

## PRODUKTIVITÄTS- UND PERSONALMANAGEMENT

# Arbeitszeit nicht verschwenden

Effizienzpotenziale im GaLaBau-Betrieb erkennen und nutzen, Organisationsabläufe optimieren. Von Antje Lemke

Um wesentliche Aspekte der Betriebsführung im Garten- und Landschaftsbau ging es in Vorträgen und Diskussionen auf dem Dataflor Unternehmertag in Karlsruhe. Wir berichteten in TASPO 7/08. Die beiden im Folgenden wiedergegebenen Vorträge befassten sich vor allem mit Fragen der Effizienzsteigerung und der Mitarbeiterbewertung im Unternehmen.

Produktivitätsmanagement im Garten- und Landschaftsbau war Thema des Vortrags von Professor Rudolf Haderstorfer. Haderstorfer lehrt Baumanagement an der Fakultät Landschaftsarchitektur der FH Weihenstephan und leitet den Landschaftsbaubetrieb Haderstorfer (Ergolding), der 80 Mitarbeiter beschäftigt.

## Geringe Produktivität im Bauwesen

„Produktivitätsmanagement ist die Organisation von Abläufen mit dem Ziel maximaler Effizienz“, erklärte Rudolf Haderstorfer. Anhand der Produktivität ließe sich indirekt die Effizienz eines Betriebes messen, und damit auch die Qualität des Managements. Produktivität habe also viel mit den Fähigkeiten der Betriebsleiter und Führungskräfte zu tun. Leider seien aber in der Bauwirtschaft erhebliche Produktivitätsdefizite festzustellen, auch im GaLaBau. Das habe unter anderem damit zu tun, dass in vielen Betrieben das be-

triebswirtschaftliche Denken zu sehr vernachlässigt werde. Auch müssten Arbeitsgänge noch schneller und besser werden, denn Innovation sei der Weg zum Erfolg, so Prof. Alfred Niesel. Dass Arbeitszeit viel produktiver genutzt werden könnte, zeigt die Czipin-Studie 2007 in Österreich (Czipin Produktivitätsberatung, Wien). Danach werden durchschnittlich 36 Prozent der Arbeitszeit unproduktiv verschwendet, entsprechend 79 Arbeitstagen im Jahr ohne Wertschöpfung (bei 220 Arbeitstagen pro Jahr). Die größte Zeitverschwendung entstand durch Managementfehler, zum Beispiel durch mangelnde Planung und Führung, während EDV-Probleme oder fehlende Arbeitsmoral eine weitaus geringere Rolle spielten. Die Studie belegt auch, dass sich Manager viel zu wenig mit ihren eigentlichen Führungsaufgaben beschäftigen. Die Folgen dieser Zeitvergeudung: horrenden Kosten durch „Pfusch am Bau“ – laut TÜV-Süd allein in Deutschland geschätzte 15 Milliarden Euro im Jahr.

Daraus folge auch für den GaLaBau, dass in einer besseren Organisation der Betriebsabläufe große Chancen für den Betrieb stecken. „Das Ziel muss sein, alles wegzulassen, was nicht der Wertschöpfung dient.“ Dazu gehörten typischerweise die mangelhafte Einweisung der Mitarbeiter oder unzureichender Informationsfluss. Für ein Unternehmen gebe es also zwei grundlegende Aufgaben, sagte Haderstorfer: die Erhöhung der Produktivität sowie eine gezielte und aktive Marktbearbeitung, sprich Direktakquise. Nach dem Pareto-Prinzip<sup>1</sup> bewirken 20 Prozent des Aufwands 80 Prozent des Erfolgs. Ergo: Man sollte sich stärker auf die Kunden konzentrieren, die den Erfolg des Unternehmens ausmachen. Produktivität lässt sich anhand verschiedener Kennzahlen messen, maßgeblich sind der Deckungsbeitrag je Produktivstunde und die Wertschöpfung je Produktivstunde, wobei letztere leichter zu ermitteln ist. Mit diesen



Zahlen kann man die Produktivität verschiedener Tätigkeitsbereiche eines Betriebes vergleichen und daraus Entscheidungen für das Unternehmen ableiten.

## Wertschöpfung steigern – wo und wie?

Eine Steigerung der Wertschöpfung im Betrieb könne vor allem in der Auftragsabwicklung ansetzen, meinte Rudolf Haderstorfer. Die entscheidenden Stell-schrauben dabei liegen in der Auftragsdurchführung, insbesondere bei der Arbeitsvorbereitung und der Qualitätssicherung in der Leistungserstellung. Handlungsgrundsätze dafür biete die Baukybernetik<sup>2</sup>. Für den GaLaBau bedeute das konkret, ständig nach Verbesserungen zu suchen, den Informationsfluss und -grad zu verbessern und zukünftiges Handeln schon vorher gedanklich durchzuspielen. Wichtig sei bei allen Entscheidungen, die Mitarbeiter einzubeziehen, zu Mitdenkern zu machen („Erziehung zu Selbstorganisation“) und zu motivieren, auch durch Leistungsanreize wie Prämien und Schulungen.

Der Lösungsansatz für den Handlungsrahmen heißt Qualitätsmanagement (QM). Ein QM-System nach DIN EN ISO 9000 erhöhe nicht nur die Transparenz im Betrieb, sondern helfe auch bei der Kontrolle und Fehleranalyse und diene der systematischen Arbeitsvorbereitung. Leider sei QM aber im GaLaBau „erschrec-

kend wenig“ verbreitet: Nur etwa ein Prozent der Betriebe beschäftige sich mit dem Thema Organisation. „Doch Produktivität muss organisiert sein“, so Haderstorfer.

## Arbeitsvorbereitung – Schlüsselfunktion

Eine gute Arbeitsvorbereitung (AV) sei ein entscheidender Baustein dabei, die Produktivität zu verbessern. Wesentliches Element der AV sei, alle Abläufe inklusive möglicher Probleme schon im Voraus möglichst genau

durchzuspielen. Sie setze also da an, wo Fehler noch relativ einfach und kostengünstig behoben werden können. In den „Sieben Schritten der Arbeitsvorbereitung“ gab Haderstorfer eine Übersicht über die wichtigsten Punkte: Bei der Terminprüfung wird der Zeitablauf eines Bauprojekts festgelegt, dazu gehören auch die Ortsbesichtigung, die Dokumentation des Zustands und Vorgespräche mit dem Architekten. Während der Plan- und LV-Prüfung werden zum Beispiel fehlende Unterlagen angefordert, Fragen notiert und Bauleiter und Kalkulator stimmen sich ab. Die Prüfung der Örtlichkeiten dokumentiert die Überprüfung und Klärung noch offener Fragen, letztlich auch, um sich vor zukünftigen Haftungsfragen zu schützen. Die eigentliche Beschaffung umfasst Dinge wie Prüfung der Materialien, Preisver-

handlungen, Massenauszüge oder Auswahl der Lieferanten. Ganz wichtig sei die Baustellenvorbesprechung, wo alle Beteiligten vor Baubeginn die wesentlichen Fragen klären. Die Ablaufplanung/Disposition präzisiert Dinge wie Baubeginn und -ende, einzelne Bauvorgänge, Personal- und Maschinenbedarf. Sie liefert die Grundlage, um später Abweichungen zum Beispiel bei der Bauzeit feststellen zu

## „Produktivität muss organisiert sein.“

Rudolf Haderstorfer

können. Die Baustelleneinweisung erfolgt vor Ort mindestens drei Tage vor Arbeitsbeginn, dabei wird die komplette Bauakte an den Baustellenleiter übergeben, der die Einweisung schriftlich bestätigt. Rudolf Haderstorfer empfahl, die AV mit Checklisten zu dokumentieren, um jederzeit die Übersicht zu behalten.

Fazit: Die Verbesserung der Produktivität ist für die Betriebe existenziell. Will man hier ansetzen, sollte man sich aufs Wesentliche konzentrieren: Dazu gehören eine gute Organisation, die Einbeziehung der Mitarbeiter und eine durchdachte Arbeitsvorbereitung.

<sup>1</sup> Vilfredo Pareto, 1848 bis 1923, italienischer Wirtschaftswissenschaftler

<sup>2</sup> Baukybernetik = Selbststeuerung von Organisationsprozessen in der Bauwirtschaft. Mitbegründer: Heinz Grote, Entwickler des KOPF-Systems



Rudolf Haderstorfer: „Wir wollen nicht länger und härter, sondern intelligenter arbeiten.“

## Aus guten Mitarbeitern hervorragende Mitarbeiter machen

Über die Möglichkeiten der Personalentwicklung im Garten- und Landschaftsbau referierte Kurt Sachs, Geschäftsführer der Beratungsfirma Spiro Projekte (Wittbreut) auf dem Dataflor Unternehmertag. Spiro Projekte berät mit vier Mitarbeitern etwa 200 GaLaBau-Unternehmen von Rostock bis Wien, Schwerpunkt der Firma ist die Plankostenrechnung.

### Erst das Leitbild festlegen

Ausgangspunkt für eine objektive Personalentwicklung sei die Definition eines Sinns oder eines Leitbilds für das Unternehmen, sagte Kurt Sachs. Die Werte hinter diesem Leitbild müssen sich in der Charta, den Verhaltensregeln des Unternehmens wiederfinden. Damit werde die Zielrichtung für den Betrieb und für jeden einzelnen Mitarbeiter vorgegeben. So müsse zum Beispiel für Führungskräfte wie Baustellenleiter oder Vorarbeiter gelten, bei ihrem Handeln stets das Wohl des Betriebes vor Augen zu haben und dessen Ertrag zu steigern. Sonst seien sie weder für das Unternehmen noch für eine Führungsposition geeignet.

„Personalentwicklung ist im Prinzip Personalbewertung“, so Sachs. So lange

man seine Mitarbeiter jedoch rein emotional beurteile, gebe es im Unternehmen keine aktive Personalentwicklung. Im Tagesgeschäft könne der subjektive Eindruck von einem Mitarbeiter täuschen, daher sollte man besser objektive Bewertungskriterien wie Führung und Ertrag heranziehen. Nach Leistung bewerten könne man aber nur, wenn die Ziele für jeden Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum klar seien. Dazu sei zunächst zu definieren, was Gewinn oder ertragsorientierte Baustellenleitung eigentlich ist – das sei aber in vielen GaLaBau-Betrieben gar nicht möglich. Ohne Plankostenrechnung und ohne einen „vernünftigen“ Gewinn funktioniere Bewertung und Entwicklung des Personals nämlich nicht. „Nur ein Unternehmen, das gute Erträge erzielt, wird langfristig auch gute Mitarbeiter haben“, ist Kurt Sachs überzeugt.

### Objektive Bewertung mit Zahlen

Anhand von Zahlen aus der Plankostenrechnung ließe sich beispielsweise für jeden einzelnen Bauleiter ermitteln, wie hoch sein Ertrag ist, und ob die gemeinsam gesteckten Zielvorgaben erreicht wurden. Heranziehen könnte man zum

Beispiel die Anzahl Produktivstunden pro Jahr oder den Deckungsbeitrag pro Stunde. Außerdem könne zur Baustellenbewertung jeder Mitarbeiter danach beurteilt werden, wie er verschiedene Arbeiten wie Nachtragsmanagement oder Baustellenvorbereitung erledigt hat ('gut', 'durchschnittlich' oder 'weniger gut'). Mit Hilfe des DATAflor-Dokumentenmanagements ließen sich diese Beurteilungen einfach darstellen und jederzeit abrufen. Solche objektiven Bewertungen liefern dem Betriebsleiter wichtige Informationen über sein Personal und können auch als Grundlage für ein Mitarbeitergespräch dienen, in dem gemeinsam weitere Schritte besprochen werden.

### Qualitätsmanagement

Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensphilosophie sei das Qualitätsmanagement (QM), das auch das Verhalten gegenüber Kunden und Mitarbeitern beinhalte, so Kurt Sachs. Hier gebe es im GaLaBau noch viel Nachholbedarf, denn nur vergleichsweise wenige Betriebe hätten ein Qualitätshandbuch. Dabei würde sich die Investition in ein QM-System bereits nach etwa einem Jahr rechnen. Ein

wesentlicher Aspekt bei der Personalentwicklung sei ferner die Aus- und Weiterbildung. Hier müsste sich nach Ansicht von Kurt Sachs noch einiges verbessern. Zwar sei die Ausbildung im Garten- und Landschaftsbau in Deutschland hervorragend, doch werde anschließend zu wenig für die Weiterbildung im Unternehmen getan. „Weiterbildung muss sich zielgerichtet an dem orientieren, was im Betriebsalltag erforderlich ist und die Mitarbeiter auf den neuesten Wissensstand bringen.“ Das betreffe vor allem Themenbereiche wie Kalkulation, Kostenmanagement oder Aufwand und Abrechnung unter Nutzung mo-

derner Techniken. Die EDV sei heute weiters die Organisationsstruktur vieler Unternehmen, wo häufig noch „Zettelwirtschaft“ vorherrsche – hier könnten durch Weiterbildung und Nutzung entsprechender Software noch Ertragssteigerungen erreicht werden.

### Ansätze zur Weiterentwicklung

Wenn nach einer Zusammenstellung aller Bewertungskriterien für einen Mitarbeiter deutlich wird, wo vielleicht noch Defizite liegen, sollte man gemeinsam überlegen, was man dagegen tun kann. Der Mitarbeiter könnte zum Beispiel an einer Schulung teilnehmen oder vor den Kollegen im Betrieb einen Vortrag zu einem passenden Thema halten. Wichtig sei dabei, die Mitarbeiter in die Überlegungen einzubeziehen und sie keinesfalls zu unterschätzen. Oft sei es auch hilfreich, externe Berater in die Firma zu holen, weil allein schon deren Anwesenheit wie ein Katalysator wirke, für ein offeneres Diskussionsklima Sorge und so Dinge ins Rollen bringen könne. Auf jeden Fall kämen die Betriebsleiter nicht darum herum, sich mit dem Thema Weiterbildung auseinanderzusetzen, meinte Kurt Sachs. (al)



Kurt Sachs: „Weiterentwicklung des Personals ist nur mit Unternehmensertrag möglich.“

Fotos: Hoppe