

Die Baustellenführungskräfte von morgen- profitorientierte Unternehmer oder technische Sachbearbeiter?

Dipl.-Ing. Dr.techn. Gerald Goger
Swietelsky Baugesellschaft mbH
Leiter der Abteilung für interne Dienstleistungen
Wiedner Hauptstraße 56/5, 1040 Wien, Österreich

„Wirklich motivierend ist nur die Inspiration, die vom Unternehmer ausgeht, der sich selbst und einen möglichst großen Teil der mit ihm Zusammenwirkenden mit Sinn und Ziel dessen, was sie zusammen unternehmen, identifiziert.“

Oswald von Nell-Breuning [dt. Nestor der katholischen Soziallehre, 1890 bis 1991]

1 Der Bauleiter als Unternehmer

Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Bauunternehmens braucht es langfristig vor allem unternehmerisch agierende Baustellenführungskräfte. Der Begriff Unternehmer wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht wie folgt definiert [1]:

„Ein Unternehmer hat die Hauptaufgabe, den Geschäftszweck des Unternehmens zu erfüllen, seine Mitarbeiter zielorientiert zu führen und ihnen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu delegieren. Als Inhaber des Unternehmens ist er in seinen Entscheidungen relativ unabhängig. Da keine langwierigen Abstimmungsprozesse mit Teilhabern nötig sind, kann er relativ schnell entscheiden. ... Seinen erwirtschafteten Gewinn bzw. einen eventuellen Liquidationserlös muss er nicht mit Partnern teilen. ... Demgegenüber trägt er auch den Verlust des Unternehmens und das allgemeine Unternehmerrisiko allein.“

Die Baustellenführungskräfte, die Bauleiter eines Bauunternehmens, beeinflussen durch ihr unternehmerisches Geschick während der Baustellenabwicklung wesentlich das Baustellenergebnis. Grundlegend für die Entwicklung von unternehmerischer Kreativität und Entscheidungsfreiheit des Bauleiters müssen sowohl im Bauunternehmen vernünftige interne Organisationsstrukturen vorhanden sein, als auch die externen Baustellenrandbedingungen (insbesondere Bauvertrag und Projektorganisation) gewisse Freiräume und Entscheidungsspielräume zulassen.

Bei der Suche nach technisch optimierten und wirtschaftlichen Lösungen im Zuge der Baustellenabwicklung ist der Bauleiter in der Praxis mit zahlreichen einschränkenden Rahmenbedingungen konfrontiert, sei es z.B. durch restriktive Bauverträge mit widersprüchlichen vertraglichen Bestimmungen, durch komplexe Bauherrenstrukturen mit zahlreichen Projektbeteiligten, einem erheblichen Zeitaufwand für Besprechungen, einer Fülle an gesetzlichen und normativen Vorgaben, technischen Richtlinien sowie noch darüber hinausgehenden zusätzlichen Vorgaben aus unternehmensinternem Qualitätsmanagement und Controlling.

Das unternehmerische Handeln der Baustellenführungskräfte wird durch diese komplexe Überregulierung durch Formalvorschriften massiv behindert. Es geht im Zuge der Baustellenabwicklung nicht mehr um das „eigentliche Bauen“ und die beste technische und wirtschaftliche Lösung auf der Baustelle, sondern um eine formalrechtlich

saubere Abwicklung von Bauvorhaben in Verbindung mit der lückenlosen Einhaltung von gesetzlichen, normativen, vertraglichen und unternehmensinternen Vorgaben.

Damit in Verbindung steht für den Bauleiter eine geradezu zwanghafte Dokumentations- und Kontrollverpflichtung betreffend relevante Baustellenentscheidungen, schlussendlich gilt es wichtige Entscheidungen auf der Baustelle gegen allfällig spätere interne und/oder externe Einwände abzusichern. Bei Baubesprechungen und – noch schlimmer – bei Bauvertragsbesprechungen sieht sich der Bauleiter einer Bauunternehmung unter Umständen alleine mit einer Vielzahl an Gesprächs- und Verhandlungspartnern auf Bauherrnseite konfrontiert. Damit werden die vertraglichen Problemstellungen durch die Anzahl der Beteiligten potenziert und die Entscheidungsprozesse auf der Baustelle deutlich in die Länge gezogen. Die Baustellenführungskräfte sehen sich mit de facto „virtuellen“ Baustellen konfrontiert, die Realität wird durch die zahlreichen Berater ohne Baustellendetailwissen nur mehr verzerrt wieder gegeben.

Der Bauleiter kann unter diesen Umständen nicht mehr als profitorientierter Unternehmer agieren, sondern reagiert als mehr oder weniger technischer Sachbearbeiter auf die geforderten Vorgaben von allen Seiten. Checklisten und zentrale Vorgaben haben Punkt für Punkt von den Baustellenführungskräften gewissenhaft „erledigt“ zu werden. Es gilt den „Dienstweg“ einzuhalten, „geschäftliche Bauernschläue“ und schnelle „Entscheidungen mit Hausverstand“ treten in den Hintergrund.

Aufgeblähte Overheads mit einer Vielzahl an Beteiligten aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen, zentrale Stabstellen mit bauwirtschaftlichen, kaufmännischen und juristischen Experten führen zwangsläufig zu vermehrten Unternehmensvorgaben und internen Richtlinien betreffend Qualitätsmanagement, Dokumentation, Kontrolle und Controlling. Im guten Glauben wird zwar eine Fülle an Expertenwissen eingebracht, dies führt jedoch im Endeffekt nur zu langwierigen Abstimmungsprozessen und langen Entscheidungswegen und steht dem unternehmerischen Denken der Baustellenführungskräfte diametral entgegen.

In diesem Zusammenhang stellt sich niemand die Frage, ob der Aufwand zur Sicherstellung „scheinbar optimaler Baustellenrandbedingungen“ für den Bauleiter im Unternehmen in wirtschaftlicher Relation zur gedachten Abfederung möglicher Fehlentscheidungen auf der Baustelle steht. Die kritische Frage an die Entscheidungsträger und Experten „Wer prüft die Prüfer?“ erscheint berechtigt.

Gerade aus Sicht der Bauunternehmung stellen sich in diesem Zusammenhang die wesentlichen Fragen, wie einerseits auf diesen Trend zu gesteigertem Formalismus zu reagieren ist und andererseits welche hochqualifizierten und unternehmerisch denkenden Mitarbeiter sich diesen Rahmenbedingungen zukünftig noch unterwerfen wollen?

2 Störfaktoren für „unternehmerisches Denken“

Trotz aller Bestrebungen einen attraktiven Verantwortungs- und Gestaltungsbereich der Baustellenführungskräfte zu ermöglichen, zeigen sich aus den vorgenannten Gründen zunehmend interne und externe Barrieren für „unternehmerisches Denken“ der Baustellenführungskräfte (vgl. [2] bezüglich nachstehender Punkte 2.1 und 2.2). Soll der Bauleiter wieder zum Unternehmer im Unternehmen werden, dann sind zunächst kritisch die Rahmenbedingungen auf Auftragnehmerseite zu prüfen.



Abb. 1: „Wanderer im Wind“ von Ernst Barlach [deutscher Bildhauer, Schriftsteller und Zeichner, von 1870 bis 1938]

Dem unternehmerisch denkenden Bauleiter weht in der Praxis überspitzt formuliert „ein eisiger Wind“ des Bürokratismus, des Zentralismus und der Überregulierung entgegen. Gut gemeinte „Hilfestellungen“ von Experten aus zentralen Unternehmensbereichen werden von den operativen Bauleitungen eher als Hemmschuh und als Einschränkungen ihrer unternehmerischen Freiheiten und Gestaltungsspielräume gesehen. Das Gesetz von Parkinson, wonach sich Arbeit in jenem Zeitmaß dehnt, wie Zeit für die Erledigung zur Verfügung steht, ist betreffend des Expertenwesens nicht zu unterschätzen.

2.1 Überfrachtetes Bauleiteranforderungsprofil

Die technische und kaufmännische Verantwortung für die Baustelle liegt konzentriert in den Händen des Bauleiters. Um die vielfältigen Aufgaben und Pflichten der Baustellenführung wirksam bewältigen zu können, braucht es eine optimale Baustellen-

organisation mit ausreichenden personellen Ressourcen vor Ort. Der Bauleiter ist verantwortlich für den Erfolg des ihm überantworteten Bauprojektes gegenüber dem Auftraggeber, den Behörden, seiner Firma oder Arbeitsgemeinschaft, den Lieferanten und Subunternehmern und seinen Mitarbeitern. Er leitet das Unternehmen „Baustelle“.

Diese Verantwortung umfasst im Wesentlichen folgende Aufgabenbereiche:

- Baustellenübernahme und Baustelleneinleitung
- Technische, kaufmännische und organisatorische Baustellenvorbereitung
- Studium des Bauvertrages und Analyse der Kalkulation
- Planung von Bauablauf, Bauzeit, Personal- und Geräteeinsatz
- Erstellung einer Arbeitskalkulation
- Führung und Kontrolle der Bauabwicklung
- Führung und Kontrolle der Subunternehmer und Lieferanten
- Einhaltung der Vorschriften über Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz
- Sicherstellung des wirtschaftlichen Bauerfolges
- Erfüllung von Behördenauflagen
- Betreuung des Kunden und seiner Erfüllungsgehilfen
- Führung und Motivation der eigenen Baustellenbelegschaft
- Kommunikation mit sämtlichen Projektbeteiligten
- Baustellenübergabe und Nachbetreuung während der Gewährleistungsfrist

Der Aufwand für die Baustellenorganisation, der technischen Sachbearbeitung, der Überwachung des Baugeschehens sowie der Administration und der Kommunikation steigt laufend. Dies bedeutet gleichzeitig eine Zunahme der Anzahl von folgenschweren Entscheidungen bei gleichzeitiger Verkürzung der Zeitintervalle zu deren Vorbereitung und personeller Ausdünnung auf den Baustellen.

Kompetente Führungsarbeit benötigt für den unternehmerischen Bauleiter aber gerade eine ausreichende personelle Unterstützung direkt auf der Baustelle. Die Belastung und Verantwortung jedes Einzelnen nimmt ständig zu, der Leistungsdruck steigt stetig. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erzwingen jedoch aus Sicht der Firmengeschäftsführung eine straffere Personalstruktur auf der Baustelle, zentrale externe Berater werden mit dem Argument der Spitzenabdeckung begründet. Zentrale Experten helfen mit ihrem abstrakten Wissen über die Baustelle den operativen Einheiten aber nicht immer zielgerichtet weiter.

Diese Entwicklungen haben naturgemäß Auswirkungen auf den Baubetrieb. Weniger eigenes Personal erzwingt eine verstärkte Verlagerung der Verantwortung auf zentrale Stellen sowie die nachgeordneten Subunternehmer. Dies hat aber eine Erhöhung der externen Abhängigkeiten der Baustelle zur Folge, die Zahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen steigt beträchtlich – die „virtuelle Baustelle“ entsteht und der „Bauleiter als Unternehmer“ bleibt auf der Strecke.

Der wirtschaftliche Grundsatz, wonach „ein Unternehmer die Hauptaufgabe hat, den Geschäftszweck des Unternehmens zu erfüllen, seine Mitarbeiter zielorientiert zu führen und ihnen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu delegieren“ (s. Pkt. 1), scheidet sehr oft daran, dass eben keine ausreichenden personellen Ressourcen auf der Baustelle zur Verfügung stehen. Der Bauleiter steht alleine auf weiter Flur, soll erhebliche Kompetenzbereiche abdecken und wird vielfach an seine psychischen und physischen Grenzen geführt.

2.2 Mangelnde operative Baustellenerfahrung

Ein gravierender Einfluss auf die Abwicklung von Baustellen ergibt sich durch die kürzeren Anlernzeiten junger Nachwuchsingenieure und des gewerblichen Führungspersonals. Falsche Entscheidungen oder zu späte Reaktionen auf sich latent ankündigende Entwicklungen, die durch ungenügend praxiserprobtes Führungspersonal und durch „theoretische Sandkastenspiele“ herbeigeführt werden, können das Baustellenergebnis irreversibel beeinflussen.

Der Begriff der Erfahrung stellt für jeden Menschen, realistisch betrachtet, die zukünftige Vermeidung von in der Vergangenheit gemachten Fehlern bzw. die Umsetzung von Lernpotentialen dar. Dieser Erwerb von Erfahrung kostet Zeit und Geld. Eine teilweise Auslagerung in die Phase der schulischen Ausbildung kann das tatsächliche „training on the job“ nicht ersetzen. Der innerbetrieblichen Praxisschulung und der beruflichen Weiterbildung ist verstärktes Augenmerk zu schenken.

Gute Baufirmen pflegen gerade in Zeiten von erheblichem wirtschaftlichem Druck eine vorausschauende Personalentwicklung, die der zunehmenden Komplexität der Baustellen und dem Bedarf an Problemlösungskapazität gerecht wird. Die bestmögliche Personalbesetzung der Baustelle ist gerade gut genug für die Umsetzung vorhandener Ertragspotentiale. In jedem Falle haben die Baustellenführungskräfte die Kernkompetenz des Bauunternehmens, das Bauen, zu 100 Prozent abzudecken.

Die Vorstellungen des primär wirtschaftlich orientierten Managements der oberen Führungsebenen und die tägliche Realität der gewerblichen Bauausführung gehen vielfach auseinander. Die Folge ist eine abgehobene Einschätzung des „Machbaren“, was sich häufig in von der Baustelle nicht mehr umsetzbaren Leistungs- und Kostenvorgaben niederschlägt. Eine Schwachstelle kann in der fehlenden Unterstützung der Wissenshierarchie (Bauleiter, Poliere) durch die Entscheidungshierarchie (Manager, Stab) liegen. Der tatsächlichen Bedeutung der gewerblichen Kompetenz bei der Bauausführung wird auf Grund rigider Personaleinsparungen nicht immer Rechnung getragen.

Der wesentliche Aspekt einer technisch und wirtschaftlich erfolgreich umzusetzenden Bauleistung ist die ausreichende Besetzung mit kompetentem gewerblichem Führungspersonal. Die konzentrierte Führung einer Baustelle erfordert die weitgehende

Entlastung des Bauleiters von der gewerblichen Disposition, um Freiraum für die wirtschaftliche Bewältigung der harten Leistungsbedingungen zu gewinnen. Nur mit einer entsprechenden Erfahrung kann der Bauleiter seine baubetriebliche und bauwirtschaftliche Kreativität ausspielen und unternehmerische Qualitäten entwickeln.

Die Standardisierung von Bauablaufprozessen und Baustellenabwicklungen durch Qualitätsmanagementvorgaben, Checklisten, betriebsinterne Richtlinien und Verfahrensanweisungen reicht in diesem Zusammenhang alleine nicht aus, um die mangelnde Erfahrung von jungen Nachwuchsingenieuren zu kompensieren. Für einen Unternehmer an der Spitze an einer Baustelle braucht es berufliche und soziale Erfahrungen und Entscheidungskompetenz, eine Abarbeitung von Listen und Vorgaben kann auch durch einen technischen Sachbearbeiter erfolgen.

2.3 Überregulierung der Baustelle

Eine Unzahl an bauvertraglichen, gesetzlichen und normativen Regelungen schränkt den Spielraum unternehmerischer Freiheiten auf der Baustelle im Regelfall dramatisch ein. In der Praxis haben beispielsweise Bauleiter bei privaten Auftraggebern oftmals Bedenken gegen eine umgehende schriftliche Anmeldung von Mehrkostenforderungen dem Grunde und der Vorlage von Mehrkostenforderungen der Höhe nach. Der unternehmerisch denkende Bauleiter scheut sich seine Ansprüche sofort geltend zu machen, nachdem nicht immer exakt die monetären und baubetrieblichen Auswirkungen abschätzbar sind. Zusätzlich sind aus Sicht des Bauleiters laufende Geschäftsbeziehungen und die aktuellen Stimmungsbilder auf der Baustelle zu beachten und die Vor- und Nachteile von vertraglichem Schriftverkehr abzuwägen.

Vielfach werden nachstehende Argumente eines auf den Gesamterfolg seiner Baustelle fokussierten Bauleiters vorgebracht:

- *„Ich schau mir zunächst die weitere Entwicklung auf meiner Baustelle an, bevor ich da jetzt mit Mehrkosten meinen Auftraggeber beunruhige ...“*
- *„Das Klima mit dem Auftraggeber ist derzeit nicht so schlecht - ich möchte es mir da nicht mit einer schriftlichen Anmeldung verscherzen. ...“*
- *„Falls zukünftig keine weiteren Probleme auftauchen, bringe ich die Mehrkosten schon über die Bühne. Die zukünftigen Geschäftsbeziehungen sind mir da wichtiger...“*
- *„... und außerdem gibt es Punkte im Bauvertrag, wo mir der Auftraggeber im Gegenzug erheblich zusetzen könnte. ...“*

Aus unternehmerischer Sicht kann diese Sichtweise auf Bauleitungsebene durchaus nachvollzogen werden, sofern die budgetären Mittel des Auftraggebers solche Mehraufwendungen überhaupt zulassen. Allerdings stehen diesen unternehmerischen

Argumenten vielfach in den Bauverträgen vereinbarte vertragliche Anmeldepflichtung von Mehrkosten sowie betriebsinterne Dokumentationsverpflichtungen gegenüber.

Der Punkt 7.3.1 der vielfach in Österreich vereinbarten Werkvertragsnorm ÖNorm B 2110 „Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen“ lautet:

„Ordnet der AG eine Leistungsänderung an, ist der Anspruch auf Anpassung der Leistungsfrist und/oder des Entgeltes vor Ausführung der Leistung dem Grunde nach nachweislich anzumelden, wenn der Anspruch nicht offensichtlich ist.“

Der Punkt 7.3.2 der ÖNorm B 2110 definiert weiter:

„Erkennt ein Vertragspartner, dass eine Störung der Leistungserbringung (z.B. Behinderung) droht, hat er dies dem Vertragspartner ehestens mitzuteilen sowie die bei zumutbarer Sorgfalt erkennbaren Auswirkungen auf den Leistungsumfang darzustellen. ...“

Vertragliche und innerbetriebliche Bestimmungen zwingen die Baustellenführungskraft dazu, ehestens einen Schriftverkehr mit seinem Auftraggeber ohne Berücksichtigung allfällig damit verbundenen Konsequenzen aufzuziehen. Unternehmerische Überlegungen sind nicht mehr relevant. Die Anmeldungen sind zwingend vorzunehmen, andernfalls droht im Extremfall ein gänzlicher Verlust der Ansprüche.

Dieses Spannungsfeld ist prinzipiell nicht auflösbar, es führt aber zu einem praktischen Dilemma der Baustellenführungskraft. Unabhängige Entscheidungen auf der Baustelle sind nicht immer möglich, einschränkende Rahmenbedingungen gilt es zu beachten.

2.4 Besprechungsingenieure

Auf der Baustelle sehen sich die Baustellenführungskräfte nicht nur mit einer Vielzahl an Projektbeteiligten konfrontiert, sondern auch mit einer damit verbundenen gesteigerten Besprechungs(un)kultur. Besprechungen ohne konkrete Tagesordnung und Zeitrahmen führen dazu, dass Entscheidungen unnötig in die Länge gezogen werden. Einvernehmliche und schnelle Problemlösungen werden durch die Vielzahl von „Experten“ vereitelt – das Konfliktpotential auf den Baustellen steigt stetig.

Eine nicht veröffentlichte Projektarbeit von Bauleitern aus den Bereichen Tiefbau, Sportstättenbau und Ingenieurtiefbau der österreichischen Bauunternehmung Swietelsky Baugesellschaft mbH (Jahresumsatz von rd. 1,4 Mrd. € und rd. 7.600 Mitarbeitern) hat im Rahmen einer hausinternen Bauleiterschulung interessante Ergebnisse zu Tage gefördert.

Aus der Abbildung 2 lässt sich qualitativ (eine statistische Absicherung über zahlreiche Bauleitungen und einen Beobachtungszeitraum über mehrere Wochen / Monate

liegt der Grafik nicht zugrunde) eine „Blockade“ der Bauleiter durch Besprechungen im Ausmaß von rd. 35 % ihrer wöchentlichen Arbeitszeit ablesen. Der Schriftverkehr mit den übrigen Projektbeteiligten der Baustelle erfordert zusätzlich zwischen rd. 6 % bis rd. 16 % der Bauleitungsarbeitszeit. Es sind somit rd. 50 % der produktiven Arbeitszeit eines Bauleiters durch Schriftverkehr und Besprechungen gebunden.

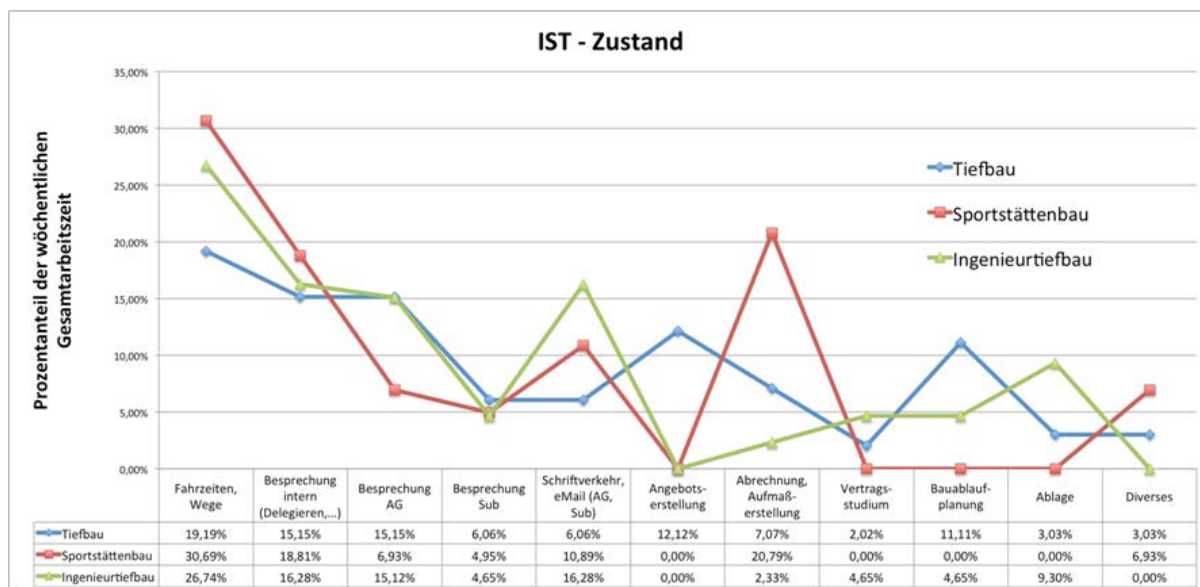


Abb. 2: Aufteilung der wöchentlichen Gesamtarbeitszeit eines Bauleiters [3]

Für Vertragsstudium, Bauzeitplanung und Abrechnung stehen dem Bauleiter de facto nur mehr rd. 20 % seiner Arbeitszeit zur Verfügung, während Fahrzeiten das Zeitbudget der Bauleiter bis zu 30 % belasten. Die Kernkompetenzen der Baustellenführungskraft, die operativen Agenden, kommen auf jeden Fall zu kurz. Allfällige Mängel in der Arbeitsvorbereitung, der Baustellenkoordination sowie mangelnde Vertragskenntnis auf Bauleitungsebene lassen sich mit dieser Analyse qualitativ relativ leicht erklären. Gerade durch die personelle Ausdünnung des operativen Personals auf den Baustellen und die verstärkte Beziehung baustellenexterner Experten zur „Unterstützung“ der operativen Einheiten erhöht sich für die Baustellenführungskräfte zusätzlich der Aufwand an Besprechungen und Schriftverkehr – ein „Teufelskreis“ setzt sich in Gang!

In der vorgenannten Projektarbeit [3] wurden von den befragten Bauleitern darüber hinaus potentielle „Zeitdiebe“ ihrer produktiven Arbeitszeit identifiziert und kategorisiert. Meistens sind es Personen oder Tätigkeiten, die viel Zeit in Anspruch nehmen, einem Bauleiter unglaublich auf die Nerven gehen und ihn am Ende mit wenigen Ergebnissen frustriert zurücklassen.

Für die Beurteilung des Einflusses der Zeitdiebe stand den Bauleitern eine Bewertungsbandbreite von 0 „nie“ bis 5 „immer“ zur Auswahl (s. Abbildung 3).

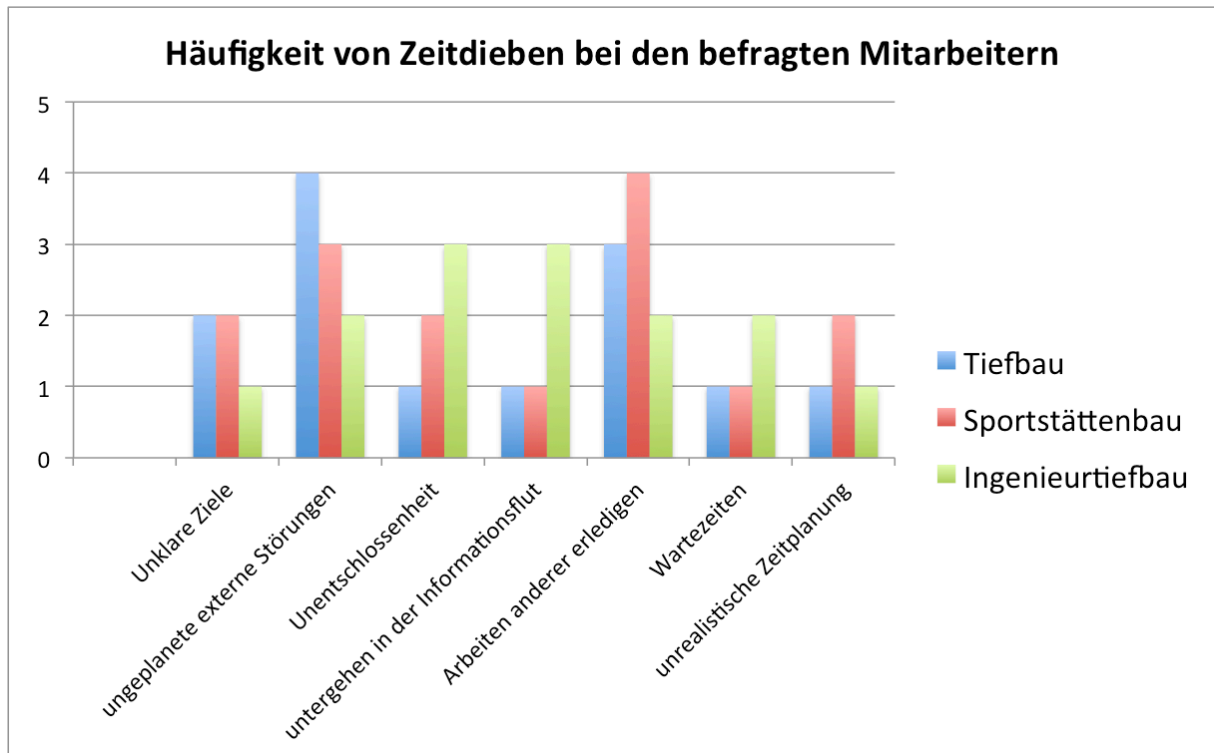


Abb. 3: Häufigkeit von Zeitdieben [3]

Beim Betrachten der Abbildung 3 zeigt sich, dass unklare Ziele, externe Störungen und das Erledigen von Arbeiten anderer Personen die häufigsten Ursachen für Unproduktivitäten im Bauleitungsgeschäft sind. Unentschlossenheit sowie die zunehmende Informationsflut stellen weitere wesentliche „Störfaktoren“ auf die produktive Bauleitungsarbeitszeit dar.

3 Erfolgsfaktoren für „unternehmerisches Denken“

Für die Entwicklung von betriebsinternen, optimalen Rahmenbedingungen und als Grundlage für unternehmerisch agierende Baustellenführungskräfte hat sich aus der praktischen Erfahrung des Autors eine Unternehmensstrategie bewährt, die auf sechs Säulen des Erfolges aufbaut:

- Nachhaltige Unternehmenspolitik
- Einrichtung von Profitzentren
- Flache Hierarchieebenen
- Föderale Strukturen
- Liberale Unternehmensführung
- Konsequente Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

3.1 Nachhaltige Unternehmenspolitik

Eine langjährige Eigentümerstruktur ist ein wesentlicher Faktor des Unternehmenserfolges und sollte sich in der Ausrichtung des Unternehmens widerspiegeln:

- Nicht die persönliche und kurzfristige Gewinnmaximierung hat im Vordergrund zu stehen, sondern der langfristige Erhalt des Unternehmens gilt als oberste Prämisse. Dieses Leitbild muss von sämtlichen Entscheidungsträgern vorgelebt werden.
- Eine laufende Stärkung der Eigenkapitalquote ist durch eine Fokussierung von Filial- und Tochterbetrieben auf eine Maximierung der Unternehmensgewinne anzustreben.
- Ein mäßiges und „gesundes“ Unternehmenswachstum ist im Unternehmen laufend anzustreben. Unkontrolliertes Flächenwachstum („Umsatz um jeden Preis“) steht langfristigen Unternehmenszielen und dem Unternehmensleitbild diametral entgegen.
- Eine breite Risikostreuung ist durch mehrere Standbeine in verschiedenen Sparten der Bauwirtschaft zu gewährleisten.
- Dezentrale Strukturen sind durch einen schlanken Overhead und die Installierung operativ weitgehend eigenverantwortlicher Profitzentren (Filial- und Tochterbetriebe) im Unternehmen zu fördern. Schlanke Organisationsstrukturen, flache Hierarchieebenen und effiziente Entscheidungsstrukturen tragen zu einer schlagkräftigen Unternehmensorganisation bei.
- Trotz aller Flexibilität in der Organisationsstruktur sind von der Geschäftsführung wesentliche strategische Richtlinien in maßvoller, regulierender und steuernder Funktion vorzugeben.
- Die gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, eine ständige Gesprächsbereitschaft und kurze Kommunikationswege sichern ein gutes Betriebsklima und den nachhaltigen Unternehmenserfolg.
- Die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern sollte sich in der Übertragung einer hohen Eigenverantwortung verbunden mit großer Entscheidungsfreiheit, attraktiver Entlohnung, dem laufenden Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen und gewinnorientierten Beteiligungsmodellen zeigen.

3.2 Einrichtung von Profitzentren

Einzelne Filial- und Tochterbetriebe sind als eigenständige Unternehmen im Unternehmen zu betrachten. Den verantwortlichen Leitern dieser Profitzentren wird im Rahmen der von der Geschäftsführung vorgegebenen, übergeordneten Unternehmensziele eine größtmögliche Entscheidungsfreiheit in ihren Aufgabenbereichen zugestanden.

Damit soll erreicht werden, dass

- einerseits die unternehmerische Kreativität des Führungspersonals gestärkt und der unternehmensinterne Wettbewerb gefördert sowie
- andererseits schnelle Entscheidungen durch profunde Kenntnis der jeweiligen regionalen Marktsituation zu wirtschaftlichen Ergebnissen führen.

Durch die Partizipation des Führungspersonals am Unternehmenserfolg wird nicht nur die unternehmerische Kreativität und Motivation gestärkt, sondern entscheidend der „interne Wettbewerb“ zwischen den jeweiligen Filial- und Tochterbetrieben aufrecht erhalten. Daraus resultiert eine überregionale Evaluierung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Sparten.

3.3 Flache Hierarchieebenen

Durch flache Hierarchieebenen im Unternehmen sind schnelle Entscheidungen mit optimaler Problemlösungskompetenz zu gewährleisten. Die mit hoher Eigenverantwortung im Unternehmen agierenden Führungspersönlichkeiten (Geschäftsführer, Filialleiter, Gebietsbauleiter und Bauleiter) müssen in ihren Zuständigkeitsbereichen kurze Entscheidungswege vorfinden, die Einbindung von zentralen Strukturen ist auf ein absolutes Mindestmaß zu reduzieren.

Durch schlanke zentrale Strukturen und den frei agierenden und ergebnisverantwortlichen Profitzentren wird eine unwirtschaftliche „Selbstblockade“ durch einen aufgeblähten Verwaltungsapparat verhindert. Die Einbindung einer Vielzahl an „Entscheidungsträgern“ durch hierarchische Zwischenebenen sowie rigider übergeordneter Kontrollinstanzen entfällt, die Entscheidungen werden von den unmittelbar Verantwortlichen direkt auf der Baustelle bzw. direkt in der Filiale getroffen.

In diesem Zusammenhang erscheint ein Zitat von Charles de Gaulle betreffend der erforderlichen Unternehmensphilosophie durchaus treffend: *„Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird.“*

3.4 Föderale Strukturen

Eine föderale Unternehmensorganisation hat ein strenges Subsidiaritätsprinzip innerhalb des Betriebes sicherzustellen. Subsidiarität (von lat. *subsidium* „Hilfe, Reserve“) ist eine politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Maxime, die auf die Entfaltung der individuellen Fähigkeiten, die Selbstbestimmung und die Eigenverantwortung abstellt. [4]

Danach werden Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen selbstbestimmt und eigenverantwortlich unternommen, wenn möglich vom Einzelnen, vom Privaten, von der kleinsten Gruppe oder der untersten Ebene einer Organisationsform. Sollte diese Vorgangsweise nicht oder nur mit erheblichen Hürden verbunden sein, sollen sukzessive größere Gruppen, öffentliche Kollektive oder höhere Ebenen einer Organisationsform die Aufgaben und Handlungen subsidiär unterstützen und übernehmen. Nur für diesen Zweck wird ein Zurückdrängen der individuellen Selbstbestimmung und Eigenverantwortung in Kauf genommen.

Angewendet auf die Unternehmensorganisation bedeutet dieses Subsidiaritätsprinzip, dass für den Baustellenbetrieb in erster Linie die zuständigen Bauleiter eigenverantwortlich und selbstbestimmt sämtliche Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen (technisch und wirtschaftlich) wahrzunehmen haben. Erst wenn auf dieser Ebene keine (oder keine mit vertretbarem Aufwand erzielbare) Problemlösung möglich ist, erfolgt eine Unterstützung durch die nächste hierarchische Ebene (z.B. Gebietsbauleitung, Filial- oder Geschäftsleitung).

Die Baustellen werden als die „Keimzellen“ des unternehmerischen Erfolges betrachtet. Die Entscheidungskompetenz der Bauleiter wird durch die Übertragung von hoher Eigenverantwortung und durch unternehmerische Freiheiten gefördert.

3.5 Liberale Unternehmensführung

In sämtlichen Hierarchieebenen des Unternehmens sollte das Leitbild einer liberalen Mitarbeiterführung verfolgt werden. Die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene steuern dabei (in Abstimmung mit den Leitlinien der Geschäftsführung) selbstbestimmt - bei gleichzeitiger Freiheitsgewährung und Förderung ihrer Mitarbeiter - auf ehrgeizige Ziele zu.

Im Unternehmen sollte grundsätzlich das Prinzip des „Führens durch Zielvereinbarungen“ gelten. Die liberale Führungskraft im Unternehmen zeichnet sich durch eine hohe Zielorientierung aus, mischt sich jedoch nicht unmittelbar in die Details der Aufgabenerfüllung ein. [5]

Durch die Komplexität der Aufgabenstellungen im Unternehmen (jedes Bauvorhaben ist ein Prototyp, jede Sparte im Unternehmen hat ihre marktspezifischen Besonderheiten) und den mit der Erbringung der Bauleistungen verbundenen Risiken kann auf gewisse „Spielregeln“ zur Erreichung des Unternehmenserfolgs nicht gänzlich verzichtet werden.

Liberale Führung bedeutet also nicht, dass eine intransparente Vielfalt an individuellen Arbeits- und Verfahrensweisen in den jeweiligen Filial- und Tochterbetrieben gelebt wird. Diese übergeordneten Standards werden von der Geschäftsführung maßvoll vorgegeben, denn zentrale Richtlinien und Kontrollinstrumente schränken die

unternehmerischen Freiheiten ein und stehen einer liberalen Unternehmensstrategie entgegen. Ein liberales Führungsmodell verfolgt nachstehende Zielsetzungen:

- Durch die hohe Selbstbestimmtheit und Entscheidungsfreiheit werden die Motivation, die Disziplin und die Arbeitsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert. Daraus resultiert eine hohe Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und eine niedrige Personalfluktuationsrate.
- Die hohe Mitarbeiterbindung führt zu Wettbewerbsvorteilen, nachdem das unternehmensinterne Wissen und die fachspezifischen Fähigkeiten der Mitarbeiter über lange Jahre im Unternehmen gebündelt bleiben und von „Mitarbeitergeneration zu Mitarbeitergeneration“ weitergegeben werden.
- Gleichzeitig wird das liberale Mitarbeiterführungsmodell mit einem attraktiven Prämiensystem verknüpft, wodurch die unternehmerischen Fähigkeiten der Mitarbeiter gefördert werden. Jeder Mitarbeiter muss sich als „Einzelunternehmer“ im Unternehmen präsentieren und wird am Unternehmenserfolg beteiligt.
- Der Weiterbildung der Mitarbeiter wird ein hoher Stellenwert eingeräumt, nachdem gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter das Rückgrat eines erfolgreichen Unternehmens bilden.

3.6 Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Auf die praxisnahe Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sollte in einem Unternehmen großer Wert gelegt werden. Es geht nicht nur um eine fachliche und persönlichkeitsbildende Schulung der Mitarbeiter, sondern insbesondere um eine branchenübergreifende persönliche Vernetzung der Baustellenführungskräfte. Aus den wechselseitigen beruflichen Erfahrungen ergeben sich oftmals interessante Problemlösungsansätze.

Die Schulungsschwerpunkte sind laufend an die Unternehmenserfordernisse anzupassen. Für Baustellenführungskräfte hat sich aus der praktischen Erfahrung des Autors ein einjähriges Schulungsprogramm mit nachstehenden Ausbildungsschwerpunkten als zielführend erwiesen:

- Arbeitsvorbereitung und Kalkulation
- Bauvertragsrecht und Mehrkostenforderungen
- Kaufmännisches Wissen für Bauleiter
- Rechtliche Aspekte des Bauens
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Abfallwirtschafts- und Umweltmanagement
- Risikomanagement
- Kommunikation, Rhetorik und Work Life Balance
- Sportprogramm (Fittestest)

Abgerundet wird das Programm durch abendliche „Kamingespräche“ mit internen und externen Führungspersönlichkeiten.

Durch eine solche Schulungsmaßnahme in einer überschaubaren Gruppengröße (max. 18 Teilnehmer) werden die unternehmerisch agierenden Nachwuchsführungskräfte fachlich und persönlich qualifiziert und die Unternehmensphilosophie kultiviert. Darüber hinaus kann eine starke Bindung an das Unternehmen insbesondere durch intensive Kontakte mit der Geschäftsführung und den Eigentümern erzielt werden.

4 Schlussfolgerungen

Damit wieder verstärkt profitorientierte Unternehmer das Kommando in den Bauleitungen übernehmen können, braucht es grundlegende Änderungen in den Systemen „Bauunternehmen“ und „Baustelle“.

In erster Linie ist am gesellschaftlichen Berufsbild des Bauleiters zu arbeiten. Zählen heute Geschäftsführer von Klein- und Mittelbetrieben mit bis zu 250 Mitarbeitern zu den Stützen von Wirtschaft und Gesellschaft, so wird Bauleitern von Baustellen mit vergleichbaren Umsatzgrößen und Personaleinsatzzahlen diese Anerkennung zu keinem Zeitpunkt ihres Berufslebens zu Teil. Der Bauleitungsberuf wird deutlich unter Wert geschlagen, wodurch sich engagierte und strebsame potentielle Nachwuchskräfte eher abschrecken lassen und einen gänzlich anderen Berufsweg einschlagen. Hier braucht es eine Imageoffensive zu Gunsten des Bauleitungsberufes, wobei insbesondere das Anforderungsprofil und die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten des Berufsbildes verstärkt zu schärfen und zu bewerben sind.

Die Baustellenorganisationen sind an das unternehmerische Bauleitungsberufsbild anzupassen, zur Abdeckung der vielschichtigen fachlichen und sozialen Anforderungen an einen Bauleiter braucht es direkt auf der Baustelle ausreichende personelle Ressourcen. Unternehmerische Fähigkeiten lassen sich nur dann nutzen, wenn die Bauleiter von formalistischen Aufgaben radikal entlastet werden.

In diesem Zusammenhang sind vor allem die betriebsinternen Rahmenbedingungen zu prüfen. Anforderungen aus dem Qualitätsmanagement, der Dokumentation von Baustellenereignissen sowie dem Controlling, dem Abfall- und Umweltmanagement sind auf ein absolutes Mindestmaß zu reduzieren. Die unwirtschaftliche Übererfüllung von gesetzlichen und normativen Vorgaben schadet nur dem Baustellenerfolg und demotiviert langfristig die Mitarbeiter.

Die Bauleiter sollten wieder neue Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume gewinnen. Damit einher geht eine betriebsinterne Delegation von Verantwortung an die Bauleiter. Die operativen Einheiten müssen wieder die Oberhand über die „Experten-szene“ gewinnen. Entscheidend ist dabei, dass die operative Verantwortung der Baustelle in letzter Konsequenz immer beim Bauleiter liegen muss, d.h., der Baulei-

ter bedient sich im Bedarfsfall der Experten als beratende Organe, er gibt eine grundsätzliche strategische Linie vor und er trifft die Letztentscheidung.

Dazu braucht der Bauleiter ausreichende Erfahrung, eine entsprechende fachliche und soziale Kompetenz und einen Überblick über die wesentlichen Vorgänge auf seiner Baustelle. „Überblick“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich der Bauleiter von Sachzwängen größtmöglich freispielen muss. Die Arbeitszeit des Bauleiters gehört von zeitraubenden, sinnlosen Verwaltungs- und Besprechungsaufgaben radikal entrümpelt. Hierfür ist striktes Zeitmanagement gefragt, Besprechungen ohne fixe Anfangs- und Endzeitpunkte sowie ohne strukturierte Tagesordnung sind als „Zeitdiebe erster Ordnung“ zu klassifizieren und sollten der Vergangenheit angehören.

Der Unternehmergeist der Baustellenführungskräfte muss derart von den Unternehmungen gefördert werden, dass sowohl an den Baustellengewinnen partizipiert werden kann, als auch allfällige Fehlentscheidungen auf Bauleitungsebene im Unternehmen mitgetragen werden. Ziel muss eine gepflegte Fehlerkultur im Unternehmen sein.

Eine Aufwertung der Verantwortung von Baustellenführungskräften führt zwangsläufig zu einer höheren Eigenmotivation und in weiterer Folge zu besseren Unternehmensergebnissen. Wer sich selbst Ziele setzt, diese beständig zu erreichen versucht und am Erfolg partizipiert, wird zum Unternehmer im Unternehmen. Dafür sind kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien und föderale Strukturen grundlegende Erfolgsbedingungen.

Bauunternehmen brauchen profitorientierte Führungskräfte auf den Baustellen, es sind betriebsinterne Rahmenbedingungen sicher zu stellen. Liegen solche Rahmenbedingungen nicht vor, dann werden im guten Glauben Bauleiter zu technischen Sachbearbeitern degradiert. Die formalen Vorgaben werden zwar vermutlich durchgängig erfüllt, aber zu keinem Zeitpunkt kritisch hinterfragt. Unternehmertum, Hausverstand und Bauernschläue bleiben auf diese Art und Weise langfristig auf der Strecke. Der wirtschaftliche Erfolg einer Bauunternehmung wird „zu Tode verwaltet“, unternehmerische Kreativität und Entscheidungsfreude werden de facto als „Fehler im System“ gesehen.

Für Frank H. Knight (1967) und Peter Drucker (1970) bedeutet Unternehmertum, Risiken zu übernehmen. Das Verhalten des Unternehmers reflektiert eine Person, die bereit ist, für ihre Idee Karriere und finanzielle Absicherung aufs Spiel zu setzen und ein Risiko einzugehen; viel Zeit und Kapital für bzw. in die Idee zu investieren. [6]

Bauleiter müssen auf ihren Baustellen Risiko und Verantwortung übernehmen, als Unternehmer denken und am Erfolg gerecht partizipieren, dann ist die langfristige Existenz eines Bauunternehmens gesichert und eine hohe Mitarbeitermotivation der Führungskräfte gewährleistet.

Literatur

- [1] <https://de.wikipedia.org/wiki/unternehmer>
- [2] Jodl Hans Georg, o.Univ.Prof. DI Dr.techn. und Goger Gerald, DI Dr.techn., Institutsbericht des Instituts für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der TU-Wien, Festschrift Prof. Oberndorfer, „Baustellenorganisation“, 1999
- [3] Furlinger Roland, Koller Martin, Manfred Weinlinger, Projektarbeit „Zeitmanagement für Bauleiter“, 2012 [nicht veröffentlicht]
- [4] <https://de.wikipedia.org/wiki/subsidiarität>
- [5] Armbrüster Thomas, Prof. Dr.: Liberales Führen „Mitarbeiter groß und sichtbar machen“
- [6] <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmertum>