

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 Lumerland 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 abgelauschte 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

 PersonalplanungDokumentation

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