

# MAS Digitales Bauen CAS Wertschöpfung und Innovation Erweiterter Abstrakt

## Einführung der integrierten Planung der Planung

André Messerli

Messerli Informatik AG

[andre.messerli@messerli.ch](mailto:andre.messerli@messerli.ch)

und

Urs Schär

Matti Ragaz Hitz Architekten AG

[urs.schaer@mrh.ch](mailto:urs.schaer@mrh.ch)

**Zusammenfassung.** Diese Arbeit beschreibt ein Organisationssystem, damit Architekturbüros zahlreiche Bauvorhaben durch interdisziplinäre Projektteams effizient planen und steuern können. Das Organisationssystem basiert auf agilen Prinzipien und unterscheidet zwei Arten von Teamorganisationen, nämlich leitende sowie ausführende Teams. Ausserdem werden Rollen von Teammitgliedern und wichtige Sitzungstypen mit den jeweiligen Durchführungszeitpunkten beschrieben. In diesem Organisationssystem wird zyklisch, das heisst in einem sich wiederholenden, aber gleichbleibenden Zeitraum von x Wochen, geplant und umgesetzt. In diesem Takt werden Teams geführt und vom Projektleiter zyklisch kontrolliert. Darüber hinaus enthält dieses Organisationssystem einen integrierten Verbesserungsprozess, wodurch sich das Team mit seinen Mitgliedern, selbstständig weiterentwickeln kann. Diese Arbeit ist geprägt von der Methode der Planung der Planung, Scrum sowie agilen Prinzipien.

### 1. Einleitung

Die matti ragaz hitz architekten ag hat im Juni 2015 aus eigener Initiative beschlossen mit der Implementierung der BIM-Planungsmethode zu starten. Dank der Umsetzung des Pilotprojekts „Erweiterung und Sanierung des Kompetenzzentrums Demenz Oberried in Belp“ wurden wichtig Erfahrungen gesammelt, die nun in den darauffolgenden BIM-Projekten eingebracht und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Der Planungsprozesse erfolgen jedoch noch weitgehend traditionell. Das Potenzial der integrierten Prozessplanung wird zu wenig genutzt.

### 2. Zielsetzung

Die matti ragaz hitz architekten ag hat sich zum Ziel gesetzt, durch die Einführung der integrierten Planung der Planung die Prozesse agiler, kreativer und effizienter gestalten zu können. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit muss über alle Leistungsphasen gestärkt werden. Dazu wird sie die projektspezifische Aufgabenanalyse, Aufgabenstrukturierung und Ablaufplanung in einen organisatorischen Kontext stellen. Die Ziele sind:

- Gewohnte Prozesse überdenken, neue agile Planungsprozesse einführen.
- Mess- und überprüfbare Ziele durch die Anwendung von S.M.A.R.T.
- Wissen systematischer erfassen und besser nutzbar machen.

- Aufbauen und verankern einer Innovationskultur.
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Dabei sind folgende Fragen wichtig:

- Wie können die Projekte effizient und optimal geplant und gesteuert werden?
- Wie kann die integrierte Planung der Planung bei allen aktuellen Projekten von matti ragaz hitz architekten ag erfolgreich eingeführt werden?
- Was sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit intern und extern?

### **3. Vorgehensweise**

In einem ersten Schritt dokumentiert Urs Schär die aktuelle Situation in der matti ragaz hitz architekten ag. Er beschreibt die organisatorische Struktur des Unternehmens, die interne sowie die firmenübergreifende Zusammenarbeit in den Projekten und den bereits getätigten Veränderungsprozess den das Unternehmen umgesetzt hat.

Beispielsweise wurde die Sitzung mrh-weekly oder das teaminterne Kanban-Board eingeführt. Darüber hinaus stellt Urs Schär die beiden Bauvorhaben vor, in welchen die integrierte Planung der Planung eingeführt wurde.

Im nächsten Schritt stellt André Messerli sein Lösungskonzept vor, damit die Teams im Architekturbüro mrh ein Organisationsystem erhalten, in welchem die Planung der Planung erfolgreich gelebt werden kann.

In einem weiteren Schritt reflektiert Urs Schär die Umsetzung der integrierten Planung der Planung. Dabei werden die Erkenntnisse aus den interdisziplinären Workshops der Projekte Serena und BEmotion Base gezogen.

Im Schlusswort fassen die beiden Autoren die Erkenntnisse zusammen und beenden die Arbeit mit einem Ausblick.

### **4. Ausgangslage**

In der matti ragaz hitz architekten ag gibt es verschiedene Teams. Es werden interne Sitzungen mit Mitarbeitern des Unternehmens, sowie externe Sitzungen mit Partnern durchgeführt. Mrh-weekly ist eine interne Sitzung, in welcher sämtliche Projektleiter vertreten sind und den Anwesenden kommunizieren wie der Stand in ihrem Projekt ist. Probleme und Schwierigkeiten werden kurz angesprochen, aber nicht diskutiert. Im mrh-weekly finden keine Diskussionen statt. Einerseits hat man das Ziel über den aktuellen Stand der Dinge zu informieren; andererseits möchte man aktuelle Probleme aussprechen. Wenn jemand dieses Problem kennt oder weiss wie man es lösen kann, wird nach der Sitzung ein bilaterales Gespräch durchgeführt. Das spart viel Zeit.

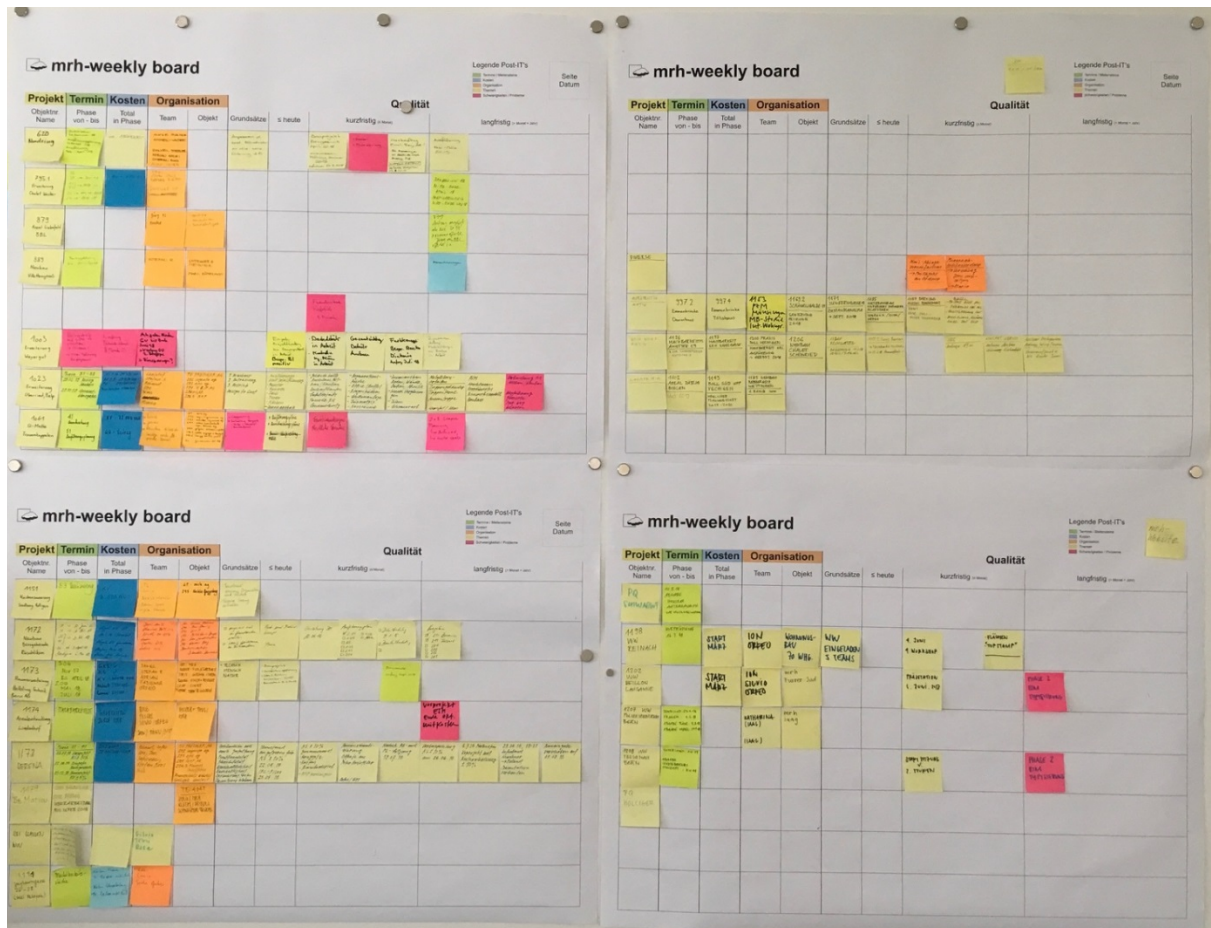


Abbildung 1: mrh-weekly board 1 bis 4, Quelle mrh

Eine weitere interne Sitzung ist die Projektsteuerungs-Sitzung. In dieser werden phasenübergreifend Entscheidungen bezüglich Qualität, Kosten, Termine und Organisation gefällt. Diese Sitzung findet jeweils am Montag statt.

In der wöchentlichen Teamsitzung werden die kommenden Aufgaben für die Woche eingeplant, sowie die umgesetzten Aufgaben als erledigt kategorisiert.

Hinzu kommen externe Sitzungen, namentlich die Sitzung Baukommission, Bauherrschaft, Planerteam sowie bilaterale Sitzungen.

Die Baukommissionssitzung findet alle 4 bis 8 Wochen statt und berichtet vor allem über den Projektfortschritt. Weitere Themen sind Qualität, Kosten, Termine und Entscheidungen zu Konzepten, Phasenabschlüsse und Anträge.

Die Sitzung Bauherrschaft findet alle zwei Wochen statt und dient vor allem dazu, rechtzeitig Vorbereitungen zu treffen, damit Entscheide fristgerecht gefällt werden können.

Die firmenübergreifende Sitzung mit den Fachplanern findet alle zwei Wochen statt. Ausserdem gibt es nach Bedarf noch bilaterale Sitzungen mit Experten für technische Umsetzungsdetails.

## 5. Lösungsvorschlag

Diese Arbeit unterscheidet zwischen Leiter- und ausführenden Teams. Leiterteams bestehen aus Vertretern. Ob es sich um Vertreter eines ausführenden Teams oder leitenden Teams handelt, spielt keine Rolle. In den Leiterteams gibt es lediglich ein 15-minütiges Status-Meeting, in welchem folgende drei Fragen beantwortet werden.

- Was hat mein Team seit dem letzten Meeting erreicht?
- Was möchten wir bis zum nächsten Meeting erreichen?
- Was behindert uns?

Es gibt zwei verschiedene Arten von ausführenden Teams, nämlich Interne und Externe. Jedes Bauprojekt besitzt zwei ausführende Teams. Das Team Serena intern besteht aus Teammitgliedern von matti ragaz hitz architekten ag. Das Team Serena extern besteht aus den Fachplanern der verschiedenen Geschäftspartnern mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet.

Folgende Sitzungen gibt es:

- Review
- Planning WAS
- Planning WIE
- Planning WANN
- Retroperspektive
- ICE-Sessions
- Status-Meeting

Ziel des Reviews ist es die erbrachten Leistungen im vergangenen Zyklus zu überprüfen und abzunehmen. Der Projektleiter entscheidet, ob eine Aufgabe erfolgreich umgesetzt wurde oder nicht. Beim Planning WAS werden Aufgaben erstellt und definiert. Beim Planning WIE werden Lösungskonzepte erarbeitet. Beim Planning WANN werden die im nächsten Zyklus zu erledigenden Aufgaben eingeplant. In der Retroperspektive einigen sich die Teammitglieder auf ein Verbesserungsziel für den kommenden Takt. Bei interdependenten Aufgaben wird nach Bedarf eine ICE-Session einberufen. Das Status-Meeting hilft den Teammitgliedern die täglichen Hindernisse auszusprechen und aus dem Weg zu räumen.

## 6. Schlussfolgerung

VDC enthält gute organisatorische Ansätze, wie die Aufgabenanalyse, Aufgabenstrukturierung und die Ablaufplanung. Es fehlt jedoch ein institutionalisierter, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, sowie ein Review des geleisteten Outputs. Der Innovationsprozess muss fester Bestandteil einer Arbeitswoche sein. Ansonsten droht dem Unternehmen stillstand gemäss dem Motto „too busy to innovate“.

Mit dem vorliegenden Lösungsvorschlag kann man ein Architekturbüro, welches an zahlreichen Projekten arbeitet, durch selbständige und geführten Teams organisieren.

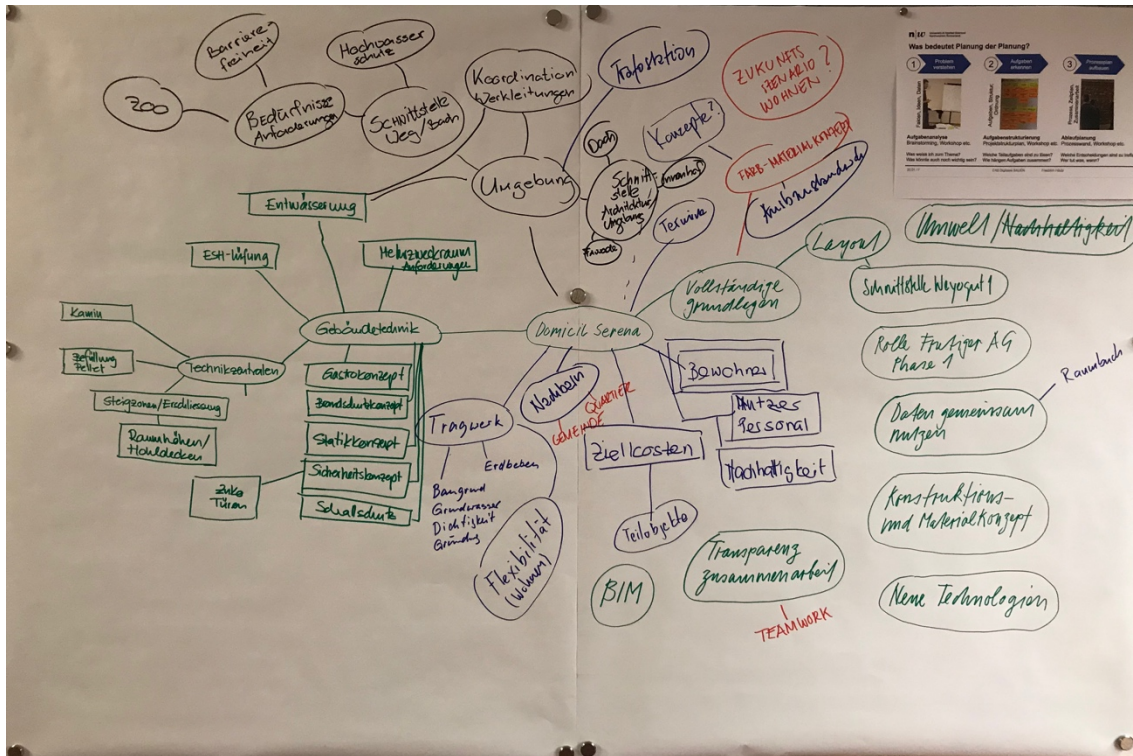


Abbildung 2: Planungsworkshop 1, Aufgabenanalyse, Projekt Serena, Quelle mrh

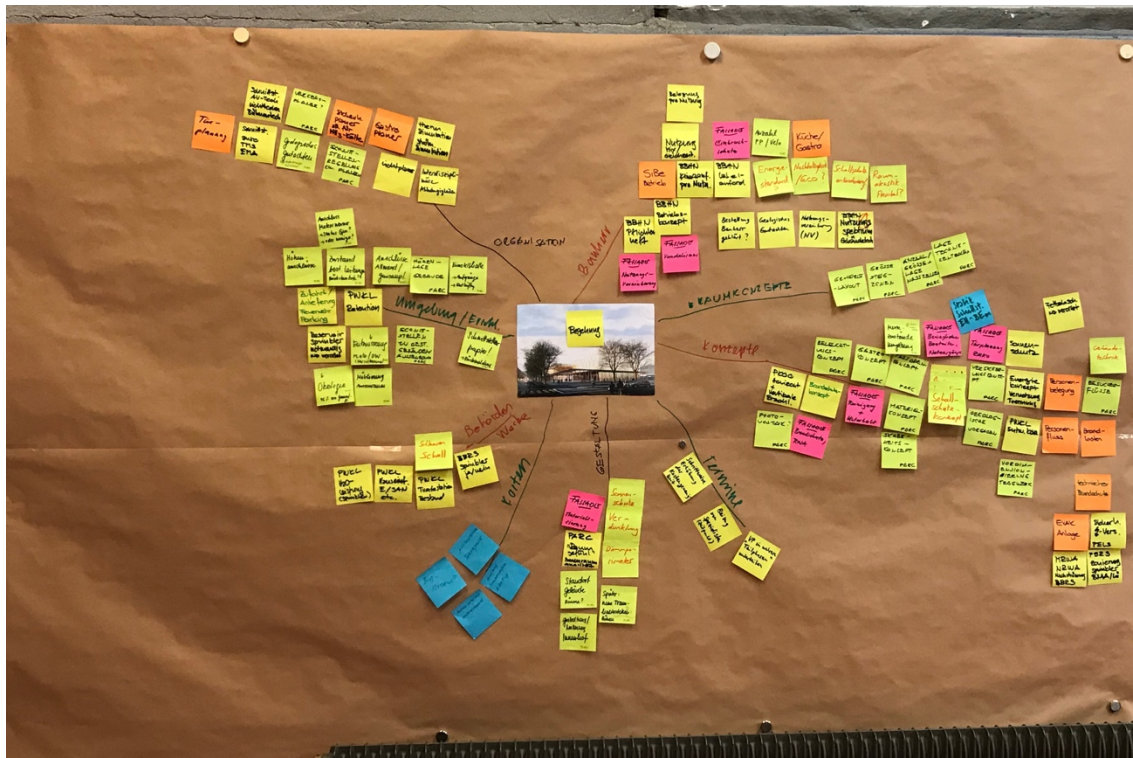


Abbildung 3: Planungsworkshop 1, Aufgabenanalyse, Projekt BEmotion Base, Quelle mrh/IAAG