

## MANAGEMENT

Steuern: Finanzspritzen für einen starken Rücken \ Kommunikation: Die 8 Erfolgsfaktoren für gute Geschäftskontakte \ Recht: Rückzahlung von Fortbildungskosten

## LOGISTIK

Turmdrehkrane: 2 neue für die Innenstadt \ Minikrane: Mauersteine einfacher versetzen \ Arbeits- und Transportbühnen \ Teleskoplader

## BETONBAU

Sichtbeton: Anforderungen und Beurteilung \ Interview: Doka-Chef Donner zu Dienstleistungsangeboten \ Bauablauf optimieren \ Brücken aus Weißzement



6 \ 2014

[www.baugewerbe-magazin.de](http://www.baugewerbe-magazin.de)

# Baugewerbe

## UNTERNEHMERMAGAZIN

### STRATEGIE

**STETS EINEN ZUG  
VORAUSS SEIN**

 Rudolf Müller

# „GEMEINSAME ZIELE DEFINIEREN UND SYSTEMATISCH UMSETZEN

Gisela Raab

**BAUNTERNEHMERIN IM INTERVIEW.** Wir befragten Gisela Raab über die Zukunftskonferenzen in ihrem Betrieb, die Unternehmensziele bis 2020 und wie wichtig die Mitarbeiter bei der Strategiefindung sind.

**Baugewerbe: Frau Raab, 1999 gab es in Ihrem Bauunternehmen die erste Zukunftskonferenz „Raab 2005“. Was hat Sie beziehungsweise die Geschäftsführung ermutigt, diesen Schritt zu machen?** Gisela Raab: 1996 haben mein Cousin und ich die Firma von unseren Vätern übernommen. Aber so ein formaler Akt auf dem Papier ist noch lange kein gelebter Generationenwechsel. Daher war es uns sehr wichtig, mit einem entsprechenden Veränderungsprozess die neue Führung einzuläuten. Zukunftskonferenzen sind die besten Instrumente für einen schnellen Wandel in großen Gruppen.

**Was waren die wichtigsten Ziele, die bei „Raab 2005“ festgelegt wurden?**

Es ging darum, von einem traditionell hierarchisch geführten Betrieb den Wandel zu einem Betrieb zu schaffen, in dem Eigenverantwortung und Mut zur Mitsprache gelebt werden. Es bedarf dazu erlebter Prozesse, um vom Befehlsempfänger zum selbstständigen Denker und Entscheider befähigt zu werden. Das wichtigste Ziel war, allen klarzumachen, dass die Zukunft des Unternehmens von heute an von allen Beteiligten mitverantwortlich gestaltet wird.

**Wie gut konnten die damaligen Ziele umgesetzt werden?** Trotz der Krisenjahre am Bau von 1996 bis 2006 konnten wir schon 2001



Bauunternehmerin Gisela Raab weiß um die Wichtigkeit einer Strategie fürs Unternehmen.

unsere Ergebnisse deutlich verbessern und bis zum Ende der Baukrise stabilisieren. Ich sah unsere Firma wie ein träges Schiff, das plötzlich lernte, leicht den Kurs zu wechseln, und zu einem flexiblen, wendigen Segelschiff wurde, in dem alle Mann nun in einem Boot saßen und die gemeinsame Zukunft vor Augen hatten.

**Nach dem Erfolg der ersten Zukunftskonferenz fand Ende März 2010 „Raab 2020“ statt. Was sprach dafür, diesmal die komplette Belegschaft – statt wie 1999 mit 70 Teilnehmern – daran teilhaben zu lassen?** Wir sahen uns schon immer als eine große Gemeinschaft, in der jeder mitreden und seine Ideen einbringen durfte. Die Mozart-Fähigkeiten jedes Einzelnen spielen eine immer größere Rolle für unseren Erfolg. Darum war es uns wichtig, bei „Raab 2020“ wirklich alle einzuladen und auf die nächste große Reise mitzunehmen.

**Welche Themenschwerpunkte wurden bei „Raab 2020“ in den 2 Tagen besprochen?** Bei der zweiten Zukunftskonferenz ging es darum, unsere Visionen eines Unternehmens Wirklichkeit werden zu lassen, in der die Arbeit richtig Freude bereitet, die Mitarbeiter sollten gesund bleiben und sich wohlfühlen. Gleichzeitig wollten wir anspruchsvolle und gewinnbringende Aufträge erhalten und mit unserer Arbeit Vorbild für umweltbewusstes und nachhaltiges Bauen sein.

## SURFTIPP



Video zur Gruppenkonferenz 2010

## Gemeinsam die Zukunft gestalten

Schon zweimal (1999 und 2010) fanden beim oberfränkischen Bauunternehmen Raab Zukunftskonferenzen statt. Damals setzten sich Geschäftsführung und Mitarbeiter zusammen und entwickelten eine gemeinsame Vision für die Zukunft der Firma. Die aktive Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse ist ein fester Bestandteil der Firmenpolitik. Der hier angehängte Link und der QR-Code führen Sie zu einem Video der Gruppenkonferenz von Ende März 2010. Damals setzten sich alle Mitarbeiter für 2 Tage in eine große Dreifachturnhalle und gestalteten die Unternehmensvision für 2020.



<http://bit.ly/PzIGJlU>



Die Zukunftskonferenz „Raab 2020“ fand mit allen Mitarbeitern in einer Dreifachturnhalle statt.

**Mitgestalten und Mitreden der Belegschaft sind wichtige Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens. Wie stark haben sich die Mitarbeiter in die Zukunftskonferenzen eingebracht?** In einer Zukunftskonferenz sind alle Mitarbeiter in Bewegung. Bei der letzten haben wir gemeinsam eine Mauer aufgebaut, die alle Themen enthielt, die uns täglich behindern und frustrieren. Anschließend wurde die Mauer abgerissen, im Grunde ein symbolischer Neuanfang. Danach arbeitete die gesamte Belegschaft daran, neue Ideen zu entwickeln, um letztlich an unserem Ziel „Aus Freude am Bauen“ wachsen können.

**Wie kommen die Zukunftskonferenzen und andere betriebliche Maßnahmen bei Ihren Mitarbeitern an?** Jeder Mensch wünscht sich nichts sehnlicher, als beachtet zu werden und wichtig zu sein. Es ist die Motivation fürs Leben schlechthin. Aus diesem Grund haben wir Ende 2010 eine umfangreiche Mitarbeiterbefragung durchgeführt, bei der wir unsere Mitarbeiter zum Betriebsklima, zur Firmenpolitik, zum Informationsfluss, zur Einbeziehung bei Entscheidungen usw. befragt haben. Insgesamt haben unsere Mitarbeiter die Gesamtsituation als sehr gut bewertet.

**Gemeinsam haben Sie definiert, wie das Unternehmen in 2020 aussehen soll und was der Einzelne dafür tun will. Können Sie ein positives Beispiel nennen, bei dem schon erste Erfolge erzielt wurden?** Die Vision „Raab 2020“ umfasst 21 Themenbereiche. Ein wichtiger Punkt sind die Themen „Abnahme und Mangelfreiheit“. Durch die ständige Qualifikation und Schulung unserer Mitarbeiter, die sorgfältige Auswahl der Materialien und der besten Handwerksbetriebe als Nachunternehmer, beste Planer und sorgfältige Arbeitsvorbereitung, sowie eine ausreichende Bauzeit konnten wir auch im Geschosswohnungsbau bei den Abnahmen über 95 % mängelfreie Wohnungen erreichen.

**Sind Sie 4 Jahre nach der Konferenz gut auf Kurs, um die damals formulierte Firmenvision bis 2020 umzusetzen?** Wir haben trotz Facharbeitermangel immer genügend Bewerber auf unsere ausgeschriebenen Stellen. Das alleine spricht für unsere Art der Unternehmensführung und unseren guten Ruf als

Arbeitgeber. Ich denke, wir sind auf dem besten Weg zu glücklichen Mitarbeitern und glücklichen Kunden.

**Wie sehr hat Ihnen die klare Formulierung einer Strategie geholfen, sich erfolgreich weiterzuentwickeln als Bauunternehmen?** Wer sein Ziel nicht kennt, braucht sich nicht wundern, wenn er niemals ankommt. Gemeinsam Ziele definieren und dann systematisch umsetzen, ist das Wichtigste, was es in einem Unternehmen zu tun gibt.

**Ist schon eine dritte Zukunftskonferenz angedacht?** Natürlich werden wir 2020 unsere nächste Zukunftskonferenz Raab 2030 durchführen. Dann steht ja schon die nächste Generation in den Startlöchern, die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden andere sein, die Welt wird eine andere sein. Dafür braucht es Antworten und Strategien.

**Jährlich gibt es in Ihrem Betrieb auch ein Strategietreffen. Wer nimmt daran teil und was sind die Schwerpunkte der Veranstaltung?** Wir haben jedes Jahr 2 große Treffen. Einmal unsere Belegschaftsversammlung, in der alle Mitarbeiter über die Entwicklung unserer Firma, neue Projekte und Strategien informiert werden. Dann gibt es noch das Strategietreffen, an dem alle Vorarbeiter, alle Bauleiter und das komplette Lager, die Werkstatt und der Einkauf teilnehmen. Hier werden jährlich anstehende Verbesserungen in den Abläufen erarbeitet, damit die Logistik, das Material, die Geräte immer weiter optimiert werden und es zu keiner Verschwendung von Arbeitszeit auf den Baustellen kommt und wir beste Qualität herstellen können.

**Vielen Dank für das Gespräch. \ \**

## SCHLAGWORTE

Alle Fachbeiträge unter [www.baugewerbe-magazin.de](http://www.baugewerbe-magazin.de) \ Rubrik „Fachmedien“

Schlagworte: Strategie \ Zukunftsstrategien

