



Der Auftragsprozess von der Vertragsunterzeichnung bis zur Hausübergabe.

DER AUFTRAGSPROZESS MUSS SICH ANPASSEN

Die Komplexität im Auftragsprozess vom Verkauf bis zur Hausübergabe hat zugenommen. Die Ansprüche aller Beteiligten sind gestiegen: bezüglich architektonischer Ästhetik wie auch hinsichtlich Kosten und Durchlaufzeit. Bau- und Projektleiter fühlen sich überlastet und sind oft nur noch als Feuerwehr unterwegs. Es wird also Zeit, über neue Formen der Projektorganisation und über die entsprechenden Anpassungen im Auftragsprozess nachzudenken.

TEXT STEPHAN ZÜRCHER | FOTO UND GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Die heiklen Punkte an den Nahtstellen zwischen Verkauf und Planung sind bekannt – und in fast allen Holzbauunternehmen im Alltag spürbar. Hier liegt Sprengkraft, denn die Verantwortung für Informationsfluss, Entscheidungswege und Dokumentation werden von den verschiedenen Protagonisten unterschiedlich wahrgenommen. Der Verkauf hat den Auftrag geholt, die Eckpunkte gesetzt und – so weit nötig – dokumentiert, doch die Planung braucht Fakten und Entscheidungen.

Mit ähnlich herausfordernden Nahtstellen geht es nun entlang des Auftragsprozesses weiter – bis zur Hausübergabe an den Kunden. Fast alle Bau- und Projektleiter klagen über eine zu hohe persönliche Belastung und zu wenig Zeit für die wichtigen Aufgaben im Projekt. Kein Wunder, gibt es in diesen Jobs eine hohe Fluktuation. Eine Ursache liegt darin, dass die üblichen Planungs- und Ausschreibungsverfahren für die heutigen komplexen Projekte nicht mehr geeignet sind.

Die bestehende Form des Auftragsprozesses, bei der die alleinige Verantwortung bei einem Projektleiter liegt, kommt an ihre Belastungsgrenze. Deshalb wird nun bei ersten Holzbaubetrieben über eine neue Projektorganisation

und die entsprechenden Anpassungen im Auftragsprozess diskutiert. Wird nun der Auftragsprozess überarbeitet, sollte sich das Unternehmen sinnvollerweise auch gleich dem Wandel vom Preis zum Qualitätswettbewerb anpassen und Building Information Modeling (BIM) integrieren. Dieses macht umfangreiche strukturelle Veränderungen in der Organisation nötig. Die ersten grösseren Gesamtbauanbieter investieren aktuell viel in diese Veränderungsprozesse hin zu BIM. Durch die vermehrt implementierte Homeoffice-Situation aufgrund der Corona-Pandemie werden diese Anpassungen sogar noch beschleunigt.

Verantwortung aufteilen

Konzepte und Beispiele für neue Unternehmensstrukturen gibt es einige. Unter anderem hat die Hochschule Luzern mit ihrem Projekt LeanWood mögliche neue Strukturen detailliert beschrieben. Die vorgeschlagene Umstellung hin zu interdisziplinärer Teamarbeit und das Aufteilen der Verantwortung auf mehrere Schultern lassen vorsichtig auf Entlastung bei den Mitarbeitenden hoffen. Die neu geordneten Prozesse erfordern jedoch eine komplett andere Art der

Organisation und der Zusammenarbeit im Unternehmen. Deshalb ist eine ehrliche Diskussion mit den Betroffenen über BIM und den Qualitätswettbewerb in neuen Strukturen und Vorgehensweisen entscheidend für eine erfolgreiche Einführung.

Mitarbeitende einbeziehen

Eine pfannenfertige Lösung zur Einführung neuer Organisationsstrukturen gibt es nicht. Es ist nicht sinnvoll, einem Unternehmen ein Schema überzustülpen – das wird nicht funktionieren. Mit den Veränderungen im Auftragsprozess muss eine Kulturveränderung einhergehen, die das digitale Fachwissen der jungen Generation mit den Erfahrungen der älteren Generation zusammenführt. Doch Veränderungspläne, die für die Mitarbeitenden nicht überschaubar und greifbar sind, führen zu Verunsicherungen und münden nicht selten in Widerstand. Genau hier können die Lean-Methoden aus dem Toyota-Modell eingesetzt werden, um die betroffenen Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Egal, wie die Struktur nach der Veränderung aussehen soll, folgende Bedingungen müssen für die Erarbeitung erfüllt werden:

- Die Unternehmensleitung geht voran und zeigt die Richtung und die Dringlichkeit auf. Die Konzeption und die Umsetzung erfolgen dann durch die Betroffenen.
- Es braucht die Zustimmung aller Beteiligten, dass eine Veränderung nötig ist.
- Mitarbeitende müssen die Veränderung mittragen und mit vorantreiben.
- Die neue Struktur muss entwickelt und getestet werden, bevor Entscheidungen gefällt werden.
- Die Entwicklung ist ein Weg-Projekt: die groben Etappen sind gesteckt, aber die Details und Bedingungen sind noch nicht bestimmt.
- Ziel soll sein, alle Mitarbeitenden im Betrieb zu behalten, das Fachwissen muss im Unternehmen bleiben.
- Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden müssen erweitert werden, dafür sind Unterstützung und Coaching erforderlich.

Mit diesen Grundbedingungen können die ersten Wogen im Unternehmen schon geglättet werden. Aber wie sieht das Vorgehen für die Veränderung zu interdisziplinären Teams aus?

Der Veränderungsprozess

Eine Kulturveränderung im Unternehmen unterliegt bestimmten Voraussetzungen. Zunächst einmal ist es wichtig, dass erste Personen in der Firma das Bedürfnis nach Veränderung überhaupt erkennen – beispielsweise hin zu einer digitalen Planung oder zu einem Kooperationsmodell. Das ist die Wahrnehmungsphase. Mit Ideen, Skizzen und Szenarien können die Tragweite und das Potenzial der Veränderung aufgezeigt werden. Nun gilt es, Verbündete zu suchen, die Geschäftsleitung zu integrieren und so das Bewusstsein zu schaffen, dass es diese Veränderung wirklich braucht. Dem ganzen Unternehmen muss klar werden, dass es ohne diese Veränderung nicht mehr weiter geht. Antreiber für die Veränderung kann eine Person, ein Team oder eine Abteilung im Unternehmen sein. Nicht selten ist auch eine aktuelle Situation der Treiber, beispielsweise weil durch ein Burn-out eine Person ausfällt, die Konkurrenz günstiger produziert oder der Markt rascher neue Produkte wünscht.

Ein interdisziplinäres Projektteam sammelt dann erste Ideen für das Unternehmen und testet die Umsetzung. Dabei muss allen klar sein, dass die Veränderungen nicht sofort funktionieren werden. Wenn alle wissen, dass nur getestet wird, sind solche ersten Schritte mit weniger Widerstand möglich. Die Testergebnisse werden bewertet, diskutiert und ziehen Verbesserungen nach sich. Nur so können funktionierende neue Formen der Zusammenarbeit, neue Teams und neue Strukturen entstehen. Erst wenn die Tests erfolgreich verlaufen und die Vorteile der Prozessveränderungen anerkannt werden, ist es an der Zeit, über die Umsetzung zu sprechen.

Die Umsetzungsphase

Für die Umsetzungsphase werden in einer Roadmap (Fahrplan) die Schritte für die neue Organisationsstruktur erarbeitet und es wird festgelegt, was diese für den Gesamtprozess von Planung und Ausführung bedeuten. Dabei muss sich der Betrieb auf das Fachwissen der eigenen Mitarbeitenden abstützen. Die jüngere Generation mit ihrem digitalen Know-how wird hierbei eine wichtige Rolle spielen. Diese Roadmap wird die Etappen und den Zeithorizont für die Kulturveränderung aufzeigen. Für einen Wandel vom Preis- zum Qualitätswettbewerb sind auch Diskussionen mit möglichen Partnern über Kooperationsformen und neue Bauentwicklungsstrukturen erforderlich. Rahmenbedingungen und geeignete Vorgehensweisen sind bei LeanWood (www.hslu.ch) zu finden.

Projekt- und Bauleiter entlasten

Die neue Form der Zusammenarbeit, die Entwicklung von Bauten und Konzepten mit interdisziplinären Teams, wird die Projekt- und Bauleiter entlasten, denn die aufwändigen Ausschreibungsverfahren und die unangenehmen Preisverhandlungen mit Druckmitteln werden entfallen. Diese ohnehin oft nur kleinen Kosteneinsparungen aus den Preisverhandlungen sind ja meist gleich wieder durch Mehraufwand aufgrund von Kontrollen, Diskussionen und Komplikationen aufgebraucht. Diese Zeit kann effizienter für Konstruktionen und Lösungen

eingesetzt werden, die den Bedürfnissen des Bauherrn angepasst sind. Die Projekt- und Bauleiter werden damit entlastet, und das Vier-Augen-Prinzip reduziert die Fehlerquote in der Planung und die damit verbundenen Rückfragen deutlich. Es ist hinlänglich bewiesen, dass erfolgreich umgesetzte Prozessveränderungen Kosteneinsparungen mit sich bringen.

Die neue interdisziplinäre Teamstruktur umfasst die Entwicklung, die Werksplanung, das Zeichnen und die Bauleitung, wobei die Rollen meist nicht fix je einer Person zugeteilt werden. Die verschiedenen Rollen sind wie ein Hut anzusehen, den die Personen aufsetzen und weitergeben können.

Die Veränderungen starten

Wer im Unternehmen der Treiber ist und in der Veränderung nicht weiterkommt, sollte sich erste Verbündete suchen und zusammen mit ihnen Informationen und Beispiele zu agiler Organisation, «Scrum», Kulturveränderung und Ähnlichem – auch aus benachbarten Branchen – sammeln. Mit einem kleinen Team von Interessierten wird mit der Diskussion über Möglichkeiten sowie Vor- und Nachteile auch die Freude und Motivation zur Veränderung kommen. ■



DER AUTOR

Holzingenieur Stephan Zürcher von der Ecoholz GmbH unterstützt die Holzbaunternehmen und Schreinerereien seit acht Jahren in der Weiterentwicklung. Aktuell bietet Stephan Zürcher fünf spezifische Weiterbildungen für Unternehmen und Einzelpersonen an. ecoholz.ch