

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 ORDNET	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

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: PENTAGON DER BAULEITUNG	14
ABBILDUNG 2: BEDÜRFNISPYRAMIDE IN ANLEHNUNG AN ABRAHAM MARSHLOW	32
ABBILDUNG 3: TOP 10 – ANREIZE DER MITARBEITERGEWINNUNG	34
ABBILDUNG 4: TOP 10 – ANREIZE DER MITARBEITERMOTIVATION	34
ABBILDUNG 5: LERNFORMEN BEI UNTERSCHIEDLICHEN ALTERSTRUKTUREN	43
ABBILDUNG 6: ÜBERSICHT DER MÖGLICHEN MOTIVATIONSANREIZE	46
ABBILDUNG 7: MÖGLICHKEITEN DER BETRIEBLICHEN ALTERSVORSORGE	57
ABBILDUNG 8: DAS KOMMUKATIONSQUADRAT	93
ABBILDUNG 9: PHASEN EINER KFB-SITZUNG	109
ABBILDUNG 10: QUALIFIKATIONSPROZESS	116
ABBILDUNG 11: VORSCHLÄGE ZUR ERSTEN FRAGESTELLUNG	118
ABBILDUNG 12: EIGNUNG VON WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN FÜR EINZELPERSONEN BZW. GRUPPEN UND INTERNEN BZW. EXTERNEN QUALIFIKATIONEN	119
ABBILDUNG 13: FRAGESTELLUNG ZUR AUSWAHL INTERNER UND EXTERNER QUALIFIKATIONSMAßNAHMEN BZW. QUALIFIKATIONSFELDER	121
ABBILDUNG 14: AUSZUG AUS DER TABELLE „PERSONAL“	123
ABBILDUNG 15: ERWEITERTER AUSZUG AUS DER TABELLE „PERSONAL“	125
ABBILDUNG 16: AUSZUG AUS DER TABELLE „QUALIFIKATIONEN“	126
ABBILDUNG 17: AUSZUG AUS DER TABELLE „LISTE ALLER TERMINE“	127
ABBILDUNG 18: FARBGEBUNG FÜR SOLL- UND IST-ZUSTAND	128
ABBILDUNG 19: AUSZUG AUS DER TABELLE „FORT-UND WEITERBILDUNG“	129
ABBILDUNG 20: HILFESTELLUNG BEI DER ANNAHME VON ÄNDERUNGEN	129
ABBILDUNG 21: FENSTER "SELEKTION" IN DER TABELLE "FORT- UND WEITERBILDUNG"	130
ABBILDUNG 22: AUFGABENFELDER DES BAUABLAUFES	136
ABBILDUNG 23: ANSICHT DER APPLIKATIONSÖBERFLÄCHE	139
ABBILDUNG 24: APPLIKATIONSMINHALTE UND VORGEHENSWEISE	140
ABBILDUNG 25: BELEGUNG DER BUTTONS	141
ABBILDUNG 26: DARSTELLUNG DER PROZESSAUSWAHL	142
ABBILDUNG 27: THEMATISCHE AUFTEILUNG DER AUSFÜHRUNGSTYPEN AUS BEREICH II	143
ABBILDUNG 28: DARSTELLUNG DES BEREICHES III	145
ABBILDUNG 29: DARSTELLUNG DES BEREICHES IV	146

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
App	Applikation
AWbG	Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz
BBG	Beitragsbemessungsgrenze
Betr. VG	Betriebsverfassungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
e. V.	eingetragener Verein
EstG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera
EUR	Euro
gem.	gemäß
GRV	gesetzliche Rentenversicherung
iOS	Betriebssystem von Apple Inc.
Kap.	Kapitel
KFB	kollegiale Fallberatung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LStR	Lohnsteuer-Richtlinie
LuF	Lehr- und Forschungsgebiet
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. Ä.	oder Ähnlich
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
PC	Personalcomputer
S.	Seite
s. o.	siehe oben
SGB V	Fünftes Buch Sozialgesetzbuch
SiGeKo	Sicherheits- und Gesundheitsschutzkoordinator
Std.	Stunde
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
VBA	Skriptsprache für die Steuerung von Abläufen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 EINLEITUNG ZU DEN HANDLUNGSHILFEN

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller

Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

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



Die vorliegenden Handlungsvorschläge wurden im Rahmen des Projektes „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften (EBBFü)“ mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des europäischen Sozialfonds erarbeitet. EBBFü war ein gemeinsames Projekt der Bergischen Universität Wuppertal (Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft), des Berufsförderungswerks der Bauindustrie NRW e.V. sowie der compara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH. Assoziierter Partner waren die Baugewerblichen Verbände Nordrhein.

Ziel des Projektes war es, praktische Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zu erarbeiten, die eine Win-win-Situation für Baustellen- Führungskräfte und das Bauunternehmen herbeiführen, um auf der einen Seite die Beschäftigungsfähigkeit der Baustellen-Führungskräfte zu erhalten, als auch die Wettbewerbsfähigkeit der KMUs zu stärken.

Umsetzung gefunden haben die praktischen Lösungsansätze in den vorliegenden Werkzeugen, die auf den fünf Bereichen des PENTAGONS DER BAULEITUNG (siehe Abbildung 1):

-  Personalentwicklung/-management,
-  Organisationsentwicklung,
-  Weiterbildung,
-  Mentoring sowie
-  Assistenzmodell

basieren. Mitarbeiter sowie Personalverantwortliche in Bauunternehmen finden Unterstützung durch die Handlungshilfen

-  zur Bewerberauswahl,
-  dem Mitarbeitergespräch,
-  dem Leitbild Bauleitung,
-  dem Mentoring,
-  der Personalmotivation,
-  der Handlungshilfe Assistenzmodell

sowie

-  dem App zur Schnittstellenanalyse und Prozessoptimierung und
-  der Qualifikationsmatrix.

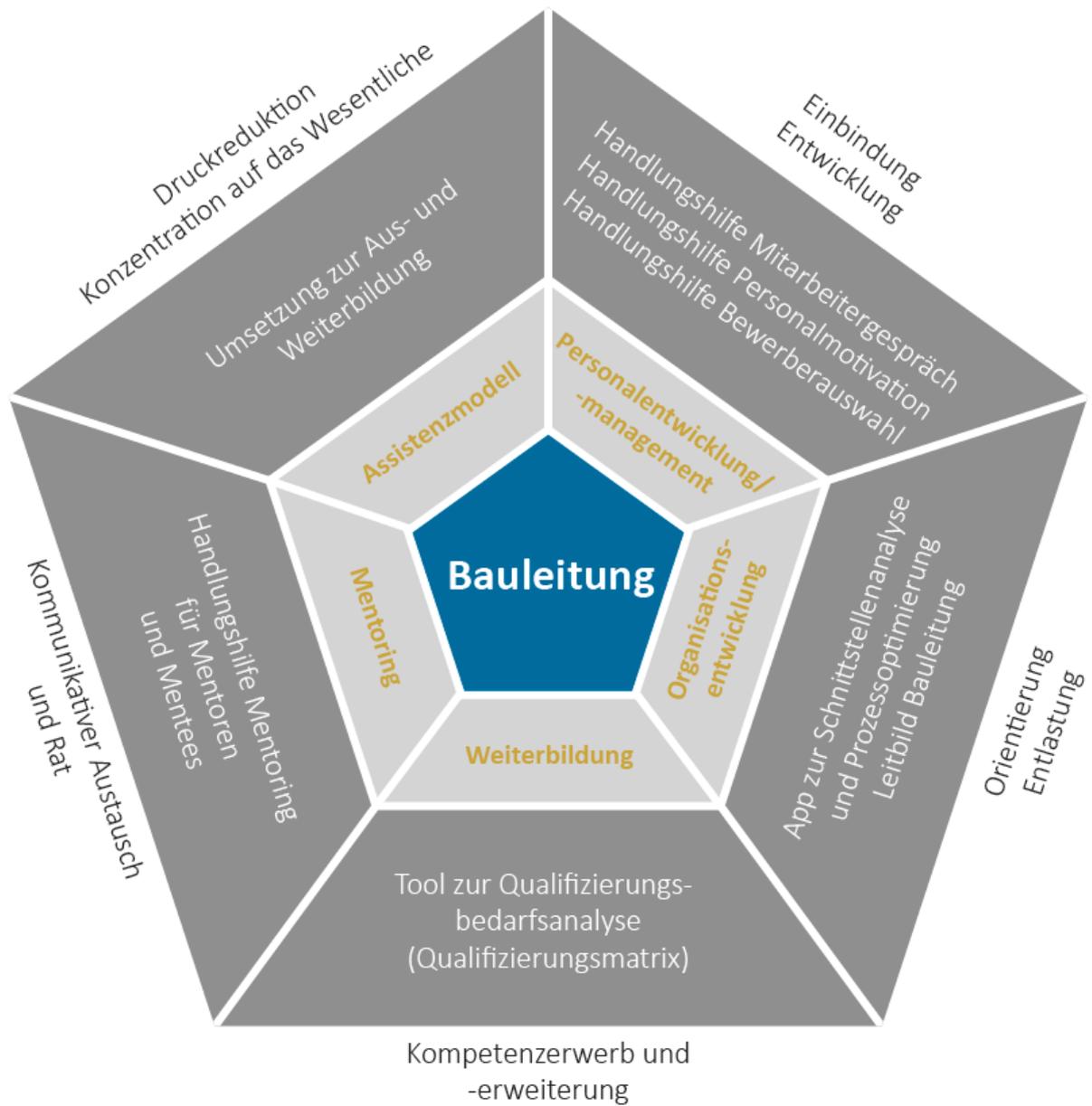


Abbildung 1: Pentagon der Bauleitung

2 KURZBESCHREIBUNG DER WERKZEUGE

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller

Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

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



2.1 HANDLUNGSHILFE ZUR BEWERBERAUSWAHL

Die Handlungshilfe zur Bewerberauswahl soll dem **Bewerber** die Möglichkeit eröffnen, die eigenen Qualitäten, Qualifikationen und Kompetenzen im Hinblick auf seine Aufgaben als Baustellen-Führungskraft eigenständig zu überprüfen. Das Tätigkeitsfeld der Baustellen-Führungskraft soll für Bewerber transparent sein und ihn so vor Fehlentscheidungen im Hinblick auf die Berufswahl schützen.

Für das **Unternehmen** soll die Handlungshilfe eine Unterstützung sein im Hinblick auf die Auswahl der richtigen Charaktere für das Berufsbild der Baustellen-Führungskraft.

2.2 HANDLUNGSHILFE ZUM MITARBEITERGESPRÄCH

Die Handlungshilfe zum Mitarbeitergespräch soll **Mitarbeiter** dazu ermutigen, ein solches Gespräch von ihrem Vorgesetzten einzufordern, und sie soll als Hilfestellung zur Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs dienen.

Unternehmen sollen durch die Handlungshilfe motiviert werden, regelmäßige Mitarbeitergespräche durchzuführen, auch ihnen dient die Handlungshilfe als Hilfestellung und zur Vorbereitung der Durchführung des Mitarbeitergesprächs.

2.3 LEITBILD BAULEITUNG

Das Leitbild Bauleitung soll für Mitarbeiter und Unternehmen ein Leitfaden sein, wie die Firmenphilosophie auf den Tätigkeitsbereich der Bauleitung übertragen werden kann. Hierbei wird insbesondere auf die Bereiche der Verantwortung, Delegation, Kooperation und Kommunikation eingegangen.

2.4 HANDLUNGSHILFE MENTORING

Die Handlungshilfe Mentoring soll **Mitarbeiter** und **Unternehmen** über mögliche Ansätze oder Umsetzungsmöglichkeiten im Bereich des Mentoring informieren. Sie soll den Mentor bei der Ausübung seiner Tätigkeit unterstützen und den Mentee auf seine Rolle vorbereiten

2.5 HANDLUNGSHILFE GUTE BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN, BINDEN UND GEWINNEN

Für **Mitarbeiter** kann die Handlungshilfe als Leitfaden gesehen werden, denn nicht jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin ist mit gleichen Mitteln positiv zu motivieren.

Die Handlungshilfe der Personalmotivation soll den **Unternehmern** Möglichkeiten aufzeigen, wie sie gute Mitarbeiter binden, fördern und auch gewinnen können, d. h. eine positive Innen- wie auch Außenwirkung erzeugen können.

2.6 HANDLUNGSHILFE ASSISTENZMODELL

Die Idee des Assistenzmodells basiert auf der Ausgangsthese und Notwendigkeit, dass die Baustellen-Führungskraft sich wieder auf die wesentlichen Dinge im Tätigkeitsbereich der Bauleitung konzentrieren muss.

Die Umsetzung des neuen Ausbildungsberufes „kaufmännisch-technische Assistenz der Bauleitung“ ist kurzfristig nicht umsetzbar. Daher wird angeregt, eine kurzfristige Umsetzung in der Einstellung von Bachelor-Absolventen oder dem Einsatz von gewerblichen Mitarbeitern, die aus gesundheitlichen Gründen ihrer Tätigkeit auf der Baustelle nicht mehr nachkommen können, zu sehen.

In der Handlungshilfe werden für **Unternehmen** delegierbare Bereiche dargestellt.

2.7 APPLIKATION ZUR SCHNITTSTELLENANALYSE UND PROZESSOPTIMIERUNG

Die Applikation (App) zur Schnittstellenanalyse und Prozessoptimierung soll insbesondere Baustellen-Führungskräfte, also **Mitarbeitern**, die Möglichkeit bieten, eine eigenständige Analyse im Bereich Prozesse und Schnittstellen ohne großen Aufwand in Bezug auf die Aufnahme und selbstständig in Bezug auf die Auswertung durchzuführen.

Die App bietet die Möglichkeit, alle getätigten Prozesse einer Baustellen-Führungskraft sowie die wichtigsten Begleitumstände sekundengenau aufzuzeichnen und mithilfe einer Excel-Tabelle auszuwerten.

2.8 TOOL ZUR QUALIFIZIERUNGSBEDARFSANALYSE

Die Qualifizierungsmatrix ist ein Werkzeug für die **Unternehmen**, mit deren Hilfe sie den Weiterbildungsstatus von Mitarbeitern erfassen und den Schulungsbedarf ermitteln können. Hierzu ist es erforderlich, einen Soll-Zustand zu definieren und den Ist-Zustand zu ermitteln. Durch den Abgleich zwischen Soll und Ist, ergibt sich der Schulungsbedarf und auch der Weiterbildungsstatus. Die Qualifizierungsmatrix bietet einen einfachen Überblick über den Weiterbildungsstatus der Mitarbeiter.

3 HANDLUNGSHILFE ZUR BEWERBERAUSWAHL

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



3.1 EINFÜHRUNG

In dieser Handlungshilfe geht es ausschließlich um die Führung von Bewerbergesprächen. Sie ist also hauptsächlich geeignet für klein- und mittelständische Bauunternehmen, die ihre Personalauswahl mit Bordmitteln durchführen, also weder Headhunter noch professionelle Personalberater einschalten und auch auf umfangreiche Auswahlverfahren wie Assessment Center verzichten.

Hier steht das Gespräch im Mittelpunkt, das Sie – d. h. die in Ihrem Unternehmen für Personalfragen zuständigen Menschen – mit anderen Menschen führen, die sich auf eine Position in der Bauleitung bei Ihnen beworben und es bis zum Bewerbergespräch gebracht haben. Alles andere hat schon stattgefunden: Sie haben die freie Stelle in den von Ihnen üblicherweise genutzten Kanälen annonciert, eine bestimmte Anzahl von Bewerbungen erhalten und diejenigen Bewerber zum Gespräch eingeladen, die Ihren Qualifikationsanforderungen nach ‚Papierform‘ am ehesten entsprachen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass das Bewerbergespräch das treffsicherste Instrument der finalen Führungskräfteauswahl ist. Das hängt damit zusammen, dass es bei so wichtigen Positionen im Beschäftigungsgefüge eines Unternehmens, wie der Bauleitung, letztlich vor allem darum geht, dass Unternehmen und Bewerber zueinander passen. Es kommt sonst oft, trotz formaler Erfüllung der geforderten Qualifikationen, zu teuren Missverständnissen, die bei beiden Seiten große Unbefriedigung hinterlassen.

Diese Handlungshilfe soll Sie nun dabei unterstützen, durch die Auswahl passender Führungskräfte Qualität und Entwicklung Ihres Unternehmens zu fördern, also die entscheidende Schraube Ihrer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit in die richtige Richtung zu drehen.

3.2 VORBEREITUNG

Dieser Abschnitt nimmt vor allem die Einstimmung auf das Gespräch in den Blick. Wie schon gesagt, wird vorausgesetzt, dass die üblichen Unterlagen der Bewerber vorliegen und nur die Kandidaten zum Gespräch eingeladen sind, die Sie nach eben diesen Unterlagen für potenziell geeignet halten.

Der wichtigste Gedanke vorab: Das kommende Gespräch ist eine im Grundsatz **zweiseitige Angelegenheit**. Hier bittet nicht jemand mit der Mütze in der Hand um Arbeit, sondern es begegnen sich eine qualifizierte Arbeits- und mögliche Führungskraft und ein attraktives Unternehmen. Das Gespräch ist der Probelauf für eine eventuell lang währende Beziehung, in der beide Seiten für sich werben: Sie wollen die besten Baustellen-Führungskräfte, die Bewerber wollen zum besten Arbeitgeber. Das kann nur auf der Basis gegenseitigen Respekts und beidseitiger Aufrichtigkeit funktionieren.

Sodann versuchen Sie, sich im Vorfeld des Gesprächs von den üblichen Floskeln des Personal(un)wesens frei zu machen. Worthülsen wie „teamfähig“ oder „kommunikativ“ verdecken mehr als sie helfen. Sie stellen sich auf ein solches Gespräch am besten ein, indem Sie sich vornehmen, das Geschehen möglichst genau zu beobachten und Ihre Eindrücke hinterher möglichst konkret in die Auswertung einfließen zu lassen.

Als hilfreich hat es sich erwiesen, die zehn für ihren Betrieb und für die Aufgaben ihrer Baustellen-Führungskraft wichtigsten Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften in eine Rangordnung zu bringen und so festzulegen, was am ehesten verzichtbar ist und was nicht. Die Erstellung einer solchen Liste klärt nebenbei auch noch einmal Ihre Prioritäten bei der Bewerberauswahl.

Und schließlich bereiten Sie sich ein kleines „Gesprächspaket“ mit der Top-Ten-Liste vor, mit den Fragen, die Ihnen bei Durchsicht der Unterlagen gekommen sind, mit den wichtigsten Punkten, die Sie im Gespräch unbedingt abhandeln wollen, und eventuell mit einem kurzen Gesprächsleitfaden.

3.3 DAS BEWERBERGESPRÄCH

Zwei Regeln sind durchgängig zu beachten:

-  Führen Sie Bewerbungsgespräche immer mindestens zu zweit; nur so können die Bewerber einen Eindruck vom Kommunikationsstil Ihres Betriebes bekommen
-  Verhalten Sie, die Vertreter des Betriebs, sich während des Gesprächs zueinander, wie Sie es im Alltag auch tun. Wenn Sie sich also im Alltag duzen, tun Sie das auch hier; wenn Sie Wert auf Formen legen, tragen Sie Krawatte; wenn Sie fürsorglich miteinander umgehen, schenken Sie auch Ihrem Mitarbeiter Kaffee ein usw.

3.3.1 Phase 1: Begrüßung und Einstieg

Lassen Sie den oder die Bewerber erst einmal ankommen:

-  Willkommen heißen
-  Händedruck
-  ggfs. Mantel ablegen
-  Platz anbieten
-  Fragen, ob man gut hergefunden hat
-  Getränk anbieten

Zum Einstieg:

-  Vorstellung der anwesenden Personen
-  Überblick über den geplanten weiteren Gesprächsablauf geben (Phasen 2-5);
Achtung: Phase 4 nur titularisch, nicht inhaltlich ankündigen! (s. u.)

3.3.2 Phase 2: Vorstellung des Unternehmens

Im Folgenden stellen Sie Ihr Unternehmen grob vor:

-  Anzahl der Mitarbeiter
-  Geschäftsbereiche
-  typische Aufträge
-  Radius, in dem Sie arbeiten
-  Unternehmensziele
-  Besonderheiten: Was zeichnet Sie aus?
-  Falls Sie die Baustellen-Führungskraft für einen bestimmten Auftrag suchen: kurze Schilderung des Auftrags

Falls der oder die Bewerber Fragen dazu hat oder haben, lassen Sie ihn oder sie sie jetzt stellen.

3.3.3 Phase 3: Vorstellungen des/der Bewerberbewerberin

Der Bewerber schildert:

-  Werdegang
-  bisherige Berufserfahrungen
-  aktuelle Interessenlage
-  Vorstellungen von seiner weiteren Entwicklung

Es ist jetzt an Ihnen, vertiefende Klärungsfragen zu stellen. Das sollten Sie solange tun, bis Sie ein (grobes) **Bild von der Motivationslage** des Bewerbers haben. Achten Sie dabei auch auf seine Vorstellungen zum **Verhältnis von Arbeit und Privat-/Familienleben**. Dieser Punkt wird in Zukunft immer wichtiger für die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern; sollte der Bewerber dazu von sich aus nichts sagen, fragen Sie zu diesem Punkt gezielt nach. Ebenso wie zum Thema der Präsenz in und Nutzung von Social Media; hier erhalten Sie Hinweise auf die **alltagsbezogene Medienkompetenz** des Bewerbers, die als Schlüsselqualifikation mittlerweile eine zentrale Rolle spielt, sich aber (bisher) in keinem formalen Bildungsabschluss wieder findet.

In dieser Phase geht es also primär um die Klärung von Motivation und (Lebens-) Einstellung des Bewerbers.

3.3.4 Phase 4: genauere Besprechung der Aufgaben

In dieser Gesprächsphase stehen die beruflichen Kompetenzen im Vordergrund. Abgesehen von der Besprechung der vermutlich schon in der Stellenanzeige aufgeführten Aufgaben, für die Sie eine Baustellen-Führungskraft suchen, kommt hier der wichtigste Part des Gesprächs, auf den in Phase 1 jedoch nicht hingewiesen wurde (s. o.).

Ihre Nachfragen zielen jetzt auf die Konkretisierung des Bewerberverhaltens im (fiktiven) betrieblichen Alltag.

 Bewerber erzählen gerne, WAS sie schon geleistet haben, Sie aber interessieren sich vor allem dafür, WIE er das gemacht hat: „Wie haben Sie das denn geschafft?“ Lassen Sie sich konkret schildern, welche Probleme sich stellten, mit wem er zwecks Lösung wie zusammengearbeitet hat usw. Solange Sie sich nicht wirklich konkret vorstellen können, ob z. B. der Bewerber eine schwierige Situation meistert, indem er selbst Überstunden macht, solche anordnet oder eine schlampige Ausführung durchgehen lässt, sind Sie nicht zufrieden. Sie wollen ja wissen, wie er sich bei den immer wieder notwendigen Entscheidungen im Bermudadreieck „gut – billig – schnell“ verhält. Also fragen Sie solange nach dem „Wie?“, bis Sie ein klares Bild haben.

 Hier sind auch Fragen aus dem Erfahrungshintergrund Ihres Unternehmens sehr hilfreich. Sie schildern kurz eine Situation und fragen z. B., wie der Bewerber sich verhalten würde, wenn er erst auf dem vom Polier eingereichten Stundenzettel erkennen würde, dass aus technisch nachvollziehbaren Gründen an einer bestimmten Stelle 40 Stunden mehr als veranschlagt benötigt wurden, zu denen kein Nachtrag vorliegt. Wie reagiert Ihr Bewerber?

Niemand kennt die Problemstellen in Ihren Abläufen besser als Sie, es dürfte also ein leichtes sein, einschlägige Beispiele aus Ihrem betrieblichen Alltag zu finden, zu denen sich die Bewerber im Gespräch hinsichtlich einer Lösungsfindung äußern sollen.

Beachten Sie bitte, dass zu den beruflichen Kompetenzen von Bauleitern ganz wesentlich Führungskompetenzen gehören. Bei dem oben geschilderten Beispiel der 40 zusätzlichen Stunden könnte sich z. B. folgende Dialogsequenz ergeben:

Bewerber: fragt nach dem ‚Stil des Hauses‘ in solchen Fällen und deutet damit an, dass er die Wichtigkeit solcher Unternehmensregeln kennt und wohl bereit wäre, sich daran zu halten.

Sie: lassen ihn mit der Frage hängen („Dazu kommen wir noch“) und fragen dagegen, welche Reaktion ihm denn persönlich naheläge.

Unter Führungsaspekten müsste der Bewerber jetzt ein Gespräch mit dem Polier entwerfen, in dem (mindestens) zwei Punkte angesprochen werden:

-  Warum die 40 zusätzlichen Stunden ohne Nachtrag? Dafür kann es gute Gründe geben, aber welche? Sind die Gründe im Hause offiziell sanktioniert, oder entscheidet der Polier in solchen Fällen qua Gewohnheit, was bisher stillschweigend hingenommen wurde? Soll das ggfs. so bleiben oder sollen Nachträge Pflicht werden? Was dann mit Polier und Geschäftsführung zu diskutieren wäre.
-  Und unabhängig davon will die Baustellen-Führungskraft in Fällen wie diesem informiert werden, bevor der Polier die 40 Stunden anordnet, und nicht mit vollendeten Tatsachen konfrontiert werden.

In dieser Phase sind genaue Beobachtung und genaues Hinhören besonders wichtig. Hier bekommen Sie den konkretesten Eindruck von den fachlichen und Führungskompetenzen des Bewerbers sowie von Stil und beruflichem Selbstverständnis und können daher am besten beurteilen, wie gut der Bewerber zu Ihnen passen könnte.

Insofern ist es die zentrale Gesprächsphase. Nehmen Sie sich Zeit dafür!

3.3.5 Phase 5: Abschluss

Wenn Sie den Eindruck haben, aus Phase 4 alles herausgeholt zu haben, was Sie wissen wollten, führen Sie das Gespräch zum Abschluss:

-  Gibt es noch offene Fragen?
-  Klärung der Formalia (falls noch nicht geschehen): Bezahlung, Urlaub, Arbeitszeiten, notwendige Nachweise, mögliches Datum des Arbeitsbeginns usw.
-  Wann und wie wird der Bewerber über die Entscheidung des Unternehmens informiert?
-  Verabschiedung

3.4 AUSWERTUNG

Versuchen Sie, das Bewerbergespräch möglichst noch am selben Tag auszuwerten!

Zunächst bewertet jeder Firmenvertreter für sich seine Eindrücke aus dem Gespräch, wobei alle die gleichen Kriterien nutzen, z. B. aus der zuvor aufgestellten Top-Ten-Liste (s. o.). Danach erst vergleichen Sie und Ihre Kollegen Ihre Bewertungen miteinander.

Die Erfahrung zeigt, dass die Einschätzungen der Firmenvertreter meist hinreichend übereinstimmen, um relativ schnell über die Stellenbesetzung entscheiden zu können. Die Abstimmung untereinander wird also erst dann wirklich wichtig, wenn die Bewertungen stark voneinander abweichen oder aber ein eigentlich nach Qualifikations- und Kompetenzlage eindeutiges Ergebnis ein größeres Unbehagen („vom Bauch her“) hinterlässt.

Im ersten Fall ist es von Ihrer Unternehmenskultur abhängig, wie weit die Gründe für die Abweichungen in den Bewertungen offen und ehrlich zur Sprache gebracht werden und auf dem Weg zu einer Entscheidung angemessen berücksichtigt bzw. bearbeitet werden können. Im zweiten Fall gilt die Faustregel: wenn mehr als einer (bei zweien: einer) der beteiligten Firmenvertreter auch nach weiterführender Diskussion bei ihrem Unbehagen bleiben, ist der Bewerber trotz guter Bewertung mit großer Sicherheit nicht ‚Ihre‘ Baustellen-Führungskraft. Dann fahren Sie mit dem zweitplatzierten Kandidaten auf der Bewertungsliste wahrscheinlich besser.

4 GUTE BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN, BINDEN UND GEWINNEN

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

unter Mithilfe von

Lisa Bednarski
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

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



4.1 MOTIVATION FÜR DIE UNTERNEHMEN

„Unternehmen erkennen immer mehr, dass nicht Kapital, sondern Mitarbeiter die Schlüsselressource für den Unternehmenserfolg sind. In Deutschland wird dieser Trend durch die sich abzeichnenden demografischen Entwicklungen verstärkt, die das Verhältnis von Angebot und Nachfrage stärker zugunsten der Mitarbeiter verschieben“¹

Durch die Erkenntnis, dass Mitarbeiter die Schlüsselressource der Unternehmen sind, und durch die zukünftig sinkende Anzahl erwerbstätiger Menschen stehen Unternehmen nun schon länger verstärkt vor der Aufgabe, neue Mitarbeiter zu gewinnen und bereits vorhandenes Personal zu binden und zu entwickeln. Dementsprechend spüren Unternehmen nicht nur auf dem Produktmarkt den erhöhten Konkurrenzdruck, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt um die qualifiziertesten und engagiertesten Mitarbeiter.

Dabei geht es nicht nur darum, neue Mitarbeiter anzuwerben, sondern auch darum, bereits vorhandenes Personal zu halten. Dies hat langjährige Erfahrung, kennt das Unternehmen, seine Strukturen und Produkte und kann neue Mitarbeiter in das Unternehmen einführen und das nötige Wissen vermitteln. Die Fluktuation von Mitarbeitern und der damit verbundene Verlust von wettbewerbsrelevantem Wissen bedeutet immer auch einen finanziellen Schaden für das Unternehmen; so kann sich der Schaden beim Verlust von z. B. einer mittleren Führungskräften auf bis zu 120 Prozent des jeweiligen Jahresgehaltes² belaufen.

Dennoch ist es im Hinblick auf die Gewinnsteigerung der Unternehmen populär, Kosten mittels Personaleinsparungen zu reduzieren. Dabei kann es sich sowohl um Entlassungen und Stellenkürzungen, als auch um Gehaltskürzungen und Einsparungen im Bereich der Personalentwicklung handeln. Diese Maßnahmen haben jedoch lediglich einen kurzfristigen positiven Effekt und können sich langfristig negativ auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und als Folge dessen nachteilig auf die Unternehmenspositionierung oder sogar das Bestehen am Markt auswirken.

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit liegt in der Baubranche nach einer Untersuchung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit 75 Prozent unter dem deutschen Durchschnitt mit ca. 78 Prozent.³ Die im Laufe dieses Projektes durchgeführte Befragung von Baustellen-Führungskräften hat auf Frage nach der derzeitigen Zufriedenheit in Bezug auf den Job ergeben, dass von 103 Teilnehmenden 18 Prozent unzufrieden sind und 1 Prozent sehr unzufrieden (14 Prozent sehr zufrieden und 67 Prozent zufrieden).⁴ Bei der Towers Perrin Global Workforce

1 Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 2
2 Vgl.: Schenkel, Olaf: Mitarbeiterfluktuation, 2008. - URL: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/wirtschaftsberatung/personalberatung/fachbeitraege/versteckte-kosten/index.html> (11.08.2014)
3 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr.18/05 - Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Berlin: 2008, S. 200
4 Vgl.: Schneller, Martina.: Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften (EBBFü) - Ergebnisse der Online Befragung. Wuppertal: unveröffentlichtes Dokument, 2013, Frage 25

Study⁵, bezogen auf alle Branchen, würden 31 Prozent der Befragten ein anderes Angebot in Erwägung

ziehen, 10 Prozent suchen bereits aktiv nach einer anderen Arbeitsstelle und 6 Prozent beabsichtigen fest, den derzeitigen Arbeitsplatz zu verlassen.

Demnach ist der bisherige und zukünftige Fachkräftemangel ein reales Risiko für die Bauwirtschaft, und Unternehmen sollten sich darin bestärkt fühlen, eine strukturierte und individuelle Personalentwicklung zu betreiben.

„Denn qualifizierte Mitarbeiter prüfen genau, an wen sie sich vertrauensvoll binden und wem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung stellen. Sie achten auf Werte und Glaubwürdigkeit und die positiven Zukunftsaussichten des Unternehmens.“⁶

Der Einflussfaktor, den ein gutes Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg haben kann, lässt sich nur bedingt in Zahlen fassen. Zu viele Faktoren haben einen Einfluss, seien es die Branche, die Mitarbeiterzahl, die internen Strukturen, die Lage oder der Zeitpunkt der Untersuchung, deren Methode und Ansatzpunkte.

Es ist allerdings möglich, an konkreten Beispielen den Erfolg von gutem Personalmanagement zu belegen. Betrachtet man z. B. die entstehenden finanziellen Schäden durch Fehlzeiten, die in der Baubranche mit 11,23 Krankheitstagen an Platz 1 des bundesweiten Branchenvergleichs liegen (Durchschnitt 9,07 Krankheitstage)⁷, lässt sich hier ein hohes Verbesserungspotenzial erkennen. So konnte z. B. die Firma Hering Bau durch ihr Engagement mithilfe einer betrieblichen Gesundheitsförderung die Krankheitstage seit 1995 halbieren und die Fluktuation auf 3 Prozent senken und somit einen signifikanten Personalkostenfaktor minimieren und den finanziellen Erfolg steigern.⁸

Die Baubranche sollte auf die Veränderungen am Arbeitsmarkt reagieren, um ihren Unternehmenserfolg durch die Qualität und Motivation ihrer Mitarbeiter mittel- und langfristig zu sichern und um am Markt bestehen zu können.

5 Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 14

6 Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012, S. 18

7 Vgl.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr.18/05 - Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Berlin: 2008, S. 121

8 Vgl.: Agecert (Hrsg.): Bei Hering Bau ist Mitarbeiterpflege kein Lippenbekenntnis, 2011. - URL: <http://www.agecert.de/best-practise/hering-bau.html> (14.10.2013)

4.2 ZIELSETZUNGEN DER HANDLUNGSANWEISUNG

„Gute Baustellen-Führungskräfte fördern, binden, erkennen und gewinnen“ soll keine Handlungsanweisung sein, die eine starre Form vorgibt. Sie soll dem Unternehmen vielmehr Ansätze und Möglichkeiten innerhalb interner Strukturen aufzeigen, sein vorhandenes Personal zu entwickeln, zu binden und neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen und Strategien sind in Form und Inhalt ebenfalls nicht ultimativ und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, denn jedes Unternehmen ist einzigartig und verlangt individuelle Ansätze. Die Maßnahmen, die für das eine Unternehmen und seine Mitarbeiter passend sind, können bei einem anderen Unternehmen kontraproduktiv wirken.

Ein Personalmanagement mithilfe von Motivationsanreizen kann immer nur dann funktionieren, wenn man den Nutzen für das Unternehmen und den Nutzen für den Mitarbeiter möglichst im Gleichgewicht hält, sich mit den Maßnahmen und deren Wirkungen kritisch auseinandersetzt und gegebenenfalls an die Veränderungen im Unternehmen und bei den Mitarbeitern anpasst.

Anreizsysteme sind nur ein Teilbereich der Personalentwicklung, es ist wichtig, auch andere Aspekte in Betracht zu ziehen, um ein umfassendes Bild zu erhalten (Weiterbildung, andere Motivationsmodelle etc.).

Die Unternehmen sollen durch die vorgeschlagenen Anreize und deren Inhalte angeregt werden, ihr eigenes Personalmanagement weiterzuentwickeln oder zu ergänzen, um die bestmögliche Lösung für das eigene Unternehmen und seine Mitarbeiter zu finden und das Unternehmen optimal am Markt zu positionieren.

4.3 THEORETISCHE BASIS DER MOTIVATION

4.3.1 Einführung

Personalentwicklung ist zwar ein fester Bestandteil des Personalwesens und wird in vielen Unternehmen als entscheidender Wettbewerbsfaktor wahrgenommen, doch gerade in der Bauwirtschaft sind dies bisher nur Einzelfälle, und das, obwohl die Baubranche bereits Probleme bei der Stellenbesetzung von höher qualifiziertem Personal hat oder für die Zukunft befürchtet. Nach Aussage der Deutschen Industrie- und Handelskammer suchen 32 Prozent⁹ der Unternehmen der Bauwirtschaft aufgrund von Fluktuation neue Fachkräfte, aufgrund von altersbedingtem Ausscheiden suchen sogar bereits 65 Prozent¹⁰ neues Personal. Damit belegt die Baubranche im deutschen Vergleich Platz eins.¹¹

Hinzu kommt, dass meist erst personalwirtschaftliche Maßnahmen ergriffen werden, wenn es bereits zu konkreten Problemen im Unternehmen gekommen ist, z. B. eine verminderte Qualität, hohe Fehlzeiten, Fluktuation oder unzufriedene Kunden. Da es sich bei der Personalentwicklung jedoch um mittel- bis langfristige Maßnahmen handelt, erscheinen diese für Unternehmen oftmals nicht als attraktiv genug, um sich frühzeitig konkret damit auseinanderzusetzen.

Eine gute Personalentwicklung verlangt, dass man die Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter kennt. Ein wichtiges Hilfsmittel hierbei ist z. B. die Mitarbeiterbefragung, mit der man die wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen und definieren kann, um so die bestmöglichen Ansatzpunkte für die Personalentwicklung zu finden. Nach der Entwicklung und Einführung des Anreizsystems lässt sich das Mitarbeitergespräch als Werkzeug des Qualitätsmanagements nutzen, um die angebotenen Anreize weiter zu entwickeln und auf Veränderungen der Interessen der Mitarbeiter zu reagieren.

Die Anwendbarkeit des jeweiligen Anreizes ist zum einen von der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters abhängig, zum anderen aber auch von unternehmensseitigen Rahmenbedingungen, wie der Unternehmensgröße, dem Unternehmensbereich, der Unternehmensphilosophie oder den Führungsstrukturen.

9 Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.): Fachkräfte - auch bei schwächerer Wirtschaftslage gesucht. Berlin: 2013, S. 21

10 ebenda Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., S. 2

11 ebenda Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., Abb. 19

4.3.2 Ansatzpunkte von Anreizen

Die Aufgabe der Unternehmen liegt in der Schaffung von Rahmenbedingungen und Anreizen, durch die sich der Mitarbeiter selbst motiviert. Dies bedeutet, dass sich der Mitarbeiter in einem emotionalen und zeitlich angemessenen Maß für eine Aufgabe oder Tätigkeit begeistert, für die er sich ohne die angemessenen Anreize nicht in gleichem Maß engagieren würde.¹² Durch die gebotenen Rahmenbedingungen bzw. Anreize wird die individuelle Bereitschaft des Mitarbeiters, zum Unternehmenserfolg beizutragen und zusätzliche Anstrengungen auf sich zu nehmen, gefördert und belohnt.¹³ Um zu erkennen, welche Anreize für die eigenen Mitarbeiter relevant sein könnten, ist neben einer möglichen Mitarbeiterbefragung auch die einschlägige Literatur des Personalwesens und der Wirtschaftspsychologie zu beachten, z. B. Einführung in die Wirtschaftspsychologie von Günter Wiswede.¹⁴

Für ein grundsätzliches Verständnis der Ansatzpunkte der Anreize lässt sich die Maslowsche Bedürfnispyramide heranziehen. Die Pyramide ist eine Interpretation der Arbeit des Psychologen Abraham Maslow von anderen Wissenschaftlern. Es wird damit versucht, eine Ordnung in die Aspekte der Motivationspsychologie zu bringen. Inzwischen gibt es hierzu eine Vielzahl von Weiterentwicklungen, sowohl von Maslow selbst, als auch anderen Psychologen. Für die Entwicklung eines Anreizsystems wird hier auf die einfachste Version in Anlehnung an *Motivation and personality* (1954) zurückgegriffen.¹⁵

Dabei wird die Motivation anhand von Inhalt und Wirkung definiert und in verschiedene Stufen unterteilt:

-  Grundbedürfnisse (z. B. Essen, Trinken, Schlafen)
-  Sicherheitsbedürfnisse (z. B. Wohnen, Arbeit)
-  Soziale Bedürfnisse (z. B. Freundschaft, Liebe)
-  Individualbedürfnisse (z. B. Anerkennung, Geltung)
-  Selbstverwirklichung

Eine weitere Unterteilung findet statt, indem die oben genannten Stufen zwei Hauptstufen zugeordnet werden: den Defizitbedürfnissen und den Wachstumsbedürfnissen. Dabei kann es bei einem Mangel an Defizitbedürfnissen zu psychischen und physischen Störungen kommen, während die Wachstumsbedürfnisse als unstillbare Bedürfnisse definiert sind (Abbildung 2).

12 Vgl.: Weidlich, Aron.: *Essenz der Führung*. Berlin: Springer Verlag, 2012, S.64

13 Vgl.: Towers Watson: *Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität*. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 10

14 Vgl.: Wiswede, Günter: *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. München: Reinhardt Verlag, 2012

15 Vgl.: Maslow, Abraham: *Motivation and Personality*. New York: Harper Verlag, 1954

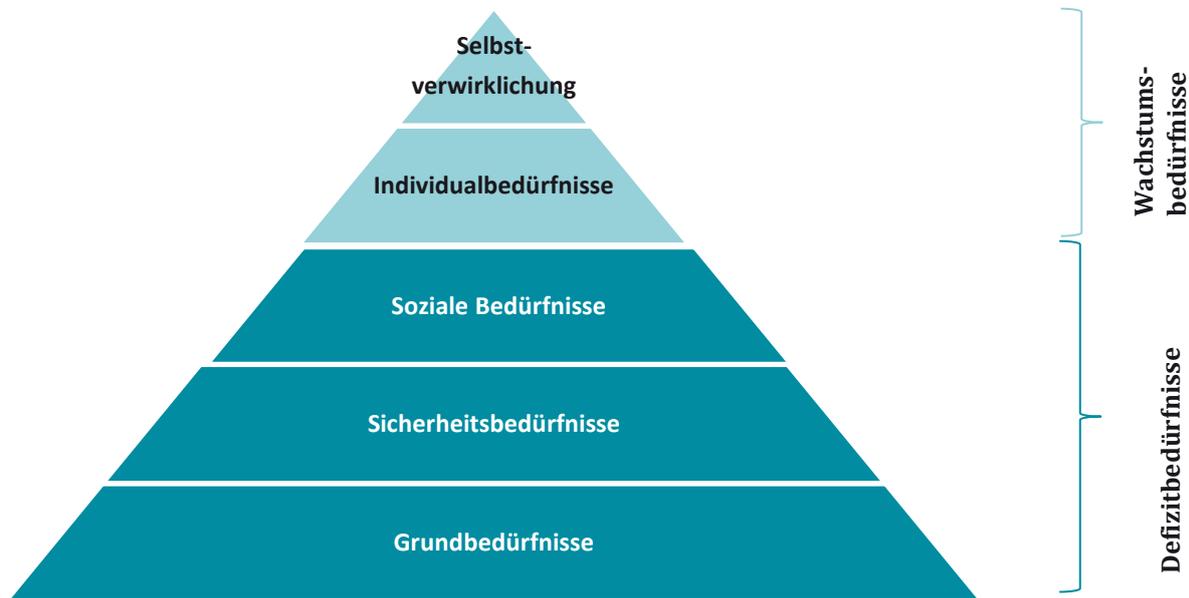


Abbildung 2: Bedürfnispyramide in Anlehnung an Abraham Maslow¹⁶

Die starre Darstellung der Maslowschen Bedürfnispyramide ermöglicht es, bis zu einem gewissen Grad zu bestimmen, wann welche Bedürfnisse relevant werden können und wann welche Bedürfnisse Priorität haben. Nach der Darstellungsform liegt die Interpretation nahe, dass die Reihenfolge der Stufen einzuhalten ist. Der Rückfall auf eine Stufe suggeriert, dass das Interesse an den darüber liegenden Stufen nicht weiter vorhanden ist – „Nur wer satt ist, kann auch an Ruhm interessiert sein“¹⁷. Tatsächlich handelt es sich aber dabei eher um dynamische Vorgänge. Zwischen den Stufen kann es zu Überschneidungen kommen, denn abhängig von dem Erfüllungsgrad der jeweiligen Bedürfnisse kann sich eine Person auf mehreren Stufen gleichzeitig befinden und ist somit für verschiedene Anreize empfänglich.

Festhalten lässt sich, dass nur unbefriedigte Bedürfnisse zu einer Aktivierung und Beeinflussung des Handelns führen können, und je befriedigter ein Bedürfnis ist, desto mehr sinkt die motivierende Kraft eines entsprechenden Anreizes.

Eine weitere Unterscheidung kann zwischen monetären bzw. materiellen und immateriellen Anreizen getroffen werden. Zu den monetären Anreizen würden z. B. das Entgelt, Boni oder der Firmenwagen gehören, während die immateriellen Anreize z. B. Steigerung der Verantwortung und Mitsprache, Anerkennung oder flexible Arbeitszeitmodelle sein können. Oftmals werden bei

¹⁶ Vgl.: Maslow, Abraham: Motivation and Personality. New York: Harper Verlag, 1954

¹⁷ Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012, S.73

möglichen Anreizen zuerst monetäre Möglichkeiten in Betracht gezogen. Sie sind eine wichtige Voraussetzung, um die Grundbedürfnisse zu befriedigen und stellen gleichzeitig auch eine Art Leistungsanerkennung dar. Es gibt allerdings verschiedene Untersuchungen, die zu dem Ergebnis gekommen sind, dass monetäre Anreize die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nicht dauerhaft, sondern nur kurz- oder mittelfristig steigern. Über die Wirksamkeit von monetären Anreizen gibt es in der Forschung verschiedene Meinungen.

Ein weiterer Motivationstyp wäre der Ansatz über die intrinsische und extrinsische Motivation, die sich nicht gegenseitig ausschließen müssen.

„Die intrinsische Motivation basiert auf dem eigenen inneren Antrieb und ist der innere Motor für das Engagement, die Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit eines Menschen. Bei der extrinsischen Motivation ist die Bereitschaft zu handeln von äußeren Anreizen abhängig, wie z. B. der Höhe der Entlohnung, sozialen Kontakten oder Möglichkeiten der Weiterentwicklung.“¹⁸

Die intrinsische Motivation ist selbstbestimmt und basiert auf der Neugier und dem Interesse des Individuums. Gerade im Hinblick auf kreative und innovative Mitarbeiter, die sich meist aus einer intrinsischen Motivation heraus engagieren, sind Anreize überlegt zu wählen, da materielle Anreize (extrinsische Motivation) das Gegenteil bewirken können (*Crowding-Out-Effekt*).¹⁹

„Durch Lob und Anerkennung können Führungskräfte bei fast allen unterschiedlichen Typen von Mitarbeitern mehr erreichen. Manche Mitarbeiter steigern ihre Leistung durch große schwierige Aufgaben, die sie übertragen bekommen. Andere lassen sich wiederum eher durch finanzielle Anreize oder Aufstiegschancen steuern. Die einen fühlen sich mit mehr Unterstützung und Anleitung wohl, die anderen erarbeiten sich ein neues Aufgabengebiet lieber selbst und berichten dann von ihren Erfolgen. Je besser die Führungskraft jedes Individuum in ihrem Team kennt, desto effektiver wird sie in ihrer Führungsarbeit sein.“²⁰

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind jedoch nicht statisch, sondern können sich über die Zeit aus beruflichen oder privaten Gründen ändern. Als Beispiel lässt sich hier ein Mitarbeiter nennen, der bisher kein Interesse an flexiblen Arbeitszeiten gezeigt hat, jetzt aber durch eine veränderte Familiensituation (Trennung) freitags gerne früher die Arbeit beenden möchte, um mehr Zeit mit seinen Kindern am Wochenende verbringen zu können.

Mitarbeiter sind bereit, sich im Unternehmen einzubringen und auf die Unternehmensziele hinzuarbeiten, wenn sich ein klarer Nutzen für ihre Entwicklung erkennen lässt. Abbildung 3 und Abbildung 4 veranschaulichen die jeweils 10 wichtigsten Anreize, sowohl bei der Mitarbeitergewinnung als auch bei der Mitarbeitermotivation für 3.000 branchenübergreifende Arbeitnehmer in Deutschland.

18 Polzin, Brigitte; Weigl, Herre: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Wiesbaden: Vieweg+Teubner, 2009, S. 25

19 Vgl.: Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012, S. 65

20 ebenda Weidlich, S. 24

Top-10-Treiber für Mitarbeitergewinnung		
	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte
Flexible Arbeitszeiten	2	1
Herausfordernde Tätigkeiten	1	2
Wettbewerbsfähige Vergütung (Grundgehalt)	3	4
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	6	3
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	5	5
Akzeptable Arbeitsbelastung	8	6
Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten	4	7
Gute Produkte und Leistungen des Unternehmens	7	10
Gute Lage des Standorts	-	8
Positive finanzielle Situation des Unternehmens	9	9
Direkter Vorgesetzter	10	-

■ Vergütung
■ Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
■ Arbeitsumfeld

Abbildung 3: TOP 10 – Anreize der Mitarbeitergewinnung²¹

Top-10-Treiber für Mitarbeitermotivation		
	Führungskräfte	Nicht-Führungskräfte
Interesse der Unternehmensleitung an den Mitarbeitern	6	2*
Ausreichende Entscheidungsfreiheit	1	4
Ruf des Unternehmens, soziale Verantwortung zu übernehmen	4	1
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	2*	5
Vorgesetzter weckt Begeisterung für die Arbeit	9	5*
Investitionen in innovative Produkte und Services	2*	8
Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten	10	2*
Einfluss auf Produkt-/Servicequalität	5	9
Unternehmensleitung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte	9	9
Hohe persönliche Standards	8	10

■ Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
■ Arbeitsumfeld

*Treiber mit jeweils gleichem Einfluss auf die Mitarbeitermotivation

Abbildung 4: TOP 10 – Anreize der Mitarbeitermotivation²²

21 Vgl.: Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 8

22 Vgl.: ebenda Towers Watson, S. 8

Die Motivationspsychologie und Psychologie im Allgemeinen sind eine empirische Wissenschaft, Thesen werden aufgestellt und durch Beobachtungen gestützt, widerlegt und weiterentwickelt. Auch die oben genannten Ansatzpunkte und deren Inhalte unterliegen einer ständigen Aktualisierung. Somit haben Unternehmen durch die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse die Möglichkeit, ihre eigene Personal- entwicklung kontinuierlich zu verbessern.

4.3.3 Umsetzung im Unternehmen

Obwohl bisher verstärkt auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter hingewiesen wurde, ist nicht die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter vorrangig, sondern mit dem Nutzen für die Unternehmen gleichgestellt. Deshalb muss ein durchdachtes Anreizsystem in die Praxis umgesetzt werden, von dem beide Seiten – Unternehmen und Mitarbeiter – profitieren, so dass sich durch die Mitarbeiterförderung eine „Win-win-Situation“ ergibt.

Die vorliegende Handlungshilfe wurde im Rahmen des Projektes „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften“ entwickelt, die folgenden Punkte für die Entwicklung von Anreizsystemen für Mitarbeiter sind jedoch unabhängig von der Branche und Ausbildung anwendbar.

4.3.3.1 Feststellung des Status quo

Unternehmensphilosophie

Eine Frage, die weitere Überlegungen und Entscheidungen maßgeblich erleichtern kann, ist die Frage nach der Unternehmensphilosophie, mit der die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern und die unternehmerischen Ziele und Strategien definiert werden. Bei Entscheidungsfindungen kann das Unternehmen sich an den Leitzielen der Unternehmensphilosophie orientieren und immer wieder Rückfrage halten, ob die bisher getroffenen Entscheidungen konform sind.

Unternehmen

Hier werden der Unternehmenstyp (z. B. Ingenieurbüro oder Bauunternehmen), die Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl (z. B. klein- oder mittelständig), die gängigen Projekttypen und -größen, aber auch der Unternehmensstandort, die momentane Wirtschaftslage und die bisherige Entwicklung des Unternehmens (z. B. Expansion) definiert und sind von maßgebender Bedeutung.

Bisherige Personalentwicklung und Anreizsysteme

Bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern bereits Anreize wie z. B. Betriebssport oder eine Gewinnbeteiligung? Vielleicht haben sich diese bestehenden Anreize ohne eine Strategie entwickelt, oder sie wurden als Ergebnis einer schon bestehenden Personalentwicklung im Unter-

nehmen eingeführt. Es wäre außerdem zu klären, ob und wie die bisherigen Maßnahmen vom Personal angenommen wurden und ob sie weiter relevant sind.

Personalstruktur

Um sich über eventuelle Anreize konkrete Gedanken machen zu können, ist es wesentlich festzustellen, für wen diese zu entwickeln sind. Hierfür sind die Anzahl der für das Unternehmen tätigen Baustellen-Führungskräfte, deren Alter, bisheriger Weiterbildungsstand und deren Position in der Unternehmenshierarchie bedeutend.

Aufgrund der bereits zusammengetragenen Informationen ist es an dieser Stelle sinnvoll die Frage zu stellen, ob ein Anreizsystem für Baustellen-Führungskräfte im eigenen Unternehmen überhaupt zweckmäßig ist. So wäre zum Beispiel für ein Unternehmen, das fast ausschließlich mit externen selbstständigen Baustellen-Führungskräften arbeitet, ein Anreizsystem mit seinem mittel- und langfristigen Erfolg nicht die richtige Lösung. Genauso verhält es sich bei einem Unternehmen mit lediglich einer Baustellen-Führungskraft, hier würde sich eher ein Mitarbeitergespräch anbieten, in dem die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und festgehalten werden. Zum Mitarbeitergespräch wurde ebenfalls im Rahmen dieses Projektes die Handlungshilfe Mitarbeitergespräche entwickelt, die hier unterstützen kann.²³

Wenn ein Anreizsystem für das Unternehmen wünschenswert ist, lassen sich anhand der zusammengestellten Informationen bereits vereinzelte Anreize ausschließen. Weisen die Baustellen-Führungskräfte z. B. etwa die gleiche Berufserfahrung und Qualifikation auf, wird ein Mentoring- oder Coaching-Programm hinfällig. An dieser Stelle wäre eine kollegiale Fallberatung eine sinnvolle Alternative.²⁴

4.3.3.2 Verfahrensfairness

Für die Umsetzung der Anreize muss das System glaubwürdig und transparent sein. Ohne die Erfüllung dieser Voraussetzung kann es nicht zu einer erfolgreichen Umsetzung im Unternehmen kommen, denn es kann passieren, dass die angebotenen Anreize nicht angenommen werden oder dass die Vergabe als nicht gerecht wahrgenommen wird. Die Bindung von Mitarbeitern hängt wesentlich davon ab, dass die Vergütungs- und Karriereentscheidungen als nachvollziehbar und fair empfunden werden²⁵. So haben 91 Prozent der Mitarbeiter Fluktuationsabsichten, wenn Fairness, der Nutzen und die Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter als negativ

23 Vgl.: Bergische Universität Wuppertal: Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit für Baustellen-Führungskräfte. Das Mitarbeitergespräch. Wuppertal: 2014

24 Bei der kollegialen Fallberatung werden für berufliche konkrete Fragen gemeinsam Lösungsmöglichkeiten nach vorgegebenen Regeln erarbeitet, um die berufliche Handlungsweise aller Beteiligten zu optimieren.

25 Vgl.: Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 25

empfunden werden. Ist die Bewertung der Faktoren positiv, liegt der Wert lediglich bei 17 Prozent.²⁶

Eine Offenlegung der Anreize, deren Inhalte, Kriterien und Bewertungsgrundlagen, gibt den Mitarbeitern einen optimalen Überblick und sorgt für größtmögliche Transparenz. Es bedeutet nicht, dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden sollen, sondern dass in die Stärken der einzelnen Mitarbeiter investiert wird. Alle Mitarbeiter sollen in diesem Prozess verstehen, aus welchen Gründen Anreize vergeben werden.

„Je positiver die Erwartungen auf Besserung der beruflichen Situation sind, desto weniger ausgeprägt ist der Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln, und desto stärker ist die Neigung, beim jetzigen Arbeitgeber eine Verbesserung der Position zu suchen.“²⁷

4.3.3.3 Umsetzungskonsequenz

Ein unumstößlicher Punkt ist die nötige Konsequenz, mit der das Unternehmen das Anreizsystem realisiert. Entscheidet sich ein Unternehmen zu einer Umsetzung, muss auch deutlich sein, dass es hiermit Verbindlichkeiten gegenüber seinen Mitarbeitern eingeht.

-  Die angebotenen Anreize sollten unbedingt allen Mitarbeitern zugänglich sein, unabhängig davon, wie lange sie im Unternehmen beschäftigt sind und wie alt sie sind.
-  Die Anreize können nicht phasenweise ausgesetzt werden, wenn sich das Unternehmen z. B. gerade in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage befindet.
-  „Taten folgen lassen“ – angekündigte oder zugesagte Anreize sind zu realisieren, da sonst besonders der Ruf der Unternehmensführung Schaden nehmen würde.

Ist es doch unumgänglich, von den oben genannten Vorgaben abzuweichen, sind rationale Argumente vorzubringen, und es ist im Dialog mit den Mitarbeitern zu versuchen, einen Kompromiss zu finden. Sobald es die Situation zulässt, ist zu den alten Vorgaben zurückzukehren.

Es ist im Zusammenhang mit Anreizen nicht maßgebend, dass die Anreize für das Unternehmen besonders kostspielig sein sollten, dass eine Mindestzahl an Anreizen erreicht werden müsste oder dass diese einen gewissen Umfang haben sollten. Sie sollten stattdessen so gewählt sein, dass sie im Einklang mit den Möglichkeiten des Unternehmens stehen und dass das Unternehmen diese langfristig, konsequent und hochwertig anbieten kann – *Weniger ist mehr!* Für den Mitarbeiter müssen die Anreize nicht nur transparent sein, sondern er muss auch ein Vertrauen

26 Vgl.: Martin, Albert: Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze. Ergebnisse einer Online-Befragung. Lüneburg, Universität Lüneburg, Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 24, 2008, S. 12

27 Martin, Albert: Der Wettbewerb um attraktive Arbeitsplätze. Ergebnisse einer Online-Befragung. Lüneburg, Universität Lüneburg, Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 24, 2008 S. 9

in das System aufbauen können. Betrachtet man z. B. Weiterbildungen, die für die Mitarbeiter besonders attraktiv sein können, und diese werden nicht regelmäßig angeboten, sind schlecht vorbereitet oder die Qualität der Dozenten ist nicht ausreichend, verliert die motivierende Kraft dieses Anreizes ihre Wirkung.

4.3.3.4 Anforderungsgerechtigkeit

Damit die zu erbringende Leistung als Anreiz in Frage kommt, muss sie erreichbar sein. Eine realistische Beurteilung des Schwierigkeitsgrades und des nötigen Erfüllungsgrades ist unabdingbar. Der „Wert“ des Anreizes sollte der Leistung entsprechen, so wäre z. B. für einen Jungingenieur ein Mitspracherecht bei Unternehmensentscheidungen unpassend.

Daneben ist es wichtig, dass Anreize in kleinen Schritten erreichbar sind. Die Motivation kann nicht lange aufrecht gehalten werden, wenn die nächste zu erwartende Veränderung der eigenen Situation erst in 10 Jahren möglich sein wird.

4.3.3.5 Vergabegerechtigkeit

Wer soll überhaupt entscheiden, wer ein Anrecht auf Anreize hat? Soll dies der Zuständige der Personalentwicklung sein? Vielleicht wäre der Abteilungsleiter oder direkte Vorgesetzte dafür der richtige Ansprechpartner. Aber wie wird sichergestellt, dass alle Zuständigen die Leistung ihrer Mitarbeiter gleich beurteilen? Diese Aufgabe ist mit einer hohen Verantwortung verbunden. Muss es außerdem eine Kontrollinstanz für die zuständige Person oder Gruppe geben?

Wie soll außerdem Leistung, Qualität und Inhalt gemessen und bewertet werden? Ist eine gerechte objektive Beurteilung überhaupt möglich? Sollen die Mitarbeiter ein Mitspracherecht oder Einblick in ihre Leistungsbeurteilung erhalten? Und wie wird damit umgegangen, wenn ein Mitarbeiter seine Leistung ungerecht beurteilt findet?

Gerade das Thema der Vergabegerechtigkeit ist besonders komplex. Es gibt wenige konkrete Vorgaben, wie dies bestmöglich gelöst werden kann, so dass es beim jeweiligen Unternehmen liegt, sich mit der Fragestellung auseinanderzusetzen und eine individuelle Lösung zu finden und eventuell nicht nur die Anreize, sondern auch das Vergabeverfahren über die Zeit anzupassen.

4.3.3.6 Unternehmensführung

Das Vorleben der Ideale durch die Unternehmensführung und der respektvolle Umgang mit den eigenen Mitarbeitern sowie die regelmäßige Anerkennung ihrer Leistung sind mindestens genauso wichtig wie ein strukturiertes Anreizsystem. Ein echtes Interesse an den Mitarbeitern wird von diesen grundsätzlich positiv aufgenommen, die Qualität der Beziehung verbessert sich und das Vertrauen wird gestärkt.

Ist die Unternehmensführung jedoch nicht glaubwürdig und geht mit den Mitarbeitern nicht angemessen um, so kann es dazu kommen, dass Mitarbeiter Verfehlungen der Unternehmens-

führung dazu nutzen, eigene Schwächen und eigenes Fehlverhalten vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen.²⁸

4.3.3.7 Wettbewerb und Konkurrenzdruck

Die Anwendung von Anreizen bzw. Belohnungen bewirkt auch immer die Entstehung von Wettbewerb unter den Mitarbeitern. Dies ist für die Leistung der Mitarbeiter natürlich förderlich, kann aber auch zu einem starken internen Wettkampf führen. Zu starker Wettbewerb führt zu einer Arbeitsverdichtung, die eine überhöhte Leistungsanforderung an den Mitarbeiter selbst bewirken kann und so das Gegenteil von dem erreicht wird, was das eigentliche Ziel des Anreizsystems sein sollte.

Das Unternehmen sollte den Effekt, den Anreize auf den internen Wettbewerb und die Arbeitsatmosphäre haben, beobachten und bei einer negativen Entwicklung reagieren.

4.3.3.8 Auswahl

Die Möglichkeit, dass verschiedene Anreize zur Auswahl stehen und der Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wählen kann, nennt man „Cafeteria-Modell“. Es setzt sich aus einem Grundgehalt und leistungsbezogenen frei wählbaren Anreizen zusammen und ermöglicht dem Unternehmen, die Personalkosten relativ konstant zu halten.

Es können auch Schwerpunkte gesetzt werden, wie z. B. vorwiegend materielle Anreize oder Weiterbildungsangebote. Diese Option besteht natürlich nicht nur bei den personenbezogenen Wahlmöglichkeiten, sondern bereits bei der Auswahl der Anreize, die generell angeboten werden (Unternehmensphilosophie).

Bei der Zusammenstellung der Anreize sollten zuerst die Arbeitsbedingungen gefunden werden, die zu der größten Unzufriedenheit führen, da sie das größte Verbesserungs- und Motivationspotenzial bieten.

Die Leistungen, die ein Unternehmen über das Entgelt hinaus bietet, werden aufgrund des Wertewandels hin zu immateriellen Bedürfnissen in Zukunft entscheidend für die Attraktivität des Unternehmens sein. Wenn die Nebenleistungen eines Unternehmens als attraktiv empfunden werden, ist davon auszugehen, dass Arbeitnehmer auch mit einem geringeren Entgelt zufrieden sein werden als bei Unternehmen ohne entsprechende Zusatzangebote.²⁹

28 Vgl.: Weidlich, Aron: *Essenz der Führung*. Berlin: Springer Verlag, 2012, S. 31

29 Vgl.: Parment, Ander: *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, S. 56

4.3.4 Besonderheiten aufgrund der Altersstruktur

Die Altersstruktur am Arbeitsmarkt wird sich aufgrund des demografischen Wandels stark verändern. Bereits 2020 werden ca. 60 Prozent³⁰ der Erwerbstätigen das 45. Lebensjahr überschritten haben. 2030 werden damit rund sechs Millionen Menschen weniger im erwerbsfähigen Alter sein, und die Dynamik am Arbeitsmarkt wird sich analog dazu stark verändern.³¹ Die Berufseinsteiger werden eine bessere Verhandlungsposition haben und Forderungen stellen können. Für die Mitarbeiter in einem höheren Alter müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine qualifizierte, motivierte und leistungsstarke Arbeit bis in den Renteneintritt ermöglicht. Um das nötige Arbeitsumfeld und Entwicklungsangebote für die jüngeren und älteren Mitarbeiter gleichermaßen bieten zu können, ist es wichtig zu erkennen, wo die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Generationen liegen.

Die nach 1980 geborene sogenannte Generation Y ist die jetzige junge Arbeitskraft, die auf den Arbeitsmarkt drängt und die die Unternehmen für sich gewinnen müssen.

„Sie werden generell als unflexibel, wenig lernbereit, geringer belastbar, gesundheitlich anfällig und prinzipiell weniger leistungsbereit und produktiv eingeschätzt.“³²

Lassen sich diese Vorurteile tatsächlich bestätigen, und was bedeutet dies für die Unternehmen? Fest steht, dass sich ein Wertewandel in den Bedürfnissen und Wünschen vollzieht und bereits teilweise vollzogen hat. Klassische Anreize wie hohe Einstiegsgehälter und viel Verantwortung bzw. Macht treten in den Hintergrund. Dafür gewinnen Faktoren, wie Work-Life-Balance und die Arbeitsatmosphäre stark an Bedeutung.³³

So ergibt eine Umfrage der Fachhochschule Köln, bei der 219 Studenten und 61 Berufseinsteiger befragt wurden, dass das entscheidende Kriterium für die Arbeitsplatzattraktivität zunächst das „freundliche Arbeitsklima“ ist und erst auf Plätzen zwei und drei folgen „gute Verdienstmöglichkeiten“ und dass das Unternehmen als „solide, zuverlässig und sicher“ betrachtet werden kann. Wenn die gleichen Teilnehmer nach ihren Werten und Wünschen für ihr Leben gefragt werden, ergibt sich ein weiteres, von immateriellen Bedürfnissen geprägtes Bild. Der Spitzenplatz wird mit weitem Vorsprung (28,9 Prozent Berufseinsteiger; 25,12 Prozent Absolventen) von „Familie und Freunde“ belegt. Darauf folgen „Gesundheit“ (15,03 Prozent; 14,9 Prozent), „Selbstverwirklichung“ (9,83 Prozent; 13,5 Prozent) und erst dann „Erfolg und Karriere“. Interessant ist hier allerdings, dass sich die Rangfolge ändert, wenn die Absolventen gefragt werden, welche Kriterien für die Arbeitgeberwahl tatsächlich entscheidend sind. Anstatt immaterieller Bedürfnisse liegt die Vergütung mit 20 Prozent nun an der Spitze und die kollegiale Arbeitsatmosphäre und Work-Life-Balance folgen.³⁴ Es stellt sich also die Frage, ob ein zufriedenstellendes Einkommen

30 Vgl.: Agecert (Hrsg.): Bei Hering Bau ist Mitarbeiterpflege kein Lippenbekenntnis, 2011. - URL: <http://www.agecert.de/best-practise/hering-bau.html> (14.10.2013)

31 Vgl.: Gaede, Lars: So wollen wir arbeiten!. In: NEON. 2013, Juni 2013, S. 76

32 Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: Generationen erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, S. 56

33 Vgl.: Astheimer, Sven: Europas Jugend liebt deutsche Arbeitgeber. 2013 - URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/studentenumfrage-europas-jugend-liebt-deutsche-arbeitgeber-12220982> (14.10.2013)

34 Vgl.: Vetter, Rolf; Döring-Katerkamp, Uwe: Social Media bei der Jobsuche. Entwicklung einer Social Media-Strategie. Köln, Fachhochschule Köln, Hochschulschrift, 2011, S. 16

und die finanzielle Sicherheit für die Generation Y doch nicht so unwichtig sind, wie zumeist behauptet.

Es lässt sich feststellen, dass die Generation Y mehr Wert auf Work-Life-Balance legt, als ihre Vorgängergenerationen. So ermittelte das Trendence-Institut bei einer Umfrage in 24 europäischen Ländern unter 320.000 Studenten, dass die Arbeitsbereitschaft der darunter vertretenen angehenden Ingenieure sinkt und lediglich bei 42,7 Stunden pro Woche liegt (Betriebswirte 43,5 Std./Woche).³⁵ Die Berufseinsteiger möchten insgesamt weniger Zeit bei der Arbeit verbringen und gleichzeitig von ihrem Arbeitgeber dabei unterstützt werden sich weiterzuentwickeln.

Auch wenn für Generation Y die Work-Life-Balance wichtiger ist, bedeutet dies nicht automatisch, dass Karriereaussichten und attraktive Arbeitsaufgaben weniger wichtig geworden sind. Dagegen spricht schon die hohe Qualität vieler Lebensläufe der Generation Y, seien es Auslandsaufenthalte, Praktika, ehrenamtliche Tätigkeiten oder Weiterbildungen außerhalb des Studiums. Alle diese Faktoren sprechen für eine gezielte Karriereplanung und dafür, dass diese Berufseinsteiger ihre persönlichen Stärken engagiert im Unternehmen einsetzen wollen.³⁶

Es besteht der Wunsch nach spannenden, abwechslungsreichen und selbstbestimmten Aufgaben. Die Arbeit wird nicht mehr nur zur Existenzsicherung gesehen, sondern ist Teil der eigenen Persönlichkeit. Deshalb werden sinnvolle Aufgaben erwartet und dass man für den beruflichen Inhalt geschätzt wird.³⁷ Dazu gehört auch immer Feedback, und zwar in einem stark verstärkten Maß im Vergleich zu den vorhergegangenen Generationen.³⁸ So sagen 36,4 Prozent, dass ihnen Feedback sehr wichtig ist und ihre Leistung antreibt. 38,7 Prozent möchten so oft wie möglich Feedback bekommen, wobei sie gerne selbst bestimmen möchten, ob es adäquat ist (494 Befragte der Generation Y).³⁹

Der Wunsch nach Selbstverwirklichung sollte nicht als Respektlosigkeit oder Desinteresse der Generation Y aufgefasst werden. Die Zunahme der immateriellen Bedürfnisse und der gleichzeitige Wunsch nach Flexibilität und Sicherheit ist eher eine Folge der gesellschaftlichen Entwicklung. So ist die Generation Y in der Summe mit einer höheren finanziellen Sicherheit durch die Eltern aufgewachsen als die Generationen zuvor und profitiert vom Mangel an Nachwuchskräf-

35 Vgl.: Astheimer, Sven: Europas Jugend liebt deutsche Arbeitgeber. 2013 - URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/studentenumfrage-europas-jugend-liebt-deutsche-arbeitgeber-12220982> (14.10.2013)

36 Vgl.: Löhr, Julia: Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus, 2013. - URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html> (07.10.2013)

37 Vgl.: Trendence Insitut: Young Professional Barometer 2011 - Berufsanfänger: Google und deutsche Konzerne als Arbeitgeber beliebt, 2011. - URL: http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/20110919_YP_Barometer.pdf (14.10.2013)

38 Vgl.: Bös, Nadine: Harte Arbeit auf der Parkbank, 2012. - URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/generation-y-harte-arbeit-auf-der-parkbank-11842037.html> (14.10.2013)

39 Vgl.: Parment, Ander: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, S. 20

ten.⁴⁰ Das Gefühl der Unsicherheit und Zukunftsangst ist nicht mehr im gleichen Maß vorhanden, und damit sinkt auch die Kompromissbereitschaft im Beruf.⁴¹

Zwar sind Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Generation Y wichtig, doch der hierarchische Aufstieg und die Übernahme von mehr Verantwortung verlieren an

Attraktivität. Seitwärts- und Fachkarrieren anzubieten wäre eine Option, nicht nur für die Generation Y, sondern auch für die älteren Mitarbeiter.⁴² Diesen werden oft keine entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten angeboten, wenn sie eine bestimmte Position erreicht haben oder ihnen kein weiterer Aufstieg ermöglicht werden kann.

Ältere und erfahrene Mitarbeiter sollten bei der Personalentwicklung nie außer Acht gelassen werden. Neben ihrem Fachwissen und Unternehmenskenntnissen spricht für ältere Mitarbeiter die hohe Verbundenheit mit ihrem Unternehmen und dass sie, entgegen weitläufiger Meinung, genauso motiviert sind wie jüngere Mitarbeiter.⁴³ Die Motivation steigt außerdem, wenn erfahrenen Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiraum eingeräumt wird und sich neue Ziele und Herausforderungen bieten.⁴⁴ So stieg von 2007 bis 2012 die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen der über 60 Jährigen von 18 Prozent auf 32 Prozent.⁴⁵ Einen allgemeinen Anstieg der Weiterbildungsbeteiligung lässt sich über alle Altersklassen hinweg beobachten. Dennoch sinkt die Weiterbildungsbeteiligung ab dem 50. Lebensjahr. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Unternehmen die Weiterbildung älterer Mitarbeiter nicht ausdrücklich fördern und sich die Weiterbildungsangebote hauptsächlich an jüngere Mitarbeiter richten. Es ist aber ebenfalls denkbar, dass ältere Mitarbeiter die angebotenen Weiterbildungen nicht als passend empfinden, denn einer der Unterschiede zwischen den Generationen sind die Lernformen. Mit steigendem Alter nimmt die Fähigkeit, sich in neue Wissensbereiche einzuarbeiten ab und das Lerntempo sinkt. Dies bedeutet nicht, dass ältere Mitarbeiter sich kein neues Wissen aneignen können, sondern dass das Lernumfeld angepasst werden sollte (Abbildung 5).

40 Vgl.: Löhr, Julia: Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus, 2013. - URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html> (07.10.2013)

41 Vgl.: Gaede, Lars: So wollen wir arbeiten!. In: NEON. 2013, Juni 2013, S. 76

42 Vgl.: Löhr, Julia: Freizeit als Statussymbol, 2013. - URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/generationy-freizeit-als-statussymbol-12212620.html> (14.10.2013)

43 Vgl.: Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: Generationen erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, S. 63

44 Vgl.: Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007, S. 19

45 Vgl.: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2012 Trendbericht. Berlin: 2012, Abb. 12

Ältere Mitarbeiter	Jüngere Mitarbeiter
Praxis- und Anwendungsbezug muss im Vordergrund stehen.	Auch theoretische Wissensvermittlung.
Eher individuelles Lernen oder Lernen in altershomogenen Gruppen.	Lernen auch in Gruppen mit kompetitivem Charakter.
Anknüpfen an Vorwissen.	Langfristiger Aufbau von Lernkompetenzen.
Selbstgesteuerte und selbstorganisierte Lernprozesse.	Lernziele mit unterschiedlichen Karrierezielen verknüpfen.
Lerntempo kann selbst bestimmt werden.	Motivation über extrinsische Anreize.
Intrinsische Motivation für Lernerfolg wichtig	

Abbildung 5: Lernformen bei unterschiedlichen Alterstrukturen⁴⁶

Eine Ausrichtung an der Weiterbildung über die gesamte Berufslaufbahn ist für alle Altersgruppen wichtig, da die Motivation sinkt, wenn keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden können. Um die Attraktivität der Weiterbildungen zu sichern, müssen aber auch entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden, da der Zweck der Weiterbildung darin liegt, sich für andere Aufgaben zu qualifizieren.

Die Verlagerung hin zu immateriellen Bedürfnissen wie der Work-Life-Balance wird in Zukunft ein ausschlaggebendes Argument für die Arbeitsplatzattraktivität und somit den Wettbewerb unter den Unternehmen um die Mitarbeiter sein.

Es ist möglich, Mitarbeiter generationsübergreifend zu führen und zu binden, wenn man sich der jeweiligen altersbedingten Besonderheiten bewusst ist und es durch die richtigen Maßnahmen gelingt, die vorhandenen Potenziale zu nutzen.

4.3.5 Weiterentwicklung

Die Personalentwicklung mittels eines Anreizsystemes erfordert einen kontinuierlichen Prozess, um immer neue betriebliche Lösungen zur Motivation der Mitarbeiter zu finden. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind hier, wie bereits erwähnt, das beste Werkzeug zur Abstimmung und Weiterentwicklung des Angebotes. Sie sind für alle Beteiligten klar zu handhaben und führen zu klaren Ergebnissen.

In den Mitarbeitergesprächen kann nicht nur festgestellt werden, welche individuellen Bedürfnisse den Mitarbeiter antreiben und ob sich diese über die Zeit verändert haben, sondern es können auch klare Zielvereinbarungen getroffen werden. Es kann dokumentiert werden, welche

46 Vgl.: Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: Generationen erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009, S.75

Leistungen das Unternehmen vom Mitarbeiter und welche Anreize der Mitarbeiter vom Unternehmen erwartet. Ausschlaggebend ist, dass eine solche Zielvereinbarung für beide Parteien maßgebend wird und davon nur in gegenseitigem Einverständnis zurückgetreten werden kann.

Das Unternehmen sollte außerdem in Betracht ziehen, eventuelle Entwicklungen anhand der eingeführten Anreize zu beobachten und falls möglich zu dokumentieren. Dabei kann es sich um Veränderungen der Unternehmenszahlen aber auch um die Arbeitsatmosphäre im Allgemeinen handeln. Dies dient zum einen der Überprüfung, ob die Anreize einen tatsächlichen Effekt haben, zum anderen der Bestätigung, dass das Unternehmen mit dem Engagement im Bereich der Personalentwicklung die richtige Entscheidung getroffen hat und mit gleicher Motivation fortfahren sollte.

4.4 MÖGLICHE MOTIVATIONSANREIZE

Im Folgenden werden verschiedene Vorschläge für Anreize aufgeführt und kurz erläutert. Sie werden dabei den folgenden unterschiedlichen Themenbereichen zugeordnet:

-  Verbesserung der Arbeitsbedingungen
-  Einbindung und Mitwirkung im Unternehmen
-  persönliche Weiterentwicklung
-  Ausgleichs- und Hobbies fördern
-  Verbesserung der individuellen Mobilität
-  Altersvorsorge
-  Arbeitsentgelt

Bei der Entwicklung möglicher Anreize wurden verschiedene Ansätze und Ideen in Betracht gezogen und daraufhin überprüft, ob sie für Unternehmen mit angemessenem Aufwand realisierbar und für die Mitarbeiter attraktiv genug sind. Letztlich mussten einige Ideen verworfen werden, wie z. B. die Verdeutlichung eines hierarchischen Aufstiegs der Baustellen-Führungskraft mittels verschiedener Dienstbezeichnungen. Die Vorgehensweise bei der Entwicklung der möglichen Anreize lässt sich am Beispiel der Dienstbezeichnungen erläutern. Die Fragen, die zu stellen sind, um zu erkennen, ob ein Anreiz umsetzbar ist, lassen sich zusammenfassen zu:

1. Ist der Anreiz für die eigenen Mitarbeiter attraktiv genug?
„Passt“ er zu den Mitarbeitern?
2. Sind die Kosten und der Aufwand des Anreizes für das Unternehmen angemessen?
3. Welche Vor- und Nachteile hat dieser Anreiz?
Welche Gefahren birgt er und welche Alternativen gibt es?
4. Steht der Anreiz im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenszielen?

So wurde im Hinblick auf die Gruppe der Baustellen-Führungskräfte und ihrer beruflichen Prioritäten schnell deutlich, dass Dienstbezeichnungen, die ein reines Statussymbol sind, kaum Anklang finden würden. Eine Umsetzung wäre außerdem nur für Konzerne mit einer großen Anzahl an Baustellen-Führungskräften zweckmäßig.

Diese Überlegungen fanden zu allen Anreizen statt, um ihre Effektivität für Unternehmen und Mitarbeiter zu überprüfen.

4.4.1 Übersicht

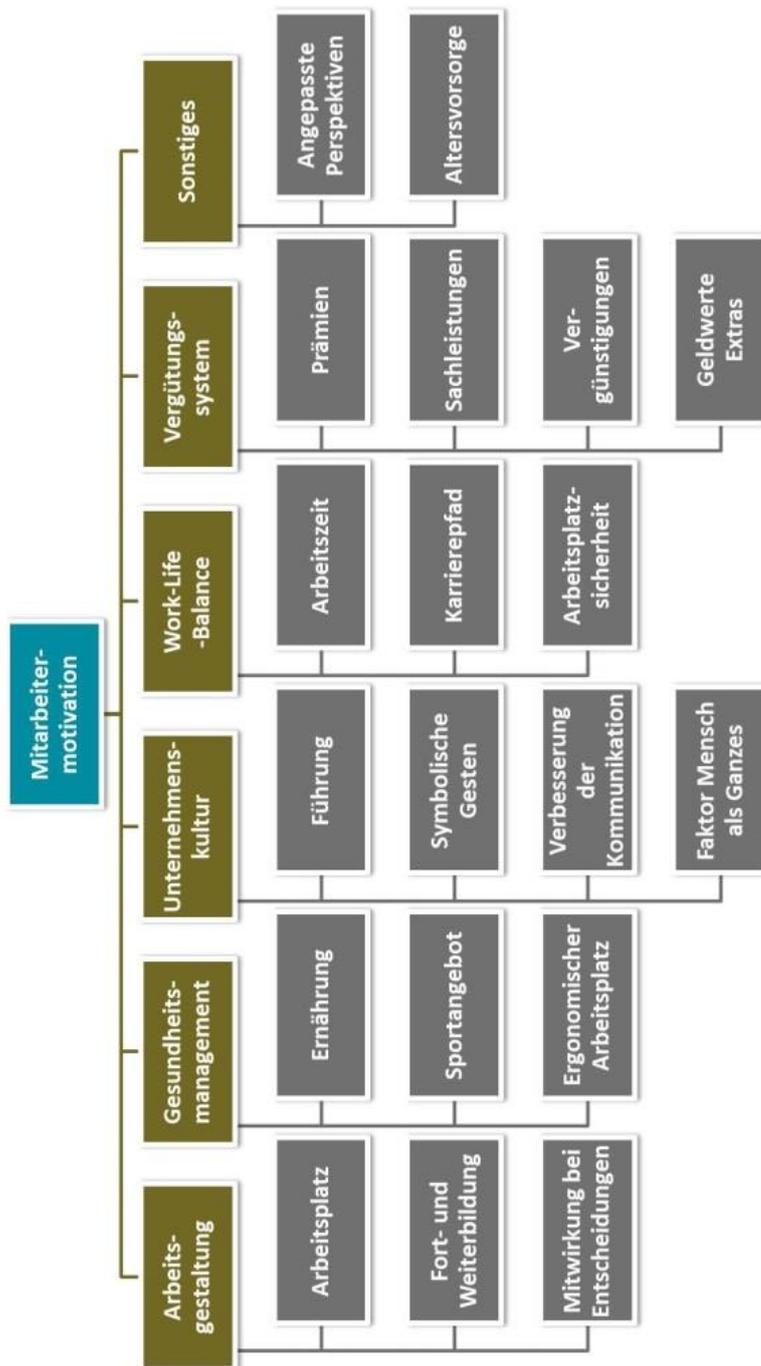


Abbildung 6: Übersicht der möglichen Motivationsanreize⁴⁷

47 eigene Darstellung

4.4.2 Arbeitsgestaltung

4.4.2.1 Arbeitsplatz

Der Arbeitsplatz hat einen großen Einfluss darauf, wie wohl sich der Mitarbeiter dort und damit im Unternehmen fühlt. Denn die richtigen Rahmenbedingungen sind ausschlaggebend für ein effektives und effizientes Arbeiten.

ansprechend und ergonomisch

Für viele Mitarbeiter stellt ein **Einzel- oder Doppelbüro** einen attraktiven Anreiz dar, und dies nicht nur, weil es sich dabei mittlerweile auch um eine Besonderheit handelt. So werden Mitarbeiter nicht durch Telefonate oder andere Aktivitäten ihrer Kollegen gestört, auch allgemeine Geräusche werden gemindert.

Bei größeren Projekten verbringen Baustellen-Führungskräfte relativ viel Zeit in den Baucontainern. Hier kann eine **individuelle Containerausstattung** ein interessanter Anreiz sein. Die Einrichtung kann neben der gängigen Ausstattung wie Telefon, Drucker und Fax durch eine angemessene Kaffeemaschine plus das nötige Zubehör, einen Kühlschrank oder durch die Bereitstellung von Gebäck o. Ä. aufgewertet werden.

Des Weiteren sollte die **Büroausstattung** den aktuellen und für den Mitarbeiter angepassten ergonomischen Ansprüchen genügen. Ein individuell für den Mitarbeiter angeschaffter Stuhl oder einen höhenverstellbarer Tisch könnten hier als Beispiel dienen. Gegebenenfalls wird den Mitarbeitern aber auch einen Kicker oder Boxsack zur Verfügung gestellt. Ersteres fördert den Gemeinschaftssinn, und der Boxsack könnte auch zum Abreagieren genutzt werden.

Aber auch eine **attraktive Firmenadresse** kann den Mitarbeiter positiv motivieren morgens gern ins Büro zu gehen, den ein oder anderen sogar dazu anregen, dieses Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber zu sehen. Diese Attraktivität könnte z. B. durch eine gute Verkehrsanbindung (PKW, ÖPNV), naheliegende Restaurants oder Geschäfte erreicht werden. Aber auch durch ein attraktives Gebäude, das nach außen hin Innovativität und Charme zeigt.

gebrauchstauglich

Aktuelle und bessere Hardware mit einem hochwertigen Support kann eine weitere willkommene Zusatzleistung im Unternehmen sein. Gerade Baustellen-Führungskräfte sind viel unterwegs, müssen kontinuierlich erreichbar sein und oftmals außerhalb des Büros auf Unterlagen zugreifen können. Es wäre eine Entlastung, wenn die Hardware besonders gut ist und so die Arbeit erleichtert und damit die Effizienz gesteigert wird. Falls nötig sollte ein zeitnaher Ersatz zur Verfügung stehen. Die gilt ebenfalls für die **aktuellen Softwares** und regelmäßige Updates, denn Vorschriften und Normen ändern sich regelmäßig und Programme werden dementsprechend aktualisiert, gerade im Hinblick auf die momentane Umstellung auf die Eurocodes. Siehe hierzu auch die Tipps im Kapitel 0.

Im gleichen Zusammenhang ist die Anschaffung der nötigen **Literatur** ebenfalls eine Option, die in Betracht gezogen werden sollte, damit möglichst effektiv gearbeitet werden kann. Optimal ist hier die Online-Version, so dass diese auch immer für die Baustellen-Führungskraft und andere Mitarbeiter zur Verfügung steht.

4.4.2.2 Fort- und Weiterbildung

Der Bereich der Fort- und Weiterbildung ist ein nicht zu unterschätzender Teil des Berufslebens. Lebenslanges Lernen, ein Begriff der zurzeit in aller Munde ist. Gelernt wird auf vielfältige Art und Weise. Es kann unterteilt werden in die berufsbezogene Fort- und Weiterbildung, den Bildungsurlaub, auf den jeder Mitarbeiter einen rechtlichen Anspruch hat, und den freiwilligen Wissenstransfer der Mitarbeiter untereinander.

Berufsbezogen

Hier geht es um die Erweiterung oder Vertiefung der Kenntnisse bezogen auf die auszuübende Tätigkeit als Baustellen-Führungskraft. Dabei kann es sich sowohl um

-  Softskills
-  technische Spezialisierung
-  juristische Kenntnisse und
-  kaufmännische Kenntnisse

handeln, die in firmeninternen oder externen Seminaren erlangt werden.

Bildungsurlaub

In 12 von den aktuell 16 Bundesländern wurde ein Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz verabschiedet, das Arbeitnehmern die Möglichkeit bietet, sich für eine gewisse Zeit von ihrer Arbeitsstelle unter Fortzahlung der Bezüge freistellen zu lassen, um sich weiterzubilden. In vielen Bundesländern wird dies „**Bildungsurlaub**“ oder auch „Bildungsfreistellung“ genannt. In Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen und Thüringen existiert ein solches Gesetz nicht.

In NRW ist der Bildungsurlaub im Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz (AWbG) geregelt. Informationen und Gesetze nach Bundesländern sortiert sind unter folgendem Link zu finden:

http://www.bildungsurlaub.de/infos_informationen-und-gesetze-nach-bundeslaendern_18.html

Dem Arbeitnehmer stehen somit laut Gesetz bis zu fünf Tage Urlaub unter Fortzahlung der Bezüge für die Weiterbildung zu. Vielfach wird dieser Bildungsurlaub nicht in Anspruch genommen. Die Mitarbeiter sollten verstärkt diesbezüglich informiert und motiviert werden, diesen Rechtsanspruch zur Weiterbildung zu nutzen.

freiwilliger Wissenstransfer

In dem einen oder anderen Mitarbeiter schlummern sicherlich Talente oder Kenntnisse, von denen der Arbeitgeber bisher noch nichts weiß, da der Mitarbeiter diese nur in seiner Freizeit nutzt. Den Arbeitnehmern sollte die Möglichkeit geboten werden, diese den anderen Kollegen näher zu bringen, z. B. durch eine Präsentation oder Workshop.

Denkbar wäre außerdem die Einführung eines zusätzlichen „Inspirations-Tages“. Dabei nehmen die Mitarbeiter an Workshops oder Ähnlichem teil, um den Kollegen danach von den Erlebnissen und gewonnenen Erkenntnissen zu berichten. Der Tag sollte dazu dienen, mal über den „Teller-rand“ zu schauen bzw. etwas aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

4.4.2.3 Einbindung und Mitwirkung bei Entscheidungen

Mitarbeiter möchten ihre gewonnene Erfahrung, ihr Fachwissen und persönliche Stärken einsetzen können. Die Anerkennung und Wertschätzung ihrer Leistung und ihres Engagements wird am ehesten erreicht, wenn ihnen mehr Verantwortung und Mitspracherechte eingeräumt werden. Den Mitarbeitern werden dadurch neue Ziele und Herausforderungen gegeben, und das Unternehmen erhält motivierte Mitarbeiter, die sich dem Unternehmen und dem Unternehmenserfolg verpflichtet fühlen, da sie die Entscheidungen mit herbeigeführt haben.

Gerade im Hinblick auf die Projektvorbereitung haben Baustellen-Führungskräfte häufig einen großen Nachteil, da zumeist der Großteil der Entscheidungen bereits getroffen wurde, wenn sie in das Projekt einsteigen.

Die Unternehmen sollten das Fachwissen ihres Mitarbeiters nutzen und der Baustellen-Führungskraft ermöglichen, Entscheidungen mitzugestalten, die sie und ihre Arbeit direkt betreffen. Dies könnte z. B. die **Mitsprache bei der Vergabe, Kalkulation und Terminierung** sein.

Bei erfahrenen Mitarbeitern ließe sich dieses Mitspracherecht auf umfassendere unternehmerische Überlegungen ausweiten, wie z. B. die Positionierung am Markt und Investitionsentscheidungen.

Weiter wäre die Mitsprache denkbar

-  bei Einstellungen
-  bei der Wahl der projektbezogenen Kollegen, wie z. B. dem Polier oder der bürotechnischen Assistenz
-  bei der Wahl der projektbezogenen Subunternehmer

4.4.3 Gesundheitsmanagement

Unternehmen können in vielfältiger Form Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nehmen. Sei es durch einen ergonomischen und harmonischen Arbeitsplatz, durch die Möglichkeit zur gesunden und ausgewogenen Ernährung oder durch eine Unterstützung bei der Ausübung von sportlicher Betätigung.

4.4.3.1 Sportangebot

Bei der Unterstützung zur Ausübung einer sportlichen Betätigung sind verschiedene Ansätze, auch je nach Größe des Unternehmens, denkbar.

Wenn das Team groß genug ist, kann eine Betriebssportmannschaft initiiert oder ein kleines Fitnessstudio eingerichtet werden. Ist dies nicht möglich, könnten die Mitarbeiter sich außerhalb des Betriebes sportlich betätigen. Hier wären Anreize wie zum Beispiel

-  Prämien bei erfolgreicher Teilnahme
-  Erstattung von Kursgebühren (siehe Tipps im Kapitel 4.4.6.4)
-  Freistellung
-  Gutschriften auf dem Arbeitszeitkonto

denkbar.

4.4.3.2 Ernährung

Wichtig bei einer gesunden Ernährung ist, dass

-  sie regelmäßig eingenommen wird.
-  sie ausgewogen ist.
-  sich genügend Zeit für die Einnahme genommen wird.

Gerade Mitarbeiter in Führungsposition nehmen sich nicht regelmäßig ihre Auszeit zur Nahrungsaufnahme. Häufig wird etwas zwischendurch gegessen, und dies entspricht auch oft nicht einer ausgewogenen Ernährung. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu einer gesunden Ernährung. Denkbar wäre eine Kantine mit einem ausgewogenen Ernährungsangebot. Bei kleineren Unternehmen wäre es eine Idee, sich von wechselnden Garküchen Essen liefern zu lassen. Auf der Baustelle gibt es meistens Imbisswagen, sorgen Sie dafür, dass dieser auch gesundes und attraktives Essen für Ihre Mitarbeiter bereithält.

Auch nett und gleichzeitig positiv für den Teamzusammenhalt sind zum Beispiel gemeinsame Mittagessen. Siehe hierzu auch die Tipps in den Kapiteln 4.4.6.5 und 4.4.6.10.

4.4.3.3 ergonomischer Arbeitsplatz

Auf das Thema Arbeitsplatz wurde schon im Abschnitt „Arbeitsgestaltung“ eingegangen. Aber sicherlich gehört es auch in den Bereich Gesundheitsmanagement. Ein Mitarbeiter bleibt auf Dauer nur gesund und belastbar, wenn ihm das richtige Werkzeug an der richtigen Stelle zur Verfügung gestellt wird. Im Hinblick auf eine gesunde Psyche ist ein Umfeld, in dem sich der Mitarbeiter wohlfühlt, sehr wichtig.

4.4.4 Unternehmenskultur

4.4.4.1 Führung

Dem Thema Führung insbesondere im Zusammenhang mit der Firmenkultur könnte man eine ganze Handlungshilfe widmen. Daher sei hier nur gesagt, es gibt unterschiedliche Führungsstile, und jeder Mitarbeiter benötigt ggf. einen anderen Führungsstil. Aber gehen Sie mit Ihrem Mitarbeiter so um, wie Sie möchten, dass dieser wiederum mit seinen Untergebenen umgeht. Leben Sie die angestrebte Unternehmenskultur Ihrer Firma vor.

4.4.4.2 symbolische Gesten

Besondere Tage des Mitarbeiters

Der Mitarbeiter würde sich sicherlich freuen, wenn besondere Ereignisse seines privaten Lebens von seinem Arbeitgeber wahrgenommen werden würden. Denken Sie an den Geburtstag des Mitarbeiters, die Einschulung der Kinder oder gar die Geburtstage von Familienmitgliedern. Denkbar wären hier

-  allgemeine Anteilnahme, in Form einer persönliche Gratulation
-  Sachzuwendungen
-  ganze oder teilweise Freistellung unter Lohnfortzahlung

besondere Arbeitssituationen

Bieten Sie Ihren Führungskräften eine Art Spesenkonto für Ausgaben in besonderen Arbeitssituationen. Mit denen soll es der Baustellen-Führungskraft möglich sein, zu einer kurzfristigen Motivation beizutragen. Gerade die Arbeitsatmosphäre auf der Baustelle könnte dadurch verbessert werden, wovon alle Beteiligten profitieren würden. Dabei könnte es sich im Winter z. B. um heiße Getränke und im Sommer um kalte Getränke oder ein Eis handeln. Eine spontane Verpflegung, wie Suppen oder Grillgut wäre ebenfalls denkbar. Siehe hierzu auch die Hinweise im Kapitel 4.4.6.5.

Firmenevents

Die Weihnachtsfeier ist mittlerweile in den meisten Unternehmen obligatorisch. Aber es gibt auch andere Anlässe, um zu feiern, zum Beispiel der Abschluss eines Projektes, der Erhalt eines guten Auftrages, den Sommer.

Es gibt so viele Möglichkeiten, binden Sie dabei möglichst auch die Familien mit ein. Es ist doch schön zu sehen, wo der Partner/-in bzw. der Vater oder Mutter den Arbeitstag verbringen und mit wem sie zusammenarbeiten.

4.4.4.3 Verbesserung der Kommunikation

In dieser schnelllebigen Zeit ist gerade das Thema Kommunikation von Bedeutung. Vielfältige Probleme können durch mangelhafte Kommunikation entstehen und sich so negativ auf die Motivation des Mitarbeiters auswirken. Diese kann dadurch verbessert werden, dass feste Kommunikationswege eingehalten werden. Stärken Sie Ihr Team z. B. durch

-  Vertrauen
-  klar definierte und transparente Ziele
-  klare Zuordnung von Aufgaben
-  gemeinsame Events
-  regelmäßige Informationen an die Mitarbeiter
-  betriebliches Vorschlagswesen
-  Mitarbeiterbefragungen

4.4.4.4 Faktor Mensch als Ganzes

Privates Umfeld berücksichtigen

Mitarbeiter sind gegenüber Unternehmen, bei denen sie das Gefühl haben, dass sich die Unternehmensleitung für sie und ihre Familien interessiert, loyaler und bereit, sich mehr für den Unternehmenserfolg zu engagieren.

Besonders Baustellen-Führungskräfte leiden aufgrund ihrer unregelmäßigen Arbeitszeiten und Überstunden unter dem ständigen Konflikt zwischen Beruf und Familie. Die Unternehmen können den Alltag für die Baustellen-Führungskräfte erleichtern, indem sie nicht nur sie, sondern auch deren Familie mehr in das Unternehmen integrieren. So gibt es auch in der Familie ein besseres Verständnis für die Arbeit der Baustellen-Führungskraft sowie eine positive Bindung an das Unternehmen. Der Unternehmer lernt außerdem seine Mitarbeiter und deren Familien besser kennen.

Denkbar wäre hierbei

-  ein Tag der offenen Tür
nur für die Familien des Unternehmens.
-  ein Kindertag
Dies muss nicht in Form eines fixen Termins geschehen, sondern vielmehr in der Möglichkeit für die Baustellen-Führungskräfte, ihre Kinder an einem frei wählbaren Termin ihre Baustellen und Arbeitsaufgaben während des Betriebes vorzustellen.
-  die üblichen Betriebsfeiern und Ausflüge

Eine andere Möglichkeit wäre die Berücksichtigung gesellschaftlicher und privater Rahmenbedingungen. Es ist außerdem denkbar, die Unterstützung durch „Notfallpartner“ einzuführen. Jede Baustellen-Führungskraft könnte mit einem oder mehreren Kollegen ein „Notfallteam“ bilden, in dem eines der Mitglieder einspringt, wenn die jeweilige Baustellen-Führungskraft verhindert ist. Dies könnte z. B. bei kurzfristigen Problemen im Projekt, die eine schnelle Lösung benötigen, notwendig werden. Hier könnte der Notfallpartner für diesen kurzen Zeitraum die Kinderbetreuung übernehmen. Ein Notfallpartner könnte genauso unterstützen, wenn es zu einem anderen familiären Notfall kommt.

Unterstützung bei alltäglichen Überlegungen

Dies kann sich sowohl auf den Beruf als auch auf das Privatleben beziehen. Hat die Baustellen-Führungskraft ein auswärtiges langfristiges Projekt, sind einige organisatorische Angelegenheiten zu erledigen, bei denen das Unternehmen unterstützen könnte. Dies könnte die Unterstützung bei der Wohnungssuche am Projektstandort sein, auch die teilweise Mitnahme eigener Möbel wäre möglich.

Falls es für die Baustellen-Führungskräfte zu einem temporär erhöhten Arbeitsvolumen kommt, das unternehmensintern nicht geleichtert werden kann, könnten zusätzliche Serviceangebote einen weiteren Anreiz bilden. Kann der Alltag der Baustellen - Führungskräfte eventuell erleichtert werden, indem die Paketannahme im Unternehmen ermöglicht wird, oder durch das Angebot eines Textilreinigungsservices. Möglicherweise wäre ein Einkaufsservice oder die Übernahme der Hausarbeit durch ein Unternehmen ebenfalls attraktiv.

Fähigkeiten kennen und berücksichtigen

Wichtig ist, wenn ich einen motivierten, gesunden und ausgeglichenen Mitarbeiter haben möchte, dass ich ihn entsprechend seiner Fähigkeiten einsetze. Seine Fähigkeiten und Wünsche können Sie sowohl in einem Mitarbeitergespräch in Erfahrung bringen, aber auch bei Firmenevents oder Gesprächen mit anderen Mitarbeitern.

4.4.5 Work-Life-Balance

4.4.5.1 Arbeitszeiten

Um die Mitarbeiter vor Stress- und Überbelastung zu schützen und ihnen auch in ihrer Lebensgestaltung entgegenzukommen, sind verschiedene Arbeitszeitmodelle eine wichtige Option. Für Mitarbeiter sind Spielräume in der Arbeitszeitgestaltung wichtig, um sich privaten und beruflichen Rahmenbedingungen anpassen zu können und auch, um die Arbeitszeit so auszurichten, dass die eigenen Potenziale voll ausgeschöpft werden können. Das bisher gängigste Modell hierzu ist die **Gleitzeit**, bei der der Mitarbeiter außerhalb der Kernarbeitszeit die Möglichkeit hat, unter Berücksichtigung seiner vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit, Arbeitsbeginn und -ende selbst zu bestimmen.

Eine Erweiterung hierzu wäre das **Homeoffice**, bei der der Mitarbeiter von zuhause arbeiten kann. Dies kann mit fest vereinbarten Tagen oder festen Häufigkeiten umgesetzt werden, wie z. B. jeden Freitag oder einmal wöchentlich. Es ist aber auch denkbar, dies bei Bedarf zu erhöhen oder generell von der anfallenden Arbeit und dem persönlichen Bedarf des Mitarbeiters abhängig zu machen. Für das Homeoffice spricht unter anderem, dass oftmals nach Terminen der zeitliche Aufwand zu hoch ist, um den Arbeitsplatz aufzusuchen und produktiv zu arbeiten. Ausschlaggebend beim Homeoffice ist allerdings, dass ein konzentrierteres Arbeiten möglich ist.

Sabbaticals können dem Mitarbeiter ermöglichen, durch einen Lohnverzicht oder den Aufbau von Überstunden eine „Auszeit“ zu nehmen. Bisher gab es dieses Angebot nur bei den deutschen Beamten, die sich bis zu einem Jahr freistellen lassen konnten und durch ihren vorherigen Lohnverzicht weiterhin ein Teilgehalt erhalten haben. Inzwischen gibt es dieses Angebot bereits vereinzelt in der freien Wirtschaft. So bietet z. B. McKinsey & Co. seinen Beratern eine Auszeit von bis zu drei Monaten im Jahr, um persönlichen Interessen nachzugehen und um die Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Wie sich dies in der Bauwirtschaft und besonders für Baustellen-Führungskräfte mit der Vielzahl an Projekten und terminlichen Unsicherheiten umsetzen lässt, ist zu prüfen. Bedeutend hierbei ist die frühzeitige Planung, so dass Baustellen-Führungskräfte für keine Projekte eingesetzt werden, die noch in diesen Zeitraum fallen könnten. Es ist außerdem nicht Sinn der Sabbaticals, den Mitarbeiter bei einer schwachen Auftragslage oder aufgrund einer Vielzahl an Überstunden freizustellen. Der Mitarbeiter muss sich auf ein Sabbatical vorbereiten können, um die Zeit für sich optimal zu nutzen (z. B. Reisevorbereitung). Ein Sabbatical kann nicht nur einen Mehrwert für den Mitarbeiter bedeuten, sondern auch für das Unternehmen, die Mitarbeiter kehren zumeist mit einer höheren Motivation zurück, und die im Sabbatical gewonnenen Erfahrungen können in das Unternehmen eingebracht werden.

Eine ähnliche, aber langfristige Option ist das **Lebensarbeitszeitkonto**. Es ermöglicht dem Mitarbeiter, wie bei dem Sabbatical, auf Lohn zu verzichten oder Arbeitszeit anzusparen, um sich bereits vor der Pensionierung freistellen zu lassen und einen früheren Ruhestand zu genießen. Eine der bauwirtschaftlichen Firmen, die dies bereits umsetzt, ist Hering Bau, bei der bis zu

drei Jahre Vorruhestand angespart werden können.⁴⁸ Neben Sabbaticals und Lebensarbeitszeitkonten gibt es noch andere Möglichkeiten für Freistellungskonten, die unterschiedlich zeitlich orientiert sind (z. B. Gleitzeitkonto, Flexikonto oder Langzeitkonto). Vorteil dieser Konten ist, dass der Mitarbeiter einen Rückgewinn für einen Einsatz im Unternehmen erhält und sein Arbeitsleben aktiv mitgestalten kann.

4.4.5.2 Karrierepfad

Für viele Mitarbeiter ist es sehr wichtig, die beruflichen Perspektiven immer „vor Augen“ zu haben. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern diese, in Anlehnung an deren Wünsche, auf. Hierbei muss es sich ja nicht immer um eine höhere Position mit mehr Personalverantwortung handeln, es könnten auch

-  eine Weiterbildung oder Spezialisierung
-  mehr Entscheidungsbefugnisse
-  eine Erhöhung der Gehaltszahlung
-  andere Sachleistungen

sein.

4.4.5.3 Arbeitsplatzsicherheit

Die Zahl der befristeten Verträge steigt kontinuierlich. Berufseinsteiger können kaum noch auf Festverträge hoffen, und auch erfahrene Mitarbeiter können oft nur bis zu einem Jahr im Voraus planen. Unbefristete Verträge sind für Mitarbeiter attraktiv und ermöglichen dem Unternehmen, seine qualifiziertesten und vielversprechendsten Mitarbeiter an sich zu binden. Bei befristeten Verträgen besteht ein viel höheres Risiko der Fluktuation, da die Mitarbeiter nicht die gleiche Form von Unternehmensbindung oder Sicherheit empfinden. Ist es aus Unternehmenssicht nicht möglich, unbefristete Verträge anzubieten, ist die Einführung einer frühzeitigen Vertragsverlängerung sinnvoll, die dem Mitarbeiter ein höheres Maß an Sicherheit und Planungsmöglichkeiten bietet.

48 INQA: Altersgerecht und zukunftssicher: Prävention und Personalentwicklung beim Bauunternehmen . - URL: <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Gesundheit/Hering-Bau-Altersgerecht-und-zukunftssicher.html> (14.10.2013)

4.4.6 Vergütungssystem

Von einer Gehaltserhöhung hat der Mitarbeiter meist am wenigsten, weil der Staat und die Versicherungen das meiste schlucken. Anders ist dies bei den Geldwerten Extras:

4.4.6.1 Aufmerksamkeiten bei persönlichen Anlässen

Nach R 19.6 Abs. 1 Lohnsteuer-Richtlinien 2011 (LStR 2011) in Verbindung mit § 19 Einkommensteuergesetz (EStG 2011) gilt:

*„Sachleistungen des Arbeitgebers, [...] gehören als bloße Aufmerksamkeiten nicht zum Arbeitslohn. Aufmerksamkeiten sind **Sachzuwendungen bis zu einem Wert von 40 Euro**, z. B. Blumen, Genussmittel, ein Buch oder ein Tonträger, **die dem Arbeitnehmer oder seinen Angehörigen** aus Anlass eines besonderen persönliche Ereignisses zugewendet werden. Geldzuwendungen gehören stets zum Arbeitslohn, auch wenn ihr Wert gering ist.“*

Die bedeutet, dass Sachgeschenke bis zu einem Wert von 40 € (brutto) pro Anlass steuer- und beitragsfrei sind.

4.4.6.2 betriebliche Altersvorsorge

Jeder Arbeitnehmer hat einen Anspruch darauf, einen Teil seines Lohns oder Gehalts in Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung umzuwandeln und sich somit eine Zusatzrente aufzubauen. Den Durchführungsweg wählt der Arbeitgeber. Eine Übersicht bietet die folgende Tabelle der R+V Versicherung AG:

Direktversicherung	Unterstützungskasse
Welche Leistungsart liegt Neuverträgen zugrunde?	
Rentenversicherung mit Kapitalwahlrecht	Absicherung über eine so genannte Rückdeckungsversicherung; Leistungen als Renten- oder Kapitalzahlung.
Wie wird bei Renteneintritt die Leistung ausgezahlt?	
Der Arbeitnehmer erhält eine lebenslang garantierte Rente. Alternativ kann der Arbeitnehmer eine einmalige Kapitalzahlung wählen: - bei Direktversicherung und Pensionskasse max. 30 % oder alternativ komplett 100 % - beim Pensionsfonds: max. 30 % des zu Beginn der Auszahlungsphase stehenden Kapitals.	Die Leistungen der Unterstützungskasse werden in Form von Renten oder als Kapitalzahlung erbracht.
Wird der Rechtsanspruch auf Entgeltumwandlung erfüllt?	
Ja. Der Rechtsanspruch auf Entgeltumwandlung wird erfüllt. Den Durchführungsweg wählt der Arbeitgeber.	Bei einer entsprechenden Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist die Erfüllung des Rechtsanspruchs auf Entgeltumwandlung auch in diesen beiden Durchführungswegen möglich.
Was passiert bei einem Arbeitgeberwechsel oder Ausscheiden aus dem Unternehmen?	
Eine Weiterführung durch den versicherten Arbeitnehmer privat oder den neuen Arbeitgeber ist möglich.	Der erdiente Anspruch bleibt erhalten. Eine private Weiterführung ist nicht möglich.
Welche zusätzlichen Kosten fallen für den Arbeitgeber an?	
Keine Zusatzkosten	Beiträge für den Pensions-Sicherungs-Verein, ggf. Verwaltungskosten und Treuhandgebühr

Direktversicherung	Unterstützungskasse
Wie werden die Beiträge steuerlich gefördert?	
<p>Bis zu 4 % der BBG GRV sind die Beiträge steuerfrei (2.784 EUR in 2013).</p> <p>Zusätzlich sind 1.800 EUR jährlich steuerfrei, sofern der Arbeitnehmer keine Pauschal-versteuerung nach § 40b EStG a.F. für eine vor dem 1.1.2005 erteilte Zusage in Anspruch nimmt.</p>	<p>Die Beiträge sind unbegrenzt steuerfrei.</p>
Wie werden die späteren Leistungen besteuert?	
<p>Leistungen, die auf steuerfreien Beiträgen beruhen, sind grundsätzlich als sonstige Einkünfte in voller Höhe unter Nutzung des Altersentlastungsbetrags nachgelagert zu versteuern (§ 22 Nr. 5 EStG).</p> <p>Diese „nachgelagerte Besteuerung“ ist für viele Arbeitnehmer vorteilhaft, da sie im Ruhestand häufig über weniger Einkommen verfügen und damit einen niedrigeren Steuersatz haben.</p> <p>Beruhend Leistungen auf steuerpflichtigen (nicht geförderten) Beiträgen, unterliegen Rentenzahlungen der günstigeren Ertragsanteilbesteuerung. Bei einmaliger Kapitalzahlung wird der Ertrag, d. h. der Unterschiedsbetrag zwischen den eingezahlten Beiträgen und der Kapitalauszahlung, versteuert. Unter bestimmten Voraussetzungen wird nur die Hälfte des Ertrags besteuert.</p> <p>Beruhend Leistungen auf steuerfreien (geförderten) Beiträgen und auf steuerpflichtigen (nicht geförderten) Beiträgen, müssen die Leistungen in der Auszahlungsphase entsprechend aufgeteilt werden.</p>	<p>Die Leistungen sind als Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit (Lohn) unter Nutzung des Versorgungsfreibetrags nachgelagert zu besteuern (§ 19 EStG).</p> <p>Günstigere Fünftelungsregelung bei Kapitalzahlungen:</p> <p>Die Steuerlast kann durch die so genannte Fünftelungsregelung gemindert werden. Bei dieser Regelung unterstellt das Finanzamt, dass dem Arbeitnehmer fünf Jahre lang jeweils ein Fünftel der Kapitalleistung zufließt. Dadurch wird die Kapitalleistung mit einem geringeren Steuersatz besteuert.</p>
Sind Sozialabgaben auf die Beiträge aus Entgeltumwandlung zu zahlen?	
<p>Wie bei der steuerlichen Förderung sind 4 % der BBG GRV sozialversicherungsbeitragsfrei (2.784 EUR in 2013). Darüber hinausgehende Beträge unterliegen der Sozialversicherungspflicht.</p>	<p>Bis zu 4 % der BBG GRV sind sozialversicherungsbeitragsfrei (2.784 EUR in 2013). Darüber hinausgehende Beträge unterliegen der Sozialversicherungspflicht.</p>
Sind vom Arbeitgeber auf die von ihm finanzierten Beiträge Sozialabgaben zu zahlen?	
<p>Es besteht Sozialversicherungsbeitragsfreiheit bis zu 4 % der BBG GRV (2.784 EUR in 2013).</p>	<p>Die Beiträge sind unbegrenzt sozialversicherungsfrei.</p>
Sind auf die späteren Leistungen Sozialabgaben zu zahlen?	
<p>Versicherte in der gesetzlichen Krankenversicherung zahlen auf Rentenzahlungen sowie einmalige Kapitalzahlungen Beiträge für die gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung. Bei Kapitalzahlungen wird 1/120 der Kapitalleistung als monatlicher Zahlbetrag angenommen. Die Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge müssen darauf für 10 Jahre entrichtet werden, längstens aber bis zum Tod des Versorgungsberechtigten. Wurden in die betriebliche Altersversorgung auch Beiträge aus versteuertem Einkommen gezahlt, z. B. während einer Elternzeit, besteht eine Sonderregel: Für Leistungen, die auf solchen Beiträgen beruhen, fallen keine Beiträge für die Kranken- und Pflegeversicherung an.</p>	

Abbildung 7: Möglichkeiten der betrieblichen Altersvorsorge⁴⁹

49 R+V Versicherung: Betriebliche Altersvorsorge: Die fünf Durchführungswege im direkten Vergleich, 2013. - URL: http://www.ruv.de/de/download/altersvorsorgeportal/bav_dw_im_vergleich.pdf (14.10.2013)

4.4.6.3 Erholungshilfen

Erholungsbeihilfen können, bis zu 600 Euro **steuerfrei** sein, wenn sie zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters dienen, z. B. wenn der Mitarbeiter eine Kur in Anspruch nimmt.

Eine weitere Variante ist die steuerpflichtige Erholungsbeihilfe, die durch den Arbeitgeber mit 25 % pauschal zu versteuern ist, daraus folgt, dass diese auch sozialversicherungsfrei ist. Dies gilt jedoch nur, wenn die Beihilfen insgesamt in einem Kalenderjahr 156 Euro für den Mitarbeiter, 104 Euro für dessen Ehepartner und 52 Euro für jedes Kind nicht übersteigen. Dies könnte zum Beispiel ein Zuschuss zum Urlaub sein. [§ 40 Absatz 2 Nr. 3 EStG in Verbindung mit R 40.2 LStR 2011].

4.4.6.4 gesundheitsfördernde Maßnahmen

Nach § 3 Nr. 34 EStG sind Aufwendungen zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands eines Mitarbeiters und der betrieblichen Gesundheitsförderung bis 500 Euro pro Jahr **steuer- und sozialversicherungsfrei**. Dabei dürfen die Gesamtkosten, wenn Sie den Mitarbeitern ein gemeinschaftliches Seminar anbieten, auf die teilnehmenden Mitarbeiter aufgeteilt werden. Aber Sie können diesen Beitrag auch zu externen Kursen leisten. Wichtig ist, dass die Voraussetzungen der §§ 20 und 20a des Fünften Buches Sozialgesetzbuch (SGB V) erfüllt werden.

4.4.6.5 Getränke zum Verzehr im Betrieb

Nach R 19.6 Abs. 2 LStR 2011 in Verbindung mit § 19 EStG gilt:

*„Als Aufmerksamkeiten gehören auch **Getränke und Genussmittel**, die der Arbeitgeber den Arbeitnehmern **zum Verzehr im Betrieb unentgeltlich oder teilentgeltlich überlässt**, nicht zum Arbeitslohn. Dasselbe gilt für **Speisen**, die der Arbeitgeber den Arbeitnehmern anlässlich und während eines außergewöhnlichen Arbeitseinsatzes, z. B. während einer außergewöhnlichen betrieblichen Besprechung oder Sitzung, im ganz überwiegenden betrieblichen Interesse an einer günstigen Gestaltung des Arbeitsablaufs unentgeltlich oder teilentgeltlich überlässt und deren **Wert 40 Euro** nicht überschreitet.“*

Dies bedeutet, dass Speisen, Getränke und Genussmittel, die im Betrieb verzehrt werden, steuer- und beitragsfrei zur Verfügung gestellt werden dürfen, wenn sie den Betrag von 40 Euro nicht überschreiten.

4.4.6.6 IT zur Verfügung stellen

Hier muss unterschieden werden, ob die Geräte (z. B. PC oder Mobiltelefon) dem Mitarbeiter leihweise zur privaten Nutzung überlassen werden oder ob sie ihm übereignet werden.

Bei der Übereignung an den Mitarbeiter muss der Arbeitgeber gemäß § 40 Absatz 2 Nr. 5 EStG eine Pauschalversteuerung vornehmen; Wenn der Arbeitgeber den

„[...] Arbeitnehmern zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn unentgeltlich oder verbilligt Datenverarbeitungsgeräte übereignet; das gilt auch für Zubehör und Internetzugang. Das Gleiche gilt für Zuschüsse des Arbeitgebers, die zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn zu den Aufwendungen des Arbeitnehmers für die Internetnutzung gezahlt werden.“

Die leihweise Überlassung zur privaten Nutzung hingegen ist steuer- und beitragsfrei gemäß § 3 Nr. 45 EStG in Verbindung mit R 3.45 LStR 2011.

4.4.6.7 Kinderbetreuungskosten für nicht schulpflichtige Kinder

Nach § 3 Nr. 33 EStG in Verbindung mit R 3.33 LStR 2011 sind Leistungen des Arbeitgebers

*„zur Unterbringung, einschl. Unterkunft und Verpflegung, und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern des Arbeitnehmers in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen **[steuer- und beitragsfrei]**. Dies gilt auch, wenn der nicht beim Arbeitgeber beschäftigte Elternteil die Aufwendungen trägt.“*

Wichtig ist hierbei, dass die Kosten bis zur nachgewiesenen Höhe übernommen werden können.

4.4.6.8 Sachbezüge

Nach § 8 Absatz 2 EStG in Verbindung mit R 8.1 LStR 2011 sind Sachbezüge bis zu einem Wert von 44 Euro pro Monat **steuer- und betragsfrei**.

Das bedeutet, dass Sie Ihrem Mitarbeiter jeden Monat einen Sachwert überreichen dürfen, der die Grenze von 44 Euro nicht übersteigt, z. B. einen Kraftstoffgutschein, Eintrittskarten für den Zoo, Stadtekte, die das ganze Jahr über Vergünstigungen bieten etc.

4.4.6.9 Unterstützung im Notfall

Hierbei handelt es sich um Unterstützungen in Notfall-Situationen (z. B. bei Krankheit, Geburt, Tod, Hilfsbedürftigkeit, Naturkatastrophen, Unfall). Diese sind bis zu einem Betrag von 600 Euro pro Jahr **steuer- und abgabefrei**, wenn die Voraussetzungen der R.11 Absatz 2 Satz 2 erfüllt werden, es sei denn, der Betrieb beschäftigt weniger als fünf Arbeitnehmer. Geregelt ist dies in § 3 Nr. 11 EStG in Verbindung mit R 3.11 Absatz 2 LStR 2011.

4.4.6.10 vergünstigte Mahlzeiten

„Arbeitnehmern können – bei richtiger Gestaltung – in Verbindung mit der Ausgabe von Essensmarken bis zu 558 €/Jahr **lohnsteuerfrei** zugewendet werden. Dies liegt daran, dass der für den Sachbezug anzusetzende Wert für die Essensmarke nicht dem aufgedruckten Wert entspricht, sondern dem amtlichen Sachbezugswert von 2,93 €. Ist der tatsächliche Verrechnungswert der Essensmarke höher, bleibt dieser Vorteil unbesteuerter, soweit er 3,10 € nicht übersteigt. Am vorteilhaftesten ist es also, wenn an die Arbeitnehmer monatlich 15 Essensmarken mit einem Wert von je 6,03 € ausgegeben werden; das entspricht einem Einlösewert von insgesamt 90,45 €/Monat. Gleichzeitig sollten den Arbeitnehmern vom Nettolohn $15 \times 2,93 \text{ €} = 43,95 \text{ €}$ als Eigenanteil gekürzt werden. In diesem Fall bleibt die Differenz in Höhe von 46,50 €/Monat bzw. 558,00 €/Jahr **lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei** (R 8.1 Abs. 7 LStR).“⁵⁰

50 WMS: Steuerfreie/pauschal versteuerte sozialabgabenfreie Zuwendungen an Arbeitnehmer im Jahr 2013, 2013. - URL: http://www.wms-stb.de/fileadmin/template/pdf/2013/MI_Zuwendungen_Arbeitnehmer.pdf (14.10.2013)

4.5 LITERATURVERZEICHNIS

Agecert (Hrsg.): Bei Hering Bau ist Mitarbeiterpflege kein Lippenbekenntnis, 2011. - URL: <http://www.agecert.de/best-practise/hering-bau.html> (14.10.2013)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr.18/05 – Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Berlin: 2008

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.): Fachkräfte - auch bei schwächerer Wirtschaftslage gesucht. Berlin: 2013

Schenkel, Olaf: Mitarbeiterfluktuation, 2008. - URL: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/wirtschaftsberatung/personalberatung/fachbeitraege/verstecktenkosten/index.html> (11.08.2014)

Schneller, Martina.: Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften (EBBFÜ) – Ergebnisse der Online Befragung. Wuppertal: unveröffentlichtes Dokument, 2013

Towers Watson: Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008. Frankfurt: 2007

Weidlich, Aron.: Essenz der Führung. Berlin: Springer Verlag, 2012

5 LEITBILD BAULEITUNG

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



5.1 WOZU EIN LEITBILD BAULEITUNG?

Um es gleich vorweg zu sagen: ein Leitbild Bauleitung gehört nicht zu den überlebensnotwendigen Dingen eines Bauunternehmens. Man kommt auch ohne eins aus, und Leitbilder erfreuen sich in mittelständischen Unternehmen ohnehin nicht der allergrößten Beliebtheit.

Trotzdem kann ein eigenes betriebsinternes Leitbild für die Bauleitung sehr sinnvoll sein, und das gleich in mehreren Hinsichten. Vorab das Hauptargument: Baustellen-Führungskräfte stellen eine zentrale Gruppe von Führungskräften dar, die eine große und komplexe Verantwortung trägt. Von Rolle und Funktion her betrachtet, kann sie Einzigartigkeit für sich in Anspruch nehmen: Eine Gruppe mit vergleichbarer Funktion findet sich in anderen Branchen nicht. Ob man für eine solche Gruppe ein betriebliches Leitbild entwickeln will, ist wohl ein paar Gedanken wert.

Ein solches Leitbild erfüllt unternehmensintern mehrere Funktionen⁵¹:

-  Es schafft einen transparenten Orientierungsrahmen für das ganze Unternehmen hinsichtlich der Rolle seiner wichtigsten Führungskräfte.
-  Es beschreibt sowohl Standort (Profilschärfung) als auch Zukunftsperspektiven (Entwicklung) der Bauleitung und
-  verbindet so konkrete betriebliche Grundlagen und Handlungsvoraussetzungen mit Zukunftsvorstellungen.
-  Es hat Signalwirkung in den Bereichen Personalmanagement und Organisationsentwicklung.

Ein Leitbild ist also eine qualitative Brücke zwischen Gegenwart und Zukunft des Unternehmens, so wie es z. B. Umsatzziele im quantitativen Bereich sind.

Anders gesagt: Ein Leitbild Bauleitung übersetzt strategische Unternehmensziele in eine erste operative Konkretisierung; sie kann gleichzeitig Vorbild für weitere Konkretisierungen sein, die sich z. B. auf die spezielle Rolle und Funktion von Polieren oder Vorarbeitern beziehen können. Es ist also eine erste Maßnahme, um die enorme Anforderungsspanne zu überbrücken, die ein modernes Bauunternehmen kennzeichnet, sich nämlich einerseits intelligent in einem zunehmend komplexen und anspruchsvollen Markt zu bewegen und andererseits weiterhin Speis anzurühren oder Dachpfannen zu legen, d. h. konkret zu bauen.

51 Vgl.: Becker, Thomas.: Leitbildentwicklung in Kooperationen. In: Becker, Thomas; et.Al. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin: Springer Verlag, 2011, S.106ff.

5.2 WAS IST EIN LEITBILD BAULEITUNG?

Zuerst einmal und so trivial es klingt: ein Bild! Auch wenn es in sprachlicher Form festgehalten wird, ist ein Leitbild doch erstmal ein Bild, von dem im Sprachgebrauch gesagt wird, dass es oft mehr als tausend Worte sagen würde. Und um diesen Mehrwert des Ausdrucks geht es primär, wenn die Rede von einem Leit-Bild ist.

Stellenbeschreibungen mitsamt Aufgabenprofilen (die es für die Bauleitung in jedem Unternehmen gibt) sind das eine, die betriebliche Wirklichkeit zumeist das andere. Bilder versuchen, solche kompletten Wirklichkeiten zu erfassen, um den Preis einer gewissen, strukturell notwendigen Unschärfe: Was ein Bild beschreibt und aussagt, ist nicht bis ins letzte („vollständig“) definierbar und erst recht nicht quantifizierbar.

Im Zusammenhang mit der Bauleitung ist im Rahmen der EBBFü-Analyse eine seltsame Bildlosigkeit aufgefallen. Man sollte meinen, dass so prominente Führungskräfte, die durchaus stilbildend auftreten und wirken, reichlich mit bildhaften Worten beschrieben würden. Dass das nicht der Fall ist, ist nur ein Beispiel für die allgemein festzustellende Schwierigkeit, ein Bild für das vielfältige Tun der Bauleitung zu finden, und ein weiteres Argument dafür, systematischer zu versuchen, solch ein Bild, zugeschnitten auf die konkrete Konstellation im Unternehmen, zu entwickeln.

Denn Bilder fassen die Wirklichkeit im Ganzen auf und bringen sie auch so zum Ausdruck: als Ganzes. Das gilt für die Werke von Malern oder Fotografen, ebenso aber auch für sprachliche „Bilder“: Sie erfassen ein Ganzes und spitzen es gleichzeitig in einer bestimmten Richtung zu, heben etwas Besonderes am Bezeichneten heraus. Man spricht dann von einem „treffenden“ Bild. „Die Möwen sahen so aus, als ob sie alle Emma hießen.“ Wer einmal Möwen betrachtet hat, weiß sofort, was Tucholsky mit diesem Satz gemeint hat.

Gleichzeitig wird daran auch deutlich, dass sprachliche Bilder keine gerichtsfesten Aussagen sind; vermutlich kommt keine einzige Möwe angeflogen, wenn man am Nordseestrand lauthals „Emma!“ ruft. Und im Weiteren ist es gar nicht einfach zu analysieren, was genau an Möwen eigentlich das Emmahafte ist. Es kostet durchaus Mühe herauszufinden, welche Bildqualität(en) mit dem Namen „Emma“ ausgedrückt sind, zumal eine gewisse Lokomotive auf Lummerland und eine mittlerweile traditionsreiche Zeitschrift der Frauenbewegung ebenfalls bildmächtige, aber ganz anders akzentuierte Emmas sind.

Bilder sind also nicht eindeutig und sollen es auch gar nicht sein. Im Gegenteil ist die ihnen eigene Unschärfe die Grundlage ihrer Wirksamkeit, denn sie regt zu weiteren Auseinandersetzungen mit dem bildlich behandelten Thema an–und genau das soll ein Leitbild tun! Der Hauptgrund für die allgemeine Geringschätzung von Leitbildern liegt nämlich im üblichen Umgang mit ihnen: Sie werden erarbeitet, abgeheftet und, wenn es hoch kommt, noch in die Hochglanzbroschüre als Aushängeschild des Unternehmens übernommen; ansonsten geht alles so weiter wie vorher. In diesem (sehr häufigen) Fall hätte man sich die Arbeit am Leitbild auch sparen können.

Genauso wie in dem Fall, wenn nach Stunden und Tagen des Brainstormings, entfesselter Kreativtechniken und euphorischen Schaffens ein Leitbild nach dem Prinzip des kleinsten gemeinsamen Nenners herauskommt, weil man ja niemandem Unrecht tun oder ihn gar kränken will. Dann ergibt sich ein Text, der direkt dem Kanon moralischer Korrektheit entnommen sein könn-

te, was ihn, bezogen auf Betriebsalltag und Unternehmensentwicklung, völlig belanglos macht. Hier gilt geradezu als Maxime, dass, was keinen Widerspruch zulässt, auch nicht weiterhilft.

Ein gutes Leitbild Bauleitung ist ein Entwicklungshelfer für seinen Geltungsbereich. Es entsteht durch Auseinandersetzungen, und es führt zu weiteren. Es kommt also nicht primär darauf an, dass ein Leitbild „richtig“ ist (d. h. keiner mehr widersprechen kann), und es erhebt auch keinen Anspruch auf „Vollständigkeit“ – den sollte hinsichtlich Anforderungen und Aufgaben die Stellenbeschreibung erfüllen. Es soll vielmehr Orientierung für Entwicklungsprozesse geben, die Position „Baustellen-Führungskraft“ angemessen in die Unternehmenskultur zu integrieren, also das Mit- und Gegeneinander des betrieblichen Alltags mit dem Fokus Bauleitung beschreiben, und – nicht zuletzt – griffig sein wie „Emma“.

Für ein Leitbild ist mithin etwas festzuhalten, was häufig übersehen wird, weil man nach den Mühen, die seine Erarbeitung gekostet hat, dann auch gerne mal damit „fertig“ wäre: „Leitbilder lenken ... nicht über Gesetze oder Vorschriften, sie basieren auf Überzeugung und Freiwilligkeit“⁵². Mit anderen Worten: Leitbilder müssen gelebt werden, sonst sind sie überflüssig; der schwierigere Teil der Leitbildarbeit geht also erst los, wenn das Leitbild selbst ‚fertig‘ ist.

Grundsätzlich gehorchen Bilder der Definition der „Ganzheit“, nämlich „mehr und anders als die Summe ihrer Glieder“ zu sein. Das ist für viele Menschen insofern eine arge Zumutung, als sie doch im Laufe ihrer (Aus-)Bildung mit viel Mühe gelernt haben, dass nur zählt, was man zählen kann, und dass man eine Sache dann im Griff hat, wenn man sie bis ins kleinste Detail zerlegt, in dieser Form dokumentiert und dann irgendwo griffbereit niedergelegt hat. Tatsächlich ist die Wertigkeit genau umgekehrt: Transformation in Zahlen und Zerlegung in kleinste Einheiten sind untergeordnete Techniken, die sehr hilfreich sein können (wie z. B. eine Prozessaufnahme), deren Wert aber nicht in ihnen selbst liegt, sondern ausschließlich darin, wie nützlich sie in einem rahmenden Kontext (wie einem Unternehmen) zur Erreichung von dessen Zielen (wie z. B. Steigerung der Kundenzufriedenheit) in der alltäglichen Praxis (z. B. als Vorbereitung für Prozessoptimierungen) sind.

Das vielerorts zu beobachtende Kleben an Zahlen und Details ist im Übrigen selbst Teil eines heute gängigen Leitbildes, nämlich des Bildes von einer ‚vernünftigen‘ Unternehmensführung, die sich über solche Techniken legitimiert und absichert. Tatsächlich funktioniert auch Unternehmensführung anders: Agenturen, Marktforscher, Berater und ähnliche Dienstleister können ein Lied davon singen. Da tragen sie emsig im Auftrag des Kundenunternehmens viele solcher Zahlen und Details zusammen, und dann entscheidet der Kunde keineswegs so, wie die vorgelegten Datenmengen es quasi erzwingen, sondern nach ganz anderen Kriterien.

Wenn er über diese Kriterien nicht sprechen will oder kann, sagt der Kunde, er habe seine Entscheidung „aus dem Bauch heraus“ getroffen. Der Bauch ist offenbar die Körpergegend, in der sich alles das sammelt, was von den Zerkleinerungstechniken nicht erfasst werden kann, und aus der heraus es dann von Zeit zu Zeit massiv auf Berücksichtigung drängt. Geht man solchen Entscheidungen dann doch mal auf den Grund, zeigt sich *immer*, dass sie zustande gekommen

52 Kuhn, Axel; Ellerkmann, Frank: Horizontale Kooperationen in der Beschaffungs- und Distributionslogistik. Dortmund: Praxiswissen, 2003, S. 85

sind, um ein – in vielen Aspekten auch den Entscheidern selbst verborgenes – Bild aufrecht zu erhalten und/oder weiterzuentwickeln.

Ein Leitbild hat u.a. die Funktion, solche realen, aber unbewussten Bildaspekte ausdrücklich zu machen; erst dann kann man versuchen, sie zu steuern bzw. in Steuerungsbemühungen einzu-beziehen. Denn sie sind, auch wenn man es nicht gerne wahrhaben will, ein wichtiger Teil des-sen, was weiter oben „konkrete betriebliche Grundlagen und Handlungsvoraussetzungen“ ge-nannt wurde, und machen viel von der lebendigen Wirklichkeit eines Unternehmens aus.

Die Wichtigkeit einer qualitativ, passgenau und zukunftsorientiert arbeitenden Bauleitung, die darüber hinaus stolz⁵³ auf ihre Arbeit sein sollte, macht es für mittelständische Bauunter-nehmen durchaus sinnvoll, über ein Leitbild Bauleitung intensiv nachzudenken. Die Mühe zahlt sich mit Sicherheit aus.

53 Angesichts der Ansprüche, die das Unternehmen und die Bauleiter selber an die Bauleitung stellen, wäre „Arbeitszufrieden-heit“ als Ziel ein zu schwacher Begriff. „Arbeitsstolz“ ist in diesem Falle angemessener.

5.3 VORGEHEN: DIE ENTWICKLUNG EINES LEITBILDS BAULEITUNG

Bevor man an die Leitbildentwicklung geht, müssen zwei Dinge geklärt sein:

-  Die **strategischen Unternehmensziele müssen feststehen**, sonst tappt der Leitbildprozess im Dunkeln (s. u. 5.3.3)
-  Wer, außer den Bauleitern und der Geschäftsführung, wird am **Entwicklungsprozess** beteiligt? Hier empfiehlt es sich, ein bis zwei Mitarbeiter an wichtigen Verwaltungsschnittstellen zur Bauleitung (z. B. Einkauf, Buchhaltung) sowie ein bis zwei Poliere oder Vorarbeiter als Vertreter der ausführenden Betriebsbereiche hinzuzuziehen.

5.3.1 Schritt 1: Gesamtbild

Die Entwicklung eines Leitbildes beginnt mit einem kurzen Brainstorming zu der Frage:

Mit welchem Bild lässt sich „Bauleitung bei uns“ insgesamt charakterisieren?

Es werden erst einmal nur Bildideen gesammelt und aufgeschrieben. Hier sind drei Regeln wichtig:

-  **Möglichst spontan antworten.** Langes Nachdenken ist an dieser Stelle des Prozesses weder angebracht noch produktiv.
-  **Über die Ideen**, die man als Vorschläge ansehen sollte, **wird nicht diskutiert!** Es geht nicht um „richtig“ oder „falsch“.
-  **Keine Personen**, also tatsächlich im Unternehmen tätige Bauleiter **beschreiben!** Die Frage ist absichtsvoll nach einem Bild für die Bauleitung, nicht nach einem Bild für die Bauleiter gestellt. Dies gilt im Wesentlichen für den ganzen Prozess der Leitbildentwicklung: Es geht um die Funktion, nicht um Personen.

Mit einem Gesamtbild anzufangen, ist ein vermutlich ungewohntes Vorgehen, denn üblicherweise sammelt man zu Beginn eher möglichst viele Ideen, die einzelne Aspekte der Zielgröße betreffen, und versucht am Schluss, daraus ein Ganzes zu formen. Mit diesem Ganzen anzufangen, ist eine unserer menschlichen Wahrnehmung abgelassene Strategie: Wir nehmen immer (!) im ersten Moment einen Eindruck vom Ganzen wahr, und erst danach zergliedern wir dieses Ganze, je nach unserem aktuellen Interesse (wir suchen z. B. etwas), auf seine einzelnen Momente hin.

Der berühmte „erste Eindruck“ hat einen großen, sogar einzigartigen Vorteil: Er umfasst bereits alles Wesentliche, das die Situation „für uns“ bereithält, und dies „mit einem Schlag“. Atmosphäre, Ästhetik, Passendes und Unpassendes, Lockendes und Bedrohliches werden auf Anhieb gespürt und „irgendwie“ registriert. Wenn man Menschen systematisch in entsprechenden Versu-

chen dazu anhält, ihren ersten Eindruck von einer Situation nachträglich zu zergliedern und im Einzelnen zu erzählen, fördert dies immer einen großen Reichtum an Eindrücken und Verknüpfungen zutage, der sich, verdichtet und nicht im Einzelnen kenntlich, auf den „ersten Blick“ ergeben hatte.

Aber der sich eben – und das ist unter methodischen Gesichtspunkten die große Herausforderung des „ersten Eindrucks“ – weitestgehend unbewusst ergeben hat. Wenn man den Reichtum nutzen will, muss man den ersten Eindruck im nächsten Schritt zergliedern, womit man ihn dann allerdings als das Erlebnis, das er war, unwiederbringlich zerstört. Trotzdem muss der erste Eindruck methodisch festgehalten werden, und das geschieht mit dem anfangs abgefragten Gesamtbild „Bauleitung“.

5.3.2 Schritt 2: Assoziationen sammeln und ordnen

Nachdem die ersten Gesamtbilder genannt worden sind, werden dazu im zweiten Schritt Assoziationen gesammelt. Die Leitfrage lautet hier:

Was fällt mir zum Bild XY spontan ein?

Das entspricht der eben erwähnten Zergliederung des ersten Eindrucks und fördert als methodischer Schritt möglichst viel von dessen bildhaftem Reichtum zutage. Auch hier gilt die Regel der Spontaneität: Es geht darum, das gedankliche Umfeld des betreffenden Bildes möglichst weiträumig und intensiv auszuleuchten, wobei Nachdenken erst einmal nicht hilft, denn es wirkt durch seine „Richtig-Falsch“-Vorgehensweise faktisch als Zensur, die nur das durchgehen lässt, was sie als „richtig“ erkannt hat. An dieser Stelle der Leitbildentwicklung wäre es noch zu früh, die Assoziationen durch gezieltes (Nach-)Denken in zwei Gruppen zu teilen, um dann die Guten ins Töpfchen zu tun und die Schlechten ins Kröpfchen, sprich: ungehört verschwinden zu lassen. Das machen wir aus pragmatischen Gründen im Alltag fast immer so, hier aber aus genauso pragmatischen Gründen – es soll ja ein Leitbild entwickelt werden – eben nicht.

Die Einfälle der Anwesenden werden also gesammelt (z. B. auf Kartei- oder Moderationskarten) und dann geordnet. Die Kriterien, nach denen geordnet wird, entstammen dabei den Einfällen selbst, indem man folgende Leitfragen beantwortet:

-  Welche grundsätzlichen Qualitäten stecken in den Assoziationen?
-  Welche Themen treten wiederholt auf?
-  Unter welchen Themen lassen sich Assoziationen zusammenfassen?

Der Schritt des Ordnen endet mit dem Benennen einer grundlegenden Spannung, die in dem Bild herrscht. Diese Spannung – oft sind es am Ende mehrere Spannungslinien – ist das wichtigste (Zwischen-)Ergebnis, denn sie ist Ausdruck der Tatsache, dass die Wirklichkeit (nicht die Wunschvorstellung) der Bauleitung durch unauflösbare Widersprüche gekennzeichnet ist – und das muss im Leitbild repräsentiert sein. Viele Leitbilder wirken ausgesprochen glatt und harmonisch; man kann dann darauf wetten, dass sie weder der jeweiligen Unternehmenswirklichkeit

entsprechen noch in irgendeiner Weise hilfreich sind für gezielte Veränderungsprozesse im Unternehmen.

Es wird also (mindestens) ein Spannungsverhältnis herausgearbeitet, das sich nicht auflösen lässt, das in Arbeit befindliche Bild aber wesentlich charakterisiert. Eine Spannung, die in keinem Gespräch über Bauleitung fehlt, herrscht z. B. zwischen der zum Tunnelblick tendierenden Zielfixierung („Hauptsache Bauen“) auf der einen und der zur Zielerreichung nötigen Flexibilität („vor nichts fies sein“) auf der anderen Seite: Zu viel Zielfixierung kann einen, weil man nicht mehr links und rechts guckt, unbeweglich in der Wahl der Mittel machen (und damit die Zielerreichung gefährden), zu viel Beweglichkeit in der Wahl der Mittel kann einen das Ziel aus den Augen verlieren lassen. Beide, Festlegung und Beweglichkeit, sind notwendig für die Bauleitung, stehen sich aber wie Plus- und Minuspol gegenüber und begründen wie die Pole eine systeminterne Spannung. Was auch gut so ist, denn ohne Spannung fließt kein Strom!

5.3.3 Schritt 3: Ausarbeitung im Detail

Mit Schritt 3 kehrt sich die Arbeitsrichtung quasi um: jetzt geht es darum, die bisher entwickelte Bildlogik auf die firmenseitig gewünschte Entwicklung hin abzuklopfen und zu modifizieren. Die zentralen Fragen lauten also:

-  Passt die aktuelle Situation in der Bauleitung zu unserem Bild?
-  Was muss sich bzgl. der Bauleitung wie ändern, damit sie optimal an der Verwirklichung der Unternehmensziele mitarbeiten kann?

Um diese Fragen zu beantworten, arbeitet man am besten die verschiedenen Rollen Aspekte ab, die in der Bauleitung integriert sind bzw. im Zuge von Veränderungen integriert werden sollen. Wie also sollen diese Rollen Aspekte in Zukunft aussehen?

1. Rolle der Bauleitung gegenüber der Geschäftsführung

Einzelne Themen sind hier (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

-  Unternehmensstrategie
-  Kunden- / Auftragsakquise
-  Kalkulationsgrundlagen
-  Claim Management

Oberthema: Wie viel **Partizipation** soll verwirklicht werden?

2. Rolle der Bauleitung gegenüber der Verwaltung

Einzelne Themen sind hier (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

-  Einkauf
-  Kaufmännische Auftragsabwicklung

 Personalplanung/Dokumentation

Oberthema: Wie viel **Delegation** soll verwirklicht werden?

3. Rolle der Bauleitung gegenüber den Ausführenden

Einzelne Themen sind hier (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

-  Schnittstellen zu Polieren / Vorarbeitern
-  Qualifikation / Weiterbildung der Mitarbeiter (auch Gewerbliche)
-  Motivation

Oberthema: Wie soll **Führung** gestaltet werden?

4. Rolle der Bauleitung gegenüber Nachunternehmern

Einzelne Themen sind hier (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

-  Auswahl der Nachunternehmer
-  auftragsbezogene Einweisung / Abstimmung
-  Kontrolle (auch: Schnittstelle zu Polieren etc.)
-  Abnahme

Oberthema: Wie wird die **Unternehmenskultur** kooperativ verwirklicht?

5. Rolle der Bauleitung gegenüber Kunden / Generalunternehmern

Einzelne Themen sind hier (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

-  Akquise
-  Auftragsplanung
-  Ausführungssteuerung
-  Beratung und Betreuung

Oberthema: wie wird die **Kommunikation** gestaltet?

Vermutlich hat die Beschäftigung mit diesen Einzelaspekten zu mehr oder weniger erheblichen Modifikationen am ursprünglich gefundenen Bild geführt, die vielleicht soweit gehen, dass es zu einem neuen Bild kommt. Das Ergebnis wird nun abschließend dokumentiert, wobei die Faustregeln gelten:

-  Formulieren Sie das Bild selbst möglichst kurz – es sollte für sich selbst sprechen und keine langen Erläuterungen brauchen.
-  Die Erläuterungen, die zur Vermeidung von Missverständnissen oder zur Präzisierung unbedingt notwendig sind, halten Sie ebenfalls kurz.
-  Stellen Sie das Bild möglichst auch in graphischer Form dar, gerne als Cartoon oder Karikatur; etwas Entfremdung hilft, die nötige Distanz aufrecht zu erhalten und in der Sache beweglich zu bleiben.

Die ganze Dokumentation darf nicht mehr als eine DIN A4-Seite umfassen

5.4 KONSEQUENZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN

Noch einmal: Zu den oben aufgeführten einzelnen Themen muss ein Bauunternehmen auf seinem Weg in die Zukunft ohnehin Stellung beziehen, und das kann es nur sinnvoll tun, wenn es seine Ziele verbindlich festgelegt hat. Insofern kann die Entwicklung eines Leitbilds Bauleitung die Strategieentwicklung unterstützen und auf zahlreiche andere Bereiche des Unternehmens ausstrahlen.

Gerade mit den Themen Führung, Kommunikation und Kooperation berührt die Leitbildentwicklung erfolgskritische Aspekte der Unternehmensstrategie, die in ihrem Zusammenspiel – denn das Ganze ist ja mehr und anders als die Summe seiner Teile – den Kern der Entwicklung mittelständischer Bauunternehmen ausmachen⁵⁴, wenn sie auf der Suche nach einer nachhaltigen Alternative zum schlichten und absehbar ruinösen Preiskampf sind, der, oft wie selbstverständlich und ohne ernsthaftes Nachdenken über andere Optionen, als Entwicklungskern fungiert.

Die Entwicklung eines Leitbildes für die Bauleitung als der Nahtstelle zwischen zahlreichen unterschiedlichen internen wie externen Einheiten bringt fast notwendig Überlegungen in viele Richtungen in Gang, die nicht direkt die Bauleitung betreffen: Qualifikationsnotwendigkeiten im kaufmännischen und im operativen Bereich, Delegation von Verantwortung, Kommunikationsstrukturen, Kooperationsformen, um nur einige zu nennen. Umgekehrt befruchten all diese Überlegungen die Weiterentwicklung der Bauleitung und schließlich des Unternehmens im Ganzen.

Allerdings gilt es, konsequent am Ball zu bleiben, wenn der Betrieb von diesem Kollateralnutzen profitieren will. Es ist der Arbeitsalltag, nicht der Leitbild-Workshop, der über Nachhaltigkeit und Erfolg entscheidet.

54 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

5.5 LITERATURVERZEICHNIS

Becker, Thomas.: Leitbildentwicklung in Kooperationen. In: Becker, Thomas; et.Al. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin: Springer Verlag, 2011

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

Kuhn, Axel; Ellerkmann, Frank: Horizontale Kooperationen in der Beschaffungs- und Distributionslogistik. Dortmund: Praxiswissen, 2003

6 HANDLUNGSHILFE MITARBEITERGESPRÄCH

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

unter Mithilfe von

Nils Koch to Krax und John Frederik Gurski
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

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



Wenn Sie nun denken: „Ich rede fast täglich mit meinen Mitarbeitern (mal in der Teeküche oder auf dem Gang)“ und dies sei ein Mitarbeitergespräch, dann müssen wir dies leider verneinen.

Grundsätzlich kann nach Art und Inhalt des Gesprächs mit dem Mitarbeiter unterschieden werden. Dabei ist wichtig, ob es sich um ein Gespräch handelt, das einem bestimmten Zweck dienen soll und eher einseitig ist, oder ob der Kontakt zum Mitarbeiter intensiviert und verbessert werden soll.

Zu den Zweckgesprächen gehören typischerweise

-  Bewerbungsgespräche
-  Beurteilungsgespräche
-  Gehaltsverhandlungen
-  Gespräch zum Fehlverhalten eines Mitarbeiters
-  eine Abmahnung

Bei den Gesprächen, die zur Verbesserung und Intensivierung des Kontaktes zwischen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten dienen, steht die Bindung des Mitarbeiters im Fokus. Sicherlich ist hier nicht immer klar zu trennen, denn auch bei der „Kontaktpflege“ können Ziele vereinbart bzw. zweckdienliche Aspekte berücksichtigt werden. Aber der Hintergrund ist ein anderer, nämlich die Wünsche und Anregungen bzw. auch die konstruktive Kritik des Mitarbeiters zu erfragen bzw. zu erhalten. Aber auch, das persönliche Umfeld, die aktuelle Lebenssituation und -zufriedenheit des Mitarbeiters nicht aus den Augen zu verlieren.

Sie können sich nun vorstellen, dass Sie ein solches Gespräch weder auf dem Gang noch in der Teeküche führen können. Was genau Sie alles beachten müssen, damit Sie das Vertrauen Ihres Mitarbeiters gewinnen bzw. nicht enttäuschen, finden Sie im Kapitel 6.4.1 Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch.

6.1 WAS IST EIN MITARBEITERGESPRÄCH?

Sollten Sie sich nun die Frage stellen, welche Vorteile ein regelmäßig geführtes Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter für Ihr Unternehmen hat, dann ist die Antwort ganz einfach:

Zum einen ist das Mitarbeitergespräch ein Instrument der zeitgemäßen Personalführung und ein wichtiges Verständigungsmittel zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern. Denn ein gutes Zusammenwirken ist nur möglich, wenn die anstehenden Aufgaben und Probleme auf einer Basis von Vertrauen und Verantwortung gemeistert werden. In den gemeinsamen Gesprächen werden Probleme und Wünsche geklärt und die Vertrauensbasis immer wieder erneuert.

Zum anderen kann das Mitarbeitergespräch in Verbindung mit einer gründlichen Vorbereitung dazu beitragen,

-  den Dialog und die Vertrauensbasis zu intensivieren
-  die Zusammenarbeit zwischen den beiden zu verbessern
-  die Effizienz im Unternehmen zu steigern
-  zufriedene Mitarbeiter im Unternehmen zu beschäftigen
-  konstruktive Kritik gegenseitig austauschen
-  mehr Verständnis für einander aufzubringen durch den intensiveren Kontakt

Darüber hinaus sollte das Mitarbeitergespräch dazu genutzt werden, gemeinsam Ziele für den Mitarbeiter zu entwickeln, aber auch die Unternehmensziele darzustellen und gegebenenfalls unternehmerische Veränderungen transparent zu machen. Die gemeinsame Ausarbeitung der Ziele für den Mitarbeiter auf Basis der Unternehmensziele trägt dazu bei, dass sich der Mitarbeiter stärker mit den Entscheidungen der Führungsebene identifizieren kann und motivierter an der Verfolgung dieser nun gemeinsamen Ziele arbeitet.

Ein weiterer Vorteil des Mitarbeitergespräches ist, dass der Vorgesetzte die Möglichkeit hat, durch die angeleitete Kommunikation die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Wünsche seiner Mitarbeiter optimierter einsetzen zu können. Da die Aufgabengebiete aller Mitarbeiter im Unternehmen miteinander verwoben sind, können Schnittstellen nur durch eine gute Kommunikation auch reibungslos funktionieren.

Das Ziel einer solchen intensiven Mitarbeiterführung ist, durch das Aufgreifen der Wünsche und der Einbindung des Mitarbeiters und die dadurch hervorgerufene Stärkung des Wir-Gefühls den Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden, seine Leistung zu steigern und einen zufriedenen Mitarbeiter mehr im Unternehmen zu haben.

6.2 MOTIVATION FÜR IHR UNTERNEHMEN

Sollten Sie sich nun die Frage stellen, welche Vorteile ein regelmäßig geführtes Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter für Ihr Unternehmen hat, dann ist die Antwort ganz einfach:

Zum einen ist das Mitarbeitergespräch ein Instrument der zeitgemäßen Personalführung und ein wichtiges Verständigungsmittel zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern. Denn ein gutes Zusammenwirken ist nur möglich, wenn die anstehenden Aufgaben und Probleme auf einer Basis von Vertrauen und Verantwortung gemeistert werden. In den gemeinsamen Gesprächen werden Probleme und Wünsche geklärt und die Vertrauensbasis immer wieder erneuert.

Zum anderen kann das Mitarbeitergespräch in Verbindung mit einer gründlichen Vorbereitung dazu beitragen,

-  den Dialog und die Vertrauensbasis zu intensivieren
-  die Zusammenarbeit zwischen den beiden zu verbessern
-  die Effizienz im Unternehmen zu steigern
-  zufriedene Mitarbeiter im Unternehmen zu beschäftigen
-  konstruktive Kritik gegenseitig austauschen
-  mehr Verständnis für einander aufzubringen durch den intensiveren Kontakt

Darüber hinaus sollte das Mitarbeitergespräch dazu genutzt werden, gemeinsam Ziele für den Mitarbeiter zu entwickeln, aber auch die Unternehmensziele darzustellen und gegebenenfalls unternehmerische Veränderungen transparent zu machen. Die gemeinsame Ausarbeitung der Ziele für den Mitarbeiter auf Basis der Unternehmensziele trägt dazu bei, dass sich der Mitarbeiter stärker mit den Entscheidungen der Führungsebene identifizieren kann und motivierter an der Verfolgung dieser nun gemeinsamen Ziele arbeitet.

Ein weiterer Vorteil des Mitarbeitergespräches ist, dass der Vorgesetzte die Möglichkeit hat, durch die angeleitete Kommunikation die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Wünsche seiner Mitarbeiter optimierter einsetzen zu können. Da die Aufgabengebiete aller Mitarbeiter im Unternehmen miteinander verwoben sind, können Schnittstellen nur durch eine gute Kommunikation auch reibungslos funktionieren.

Das Ziel einer solchen intensiven Mitarbeiterführung ist, durch das Aufgreifen der Wünsche und der Einbindung des Mitarbeiters und die dadurch hervorgerufene Stärkung des Wir-Gefühls den Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden, seine Leistung zu steigern und einen zufriedenen Mitarbeiter mehr im Unternehmen zu haben.

Kurzgefasst: Wenn Sie einen kontinuierlichen und konstruktiven Kontakt zu Ihrem Mitarbeiter haben möchten, dann sind Mitarbeitergesprächen notwendig.

6.3 ZIELSETZUNGEN DER HANDLUNGSHILFE

Ziel dieser Handlungshilfe soll sein, sowohl

-  dem Mitarbeiter als auch
-  den Vorgesetzten

wichtige Hinweise zur Vorbereitung und zum Ablauf eines Mitarbeitergesprächs zu geben und so die Effektivität von Mitarbeitergesprächen zu fördern. Sie soll sowohl in der Vor- als auch in der Nachbereitung als Leitfaden gedacht sein.

Grundsätzlich sollen Unternehmen dazu ermutigt werden, Mitarbeitergespräche regelmäßig durchzuführen. Es soll der Mut und die Bereitschaft zum gegenseitigen konstruktiven Feedback erhöht werden sowie eine Verbesserung der Kommunikation und des Leistungsbewusstseins von Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Den Mitarbeiter soll diese Handlungshilfe ermutigen, das Unternehmen in Struktur und Wirtschaft wie auch sich selbst kritisch zu betrachten, und diese Beobachtungen konstruktiv und effektiv ins Gespräch mit einzubringen.

Dem Vorgesetzten soll ein Hilfsmittel an die Hand gegeben werden, mit dem er die Mitarbeiter zur konstruktiven Kritik ermutigen soll. Ihnen soll vermittelt werden, wie die für ein Mitarbeitergespräch nötige professionelle wie auch vertrauliche Situation geschaffen wird und wie mit den daraus gewonnenen Informationen optimal umgegangen werden kann.

Sie gibt Hilfestellung, die Leistung und vor allem die Motivation des Mitarbeiters zu steigern. Außerdem soll sie helfen, das Potenzial des Mitarbeiters richtig einzuschätzen, um ihn nach seinen individuellen Stärken und Schwächen einzusetzen und so optimal zu fördern.

6.4 WIE FÜHRE ICH EIN MITARBEITERGESPRÄCH?

Im ersten Teil des Kapitels sollen die Goldenen Regeln für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch vorgestellt werden. Die beiden folgenden Teile des Kapitels dienen zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch und beleuchten die beiden Seiten der jeweiligen Gesprächspartner. Denn nicht nur die Rahmenbedingungen sind wichtig, auch die gute Vorbereitung von beiden auf das persönliche Gespräch ist äußerst wichtig.

6.4.1 Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

Um ein gelungenes Mitarbeitergespräch durchführen zu können, sollten Sie einige Rahmenbedingungen, nennen wir sie die acht Goldenen Regeln, beachten.

Regel 1: Regelmässigkeit

Bedenken Sie, durch das Mitarbeitergespräch soll die Vertrauensbasis intensiviert bzw. aufgebaut und genährt werden. Es ist daher nur sinnvoll, wenn das Mitarbeitergespräch regelmäßig stattfindet. Hierzu kann keine feste Terminalschiene genannt werden; in vielen Unternehmen ist es sicherlich völlig ausreichend, das Gespräch einmal im Jahr stattfinden zu lassen. In anderen Unternehmen ist es sinnvoll, sich häufiger zu treffen.

Legen Sie für Ihr Unternehmen eine eigene Terminalschiene fest. Wichtig ist, dass diese den Mitarbeitern plausibel erscheint. Von dieser Terminalschiene kann sicherlich, z. B. bei besonderen Ereignissen im Unternehmen, abgewichen werden.

Regel 2: Respektvoller Umgang

Die Regel gilt wohl immer im Alltag, aber ganz besonders bei der Vor- und Nachbereitung und im Verlauf eines Mitarbeitergesprächs. Bedenken Sie hierbei bitte die besondere Situation bei einem Mitarbeitergespräch. Aufgrund des hierarchischen Unterschieds kommunizieren Vorgesetzter und Mitarbeiter nicht auf derselben Ebene.

Binden Sie Ihren Mitarbeiter von Anfang an in das Gespräch mit ein. Sei es bei der Festlegung des Termins oder bei der Auswahl des Ortes, an dem das Gespräch stattfinden soll. Informieren Sie ihn nicht nur über den Termin, sondern machen Sie mit ihm zusammen einen Termin aus. Geben Sie sowohl sich wie auch den Mitarbeitern genügend Zeit, sich ausgiebig und in Ruhe auf das Gespräch vorzubereiten. Ermutigen Sie Ihren Mitarbeiter zur Vorbereitung auf das Gespräch und weisen ihn auf die Handlungshilfe hin.

Bereiten Sie sich auf Ihren Gesprächspartner und das Gespräch gut vor, so bringen Sie Ihrem Mitarbeiter eine sehr große Wertschätzung entgegen und zeigen ihm, wie wichtig das Gespräch für Sie ist. Auch kann ein Gesprächsleitfaden (wie zum Beispiel unter Kapitel 6.4.2 dargestellt) dabei unterstützen, alle für Sie wichtigen Punkte anzusprechen. Dies gilt in gleicher Weise auch für Mitarbeiter.

Vermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie ein vertrauensvolles Gespräch mit ihm führen möchten und seine Meinung für Sie wichtig ist.

Hierzu gehört, dass Sie

-  einander aufmerksam und aktiv zuhören (malen Sie weder auf Ihren Unterlagen herum, noch schauen Sie auf eins Ihrer elektronischen Geräte etc.)
-  sich gegenseitig bei den Ausführungen des anderen anschauen
-  Geduld aufbringen, wenn Ihr Gegenüber seine Gedanken formuliert, und lassen Sie die damit verbundenen Sprechpausen zu
-  Interesse an konstruktiver, sachlicher Kritik zeigen und ihn dazu auffordern
-  auch einmal Emotionen zulassen, grundsätzlich aber auf der sachlichen Ebene diskutieren
-  nonverbale Äußerungen vermeiden, die ein aktives Zuhören stören (z. B. auf die Uhr schauen)
-  versuchen, den Standpunkt des anderen zu verstehen und sich in seine Situation zu versetzen
-  Vorschläge, Bedenken, Ideen oder Sichtweisen Ihres Gesprächspartners aufgreifen und sich mit diesen auseinander setzen.

Regel 3: Vertrauen

Die Grundvoraussetzung für ein offenes und ehrliches Gespräch zwischen Mitarbeiter und Chef ist die Diskretion. Daher sollte das Gespräch möglichst nur unter vier Augen stattfinden. Bitte weisen Sie auch ausdrücklich darauf hin, dass die Inhalte des Mitarbeitergesprächs von beiden Seiten streng vertraulich zu behandeln sind. Und als Vorgesetzter insbesondere darauf hin, dass es von Ihrer Seite aus auch nicht im negativen Sinn genutzt werden wird. Dies ist besonders wichtig durch das besondere Verhältnis der Hierarchiestruktur von Vorgesetztem zu Mitarbeiter.

Schaffen Sie eine vertrauensvolle Basis, seien auch Sie offen und ehrlich zu Ihrem Mitarbeiter und ermutigen Sie Ihren Mitarbeiter so, auch Ihnen dieses Vertrauen entgegenzubringen. Denn nur so erhalten Sie vom Mitarbeiter auch die gewünschten Informationen, die notwendig sind, um Probleme zu verhindern bzw. diese zu beseitigen, den Mitarbeiter zu motivieren, grundsätzlich überhaupt ein erfolgreiches Gespräch zu führen und um gegenseitige sachliche, konstruktive Kritik zu äußern.

Ein vertrauensvoller Umgang ist nur möglich, wenn Sie glaubwürdig erscheinen. Das bedeutet, dass

-  Sie keine Rolle spielen, sondern auf den Gesprächspartner „echt“, also authentisch wirken. Nonverbale und verbale Äußerungen müssen zusammenpassen, und dies nicht nur während des Mitarbeitergesprächs.
-  Sie für den Gesprächspartner einschätzbar in Ihrem Handeln sein müssen.
-  Sie nur durch die Fachkompetenz überzeugen und zu Ihren eigenen Fehlern und Wissenslücken stehen.
-  Sie immer ehrlich im Umgang miteinander sind und sich einander den Rücken im Alltag stärken.
-  Sie nie eine Idee für die Ihrige verkaufen, die es nicht ist.
-  Sie als Vorgesetzter das Vertrauen der Mitarbeiter nicht zur Ausübung Ihrer Macht nutzen.

Sollten Sie im Nachgang Unterlagen zum Mitarbeitergespräch zur Personalakte des Mitarbeiters nehmen, machen Sie den Vorgang bitte vollständig transparent. Das heißt, nehmen Sie nichts aus diesem Gespräch zur Personalakte, was nicht vorher vom Mitarbeiter gelesen und freigegeben wurde. Diese Transparenz soll Vertrauen schaffen bzw. erhalten und ist damit Basis einer erfolgreichen Mitarbeiterführung.

Regel 4: Atmosphäre

Damit sich der Inhalt des Mitarbeitergesprächs nicht allein auf die aktuelle Arbeitssituation beschränkt und auch andere wichtige Themen besprochen werden, sollte das Mitarbeitergespräch losgelöst vom alltäglichen Arbeitsstress und der Routine stattfinden.

Bei der Auswahl des Ortes, an dem das Mitarbeitergespräch stattfinden soll, ist darauf zu achten, dass es sich um einen ruhigen Ort handelt, an dem Störung durch Dritte vermieden werden können. Außerdem muss dieser Ort sich positiv auf die Stimmung der Gesprächspartner auswirken.

Des Weiteren sollen, für ein positives Gesprächsumfeld, sowohl kalte wie auch warme Getränke störungsfrei zur Verfügung stehen und vielleicht ein kleiner Snack.

Stelle Sie sicher, dass Sie gut vorbereitet und entspannt in das Mitarbeitergespräch gehen und der Raum eine familiäre Atmosphäre hat.

Hinsichtlich der Auswahl des Ortes gibt es vier Möglichkeiten:

-  Büro des Vorgesetzten
-  Büro des Mitarbeiters
-  Besprechungsraum
-  in einem Restaurant

Alle vier Orte haben Vor- und Nachteile. Grundsätzlich ist zu beachten, dass ein intimes und vertrauliches Gespräch an diesem Ort möglich sein muss und eine entsprechende Atmosphäre geschaffen werden kann.

Hinsichtlich der Atmosphäre ist ein Restaurant sicherlich sehr gut, weil es sich bei einem leckeren Essen einfacher reden lässt, aber die Räumlichkeiten des Restaurants müssen dann auch Unterhaltungen zulassen, die der Nachbar nicht mithören kann, und es sollten sich keine anderen Kollegen dort aufhalten. Zusätzlich besteht der Nachteil der unvorhergesehenen Störung. Der Besprechungsraum kann wahrscheinlich als neutralster Ort aufgefasst werden. Sollte das Gespräch im Büro des Vorgesetzten stattfinden, denken Sie bitte an die Hierarchiestufe und bauen Sie bitte nicht eine weitere Hürde auf, dadurch, dass Sie an Ihren Schreibtisch sitzen und der Mitarbeiter davor. Wichtig ist hier, dass Sie an einem Tisch sitzen, der diesen Unterschied nicht auch noch sichtbar macht. Sollte es möglich sein, das Gespräch im Büro des Mitarbeiters abzuhalten, zeigen Sie hier schon Ihr Entgegenkommen, bitten Sie ihn aber vorab schon, dafür Sorge zu tragen, dass das Gespräch nicht gestört werden wird.

Regel 5: Gesprächsführung

Im Hinblick auf die Gesprächsführung sollte es so sein, dass der Vorgesetzte das Gespräch dezent anführen, aber zugleich dafür sorgen sollte, dass die Redeanteile gleichermaßen verteilt sind.

Beachten Sie hier insbesondere das Kapitel 6.5. Des Weiteren sollten Sie darauf achten, dass Sie

-  sich nicht zu viele Inhalte für ein Gespräch vornehmen
-  auch Lob aussprechen
-  nur konstruktive Kritik äußern und sich dabei auf wichtige Punkte beschränken
-  Anerkennung und Kritik miteinander verbinden
-  keine Abwehrhaltung beim Mitarbeiter erzeugen
-  sich in den Mitarbeiter hinein versetzen und alles mal aus seiner Perspektive betrachten

Regel 6: Sachlichkeit

Sachlichkeit bedeutet: Führen Sie ein rein sachbezogenes Gespräch, lassen Sie sich dabei nicht von Ihren Gefühlen, Emotionen oder Vorlieben beeinflussen. Seien Sie sich also bewusst, dass Ihre Objektivität durch die Voreingenommenheit, ob Ihnen der Mitarbeiter sympathisch oder unsympathisch ist, stark beeinträchtigt wird. Sie können diese Beeinflussung reduzieren, wenn Sie sich Ihrer Haltung gegenüber dem Mitarbeiter bewusst sind.

Die Eckpfeiler eines sachbezogenen Verhandeln sind nach dem Harvard-Konzept⁵⁵:

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Auf Interesse konzentrieren und nicht auf Positionen (Standpunkt)
3. Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten zum beidseitigem Vorteil
4. Bestehen Sie auf der Anwendung von neutralen Beurteilungskriterien

Das Ziel muss immer sein: Behandeln Sie Mitarbeiter mit gleichen Gesprächsinhalten und Verantwortungen auch sachlich gleich, und lassen Sie sich nicht von Emotionen beeinträchtigen. Siehe hierzu auch im Kapitel 6.5–Sachbezogenes Sprechen und Zuhören.

Regel 7: Zeit

Planen Sie bitte vorab Zeit ein, um sich auf das Gespräch einstellen zu können, so dass Sie nicht noch aus einem andern Termin gehetzt kommen und den Kopf für das folgende Gespräch noch nicht richtig frei haben. Lassen Sie als Vorgesetzter, insbesondere wenn das Gespräch in Ihren Räumlichkeiten stattfindet, den Mitarbeiter bitte nicht warten. Planen Sie den Tag so, dass genügend Zeit für das Gespräch vorhanden ist und einen ausreichend großen Puffer mit ein, falls es dann doch deutlich länger dauern sollte als gedacht.

Regel 8: Ergebnis

Das wichtigste Ergebnis eines jeden Mitarbeitergesprächs muss sein, dass die beiden Gesprächspartner das Gefühl haben, etwas erreicht zu haben und nicht ein Alibigespräch geführt zu haben.

Dies setzt aber immer voraus, dass sich beide gut auf das Gespräch vorbereitet haben.

55 Vgl.: Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton und Ulrich Egger: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2013

6.4.2 Übersicht zur Vorbereitung

6.4.2.1 für Vorgesetzte

Organisatorische Vorbereitung

Vorab Gespräch mit dem Mitarbeiter führen

-  Ort und Zeitpunkt abstimmen
-  Mitarbeiter bitten, sich auf das Gespräch vorzubereiten
-  Dauer des Gesprächs festlegen + Puffer einplanen

Atmosphäre schaffen

-  Räumlichkeit reservieren
-  für ausreichend Getränke (kalt und warm) und ggf. einen kleinen Snack sorgen
-  Sorge dafür tragen, dass das Gespräch ohne Störungen ablaufen kann, hier auch einen zeitlichen Puffer einplanen
-  Überprüfen der Räumlichkeit hinsichtlich aller Vorbereitungen

zum Ablauf

-  Auf das Gespräch inhaltlich vorbereiten
-  Sitzverhältnisse ohne hierarchische Struktur schaffen
-  Notwendige Hilfsmittel zur Verfügung haben (Block, Stift, Flip-chart)
-  Ausreichend Zeit einplanen

Inhaltliche Vorbereitung

Thema und Ziel des Gesprächs

-  Was ist der Anlass für das Gespräch?
-  Stehen mir ausreichende Informationen für das Gespräch zur Verfügung?
-  Welches Ziel verfolge ich?

Verhältnis zu meinem Mitarbeiter

-  Wie ist das Verhältnis?
-  Wie wirkt sich unsere Beziehung auf das Gespräch aus?
-  Welche Erfahrungen habe ich aus früheren Gesprächen?

Wie sehe ich den Mitarbeiter in seiner Aufgabenwahrnehmung?

-  Wie selbstständig arbeitet der Mitarbeiter?
-  Welche Qualität hat die geleistete Arbeit?
-  Wie läuft die Zusammenarbeit mit Kollegen und Externen?

Welche Wünsche könnte der Mitarbeiter haben? Hinsichtlich

-  Arbeitsabläufe bzw. -gestaltung
-  Handlungsspielräumen
-  Kollegenschaft
-  meiner Person als Chef
-  Schnittstellen inner- und außerhalb des Unternehmens
-  Work-Life-Balance

Welche Wünsche habe ich? Hinsichtlich

-  der Firmenperspektive
-  des Mitarbeiters

Welche Kritikpunkte sind anzusprechen?

-  Arbeitsabläufe bzw. -gestaltung
-  Kollegenschaft
-  meiner Person als Chef
-  Schnittstellen inner- und außerhalb des Unternehmens

6.4.2.2 für Mitarbeiter

Sicherlich gehört zu einem offen Gespräch mit seinem Vorgesetzten auch eine große Portion Mut, insbesondere wenn Sie ein Mitarbeitergespräch zum ersten Male mit Ihrem Chef führen.

Sprechen Sie dies ruhig an, auch Ihrem Chef ist klar, dass Sie sich ihm ein wenig „ausgeliefert“ fühlen. Aber bedenken Sie bitte immer die Vorteile, die ein offenes Gespräch mit sich bringen kann. Ihr Vorgesetzter kann Ihre Wünsche und Probleme nur kennen, wenn diese auch an ihn herangetragen werden. Wie sagt man immer so schön: „Nur Sprechenden Menschen kann geholfen werden.“

Beachten Sie bei der Äußerung von Kritik bitte, dass Sie diese sachliche und konstruktiv vortragen.

Übersicht zur Vorbereitung

Thema und Ziel des Gesprächs

-  Was ist der Anlass für das Gespräch?
-  Stehen mir ausreichende Informationen für das Gespräch zur Verfügung?
Wenn nicht: Sprechen Sie bitte direkt mit Ihrem Vorgesetzten über Ihre Bedenken.
-  Welches Ziel verfolge ich?

Räumlichkeiten

-  Sind die Räumlichkeiten aus meiner Sicht geeignet?
-  Sind alle Hilfsmittel vorhanden, die ich benötige

Verhältnis zu meinem Chef

-  Wie ist das Verhältnis?
-  Wie wirkt sich unserer Beziehung auf das Gespräch aus?
-  Welche Erfahrungen habe ich aus früheren Gesprächen?

Wie bringe ich konstruktive Kritik an?

Wie sehe ich meinen Chef in seiner Aufgabenwahrnehmung?

-  Führungsstil
-  Hätte ich Hilfe benötigt und habe sie nicht bekommen?

Wie sehe ich mich in meiner Aufgabenwahrnehmung?

-  Wie selbstständig arbeite ich?
-  Welche Qualität hat meine Arbeit?
-  Wie gut arbeite ich mit Kollegen und Externen zusammen?
-  Wo gab es Schwierigkeiten?

Welche Veränderungen wünsche ich mir? Oder was sollte genau so bleiben? Vielleicht hinsichtlich:

-  Arbeitsabläufe bzw. gestaltung
-  Handlungsspielräumen
-  Kollegenschaft
-  meiner Position als Mitarbeiter
-  meinem Chef
-  Schnittstellen inner- und außerhalb des Unternehmens
-  Work-Life-Balance
-  Fort- und Weiterbildung

Wie nimmt mein Berufsleben Einfluss auf mein Privatleben? Und wie finde ich dies?

6.4.2.3 Gesprächsleitfaden

Ziel des Gesprächs

Wie wohl fühlt sich der Mitarbeiter bzw. welche Wünsche oder Kritikpunkte hat er im Bezug auf:

-  Seine Arbeit als Ganzes
-  den Arbeitsabläufe
-  seiner Eigenverantwortlichkeit
-  seinen direkte und indirekten Kollegen
-  mir, als Chef
-  Schnittstellen zu anderen Beteiligten

Eigenen Vorstellungen im Hinblick auf

-  das Unternehmen
-  den Mitarbeiter

Wie klappt die Zusammenarbeit mit

-  Arbeitsabläufe bzw. -gestaltung
-  Handlungsspielräume

Fort- und Weiterbildungsbedarf

6.5 BASIS DER KOMMUNIKATION

In diesem Kapitel werden wir Sie ein wenig in die Theorie der Kommunikation einführen und auf Gefahrenstellen bei der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs hinweisen.

Eine chinesische Weisheit sagt:

*Jedes Ding hat drei Seiten:
Eine, die du siehst,
eine, die ich sehe und
eine, die wir beide nicht sehen.*

Und genau darin steckt die Gefahr bei einem Mitarbeitergespräch. Die erste Seite bedeutet:

Sie haben sich auf das Gespräch vorbereitet und Ihre Anregungen gut überdacht. Auf der anderen Seite müssen Sie sich überlegen, welche Wünsche bzw. Kritikpunkte Ihr gegenüber äußern könnten. Und dann gibt es noch die dritte Seite, die im Gesprächsverlauf aufkommen kann bzw. wie Dritte Einfluss auf das Gespräch nehmen können, durch Äußerungen im Vorhinein.

Beachten Sie bitte, dass grundsätzlich der Vorgesetzte das Gespräch steuern sollte, aber auch dafür sorgen muss, dass die Redeanteile gleichermaßen verteilt sind.

Kommunikationsmethodik

Das ein oder andere hierzu haben Sie sicher schon mal gehört, aber da wir nun mal keine Psychologen sind, sind die Methoden und Theorien nicht immer so präsent. Es macht sicherlich Sinn, noch mal darüber nachzudenken: Wie kommunizieren wir eigentlich?

Wir wollen uns einmal anschauen, was der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick und Prof. Friedemann Schulz von Thun uns auf diese Frage antworten:

Der Forscher **Paul Watzlawick** hat sich mit dieser Fragestellung schon vor vielen Jahren, seine Erstveröffentlichung stammt aus dem Jahre 1969, beschäftigt. Er hat eine Kommunikationstheorie entwickelt, die auf fünf Grundprinzipien, den sogenannten „fünf pragmatischen Axiomen“⁵⁶ aufbaut. Diese gelten in jeder Situation mit kommunikativem Charakter.

1. Axiom: Man kann nicht nicht kommunizieren

Denn es kann grundsätzlich unterschieden werden in verbale und nonverbale Kommunikation. Jedes Verhalten, auch jede Unterlassung dient der Kommunikation. Wir reagieren auf den anderen und übersenden damit Signale.

⁵⁶ Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Verlag Hans Huber. 2011

Am Beispiel: Sie befinden sich in einer Gruppenbesprechung. Vom Vorgesetzten wird ein neuer Aufgabenbereich dargestellt, der nun von einem der Gruppenmitglieder übernommen werden soll. Er fragt, ob sich jemand dazu bereit erklärt. Wenn Sie nun als Außenstehender in die Runde schauen, dann werden Sie den einen oder anderen verstohlen auf den Tisch blicken sehen, so als hätte er die Frage nicht wahrgenommen. Aber Sie werden auch denjenigen sehen, der den Chef mit Begeisterung anschaut, sich aber trotzdem nicht freiwillig meldet. Und es ist ganz klar, wie hier kommuniziert wurde.

2. Axiom: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

Gespräche zwischen zwei Menschen dienen nicht nur einem sachlichen Informationsaustausch. Sie finden auf zwei verschiedenen Ebenen statt: auf der Sach- (Ebene der verstandsmäßigen Leistung) und auf der Gefühlsebene (Ebene der Emotionen und Stimmungen). Nach Paul Watzlawick nehmen nicht nur die inhaltlichen Aspekte, sondern auch und insbesondere die sozialen, zwischenmenschlichen Beziehungen der Gesprächspartner Einfluss auf das Gespräch.

Die Beeinflussung durch den Beziehungsaspekt kann sowohl nonverbal (z. B. durch Mimik oder Gestik) als auch verbal (z. B. durch den Tonfall des Gesprochenen), aber auch durch beides gleichzeitig geschehen.

Wichtig ist, dass eine optimale Kommunikation nur zustande kommen kann, wenn Einigkeit über die Beziehungsebene besteht.

Am Beispiel: Sie befinden sich noch immer in der Gruppenbesprechung. Ein Kollege präsentiert seine Ergebnisse und ein anderer Kollege kommentiert diese mit den Worten: Nicht schlecht, bist du da wirklich selbst drauf gekommen? Hier gibt es je nach dem, auf welcher Beziehungsbasis die Kommunikation stattfindet, verschiedene Reaktions- bzw. Antwortmöglichkeiten:

-  Antwort: „Das fragt der Richtige!“ Hierbei schaut der Kollege den anderen Kollegen nicht an.
Hier findet eine Entwertung des Fragenden statt.
-  Die Antwort lautet mit einem Strahlen: „Aber klar doch!“
Hier findet eine Bestätigung statt, die Aussage wurde als Kompliment aufgefasst.
-  Es wird nicht auf die Frage reagiert, die Aussage wird einfach übergangen.
Hier wird die Aussage als negativ empfunden und deshalb versucht, diese nicht zu beachten.

3. Axiom: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

Dieses Axiom können wir uns wahrscheinlich am leichtesten mit dem in der Mechanik vorkommenden 3. Newtonschen Axiom veranschaulichen. Das dritte newtonsche Gesetz wird auch Wechselwirkungs- bzw. Reaktionsprinzip genannt. Es beinhaltet die folgende Aussage:

„Kräfte treten immer paarweise auf. Übt ein Körper A auf einen anderen Körper B eine Kraft aus (actio), so wirkt eine gleich große, aber entgegen gerichtete Kraft von Körper B auf Körper A (reactio).“

Bei der Kommunikation ist dies nicht anders, Partner A kann immer behaupten, Partner B sei die Ursache für sein Handeln, dieser aber nur so wirkt, weil der andere so ist.

Am Beispiel: Sie befinden sich nun in einem Mitarbeitergespräch. Der Vorgesetzte wirft dem Mitarbeiter vor, dass er so viele Fehler macht. Darauf antwortet der Mitarbeiter, dass er sie nur macht, weil er sich von ihm so „unter Druck gesetzt fühlt“.

4. Axiom: Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

Die gesamte Kommunikation setzt sich, wie im 1. Axiom beschrieben, aus der verbalen und nonverbalen Kommunikation zusammen. Nach Watzlawick bewegt sich die verbale Kommunikation hauptsächlich auf der inhaltlichen Ebene, die Beziehungsebene kann dabei völlig ausgeschaltet werden. Die nonverbale Kommunikation, die sich durch Gestik oder Mimik darstellt, wird eindeutig von der Beziehungsebene beeinflusst. Ein Problem tritt auf, wenn verbale und nonverbale Kommunikation nicht den gleichen Inhalt übermitteln bzw. die nonverbale Kommunikation mehrdeutig ist. Es gibt z. B. Menschen, die nicht nur aus Trauer weinen, sondern auch, wenn sie sich freuen.

Bei diesem Axiom ist besonders der kulturelle Hintergrund des Gegenübers von Bedeutung.

Am Beispiel: Ein Mitarbeiter kommt zu seinem Vorgesetzten und übermittelt verbal eine Beschwerde, nonverbal grinst er. Hier kann es zu einer Unstimmigkeit kommen, wenn es sich um z. B. einen deutschen Kollegen handelt, denn die Kommunikation ist widersprüchlich. Handelt es sich aber um z. B. einen japanischen Kollegen, dann ist die Kommunikation nicht mehr so widersprüchlich, da dieser aus kultureller Sicht auch bei einer negativen Aussage zumindest noch freundlich schauen würde.

5. Axiom: Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

In einem Mitarbeitergespräch verläuft die Kommunikation komplementär bzw. asymmetrisch, denn zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter gibt es einen hierarchischen Unterschied.

Bei den Kommunikationsmethoden ist im Besonderen darauf zu achten, dass zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter ein Rangunterschied besteht, und dieser insbesondere bei dem Mitarbeiter im Gespräch präsent sein wird.

Daraus könnte folgendes Verhalten des Mitarbeiters auftreten, das das Mitarbeitergespräch scheitern lassen könnte.

Der Mitarbeiter

-  hat Hemmungen und gibt nicht die seinige Meinung wieder, sondern eine Meinung, von der er hofft, dass der Vorgesetzte diese hören möchte.
-  schweigt gänzlich bei einer abweichenden Meinung.
-  trägt seine Problem nicht vor.
-  wird durch die Art der Formulierungen des Vorgesetzten veranlasst, dessen Meinung zu übernehmen.
-  äußert seine Wünsche nicht.
-  möchte keinen Kollegen negativ darstellen.

Falls Ihre Vertrauensbasis noch nicht groß genug ist, sprechen Sie diese Tatsache offen an.

Professor **Friedemann Schulz von Thun** hat ein weiteres Kommunikationsmodell entwickelt, das Kommunikationsquadrat, auch als das Vier-Seiten-Modell bekannt: ⁵⁷



Abbildung 8: Das Kommunikationsquadrat⁵⁸

Das Kommunikationsquadrat geht davon aus, dass ein- und dieselbe Nachricht gleichzeitig vier Botschaften enthalten kann. Abhängig davon, mit welchem der vier Ohren der Empfänger gerade zuhört und mit welchem „Schnabel“ der Sender gerade spricht.

Diese Botschaften könnten sein:

-  eine Sachinformation oder
Worüber ich informiere (blau)
-  ein Appell oder
Wozu ich dich veranlassen möchte (rot)
-  ein Beziehungshinweis oder
Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen (gelb)
-  eine Selbstkundgabe oder
Was ich von mir selbst kund gebe (grün)

Was verbirgt sich nun hinter diesen vier Ebenen der Kommunikation? Am Beispiel: Sie sitzen als Beifahrer in einem Auto und äußern: „Du, die Ampel ist grün.“⁵⁹ Diese Äußerung kann nun durch die vier Schnäbel wie folgt ankommen:

Sachinhalt:	Ampel ist grün
Appell:	Gib Gas!
Beziehungshinweis:	Du brauchst meine Hilfestellung!
Selbstkundgabe:	Ich habe es eilig!

⁵⁷ Vgl.: Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006, S. 31

⁵⁸ Schulz von Thun Institut für Kommunikation: URL: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71 (05.08.13)

⁵⁹ Vgl.: Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006, S. 31

Dies nur als kleine Hilfestellung; in einem Mitarbeitergespräch sollte nur die Sachebene betroffen sein. Im Folgenden ein paar Tipps, wie Sie sich auf der Sachebene bewegen können.

Sachbezogenes Sprechen und Zuhören

Auf die Eckpfeiler eines sachbezogenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept sind wir bereits in der

Regel 6: Sachlichkeit eingegangen. Hier möchten wir diese im Hinblick auf das Mitarbeitergespräch noch etwas vertiefen:

-  **Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln:**
Bleiben Sie sachlich und konzentrieren Sie sich nur auf das Problem bzw. die Kritik. Äußern Sie Kritik nur als konstruktive Kritik.
Werden Sie nicht emotional.
-  **Auf Interesse konzentrieren und nicht auf Positionen** (Standpunkt):
Bedenken Sie, Sie arbeiten beide an dem gleichen Ziel und verfolgen somit auch die gleichen Interessen. Betrachten Sie Ihr Vorgehen aus dieser Perspektive und versuchen mal die Betrachtungsweise des anderen einzunehmen.
-  **Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten zum beidseitigen Vorteil:** Hier ist die typische Win-win-Situation gemeint. Es sollte möglichst keiner als „Verlierer“ aus dem Gespräch gehen.
-  **Bestehen Sie auf die Anwendung von neutralen Beurteilungskriterien:** Neutrale, transparente und einheitliche Kriterien machen Entscheidungen leichter akzeptabel.

6.6 RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Die wichtigste rechtliche Grundlage für ein Mitarbeitergespräch stellt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) dar. Dieses räumt dem Arbeitnehmer einige Rechte ein, die es bei der Durchführung eines Mitarbeitergespräches zu beachten gilt.

Hier stellt sich als erstes die Frage: Wer ist Arbeitnehmer?

Als Arbeitnehmer im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes gilt nach § 5 Absatz 1:

Arbeiter und Angestellte einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, unabhängig davon, ob sie im Betrieb, im Außendienst oder mit Telearbeit beschäftigt werden. Als Arbeitnehmer gelten auch die in Heimarbeit Beschäftigten, die in der Hauptsache für den Betrieb arbeiten. Als Arbeitnehmer gelten ferner Beamte (Beamtinnen und Beamte), Soldaten (Soldatinnen und Soldaten) sowie Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, die in Betrieben privatrechtlich organisierter Unternehmen tätig sind.

Ausnahmen werden im § 5 Absatz 2 BetrVG aufgeführt.

Und die nächste Frage: Welche Rechte werden dem Arbeitnehmer eingeräumt?

Ihm werden Rechte eingeräumt, die insbesondere seine Situation im Betrieb betreffen, und dadurch nehmen diese dann auch Einfluss auf die Durchführung eines Mitarbeitergespräches. Hierbei geht es also um das Mitwirkungs- und Beschwerderecht des Arbeitnehmers.

Im § 81 des BetrVG sind die Unterrichts- und Erörterungspflichten des Arbeitgebers festgehalten. Hierzu gehört insbesondere, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer

-  über seine Aufgabe und Verantwortung
-  über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs
-  rechtzeitig über Veränderungen in seinem Arbeitsbereich

zu unterrichten hat.

Im § 82 des BetrVG sind die Anhörungs- und Erörterungsrechte des Arbeitnehmers fixiert. Der Arbeitnehmer hat das Recht,

-  in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen gehört zu werden
-  zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen
-  Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen

Des Weiteren kann er verlangen, dass

-  mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen besprochen wird
-  ihm die Möglichkeiten einer beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden
-  ein Mitglied des Betriebsrats hinzugezogen wird

Letzteres würde, obwohl das Mitglied des Betriebsrates der absoluten Schweigepflicht unterliegt, was den Inhalt des Gespräches angeht, aber ein wenig der Vertrauensbasis widersprechen.

Aus § 83 Absatz 1 BetrVG ergibt sich für den Arbeitnehmer das Recht, Einsicht in seine Personalakte zu nehmen und somit Einblick in ein vorhandenes Protokoll zum Mitarbeitergespräch bzw. die daraus resultierende Zielvereinbarung zu erhalten.

6.7 WEITERE INFORMATIONEN

zum Mitarbeitergespräch

Menzel, Wolfgang; Grotzfelt, Svenja; Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Freiburg: Haufe Gruppe, 2012

Hölzl, Franz; Raslan, Nadja: Schwierige Personalgespräche führen. Freiburg: Haufe Gruppe, 2013

zum Thema Kommunikation

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006

Watzlawick, Paul; Beavin Janet H.; Jackson Don G.: Menschliche Kommunikation. Bern: Verlag Hans Huber, 2011

<http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71

6.8 LITERATURVERZEICHNIS

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton und Ulrich Egger: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2013

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2006

Schulz von Thun Institut für Kommunikation.

– URL: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Verlag Hans Huber. 2011

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 Verfahren⁶⁰, 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
Vorbereitung	30 min	Einigung auf Rollenverteilung; der Fallgeber erstellt ein Bild des von ihm eingebrachten Problems
Fallbeschreibung	15 min	Der Fallgeber formuliert die problematische Situation aus; die Berater stellen ausschließlich Verständnisfragen (keine Kritik, keine Vorschläge usw.).
Analyse	20 min	Die Berater analysieren das Gehörte, stellen Vermutungen über Zusammenhänge und Hintergründe auf. Der Fallgeber schweigt!
Zieldefinition	10 min	Der Fallgeber bewertet Analyse und Vermutungen, stellt für ihn neue Erkenntnisse heraus; dann formuliert er eine realistische Zielperspektive für den Umgang mit dem Problem, wobei die Berater ihn unterstützen.
Lösungsideen	20 min	Die Berater sammeln Ideen und formulieren Lösungsansätze in Hinblick auf die Zielperspektive. Der Fallgeber schweigt!
Maßnahmen/ Entscheidung	10 min	Der Fallgeber entwickelt ein bis zwei Maßnahmen aus den Lösungsansätzen, wobei die Berater ihn unterstützen. Der Fallgeber verpflichtet sich, diese Maßnahme(n) in einem festzulegenden Zeitrahmen umzusetzen.
Prozessreflexion	15 min	Das gesamte Team bewertet den Prozess der Problemlösung hinsichtlich der Qualität des Ergebnisses und der Zusammenarbeit. Der Prozessbeobachter 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.⁶¹

Anders gesagt: Bauunternehmen, die die partnerschaftliche Suche nach Lösungen in ihrem Umgang mit Kunden und Lieferanten als charakteristisches Merkmal⁶² 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

8 TOOL ZUR QUALIFIZIERUNGSBEDARFSANALYSE

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

unter Mithilfe von

Lisa Bednarski
Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

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



8.1 MOTIVATION FÜR IHR UNTERNEHMEN

Die oft zitierte demografische Entwicklung der nächsten Jahrzehnte und die damit einhergehende Entwicklung des Arbeitsmarktes mit seiner sinkenden Arbeitnehmerzahl macht es für die Unternehmen nicht nur notwendig, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, sondern diese insbesondere auch zu entwickeln bzw. weiterzubilden.

Um eine Entwicklung der Mitarbeiter zu ermöglichen, ist es für das Unternehmen unabdingbar, das im Unternehmen vorhandene Wissen zu kennen. Sowohl welches Fachwissen vorhanden ist und in welchem Maße dieses ausgeprägt ist, als auch wer dieses Wissen innehat und wer dieses möglicherweise noch benötigt.

Weiterbildungsmaßnahmen können außerdem aus Unternehmenssicht nur erfolgreich sein, wenn sie der Aufstellung des Unternehmens am Markt entsprechen. Ein Unternehmen muss sich also über die nötigen und vorhandenen Qualifikationen seiner Mitarbeiter bewusst sein und wie das Unternehmen diese weiterentwickeln möchte.

Das Tool zur Qualifikationsbedarfsanalyse soll die Unternehmen dabei unterstützen, den notwendigen Stand der Qualifikationen festzuhalten und einen Abgleich zwischen den vorhandenen und den notwendigen Qualifikationen darzustellen.

8.2 ZIELSETZUNG DER QUALIFIZIERUNGSMATRIX

Das erstellte Instrument (Tool) zur Qualifikationsbedarfsanalyse, im weiteren Verlauf Qualifikationsmatrix genannt, soll eine Hilfestellung sein, um den Überblick über die Qualifikationen und den Status Quo im Unternehmen zu halten und Weiterentwicklungspotenziale aufzuzeigen.

Es ermöglicht Ihnen, informierte Entscheidungen hinsichtlich nötiger Weiterbildungsmaßnahmen Ihrer Mitarbeiter zu treffen und langfristig aufgrund des kontinuierlich geförderten Fachwissens die Marktposition des Unternehmens zu stärken.

„Qualifiziertes Personal stellt damit eine wesentliche Grundlage für die Durchsetzung und die Umsetzung von Unternehmensstrategien dar.“⁶³

Dieses Tool stellt Ihnen für jeden einzelnen Mitarbeiter die relevanten Daten hinsichtlich bereits erfolgter Qualifikationen und nötiger Qualifikationen dar. Vor allem aber können Sie das Tool, aufgrund seines einfachen Aufbaus in Form einer „Excel“-Datei, auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens anpassen, um den bestmöglichen Nutzen zu gewährleisten.

⁶³ Vgl.: Mieth, Petra: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 29

8.3 BASIS DER QUALIFIZIERUNGSMATRIX

Das Schema eines Qualifikationsprozesses lässt sich wie folgt darstellen:



Abbildung 10: Qualifikationsprozess

Dabei stellt jeder Teilprozess den Nutzer vor spezifische Herausforderungen in der Anwendung.

8.3.1 Analyse bzw. Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Qualifikation

Besonders der erste Schritt „Analyse bzw. Gegenüberstellung von SOLL- und IST- Qualifikation“ setzt eine Auseinandersetzung mit dem bestmöglichen Vorgehen zur Feststellung des tatsächlichen IST-Zustandes voraus.

Die erste Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt ist: Wer beurteilt den IST-Zustand der Mitarbeiter? Dies ist in der Regel der direkte Vorgesetzte bzw. ist vom Unternehmen, seinen Strukturen und Mitarbeitern abhängig und kann individuell entschieden werden. Hierzu empfiehlt sich bei Interesse die weitere Lektüre des Kapitels 8.3.3 der Handlungshilfe „Gute Baustellen-Führungskräfte fördern, binden und gewinnen.“

Zur Verfügung stehende Analyseinstrumente sind hier z. B. die Personalakte und Mitarbeiterbeurteilungen, aber auch die geführten Mitarbeitergespräche.

Das kontinuierliche Zusammentragen von Daten und Fakten zum IST-Zustand ist Aufgabe des ausgewählten Zuständigen. Dieses kontinuierliche Zusammentragen über einen längeren Zeitraum ermöglicht eine möglichst genaue und zuverlässige Bewertung und Fortschreibung des IST-Zustandes anhand zuvor festgelegter Kriterien⁶⁴ und ermöglicht auch die Feststellung eines Qualifikationserfolges. Dabei können sowohl fachliche, als auch außerfachliche Qualifikationen beurteilt werden.⁶⁵ Der Prozess, der zu einer Beurteilung führt, lässt sich folgendermaßen untergliedern:

-  „Beobachten und Fakten sammeln
-  Beschreiben und Fakten ordnen
-  Bewerten der Fakten
-  Besprechen und Beurteilen“⁶⁶

8.3.2 Festlegung der Qualifikationsziele

Nach der Feststellung des IST-Zustandes muss nun der jeweilige SOLL-Zustand definiert werden. Dabei unterscheidet sich, wie zuvor erwähnt, der notwendige SOLL-Zustand nicht nur zwischen den Unternehmen und deren Marktausrichtung selbst, sondern auch zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens. So sind bestimmte Qualifikationen z. B. für bestimmte Positionen nötig. Diese Anforderungen sind zu ermitteln und festzuhalten. Dies muss nicht allein durch den Zuständigen geschehen, sondern kann mithilfe der Mitarbeiter erarbeitet werden. Eine diesbezügliche Zusammenarbeit im Unternehmen kann die Einführung und insbesondere die Akzeptanz eines solchen Tools und die Teilnahme der Mitarbeiter positiv beeinflussen.

Die Qualifikationsziele einer Baustellen-Führungskraft ergeben sich, wie bei anderen Positionen auch, aus den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und eventuell anderer spezieller Anforderungen, die aus Ihren Unternehmensbesonderheiten entstehen.

Es ist darauf zu achten, dass die Ermittlungen hinsichtlich des IST- und SOLL-Zustandes getrennt voneinander geführt werden, um einer gegenseitigen Beeinflussung und damit einer Verfälschung der notwendigen Qualifikationen entgegenzuwirken.

Weiterhin ist es eventuell ratsam, eine externe Person mit dem entsprechenden Qualifikationswissen hinzuzuziehen, da die intern erarbeiteten Ergebnisse – besonders im Hinblick auf den SOLL-Zustand – nicht immer die optimalen Qualifikationsziele für das Unternehmen und dessen

64 Vgl.: Mieth, Petra.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 116

65 Vgl.: ebenda Mieth, S. 115

66 Vgl.: ebenda Mieth, S. 116

weitere Entwicklung darstellen. Der SOLL-Zustand ist besonders im Hinblick auf die Unternehmensstrategie und eventuell auch Unternehmensphilosophie zu prüfen.

8.3.3 Qualifikation

Das Unternehmen muss auch hinsichtlich der Art und Weise der Qualifikation Entscheidungen treffen: Sollen die Weiterbildungen intern von anderen Mitarbeitern durchgeführt werden oder soll ein externer Dozent im Unternehmen eine Schulung durchführen? Sollen Einzelpersonen oder Gruppen geschult werden?

Vorschläge zu den ersten Fragen, die Sie sich stellen können, um zu definieren, welche Art von Weiterbildungsmaßnahmen Sie für Ihr Unternehmen suchen, finden Sie in Abbildung 11.

NR.	FRAGE
1	Wie hoch ist der Anteil einer angestrebten Vermittlung von Grundkenntnissen im Verhältnis zur Vermittlung von vertieften Kenntnissen?
2	Welches Verhältnis von kenntnisvermittelnden und handlungsorientierten Qualifikationsmethoden ist auf der Grundlage der Beantwortung der Fragestellung Nr. 1 anzustreben?
3	Sollen Einzelpersonen oder Gruppen qualifiziert werden?
4	Soll intern oder extern qualifiziert werden?
5	Sind Qualifikationsexperten im Bauunternehmen vorhanden?

Abbildung 11: Vorschläge zur ersten Fragestellung⁶⁷

Abbildung 12 gibt Ihnen außerdem einen Überblick, welche Weiterbildungsmaßnahmen für Einzelpersonen oder Gruppen umsetzbar sind bzw. welche Weiterbildungsmaßnahmen sich zu einer internen oder externen Qualifikation eignen.

67 Vgl.: Mieth, Petra.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 140

Insbesondere im Hinblick auf Baustellen-Führungskräfte sollten Sie folgende Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen stellen, die aber auch auf andere Positionen übertragbar sind:

-  „Praxisnähe
-  Vereinbarkeit mit dem Arbeitsablauf
-  Bezug zu den persönlichen Bedürfnissen des einzelnen Bauleiters
-  Bezug zum Bedarf des Unternehmens bzw. des Arbeitssystems
-  Prozesscharakter
-  Angemessener Zeit- und Kostenrahmen“ ⁶⁸

Weiterbildungsmaßnahme	von Einzel- personen	von Gruppen	intern	extern
Seminar	x	x	x	x
Vortrag	x	x	x	x
Job-Rotations-Programm	x		x	
Projektarbeit		x	x	
Qualitätszirkel		x	x	
Coaching	x		x	x
Mentoring	x		x	x

Abbildung 12: Eignung von Weiterbildungsmaßnahmen für Einzelpersonen bzw. Gruppen und internen bzw. externen Qualifikationen⁶⁹

Der Mensch lernt bzw. behält – abhängig vom Übermittlungsmedium – nur einen gewissen Prozentsatz, und die angebotenen Weiterbildungen sollten vom Unternehmen – wenn möglich – auch diesbezüglich beurteilt werden. Je nach Weiterbildungsmaßnahme ist es eventuell sinnvoller, dass das Wissen zum Großteil mittels praktischer Übungen vermittelt wird; dies könnte z. B. bei einer Weiterbildung hinsichtlich Konfliktgesprächen zutreffen.

68 Vgl.: ebenda Mieth, S. 35

69 Mieth, Petra: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 143

„Menschen behalten,

 was sie hören	zu 20%
 was sie sehen	zu 30%
 was sie hören und sehen	zu 40%
 was sie sagen	zu 70%
 was sie selber tun	zu 90%“ ⁷⁰

In Abbildung 13 finden Sie weiterführende Fragen, die Sie hinsichtlich der Beurteilung oder Wahl einer Weiterbildungsmaßnahme unterstützen können.

70 Merk, Richard: Weiterbildungsmanagement – Bildung erfolgreich und innovativ managen. Berlin: Hermann Luchterhand Verlag, 1998, S. 65

Nr.	Kriterien
1	<p>Inwieweit stimmen Qualifikationsinhalte einer potenziellen Maßnahme mit den festgelegten Qualifikationszielen überein bzw. bestehen Möglichkeiten der Optimierung des individuellen Zuschnitts?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch ist der Praxisbezug?
2	<p>Welche Methoden werden eingesetzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entspricht das Verhältnis kennntnisvermittelnder zu handlungsorientierten Methoden dem auf der Basis der ermittelten Qualifikationsstufe empfohlenen?
3	<p>Welcher Zeitaufwand ist für den Mitarbeiter bei einer Teilnahme an der Maßnahme einzukalkulieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie lange dauert die Maßnahme? ▪ Wie ist sie zeitlich gegliedert? ▪ Welche Fahrtzeiten fallen an? ▪ Ist der gesamte Zeitaufwand für das Unternehmen vertretbar?
4	<p>Wie hoch sind die aus der Teilnahme bzw. Durchführung resultierenden Kosten für das Bauunternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch sind die Maßnahmen- bzw. Leitungskosten? ▪ Welche Kosten entstehen durch Studienmaterial, Prüfungen und Reisekosten? ▪ Wie hoch sind die Kosten, welche durch den Arbeitsausfall des zu qualifizierenden Bauleiters bzw. evtl. auch den des internen Qualifikationsleitenden entstehen? ▪ Stehen die Gesamtkosten der Qualifikation in einem angemessenem Verhältnis zu den angestrebten Qualifikationszielen und sind sie für das Unternehmen finanzierbar?
5	<p>Wie gewährleistet der Anbieter die Qualität seiner Qualifikation?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden Zulassungsvoraussetzungen und vorgesehene Teilnehmerzahlen genannt? ▪ Wird das Angebot evaluiert? ▪ Steht eine moderne Ausstattung zur Verfügung? ▪ Sind die Qualifikationsleitenden fachlich auf dem neuesten Stand und sind sie pädagogisch qualifiziert? ▪ Hat der Anbieter ein Qualitätssicherungskonzept (z. B. Zertifikat nach dem internationalen Normenkomplex ISO 9000ff)? ▪ Sind das Qualitätskonzept, d. h. Qualitätsziele und -vorstellungen sowie die zur Erreichung einzusetzenden Methoden und Instrumente, klar beschrieben?

Abbildung 13: Fragestellung zur Auswahl interner und externer Qualifikationsmaßnahmen bzw. Qualifikationsfelder⁷¹

71 Mieth, Petra.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007, S. 150

8.3.4 Qualifikationserfolg

Die Ermittlung des Qualifikationserfolges lässt sich mithilfe der Qualifikationsmatrix einfach überprüfen, bewerten und darstellen. Diese Ergebnisse sind jedoch nur repräsentativ, wenn der SOLL-Zustand in regelmäßigen Abständen auf seine Richtigkeit überprüft wird.

Ist der SOLL-Zustand z. B. zu Beginn richtig eingeschätzt worden, oder muss er aufgrund neuer Erkenntnisse angepasst werden? Vielleicht hat sich das Unternehmen aber auch neu ausgerichtet und andere Qualifikationen sind relevant geworden, während andere weggefallen sind.

Auch der IST-Zustand ist regelmäßig zu evaluieren. Hat man einen der Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich vielleicht unter- oder überschätzt? Oder hat der Mitarbeiter seine Kenntnisse selbst falsch eingeschätzt und möchte sie entsprechend ausbauen?

Im Kapitel 8.6 finden Sie weiterführende Informationen, wie und wo Sie sich über angebotene Weiterbildungsmaßnahmen informieren können.

8.4 ANWENDUNG DER QUALIFIKATIONSMATRIX

8.4.1 Aufbau

Die Umsetzung der Qualifikationsmatrix wurde mittels „Microsoft Office Excel 2010“ erarbeitet. Mit der Nutzung eines bekannten Anwendungsprogramms – welches in der Regel für jeden auf der Arbeitsstelle zugänglich ist – soll der Umgang vereinfacht werden, da der Programmaufbau und die Oberfläche generell bekannt sind.

Die „Excel“-Datei umfasst vier Tabellen:

-  „Fort- und Weiterbildung“
-  „Liste aller Termine“
-  „Qualifikationen“
-  „Personal“

Die Tabellenreiter der „Fort- und Weiterbildung“ und „Liste aller Termine“ sind türkis und die Tabellenreiter „Qualifikationen“ und „Personal“ sind goldfarben hinterlegt. Diese Farbgebung soll verdeutlichen, dass die Tabellen „Fort- und Weiterbildung“ und „Liste aller Termine“ in regelmäßigem Gebrauch sind, während die Tabellen „Qualifikationen“ und „Personal“ nur selten oder nur einmal benutzt werden müssen. Dies wird in den jeweiligen Kapiteln der Tabellen (Kapitel 8.4.2 bis 8.4.5) näher erläutert.

Generell wurde versucht, Ihnen durch Farbgebung die Nutzung zu erleichtern. So sind Zellen mit einer türkisnen Füllung diejenigen Zellen, die Sie direkt bearbeiten können, während Zellen mit einer grauen Füllung automatisch ausgefüllt werden bzw. bereits ausgefüllt sind. In Abbildung 14 sehen Sie dazu einen Auszug aus der Tabelle „Personal“.

Spalte A beinhaltet die laufende Nummer, die bereits ausgefüllt ist und die Sie nicht ändern können (grau), da sie für die genutzten Abfragen benötigt wird. Spalte B ist ausgeblendet, da sie eine Verkettung beinhaltet und für die Nutzung nicht relevant ist. Die Spalten C bis E sind Spalten, in die Sie Informationen einfügen können (türkis).

	A	C	D	E
1	laufende Nummer	Personalnummer	Name*	Vorname*
2			* zwingend auszufüllen	
3	1	P0308	Mustermann	Andrea
4	2	P0295	Schmidt	Markus
5	3	P0111	Müller	Lisa
6	4	P0543	Anton	Adam

Abbildung 14: Auszug aus der Tabelle „Personal“

Im Allgemeinen sind Zellen, die automatisch ausgefüllt werden bzw. bereits ausgefüllt sind oder Überschriften für Sie in der Nutzung gesperrt, damit es nicht zu versehentlichen Änderungen kommt.

Wenn Sie jedoch Änderungen in den Abfragen vornehmen möchten, können Sie den jeweiligen Blattschutz mit dem Passwort: „**matrix**“ aufheben. Die Tabelle „Sortierung der Schulungstermine“ ist ausgeblendet, da sie nur für Abfragen benötigt wird. Falls Sie auch hier Änderungen vornehmen möchten, klicken Sie mit der rechten Maustaste auf einen beliebigen Tabellenreiter und wählen „Einblenden“, und es wird Ihnen die Tabelle „Sortierung der Schulungstermine“ angezeigt. In den einzelnen Tabellen sind, wie in der Tabelle „Personal“, einzelne Spalten und Zeilen ausgeblendet, die Sie nach der Aufhebung des Blattschutzes einblenden können.

Bitte speichern Sie vor Änderungen der Abfragen oder der VBA-Programmierung zuvor noch eine **Sicherungskopie** oder laden Sie sich die Qualifikationsmatrix erneut herunter, um Ihre Änderungen zu testen. Dies gilt insbesondere, wenn Sie bereits mit der Qualifikationsmatrix gearbeitet haben und Datensätze enthalten sind. Regelmäßige Backups sollten unabhängig von Änderungen der Abfragen und VBA-Programmierungen erstellt werden.

Die Notwendigkeit von Sicherungskopien folgt daraus, dass in diesem Tool **keine Datenbanken** Anwendung finden. Dies bedeutet, dass Sie bei veränderten Abfragen und Kriterien die bereits eingegeben Daten verlieren könnten, da sie nicht hinterlegt werden. Die angewendeten Abfragen prüfen stattdessen den Inhalt der Zellen und ihre Inhalte immer wieder neu. Auf diese Problematik wird in den weiteren Kapiteln näher eingegangen.

In der Qualifikationsmatrix sind bereits die nötigen Voreinstellungen vorgenommen, um Informationen für bis zu 50 Mitarbeiter anzulegen. Wenn mehr nötig sein sollten, müssten Sie diese selbstständig nach einer Entsperrung der jeweiligen Blätter anlegen und die Abfragen und VBA-Programmierung entsprechend anpassen.

8.4.2 Tabelle „Personal“

Die Tabelle „Personal“ (Abbildung 15) ist die Tabelle, mit der Sie zuerst arbeiten und welche Sie danach nur noch nutzen, wenn Mitarbeiter in Ihr Unternehmen eintreten oder es verlassen.

	A	C	D	E	F	G	H	I	J
1	laufende Nummer	Personalnummer	Name*	Vorname*	Position	Titel	Ausbildung	Geburtsdatum	beschäftigt seit
2			* zwingend auszufüllen		-	-	-	TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ
3	1	P0308	Mustermann	Andrea	Bauleitung	Dipl.-Ing.	Bauingenieur	04.02.1985	01.05.2008
4	2	P0295	Schmidt	Markus	Polier	Meister	Schweißfachmann	16.05.1977	01.10.2011
5	3	P0111	Müller	Lisa	Trainee	B.Sc.	Bauingenieur	11.08.1988	01.01.2012
6	4	P0543	Anton	Adam	Bauleiter	Dipl.-Ing.	Bauingenieur	06.08.1955	15.10.2000
7	5	Q6458	Zeppelin	Gustav	Abteilungsleiter	Dr. Dipl.-Ing.	Elektroingenieur	01.06.1960	08.06.1990
8	6	Q1555	Kapller	Gesine	Prüfstatiker	Dipl.-Ing.	Bauingenieur	29.11.1973	01.05.1999
9	7	P3281	Herder	Manfred	Controller	M.Sc.	Ökonom	30.05.1983	01.10.2009
10	8	C1594	Mahler	Gerd	Polier	Meister	Maurer	09.07.1965	01.03.1995
11	9	P9984	Zimmer	Fritz	Polier	Meister	Betonbauer	22.10.1994	01.10.2012
12	10	C8421	Gesell	Paulina	Trainee	B.Sc.	Bauingenieur	09.12.1994	01.02.2014

Abbildung 15: Erweiterter Auszug aus der Tabelle „Personal“

Die Spalten D und E sind mit einem Sternchen versehen, da diese für weitere Abfragen und die Verkettung in Spalte B **zwingend** auszufüllen sind. Alle anderen Spalten sind optional, wobei „Personalnummer“ und „Position“ in der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ wieder als Mitarbeiterinformation erscheinen, sie aber keine Bedeutung für eine Abfrage haben.

Falls ein Mitarbeiter Sie verlassen sollte und Sie diesen aus der Qualifikationsmatrix entfernen möchten, bedenken Sie bitte, dass es sich hier **nicht** um eine Datenbank handelt. Dies bedeutet, wenn Sie z. B. die Personalinformationen zu Andrea Mustermann löschen und andere Personalinformationen in die entsprechende Zeile der Tabelle „Personal“ eingeben, werden die eingefügten Weiterbildungsmaßnahmen und das SOLL und IST von Frau Mustermann beibehalten und dem neuen Mitarbeiter zugeordnet. Sie müssen deshalb zuerst händisch in den Tabellen „Liste aller Termine“ und „Fort- und Weiterbildung“ die Informationen zu Frau Mustermann löschen, wenn Sie die fortlaufende Nummer bei Personal neu vergeben oder einen ehemaligen Mitarbeiter vollständig aus der Matrix entfernen möchten. Sie können aufgrund der Sperrung einzelner Spalten nicht ganze Zeilen zum Löschen markieren, sondern erst ab Spalte C.

8.4.3 Tabelle „Qualifikationen“

In der Tabelle „Qualifikationen“ (Abbildung 16) werden die möglichen Weiterbildungsmaßnahmen aufgelistet. Sie beinhaltet bereits eine Vielzahl von Vorschlägen zu Weiterbildungsmaßnahmen, die für Ihr Unternehmen interessant sein könnten.

Dabei sind es wieder die türkisfarbenen Zellen, die Ihnen zur Bearbeitung zur Verfügung stehen. Auf Spalte B und C haben Sie hier ebenfalls Zugriff, um die für Ihr Unternehmen relevanten Qualifikationen anzupassen.

In der Tabelle „Qualifikationen“ ist zu empfehlen, dass Sie sich erst bestmöglich entscheiden, welche Qualifikationen für Ihr Unternehmen relevant sind. Löschen Sie deshalb **bevor** Sie Daten in die Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ eingeben Qualifikationen, die für Ihr Unternehmen nicht relevant sind bzw. ergänzen Sie die Liste mit Qualifikationen.

Auch hier kommt die bereits erwähnte Problematik einer „Excel“-Datei ohne Datenbank zum Tragen. Wenn Sie eine Qualifikation umbenennen, wird dies von „Excel“ übernommen, die SOLL- und IST-Werte sowie die nächsten Schulungstermine in der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ werden jedoch nicht zurückgesetzt, sondern dem neuen Titel der Qualifikation zugeordnet. Sie können jederzeit Qualifikationen als nicht relevant definieren und unterhalb bereits bestehender Qualifikationen neue Qualifikationen einfügen. In Abbildung 16 wäre dies z. B nach Kategorie 1.5 – VOB/A in Zeile 9 eine Qualifikation mit der Nummer 1.6. in Zeile 10.

Über Spalte A geben Sie durch das Eingeben einer „1“ an, ob die Qualifikation für Ihr Unternehmen relevant ist und ob sie in die Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ übernommen werden soll. Wenn ja, ist noch zu prüfen, ob eine regelmäßige Wiederholung der Qualifikation notwendig ist, wie z. B. bei Erste-Hilfe-Maßnahmen. Wenn eine Wiederholung notwendig ist, setzen Sie in Spalte D wieder „1“ für ja. Sie können für einen besseren Überblick in Spalte A und D eine „0“ für nein einfügen, müssen es aber nicht, da die Abfrage dies automatisch erkennt. Wenn eine Wiederholung nötig ist und der Turnus bekannt ist, setzen Sie diesen bitte in Spalte E als Anzahl von Monaten fest. Hierbei sind nur ganze Zahlen zulässig.

	A	B	C	D	E
1	Qualifikation relevant = 1	Kategorie	Qualifikation	Umsetzung	
2				Häufigkeit	Turnus
3				zu wiederholen = 1	Monate (ganze Zahlen)
4	Vergaberecht				
5	1	1.1	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation	1	12
6		1.2	Ausschreibung von Bauleistungen: Leistungsbeschreibungen und Ausschreibungsunterlagen		
7	1	1.3	Vergabe von Bauleistungen: Kenntnis und Anwendung des Vergaberechts		
8	1	1.4	Vergabe an Nachunternehmer	1	24
9		1.5	VOB / A		

Abbildung 16: Auszug aus der Tabelle „Qualifikationen“

8.4.4 Tabelle „Liste aller Termine“

Die Tabelle „Liste aller Termine“ (Abbildung 17) gibt Ihnen die Möglichkeit, alle durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen chronologisch aufzuführen. Die Spalten A bis C werden hierbei von Ihnen, die Spalten E bis G automatisch ausgefüllt.

	A	B	C	E	F	G
	laufende Nummer	Schulungsnummer (z.B. 1.3)	Datum des Termins TT.MM.JJJJ	Personalnummer	Name, Vorname	Titel der Qualifikation
1						
2	1	1.1	01.01.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
3	1	4.2	01.07.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Arbeitsstättenverordnung
4	2	1.1	01.02.2014	P0295	Schmidt, Markus	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
5	3	3.2	30.09.2013	P0111	Müller, Lisa	kollektives Arbeitsrecht: Tarifvertragsrecht, Unternehmensmitbestimmung, Betriebsrat
6	1	1.1	01.09.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
7	5	1.1	02.09.2013	Q6458	Zeppelin, Gustav	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
8	1	1.3	01.04.2014	P0308	Mustermann, Andrea	Vergabe von Bauleistungen: Kenntnis und Anwendung des Vergaberechts
9	8	1.1	02.04.2014	C1594	Mahler, Gerd	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
10	1	1.1	01.03.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
11	9	2.1	05.05.2014	P9984	Zimmer, Fritz	Bauvertragsrecht: Grundlagen des BGB- und VOB-Vertrages
12	1	2.1	05.07.2014	P0308	Mustermann, Andrea	Bauvertragsrecht: Grundlagen des BGB- und VOB-Vertrages
13	1	1.3	03.09.2014	P0308	Mustermann, Andrea	Vergabe von Bauleistungen: Kenntnis und Anwendung des Vergaberechts
14	1	1.2	01.01.2013	P0308	Mustermann, Andrea	Ausschreibung von Bauleistungen: Leistungsbeschreibungen und Ausschreibungsunterlagen
15	4	4.2	05.03.2014	P0543	Anton, Adam	Arbeitsstättenverordnung
16	2	1.1	01.01.2013	P0295	Schmidt, Markus	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation
17	3	4.2	01.07.2013	P0111	Müller, Lisa	Arbeitsstättenverordnung
18	3	1.1	01.02.2014	P0111	Müller, Lisa	Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation

Abbildung 17: Auszug aus der Tabelle „Liste aller Termine“

Es sind in allen Spalten Filter gesetzt worden, so dass Sie sich nur die für Sie relevanten Informationen anzeigen lassen können, wie z. B. alle Qualifikationen einzelner Mitarbeiter oder alle Mitarbeiter mit einer bestimmten Qualifikation.

Bei der Spalte B ist darauf zu achten, dass Sie vor die Schulungsnummer ein ' („Shift“ + „# - Taste“) setzen, da sie sonst als Datum und nicht als Qualifikationsnummer erkannt wird, z. B. '4.2.

Es können hier auch abgeschlossene Weiterbildungsmaßnahmen eingefügt werden, die Sie unter „Qualifikationen“ nicht als relevant für Ihr Unternehmen markiert haben. Damit sie hier angezeigt werden können, müssen sie unter „Qualifikationen“ jedoch aufgeführt sein.

8.4.5 Tabelle „Fort- und Weiterbildung“

In der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ (Abbildung 18) werden die relevanten Informationen aus den Tabellen „Personal“, „Qualifikationen“ und „Liste aller Termine“ zusammengefasst. Es werden hier die Ergebnisse Ihrer SOLL- und IST-Feststellung personenspezifisch eingegeben (Abbildung 19 Spalte H und I). In Spalte J wird Ihnen angezeigt, ob für den jeweiligen Mitarbeiter eine Weiterbildung zur jeweiligen Qualifikation nötig ist.

Die Spalten H, I und J erleichtern die Nutzung durch eine erweiterte Farbgebung. So wird für die Spalten H und I (SOLL- und IST-Zustand) die Farbgebung nach Abbildung 18 verwendet. Sobald Sie die jeweilige Zahl (0 - 3) in Spalte H oder I eingeben, passt sich die Zelle automatisch entsprechend der Farbgebung an.

Farbkennung: Beurteilung SOLL und IST	
0	keine Kenntnisse
1	Grundkenntnisse
2	fortgeschrittene Kenntnisse
3	Expertenwissen

Abbildung 18: Farbgebung für SOLL- und IST-Zustand

Die Zellen der Spalte J werden automatisch ausgefüllt, indem die Differenz aus SOLL- und IST-Zustand berechnet wird. Sobald sich eine positive Differenz zwischen den Werten ergibt, wird die Zelle rot eingefärbt, und Sie erkennen sofort, bei welchen Mitarbeitern eine Qualifikation notwendig ist.

Spalte M bezieht ihre Informationen aus den Spalten E und F und aus der Tabelle „Liste aller Termine“. Die Spalten E und F beziehen die Werte wiederum aus der Tabelle „Qualifikationen“ („Wiederholung“ und „Turnus“). Wenn der Mitarbeiter also bereits eine Weiterbildung zu dieser Kategorie abgeschlossen hat und Sie diese unter „Liste aller Termine“ eingetragen haben, wird Ihnen der aktuellste dieser Termine (falls es mehrmalige Wiederholungen geben sollte) in der Spalte L angezeigt, und in der Spalte M der Termin berechnet, an dem diese Weiterbildung wiederholt werden muss.

Bei einigen Weiterbildungsmaßnahmen kann man keinen festen Turnus festlegen sondern es gibt feste Termine, zu denen Novellierungen erscheinen. Dies ist besonders bei rechtlichen Vorschriften der Fall. Diese festen Termine würden Sie in Spalte G eintragen. Dennoch ist in diesem Fall in der Tabelle „Qualifikationen“ die Häufigkeit mit „einmalig“ zu definieren. Feste Termine werden ebenso in Spalte M übernommen wie Termine zu einem festen Turnus.

Falls Sie unter „Qualifikationen“ Änderungen vorgenommen haben sollten, gerade im Hinblick auf die Notwendigkeit der jeweiligen Qualifikation, **müssen** Sie den Filter der Spalte B nutzen, um diese Änderungen bei „Fort- und Weiterbildung“ anzuzeigen. „Excel“ übernimmt diese Änderungen ansonsten nicht, da die Abfragen nicht automatisch erneut durchlaufen.

Zur Aktualisierung wählen Sie das **Filtersymbol** in Zelle B13 (Abbildung 19) an und setzen das Häkchen bei „Alles auswählen“. Daraufhin werden Ihnen alle voreingestellten Zeilen angezeigt, auch die leeren Zeilen, die nicht in Benutzung sind. Nun entfernen Sie das Häkchen bei „Leere“, und schon werden Ihnen daraufhin Ihre Änderungen angezeigt, und die leeren Zeilen sind wieder ausgeblendet.

Kategorie	Qualifikation	Umsetzung			P103 Bauleitung		letzte Schulung	nächster Schulungsstichmonat		
		Häufigkeit Zu wiederholen = 1	Turnus (Monate)	fester Termin (TT.MM.JJJJ)	Kenntnisstand					
					SOLL	IST			Schulung notwendig	
13	<input checked="" type="checkbox"/>									
14	Vergaberecht									
15	1.1 Leistungsbeschreibung: Inhalt und Interpretation	1	12			2	3	-1	Oktober 10	Oktober 11
17	1.3 Vergabe von Bauleistungen: Kenntnis und Anwendung des Vergaberechts	0	-					0		
18	1.4 Vergabe an Nachunternehmer	1	24					0		
36	Bauvertragsrecht									
39	2.3 Vertragsgestaltung (BGB)	1	12					0	September 10	September 11
41	2.5 Vertragsbedingungen und -inhalte: Interpretation, Anwendung und Wirksamkeit	0	-	01.12.2014				0		Dezember 14
57	Arbeitsrecht									
58	3.1 Arbeitsvertrag: Vertragspartner, Inhalt, Pflichten, Beendigung	1	36			3	1	2		
78	Arbeitschutz (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)									
80	4.2 Arbeitsstättenverordnung	1	36					0		
99	Projektmanagement									
106	5.7 Personaleinsatzplanung	0	-			2	1	1		
130	Bautechnik									
132	6.2 Bauverfahrenstechnik beim Bauen im Bestand	1	24					0		
134	6.4 Produktschulung A	0	-			1	1	0		
151	EDV									
153	7.2 Textverarbeitung, z.B. Microsoft Word	1	36					0		
155	7.4 Planungssoftware (Terminplanung)	0	-	01.10.2016				0		Oktober 16
158	7.7 Dateiorganisation	1	12					0	Juni 10	Juni 11

Abbildung 19: Auszug aus der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“

Die Ursprungsdatei, die Sie erhalten haben, hat noch keine vordefinierten relevanten Qualifikationen, weshalb Ihnen in „Fort- und Weiterbildung“ zuerst alle vordefinierten leeren Zeilen angezeigt werden. Dies ändert sich, sobald sie unter „Qualifikationen“ Definitionen vorgenommen haben und Sie die Änderungen über das Filtersymbol aktualisieren.

Aufgrund der Komplexität der angewandten Abfragen ist es möglich, dass „Excel“ einen Moment braucht, um alle Abfragen zu durchlaufen. Dies trifft bei allen Änderungen in Zellen zu, die mit Abfragen verbunden sind. Achten Sie deshalb insbesondere bei den Tabellen „Fort- und Weiterbildung“ und „Liste aller Termine“ darauf, dass die Änderungen angenommen wurden. Als Hilfestellung kann Ihnen die Anzeige „Berechnung wird ausgeführt:“ im unteren rechten Bereich des Excel-Rahmens dienen (Abbildung 20). Falls die Änderungen nicht angenommen werden sollten, gerade, wenn Sie eine Vielzahl von Daten kurz hintereinander eingeben, können Sie die Berechnung initiieren, indem Sie die Daten, die nicht angenommen wurden, markieren, entfernen und wieder einfügen.

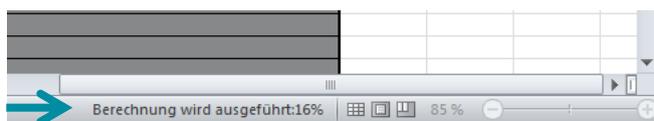


Abbildung 20: Hilfestellung bei der Annahme von Änderungen

8.4.6 Filtern der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“

Um Ihnen die Nutzung und Darstellung der gewonnenen Ergebnisse zu vereinfachen enthält die Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ die Buttons „Filtern“ und „Filter zurücksetzen/ Mitarbeiter aktualisieren“ in der Spalte C (Abbildung 19). Sie ermöglichen es Ihnen die Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ nach bestimmten Kriterien mithilfe einer VBA-Programmierung zu filtern.

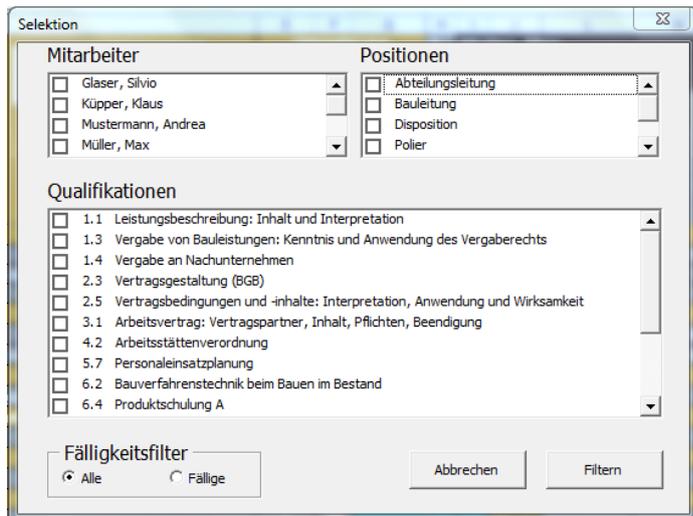


Abbildung 21: Fenster "Selektion" in der Tabelle "Fort- und Weiterbildung"

Wenn Sie den Button „Filtern“ wählen, öffnet sich das Fenster „Selektion“ (Abbildung 21). Hier können Sie zwischen vier Filterkriterien wählen:

-  „Mitarbeiter“
-  „Positionen“
-  „Qualifikationen“
-  „Fälligkeitsfilter“

Dabei können Sie nur eines der Kriterien oder auch alle Kriterien zum Filtern nutzen. Die Kriterien „Mitarbeiter“, „Positionen“ und „Qualifikationen“ erlauben Mehrfachauswahlen. Wenn Sie beim „Fälligkeitsfilter“ „Fällige“ anstelle von „Alle“ auswählen, werden Ihnen alle Mitarbeiter und die entsprechende Qualifikation angezeigt deren nächster Qualifikationstermin zum „nächsten Schulungsstichmonat“ bereits abgelaufen ist.

Bei den „Qualifikationen“ werden zur Auswahl nur die Qualifikationen angezeigt, die Sie auch in der Tabelle „Qualifikationen“ als relevant definiert haben.

Wenn Sie die Tabelle nach gewählten Kriterien gefiltert haben und diese Kriterien in einem zweiten Schritt präzisieren bzw. ändern möchten, wählen Sie wieder den Button „Filtern“ und wählen die gewünschten Kriterien aus. Sie müssen den Filter nicht erst wieder zurücksetzen. Die

Kriterien des vorherigen Filters werden allerdings nicht gespeichert, so dass Sie sie erneut eingeben müssen, wenn Sie einen Filter präzisieren wollen.

Den Button „Filter zurücksetzen/Mitarbeiter aktualisieren“ können Sie nutzen, um alle Mitarbeiter und Qualifikationen nach einem zuvor gesetzten Filter wieder anzuzeigen. Außerdem müssen Sie den Button nutzen um in der Tabelle „Fort- und Weiterbildung“ den entsprechenden Block des Mitarbeiters sichtbar zu machen, wenn Sie im Reiter „Personal“ einen neuen Mitarbeiter eingefügt haben.

Wenn Sie Ihre gefilterten Daten drucken möchten, können Sie wie gewohnt die Druckfunktion nutzen. Ein Export der gesamten Tabelle in eine andere „Excel“-Datei mittels „Copy-and-Paste“ ist nicht möglich.

Die Filterung kann einen Moment in Anspruch nehmen, dies liegt daran, dass keine Datenbank genutzt wird und die VBA-Programmierung alle Zellen einzeln abfragt. Die Berechnungsdauer kann außerdem von der Leistungsfähigkeit Ihres Computers abhängen. Aus diesem Grund ist zu empfehlen die Filterfunktion hauptsächlich zu nutzen, wenn Sie bestimmte Daten zur weiteren Nutzung darstellen bzw. Mitarbeiter vergleichen möchten und nicht immer, wenn Sie z. B. nur die SOLL- und IST-Daten eines bestimmten Mitarbeiters aktualisieren wollen. Die Filterung nach einem einzelnen Mitarbeiter nimmt z. B. mehr Zeit in Anspruch als zu dem entsprechenden Block zu scrollen.

8.5 WEITERFÜHRENDE LITERATUR

PORTAL	LINK
Allgemeine, öffentliche Portale	
Infoweb Weiterbildung	www.iwwb.de
Weiterbildungs-Informationssystem	www.wis.ihk.de
Bauspezifische Portale für Qualifikationsmaßnahmen (Verbände und Kammern)	
Hauptverband der deutschen Bauindustrie	www.bauindustrie.de
Ingenieurkammer NRW	www.ikbaunrw.de
Portale für Qualifikationsleitende	
Coach-Datenbank	www.coach-datenbank.de
Dozentenpool24	www.dozentenpool24.de
Trainer	www.trainer.de
Trainertreffen	www.trainertreffen.de

8.6 LITERATURVERZEICHNIS

Merk, Richard: Weiterbildungsmanagement – Bildung erfolgreich und innovativ managen. Berlin: Hermann Luchterhand Verlag, 1998

Mieth, Petra: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung im Bauunternehmen. Kassel: kassel university press gmbh, 2007

9 APPLIKATION ZUR SCHNITTSTELLEN-ANALYSE UND PROZESSOPTIMIERUNG

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller

Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

unter Mithilfe von

Lisa Bednarski

Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

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



9.1 MOTIVATION UND ZIELSETZUNG FÜR BAUSTELLEN-FÜHRUNGSKRÄFTE

Bei der „Applikation zur Schnittstellenanalyse und Prozessoptimierung“ (App „BauLeiterMonitoring“) handelt es sich um ein Instrument (Tool), das die Möglichkeit bietet, getätigte Prozesse sowie Ausführungstypen eigenständig durch die ausführende Baustellen-Führungskraft aufzuzeichnen. Damit besteht die Möglichkeit, dass die Prozesse innerhalb der Arbeitsaufgaben einer Baustellen-Führungskraft erfasst, visualisiert und anschließend analysiert werden können. Die Ergebnisse können dazu dienen, geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation von Baustellen-Führungskräften zu definieren, z. B. um die eigene Selbsteinschätzung zu überprüfen.

Diese Applikation (App) dient dem alleinigen Zweck der eigenständigen Selbstkontrolle für Baustellen-Führungskräfte und ist nicht zur Kontrolle und Überwachung ihrer Arbeitsleistung gedacht. Der Zugang zu den erfassten Daten kann allein beim Anwender liegen.

Entwickelt und verwendet wurde die App „BauLeiterMonitoring“, begleitend zur Diplomarbeit „Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung“⁷² von Dominik Bamberger mit seiner Betreuerin. Sie ist auf die dortigen speziellen Anforderungen der Baustellen-Führungskräfte zugeschnitten, kann aber bei Bedarf angepasst werden.

⁷² Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013

9.2 BESCHREIBUNG DER APPLIKATION

9.2.1 Aufbau

Die Basis der App ist die Definition von typischen Aufgabenfeldern und Prozesstypen für eine Baustellen-Führungskraft. Dabei werden die Prozesstypen fünf Aufgabenfeldern zugeordnet (Abbildung 22).

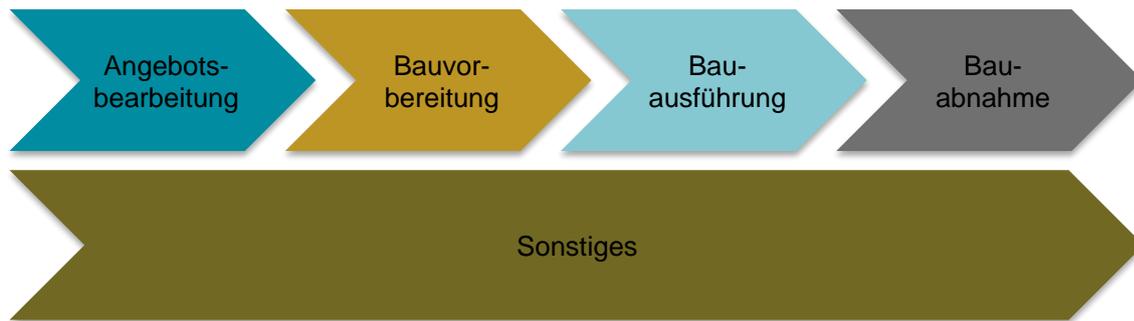


Abbildung 22: Aufgabenfelder des Bauablaufes⁷³

Auf diese Definition stützt sich der Aufbau der App-Oberfläche und erleichtert durch die logische Abfolge von Aufgabenfeld und Prozesstyp die Bedienung. Im Anhang finden Sie eine Aufstellung der implementierten vordefinierten Prozesstypen, mit ihrer jeweiligen Zuordnung zu den Aufgabenfeldern zur Übersicht.

Da die App die Arbeitsbelastung von Baustellen-Führungskräften festhalten soll, sind außer den Aufgabenfeldern und Prozessen die Ausführungstypen zu berücksichtigen. So wird ebenfalls festgehalten, ob die Baustellen-Führungskraft sitzt, steht, läuft oder fährt und ob sie dabei noch einer weiteren Tätigkeit nachgeht (Essen, Trinken, Telefonieren, Mail, Office, Intranet) und wann und wie lange dieser Prozess anhält. Außerdem kann die Baustellen-Führungskraft festhalten, ob andere Personen in den jeweiligen Prozess involviert sind und wenn ja, wie viele.

9.2.2 Möglichkeiten

Durch die genaue Aufnahme von Prozessen mit ihren Anfangs- und Endzeiten haben Sie die Möglichkeit auszuwerten, welche Aufgabenfelder oder Prozesse Sie und Ihre Arbeit besonders beeinflussen, sowohl positiv, als auch negativ. Sie können feststellen, ob und wie lange Tätigkeiten unterbrochen wurden und wodurch dies geschehen ist.

Insbesondere im Hinblick auf bekannte Stressoren und Anforderungen an Baustellen-Führungskräfte lassen sich anhand der gesammelten Daten belegbare Aussagen treffen, inwie-

⁷³ Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013, Abbildung 6

weit Sie persönlich betroffen sind. Durch eine Auswertung können auch die Bereiche identifiziert werden, die das größte Verbesserungspotenzial bieten, sowohl im

Unternehmen selbst, als auch in den eigenen Arbeitsabläufen. Die größten Stressoren⁷⁴ für Baustellen-Führungskräfte sind:

-  Kostendruck
-  zu großes Arbeitspensum
-  Störungen des Bauablaufs
-  Arbeiten unter Zeitdruck
-  Unterbrechung der Arbeit
-  zu wenig Zeit für Familie und Freunde
-  Entscheiden ohne ausreichende Informationen
-  häufige PKW-Fahrten
-  lange Arbeitstage

Die folgenden Anforderungen⁷⁵ an Baustellen-Führungskräfte treten zusätzlich zu den oben genannten Stressoren auf:

-  Koordination vielfältiger Aufgaben
-  Verantwortung für Arbeitssicherheit
-  rascher Aufgabenwechsel
-  Vielzahl an Gesprächen
-  wirtschaftliche Verantwortungen

Bei der Umsetzung der App wurden die Anforderungen „Verantwortung für Arbeitssicherheit“ und „Wirtschaftliche Verantwortung“ nicht betrachtet, da dies inhaltliche Aufgaben sind, die mit der App nicht erfasst werden können.

74 Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013, Abbildung 7

75 ebenda Bamberger, Abbildung 8

9.2.3 Grenzen

Die Genauigkeit der Erfassung hängt von Ihren zeitlichen Möglichkeiten ab. Vielleicht ist es Ihnen nicht möglich, alle Prozessdetails aufgrund des Zeitaufwandes zu erfassen, oder Sie lassen die Aufnahme ganzer Prozesse aus. Dennoch sind die erfassten Daten nutzbar, und es lassen sich Aussagen zu Ihrer Belastung treffen.

Da die implementierten Prozesse und äußeren Einflüsse vorgegeben sind und auf die Erfassung im Rahmen der Diplomarbeit ausgelegt wurden, ist es möglich, dass Sie Prozesse tätigen, die nicht in der App vorgegeben wurden. Zur besseren Auswertung, gerade im Hinblick auf Ihr Zeitmanagement, ist es zu empfehlen, dass Sie stattdessen einen ähnlichen Prozess wählen und wenn möglich, sogar eine kurze Notiz in das vorhandene Notizfeld einfügen. So können Sie im Nachhinein in der Auswertung über eine „Excel“-Tabelle eine Anpassung des Prozesses vornehmen.

9.2.4 Bereitstellung und Anpassungsmöglichkeiten

Die App ist für die Nutzung auf einer Apple-Oberfläche (nur iPad) entwickelt worden, und es ist mindestens iOS 6.0 als Betriebssystem erforderlich.

Sie finden die App zu einem Preis von 0,89 € im iTunes-Store unter dem Begriff „Bauleiter Monitoring“ oder direkt unter dem Link:

<https://itunes.apple.com/de/app/bauleiter-monitoring/id797547739?mt=8>

Die App wurde begleitend zur Diplomarbeit von Dominik Bamberger entwickelt und auf die Anforderungen der Praxispartner zugeschnitten. Für Ihre individuelle Nutzung könnten Anpassungen nötig sein, hierzu können Sie sich an Herrn Bamberger wenden, den Sie über den Kontakt im iTunes-Store erreichen können.

9.3 BEDIENUNGSANLEITUNG DER APPLIKATION

Die Anwendung der App findet auf nur einer Oberfläche statt, so dass zu keinem Zeitpunkt die Ansicht gewechselt werden muss. Der Aufbau der App bzw. die Reihenfolge der Eingabe folgt von oben nach unten. Abbildung 23 zeigt die Oberfläche der App und ist zur Unterstützung der weiteren Anleitung in vier Bereiche unterteilt.

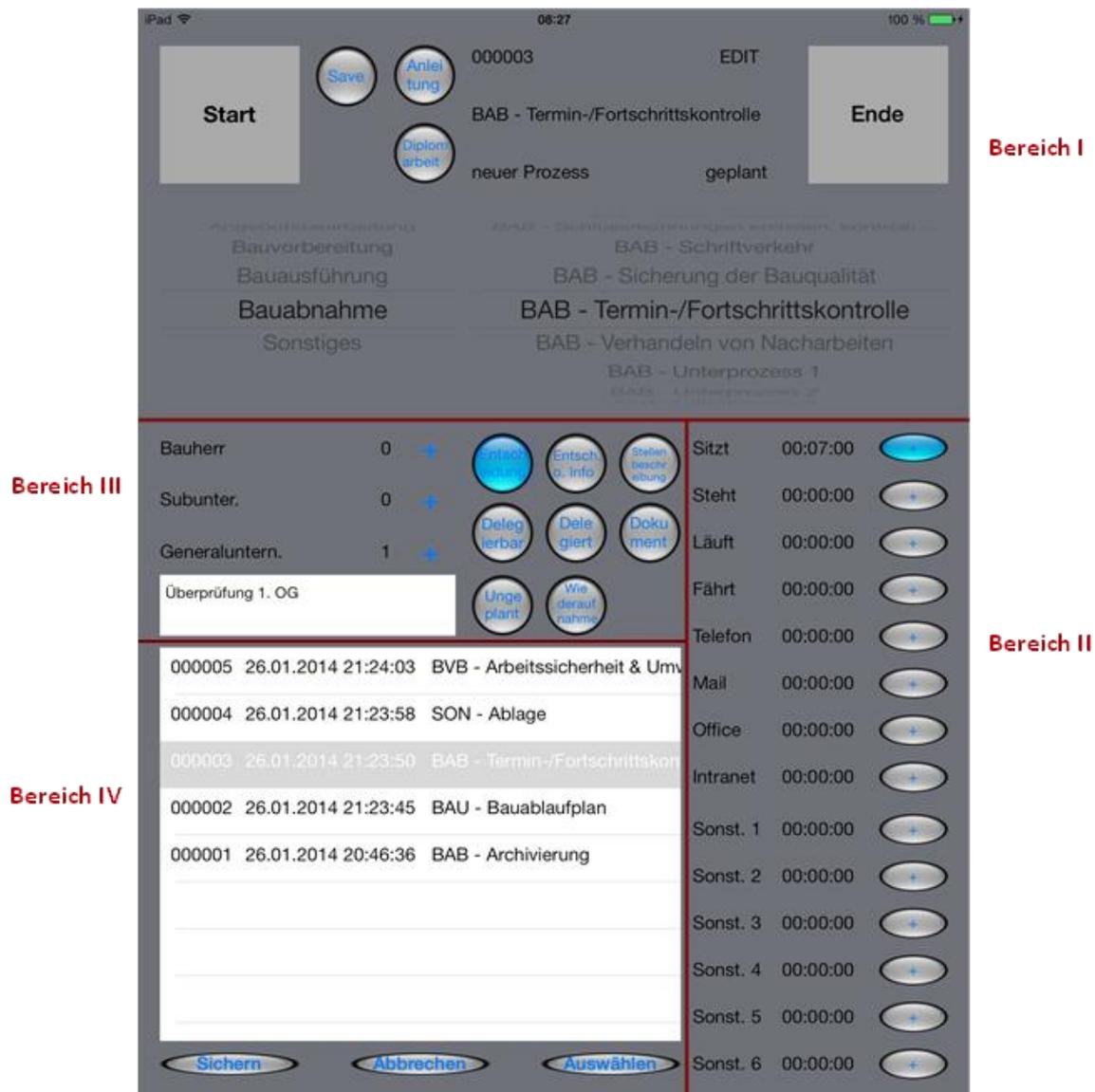


Abbildung 23: Ansicht der Applikationsoberfläche⁷⁶

⁷⁶ Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013, Abbildung 9

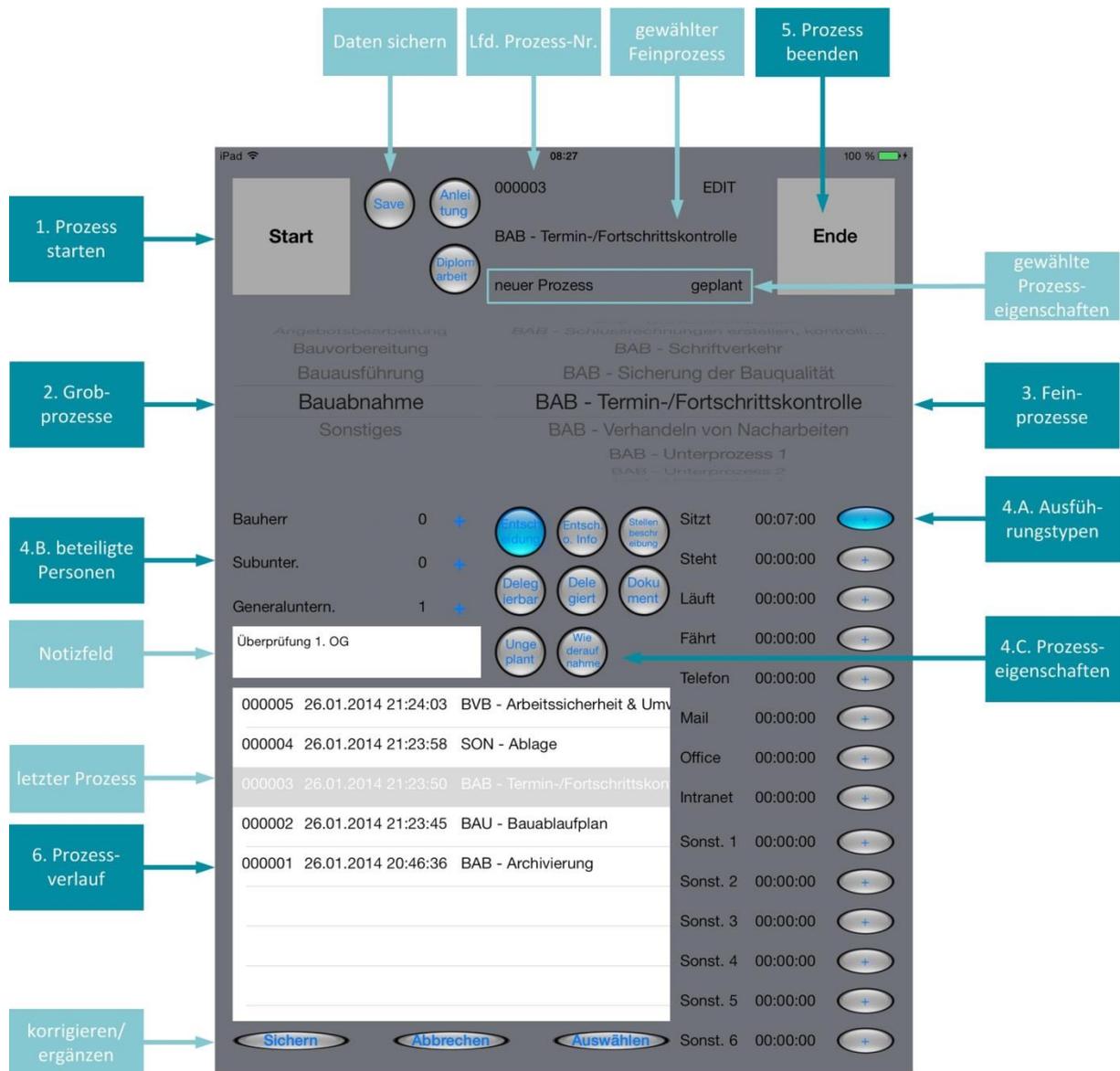


Abbildung 24: Applikationsinhalte und Vorgehensweise

9.3.1 Überblick der Applikation Inhalte

Buttons	Bedeutung
„Save“	Die aufgenommenen Daten werden per Email verschickt.
„Anleitung“	Öffnet das Anleitungskapitel der Diplomarbeit.
„Diplomarbeit“	Öffnet die Diplomarbeit von Dominik Bamberger.
„Entscheidung“	Der Prozess beinhaltet eine Entscheidung.
„Entsch. o. Info“	Die Entscheidung wurde ohne ausreichende Information getroffen.
„Stellenbeschreibung“	Der Prozess wird in der Stellenbeschreibung erwähnt.
„Delegierbar“	Aufgrund der Beschreibung und Verantwortung delegierbarer Prozess.
„Delegiert“	Der Prozess wurde delegiert.
„Dokument“	Ein Dokument in Papierform wurde verwendet.
„Ungeplant“	Die Baustellen-Führungskraft wurde im laufenden Prozess unterbrochen.
„Wiederaufnahme“	Wiederaufnahme eines zuvor unterbrochenen Prozesses.

Abbildung 25: Belegung der Buttons⁷⁷

⁷⁷ Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013, Tabelle 1

9.3.2 Aufnahme eines Prozesses

In Abbildung 24 finden Sie die folgenden Schritte mit der entsprechenden Nummerierung und Beschriftung wieder. Sie sind zum besseren Erkennen türkis hinterlegt. Beschriftungen ohne Nummerierung und einer helleren Hintergrundfarbe werden in den folgenden Schritten ebenfalls erwähnt.

1. Prozess starten

Zum Starten eines jeden Prozesses wählen Sie den Button „Start“, damit beginnt die Zeitnahme des neuen Prozesses (Abbildung 26). Falls zuvor bereits ein anderer Prozess beendet wurde, werden alle Zähler und Zeitangaben durch die Wahl des „Start“-Buttons auf den Ausgangswert zurückgesetzt.

Im Bereich I finden Sie außerdem ein Informationsfeld. Es ist nicht editierbar, sondern gibt Ihnen einen kurzen Überblick über die wichtigsten Prozessinformationen. Die erste Zeile gibt die fortlaufende Prozessnummer an (hier: „000003“), während die zweite Zeile den gewählten Feinprozess nennt. Die dritte Zeile gibt an, ob es sich um einen neuen oder wiederaufgenommenen Prozess handelt bzw. ob es ein geplanter oder ungeplanter Prozess ist (Schritt 4.C). Die Bezeichnung „Edit“ in der ersten Zeile dieses Beispiels gibt an, dass der bereits abgeschlossene Prozess mithilfe des Prozessverlaufes korrigiert wird (siehe Schritt 6).

2. Grobprozess auswählen

Über die linke Auswahlrolle wählen Sie den Grobprozess (Aufgabenfeld). In der Abbildung 26 ist als Aufgabenfeld „Bauabnahme“ gewählt. Ob die gewünschte Auswahl getroffen wurde erkennen, Sie an der schwarzen Schriftfarbe.



Abbildung 26: Darstellung der Prozessauswahl⁷⁸

⁷⁸ Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013, Abbildung 10

3. Feinprozess auswählen

Nach der Wahl des Grobprozesses wählen Sie den entsprechenden Feinprozess anhand der rechten Auswahlrolle (hier: „BAB – Termin-/ Fortschrittskontrolle“). Es werden Ihnen nur Feinprozesse angezeigt, die dem zuvor gewählten Grobprozess zugeordnet sind (vgl. Kapitel 9.5). Die Aufgabenfelder sind dabei anhand des zeitlichen Bauablaufes und die Feinprozesse alphabetisch sortiert.

„Die über die Beschreibungsnotwendigkeit hinausgehende Anzahl von Prozesstypen wurde in der Datenbank implementiert, um die Möglichkeit der Aufnahme eines unvorhersehbaren Prozesstyps zu gewährleisten. Dabei ist die Notizfunktion sinnvoll zur Kurzbeschreibung des unvorhergesehenen Prozesstyps zu verwenden.“⁷⁹

Falls Sie keine weiteren Prozessinformationen außer den Grob- und Feinprozessen aufnehmen möchten, können Sie die Zeitaufnahme des Prozesses bis zu seiner Beendigung weiterlaufen lassen. Mit der Wahl des Feinprozesses haben Sie das nötige Auswahlminimum erreicht. Zur Beendigung des Prozesses gehen Sie direkt zu Schritt 5.

4. Detaillierte Prozessinformationen

Für die Aufnahme weiterer Prozessinformationen nutzen Sie die verschiedenen Möglichkeiten in den Bereichen II und III.

A. Ausführungstypen

Grundsätzlich ist die Reihenfolge des Vorgehens nach der Wahl des Feinprozesses frei. Dennoch empfiehlt es sich, nach Schritt 3 direkt zu den Ausführungstypen zu wechseln, damit die Zeitaufnahme für den jeweiligen Ausführungstyp gestartet werden kann. Zeiten werden jeweils für den Gesamtprozess und für die gewählten Ausführungstypen aufgezeichnet.

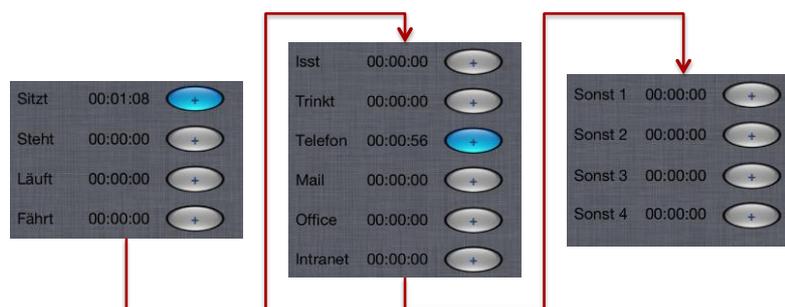


Abbildung 27: thematische Aufteilung der Ausführungstypen aus Bereich II80

79 Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013, S. 35

80 ebenda Bamberger, Abbildung 13

In Abbildung 27 sind die Ausführungstypen aus Bereich II thematisch untergliedert und anhand der Nutzungsreihenfolge dargestellt. In der App finden Sie alle drei Abschnitte direkt untereinander, ohne eine optische Trennung.

Zunächst wählen Sie den Typ der Bewegung („Sitzt“, „Steht“, „Läuft“, „Fährt“). Danach können Sie Ihre dabei ausgeführte Tätigkeit wählen. Der dritte Block („Sonst. 1 – 4“) ist von Ihnen frei belegbar, wobei Sie den Text nicht abändern können. Sie können z. B. das Notizfeld in Bereich III für eine Definition nutzen, oder Sie notieren sich die Belegung anderweitig.

Sobald ein Ausführungstyp gewählt wurde, ist der Button blau hinterlegt, und die Zeitnahme beginnt. Durch erneutes Anwählen kann die Zeit gestoppt werden. Innerhalb eines Prozesses können Ausführungstypen beliebig häufig gewechselt, gestoppt und gestartet werden. Aber **wichtig** ist, dass Sie **vor** der Wahl eines neuen Ausführungstyps erst den alten Ausführungstyp durch erneutes Wählen deaktivieren. Wenn Sie dies nicht tun, wird die Zeitnahme für zwei Ausführungstypen parallel geführt, da keine Abhängigkeit der Bewegungs- und Positionswechsel durch die App überprüft wird.

B. Anzahl beteiligter Personen

Unterhalb der Auswahlrolle für die Aufgabenfelder finden Sie Bereich III mit der Möglichkeit die Personenanzahl der Prozessbeteiligten festzuhalten (Abbildung 28). Dabei wird zwischen drei Personengruppen unterschieden („Bauherr“, „Subunternehmer“, „Generalunternehmer“). Die jeweilige Anzahl der beteiligten Personen kann über die Nutzung der „Plus“- und „Minus“-Buttons bestimmt werden, wobei die Zahl bei „Bauherr“ und „Subunternehmer“ zwischen null und zwanzig liegen muss. Der Mindestwert bei „Generalunternehmen“ liegt bei mindestens eins, da Sie als Baustellen-Führungskraft als prozessbeteiligter Generalunternehmer betrachtet werden. Die weiteren Prozessbeteiligten können z. B. Beteiligte eines Telefonates, einer Baustellenbegehung oder einer Sitzung sein.

Das unter den Personengruppen liegende Notizfeld (hier: „Überprüfung 1. OG“) ermöglicht Freitext hinsichtlich zusätzlicher Informationen und Hinweise, die bei der späteren Auswertung nützlich sein können. Die Länge der möglichen Notiz ist nicht beschränkt, für eine sinnvolle Anwendung sollte Sie aber möglichst nicht das Maß des vorgegebenen Notizfeldes überschreiten.

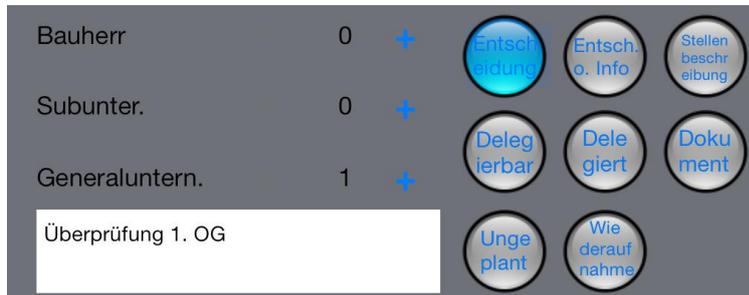


Abbildung 28: Darstellung des Bereiches III⁸¹

C. Prozesseigenschaften

Die rechts neben dem Personenfeld liegenden Buttons (acht Stück) ermöglichen eine noch genauere Definition des Prozesses. Diese Informationen können Sie vorzugsweise während des Prozesses wählen oder aber auch nachträglich einpflegen bzw. ändern (siehe Schritt 6). In Abbildung 25 finden Sie Kurzbeschreibungen zu den Buttons in Bereich I und III.

5. Prozess beenden

Den Prozess beenden Sie über das Wählen des Buttons „Ende“ im Bereich I, womit die Prozessdaten in der applikationsinternen Datenbank gesichert werden.

6. Prozessverlauf

Im Bereich IV werden Ihnen immer die letzten sieben Prozesse angezeigt, wobei der oberste Prozess immer der aktuellste ist (Abbildung 29). Alle vorherigen Prozesse können durch Scrollen auf dem Verlaufsfeld angezeigt und ggf. korrigiert werden. Somit ist gewährleistet, dass der Aufzeichner z. B. in einer stressigen Situation nachträglich Informationen einpflegen kann. Dies ist allerdings nicht für die Zeitnahmen, wie die Anfangs- und Endzeit und die Dauer der Ausführungstypen, möglich.

Für Korrekturen nutzen Sie die Buttons „Sichern“, „Abbrechen“ und „Auswählen“ unterhalb des Prozessverlaufs. Wählt man „Auswählen“, werden die Daten des gewählten Prozesses aus der anwendungsinternen Datenbank zurücküberführt. Man hat nun die Möglichkeit, Daten zu ändern, wie z. B. ein Wechseln von einem geplanten zu einem ungeplanten Prozess oder die Anzahl der beteiligten Personen über die Buttons in Bereich III. Wenn Sie Änderungen vorgenommen haben, sichern Sie diese über den nun anwählbaren Button „Sichern“. Bei der Wahl von „Abbrechen“ wird der Vorgang abgebrochen, und die Prozessinformationen bleiben unverändert.

81 Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013, Abbildung 11

000005	26.01.2014 21:24:03	BVB - Arbeitssicherheit & Umw
000004	26.01.2014 21:23:58	SON - Ablage
000003	26.01.2014 21:23:50	BAB - Termin-/Fortschrittskon
000002	26.01.2014 21:23:45	BAU - Bauablaufplan
000001	26.01.2014 20:46:36	BAB - Archivierung

Sichern Abbrechen Auswählen

 Abbildung 29: Darstellung des Bereiches IV ⁸²

9.3.3 Backup und Export

Ein Backup ist jederzeit bei vorhandener Internetverbindung möglich. Aufgrund des Einsatzortes auf der Baustelle ist es sinnvoll, ein regelmäßiges Backup durchzuführen, damit z. B. durch Witterungseinflüsse oder mechanische Einflüsse, die einen Schaden am iPad hervorrufen können, die Daten nicht verloren gehen.

Durch Anwählen des Buttons „Save“ wird das E-Mail Programm des iPads geöffnet und eine Textdatei mit einem vollständigen Datensatz als Anhang eingefügt. Diese E-Mail lässt sich an eine beliebige E-Mail-Adresse als Backup und zur Auswertung verschicken.

Bei dem Datensatz handelt es sich um eine Textdatei, bei der die einzelnen Werte durch Semikolons getrennt werden. Damit kann der Datensatz mit den gängigen Tabellenkalkulationsprogrammen geöffnet und weiterbearbeitet werden.⁸³

Dazu öffnet man die Textdatei, kopiert den gesamten Inhalt und importiert diesen in das Tabellenkalkulationsprogramm. Um die Daten nun einzelnen Zellen zuzuordnen, sind die Daten z. B. in „Excel“ zu markieren. Dann können Sie die Reiter „Daten“ und darunter „Text in Spalten“ nutzen. Bei den Trennzeichen ist „Semikolon“ zu wählen, und nach der Wahl von „Fertig stellen“ werden Ihre Daten auf Zeilen und Spalten verteilt, und die Daten stehen Ihnen zur weiteren Nutzung zur Verfügung.

⁸² Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013, Abbildung 12

⁸³ ebenda Bamberger, S. 39

9.3.4 Grenzen und Beschränkungen in der Bedienung

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Dauer eines einzelnen Prozesses nur sekundengenau erfasst wird. Sollte der Prozess also 42,4 Sekunden dauern, wird dieser mathematisch korrekt gerundet mit 42 Sekunden angegeben. Dies scheint aber aufgrund der zu erwartenden andauernden durchschnittlichen Länge von mehreren Minuten pro Prozess angemessen genau.

Bei ausreichender Übung mit der Applikation lässt sich die Zeit, die zwangsläufig zwischen Beenden eines Prozesses durch das Drücken des „Ende“-Buttons und des Startens eines neuen Prozesses durch Drücken des „Start“-Buttons benötigt wird, auf ein Minimum reduzieren.

Soll die App von einer anderen Baustellen-Führungskraft genutzt werden, und Sie möchten dieser keinen Einblick auf Ihre persönlichen erfassten Daten geben, sind die Daten der applikationsinternen Datenbank zu löschen. Dies erreichen Sie, indem Sie die App, nach einem Backup Ihrer Daten, vollständig deinstallieren und wieder installieren.

9.4 LITERATURVERZEICHNIS

Bamberger, Dominik.: Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbau-
leitung. Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, Diplomarbeit, 2013

9.5 INTEGRIERTE AUFGABENFELDER UND IHRE ZUGEORDNETEN PROZESS-TYPEN

Angebotsbearbeitung: Angebotsauswertung, Angebotskalkulation, Aufträge schreiben, Auftragsverhandlung, Ausfall von Arbeitskräften, Ausfall von Geräten, Ausführungskalkulation, Baubesprechung, Definieren von Nachunternehmerleistung, Gewährleistungsfristen, Kostenschätzung, Leistungsverzeichnis, Massenermittlung, Vergabe von Unteraufträgen, Vertragsunterlagen prüfen, Wirtschaftlichkeitsberechnung

Bauvorbereitung: Arbeitssicherheit, Aufmaße prüfen, Ausfall von Arbeitskräften, Ausfall von Geräten, Auswahl von Versicherungen, Baubesprechung, Bauphasen-/ Balken-/ Netzpläne, Baustelleneinrichtung, Baustellenüberwachung, Bauzeitenplan, Bearbeiten Ausführungsunterlagen, Bestandsaufnahme, Bestimmung Subunternehmen, Beweissicherung, Definieren von Vertragsterminen/ -strafen, Dokumentation (Fotografie), Einmessen von Bauobjekten, Fertigungsplanung, Festlegen Gewerke-Schnittstellen, Gesundheitsschutz, Gewerke-Detailplanung, Kostensfortschreiben, Leistungsverzeichnis, Massenkontrolle, Rechnungsstellung und -prüfung, Sicherung der Bauqualität, Termin- / Fortschrittskontrolle, Umweltschutz, Vandalismus, Vergabe von Unteraufträgen, Vergabegespräche, Versorgung Energie und Wasser

Bauausführung: Abbau und Räumung der Baustelle, Abfuhr von Reststoffen, Arbeitssicherheit, Aufmaß erbrachter Leistungen, Ausfall von Arbeitskräften, Ausfall von Geräten, Baubesprechung, Baustellenbegehung, Baustellenprotokoll, Baustellenüberwachung, Bautagebuch, Behinderungsanzeigen, Beweissicherung, Diebstahl, Dokumentation (Fotografie), Erfassung der Bauleistungen, Gesundheitsschutz, Konflikte lösen, Leistungsverzeichnis, Massenkontrolle, Rechnungsstellung und -prüfung, Sicherung der Bauqualität, Soll-Abweichungen (Termin, Kosten, Qualität.), Termin- / Fortschrittskontrolle, Umweltschutz, Ursachenforschung Schäden, Vandalismus, Verdeckte Bauteile dokumentieren, Vergabe von Unteraufträgen, Vergabegespräche, Verhandeln von Nacharbeiten, Versorgung mit Energie und Wasser, Vorschrifteneinhaltung

Bauabnahme: Abnahme der Arbeiten, Ausfall von Arbeitskräften, Ausfall von Geräten, Baubesprechung, Baustellenräumung, Beweissicherung, Dokumentation (Fotografie), Gewährleistungsansprüche prüfen, Gewährleistungen planen und leiten, Leistungsverzeichnis, Mängelbearbeitung, Nachkalkulation erstellen, Nachträge nachverhandeln, Schlussrechnungen erstellen, Schlussrechnungen kontrollieren, Sicherung der Bauqualität, Termin- / Fortschrittskontrolle, Umweltschutz, Verhandeln von Nacharbeiten

Sonstiges: Ablage, Ansprechpartner für die Belegschaft, Baubesprechung, Baustellenfahrt, Fort- und Weiterbildungen, Gegenzeichnung von Stundenzetteln, Leistungserfassung Material, Leistungserfassung Personal, Pausen, Repräsentant des Unternehmens, Stunden protokollieren

10 HANDLUNGSHILFE ASSISTENZMODELL

erstellt von

Dipl.-Ing. Martina Schneller

Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D, LuF Baubetrieb und Bauwirtschaft

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



10.1 DIE IDEEN

Die Idee des Assistenzmodells basiert auf der Ausgangsthese und der Notwendigkeit, dass die Baustellen-Führungskraft sich wieder auf die wesentlichen Dinge im Tätigkeitsbereich der Bauleitung konzentrieren muss.

Die Umsetzung der Assistenz der Bauleitung ist in verschiedenen Varianten denkbar. Zum einen besteht die Möglichkeit der Einstellung eines **Bachelor** Absolventen, der im Rahmen einer studentischen Hilfskraft oder eines Werkstudenten, die Aufgaben der Bauleitung mit geringem Schwierigkeitsgrad übernehmen bzw. bei Aufgaben mit höherem Schwierigkeitsgrad die Bauleitung unterstützen kann.

Als weitere Variante kann der Einsatz von **gewerblichen Mitarbeitern**, die aus gesundheitlichen Gründen ihrer Tätigkeit auf der Baustelle nicht mehr nachkommen können, als Assistenz der Bauleitung gesehen werden. Hier können zu hohem Maße die technischen Voraussetzungen als erfüllt angesehen werden, allerdings nicht unbedingt die kaufmännischen vorausgesetzt werden. Daher kann es hier sinnvoll sein, die gewerblichen Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich weiterzubilden.

Die dritte Variante wäre die Umsetzung der Bauleitungsassistenz in einem neuen **Ausbildungsberuf** „kaufmännisch-technische Assistenz der Bauleitung“. Dies ist kurzfristig jedoch nicht umsetzbar, wird aber als Perspektiven von den Projektpartnern und Praxispartnern des Projektes EBBFü gesehen.

10.2 DELEGIERBARE BEREICHE

Bei den delegierbaren Aufgaben kann grundsätzlich unterschieden werden zwischen Tätigkeiten, die selbstständig und eigenverantwortlich von der Assistenz der Bauleitung ausgeführt werden können sowie denen, bei denen die Assistenz der Bauleitung der Baustellen-Führungskraft zuarbeitet.

Es ist nicht möglich eine vollständige und allgemein gültige Aufzählung von delegierbaren Aufgaben hier darzustellen, da die vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen der Assistenz der Bauleitung für die Übernahme von Aufgaben von zentraler Bedeutung ist. Daher sollen die folgenden Darstellungen einen Überblick über das Aufgabengebiet der Firmenbauleitung sowie mögliche Ansatzpunkte im Bereich der Delegierbarkeit bieten.

Die Assistenz der Bauleitung soll die Firmenbauleitung bei der Ausübung der Bauleitungsaufgaben unterstützen:

Die Firmenbauleitung koordiniert, kontrolliert und steuert die Vorbereitung, Ausführung und Abrechnung der zu betreuenden Bauprojekte. Die Firmenbauleitung ist sowohl für den termingerechten und wirtschaftlichen Ablauf eines Bauprojektes, als auch für die Qualität der ausgeführten Leistungen verantwortlich. Als Basis für die Bauleitungsaufgaben dienen die genehmigten Bauunterlagen sowie die abgeschlossenen Verträge. Treten Störungen im Bauablauf auf, regulieren diesen diese selbständig und eigenverantwortlich. Das Aufgabenspektrum der Firmenbauleitung ist sehr vielfältig. Sind keine zusätzlichen Fachabteilungen oder Mitarbeiter z. B. für Kalkulation, Einkauf oder Abrechnung im Unternehmen vorhanden, reicht das Spektrum von der Akquise des Projekts über die Kalkulation der Baukosten bis zur Abnahme, Abrechnung und Gewährleistung sowie im schlechtesten Fall zur juristischen Nachbereitung und gerichtlichen Auseinandersetzung.

Die Assistenz der Bauleitung soll die Baustellen-Führungskraft grundsätzlich entlasten, indem sie organisatorische, einfache kaufmännische und einfache technische Aufgaben vorbereitet bzw. abarbeitet und bei schwereren Aufgaben der Bauleitung zuarbeitet. Zu diesen Aufgaben gehören beispielsweise:

-  Assistenz bei der Baustellenvorbereitung zur Festlegung von Einzelheiten in der Bauausführung unter Berücksichtigung der Baupreiskalkulation, Kalkulation und Nachtragsbearbeitung
-  Assistenz beim Einrichten einer Baustelle, insbesondere unter Berücksichtigung der Zeitplanung, der Arbeitsvorbereitung, der Baustellenorganisation und -sicherung, des wirtschaftlichen Personal- und Betriebsmitteleinsatzes sowie der Lagerung von Baustoffen
-  Koordination, Kontrolle und Überwachung des terminbestimmten Arbeitsablaufes der qualitätsorientierten Bauausführung, Bauablaufplanung, Mängelbearbeitung sowie der Erstellung von Terminplänen

-  Auflösen einer Baustelle; Erstellen von Aufmaßen für die Bauabrechnung; Regeln des Abtransportes der Baubetriebsmittel nach Abstimmung, Vermessungsarbeiten, Massenermittlung (Bewehrungs- und Materialbedarf), Aufmaßkontrolle
-  Sicherstellen der erforderlichen Maßnahmen des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes sowie der Unfallverhütung, Arbeitssicherheit (SiGeKo)
-  Dokumentieren des täglichen Baufortschritts, insbesondere einzelner Arbeitsgänge, Vorkommnisse sowie der geleisteten Arbeitszeit. Führung des Bautagebuchs
-  Planmanagement/Planverwaltung, Ablage auf der Baustelle
-  Koordination von Einzelgewerken
-  Kommunikation auf der Baustelle

UNSERE PRAXISPARTNER

Unser Dank gilt den Praxispartnern des Projektes:

-  Bernhard Heckmann GmbH & Co. KG
-  BLANDFORT Tief- u. Straßenbau GmbH & Co.KG
-  DERICHS u KONERTZ GmbH & Co. KG
-  Dohrmann Gruppe
-  Ernst Kreuder GmbH & Co. KG
-  Gebr. Hölscher Bauunternehmung GmbH
-  GEESE-BAU GmbH
-  Hering Bau GmbH
-  Ingenieurbüro Fehring
-  Kahmann-Bau GmbH
-  Kai Buschhaus Bau GmbH
-  Schleiff Bauflächentechnik GmbH & Co. KG
-  STRATIEBO A. Bogatzki & Sohn GmbH
-  Wilhelm Heikau GmbH & Co. KG
-  WOLFF & MÜLLER Holding GmbH & Co. KG

Ohne die stetige Unterstützung, ihre Hinweise und Kritiken wäre eine solche Umsetzung nicht möglich gewesen.

Wir freuen uns auf weitere erfolgreiche Projekte und eine weiterhin gute Zusammenarbeit.

Im Namen des EBBFü-Teams

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

IMPRESSUM

Herausgeber:

Bergische Universität Wuppertal
Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft
Uni.-Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus
Pauluskirchstr. 7
42285 Wuppertal

Telefon: 0202 439 4414
E-Mail: helmus@uni-wuppertal.de

Umschlaggestaltung und Logo:

Silke Wiesemann, Bergische Universität Wuppertal

Projektleitung:

Dipl.-Ing. Martina Schneller, Bergische Universität Wuppertal

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



Wuppertal, Oktober 2014