

## **Prozessmanagement im Rohrleitungsbau**

### **Strukturierte Geschäftsprozesse als Grundlage erfolgreicher Bautätigkeit**

Von Dr. Wiebke Dresp, erstmals publiziert im Rahmen des IRO-Forums 2012

Grundgerüst eines jeden Unternehmens sind seine Geschäftsprozesse. Hierunter versteht man die betrieblichen Abläufe in einem Unternehmen, die von einer Vielzahl beteiligter Personen mit bestimmten Fähigkeiten und Qualifikationen unter Verwendung materieller und nicht materieller Ressourcen durchgeführt werden.

Jedes Unternehmen hat seinen eigenen Weg, mit diesen Geschäftsprozessen umzugehen. Dabei kommt die gesamte Bandbreite zwischen informellen, sich selbst entwickelnden Prozessen und starren, fest vorgeschriebenen Handlungsanweisungen vor.

Gerade im Baugewerbe tendieren viele Unternehmen zur ersten Variante: die Abläufe bauen extrem auf die Erfahrungswerte der Mitarbeiter, sind aber kaum dokumentiert oder gesteuert. Die Unternehmensprozesse können aber nur dann strategischen und operativen Nutzen bringen, wenn sie aktiv in den Fokus genommen, hinterfragt und weiterentwickelt werden. So entwickeln sie ihr volles Potential, das Kerngeschäft perfekt zu unterstützen und zu verbessern.

### **Warum ist aktives Prozessmanagement im Rohrleitungsbau so wichtig?**

Die Realisierung eines RLB-Projekts ergibt sich als Zusammenspiel einer Vielzahl von ineinander greifenden Einzelprozessen. Neben den Hauptprozessen im operativen Baugeschäft wie der tatsächlichen Baudurchführung inkl. deren Teilprozessen (Schweißen, Verlegen, HDD, Kreuzungen etc.), der Baustelleneinrichtung und der Logistik vor Ort existiert eine Vielzahl weiterer Prozesse wie Kalkulation und Angebotserstellung, Personal- und Geräteplanung, Einkauf und Transport von Material, Gerät und Ersatzteilen, Nachunternehmer- und Arge-Management sowie Steuerung des Gesamtprojekts, technische Planung und Engineering. Auch wesentliche Rahmenprozesse wie z.B. im Bereich Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz verdienen aufgrund ihrer Relevanz für das Tagesgeschäft, aber auch für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Ganzen besondere Aufmerksamkeit.

Im Rohrleitungsbau ist die Fähigkeit, flexibel und kurzfristig agieren und reagieren zu können, ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Diese Anpassungsfähigkeit muss den besonderen Rahmenbedingungen und Einschränkungen von RLB-Projekten entgegenstehen: großen Baustellen, langen Bauzeiten mit dennoch kurzen Vorbereitungs- und Planungszeiträumen, der komplexen Logistik, den umfangreichen Anforderungen an Spezialgerät und Expertise, verschiedensten Bodeneigenschaften auf der gesamten Länge der Trasse u.a.

Die Erfahrung der Mitarbeiter ist ein wesentlicher, vielleicht sogar *der* Kernfaktor bei der Erreichung dieser Flexibilität. Unerlässlich ist aber gleichzeitig eine gute Organisation der Bautätigkeit und der damit verbundenen Aktivitäten in Form der einzelnen Prozesse. Zwei Beispiele:

- Auch bei kurzen Ausschreibungsfristen muss die Erstellung eines belastbaren Angebots zeitgerecht möglich sein. Dafür müssen beispielsweise der Kalkulation wesentliche Erfahrungswerte aus vergangenen Projekten zur Verfügung stehen, eine kurzfristige Trassenbegehung muss jederzeit eingerichtet werden können und es sollte eine Checkliste vorliegen, die als Basis für die Durchführung und Dokumentation der Trassenbegehung dient. So kann sichergestellt werden, dass trotz kurzer Vorlaufzeiten die wichtigsten Punkte immer erfasst und einkalkuliert werden.
- Nicht immer liegen bei Start der Bautätigkeit alle notwendigen Genehmigungen für die Trasse vor. In diesem Fall muss es möglich sein, die Planung der Baustelle kurzfristig zu verändern und eine sinnvolle Reihenfolge der Arbeiten unter den noch existierenden Einschränkungen zu definieren. Ansonsten sind Bauverzögerungen und nicht einkalkulierte Kostensteigerungen zu erwarten.

Natürlich gibt es immer negative Einflüsse auf ein laufendes Projekt, die nicht planbar und beeinflussbar sind, seien es anhaltend schlechte Wetterbedingungen, Planungs- und Terminänderungen des Kunden oder lokale Bodeneigenschaften, die in den Bodengutachten nicht entdeckt wurden. Das reibungslose Bauprojekt bleibt also unerreichbar – aber gut strukturierte Prozesse helfen dabei, die Beeinträchtigungen möglichst gering zu halten.

Aktives, umfassendes Prozessmanagement bietet eine Vielzahl an unmittelbaren Vorteilen:

- Reduktion von Reibungsverlusten: gut aufgestellte Prozesse verbessern das Ineinandergreifen der einzelnen Aktivitäten des Unternehmens und ermöglichen eine klare Definition von Abläufen und Verantwortlichkeiten. Schnittstellen zwischen Abteilungen, Aufgabengebieten und auch zwischen dem Unternehmen und externen Stellen wie Kunden und Lieferanten können identifiziert und verbessert werden. So werden finanzielle, zeitliche und organisatorische Reibungsverluste minimiert.
- Hilfsmittel zum Wissenstransfer: eine umfassende Prozessdokumentation erlaubt die einfache Weitergabe von Wissen über die Abläufe innerhalb des Unternehmens. So können neue Mitarbeiter oder solche, die den Arbeitsbereich wechseln, schnell eingewiesen werden. Selbständige Einarbeitung wird durch die Dokumentation unterstützt.
- Hilfsmittel zur Kommunikation mit Externen: Prozessbeschreibungen auf einer hohen Abstraktionsebene können im Austausch mit Kunden, Partnern oder Subunternehmern nützlich sein, um das übergreifende Arbeiten reibungsloser zu gestalten. Sie erlauben es gegenüber dem Kunden nachzuweisen, dass sowohl die Arbeitsabläufe als auch sonstige Rahmenbedingungen wie Sicherheitsmaßnahmen nach gewissen Standards spezifiziert und dokumentiert sind. In Joint Ventures erlauben sie es, den JV-Partnern die eigenen Abläufe schneller und einfacher nahezulegen, um die Zusammenarbeit besser aufeinander abzustimmen.

- Hilfsmittel zur laufenden Verbesserung und Umstrukturierung: gerade in den stark praktisch orientierten Unternehmen des Baugewerbes ist es nicht immer einfach, neben den Herausforderungen des Tagesgeschäfts auch die organisatorischen Aspekte im Blick zu behalten, Verbesserungspotential zu identifizieren oder neue Entwicklungen (z.B. neue Bau-, Bohr- oder Schweißmethoden oder neue Softwarelösungen) in die täglichen Abläufe zu integrieren. Dokumentierte Prozesse bilden eine Grundlage dafür, alltägliche Veränderungen kontrolliert in die betriebliche Organisation zu überführen.
- Grundlage für Zertifizierung: dokumentierte Prozesse sind wesentlich für Zertifizierungen, u.a. nach ISO 9000 (Qualitätsmanagement), ISO 14000 (Umweltmanagement) und SCC (Safety Certificate Contractors). Werden die entsprechenden Prozesse bereits im Alltag gepflegt und aktuell gehalten, entfällt ein wesentlicher Teil der Arbeit zur Erstellung der Dokumentation im Vorfeld der Audits.

## **Prozesse als Faktor im Qualitätsmanagement**

Prozessmanagement trägt in vielfältiger Form zur Qualitätssteigerung im Kerngeschäft bei: es ermöglicht die Definition fester oder flexibler Abläufe, unterstützt die Einordnung der Tätigkeit der Abteilungen und Mitarbeiter in einen Gesamtablauf und stärkt somit das zielorientierte Arbeiten. Somit ist die Einführung eines umfangreichen, auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenen Prozessmanagements als Aufgabe im Rahmen des Qualitätsmanagements anzusiedeln.

In der Qualitätsmanagementnorm ISO 9000 [1] wird schon seit der Norm-Revision im Jahr 2000 ein prozessorientierter Ansatz gefordert. Da fast alle Unternehmen im Rohrleitungsbau nach dieser Norm zertifiziert sind, sollten dort bereits Prozesse definiert sein. Häufig wird allerdings die in den jährlichen Audits vorgeführte Dokumentation nur zum Zweck der Zertifizierung überhaupt erstellt und gepflegt, ja sie spiegelt teilweise nicht einmal die Realität im Tagesgeschäft wider. Der Aufwand, der damit regelmäßig für Ablaufdokumentationen, Verfahrensanweisungen, Qualitätshandbuch etc. betrieben wird, ist im Grunde verschwendet, solange die QM-Dokumentation nur als Selbstzweck wahrgenommen wird, aber nicht als Hilfsmittel auf dem Weg zu einer tatsächlichen Qualitätssteigerung. Für ein gutes Qualitätsmanagement ist über den Tellerrand der täglichen normorientierten QM-Arbeit, wie sie oft gemacht wird, deutlich hinauszublicken! Nur die Mindestanforderungen an Dokumentation zu erfüllen dient im Endeffekt niemandem.

Gut aufgestellte Prozesse bedeuten immer auch, als Unternehmen gut organisiert zu sein. Mehr noch: sie bieten eine Plattform, um die Erfahrungen der Mitarbeiter abzubilden und so über das Individuum hinaus für das Unternehmen nutzbar zu machen. Die ohnehin allgegenwärtigen Anforderungen des Qualitätsmanagements können als idealer Anlass genutzt werden, um die geforderte Dokumentation mit der Realität in Einklang zu bringen und damit höhere Qualität nicht nur auf dem Papier, sondern im täglichen Geschäft zu erreichen.

Wie kann dieses Ziel ins Visier genommen werden? Am Anfang muss immer die Unterstützung der Unternehmensführung stehen: Qualitätsmanagement und sein Teilbereich Prozessmanagement sind strategische Assets des Unternehmens und müssen daher von höchster Stelle eingeführt und gefördert werden. Als nächster Schritt steht zu überlegen, in welcher Form die Abläufe erfasst und dargestellt werden können. Der Rohrleitungsbau als hochspezialisierte Branche baut bekanntermaßen in besonderem Maße auf die Expertise des Personals. Die meist langjährige Erfahrung der Mitarbeiter stellt einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren dar und muss im Prozessmanagement mit berücksichtigt werden. Es ist also stark davon abzuraten, Standardabläufe „aus dem Baukasten“ im Unternehmen einführen zu wollen: hier ist mit starken Widerständen der Beteiligten zu rechnen, da Standardabläufe nicht den über Jahre eingespielten Gewohnheiten entsprechen. Der Widerstand kann bis hin zum bewussten Scheitern-lassen des Prozessmanagements führen.

Zudem können Standardprozesse in einem so individuell geprägten, spezialisierten Geschäftsfeld nur behindernd wirken: es gibt z.B. nicht *die eine* Lösung für einen effizienten Einkaufsprozess für Projektmaterial und -gerät. Ohne Berücksichtigung der Stärken und Schwächen des speziellen Unternehmens wird genau das falsche erreicht: ein neuer, scheinbar schlanker und effizienter Prozess kann dann nicht nur die Einkaufstätigkeit durcheinander bringen, sondern auch die damit verbundenen Prozesse blockieren, bis hin zur Einschränkung der Handlungsfähigkeit in der Bauausführung. Daher gilt: ein spezialisiertes Unternehmen braucht individuell zugeschnittene Prozesse, um seine existierenden Stärken auch weiterhin zu nutzen und auszubauen!

Die starke Erfahrungsorientierung in der Branche hat allerdings nicht nur Vorteile: oft ergeben sich daraus extrem informelle, wechselnde Abläufe, in denen Aktivitäten und Entscheidungen nur aufgrund der individuellen Erfahrung einzelner Personen durchgeführt werden – häufige Konsequenzen sind mangelnde Nachvollziehbarkeit, schwierige Identifikation von Fehlerquellen, stark personengebundene Variationen der Abarbeitung von Aufgaben mit entsprechendem Risiko von Abstimmungsfehlern und Qualitätsschwankungen. Gerade die komplexen, erfahrungsgetriebenen Prozesse wie das Projekt- und Baustellenmanagement werden zudem oft als nicht planbar wahrgenommen: die Rahmenbedingungen wie z.B. die Wetterverhältnisse sind kaum vorhersehbar, man ist gewohnt kurzfristig zu planen und zu reagieren. Im Hinblick auf die Gesamtqualität wie auch auf einen organisierten Bauablauf ist dies aber nicht die ideale Herangehensweise: vielmehr können diese Prozesse ganz besonders von einer Regelung in Form strukturierter Prozessorganisation und -weiterentwicklung profitieren.

Im Gegensatz zu den im Qualitätsmanagement oft sehr allgemein gehaltenen, kaum hilfreichen Darstellungen der Managementprozesse sollte diesen Abläufen besondere inhaltliche Aufmerksamkeit gewidmet werden, um in wesentlichem Maße die Erfahrungswerte einzubeziehen: so kann bereits im Prozess abgebildet werden, welche Anpassungen im Bauablauf sich bei der Änderung bestimmter Rahmenbedingungen bewährt haben und welche Planungsaktivitäten generell sinnvoll sind (z.B. frühzeitige Identifikation von kritischen Teilstrecken der Trasse, die während Gutwetterphasen prioritär abzuarbeiten

sind). Damit ist es möglich, viele Eventualitäten bereits während der Planungsphase mit zu berücksichtigen und Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

Auch die rechtzeitige Aufstellung eines belastbaren Terminplans wird einfacher, wenn die Prozesse im Bauablauf inklusive der Managementaktivitäten im Vorfeld klar sind. Dadurch kann nicht nur mit Kunden, Partnern und Nachunternehmern eine bessere Terminabstimmung und

-kommunikation erfolgen, sondern es ergibt sich auch eine lückenlose Dokumentation des Projektablaufs. Veränderungen können so klarer nachvollzogen und dem Verursacher zugeordnet werden, was beispielsweise später im Claim Management sehr nützlich werden kann. Auch die Kostenkontrolle wird so immens vereinfacht.

Es ist also ein Trugschluss, dass umfangreiche Dokumentation und Planung im Vorfeld die Flexibilität während des Bauablaufs behindert: im Gegenteil, von den Erfahrungen und Good Practices zu profitieren erweitert die Handlungsalternativen. Dadurch wird die Gesamtplanung stabiler, belastbarer und berechenbarer – mit entsprechend positiven Auswirkungen auf die Kalkulierbarkeit von Risiken und auf die Qualität des Gesamtergebnisses.

## Herangehensweise im Prozessmanagement

Als erfolgversprechender Weg erweist sich die evolutionäre Weiterentwicklung von Prozessen auf Basis der bestehenden Abläufe. Dafür muss aber erst einmal erforscht werden, wie die Abläufe heute überhaupt aussehen. Die im Rahmen der QM-Dokumentation existierenden Dokumente können als Ausgangspunkt und Wegweiser dienen – sollten aber nicht überbewertet werden. Als Zuständiger für die Führung und Organisation von Prozessaufnahme und -verbesserung bietet sich gemäß den Überlegungen aus Abschnitt 2 der Qualitätsbeauftragte des Unternehmens an, wobei dies selbstverständlich nur eine Empfehlung darstellt.

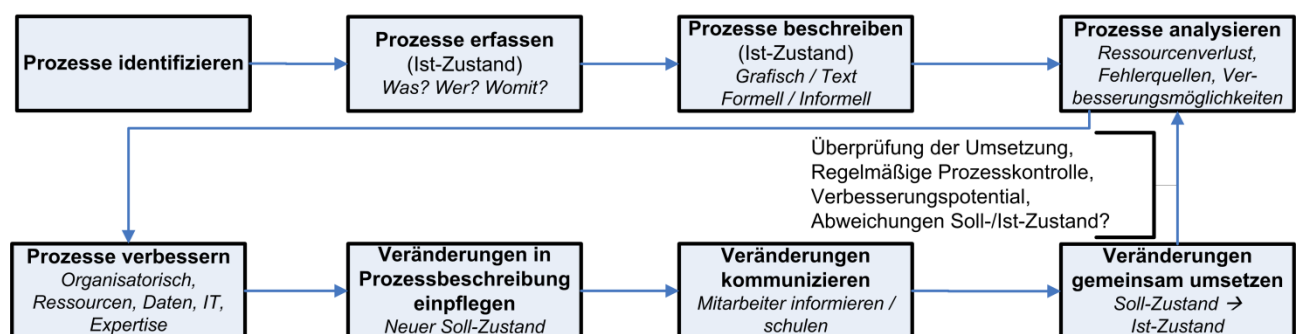


Abbildung 1: Vorgehen im Prozessmanagement

## **Prozessaufnahme und -darstellung**

Ein guter Weg ist, zunächst die relevanten Prozesse im Unternehmen zu identifizieren und zu benennen. Die Auflistung in Abschnitt 1 kann dabei ein Anhaltspunkt sein, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. In ersten Gesprächen mit den Beteiligten eines Prozesses lässt sich leicht der grobe Ablauf erfassen. Dabei ist zu empfehlen, im Rahmen der Aufnahme mehrere Gesprächstermine einzuplanen und die Gesprächspartner zu variieren, um verschiedene Sichtweisen auf einen Prozess auch innerhalb einer Funktion oder Abteilung einzufangen. In den Folgeterminen können bereits erste Entwürfe der Prozessbeschreibung diskutiert werden, so dass die Beschreibung nach und nach verfeinert und vervollständigt wird.

Um die Prozesse abzubilden bietet es sich an, graphische Darstellungsmethoden zu verwenden. Diese erlauben es, die einzelnen Schritte und ihre Abfolge (sowohl sequentiell als auch parallel) übersichtlich und verständlich darzustellen, und sind deutlich leichter zu lesen und zu pflegen als rein textbasierte Dokumentation. Zusätzlich können Zuständigkeiten, verwendete Dokumente, EDV-Systeme etc. mit aufgenommen werden, so dass ein sehr hoher Detaillierungsgrad erreicht wird. Die Möglichkeiten reichen hier von einfachen, eher informellen Ansätzen wie Flussdiagrammen über semiformale wie ARIS (z.B. [2]) bis hin zu hoch formalisierten Modellierungsmethoden wie BPMN (z.B. [3]).

Im Hinblick auf die allgemeine Verständlichkeit sind aber eher einfache, intuitiv nachvollziehbare Darstellungsformen anzuraten, z.B. funktionsübergreifende Flussdiagramme (siehe Abbildung 2). Diese zeigen dem Leser auf den ersten Blick, welcher Schritt von welcher Funktion (Abteilung, Facharbeiter etc.) innerhalb des Prozesses ausgeführt wird, und erleichtert so das Nachvollziehen der Verantwortlichkeiten sowie die Identifikation von Schnittstellen. Aufgrund der simplen Darstellung kann eine solche Methode für alle Arten von Prozessen verwendet werden, da sie unabhängig vom beruflichen Hintergrund vom Facharbeiter und Bauingenieur genauso wie vom Projektmanager oder Geschäftsführer leicht erlernt werden kann. Als Nebeneffekt ist bei der Verwendung einer einfachen Methode auch der Personenkreis, der die Prozessdokumentation erstellen kann, größer, mit positiven Effekten hinsichtlich einer gleichmäßigeren Arbeitsverteilung, aber vor allem hinsichtlich umfangreicherer Möglichkeiten, die Mitarbeiter aktiv einzubinden und damit die Etablierung des Prozessgedankens im gesamten Unternehmen zu fördern.

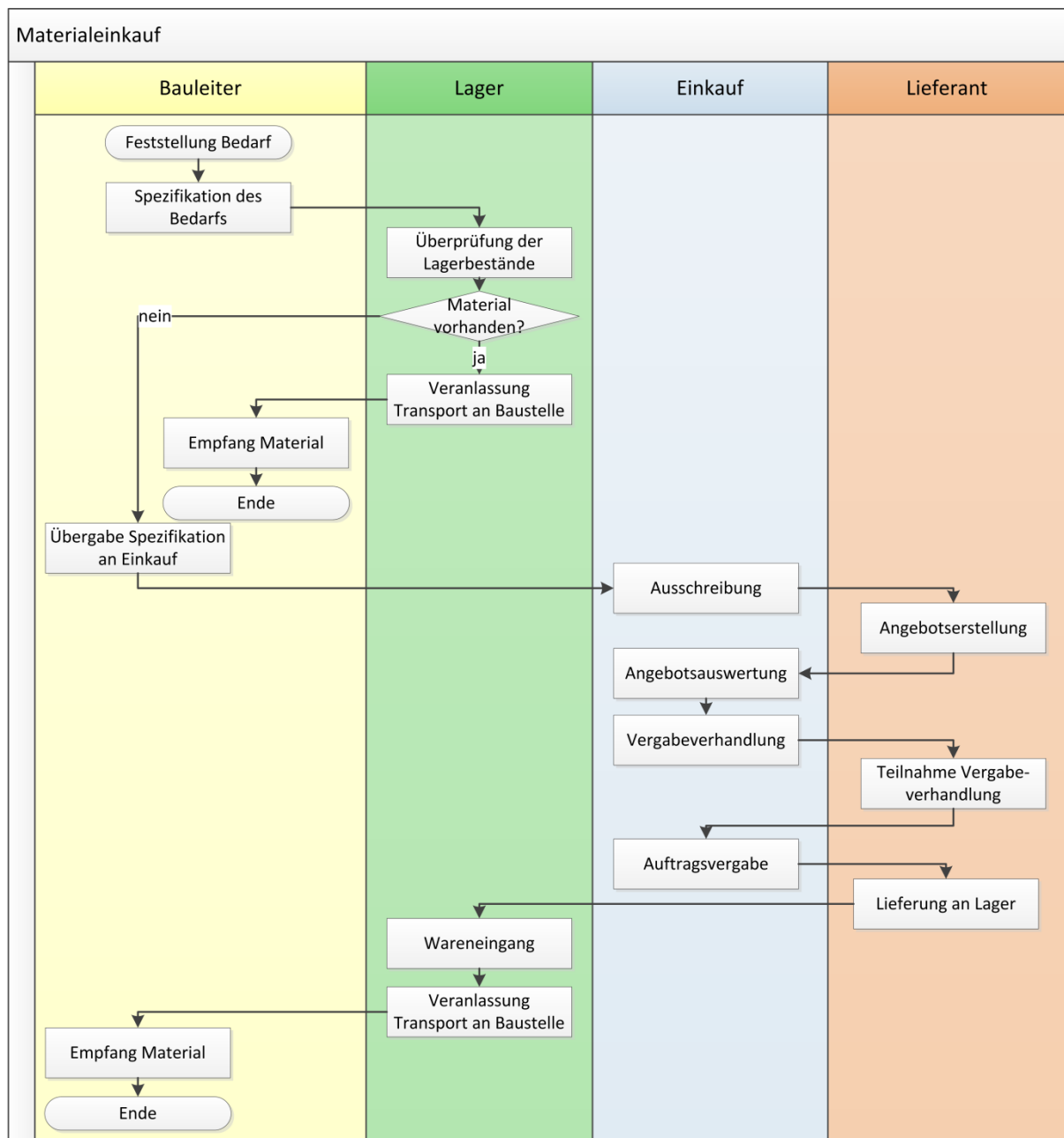


Abbildung 2: Funktionsübergreifendes Flussdiagramm am vereinfachten Beispiel Materialeinkauf

Im Zuge der Prozessaufnahme ergibt sich oft schon ein unmittelbarer Mehrwert:

- Hinterfragen von Abläufen: „Wie gehen wir eigentlich heute vor?“
- Analyse von Hilfsmitteln und EDV: „Unterstützen unsere Dokumente und unsere IT-Landschaft unser tägliches Vorgehen?“
- Erkennen von Abweichungen und Unklarheiten: „Im Projekt X haben wir das wie folgt gemacht... aber im Projekt Y ganz anders. War das sinnvoll?“
- Diskussionsgrundlage: „Warum gehen wir heute eigentlich so vor?“

- Schnittstellen erkennen: „Welche Unterlagen erwartet eigentlich Abteilung A von mir? Stimmt die Erwartung mit dem überein, was ich abliefern?“
- Fehlereinordnung und -bewertung: „wenn wir uns im Projekt X an diese Abfolge gehalten hätten, wäre der Fehler Z nicht passiert!“
- Grundlage für Analyse und Weiterentwicklung: „Wie können wir unsere Abläufe verbessern? Wo arbeiten wir zu umständlich?“

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung bestehender Prozesse ist es sinnvoll, schon in der Aufnahme alle diese Diskussionsbeiträge mit aufzunehmen, denn gerade die spontan geäußerten Ideen, Wünsche und Kritikpunkte sind immens wertvoll und sollten darüber hinaus auch im Hinblick auf die notwendige Akzeptanz des Prozessmanagements durch die Mitarbeiter nicht übersehen werden. Wer sich in den Prozessen nicht repräsentiert sieht, wird nur schwerlich eine positive Einstellung gegenüber diesem noch unbekanntem „Papiertiger“ entwickeln.

Die besten Ideen kommen oft von den Personen, die täglich in einem Prozess zu tun haben, und das Prozessmanagement kann als Motor dienen, diese Ideen einzuflechten und umzusetzen. Zuhören und Anregungen mitnehmen ist deshalb eine hervorragende Investition in die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Qualität der Abläufe und damit des Kerngeschäfts.

### **Prozesskommunikation und -evolution**

Ist ein Prozess vollständig erfasst und dokumentiert, muss er offiziell freigegeben werden. Obwohl er damit generell als verbindlich gilt, ist immer zu überlegen, wie stark die Einhaltung der Prozesse überwacht und erzwungen werden soll. Die Kriterien dafür sind wiederum individuell – sie können z.B. nach Prozess-Art variieren: der festgelegte Ablauf zur Durchführung von Schweißarbeiten ist selbstverständlich penibler einzuhalten als der Prozess des Projektmanagements, in dem je nach Projekt Aufgaben wegfallen, hinzukommen oder in anderer Reihenfolge stattfinden können. Auch ist nach Unternehmenskultur und Erfahrungen zu entscheiden: ein Prozess, in dem operative Erfahrung eine große Rolle spielt und in dem bisher nur selten Probleme aufgetreten sind, muss vielleicht nicht so streng auf Einhaltung überwacht werden wie einer, in dem die handelnden Personen häufig wechseln oder in dem immer wieder Fehler – womöglich sogar die gleichen Fehler – auftreten. Erfahrungsgemäß ist nicht anzuraten, von allen Mitarbeitern die wortgetreue Einhaltung aller Prozesse einzufordern: dies wird der Komplexität der Aufgaben und der Bedeutung kreativen Arbeitens im Rohrleitungsbau nicht gerecht und führt schnell zu starkem Widerstand. Einen gangbaren Mittelweg zu finden muss also höchste Priorität haben. Auch die Durchsetzung und Messung der Prozessstreue ist als Prozess zu sehen, der ständige Aufmerksamkeit und Nachsteuerung benötigt.

Nicht zu vernachlässigen ist die Kommunikation der Prozesse: wie gelangt die Information, wer was wie und womit zu tun hat, an die Mitarbeiter? Selbstverständlich gehen die Prozesse in die QM-Dokumentation ein – dies bedeutet aber leider in der Realität oft nur, dass sie ungelesen als *Schrankbuch* ihr Dasein fristen.



Stattdessen sollen die Prozesse als *Handbuch*, als tägliches Arbeitsmittel allgemein für die Mitarbeiter zugänglich sein, beispielsweise eingebunden in den Intranet-Auftritt oder im Netzwerk über einen öffentlichen Ordner, der jedem Mitarbeiter bekannt und verfügbar gemacht werden muss, egal ob im Büro oder auf der Baustelle.

Sind die Prozesse in einer ersten Fassung freigegeben und kommuniziert, kann mit der Weiterentwicklung begonnen werden. Ziel soll es ja sein, dass die Prozesse selbstverständlich gelebt und vorangetrieben werden, um an Effizienz und Flexibilität zu gewinnen. Die ersten Anregungen dazu sind sicher schon während der Prozessaufnahme und -dokumentation entstanden, jetzt geht es daran, diese zu ergänzen, zu strukturieren und einzupflegen.

Verbesserungen können sich vielfältig manifestieren, angefangen bei ganz simplen, aber oft überraschend effektiven Maßnahmen wie der Einführung eines neuen Formblatts, um die Dokumentation einer bestimmten Tätigkeit zu vereinfachen und Reibungsverluste bei der Informationsübergabe zu verringern.

Verbesserungspotential findet sich oft auch im Bereich der EDV-Unterstützung. Traditionell ist das Baugewerbe gerade im Tagesgeschäft noch deutlich weniger von IT durchdrungen als andere Branchen (wie beispielsweise Telekommunikation oder Zahlungsverkehr). Dabei kann das Potential guter Abläufe durch den Einsatz der passenden IT-Lösungen noch weiter ausgeschöpft werden. Ein Beispiel für solch ungenutztes Potential sind dezentrale Daten- und Dokumentensammlungen im Unternehmen, die z.B. durch die Einführung eines Dokumenten-Management-Systems oder durch die Verknüpfung von Datenbanken umfassend nutzbar gemacht werden können. So können beispielsweise Projekterfahrungen einem breiteren Personenkreis zur Verfügung gestellt oder Erfahrungen mit einem Nachunternehmer oder Arge-Partner aus verschiedenen Projekten gebündelt werden.

Auch im Baubetrieb selbst kann die stärkere Unterstützung der Abläufe durch IT Verbesserungspotential ausschöpfen: z.B. durch Einführung von EDV-gestützten Prüfverfahren oder von Systemen zur tagesgenauen Zuweisung von Aufgaben und zur Erfassung des täglichen Projektfortschritts. Beides kann beispielsweise auf Tablet-PCs (iPad o.ä.) realisiert werden, so dass die IT-Umgebung immer am Arbeitsort verfügbar ist.

Wie in jedem Verbesserungsprozess müssen auch bei Verbesserungen in der IT-Unterstützung die heutigen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden, damit die Ziele – eine Stärkung der Expertise im Umgang mit der IT und damit verbunden die Steigerung der Effizienz und die Erleichterung im täglichen Arbeiten – überhaupt erreicht werden können.

Im Rahmen der Prozessverbesserung lohnt es sich, der Sammlung von Erfahrungswerten besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen: wer sich mit der Vergangenheit auskennt, die Erfahrungen aus anderen Projekten schnell abrufen kann, hat die Chance, aktuelle Probleme und Hindernisse schneller zu beseitigen als wenn er sich ganz allein auf seine persönlichen Erfahrungen verlässt. Im Zuge der Prozessverbesserung sollte also immer auch überlegt werden, welche Erfahrungswerte im betrachteten Prozess anfallen und in welcher Form diese strukturiert dokumentiert werden können bzw. ob die heutige Dokumentation ausreicht.

## **Fazit**

Umfassendes Prozessmanagement ist also weitaus mehr als nur die oberflächliche Beschreibung von Standardabläufen im Rahmen von QM-Dokumentation. Vielmehr sollte ein gutes Prozessmanagementsystem die tatsächlichen Abläufe nicht nur realitätsgetreu dokumentieren, sondern auch Handlungsalternativen und Erfahrungswerte integrieren, um die Prozesse im Rohrleitungsbau kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Um ein solches Prozessmanagement zu implementieren, ist evolutionäres Vorgehen am erfolgversprechendsten: zuhören und Ist-Zustand aufnehmen – dokumentieren – kommunizieren – diskutieren – kontinuierlich verbessern. Dieser Ansatz bewährt sich für alle Prozessarten und erlaubt es, das Potential der existierenden Prozesse besser zu nutzen, sowohl in technischen als auch in rein organisatorischen Abläufen wie Projektmanagement, Logistik oder Baustellenplanung.

Standardprozesse aus dem Baukasten passen nicht zur Arbeitsrealität im Rohrleitungsbau, wo sehr umfangreiche Bauprojekte mit größter Flexibilität realisiert werden müssen und wo die Erfahrung der Mitarbeiter eine unbedingt zu erhaltende und zu integrierende Kernkompetenz darstellt. Vielmehr fußen gute Prozesse von Anfang an auf eben diesem Kernfaktor der jahrelangen Erfahrung. Das frühzeitige Einbeziehen der am Prozess beteiligten Mitarbeiter ist unerlässlich, um die Akzeptanz des Prozessmanagements sicherzustellen und die Ausschöpfung der noch ungenutzten Potentiale zu ermöglichen. Personal in Schlüsselpositionen kommt hier eine besondere Bedeutung als Multiplikatoren zu, die Veränderungen ins gesamte Unternehmen weitertragen.

So werden aus konkreten Erfahrungen allgemeine Prozesse, und schließlich aus der Gesamtheit der kleinen und großen Prozesse, die mit der Bautätigkeit verbunden sind, ein konkreter Plan für jedes Projekt, der von allen beteiligten verstanden und erfolgreich umgesetzt werden kann. Prozessmanagement ist also das Werkzeug, um die Gesamtheit der Abläufe im Unternehmen in den Fokus zu nehmen und nach und nach immer besser zu organisieren. Besser organisiert sein heißt: effizienter werden, weniger Fehler machen, bessere Kosten- und Risikokontrolle – und dem Kunden höhere Qualität bieten. Es zahlt sich also aus!

## **Literatur**

- [1] DIN EN ISO 9000. Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005). Dreisprachige Fassung, Beuth Verlag
- [2] Frank Lehmann: Integrierte Prozessmodellierung mit ARIS, dpunkt.verlag
- [3] Thomas Allweyer: BPMN 2.0. Einführung in den Standard für die Geschäftsprozessmodellierung, Books on Demand

**Autorin:**

**Dr. Wiebke Dresp**  
QonSolid  
Organisation | Prozesse | Qualität

51503 Rösrath  
Tel.: 02205-7379240  
E-Mail: [w.dresp@qonsolid.de](mailto:w.dresp@qonsolid.de)  
Internet: [www.qonsolid.de](http://www.qonsolid.de)

