

„Don't work hard, work smart“ – Zeitmanagement für Bauleiter

Mit modernem Zeitmanagement, einer sinnvollen Selbstorganisation und effektiver Arbeitsmethodik kann der chronische Zeitmangel überwunden werden.

VON MARTIN BAHNERS,
LEOPOLDSHÖHE

„Don't work hard, work smart“ - Diese amerikanische Managerweisheit drückt aus, dass es nicht das Ziel ist, sich bei der Arbeit völlig zu verausgaben, um alles zu schaffen, was die ToDo-Liste vorgibt, sondern mit Intelligenz und Cleverness die Arbeit zu gestalten. Bauleiter klagen oft über chronischen Zeit-

mangel, da sie täglich viel Zeit für unvorhergesehene Dinge aufwenden; z.B. Störungen auf den Baustellen, der Bauleiter als ständiger „Brandlöcher“, usw. Meistens entpuppt sich Zeitmangel aber als Symptom unklarer Ziele, falscher Prioritäten, unzureichender Planung der Baustellen und fehlendes Delegieren. „Zeitmanagement im Rahmen einer sinnvollen Selbstorganisation bedeutet nicht, mehr Dinge in kürzerer Zeit abzuhaken, sondern mehr Zeit

in weniger – aber wichtige – Aktivitäten zu investieren“ [1]. Die Kunst liegt demnach darin, wichtiges von unwichtigem zu unterscheiden. Selbstmanagement ist die Anwendung verschiedener Grundregeln moderner, erfolgreicher Unternehmensführung auf den einzelnen Menschen. Der Bauleiter ist Unternehmer seiner Baustellen. Wer ein Unternehmen und seine Baustellen erfolgreich führt, handelt in der Regel nach den vier Schritten des Manage-

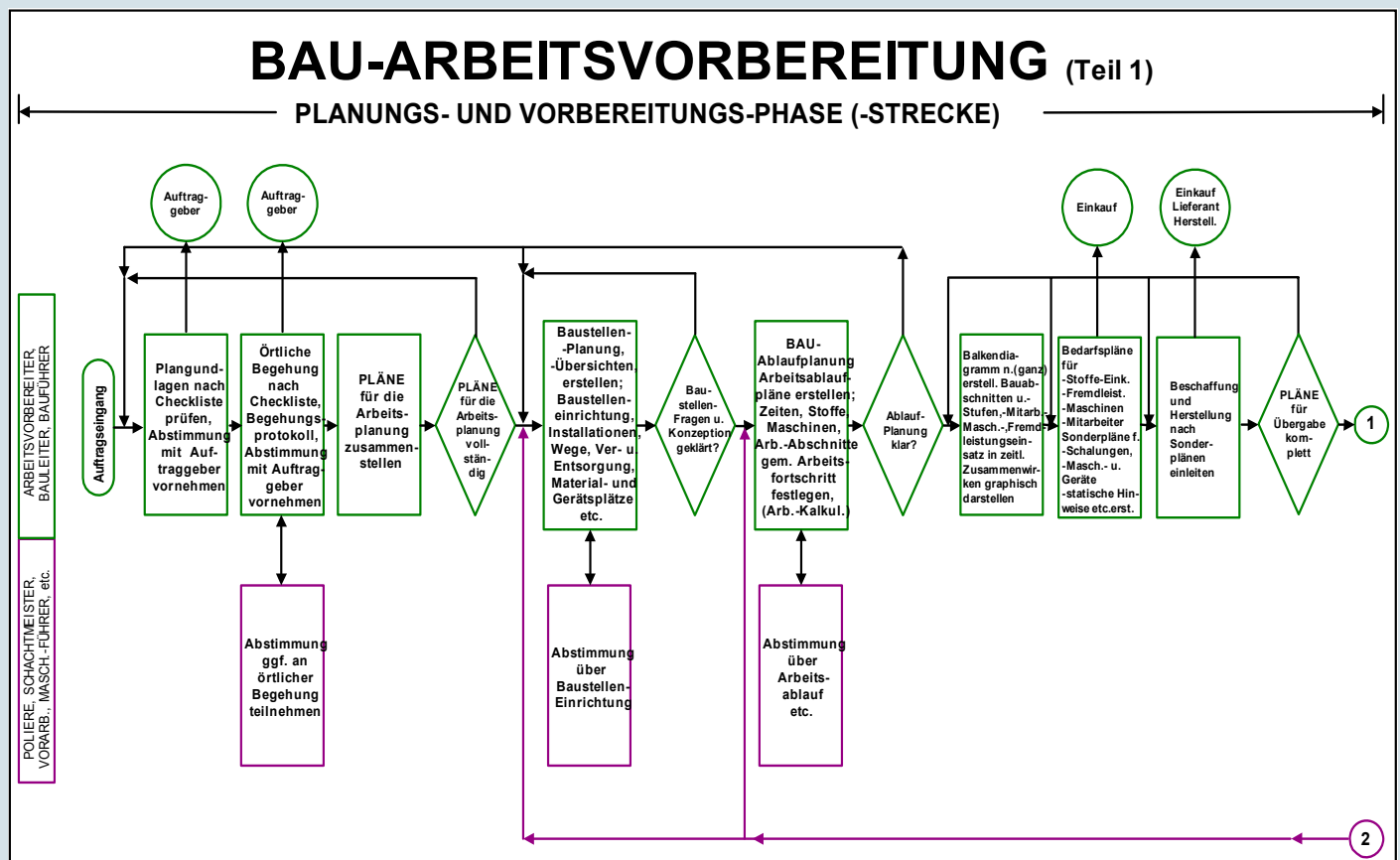


Bild 1: Bau-Arbeitsvorbereitung, Teil 1

ment-Zyklus [2]:

1. Ziele setzen, z.B. Abwicklung der Baustelle X bis zu einem festgelegten Termin mit einem Deckungsbeitrag, der den Planungen entspricht.
2. Pläne zur Zielerreichung formulieren. Eine effiziente Arbeitsplanung ist ein ausgezeichnetes Instrument zur Zielerreichung.
3. Geeignete Rahmenbedingungen für die Ausführung der geplanten Aktivitäten schaffen, die Durchführung der Aktivitäten organisieren, anordnen und die strategisch wichtigsten Aktivitäten selbst ausführen; AV-Bild. Auch hier ist die Arbeitsplanung und -steuerung (Arbeitsvorbereitung) zu nennen. Zu den wichtigsten Aktivitäten gehört die permanente Steuerung der Bauabläufe anhand von zeitnahen Soll-Ist-Vergleichen.
4. Die Ergebnisse der durchgeführten Aktivitäten prüfen und neue Ziele setzen. Nach Abschluss der Baumaßnahme sollte diese vollständig ausgewertet werden und daraus neue Ziele, z.B. bei der Auftragsbeschaffung hergeleitet werden.

Diesen Managementzyklus auf seine persönliche berufliche Situation zu übertragen, bedeutet den Selbstmanagement-Zyklus anzuwenden. Das Zeitmanagement bezieht sich

im Wesentlichen auf den Schritt Pläne zur Zielerreichung zu formulieren. Auf Bauaktivitäten übertragen bedeutet dies Projekte und Zeiträume zu planen.

Erfolgreiche Unternehmer haben klare Ziele. Eigentümer bzw. die Unternehmensleiter finden die Zeit, strategische und operative Ziele festzulegen, zu überprüfen und zu modifizieren [1]. Ohne Zieldefinition ist in der Regel kein Erfolg möglich.

Was aber ist Erfolg?

Erfolg – eine Definition

Der Arbeitsmethodiker Hardy Wagner (1992) definiert Erfolg wie folgt: Erfolg ist der Grad und die Art der Zielerreichung [1]. Wie schon erwähnt, ist die Zieldefinition erforderlich um erfolgreich zu sein.

Der Grad der Zielerreichung entscheidet über das Ausmaß des Erfolges, z.B. nur 9.000 statt der kalkulierten 10.000 Stunden für eine Baustelle benötigt zu haben. Die Art der Zielerreichung gibt an, wie der nach Erfolg strebende sein Ziel erreicht. Gelingt dies mit Spaß an der Sache, oder nur unter enormen Anstrengungen?

Eine weitere Definition stammt von Paul J. Meyer aus dem Jahre 1977: Erfolg ist die fortschreitende Verwirklichung erstrebenswerter, vorher bestimmter Ziele. Wieder findet sich als Kern des Erfolges das angestrebte Ziel für den Soll-Ist-Vergleich. Für das Bauunternehmen bedeutet diese Definition, dass die zu erreichenden Ziele vorher in schriftlicher Form festgehalten werden, z.B. in Form eines detaillierten Arbeitsablaufplanes, aus welchem die Ablaufprozesse einschließlich Bauzeitenplan hervorgehen.

Im Bild 1 sind die Prozesse der Planungs- und Vorbereitungsphase dargestellt.

Der Planung kommt bei der Zielerreichung die zentrale Rolle als Soll zu. Martin Scott umschreibt dies so: „Ein Ziel ohne Plan ist nur ein Traum“. Auch dieser allgemeine Ausspruch lässt sich direkt auf die Bauabläufe übertragen.

Mit Improvisationen und „in den Tag hinein bauen“ lassen sich keine Ziele verwirklichen. Äußerungen wie „bei meiner Arbeitsauslastung habe ich keine Zeit zum Planen und noch alles aufzuschreiben“ sollten der Vergangenheit angehören, weil mit diesen Methoden Zeitverschwendung beseitigt und Arbeitsinhalte sinnvoll werden.

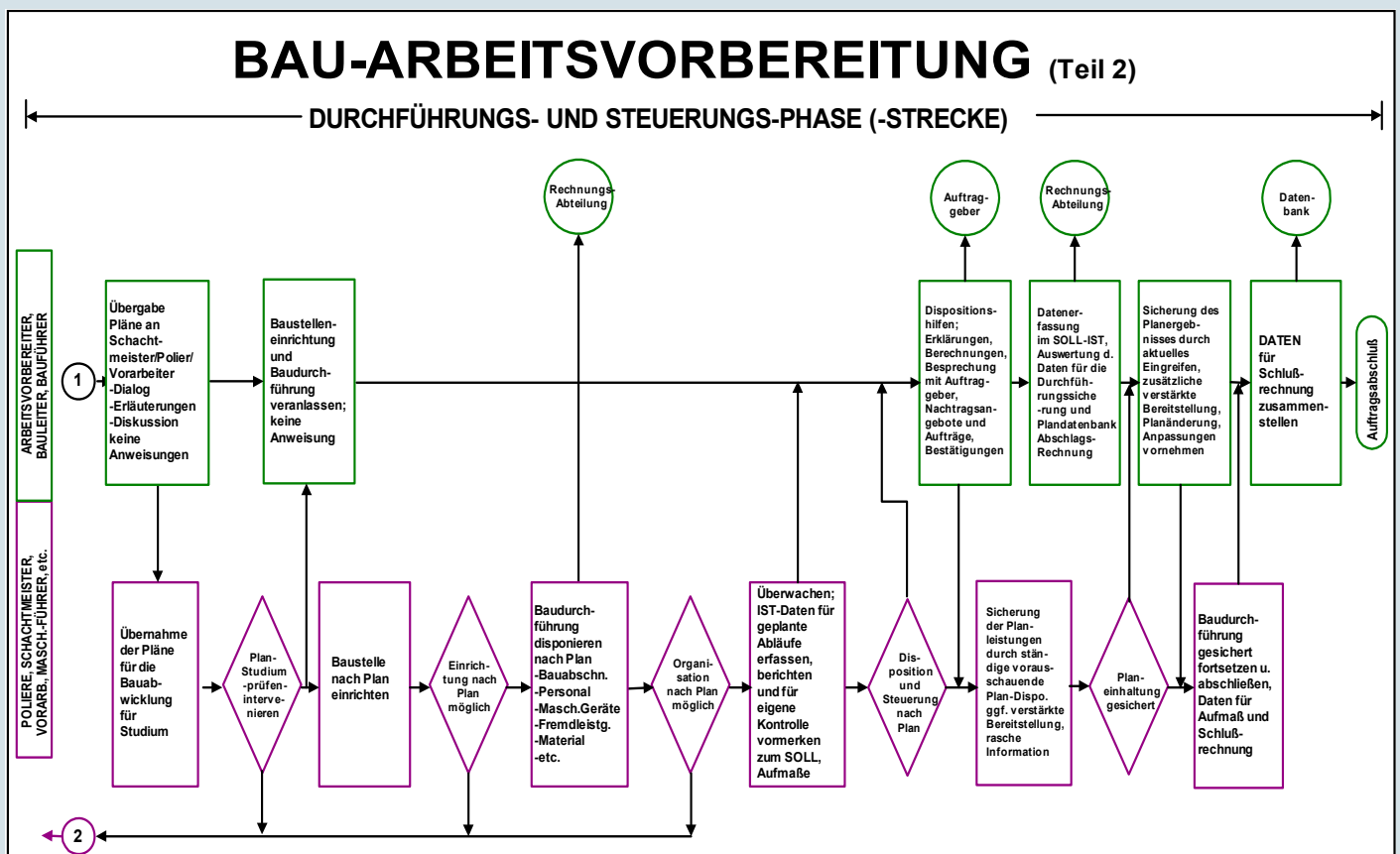


Bild 2: Bau-Arbeitsvorbereitung, Teil 2

Effiziente Arbeitsplanung und -steuerung

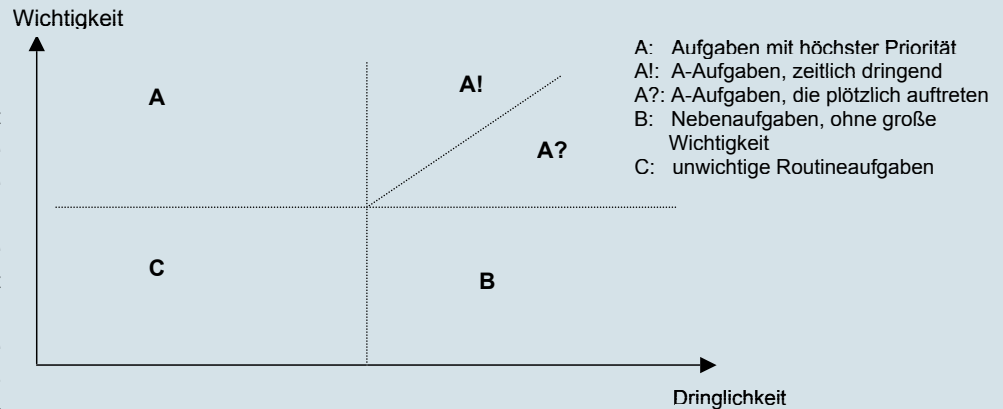
Der Bauleiter als Arbeitsplaner sollte bestrebt sein, bisher „gewohnte“ aber ungeplante Fahrten zur Baustelle, zeitraubende Telefonate zur Schadensregulierung, Beseitigung von Bauablaufstörungen usw. zu vermeiden. Diese Tätigkeiten, die einen Großteil der Arbeitszeit in Anspruch nehmen, können durch eine sorgfältige und vor allem rechtzeitig organisierte Arbeitsplanung vor Auftragsbeginn, Auftragssteuerung nach Plan und durch Übertragung der Verantwortung der Bauabwicklung und -steuerung auf den Polier - mit gezielter Delegation von Verantwortung - weitgehend vermieden werden.

„Brandschutzmaßnahmen“ sind langfristig deutlich weniger aufwendig und kostenintensiv als ständiges „Brandlöschen“ [4].

Ein einfach anzuwendendes Instrument bietet die Softwarelösung BUB® Arbeitsplan. Es wird ein Arbeitsablaufplan erstellt, der das Kernstück der Arbeitsvorbereitung ist. Damit ist es möglich, Personal, Geräte, Materialien und Subunternehmerleistungen für einzelne, sinnvoll festgelegte Arbeitsabschnitte und Arbeitsgänge zu planen (Bild 1 zeigt die Prozesse für die Arbeitsplanung).

Dem Baustellenleiter, d.h. dem Polier steht für seine Baustelle und für die Beschaffung (Einkauf) der Arbeitsablaufplan als zentrales Steuerungs- und Dialog-Instrument zur Verfügung. Es sollte ein intensiver Dialog zwischen Bauleitung, Beschaffung und Polieren angeregt werden. Die Leistungs- und Stundenmeldungen erfolgen durch den Polier möglichst zeitnah, täglich, damit der Arbeitsablaufplan täglich im Soll-Ist fortgeschrieben werden kann. Notwendige Beschaffungs- und Steuerungsmaßnahmen werden nach Ablaufplan rechtzeitig eingeleitet. Störungen und Leerläufe wegen mangelnder Daten und fehlender Stoffe auf der Baustelle werden vorsorgend vermieden; Bild 2 weist die Vorgänge der Baudurchführung nach der Arbeitsplanung auf.

Die Schritte 2 bis 4 des bereits erläuterten Management-Zyklus (Pläne zur Zielerreichung, Durchführung organisieren, Ergebnisse prüfen) werden mit dieser Software sorgfältig gesichert. Der Planung für die Durchführung kommt die größte Bedeutung bei dem gesamten Prozess der Arbeitsvorbereitung zu. Die Arbeitsvorbereitung für alle Baustellen ist das zentrale Element beim Zeitmanagement für die planmäßige störungsvermeidende Bauabwicklung. Die Anwendung der richtigen Arbeitsvor-



Prioritäten setzen mit Hilfe der ABC-Analyse [1]

bereitung ist eine Maßnahme mit großer Hebelwirkung. Die positive Auswirkung dieser Organisations-Maßnahme ist im Verhältnis zum Einführungs- und Durchführungs-Aufwand erheblich.

Praxistipps

- Verfolgen Sie bei Ihrer täglichen Arbeit schriftlich fixierte Ziele, setzen Sie die richtigen Prioritäten, unterscheiden Sie Wichtiges von Dringlichem, hilfreich dazu ist oben stehende Prioritäten-Matrix.
- Erstellen Sie von jeder Baustelle Arbeitsablaufpläne, Planen Sie Ablaufprozesse. Bauzeiten, Personal, Geräte, Material und Subunternehmer im Detail, verwenden Sie für die Arbeitsvorbereitung Checklisten für wiederkehrende Tätigkeiten. Das so genannte „Pareto-Prinzip“ ist hilfreich, um zu erkennen, dass in kurzer Zeit oft ein Großteil der wichtigen Arbeit erledigt wird, z.B. in 20 % der Zeit 80 % der Arbeit. Die restlichen 80 % der Zeit kann dann für die B- bzw. C-Aufgaben verwendet werden. Wer die Prioritäten richtig setzt, kann sich dieses Prinzip zu Nutzen machen und die Arbeitseffizienz steigern.
- Entwirren Sie Ihren Schreibtisch. Werner T. Küstenmacher [3] erläutert in seinem Buch „Simplify your life“ anschaulich, welchen lähmenden Effekt ein großes Chaos auf dem Schreibtisch bzw. in Ihrem Arbeitsumfeld auf die Arbeit hat. Nach seiner Meinung

hat nur die Leertischler-Methode langfristig Aussicht auf Erfolg.

- Streben Sie an, auch privat die Techniken der Selbstorganisation anzuwenden. Der Selbstmanagement-Zyklus eignet sich auch hervorragend, um eine berufliche und private Balance zu finden. Seiwert [6] beschreibt anschaulich den Weg zu einer persönlichen Zeitsouveränität und Effektivität.

Fazit

Die Prozesse nach den Bildern 1 u. 2 sind die positiven Hilfen und bringen in der Regel – gegenüber nicht derart geplanter und durchgeführter Prozesse – Leistungsvorteile von über 30 %.

DER AUTOR

Martin Bahners, Dipl.-Ing. und Technischer Betriebswirt (IHK), Baubetriebsberater für Arbeitsplanung, -steuerung und Zeitmanagement in der BUB® Berater-Cooperation, Leopoldshöhe. Kontakt: www.bauwirtschaft.de, eMail: bahners@bauwirtschaft.de

Literatur

- [1] Institut für Lernsysteme, Hamburg, Studienheft GMA 14: Zeitmanagement u. Selbstorganisation
- [2] Seiwert, Lothar J.: Mehr Zeit für das wesentliche, 1990. Landsberg/Lech: Moderne Industrie
- [3] Küstenmacher, Werner Tiki: Simplify your life, 2005. Campus Verlag Frankfurt/New York
- [4] Scott, Martin: Zeitgewinn durch Selbstmanagement, 2001. Campus Verlag Frankfurt/New York
- [5] Sehlhoff, Stephan: Intelligente Medien helfen Kosten senken, Allgemeine Bauzeitung, 04.03 2005
- [6] Seiwert, Lothar J.: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam, 2000. Campus Verlag Frankf./New York