

Die Richtung stimmt. Die effiziente Gestaltung und Ausrichtung der Prozesse gehören zu den wichtigen Bestandteilen des Prozessmanagements.

Bauprozesse

Prozesse erfolgreich managen

Die zunehmende Komplexität und Dynamik der Projekte im Bauhauptgewerbe erfordern den Einsatz geeigneter Managementmethoden und Managementwerkzeuge bei deren Abwicklung. Ein einziges Projekt, das fehlschlägt, kann das gesamte Unternehmen in Schieflage bringen. Lesen Sie, wie Sie Strategie und Praxis erfolgreich zusammen führen.

Autoreninformationen

Prof. Dr.-Ing Bernd Schweibenz ist Professor für Baubetrieb und Baumanagement an der Fachhochschule Potsdam. Dipl.-Ing. Bettina Hattwig, MBA, ist Projektmanagerin und Coach.

H heute besitzen viele wirtschaftlich interessante Bauvorhaben eine Reihe von neuen Anforderungen an die Bauunternehmer. Insbesondere wenn mehrere komplexe Bauprojekte nahezu zeitgleich umgesetzt werden sollen, die konkurrierend auf begrenzte gemeinsame Ressourcen im Einkauf, Arbeitsvorbereitung o.ä. zurückgreifen, entstehen häufig Engpässe und Konflikte unter den Beteiligten. Solche Krisen erfordern ein flexibles Projekt- und Prozessmanagement mit einem schnellen Change Management. Voraussetzung dafür ist ein Prozessmanagement, das alle Abläufe im Unternehmen sowie mit externen Partnern steuert und sicherstellt, dass alle Änderungen abgestimmt mit den aktuellen Unternehmens- und Projektzielen erfolgen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die richtigen Personen in geeigneter Weise einzubinden sowie die Informationswege kurz und effizient zu halten.

In Bezug auf die Projektmanagementprozesse sind die Grundlagen, Methoden und Datenmodelle in DIN 69901, Ausgabe 2009-01, beschrieben. Auch die Projektorganisation ist bereits seit längerer Zeit im Bauwesen etabliert. Ergänzend dazu fanden in den vergangenen Jahren vielfältige Methoden und Werkzeuge aus dem Bereich des Geschäftsprozessmanagements Eingang in die Projektabwicklung im Bauwesen, die in der stationären Industrie verbreitet Anwendung finden.

Prozessablauf Einkauf Baustoffe		Einkauf	Kalkulation	Arbeitsvorbereitung	Bauleitung	Projektleitung/ Geschäftsleitung
1	Erhalt der projektspezifischen Unterlagen		V	B		
2	Strukturierung der Unterlagen für die Weiterleitung an den Einkauf		V	B		
2	Weiterleitung der erforderlichen Unterlagen und Informationen an den Einkauf		V			
3	Prüfung der Angaben auf Vollständigkeit für die Anfrage bei den Lieferanten	V	M	M		
4	Prüfung der infrage kommenden Lieferanten	V	M	M		
5	Prüfung von spezifischen Lieferbedingungen der einzelnen Lieferanten	V				
6	Anfrage bei Lieferanten	V				
7	Sicherstellung der Angebotsabgabe	V				
8	Aufstellen Preisspiegel	V	M	M		
9	Prüfen Preisspiegel		V	M		
10	Besprechung Preisspiegel	M	M	M	V	B
11	Auswahl des Angebotes				B	V

Teilprozess Beschaffung von Baustoffen als Matrixdarstellung

Unter Geschäftsprozessmanagement versteht man nicht nur die effiziente Gestaltung und Ausrichtung der Prozesse im Unternehmen. Im Fokus steht auch die Einbindung der Prozesse in das Unternehmen, in die Unternehmenskultur und in die strategische Ausrichtung [vgl. Gabler Wirtschaftslexikon]. Die Geschäftsprozesse stellen auf oberster Ebene die unternehmerischen Hauptaktivitäten dar. Für eine bessere Analyse der Prozessstrukturen und Steuerung der Prozessabläufe werden diese in Teilprozesse gegliedert, anhand derer die konkrete und aktuelle Umsetzung im Unternehmen transparent dargestellt werden kann. Für die Beschreibung von Geschäftsprozessen existieren unterschiedliche Darstellungsweisen, wie z.B. als Matrizen mit Angabe der Prozessbeteiligten und deren Aufgaben oder Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) zur Modellierung und Visualisierung der Prozesse. Diese und weitere Werkzeuge lassen sich im Geschäftsprozessmanagement von Bauunternehmungen gewinnbringend einsetzen. Dies wird im weiteren Verlauf an einem vereinfachten Beispiel erläutert: die Beschaffung von Baustoffen.

Die Beschaffung von Baustoffen ist ein Teilprozess innerhalb des Geschäftsprozesses Angebotsbearbeitung. Als Ergebnis soll ein Preisspiegel zur Auswahl des wirtschaftlichsten Angebotes vorliegen.

Teilprozesse richtig und genau analysieren

In der ersten Variante Abbildung 1 ist der Teilprozess Beschaffung von Baustoffen als Matrix dargestellt, welche die Prozessbeteiligten und deren Einbindung bzw. Art der Beteiligung aufzeigt. Prozessbeteiligte sind neben dem Einkauf selbst die Kalkulation, die Arbeitsvorbereitung, die Bauleitung und die Projektleitung bzw. die Geschäftsleitung. Die Darstellung bezieht sich neben dem Ablauf des Beschaffungsprozesses auf die Art der jeweiligen Beteiligung, klassifiziert in „Verantwortlich“ (V), „Mitarbeit“ (M) und „Beitrag“ (B). Wie aus dieser Darstellung hervorgeht, sind mehrere Stellen des Unternehmens bzw. des Projektteams beteiligt. Eine wesentliche Herausforderung bei der Definition der

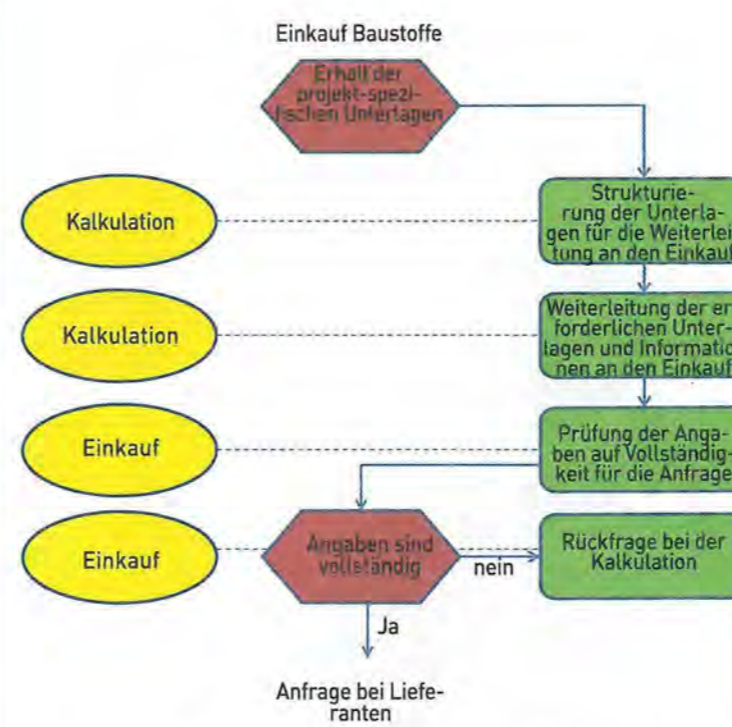
Teilprozesse und der Festlegung deren Abfolge besteht folglich darin, die richtigen Personen in geeigneter Weise einzubinden sowie die Informationswege kurz und effizient zu halten. Eine weiterführende Analyse des Prozessablaufs ist anhand einer EPK möglich.

Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Prozessschritte ermöglicht zum einen die Analyse eines Teilprozesses in Bezug auf Verbesserungspotenziale, zum anderen die Steuerung des Teilprozesses mit abschließender Erfolgskontrolle. Voraussetzung für eine Steuerung ist die Einführung geeigneter Mess- und Steuerungsgrößen sowie die eindeutige Definition von Input und Output für jeden Teilprozess. Als Messgrößen dienen in der Regel die Parameter Kosten und Dauer. Darauf aufbauend können weitere Implementierungen folgen, wie z.B. Prozessbenchmarking.

Als nachteilig erweist sich jedoch der Aufwand, der mit der Prozessbeschreibung bzw. Prozessmodellierung verbunden ist. Im Tagesgeschäft bleibt oftmals zu wenig Zeit, um die umfangreichen Prozessbeschreibungen durchzuführen. Dies ist jedoch Voraussetzung, um diese Werkzeuge einzuführen und in vollem Umfang nutzen zu können. Auch wenn die Voraussetzungen für eine Einführung im Unternehmen geschaffen sind ist zu beachten, dass die betroffenen Mitarbeiter aktiv einbezogen werden. Eine „Einführung von oben“ kann als Zwang empfunden werden, was bei den betroffenen Mitarbeitern zu negativen Reaktionen bis zu einer Abwehrhaltung führt.

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter beim Wort

Ziel sollte es demnach sein, die Mitarbeiter in die Einführung und Umsetzung des Prozessmanagements einzubeziehen. Dies kann gelingen, indem beispielsweise die Mitarbeiter selbst die Prozesse ohne konkrete Vorgabe von außen selbst definieren und beschreiben. Dies ist insofern von Vorteil, da die Mitarbeiter mit den Einzelheiten und Feinheiten der Prozessdurchführung in der Regel mehr vertraut sind als Außenstehende. Durch die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter lässt sich zudem eine



Teilprozess Beschaffung von Baustoffen als EPK-Schritte 1-3

größere Identifizierung bei den Mitarbeitern erreichen als bei der reinen Vorgabe „von oben“ oder durch Außenstehende, wie externe Berater. Damit ist ersichtlich, dass eine wesentliche Aufgabe bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements darin besteht, die Mitarbeiter aktiv einzubeziehen. Dies zeigt auch, dass die Mitarbeiter nach wie vor die Kernressource eines Unternehmens sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Die Einführung ist nur mit und nicht gegen die Mitarbeiter möglich. Damit stellt sich die zentrale Frage wie es gelingt, die Mitarbeiter aktiv in die Mit- und Neugestaltung von Geschäftsprozessen einzubeziehen. Heute reicht es nicht mehr aus nur technische und betriebswirtschaftliche Prozesse im Unternehmen zu optimieren. Dies ist in weiten Bereichen inzwischen geschehen. Führungskräfte von heute und morgen müssen ihre Fähigkeit zum immer schnelleren Wandel beweisen, denn Energiewandel, Überalterung, Fachkräftemangel und Globalisierung gehen einher mit einem deutlichen Wertewandel. So sind Individualisierung, Selbstbestimmung, Social Media, Sinnerfüllung und lebenslanges Lernen zentrale Themen in der heutigen Arbeitswelt.

Nichts ist so sicher wie der ständig schneller werdende Wandel. Unternehmen müssen daher vorausschauend nach neuen Lösungen suchen, diese treffsicher finden und wirtschaftlich umsetzen. Innovations- und Change-Management werden zu notwendigen Kernkompetenzen für Management und Führungskräfte. Im Umgang mit Veränderungen sind Einstellungen und Verhaltensweisen der beteiligten Menschen erfolgsentscheidend. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür liegt in der Qualifikation der Führungskräfte im Hinblick auf die Sozialkompetenz sowie die Bereitschaft, auf die Situation der Mitarbeiter einzugehen. Auch im Hinblick auf den Wandel in unserer Gesellschaft hin zu mehr Individualität und freierer Gestaltung der Arbeitswelt ergeben sich weitere Anforderungen. Dieser Wandel ist bei den derzeitigen Studierenden und Absolventen bereits festzustellen. Um dem Rechnung zu tragen, finden die Themen Kommunikation im Projekt, Emotionale Intelligenz, Teambildung und Projekt-



Regelkreis „Management von Veränderungen“

Coaching bereits Eingang in Lehrveranstaltungen, in deren Mittelpunkt das Thema Organisation steht. Daher erhalten die Studierenden an der Akademie der Hochschule Biberach eine professionelle Anleitung ihre Coaching-Kompetenz als Führungskraft weiter auszubauen. Weiter können Möglichkeiten der Arbeit am eigenen Persönlichkeitswachstum, auf Grundlage der modernen Hirnforschung, diskutiert und in Rollenspielen während der Ausbildung im Block Organisation erlebt werden. Diese weichen Fähigkeiten versetzen die Nachwuchs-Führungskräfte in die Lage, die Prozesse im Regelkreis „Management von Veränderungen“ wirksam zu unterstützen:

In Anbetracht der derzeitigen Tendenzen in unserer Gesellschaft hin zu mehr Individualität und freierer Gestaltung der Arbeitswelt sowie auch im Hinblick auf die Aspekte Erweiterung des Leistungsspektrums von Baufirmen, die zunehmende Bedeutung der Lebenszykluskosten sowie die zu erwartenden interdisziplinären Aufgabenstellungen wird die Anzahl der Projektbeteiligten und damit auch der Schnittstellen weiter zunehmen. Damit wird auch das Thema Prozessmanagement, in seiner Bedeutung weiter zunehmen. Dies bedeutet gleichzeitig, dass nicht nur die Bedeutung der Kernressource Mitarbeiter weiter zunehmen wird, sondern auch die Bedeutung der Qualifikation der Führungskräfte in Bezug auf Sozialkompetenzen.



Im Internet finden Sie weitere Tipps, Adressen, Quellen und Fotos. Geben sie hierzu bitte den Webcode in der Suchleiste ein.