BauWert InWest
POTENZIALE IM HANDWERK NUTZEN

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Handbuch
Wertsteigerung im demografischen Wandel

Strategien für kleine und kleinste Unternehmen der Bauwirtschaft
Wertsteigerung durch Qualität – Gesundheit – Vernetzung

Impressum

© Projekt BauWert InWest
www.bauwert-inwest.de

An diesem Handbuch haben mitgearbeitet:
Birgit Schauerte, Oliver Hasselmann, Dr. med. Beate Nölle, Tobias Berens,
Dr. Ingo Dammer, Dr. Peter Flocken

Fotos: J. Effner, Andres Rodriguez, CandyBox Images, goodluz, Monkeybusiness, Ingo Bartussek, Tatjana Balzer, Cello Armstrong, Kurhan, Contrastwerkstat, lawcaint (alle www.fotolia.com)

Layout: www.K2agentur.de

BauWert InWest

ist ein Projekt im Rahmen des Programms zur Förderung von Modellvorhaben zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen Förderschwerpunkt 2009-III: Demografischer Wandel in der Bauwirtschaft – Konzepte und Modelle für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Gefördert durch

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Projektträger

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
gsub

Inhalt

Vorwort 4

Kapitel 1 *Den demografischen Wandel bewältigen – die Ansatzmöglichkeiten* 5

Vom Wert und von den Werten 5

Stellschraube 1 – Strategien entwickeln 6

Stellschraube 2 – Personal und Führung 9

Stellschraube 3 – Betriebliche Organisation, Prozesse und Strukturen 17

Stellschraube 4 – Kundengewinnung und Kundenbindung 20

Kapitel 2 *Von der Theorie in die Praxis – die Handlungsmöglichkeiten* 22

Die Stellschrauben in der Praxis 22

Handlungsbedarf definieren – die passenden Tools 25

Loslegen – Handlungsplan und Maßnahmen 31

Kapitel 3 *Adressen und Links* 33

Vorwort

Dieses Handbuch wendet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer des Bauhandwerks. Im Mittelpunkt stehen Klein- und Kleinstunternehmen mit bis zu 30 Beschäftigten; sie machen im Bauhandwerk mit rund 90 Prozent den größten Teil der Betriebe aus. Es soll Unternehmerinnen und Unternehmer unterstützen, den demografischen Wandel zu meistern.

Entstanden ist es im Rahmen des Modellprojekts BauWert InWest, das einige Partner des INQA-Bauen-Netzwerks „Gutes Bauen in NRW“ konzipiert und von 2010 bis 2013 gemeinsam umgesetzt haben. Die Idee des Projekts: Strategien und Werkzeuge gerade für die kleinen Handwerksunternehmen zu entwickeln, so dass diese es leichter haben, sich zukunftsfest aufzustellen. Die Herausforderung bestand darin, praxisnahe Lösungen für demografisch bedingte Fragestellungen zu finden. Dabei sind verschiedene Produkte und Praxishilfen entwickelt und erprobt worden, die Unternehmen – eigenverantwortlich oder mit externer Unterstützung – anwenden können. Die Leitfrage lautete: Wie kann eine robuste, nachhaltige Wertsteigerung für kleine Handwerksunternehmen gesichert werden? Die Mehrdeutigkeit des Begriffs „Wertsteigerung“ war dabei Schwierigkeit und Chance zugleich.

Das Handbuch beschreibt im ersten Kapitel die zentralen Stellschrauben – Strategie, Personal und Führung, Betriebliche Organisation sowie Kundengewinnung und Kundenbindung. Im zweiten Kapitel werden Lösungen für die wichtigsten Herausforderungen anhand eines praktischen Beispiels erläutert.

Von der Analyse zum Handlungsplan

Die BauWert-InWest-Toolbox

BauWert InWest ist ein Verfahren, das kleinen und mittleren Unternehmen der Bauwirtschaft hilft, ihre Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund des wachsenden Fachkräfte- und Nachwuchsmangels nachhaltig zu verbessern. Dazu wurden Werkzeuge entwickelt, die Unternehmen der Bauwirtschaft bei der Optimierung ihrer Abläufe unterstützen. Das Vorgehen wurde in über 50 Bauunternehmen erprobt und praxisgerecht angepasst.

Die Werkzeuge stehen nun allen interessierten Unternehmern als BauWert-InWest-Toolbox zur Verfügung. Das BauWert-InWest-Verfahren gliedert sich in vier Prozessschritte mit leicht anwendbaren und praktikablen Werkzeugen und ist unter **www.bauwert-inwest.de** abrufbar.

1 Den demografischen Wandel bewältigen – die Ansatzmöglichkeiten

Vom Wert und von den Werten

Wenn vom Unternehmenswert die Rede ist, denken die meisten Menschen zunächst an den finanziellen Wert, den man beispielsweise beim Verkauf erlösen würde. Natürlich ist das erst einmal zutreffend, greift aber erheblich zu kurz.

Unternehmen haben nicht nur einen finanziellen Wert. Wertsteigerung im Sinne des Projekts BauWert InWest bezieht im Wesentlichen Werte ein, die schwer zu definieren sind, im Zuge des demografischen Wandels für den Unternehmenserfolg aber zunehmend an Bedeutung gewinnen. Denn Werte wie Fairness im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern, Respekt, Transparenz in Hinsicht auf Ziele, Verantwortlichkeiten und Aufgaben oder Rücksicht auf gesundheitliche Beanspruchungen entscheiden immer mehr darüber, ob kleine Betriebe in der Konkurrenz um Nachwuchs und Fachkräfte gegen finanziell überlegene Großunternehmen mithalten können. Solche Werte kann man einführen, steigern und optimieren, gerade auch in kleineren Unternehmen. Darum geht es unter anderem im Projekt BauWert InWest.

Das Handwerk kennt noch (mindestens) zwei weitere Werte, die es als Stärken ins Feld führen kann: Das ist zum einen die Familiarität der Beziehungen, die mit ihren Vor- und Nachteilen in kleinen Unternehmen herrscht, und zum anderen – oft übersehen – die Gegenständlichkeit des Endprodukts. Man kann es sehen und anfassen, was in unserer zunehmend virtualisierten Welt schon ungewöhnlich und wertvoll ist.

Handwerksunternehmer müssen heute entscheiden, welche Werte ihr Unternehmen pflegen will. Die gute und pünktliche Bezahlung am Monatsende ist beispielsweise ein Wert, den die Mitarbeiter zu schätzen wissen, wie sich in den Mitarbeiter-Workshops im Projekt durchgängig gezeigt hat. Aber damit alleine ist es nicht mehr getan. Die aufgeführten Werte werden für den Erfolg von Handwerksbetrieben immer wichtiger, wohl nicht zuletzt als eine Art Ausgleich für die enorme Arbeitsverdichtung, die in den letzten beiden Jahrzehnten auch im Handwerk stattgefunden hat. Es ist verständlich, dass Belegschaften für die steigende Produktivität ihrer Arbeitsleistungen auch Wert auf eine Anerkennung dieser Leistungen legen.

Werte wie Fairness, Respekt oder Transparenz sind keine wohlklingenden Erbaulichkeiten, sondern werden im Arbeitsalltag konkret gelebt: in Besprechungen, im Arbeitsschutz, in der Rücksicht auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, in der Einteilung von Kolonnen und vielen weiteren Details. Für die Unternehmer, die mit ihren Betrieben an BauWert InWest teilgenommen haben, war es überraschend zu sehen, wie wirksam manche Kleinigkeiten waren, die sie neu eingeführt haben. Bilanziell betrachtet ist die Anschaffung von Kühltaschen, in denen die Kolonnen im Sommer ihr Wasser auf die Baustelle mitnehmen, eine Bagatelle, aber diese Kühltaschen zeigen den Mitarbeitern, dass der Chef sich um sie kümmert und ihren Einsatz anerkennt.

Ein grundlegend wichtiger Wert ist auch das offene, kontinuierliche Gespräch. Dazu, wie zu einigen anderen Werten, folgen noch weitere Ausführungen. Hier soll es genügen, noch einmal festzuhalten: Man kann diese Werte steigern und damit eine Unternehmenskultur entwickeln, die den Unternehmenserfolg fördert und damit letztlich auch den Unternehmenswert.

Stellschraube 1
Strategien entwickeln

Benötigt der kleine oder mittlere Baubetrieb eine strategische Ausrichtung, etwa ein strategisches Konzept, wie es sonst im Allgemeinen in größeren Unternehmen vorzufinden ist? Kleineren Bau- und Handwerksbetrieben wird in der Regel eine direkte und auf Zuruf basierende Organisation nachgesagt. In der Tat finden wir in den meisten Handwerksunternehmen eher familiäre Strukturen vor. Entscheidungen werden an den Erfahrungen und der Intuition der Geschäftsführung orientiert. Dabei scheinen das geschäftliche Wohl des Betriebes und die Gewissheit, sich gut um die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Kunden zu kümmern, im Einklang miteinander zu stehen. Die Beteiligten gehen davon aus, dass die grundlegenden Werte, Regeln und fachlichen Erfordernisse allen klar sind, weil ja aus einer Werthaltung heraus entschieden wird. Die Fundamente des betrieblichen Miteinanders kommen also nicht ausdrücklich zur Sprache. Mit dem Selbstverständnis, es gebe keine Probleme, sondern nur Lösungen, werden jeden Tag Probleme gelöst – und zwar jeden Tag die gleichen.

Nicht deutlich gemachte Ansprüche und Erwartungen führen aber auch in kleinen Betrieben mit wenig komplexen Strukturen zu Missverständnissen, Ärgernissen, Frustrationen, Fehlern und Misserfolgen, sowohl zwischen Führungskräften und Beschäftigten als auch im Verhältnis zu Kunden, Lieferanten und Partnern.

Eine eindeutige strategische Position zu beziehen bedeutet, sich Markt und Kunden gegenüber an Hand ableitbarer Handlungsgrundsätze mit seinen spezifischen Stärken und Vorteilen zu präsentieren, die Handlungsgrundsätze für die Qualität und Wirtschaftlichkeit des Arbeitens transparent zu machen und die geschäftlichen und operativen Planungen nach nachvollziehbaren und wiedererkennbaren Prinzipien zu gestalten. Deshalb ist es auch für kleinere Baubetriebe von Bedeutung, sich über die wichtigsten strategischen Weichenstellungen Gedanken zu machen. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

Strategie im Handwerk bedeutet:

- die Zukunft des Betriebes zu planen,
- den Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen
- den Betrieb wirtschaftlich erfolgreich und mitarbeiterorientiert zu führen
- den Betrieb nach außen strategisch zu verankern.

Die Zukunft des Betriebes planen

Eine grundlegende strategische Planung beinhaltet die mittel- und langfristige Bestandsplanung des Unternehmens. Jeder Betrieb braucht ein Mindestmaß an Planungssicherheit und auch die Beschäftigten sind auf hinreichende Klarheit zu ihrer beruflicher Perspektive angewiesen. Zu den wichtigsten strategischen Fragen, die diesbezüglich zu klären sind, gehören:

- Auf welches Bestandsziel arbeitet unser Betrieb hin? Wie lange kann und soll unser Betrieb in der jetzigen Form erhalten bleiben?
- Mit welchen Maßnahmen werden die Bestandsziele unseres Betriebes abgesichert, wenn es zu unvorhergesehenen Ausfällen in der Leitung kommt?
- Welche Planungen bestehen langfristig hinsichtlich des Bestands des Unternehmens? Sind Vorbereitungen für eine geeignete Nachfolge zu treffen?
- Wie sichern wir die Bestandsziele unseres Betriebes finanziell ab? Kann eine ausreichende Kapitalausstattung des Betriebes sichergestellt werden?
- Sind ausreichende Betriebsgrundlagen für unsere Bestandsziele vorhanden? In welchen Schritten muss unsere Betriebsausstattung angepasst, erweitert oder erneuert werden?

Den Kunden in den Mittelpunkt stellen

Viele Projekterfahrungen und Studien belegen: Beim Kunden kommt der Bau- und Handwerksbetrieb am besten an, der offen und nachvollziehbar kommuniziert. Dies kann naturgemäß der Baubetrieb am leichtesten, der sich auf seine Klientel vorbereitet. Um klare marktstrategische Positionen zu erhalten, muss sich jeder Betrieb fragen:

- Worin bestehen unsere Stärken, Leistungsmerkmale und Kernkompetenzen?
- Welche Kundengruppen wollen wir vorzugsweise bedienen?
- Worin bestehen die besonderen Erwartungen und Ansprüche unserer Kunden?
- Wie präsentieren wir uns unseren Kunden? Wie vermitteln wir ihnen unsere Stärken?
- Was müssen wir organisatorisch tun, um uns noch besser an die Erwartungen unserer Kunden anzupassen?
- Was müssen wir tun, um unser Produkt- und Leistungsangebot für unsere Kunden attraktiv zu halten?
- Was müssen wir tun, um den Kontakt und den Umgang mit unserer bevorzugten Kundschaft zu pflegen und auszubauen und Kunden an uns zu binden?
- Was müssen wir tun, um unsere Klientel in unserem Kerngeschäft zu erweitern?
- Welche weiteren Kompetenzen müssen wir uns aneignen, um unsere Kundschaft auch in Zukunft zufriedenstellen zu können?

Den Betrieb wirtschaftlich erfolgreich und mitarbeiterorientiert führen

Erfolgreich führen heißt den Geschäftserfolg gut planen. Für den Geschäftserfolg müssen Ziele formuliert werden, die in der Leitung des Betriebes konsequent verfolgt werden können. Gute Planung setzt allerdings entsprechende Planungsgrundlagen voraus. So müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Umsatzziele müssen erreicht werden, um die laufenden Betriebskosten zu decken?
- Welcher Auftragsumfang ist nötig, um die Umsatzziele zu erreichen?
- Welche Ertragsziele müssen angestrebt werden, um einen zufriedenstellenden Gewinn zu erzielen?
- Welche Arten von Aufträgen oder Auftragstypen sind anzustreben, um die angestrebten Ertragsziele zu erreichen?
- Welche Verrechnungssätze sind kosten- und ertragszielgemäß anzusetzen?

Gute Führung heißt auch, dafür zu sorgen, dass die angestrebten Ziele weitestgehend umgesetzt werden können. Dazu bedarf es in erster Linie einer guten Kommunikation zwischen den Führungskräften im Unternehmen und zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auch die informelle Kommunikation in klassischen Bau- und Handwerksbetrieben zeigt: Man kann unzureichend informieren, indem bei wichtigen Leistungsmerkmalen zu viel Interpretationsspielraum gelassen wird. Die nachträgliche Aufarbeitung von Fehlern mag zwar den einen oder anderen Lerneffekt haben, ersetzt aber keine grundlegende Verständigung über zentrale Spielregeln und Abläufe. Daher heißt gut führen auch:

- grundsätzliche Verständigung über fachlich korrekte Arbeitsverfahren,
- das Aufstellen zentraler und nachvollziehbarer Aspekte von Qualität bei der Arbeit,
- das Aufstellen zentraler Regeln für den Umgang mit Kunden und das Verhalten auf der Baustelle,
- die Vorbereitung guter Informationen und Einweisungen für die Arbeit und
- die Integration einer kontinuierlichen Kommunikation in die Betriebsorganisation durch eine formelle Besprechungskultur.

Den Betrieb nach außen strategisch verankern

Letztlich bedeutet strategische Positionierung für den Bau- und Handwerksbetrieb auch, Wettbewerbsfähigkeit und Marktvorteile durch erfolgreiche regionale Verankerung zu sichern. Regionale Verankerung kann heißen:

- Engagement des Unternehmens im regionalen Sport- und Kulturgeschehen,
- Mitwirkung des Betriebes oder seiner Beschäftigten an sozialen Projekten, um Zugänge zur politischen Spitze und zur Verwaltungsspitze zu öffnen bzw. öffentliche Anerkennung zu erlangen,
- die Präsentation des Betriebes auf dem lokalen Arbeitsmarkt zur Förderung und Sicherung von Nachwuchs,
- die Verstetigung der Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben und
- die Mitwirkung an Kooperationen.

Die passenden Tools

zum Thema „Kundenbindung“:

- CASA-Bauen
- Betriebsentwicklungsplanung BEP

zum Thema „Betrieb erfolgreich führen“:

- CASA-Bauen
- BW-Check
- AWH

zum Thema „Betrieb strategisch verankern“

- CASA-Bauen
- BEP
- BW-Check

Stellschraube 2
Personal und Führung

„Die Mitarbeiter sind unser größtes Wachstumspotenzial.“ So brachte es ein Unternehmer im Projekt auf den Punkt. Damit sprach er zwei Aspekte an: Zum einen sind die Mitarbeiter die wichtigste Ressource für das Unternehmenswachstum, zum anderen können Unternehmen noch deutlich besser werden, wenn es um einen guten Umgang mit den Mitarbeitern geht. Zentrale Fragen sind: Wie findet und bindet man als Handwerksunternehmer gutes Personal? Und wie führt man als Arbeitgeber seine Belegschaft so, dass sie sich optimal entfalten kann und im Unternehmen bleibt? Die wichtigsten Aspekte sollen im Folgenden erläutert werden.

Mitarbeiter sind das größte Wachstumspotenzial:

Deshalb ist es entscheidend, ein guter Arbeitgeber zu sein und

- Partizipation und Übernahme von Verantwortung zu ermöglichen,
- Nachwuchs und Fachkräfte zu gewinnen bei knappem Angebot,
- betriebliche Gesundheitsförderung umzusetzen
- und lebenslanges Lernen zu ermöglichen.

Was ist ein „guter Arbeitgeber“?

Wettbewerbe wie den „Arbeitgeber des Jahres“ gibt es schon länger. Das macht deutlich, dass dieses Thema angesichts schrumpfender Personalressourcen am Arbeitsmarkt immer wichtiger wird. Um gutes Personal zu gewinnen, so die Annahme, muss man ein guter Arbeitgeber sein. Aber was ist ein „guter Arbeitgeber“ im Handwerk? Und was ist „gutes Personal“? Hier kommen wieder die Werte ins Spiel, und zwar auf beiden Seiten. Das Handwerk kann nur solches Personal akquirieren beziehungsweise dauerhaft binden, das selber die gelebten Werte des Handwerks schätzt.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter, der schon während seiner Ausbildungszeit gerne ein paar Monate in Kuala Lumpur, Vancouver und Mombasa verbringen möchte, wird nicht mit einem Handwerksunternehmen zufrieden sein, dessen Baustellen maximal 50 Kilometer vom Firmenhof entfernt liegen.

Ein guter Arbeitgeber im Handwerk zu sein, heißt in der Regel, dass man einen auskömmlichen Lohn pünktlich zahlt, moderne Maschinen und Werkzeuge zur Verfügung stellt und als Unternehmer für eine befriedigende Auftragslage sorgt. Immer wichtiger werden auch Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Der Anspruch, ein guter Arbeitgeber zu sein, stellt Handwerksunternehmer aber auch vor die Herausforderung, einerseits „gut“ zu führen, andererseits aber vom klassisch-autoritären Führungsstil Abschied zu nehmen. Anders ge-

sagt: Die letzte Entscheidung und die letzte Verantwortung liegen beim Unternehmer, aber beides mit einer schlichten Befehls-Gehorsams-Struktur umsetzen zu wollen, verprellt heute auch im Handwerk zunehmend die Mitarbeiter und verschenkt darüber hinaus große Teile ihres Potenzials.

Führung ist, da sind sich alle Experten einig, ein (wenn nicht der) entscheidende Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Eine zentrale Frage ist deshalb: Wie kann Führung in einem Handwerksunternehmen dazu beitragen, Mitarbeiter zu binden und das Unternehmen weiterzuentwickeln?

Partizipation und Verantwortung

Partizipation und Verantwortung sind die beiden Schlüsselbegriffe im Kontext „Führung", wie die Erfahrung mit den Projektunternehmen in BauWert InWest gezeigt hat. Im Grunde ist es ganz einfach: Wenn man die Mitarbeiter nach ihren Ideen fragt, nach ihren konkreten Erfahrungen und Verbesserungsvorschlägen und ihnen zuhört, wenn man sie vor Entscheidungen nach ihrer Meinung fragt, ihnen operativ Verantwortung überträgt und dafür sorgt, dass man sich dabei auf sie verlassen kann, dann hat man mit großer Wahrscheinlichkeit engagierte und produktive Mitarbeiter, die gerne für ihren Betrieb arbeiten.

Gegen diese Annahme gibt es gerade im Handwerk einen weit verbreiteten, hier typisiert dargestellten Einwand:

„So etwas wäre ja schön, aber mit meinen Jungs geht das nicht, denen muss ich genau sagen, was sie zu tun haben, und hinterher muss ich es kontrollieren. Wenn ich das nicht tue, habe ich jede Menge Kundenbeschwerden und Gewährleistungsfälle am Hals, das habe ich oft genug erleben müssen."

Dieser Einwand ist uns auch in BauWert InWest begegnet. Wenn man sich das Funktionieren der Unternehmen, in denen er gelten soll, näher anschaut, findet man am Ende immer dasselbe Phänomen: einen Chef, der seinen Mitarbeitern nicht wirklich vertraut, hauptsächlich aus Angst vor Fehlern, die die Kunden verärgern, und eine Belegschaft, die ihre Bemühungen, zu lernen und besser zu werden, längst eingestellt hat, weil der Chef ohnehin nie zufrieden ist und sie das auch deutlich merken lässt.

Der Unterschied liegt in der Regel in der Kommunikation und ist scheinbar minimal, aber offensichtlich entscheidend: In dem einen Betrieb werden Fehler als Beweis für die Unachtsamkeit und Unfähigkeit der Belegschaft angesehen, in dem anderen werden sie zum Anlass genommen, um darüber zu sprechen und durch geeignete Maßnahmen dafür zu sorgen, dass sie sich möglichst nicht wiederholen. Dabei liegt es eindeutig in der Verantwortung der Führung, nicht der Mitarbeiter, welche Fehlerkultur in einem Betrieb herrscht. So kann man tatsächlich sagen, dass ein Chef die Mitarbeiter hat, die er verdient. Die dauerhafte Klage über unfähige und unwillige Mitarbeiter fällt bei näherem Hinsehen also immer auf den Klagenden zurück.

Die Mitarbeiter stärker als im Handwerk üblich am Firmengeschehen teilhaben zu lassen, ihnen zuzuhören und ihre Ideen für das Unternehmen nutzbar zu machen, ihnen Verantwortung und Eigenständigkeit einschließlich der Freiheit, auch mal einen Fehler zu machen, zuzubilligen, ist ein Faktor, der langfristig über die Zukunft von Handwerksunternehmen entscheidet. Der Grund dafür ist, dass ein vertrauensvolles, kommunikatives Miteinander einerseits den Arbeitsstolz der Mitarbeiter erhöht und sie so ans Unternehmen bindet. Andererseits entlastet dieses Vorgehen aber auch Vorgesetzte spürbar und verschafft ihnen Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben in Unternehmenssteuerung und -entwicklung.

Die erfolgreiche Umsetzung von Partizipation und Verantwortungsdelegation beginnt immer mit dem Vertrauen der Unternehmensführung in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Dieses Vertrauen ist der Kern guter Führung – alles andere folgt daraus.

Nachwuchs und Fachkräfte gewinnen bei knappem Angebot

Gute Mitarbeiter sind für das Handwerk immer schwieriger zu gewinnen. Das betrifft sowohl den Nachwuchs, über dessen mangelnde Ausbildungsfähigkeit zunehmend geklagt wird, als auch qualifizierte Fachkräfte, die bei Bedarf oft nur mit erheblichem Aufwand zu finden sind. Hierbei spielen drei Faktoren ineinander: Die Zahl der Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, nimmt derzeit ab und wird dies auch weiterhin tun. Kleine Betriebe ziehen in direkter Konkurrenz mit Großunternehmen bei der Mitarbeiterakquise oft den Kürzeren, weil sie weder bei der Bezahlung noch bei den sonstigen betrieblichen Leistungen mithalten können. Darüber hinaus ist das Image des Handwerks bei jungen Menschen zur Zeit nicht das attraktivste; eine Ausbildung im Handwerk ziehen sie oft erst in Erwägung, wenn sie nirgendwo anders untergekommen sind.

Es wird von Verbänden und Politik viel unternommen, um hier gegenzusteuern. Mindestens genauso wichtig ist aber die Frage, was Unternehmen selber tun können, um dauerhaft über genügend professionelles Personal zu verfügen. Auch bei diesem Thema gilt: Entscheidend ist, ob Unternehmer bereit sind, ungewöhnliche Wege zu gehen.

Der regelmäßige Kontakt zu Schulen, weil so Acht- oder Zehntklässlern die Qualitäten des modernen Handwerks nahegebracht werden können, hat sich zum Beispiel als ein wichtiger Schritt zur Nachwuchsakquise bewährt. Das gelingt in der Regel besonders gut, wenn der Meister einen Auszubildenden in die Schule mitnimmt, weil dieser bei den Schülern mehr Vertrauen genießt als sein Vorgesetzter, der ja quasi auch nur ein weiterer Lehrer ist. Handwerksunternehmen profitieren dabei oft von ihrem guten Ruf in der Nachbarschaft, aber sie müssen sich aktiv ins Spiel bringen.

Zeigen Auszubildende sich nicht ausbildungsreif, kann man unter Umständen ein zusätzliches halbes Jahr einplanen, in denen bestimmte Grundlagen für die Ausbildung geschaffen werden. Bildungsträger, die entsprechende Kurse anbieten, finden sich mittlerweile fast überall, und sie kooperieren gerne mit Betrieben, die jungen Leuten trotz ihrer Defizite die Chance einer Ausbildung geben wollen.

Um Fachkräfte zu gewinnen, hat man als Unternehmer die Wahl zwischen drei Vorgehensweisen: Die einfachste Möglichkeit ist, bereits vorhandene Mitarbeiter in Bezug auf die benötigten Qualifikationen weiterzubilden. Dieses Vorgehen lässt sich gut mit der angesprochenen Delegation von Verantwortung im Betrieb kombinieren: Wenn Gesellen die Meisterschule oder eine Weiterbildung zum Polier oder Baustellenverantwortlichen absolviert haben, verfügen sie über die Kompetenzen, die zum weitgehend eigenständigen Arbeiten – von der Kalkulation bis zur Baustellenabnahme – erforderlich sind.

Der zweite Weg sind Poollösungen. Mehrere Unternehmen schließen sich beispielsweise unter Federführung ihrer Innung oder Kreishandwerkerschaft zusammen und gründen einen Fachkräftepool, auf den die Mitglieder nach Bedarf zugreifen können. Dieser Weg eignet sich besonders zum Abfedern saisonaler Auftragsspitzen. Er hat den Vorteil relativ geringer Kosten, weil die Fachkraft ja nicht ganzjährig, sondern

nur für ihre Einsatzzeiten bezahlt werden muss. Ein Nachteil ist, dass erst einmal eine umfassende Verfahrensregelung für den Pool zu treffen ist. Außerdem betrachten viele Handwerksunternehmer jede Form von fester Kooperation mit erheblichem Misstrauen. Das gilt auch, wenn es sich nur um den Personalbereich dreht. Die Zusammenarbeit mit einer Zeitarbeitsfirma wäre hier die einfachere Alternative. Auf die Qualität der Arbeitskräfte hat der Arbeitgeber hierbei aber weitaus weniger Einfluss.

Der aufwändigste Weg, der dafür auf die größten Fachkräfteressourcen zurückgreifen kann, ist die Fachkräfteanwerbung im Ausland. Auch in diesem Feld werden bereits verschiedene Möglichkeiten international systematisch erprobt. Man kann bisher festhalten: Sprachkompetenz stellt natürlich ein ernsthaftes Problem dar, das sich aber lösen lässt, ebenso sind fast immer Nachqualifizierungen nötig. Wichtig ist bei dieser Lösung vor allem die Unternehmenskultur, entscheidend sind die Werte, die im einstellenden Betrieb gepflegt werden. Eine im Ausland rekrutierte Fachkraft muss genauso in das Unternehmen und seine Kultur integriert werden wie jeder andere Mitarbeiter auch, stellt dabei aber in mancherlei Hinsicht höhere Anforderungen. Denn eine ausländische Fachkraft muss sich nicht nur an den neuen Betrieb gewöhnen, sondern sich in einer fremden Kultur einleben. Dabei braucht sie viel Unterstützung im außerbetrieblichen Bereich. Das Unternehmen muss mit regionalen Einrichtungen zusammenarbeiten, die entsprechende Hilfen anbieten. Zudem ist die Einarbeitung in der Regel aufwändiger als bei einheimischen Fachkräften, denn das deutsche Handwerk unterscheidet sich in vielen Punkten im konkreten Arbeitsalltag von Unternehmen in anderen Ländern. Transnationale Mobilität wird dennoch auch im Handwerk ein immer wichtigeres Thema, das die EU gezielt fördert. Die Erweiterung des Erfahrungshorizonts, die mit der Einstellung ausländischer Fachkräfte für beide Seiten einhergeht, ist in heutigen Zeiten ohne Zweifel wertvoll. Und die Offenheit, die sich darin ausdrückt, eine Fachkraft aus dem Ausland zu rekrutieren und hier primär als Gast und nicht als arbeitsmarktbedingt notwendiges Übel zu behandeln, ist selber einer der Werte, die ein Handwerksunternehmen für die Zukunft attraktiv machen. In gewisser Weise ist dieser Weg eine Variante der Globalisierung auf europäischer Ebene.

Trotzdem: Die Schwelle ist hoch und die Zweifel im Handwerk sind sehr groß, ob sich der mit einer ausländischen Fachkraft verbundene Aufwand lohnen kann. Momentan entstehen immer mehr regionale Angebote über die Verbände oder deren Bildungszentren, die die Unternehmen bei der Integration ausländischer Fachkräfte unterstützen. Das Thema sollte Handwerksunternehmern einen zweiten Gedanken wert sein, denn das Ausland (und nicht nur das europäische) ist die einzige Fachkräftequelle, die so schnell nicht versiegt.

Risiken sind bei Akquise und Ausbildung von gutem Personal natürlich nie auszuschließen: Der Mitarbeiter, dessen Weiterbildung zum Meister man gefördert hat, macht sich selbständig, die spanische Fachkraft geht nach drei Jahren wieder zurück in ihre Heimat – es gibt einfach keine Garantie, dass gutes Personal im Betrieb bleibt. Aber eine Führung, die attraktive Werte im Unternehmen lebt und umsetzt, macht eine geringe Personalfluktuation sehr viel wahrscheinlicher.

Betriebliche Gesundheit – langfristig unverzichtbar

Die Herausforderung unserer Zeit besteht darin, eine hohe Wettbewerbs-, Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit mit älter werdenden Belegschaften zu erhalten. Die Beschäftigungsfähigkeit und damit die Gesundheit der Arbeitnehmer ist eine entscheidende Stellschraube für Unternehmer, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Dies trifft besonders für die Bauwirtschaft zu, deren Arbeitsplätze ganz besondere Anforderungen an die Menschen stellen. Denn der Alterungsprozess führt zu einem stetigen Rückgang der körperlichen Belastbarkeit. Er bringt aber gleichzeitig ein größeres Erfahrungswissen, bessere Urteilsfähigkeit und eine höhere soziale Kompetenz mit sich.

Ältere Arbeitnehmer treffen im Handwerk auf hohe Arbeitsanforderungen und körperliche Belastungen, wie Kälte und Nässe. Termin- und Leistungsdruck sowie eine belastende Arbeitsorganisation. Entsprechend treten Beschwerden wie Rücken- und Gelenkschmerzen, Kopfschmerzen, Erschöpfung, Entspannungsunfähigkeit, Konzentrationsprobleme, Müdigkeit und Schlafstörungen auf. Der steigende Anteil älterer Arbeitnehmer, erhöhte Fehlzeiten und ein Know-how-Verlust beim Weggang der Älteren trifft gerade die KKU. Klassische Berufskrankheiten und Arbeitsunfälle werden seltener, lebensstilbedingte chronische Erkrankungen nehmen mit zunehmendem Alter deutlich zu. Kein Wunder, dass derzeit nur rund 3,5 Prozent der Baubeschäftigten im Gewerbe überhaupt die Regelaltersrente erreichen. Chronische Erkrankungen sind ein häufiger Grund für ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Circa 50 Prozent der über 50-Jährigen leiden an mindestens einer, oft auch an mehreren chronischen Erkrankungen (Quelle: Gesundheitsberichterstattung des Bundes).

3,5 % der Baubeschäftigen erreichen das Regelaltersrente

50 % der über 50jährigen leiden an mindestens einer chronischen Erkrankung

(Quelle: Gesundheitsberichterstattung des Bundes)

Dabei gibt es Möglichkeiten, die Beschäftigungsfähigkeit aktiv zu erhalten. Dazu gehören beispielsweise eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, eine arbeitsmedizinische Vorsorge, Betriebliche Gesundheitsförderung und die Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements. Über die Sensibilisierung der Beschäftigten für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil wird langfristig der Boden für eigenverantwortliches Gesundheitshandeln bereitet. Auch die eigene Gesunderhaltung bei den Führungskräften steht oft an letzter Stelle, weil das Alltagsgeschäft wichtiger ist. Erst wenn Problemfälle wie Langzeiterkrankungen oder steigende Arbeitsunfähigkeitszahlen auftreten, sehen viele Unternehmer Handlungsbedarf.

Prävention und Gesundheitsförderung müssen aber vorher ansetzen. Wirksame Konzepte zur gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeit und zur individuellen Prävention setzen nicht erst im Alter an, sondern bereits mit dem Start in die Berufstätigkeit. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern und Führungskräften in Betrieben ist ein vorrangiges Ziel betrieblicher Prävention. Eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit und eine umfassende Individualprävention während des gesamten Arbeitslebens beeinflusst die Entwicklung erheblich und ermöglicht es Arbeitnehmern, gesund in die Rente zu gehen.

Durch ihre Angebote in der betrieblichen Gesundheitsförderung können Arbeitsmediziner und andere Gesundheitsdienstleister, wie beispielsweise Krankenkassen und Rentenversicherungen, wichtige Weichen im Betrieb stellen. Sie erreichen die Beschäftigten am Arbeitsplatz und erhalten Zugang zu Teilen der Bevölkerung, die dem Thema „Gesundheit und Vorsorge“ eher ablehnend gegenüberstehen oder deren finanzielle Möglichkeiten besondere Anstrengungen für die eigene Gesunderhaltung nicht zulassen. Beschäftigte müssen bei der Entwicklung von Maßnahmen als Experten ihrer Arbeit gezielt eingebunden werden, denn sie können und wollen einen entscheidenden Beitrag bei der Optimierung ihrer Arbeitsbedingungen leisten.

Im Feld der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind neben den gesetzlichen Krankenversicherungen mittlerweile auch andere Zweige der Sozialversicherung, Arbeitsmediziner, Verbände und Einrichtungen der Sozialpartner, der staatliche Arbeitsschutz mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Kompetenzen aktiv. Hierzu haben auch gesetzliche Än-

derungen, unter anderem im Arbeitsschutz-, Krankenversicherungs- und Steuerrecht, beigetragen. Zudem ist ein breit ausdifferenzierter privatrechtlicher Markt für Anbieter von entsprechenden Dienstleistungen entstanden.

Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung konfrontiert insbesondere KKU mit personellen und finanziellen Herausforderungen. Ein betriebs- und branchenübergreifendes Vorgehen ermöglicht die Umsetzung und erspart Kosten für den Einzelbetrieb. Zentrale Ansprechpartner bzw. regionale Präventionszentren, angesiedelt bei regionalen oder überregionalen arbeitsmedizinischen Dienstleistern, Unfallversicherungsträgern und Krankenkassen, beraten im Einzelfall und vermitteln entsprechende Fachleute. Der Aufbau von Netzwerken und die Zusammenarbeit von Innungen, Kreishandwerkerschaften und Handwerkskammern, betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildungszentren, Betriebsärzten, Krankenkassen und niedergelassenen Haus- und Fachärzten sichern den Austausch und eine stetige Weiterentwicklung der Maßnahmen. In einem Expertenpool arbeiten Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Präventionsexperten der gesetzlichen Unfallversicherung und der Krankenversicherung und Betriebsberater der Handwerksorganisationen. Sie sind Ansprechpartner für die Betriebe und erstellen mit diesen bedarfsbezogene Handlungspläne.

BauWert InWest und die darin erprobte Zusammenarbeit der Projektpartner zeigt ermutigende Ergebnisse mit einem umfassenden Präventionsansatz zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte in KMU. Die bisherige Unterstützung durch die Sozialpartner, das BMAS und die BAuA im Rahmen von INQA („Initiative Neue Qualität der Arbeit“) als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen ist aber auch zukünftig wünschenswert und erforderlich. INQA-Bauen bietet die geeignete Plattform, um die miteinander entwickelten Instrumente und Maßnahmen einem breiten Kreis von Interessenten und zukünftig allen von der demografischen Entwicklung Betroffenen nahezubringen.

Lebenslanges Lernen ermöglichen

Es ist paradox: in vielen Umfragen ihrer Verbände und Organisationen (vgl. z.B. RG-Bau des RKW 2011) geben Unternehmen der Bauwirtschaft und des Baugewerbes mehrheitlich Qualifizierung als Kernkriterium zur Verbesserung des Leistungsstandards, zur Sicherung des Fachkräftebestands und zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit an. Systematische Weiterbildung besitzt aber nur in wenigen Unternehmen der Branche entsprechenden strategischen Stellenwert. In den kleinen Baubetrieben bleibt sie erfahrungsgemäß ein unerfülltes Leitziel.

Weiterbildung als Faktor der strategischen Unternehmensentwicklung benötigt stabsmäßige und Mittelbauressourcen, über die kleine Betriebe in der Regel nicht verfügen. Sie schöpfen ihre Kapazitäten für das Personalmanagement im Alltagsgeschäft bereits voll aus und fühlen sich hinsichtlich der Wahrnehmung strategischer Qualifizierungsaufgaben überfordert.

Dennoch sind auch kleine Baubetriebe nicht qualifizierungsabstinent. Allerdings wird Weiterbildung hier weniger systematisch geplant und planvoll umgesetzt, als vielmehr sporadisch dort platziert, wo Zeiten, Kapazitäten und preisliche Angebote im geeigneten Maß gegeben scheinen. Die Qualifizierungspraxis sieht dann maßgeblich wie folgt aus:

- Es werden hauptsächlich Angebote zur Produktschulung seitens der wichtigsten Hersteller und Lieferanten in Anspruch genommen.
- Es bestehen nach wie vor große Vorbehalte, produktive Arbeitszeiten für Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen.
- Der im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung prognostizierte Rückgang des Erwerbspotenzials und der damit verbundene Wettbewerb um Fachkräfte stärkt zwar die Einsicht in die Notwendig

keit von Qualifizierung zum Erhalt und zum Ausbau von Kompetenzen, ist zugleich aber auch bildungskontraproduktiv. Viele Betriebe fürchten, dass ein zu großer Kompetenzzuwachs einzelner Beschäftigter zu deren Abwanderung in Konkurrenzbetriebe oder in andere Wirtschaftsbereiche führen könnte. Weiterbildungsmaßnahmen werden daher bevorzugt auf betriebstypische Anwendungsfelder konzentriert und am liebsten innerbetrieblich realisiert.

- Viele Betriebe fürchten auch, dass der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen Entlohnungs- oder Karrierebegehrlichkeiten wecken könnte, die betriebsseitig nicht befriedigt werden können.
- Viele kleine Baubetriebe erkennen zwar Mängel in ihrem eigenen Weiterbildungsverhalten und wünschen sich Entlastung im Handling von Maßnahmen und bei der Sondierung von Angeboten, sind aber zugleich erstaunlich wenig über die Angebote ihrer eigenen Mitgliedsorganisationen informiert.
- Ein systematischer Kompetenzaufbau findet immerhin dort statt, wo einzelne Beschäftigte für Führungsaufgaben in Frage kommen oder für Nachfolge- bzw. Leitungsaufgaben gefördert werden sollen.

Auch bei den Beschäftigten herrscht erfahrungsgemäß eine eher konservative Haltung gegenüber externer Qualifizierung vor. Die meisten Beschäftigten wollen zwar Planungssicherheit hinsichtlich ihres Arbeitsverhältnisses und interessieren sich daher sehr für die Zukunftsperspektiven ihres Unternehmens, sie treten aber selbst nur in Ausnahmefällen mit persönlichen Qualifizierungswünschen an ihre Arbeitgeber heran. Persönliche Qualifizierungswünsche werden eigentümlicherweise oftmals als Eingeständnis der fachlichen Unzulänglichkeit missverstanden, u. a. weil Weiterbildung selten sachlicher Gegenstand betrieblicher Kommunikation darstellt.

Darüber hinaus ist für viele Beschäftigte in kleinen Bau- und Handwerksbetrieben persönliche Fortbildung ungewohnt und weckt unangenehme Assoziationen und Erinnerungen an verschulte Lernsituationen. Sie sind vielfach der Meinung, dass sie durch die Herausforderungen der eigenen Arbeit, Planung, Einteilung, Lösen technischer Probleme etc., ausreichende Lernerfahrungen machen, bevorzugen arbeitsbasiertes Erfahrungslernen und setzen hinsichtlich ihrer beruflichen Aussichten auf praktisch erworbenes Erfahrungswissen.

Auch stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Betriebstyps ungern eigene Freizeit für Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung. Das Aushandeln entsprechender zeitlicher Arrangements stellt zudem, wie schon an anderer Stelle erwähnt, eine erhebliche kommunikative Hürde dar.

Überlegungen zum Ausbau der Bildungsaktivitäten (vgl. hierzu Qualifizierungsinitiative Tarifpartner Bauindustrie und Baugewerbe 2005 und Projektergebnisse BiBB 2005) kleiner Baubetriebe sollten daher an diese einerseits bekannten, andererseits wenig publikationsträchtigen Erfahrungen anknüpfen.

Motivation für mehr Weiterbildung und für Qualifizierung als strategischem Entwicklungs- und Führungsansatz entsteht naturgemäß eher dort, wo sich Betriebe in konkrete Veränderungs- und Modernisierungsprozesse begeben, Bildungsbedarf im Zusammenhang mit Veränderungen des Aufgabenspektrums aus eigener Kraft identifiziert werden kann, adäquate Werkzeuge und Planungshilfen die Fähigkeit zur Steuerung unterstützen, Verständnis für die Sinnhaftigkeit erzeugt wird und Maßnahmen zwischen den Betriebsparteien sachlich kommunizier- und verhandelbar gemacht werden.

Das Projekt BauWertInWest hat in etlichen Praxisfällen gezeigt, dass sein schrittweises Vorgehen ein deutlich erhöhtes Maß an Systematisierung und Planung bei der Kompetenzentwicklung erzeugt, indem es

- Perspektiven hinsichtlich der beherrschbaren Veränderungs- und Verbesserungsnotwendigkeiten eröffnet und konkrete Ansatzpunkte für die Umsetzung bietet;
- unsachliche Kommunikationsroutinen bricht und die Verhandlungspositionen beider Betriebsparteien durch Transpararenz stärkt und
- die beteiligungsorientierte Umsetzung von Verbesserungen mit Maßnahmen der Kompetenzentwicklung verbindet.

Die passenden Tools

zum Thema „Partizipation und Verantwortung“:

- ASA PLuS
- CASA-Bauen

zum Thema „Nachwuchs und Fachkräfte gewinnen“:

- Personalrisikoanalyse
- BEP

zum Thema „Betriebliche Gesundheit“

- Gesundheitscheck der BG Bau
- AuG-Check
- ASA PLuS

Stellschraube 3
Betriebliche Organisation – Prozesse und Strukturen

Die Betriebsorganisation führt die Arbeiten zusammen, die nötig sind, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Sie legt Abläufe fest, enthält Verfahrensschritte und Vorgehensweisen und regelt die dafür nötigen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Die Organisation im Betrieb ist aber nicht unmittelbar aus den strategischen Zielen ableitbar. Sie muss gestaltet werden; erst dann zeigt sich, ob die zu leistende Arbeit nach den gesteckten Zielen für Qualität, Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit erfolgt. Kurz gesagt: Die Betriebsorganisation entscheidet über Effektivität und Produktivität.

Die Betriebsorganisation entscheidet über Effektivität und Produktivität.

Dabei muss die Besonderheit kleiner Baubetriebe beachtet werden:

- Organisation im kleinen Baubetrieb ist immer Management aus einer Hand, alle Fäden laufen beim Inhaber zusammen.
- In Bewegung bleiben durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)
- Betrieblicher Arbeitsschutz zahlt sich aus.

Viele Themen, ein Managementansatz

Die Leitung des kleinen Bau- und Handwerkbetriebes weist eine typische Besonderheit auf: Die Organisation im kleinen Baubetrieb hängt in der Regel direkt von der Geschäftsführung ab. Die Knotenpunkte der Organisation laufen bei der Inhaberin oder dem Inhaber zusammen, Management aus einer Hand also.

Diese Besonderheit verleitet einerseits dazu, dass sich die Geschäftsführung für alle Fragen zuständig fühlt, wichtige Managementaufgaben aber oft unerledigt bleiben. Sie führt häufig dazu, dass sich unproduktive Routinen in der Organisation etablieren. Eine gute Betriebsorganisation muss diesem Umstand und der Gefahr der potenziellen Überforderung Rechnung tragen. Sie muss integrativ und dezentral sein. Da ihr in der Regel die Stabstellen für die Erledigung besonderer Aufgaben fehlt, muss sie in der Lage sein, im wahrsten Sinne des Wortes „mehrere Fliegen mit einer Klappe“ zu schlagen. Strukturelle und prozessuale Merkmale in der Organisation müssen so eng miteinander verbunden sein, dass wichtige Handlungsfelder im Betrieb mit den gleichen oder gleichartigen Verfahrensweisen bearbeitet werden können.

Eine gute Betriebsorganisation im Bau- oder Handwerksbetrieb

- trennt unerlässliche Managementaufgaben vom operativen Tagesgeschäft,
- identifiziert die dezentralen Aufgaben im Betrieb genau und sorgt dafür, dass passgenaue Entscheidungen getroffen und Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden können und
- sorgt dafür, dass der Betrieb offen bleibt für das Erkennen und für die Korrektur unliebsamer Routinen.

In Bewegung bleiben durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)

Etwas dafür tun zu wollen, besser zu werden, ist eine strategische Entscheidung. Dies tatsächlich zu realisieren ist eine Frage der Organisation. KVP ist nicht nur eine Sache für größere Unternehmen. Jede größere Baustelle rechtfertigt eine sorgfältige Nachbesprechung, in der geklärt werden kann, was gut gelaufen ist und was nicht.

Um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen, reichen aber sporadische Bewertungen nicht aus. Nachhaltige Verbesserungsansätze bedeuten stets, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die operativen Aufgaben hinaus an betrieblichen Weichenstellungen zu beteiligen und sie ergeben sich nur, wenn

- für die Bewertung eine feste und dauerhafte Organisationsform etabliert wird;
- Besprechungsregeln für die Bewertung aufgestellt werden, die Offenheit zwischen den Beteiligten ermöglichen;
- festgelegt wird, wie mit den Bewertungen, Anregungen und Vorschlägen sowohl der Führungskräfte als auch der Beschäftigten umgegangen wird;
- Lösungen gemeinsam vereinbart und deren Sinnhaftigkeit nachdrücklich vermittelt werden;
- Art und Umfang der Veränderungen beziehungsweise Verbesserungen sorgfältig erläutert und nötigenfalls entsprechende Arbeits- und Dokumentationshilfen geschaffen werden;
- die konsequente Einhaltung und Umsetzung der Verbesserungen im Tagesgeschäft beständig eingefordert wird.

Betriebliche Reorganisation und kontinuierliche Verbesserung sind Schlagworte, die man aus dem Mund eines Unternehmers selten hört. Dennoch wird beides im Alltag immer mitgedacht. Läuft etwas nicht rund oder gibt es Beschwerden der Kunden, versucht jeder, besser zu werden. Doch wie schaut es mit dem Arbeitsschutz aus, einem Thema, das oft vernachlässigt wird?

Betrieblicher Arbeitsschutz zahlt sich aus

Eine betriebliche Arbeitsschutzorganisation aufzubauen heißt auch nichts anderes, als dass ein Unternehmen Abläufe und Strukturen schafft, die den Unternehmer dabei unterstützen, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz sowie die menschengerechten Bedingungen für die Beschäftigten bei der Arbeit vorausschauend zu verbessern. Diese Arbeit zahlt sich aus, denn eine sinnvolle und lückenfrei gestaltete Arbeitsschutzorganisation unterstützt den Betrieb und alle Mitarbeiter dabei, Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen vorzubeugen. Dies sind die plausibelsten Gründe, warum Aufbau und Verbesserung der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation überhaupt betrieben werden sollten. Werden die Folgen von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen berücksichtigt, die neben dem Leid des Betroffenen, dem Ausfall des Mitarbeiters und dem häufig schwer aufzufindenden Ersatz auch den Imageverlust, die direkten und indirekten Kosten sowie die nachlaufenden

rechtlichen Ansprüche gegenüber dem Unternehmer bedeuten können, sind dies Argumente, die für eine strukturierte und transparente Arbeitsschutzorganisation sprechen.

Der Aufbau und die situationsbedingte Anpassung dieser organisationalen Strukturen zielen dabei in erster Linie auf Verbesserung der Sicherheit, des Gesundheitsschutzes und der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ab. Doch nicht nur der Unternehmer, sondern auch die Beschäftigten sind Bestandteil einer betrieblichen Arbeitsschutzorganisation, denn sie übernehmen wichtige Funktionen und tragen mit Ideen und Best-Practise zu Verbesserungen bei. Gleichzeitig führt eine starke Mitarbeiterbeteiligung zu großer Akzeptanz und Zufriedenheit sowie höherer Motivation, die sich nicht selten in größerer Produktivität äußert. Dies ist im Sinne eines schnellen ROI (return on investment) durchaus zu berücksichtigen. Der Aufbau und die regelmäßige Anpassung der Arbeitsschutzorganisation führen darüber hinaus auch zu einer Verbesserung der betrieblichen Ablaufprozesse, denn Arbeit- und Gesundheitsschutz ist ein Querschnittthema, welches, bei ganzheitlicher Betrachtung, alle Bereiche des Unternehmens tangiert (Arbeitsplatz, Werkstoffe und Materialfluss, Kommunikation und Information sowie der Personalwesen und Führungsverhalten).

Eine ganzheitliche Arbeitsschutzorganisation bildet somit das Dach betrieblicher Verbesserungsprozesse und führt als Querschnittsaufgabe zu einer Verbesserung von Strukturen und Abläufen in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Eine schlechte Organisation kostet dagegen nicht nur Zeit und Geld, beispielsweise durch langes Suchen, teures Nacharbeiten oder den Verlust von Kundenaufträgen durch lange Wartezeiten, sondern führt langfristig auch zu krankheitsbedingten Ausfällen von Mitarbeitern oder zu vermeidbaren Unfallsituationen. Mit einer Verbesserung von Strukturen und organisatorischen Abläufen in Produktion, Information und Personalführung können Doppelarbeiten vermieden, das Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen gestärkt und eine bessere Marktposition erreicht werden.

Entscheidet sich ein Unternehmer für die Einführung oder Verbesserung der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation, steht er zuerst einmal vor der Frage, wie dieses Thema inhaltlich strukturiert bearbeitet werden kann. Ansatzpunkt kann die Beantwortung folgender Leitfragen sein:

- Wie stehe ich selbst zum Thema Arbeitsschutz?
- Wo finde ich Beratung und Unterstützung?
- Was sind meine Themen?
- Wann führe ich den Prozess in meinem Unternehmen ein?

Hilfestellung bei der Beantwortung der Fragen leisten verschiedene Broschüren, die online verfügbar sind, Beratungsunternehmen oder die zugehörige Berufsgenossenschaft. Unabhängig von den konkreten Antworten auf die gestellten Fragen ist der Dreh- und Angelpunkt des heutigen Arbeitsschutzes die Gefährdungsbeurteilung nach §5 ArbSchG (Arbeitsschutzgesetz). Nach diesem ist der Unternehmer verpflichtet, Gefährdungen und Belastungen der Mitarbeiter durch die Arbeit zu erheben und zu bewerten und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation vorzuschlagen und zu verfolgen.

Auch wenn die Gefährdungsbeurteilung viele Unternehmer heute immer noch vor eine große Herausforderung stellt, ist sie doch das probate Mittel, die betrieblichen Abläufe zu systematisieren, auf Gefährdungen und Belastungen zu analysieren und zu optimieren. Die Gefährdungsbeurteilung schafft so für den Unternehmer nicht nur die Basis für die nachhaltige Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie einer gesunden Personalführung, sondern ermöglicht ihm auch eine zielgerichtete Veränderung von Unternehmensprozessen hin zu einer sicheren, effizienten und marktorientierten Unternehmung.

Die passenden Tools

zum Thema „Betriebliche Organisation – Prozesse und Strukturen“:

- CASA-Bauen
- BEP
- AuG-Check
- ASA PLuS

Stellschraube 4
Kundengewinnung und Kundenbindung

Der Kunde ist König. Der alten Händlerweisheit kann man auf jeden Fall insofern zustimmen, als die Kunden, ganz so wie mittelalterliche Herrscher ihre Höfe unterhalten haben, Handwerksunternehmen finanzieren: Jeder einzelne Euro kommt von den Kunden. Handwerksunternehmen wissen heute, dass es zu ihren ersten Aufgaben gehört, die Zielgruppe(n) zu beschreiben, für die sie Leistungen erbringen wollen (oder müssen). Unterschiedliche Zielgruppen ziehen unterschiedliche Umgangsstrategien nach sich. Grundsätzlich liegt die Gruppe der Privatkunden weit vorn in der Beliebtheit bei den Unternehmen. Allen Zielgruppen ist jedoch gemeinsam: Sie wollen mehr als nur Qualität.

Kundenzufriedenheit verlangt mehr als Qualität in der Leistung.

- Zufriedene Kunden sind die Grundlage des Betriebserfolgs.
- Eine gute Kommunikation mit dem Kunden ist elementar wichtig.
- Kundenorientierte Angebote von der Vorbesprechung bis zum Nachgespräch machen oft den kleinen, aber wichtigen Unterschied zu Mitbewerbern aus.

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Der Schlüssel liegt in der Kommunikation mit den Kunden. Das spiegelt die Erfahrung der Projektunternehmen mit ihren Kunden wider und das ist auch das zentrale Ergebnis der Untersuchung über „Bauqualität und Wahrnehmung der Bauqualität“, die 2012 vom Institut für Baubetriebslehre an der Bergischen Universität Wuppertal durchgeführt wurde. Es gibt eine erstaunliche Kluft zwischen der hohen Zufriedenheit der Kunden mit der Qualität der gelieferten Produkte, also der Bauqualität, und starker Kritik an der Art der Leistungserbringung. Hauptpunkt dabei ist die teilweise gegensätzliche Wahrnehmung bei Kunden und bei Bauunternehmen, worüber man sich im Einzelnen verständigt hat und worüber nicht. Kunden glauben zum Beispiel, dass sie kaum Änderungen während der Auftragsdurchführung gewünscht haben, die Wahrnehmung der Bauunternehmen ist hingegen, dass Änderungen des ursprünglichen Auftrags üblich sind.

Hier prallen zwei Welten aufeinander. Die Konsequenz für Handwerksunternehmen lautet, eine gemeinsame Zielsetzung für den Auftrag zu finden und die Durchführung kommunikativ so zu begleiten, dass die Kunden jederzeit den Eindruck haben, auf der Höhe des Geschehens zu sein. Der damit verbundene Aufwand zahlt sich eindeutig in der Kundenzufriedenheit aus. Gerade Handwerksbetriebe, die die Internetplattform **www.gute-Bauunternehmen.de** und das darin vorge-sehene Instrument der Kundenbewertung zu Marketingzwecken nutzen, profitieren hiervon. Intensive Kundenkommunikation führt dazu, dass die Kunden sich in einer Ausnahmesituation, die darin besteht, dass sie viel Geld

dafür ausgeben, dass fremde Leute in ihrem Haus einen Haufen Dreck machen, verstanden und entlastet fühlen, mehr noch: ganz einfach gut behandelt.

Kundenorientierte Angebote erhöhen die Kundenzufriedenheit

Die Krone, die einer Kundenbeziehung bei geschickter Gesprächsführung aufgesetzt werden kann, besteht darin, den Kunden Wünsche zu erfüllen, die ihnen selber vor dem Gespräch mit dem Handwerker nicht bewusst waren. Denn ein großer (und in der Regel wichtiger) Teil der mit dem Bauvorhaben verknüpften Wünsche ist tatsächlich unbewusst, den Kunden selber nicht einfach verfügbar. Sie im wahrsten Sinne des Wortes zur Sprache zu bringen, ist eine große Chance für Handwerker, denn das weckt bei den Kunden unfehlbar Begeisterung. Die ist zwar nicht das Fundament einer guten Kundenbeziehung, aber das Sahnehäubchen.

Kundenzufriedenheit verlangt also mehr als Qualität in der Leistung. Dieses Prinzip setzt sich fort, wenn der Auftritt eines Unternehmens zur Diskussion steht. Auch dabei steht das Ziel im Vordergrund, das Vertrauen der Kunden in den beauftragten oder noch zu beauftragenden Handwerker zu gewinnen oder zu verstärken. Das betrifft alle Mitarbeiter des Betriebs vom Chef bis zum Azubi, beginnt bei der Kontaktaufnahme und zieht sich durch die ganze Auftragsabwicklung. Werte wie Sauberkeit, Höflichkeit und – ganz wichtig – der Respekt vor der Tatsache, Gast in einer fremden Umgebung zu sein, sorgen für hohe Kundenzufriedenheit. Sie ersetzen nicht die Qualität in der Leistungsausführung, aber sie runden sie ab und nehmen dem Bauvorhaben den Charakter der bitteren Notwendigkeit, die die Kunden wie einen chirurgischen Eingriff mit möglichst wenig Schaden hinter sich bringen wollen.

Wenn der Chef dann noch zum Nachgespräch mit einem Blumenstrauß für die Dame des Hauses erscheint, sich danach erkundigt, ob alles zur Zufriedenheit gelaufen ist oder noch Wünsche offen sind, dann neigen Kunden zur pünktlichen und vollständigen Bezahlung der Rechnung. Man muss eben die großzügige Seite des Königs ansprechen.

Ein Punkt wird für die Kundenzufriedenheit zur Zeit wichtiger, weil die Kunden auch bei gewerkeübergreifenden Aufträgen immer häufiger mit nur einem Ansprechpartner zu tun haben wollen, den sie als verantwortlich für die komplette Abwicklung ansehen und entsprechend behandeln. Damit werden für das betreffende Unternehmen Auswahl und Kontrolle von Nachunternehmern zu einem sensiblen Punkt, denn deren Qualität oder Mängel fallen auf den Ansprechpartner der Kunden zurück. Bis zu einem gewissen Grad müssen daher sogar Nachunternehmer in die Wertekultur des beauftragenden Betriebes einbezogen werden.

Die passenden Tools

zum Thema „Kundengewinnung und Kundenbindung“:

- CASA-Bauen
- AWH

2 Von der Theorie in die Praxis – die Handlungsmöglichkeiten

Im folgenden Teil des Handbuchs werden die Praxishilfen vorgestellt, die im Projekt BauWert Inwest entwickelt und erprobt wurden, um den Unternehmern Hilfestellungen für die praktische Umsetzung der beschriebenen Stellschrauben anbieten zu können. Diese Toolbox ist auch im Internet unter www.bauwert-inwest.de/toolbox abrufbar.

Die BauWert-InWest-Toolbox

Die Werkzeuge stehen allen interessierten Unternehmern als BauWert-InWest-Toolbox zur Verfügung. Das BauWert-InWest-Verfahren gliedert sich in vier Prozessschritte mit leicht anwendbaren und praktikablen Werkzeugen und ist abrufbar unter

www.bauwert-inwest.de

Die Stellschrauben in der Praxis

„Ich müsste dringend etwas tun. Aber wo soll ich anfangen und wie?" – Manfred Bauer ist in letzter Zeit unter Druck. Er hat genügend attraktive Aufträge für seinen kleinen Dachdeckerbetrieb mit zehn Mitarbeitern. Leider fehlt ein erfahrener Mitarbeiter, der Dachdeckermeister, seit mehr als drei Monaten wegen Krankheit – seine Rückkehr ist ungewiss. Manfred Bauer war es sogar gelungen, einen qualifizierten Ersatz zu finden, doch zwischen ihm und den Kollegen gab es oft Konflikte, so dass er das Arbeitsverhältnis kündigen musste. Der Arbeitsmarkt ist leergefegt, Ersatz ist nicht in Sicht. Manfred Bauer hofft, dass sein Meister bald wieder fit ist. Was passiert, wenn noch mehr Kollegen ausfallen, mag er sich gar nicht vorstellen. Dabei weiß er, dass seine Mitarbeiter alle nicht mehr die Jüngsten sind. Mit dem Nachwuchs ist es auch nicht einfach. Manfred Bauer hat zwar zwei Auszubildende, doch einer ist wenig motiviert und der andere eher unzuverlässig. Einer von ihnen scheint die Ausbildung nur zu machen, weil es sein Vater so will. Da muss man froh sein, wenn sie nicht abbrechen und den Abschluss schaffen. „Vielleicht könnte ich einen Gesellen weiterbilden und qualifizieren?" ging es Manfred Bauer durch den Kopf. „Ich muss auch etwas für die Gesundheit meiner Jungs tun. Der Leasingberater von der Bank hat mir vorgerechnet, dass es sich finanziell rentieren würde, einen Kran anzuschaffen. Dann müssten meine Jungs auch deutlich weniger schleppen." Viele Gedanken und Unklarheiten, Möglichkeiten und Ideen gehen ihm durch den Kopf, doch wo soll er anfangen, was ist wichtig und was ist richtig? Und was denken die Mitarbeiter?"

Dies könnte die typische Situation eines Dachdeckers sein. Je größer die Probleme, desto schwieriger ist es, das Tagesgeschäft zu meistern und desto weniger Ressourcen bleiben, sich um Strategie, Gesundheit, Personal- und Organisationsentwicklung oder den Arbeitsschutz zu kümmern. Prävention setzt vorher an. Aber wie?

Zum Einstieg ist es sinnvoll, einen systematischen Überblick über die Stärken, die Schwächen und den Handlungsbedarf im Unternehmen zu bekommen. INQA-Bauen hat dazu die Selbstbewertung CASA-Bauen entwickelt. Anhand von sieben Impulsen zur Organisation des Betriebes und sieben Impulsen zur Organisation auf der Baustelle werden zahlreiche Betriebsthemen angesprochen. Hinter jedem Impuls steht die Frage nach dem betrieblichen Handlungsbedarf. Nehmen Sie sich die Zeit und analysieren Sie Ihre betriebliche Situation systematisch über diese Selbstbewertung.

CASA-Bauen

Was ist das?

Sie bewerten die Struktur und organisatorischen Abläufe Ihres Betriebes und Ihrer Baustellen. CASA-Bauen ist ein von der Bundesinitiative INQA-Bauen in Zusammenarbeit mit Institutionen und Partnern der Bauwirtschaft entwickeltes Instrument, das kaufmännische Aspekte, Aufgaben, Ziele, Kundenstruktur und Entwicklungsbedarfe analysiert und die Position gegenüber Finanzdienstleistern und Arbeitsschutzorganisationen positiv beeinflussen kann. Wer CASA-Bauen vollständig ausfüllt, wird auf der Internetplattform www.**gute-Bauunternehmen.de** aufgenommen. Ziel dieser Plattform ist es, die Qualität und Wirtschaftlichkeit des Bauprozesses zu fördern. Das Portal ist eine unabhängige und marktneutrale Plattform der nationalen Initiative INQA-Bauen. Hier finden Bauherren Unternehmen und Handwerksbetriebe aus allen Bereichen der Bauwirtschaft, die sich den Kriterien Qualität und gute Arbeitsorganisation verpflichtet fühlen.

Ziel und Ergebnis

Ermittlung Handlungsbedarf, weiterführende Informationen zu relevanten Themen, Listung auf **www.gute-Bauunternehmen.de**

Dauer und Aufwand

ca. 3-4 Std., Ausführung durch Geschäftsführer

Durchführung

Selbstbewertung oder Analyse mit Berater/Veranstaltung (das heißt gemeinsame Durchführung mit anderen Unternehmern und Leitung durch einen Experten in der Region, Infos unter **www.inqa-bauen.de**); Erläuterungen stehen zum Download bereit; Ergebnisse können mit CASA-Star ausgewertet werden; Fragebogen kann online ausgefüllt werden, steht aber auch als Download zur Verfügung; nach Selbstbewertung Überprüfung durch externen Dienstleister;
Fragebogen und Hinweise unter **www.inqa-bauen.de/upload/casa/selbst/selbstbewertung/casa.pdf**

Kontakt

www.casa-bauen.de und **www.inqa-bauen.de** (hier weiterführende Links zu den Regionalnetzwerken)

„Das war sehr interessant und hat mir verdeutlicht, wie viele Themen für einen Betrieb wie meinen relevant sind und an was man alles denken muss.“ Manfred Bauer tauscht sich im Anschluss an das CASA-Bauen-Seminar mit einigen anderen Handwerksunternehmern aus. Sie sind einer Meinung: Zu vielen Themen hatten sie gute Ideen für ihren Betrieb, nicht alles läuft rund und bei zahlreichen Punkten gibt es Handlungsbedarf – aber wie lässt sich das alles ordnen? „Es ist sehr hilfreich, wenn Sie sich noch einmal hinsetzen und sich die Zeit nehmen, Ihre Bewertung in den CASA-Star zu übertragen. Dabei lässt man die Punkte Revue passieren, hat in der Regel noch ergänzende Gedanken und schließlich erstellt der CASA-Star Ihnen eine Übersicht zu den wichtigsten Handlungsfeldern,“ empfiehlt der Seminarleiter. Dies hat Manfred Bauer am nächsten Wochenende gemeinsam mit seiner Frau gemacht. Sie hatte noch andere Ideen und – aus Perspektive der Buchhaltung – zusätzlichen Handlungsbedarf.“

Der CASA-Star ergänzt CASA-Bauen. Er wertet den Handlungsbedarf aus, ordnet ihn den Handlungsfeldern zu und stellt ihn übersichtlich in Form eines Spinnendiagramms dar. Durch die Visualisierung können Sie erkennen, wo für Sie Handlungsbedarf besteht. Bei der Auswertung gilt grundsätzlich: Je mehr Punkte Sie in einem Handlungsfeld erhalten, desto besser sind Sie dort aufgestellt, je weniger Punkte, desto größer ist Ihr Handlungsbedarf. Die Erfahrungen im Projekt zeigen, dass Punktwerte über 6 keinen oder nur wenig Handlungsbedarf erfordern. Werte zwischen 4 und 6 erfordern in der Regel Maßnahmen; hier ist es sinnvoll, Verbesserungspotenziale zu nutzen. Werte unter 4 sind ein Zeichen für dringenden Handlungsbedarf.

CASA-Star

Was ist das?

Instrument zur Visualisierung des Handlungsbedarfs aus der CASA-Bauen Selbstbewertung nach Themenfeldern und Punktwerten.

Ziel und Ergebnis

ein erstes Fazit und eine Grundlage für die Überlegung der weiteren Maßnahmen und Instrumente

Dauer und Aufwand

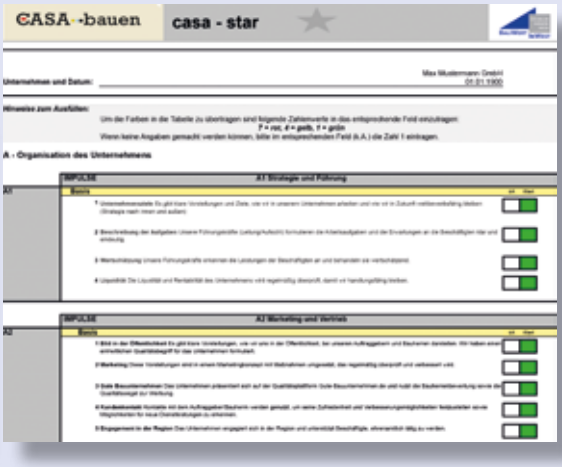
Download, Übertrag der Ergebnisse, ca. 20 Minunten

Durchführung

Unternehmer selbst: Selbstanalyse oder Analyse mit Berater, Tool steht zum Download bereit; Antworten aus der Analyse mit CASA-Bauen in die Eingabemaske auf der Registerkarte „Werte eintragen“ übertragen, Ergebnisdarstellung generiert sich automatisch und ist über die Registerkarte „Sterndiagramm“ einsehbar

Kontakt

www.bauwert-inwest.de



„Manfred Bauer bringt es für sein Unternehmen auf den Punkt: „Das habe ich schon immer gewusst: Der größte Handlungsbedarf liegt in den Bereichen Personal und Gesundheit und Organisation und Produktivität. Und im Arbeitsschutz gibt es auch noch Defizite." Der CASA-Star liefert diese Einschätzung auf einen Blick. „Aber was heißt das jetzt für mich? Wie soll ich weiter vorgehen?" Der Unternehmer hat zwar die wichtigsten Stellschrauben identifiziert, muss aber noch entscheiden, wo und wie er den „Schraubenschlüssel" ansetzen soll."

Handlungsbedarf definieren – die passenden Tools

„Manfred Bauer hat sich zu seinen Problemfeldern zwei Tools ausgesucht, die er gerne anwenden möchte: Die ASA PLuS (Arbeitssituationsanalyse-Probleme, Lösungen und Strategien) und den Arbeits- und Gesundheitscheck. Seine Einschätzung: „ASA PLuS deckt zwei meiner großen Handlungsbereiche ab und ich erfahre auch, was meine Mitarbeiter denken und welche Verbesserungsideen sie haben. Das hört sich sehr interessant an. Zwar brauche ich einen externen Berater, doch es ist bestimmt ganz gut, wenn ein neutraler Moderator mit den Kollegen spricht. Als zweites werde ich den Arbeits- und Gesundheitscheck durchführen. Arbeitsschutz und Gesundheit, das hat bei uns bisher fast gar keine Rolle gespielt." Er ist motiviert, die Dinge anzugehen, befürchtet aber hohe Kosten und zusätzlichen Arbeitsausfall bei den Mitarbeitern."

Die Frage nach Kosten und Ressourcen steht oft im Mittelpunkt der unternehmerischen Überlegungen, wenn es um Maßnahmen geht. Allerdings: Ausgaben für Gesundheit, Arbeitsschutz und effizientere Arbeitsabläufe sind Investitionen in die Zukunft und es gibt Fördermöglichkeiten. Mit dem Modellprogramm unternehmensWert:Mensch bietet das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit dem Europäischen Sozialfond (ESF) eine Förderung an, über die 80 Prozent der Beratungskosten getragen werden können.

„Manfred Bauer hat sich an den Berater der Krankenkasse gewendet und hat ziemlich schnell einen Termin für die ASA PLuS erhalten. Die Moderatorin hat ihm noch einmal alles ganz genau erklärt, besonders wichtig war ihr zu betonen, dass die ASA PLuS immer mit einer Erwartungshaltung seiner Beschäftigten verbunden ist. „Da hat sie Recht. Es ist wichtig, die Beschäftigten mitzunehmen, sie sind die Experten für ihren Arbeitsplatz und wissen oft am besten, wie sie ihre Situation verbessern können. Aber wenn sie Vorschläge machen, erwarten sie natürlich auch, dass etwas passiert!" Manfred Bauer wird wieder nachdenklich. „Vielleicht ist es ganz gut, wenn ich in Zugzwang gerate – denn ich will ja etwas verbessern." Er nimmt sich das Telefon und bestätigt den Termin bei der freundlichen Moderatorin."

Bei der ASA PLuS werden die Beschäftigten bei der Optimierung der Arbeitsbedingungen als Experten aktiv eingebunden. Neben den Zufriedenheitsfaktoren werden arbeitsplatzspezifische Belastungen in den Bereichen ergonomische Ausstattung (Hilfsmittel, Arbeitskleidung usw.), Arbeitsorganisation, Kommunikation/Information und Aspekte des sozialen Miteinanders (kollegiales Miteinander und Führungsverhalten) analysiert. Im zweiten Schritt entwickeln die Teilnehmer zielführende Optimierungs- oder Lösungsmöglichkeiten. Durch die externe Moderation können sich die Teilnehmer unbefangen äußern. Die ASA PLuS liefert eine schnelle und umfassende Ist-Analyse mit Ansatzpunkten für Optimierungen aus Sicht der Beschäftigten und mündet in der Aktionsplanung.

unternehmensWert:Mensch

In bundesweit 30 Modellregionen bieten 36 kompetente Beratungsstellen kleinen und mittleren Unternehmen aus diesen Regionen eine kostenlose Erstberatung an. Wird während dieser Erstberatung ein konkreter Handlungsbedarf rund um Themen wie Gesundheitsförderung, flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt, kann im Anschluss eine weiterführende Fachberatung in Anspruch genommen werden. Diese ist auf die Stärkung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie auf die Fachkräftesicherung in Unternehmen ausgerichtet.

www.unternehmenswert-mensch.de

Arbeitssituationsanalyse - Probleme, Lösungen und Strategien (ASA PLuS)

Was ist das?

extern moderierter Optimierungsworkshop mit den Beschäftigten, ohne Führungskräfte. Es werden Defizite zu den Themen Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation und soziales Miteinander benannt und Lösungen von den Mitarbeitern – als Experten ihrer Arbeit – vorgeschlagen.

Ziel und Ergebnis

konkrete Verbesserungsvorschläge mit Zuständigkeiten und Fristen

Dauer und Aufwand

Workshop mit ca. 5-10 Mitarbeitern, Dauer ca. 3 Stunden; Ergebnisvorstellung ca. 2 Stunden.

Durchführung

extern moderiert

Kontakt/Links

Berater der Krankenkassen, Ansprechpersonen der Berufsgenossenschaften;
BGF-Institut: **http://www.bgf-institut.de/asapluso.html**

Handlungsfelder

Personal und Gesundheit; Organisation und Produktivität

Arbeitssituationsanalyse PLuS

Was belastet bei der Arbeit und wie könnte es „besser laufen"?

Arbeitsorganisation

Problem, Ärgernis	Wirkung	Vorschlag
Kolonneneinteilung bei Veränderungen	Zu wenige Material oder zu viele Leute auf der Baustelle	Kurzer Infokreis am Morgen, um die wesentlichen Dinge abzusprechen und entsprechend planen zu können
Flickzettelbearbeitung	Verärgerung der Kunden	Feste Kolonne mit eigenverantwortlicher Terminplanung
Überlastung des Chefs	Wichtige Sachen fallen unter den Tisch, weil sie vergessen werden	Einführen einer Pinnwand z.B. für Sachen die bestellt werden müssen → Zettel weg = Bestellung erfolgt Entlastung des Chefs durch die MA, die für bestimmte Sachen (z.B. Bestellungen) verantwortlich sind Vorarbeiter checken die Baustelle
Reklamationen (haben den Eindruck, dem Kunden wird mehr geglaubt als uns ☹	Verärgerung, Frust	Einbindung der MA bei Kundenbeschwerden „wir möchten, dass unsere Sicht anhört wird!"

„Manfred Bauer war sprachlos und ein wenig stolz, als ihm die Ergebnisse der ASA PLuS präsentiert wurden. Seine Mitarbeiter arbeiten gerne in seinem Betrieb und sie mögen den Chef. Sie hatten Zufriedenheitsaspekte benannt, die aus seiner Sicht eher selbstverständlich waren. Aber es gibt auch Probleme und Konflikte, zum Beispiel die Unordnung im Materiallager. Es gibt keine klare Regelung, was mit defekten Maschinen gemacht wird, oft liegen sie wochenlang in den Regalen. Den Mitarbeitern sind die Aufträge nicht immer klar; oft erfüllen sie Kundenwünsche, die gar nicht zum Auftrag gehören und dann nicht mehr abgerechnet werden können. Den Kollegen fehlt ein schwarzes Brett, auf dem Neuigkeiten mitgeteilt werden. Es wurde eine neue Maschine angeschafft, doch keiner weiß, wie man sie richtig bedient. Bei den Optimierungsvorschlägen wurde deutlich, dass neben der Optimierung organisatorischer Aspekte die Beschäftigten mehr Verantwortung übernehmen wollen. Als der Berater Manfred Bauer die Punkte und die Vorschläge Manfred Bauer vorstellt, fällt es ihm wie Schuppen von den Augen: „Natürlich, wir müssen besser kommunizieren, wir können viele Sachen noch viel besser gestalten." Und natürlich ist er auch froh, dass sich viele der vorgeschlagenen Verbesserungen schnell und mit geringem Aufwand umsetzen lassen. Angetrieben von so vielen praxisnahen Ergebnissen wendet sich Manfred Bauer dem zweiten Handlungsfeld zu, dem Thema Arbeitsschutz."

Arbeits- und Gesundheitscheck (AuG)

Was ist das?

Checkliste zur überblickartigen Darstellung von Defiziten und Potenzialen im gesetzlichen Arbeitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung

Ziel und Ergebnis

Darstellung von gesetzlichen Anforderungen, die im Rahmen einer sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Betreuung bearbeitet werden müssen

Dauer und Aufwand

Ausfüllen der Checkliste ca. 30 Minuten, die Bearbeitung einzelner Punkte kann zeitlich nicht abgeschätzt werden

Durchführung

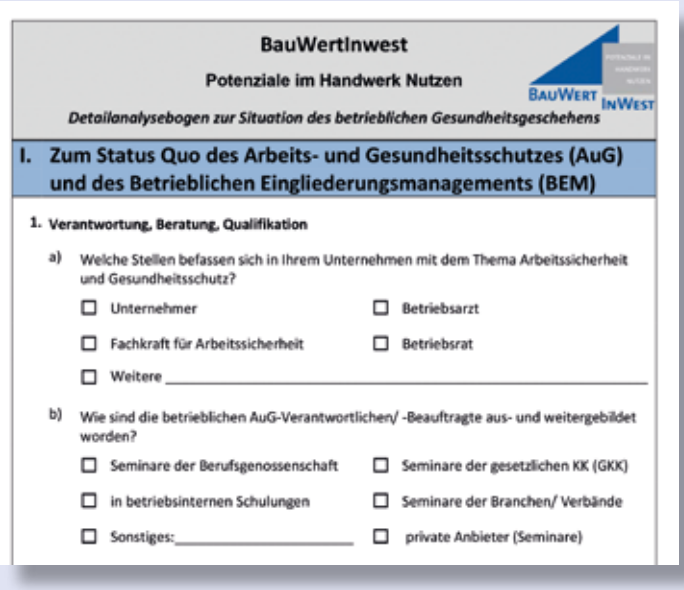
Checkliste vom Unternehmer selbst durchführbar, Unterpunkte sind Themen für Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte oder externe Berater

Kontakt/Links

Ansprechpartner sind die Berufgenossenschaften oder BIT e.V. Bochum (www.bit-bochum.de)

Handlungsfelder

gesetzlicher Arbeitsschutz



BauWertInwest

Potenziale im Handwerk Nutzen

BauWert InWest

Detailanalysebogen zur Situation des betrieblichen Gesundheitsgeschehens

I. Zum Status Quo des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AuG) und des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)

1. Verantwortung, Beratung, Qualifikation

a) Welche Stellen befassen sich in Ihrem Unternehmen mit dem Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz?

- ☐ Unternehmer
- ☐ Betriebsarzt
- ☐ Fachkraft für Arbeitssicherheit
- ☐ Betriebsrat
- ☐ Weitere _____

b) Wie sind die betrieblichen AuG-Verantwortlichen/ -Beauftragte aus- und weitergebildet worden?

- ☐ Seminare der Berufsgenossenschaft
- ☐ Seminare der gesetzlichen KK (GKK)
- ☐ in betriebsinternen Schulungen
- ☐ Seminare der Branchen/ Verbände
- ☐ Sonstiges: _____
- ☐ private Anbieter (Seminare)

„Auch der AuG-Check bringt erstaunliche Erkenntnisse. Feuerlöscher? „Haben wir.“ Verbandkästen? „Haben wir auch.“ Aber werden sie wirklich jedes Jahr kontrolliert? Manfred Bauer beschließt: „Ich werde eine Liste auf Wiedervorlage legen“. Gefährdungsbeurteilung? „Stimmt, da war was, habe ich doch mal bei der BG gehört. Warum habe ich das bisher noch nicht gemacht – wahrscheinlich keine Zeit, keine Informationen, vielleicht auch keine Lust.“ Doch auch hier erfährt Manfred Bauer, dass die Bau BG ihn unterstützt. Er beschließt, dort anzurufen, auch um den Umgang mit den Gefahrstoffen zu klären, die in seinem Betrieb herumstehen.“

Der erste Schritt ist getan. Manfred Bauer weiß nun, was er zu tun hat. Für andere Fragestellungen hat das Projekt BauWert InWest vier weitere Tools als zielführend und hilfreich für die kleinen Unternehmen identifiziert. Sie werden hier kurz vorgestellt. Dabei ist jedes Tool für bestimmte Handlungsfelder geeignet.

Die Gesundheitsrisiken der Beschäftigten sind abhängig vom individuellen Lebens- bzw. Arbeitsstil und von den arbeitsbedingten Beanspruchungen. Der Gesundheitscheck ist eine umfassende medizinische Untersuchung, die für Beschäftigte im Handwerk bundesweit von der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft (BG Bau) durchgeführt wird. Den Umfang der Checkup-Untersuchungen beschreibt die folgende Abbildung.

Gesundheitscheck

Was ist das?
Mitarbeiteruntersuchung durch Ärzte des ASD der BG Bau.

Ziel und Ergebnis
Check des Gesundheitszustandes, persönliches Beratungsgespräch, (Früh)erkennung von Erkrankungen, Empfehlungen für Arztbesuche

Dauer und Aufwand
pro Mitarbeiter ca. 2-3 Std.

Durchführung
Ärzte des ASD der BG Bau untersuchen vor Ort im Betrieb oder zentral an Standort der BG.

Kontakt/Links
Ansprechpersonen der Berufsgenossenschaften, ASD der BG Bau; **www.bgbau.de/asd_der_bgbau**

Handlungsfelder
Personal und Gesundheit; gesetzlicher Arbeitsschutz

Bei der BEP wird die betriebliche Strategie in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse schwerpunktmäßig in den Themenfeldern Personalplanung, Qualifikation, Führung, Betriebswirtschaft, Zusammenarbeit und Kooperation und Marketing betrachtet. Danach werden Maßnahmen beschrieben, die gezielt für den festgelegten Planungszeitraum Stärken ausbauen und Schwächen abbauen.

Betriebliche Entwicklungsplanung (BEP)

Was ist das?
strategische Stärken-Schwächen-Analyse

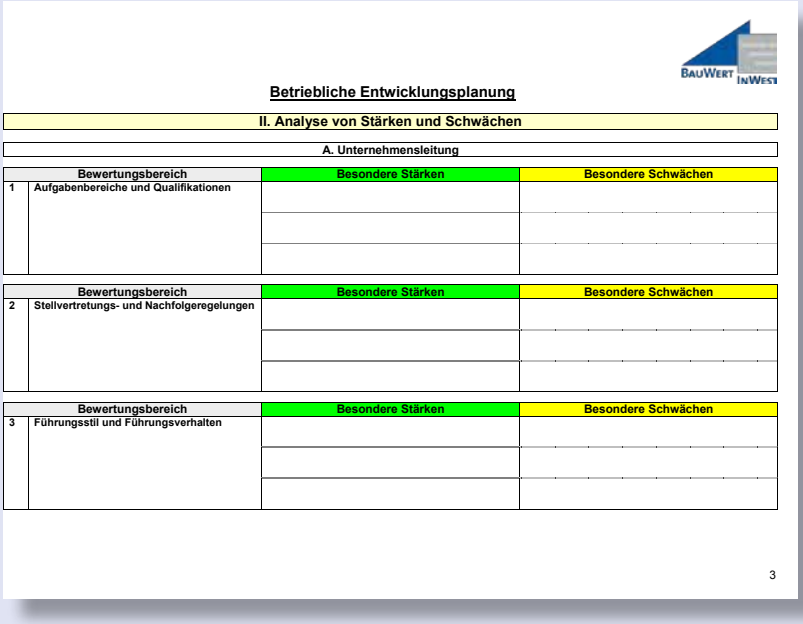
Ziel und Ergebnis
Maßnahmen zur Förderung der Stärken und zum Abbau der Schwächen definieren

Dauer und Aufwand
je nach Intensität, Dauer ca. 2,5 Std., Geschäftsführung

Durchführung
von Unternehmer selbst durchführbar, Beratung möglich.

Kontakt/Links
Potenzialberater, unternehmensWert:Mensch-Berater, conpara / KNM

Handlungsfelder
Strategie und betriebliche Entwicklung; Innovationen und neue Geschäftsfelder



BauWert InWest

Betriebliche Entwicklungsplanung

II. Analyse von Stärken und Schwächen

A. Unternehmensleitung

	Bewertungsbereich	Besondere Stärken	Besondere Schwächen
1	Aufgabenbereiche und Qualifikationen		

	Bewertungsbereich	Besondere Stärken	Besondere Schwächen
2	Stellvertretungs- und Nachfolgeregelungen		

	Bewertungsbereich	Besondere Stärken	Besondere Schwächen
3	Führungsstil und Führungsverhalten		

3

Der AWH ist ein Ertragswertverfahren, mit dem Sie den Wert Ihres Unternehmens bestimmen. Er kann als Grundlage für den Verkauf, die Übergabe oder die Änderungen von Gesellschaftsanteilen genutzt werden. Der AWH betrachtet darüber hinaus Aspekte der Personalwirtschaft und der Inhaberabhängigkeit. Aufgrund der komplexen betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge handelt es sich bei diesem Verfahren um ein reines Expertenverfahren, das belastbare neutrale Ergebnisse liefert. Das Tool ist nur mit zertifizierten AWH-Beratern durchführbar.

Bewertungsverfahren nach dem AWH-Standard

Was ist das?

Wertermittlung des Unternehmens auf Grundlage der Bilanzen und der betrieblichen Verhältnisse, Bewertung der Inhaberabhängigkeit.

Ziel und Ergebnis

Bestimmung des Unternehmenswertes

Dauer und Aufwand

ca. 6 Std. bei minimaler Detailtiefe (Auswertung der letzten drei Geschäftsjahre), Vorarbeiten u. U. mit Hilfe des Steuerberaters

Durchführung

Experten der Handwerkskammern und Fachverbände, fundiertes Fachwissen im betrieblichen Rechnungswesen notwendig

Kontakt/Links

Zentralverband des Deutschen Handwerks, www.zdh.de; Projektteam BauWert InWest

Handlungsfelder

Strategie und betriebliche Entwicklung; Innovationen und neue Geschäftsfelder

Mit der Personalrisikoanalyse verschaffen Sie sich einen schnellen Überblick über die Personalrisiken in Ihrem Unternehmen. Sie bewerten die Personalsituation unter Berücksichtigung der Aspekte Altersstruktur, berufsbedingte Erkrankungen, Fehlzeiten und Arbeitsunfähigkeitsfälle, Verteilung der Arbeitszeiten, Wissens- und Kompetenzverteilung im Betrieb, Fluktuationsrate des Personals und Fähigkeiten zur Personalbeschaffung. Damit wird deutlich, in welchen Bereichen des Personalmanagements Maßnahmen zur Verbesserung notwendig sind.

Personalrisikoanalyse

Was ist das?
Hilfe zum Personalmanagement

Ziel und Ergebnis
personelle Risiken erkennen und gegensteuern

Dauer und Aufwand
ca. 1 Stunde

Durchführung
Selbstcheck und Maßnahmenplanung anhand der Leitfragen des Fragebogens

Kontakt/Links
BIT e.V. **www.bit-bochum.de**; BauWert InWest Projektteam, Potenzialberater, UnternehmesWert:Mensch-Berater

Handlungsfelder
Personal und Gesundheit; Strategie und betriebliche Entwicklung

„Manfred Bauer ist zufrieden: „Obwohl wir noch gar nicht richtig gestartet sind, ist schon viel passiert. Vor allen Dingen habe ich viel Neues über meinen Betrieb erfahren", sagt er zu seiner Frau. „Morgen kommt der Berater mit dem Handlungsplan, in dem alle Ergebnisse zusammengeführt sind. Ich bin gespannt, welche konkreten Maßnahmen wir direkt umsetzen können. Es wird Priorisierungen geben und ich soll mir überlegen, welcher Mitarbeiter für welche Aufgaben Verantwortung übernehmen kann. Aber das Beste an der Sache ist, dass unsere Jungs auch ganz motiviert sind, weil alle mitmachen können."

Loslegen – Handlungsplan und Maßnahmen

„Gemeinsam mit dem Berater erstellt Manfred Bauer einen Handlungsplan, in dem ganz konkrete Maßnahmen festgehalten werden, die exakt den Bedarfen seines Betriebes entsprechen. Für jede eingetragene Maßnahme ist er selber oder einer seiner Mitarbeiter verantwortlich. Zu jeder Aufgabe wird eine Frist gesetzt, bis wann sie zu erledigen ist. „Toll", denkt Manfred Bauer, „jetzt ist alles viel klarer und konkreter und mit jedem Punkt, den wir bearbeiten, werden wir besser." Er heftet den Maßnahmenplan an das schwarze Brett im Gemeinschaftsraum und erklärt allen, was es zu tun gibt. Gleichzeitig teilt er seinen Mitarbeitern mit, dass in der kommenden Woche am Freitagmittag ein Spezialist von der Krankenkasse kommt und rückenschonende Arbeitstechniken speziell für Dachdecker zeigt. Diese Aktion gehört zur Arbeitszeit, doch das ist Manfred Bauer die Gesund-heit seiner Mitarbeiter wert. – Nebenbei fördern solche Aktionen auch den Teamgeist. Und nach dem Training wird er den Grill anwerfen und Getränke spendieren."

Weitere Maßnahmen werden im Handlungsplan zu den Themen Ersthelferausbildung, Gefährdungsbeurteilung, Qualifizierungen und Fortbildungen für die Mitarbeiter, ergonomische Hilfen, Übergabeprotokolle, Arbeitskleidung, Arbeitszeitorganisation, Personalplanung, Ernährung und vieles mehr festgehalten. Neben kurz- und mittelfristigen Aktivitäten hilft die Planung aber auch bei langfristigen Veränderungen. Dies können größere Investitionen sein oder vielleicht die Unternehmensnachfolge.

Handlungsplan

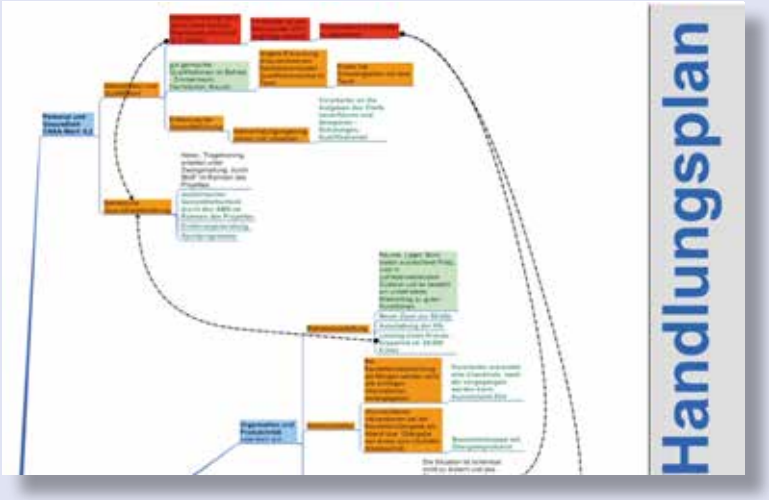
Was ist das?
Systematische Zusammenführung der Ergebnisse aus den Analysen mit Definition von Maßnahmen

Ziel und Ergebnis
konkrete Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, setzen von Fristen und Prioritäten

Dauer und Aufwand
individuell sehr unterschiedlich, ca. 4 Std.

Durchführung
Selbstplanung anhand der Analyseergebnisse, Berater empfohlen

Kontakt/Links
BauWert InWest-Team



„Das funktioniert richtig gut", denkt Manfred Bauer. „Wichtig ist es, jetzt dran zu bleiben und den Handlungsplan kontinuierlich fortzuführen." Es gibt immer etwas zu tun. Zwei seiner Mitarbeiter sind nun Ersthelfer und die Gefährdungsbeurteilung wurde durchgeführt. Auch daraus haben sich einige Aufgaben ergeben. „Mittelfristig muss ich Verantwortungen abgeben, denn mit 58 Jahren bin ich auch nicht mehr der Jüngste." Er weiß jetzt, was einige seiner Mitarbeiter können und blickt zuversichtlicher in die Zukunft.

3 Adressen und Links

Projektpartner und Kontakte

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH
Birgit Schauerte und Oliver Hasselmann
Neumarkt 35-37 - 50667 Köln - www.bgf-institut.de
birgit.schauerte@bgf-institut.de
oliver.hasselmann@bgf-institut.de

Arbeitsmedizinischer Dienst der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft
Dr. Beate Nölle
Kronprinzenstraße 67 - 44135 Dortmund - www.bgbau.de
beate.noelle@bgbau.de

Berufsforschungs- u. Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung BIT e.V.
Tobias Berens
Max-Greve-Straße 30 - 44791 Bochum - www.bit-bochum.de
tobias.berens@bit-bochum.de

Dr. Flocken Beratung-Training-Projekte
Dr. Peter Flocken
Fehmarnstr. 19 - 40468 Düsseldorf
Peter.Flocken@gmx.de

conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
Dr. Ingo Dammer
Kölner Straße 17 - 50126 Bergheim
i.dammer@conpara.de

Links

www.bauwert-inwest.de

www.inqa.de

www.casa-bauen.de

Notizen

POTENZIALE IM HANDWERK NUTZEN

BAUWERT INWEST

BauWert InWest

ist ein Projekt im Rahmen des Programms zur Förderung von Modellvorhaben zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen Förderschwerpunkt 2009-III: Demografischer Wandel in der Bauwirtschaft – Konzepte und Modelle für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Gefördert durch

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Projektträger

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

gsub