



Eine straffe hierarchische Struktur im Betrieb reicht nicht aus, um effiziente Abläufe zu garantieren.

fügen Mitarbeiter – über ihre Fachkenntnisse hinaus – über keinerlei Kenntnisse im Projektmanagement. Die möglichen Folgen sind erheblich: Von ineffizienten Abläufen über verpasste Termine und gesprengte Kostenrahmen bis zum völligen Scheitern des Projekts.

Wirtschaftlichkeit steht im Fokus

Effiziente Abläufe helfen in einer Organisation und darüber hinaus, das steht außer Frage. Wie in allen anderen Bereichen allerdings auch, ist das Maß entscheidend, ob die Effizienz auch wirtschaftlich ist. Manche Unternehmen verstricken sich in organisatorischen Regeln, die Mitarbeiter regelrecht daran hindern, tatsächlich effizient zu agieren. Ein Grundsatz könnte hier lauten: So viel Organisation wie nötig und so wenig wie möglich!

In diesem Zusammenhang spielen zwei Arten, wie Regeln in einem Bauunternehmen überhaupt entstehen, eine entscheidende Rolle: Zum einen gibt es die offiziell eingeführten Regeln, die Abläufe steuern sollen, aber nicht immer von allen Mitarbeitern mitgetragen werden. Zum anderen sind da noch die informellen Regeln, die aus Arbeitsprozessen heraus entstehen, zum Teil aber nur einem bestimmten Mitarbeiteranteil bekannt sind. Beides keine allzu gute Ausgangsbasis bei der Organisation von Abläufen und Projekten im Baugewerbe.

Was im Vorfeld von Projekten zu beachten ist

Schon im Vorfeld eines Bauvorhabens sind sowohl Planung als auch Steuerung als Grundlage unverzichtbar. Dass Projektverantwortliche die Kalkulation im Auge behalten, sollte selbstverständ-

So läuft es wie am Schnürchen

ORGANISATION ■ Effiziente Unternehmensabläufe bedürfen einer kontinuierlichen Optimierung durch den Firmenchef. Wir zeigen auf, wie Sie dies mit frühzeitiger und systematischer Vorgehensweise erfolgreich schaffen können.

Theo Bergauer

Wenn zehn Ruderer in einem Boot sitzen und nach vorne kommen wollen, sollten sie gleichzeitig und synchron rudern, sonst verschwenden sie viel Muskelkraft, drehen sich nur im Kreis oder rudern mal hierhin und mal dorthin, ohne zum Ziel zu gelangen. Römische Galeeren hatten einen Antreiber, der den Takt mit Schlägen auf einer Trommel vorgab.

Das Modell ist für die moderne Zeit unbrauchbar geworden. Dass wir im Bauunternehmen viele Abläufe koordinieren müssen und wir dafür auch einen „Antreiber“ oder besser Steuermann brauchen, damit diese reibungslos laufen, ist jedoch nach wie vor aktuell.

Im Baugewerbe greifen Abläufe oft über die Grenzen des eigenen Unterneh-

mens hinaus. Gerade in Arbeitsgemeinschaften, in denen von der Erschließung über den Rohbau bis zur Schlüsselübergabe jeder Beteiligte nur einen Abschnitt zu verantworten hat, müssen Abläufe – intern wie extern – besonders gut koordiniert werden. Das ist oft nicht leicht, denn kleinere Gewerke werden meist von Handwerkern verantwortet, die es gewohnt sind, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Jetzt aber werden eben jene Unternehmer plötzlich zu Mitarbeitern in einem Projekt.

Das Wort Projekt leitet sich vom lateinischen Wort *proiectum* ab und bedeutet „das nach vorn Geworfene“. Nur zu oft werden Beteiligte in Unternehmen bei Projekten tatsächlich nach vorn, nämlich ins kalte Wasser, geworfen. Vielfach ver-

lich sein, ist es aber nicht. Immer wieder klafft zwischen dem Kostenvorschlag und den tatsächlichen Ausgaben eine große Lücke. Der Bauleiter muss die Anforderungen und Ziele mit dem Bauherrn definieren, damit klar ist, auf was es ankommt. Die anschließende Machbarkeitsprüfung klärt, ob die Ziele mit den Budgetvorstellungen des Kunden verwirklicht werden können.

Auch die Zeiten sollten vorher festgelegt werden: Wann beginnt das Projekt? Zum Ablauf gehört ein Terminplan, also wann erledigt welche Firma welche Arbeiten, damit der Termin des Projektabschlusses eingehalten werden kann. Der Terminplan ist trotz des größten Unsicherheitsfaktors auf dem Bau, dem Wetter, ein notwendiges Gerüst. Zum Prozessmanagement gehört die Prüfung der Wirtschaftlichkeit genauso wie der Check, ob bestimmte Aufgaben outsourcet werden können. Sind die Fragen geklärt, sollten die Verantwortlichen ein starkes commitment (Verpflichtung) mit sich selbst und ihren Partnern vereinbaren.

Ein souveräner Projektleiter schafft es so, die Balance zwischen dem Geforderten und dem Machbaren zu erreichen. Ein „LOG-Buch“ für das Projekt schafft Sicherheit und ist eine gute Basis für die laufende Kontrolle, die auch für die nächste Phase, die Realisierung, absolut notwendig ist.

Wesentliche Faktoren während der Bauphase

Der Projektleiter muss bei Projekt-sitzungen nicht nur fachlich, sondern auch strategisch Rede und Antwort stehen. Umso wichtiger ist, dass er – auch in einem größeren Kreis vor Bauherren, Statikern, Architekten, Ingenieurbüros und anderen Firmen – präsentieren kann. Je besser er in diesem Zusammenhang visualisiert, umso leichter gelingt es, alle ins Boot zu holen und gemeinsam in eine Richtung zu rudern.

Oft geht es um technische und bau-fachliche Details. Das verführt dazu, dass sich die Sicht- und Denkweise auf Prozesse verengt. Man darf aber nicht nur Prozesse im Projekt sehen, son-

dern vor allem die beteiligten Menschen. Ein gutes Klima bewirkt enorm viel. Frühzeitige Integration aller Beteiligten sorgt für Motivation und Überblick. Flexibles Denken und Durchhaltevermögen ist Voraussetzung für die Lösung von Hindernissen.

Zum Krisen- und Risikomanagement gehören die Bereitschaft zur Verhandlung und gemeinsamer Entscheidungsfindung mit allen Partnern. Projektleiter sollten keine Lösung vorse-tzen, sondern alle früh ins Boot holen, auch wenn das manchmal mehr Zeit kostet. Langfristig zahlt sich jedoch diese Zeit, die in die Information und Einbindung der Beteiligten investiert wird, immer aus.

Fazit

Abläufe und Projekte spielen im Baugewerbe eine große Rolle. Unternehmen, Mitarbeiter und Teams schließen sich zusammen, um gemeinsam ein Bauvorhaben zu realisieren. Dies klappt jedoch nur, wenn jemand den Überblick behält und die beteiligten Partner sinnvoll verbindet.

Dabei reicht es nicht, nur das Kommando zu übernehmen, moderne Führungskompetenzen im Organisationsmanagement gehen weit darüber hinaus. Formale Regeln sind nur dann hilfreich, wenn sie durch die Menschen, die im Unternehmen und bei den beteiligten Partnern gemeinsam agieren, auch wirksam werden. ■



AUTOR

Der Diplom-Bauingenieur und Diplom-Wirtschaftsingenieur Theo Bergauer ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach für persönliche

Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv.

Baugewerbe

Online-Archiv

Alle Fachbeiträge unter
www.baugewerbe-magazin.de
Schlagwort: Organisation