

# Arbeits- planung

**Kontrolle ist gut, aber zur Sicherung der Produktivität auf der Baustelle ist die Arbeitsplanung unverzichtbar.**

**M**eist bin ich ja selber vor Ort und da habe ich einen guten Überblick: Das ist eine weitverbreitete Antwort, wenn man im Malerhandwerk danach fragt, wie Baustellen geführt werden. Und manchmal wird diese Antwort noch ergänzt: „Und außerdem machen wir für jede Baustelle ja eine Nachkalkulation, da sehen wir genau, wenn's nicht passt.“ Zunächst einmal sei klar gestellt, dass es zwingend notwendig ist, dass eine Führungskraft von Zeit zu Zeit die ausgeführte Arbeit auf der Baustelle kontrolliert. Das ergibt sich meist schon daraus, dass der Meister mit dem Kunden das Angebot besprochen hat. Also muss er auch kontrollieren, ob die Arbeit seiner Mannschaft den Kundenwünschen entspricht. Und auch eine Nachkalkulation ist unverzichtbar – schließlich muss man ja feststellen, inwieweit die Baustelle sich gelohnt hat. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die nächste Kalkulation. Aber beides alleine reicht nicht, um die Produktivität und den Baustellen Gewinn zu sichern.

## „Nach“-Kalkulation

Der Begriff Nachkalkulation sagt ja schon, dass es sich hier um eine Nachbetrachtung handelt. Die Spannweite reicht von groben Abschätzungen bis zu detaillierten Erfassung von Arbeitszeiten und ausgeführten Tätigkeiten sowie verbrauchtem Material. Allen Erfassungen gemeinsam ist, dass bereits vergangene Tatsachen erfasst und

ausgewertet werden. Und das vielfach erst nach Abschluss der Baustelle. Also zu einem Zeitpunkt, zu dem an der Arbeitsausführung keine Veränderungen mehr vorgenommen werden können. Damit kann zwar festgestellt werden, dass die Baustelle nicht kostendeckend war oder dass die Arbeiten zu lange gedauert haben, aber an der Situation ändert das nichts. Nachkalkulation dokumentiert also einen Baustellen Gewinn oder -verlust. Aber sie kann ihn nicht mehr verändern.

## Persönliche Kontrolle

An dieser Stelle wird oft entgegnet, dass man genau diesem Effekt mit persönlicher Kontrolle vor Ort entgegenwirken würde. Persönliche Kontrolle meint, dass der Meister vor Ort auf der Baustelle dafür sorgt, dass diese optimal organisiert wird und somit die Arbeiten optimal abgewickelt werden. Es geht also um

- die Einteilung der auszuführenden Arbeitsschritte in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Man bezeichnet diese Aufgabe als Ablauforganisation und hat dabei das Ziel, die Arbeiten möglichst effizient abzuwickeln.
- die bedarfsgerechte Beschickung der Baustelle mit Material und Arbeitsgeräten. Man bezeichnet diese Aufgabe als Material- und Geräteplanung und möchte dabei die benötigten Faktoren möglichst sparsam einsetzen.
- die Reaktion auf unvorhergesehene Störungen im Baustellenablauf und



Thomas Scheld

die Lösung der dadurch entstehenden Probleme. Dies ist das bei weitem größte Betätigungsfeld und immer geht es darum, dem Betrieb Kosten zu ersparen und vielleicht sogar weitere Erlöspotenziale zu erschließen.

## Intransparenz und Unkenntnis

Insgesamt gibt es also enorm viel zu tun für einen Malermeister, der seine Baustellen mit Hilfe persönlicher Kontrolle steuert. Und viele der Aufgaben erfordern die Anwesenheit vor Ort. Oder wie sonst soll beispielsweise eine Entscheidung über eine Ausführungsänderung aufgrund eines unzureichenden Untergrundes gefällt werden? Bei mehreren gleichzeitig laufenden Baustellen – und das ist ja nun mal die Praxis in vielen Betrieben – wird es dann schwierig, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Anwesenheit reduziert sich dann sehr schnell auf „Zurufe“, die oft auch per Mobiltelefon erfolgen. Das ist keine persönliche Kontrolle mehr. Denn wer nicht vor Ort ist, der kann viele Dinge nicht entscheiden. Und vor allem ist eine Entscheidung immer von Intransparenz geprägt. Das liegt daran, dass sich viele Dinge in Worten nicht so gut beschrei-

ben lassen. Anders formuliert: Wer sich in Sachen Produktivität auf persönliche Kontrolle auf der Baustelle verlässt, der muss immer da sein. Sonst bekommt er das zu hören, was er hören soll.

## Baustellensteuerung

Es wird also schnell klar, dass die Steuerung einer Baustelle weit mehr ist als eine Nachkalkulation, die fest schreibt, was schief gelaufen ist. Und es zeigt sich, dass persönliche Kontrolle aufgrund der Komplexität und Dynamik des Tagesgeschäfts im Malerhandwerk zur Sicherung der Produktivität nicht ausreicht. Die Lösung des Dilemmas ist eine Baustellensteuerung, die weiter vorne ansetzt – in der Arbeitsvorbereitung. Bereits an dieser Stelle müssen die entscheidenden Parameter für die Ausführung der Baustelle bestimmt werden. Und wer seine Vorarbeit hier richtig macht, der kann sich später bei der Ausführung mehr raushalten.

## Dekomposition

Ein probates Mittel der Steuerung einer komplexen und dynamischen Situation ist die Reduzierung der Komplexität durch Dekomposition. Stellen Sie sich vor, jemand möchte Gitarre spielen lernen. Wenn der Musiklehrer ihm gleich ein komplettes Musikstück in die Hand drückt, dann wird der Schüler vermutlich daran scheitern. Deshalb wird der Lehrer ihm zunächst die Grundgriffe beibringen. Aus verschiedenen Griffen entsteht dann nach und nach das gesamte Musikstück. Genau das machen Sie mit Ihrer Baustelle. Sie geben Ihren Mitarbeitern also nicht das gesamte Leistungsverzeichnis mit auf die Baustelle, sondern Sie zerteilen die Arbeit in kleine Teileinheiten. Aus einer „großen“ Baustelle machen Sie also viele „kleine“. Diese Teileinheiten wollen wir „Arbeitspakete“ nennen.

## Arbeitsfolgeplanung

Bei der Bildung der Arbeitspakete wird die Reihenfolge der auszuführenden

Arbeitsschritte berücksichtigt. Ihr Leistungsverzeichnis wird so regelrecht umsortiert. Das nachfolgende Beispiel verdeutlicht Ihnen die Vorgehensweise:

Leistungsverzeichnis (für das Beispiel stark vereinfacht!) für die Renovierung Büro, Erdgeschoss und erstes Obergeschoss, jeweils fünf Räume:

Pos. 1. Abkleben und Abdecken von angrenzenden Bauteilen mit Folie.

Pos. 2. Vorhandene Tapete entfernen.

Pos. 3. Untergrund für Glasgewebe vorbereiten.

Pos. 4. Glasgewebe verkleben und deckend streichen.

Pos. 5. Fensterleibungen wie Pos. 4 behandeln.

Pos. 6. Alte Sockelleisten entfernen und entsorgen.

Pos. 7. Teppichsockelleisten liefern und anbringen.

Wie werden Sie das Leistungsverzeichnis in Arbeitspakete aufteilen? Natürlich werden Sie die Arbeiten nicht gleichzeitig in beiden Stockwerken beginnen. Das ginge auch gar nicht, denn irgendwie muss der Bürobetrieb ja weitergehen. Also werden Sie zunächst das erste Obergeschoss und dann das Erdgeschoss bearbeiten.

In den Geschossen werden Sie jeweils zunächst abdecken und abkleben (Pos. 1). Dann werden Sie die Sockelleisten abnehmen (Pos. 6) und die vorhandenen Tapeten entfernen (Pos. 2). Anschließend müssen Sie eine Trocknungszeit berücksichtigen und werden dann die Untergrundvorbehandlung (Pos. 3) durchführen. Nun werden Sie das Glasgewebe in Kleber einlegen, trocknen lassen und abschleifen. (Pos. 4 teilweise + Pos. 5 teilweise). Dann werden Sie streichen (Rest der Pos. 4 + 5). Und nochmals müssen Sie eine Trocknungszeit beachten. Zum Schluss bringen Sie die Teppichsockelleisten an.

## Zeit- und Materialvorgabe

Abhängig davon, welche und wie viele Mitarbeiter Sie auf der Baustelle einsetzen können, leiten Sie aus der skizzierten Arbeitsfolge mehrere Arbeitspakete ab. Für jedes Arbeitspaket erstellen Sie eine Zeitvorgabeliste und ei-

ne Materialbedarfsliste. So vorbereitet lassen Sie Ihre Mitarbeiter die Arbeit auf der Baustelle ausführen. Die Materialliste sorgt dafür, dass die Mitarbeiter das Material auf der Baustelle haben, wenn es benötigt wird. Das ist ganz wichtig, denn der Materialfluss muss sich an der Arbeitsfolge orientieren und nicht umgekehrt. Und durch die Zeitvorgabeliste wissen die Mitarbeiter, was in welcher Zeit auszuführen ist. Der Mitarbeiter bekommt einen Handlungsspielraum innerhalb der vorgegebenen Planung und die Zeitvorgabe fördert seine Eigenmotivation. Gleichzeitig wird Ihr Kontrollaufwand reduziert. Die Zeit, die Sie für die Arbeitsfolgeplanung aufwenden, sparen Sie bei der Überwachung der Baustelle wieder ein.

## Mitschreibung

Die von den Mitarbeitern auf der Baustelle geleistete Arbeit wird erfasst – ähnlich, wie es sonst in der Nachkalkulation für das gesamte Projekt geschieht. Da diese Erfassung nun aber nicht mehr für die gesamte Baustelle, sondern für die einzelnen Arbeitspakete geschieht, wird die bisherige Nachkalkulation zur „Begleitkalkulation“. So können Sie, noch während die Baustelle läuft, sehen, ob die Produktivität im Plan liegt, und nötigenfalls steuernd eingreifen.

**Thomas Scheld**

## kompakt

Den Überblick über ihre Baustelle behalten die Mitarbeiter besser, wenn große Aufträge in kleinere „Arbeitspakete“ aufgesplittet werden. Das wirkt sich auch auf die positive Entwicklung der Erträge aus.

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