



Kommunikations- und Kooperationspotenziale erschließen



OST BAU; Osterburger Straßen-, Tief- und Hochbau GmbH

Branche:	Bauindustrie
Gründungsjahr:	1990
Beschäftigte:	310
Standort:	Osterburg sowie Betriebstätten in Magdeburg, Wolfsburg, Bergen auf Rügen und Rostock
Geschäftsinhalt:	Bauarbeiten in den Sparten Hochbau, Tiefbau, Brückenbau und Dachdeckerei
CI:	„bauen – unser Auftrag, unsere Leidenschaft“

Herausforderung

„Erfolgreiches Wachstum mit Weitsicht und Geschick“, so beschreibt die OST BAU; Osterburger Straßen-, Tief- und Hochbau GmbH ihre Entwicklung auf ihrer eigenen Website. Bis heute passt diese Überschrift zum Unternehmen wie die berühmte Faust aufs Auge. Neben der Zahl der Beschäftigten, die sich seit 1990 nahezu vervierfacht hat, hat der Betrieb auch stets neue Leistungsbereiche erschlossen und mit den Jahren sein Angebot erweitert: Neben dem Erd-, Straßen-, Kanal- und Rohrleitungsbau, den Pflaster- und Steinsetzarbeiten, dem Mauerwerks- und Stahlbetonbau sowie den Dachdecker-, Dachklempner- und Zimmerarbeiten bieten die Osterburger inzwischen auch Ingenieur- und Brückenbau sowie Schlüsselfertigbau an.

Damit diese Erfolgsgeschichte noch lange so weiter geht, kommen einzelne Kapitel ab und an auf den Prüfstand. Denn nur wer weiß, wo seine Reserven liegen, kann diese zielgerichtet erschließen – darin zeigen sich schließlich Weitsicht und Geschick. Nun hat sich die OST BAU wieder einmal selbst auf den Kopf gestellt – und dabei herausgefunden, dass noch was geht. Nur wie?

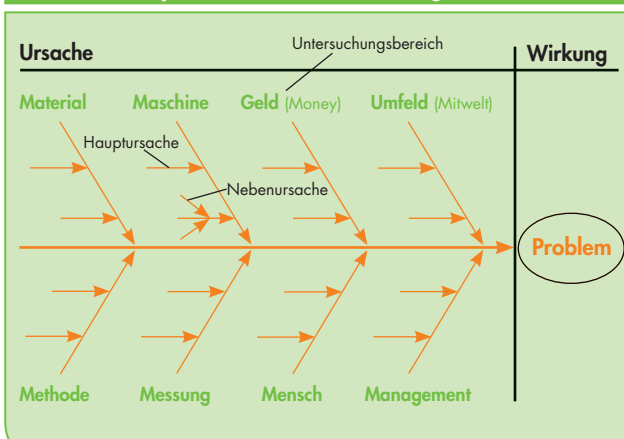
Fundament für Veränderung

1000 Kubikmeter Beton, genau so viel stecken in der Brücke an der B 81 bei Egel. 4,70 Meter Durchfahrtshöhe, 65 Meter lang, die Fahrbahn 11,10 Meter breit – eine „kleinere Brücke“, wie Stephan Hirth meint, Geschäftsleiter Brückenbau bei der OST BAU. „Wir haben schon größere gebaut.“ Hirth ist seit gut acht Jahren im Unternehmen und hat Verantwortung für 37 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 10 bis 15 Brücken baut sein Team im Jahr – in Sachsen-Anhalt, Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen. „Die Spektakulärste wollen Sie wissen?“ Hirth kneift die Stirn zusammen und schaut so konzentriert geradeaus, als sehe er die einzelnen Brücken am Horizont vor sich. „Jedes Objekt hat seine Besonderheiten, aber architektonisch am interessantesten ist wohl die Brücke am Fallersleber Tor in Braunschweig.“

Zurück an die B 81. Die Brücke über die viel befahrene Straße soll die Straßensituation am Körling entlasten: sie macht die Ampelkreuzung überflüssig, denn künftig wird der Verkehr in zwei Etagen fließen – so kommt sich niemand mehr in die Quere. Das Bauwerk ist fast fertig, auch wenn die Arbeiten durch den strengen und lang andauernden Winter ein paar Wochen länger auf Eis lagen als geplant. „Die Natur lässt sich nun mal nicht austricksen“, sagt Hirth und ist sichtlich zufrieden mit dem Projektfortschritt.

Etwas anderes hätte Helge Michaelis auch nicht erwartet. Der kaufmännische Leiter der OST BAU ist gute Ergebnisse seiner Mannschaft gewohnt. „Was aber nicht heißt, dass es stets noch besser geht“, sagt er. Michaelis kennt sich aus. Er ist nicht nur der Herr der Zahlen, sondern steckt auch inhaltlich im Thema, weiß um die Besonderheiten im Hochbau, Tiefbau und Brückenbau. „Da bestehen einerseits Möglichkeiten, sich innerhalb der Sparte weiter zu verbessern, andererseits aber steckt auch in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit Potenzial für mehr Nachhaltigkeit – und gerade das müssen wir nutzen, wenn wir langfristig Erfolg haben wollen“, sagt er. Auf der Suche nach Möglichkeiten zur Verbesserung traf er auf die Mag-

Ursachenanalyse mit dem Ishikawa-Diagramm





deburger MA&T Organisationsentwicklung GmbH. „Und das war das Beste, was uns in dieser Situation passieren konnte“, sagt Michaelis, denn „das sorgte für den notwendigen Druck, an diesem Thema dranzubleiben.“

Um Lösungen hervorzubringen, die zu mehr Nachhaltigkeit in den einzelnen und fachübergreifenden betrieblichen Abläufen führen, zogen die Berater von MA&T ein bewährtes Instrument heran, das auch Teil des aus Japan stammenden permanenten Verbesserungsmanagements KAIZEN ist: das Fischgräten- oder Ishikawa-Diagramm. Das nach seinem Erfinder Kaoru Ishikawa benannte Diagramm ist die Visualisierung eines Problemlösungsprozesses, bei dem nach den primären Ursachen eines Problems gesucht wird. Dabei werden Ursachen, die eine bestimmte Wirkung auflösen, in Haupt- und Nebenursachen zerlegt.

Wie das genau geht, erklärt Maike Jacobsen von MA&T: „Ausgangspunkt ist ein horizontaler Pfeil nach rechts, an dessen Spitze das möglichst prägnant formulierte Problem steht. Auf diesen Pfeil zielen nun von links oben und unten schräge Ursachenpfeile. Auf diese zielen nun wiederum horizontale Pfeile, an denen die gefundenen Problemursachen eingetragen werden. Im Wechsel der schrägen und horizontalen Pfeile kann nun nach immer tieferen Ursachen geforscht werden.“

Was unglaublich schwierig klingt, wird am praktischen Beispiel deutlich: Zunächst wurde das Problem genau beschrieben – bei der OST BAU bestand es darin, dass die Ergebnisse einzelner Bereiche nicht nachhaltig genug sind. Warum das so ist, diese Antwort sollte die Ursachenanalyse geben. Dafür haben sich die Berater die Grundkategorien Material, Maschine, Geld, Umwelt, Methode, Messung, Mensch und Management vorgenommen und auf all diesen Feldern nach möglichen Ursachen gesucht. „Wir haben das natürlich nicht allein gemacht, sondern gemeinsam mit den Führungskräften des Unternehmens“, so Jacobsen. Im Ergebnis dieser Strategie-Workshops entstand ein komplexes Ursache-Wirkungs-Diagramm, das Grundlage für eine anschließende Lösungsentwicklung war.

„Wir haben festgestellt, dass ein erheblicher Teil der Ursachen auf die Gebiete Kommunikation, Kooperation, Identifikation und Motivation zurückzuführen ist“, fasst der kaufmännische Leiter das Ergebnis zusammen. „Diese Analyse war sehr wichtig, denn jetzt können wir Lösungen entwickeln, um gegenzusteuern.“

Um die Identifikation mit dem Unternehmen zu verbessern, stattet die OST BAU kurzerhand alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gewerblichen Bereich mit einheitlicher Firmenkleidung aus. „Das stärkt das Wir-Gefühl, wirkt aber auch nach außen“, meint Michaelis und erhofft sich davon auch Impulse für die anderen Bereiche. Damit die Kommunikation künftig reibungsloser verläuft, sollen regelmäßige Gesprächstermine und Bereichsleitersitzungen stattfinden und die Kommunikation von „oben nach unten“ stringenter und effektiver gestaltet werden. Notwendige Veränderungen bzw. Verbesserungen sind ihm zufolge auch in der Baustellenplanung erforderlich. „Aber auch hier dreht sich alles um Kommunikation, denn manchmal hilft es schon, wenn alle rechtzeitig miteinander reden.“ Sich selbst will Michaelis dabei übrigens nicht ausnehmen, denn auch die Führungskultur kommt auf den Prüfstand – genauso übrigens wie circa 50 andere Aspekte: vom Einkauf über die Kalkulation, Logistik, Maschinen-Mix, Vertragsgestaltung bis zur Altersstruktur oder dem Zeitmanagement im Team.

„Wir sind jetzt dabei, Maßnahmen, Prioritäten und einen entsprechenden Zeitrahmen festzulegen, in dem wir die notwendigen Veränderungen anstoßen wollen“, so Michaelis. Das Fundament ist gesetzt – nun ist das Bauunternehmen selbst an der Reihe.



Was ist das Besondere an der OST BAU?

Mit rund 300 Mitarbeitern – in Spitzenzeiten waren es auch schon 380 – ist die OST BAU; Osterburger Straßen-, Tief- und Hochbau GmbH einer der größten Arbeitgeber der Region. Das Unternehmen setzt gern auf eigenen Nachwuchs und legt großen Wert auf die Ausbildung von gewerblichen und kaufmännischen Auszubildenden. Bisher wurden über 220 Jugendliche in der OST BAU ausgebildet. Zurzeit werden 24 junge Leute auf ihren Start ins Berufsleben vorbereitet.

In den vergangenen Jahren hat der Betrieb eine Vielzahl von Wohn-/Geschäfts- und Produktionsgebäuden, Brücken, Straßen, Versorgungsleitungen und Kanalanlagen, Dachstühlen und Dächern gebaut. Die größten Projekte in der Geschichte der OST BAU sind die, in Arbeitsgemeinschaft mit der Bilfinger Berger AG realisierte, schlüsselfertige Errichtung eines Radisson-Hotels in Rostock sowie die Entwicklung und der Bau der exklusiven „Residenz im Kurpark“ mit 54 Wohneinheiten und einer Tiefgarage in Rostock-Warnemünde. Doch

auch die übrigen Referenzen können sich mehr als sehen lassen. So hat die OST BAU zum Beispiel auch die Lehr- und Schaubäckerei Neu-Mukran oder verschiedene Handelsmärkte und Biogasanlagen gebaut und war an der Erschließung des Zellstoffwerkes Stendal, der Marina Boltenhagen und des Stadtbahnbetriebshofes Braunschweig maßgeblich beteiligt.

Wollen auch Sie Teil der Erfolgsgeschichte OST BAU werden? Dann bewerben Sie sich:



OST BAU;
Osterburger Straßen-, Tief- und Hochbau GmbH
Am Schaugraben 5
39606 Osterburg

Welchen Nutzen hat externe Unterstützung?

Der kaufmännische Leiter Helge Michaelis weiß um die Bedeutung systematischer Strategieentwicklung, sagt allerdings auch: Im Tagesgeschäft bleibt kaum Zeit dafür. In der Hektik des wöchentlichen Arbeitsalltags sei es kaum möglich, sich gezielt und bewusst über strategische Ausrichtungen des Unternehmens Gedanken zu machen oder Leitbilder zu entwickeln. Weil er das jedoch als zwingend notwendig ansieht, hat er externe Unterstützung ins Haus geholt, die methodisches Wissen für Strategiearbeit mitbringt und intern für den notwendigen Druck sorgt, die „Hausaufgaben“ auch wirklich zu erledigen.

Das Ziel für die Berater von MA&T war so kurz wie simpel: Gesucht wurden Mittel und Wege, wie sich in einzelnen Unternehmensbereichen mehr Nachhaltigkeit erzielen lässt. Zur Bewältigung dieser Aufgabe zogen die Experten das bewährte Fischgräten-Diagramm nach Ischikawa heran, das im Qualitätsmanagement häufig zur Suche

von Fehler-Ursachen verwendet wird. Diese für das Team neuartige Herangehensweise bringt eine neue Perspektive in die Diskussion, nämlich die Beschäftigung mit Problemen und deren tatsächliche Benennung. Durch neutrale, unvoreingenommene Moderation der Strategieworkshops wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu sachlichen Analysen angeregt.

Sie suchen Unterstützung in Veränderungsprozessen?



MA&T Organisationsentwicklung GmbH
Ansprechpartner: Oliver Lilie
Telefon: 0391 73474-08
www.ma-t.de

Was ist WiPer?

WiPer steht für Reflexive Entwicklung wirtschaftlicher Personalstrategien im Norden Sachsen-Anhalts. „Passgenaue“ Lösungen für bestehende Herausforderungen strategischer Personalarbeit werden in enger Kooperation mit Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen entwickelt. WiPer begleitet 10 Unternehmen bei der Entwicklung unternehmensspezifischer

Personallösungen und unterstützt deren Umsetzung. Weitere Informationen finden Sie unter:

www.wipernet.de

Im Rahmen der Förderung von Einzelprojekten mit besonderem Landesinteresse unter der Richtlinie zur präventiven Arbeitsmarktförderung wird WiPer finanziell unterstützt durch das Land Sachsen-Anhalt und den Europäischen Sozialfonds.



Gefördert durch Mittel der EU und des Landes Sachsen-Anhalt



Europäische Kommission
Europäischer Sozialfonds
INVESTITION IN IHRE ZUKUNFT