

Baustellen-Organisation

Mit klaren Handlungsspielräumen können Baustellen Gewinn bringend organisiert werden.

■ Der Kunde wurde umfassend beraten, der Betrieb perfekt dargestellt. Die Preise wurden „scharf“ kalkuliert, das Angebot umfassend formuliert. Dann kam die Auftragsvergabe. Eine harte Verhandlung, ein kleiner Nachlass, und Sie haben ihn bekommen, den Auftrag. So oder so ähnlich haben Sie das schon oft erlebt. Jetzt geht es an die Abwicklung. Und hierbei gilt: Für den wirtschaftlichen Erfolg einer Baustelle ist nicht nur eine solide Kalkulation, sondern auch eine optimale Organisation der Baustelle verantwortlich. Mit der soliden Kalkulation haben Sie dafür Sorge getragen, dass Sie die Arbeit unter normalen Gesichtspunkten und typischem Bauablauf Gewinn bringend ausführen können. Nun müssen Sie über die Organisation der Baustelle sicherstellen, dass die von Ihnen in der Kalkulation getroffenen Annahmen auch eintreffen

Zeitliche Vorwegnahme

Dahinter steht die Überlegung, dass Vorkalkulation per Definition eine Vorausplanung ist. Sie ermitteln einen Preis auf der Grundlage bestimmter Annahmen zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt. Sagen wir beispielsweise, Sie berechnen einen Preis für 2 700 m² Innenwandputz. Grundlage Ihrer Kalkulation ist die Annahme, dass Ihre Mitarbeiter eine bestimmte Zeit je Quadratmeter benötigen, und diese Zeit verrechnen Sie mit Ihrem Kostenstundensatz (siehe Malerblatt 11/2003, Seite 44/45, Beitrag „Blindflug ohne Fallschirm“). Damit ist Ihr Preis kostendeckend. Aber nur unter zwei Voraussetzungen: Die Grundlage des Stundensatzes, mit dem Sie gerech-

net haben, ist die Kostenstruktur Ihres Betriebes. Diese beruht auf einer ganz bestimmten Betriebsstruktur. Wenn sich Ihre Betriebsstruktur ändert, weil beispielsweise zwischen dem Kalkulationszeitpunkt und dem Ausführungszeitpunkt ein halbes Jahr vergeht und Sie mehr oder weniger Mitarbeiter beschäftigen, dann ändert sich auch Ihr Stundensatz.

- In Ihrer Kalkulation gehen Sie von einer bestimmten durchschnittlichen Arbeitszeit je Quadratmeter Wandfläche aus. Sie betrachten hierbei die produktive Arbeitszeit, die Ihre Mitarbeiter für die Ausführung der Leistung benötigen. Was aber ist mit unproduktiven Zeiten? Es ist ein Unterschied, ob Sie die gesamten 2700 m² Wandfläche in einem Bauabschnitt beschichten werden oder ob Sie zehn Bauabschnitte haben. Zum Zeitpunkt der Kalkulation wissen Sie nicht, wie die Ausführung erfolgen wird. Und Sie werden ja nicht nur Wandflächen beschichten. Sie werden auch Eckenschutzschienen setzen, Deckenspachteln, Fenster- und Nischenleibungen herstellen und vieles mehr. Es wird zu Überschneidungen von Tätigkeiten kommen, und das alles wird Ihre kalkulierten Preise ins Wanken bringen. Und das müssen Sie mit Ihrer Baustellenorganisation wieder auffangen.

Empirische Befunde

Die Analyse zahlreicher Baustellen unterschiedlicher Größenordnung zeigt ein erschreckend einheitliches Bild. Trotz detaillierter und solider Vorkalku-



Thomas Scheld

lation laufen immer wieder Baustellen in die wirtschaftliche Katastrophe. Und immer lässt sich eine Ursache für diese Entwicklung ausmachen: falsche Baustellenorganisation.

Eine genauere Betrachtung zeigt, dass die Gefahr von Fehlentwicklungen mit der Größe der Baustelle zunimmt. Gerade mittelgroße und große Baustellen werden von den Betrieben vielfach nicht kostendeckend abgewickelt, wohingegen es bei kleinen Baustellen nur selten Probleme gibt.

Nicht-Verantwortung

Fragt man die beteiligten Mitarbeiter – und zwar sowohl die ausführenden wie

auch die leitenden – nach den Ursachen für die Fehlentwicklung, so werden immer Gründe gefunden. Es lag „an der Bauleitung“, „an anderen Handwerkern“, „am Wetter“, aber es lag nie an den an der Baustelle Beteiligten. Wir beobachten das psychologische Phänomen des „Ich-Abwehr-Mechanismus“: Wenn Dinge gut laufen, dann waren immer alle daran beteiligt, aber wenn eine Sache schlecht läuft, dann sind immer die anderen schuld. Das kommt Ihnen bestimmt bekannt vor.

Unklare Vorgaben

Und hier liegt auch gleich ein typischer Fehler, den man bei schief gelaufenen Baustellen beobachten kann: Das Fehlen klarer Vorgaben. Entweder wird die Baustelle gar nicht im Detail kalkuliert, oder es wird versäumt die Kalkulation zur Grundlage der Leistungserstellung zu machen. Die Folge ist das Fehlen von klaren und eindeutigen Zeitvorgaben für die Ausführung. Und nun machen Sie sich bitte den folgenden einfachen Zusammenhang klar: Wenn Sie eine Leistung nicht messen können, dann werden Sie die Leistung auch nicht bekommen. Wenn Sie also nicht in der Lage sind vor Beginn der Baustelle eindeutig zu sagen, wie lange man bei optimalem Bauablauf für die Ausführung braucht, dann werden Sie solange brauchen, bis Sie fertig sind. Und das wird tendenziell zu lange sein.

„Baustellenführung“

Eine weitere Ursache für das Scheitern einer Baustelle ist in der Art und Weise zu sehen, wie Baustellen typischerweise geführt werden: Der Auftrag ist da. Die Mitarbeiter werden kurz eingewiesen, vielleicht wird sogar noch gesagt, wie lange denn die Arbeit geplant ist, und dann geht's los. „Fangt schnell an, und bei Fragen ruft an“, so die Worte des Chefs, bevor er seine Leute auf die Baustelle schickt.

Nun machen Sie sich folgenden Zusammenhang klar: Wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe erledigen soll, die derart komplex ist, dass er sie selbst nicht überblicken kann, dann gibt es zwei mögliche Verhaltensweisen. Entweder

er fragt bei jeder noch so kleinen Kleinigkeit seinen Chef, was er wie tun soll, oder er zieht seinen Kopf ein und hofft, dass es keinem auffällt, dass er mit der Sache überfordert ist. Beides ist gefährlich. Im ersten Falle wird der Chef schnell überlastet sein, und im zweiten Falle wird er irgendwann merken, dass die Baustelle nicht läuft – vorausgesetzt, der Kunde merkt es nicht vorher.

Überwachte Unproduktivität

Dann gibt es da noch diejenigen Chefs, die ihren Mitarbeitern in der beschriebenen Art sagen, was wie zu tun ist und dann genau darauf achten, dass die Mitarbeiter auch produktiv sind. Dazu werden dann die raffiniertesten Zeiterfassungssysteme installiert. Überwachungssysteme! Und die Motivation des überwachten Mitarbeiters? In den Betrieben hören wir dann die Klagen „Meine Leute sind nicht mal bereit, bei einem wichtigen Auftrag eine Stunde länger zu arbeiten“, „Unsere Mannschaft achtet genau auf ihre Pausenzeiten“ oder „Bei uns denkt keiner mit, ich (der Chef) muss mich immer um alles kümmern“. Das ist das Niveau „Dienst nach Vorschrift“. Mit einer solchen „Mannschaft“ gewinnt man kein Turnier, weil die Motivation kaputt ist.

Handlungsspielräume

Unproduktive Zeiten können nur von denjenigen vermieden werden, bei denen sie anfallen. Und das führt uns zum Mitarbeiter. Nur er allein ist in der Lage die Produktivität zu erhöhen, und die Motivation dazu kommt alleine von ihm, von innen heraus. Also helfen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass er seine Produktivität steigern kann. Geben Sie ihm die nötigen Handlungsspielräume. Erweitern Sie seinen Handlungs- und Kontrollspielraum – natürlich in einem vorgegebenen Rahmen, abgesteckt durch die Ziele des Unternehmens. Für Ihre Baustellenorganisation bedeutet das eine radikale Veränderung: In Zukunft planen Sie die Baustelle im Detail durch. Das ist Ihr Job als Chef. Ihre Mitarbeiter bekommen von Ihnen ein Paket von Aufgaben und einen Zeitrahmen für die Erledigung. Wie die Erledigung erfolgt,

wer auf der Baustelle was macht – die Detailfragen – überlassen Sie Ihren Mitarbeitern. Das fordert und fördert!

Arbeitspakete

Wir haben davon gesprochen, dass Sie Ihre Baustellen im Detail durchplanen. Wie macht man das? Ganz einfach, Sie zerlegen eine Baustelle anhand der Kriterien

- auszuführende Leistungen
- zu bearbeitende Objekte
- technisch bedingte Reihenfolge
- zeitliche Ausführung

und natürlich unter Beachtung der mit dem Kunden getroffenen Vereinbarungen in kleinere Teileinheiten. Wir nennen diese „Arbeitspakete“.

Jedes einzelne Arbeitspaket sollte gerade so groß sein, dass es Ihre Mitarbeiter selbstständig erledigen können. Und für jedes Paket – es besteht ja aus einem Bündel von Leistungen, die Sie im Angebot genannt haben – ermitteln Sie eine Zeitvorgabe. Beides bekommen Ihre Mitarbeiter als Arbeitsaufgabe. Der Rest ist dann Sache Ihrer Mannschaft.

Wenn Sie anfangen Ihre Baustellen nach dem Prinzip „Mehr Autonomie und weniger Anleitung“ zu organisieren, dann werden Sie das natürlich in kleinen Schritten tun. Am Anfang werden Sie kleine Arbeitspakete schnüren und diese mit Ihren Mitarbeitern intensiv besprechen. Mit der Zeit werden Sie den Umfang der Pakete erweitern können und weniger besprechen müssen. Nach einiger Zeit entstehen „selbststeuernde Baustellen“.

Thomas Scheld

Kontakt:
Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de