

## New Work

### Gesundheit fördern mit neuer Arbeitsmethode im Berufsbild der Bauleitung

**Bauen ist in Deutschland Tradition und Zukunft zugleich. Unter Beachtung der Entwicklungen des Nachwuchskräfte mangels und der steigenden Bedeutung der Arbeitnehmerflexibilität, sind Angebote für die Bauleitung hin zur ‚Modernen Bauleitung‘ zwingend notwendig. Zeitgemäße und flexible Arbeitsmodelle sind für die Zukunftsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen unumgänglich. Die Arbeitsmethode ‚New Work‘ wird auf Ihre Potentiale für den Beruf Bauleitung untersucht und kann hier attraktive Möglichkeiten zur Adaption für das Berufsfeld geben. Ziel ist es, durch eine zukunftsfähige und nachhaltige Personalpolitik in der Bauleitung die Attraktivität im Hinblick auf die zukünftigen Präferenzen und Werte der in Kürze in den Arbeitsmarkt eintretenden Generation, zu steigern.**

Volle Auftragsbücher, steigende Investitionen und eine immer stärker werdende Relevanz als Schlüsselsektor im Kampf gegen den Klimawandel zeichnen derzeit die Bauwirtschaft aus. Sie hat sich als stabiler Arbeitsmarkt und als Instrument zur Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem Wohnraumangel, Infrastrukturausbau sowie des Klimaschutzes etabliert. Der bestehende Fachkräftemangel in der Bauwirtschaft stellt daher im Zuge des demographischen Wandels ein umso größeres Hemmnis dar. [1, S. 6] Trotz der stetig steigenden Zahlen von Absolvent\*innen im Bauingenieurwesen können die vakanten Stellen nicht ausreichend besetzt werden. [2, S. 3-5, 3, S. 36] Lösungsansätze sind kurzfristig für die genannte Problematik herauszuarbeiten.

Heute wird von der Bauleitung interdisziplinäres Handeln gefordert. Neben den typischen ingenieurtechnischen Fähigkeiten müssen die Fachkräfte zudem auf den Gebieten Recht, Wirtschaft, Unternehmensführung sowie Mitarbeiterführung Kompetenzen mitbringen. [4, S. 30] Die sozialen Fähigkeiten, Führungskompetenz und die Kommunika-

tionsfähigkeit erlangen für den Beruf einen immer höher werdenden Stellenwert. [5, S. 143] Vor dem Hintergrund bieten die derzeit existierenden Arbeitsbedingungen in der Bauleitung wenig attraktive Rahmenbedingungen für junge Nachwuchskräfte.

#### New Work

Der Umstand des Berufsbildes steht in einem starken Kontrast zu den Vorstellungen eines modernen Arbeitslebens jüngerer Generationen. Für die Führungskräfte von morgen stehen vor allem die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und das Erkennen einer Sinnhaftigkeit in ihren Tätigkeiten an erster Stelle, sodass monetäre Anreize allein schon lange nicht mehr zur Mitarbeitergewinnung und -bindung ausreichen. Ein Großteil der Positionen in der Bauleitung wird aktuell durch die geburtenreiche Generation der Babyboomer (1950-1967) belegt. Die Arbeitswelt befindet sich in einer Umbruchphase, deren Anforderungen es angesichts des sogenannten ‚war for talents‘ [6, S. 44] gerecht zu werden gilt. Gewinner sind Unternehmen, die es durch intensive Marketing-Maßnahmen und die authentische Erhöhung der Arbeitge-

berattraktivität schaffen, neue Talente anzu- ziehen und die bestehenden Mitarbeitenden zu halten. Eine Möglichkeit bietet hierfür die facettenreiche Arbeitsmethode 'New Work'. „Zeitgleich zum technologischen Wandel erleben wir momentan einen Wertewandel in der Gesellschaft. Arbeit wird immer mehr von der Sinnfrage und dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung getrieben.“ [7]

New Work basiert auf einem humanistischen Arbeitskonzept, welches Menschen ermöglichen soll, der Arbeit nachzugehen, die sie aus tiefster Überzeugung machen wollen. [8] Zudem sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben angestrebt werden. Die wichtigsten New-Work-Merkmale sind unter anderem Sinnhaftigkeit, persönliche Weiterentwicklung, zeitliche Flexibilität, Vereinbarkeit, Digitalisierung, Team, Führungsverhalten, Diversity, Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen, Kommunikation und Unternehmenskultur. [8, S. 31]

Betrachtet man die traditionelle Bauleitung, können einige dieser Bereiche in der Praxis deutlich defizitärer ausgebildet sein. So lässt sich die Bauleitung auf einer Baustelle, unabhängig von Größe und Projektvolumen, nicht ohne weiteres zeitlich flexibel gestalten. In der Regel ist die Bauleitung mindestens vier Tage vor Ort, um ihren Aufgaben nachzugehen. Kommt zu der notwendigen Anwesenheit auch noch ein langer Anfahrtsweg zur Baustelle dazu, hat dies einen negativen Effekt auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

### Image

Die Bedeutsamkeit des Bauwesens steigt jährlich und die Bauleitung ist eine relevante Schnittstelle für die Abwicklung einer Baustelle. Aber wie bereits dargestellt, besteht ein Nachwuchskräftemangel für das Tätigkeitsfeld Bauleitung. [1, S. 6] [9] Ein Grund hierfür kann zudem das Image der Bauwirtschaft und des Tätigkeitsfeldes der Bauleitung sein. Die Bauwirtschaft tritt medial oftmals negativ in Erscheinung über beispielsweise negative Berichterstattungen über deutsche Großbauvorhaben [10, S. 75], politische Entscheidungen zum Nachteil für Steuerzahler („KfW Förderungstopp“ [11]) ) sowie mangelnder Wohnraum in den Großstädten [12, S. 1]. Die häufigsten Umgebungsbedingungen für Bauberufe und daher prägend für die Außendarstellung sind Arbeiten unter schlechten Rahmenbedingungen beispielsweise unter ungünstigem Klima, Lärm und Dreck. [13] Speziell mit dem Berufsbild der Bauleitung werden innerhalb der Gesellschaft vor allem, neben viel Stress und wenig Urlaub, unregelmäßige Arbeitszeiten und eine schlechte Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben verbunden. [14, S. 26-28]

### Studierendenumfrage

Das Ergebnis einer deutschlandweiten Umfrage mit Studierenden im November 2021 ergab, dass auf die Frage, ob sich die Studierenden später vorstellen können im Tätigkeitsfeld der Bauleitung zu arbeiten, antworteten männliche Studierende zu 83 % mit ja und weibliche Studierende mit 71 %.

Zudem wurde das Image der Bauwirtschaft aus Sicht der Studierenden eruiert. Hieraus ergibt sich, dass Studierende, die in der Bauleitung arbeiten möchten, insgesamt ein besseres Bild von der Bauwirtschaft haben. Insgesamt werden Themen der Digitalisierung, der Gleichberechtigung, der existierenden Arbeitsbedingungen, der Nachhaltigkeit sowie möglichen Klimaauswirkungen als negativ oder sehr negativ bewertet; letztere werden in diesem Zusammenhang am deutlichsten negativ bewertet.

Zu den meist getroffenen Aussagen bezüglich der Probleme innerhalb des Tätigkeitsfeldes der Bauleitung gehören der hohe Druck, die zu langen Arbeitszeiten und die, gemessen an der übernommenen Verantwortung, vergleichsweise niedrige Bezahlung. Weitere negative Eindrücke der Studierenden waren die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere im Hinblick der Unterstützung von weiblichem Personal in der Position der Bauleitung. Um die Attraktivität der Bauleitung zu steigern, wurden eine deutliche Erhöhung der Bezahlung, geringere und geregelte Arbeitszeiten, eine Verschmälerung des Aufgabenbereichs und mehr Unterstützung in der Weiterbildung und dem Sammeln von Praxiserfahrung genannt.

Auf Grundlage der vorgestellten Ergebnisse kann geschlussfolgert werden, dass männliche Studierende eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, nach dem Abschluss ihres Studiums in der Bauleitung zu arbeiten. Der Unterschied zu den weiblichen Studierenden ist jedoch bei weitem nicht so hoch wie auf

Grundlage des derzeitigen Frauenanteils im Baugewerbe. [15] Die Auswertung der Eindrücke der Studierenden zur Bauwirtschaft verdeutlicht weiterhin, dass, abgesehen von der wirtschaftlichen Relevanz, selbst bei Studierenden des Fachgebietes ein durchweg schlechtes Bild der Bauwirtschaft vorherrscht. Besonders im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und die Auswirkungen auf den Klimaschutz, die bei der Umfrage deutlich als negativ eingestuft werden, gleichzeitig aber ein immer präsenteres Thema der Gesellschaft sind, verdeutlichen, dass die Bauwirtschaft wegen Ihres starken Einflusses auf den Klimaschutz nicht als Innovationsträger, sondern eher als Teil des Problems gesehen wird.

### **Dimensionen der Realisierungsmöglichkeiten**

Der anstehende Generationenwechsel birgt in Hinblick auf die Implementierung des Ansatzes New Work auf das Tätigkeitsfeld positive Effekte für die Bauwirtschaft. Die Herausforderung dabei, New Work mit dem Beruf der Bauleitung zu verbinden ist, dass der Begriff an sich für viele Unternehmen nur schwer greifbar und ambivalent ist. [16, S. 14] So wie New Work die Einführung einer Obst-Flatrate oder die Anschaffung eines Kickertisches im Büro sein kann, gibt sie auch weitreichende und umfängliche Konzepte her, um eine Unternehmenskultur, basierend auf Vertrauen, guter Kommunikation und Unterstützung, zu begünstigen. Eine besondere Herausforderung ist die Umsetzung von New Work, wenn strategische und operative Arbeit aufeinandertreffen. Hier stellt sich die Frage, inwieweit sich New Work und moderne



Abb 1: ‚New Work‘ in der Bauleitung [8]

Elemente im Tätigkeitsbereich der Bauleitung zusammenfügen lassen und wie dieses Konstrukt in baunahen Organisationen umgesetzt werden kann. Dabei können die genannten Merkmale als Rahmen herangezogen und im unternehmerischen Kontext bearbeitet werden. In der Abbildung 1 (‚New Work‘ in der Bauleitung) werden die Merkmale hervorgehoben, die mit dem Ergebnis aus der Studierendenumfrage deutlich übereinstimmen.

Jede Verbesserung eines einzelnen dieser Merkmale im Unternehmen kann zur Wahrnehmung der Studierenden über die Tätigkeiten in einem Bauunternehmen, vor allem die eines/einer Bauleiter\*in positiv beitragen. Wichtig sind den Studierenden bei ihrem/ihrer zukünftigen Arbeitgeber\*in die Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sowie digitale Arbeitsmittel, ein innovatives Unternehmen, die Mitarbeiterausstattung und die Bezahlung. Insgesamt können drei

Kernbereiche für positive Effekte bei der Mitarbeiterfindung von Unternehmen herausgearbeitet werden: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die persönliche Weiterentwicklung und die Digitalisierung.

#### *VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF:*

Um eine höhere Vereinbarkeit, und somit eine höhere Zufriedenheit, durch die individuell befriedigendere Aufteilung zwischen Berufs- und Privatleben in der Bauleitung zu erreichen, können neue Arbeitszeitmodelle, wie beispielsweise Job-Sharing, Home-Office und Teilzeit eingesetzt werden. Zu einer besseren Vereinbarkeit trägt auch die verbindliche Zusage von maximalen Baustellenentfernungen bei. Viele Bauleiter\*innen starten ihren ersten Job nach dem Studium, in der „Rush Hour“ des Lebens. In dieser Lebensphase gestalten sie ihre Karrieren aber auch soziale Beziehungen und Zugehörigkeiten. Auch die Familienplanung, zumindest die

Auseinandersetzung damit, wird hier angestoßen. Der Wertewandel durch die jungen Generationen bringt auch einen Wandel der Sicht auf das Thema „familiäre Gleichberechtigung“ mit sich. Viele Eltern wünschen sich eine gleichberechtigte Elternschaft, in der beide Elternteile einen ähnlich hohen Beitrag leisten. Dies ist nur möglich, wenn beide Elternteile eine gewisse Wochenzeit am Wohnort arbeiten. In vielen Bauunternehmen werden Bau- und Projektleiter\*innen für weit entfernte Baustellen eingesetzt. Eine Übereinkunft seitens des/der Arbeitgeber\*in auf eine maximale Baustellenentfernung von z. B. 150 Kilometer vom Heimatort bedeutet eine enorme Qualitätssteigerung des Arbeitsumfeldes.

#### *PERSÖNLICHE WEITERENTWICKLUNG:*

Die vorliegenden Ergebnisse der Studierendenbefragung zeigen, dass dem Aspekt „Weiterbildungsmöglichkeiten“ eine hohe Wichtigkeit zugeschrieben wird. Sowohl die Kostenübernahme als auch die Qualität der Weiterbildungen stellen wichtige Punkte dar. Hier sollte ein qualitativ hochwertiges Portfolio aus fachlichen Fortbildungen aber auch Soft-Skill-Schulungen, wie beispielsweise Selbstorganisation, Rhetorik oder Konfliktmanagement angeboten werden.

#### *DIGITALISIERUNG:*

Die Bereitstellung von digitalen Arbeitsmitteln (Hard- und Software) erleichtert die Arbeit für die Bauleitung in vielerlei Hinsicht. Pläne, Mängelaufnahmen und Meetings sind nur einige Elemente, die sich durch die Nutzung von zum Teil bauspezifischer Software

so gestalten lassen, dass eine kollaborative Zusammenarbeit im Baustellenteam, aber auch mit Auftraggeber\*innen und Nachunternehmer\*innen, leicht umzusetzen ist. Der Einsatz von mobilen Endgeräten, wie portablen Tablets sowie Remote-Unterstützungen oder auch Laptops, erhöht den Digitalisierungsgrad eines Bauunternehmens und steigert die Arbeitgeberattraktivität. Die jüngeren Generationen, die direkt nach dem Studienabschluss in die Bauleitung einsteigen, haben einen Vorteil, der sich durch die ‚digitale Nativeness‘ beschreiben lässt. Ihr Wissen ist wertvoll für die gesamte Unternehmung, da dieses gleichzeitig als Ressource für die digitale Kompetenz weniger affiner Mitarbeitenden genutzt werden kann. Umgekehrt profitieren die jüngeren Bauleiter\*innen vom Erfahrungsschatz der erfahrenen Mitarbeiter\*innen.

Ziel sollte es als zukünftige/r Arbeitgeber\*in sein, sich auf den Wertewandel und die aktuellen Rahmenbedingungen einzustellen und den Nachwuchskräften neue Arbeitsmodelle und Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten.

#### **Fazit und Ausblick**

Der vorliegende Bericht zeigt auf, dass das Berufsfeld Bauleitung attraktiver für Absolventen und Fachkräfte gestaltet werden kann. Aus der Darstellung des Images von der Bauwirtschaft und der Bauleitung lässt sich schließen, dass sowohl ein Beruf in der Bauleitung als auch ein Studium im Bauingenieurwesen oder der Architektur für junge Akademiker\*innen nicht die erste Wahl ist. Hier gilt es, durch positive Beispiele, Vorbil-

der und bei der öffentlichen Kommunikation junge Menschen von der Branche zu überzeugen. Studierende die sich einen Berufseinstieg in die Bauleitung vorstellen können, haben zu meist schon positive Erfahrungen durch Praktika und Werkstudentenstellen gemacht und haben sich selbst

ein positives Bild des Berufs geschaffen. Die Studierendenumfrage bestätigt zudem viele geschlechterstereotypische Annahmen, wenn auch teilweise nicht in gänzlichem Umfang. Ziel muss die Förderung von Frauen im Berufsfeld der Bauleitung sein, um dem Nachwuchskrätemangel durch zusätzliches weibliches Personal entgegenzuwirken. Gleichzeitig muss ebenso die Attraktivität des Berufsfeldes im Allgemeinen weiter gesteigert werden, um eine signifikante Veränderung in der Bereitschaft der Absolvent\*innen zu schaffen in der Bauleitung zu arbeiten. Neben den äußerlichen Merkmalen der Bauwirtschaft und dem Vorantreiben der Digitalisierung bei den Arbeitsprozessen und der Modernisierung des Images, können als kurzfristig wirksame Hebel die Einführung einer Zeiterfassung und eine höhere Bezahlung herausgestellt werden. Die Generation Y und die Ergebnisse der Studierendenumfrage zeigen, dass sich diese Fachkräftegeneration mehr Flexibilität am Arbeitsplatz, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und einen höheren



Abb 2: Attraktivität des Tätigkeitsfeldes Bauleitung

Fokus auf ihr Privatleben wünschen. Diese Wünsche sind oftmals nicht mit den aktuellen Arbeitsbedingungen auf der Baustelle vereinbar. Die Arbeitsmethode New Work unterstützt die Wünsche der Studierenden für ihr zukünftiges Arbeitsleben.

Auch für den/die Arbeitgeber\*in kann die Implementierung von ‚New Work‘ Erfolg herbeiführen. Studien zeigen, dass Mitarbeiter\*innen die sich in ihrer Persönlichkeitsentfaltung besser ausleben können, die mehr Freizeit und Zeit mit Familie haben, eine erhöhte Resilienz aufweisen, effektiver arbeiten und damit auch wertvoller für das Unternehmen sind. Auf der anderen Seite sorgen Divergenzen und Unzufriedenheit der Mitarbeiter\*innen für geringere Leistungen. [17]

Für weitere Informationen besuchen Sie gerne unser Homepage:  
<https://www.baubetrieb.uni-wuppertal.de/de/forschung/projekte/>

**Literatur:**

- [1] L. M. Helen Hickmann, Fachkräftereport September 2021 - Der Fachkräftemangel nimmt wieder zu. S. 6. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-lydia-malin-der-fachkraeftemangel-nimmt-wieder-zu.html> (Zugriff am: 8. Februar 2022).
- [2] KOFA Kompakt, KOFA Kompakt 1/2022: Jahresrückblick – der Arbeitsmarkt 2021. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.kofa.de/service/news/detailseite/news/kofa-kompakt-12022-jahresueckblick-der-arbeitsmarkt-2021-1> (Zugriff am: 28. März 2022).
- [3] Ludwig Austermeier Offsetdruck e. K., Berlin, Hg., „Baumarkt 2020 - Perspektiven 2021“, Zentralverband des Deutschen Baugewerbes e.V., Berlin, 2021.
- [4] M. Schneller, Modell zur Verbesserung der Lebensarbeitsgestaltung von Baustellen-Führungskräften: Dissertation. S. 30, 2015.
- [5] T. Kölzer, „Einflüsse der Digitalisierung auf Baustellenarbeitsprozesse“, TUHH Universitätsbibliothek, 2021.
- [6] Chambers et al., „The War for Talent“, The McKinsey Quarterly, Nr. 3, S. 44-57, 1998.
- [7] Hackl et al., Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt. [Online]. Verfügbar unter: [http://www.detecon.com/de/Hot\\_Topics/future-work](http://www.detecon.com/de/Hot_Topics/future-work) (Zugriff am: 8. März 2022).
- [8] V. Jobst-Jürgens, New Work. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020.
- [9] Statista, Bau sucht Ingenieur. [Online]. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/13321/zahl-der-offene-ingenieurstellen-in-deutschland-nach-berufsfeldern/> (Zugriff am: 8. Februar 2022).
- [10] H.-E. Haverkamp, „Großbauvorhaben als öffentliches Ärgernis?“, ZSE, Jg. 13, Nr. 1, S. 75–86, 2015, doi: 10.5771/1610-7780-2015-1-75.
- [11] meistertipp, „Zugeständnis bei BEG-Förderung - doch Fördermittel für Januar“, Wirtschaftsverlag Roland Riethmüller, 2022. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.meistertipp.de/aktuelles/news/zugestaendnis-bei-beg-foerderung-doch-foerdermittel-fuer-januar>
- [12] Kohl, S., Sagner, P., & Voigtländer, M., Mangelware Wohnraum: Ökonomische Folgen des Mietpreissbooms in deutschen Großstädten. Düsseldorf: FGW - Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung, 2019. [Online]. Verfügbar unter: [https://pure.mpg.de/pubman/faces/viewitemoverviewpage.jsp?itemId=item\\_3155715](https://pure.mpg.de/pubman/faces/viewitemoverviewpage.jsp?itemId=item_3155715)
- [13] BIBB/BAuA-2012, Arbeitsbedingungen am Bau – Immer noch schwere körperliche Arbeit trotz technischen Fortschritts: Factsheet 11. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, 2014. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-11.html>
- [14] I. f. D. Allensbach, Das Image der deutschen Bauwirtschaft. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/studien/7250\\_Bauwirtschaft.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/studien/7250_Bauwirtschaft.pdf).
- [15] Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V., Mehr Bauingenieurinnen am Bau. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/auf-den-punkt-gebracht/mehr-bauingenieurinnen-am-bau> (Zugriff am: 16. Februar 2022).
- [16] C. C. Schermuly, New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern, 3. Aufl. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Lexware, 2021. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.haufe.de/>
- [17] Guðmundur D. Haraldsson, Jack Kellam, „Going Public: Iceland's Journey to a shorter working week“, Alda, Association for Democracy and Sustainability, Juni 2021. [Online]. Verfügbar unter: [https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND\\_4DW.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf). Zugriff am: 14. März 2022.

*Autoren: Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus,  
Robin Becker, Maike Eilers, Nane Roetmann,  
Vanessa Jobst-Jürgens*

## **Forschungsprojekt Moderne Bauleitung**

Der Forschungsgegenstand des Projekts ist der Fachkräftemangel in der Bauleitung. Zeitgemäße, flexible Arbeitsmodelle werden für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt und erprobt. Das Vorhaben ist in die drei Phasen Bestandsaufnahme, Modellentwicklung und Erprobung unterteilt. Die Bestandsaufnahme beinhaltet die Befragung von Studierenden, Befragung von Geschäftsführungen und Bauleiter\*innen sowie die Untersuchung des Tätigkeitsprofils der Bauleitung. Darauf basierend werden in der zweiten Phase Arbeitsmodelle entwickelt. In der dritten Phase werden die entwickelten Modelle bei ausgewählten Unternehmen getestet. Mit dem Projekt werden die drei Kernziele für den Beruf in der Bauleitung verfolgt: Steigerung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Minimierung des Nachwuchskräftemangels; Erzeugung einer positiven Wirkung auf das Image der Bauwirtschaft. Falls Sie Geschäftsführer\*in eines KMU sind und Interesse an einer Zusammenarbeit haben, melden Sie sich gerne bei uns ([eilers@uni-wuppertal.de](mailto:eilers@uni-wuppertal.de)).