



SCHÜRMANNSPANDEL AG

Kommunikation und Wissenstransfer für lernende Projekte

SSP

SchürmannSpannel AG

Unternehmen: SchürmannSpannel AG

Hauptsitz: Bochum

Branche: Dienstleistung (Architektur, Bauwesen)

Produkte: Entwicklung, Planung/Konstruktion, Konzeption; Realisierung komplexer Projekte

Gegründet: 1977

Mitarbeiter (2009): 80

Internet: www.sspag.de

DAS UNTERNEHMEN

Die SchürmannSpannel AG versteht sich als integraler Planer von Architektur- und Städtebauprojekten: Neben den klassischen Architektenleistungen wie Planung und Konstruktion bietet das Unternehmen Planungs- und Ausführungsleistungen zur technischen Gebäudeausrüstung an, beispielsweise in Hinblick auf Energieversorgung, und zur Entwicklung nachhaltiger und zukunftsorientierter Gebäudedekonzeppte. Daraus entstehen Büros, Schulen und Hochschulen, Forschungs- und Industriegebäude. Ebenso gehören die städtebauliche Gebietsentwicklung und Sanierungen zum Angebotsspektrum. Kunden sind sowohl öffentliche als auch private Auftraggeber.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Architekten, Ingenieure, Sachverständige und Kaufleute. Ihre spezifischen Kenntnisse setzt SchürmannSpannel im Team ein, um Synergien für das Gesamtprojekt nutzbar zu machen und die individuellen Kundenanforderungen erfüllen zu können.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: GUT ORGANISIERT UNTERSCHIEDLICHE KOMPETENZEN BÜNDELN

Bereits 1995 führte SSP ein Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 ein und ließ sich erstmalig 1997 zertifizieren. Mit dem Einstieg des heutigen Vorstands in das Unternehmen 1999 wurde deutlich, dass die anspruchsvollen Ziele nur zu erreichen sind, wenn Kommunikation und Wissensmanagement einen noch höheren Stellenwert erlangen.

Dieser Erkenntnis folgten Taten: Neue, weniger hierarchische Kommunikationsstrukturen wurden geschaffen und neue Methoden eingeführt. Daraus entwickelten sich beispielsweise die Freitagsrunden (Führungskreis aus Geschäftsführung und Projektleitern), die QuartalsChecks (alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), Betriebsfeste und Ausflüge. In einem Büro-Neubau des Unternehmens konnte dieser Ansatz ebenfalls berücksichtigt werden, indem Kommunikationszonen eingerichtet wurden.

Schließlich führte SchürmannSpannel ein technologiebasiertes Dokumenten- und Kommunikationssystem auf Basis des MS-Sharepoints ein. Redaktionell zuständig für diese Wissensdatenbank ist eine Mitarbeiterin, die die Dokumente auf Relevanz und inhaltliche Zugehörigkeit überprüft und sie einstellt. Die Ablage erfolgt nach einer definierten Struktur und auch die Benennung der Dokumente ist vorgegeben.

MAN BRAUCHT EINE
KRITISCHE MASSE AN
NEUER DENKE, UM EIN
UNTERNEHMEN ZU
VERÄNDERN.

Matthias Kraemer, Vorstand

Prozesse sind hier dokumentiert und ein Glossar sorgt für ein übereinstimmendes Verständnis unterschiedlicher Begriffe. Die Datenbank unterstützt außerdem die Kommunikation mit dem Kunden, indem dort Vorlagen für nahezu jede Kommunikationssituation vorgehalten werden – die Einrichtung eines zentralen Schreibdienstes sorgt dafür, dass die Vorlagen auch wirklich verwendet werden.

Gute Organisation beginnt beim Terminmanagement

SchürmannSpannel verfolgt ein organisiertes und konsequentes Terminmanagement mit dem Persönlichen Informationsmanagement-Tool MS-Outlook. Jeder Mitarbeiter pflegt dort genauestens seine Termine – neben dem Termin selbst trägt er die Zeit und die Wegstrecke für seine An- und Abreise ein. So besteht eine große Transparenz darüber, wer sich zu welchem Zeitpunkt wo befindet. Dies bietet auch einen operativen Nutzen: Muss man beispielsweise dringend den Projektleiter sprechen, erreicht man ihn am besten während seiner An- oder Abreisezeit.

Ein gemeinsames Arbeitsverständnis, eine klare Kommunikation und ein möglichst reibungsloser Ablauf sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit – dies hat SchürmannSpannel für sich erkannt und entsprechende Methoden und Instrumente in der Organisation eingeführt.

WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Kommunikation braucht Raum – der Architekt sorgt dafür

SchürmannSpannel plante die eigenen Büroräume selbst. Schon während der Planung wurde eine Priorität berücksichtigt, die sich aufgrund der neuen Unternehmensziele – mehr Kommunikation, intensiverer Wissensaustausch – ergeben hatte. Der Bau musste Kommunikationsgelegenheiten bereithalten. Das Ergebnis: ein heller, großzügiger Empfangsbereich mit Sitzgruppen und flexible Präsentations- und Besprechungsräume, die der Anzahl der Teilnehmer angepasst werden können. Auffällig sind insbesondere die eigens geschaffenen Mittelzonen auf jeder Etage, die den expliziten Kommunikationsbereich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellen. Tischgruppen und eine Teeküche bieten genauso wie die Plätze für Drucker, Kopierer und Faxgerät immer wieder Gelegenheiten zu informellem Austausch. Auch die zentrale Bibliothek ist hier untergebracht. Durch ihre Integration in das offene Treppenhaus wird sie besonders ins Blickfeld gerückt. Eine große gemeinsame Arbeitszone für Praktikanten und studentische Hilfskräfte mit flexiblen Arbeitsplätzen komplettiert die Mittelzone.

Nicht nur die Raumanordnung und Zweckbestimmung waren Gegenstand der Überlegungen bei der Büroplanung, sondern auch klimatische Aspekte. SSP legt Wert auf ein positives Arbeitsklima – Voraussetzung hierfür ist auch ein gutes Raumklima. Dies bedeutet für das Unternehmen eine Abkehr von Klimaanlage hin zu einer passiven Lüftungstechnik und Bauteilaktivierung. In der Praxis sieht dies



SchürmannSpannel gibt der Kommunikation viel Raum

folgendermaßen aus: Fassadenelemente öffnen sich nachts und lassen im Sommer kühle Luft in das Haus strömen. Diese bestreicht die nur mit Akustiksegeln versehenen Betondecken und speichert die tieferen Nachttemperaturen, die am Folgetag wieder in den Raum abgegeben werden. Unterstützt wird dies durch das Treppenhaus, das in der Mitte des Gebäudes liegt und mit einem Kamineffekt eine kontinuierliche Durchlüftung bewirkt. So sorgt die Frischluft auch für „frischen Wind“ bei der täglichen Arbeit. Bei aller Funktionalität vernachlässigt SchürmannSpannel jedoch nicht den Aspekt der Ästhetik und hat so mit dem repräsentativen Bürogebäude ein angenehmes Arbeitsumfeld geschaffen.



Der QuartalsCheck schafft
Transparenz und Wissen

Kommunikation und Information für alle: die QuartalsChecks

Ein zentrales Wissensmanagement-Werkzeug für SchürmannSpannel ist der QuartalsCheck. Er sorgt zum einen für größere Transparenz hinsichtlich der verschiedenen Geschäftszahlen und -daten. Des Weiteren unterstützt der Check den Wissenstransfer unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die QuartalsChecks dauern etwa zwei Stunden und verfügen über einen strukturierten Ablauf in drei Teilen. Zu Beginn stellt die Geschäftsführung die Unternehmenszahlen vor und interpretiert sie vor dem Hintergrund der aktuellen Situation. Die Vorstellung mündet in die Erläuterung von Perspektiven. Im zweiten Teil präsentieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein ausgewähltes aktuelles Projekt. Hierdurch erhalten die Kollegen die Gelegenheit, einen Überblick über die anderen Projekte des Unternehmens zu bekommen – bei etwa 45 gleichzeitig verlaufenden Projekten kein leichtes Unterfangen während des eigenen ausgelasteten Arbeitsalltags. Gleichzeitig lernen sie neue Ansätze und Lösungen kennen, die sie für die eigene Arbeit übernehmen können. Im dritten Teil des Checks stellen die Projektmitarbeiter zwei bis drei Methoden und Instrumente vor, die sich in der Praxis bewährt haben. In diesem Rahmen werden die Methoden gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen diskutiert und einer Kosten-Nutzen-Abwägung unterzogen.

**ALS PLANER MUSS MAN
SICH ALS BERATER
FÜR DEN KUNDEN SEHEN.**

Matthias Kraemer, Vorstand

2. Wissensmanagement in Projekten – mit mehrperspektivischem Denken und QualitätsChecks zum Erfolg

SchürmannSpannel arbeitet vornehmlich in Projekten. Um diese optimal realisieren zu können, setzt das Unternehmen verschiedene Wissensmanagement-Werkzeuge ein, und zwar bereits vor Beginn des Projekts, in der Phase der Angebotspräsentation. Wie andere Unternehmen auch steht SSP immer wieder aufs Neue vor der Herausforderung, Kunden von seiner Leistungsfähigkeit überzeugen zu müssen. Das Unternehmen sieht eine Lösung darin, Entscheidungssicherheit beim Kunden zu erzeugen. Erreicht werden kann dies durch die Methode des Variantenvergleichs.

Durch neue Methoden lernen und überzeugen

Die Projektgruppe erarbeitet verschiedene Lösungsvarianten, für die es jeweils Für- und Gegenargumente gibt. Beispielsweise enthält eine Variante kostensenkende Ausführungen, während bei einer anderen Lösung ästhetische Gesichtspunkte im Vordergrund stehen. So wird für jede Variante das Für und Wider erwogen und diskutiert. Über diese Methode gelangt das Projektteam zu einem favorisierten Vorschlag. Dieser Favorit wird dem Kunden jedoch nicht einfach präsentiert, sondern die Teammitglieder diskutieren mit ihm gemeinsam sämtliche Varianten in der gleichen Vorgehensweise wie zuvor im Team. Durch den Dialog kann der Kunde Prioritäten und Konsequenzen abwägen und eine konkrete Vorstellung von seinen Wünschen entwickeln – so erlangt er Entscheidungssicherheit. Das Ergebnis ist die individuelle beste Lösung für ihn.

Methoden wie der Variantenvergleich entstehen bei der täglichen Projektarbeit, dort werden sie erprobt und evaluiert. Wurde eine Methode in einem Projekt erfolgreich getestet, findet der Transfer statt. Die Methode wird präzise ausgearbeitet und den Kolleginnen und Kollegen im Rahmen eines

QuartalsChecks vorgestellt. Über diesen Weg der Methoden und Instrumente (wie Checklisten) lebt die Organisation einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

In Reflexionsschleifen zu mehr Qualität

SchürmannSpannel unterteilt jedes Projekt in Anlehnung an die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) in mehrere Phasen. Um das Wissen der Organisation möglichst umfassend und effizient zu nutzen, führt das Unternehmen während der gesamten Projektlaufzeit vier QualitätsChecks, die sogenannten Q-Checks durch. Sie erfüllen drei Aufgaben.

1. Innehalten und reflektieren

Hier rufen sich die Projektmitarbeiter ihre gesteckten Ziele in Erinnerung. Sie werfen erneut einen Blick auf die Zeit-, Kosten- und Risikokalkulation, um darauf aufbauend die folgende Projekt-Phase zu planen.

2. Die nächste Phase mitdenken

Die Akteure, beispielsweise der Bauleiter oder Umweltsachverständige, werden bereits zu einem frühen Zeitpunkt an den Q-Checks beteiligt. Ihre Rückmeldungen und Bedürfnisse geben Aufschluss und Sicherheit für die nächsten Planungsschritte.

3. Der externe Blick

Schließlich holt sich das Team die Rückmeldung eines oder mehrerer Externer ein, also eines Kollegen, der nicht Projektmitglied ist. Dieser Kollege hat keinerlei Berührungspunkte mit dem Projekt und kann durch seinen Blick von außen wichtige Hinweise geben, die das Projektteam unter Umständen aufgrund seiner „Betriebsblindheit“ selbst nicht erkennt.

Das Ergebnis der QualitätsChecks ist ein protokolliertes Resümee, das der Führungskreis im Rahmen der Freitagsmornings diskutiert und auswertet. Dieses Vorgehen erzeugt

eine hohe Verbindlichkeit für das Projektteam, die Q-Checks sorgfältig durchzuführen. Dies gilt gleichermaßen für die Projektnachbesprechungen, die mit dem Kunden gemeinsam stattfinden, um auch seine Rückmeldung einzuholen. Auch diese Reflektion wird als Lessons Learned mit in die Freitagsbesprechung aufgenommen. So können kontinuierlich Verbesserungspotenziale lokalisiert werden.

Der Gencode und das Gebäude

Exzellente Wissensorganisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie immer wieder Alleinstellungsmerkmale für sich entwickeln. SchürmannSpannel hat dies mit dem Konzept der Gebäude-DNA[®] getan. Das Unternehmen versteht Städtebau und Architektur als einen Organismus, der einem ständigen Wandel unterworfen ist. Für die Planung und Gestaltung von Gebäuden bedeutet dies, dass sie in gewissem Maße mit flexiblen Strukturen ausgestattet sein müssen, um sich den Veränderungen anpassen zu können. Gleichzeitig heißt das, dass es ebenso einen Kern an festen Bestandteilen geben muss – die Gebäude-DNA[®]. In diesem Zusammenhang entwickelte das Unternehmen gemeinsam mit Hochschulpartnern eine Methode, mit deren Hilfe Gebäude so geplant werden können, dass sie funktional und wandlungsfähig zugleich sind.



Kernstrukturen mit flexiblen Einsatzmöglichkeiten: So plant SSP für die Zukunft

AUSBLICK UND NACHHALTIGKEIT

SchürmannSpannel verfügt über zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer hohen Fachkompetenz und viel Erfahrung. Wie andere Unternehmen auch steht das Planungsbüro vor der Herausforderung, das sogenannte implizite Wissen der Mitarbeiter – also das Erfahrungswissen, das nicht dokumentiert ist – nutzbar zu machen. Insbesondere ältere Projekte stellen einen wertvollen Erfahrungsschatz dar, der „ausgegraben“ werden will. Wie man dieses Wissen effizient erschließen und nutzen kann, ist eine spannende Aufgabe, die sich das Unternehmen vorgenommen hat.