

## 7 HANDLUNGSHILFE ZUM MENTORING

erstellt von

Dr. Ingo Dammer  
conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

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



## 7.1 WORUM ES GEHT: WAS IST MENTORING?

Baustellen-Führungskräfte sind vielleicht die wichtigsten und wertvollsten Mitarbeiter in Bauunternehmen. Ganz bestimmt sind sie aber nicht die redseligsten, und zum Klagen – über berufliche Schwierigkeiten – neigen sie erst recht nicht (Schimpfen ist ausdrücklich etwas anderes).

Das ist auch gut so. Schließlich sind Baustellen-Führungskräfte Entscheider, und als solche sollen sie aus gegebenen Situationen das Beste für Unternehmen und Kunden machen; übermäßiges Kleben am Problematischen wäre da sicher kontraproduktiv.

Probleme gut und schnell lösen – das ist der Anspruch, den Unternehmen an Baustellen-Führungskräfte stellen und den die Baustellen-Führungskraft selbst an sich stellen. Aber das klappt bei aller Kompetenz und Erfahrung nicht immer. Je komplexer das Vorhaben, je unterschiedlicher die Interessen (und Kompetenzniveaus) der am Bau Beteiligten, desto aufwändiger und umweghafter wird die Lösungssuche in der Regel; die Lösungen selbst sehen oft wenig befriedigend aus. „Gut und schnell“ wird dann zum Ideal, das die Wirklichkeit dem Berufsalltag gründlich austreibt.

Wenn solche Belastungen überhand nehmen, ist es auch für Menschen, die es gewohnt sind, ihre Probleme selbst zu lösen, hilfreich, wenn sie sich über solche Probleme, die ihnen über den Kopf zu wachsen drohen, austauschen können. Zielgerichtet und mit einem fachlichen Experten, der hilft, die in weite Ferne gerückte Lösung wieder zurück in die praktische Reichweite zu holen.

Und genau das ist Mentoring: Der Austausch mit einem erfahrenen Kollegen, der Baustellen-Führungskräften hilft, ihre Stärken auszubauen und die Risiken ihres Berufs möglichst klein zu halten.

Vom Coaching unterscheidet sich das Mentoring vor allem durch eben die primäre Zielsetzung: Unterstützung für professionelle Problemlösungen. Allerdings wird es bei einem guten Mentoring immer auch „persönlich“. Das ist nicht zu vermeiden, denn Baustellen-Führungskräfte prägen, wie alle Entscheider, ihre Berufspraxis stark durch ihren „persönlichen Stil“ – und der umfasst persönliche Stärken ebenso wie Schwächen. Ohne die Arbeit an diesem „persönlichen Stil“ – dessen Bestandteil es z. B. sein kann, beständig Aufgaben an sich zu ziehen, die eigentlich andere zu erledigen hätten, weil man nur dann sicher sein zu können glaubt, dass „es ordentlich gemacht wird“ – wird ein besserer Umgang mit den konkreten beruflichen Problemen kaum je zu erreichen sein. Sie ist also von der Sache her notwendig, wird aber gerade von durchsetzungsgewohnten Männern oft als „Psychospielchen“ abgetan und, wenn möglich, ein Leben lang gemieden.

Mentoring ist immer auch persönlich, aber das Persönliche steht dabei im Dienst der Professionalität. Es ist definitiv kein Selbstzweck, aber man kann es aus einem erfolgreichen Mentoringprozess auch nicht ausklammern.

## 7.2 ZIELSETZUNG DER HANDLUNGSHILFE

Der Nutzen von Mentoring kann für Bauunternehmen so groß sein, dass es sich auf jeden Fall lohnt, einmal darüber nachzudenken, ob Sie es in Ihrem Unternehmen einführen. Die vorliegende Handlungshilfe möchte Ihnen dafür die notwendigen Eckpunkte an die Hand geben, so dass Sie bei Interesse ein funktionierendes Mentoring in Ihrem Unternehmen selbstständig etablieren können.

Ein kurzer Überblick über den möglichen Nutzen von Mentoring:

-  Mentoring kann als eine für Baustellen-Führungskräfte **akzeptable Form der Weiterbildung** in Hinblick auf die „weichen“ Faktoren gestaltet werden.
-  Als Weiterbildung kann das Unternehmen sie als **Anerkennung** der Leistungen seiner Baustellen-Führungskräfte einsetzen.
-  Insofern erfahrene Kollegen als Mentoren für Jüngere fungieren, findet in Ihrem Unternehmen ein wertvoller **Wissenstransfer** gezielt statt, der u.a. der gefürchteten Wissenslücke vorbeugt, die das Ausscheiden einer erfahrenen Baustellen-Führungskraft aus dem Betrieb in der Regel hinterlässt.
-  Es werden im Mentoring **konkrete Problemlösungen** erarbeitet, die sich im Tagesgeschäft des Unternehmens und damit in seiner Ertragslage positiv bemerkbar machen.
-  Mentoring wirkt als **Frühwarnsystem** hinsichtlich der Belastungen der Baustellen-Führungskräfte; dauerhafte Überforderung oder beginnender Burn-out können zeitig erkannt werden, das Unternehmen kann Gegenmaßnahmen ergreifen.
-  Insgesamt wirkt Mentoring als **Entlastung für Baustellen-Führungskräfte**, insofern es viel Druck aus ihrem oft gehegten Selbstbild des Einzelkämpfers nimmt und damit eine effektive Maßnahme zur Gesundheitsprävention ist.

Richtig zum Einsatz gebracht, schlägt Mentoring also mehrere Fliegen mit einer Klappe und zeigt Ihren Baustellen-Führungskräften, dass Sie sich um sie kümmern. Auch „harte Jungs“ wissen das zu schätzen, selbst wenn sie sich oft schwer tun, das zuzugeben.

## 7.3 DIE EINFÜHRUNG VON MENTORING IM UNTERNEHMEN

Mentoring in Ihrem Unternehmen erfolgreich einzuführen, verlangt einige wenige vorbereitende Schritte und schließlich Entscheidungen, die hier im Zusammenhang dargestellt werden.

Es ist eigentlich selbstverständlich, soll aber der Vollständigkeit halber hier ausdrücklich gesagt werden: **Mentoring kann nur im Unternehmen eingeführt werden, wenn die Baustellen-Führungskräfte dies befürworten** (s. u. 7.3.3) Gegen den Willen der Zielgruppe kann ein Instrument wie Mentoring niemals positiv wirken.

### 7.3.1 Bestandsaufnahme

Der erste vorbereitende Schritt ist eine kurze Bestandsaufnahme rund um den Arbeitsbereich „Bauleitung“ in Ihrem Unternehmen. Dies ist auch dann sinnvoll, wenn dieser Arbeitsbereich ohnehin oft Gegenstand des Diskutierens oder Nachdenkens ist, denn bei solchen Diskussionen kommt es in der Regel nicht zu einer systematischen Sicht auf die Dinge. Die brauchen Sie aber als Entscheidungsgrundlage.

Leitfragen sind hier (u.a.):

-  Ist die Fluktuation in der Bauleitung bei uns (zu) hoch (Kündigungen)?
-  Stellen wir, gerade bei älteren Baustellen-Führungskräften, eine verstärkte Tendenz zu Resignation, Burn-out oder schweren, womöglich chronischen Erkrankungen fest (Ausfallzeiten, Arbeitsunfähigkeit)?
-  Ist die Geschäftsführung auf dem Laufenden, was den Stand der Projekte jenseits betriebswirtschaftlicher Auswertung und Terminkontrolle angeht?
-  Wenn der Geschäftsführung seitens der Baustellen-Führungskräfte von größeren Problemen bei einzelnen Projekten berichtet wird: Wie genau will sie eigentlich wissen, was dahinter steckt?
-  Haben wir eine klare Vereinbarung mit unseren Baustellen-Führungskräften, die das Verhältnis von Selbstständigkeit auf der einen und Unterstützungsangeboten auf der anderen Seite regelt?
-  Welche Ziele glaubt die Geschäftsführung mit einem Instrument wie Mentoring erreichen zu können, sowohl hinsichtlich der Baustellen-Führungskraft als auch hinsichtlich des Unternehmens im Ganzen?

Je nach konkreten Aktivitäten des Unternehmens können noch andere Fragen wichtig werden, aber mit der Beantwortung der hier aufgeführten Fragen ist das Problemumfeld soweit abgesteckt, dass eine Einschätzung, ob Mentoring im Unternehmen sinnvoll sein kann, realistisch vorgenommen werden kann.

### 7.3.2 Klärung in der Geschäftsführung

Auf der Basis der Bestandsaufnahme entscheidet die Geschäftsführung, ob sie die Einführung von Mentoring im Unternehmen befürwortet und die Idee an die Baustellen-Führungskräfte heranträgt. Folgende Punkte sind im Rahmen dieser Klärung (vor-) zu entscheiden:

-  Welches Mentoring-Modell favorisieren wir als das für unser Unternehmen richtige? Wenn die Geschäftsführung mit den Baustellen-Führungskräften ins Gespräch geht (7.3.3) sollte sie einen konkreten Vorschlag machen, über den diskutiert werden kann, um ein mögliches Ausufern der Diskussion von vornherein zu verhindern. Zu den Modellen selbst: s.u.
-  Welches Budget stellen wir für das Mentoring zur Verfügung?
-  Wer ist innerhalb der Geschäftsführung für das Mentoring verantwortlich? Der oder die Betreffende fungiert dann im Weiteren als Ansprechpartner für Mentoren und Mentees und berichtet in der Geschäftsführung über Entwicklung und Erfolg des Mentoring. (Die Festlegung erübrigt sich selbstverständlich in Unternehmen mit nur einem Geschäftsführer.)

Beim Mentoring hat man die Wahl zwischen verschiedenen **Modellen**, die sich hinsichtlich folgender Faktoren unterscheiden:

-  **Mentoren: extern oder intern.** Externe Mentoren (z. B. pensionierte Baustellen-Führungskräfte anderer Unternehmen, Kammer- oder Verbandsberater) bringen den Vorteil des „fremden Blicks“ mit. Interne Mentoren (z. B. Ober-/Senior-Baustellen-Führungskräfte, erfahrene Architekten) kennen die Unternehmensabläufe besser und brauchen weniger Zeit, um sich in die konkrete Situation hineinzudenken, sind aber eventuell nicht frei von Betriebsblindheit und haben vermutlich Schwierigkeiten, die unternehmenstypischen Pfade des Denkens und Handelns zugunsten kreativer Problemlösungen zu verlassen.
-  **Setting: Einzel- oder Gruppenmentoring.** Die Vorteile beider Settings liegen auf der Hand. Gruppenmentoring *muss* von einem sehr erfahrenen *externen* Mentor durchgeführt werden, es unterscheidet sich sonst nicht von der in den meisten Unternehmen ohnehin üblichen (z. B.) wöchentlichen Bauleitungsbesprechung (die die konkret vorliegenden Probleme bis dahin nicht hat lösen können).

-  **Rhythmus: festgelegt oder nach Bedarf.** Es empfiehlt sich bei akut drängenden Problemen zumindest anfangs einen festen Rhythmus für das Mentoring vorzugeben (z. B. 14-tägig). Wenn Mentoring ein im Betrieb eingeführtes Instrument ist und es einigermaßen sicher ist, dass Bedarf seitens der Baustellen-Führungskräfte auch tatsächlich angemeldet wird, kann auch das Mentoring auf Abruf durchgeführt werden.

Wenn die hier aufgeführten Entscheidungen und Festlegungen getroffen sind, werden die Baustellen-Führungskräfte zur weiteren Abstimmung und endgültigen Entscheidung hinzugezogen.

### 7.3.3 Klärung in der Bauleitung

Die Geschäftsführung tritt nun mit ihrem Vorschlag an die Baustellen-Führungskräfte heran und tut dies selbstverständlich gemäß den Vorgaben von Unternehmensstruktur und -kultur. Wenn also z. B. eine Oberbauleitung im Haus vorhanden ist, gilt es, dies im Rahmen der Einführung des Mentoring zu berücksichtigen. Ebenso muss die Geschäftsführung wissen, ob sich ein Gruppengespräch mit allen Baustellen-Führungskräften oder eher Einzelgespräche empfehlen.

Ziel dieses Schritts ist die Prüfung, ob Ihre Baustellen-Führungskräfte das Instrument „Mentoring“ als hilfreich und förderlich akzeptieren. Dazu gehört:

-  eine transparente und ehrliche Darlegung der Gründe, die die Geschäftsführung zu ihrem Vorschlag, Mentoring einzuführen, bewegen haben;
-  eine ebenso klare Darlegung der Ziele, die die Geschäftsführung mit dem Mentoring-Modell erreichen will, das sie vorschlägt;
-  eine offene Abfrage der Ideen, die die Baustellen-Führungskräfte bereits aus eigenem Antrieb zur Lösung der drängenden Probleme entwickelt haben.

Baustellen-Führungskräfte – als Gruppe im Unternehmen, wie als „Typus“ – bekunden oft erhebliche Vorbehalte gegen Techniken, die sich nicht ihrem gewohnten Modus der Durchsetzung fügen. Gerade Instrumente, die im Verdacht der Psychologisierung (in etwa gleichzusetzen mit „endlosem Gequatsche“) stehen, werden misstrauisch betrachtet, da sie auf Anhieb nicht den Eindruck machen, einem dabei zu helfen, Probleme gut und schnell zu lösen. Sie wirken wie Umwege, Verzögerungen – und neigen außerdem dazu, unangenehme Dinge, die man bisher erfolgreich verborgen hat, aufzudecken.

Widerstände dieser Art sind zu erwarten, wenn die Geschäftsführung ihre Baustellen-Führungskräfte mit der Idee des Mentoring bekannt macht. Dazu hier ein klares Wort: Es ist Sache und Verantwortung der Geschäftsführung, inwieweit sie ihre Baustellen-Führungskräfte mit dieser Attitüde des „harten Mannes“ durchkommen lässt.

Die Erfahrung zeigt, dass die skizzierte Haltung bei Baustellen-Führungskräften umso fester verankert ist, je mehr das Unternehmen, einschließlich Geschäftsführung, davon profitiert. Wenn Baustellen-Führungskräfte ungebrochen Härte gegen sich und andere bis zur Selbstaufgabe z. B. in Form von schweren Krankheiten an den Tag legen dürfen, dann immer auch deswegen, weil sie damit anderen im Unternehmen viel Unangenehmes abnehmen. Womit gesagt sein soll, dass die Einführung eines im Kontext Bauleitung neuartigen Instruments wie Mentoring Rückwirkungen auf viele Unternehmensbereiche hat, nicht zuletzt auch auf die Geschäftsführung. Neues birgt eben unbekannte Risiken.

Die Ausgangslage ist aber offenbar hinreichend problemgeladen, um nach neuen Lösungswegen Ausschau zu halten. Es ist auch eine Frage der Innovationsbereitschaft der Geschäftsführung, wie konsequent sie einen erst einmal ungewöhnlichen Vorschlag wie die Einführung von Mentoring bei dessen Zielgruppe, den Baustellen-Führungskräften, vertritt. Ohne Zweifel braucht es dafür Fingerspitzengefühl und Augenmaß, vor allem aber die Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen.

Und selbstverständlich ist eindeutig darauf hinzuweisen, dass alles, was im Mentoring zur Sprache kommt, zwischen Mentor und Mentee verbleibt. Im Unterschied zum ärztlichen Bereich gibt es hier keine gesetzliche Schweigepflicht, aber das nötige Vertrauen zwischen Mentor und Mentee kann nur aufgebaut werden, wenn der Mentee sicher sein kann, dass er steuert, welche Themen seines Mentoring nach außen getragen werden und in welchem Umfang dies geschieht. **Die Vertraulichkeit der Mentoringinhalte muss gesichert sein.**

Diesen Schritt beschließt ein Konsens, ob und in welcher konkreten Form Mentoring für die Baustellen-Führungskräfte eingeführt wird. Das Ergebnis sollte verbindlich, z. B. als Betriebsvereinbarung, dokumentiert werden.

Mit der formalen Entscheidung kann dann die Umsetzung beginnen. Wie erfolgreich das Mentoring schließlich für das Unternehmen wird, hängt wie immer von der Konsequenz ab, mit der es umgesetzt wird. Qualitätssicherung und gegebenenfalls Nachsteuerung sind selbstverständlich Aufgaben der Geschäftsführung.

## 7.4 INTEGRATION IN DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Wenn sich ein Unternehmen entschließt, Mentoring für seine Baustellen-Führungskräfte einzuführen, sollte es als zusätzliches Instrument in die Strategie der betrieblichen Personalentwicklung integriert werden. Es empfiehlt sich also eine Positionsklärung des Mentorings im Verhältnis zu den anderen Personalentwicklungsmaßnahmen, die das Unternehmen seinen Baustellen-Führungskräften angedeihen lässt.

Hier ist insbesondere zu klären:

-  In welchem Verhältnis stehen Mentoring und Mitarbeitergespräch zueinander? Im (in der Regel jährlichen) Mitarbeitergespräch sollte die Baustellen-Führungskraft Ergebnisse aus dem Mentoring einbringen, da sie vermutlich wesentlich mit den Entwicklungszielen zusammenhängen, die im Mitarbeitergespräch vereinbart werden. Umgekehrt kann das Mentoring genutzt werden, um Wege zur Erreichung von im Mitarbeitergespräch entwickelten Zielen zu finden.
-  Welchen Stellenwert hat das Mentoring im Rahmen eines betrieblichen Karriereplans? Man kann es z. B. zum obligatorischen Element für Baustellen-Führungskräfte machen, denn im Mentoring lernen sie, die in der Regel eine ingenieurwissenschaftliche Ausbildung haben, eine Kommunikationsform, die sie selbst wiederum in vielen beruflichen Situationen nutzbringend anwenden können.

Ziel ist es, dem Instrument Mentoring den Charakter des im Unternehmen Üblichen zu verleihen, um seiner Anwendung den Geruch der Sonderbehandlung zu nehmen, der ihm anfangs ziemlich sicher anhaften wird. Hilfreich ist deswegen auch die betriebsöffentliche Herstellung von Zusammenhängen des Mentorings mit (z. B.) Organisationsentwicklungsmaßnahmen oder Prozessverbesserungen.

Schließlich sollte Mentoring irgendwann betrieblicher Alltag geworden sein und nicht auf Dauer als problemchirurgische Unfallambulanz ein Zeichen gestörter Abläufe bleiben, auch wenn diese meist der Anlass seiner Einführung sein werden.

## 7.5 DAS ALTERNATIVE MODELL: KOLLEGIALE FALLBERATUNG (KFB)

Im Folgenden wird eine Alternative zum Mentoring vorgestellt, die auf einem anderen Weg die gleichen Ziele zu erreichen in der Lage ist: die Kollegiale Fallberatung (KFB). Es handelt sich dabei um ein Verfahren, bei dem Führungskräfte Problemlösungen „unter sich“ erarbeiten, also ohne einen extern hinzugezogenen Mentor; hierin liegt der wesentliche Unterschied zum Mentoring.

### 7.5.1 Wie funktioniert die KFB?

Die kollegiale Fallberatung ist ein präzise umschriebenes Verfahren<sup>60</sup>, mit dem Führungskräfte gemeinsam und „auf Augenhöhe“ – eben kollegial – Probleme methodisch analysieren und strukturiert Lösungsvorschläge für sie entwickeln. Mit relativ geringem Zeitaufwand können innovative Ergebnisse erzielt werden; als Nebeneffekt stärkt die KFB Zusammenhalt und Vertrauen im Führungskräfte-Team.

Die ideale Gruppengröße für die KFB ist 5-9 Teilnehmer. Unter ihnen werden die in der KFB benötigten Rollen verteilt:

-  Moderator
-  Fallgeber
-  Berater
-  Prozessbeobachter (bei Gruppen von mindestens 7 Teilnehmern)

Jede Rolle ist mit klaren Aufgaben während der verschiedenen Phasen einer KFB-Sitzung versehen. Für die Vorbereitung einer solchen Sitzung sind 30 Minuten vorgesehen, die Sitzung selbst dauert 90 Minuten. Diese insgesamt 120 Minuten gliedern sich in folgende Phasen, deren zeitliche Begrenzung genau einzuhalten ist:

---

60 Es gibt mehrere Varianten der KFB, die sich in Details unterscheiden. Hier wird Bezug genommen auf die von (Kopp, Ralf, Vonesch, Lukas: Die Methodik der Kollegialen Fallberatung. In: Franz, Hans-Werner; Kopp, Ralf (Hrsg.): Kollegiale Fallberatung - State of the Art und organisationale Praxis. Bergisch Gladbach: EHP Edition Humanistische Psychologie, 2010) entwickelte Version.

Phase	Dauer	Inhalt
<b>Vorbereitung</b>	30 min	Einigung auf Rollenverteilung; der <b>Fallgeber</b> erstellt ein Bild des von ihm eingebrachten Problems
<b>Fallbeschreibung</b>	15 min	Der <b>Fallgeber</b> formuliert die problematische Situation aus; die <b>Berater</b> stellen ausschließlich Verständnisfragen (keine Kritik, keine Vorschläge usw.).
<b>Analyse</b>	20 min	Die <b>Berater</b> analysieren das Gehörte, stellen Vermutungen über Zusammenhänge und Hintergründe auf. Der <b>Fallgeber</b> schweigt!
<b>Zieldefinition</b>	10 min	Der <b>Fallgeber</b> bewertet Analyse und Vermutungen, stellt für ihn neue Erkenntnisse heraus; dann formuliert er eine realistische Zielperspektive für den Umgang mit dem Problem, wobei die <b>Berater</b> ihn unterstützen.
<b>Lösungsideen</b>	20 min	Die <b>Berater</b> sammeln Ideen und formulieren Lösungsansätze in Hinblick auf die Zielperspektive. Der <b>Fallgeber</b> schweigt!
<b>Maßnahmen/ Entscheidung</b>	10 min	Der <b>Fallgeber</b> entwickelt ein bis zwei Maßnahmen aus den Lösungsansätzen, wobei die <b>Berater</b> ihn unterstützen. Der <b>Fallgeber</b> verpflichtet sich, diese Maßnahme(n) in einem festzulegenden Zeitrahmen umzusetzen.
<b>Prozessreflexion</b>	15 min	Das <b>gesamte Team</b> bewertet den Prozess der Problemlösung hinsichtlich der Qualität des Ergebnisses und der Zusammenarbeit. Der <b>Prozessbeobachter</b> gibt dem Team und einzelnen Teilnehmern ein Feedback in Hinblick auf konkrete Verbesserungen in kommenden Sitzungen.

Abbildung 9: Phasen einer KFB-Sitzung

Dem **Moderator** kommt die wichtige Aufgabe zu, sowohl die zeitliche als auch die inhaltliche Disziplin des Prozesses sicherzustellen, d. h. jede einzelne Phase spätestens nach der angegebenen Zeit zu beenden und Teilnehmer, die die Verhaltensvorgaben der jeweiligen Phase nicht einhalten, auf ihren Regelverstoß aufmerksam zu machen und weitere Verstöße zu unterbinden.

Wie man sieht, wechselt mit jeder Phase des Prozesses der Hauptakteur. Das erzeugt eine Dialogstruktur, die sich als hoch effizient erwiesen hat, vorausgesetzt, die Disziplin kann aufrechterhalten werden. Gerade bei Führungskräften, die solche Kommunikationssettings nicht gewohnt sind, zeigt sich bei den ersten KFB-Sitzungen oft eine Tendenz zum Ausufern, so als sei vieles da, das „endlich mal“ gesagt werden müsse – damit hat der Moderator eventuell einige Mühe, muss aber die Regeln unbedingt durchsetzen, sonst verliert das Instrument KFB seinen Nutzen.

Schließlich ist es auch hier wichtig, einmal angestoßene Prozesse konsequent weiterzuführen. Die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen wird sinnvollerweise in einer entsprechend dem Zeitplan terminierten weiteren KFB-Sitzung überprüft, eventuell müssen ja neue oder ergänzende Lösungsansätze entwickelt werden. Vielleicht kann das Problem aber auch als gelöst betrachtet werden, und es wäre z. B. nützlich zu fragen, inwieweit die in der KFB entwickelten Maßnahmen in die Regelprozesse des Unternehmens übernommen werden sollten.

### 7.5.2 Die Einführung der KF dem Unternehmen

---

Wie das Mentoring braucht die KFB selbstverständlich die Akzeptanz der Baustellen-Führungskräfte; insofern sind auch hier die gleichen Schritte zur Einführung im Unternehmen zu gehen (Bestandsaufnahme, Klärung in Geschäfts- und Bauleitung).

Im Unterschied zum Mentoring aber muss die KFB gelernt und eingeübt werden. Es braucht hierfür einen externen Anleiter, der die Führungskräfte in das Verfahren einweist und die erste(n) Beratungsrunde(n) begleitet. Danach kann das Wissen im Unternehmen weitergegeben werden, es ist dann unabhängig von externer Kompetenz.

Während das Mentoring dem Coaching nahesteht, weist die KFB eher Ähnlichkeiten mit Teambesprechungen auf, die ja auch in der Regel der Problemlösung dienen, meist allerdings methodisch nicht sonderlich streng vorgehen. (Ein Zeitlimit alleine ist noch keine Methode, sondern nur eine Begrenzung.) Wenn solche Besprechungen auf Bauleitungsebene bereits regelmäßig im Unternehmen stattfinden, kann z. B. bei Bedarf und mit vorheriger Ankündigung eine Besprechung in eine KFB umgewandelt und damit der organisatorische Aufwand minimiert werden.

Ein Vorteil der KFB besteht sicher darin, dass das reflexionsförderliche Moment ein ganzes Team betrifft und so schneller in die Unternehmenskultur durchsickert. Ebenso wird der Wissenstransfer im Unternehmen auf eine dauerhafte Basis gestellt, denn in der KFB lernt jeder von jedem.

Noch ein Wort zur Gruppengröße. Kleinere Bauunternehmen haben meist nur einen oder zwei Baustellen-Führungskräfte und sehen sich daher außerstande, die KFB einzuführen, auch wenn sie im Grundsatz Interesse daran hätten. Dann ist es sinnvoll, über kooperative Lösungen nachzudenken. In Zusammenarbeit mit einem oder zwei anderen, ähnlich großen Unternehmen könnte die KFB erfolgreich etabliert werden. Eins der in Frage kommenden Unternehmen muss dann allerdings die Verantwortung für die Organisation der KFB übernehmen, denn die ist zwischen Unternehmen immer etwas aufwändiger als innerhalb eines Unternehmens.

Natürlich müssen dabei die möglichen Risiken wie z. B. Know-How-Abfluss bedacht werden, aber die Erfahrung zeigt, dass gerade in der Bauwirtschaft die Angst vor der Konkurrenz oft weitaus größer ist als die beobachtbaren Konkurrenzeffekte und außerdem eine insgesamt lähmende Wirkung hat. Eine kühle Risikoanalyse führt da bisweilen zu fruchtbareren Ergebnissen als ein kategoriales Vorurteil.

## 7.6 SCHLUSSBEMERKUNG

Die Hauptstoßrichtung von Instrumenten wie Mentoring und KFB ist die Entlastung von Baustellen-Führungskräften durch ihre Einbindung in problemlösungsorientierte Kommunikationssettings, die konkrete Anregungen geben, aber auch schon durch das schlichte Angebot des Darübersprechens den Druck reduzieren, der auf den Baustellen-Führungskräften, oft mit deren eigenem Zutun, lastet.

Darüber hinaus aber wirken solche kommunikationsbasierten Instrumente für das Unternehmen im Ganzen auch kulturverändernd. Dem kommt in der Bauwirtschaft insofern eine immer größere Bedeutung zu, als Kommunikationsprozesse der Schlüssel zu vielen einzelnen Problemlösungen sind und Kommunikation als Medium der Abstimmung und des Interessenausgleichs aller am Bauen Beteiligten zunehmend ein erfolgskritischer Faktor für Bauunternehmen wird.<sup>61</sup>

Anders gesagt: Bauunternehmen, die die partnerschaftliche Suche nach Lösungen in ihrem Umgang mit Kunden und Lieferanten als charakteristisches Merkmal<sup>62</sup> kultivieren, realisieren damit eine immer stärker von den Kunden gewünschte Ergänzung der technisch-fachlichen Qualität ihrer Leistungen und gewinnen so einen Wettbewerbsvorteil am Markt.

Und eine in diesem Sinne erfolgreiche Kundenkommunikation fängt immer im eigenen Haus an. Das Kultivierungsprinzip „außen hui, innen pfui“ funktioniert auf längere Sicht niemals! Wer im Unternehmen eine Kultur des verschlossenen Einzelkämpfers begünstigt, kann am Markt nicht glaubwürdig als partnerschaftlicher Dienstleister für seine Kunden auftreten und kommt mit dieser Ambition schnell in die Rolle des Kaisers, der seine neuen Kleider spazieren trägt.

Mentoring und KFB sind Instrumente, die Bauunternehmen bei diesem Kulturwandel unterstützen. Und da sie ja auch dazu beitragen, dass die wichtigsten Führungskräfte des Unternehmens ihre wichtigste Ressource, nämlich ihren Arbeitsstolz, länger aufrecht erhalten und mit ihr produktiv tätig sein können, kann man ihre Einführung, die diese Handlungshilfe erleichtern sollte, eigentlich nur empfehlen.

---

61 Vgl.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Qualität des Bauens - Eine Studie über den Begriff und die Wahrnehmung von Bauqualität bei privaten und öffentlichen Bauherren und Bauunternehmen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin., 2012

62 „Alleinstellungsmerkmal“ wäre übertrieben; es gibt immer mehr Unternehmen der Bauwirtschaft, die die Bedeutung von Kommunikation für ihren wirtschaftlichen Erfolg erkennen und diese Einsicht praktisch umsetzen.

## 7.7 LITERATUR

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Qualität des Bauens - Eine Studie über den Begriff und die Wahrnehmung von Bauqualität bei privaten und öffentlichen Bauherren und Bauunternehmen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin., 2012

Kopp, Ralf, Vonesch, Lukas: Die Methodik der Kollegialen Fallberatung. In: Franz, Hans-Werner; Kopp, Ralf (Hrsg.): Kollegiale Fallberatung - State of the Art und organisationale Praxis. Bergisch Gladbach: EHP Edition Humanistische Psychologie, 2010