valeurs. Elle ressemble à ceci:

- **L'ingénieur civil:** «Mon objectif? Construire un pont qui tienne pendant trente ans jusqu'à sa révision, s'adapte au paysage et ne dépasse pas le plafond de coûts fixé.»
- **L'ingénieur de service interne:** «Abaisser le coefficient U de la façade, relever le solde énergétique positif du projet à venir et bien intégrer la photovoltaïque dans l'enveloppe du bâtiment.»
- **L'architecte:** «Notre objectif? Faire de la bonne architecture – et veiller à ce qu'un aussi grand nombre de personnes que possible s'en rende compte. A court terme, nous devons tenter de gagner bientôt un nouveau concours ou un mandat d'études.»

Ces trois voix sont fictives, mais s'appuient sur des réponses obtenues ces dernières semaines en interro-

Wochen von Planerinnen und Planern auf die Frage nach ihren Zielen erhielt. Es fällt auf, dass nur bei einem der Befragten, dem Gebäudetechnikingenieur, mit der weiteren Verbesserung der energetischen Kennzahlen ein quantitatives Ziel anklängt, das jedoch ebenfalls mit Qualitätszielen verbunden ist. Bei den anderen Befragten haben die Ziele dagegen überwiegend qualitativen Charakter, es geht um Werte ihres Berufsethos, persönlichen Ehrgeiz und subjektive ästhetische Ansprüche, die weder mess- noch evaluierbar sind.

Welche Rolle spielen Ziele in Kreativberufen?

Welches Potenzial besitzen unter diesen Voraussetzungen unternehmerische Ziele für die Leitungspersonlichkeiten von Ingenieur- und Architekturbüros?

Das Kapital entwerfsstarker Architekturbüros ist ihre Kreativität und Originalität, das unterscheidet sie von eher technisch ausgerichteten Unternehmen, deren Leistungen besser objektivierbar sind. Überzeugen die Einreichungen zu Wettbewerben und Studienaufträgen die Jury, dann kommen Architekten an prestigeträchtige Aufträge, die es dem Büro erlauben zu wachsen. Auf der anderen Seite kann ein Architekturbüro seine Aufträge nur dann längere Zeit über Wettbewerbsteilnahmen erzielen, wenn es ein Wettbewerbsteam finanzieren kann und über die Ressourcen verfügt, auch einmal eine Phase ohne neue Aufträge zu überstehen.

In dieser Situation zielt wirtschaftliches Agieren weniger auf Expansion als auf eine Konsolidierung des Status quo, also das Ziel, beispielsweise durch ausreichende Rücklagen wirtschaftlich so stabil zu bleiben, dass man den Personalstock und andere laufende Ausgaben finanzieren und sich frei von Existenzängsten der ungestörten Umsetzung der laufenden Bauaufträge widmen kann. Zweifellos sind die Büros gut beraten, «vorsorglich» doch auf Expansionskurs zu gehen – mögliche Rückschläge eingerechnet, ist das der sicherste Weg, um die gegebene Ist-Größe zu halten.

geant des planificateurs sur leurs objectifs. On relèvera qu'un seul des interrogés, l'ingénieur de service interne, évoque un objectif quantitatif, celui de la poursuite de l'amélioration des coefficients énergétiques, mais en liaison avec des objectifs de qualité. Pour les autres, les objectifs ont principalement un caractère qualitatif et tiennent à la valeur de leur éthique professionnelle, à leur orgueil personnel et à des prétentions esthétiques subjectives qui ne sont ni mesurables ni évaluables.

Quels rôles les objectifs jouent-ils dans les professions créatives?

Le capital des bureaux d'architecture réalisant beaucoup de projets est leur créativité et leur originalité, ce qui les distingue des entreprises plutôt axées sur la technique, dont les prestations sont plus faciles à objectiver. Si les soumissions aux concours et aux mandats d'études convainquent le jury, les architectes ont accès à des mandats prestigieux qui permettent au bureau de se développer. D'un autre côté, un bureau d'architecture ne peut réaliser ses mandats pendant longtemps en participant à des concours que s'il peut financer une équipe et dispose de ressources pour surmonter les phases sans nouvelles commandes.

Dès lors, une intervention économique vise moins à l'expansion qu'à consolider le statu quo, donc par exemple l'objectif de rester stable économiquement grâce à des réserves suffisantes pour financer le personnel et les autres dépenses courantes et se consacrer à la mise en œuvre efficace des mandats de construction sans craindre pour sa survie. Assurément, les bureaux sont bien avisés de miser «à titre préventif» sur un cap d'expansion: en prévoyant les revers possibles, c'est le moyen le plus sûr de conserver sa taille.

De l'atelier à l'entreprise

En outre, deux faiblesses structurelles typiques pour les entreprises de planification doivent être traitées par la fixation des objectifs:



Frank Peter Jäger ist seit Ende 2013 Redaktor im Bereich Kommunikation des SIA. Neben seiner Tätigkeit beim SIA ist er als Referent zu Kommunikations- und Managementthemen tätig. Seit 2002 berät er mit seiner Agentur *Archikontext* Architekten in Sachen Projektpräsentation, Eigenmarketing und in der Pressearbeit. Daneben ist der studierte Stadtplaner als Architekturjournalist und Buchautor tätig.

Frank Peter Jäger est rédacteur au service Communication de la SIA depuis fin 2013. En parallèle à son activité à la SIA, il est intervenant dans les domaines de la communication et du management. Depuis 2002, à travers son agence *Archikontext* il conseille les architectes en matière de présentation de projets, marketing et communication. Urbaniste diplômé, il travaille aussi comme journaliste spécialisé en architecture et est auteur de plusieurs ouvrages.

Vom Atelier zum Unternehmen

Zudem sollten zwei für Planungsunternehmen typische strukturelle Schwächen Teil der Zielplanung sein:

- Durch Wettbewerbserfolge oder allgemein eine gute Auftragslage sind die Büros stark gewachsen, etwa von anfänglich fünf bis acht Personen auf mehr als dreissig Mitarbeiter. Dabei wurden jedoch die für ein Unternehmen dieser Grösse üblichen Elemente (zweite Hierarchieebene, Etablierung betrieblicher Aufgabebereiche wie Sekretariat, Finanzen, Personal, Archivierung, Kommunikationsmitarbeiter, interner EDV-Support etc.) nicht oder nur rudimentär ausgebildet.
- Die Führung von Planerbüros allgemein, vor allem aber von Architekturbüros, ist vielfach von einer Praxis des «muddling through» bestimmt – beherrscht wird das Denken von den Pendenzen der laufenden Projekte bzw. Vergabeverfahren; dieses an sich positive, weil höchst zielorientierte Denken in Projekten drängt übergeordnete, die Positionierung und Perspektive des Büros betreffende Überlegungen völlig an den Rand.

Jörg Proksch, der in Deutschland als Unternehmensberater für Planerbüros tätig ist, rät Ingenieuren und Architekten, so früh wie möglich eine strategische Grundsatzentscheidung zu treffen, welche Art von Unternehmen ihr Ziel ist. Er spricht von zwei unterschiedlichen Wegen, nämlich dem «Weg des Experten und dem des Unternehmers»³. Beim Weg des Experten stehen die fachlichen Themen im Vordergrund. Hier fühlen sich oft die Bürohhaber wohl, die sich als Architekten oder Ingenieure im klassischen Sinne begreifen. Mit «klassisch» meint Proksch, dass für diese Persönlichkeiten die eigene Prägung der fachlichen Aufgabe klar im Vordergrund steht. «Ein Team weiterer Fachleute ergänzt das Ganze zum Experten-Büro», schreibt Proksch. In Abgrenzung dazu sieht er eine konsequent unternehmerische Ausrichtung, die aber zugleich eine veränderte Rolle des bzw. der Inhaber bedingt. Ihre Aufgabe ist nicht «die fachliche Tätigkeit im Unternehmen, sondern die unternehmerische Arbeit am Unternehmen», so Proksch. Die eigene Kreativität fokussiert nicht mehr auf die Projekte, sondern auf die Gestaltung des Unternehmens. Eine zentrale Zielbestimmung für Ingenieure und Architekten liegt also in der aufrichtigen Beantwortung der Frage, ob sie durch und durch Techniker bzw. Entwerfer sind oder eher unternehmerische Ambitionen in ihnen schlummern. Jörg Proksch unterstreicht, dass beide Wege zu grossem Erfolg führen können, warnt aber ausdrücklich davor, sie zu vermischen. Das führe «zu diffusen Handlungen und behindert die Weiterentwicklung aller Beteiligten. Hier

- Les succès aux concours ou les bons carnets de commandes permettent aux bureaux de se développer fortement, par exemple en passant de cinq à huit personnes à plus de trente collaborateurs. Mais de ce fait, des éléments usuels pour une entreprise de cette taille (deuxième niveau hiérarchique, établissement de domaines de tâches opérationnels tels que secrétariat, finances, personnel, archivage, communication, soutien informatique interne, etc.) ne sont pas réunis ou ne le sont pas suffisamment.
- La direction de bureaux de planificateurs en général, mais surtout de bureaux d'architectes, est largement marquée par une sorte de «système D»: tout tourne autour de la gestion des dossiers en cours ou des procédures d'adjudication; cette façon de penser, positive en soi parce qu'éminemment axée sur les objectifs, fait totalement passer au second plan des considérations d'ordre supérieur concernant le positionnement et les perspectives du bureau.

Le consultant allemand Jörg Proksch conseille aux ingénieurs et architectes de prendre le plus tôt possible une décision stratégique de principe sur le type d'entreprise recherché. Il évoque deux chemins différents, celui «de l'expert et celui de l'entrepreneur»³. Pour le premier, ce sont les thèmes professionnels qui sont au premier plan. Cette option correspond bien aux propriétaires de bureaux qui se voient comme des architectes ou des ingénieurs au sens classique du terme. Par «classique», Proksch veut dire qu'ils mettent au premier plan l'empreinte qu'ils laissent eux-mêmes sur leur mission professionnelle. «Une équipe d'autres spécialistes complète le tout pour constituer un bureau d'experts», écrit Proksch. A l'autre extrémité, il place les approches orientées systématiquement sur l'entreprise, mais qui impliquent aussi un rôle différent pour leur(s) propriétaire(s). Leur mission n'est pas «l'activité professionnelle dans l'entreprise, mais le travail de l'entreprise sur elle-même», dit Proksch. Leur créativité propre ne se concentre pas sur des projets, mais sur la structuration de l'entreprise. Un moyen central pour les ingénieurs et architectes de déterminer leurs objectifs consiste donc à répondre honnêtement à la question de savoir s'ils sont fondamentalement techniciens ou concepteurs ou bien si leurs ambitions concernent plutôt leur entreprise. Jörg Proksch souligne que ces deux voies peuvent mener au succès, mais invite instamment à ne pas les mélanger. Selon lui, cela aboutit «à des actes diffus et empêche les participants de se perfectionner. Prendre des décisions rapides et tranchées à ce propos est une tâche fondamentale stratégique de tout planificateur autonome.»

rechtzeitig und klar zu entscheiden, ist eine strategische Kernaufgabe jedes selbstständigen Planers.»

Hier zeigt sich, wo der Wert von Zielen in kreativen, planenden Berufen liegt: Auf einer übergeordneten Ebene geht es um die Positionierung auf der Bandbreite qualitativ unterschiedlicher Arten von Büros – man kann sie wie Jörg Proksch in «Experten» oder «Unternehmen» einteilen, aber auch differenzierter drei und mehr Gruppen unterscheiden, etwa a) Wettbewerbsbüros Architekten/innovative Ingenieure, b) leistungsfähige Grossbüros und c) Experten, z.B. Architekturbüros mit Denkmalexpertise und anderes. Ein weiterer Unterscheidungsfaktor ist, ob die Gestaltung oder der Dienstleistungsgedanke stärker im Vordergrund steht.

Bei Ingenieuren, etwa Bau- und Haustechnikingenieuren, ist die Leistung stärker objektivierbar und von quantitativen Zielen geprägt als bei den Architekten. Aber auch hier geht es letztlich um qualitative Ziele im Sinne einer «Veredelung» des objektivierbaren Leistungsaspekts. Beim Bau einer Brücke beispielsweise ist das der Anspruch, dass sie nicht nur den statischen Anforderungen entspricht, sondern sich zudem gut in ihr Umfeld einfügt.

Wenn die Partner eines Planungsunternehmens das bisher Erreichte in Abgleich mit ihren eigenen Zielen bringen, gelingt das am besten im Rahmen einer fundierten Statusanalyse, der aus dem Marketing stammenden *SWOT-Analyse*. Die vier Buchstaben stehen für *Stärken*, *Schwächen* (des Büros) sowie *Chancen* und *Gefahren* (des Marktumfeldes)⁴. Zentrale Fragen dieser Analyse lauten: Wo liegen unsere Stärken? Können wir unsere Vorstellungen in unseren Projekten durchsetzen? Falls nein, woran liegt das? Decken sich Aussen- und Selbstwahrnehmung unseres Büros? Welche Art von Aufträgen würden wir gerne vermehrt bearbeiten? Auf Basis solcher Fragen lassen sich – als Abgleich zwischen Status quo und Potenzialen – Zielformulierungen für die eigene Weiterentwicklung herausarbeiten. ■

Quellen

- 1 Harald Hugenberg/Torsten Wulf: *Grundlagen der Unternehmensführung*, S. 49, Wien 2006.
- 2 Eine planungsspezifische Mischform zwischen kreativer Innovation und unternehmerischem Engagement ist sicher das Feld von Forschung und technischer Innovation, also die Entwicklung von Pilotplanungen und konstruktiven Prototypen aller Art.
- 3 Jörg Proksch: *Die strategische Grundsatzfrage in Mittendrin, Wirtschafts magazin für Architekten und Ingenieure*, Nr. 1 /2014, Bruck, Mur (AT).
- 4 Siehe dazu: *Oranger Ordner* des SIA, *Marketing für Architekten und Ingenieure*, Zürich 2008, S. 17–18.

Literatur

- Sally Below/Moritz Henning: *Wege in die Selbstständigkeit – Existenzgründung und Positionierung für Architekten*, Hamburg 2008.
- Frank Peter Jäger: *Der neue Architekt – erfolgreich am veränderten Markt*, München 2008.
- Dietmar Goldammer: *Betriebswirtschaft für Architekten und Bauingenieure, Erfolgreiche Unternehmensführung im Planungsbüro*, Wiesbaden 2012.

On voit ce qu'apportent les objectifs dans les professions créatives de planification: à un niveau supérieur, ils aident à positionner les bureaux dans toute la plage des qualités différentes – on peut les subdiviser comme Jörg Proksch en «experts» ou en «entreprises», mais aussi distinguer plus finement en trois groupes ou plus, par exemple a) bureaux de concours architectes / ingénieurs innovants, b) grands bureaux performants et c) experts, par ex. bureaux d'architecture avec expertise en monuments historiques et autres. Un autre facteur distinctif consiste à savoir si le bureau met davantage l'accent sur l'aménagement ou sur l'idée de service.

Il est plus facile pour les ingénieurs, par exemple civils et de service interne, que pour les architectes d'objectiver la prestation et de l'assortir d'objectifs quantitatifs. Mais là aussi, les objectifs sont en fin de compte qualitatifs au sens d'un «anoblissement» de la prestation objectivable; ainsi lors de la construction d'un pont, cet ouvrage doit non seulement respecter les exigences statiques, mais aussi bien s'insérer dans son environnement.

La meilleure manière pour les partenaires d'une entreprise de planification de comparer les réalisations antérieures avec leurs propres objectifs passe par une analyse de statut SWOT approfondie. Ces quatre lettres venues du marketing symbolisent les points forts, les faiblesses (du bureau) ainsi que les chances et les dangers (de l'environnement de marché)⁴. Voici les questions centrales de cette analyse: où sont nos points forts? Sommes-nous capables d'imposer nos idées dans nos projets? Si non, pour quelles raisons? La perception du bureau par lui-même et celle par les tiers se recoupent-elles? Quel type de mandats aimerions-nous traiter davantage? C'est en se penchant sur ce genre de questions, et en comparant la situation existante avec les potentiels, que l'on peut formuler des objectifs permettant de se perfectionner. ■

Sources

- 1 Harald Hugenberg/Torsten Wulf: *Grundlagen der Unternehmensführung*, p. 49, Vienne 2006.
- 2 Une forme mixte entre innovation créative et engagement d'entreprise, propre à la planification, est assurément le domaine de la recherche et de l'innovation technique, donc le développement de planifications pilotes et de prototypes constructifs de toute nature.
- 3 Jörg Proksch: *Die strategische Grundsatzfrage in Mittendrin, Wirtschafts magazin für Architekten und Ingenieure*, n° 1 /2014, Bruck, Mur (AT).
- 4 Voir aussi: *Classeur orange* de la SIA, *Marketing pour architectes et ingénieurs*, Zurich 2008, p. 17–18.

Ouvrages

- Sally Below/Moritz Henning: *Wege in die Selbstständigkeit – Existenzgründung und Positionierung für Architekten*, Hamburg 2008.
- Frank Peter Jäger: *Der neue Architekt – erfolgreich am veränderten Markt*, Munich 2008.
- Dietmar Goldammer: *Betriebswirtschaft für Architekten und Bauingenieure, Erfolgreiche Unternehmensführung im Planungsbüro*, Wiesbaden 2012.