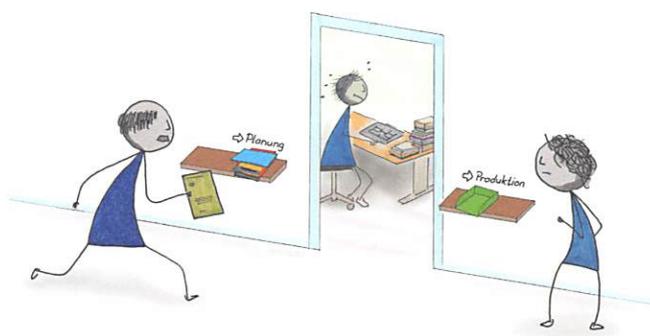


# Stau in der Planung und Arbeitsvorbereitung

Text: Stephan Zürcher

«Wir vom Verkauf geben unsere Projekte in die Planung und Arbeitsvorbereitung weiter... Doch die Fertigung steht bittend und bettelnd auf der anderen Seite und hat keine Ahnung wann das Projekt da wieder rauskommt.»

Die Planung und AVOR ist sich nicht gewohnt eine Terminangabe zu machen und ihre eigenen Arbeiten und Stundenaufwände zu schätzen. Hier gilt zu oft «wir sind fertig, wenn wir fertig sind». Genau so kommt es auch zu Terminverschiebungen und zu den bekannten «Feuerwahrübungen» im Unternehmen.



## Termine für die Planung

Was macht es so schwer für die Planung und Arbeitsvorbereitung, ihre Tätigkeiten mit verbindlichen Terminen zu versehen?

Die IST-Analysen aus unseren Workshops bringen folgende Themen an den Tag:

- Die Projekte sind sehr unterschiedlich in ihrer Komplexität, da steuern die Kunden und Architekten einen grossen Anteil bei
- Verkauft ist nicht gleich verkauft, denn die Unterschiede in der Vorbereitung und der Projektübergabe an die Planung variieren stark
- Die Abhängigkeiten von externen Stellen ist unberechenbar, wann kommen endlich die gewünschten Detailinformationen.
- Die Planenden betreuen parallel mehrere Projekte, dabei schlafen einige Projekte, einzelne sogar tief und fest. Wehe, wenn diese doch aufwachen, dann fressen sie Ressourcen. Also Deckel drauf und hoffen, dass alles ruhig bleibt.
- Die Tagesstruktur der Mitarbeitenden wird durch Unterbrechungen, Störungen und Rückfragen bestimmt, effizientes Arbeiten funktioniert so nicht.
- Die Projekte verlaufen nicht gradlinig und strukturiert, es gibt viel Unvorhergesehenes und Zusatzaufträge / Nachträge gehören dazu
- Kleinaufträge geben im Verhältnis zum Umsatz mehr Aufwand als grössere Projekte.

Aus diesen verschiedenen Punkten sind drei Hauptursachen erkennbar, welche verbessert werden können:

- Lasst uns arbeiten (Störungen reduzieren), Selbstmanagement verbessern
- Schlafende Projekte nicht vergessen und mit einem Reminder-System versehen, damit wir steuern und es nicht dem Zufall überlassen
- Transparenz in die Auslastung der Planung bringen und den aktuellen Stand der Projekte darstellen

## Störungen im Büro-Alltag

Natürlich haben wir täglich viele Störungen, durch Mitarbeitende, durch Anrufe oder durch viele kleine Nebenschauplätze. Aber ein grosser Anteil an Unterbrechungen generieren wir selbst. Da vibriert das Mobile, die Uhr, oder da blinkt und poppt ein Bild, ein Fenster oder ein Symbol auf dem Bildschirm auf. Wenn nicht die Elektronik, dann haben wir das Fenster mit der Zufahrt aufs Gelände «im Blick», fast unbemerkt wandern unsere Augen und unsere Aufmerksamkeit dahin. So lassen wir uns ablenken und «geniessen» die Abwechslung. Aber effizient ist das alles nicht.

Transparenz zum aktuellen Stand der Aufträge  
Die Ressourcenplanungen werden alle genutzt, doch an der Schönwetter-Sitzung am Donnerstag wird von allen nur erzählt was funktioniert. Alles, was nicht funktioniert, wird dann erst im Anschluss mit der Produktion noch «nachbereinigt». Somit sind diese Terminplanungs-Schönwetter-Sitzungen selten aussagekräftig, und die Produktion muss dann mit dem leben, was dann eben kommt. Wir brauchen Transparenz, ein Tool, welches voll in der Verantwortung der Planenden steht und von ihnen gefüllt und geführt wird. Es braucht eine Gesamtübersicht mit einer Aussage zur Belastung der Mitarbeitenden. Weiter dient dieses Tool der Strukturierung der persönlichen nächsten Arbeiten und als Reminder für die Kollegen, was bei ihnen vielleicht vergessen gegangen wäre. So wird aus Einzelkämpfern der Planung ein Team von Mitdenkenden.

## Schlafende Aufträge

Wir arbeiten ja nicht nur an einem Projekt, da liegen mehrere auf dem Tisch, in den verschiedensten Entwicklungsstufen. Aber die meisten sind gerade am Schlafen. Gerade die «Schlafenden» belästigen uns mehr als uns lieb ist. Wie bei kleinen Kindern, die erwachen immer zum falschen Zeitpunkt...

Im Durchschnitt beschäftigt uns ein solches Projekt 2 Stunden pro Woche, so ist bei 10 schlummernden Projekten gleich die halbe Woche vorbei.

Deshalb müssen wir die schlafenden Projekte

wachhalten oder uns entsprechend strukturieren, so dass wir Störungen kanalisieren und reduzieren können. Mit Voraussicht und Überblick können wir proaktiv das «Aufwachen» steuern. Es braucht ein klares Vorgehen, weil Multitasking für die wenigsten funktioniert.

## Transparenz in der Planung

Aus unseren vielen Workshops mit Kunden haben wir spezifische Tools entwickelt, welche die Mitarbeitenden in der Planung überzeugt einsetzen. So erkennt die Planung ihre eigenen Terminprobleme und nötige Abklärungen mit Kunden oder Fachplanern werden früher gestartet. Es wird so in der ganzen Planung ruhiger, die Hektik und deren Folgen in der Produktion und auf der Baustelle werden reduziert. Dies hat bisher weder die altgediente Excel noch die ERP-Software erreicht.

Natürlich ist bei Veränderungen die Skepsis gross, aber die Wirkung wird auch in der Geschäftsleitung erkannt, so verkürzt sich mit wenig Aufwand die Durchlaufzeit der Aufträge in der Planungsphase.



### Denn, wenn etwas schläft...

Dann muss man es dennoch begleiten  
Man kann es nicht ganz vergessen  
Es hustet doch immer wieder einmal  
Das «Einschlafen» braucht Zeit  
Das «Aufwachen» kommt immer zur «Unzeit»  
Beim «Aufwachen» braucht es mehr Betreuung  
Wer mehrere »Schlafende« hat, hat immer etwas zu tun