

An einem Strang ziehen

Erfolg im Bauunternehmen als ganzheitliche Vision – ein Beitrag von Uwe Techt

HEPPENHEIM. In vielen Bauunternehmen wird Leistung „lokal“ bewertet: Abteilung für Abteilung, Gewerk für Gewerk. Manchmal wäre „gegen“ sogar tref-fender. Statt übergreifend, werden Performance-Statistiken bereichsweise erhoben. Konkurrenz belebt dabei nicht, wie uns der Volksmund zu lehren versucht, das Geschäft oder die Produktivität. Ganz im Gegenteil: Um als Bauunternehmen erfolgreich zu sein, gilt es, verschiedene Standbeine möglichst gut zu verknüpfen.

Cross-Selling bezeichnet den Verkauf sich ergänzender Produkte und/oder Dienstleistungen. Was in anderen Branchen längst gang und gäbe ist, setzt sich im Baugewerbe erst allmählich durch. Material von Abbrucharbeiten wird aufbereitet, um als Recyclingbaustoff eine neue Verwendungsmöglichkeit zu finden. Und führt ein Bauunternehmen die Erdarbeiten durch, gibt es möglicherweise noch weitere Arbeiten oder andere klassische Gewerke, die man zusätzlich anbieten könnte. Durch derartige Quer-Verkäufe oder besser gesagt Quer-Arbeiten kann der Umsatz pro Auftrag erhöht werden. Allerdings muss dafür Erfolg im Bauunternehmen als ganzheitliche Vision verstanden werden.

Zugegeben: In Bauunternehmen als Multiprojekt-Organisationen ist eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise manchmal eher schwierig. Schließlich sind die Ressourcen immer knapp, sodass Projektmanager zwangsläufig konkurrieren anstatt an einem Strang zu ziehen. Ein besseres Verständnis im zehrenden Kampf um Ressourcen sowohl für die Situation des jeweiligen Gegenübers als auch für die

Gesamtsituation generiert dabei die differenzierte Sicht auf einzelne Positionen.

Der Projektmanager erhält von seinem Chef den Auftrag, ein Bauprojekt zu managen. Die dafür erforderlichen Ressourcen erhält er jedoch lediglich theoretisch. Während der Laufzeit des Projekts ist er gezwungen, um Ressourcen zu kämpfen, auch gegen andere Projekte. War der Kampf erfolgreich, nimmt er anderen Projekten notwendige Ressourcen weg. Dadurch verlangsamen sich eben jene, ein anderer Projektmanager ist der „Verlierer“ und wird versuchen, seinerseits wiederum Ressourcen zu erstreiten.

Stets werden dem Ressourcenmanager (Abteilungsleiter) mehr Ressourcen abverlangt, als er zur Verfügung stellen kann. Egal wie er die Ressourcen vergibt, welchen Projekten er wie viel zuteilt, die übrigen „gehen leer aus“. Der oder die „Verlierer“ im Ressourcen-Poker sind nicht gut auf ihn zu sprechen.

Immer wieder liegt es am Bauunternehmer, Entscheidungen hinsichtlich der Pri-

orität zwischen Projekten zu treffen, die alle wichtig sind. Ein Projekt, das gestern noch gut vorankam, steckt plötzlich fest und Schlüsselressourcen werden an anderer Stelle benötigt. An eine gemeinsame Vision ist vor dem Hintergrund derartiger Konfliktpotenziale und egozentrischer Sichtweisen nicht zu denken. Der Kampf um Ressourcen beziehungsweise die Bearbeitung daraus resultierender Schwierigkeiten rauben allen Beteiligten Energie und Zeit. Projekte befinden sich im Leerlauf, weil die just in diesem Moment benötigten Ressourcen an etwas anderem arbeiten. Das gegenseitige Misstrauen der verschiedenen Bereiche hemmt einerseits die Zusammenarbeit, andererseits birgt es die Gefahr der gegenseitigen Blockade bis nahe hin zum Stillstand. Es liegt in der Verantwortung des Bauunternehmers, allen Projekten die Ressourcen zu geben, die sie brauchen, um ihre Aufgaben auch erfüllen zu können. Und zwar dann und in dem Umfang, wie sie benötigt werden. Kein Ressourcen- und kein Projektmanager kann diese Verantwortung übernehmen. Sie können lediglich versuchen, die Schwierigkeiten abzumildern.

Eine der Todsünden im Bauunternehmen besteht darin, jedes Bauprojekt so zu managen, als wäre es ein Einzelprojekt. Nahezu jede Entscheidung, jede Handlung innerhalb eines Projekts hat Auswirkungen auf andere Projekte und damit

letztendlich auf das Bauunternehmen selbst. Was im Einzelnen gut ist, kann schlecht für andere Projekte und das große Ganze sein:

- **Kosten** für ein bestimmtes Bauvorhaben zu sparen, besteht der Projektmanager darauf, den besten, ergo schnellsten Mitarbeiter für eine bestimmte Aufgabe zu bekommen.
- **so schnell** wie möglich fertig zu werden, wird das Bauprojekt so früh wie möglich gestartet.
- **einem** Verzögerung aufzuholen, sorgt ein Projektmanager dafür, dass Mitarbeiter Aufgaben in anderen Projekten unterbrechen.

Können diese Vorgehensweisen für das einzelne Bauprojekt durchaus Nutzen und Performance generieren, schaden sie im Umkehrschluss allen anderen Aufträgen. Dennoch werden Projektmanager in Bauunternehmen meist aufgefordert, sich ausschließlich um „ihr“ Projekt zu kümmern, werden daran gemessen und danach beurteilt, wie „ihr“ Projekt performt. Die Auswirkungen auf das Unternehmen selbst werden dabei bestenfalls nachrangig berücksichtigt. Auf diese Weise schneidet sich das Bauunternehmen ins eigene Fleisch, kann Erfolg höchstens zum Teil, kurzfristig und unter seinen eigentlichen Möglichkeiten erzielen.

Es mag paradox klingen: Anfangen ist eines der größten Probleme im Multiprojekt-Geschäft. Ausgangspunkt ist der typische Kampf um Ressourcen, welcher die Durchlaufzeiten signifikant verlängert. Und – zumindest für einen bedeutenden Teil der Aufträge – Verspätungen erzeugt. Unter diesen Verspätungen leiden alle: Der jeweilige Projektmanager wird von Kunden sowie dem eigenen Chef für die Verspätungen verantwortlich gemacht. Den Vertriebsmitarbeiter, der das Projekt zu einem bestimmten Termin versprochen hat, trifft ein ähnliches Schicksal: Die Beziehung zu seinem Kunden verschlechtert sich. Es wird ihm zukünftig schwerer fallen, zu überzeugen und Projekte zu verkaufen.

Ein Bauunternehmen muss viele Faktoren beachten, um am Markt bestehen zu können. Elementar liegt es jedoch an Projekt- und Ressourcenmanagern sowie dem Bauunternehmer selbst, Erfolg als ganzheitliche Vision zu verstehen und zu verinnerlichen. Dann können zukünftig alle an einem Strang ziehen.

Der Autor des Beitrags, Uwe Techt, ist Geschäftsführer der Vistem GmbH & Co. KG. Er gilt als Vorreiter im deutschsprachigen Raum für die Nutzung der Theory of Constraints und des Critical Chain Projektmanagements. Er ist ein gefragter Managementcoach, Redner und Autor. Zuletzt von ihm erschienen ist das Buch „Projects that flow“.