



Ob es an der Baustelle rundläuft, entscheidet sich meist vorher.
Baustellen sind in weiten Teilen agiles Projektmanagement.

Foto: Zimmermann Bedachungen

BAUSTELLENORGANISATION

Barbara Beyer

Überblick behalten – Überraschungen minimieren

Bei der Organisation von Baustellen lässt sich mit modernen Methoden viel erreichen. Wir geben Tipps, wie agiles Projektmanagement im Dachdeckerhandwerk umgesetzt werden kann.

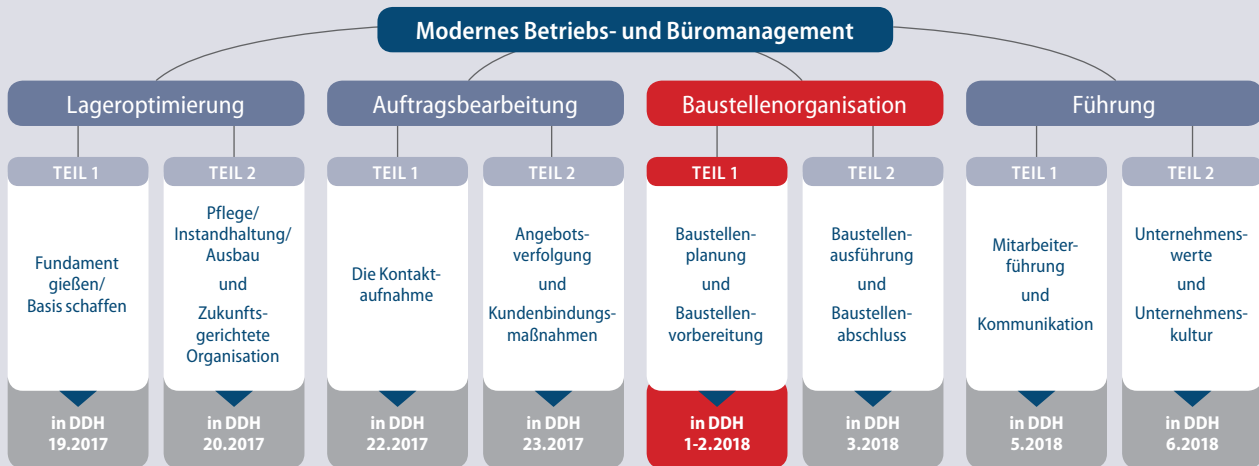
Beginnen wir mit einer Wunschvorstellung: Es ist Montagmorgen, 7.30 Uhr. Ich komme gut gelaunt in den Betrieb. Alles läuft mal wieder wie am Schnürchen: Das Wetter spielt mit, die Mitarbeiter sind alle schon auf den

Baustellen verteilt. Nichts ist liegen geblieben, wir sind voll im Zeitplan. Diese Woche werden wir drei Baustellen abschließen und zwei neue beginnen. Die Mannschaft ist gut drauf, hat sich in ihrer Produktivität mal wieder selbst

übertroffen. Konnten Zeit und Material einsparen. Alles wurde in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Ort geliefert. Keine Rückfragen, jeder auf den Baustellen weiß Bescheid, und wenn es mal eine Frage gibt, wird

i MODERNES BETRIEBS- UND BÜROMANAGEMENT

Mit unserer achteiligen Serie „Modernes Betriebs- und Büromanagement“ geben wir konkrete Anregungen, wie Sie Ihre betrieblichen Strukturen systematisch verbessern können. Autorin Barbara Beyer schreibt direkt aus der Beratungspraxis und kennt die Branche. Sie ist selbstständige Betriebsberaterin und Gesellschafterin eines Dachdeckerbetriebs und führt regelmäßig Workshops zum Thema durch, unter anderem in Eslohe, für den Landesverband Rheinland-Pfalz und in der Braas Akademie. Sie haben Fragen, eine Meinung oder Anregungen? Schreiben Sie uns an betriebsoptimierung@rudolf-mueller.de



45
Betrieb

sie schnell online gepostet oder in der digitalen Bauakte nachgeschlagen – und innerhalb von Sekunden ist die Antwort da. Die Kunden sind begeistert – das Leben kann so schön sein!

Wohl eher Traum denn Realität. Wenn der Wecker klingelt, wartet der Alltag, meist mit kleinen oder auch größeren Katastrophen auf uns. Wie können wir das ändern? Können wir das ändern?

Die Ausgangssituation

In vielen mir bekannten Betrieben ist weder klassisches Projektmanagement noch modernes agiles Projektmanagement (wir sprechen weiter unten noch darüber) ein wirklicher Begriff, noch findet es seine Anwendung. Das soll nicht heißen, dass sämtliche Betriebe ihre Projekte nicht planen. Ganz im Gegenteil, ich bin meist sehr erstaunt, wie gut sie die komplexe Lage im Griff haben. Für mich gleicht diese Arbeitsweise jedoch einem ständigen Jonglieren von Hunderten von Aktivitäten und dem permanenten Versuch, Katastrophen möglichst kleinzuhalten. Ich stelle mir das als Verantwortlicher unsagbar ermüdend und anstrengend vor. Kein Wunder, dass viele der Betriebsinhaber schlecht schlafen.

Der Zufall bietet große Angriffsflächen für Koordinations- und Abstimmungsprobleme und das wiederum kostet Nerven und Zeit – von betriebswirtschaftlichen Einbußen gar nicht zu sprechen. Doch wenn ich in den Betrieben das Thema anspreche und Ideen für mögliche Lösungswege aufzähle, bekomme ich immer die gleichen Antworten: „Bei uns funktioniert das nicht!“ oder „Wir brauchen das nicht, weil ... (Wetter/Mitarbeiter/Software/Architekten)“, „Wir machen das schon immer so ...“ und natürlich: „Keine Zeit!“

Gründe werden eigentlich immer gefunden und so verschließt man sich den Möglichkeiten, die Organisation von Bauvorhaben kontinuierlich zu verbessern und damit effizienter, produktiver und gleichzeitig „gelassener“ zu werden. Ich will nicht behaupten, dass ich hier eine perfekte Lösung präsentieren kann. Aber ich sehe, dass viele Betriebe maximal eine Wochenplanung haben. Einige planen sogar nur von einem Tag auf den anderen. Die wenigstens sprechen von einer Quartals- oder gar Jahresplanung. Dabei liegt in dieser Transparenz extrem viel Potenzial! Nur man müsste dafür seine Glaubenssätze infrage stellen und das ist leider auch unangenehm.

Komplexe Vorgänge erfordern gut funktionierende Mannschaften

Schon früher, wenn ich komplexe Projekte oder Themen auf den Tisch bekam, teilte ich mir diese in greifbare Pakete ein. Das hilft, den zeitlichen Aufwand für die Aufgaben besser abzuschätzen, mich leichter zu konzentrieren (App-Tipp: Fokus-timer) und es vermittelt es mir auch ein größeres Erfolgsgefühl. Außerdem frage ich mich, wen und was brauche ich, um die Aufgabe erfolgreich zu erfüllen. Auch Bauvorhaben sind komplex. Ich teile also meine Baustellenorganisation einfach mal in Pakete ein:

- Baustellenplanung
- Baustellenvorbereitung
- Baustellenausführung
- Baustellenabschluss

Eine weitere Vorgabe war stets für mich, meinen Mitarbeiter eine klare Orientierung zu geben, ihnen zu erklären, warum und wozu ich ein Projekt starten möchte. Übertragen auf Sie als Chef, auf das Unternehmen und auf Ihre Baustellenorganisation bedeutet das, Klarheit über das **Warum** und **Wozu** von Bauvorhaben zu kommunizieren. Haben Sie diese Klarheit schon einmal gegenüber Ihren Mitarbeitern



Foto: Barbara Beyer

Oft ein Schlüssel zum aktiven Handeln, die Frage: Welche Faktoren kann ich konkret beeinflussen?

formuliert? Schriftlich? Sichtbar? Transparent?

Anschließend geht es um Fragen an die Mitarbeiter: Versteht jeder Einzelne seinen Beitrag, um diesen Zustand zu erreichen? Woran würdet ihr erkennen, dass ihr dieses Ziel unterstützt? Was spricht aktuell dagegen, diese Ziele zu erreichen, und was braucht ihr, um einen Beitrag zum Erfolg zu leisten?

Niemand kann alleine eine Baustelle abwickeln, es gibt immer ein Zusammenspiel. Und eine Mannschaft mit gutem kulturellem Kitt und Fokus auf echte Probleme (also Kundenbedürfnisse) macht viele Methoden, Prozesse, Strategien erst wirklich erfolgreich!

Das „echte“ Problem

Wenn ein Kunde ein Bedürfnis hat, er zum Beispiel eine „energetische Dachsanierung“ möchte, dann bezeichnen wir das als „echtes Problem“. Und wir können richtig froh sein, wenn es viele dieser echten Kundenprobleme gibt, sie sind der Grund, warum es unser Unternehmen gibt. Unechte Probleme sind hingegen sämtliche internen Themen, schlechte Organisation und Energiefresser, wofür uns der Kunde nicht wirklich bezahlt.

Zehn Prinzipien der agilen Baustellenplanung

Immer mal wieder habe ich mich gefragt, warum wir nicht öfter erfolgreich erprobte Methoden aus der Industrie, der Produktion oder auch der Softwareentwicklung bei uns im Handwerk anwenden, um uns das Leben leichter zu machen. Geht das überhaupt? Vieles vom modernen agilen Projektmanagement wird im Grunde genommen schon intuitiv in einigen Betrieben gemacht. Lassen Sie uns prüfen, was wir daraus zum Vorteil für die optimierte Bauplanung nutzen könnten. Nennen wir sie die zehn Prinzipien der agilen Baustellenplanung:

1. Höchste Priorität hat die Zufriedenstellung des Kunden durch rechtzeitige Fertigstellung der einzelnen Bauabschnitte, Erfüllen seiner Bedürfnisse, Abliefern höchster Qualität.
2. Kundenwünsche werden im Verlauf des Baufortschritts gehört und mit in Betracht gezogen, um beim Kunden für Begeisterung zu sorgen. Für Begeisterung sorgt auch, wenn eine Ablehnung von Wünschen mit guter Argumentation und Erklärung abgegeben wird. Ein „Nein, geht nicht“ gibt es nicht! Ein Nein, weil das hätte folgende Auswirkung oder würde

folgende Themen nach sich ziehen, ist Usus. Oder statt eines Nein eine Alternative!

3. Teilabschnitte werden in regelmäßigen, bevorzugt kurzen Zeitspannen fertiggestellt und abgenommen. Erfolge werden wertgeschätzt (zum Beispiel indem wir eine Rechnung stellen können)!
4. Baustellenverantwortliche (Vorarbeiter, Projektleiter, Meister, Kolonnenführer), Gesellen, Backoffice, Externe (zum Beispiel Architekten, Bauleiter, Kunden) kommunizieren täglich während des Projekts.
5. Informationen von der und hin zur Baustelle werden in einer sich immer wiederholenden Struktur täglich ausgetauscht. Eine transparente Fortschrittskontrolle unter Angaben von Hinderungsgründen bei zeitlichen Verzögerungen.
6. Wir halten einen regelmäßigen Abgleich zwischen Auftraggeber, Architekt/Bauleiter und Baustellenverantwortlichen zum jeweiligen Bauabschnitt ein.
7. Baustellenverantwortliche und Gesellen sind selbstverantwortlich für angemessene Arbeitspakete, die sie motivieren, weil sie gut zu bewälti-

gen sind. Sie geben täglich Statusrückmeldung für die Fortschrittskontrolle und teilen Verlustzeiten mit.

8. Als wichtigstes Maß für den Fortschritt gilt die Abnahme der Teilabschnitte.
9. Die Teams organisieren sich bei Planung und Umsetzung selbst, denn dadurch entstehen die besten Ergebnisse. Jeder Einzelne übernimmt viele verschiedene Rollen. Gemacht wird das, was gemacht werden muss. Das, was gemacht werden muss, bestimmt das Problem, das gelöst werden will.
10. Um effizienter zu werden, reflektieren die Teams in regelmäßigen Abständen das eigene Verhalten. Insbesondere am Ende einer Baustelle werden die Prinzipien „Starten“, „Stoppen“, „Stärken“ angewandt. Durch Mannschaftsgeist und Zusammenhalt, durch Geschichten, durch Zweifel, Streit und Diskussionen, durch gemeinsame Erfolge entsteht ein immer besserer kultureller Kitt!

Wenn Sie einmal genau hinsehen, werden Sie vielleicht erkennen, dass Sie einiges davon bereits so handhaben, nur noch nicht in einer wirklichen Struktur und Regelmäßigkeit. Vielleicht auch nicht mit dem Bewusstsein, dass es sich um agiles Projektmanagement handelt. Und was bringt mir das jetzt, werden Sie sich fragen. Gehen Sie doch nochmals die einzelnen Schritte durch, hinterfragen Sie Schritt für Schritt: Was davon wird bereits gemacht und wie machen wir es bisher? Nun wenden Sie STARTEN – STOPPEN – STÄRKEN an!

- „STARTEN“, das heißt, machen wir bisher noch nicht, wollen wir aber konkret beginnen
- „STOPPEN“, das heißt, führte nicht zum erwünschten Ergebnis und werden wir sein lassen
- „STÄRKEN“, das heißt, läuft schon recht gut und wollen wir noch weiter ausbauen.

Baustellenplanung

Zurück zu den zuvor genannten Arbeitspaketen einer komplexen Baustellenorganisation.

i LEITBILD PROJEKT

Bei unserer qualitativ anspruchsvollen, kosteneffizienten und wirtschaftlichen Projektabwicklung hat unser Kunde stets die oberste Priorität. Diese Kundenzufriedenheit gewährleisten wir durch Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit, Freundlichkeit, Sauberkeit und einen hohen Qualitätsanspruch.

Verändern sich Rahmenbedingungen im Laufe eines Projekts, ist uns Transparenz gegenüber unserem Kunden sehr wichtig. Klarheit über Ressourcen, Zeit und Budget gewährleisten einen optimalen Arbeitsfluss. Jeder Mitarbeiter fühlt sich für die Erfüllung der Erfolgsfaktoren mitverantwortlich.

Der Erfolg einer Baustelle wird an folgenden Punkte festgemacht:

- Kundenzufriedenheit, bestenfalls Kundenbegeisterung
- hohe Qualität (technisch einwandfreie Ausführung, keine Reklamationen)
- Kosten (Materialeinsatz, Ressourcen)
- Produktivität (Zeitplanung: Soll – Ist)

Und:

- an der Freude der Mitarbeiter an ihrer Arbeit

Planung oder Zufall bei der Baustellenorganisation

Obwohl die Planung ein extrem wichtiger und erfolgskritischer Teil bei der Baustellenorganisation ist, wird sie oft stiefmütterlich behandelt. Nach dem Motto: „Wir können nicht planen, weil wir ja das Wetter nicht beeinflussen können.“ Da ist er wieder, der gute alte „Glaubenssatz“! Wenn ich noch nicht einmal eine grobe Idee davon habe, wie mein Projekt ablaufen soll, bin ich mit hoher Wahrscheinlichkeit dem Zufall ausgeliefert. Und der Zufall bietet eine weitaus größere An-

griffsfläche. Bei der Projektdurchführung können dann beträchtliche Koordinations-, Abstimmungs- und Kontrollprobleme auftreten. Und das erfordert weitaus mehr Nerven und kostet häufig mehr Zeit als geplantes Vorgehen.

Natürlich bringt die Realität am Bau enorm viele „Unwägbarkeiten“ mit sich. Um nur ein paar zu benennen: Wetter, vorübergehende Gewerke, Fehlplanung durch Architekt, sich ständig verändernde Kundenwünsche, Krankheit der Mitarbeiter, Falschliefungen, Fehllieferungen, unerwartete Probleme am

Anzeige

Wir sind dabei:
Dach und Holz 2018

KNOLL
777



Die mobile Spenglerei, NEU:
auch mit Abkantmaschine 1mm St, 3,5m, 180°,
Profilierkopf, Schneidkopf, Kuli, Wulstroller...
Messe Köln, Halle 8, Stand 8.130

K.N.O.L.L.
Metall- und Spenglertechnik
Tel +49 (0)7305 932873
www.knoll-spenglertechnik.de

Bau (Schwamm, Schimmel ...), falsche Arbeitsvorbereitung, defekte Maschinen und so weiter und so fort. Mein Tipp hierzu: Versuchen Sie einmal gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, eine Liste aller Unwägbarkeiten zu erstellen, und sortieren Sie diese in:

- direkt beeinflussbar
- indirekt beeinflussbar
- überhaupt nicht beeinflussbar

Anschließend überprüfen Sie, wie die Unwägbarkeiten eine „Ursache-Wirkung-Zusammenhang“ haben. Was haben Sie von dieser Übung?

Ganz häufig konzentrieren wir uns auf die Unwägbarkeiten, die wir nicht beeinflussen können, und entschuldigen dadurch unsere Passivität. Wir sehen also gar nicht mehr die von uns tatsächlich beeinflussbaren Möglichkeiten und verbessern oder verändern diese daher auch nicht.

Ein Ablauf für die Planung

Planen Sie all das, wie Sie kontrollieren wollen, können und werden. Hier gilt: So viel wie nötig, nicht so viel wie möglich. Viele Dinge können wir voraussichtlich gar nicht planen, aber wenn wir uns gegenseitig aufeinander verlassen können, weil wir als Mannschaft gemeinsam das „echte“ Problem verstehen, dann ist das schon die halbe Miete. Diese Praxistipps zur Vorgehensweise kann ich Ihnen ans Herz legen:

Tipp 1: Fester Regeltermin zum Informationsaustausch

Mindestens einmal wöchentlich werden alle neuen Kundenzusagen und Verträge herangezogen. Der Regeltermin kann immer zwei Betrachtungen beinhalten:

1. **Neue Kundenzusagen:** Was ist hinzugekommen?
2. **Bestehende und laufende Bauvorhaben:** Starten? Stoppen? Stärken?

Tipp 2: Dokumentation

Bereiten Sie für die Besprechung sowie für die Baustellenakte immer die gleiche Dokumentation vor. Am besten natürlich digital. Darin sollte enthalten sein:

- Angebot
- Kundengesprächsnotizen inklusive Wunschtermin des Kunden (wenn vorhanden)
- Fotos
- (Architekten-) Pläne und Aufmaße
- Ihre Notizen von der Bestandsaufnahme. Dort steht zum Beispiel, ob ausreichend Platz für Kran, Container, Überlandleitung vorhanden ist, etc.

Tipp 3: Planung und Vorbereitung neuer Projekte

Setzen Sie sich mit den Beteiligten (Einkauf, Backoffice, Projektleiter, Meister) an einen Tisch. Beschreiben Sie oder noch besser der zuständige Projektleiter/Meister/Vorarbeiter kurz und knapp, um welches neue Bauvorhaben es sich handelt, wie dessen Meinung nach der Zeitablauf aussehen sollte und was mit dem Kunden vereinbart wurde. Gibt es Fotos, dann zeigen Sie diese! Oder noch besser, wenn es die Zeit zulässt, lassen Sie Ihren Vorarbeiter sich die Baustelle vorher ansehen.

Je routinierter und in immer wiederkehrender gleicher Form Sie vorgehen, desto schneller laufen solche Besprechungen ab. Bei guter Routine sollte dieser Vorgang je nach Bauvorhaben zwischen zehn und 30 Minuten betragen. Wertvolle und im Nachhinein betrachtet sehr zeitsparend investierte zehn bis 30 Minuten! Glauben Sie mir, das macht was mit Ihrer Mannschaft.

Im Anschluss kann ein voraussichtlicher Ausführungstermin angegeben werden, denn der basiert auf Erfahrungswerten. Dieser Termin sowie alle weiteren Besonderheiten können nun mit der Auftragsbe-

stätigung (AB) an den Kunden schriftlich bestätigt werden. Selbst wenn es Unsicherheiten gibt, die erst zu klären sind, können Sie dennoch die AB ausstellen und den voraussichtlichen Ausführungs-termin mit der Begründung der Klärung nachliefern. Und ganz wichtig: Schaffen Sie umgehend Transparenz über alle vorliegenden Projekte. Tragen Sie jedes Projekt sichtbar in einen Projektplan ein.

Das Ende der Planungsphase

Das Ende des Meilensteins Baustellenplanung ist im besten Fall die Auftragsbestätigung mit Angaben zum voraussichtlichen Ausführungstermin, entsprechendem Zahlungsplan und gegebenenfalls mit einem Nachtragsangebot, sowie klaren Vorgaben zur Arbeitsvorbereitung. Außerdem sind alle Arbeitspakete für die Arbeitsvorbereitung geschnürt. Die Mannschaft, also alle Betroffenen, verstehen, welches Problem es zu lösen gilt.

Der Kundennutzen geht stets vor

Kunden mögen Verlässlichkeit, gerade wenn es um Bauvorhaben geht. Böse Überraschungen trüben nicht nur ihre Freude am Bau, sondern können auch ihr Vertrauen in das Handwerksunternehmen erschüttern. Wenn ich von Beginn an meine Baustelle gut durchdenke, kann ich meinen Kunden auf alle Eventualitäten aufmerksam machen und ihn rechtzeitig über Abweichungen informieren. So wird er nicht von plötzlich eintretenden Änderungen überrascht. Er erhält zuverlässige Aussagen zum voraussichtlichen Ausführungstermin und wird bei Verzögerungen auf dem Laufenden gehalten. Damit kann ich mich trotz aller Eventualitäten als verlässlicher Betrieb präsentieren und das Kundenvertrauen noch stärken. Ihr Kunde wird es mit Weiterempfehlungen danken! //



Autorin

Barbara Beyer ist Organisationscoach, Personalentwicklerin und selbstständige Betriebsberaterin für Dachdeckerbetriebe. Sie ist zudem Gesellschafterin des Dachdeckerbetriebs Bauer Bedachungen aus Laichingen (www.bauer-bedachungen.de).

Suchbegriffe online: www.ddh.de

Baustellenabwicklung

Baustellenorganisation

Betriebsführung