

WERKZEUGE DES PENTAGONS DER BAULEITUNG



Mit finanzieller Unterstützung des Landes
Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



VORWORT

Der zunehmende Fachkräftemangel in der Bau- und Immobilienwirtschaft stellt insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen und Organisationen vor neue Herausforderungen. Die Knappheit an Fachkräften kann zu Wertschöpfungsverlusten und auch zu Wettbewerbsnachteilen führen.

Frage ich meine Studierenden, ob sie später in der Bauleitung tätig werden möchten, lautet die Antwort in 99 Prozent der Fälle: NEIN. Aber woran liegt dies?

Die Aufgaben in der Bauleitung sind geprägt durch

- die Vielfalt der unterschiedlichen Anforderungen,
- den raschen Wechsel der Tätigkeiten bei häufiger Erfordernis situativen Reagierens,
- teilweise unerwartete Entscheidungserfordernisse und
- die „Sandwichposition“, d. h. den Ausgleich von unterschiedlichen Interessen, wie zum Beispiel von Bauherr und Firmenleitung.

Grundsätzliche Aufgaben, die auch als positiv empfunden werden, aber

- der starke Termindruck,
- die hohe Verantwortung für Menschen wie auch für Sachwerte und
- die häufigen Überstunden

schrecken die „Generation Y“ von diesem Berufswunsch ab.

Die erfolgreiche Bewältigung der Bauleitungsaufgaben gehört zu den wichtigsten Aufgaben im Bauunternehmen, denn die Bauleitung besitzt nicht nur eine Schlüsselfunktion für Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz auf der Baustelle, sondern insbesondere für das wirtschaftliche Ergebnis der Firma. Untersuchungen im Rahmen des Projektes „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften (EBBFü)“ haben ergeben, dass die zentrale Rolle der Bauleitung für den Bauprozess zu einer Überbelastung bei der Baustellen-Führungskraft führt. Daher wurden die folgenden Lösungsansätze und Instrumente entwickelt, die zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften dienen sollen.

Dank gebührt den 18 Praxispartnern des Projektes EBBFü, ohne die das Projekt nicht umsetzbar gewesen wäre, sowie auch dem Beirat, der mit seinen Hinweisen, Kritiken und Anregungen das Projekt fachlich begleitet hat.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "M. Helmus".

Uni.-Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus

INHALTSÜBERSICHT

VORWORT	1
INHALTSÜBERSICHT	2
INHALTSVERZEICHNIS	5
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	10
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	11
1 EINLEITUNG ZU DEN HANDLUNGSHILFEN	12
2 KURZBESCHREIBUNG DER WERKZEUGE	15
2.1 HANDLUNGSHILFE ZUR BEWERBERAUSWAHL	16
2.2 HANDLUNGSHILFE ZUM MITARBEITERGESPRÄCH	16
2.3 LEITBILD BAULEITUNG	16
2.4 HANDLUNGSHILFE MENTORING	16
2.5 HANDLUNGSHILFE GUTE BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN, BINDEN UND GEWINNEN	16
2.6 HANDLUNGSHILFE ASSISTENZMODELL	17
2.7 APPLIKATION ZUR SCHNITTSTELLENANALYSE UND PROZESSOPTIMIERUNG	17
2.8 TOOL ZUR QUALIFIZIERUNGSBEDARFSANALYSE	17
3 HANDLUNGSHILFE ZUR BEWERBERAUSWAHL	18
3.1 EINFÜHRUNG	19
3.2 VORBEREITUNG	20
3.3 DAS BEWERBERGESPRÄCH	21
3.4 AUSWERTUNG	25
4 GUTE BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN, BINDEN UND GEWINNEN	26
4.1 MOTIVATION FÜR DIE UNTERNEHMEN	27
4.2 ZIELSETZUNGEN DER HANDLUNGSANWEISUNG	29
4.3 THEORETISCHE BASIS DER MOTIVATION	30
4.4 MÖGLICHE MOTIVATIONSANREIZE	45
4.5 LITERATURVERZEICHNIS	61

5	LEITBILD BAULEITUNG	62
5.1	WOZU EIN LEITBILD BAULEITUNG?	63
5.2	WAS IST EIN LEITBILD BAULEITUNG?	64
5.3	VORGEHEN: DIE ENTWICKLUNG EINES LEITBILDS BAULEITUNG	67
5.4	KONSEQUENZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN	72
5.5	LITERATURVERZEICHNIS	73
6	HANDLUNGSHILFE MITARBEITERGESPRÄCH	74
6.1	WAS IST EIN MITARBEITERGESPRÄCH?	76
6.2	MOTIVATION FÜR IHR UNTERNEHMEN	77
6.3	ZIELSETZUNGEN DER HANDLUNGSHILFE	78
6.4	WIE FÜHRE ICH EIN MITARBEITERGESPRÄCH?	79
6.5	BASIS DER KOMMUNIKATION	89
6.6	RECHTLICHE GRUNDLAGEN	96
6.7	WEITERE INFORMATIONEN	98
6.8	LITERATURVERZEICHNIS	99
7	HANDLUNGSHILFE ZUM MENTORING	100
7.1	WORUM ES GEHT: WAS IST MENTORING?	101
7.2	ZIELSETZUNG DER HANDLUNGSHILFE	102
7.3	DIE EINFÜHRUNG VON MENTORING IM UNTERNEHMEN	103
7.4	INTEGRATION IN DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG	107
7.5	DAS ALTERNATIVE MODELL: KOLLEGIALE FALLBERATUNG (KFB)	108
7.6	SCHLUSSBEMERKUNG	111
7.7	LITERATUR	112
8	TOOL ZUR QUALIFIZIERUNGSBEDARFSANALYSE	113
8.1	MOTIVATION FÜR IHR UNTERNEHMEN	114
8.2	ZIELSETZUNG DER QUALIFIZIERUNGSMATRIX	115
8.3	BASIS DER QUALIFIZIERUNGSMATRIX	116
8.4	ANWENDUNG DER QUALIFIKATIONSMATRIX	123
8.5	WEITERFÜHRENDE LITERATUR	132

8.6	LITERATURVERZEICHNIS	133
9	APPLIKATION ZUR SCHNITTSTELLEN-ANALYSE UND PROZESSOPTIMIERUNG	134
9.1	MOTIVATION UND ZIELSETZUNG FÜR BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE	135
9.2	BESCHREIBUNG DER APPLIKATION	136
9.3	BEDIENUNGSANLEITUNG DER APPLIKATION	139
9.4	LITERATURVERZEICHNIS	148
9.5	INTEGRIERTE AUFGABENFELDER UND IHRE ZUGEORDNETEN PROZESS-TYPEN	149
10	HANDLUNGSHILFE ASSISTENZMODELL	150
10.1	DIE IDEEN	151
10.2	DELEGIERBARE BEREICHE	152
	UNSERE PRAXISPARTNER	154
	IMPRESSUM	155

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	1
INHALTSÜBERSICHT	2
INHALTSVERZEICHNIS	5
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	10
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	11
1 EINLEITUNG ZU DEN HANDLUNGSHILFEN	12
2 KURZBESCHREIBUNG DER WERKZEUGE	15
2.1 HANDLUNGSHILFE ZUR BEWERBERAUSWAHL	16
2.2 HANDLUNGSHILFE ZUM MITARBEITERGESPRÄCH	16
2.3 LEITBILD BAULEITUNG	16
2.4 HANDLUNGSHILFE MENTORING	16
2.5 HANDLUNGSHILFE GUTE BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN, BINDEN UND GEWINNEN	16
2.6 HANDLUNGSHILFE ASSISTENZMODELL	17
2.7 APPLIKATION ZUR SCHNITTSTELLENANALYSE UND PROZESSOPTIMIERUNG	17
2.8 TOOL ZUR QUALIFIZIERUNGSBEDARFSANALYSE	17
3 HANDLUNGSHILFE ZUR BEWERBERAUSWAHL	18
3.1 EINFÜHRUNG	19
3.2 VORBEREITUNG	20
3.3 DAS BEWERBERGESPRÄCH	21
3.3.1 PHASE 1: BEGRÜßUNG UND EINSTIEG	21
3.3.2 PHASE 2: VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS	22
3.3.3 PHASE 3: VORSTELLUNGEN DES/DER BEWERBERBEWERBERIN	22
3.3.4 PHASE 4: GENAUERE BESPRECHUNG DER AUFGABEN	23
3.3.5 PHASE 5: ABSCHLUSS	24
3.4 AUSWERTUNG	25
4 GUTE BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN, BINDEN UND GEWINNEN	26
4.1 MOTIVATION FÜR DIE UNTERNEHMEN	27

4.2	ZIELSETZUNGEN DER HANDLUNGSANWEISUNG	29
4.3	THEORETISCHE BASIS DER MOTIVATION	30
4.3.1	EINFÜHRUNG	30
4.3.2	ANSATZPUNKTE VON ANREIZEN	31
4.3.3	UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN	35
4.3.3.1	Feststellung des Status quo	35
4.3.3.2	Verfahrensfairness	36
4.3.3.3	Umsetzungskonsequenz	37
4.3.3.4	Anforderungsgerechtigkeit	38
4.3.3.5	Vergabegerechtigkeit	38
4.3.3.6	Unternehmensführung	38
4.3.3.7	Wettbewerb und Konkurrenzdruck	39
4.3.3.8	Auswahl	39
4.3.4	BESONDERHEITEN AUFGRUND DER ALTERSSTRUKTUR	40
4.3.5	WEITERENTWICKLUNG	43
4.4	MÖGLICHE MOTIVATIONSANREIZE	45
4.4.1	ÜBERSICHT	46
4.4.2	ARBEITSGESTALTUNG	47
4.4.2.1	Arbeitsplatz	47
4.4.2.2	Fort- und Weiterbildung	48
4.4.2.3	Einbindung und Mitwirkung bei Entscheidungen	49
4.4.3	GESUNDHEITSMANAGEMENT	50
4.4.3.1	Sportangebot	50
4.4.3.2	Ernährung	50
4.4.3.3	ergonomischer Arbeitsplatz	51
4.4.4	UNTERNEHMENSKULTUR	51
4.4.4.1	Führung	51
4.4.4.2	symbolische Gesten	51
4.4.4.3	Verbesserung der Kommunikation	52
4.4.4.4	Faktor Mensch als Ganzes	52
4.4.5	WORK-LIFE-BALANCE	54

4.4.5.1	Arbeitszeiten	54
4.4.5.2	Karrierepfad	55
4.4.5.3	Arbeitsplatzsicherheit	55
4.4.6	VERGÜTUNGSSYSTEM	56
4.4.6.1	Aufmerksamkeiten bei persönlichen Anlässen	56
4.4.6.2	betriebliche Altersvorsorge	56
4.4.6.3	Erholungshilfen	58
4.4.6.4	gesundheitsfördernde Maßnahmen	58
4.4.6.5	Getränke zum Verzehr im Betrieb	58
4.4.6.6	IT zur Verfügung stellen	59
4.4.6.7	Kinderbetreuungskosten für nicht schulpflichtige Kinder	59
4.4.6.8	Sachbezüge	59
4.4.6.9	Unterstützung im Notfall	59
4.4.6.10	vergünstigte Mahlzeiten	60
4.5	LITERATURVERZEICHNIS	61
5	LEITBILD BAULEITUNG	62
5.1	WOZU EIN LEITBILD BAULEITUNG?	63
5.2	WAS IST EIN LEITBILD BAULEITUNG?	64
5.3	VORGEHEN: DIE ENTWICKLUNG EINES LEITBILDS BAULEITUNG	67
5.3.1	SCHRITT 1: GESAMTBILD	67
5.3.2	SCHRITT 2: ASSOZIATIONEN SAMMELN UND ORDNETN	68
5.3.3	SCHRITT 3: AUSARBEITUNG IM DETAIL	69
5.4	KONSEQUENZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN	72
5.5	LITERATURVERZEICHNIS	73
6	HANDLUNGSHILFE MITARBEITERGESPRÄCH	74
6.1	WAS IST EIN MITARBEITERGESPRÄCH?	76
6.2	MOTIVATION FÜR IHR UNTERNEHMEN	77
6.3	ZIELSETZUNGEN DER HANDLUNGSHILFE	78
6.4	WIE FÜHRE ICH EIN MITARBEITERGESPRÄCH?	79
6.4.1	RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EIN ERFOLGREICHES MITARBEITERGESPRÄCH	79

6.4.2	ÜBERSICHT ZUR VORBEREITUNG	84
6.4.2.1	für Vorgesetzte	84
6.4.2.2	für Mitarbeiter	86
6.4.2.3	Gesprächsleitfaden	88
6.5	BASIS DER KOMMUNIKATION	89
6.6	RECHTLICHE GRUNDLAGEN	96
6.7	WEITERE INFORMATIONEN	98
6.8	LITERATURVERZEICHNIS	99
7	HANDLUNGSHILFE ZUM MENTORING	100
7.1	WORUM ES GEHT: WAS IST MENTORING?	101
7.2	ZIELSETZUNG DER HANDLUNGSHILFE	102
7.3	DIE EINFÜHRUNG VON MENTORING IM UNTERNEHMEN	103
7.3.1	BESTANDSAUFNAHME	103
7.3.2	KLÄRUNG IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG	104
7.3.3	KLÄRUNG IN DER BAULEITUNG	105
7.4	INTEGRATION IN DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG	107
7.5	DAS ALTERNATIVE MODELL: KOLLEGIALE FALLBERATUNG (KFB)	108
7.5.1	WIE FUNKTIONIERT DIE KFB?	108
7.5.2	DIE EINFÜHRUNG DER KF DEM UNTERNEHMEN	110
7.6	SCHLUSSBEMERKUNG	111
7.7	LITERATUR	112
8	TOOL ZUR QUALIFIZIERUNGSBEDARFSANALYSE	113
8.1	MOTIVATION FÜR IHR UNTERNEHMEN	114
8.2	ZIELSETZUNG DER QUALIFIZIERUNGSMATRIX	115
8.3	BASIS DER QUALIFIZIERUNGSMATRIX	116
8.3.1	ANALYSE BZW. GEGENÜBERSTELLUNG VON SOLL- UND IST-QUALIFIKATION	116
8.3.2	FESTLEGUNG DER QUALIFIKATIONSZIELE	117
8.3.3	QUALIFIKATION	118
8.3.4	QUALIFIKATIONSERFOLG	122

8.4	ANWENDUNG DER QUALIFIKATIONSMATRIX	123
8.4.1	AUFBAU	123
8.4.2	TABELLE „PERSONAL“	125
8.4.3	TABELLE „QUALIFIKATIONEN“	126
8.4.4	TABELLE „LISTE ALLER TERMINE“	127
8.4.5	TABELLE „FORT- UND WEITERBILDUNG“	128
8.4.6	FILTERN DER TABELLE „FORT- UND WEITERBILDUNG“	130
8.5	WEITERFÜHRENDE LITERATUR	132
8.6	LITERATURVERZEICHNIS	133
9	APPLIKATION ZUR SCHNITTSTELLEN-ANALYSE UND PROZESSOPTIMIERUNG	134
9.1	MOTIVATION UND ZIELSETZUNG FÜR BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE	135
9.2	BESCHREIBUNG DER APPLIKATION	136
9.2.1	AUFBAU	136
9.2.2	MÖGLICHKEITEN	136
9.2.3	GRENZEN	138
9.2.4	BEREITSTELLUNG UND ANPASSUNGSMÖGLICHKEITEN	138
9.3	BEDIENUNGSANLEITUNG DER APPLIKATION	139
9.3.1	ÜBERBLICK DER APPLIKATION INHALTE	141
9.3.2	AUFNAHME EINES PROZESSES	142
2.	GROBPROZESS AUSWÄHLEN	142
9.3.3	BACKUP UND EXPORT	146
9.3.4	GRENZEN UND BESCHRÄNKUNGEN IN DER BEDIENUNG	147
9.4	LITERATURVERZEICHNIS	148
9.5	INTEGRIERTE AUFGABENFELDER UND IHRE ZUGEORDNETEN PROZESS-TYPEN	149
10	HANDLUNGSHILFE ASSISTENZMODELL	150
10.1	DIE IDEEN	151
10.2	DELEGIERBARE BEREICHE	152
	UNSERE PRAXISPARTNER	154
	IMPRESSUM	155