

Verständnis entwickeln: *Das Erkennen der Kommunikationsstörungen zwischen Baustellenteams und der Werkstatt ermöglicht die Erarbeitung zufriedenstellender Lösungen. (Foto: ChatGPT/David Spoo)*

Engpass, Ergebnisbelastung oder Erfolgsgarant

Welche Rolle spielt Ihre Werkstatt für den Unternehmenserfolg?

Eindeutig lässt sich die oben gestellte Frage nicht beantworten, schon allein, weil die Antwort von der jeweiligen Perspektive abhängt. Bin ich für den Vertrieb und die Kalkulation von Angeboten verantwortlich? Bin ich als Projektleiter für das Baustellenergebnis verantwortlich? Muss ich als Einkäufer die eigene Werkstatt mit dem Wettbewerb vergleichen und alternative Angebote einholen? In seinem Gastbeitrag stellt Martin Johnsson, Supervisor, Coach und Organisationsberater, Überlegungen zum Leistungsversprechen der MTA/Werkstatt an.

Was passiert in der Praxis?

Ein Bauunternehmen entscheidet sich, nicht mit Nachunternehmern sondern mit einer eigenen Mannschaft und eigenem Maschinenpark zu Werke zu gehen. Die Folge, Projekt- und Bauleitungen sind darauf angewiesen, dass Mitarbeiter, Maschinen und Technik disponiert, und Maschinen und Technik verfügbar gehalten werden.

Alle, die damit schon einmal in Berührung gekommen sind oder gar Verantwortung dafür tragen, wissen um die Komplexität dieser Aufgabenstellungen. Weitere Rahmenbedingungen im Unternehmen können die Komplexität zusätzlich erhöhen. Ein Beispiel dafür, dass sich jedem sofort erschließt: Sind die flexiblen Gehaltsbestandteile der Projektleitungen an die Projektergebnisse gebunden, steigt der Druck auf die internen Dienstleister bei gleichzeitiger Abnahme des Verständnisses für deren Bedingungen. Logisch, denn das Gesamtergebnis aller Projekte tritt hinter das Ergebnis des einzelnen Projekts zurück. Ein teils erbitterter, nicht immer fairer Wettbewerb der Bauvorhaben um Maschinen und Technik einerseits, sowie um die Zuordnung der Kosten andererseits, können Folgen sein. Damit ist das Spannungsfeld beschrieben, in dem sich die unternehmenseigenen Servicefunktionen bewegen. Und je unmittelbarer eine Servicefunktion das Baustellengeschehen beeinflusst, desto deutlicher treten diese Spannung im Alltag auf.



„Aus der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung ergeben sich wertvolle Themen, über die Mitarbeiter und Führungskraft sprechen sollten, um Erwartungen abzuleiten und Entwicklungsschritte festzulegen."

Martin Johnsson, JohnssonSupervision

Was sagt die Theorie dazu?

Jedes Unternehmen macht seinen Kunden ein Leistungsversprechen und ausschließlich an der Erfüllung dieses Versprechens wird die Bedeutung und Wirksamkeit des Unternehmens gemessen. Das impliziert, dass die Beiträge aller Organisationseinheiten und Funktionen zum Unternehmenserfolg auf dieses Leistungsversprechen einzahlen müssen.

Dies wiederum impliziert den berechtigten Anspruch der operativen Einheiten (Abwicklung), dass unterstützende Funktionen, in unserem Fall die Werkstatt (MTA), mit einem Exzellenz-Anspruch ihre Dienstleistungen für die Projekte erbringt. Ein reibungsloser Ablauf und erfolgreicher Abschluss der Baustellen ist der Gradmesser.

Zwischen den Zeilen gelesen erkennen wir schnell die Demarkationslinien und können fast vorhersagen, an welcher Stelle es zu welchem Zeitpunkt zu Konflikten in der Zusammenarbeit kommt. Besonders dann, wenn sich im Unternehmen eine Hierarchie unter den an der Wertschöpfung unmittelbar beteiligten Funktionen etabliert hat. Am Ende der Nahrungskette stehen eigentlich nie die Servicefunktionen. ▶

Was finden wir in der Praxis vor

Die im folgenden Fallbeispiel zutage tretenden Phänome lassen sich in vielen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen beobachten, die Erkenntnisse können getrost verallgemeinert werden.

In einem mittelständischen Bauunternehmen (Tiefbau, Abbruch und Entsorgung) sind im Rahmen einer Beratung die Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen den Projekt-/Bauleitungen einerseits sowie den Disponenten und der Werkstattleitung andererseits deutlich sichtbar geworden. Es gab wenige bis keine Versuche, diese Konflikte konstruktiv zu lösen. Vielmehr wurden Vorwürfe heftig artikuliert und Schuldzuweisungen hin und her geschoben.

Im Folgenden fokussieren wir uns auf die Kooperation zwischen den Baustellenteams und der Werkstatt: Auf Seiten der Baustellenteams wurde beklagt, die Werkstatt sei zu langsam, zu unflexibel, zu teuer. Die Mitarbeiter seien nicht zu erreichen, kämen nicht auf die Baustellen, zeigten kaum Bereitschaft zu Mehrarbeit und zu Arbeit an Samstagen. Die Werkstattmitarbeiter warfen den Baustellenteams vor, schlampig mit den Geräten umzugehen und kein Kostenbewusstsein zu haben, vereinbarte Wartungstermine nicht einzuhalten, kein Verständnis für die Werkstattabläufe aufzubringen und sich respektlos zu verhalten. Zwei Perspektiven auf das Thema. Eine Einigung schwierig. In diesem Fall ließ sich der Konflikt bearbeiten und weitgehend auflösen.

Nach einer gemeinsamen Diagnose des Status quo erarbeitete das Werkstattteam seinen Beitrag zur Lösung im Rahmen eines Workshops. Diese Ergebnisse wurden erarbeitet:

– Die Anforderung, mehr Reparaturen und Wartungen auf den Baustellen zu erbringen, um Transportkosten, die das Baustellenergebnis belasten, zu reduzieren, wurde aufgenommen und diskutiert. Neben dem Verständnis für die Perspektive der Bauleitungen wurde erarbeitet, welche Tätigkeiten konkret auf den Baustellen ausgeführt werden können und welche Voraussetzungen es dafür braucht. Das Werkstattteam erstellte einen Leistungskatalog, der beschreibt, was auf den Baustellen gemacht werden kann und was in der Werkstatt passieren muss. Das Ergebnis diskutierten die Werkstattleitung und ihr Disponent mit den Bauleitern und passten einige Punkte an. Anschließend wurden die Poliere informiert und das Konzept umgesetzt (= Kooperationsmodell).
- Bei Havarien entscheiden künftig die Mechaniker vor Ort, ggf. nach Rücksprache mit der Werkstattleitung, wo die Reparatur durchgeführt werden kann (= Rollenklarheit). Die Bereitschaft, bei Havarien und zeitkritischen Einsätzen selbstverständlich auch außerhalb der Kernzeiten zu arbeiten, wird unterstrichen.
– Der Zustand der Fahrzeuge und Maschinen, in dem sie weitergegeben werden, ist häufig in einem inakzeptablen Zustand. Die Mechaniker im Außendienst übernehmen die Kontrolle der Geräte auf den Baustellen und dokumentieren den Zustand. Die Bauleitungen und Poliere werden informiert und gebeten, darauf zu drängen, dass die Maschinisten ihrer Verpflichtung nachkommen, in der dafür zur Verfügung stehenden Regiezeit die Geräte zu pflegen.
– Weitere Vereinbarungen für die Zusammenarbeit mit den Baustellenteams betrafen die Bedarfsmeldung für Verbrauchsmaterial; die Gewährleistung, dass nur einwandfreie Technik die Werkstatt verlässt; Transporte von Maschinen nur noch mit Übergabe- und Mängelprotokollen durchgeführt werden sollen (Verstöße gegen diese Verpflichtung sind eine enorme Fehlerquelle), sowie die Anmeldung der Kollegen über eine Klingel, um für störungsfreie Arbeitsbedingungen in der Werkstatt zu sorgen.

Also alles pragmatische Lösungsansätze, die am nachhaltigsten kooperativ umgesetzt werden. Ein Führungsthema.

Was kann man vorausschauend tun, um die eigene Werkstatt zu entwickeln?

1. Ein berechtigter und nicht überzogener Anspruch der operativen Einheiten an eine exzellente Dienstleistung der Werkstatt sollte das Leistungsversprechen der Werkstatt an das Unternehmen sein. Im beschriebenen Fall machten sich die Werkstattmitarbeiter vor der Bearbeitung der konkreten Themen Gedanken zu ihrem Leistungsversprechen und verständigten sich darauf. Ein solches Leistungsversprechen gibt Orientierung und Klarheit im Umgang mit den Anforderungen, erleichtert das Führungsgeschäft und die fortlaufende Evaluation des Leistungskataloges.

HINTERGRUND

JohnssonSupervision

Seit mehr als 30 Jahren berät Martin Johnsson eigentümergeführte mittelständische Unternehmen. Professionelle unterschiedlicher Hierarchieebenen und Funktionen wenden sich an ihn, um sich und ihre Organisationen weiterzuentwickeln, kontinuierlich zu verbessern und auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen, die eigene Wirksamkeit und die des Unternehmens zu erhöhen, oder einfach über sich und ihr Tun nachzudenken und die eigenen Werte zu hinterfragen. Allen gemeinsam ist dabei der Wunsch, die Verantwortung für die Lösung nicht aus der Hand zu geben, sondern durch Selbstreflexion und Reflexion der Praxis das eigene Verständnis zu vertiefen, die Wahrnehmung zu erweitern und neue Handlungsoptionen aufzudecken. Er orientiert sich dabei an den Werten Ehrlichkeit, Verbindlichkeit und Transparenz, bleibt unabhängig und geht verlässliche Arbeitsbündnisse ein.

2. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist für jede Werkstatt ein Muss! Neben den Produktivitäts- und Qualitätseffekten hält kontinuierliche Verbesserung die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter hoch.

3. Eine kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung, die sich an der Bewertung von Eigenschaften und Fähigkeiten orientiert, die von den Mitarbeitern einer Werkstatt erwartet werden müssen. Dabei empfiehlt sich, entsprechende Items mit den Mitarbeitern zu entwickeln (Beispiel: Ordnung und Sauberkeit) und abzuleiten, woran die Erfüllung gemessen wird (hier: Zustand Arbeitsplatz und Werkszeug, Ordnung in der Werkstatt). Aus der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung ergeben sich wertvolle Themen, über die Mitarbeiter und Führungskraft sprechen sollten, um Erwartungen abzuleiten und Entwicklungsschritte festzulegen.

Wer erfahren will, wie man das im eigenen Unternehmen, der eigenen Werkstatt angehen und umsetzen kann, ist herzlich zum Digitalforum „Leistungsversprechen Werkstatt“ am 18.11.2026 um 14:00 Uhr eingeladen.

Info: www.johnsson-supervision.de ■