



Störungen im Bauablauf vermeiden

Warum es wichtig ist, Informationslücken zu schließen- ein Beitrag von Diplom-Kaufmann Stephan Sehlhoff

LEOPOLDSHÖHE. Störungen in der Bauabwicklung beruhen grundsätzlich auf mangelhafter, nicht konsequent umsichtig eingerichteter Organisation. Selbstverständlich gehören in die jeweilige Organisation sowohl betriebswirtschaftliche Informationssysteme als auch technische Informationssysteme. Das wichtigste Informationssystem ist hierzu wohl die markt- und zielorientierte Erfolgssteuerung als Grundlage für die operative Ablaufgestaltung.

Die Frage nach Störungen im Bauablauf und damit Verzögerungen und Mehrkosten werden von vielen Teilnehmern in BUB-Führungseminaren mit einer Spanne von zehn bis zu über 30 Prozent der vorkalkulierten Ablaufzeiten angegeben. Die Kostenauswirkungen auf den Erfolg sind nicht bekannt und für rechtliche Auseinandersetzungen werden – wie auch immer geartete und ermittelte – Nachtragsrechnungen und -forderungen gestellt. In den meisten Fällen der baubetrieblichen Nachtragskultur enden die oft angestregten rechtlichen Auseinandersetzungen mit einem Vergleich; abgesehen von der Zeitdauer bis zum Urteil und den zusätzlichen Kosten. Jedes durchführende Unternehmen könnte organisatorisch aber von vornherein Störungen auf ein Mindestmaß reduzieren oder ausschließen und juristische Erfordernisse in die individuelle Prophylaxe bringen.

Die vorgenannten Störungs- und Leerlaufgrößen lassen sich organisatorisch weitgehend vermeiden. Hierzu müssen die Ursachen dieser Störungen und Leerläufe bekannt werden. Erkannte Fehler lassen sich organisatorisch abstellen.

Karlheinz Pfarr hat bereits in den frühen 80er Jahren auf diese Probleme und das Beziehungsgefüge zwischen den am Planungs- und Bauprozess beteiligten Institutionen hingewiesen. Er macht deutlich, dass das Zusammenspiel aus organisatorischer und ökonomischer Sicht verstrickt ist in einem Bündel von menschlichen, organisatorischen und rechtlichen Interessen. Keiner der Beteiligten sei bereit, sein taktisches Verhalten offen zu legen. In diesem Zusammenhang werfen sich die am Planungsprozess beteiligten Institutionen gegenseitig Versäumnisse vor und die Stunde der Nachtragsforderung ist gekommen. Planer wollen höhere Honorare und Bau ausführende Firmen ihre Kalkulationsgefüge korrigieren.

Die Verantwortung für die vorbeugende Verfolgung möglicher Störungs- und

Leerlauf-Ursachen liegt in entscheidendem Maße beim Auftragnehmer und bezieht sich immer auf die Organisation der zweckvollen Arbeitsabläufe. Wenn hinreichende Informationen mit Auftragsabschluss nicht bekannt sind, ist für die störungsfreie Durchführung jedoch der Bauleiter in der Vertrags-, Ertrags- und Qualitäts-Verantwortung. Folgende planungs- und bauprozessbeteiligten Institutionen verursachen die mangelhaften Informationen:

- Bauherr/Auftraggeber: Seine Vorgaben sind nicht hinreichend konkret beziehungsweise dann vom Auftragnehmer (Arbeitsvorbereiter, Bauleiter, et cetera) nicht konkret genug durch Checklisten et cetera herausgearbeitet.
- Fachbereich, planende Büros: Diese liefern dem Bauherrn/Auftraggeber derartige Informationen fachlich so unvollständig, dass der Auftragnehmer hiernach nicht zweifelsfrei und ohne wesentliche Rückfragen leisten kann.
- Institutionen mit Ordnungsfunktion: Dazu gehören beispielsweise Bauordnungsämter, die nach den Regeln der Bauordnung vor Bauausführung ihre Bestätigung/Auflagen machen, die sowohl der Auftraggeber mit seinen Planern und Juristen als auch der Auftragnehmer zu beachten hätte.
- Leistungsbereich, Auftragnehmer: Hierzu zählen die beteiligten Unternehmen, welche die Durchführung nach den Ausschreibungsinformationen und Auftragsgehalt und die Störungsprophylaxe zum Beispiel mit Checklisten erstellen soll und mit der Arbeitsplanung die möglichen Durchführungsmängel wegen mangelhafter Informationen rechtzeitig erkennen und für die Durchführung beachten könnte.

Dass Erfolgsträchtigkeit durch Vermeidung von Störungen und Leerlauf zu steigern ist, bleibt ohne Frage. So lange jedoch organisatorische Fehler unter den Tisch gekehrt werden, also die durch mangelnde Organisation und Einstellung gemachten Fehler nicht deutlich genug werden, wird die soweit gewachsene Situation in der

überlieferten Baukultur bleiben. Bis zu 30 Prozent der angesetzten Bauzeiten werden laut einer Befragung unter den Teilnehmern von BUB durchgeführten Kolloquien und Seminaren durch Störungen und Leerlauf beeinflusst, was offensichtlich auf die 44 Prozent mangelhafter Informationen zurückzuführen ist. Dass die Folge in der Regel fehlendes Material mit 14 Prozent der Teilnehmermeinung beurteilt wird, kann dann noch als glimpflich betrachtet werden. Die Unzulänglichkeiten von Vorgesetzten mit ebenfalls 14 Prozent ist sicherlich schwerwiegender, lässt diese doch auf die nicht eingerichtete mangelnde betriebliche Organisation schließen. Hiermit ist auch die Beurteilung von Qualifikationsmängeln der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Anforderungen zu vertreten. Vorbeugende Instandhaltungen, hier nach bekannten Wartungslisten und -büchern, könnten den Maschinenschaden weitgehend vermeiden helfen.

Motivation steigern

Es ist quasi jedes Unternehmen im Bauhaupt- oder Baunebenbereich betroffen, seine Ordnung mindestens an diesen Darstellungen zu messen beziehungsweise zu überprüfen. Die Motivation und Grundlage zur Identifikation aller Führungs- und Dispositions-Mitarbeiter ist mit ausreichender Information leicht zu steigern, wenn die quantitativen Messgrößen der Leistung im Wettbewerb zeitnah bekannt werden, wobei sich ein einfaches Controllingssystem schnell und effizient zur Steuerung einrichten lässt.

Mit der Projektentscheidung für ein Bauvorhaben sind mindestens die vier am Bau beteiligten Gruppen betroffen. Mit eingegangenem Auftrag liegt es an der Organisation des durchführenden Unternehmens, die erforderlichen Daten und Informationen so zu fördern und bereit zu stellen, dass die Durchführung ohne die vorgenannten Störungsursachen erfolgen kann.

- Die Störungsursache mangelhafte Informationen kann durch Feststellung im voraus mittels Checkliste erkannt und beseitigt werden. Die erforderliche Kommunikation vor Baubeginn ist mit den Entwurfsverfassern und Auftraggebern durch die Checklisten derart zu sichern, dass sowohl

fachlich, rechtlich, bauordnungsmäßig alle fehlenden und mangelhaften Informationen für die Durchführung mit Störungsvermeidung besorgt werden. Die Unsitte, den Beginn-Termin für ein Bauvorhaben seitens der Fachplaner zu bestimmen und diesen häufig unter Auftragsdruck bei der Auftragsvergabe durchzusetzen, ist überflüssig. Es kommt ausschließlich auf den vom Auftraggeber einzuhaltenden Endbeziehungsweise auf den Nutzungs-Termin an. Der Auftragsdruck mit dem Beginn-Termin wird in der Regel auftragspolitisch beziehungsweise interessensseitig wegen des Auftrags- und Preisdrucks verursacht.

So ist es die Aufgabe des durchführenden Unternehmens, eine verlässliche Ablaufplanung zu erstellen und hierbei festzustellen, wann welche Probleme durch Informationsmangel im zeitlichen und chronologischen Ablauf noch zu beheben sind.

Störungen und Leerlauf sind in jedem Fall Behinderungen. In der Deutschen Baukultur hat es sich ergeben, dass nach Interessenlage für die Durchführung Störungen und Leerlauf, berechtigt oder unberechtigt, zu Nachträgen und komplizierten juristischen Auseinandersetzungen führen. Diese enden in den meisten Fällen mit Vergleichen. Störungen und Leerlauf kann das Unternehmen vermeiden, wenn es sich für die Durchführung an qualifizierte fachliche Grundlagen und Bedingungen hält. Die in unseren Studien erkannten Probleme aus Unternehmen der Bauwirtschaft zeigen deutlich die mangelhaften Informationen, deshalb fehlerhaftes oder nicht verfügbares Material, die Qualifikation der Mitarbeiter, die Maschinenschäden, weil für die vorbeugende Instandhaltung keine Zeit gegeben ist. Dies alles sind Probleme, die letztendlich auf die Unzulänglichkeit der Vorgesetzten zurückgeführt werden können, da organisatorische Voraussetzungen nicht gegeben sind und stattdessen durch Ad-hoc-Entscheidungen im Rahmen der Schadensbegrenzungen besorgt werden. Es sind die Mängel der überkommenen, überkommenen Baukultur, die schon in der Aus- und Weiterbildung für die Baubetriebslehre ihre Aufgabe erkennen muss.

Der Autor des Beitrags, Stephan Sehlhoff, arbeitet bei der auf Bau- und Baustofffirmen spezialisierten Unternehmensberatung BUB.