

Management by muddling through – Prozessoptimierung im Landschaftsbau

Osnabrücker Baubetriebstage 2019

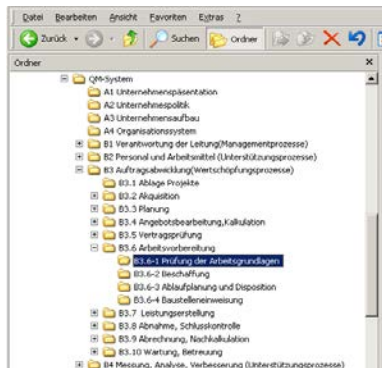
08./09. Februar 2019

Prof. Dr. Felix Möhring

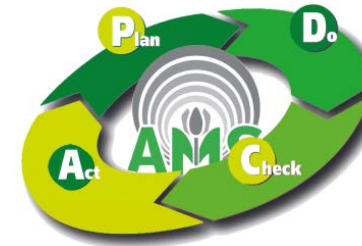
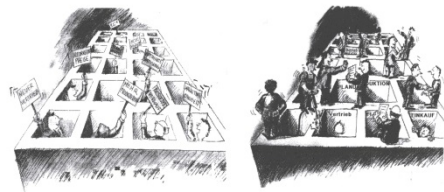
Die Seminarunterlagen sind urheberrechtlich geschützt.
Vervielfältigung auch von Teilen ist ohne Genehmigung des Verfassers nicht zulässig.

Anschrift des Verfassers:
Prof. Dr. Felix Möhring,
Bauwirtschaft und Baumanagement im Landschaftsbau,
Hochschule Höxter

Management by muddling through – Prozessoptimierung im Landschaftsbau



Funktionsorientierte Sichtweise Prozessorientierte Sichtweise



Prof. Dr.-Ing. Felix Möhring
Bauwirtschaft und Baumanagement im Landschaftsbau
Hochschule Ostwestfalen-Lippe
08.02.2019

Inhaltsübersicht

- Teil I

- Einführung

- Prozessmanagement – Ableitung aus der Organisationslehre
 - Organisation versus Improvisation
 - Eingenommene (zugeschriebene?) Rolle des Vortragenden: Spiegel hochhalten – Status quo aus Sicht des Vortragenden in der Branche

- Teil II

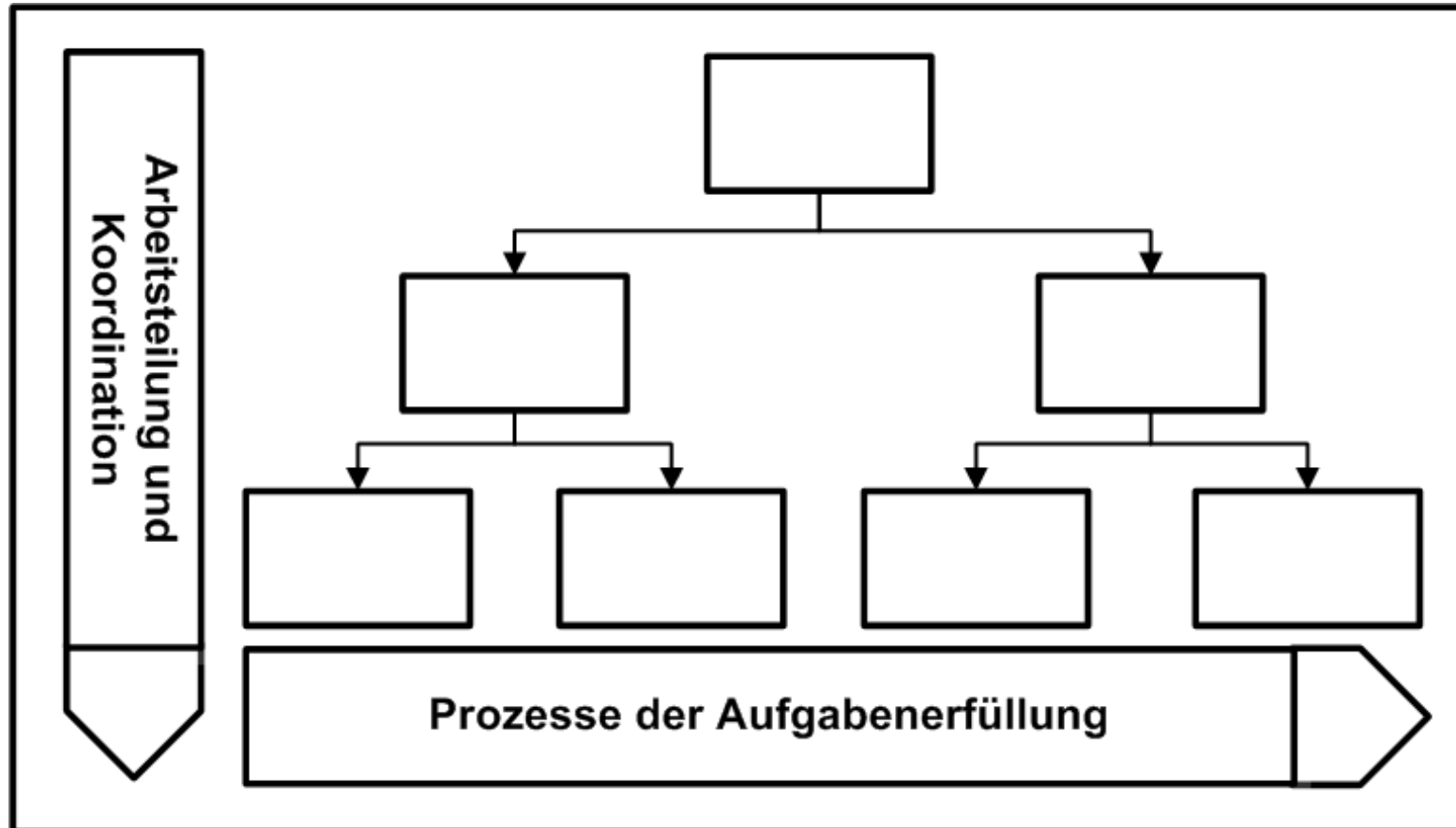
- Prozessoptimierung

- Bedeutung der prozessorientierten Organisation
 - Gemeine Prozessstruktur
 - Aufbau eines zielgerichteten Prozessmanagements im Landschaftsbau

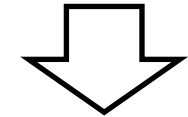
- Teil III

- Fragestellungen oder was bewegt den Vortragenden (Ausblick)

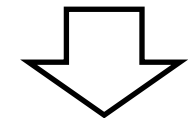
- Ist die Fokussierung der Prozesse nur auf die Kostenoptimierung/Gewinnmaximierung sinnvoll?
 - Lassen sich durch die Teilprozessbildung neue Dienstleistung identifizieren und vermarkten?
 - Wie beeinflussen digitale Systeme unsere Prozessdenkweisen?



Äußere Organisation:
Wahl der Rechtsform



Innere Organisation:
Aufbau und
Ablauforganisation



Prozessstruktur mit
Schnittstellendefinition
= Ablauforganisation

Quelle: Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation, in Anlehnung an HUNGENBERG/WULF (2011, S. 203 nach RINGLSTETTER, 1997).

Teil I (Organisation versus Improvisation)

Organisation: legt dauerhafte Regeln zur Aufgabenerfüllung fest (vgl. Dilllerup/Stoi, 2013, S. 442), d.h. es werden generelle Regelungen für vergleichbare Fälle geschaffen (vgl. Wöhe, 2010, S. 109)



Disposition: ist eine Einzelfallentscheidung (vgl. Wöhe, 2010, S. 109), die eine fallweise Ordnung schafft (vgl. Dilllerup/Stoi, 2013, S. 442)



Improvisation: ist eine Einzelfallentscheidung, die sofort getroffen wird und die nur eine vorläufige Ordnung für einen begrenzten Zeitraum schafft (vgl. Dilllerup/Stoi, 2013, S. 442).

Organisationsgrad
eines Unternehmens
bestimmt diese
Übergänge.

*„Er umschreibt die
Detaillierung,
Ausführlichkeit,
Einheitlichkeit, Strenge und
Dauerhaftigkeit von
organisatorischen
Regelungen sowie deren
schriftliche Dokumentation
in Organisations-
handbüchern.“
(Dilllerup/Stoi, 2013, S.
442)*

Teil I (Organisation versus Improvisation)

Entwicklungsphasen von Unternehmen (vgl. KASPAR und MAYERHOFER (2009, S. 256 f.)

Pionierphase

Kennzeichen: Improvisation, direkte Kommunikation, patriarchalische Führung.
Gefahren: Chaos, Willkür, Unselbstständigkeit der Mitarbeiter.

Organisationsphase

Kennzeichen: formalisierte Strukturen, Hierarchien, Standardisierung.
Gefahren: Erstarrung, Abteilungsdenken, sinkende Motivation.

Integrationsphase

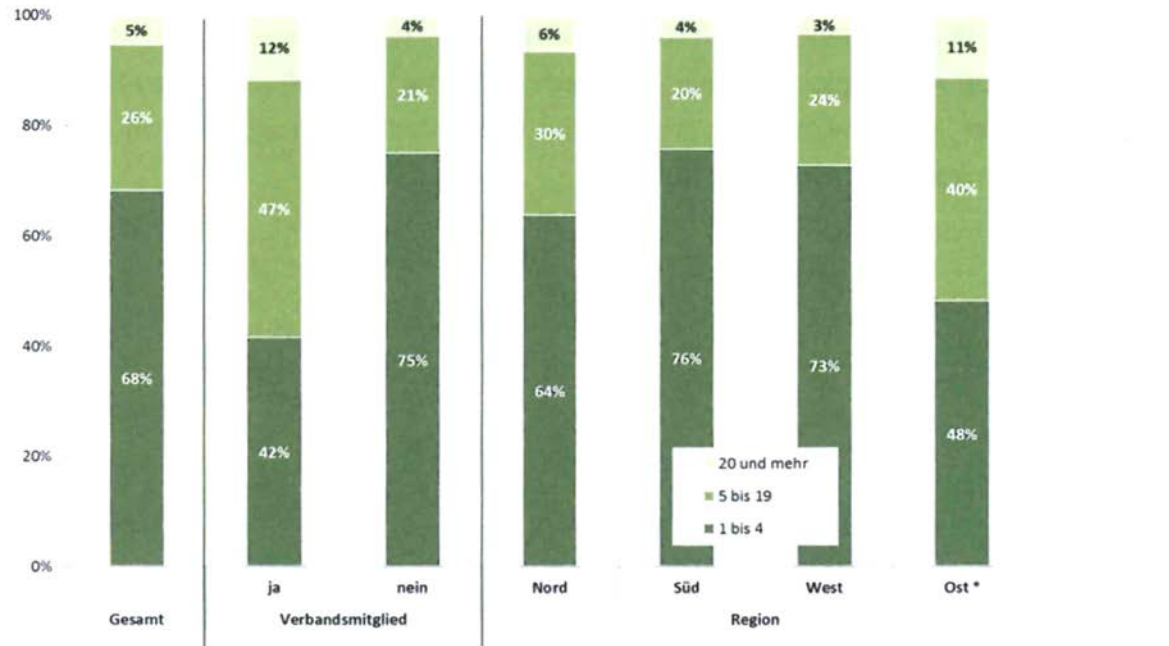
Kennzeichen: Teambildung, interne Optimierung der Prozesse, Abteilungen werden autonomer.
Gefahren: Koordinationsaufwand, Verselbstständigungstendenzen.

Assoziationsphase

Kennzeichen: Kooperation mit der Umwelt, Aufbau von Allianzen und Netzwerken, Prozessverantwortung über die Unternehmensgrenzen hinaus.
Gefahren: Machtblöcke durch strategische Allianzen, Unternehmen im Unternehmen.

Unternehmen nach Mitarbeiterzahl (GaLaBau-Differenzierung)

Anzahl der Unternehmen in Prozent (N=594)

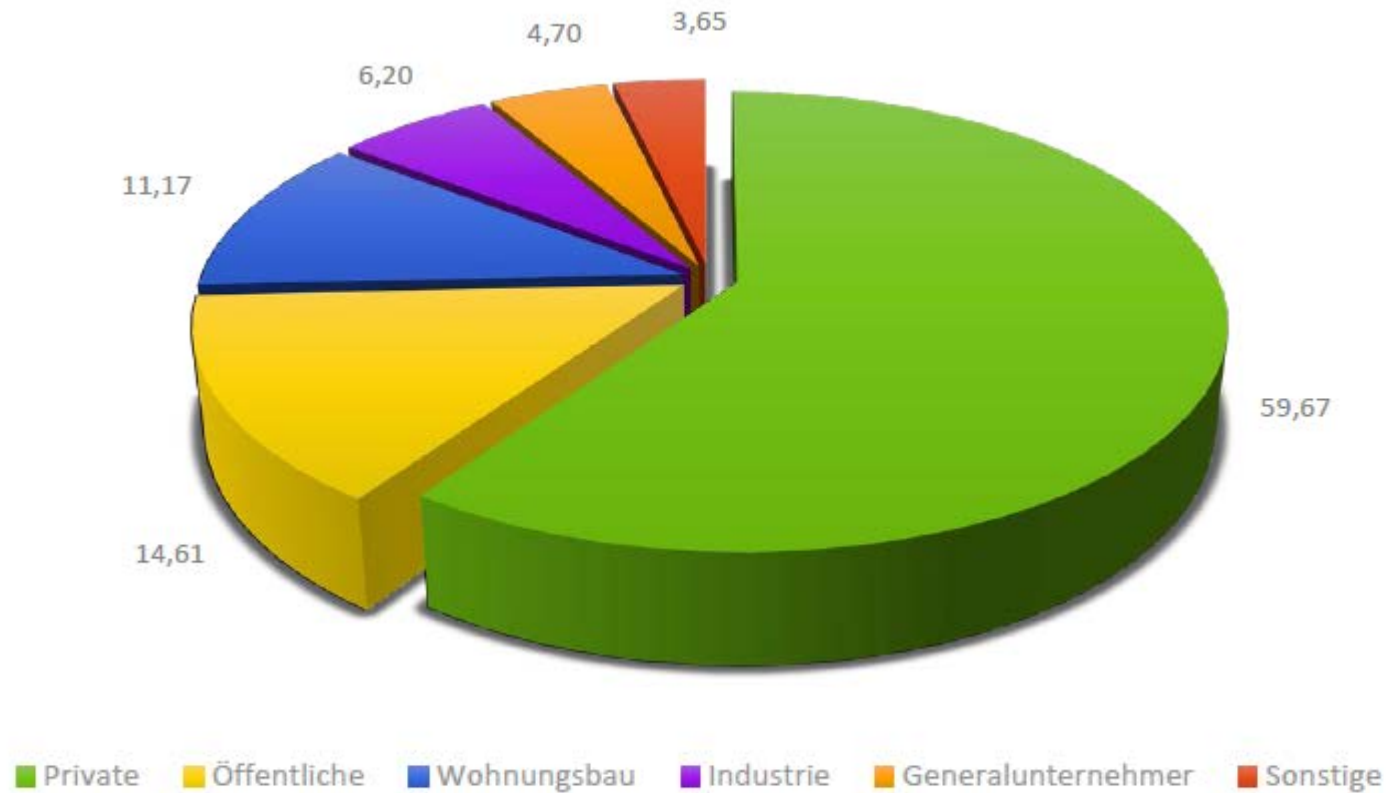


Hinweis: Abweichung zu 100 Prozent rundungsbedingt.

* aufgrund geringer Fallzahlen keine Signifikanzaussagen möglich.

Quelle: Branchenportrait des BGL (2012, S. 24).

Umsatzanteile nach Auftraggeberarten



Quelle: BGL (2017, <https://www.galabau.de/branchendaten.aspx> [29.01.2019]).

Die heterogenen Führungspersönlichkeiten im GalaBau dargestellt an den Extremen:



Quelle: <https://de.freepik.com/fotos-kostenlos/>

Strukturierter Bauingenieur mit
dem grünen Daumen

versus



Quelle: www.rebasius.de

kreativem Gartengestalter mit
„weltverbessernden“ Ansichten

Teil I (Spiegel hochhalten – Status quo in der Branche)

Resümee für das Prozessmanagement:

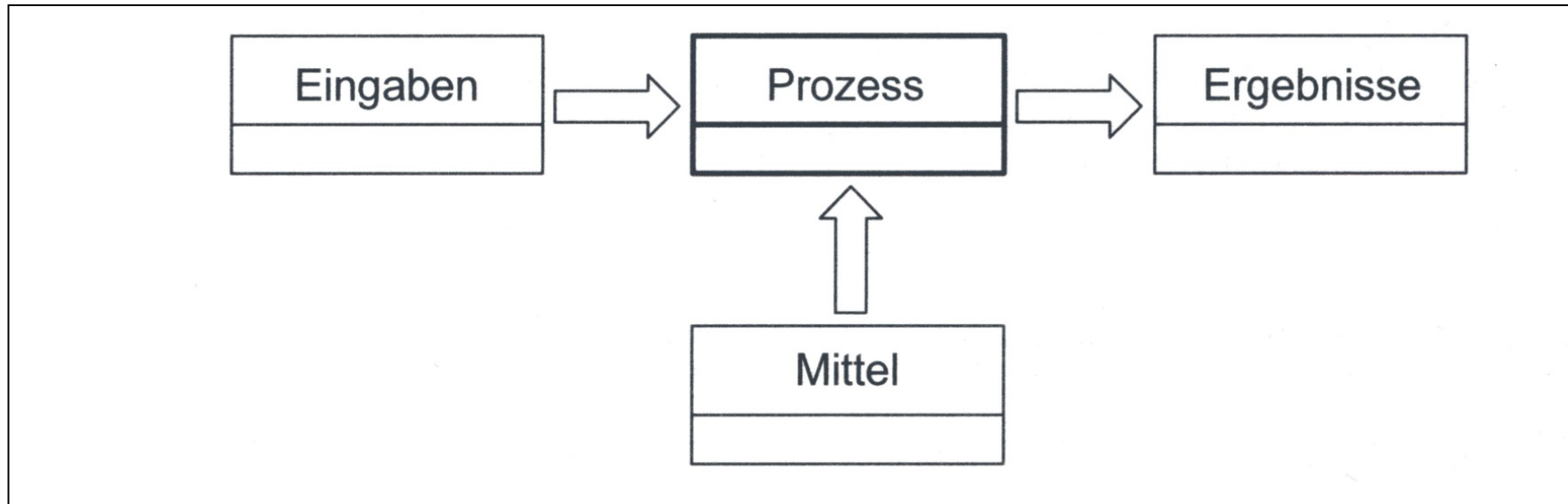
- fehlendes Know-how,
- permanenter Zeitdruck aufgrund mangelnder Delegation (–smöglichkeiten) und Ordnung sowie vielfache Mitarbeit der Geschäftsführung auf der Baustelle,
- geringe finanzielle Mittel,
- Orientierung an direkter Konkurrenz,
- Befürchtung vor Starrheit und Messbarkeit,
- vorherrschende Einstellung: „Es funktioniert auch so“,
- hohe Bandbreite an Mitarbeiterqualifikationen,
- teilweise großer Investitionsbedarf,
- ständig neue Kunden/Architekten mit unterschiedlichsten Bedürfnissen.

Teil II (Bedeutung der prozessorientierten Organisation)

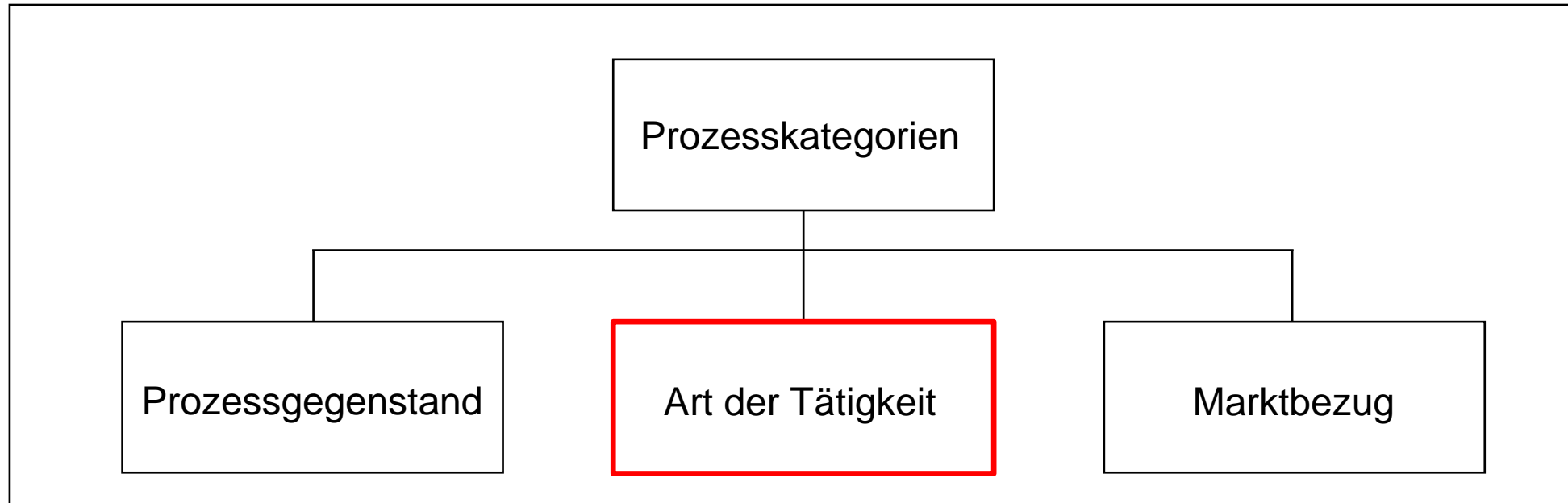
Vorteile	Nachteile
<p>- Entlastungsfunktion Für die Unternehmensleitung</p> <p>- Rationalisierungsfunktion Durch Arbeitsteilung</p> <p>- Kostenminimierung Durch Ermöglichung einer effizienten Leistungserstellung</p> <p>- Transparenzfunktion Durch Sichtbarmachung von Tätigkeiten verbunden mit der Steigerung der Kundenzufriedenheit (Zuverlässige Aufgabenerfüllung)</p>	<p>- Erfolgseinbußen Durch bürokratische Routineentscheidungen</p> <p>- Motivationseinbußen Durch eingeschränkten Entscheidungsspielraum und mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit der Leistungserstellung</p>

Quelle: Vor- und Nachteile von Organisation in Anlehnung an WÖHE, 2010, S. 109.

Beherrschung des Bauablaufs durch Zerlegung in reproduzierbare Organisationseinheiten



Quelle: Allgemeine Prozessstruktur, LINß (2004, S. 22).

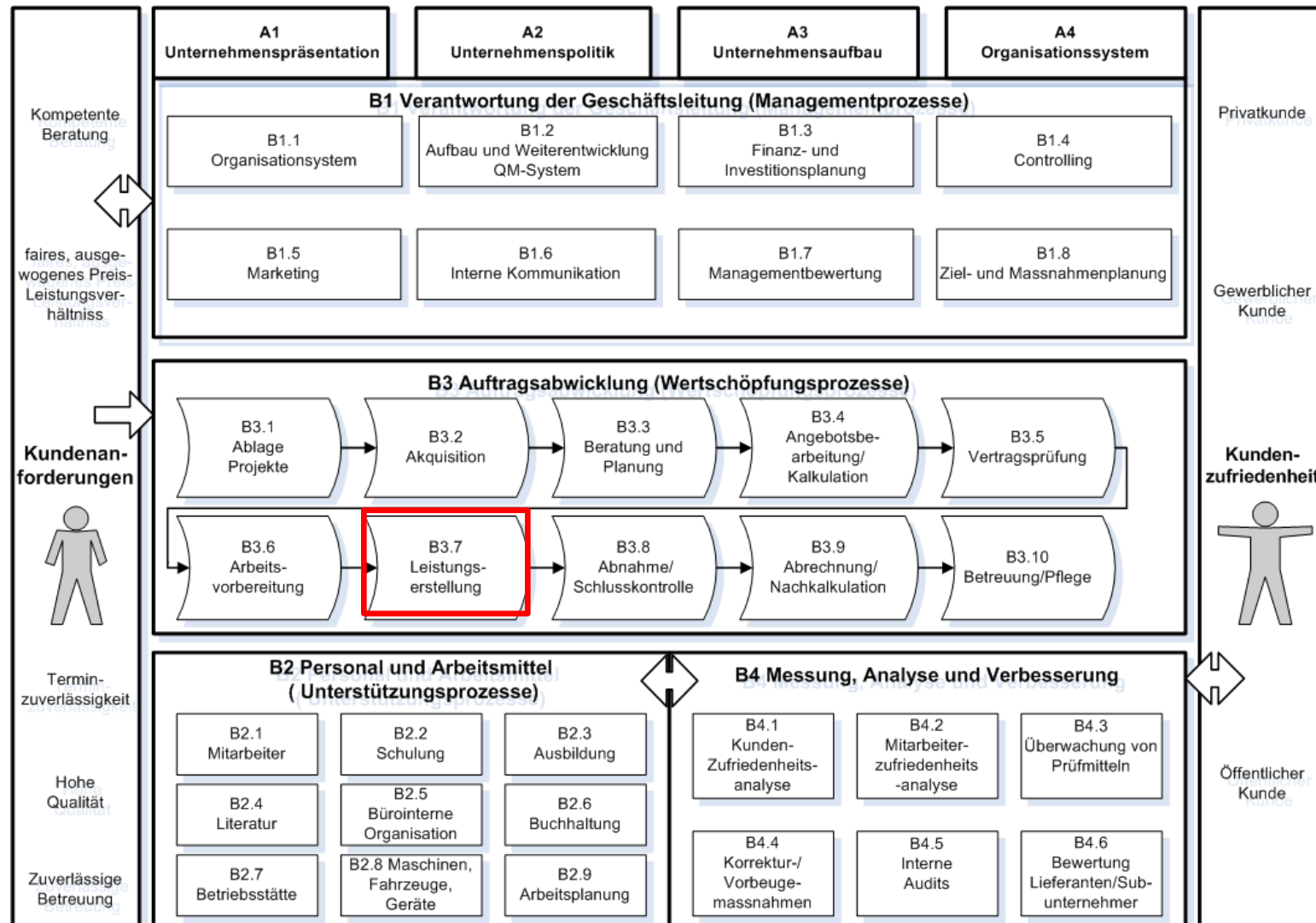


Quelle: Prozesskategorien, VAHS (2015, S. 219).

Prozessebenen (Teil des Organisationsgrades!):

- Prozessstruktur = Gesamtheit aller im Unternehmen ablaufenden Prozesse
- Geschäftsprozess = Handlungsebenen (DIN EN ISO 9001:2015) als grundlegende Beschreibung der Aufgabenfelder des Unternehmens
- Hauptprozesse = Prozesse zur Beschreibung der Kerninhalte der Geschäftsprozesse
- Teilprozesse = schrittweise Zerlegung der Hauptprozesse in sinnvolle Unterteilungen
- Elementarprozess: unterste hierarchische Prozessebene
- Nebenprozesse = Vorläufer und Nachläufer zu den Teilprozessen mit Schnittstellendefinition

Teil II (Aufbau eines zielgerichteten Prozessmanagements im Landschaftsbau)



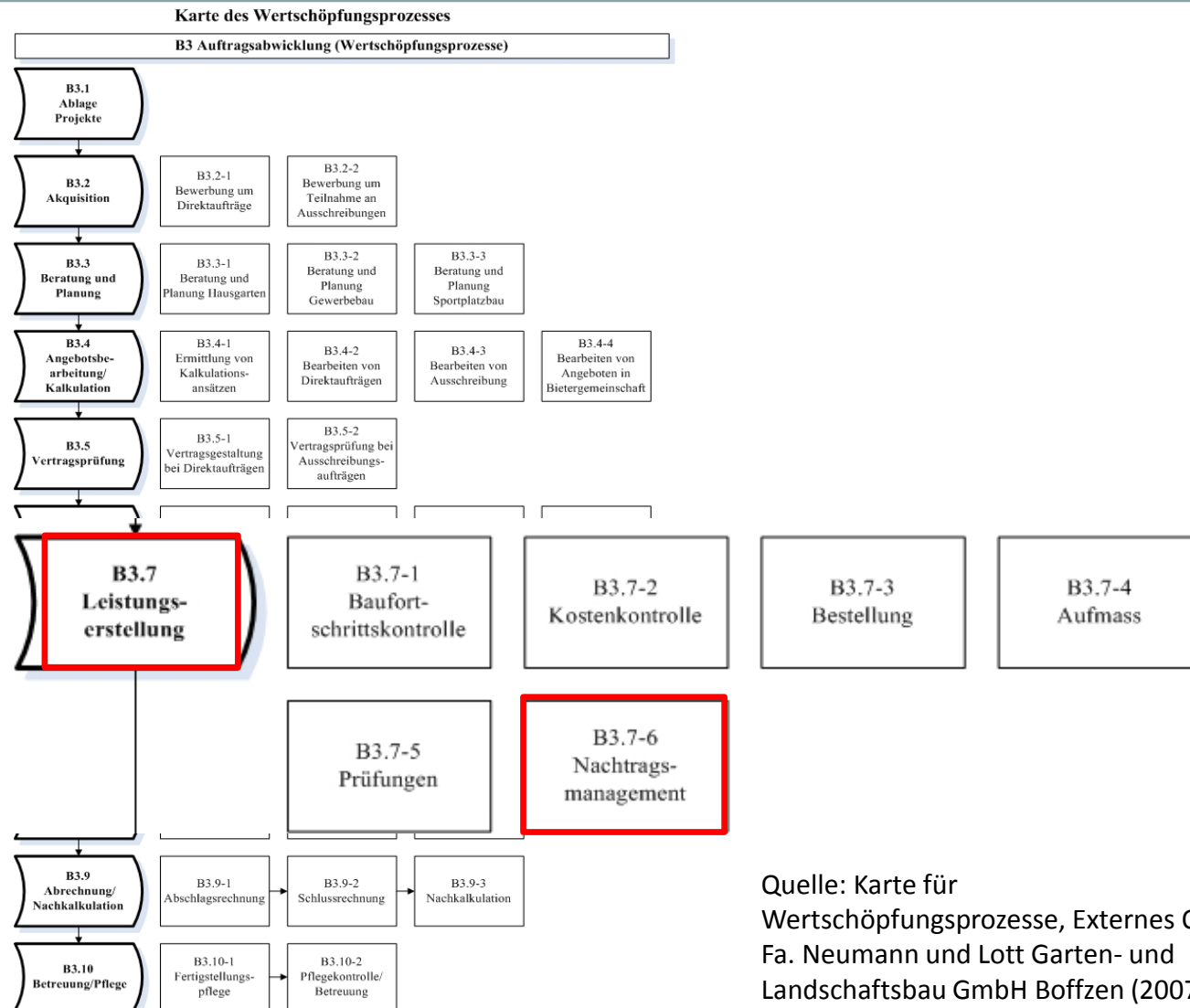
1. Ebene:
Geschäftsprozesse



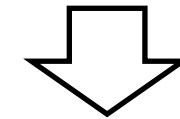
2. Ebene:
Hauptprozesse

Quelle: Prozesslandkarte eines Landschaftsbauunternehmens in Anlehnung an HADERSTORFER ET AL. (2010, S. 31).

Teil II (Aufbau eines zielgerichteten Prozessmanagements im Landschaftsbau)

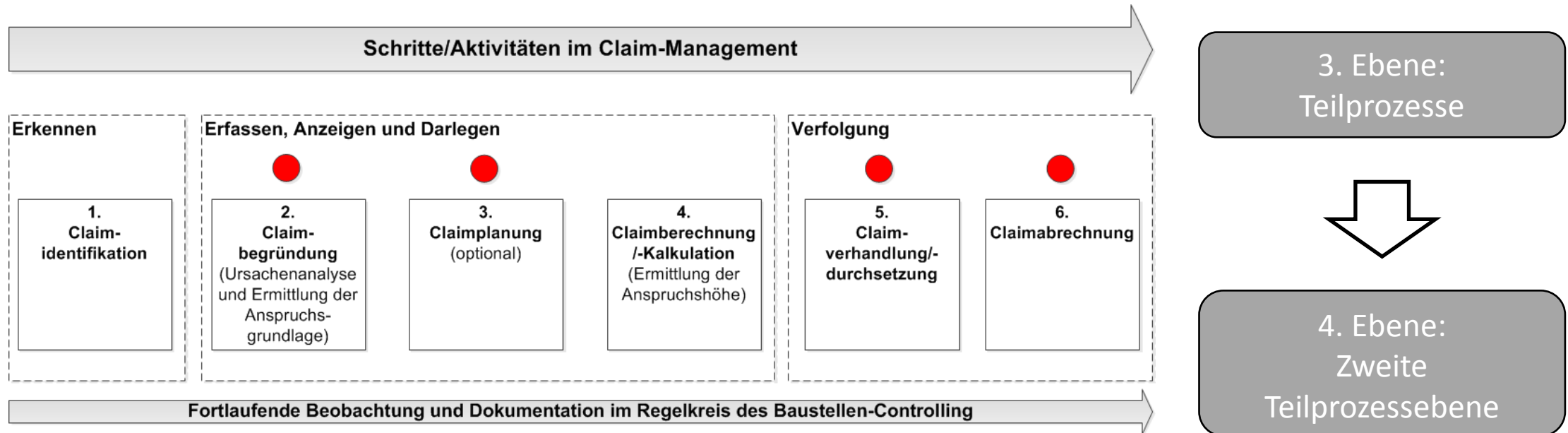


2. Ebene:
Hauptprozesse

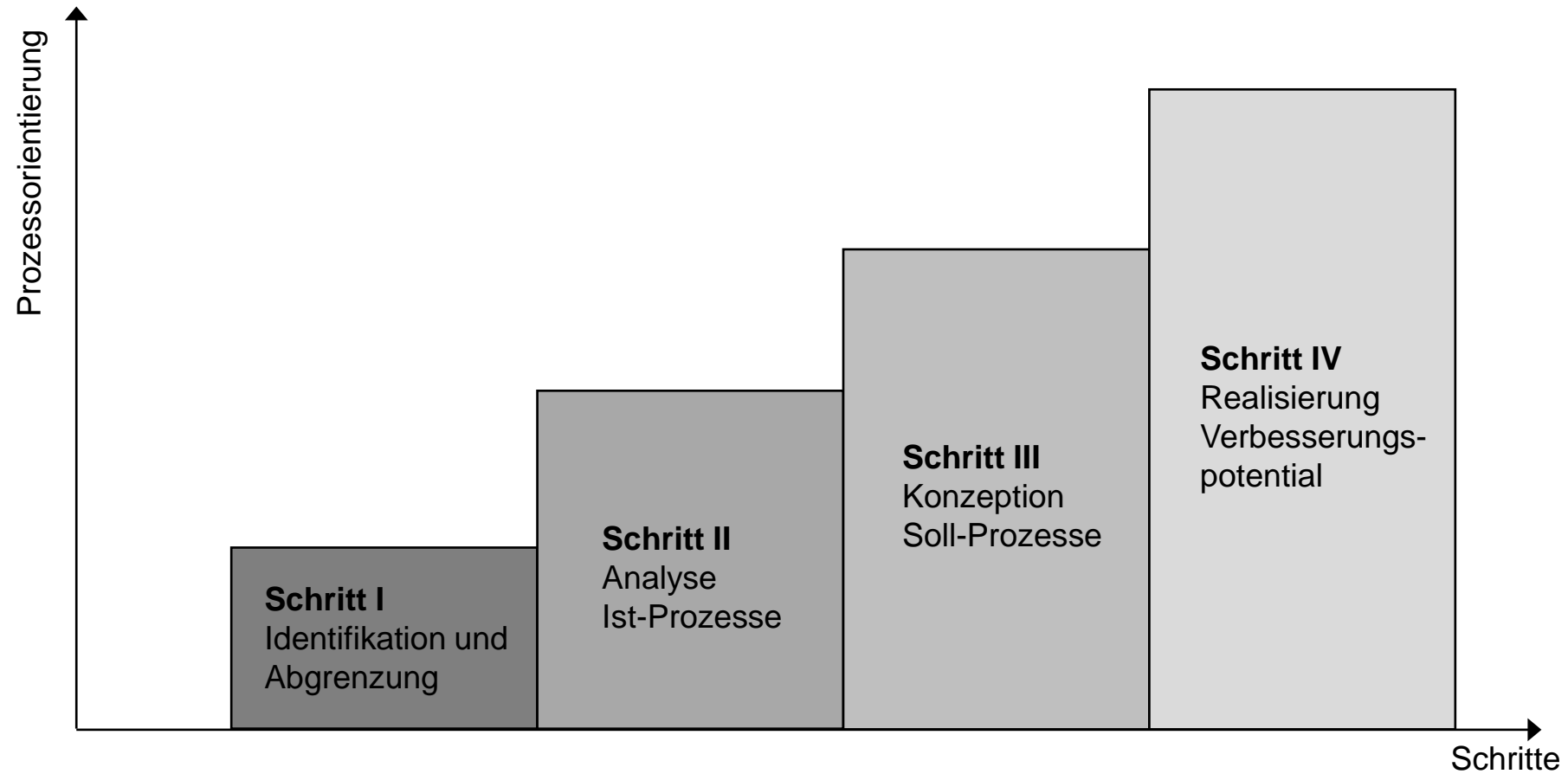


3. Ebene:
Teilprozesse

Quelle: Karte für Wertschöpfungsprozesse, Externes QMH Fa. Neumann und Lott Garten- und Landschaftsbau GmbH Boffzen (2007).



Quelle: Aufgaben im Claim-Management, HADERSTORFER/MÖHRING (2014, S. 43) (roter Punkt = Austauschbeziehung mit Auftraggeber).

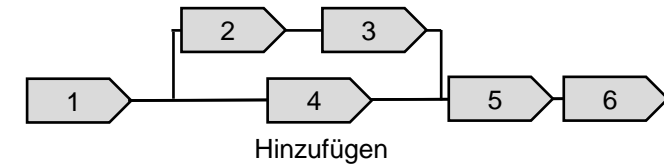
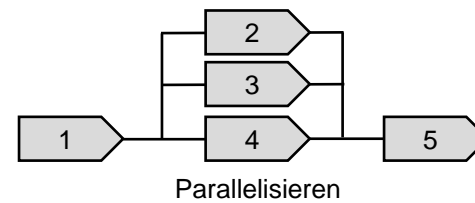
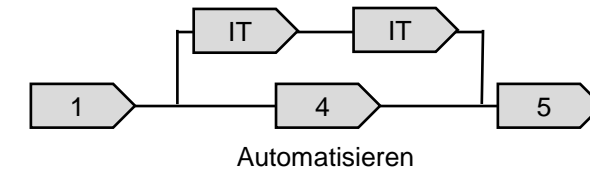
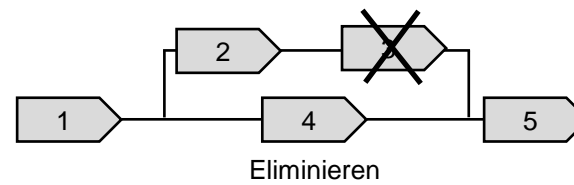
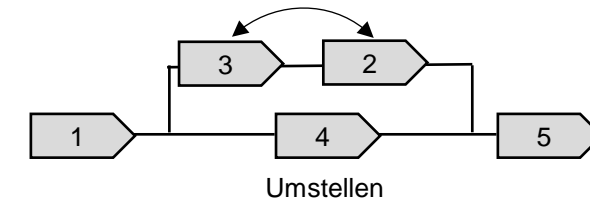
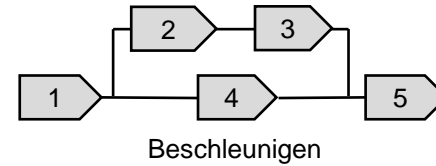
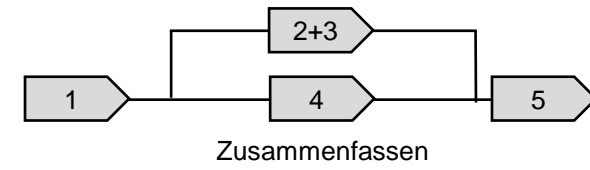
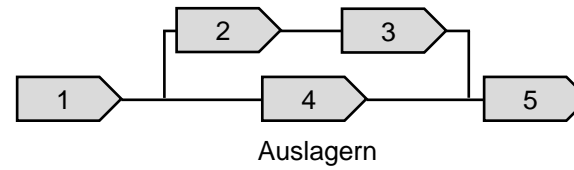
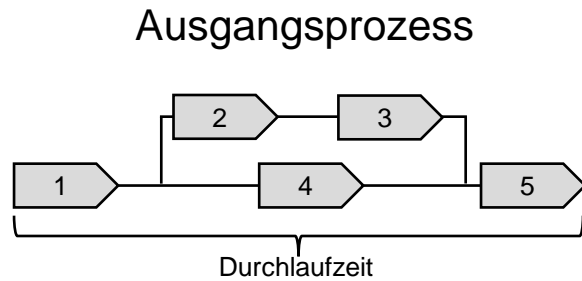


Quelle: NEUHÄUSER/KÖRBER (2018, S. 63 nach WAGNER/KÄFER, 2017, S. 64); ähnlich BEA/HAAS (2013, S. 408).

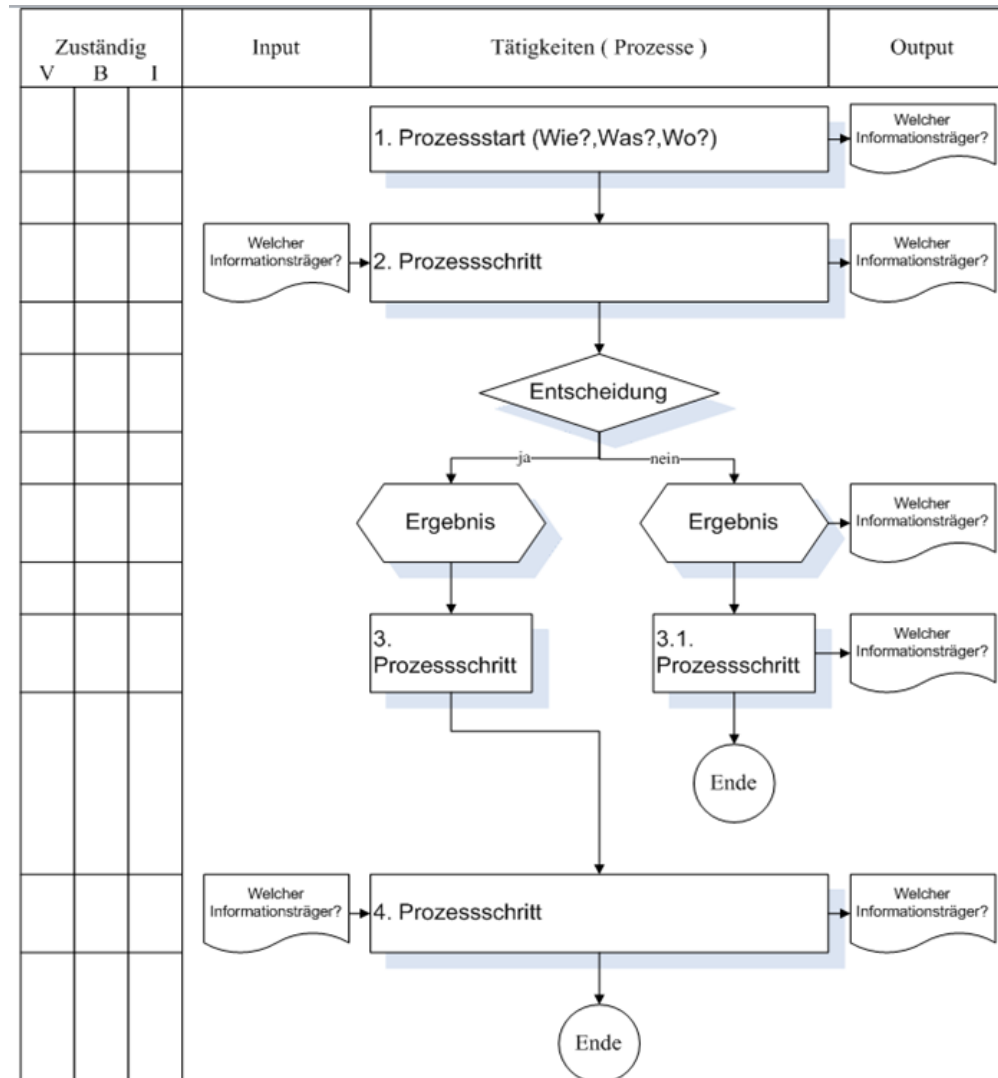
Teil II (Aufbau eines zielgerichteten Prozessmanagements im Landschaftsbau)

WAGNER ET AL. (2005, S. 55) unterscheiden dabei drei Typen von Tätigkeiten:

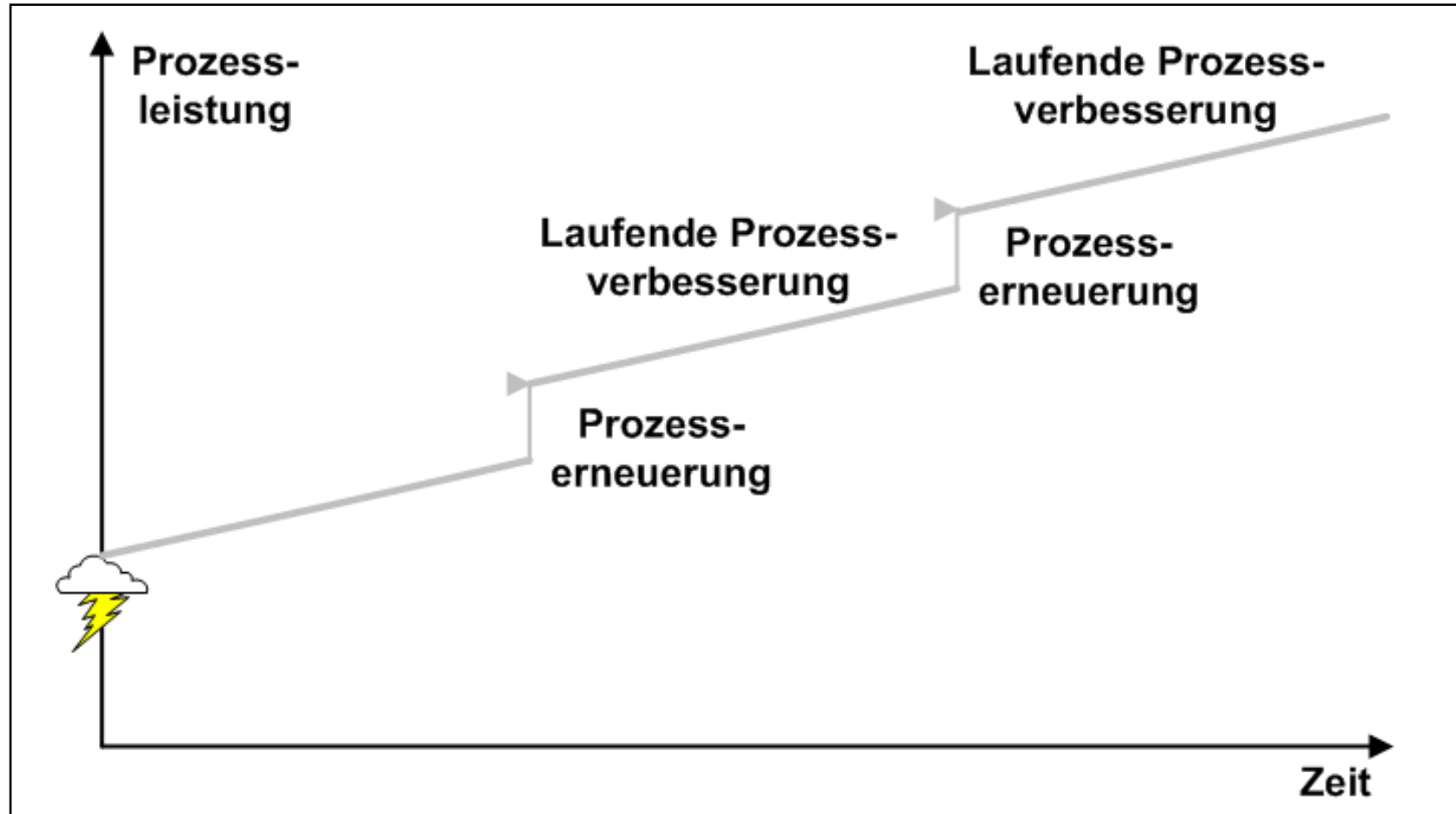
- Eindeutige Wertschöpfung im Sinne von Nutzleistung,
- Tätigkeiten, die keinen Wert erzeugen, aber unter gegenwärtigen Technologien und Fertigungseinrichtungen unvermeidbar seien, und
- Tätigkeiten, die keinen Wert erzeugen und direkt vermeidbar seien (Blind- und Fehlleistungen).



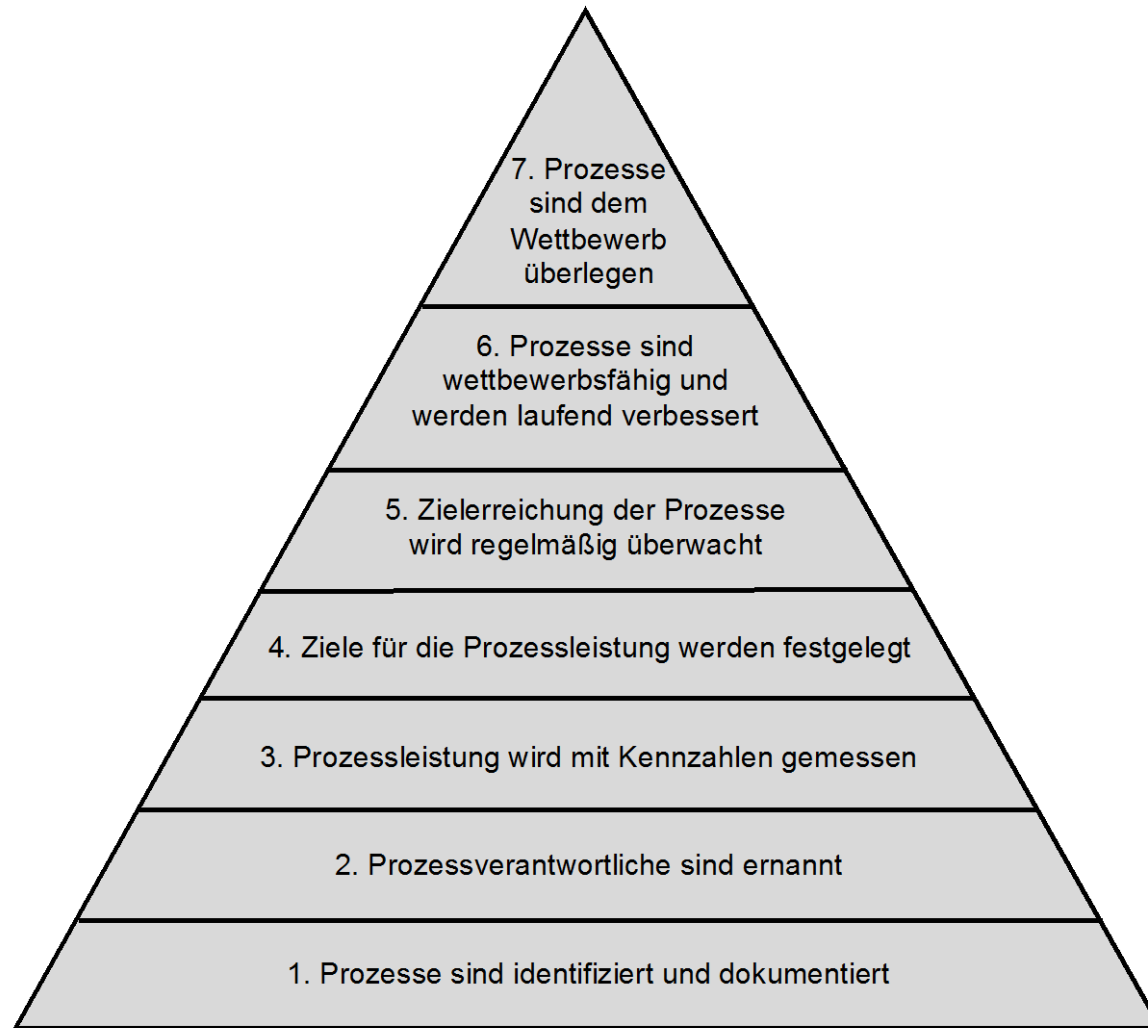
Quelle: Prozesserneuerung (vgl. DILLERUP/STOI, 2013, S. 575; HUNGENBERG/WULF, 2011, S. 240):



Prozessbeschreibung,
in Anlehnung an
HADERSTORFER ET AL.
(2010, S. 47).



Quelle: Wechsel zwischen kontinuierlicher Verbesserung und Prozesserneuerung, DILLERUP/STOI (2013, S. 501 nach IMAI, 1997, S. 550).



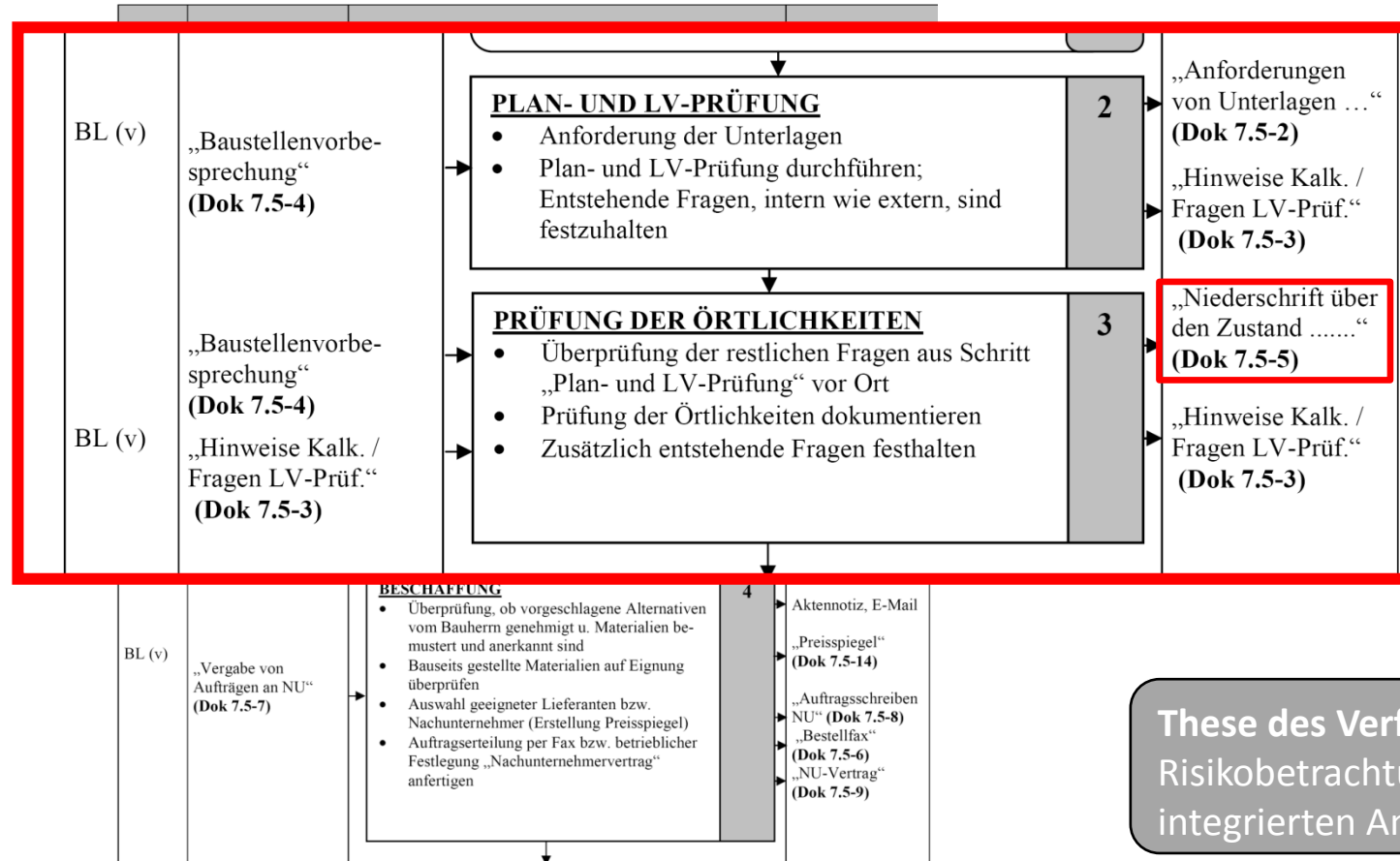
Reifegrad

Quelle: Reifegrade von Prozessen (vgl. DILLERUP/STOI, 2013, S. 579 nach SCHMELZER/SESSELMANN, 2010, S. 198).

Teil III (Ist die Fokussierung der Prozesse nur auf die Kostenoptimierung/ Gewinnmaximierung sinnvoll?)

PROZESSBESCHREIBUNG: ABLAUFSCHEMA

PROZESSBEREICH	7. ARBEITSSCHRITTE ZUR AUFTRAGSABWICKLUNG
PROZESS	7.5 ARBEITSVORBEREITUNG



Verpflichtung nach § 3 Abs. 4 VOB/B sowie DIN 18320 Abschnitt 3.1.9

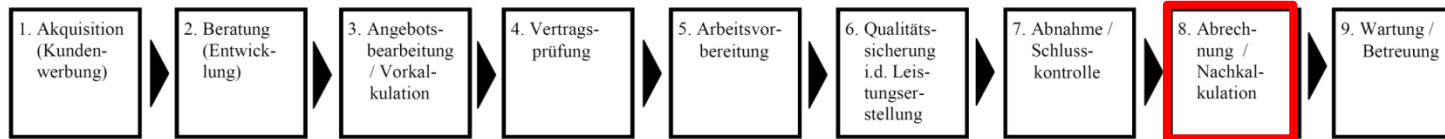


Systematische Erfassung von Risiken

These des Verfassers:
Risikobetrachtung zwingend notwendig (vgl. auch zu dem integrierten Ansatz DIN EN ISO 9001: 2015).

Teil III (Lassen sich durch die Teilprozessbildung neue Dienstleistung identifizieren und vermarkten?)

Hauptprozesse:



Quelle:
Haderstorfer
(2011).

Teilprozesse:

1.1 Bewerbung um Direktaufträge
1.2 Bewerbung um Teilnahme an Ausschreibungen

2.1 Beratungs- und Planungsvorgang „Hausgärten“ ff.
2.6 Dokumentation Planungsablauf

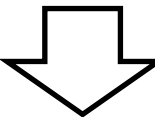
3.1 Ermittlung von Kalkulationsätzen
3.2 Bearbeitung von Direktangeboten
3.3 Bearbeitung von Ausschreibungen
3.4 Nachtragsmanagement

4.1 Vertragsprüfung bei Ausschreibungsaufträgen
4.2 Vertragsgestaltung bei Direktaufträgen

5.1 Prüfung der Arbeitsgrundlagen
5.2 Beschaffung
5.3 Ablaufplanung und Disposition

6.1 Baufortschrittskontrolle
6.2 Prüfungen
6.3 Leistungsfeststellung

7.1 Schlusskontrolle
7.2 Abnahme
7.3 Schlussbeurteilung



Erstellt für den: 27.10.2015
von: Michael Staub
Wetter: trocken [Korrektur melden](#) Blatt Nr.: 33

Arbeitskräfte	Anzahl	ges. Std.	Maschineneinsatz
Vorarbeiter:	1	8	
Facharbeiter:	1	8	
Lehrlinge:	0	0	
Bauhelfer:	0	0	
Reststunden:		0,00	

Ausgeführte Vertragsarbeiten Neue Position anlegen

Pos.-Nr.	Kurzbeschreibung	Menge	Einheit	Std. Soll	Std. Ist	
99.005	Randenfassung aus Pflaster hergestellt.	20	lfdm	7,33	6	
98.001	Baustelleneinrichtung für die v.g. Arbeiten, sonst wie Angel (Besprechung)	0.1	Paech	1,00	2	
99.004	Erdarbeiten für die n.f. Mähkante herstellen.	20	lfdm	2,00	2	
				11,13	10,00	

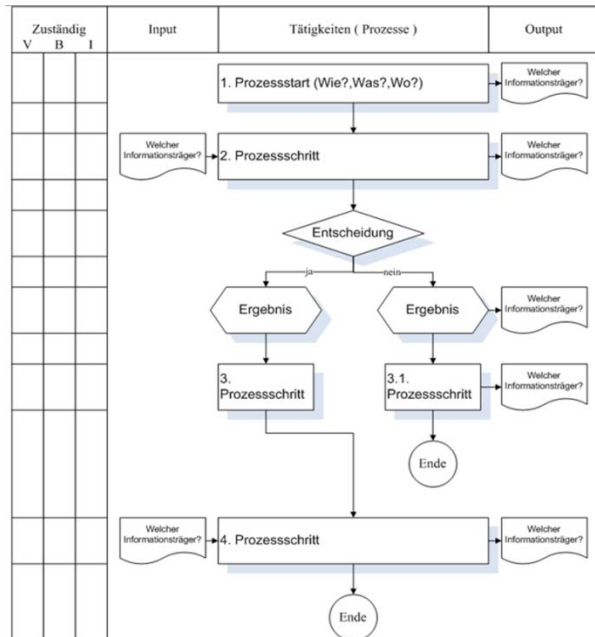
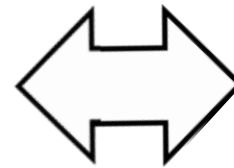
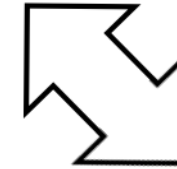
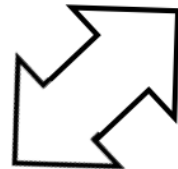
Eigenständig entwickelte Produkte und Dienstleistungen

These des Verfassers:
Vorlage eines prozessorientierten systematischen Innovationsmanagement zwingend notwendig!

Quelle:
Digitale Zeiterfassung als mengenmäßige positionsweise Nachkalkulation für den Zeitanatz, WORKCONTROL (2015).



Quelle:
<https://www.jobvector.de/karriereratgeber/branchentrends/berufsperspektiven-fuer-bauingenieure/>



These des Verfassers:
Digitale Softwarelösungen bestimmen verstärkter die Prozessgestaltung – Diese Entwicklungstendenzen sind in ihrem Umfang derzeit noch nicht abschätzbar.





©BauUnwesen.de