

Sebastian Schul, Volker Steinborn, Achim Sieker, Oleg Cernavin

# Neue Qualität des Bauens

26

Entwicklungen – Erfahrungen – Praxishilfen



Sebastian Schul, Volker Steinborn, Achim Sieker, Oleg Cernavin

# Neue Qualität des Bauens

26

Entwicklungen – Erfahrungen – Praxishilfen

## Impressum

### Neue Qualität des Bauens

Entwicklungen – Erfahrungen – Praxishilfen

Autoren:

Sebastian Schul, Volker Steinborn, Achim Sieker, Oleg Cernavin

Herausgeber:

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund  
Telefon +49 231 9071-2250 Fax +49 231 9071-2363  
E-Mail [inqa@baua.bund.de](mailto:inqa@baua.bund.de) Internet [www.baua.de](http://www.baua.de)

Nöldnerstraße 40–42 10317 Berlin  
Telefon +49 30 51548-0 Fax +49 30 51548-4170

Proschhübelstraße 8 01099 Dresden  
Telefon +49 351 5639-5 Fax +49 351 5639-5210

Grafik: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Verlag/Druck: Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

1. Auflage

ISBN 978-3-86509-717-0

Dortmund / Berlin / Dresden 2007

## Inhalt

5	<b>Vorwort</b>
7	<b>Entwicklungen</b>
8	Die Bauwirtschaft im Umbruch
23	Staatliche Impulse für eine neue Qualität des Bauens
29	Aktivitäten der Bundesregierung zur Zukunftssicherung der deutschen Bauwirtschaft
39	Unternehmenserfolg mit alternder Belegschaft in der Bauwirtschaft – Auswirkungen der demographischen Entwicklung in der Bauwirtschaft
57	Die Zukunft entscheidet sich auch auf dem Bau auf den Personalmärkten
77	<b>Erfahrungen</b>
78	CASA-bauen – Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit in der Praxis
91	Vorteile qualitätsorientierter Baudienstleistungen aus Bauherrensicht am Beispiel des Flughafens Frankfurt am Main
95	Beiträge der Arbeitsschutzinstitutionen zur Förderung qualitätsorientierten Bauens
111	<b>Praxishilfen</b>
112	CASA-bauen – Referenzinstrument für Bauunternehmen
138	KOMKO-bauen – Referenzinstrument für den Bauprozess
160	Check-bauen – Referenzinstrument für Bauherren
179	Bestellung von Medien



# Vorwort

## Qualität ist Zukunft

Experten und Praktiker sind sich einig wie selten zuvor: Die deutsche Bauwirtschaft muss konsequent auf Qualität setzen, um im zunehmenden globalen Wettbewerb bestehen zu können. Nahezu alle Fachverbände, die Sozialpartner, Wissenschaft und Forschung sowie die Regierungen des Bundes und der Länder haben das Ziel, für die Bauwirtschaft eine nachhaltige Qualitätsoffensive einzuleiten.

In dieser Aufbruchsstimmung hat die Konferenz ›Neue Qualität des Bauens‹ am 28. November 2006 im Konferenzzentrum der Bundesregierung in Berlin die Ansätze aufgezeigt, wie der erforderliche Wandel in der Bauwirtschaft effizient und zum Vorteil aller Beteiligten gestaltet werden kann.

Ausrichter der Konferenz war die Initiative Neue Qualität des Bauens (INQA-Bauen), in der sich Unternehmen, Bauherren, Sozialpartner, Verbände, Behörden, Forschungsinstitute, Dienstleister und die Bundesregierung für die Verbesserung der Arbeits- und Geschäftsprozesse in der Bauwirtschaft engagieren. Im Fokus stehen dabei – entsprechend der Struktur der Bauwirtschaft – besonders die kleinen und mittleren Unternehmen.

Die vielfältigen Konferenzbeiträge belegen, dass die Interessen der Bauunternehmen nach Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit und die Interessen der Arbeitnehmer nach sicheren, gesunden und motivierenden Arbeitsbedingungen auch unter den schwierigen Rahmenbedingungen der Bauwirtschaft verwirklicht werden können.

Der vorliegende Tagungsband enthält Fachbeiträge von A wie ›alternde Belegschaften‹ bis Z wie ›Zusammenarbeit im Bauprozess‹.

Für den nachhaltigen Erfolg der gemeinsamen Qualitätsoffensive muss dieses Wissen Allgemeingut werden. Eine Neue Qualität der Arbeit in der Bauwirtschaft erfordert vor allem eine neue Qualität der Kommunikation und Kooperation. Wir brauchen Ihre Erfahrung und Ihr Engagement.

Lassen Sie uns gemeinsam die Weichen stellen, um die Herausforderungen als Chance aufzugreifen! Nutzen Sie die hier und unter [www.inqa-bauen.de](http://www.inqa-bauen.de) zusammengestellten Informationen für Ihren Beitrag zu einer Neuen Qualität des Bauens!

Sebastian Schul, Volker Steinborn, Achim Sieker, Oleg Cernavin



# Entwicklungen



Sebastian Schul, Volker Steinborn, Achim Sieker, Oleg Cernavin

## Die Bauwirtschaft im Umbruch

### Anforderungen und Praxishilfen

Die Bauwirtschaft steht in einer entscheidenden Entwicklungsphase: Setzt sich ein ruinöser Preiswettbewerb und eine Kurzfrist-Ökonomie durch oder gelingt es, die Qualitätsorientierung auf Nachfrage- und Anbieterseite zu stärken? Gewinnt die Kurzfristökonomie, wird die deutsche Bauwirtschaft weitere sehr schmerzliche Verluste hinnehmen müssen und vom qualitätsorientierten Bauen werden nur noch wenige Nischen übrig bleiben. Setzt sich eine Qualitätsorientierung auf breiterer Basis um, kann die deutsche Bauwirtschaft sich wieder strukturell stabilisieren. Eine Qualitätsorientierung erfordert jedoch das Zusammengehen aller Betroffenen im Bauprozess – von Bauherren, Planern und Architekten, Unternehmen, Dienstleistern, Sozialpartnern, Behörden und Verbänden. Und es erfordert eine Re-Organisation und Erneuerung der Bauwirtschaft selbst. In diesem Innovationsprozess können Arbeitsgestaltung, Unternehmenskultur, Kommunikation und auch ein innovativer Arbeitsschutz eine neue Rolle spielen. INQA-Bauen will diesen Prozess der Qualitätsorientierung und Erneuerung unterstützen. Ein zentrales Mittel dazu sind die im Folgenden vorgestellten Referenzinstrumente.

#### Porträt von INQA-Bauen

INQA-Bauen ist ein Initiativkreis der nationalen Initiative für eine neue Qualität der Arbeit (INQA). An INQA-Bauen beteiligen sich Bauunternehmen, Bauherren, Planer und Architekten, Unternehmerverbände, IG BAU, Handwerkskammern, Architektenkammer, Ingenieurkammer, Fachverbände, Vertreter von Baubehörden, Krankenkassen, Arbeitsschutzbehörden der Länder, Berufsgenossenschaften, RKW Eschborn, Hochschul- und Forschungsinstitute, Baudienstleister, Unternehmensberater und Arbeitsmediziner – insgesamt rund 60 Partner.

INQA-Bauen ging aus dem Thematischen Initiativkreis (TIK) ›INQA-Netzwerk Baustelle‹ (siehe Bundesarbeitsblatt 9/2004) hervor und will die nationale Plattform sein, die die deutsche Bauwirtschaft mit der entsprechenden Dynamik und Energie in den Themenfeldern Bauqualität und Unternehmenskultur mit den Schnittstellen zu Planung und Nutzung unterstützt (siehe Bundesarbeitsblatt 8–9/2005).

INQA-Bauen ergänzt und unterstützt in diesen Bereichen die ›Initiativen Architektur und Baukultur‹ sowie ›Kostengünstig qualitätsbewusst Bauen‹ des BMVBW.

Ansprechpartner für INQA-Bauen sind als Vorsitzender Dr. Sebastian Schul, Hessisches Sozialministerium, und Dr. Volker Steinborn, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Weitere Informationen sind im Internet unter [www.inqa-bauen.de](http://www.inqa-bauen.de) verfügbar.

### Bauwirtschaft am Scheideweg

Die gesamte Baubranche durchläuft einen grundlegenden Re-Organisationsprozess. Hintergrund dieser Entwicklungen sind nur sehr bedingt konjunkturelle Flauten, sondern grundlegende strukturelle Veränderungen am Markt, sowohl auf Nachfrage- als auch auf Anbieterseite. Diese Entwicklungen wurden an vielen Stellen aufgezeigt (siehe Beitrag der Autoren im Bundesarbeitsblatt 8–9/2005 oder auch Bosch, G.; Rehfeld, D. [2003]: Zukunftsstudie Baugewerbe Nordrhein Westfalen, Gelsenkirchen; Syben, G. [1999]: Die Baustelle der Bauwirtschaft, Berlin; Vogdt, F. U. [2002]: Dialog Bauqualität – Endbericht des Forschungsprojekts, Institut für Erhaltung und Modernisierung von Bauwerken

[IEMB], Berlin). Wie die deutsche Bauwirtschaft in Folge dieser Entwicklung strukturiert sein wird, in welchen Segmenten sie ihre Konkurrenzfähigkeit behalten oder ausbauen kann, ist noch nicht entschieden.

Der derzeitige Konkurrenzdruck und technologische Wandel wird zunächst vorwiegend als Preisdruck empfunden. Er erzeugt aber auch einen Innovationsdruck, dem sich die Unternehmen, aber auch alle anderen am Bau Beteiligten, stellen müssen.

Tendenziell ist jedoch bereits erkennbar, dass diejenigen Unternehmen langfristig gesehen bessere Marktchancen besitzen,

- die umfassende Dienstleistungen aus einer Hand und Dienstleistungen rund um das Gebäude anbieten,
- die auf aktive Kundenorientierung und Beratungsleistungen setzen,
- die seriöse Kostenplanungen vorlegen und nicht auf Nachträge spekulieren,
- die eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur pflegen,
- die in der Lage sind, Risiken bewusst einzuschätzen und entsprechend vorausschauend die Arbeit und die Prozesse insgesamt zu gestalten.

Im Strukturwandel liegen also auch große Chancen für alle Beteiligten, wenn sie rechtzeitig reagieren und die notwendigen Veränderungen aktiv selbst einleiten und gestalten. Klagen und Jammern – wie es noch immer in der Bauwirtschaft verbreitet ist – hilft dagegen in dieser Situation auf keinen Fall weiter. INQA-Bauen will helfen, die Rahmenbedingungen für innovative, qualitätsorientierte Unternehmen zu verbessern, damit möglichst viele dieser Unternehmen im Re-Organisationsprozess bestehen können.

Langfristig werden nur diejenigen Unternehmen Bauqualität erfolgreich anbieten und realisieren können, die

1. über durchdachte Arbeitsgestaltung und Innovationen alle Ressourcen im Bauprozess effektiv nutzen.
2. die eigenen Mitarbeiter ständig weiter qualifizieren und neue, qualifizierte Fachkräfte gewinnen.

Beide Anforderungen sind zugleich untrennbar mit der Notwendigkeit einer deutlichen und nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen am Bau verbunden. Mitarbeiter, die fortgesetzt schlechten Arbeitsbedingungen, ungenügender Organisation und Lohnsenkungen ausgesetzt sind, werden mittelfristig ihre Arbeitskraft und ihr Fachwissen nicht einbringen können und wollen. Schon jetzt können Baubetriebe Schlüsselpositionen oft nicht mehr besetzen, da nicht zuletzt auf Grund der schlechten Rahmenbedingungen erfahrenes Fachpersonal in andere Branchen wechselt. Dieser Trend wird sich vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung mittel- und langfristig noch verstärken.

3. sich neue Marktfelder erschließen.

Dies gilt nicht nur für Bauunternehmen sondern für die anderen am Bau Beteiligten wie Architekten oder Planer. Wer nur kurzfristig auf den Preisdruck reagiert, wird seine für den langfristigen Erfolg erforderlichen Ressourcen verlieren. Wer neue Marktfelder erschließen will, darf nicht nur allein seine eigenen kurzfristigen Interessen verfolgen sondern muss über den Tellerrand hinausblicken. Neue Marktfelder erschließen sich vor allem durch die Nutzung und Einbindung aller Potenziale im Bauprozess sowie durch gezielte Kommunikation aller Beteiligten.

Gelingt es aber nicht, diese Anforderungen zu erfüllen, wird eine fatale Spirale des Qualitätsverlustes eintreten, die die Existenzprobleme aller Beteiligten verstärken wird. Wettbewerbsfähig ist die deutsche Bauwirtschaft nicht im Billiglohnsegment, sondern nur dann, wenn sie in der Lage ist, Bauqualität (siehe Kasten) zu liefern. (vgl. u. a. Steinborn, Sieker, Schul, Cernavin: Neue Qualität des Bauens: INQA-Bauen, Bundesarbeitsblatt 8–9/2005, S. 4–10; BMVBW [Hrsg.] [2005]; Weeber, R.; Weeber, H.; Kähler, G.: Baukultur – Zweiter Bericht zur Baukultur in Deutschland, Hamburg).

Von dieser Qualitätsorientierung wird nicht nur die Bauwirtschaft selbst durch den

Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit sowie durch Bewahren und Weiterentwicklung der eigenen fachlichen Qualitäten profitieren: Bauqualität garantiert auch den Bauherren ein besseres Kosten-Nutzenverhältnis über den gesamten Lebenszyklus seines Bauwerkes.

### **Bauqualität**

Bauqualität bedeutet, dass alle Prozesse des Bauens den vom Bauherrn festgelegten und vorausgesetzten Erfordernissen entsprechend möglichst optimal umgesetzt werden (effektiv, effizient, sicher) (nach DIN ISO 8402).

Bauqualität ist nur zu erzielen, wenn alle Phasen des Lebenszyklusses des Gebäudes berücksichtigt werden (vgl. Weeber, H.; Bosch, S. [2003]: Bauqualität, Stuttgart). Erst dann ist eine systematische und wirtschaftliche Nutzung eines Bauwerkes möglich. Bauqualität bedeutet, alle Prozesse des Bauens in ihrer gegenseitigen Bedingtheit zu berücksichtigen:

- von den ersten Ideen der Gestaltung (Qualität der Gestaltung)
- über die Planung (Qualität der Planung)
- die Baudurchführung (Qualität des Bauens)
- bis hin zur Nutzung (Qualität der Nutzung) – und zum Rückbau (Abbruch)

Eine solche Bauqualität ist eine wesentliche Voraussetzung, damit sich die Vorstellungen und Erwartungen des Bauherrn erfüllen (nach: BMVBW [Hrsg.] [2005]; Weeber, R.; Weeber, H.; Kähler, G.: Baukultur – Zweiter Bericht zur Baukultur in Deutschland, Hamburg):

- Ziele und Mittel optimieren
- Fundierte und verlässliche Planungsentscheidungen
- Realisierung der geplanten Qualität
- Terminalsicherheit
- Kostensicherheit
- Langfristige Wirtschaftlichkeit
- Ökologische Nachhaltigkeit

INQA-Bauen unterstützt in erster Linie Bauunternehmen und ihre Beschäftigten – aber auch die anderen am Bau Beteiligten – dabei, die Chancen und Möglichkeiten des Re-Organisations-Prozesses zu nutzen, um hohe Bauqualität zu generieren. INQA-Bauen wendet sich an alle Akteure, die aktiv am Gestaltungsprozess teilnehmen und die sich nicht im Klagen über die Situation verlieren wollen, mit folgenden drei Elementen:

- Ein **Qualitätsleitbild**, das die Nachfrage nach einer neuen Qualität des Bauens fördert. Dazu wurden die Leitgedanken von INQA-Bauen veröffentlicht (INQA-Bauen [Hrsg.] [2006]: INQA-Bauen Leitgedanken, Dortmund) und es wird gemeinsam mit anderen nationalen Initiativen (>Initiativen Architektur und Baukultur<, >Kostengünstig qualitätsbewusst Bauen< des BMVBW) an einem Leitbild für die Bauwirtschaft gearbeitet.
- **Referenzinstrumente** für Kommunikation, Produktivität, Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit, die im Folgenden vorgestellt werden.
- **Regionale Netzwerke** zur konkreten Umsetzung der Referenzinstrumente in die Praxis sowie zur Bündelung regionaler Akteure und Angebote. Über die Netzwerke soll auch Innovationsdruck in der Region aufgebaut werden, indem zum Beispiel die Nachfrage der Unternehmen an die Präventionsdienstleister gefördert wird, sie tatsächlich bei einer Qualitätsorientierung zu unterstützen und nicht bei einer Vorschriftenorientierung zu verharren. Momentan arbeiten regionale Netzwerke in fünf Regionen.

### Die Referenzinstrumente von INQA-Bauen

INQA-Bauen hat drei Referenzinstrumente entwickelt, die für unterschiedliche Bereiche und Zielgruppen wesentliche Indikatoren für Bauqualität konkret beschreiben (siehe auch Abschnitt »Funktion der Referenzinstrumente«). Die Referenzinstrumente sollen eine Hilfe für alle Akteure sein, um Bauqualität im Bauprozess praxisgerecht verwirklichen zu können.

Folgende drei Referenzinstrumente hat INQA-Bauen (Abb. 1) erarbeitet:

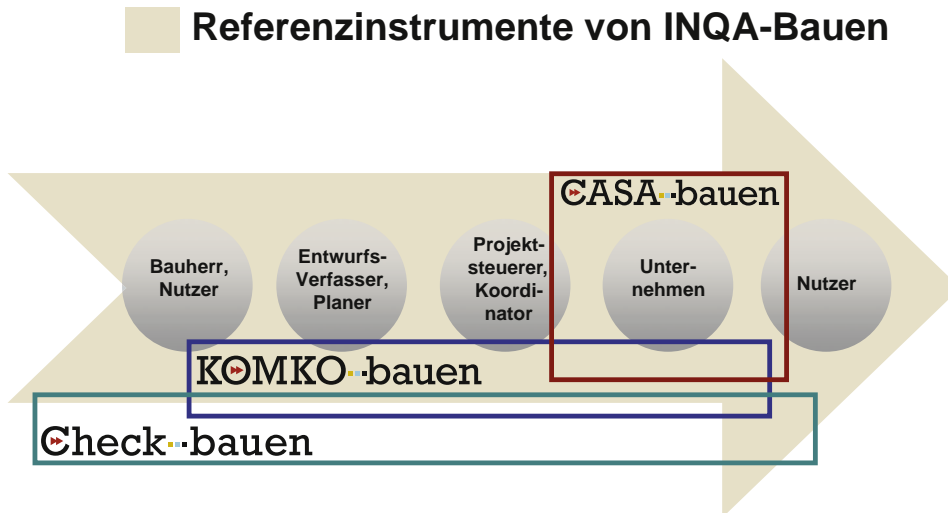


Abb. 1  
Einordnung und Verknüpfung  
der Referenzinstrumente

CASA-bauen ist ein Referenzinstrument für kleine und mittelständische Bauunternehmen. CASA-bauen ermöglicht es den Unternehmen, ihre Arbeitsabläufe systematisch zu analysieren, Risiken zu kalkulieren und die Prozesse erfolgreich zu gestalten. Das Instrument hilft, Schwachstellen im Bauablauf zu finden, Verbesserungen in den Arbeitsabläufen einzuleiten und die vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen.

Die Themen von CASA-bauen sind:

- Organisation des Unternehmens
  - Klare Zielsetzungen
  - Erfolgreich Führen
  - Wirkungsvolle Arbeitsorganisation
  - Leistungsfördernder Personaleinsatz
  - Information und Kommunikation
  - Effektive Beschaffung und störungsfreier Technikeinsatz
  - Innovationen und Nachhaltigkeit
- Organisation für die Baustelle
  - Durchdachtes Angebot
  - Kooperation und Kommunikation der am Bau Beteiligten
  - Klare Organisationsplanung und Arbeitsvorbereitung
  - Praxisgerechte Baudurchführung (Projektmanagement)
  - Produktiver und motivierender Personaleinsatz
  - Fortlaufende Kontrolle und Steuerung der Bauleistungen
  - Verbesserung und Innovation (Gewährleistung)

Unternehmen können sich mit CASA-bauen auch selbst bewerten und mit einem Selbst-erklärungs-Formular, das an bestimmte Bedingungen geknüpft ist, diese Selbstbe-

wertung freiwillig dokumentieren. Die Selbstbewertung wurde gemeinsam mit ZERTBAU vom Zentralverband der Deutschen Bauwirtschaft entwickelt.

CASA-bauen kann auch für eine kurze IST-Analyse des Unternehmens genutzt werden und führt zu weiteren Praxishilfen der Branche hin (siehe auch unten »Funktion des Referenzinstrumentes«).

CASA-bauen ist für die Unternehmen auch eine prozessorientierte Beurteilung der Arbeitsbedingungen (siehe Kasten).

### **Prozessorientierte Beurteilung der Arbeitsbedingungen**

Mit einer prozessorientierten Beurteilung der Arbeitsbedingungen betrachtet und beurteilt ein Unternehmen die Risiken, die in den einzelnen Arbeitsprozessen entlang der Wertschöpfungskette auftreten können. Auf Basis dieser Beurteilungen entwickelt das Unternehmen konkrete Maßnahmen zur Minimierung der Risiken und zur Wirksamkeitskontrolle und gestaltet so störungsfreie, sichere und gesunde Arbeitsabläufe. Eine prozessorientierte Beurteilung der Arbeitsbedingungen hat folgende Funktionen:

- **Die Probleme an der Wurzel betrachten:** Die Ursachen für Gefährdungen und Belastungen werden an der Entstehungsstelle betrachtet, die in den meisten Fällen bereits in der Arbeitsorganisation, -planung und -vorbereitung liegt. Zum Beispiel kommt die Beurteilung eines Gerüsts auf der Baustelle im Prinzip zu spät, da sich die Qualität eines Gerüsts nicht erst beim Benutzen entscheidet, sondern schon beim Aufstellen oder sogar in der Planung und Arbeitsvorbereitung.
- **Integration im Alltagshandeln:** Die erforderlichen Maßnahmen können nur dann systematisch in das alltägliche Handeln integriert werden, wenn die grundsätzliche Organisation der Abläufe entlang des Wertschöpfungsprozesses betrachtet wird und nicht das Einzelereignis im Vordergrund steht. Wird zum Beispiel der Einsatz von Gerüsten einmal systematisch in die Arbeitsvorbereitung integriert, werden gute Gerüste auf allen Baustellen dieses Unternehmens zur verlässlichen Routine.

Systematisch, regelmäßig und als integraler Bestandteil im Alltagshandeln durchgeführt, mündet die prozessorientierte Beurteilung der Arbeitsbedingungen in kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Damit wird sie zu einem wichtigen Bestandteil der Wertschöpfung im Unternehmen.

### **Das Referenzinstrument KOMKO-bauen – Kommunikation und Kooperation aller am Bau Beteiligten**

KOMKO-bauen ist ein Referenzinstrument für Architekten, Planer, Koordinatoren und Bauunternehmen. Es unterstützt einen möglichst reibungslosen und effizienten Bauprozess durch optimale Kommunikation und Kooperation der am Bauprozess Beteiligten. KOMKO-bauen hilft, die Kommunikation und Kooperation in Bauprozessen systematisch zu analysieren, erfolgreich zu gestalten und dadurch die Bauqualität zu verbessern. Gleichzeitig können Bauherren mit dem Einsatz von KOMKO-bauen wesentlichen Koordinierungspflichten im Sinne der Baustellenverordnung nachkommen.

Themen von KOMKO-bauen sind:

1. Bedarfs- und Entwurfsplanung
  - Auswahl geeigneter Fachleute
  - Ziele, Erwartungen, Bedarfe
  - Finanzierungskonzept
  - Mögliche Konzepte systematischer Zusammenarbeit
  - Wirtschaftlicher, innovativer und rechtssicherer Entwurf
  - Verbindlicher Abschluss der Entwurfsplanung

2. Bauprozessplanung
  - Ausführungsplanung und Leistungsbeschreibung
  - Qualität der Bieter
  - Bauablauf, Bauzeitenplan und Ausführungsunterlagen
  - Zahlungsmodalitäten
3. Baustellenorganisation
  - Schnittstellen
  - Konfliktregelung
  - Information
  - Baubesprechungen und -begehungen
  - Qualitätskontrolle des Bauvorhabens
  - Abnahme der Bauleistungen
4. Dienstleistung rund ums Bauwerk
  - Bauwerksdokumentation
  - Neue Dienstleistungen

KOMKO-bauen ermöglicht, Schwachstellen im Kooperations- und Kommunikationsprozess zu finden.

### **Das Referenzinstrument Check-bauen – 10 Schritte zur Qualität, Risikoeinschätzung und Wirtschaftlichkeit des Bauens**

Der »Check-bauen« unterstützt Bauherren, die Bauprozesse erfolgreich, risikobewusst und wirtschaftlich zu gestalten und eine hohe Qualität des Bauens zu erzielen. Der Check hilft dem Bauherrn,

- Risiken bewusst einzuschätzen und zu minimieren
- alle vorhandenen Mittel und Ressourcen systematisch einzusetzen
- eine praxisgerechte Kommunikation und Kooperation der am Bau Beteiligten zu verlangen
- einen reibungslosen und effizienten Bauprozess zu fordern
- eine optimale Nutzung des Bauwerkes im Auge zu behalten
- die finanziellen Mittel wirkungsvoll einzusetzen und hohe Wirtschaftlichkeit zu erreichen
- die Möglichkeiten der Referenzinstrumente (vor allem von KOMKO-bauen) für das Bauvorhaben zu nutzen

Alle drei Referenzinstrumente gibt es in einer Kurzform als Broschüre, sowie als CD-ROM und im Internet ([www.casa-bauen.de](http://www.casa-bauen.de), [www.komko-bauen.de](http://www.komko-bauen.de), [www.check-bauen.de](http://www.check-bauen.de)). Auf CD-ROM und online sind die Praxisinstrumente als interaktive Softwaretools aufbereitet.

### **Die Funktion der Referenzinstrumente**

Die Referenzinstrumente von INQA-Bauen leiten sich aus der Strategie ab, den am Bau Beteiligten alle Ressourcen eines qualitativ hochwertigen Bauprozesses und Bauens zugänglich zu machen.

Ziele der Referenzinstrumente für den Bauprozess beziehungsweise für die Pflege des Bauwerks sind dabei:

- ein optimales Kosten-Nutzen Verhältnis
- ein optimaler, risikominimierter und produktiver Bauprozess
- eine optimale Bauwerks-Raum-Qualität

Die Referenzinstrumente ermöglichen den Zielgruppen die Nutzung der Potenziale folgender Themenfelder:

#### **– Ausführungsplanung und Arbeitsorganisation**

Die Ressourcen der Bauunternehmen können im Bauprozess nur dann effektiv

genutzt werden, wenn die Prozessqualität hoch ist und die Abläufe professionell geplant und vorbereitet werden. Wirtschaftlich kann nur der arbeiten, der alle Arbeitsschritte vorausschauend organisiert und versucht, bekannte Probleme bereits im Vorfeld in den Griff zu bekommen (es gibt dann immer noch genügend Improvisations-Notwendigkeiten). Wer beispielsweise eine Vorerkundung des Baugrundes vornimmt, wird später nicht von Altlasten überrascht, die dann zu einer erheblichen Mehrbelastung und Zeitverzögerungen führen, sondern kann die früh entdeckten Altlasten rechtzeitig in den Kosten-, Zeit- und Arbeitsplan einkalkulieren. Reparaturmanagement, das erst dann reagiert, wenn die Probleme aufgetreten sind, führt immer zu zusätzlichen Kosten und Zeitverlusten.

– **Unternehmenskultur**

Die Qualität der Prozesse und der Organisation der Bauarbeiten ist auch eine Frage der Unternehmenskultur der beteiligten Unternehmen. Unternehmenskultur wird sichtbar in der konsequenten Umsetzung und Fortentwicklung der sozialen Kompetenz und Erfahrung von Führungskräften und Mitarbeitern. Die Unternehmenskultur entscheidet ganz wesentlich über die Produktivität im Unternehmen. Sie ist auch entscheidend für die Kundenbindung, da sie, neben der Ergebnisqualität das Bild des Unternehmens beim Kunden wesentlich mit prägt.

– **Sicherheit und Gesundheit**

Sicherheit und Gesundheit sind ebenfalls wichtige Teilaspekte von Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur mit entscheidendem Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Bauprozesses. Wirtschaftlich kann nur der bauen, der sicher und gesund baut. Fehler, Störungen oder Unfälle sowie alle Auswirkungen unberücksichtigter Risiken führen fast immer zu zusätzlichen Kosten und Zeitverlusten im Bauprozess (und in der späteren Nutzung!). Ursachen sind immer wieder die vernachlässigte Betrachtung und Bewertung von Risiken und Gefährdungen, Ausfälle von Maschinen wegen fehlender Wartung und Prüfung, nicht geeignete Arbeitsgeräte, Einsatz fachlich nicht geeigneter und nicht eingewiesener Mitarbeiter und fehlende Schutzzeineinrichtungen oder fehlende persönliche Schutzausrüstungen. Neben Fehlern und Unfällen beeinträchtigen aber auch unnötig gesundheitlich belastende Arbeitsbedingungen die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, wie zum Beispiel

- eine Arbeitsorganisation, die vermeidbaren Stress und Zeitdruck verursacht,
- körperlich unnötig belastende Arbeitsabläufe durch fehlende Arbeitsmittel wie Gerüste,
- fehlende Informationen über die Arbeitsaufgabe und die Arbeitsabläufe.

Die Baubetriebe haben es somit zum Großteil selbst in der Hand, die Ursachen für die hohen Belastungen durch die Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung zu beseitigen. Eine sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung ist angesichts des demographischen Wandels auch wesentlicher Beitrag zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten. Daneben müssen Strategien entwickelt werden, die besonderen Fähigkeiten älterer Mitarbeiter in den Arbeitsablauf zu integrieren, aber auch die Arbeitsabläufe dort anzupassen, wo altersbedingte Defizite kompensiert werden müssen.

– **Kommunikation und Kooperation** (Bauprozesskultur)

Reibungslos und effektiv kann ein Bauprozess nur ablaufen, wenn wirkungsvoll und systematisch kommuniziert und kooperiert wird. Hier liegt trotz gegenteiliger Beteuerungen vieler Beteiligten noch einiges im Argen. So wurde bei der Entwicklung des Referenzinstrumentes KOMKO-bauen der Erfahrung Rechnung getragen, dass die am Bau Beteiligten nicht immer die gleichen Begriffe für den gleichen Prozess verwenden.

Am Bauprozess nehmen viele unterschiedliche Fachleute teil, die alle Wesentliches zum effektiven und effizienten Bauprozess beitragen. Sie können ihre Potenziale aber nur einbringen, wenn sie miteinander wirkungsvoll kommunizieren und kooperieren.



So können beispielsweise Bauunternehmen schon in der Planungsphase wichtige Hinweise zu geeigneten Bauverfahren geben. Durch gute Koordination und Planung der Arbeiten können z. B. auch Arbeitsmittel wie Gerüste effektiv und Kosten senkend gemeinsam genutzt werden.

Im Bauprozess können Planer nur dann rechtzeitig Korrekturen vornehmen, wenn sie frühzeitig vom ausführenden Unternehmen informiert werden.

Die Referenzinstrumente beschreiben somit die gute Praxis erfolgreicher Unternehmen sowie effektiv und effizient durchgeführter Bauvorhaben. Abgeleitet wurde diese gute Praxis aus folgenden Wissensbeständen:

- Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung in der Branche
- Erfahrungen der INQA-Bauen-Partner (der guten Unternehmen selbst, der Sozialpartner der Branche, Verbände, Arbeitsschutzinstitutionen und Dienstleister)
- Rechtliche Rahmenbedingungen, wie sie durch staatliche und berufsgenossenschaftliche Vorschriften gegeben sind.

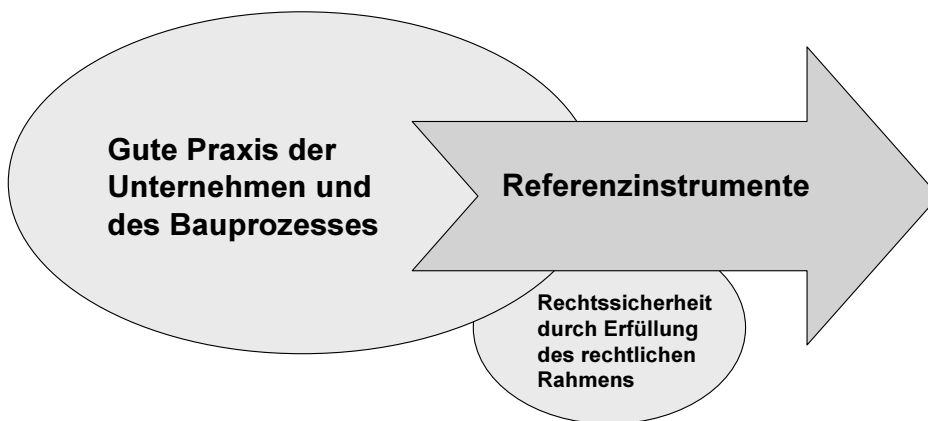


Abb. 2

Die Referenzinstrumente sind streng aus der Kundenperspektive verfasst, das bedeutet aus dem Blickwinkel der jeweiligen Zielgruppe. So orientiert sich beispielsweise CASA-bauen an dem Wertschöpfungsprozess und dem täglichen Ablauf im Bauunternehmen. CASA-bauen beschreibt die Prozesse, die ein Bauunternehmen jeden Tag bei der Umsetzung seiner Aufträge möglichst gut managen muss. Dadurch wird beispielsweise auch der Arbeitsschutz so aufbereitet, dass er als Bestandteil des täglichen Handelns des Unternehmers integriert wird. Diese Herangehensweise des Arbeitsschutzes unterscheidet sich von der in der Arbeitsschutz-Community immer noch weit verbreiteten, die zu oft ausschließlich vom Stand der Vorschriften ausgeht.

Unabhängig davon verschafft der Einsatz der Referenzinstrumente dem Anwender selbstverständlich auch Rechtssicherheit, denn die Instrumente berücksichtigen die rechtlichen Rahmenbedingungen (s. hierzu auch ›Referenzinstrumente und Arbeitsschutz‹).

Die drei Referenzinstrumente für die Bauwirtschaft sind ein abgestimmtes Instrumenten-Inventar, das den kompletten Bauprozess abdeckt. Bemerkenswert ist auch, dass jetzt erstmals in der Bauwirtschaft ein unter allen gesellschaftlichen Partnern abgestimmtes Referenzinstrument für Bauherren vorliegt. Dem oft gehörten Argument, dass die Bauherren erreicht werden müssen, aber nicht erreicht werden, ist mit dem Check-bauen teilweise der Boden entzogen. Jedem steht jetzt ein Referenzinstrument zur Verfügung, mit dem er die Zielgruppe der Bauherren erreicht. An diesem Instrument haben alle wesentlichen Bauherrenverbände mitgearbeitet – Bauherren-Schutzbund e. V.,



Verband Privater Bauherren e. V., Verband Wohneigentum, Arbeitsgemeinschaft Industriebau (AGI) – sowie Banken, Bausparkassen und eine Reihe von großen Bauherren.

### **Referenzinstrument als Antwort auf das Instrumenten-Dilemma**

Anlass für die Entwicklung der Referenzinstrumente war ein Instrumenten-Dilemma, das die Akteure von INQA-Bauen zu Beginn ihrer Arbeiten feststellten. Dieses Dilemma ist durch die beiden folgenden Aspekte gekennzeichnet, die nicht nur für die Bauwirtschaft typisch sind:

- Es gibt viel Gutes ...  
Zum einen gibt es eine Fülle sehr guter Praxisinstrumente in der Bauwirtschaft. Das reicht von Handlungsanleitungen über Analysebögen bis hin zu Organisationssystemen und -hilfen, Checklisten, Führungshilfen, Betriebsanweisungen usw.
- ... aber jeder sieht nur sich selbst.  
Jeder Anbieter von Arbeitshilfen und Praxishilfen sieht jedoch nur sich selbst. Viele Hilfen gibt es doppelt. In vielen wesentlichen Bereichen fehlen allerdings auch konkrete Instrumente für die am Bau Beteiligten.

Diese Situation ist durchaus nachvollziehbar, da jede Institution zunächst einmal nur dem eigenen Handlungsauftrag und den eigenen Interessen folgt. Kundenorientiert ist dies jedoch nur begrenzt. Dem Kunden ›Bauunternehmen‹ zum Beispiel wird es dadurch erschwert, sich zu orientieren.

Noch gravierender zeigt sich das Instrumenten-Dilemma darin, dass den Akteuren die Entwicklung der gesamten Branche aus dem Blickfeld zu geraten droht. Es gibt sehr vieles – auch sehr viel sehr Gutes – aber es gibt nichts mit dem alle gemeinsam sagen: Das verstehen wir unter qualitätsorientierter Arbeit in der Branche. Es gibt keine gemeinsame konkrete Beschreibung, was gute Praxis in der Branche ist beziehungsweise sein soll.

Hier setzte INQA-Bauen mit der Idee der Referenzinstrumente an. Gerade in der aktuellen wirtschaftlichen Umbruchsituation der Bauwirtschaft ist eine eindeutige gemeinsame Aussage aller Beteiligten notwendig, zu Bauqualität und guter Praxis. Diese Beschreibung sollte als Praxisinstrument möglichst konkret sein, damit die Unternehmen und weitere Akteure einen direkten Nutzen davon haben. Die Referenzinstrumente sind dieser gemeinsame Nenner, was Bauqualität und gute Praxis bedeuten. Sie sind somit ein konkreter Konsens und ein freiwilliger Standard aller Akteure einer Branche.

Die Referenzinstrumente sind keine Konkurrenz zu den bestehenden Instrumenten und Angeboten der Organisationen und Dienstleister der Branche. Sie sind im Gegenteil ein gemeinsamer Zugang zu diesen Instrumenten. Die Referenzinstrumente sind quasi der Lotse zu den vorhandenen Instrumenten der Akteure der Branche, wie zum Beispiel

- DIN ISO 9000 ff.,
- AMS Bau, SCC,
- Präqualifikation
- Bauen mit IQ Meisterhaft
- Koordination nach Baustellenverordnung und Gefährdungsbeurteilung (siehe Abb. 3).

Die Referenzinstrumente zeigen selbst auf, mit welchen in der Branche vorhandenen Instrumenten die enthaltenen umfassenden Anforderungen im Detail umgesetzt werden können.

### Definition Referenzinstrument

Ein Referenzinstrument ist ein gemeinsamer konkreter inhaltlicher Nenner der wesentlichen Partner (Sozialpartner, Verbände, staatliche Institutionen, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften) in einer Branche für eine neue Qualität der Arbeit. Das Referenzinstrument ist damit ein freiwilliger Standard der Branche. Ein Referenzinstrument hat zudem die Funktion, zu weiteren Instrumenten der Partner hinzuführen und diese handlungsorientiert zu verknüpfen (auf CD-ROM und im Internet).

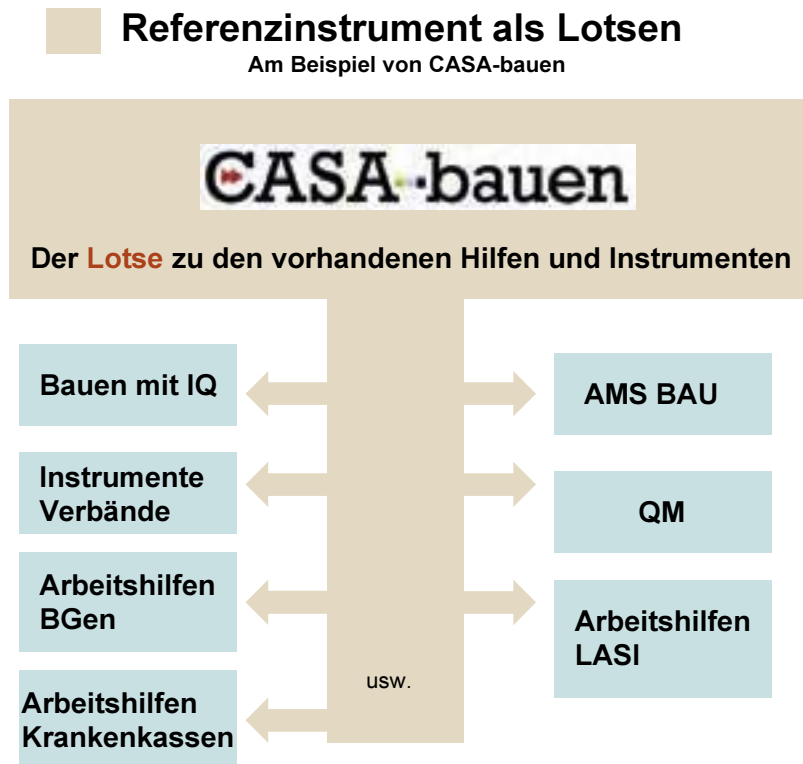


Abb. 3

**Zusammenfassend** sind die Referenzinstrumente CASA-bauen, KOMKO-bauen und der Check-bauen folgendermaßen zu beschreiben:

- Sie formulieren das gemeinsame Ziel aller Partner am Bau konkret und praxisbezogen: sichere, gesunde und wirtschaftliche Arbeitsbedingungen in den Unternehmen sowie ein Bauprozess, der Risikominimierung und hohe Bauqualität ermöglicht.
- Sie sind die Brücke zwischen dem Qualitätsleitbild von INQA-Bauen und der konkreten praktischen Arbeit der verschiedenen Partner von INQA-Bauen.
- Sie führen als ›Lotsen‹ direkt zu den konkreten Instrumenten der Partner hin.
- Sie stellen den inhaltlichen Rahmen für bestehende Instrumente dar und schaffen somit quasi ein gemeinsames Methodeninventar, ohne die Vielfalt und die Eigenständigkeit der Partner einzuschränken.
- Sie ermöglichen die fachliche Vernetzung der Dienstleister mit der Bauwirtschaft selbst, aber auch der Dienstleister untereinander wie zum Beispiel der Aufsichts-institutionen.

### Referenzinstrumente und Arbeitsschutz

An den Referenzinstrumenten von INQA-Bauen haben Arbeitsschützer wesentlich mitgearbeitet. CASA-bauen ist beispielsweise auf Grundlage des Organisationsteils der vorhandenen Gefährdungsbeurteilungen der BG BAU entwickelt worden. In den Referenzinstrumenten ist Arbeitsschutz integriert. Wer die Referenzinstrumente umsetzt,

- organisiert sein Unternehmen und den Bauprozess systematisch,
- gestaltet seine Arbeit so, dass die Ressourcen gut genutzt werden und
- berücksichtigt dazu alle Möglichkeiten des Arbeitsschutzes, weil ohne eine vorausschauende und sichere Arbeitsgestaltung eine optimale Ressourcennutzung nicht möglich ist.

Die Referenzinstrumente betrachten den Arbeitsschutz nicht aus der Perspektive der Vorschriften. Sie betrachten den Arbeitsschutz unter den Fragestellungen:

- Was kann Arbeitsschutz zur Bauqualität beitragen?
- Wie kann Arbeitsschutz die guten Unternehmen unterstützen und möglichst vielen Unternehmen helfen besser zu werden?
- Wie kann Arbeitsschutz zur Wettbewerbsgleichheit in der Branche beitragen (zum Beispiel Strategien mit Hilfe der Referenzinstrumente gegen die unfallträchtigen Billiganbieter entwickeln)?

Bei diesen Fragestellungen wird immer auch der rechtliche Rahmen berücksichtigt, der Grundlage des Arbeitsschutzes ist. Für die Erzielung von Bauqualität ist die Einhaltung dieses rechtlichen Rahmens unabdingbar.

Vorrangiges Ziel eines Bauvorhabens ist für die meisten beteiligten Akteure allerdings nicht die Einhaltung des Arbeitsschutzrechtes, sondern die Erzielung von Gewinn durch Wirtschaftlichkeit, Qualität und die Minimierung von Risiken. Rechtssicherheit allein ist aus Sicht von INQA-Bauen ein untergeordneter Nutzen bei der Anwendung der Referenzinstrumente.

Die Referenzinstrumente verdeutlichen vielmehr den eigentlichen Nutzen des Arbeitsschutzes für alle Baubeteiligten. Dieser Nutzen liegt in grundlegenden Beiträgen zur Qualität, Risikominimierung und Wirtschaftlichkeit des Bauprozesses. Risikoanalysen, Eignung und Qualifizierung der Mitarbeiter, störungsfreie Abläufe, fehlerfreie Maschinen und Geräte oder vorausschauende Koordination und Kommunikation sind eben sowohl für Qualität und Produktivität Voraussetzung als auch für Sicherheit und Gesundheit (siehe Kasten: Vorteile und Nutzen der Referenzinstrumente für den Bauherren).

### Vorteile und Nutzen der Referenzinstrumente für den Bauherren

Eine hohe Qualität des Bauprozesses, die durch die Referenzinstrumente von INQA-Bauen gefördert wird, hat für den Bauherrn eine Reihe handfester Vorteile. Hier werden die Vorteile und der Nutzen der Referenzinstrumente für Bauherren aufgeführt, weil es letztendlich der Bauherr ist, der mit seinem Auftrag die Rahmenbedingungen für Bauqualität wesentlich mitbestimmt und beeinflusst. Er ist davon zu überzeugen, dass Bauen in Qualität mittelfristig wirtschaftlicher ist als ein kurzfristiges günstiges Bauen durch einen Billiganbieter.

Vorteil	Das bringt dem Bauherrn im Einzelnen
Vorteil 1: Weniger Aufwand und größere Zuverlässigkeit	Frühe Wahrnehmung der Risiken und bewusste Risikoeinschätzung
	Bessere Abstimmung von Entwurf und Ausführung
	Weniger Zeitaufwand durch systematische Planung
	Weniger Koordinierungsaufwand durch reibungslose Kommunikation und Kooperation der am Bau Beteiligten
	Weniger unvorhergesehene Ereignisse
	Weniger Ärger und Stress
	Effizienter Einsatz der Mittel durch bessere Kooperation und Zusammenarbeit (zum Beispiel gemeinsame Nutzung von Gerüsten, zielgenaue Abstimmung der Gewerke)
	Terminalsicherheit in der Ausführung und kürzere Bauzeiten
	Planungssicherheit durch Zeitplantreue
	Rechtssicherheit durch systematische Planung (z. B. Erfüllung der Koordinationspflichten nach Baustellenverordnung)
	Weniger Fehler, Ablaufstörungen und Unfälle

Vorteil	Das bringt dem Bauherrn im Einzelnen
<b>Vorteil 2:</b> Bessere Qualität des Bauwerkes	Große Dauerhaftigkeit des Bauwerkes
	Hohe Brauchbarkeit des Bauwerkes
	Hochwertige Bauausführung
	Bessere Nutzungsqualität (Arbeit, Leben)
	Größere Raumqualität und damit engere Bindung an das Bauwerk
	Geringerer Aufwand für Instandhaltung und Pflege
	Zielgerichtete Nutzung des Bauwerkes (da schon bei der Planung der komplette Lebenszyklus des Gebäudes berücksichtigt wird)
	Passgenauer Zuschnitt des Bauwerk auf die Nutzer und die Nutzung
<b>Vorteil 3:</b> Höhere Wirtschaftlichkeit von Bauprozess und Nutzung des Bauwerkes	Wirtschaftlicher Einsatz der Finanzmittel (da der komplette Lebenszyklus eines Bauwerkes betrachtet wird und nicht nur kurzfristig der billigste Anbieter)
	Kalkulationssicherheit (durch systematische Planung und frühzeitige Einbeziehung der am Bau Beteiligten)
	Wirkungsvoller Einsatz der Mittel durch optimale Abstimmung zwischen Entwurf und Bauausführung
	Weniger unvorhergesehene Kosten durch weniger Fehler, Störfälle und Unfälle
	Weniger Nachträge, weil (vorausschauend) Leistungen systematisch geklärt und beschrieben werden
	Frühzeitige wirtschaftliche Nutzung des Bauwerkes durch Einhaltung von Zeitplänen
	Geringerer Wartungs- und Pflegeaufwand durch hochwertige Bauausführung

INQA-Bauen konnte bei der Erstellung der Referenzinstrumente davon ausgehen, dass ›gute‹, sprich qualitätsorientierte und zugleich wirtschaftlich erfolgreiche Bauunternehmen – vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum mittelständischem Bauunternehmen – zeigen, wie guter Arbeitsschutz gemacht wird. Bei einer Untersuchung unter Dachdeckerunternehmen wurde beispielsweise festgestellt, dass die ›guten‹ Unternehmen (knapp ein Drittel der Unternehmen) im Zeitraum von 10 Jahren kaum Unfälle hatten, während 20 Prozent der Unternehmen – in der Regel Billiganbieter – rund 90 Prozent der Unfälle und der Unfallfolgekosten der Branche produzierten (vgl. Cernavin, Holland, Keller, Rehme [2006]: Prävention und soziale Ressourcen in KMU, München). Arbeitsschützer sollten die Chance nutzen, von den guten Unternehmen zu lernen, wie – offensichtlich erfolgreicher – Arbeitsschutz integriert werden kann.

In den Referenzinstrumenten wird entsprechend nicht nur gute Unternehmens- und Bauprozesspraxis beschrieben, sondern auch gut integrierte Arbeitsschutzpraxis. Sie zeigen konkret auf, wie umfassend in guten Unternehmen Arbeitsschutz in wichtige Arbeits- und Geschäftsprozesse integriert ist und auf welche Weise diese Unternehmen davon profitieren.

So wird verdeutlicht, welchen Stellenwert der Arbeitsschutz in Hinsicht auf Produktivität, Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit von Bauunternehmen und Bauvorhaben hat:

- Arbeitsschutzinhalte sind in die Gesamtbetrachtung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens integriert; ein gemeinsames Ziel, die Verbesserung der Abläufe und der Arbeitsqualität des Unternehmens, wird formuliert.
- Der fachliche Beitrag des Arbeitsschutzes und der konkrete Nutzen in den Bauabläufen werden deutlicher erkennbar.
- Mit der Relativierung des Arbeitsschutzes als ein Aspekt wirtschaftlichen Handelns steigen das Verständnis und die Akzeptanz der Unternehmer gegenüber dem Arbeitsschutz, wie Erfahrungen in den regionalen Netzwerken von INQA-Bauen zeigen.

Die Referenzinstrumente bieten zudem auch staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Arbeitsschutzinstitutionen viele Möglichkeiten, sich an der branchenweiten Entwicklung zu beteiligen, indem

- sie die eigene Arbeit an den sich wandelnden Bedingungen und Forderungen der Bauwirtschaft neu ausrichten,
- wichtige Aspekte des Arbeitsschutzes in die weiteren Branchenstandards integriert werden (Präqualifikation, Bauen mit IQ, Initiative ›Meisterhaft‹ usw.),
- sie regionale Allianzen und Netzwerke für Arbeitsschutz in der Bauwirtschaft aufbauen.

Somit bleiben die Aufsichtsinstitutionen insgesamt als Partner der Bauwirtschaft anerkannt.

Die Referenzinstrumente können Grundlage einer Arbeitsschutzpraxis sein, die auf einer Lernperspektive basiert, die sich vom guten Arbeitsalltag ableitet (siehe Abb. 4):

- Von den guten Unternehmen lernen, wie guter Arbeitsschutz in die Arbeitsprozesse integriert werden kann und diese Unternehmen dabei unterstützen.
- Den Unternehmen im wirtschaftlichen und qualitätsmäßigen Mittelfeld die Erfahrungen der guten Unternehmen vermitteln und ihnen helfen, in den Bereichen Qualität, Arbeitsschutz und Wirtschaftlichkeit besser zu werden.
- Den schlechten Unternehmen, die die meisten Unfälle produzieren und die durch Billigangebote versuchen wirtschaftlich zu überleben, mit Hilfe der Referenzinstrumente beraten, besser zu werden und mehr Qualität und Sicherheit umzusetzen. Diese Unternehmen sind bei Beratungsresistenz notfalls auch gezielt und hart zu überwachen, damit sie nicht durch Dumping-Angebote, in denen Qualität und Sicherheit nicht einkalkuliert sind, die Wettbewerbsgleichheit unterlaufen können.

Ein Arbeitsschutz, der gezielt so auf der Basis einer Lernperspektive entwickelt wird, kann im Schulterschluss mit den Akteuren der Branche einen wirksamen Beitrag zur Wettbewerbsgleichheit in der Branche liefern.

## Arbeitsschutz auf Basis der Lernperspektive

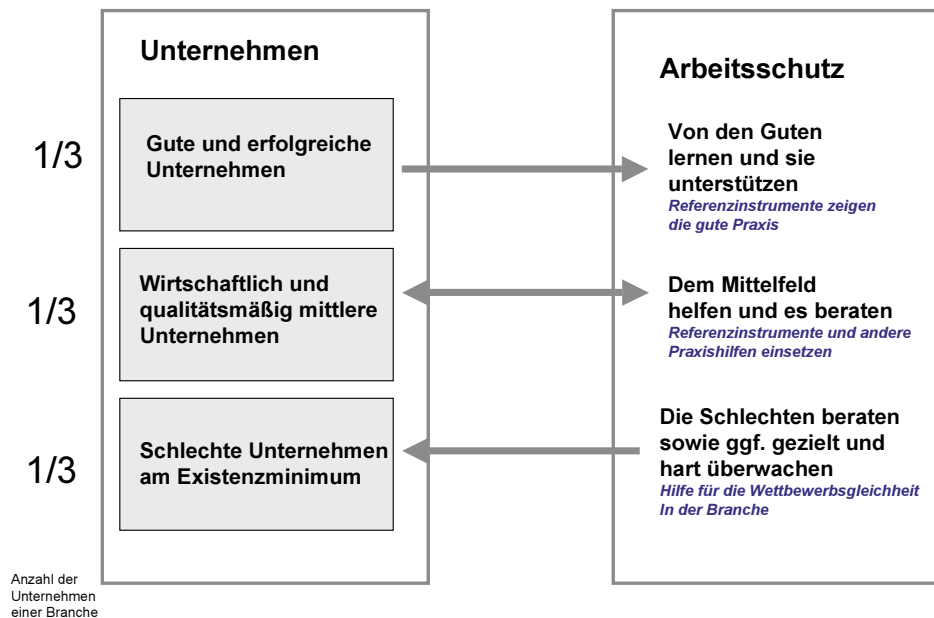


Abb. 4

Die Referenzinstrumente haben also für den Arbeitsschutz einen doppelten Nutzen:

- Sie beschreiben, wie guter Arbeitsschutz in erfolgreichen Unternehmen und in guten Bauprozessen integriert ist.
- Sie liefern dem Arbeitsschutz ein Instrument, in Kooperation mit anderen Akteuren der Branche zur Wettbewerbsgleichheit in einer Branche beizutragen und somit dem Arbeitsschutz einen relativierten und dadurch gerade erweiterten Stellenwert zuzuschreiben.

Cornelia Fischer

## Staatliche Impulse für eine neue Qualität des Bauens

### Einleitung

Sehr geehrter Herr Halstenberg, meine sehr verehrten Damen und Herren, ich freue mich, Sie heute im Namen von Bundesminister Franz Müntefering hier im Konferenzzentrum der Bundesregierung im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie begrüßen zu können. Vor uns liegt ein anspruchsvolles Programm. Wir wollen uns der Frage stellen, wie die deutsche Bauwirtschaft im internationalen Vergleich konkurrenzfähig bleiben kann. Wie können wir den Beschäftigten in den Bauunternehmen neue Perspektiven für sichere und gesunde Arbeitsplätze eröffnen? Dazu wollen wir die Erfordernis einer Neuen Qualität des Bauens diskutieren.

### INQA

Lassen Sie mich dazu zunächst auf die ›Initiative Neue Qualität der Arbeit‹, kurz INQA eingehen. INQA ist ein wichtiger Bestandteil des deutschen Beitrags zur Lissabon-Strategie der Europäischen Gemeinschaft, nach der sich Europa zur weltweit bedeutendsten und leistungsfähigsten Volkswirtschaft entwickeln soll. Hierzu sind vor allem mehr und bessere Arbeitsplätze, sprich eine Neue Qualität der Erwerbsarbeit erforderlich. Diese Neue Qualität der Arbeit muss sich an einem deutlichen Mehr an Sicherheit und Gesundheit, aber auch an größerer Motivation, Partizipation und Produktivität der Mitarbeiter messen lassen. Um diese Ziele zu verwirklichen, kann sich INQA auf die breite Unterstützung seiner Partner verlassen: Bund, Länder, Sozialpartner, Sozialversicherungen, Stiftungen und Unternehmen. Hinzu kommen Unternehmensnetzwerke, Kompetenzzentren, Kampagnen und Wettbewerbe, kurz: viele moderne Instrumente, mit denen Deutschland in der Debatte um die Qualität der Arbeit heute in Europa ganz vorne mit dabei ist. INQA will dabei das Rad nicht neu erfinden. Es gilt vordringlich, gute Beispiele und Modelle zu identifizieren, die funktionieren, aber bislang keine Verbreitung gefunden haben. Um dies zu ändern, arbeiten alle Partner von INQA zusammen nach dem Motto ›alle gemeinsam – jeder in seiner Verantwortung‹.

### Demographie

Eine der wichtigsten Herausforderungen – nicht nur in Bezug auf die Erwerbsarbeit, sondern in allen gesellschaftlichen Bereichen – ist der demographische Wandel, die zunehmende Alterung unserer Bevölkerung. Angesichts dieser Tatsache müssen wir weg von der Vorstellung, dass die über 50-Jährigen zum alten Eisen gehören. Derzeit sind in Deutschland nur rund 45% der über 55-Jährigen in Beschäftigung. Wir brauchen aber künftig verstärkt das Können und die Erfahrungen der Älteren. Um den hierfür notwendigen Bewusstseinswandel zu befördern, hat Bundesminister Franz Müntefering in diesem Jahr die Initiative 50plus ins Leben gerufen. Mit einer Bündelung der Arbeitsmarktinstrumente, einem gezielten Kombilohn, besserer Qualifizierung und dem Aufbau eines Netzwerkes aller Beteiligten und Betroffenen sollen Impulse gesetzt werden, damit Ältere länger in Arbeit bleiben oder wieder besser in den Arbeitsmarkt hineinkommen.

INQA leistet dazu in Form der Kampagne ›30, 40, 50plus – Gesund arbeiten bis ins Alter‹ eine wichtige Unterstützung. Hier engagieren sich im Rahmen des Deutschen Demographienetzwerkes viele Unternehmen, die auf die Herausforderungen des demographischen Wandels bereits jetzt aktiv reagieren und schon heute zeigen können, wie Wertschöpfung mit älter werdenden Belegschaften funktionieren kann. Sie zeigen auch, dass entsprechende Maßnahmen früh, daher der Titel ›30-40-50plus‹, einsetzen müssen, um Wirkung zu entfalten.



### **Lebenslanges Lernen**

Diese Erkenntnis leitet auch die Aktivitäten eines weiteren wichtigen Schwerpunktes von INQA, dem Initiativkreis ›Lebenslanges Lernen‹. Die Zusammenhänge von Sicherheit, Gesundheit, Qualifikation, Partizipation und Motivation müssen bereits früh im Kindesalter vermittelt werden, um auch im fortgeschrittenen Berufsleben noch Früchte tragen zu können.

### **Situation der deutschen Bauwirtschaft**

Meine Damen und Herren, die Herausforderungen der zunehmenden weltweiten Industrialisierung, der Globalisierung des Wettbewerbes, der Verknappung und Verteuerung von Rohstoffen und der hieraus resultierenden Folgen für unsere Wirtschaft sind gewaltig.

Deutschland ist als rohstoffarmes Land auf leistungsfähige, technologie- und wissensbasierte Unternehmen angewiesen. Wir können es uns nicht leisten, arbeitsplatzintensive Wirtschaftszweige an ausländische Konkurrenten zu verlieren.

Dies gilt insbesondere für unsere Bauwirtschaft, die nach einem ungewöhnlich langen konjunkturellen Rückgang besonders mit den Folgen der Globalisierung und der EU-Markoliberalisierung zu kämpfen hat.

Wir müssen daher gemeinsame Anstrengungen unternehmen, damit die Bauwirtschaft international Anschluss halten kann, um im globalen Wettbewerb wieder einen Spitzenplatz zu belegen. Dabei sollten wir uns von der Erkenntnis leiten lassen, dass wir aus einem Wettbewerb um Billiglöhne nicht als Sieger hervorgehen können. Die deutsche Wirtschaft muss langfristig auf Qualitätsprodukte und Qualitätsdienstleistungen ›Made in Germany‹ setzen, um am weltweiten Markt dauerhaft bestehen können. Die Potenziale, die hierzu freigesetzt werden müssen, sind gerade in der Bauwirtschaft besonders groß. Hierzu bedarf es nicht einzelner, symptombezogener Maßnahmen, sondern des langfristigen, gemeinsamen Vorgehens aller Beteiligten.

### **Sicherheit und Gesundheit**

Ein erster, grundlegender Schritt ist die erhebliche Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit an Bauarbeitsplätzen. Bei Bauarbeiten kommt es fast dreimal so häufig zu Unfällen wie im Durchschnitt aller Gewerbezweige. Bauarbeiter müssen aus gesundheitlichen Gründen überdurchschnittlich früh und häufig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Viel zu wenige Beschäftigte am Bau erreichen heute die Rente mit 65 noch als aktive Arbeitnehmer.

Die Bauwirtschaft ist daher der einzige Wirtschaftszweig, in dem die Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung die Größenordnung der übrigen gesetzlichen Sozialversicherungen erreichen.

### **Aus- und Fortbildung**

Zweitens müssen wir gemeinsam unsere Anstrengungen für eine bessere Qualifizierung und für die Fortbildung der Beschäftigten intensivieren. Vorsprung durch Qualität und Technologie baut auf Kenntnisse und Erfahrung der Mitarbeiter auf. Gerade im Bereich der beruflichen Fortbildung hat die Bauwirtschaft trotz vielfältiger Aktivitäten und Angebote unter allen Wirtschaftszweigen in Deutschland noch die rote Laterne.

Investitionen in Wissen und Können der Mitarbeiter lohnen sich aber nur, wenn diese Mitarbeiter bei der Arbeit auch lange gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben.

Wissen und Können sind – kurz gesagt – ohne Gesundheit der Beschäftigten für die Unternehmen wertlos.

### **Unternehmenskultur**

Hier wird auch der enge Zusammenhang mit einem leistungsförderlichen Betriebsklima im Rahmen einer Unternehmenskultur deutlich, wie sie INQA fördern will.

Durch die Verbesserung von Sicherheit, Gesundheit, Qualifikation und Unternehmenskultur wird es zugleich gelingen, das Image der Bauwirtschaft deutlich zu verbessern.

Hier wird die Bauwirtschaft nicht nur allein von der Verbesserung der Kundenbeziehungen profitieren. Ein gutes Image wird immer wichtiger, um engagierte und qualifizierte Mitarbeiter für Bauberufe zu gewinnen.

### **INQA-Bauen**

Alle angesprochenen Aufgabenfelder

- Sicherheit und Gesundheit
- Aus- und Fortbildung
- Unternehmenskultur und Imageverbesserung

werden im Rahmen von INQA durch eigene Initiativkreise bzw. Kampagnen abgedeckt.

Die Bauwirtschaft hat aber ihre Besonderheiten und benötigt eine besondere branchenspezifische Unterstützung.

Eine stärkere Qualitätsorientierung der Baubetriebe muss sich in erster Linie wirtschaftlich rechnen. Positive Effekte der internen Verbesserung der Arbeits- und Geschäftsprozesse sind hierzu nur ein erster Schritt. Vor allem muss aber die Nachfrage nach Qualitätsbau- und Baudienstleistungen auf Bauherrenseite gezielt gesteigert werden, um einen entsprechenden Innovationsdruck aufzubauen. Betriebe der Bauwirtschaft haben zudem im Durchschnitt weniger als 10 Mitarbeiter. Für eine innerbetriebliche, professionelle Organisations- und Personalentwicklung können nur wenige Ressourcen bereitgestellt werden.

Der Erfolg von Bauprojekten hängt in hohem Maße von einer guten Verzahnung und Abstimmung der beteiligten Gewerke ab. Der jahrelange Verdrängungswettbewerb hat jedoch eher ein Klima der Abgrenzung und des Misstrauens unter den Beteiligten geschaffen. Die Baubetriebe brauchen daher in diesem Bereich externe Unterstützung auf Basis vertrauensvoller Zusammenarbeit. Vertrauen werden aber vorrangig die Anbieter erhalten, die die Situation der Baubetriebe kennen und wissen, wo der Schuh drückt.

Bauarbeit setzt eine besondere räumliche und zeitliche Flexibilität voraus. Unterstützungsangebote für Unternehmen und Mitarbeiter müssen also genauso flexibel sein. Dies erfordert leistungsfähige Unterstützungsstrukturen und Netzwerke direkt vor Ort.

### **Initiativkreis**

Zur Verwirklichung dieser Ziele wurde 2004 der Initiativkreis ›Neue Qualität des Bauens‹ – kurz INQA-Bauen – gegründet.

Unternehmen, Sozialpartner, Verbände, Experte, Unternehmensberatern und Aufsichtsbehörden wurden als engagierte Partner gewonnen. An dieser Stelle möchte ich besonders Herrn Dr. Schul vom Hessischen Sozialministerium danken, der als Vorsitzender des Initiativkreises durch sein unermüdliches Engagement maßgeblich zum Erfolg von INQA Bauen beigetragen hat.

### **Leitgedanken**

Der Initiativkreis hat als Basis für seine Arbeit zunächst Leitgedanken für die eigene Arbeit aufgestellt. Die Leitgedanken übersetzen die Ideen von INQA in den schwierigen Kontext der Bauwirtschaft. Die drei Säulen der Leitgedanken sind:

1. Vernetzung und Bündelung aller vorhandenen Aktivitäten und Angebote in regionalen Kompetenzzentren.
2. Erstellung und Verbreitung von Praxishilfen zur Verbesserung der Arbeits- und Geschäftsprozesse in der Bauwirtschaft.
3. Förderung der Nachfrage nach Bauqualität und Erzeugen von Innovationsdruck, um eine entsprechende Richtung im Strukturwandel der Bauwirtschaft vorzugeben.

In den letzten zwei Jahren ist es gelungen, die ersten beiden Punkte bereits konkret umzusetzen.

### Regionale Kompetenzzentren

Schon jetzt unterstützen in Berlin, Hessen, Hamburg und Heinsberg Regionale Kompetenzzentren vor allem die Klein- und Kleinstbetriebe direkt vor Ort.

Die Aktivitäten erstrecken sich auf Aus- und Fortbildung, Unternehmensberatung, betriebliche Gesundheitsförderung und arbeitsmedizinische Betreuung. Die regionalen Kompetenzzentren bieten darüber hinaus eine Plattform, auf der sich Bauherren, Unternehmer, Beschäftigte und Experten über Anregungen und Erfahrungen zu einer Neuen Qualität des Bauens austauschen können.

### Referenzinstrumente

Der Initiativkreis hat unter anderem auf Grundlage dieser Anregungen und Erfahrungen die Praxishilfen ›CASA‹ und ›KOMKO‹ entwickelt, die Ihnen heute Nachmittag noch genauer vorgestellt werden.

### Innovation

Die Errichtung der dritten Säule ›Steigerung der Nachfrage nach Bauqualität und Innovationsdruck‹ steht allerdings noch weitgehend am Anfang.

INQA-Bauen wird hierzu gezielt und breitenwirksam Bauherren ansprechen und ihnen die Vorteile einer qualitätsorientierten Planung, Ausführung und Nutzung ihres Bauwerkes verdeutlichen. Hierzu ist als weiteres Referenzinstrument ein ›Bauherrencheck‹ in Vorbereitung. Dieser soll vorrangig in Kooperation mit Baufinanzierern und Fachverbänden verbreitet werden.

### Bester Arbeitgeber Bauwirtschaft

Beispiele guter Praxis sind weitere wichtige Instrumente, um Arbeitgeber und Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, eine neue Qualität des Bauens anzustreben. Der Wettbewerb ›Deutschlands bester Arbeitgeber‹ ist Partner von INQA. INQA-Bauen wird einen Teilwettbewerb ›Deutschlands bester Arbeitgeber in der Bauwirtschaft‹ anstoßen. Wir wollen von den Siegern lernen und ihre Erfahrungen und Ideen weiteren interessierten Bauunternehmen zugänglich machen.

### Überleitung

INQA-Bauen beschäftigt sich aber nicht nur mit der gegenwärtigen Situation der Bauwirtschaft. Wenn wir neue Perspektiven entwickeln wollen, müssen wir uns mit der Zukunft der Bauarbeit auseinandersetzen. Auf welche Anforderungen müssen wir uns rechtzeitig einstellen?

### Zitat Keitel (Hochtief)

»Eine Ahnung dessen, was angesichts der demographischen Entwicklung auf die Bauunternehmen zukommt, geht aus einer aktuellen Presserklärung des scheidenden Vorstandsvorsitzenden des größten deutschen Baukonzerns hervor, die Ihnen sicherlich bekannt sein dürfte. Er beklagt dort, dass derzeit angesichts der anziehenden Baukonjunktur Umsatzeinbußen zu verzeichnen sind, weil am Arbeitsmarkt nicht genügend qualifizierte Fachkräfte verfügbar sind. Ferner fänden derzeit polnische Bauarbeiter in ihrem Heimatland attraktivere Arbeitsbedingungen vor als auf ostdeutschen Baustellen. Die deutsche Bauwirtschaft müsse sich daher wieder verstärkt darauf besinnen, den Bedarf an Arbeitskräften mit deutschen Mitarbeitern zu decken.

Die Vorträge von Herrn Professor Kistler und Herrn Friederichs werden uns hier erste, wichtige Anstöße geben, wie sich die Bauwirtschaft besser auf den demographischen Wandel einstellen kann.

Meine Damen und Herren, in INQA sind wir uns sehr bewusst, dass zur Verwirklichung unserer Ziele eine breite, gesellschaftliche Debatte angestoßen werden muss. Hierzu wollen wir mit weiteren, starken Partnern zusammenarbeiten, die die gleichen Ziele verfolgen wie wir. Im Baubereich ist unser geborener Partner das Bundesminis-

terium für Verkehr, Bauen und Stadtentwicklung. Ich bin daher froh, dass mein Kollege Halstenberg uns im Anschluss vorstellen wird, welche Anstrengungen die Bundesregierung insgesamt zur Stärkung und Zukunftssicherung der Bauwirtschaft unternimmt.

An dieser Stelle bleibt mir noch, uns allen interessante Beiträge, gute Diskussionen mit wichtigen Impulse für unsere weitere Arbeit zu wünschen!«




Michael Halstenberg

## Aktivitäten der Bundesregierung zur Zukunftssicherung der deutschen Bauwirtschaft



**Aktivitäten der Bundesregierung zur  
Zukunftssicherung der deutschen  
Bauwirtschaft**

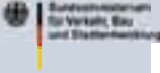

MinDir Michael Halstenberg  
Leiter der Abteilung Bauwesen, Bauwirtschaft und Bundesbauten  
im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung



**Aktivitäten der Bundesregierung zur  
Zukunftssicherung der deutschen Bauwirtschaft**

- 1. Bauwesen als Schlüsselbranche**
2. Politik unterstützt Bauwirtschaft
3. INQA-Bauen
4. Leitbild Bauwirtschaft

1

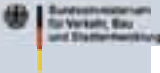




## Bedeutung des Bauens und der Bauwirtschaft wird oft unterschätzt:

Volkswirtschaftliche Bedeutung aber nach wie vor hoch:

- reales Bauvolumen (2005): 223,5 Mrd. Euro
- Anteil der Bauinvestitionen an den gesamten Bruttoanlageinvestitionen (2005): rd. 51 %
- Beschäftigte in der Bauwirtschaft: rd. 1,8 Mio. (Arbeitsplätze in Deutschland)
- intensive Verflechtungen mit vor- und nachgelagerten Branchen

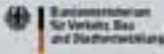
2

## Bauwesen und Bauwirtschaft als Schlüsselbranche

- Wachstumspolitisch:  
Bereitstellung einer weit gefächerten, guten Infrastruktur als zentralen Standortfaktor
- Konjunkturpolitisch:  
Baubranche ist Schlüsselsektor für Binnennachfrage
- Arbeitsmarktpolitisch:  
1 Mrd. Euro Bauvolumen schafft bzw. sichert Arbeit für rd. 26.000 Beschäftigte (davon rd. 50 % in der Bauwirtschaft)
- Forschungs- und Technologiepolitisch:  
hohes Potenzial für Produkt- und Verfahrensinnovationen

3



## Aktivitäten der Bundesregierung zur Zukunftssicherung der deutschen Bauwirtschaft

1. Bauwesen als Schlüsselbranche
- 2. Politik unterstützt Bauwirtschaft**
3. INQA-Bauen
4. Leitbild Bauwirtschaft

4




## Bundespolitische Aktivitäten zur Stärkung von Wachstum und Beschäftigung im Bauwesen

- „Bauwesen und Bauwirtschaft als Schlüsselbranche“; eigenes Kapitel im Koalitionsvertrag verankert
- Investitionslinie zum bedarfsgerechten Erhalt und Ausbau der Verkehrsinfrastruktur deutlich erhöht und verstetigt (+ 4,3 Mrd. Euro in dieser Legislatur)
- zusätzlich 5,6 Mrd. Euro in dieser Legislatur für energie-sparende Investitionen im Gebäudebestand bereitgestellt
- 200-Mio.-Euro-Programm für Forschung und Entwicklung mit deutlicher Aufstockung der Bauforschungsmittel

5

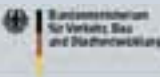




**Verbesserung steuerlicher Rahmenbedingungen:**

- verbesserte Abschreibungsbedingungen für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens – u. a. Baumaschinen (Mittelleinsatz rd. + 4,4 Mrd. Euro)
- Verlängerung der Investitionszulage für wachstumsrelevante und arbeitsplatzschaffende Investitionen in den neuen Bundesländern bis zum Jahr 2010 (Mittelleinsatz rd. 450 Mio. Euro)

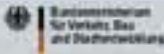
6



**Flankierende Aktivitäten der Bundesregierung:**

- INQA-Bauen: Initiative Neue Qualität des Bauens
- Stiftung Baukultur
- Leitbild Bauwirtschaft
- Bürokratieabbau
- Planungsvereinfachung und Planungsbeschleunigung

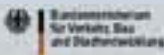
7



## Aktivitäten der Bundesregierung zur Zukunftssicherung der deutschen Bauwirtschaft

1. Bauwesen als Schlüsselbranche
2. Politik unterstützt Bauwirtschaft
- 3. INQA-Bauen**
4. Leitbild Bauwirtschaft

8



## INQA-Bauen - Neue Qualität des Bauens erfordert:

- Wandel zu innovativen Unternehmen, die neue Arbeitsverfahren, neue Dienstleistungen und Produkte wettbewerbsfähig anbieten
- Verbesserung von Kooperation und Kommunikation aller am Bau Beteiligten durch alle Bauphasen hinweg
- Förderung von Sicherheit und Gesundheit
- Stärkung des öffentlichen Bewusstseins für mehr Qualität im Bauwesen – Entwicklung gemeinsamer Wertevorstellungen

9




## Neue Qualität des Bauens durch Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette

Stark fragmentierte Anbieterseite (Planer, Bauunternehmen, Baustoffindustrie) trifft auf neue Akteure (Kapitalsammelstellen, Facility Management)

- nachhaltiges (Lebenszyklusansatz) und kundenorientiertes Bauen erfordert intensives Zusammenwirken aller Prozessbeteiligten
- Implementierung effektiver Kommunikationsstrukturen sowie Rückkoppelungen entlang der Wertschöpfungskette

-> Herausforderungen, die nur von spezialisierten Unternehmen mit hochqualifizierten Mitarbeitern bewältigt werden können

10

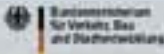


## Alle am Bauprozess Beteiligten sind gefordert:

- Produkt- und Prozessinnovationen zielgerichtet umzusetzen und damit den Qualitätswettbewerb zu stärken
- Qualifizierungsprofile der Aus- und Weiterbildung permanent an die Erfordernisse des Marktes anzupassen
- Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette zu unterstützen
- Beiträge zu leisten, um den Lebenszyklusansatz auf alle Bereiche des Bauens auszuweiten und in die Praxis umzusetzen

-> setzt klare Zukunftsorientierung der Baubranche voraus

11



## Bedeutung des Bauwesens für die Volkswirtschaft Anforderungen an die Bauzulieferer

1. Bauwesen als Schlüsselbranche
2. Politik unterstützt Bauwirtschaft
3. INQA-Bauen
- 4. Leitbild Bauwirtschaft**

12



## Leitbild Bauwirtschaft im Koalitionsvertrag

- „Wir werden die Bauwirtschaft dabei begleiten, ein **Leitbild Bauwirtschaft** als Gesamtrahmen für eine moderne Baupolitik zu entwickeln, die mit Innovation und Qualität Investitionen und zukunftsfähige Arbeitsplätze sichert.“
- > Entwicklung eines Branchenleitbildes als Kernaufgabe der Branche selbst.
- Unterstützung der Bundesregierung in Form von Fördermitteln und Moderation
- erweiterter Branchenbegriff als Wertschöpfungskette:  
Planer, Bauunternehmen, Arbeitnehmervertreter, Bauzulieferer- und Baustoffindustrie, Facility Management

13




Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung




## Die Entwicklung eines gemeinsamen Branchenleitbildes soll:

- das Image der gesamten Branche positiv verstärken
- den Strukturwandel vorantreiben und Orientierung geben
- Impulse für eine Produktivitäts- und Qualitätssteigerung der gesamten Wertschöpfungskette geben, z. B.:
  - Diskussion eines umfassenden Qualitätsbegriffes
  - Lebenszyklusansatz
  - Modernisierung von Bauprozessen
  - Optimierung von Kommunikations- und Dialogstrukturen
  - Innovationskraft und Innovationstransfer stärken

14



Bundesministerium  
für Verkehr, Bau  
und Stadtentwicklung

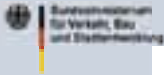


## INQA-Bauen als wichtiger Baustein

Initiative Neue Qualität des Bauens INQA-Bauen als wichtiger Baustein eines Leitbildes Bauwirtschaft:

- Aus- und Weiterbildung als zentraler Schlüssel bei
- sich ständig wandelnden und wachsenden Qualifizierungsanforderungen (z. B. vom Bauteam zum Lebenszyklusansatz)

15



**Umsetzung des Leitbildes Bauwirtschaft erfordert:**

- **Positionsbestimmung:**  
Rahmenbedingungen; Positionierung der verschiedenen Akteure in der Wertschöpfungskette
- **Politisches Marketing:**  
volkswirtschaftliche und politische Bedeutung des Bauwesens stärker bewusst machen; Verknüpfung mit Zukunftsthemen
- **Betriebliche Marketingstrategien:**  
Entwicklung von Marketingstrategien, die Entscheidungsträger erreichen
- **Effektive Kommunikation des Leitbildprozesses in die Branche:**  
Entwicklung von Marketingstrategien, die Entscheidungsträger erreichen; Managementschulungen

16



Ernst Kistler

# Unternehmenserfolg mit alternder Belegschaft in der Bauwirtschaft – Auswirkungen der demographischen Entwicklung in der Bauwirtschaft

## 1 Relevanz des demographischen Wandels für die Bauwirtschaft

Für das Bauhandwerk bzw. allgemeiner für die gesamte Bauwirtschaft gilt, was der Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg bezogen auf das Handwerk formulierte: »... gerade für das Handwerk ergeben sich aus demographischen Veränderungsprozessen sehr weit reichende Konsequenzen. Diese betreffen beispielsweise essenzielle Fragen der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung, der Sicherung des Arbeitskräftebedarfs und der Betriebsnachfolge. Zugleich erhält damit der strukturelle Wandel des Handwerks Verschärfungen und besondere Ausprägungen. Die Kunden des Handwerks werden immer älter und der Anteil der Älteren an der Gesamtzahl der Verbraucher erhöht sich laufend. Damit verbunden sind weit reichende Verschiebungen in der Nachfrage nach Produkten und Diensten des Handwerks« (Hogeforster 2001, S. 7).

Denkt man nicht nur an die Nachfrageverschiebungen, die sich durch die Alterung der Bevölkerung im Hinblick auf altersgerechtes Wohnen etc. ergeben, sondern auch an die Binnen- und Außenwanderungen, an bereits beobachtbare massive Bevölkerungsrückgänge in manchen Regionen (und die Zuwächse in anderen), so wird schnell klar, dass es hier um enorme Volumina des Rückbaus/Abbruchs, Umbaus und Aufbaus geht. Kleinere Haushalte brauchen andere Wohnungen – und ihre (Wohnraum-)Nachfrage bzw. ihre schlichte Zahl geht zumindest langsamer und später zurück als die Zahl der Köpfe. Dabei geht es außerdem nicht nur um den Wohnbau, sondern genauso um die Infrastruktur<sup>1</sup>.

Auf der anderen Seite steht z. B. »der Dachdecker« als geradezu sprichwörtliches Gewerk eines »Berufs mit begrenzter Beschäftigungsdauer« bzw. »alterskritischer Tätigkeit« (vgl. Packebusch, Weber 2001). Sogar Politiker äußern Zweifel, ob es Beschäftigten in solchen Berufen möglich ist, bis zum 65. oder gar bis zum 67. Lebensjahr zu arbeiten: »Eine Ausübung des erlernten Berufs bis zur Rente ist nur bedingt möglich. Ältere qualifizierte Fachkräfte wechseln in andere Berufe, weil sie für sich keine andere Perspektive mehr sehen, oder weil sie auf Dauer die gesundheitlichen Belastungen nicht mehr verkraften. Verschärft wird dies noch durch die demographische Entwicklung (Geburtenrückgang und Überalterung der Bevölkerung und den »wirtschaftlichen Strukturwandel«« (ebenda, S. 42)<sup>2</sup>.

Das vorliegende Papier stellt sich die Aufgabe, empirische Befunde zum zweiten eben genannten Fragenkomplex zu präsentieren. Bevor dabei auf die Bauberufe eingegangen wird, sind zunächst kurz einige generelle Ergebnisse zum Zusammenhang von demographischem Wandel und Arbeitsmarktentwicklung anzuführen.

## 2 Zum Zusammenhang von Demographie und Arbeitsmarktentwicklung

Die künftige Entwicklung des Arbeitsmarktes hängt neben dem demographischen Wandel von einer Reihe weiterer »Megatrends« wie Globalisierung, Trend zu einer Dienstleistungs- und »Wissensgesellschaft« ab<sup>4</sup>.

Hinsichtlich der Arbeitsmarktfolgen demographischer Veränderungen hat sich in der

- 1 Hinter diesen nahe liegenden Wirkungsketten und Fragestellungen stehen natürlich noch viel weitergehende, hier nur anzudeutende Probleme, wie z. B. die Frage nach der künftigen Entwicklung von Mieten und Immobilienpreisen wenn die Bevölkerungszahlen schrumpfen (und die älteren Eigentümer ihre Vermögenstitel – soweit vorhanden – zu liquidieren versuchen, um in ihrem längeren Lebensalter ein ausreichendes Einkommen zu haben). Erneut stellt sich notwendigerweise die Frage nach regionalen Unterschieden.
- 2 Auch hier ist auf viel weitergehende Fragen zu verweisen, die im vorliegenden Papier nicht behandelt werden können, wie die Frage nach der Fundiertheit der Klagen über einen »Fachkräftemangel« in den Bauberufen – gerade angesichts der Beschäftigungsentwicklung am Bau in den letzten zehn Jahren.
- 3 Vgl. zur hier weitgehend ausgeblendeten Diskussion von konkreten Maßnahmen eines alters- und altersgerechten Arbeitens z. B. Ilmarinen 2006; Buck, Kistler, Mendius 2001; Morschhäuser, Ochs, Huber 2003.
- 4 Im Detail sind solche Entwicklungen noch schwerer prognostizierbar als – zumindest auf mittlere Sicht – die demographische Komponente. Hinzuzuweisen ist aber darauf, dass auch bei längerfristiger demographischer Vorausschau die Unsicherheit erheblich zunimmt.
- 5 Diese Argumentationsschiene hat eine eindeutige interessenpolitische Ausrichtung; vgl. mit entsprechenden ausführlichen Literaturbelegen Kistler 2006, S. 39 ff.



politischen und öffentlichen Debatte insbesondere der Aspekt der Schrumpfung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials festgesetzt<sup>5</sup>. Mehr oder weniger bald stehe eine ›demographische Wende‹ am Arbeitsmarkt bevor, die die Arbeitslosigkeit zumindest abmildere und relativ schnell zu einem Fach-, ja generellen Arbeitskräftemangel auf breiter Front führe. Exemplarisch sei hier die Argumentation der Arbeitgeberverbände oder auch der Bericht der Hartz-Kommission (vgl. Kommission zum Abbau 2002, S. 118) genannt. Dort ist von ›ungünstigenfalls‹ bis zu sieben Millionen fehlenden Arbeitskräften bis zum Jahr 2015 die Rede.

Inzwischen hat aber sogar die Europäische Kommission klargestellt, dass die zu erwartende Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials erst später eintreten wird und dass in der Zwischenzeit die Chance besteht, sich darauf vorzubereiten und sich stärker auf die andere zu erwartende zentrale demographische Veränderung<sup>6</sup>, die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials bzw. der Belegschaften, zu konzentrieren (vgl. Commission of the European Communities 2006). Auch die Einsicht scheint dort mittlerweile zumindest angekommen zu sein, dass mit einer alleinigen Erhöhung des Arbeitsangebotszwanges noch keine zusätzlichen Arbeitsplätze entstehen: »Offensichtlich müssen sich Verhaltensanreize für ältere Arbeitnehmer, länger zu arbeiten, auch in tatsächlichen Beschäftigungschancen widerspiegeln« (European Commission 2005, S. 242, Ü. d. V.).

Betrachtet man die vorliegenden langfristigen Arbeitsmarktprognosen für Deutschland, so kommen diese relativ einhellig zum Ergebnis, dass eine spürbare und wirkliche demographische Entlastung des Arbeitsmarktes allenfalls – eine einigermaßen positive Wirtschaftsentwicklung unterstellt – um das Jahr 2030 eintreten wird (vgl. Abb. 1). Im Falle einer schlechteren Wirtschaftsentwicklung gehen diese Modellrechnungen auch langfristig von einer Arbeitslosenquote bei oder über der 10-Prozent-Marke aus. Auch der neue Deutschland-Report der Prognos AG beispielsweise kommt zu dem Ergebnis: »Deutschlands Zukunft fehlen Jobs« (Storbeck 2006).

Beschränkt man sich auf die Betrachtung der Arbeitsangebotsseite und unterstellt dabei mittlere und keine extremen Szenarien, so zeigt sich ebenfalls erst deutlich nach 2020 ein spürbarer Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. Dies aber nach einer zwischenzeitlichen noch erfolgenden Zunahme, wie sie gerade aktuell (wegen einer gegenwärtig historisch extrem niedrigen Nettozuwanderung) trotz einer ganz leicht sinkenden Bevölkerungszahl zu beobachten ist (vgl. Bach u. a. 2006, S. 7). Abb. 2 enthält für die Varianten 4 und 5 der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2003 sowie die korrespondierenden Varianten der neuen, Ende 2006 vorgelegten 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung entsprechende Modellrechnungen für die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials<sup>7</sup>.

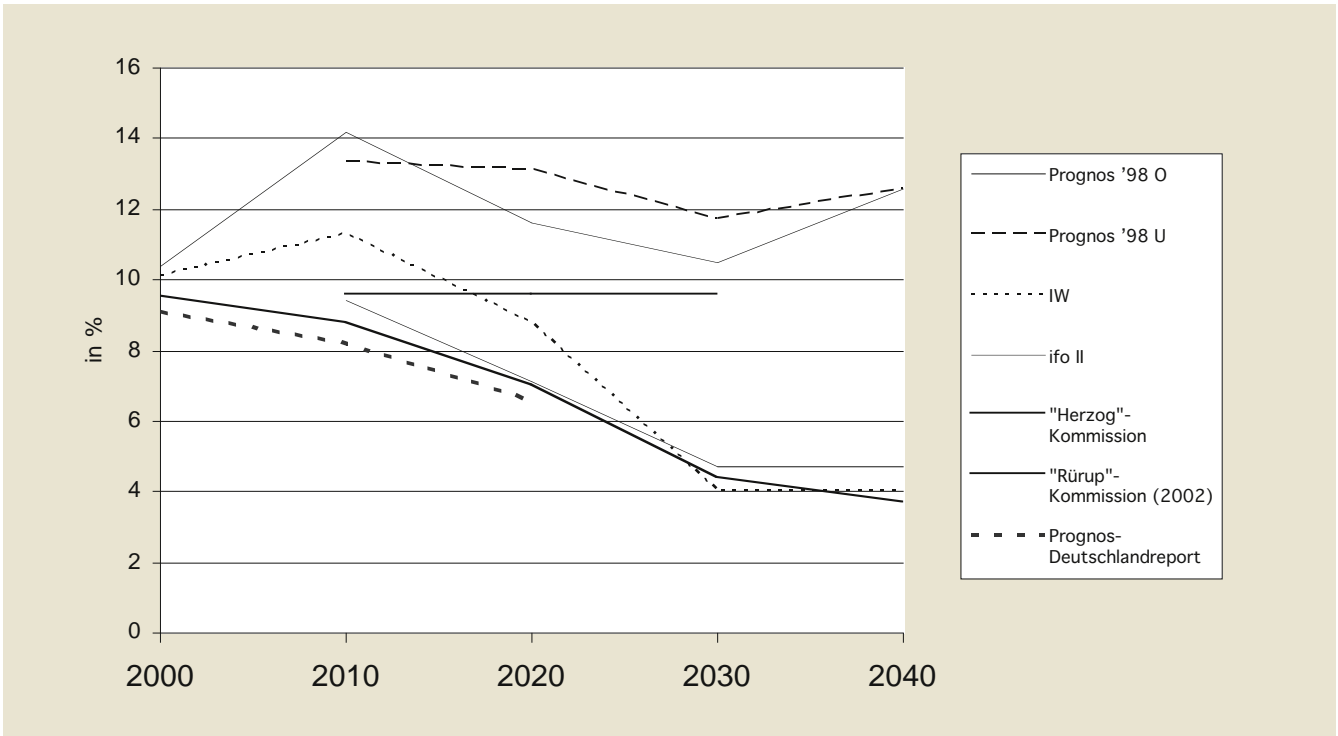
So bequem und beliebt das Argument vom schnell wegbrechenden Erwerbspersonenpotenzial und der daher dringend notwendigen Beschäftigung auch Älterer bzw. alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen auch sein mag: Es ist so nicht richtig und das wird von den betrieblichen Akteuren nach unseren Erfahrungen auch zunehmend erkannt. Das Argument verpufft! Viel schwieriger ist es zwar, über die wirklich bevorstehende Herausforderung, die unvermeidliche Alterung des Erwerbspersonenpotenzials, Sensibilisierungskampagnen argumentativ zu fundieren – und die sich daraus ableitende Notwendigkeit alters- und alterngerechten Arbeitens an die Adressaten zu bringen. Daran wird aber kein Weg vorbeiführen.

Die Dimensionen der Alterung des Erwerbspersonenpotenzials werden am deutlichsten, wenn man sich vergegenwärtigt, wie sich die Zahl der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland entwickeln wird. Bezogen auf das Basisjahr 2002 wird die Zahl dieser Älteren, unabhängig von der gewählten Variante der Projektion und sowohl für die 10. wie die 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung geltend, bis ca. 2020/2025 bundesweit um ein Drittel zunehmen<sup>8</sup>. Diese Zunahme wird regional sehr unterschiedlich sein (vgl. Ebert, Kistler, Trischler 2007) und in manchen Landkreisen sogar Zweidrittel ausmachen. Hierin liegt begründet, was wir in Anlehnung an die Europäische Kommission (vgl. European Commission 2003, S. 157 ff) als eine dreifache Herausforderung ansehen:

6 Wichtige Aspekte wie die Feminisierung und die durch die Zuwanderung entstehende Diversität des Arbeitsangebots sind m. E. weiterhin in der Debatte relativ unterbelichtet.

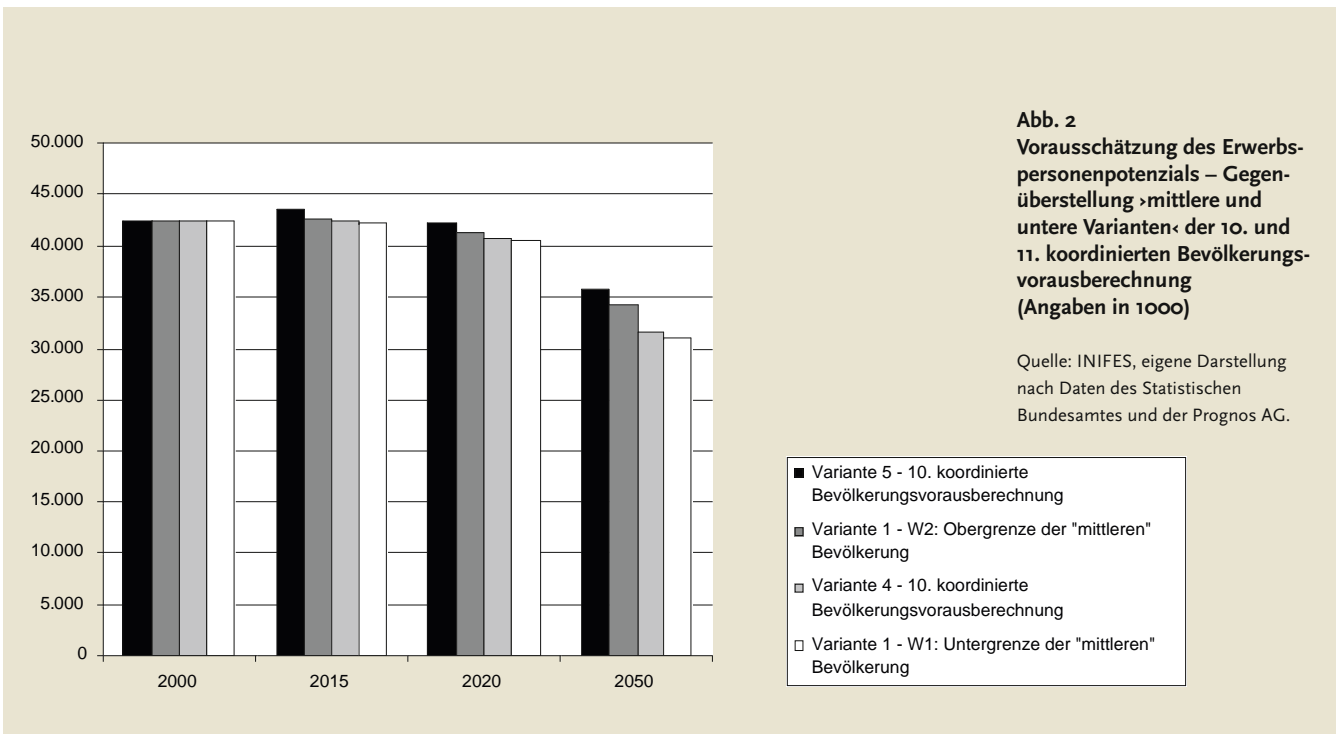
7 Für die künftigen Erwerbsquoten wird dabei die Basisvariante der Studie der Prognos AG für den Verband der Rentenversicherungsträger bzw. die Rürup-Kommission unterlegt (vgl. Eitenmüller, Schüssler 2004). Eine regionalisierte Vorausberechnung des Erwerbspersonenpotenzials auf dieser Grundlage findet sich in Ebert, Kistler, Trischler 2007. Im Ergebnis liegen die Werte auf Basis der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung fast identisch zu den mittleren Varianten der neuen Erwerbspersonenpotenzial-Prognose des IAB (vgl. Fuchs, Söhnlein 2005). Eine neuere IAB-Prognose auf Basis der 11. Bevölkerungsvorausberechnung liegt nicht vor.

8 Die – seit 1996 bis 2006 – zu verzeichnende Abnahme ist der Tatsache geschuldet, dass vorübergehend die schwach besetzten Geburtsjahrgänge um das Jahr 1945 in diese Altersgruppe fielen. Das führte aber dazu, dass die Beschäftigungsprobleme Älterer gegenwärtig deutlich unterschätzt werden.



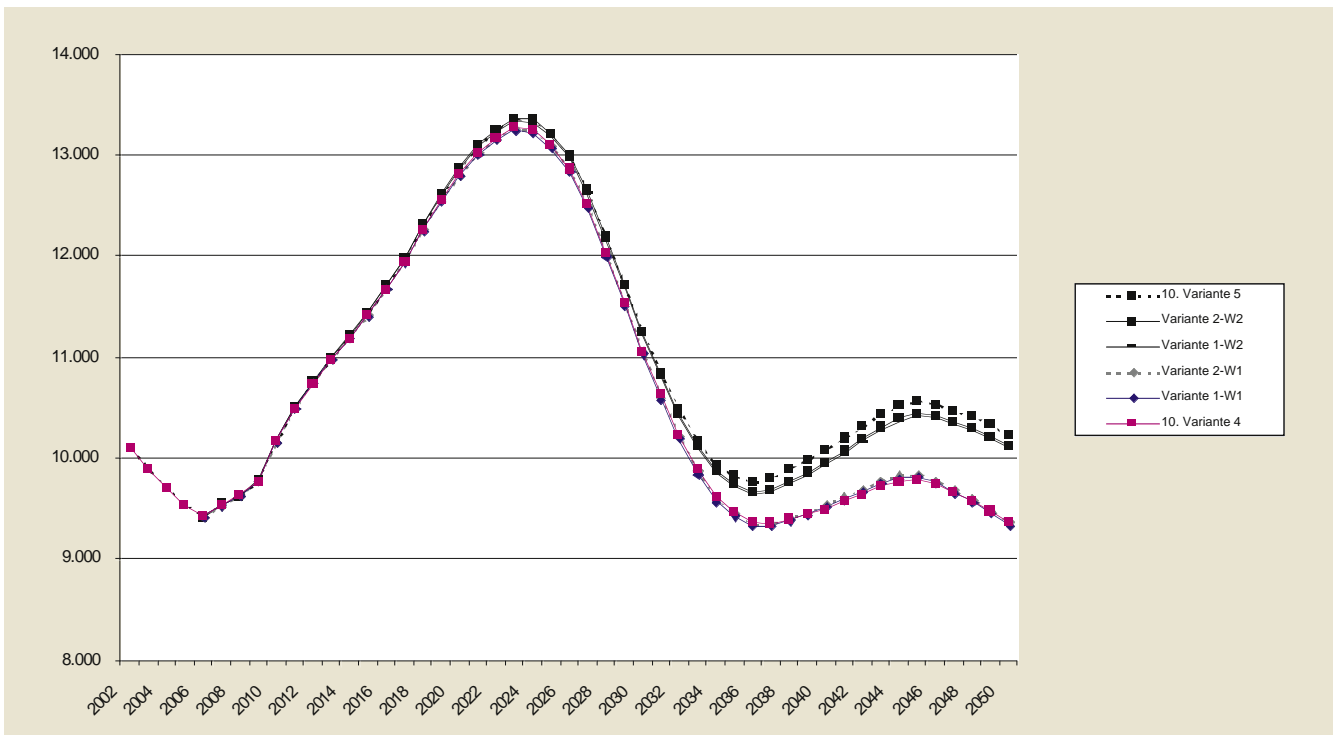
**Abb. 1**  
Langfristprojektionen der Arbeitslosenquote in verschiedenen Gutachten und Berichten (Angaben in Prozent)

Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach: Deutscher Bundestag 1998 sowie den genannten Gutachten.



**Abb. 2**  
Vorausschätzung des Erwerbspersonenpotenzials – Gegenüberstellung >mittlere und untere Varianten< der 10. und 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Angaben in 1000)

Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Daten des Statistischen Bundesamtes und der Prognos AG.



**Abb. 3**  
**Entwicklung der Zahl der 55- bis 64-jährigen Bevölkerung – Gegenüberstellung ›mittlere und untere‹ Varianten der 10. und 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Angaben in 1000)**

Quelle: INIFES, eigene Berechnungen nach Daten des Statistischen Bundesamtes.

Die Kommission sprach von der doppelten Herausforderung, erstens zahlreicher werdende Ältere in zweitens höherem Maß in Beschäftigung zu bringen. Die starke regionale Streuung bringt in Kreisen mit Zuwächsen um über 60 Prozent eine dritte Herausforderung hinzu.

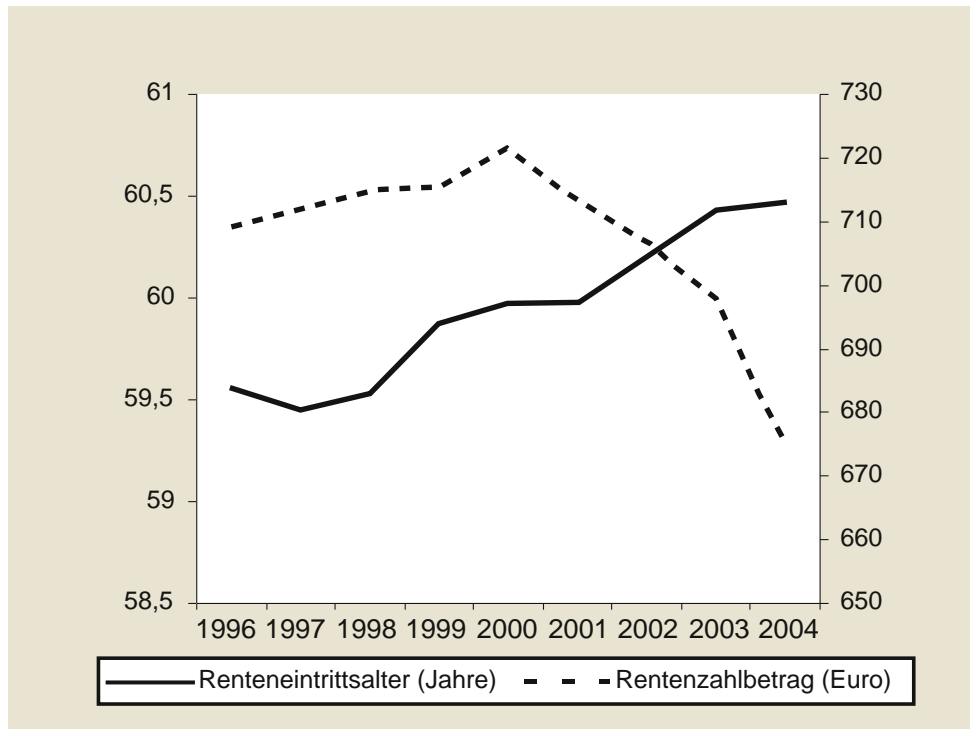
Dabei sind verschiedene weitere Faktoren noch gar nicht in diesen Berechnungen berücksichtigt, die den Angaben zur Vorausschau des Erwerbspersonenpotenzials in Abb. 2 zu Grunde lagen<sup>9</sup>. Genannt seien nur folgende weitere Argumente, die alle auf eine zusätzliche Ausweitung des Arbeitsangebotes hinauslaufen:

- Die Auswirkungen der (Ost-)Erweiterung der EU nach dem noch bestehenden Moratorium sind nur schwer abschätzbar. Zu beachten ist jedoch, dass gerade zwischen 2020 und 2030, wenn hierzulande die meisten Babyboomer im höheren Erwerbsalter sind, in den mittelosteuropäischen Ländern ein dort zweiter Babyboom von – recht gut ausgebildeten – 40- bis 50-Jährigen Arbeit suchen wird.
- Das IAB weist (vgl. Fuchs, J. 2006) darauf hin, dass beginnend mit dem Jahr 2012 bei Einführung der ›Rente mit 67‹, über die Zahlen in den bisherigen Projektionen hinaus (!), ein zusätzlicher Bedarf an Arbeitsplätzen entsteht. Dieser baut sich bis zum Jahr 2030, je nach Annahmen, zu einer Erhöhung der notwendigen Zahl von Arbeitsplätzen in der Größenordnung von 1,2 bis über 3 Millionen auf.
- Dass hierbei eher ein Wert in der Nähe der Obergrenze realistisch sein dürfte, dafür spricht der enorme Arbeitsangebotszwang, der schon heute von den bisherigen Rentenreformen ausgeht (versicherungsmathematische Abschläge, Rentenalter 65 für fast alle). Noch ohne jeglichen Einfluss der geplanten weiteren Rentenreformen zeigt sich als Folge der Rentenreformen seit 1992 ein deutlicher Anstieg des Renteneintrittsalters im Zeitraum ab 1996, bei gleichzeitig seit dem Jahr 2001 geradezu dramatischem Verfall der durchschnittlichen Zahlbeträge der neuen Versichertenrenten (vgl. Abb. 4).

Diese Minderung der neuen Versichertenrenten wird – auf Basis der bisherigen Gesetzeslage – noch weitergehen und durch eine Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters nochmals massiv verstärkt. Dabei werden die bestehenden gruppenspezifischen Unterschiede (z. B. nach Qualifikation und Berufen, die hoch mit der Entlohnung

<sup>9</sup> Auf der Seite der Arbeitsnachfrage wären ebenfalls weitere Punkte zu diskutieren: Langfristig – wenn auch nicht unbedingt zwangsweise – sinkt das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen, die Rationalisierungsreserven sind nach Meinung vieler Experten noch lange nicht ausgeschöpft usw.

<sup>10</sup> Erst in den jüngeren Kohorten ist in diesen Beitrittsländern der besonders dramatische Geburtenrückgang wirksam geworden.



**Abb. 4**  
Durchschnittliches Renteneintrittsalter (in Jahren) und Zahlbeträge der neuen Versichertenrenten (in €/mtl.) 1996 bis 2004

Quelle: Eigene Darstellung nach Daten der Deutschen Rentenversicherung Bund.

bzw. den Beiträgen korrelieren) nicht abgemildert, sondern eher noch zunehmen<sup>10</sup>. Gleiches gilt für die eklatanten räumlichen Unterschiede. Kurzum: Um Altersarbeitslosigkeit zu vermeiden, werden immer mehr Arbeitnehmer gezwungen sein, möglichst lange zu arbeiten. Dies selbst dann, wenn sie aus gesundheitlichen Gründen dies eigentlich nicht mehr können<sup>12</sup>.

### 3 Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit als strategische Variablen

In Anlehnung an das Konzept der Arbeitsfähigkeit, wie es im viel gelobten Vorbildland Finnland entwickelt wurde (vgl. zum »Haus der Arbeitsfähigkeit« Ilmarinen 2005, S. 132 ff.), kann dieser Komplex der Arbeitsfähigkeit vereinfachend auf die Elemente der Gesundheit, Kompetenz und Motivation reduziert werden<sup>13</sup>.

Arbeitsfähigkeit ist jedoch nur eine notwendige, aber noch lange keine hinreichende Voraussetzung einer Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer bzw. des faktischen Renteneintrittsalters wie durch die Europäische Beschäftigungsstrategie vorgegeben.



11 Hier ist auch an die gruppenspezifischen Unterschiede in der Betroffenheit von Arbeitslosigkeit zu denken. Der Anteil der von unterbrochenen Erwerbsbiographien Betroffenen wird zweifellos ansteigen – neben den Frauen sind speziell auch die Bauberufe hier relevant.

12 Vgl. zur diesbezüglichen Einschätzung auch der Perspektiven auf eine Erwerbsminderungsrente gerade bei den Baubeschäftigten Buntbach 2006, S. 23.

13 Damit sind gleichzeitig die Kategorien entsprechender betrieblicher Maßnahmen zum alters- bzw. altersgerechten Arbeiten definiert: Prävention/Gesundheitsförderung, Aus- und Weiterbildung und Führung sowie Bezahlung. Quer dazu liegen Aspekte der Arbeitsorganisation.

**Abb. 5**  
Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (älterer ArbeitnehmerInnen)

Quelle: Eigene Darstellung.

Arbeitsfähigkeit ist daher nur ein Teilelement des weiteren Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit: Zur Arbeitsfähigkeit muss sowohl die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes als auch die Bereitschaft der Betriebe hinzukommen, Ältere zu beschäftigen (vgl. Abb. 5).

Mit dieser Systematik wird auch klar, wie sehr ein Großteil der Debatte um eine angesichts des demographischen Wandels zu erhöhende Beschäftigungsquote Älterer an der Realität vorbeigeht. So wird die Motivation länger zu arbeiten natürlich auch durch die Bedingungen und Anreize zur Frühverrentung beeinflusst. Der Stellenwert dieser Aspekte ist jedoch, wie differenzierte ökonomische Analysen zeigen (vgl. z. B. Wübbecke 2005), ein anderer, als es die öffentliche Debatte und interessengeleitete Verengungen (vgl. z. B. Pfeiffer, Simons, Braun 2005) glauben machen. Soweit z. B. das finnische Modell tatsächlich Vorbildcharakter hat (vgl. dazu Kraatz, Rhein, Sproß 2006; Kistler 2006a; Stecker, Kistler 2007) ist aus ihm jedenfalls primär zu lernen, dass es von der Reihenfolge her sinnvoll ist, sich zuerst um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer zu kümmern und dann erst den Arbeitsangebotszwang – z. B. durch rentenpolitische Maßnahmen – zu erhöhen und nicht umgekehrt.

Damit ist aber gleichzeitig auch die Frage gestellt, ob ›man‹ in den Bauberufen bis zum Rentenalter arbeiten kann, oder ob dies typische ›Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer‹ sind, wie häufig in der Literatur behauptet wird (vgl. z. B. Behrens 2001). Dabei ist zu bedenken, dass dies von Verbandsseite massiv bestritten wird. So formulierte der Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, auf die Frage der Rhein-Zeitung Koblenz »Was sagen Sie zum Rentenbeginn mit 67 als Chef eines Dachdeckerbetriebs – und was sagen Sie als Verbandspräsident?« folgende Antwort: »Da gibt es keinen Unterschied ... Ich halte nichts von Ausnahmen für einzelne Berufsgruppen. Natürlich hat ein Mann am Bau nach Jahrzehnten harter Arbeit oft Probleme. Zumal früher der Gesundheitsschutz weniger beachtet wurde. Das ist aber heute vorbei. Zu sagen, keiner ist in der Lage, mit 65 auch am Bau zu arbeiten, ist falsch. Ältere Arbeitnehmer könnten ja zum Beispiel verstärkt in der Ausbildung eingesetzt werden« (Kentzler 2006). Dies ist sicher möglich, reicht aber wohl schon rein quantitativ nicht aus. Wie sind die Fakten?

## 4 Wenig Ältere am Bau

Einen wichtigen, wenn auch nicht einfachen, Indikator für unsere Fragestellung stellt der Anteil Älterer unter den (sozialversicherungspflichtig) Beschäftigten dar. Schwierig ist der Indikator deshalb, weil die Altersstruktur von Branchen/Berufen auch durch die wirtschaftliche Entwicklung von Branchen in der jüngeren Vergangenheit entscheidend mit geprägt wird. So zeigt sich z. B. für Teile der Textilbranche oder auch für Gießereien trotz eher wenig altersgerechter Arbeitsbedingungen ein relativ hoher Anteil Älterer, weil sich in der Strukturkrise trotz der häufigen Externalisierung älterer Beschäftigter die Alterung durch fehlende Einstellung Jüngerer beschleunigte.

Auch die Baubranche hat eine inzwischen lange Strukturkrise erlebt. Dennoch waren im Baugewerbe nur 8,6 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2004 zwischen 55 und 64 Jahre alt, gegenüber (auch nicht berauschenden) 10,2 Prozent in der Gesamtwirtschaft<sup>14</sup>. Das deutet auf besondere Probleme hin, am Bau das Rentenalter erreichen zu können. Die Werte streuen dabei regional sehr stark: Das Minimum liegt für die Bauwirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern bei 5,4 und das Maximum in Hamburg immerhin bei 14,3 Prozent. Differenziert nach Berufsordnungen finden sich außer bei den Straßen-/Tiefbauern unterdurchschnittliche Anteile Älterer in allen Bau- bzw. Baunebenberufen (vgl. Tabelle 1). Insbesondere bei den Zimmerern/Dachdeckern/Gerüstbauern gibt es kaum noch über 55-Jährige.

Beachtenswert ist in diesem Kontext der Hinweis aus den Daten der SOKA-Bau<sup>15</sup> (2006, S. 27), dass der Anteil der 55- bis 64-Jährigen 2005 bei den gewerblichen Arbeitnehmern in der Bauwirtschaft mit 11,4 Prozent deutlich niedriger war als bei den Ange-

14 Dieser Unterschied ist nicht unerheblich: Die gesamte Bandbreite aller Wirtschaftszweige schwankt nur zwischen 8,4 und 11,9 Prozent.

15 In der SOKA-Bau waren 2004 rund 466.000 Arbeitnehmer erfasst. Laut Bundesagentur für Arbeit gab es 2004 in der Bauwirtschaft 1,644 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Die SOKA-Daten sind daher nur eingeschränkt auf das gesamte Baugewerbe übertragbar.

stellten (15,8%). Viele Ältere gibt es also erwartungsgemäß gerade unter den gewerblichen Arbeitnehmern der Bauwirtschaft nicht.

Ein anderer einschlägiger Indikator ist die so genannte Verbleibsquote. Betrachtet wird die »Kohortenfluktuation« zwischen 1999 und 2004: Wie viele 60- bis 64-Jährige stehen nach fünf Jahren 2004 der entsprechenden Zahl an 55- bis 59-Jährigen des Jahres 1999 gegenüber<sup>16</sup>. Tabelle 2<sup>17</sup> zeigt, dass in den Bau- und verwandten Berufen für besonders viele Beschäftigte (spätestens) um die 60 Jahre das berufliche Aus eintritt. Alle Verbleibsquoten (auch am etwas besseren bayerischen Arbeitsmarkt) liegen erheblich unter dem Durchschnittswert für alle Beschäftigten. Die »Kohortenfluktuation« ist zwar nicht so extrem wie bei Bergleuten; sie ist aber doch – gerade bei Zimmerern/Dachdeckern/Gerüstbauern, bei Maurern/Betonbauern und den Erdbewegungs-/Bauhilfsarbeitern sowie den Bauausstattern – als dramatisch hoch zu bezeichnen.

16 Die »Quote« ist insofern grob, als es sich durch Ein- und Austritte im Betrachtungszeitraum nicht um die gleichen Personen handeln muss. Der Indikator ist aber insgesamt recht aussagekräftig (vgl. Ebert, Kistler, Trischler 2007).

17 Tabelle 2 enthält in der rechten Spalte die Anteile der 55- bis 64-Jährigen im Freistaat Bayern als Land mit einer relativ besseren Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsentwicklung. Die Werte sind dennoch hier recht ähnlich den Bundesdurchschnitten.

	Altersgruppe				
	15–24	25–34	35–44	45–54	55–64
Alle Berufe	12,2	22,1	31,2	24,3	10,2
44 Maurer, Betonbauer	13,2	20,3	33,8	23,3	9,5
45 Zimmerer, Dachdecker, Gerüstbauer	23,2	27,3	30,9	14,0	4,5
46 Straßen-, Tiefbauer	10,6	17,7	34,7	26,4	10,6
47 Erdbewegungs-, Bauhilfsarbeiter	8,9	22,1	33,5	25,5	10,0
48 Bauausstatter	16,8	25,9	31,5	18,4	7,4
49 Raumausstatter, Polsterer	17,6	24,9	30,8	19,2	7,6
50 Tischler, Modellbauer	22,1	24,6	31,7	15,8	5,8
51 Maler, Lackierer	22,8	21,8	28,9	18,8	7,7

**Tab. 1**  
Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Berufsordnungen in Deutschland 2004 (Angaben in Prozent)

Quelle: INIFES, eigene Berechnungen nach Daten der Bundesagentur für Arbeit.

	Deutschland insgesamt	Bayern
Alle Beschäftigten	34,8	34,7
– niedrigster Wert in D: Bergleute	15,0	
– höchster Wert in D: Ärzte, Apotheker	69,5	75,8
44 Maurer, Betonbauer	19,5	21,4
45 Zimmerer, Dachdecker, Gerüstbauer	21,1	23,3
46 Straßen-, Tiefbauer	27,0	25,0
47 Erdbewegungs-, Bauhilfsarbeiter	22,4	25,7
48 Bauausstatter	21,0	21,4
49 Raumausstatter, Polsterer	24,0	19,3
50 Tischler, Modellbauer	25,6	23,4
51 Maler, Lackierer	27,0	27,4

**Tab. 2**  
»Verbleibsquoten« der 55- bis 59-jährigen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 1999 auf 2004

Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten der Bundesagentur für Arbeit.



## 5 Kann man in Bauberufen gesund das Rentenalter erreichen?

Dass die aufgezeigten niedrigen Verbleibsquoten mit den Arbeitsbelastungen am Bau zu tun haben, ist nicht unplausibel. Es geht ja auch nicht darum, dass überhaupt keiner mehr mit 65 z. B. als Ausbilder oder auch als Dachdecker arbeiten kann – ob ein solcher »Luis Trenker auf dem Dach« aber typisch ist, das ist die Frage.

Aus den Krankenkassendaten der Allgemeinen Ortskrankenkassen zu den Fehlzeiten<sup>18</sup> ist bekannt, dass im Baugewerbe ein besonders hoher Anteil an Langzeiterkrankungen auftritt (vgl. dazu und im folgenden Vetter, Küsgens, Bonkass 2006, S. 254 ff; Vetter, Küsgens, Madaus 2007, S. 213 ff.). Der – nach den Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung<sup>19</sup> – zweithöchste Krankenstand in der Bauwirtschaft wird vor allem (bei etwas unterdurchschnittlicher Zahl der Fälle je 100 Mitglieder) durch die lange Dauer bewirkt. »Der höchste Krankenstand war 2004, ebenso wie im Vorjahr, mit 5,3 % in der Gruppe »Vermietung von Baumaschinen und -geräten mit Bedienungspersonal« zu verzeichnen, dicht gefolgt vom Hoch- und Tiefbau mit 5,2 %. Am niedrigsten lag der Krankenstand mit 4,4 % im Bereich »Bauinstallation« (Vetter, Küsgens, Bonkass 2005, S. 310). Für den AOK-Bereich gilt auch: »Insbesondere im Baugewerbe und in der öffentlichen Verwaltung ist der überdurchschnittlich hohe Krankenstand zu einem erheblichen Teil (0,7 bzw. 0,5 Prozentpunkte) auf die Altersstruktur in diesen Bereichen zurückzuführen« (ebenda, S. 259). Der – neben der Land- und Forstwirtschaft – am Bau besonders hohe Anteil der Arbeitsunfälle trägt erheblich zum Krankenstand im Baugewerbe bei, vor allem im Westen. Spitzenreiter sind diesbezüglich die Betonbauer und auch die Bauhilfsarbeiter/Bauhelfer. Nach Krankheitsarten betrachtet, ragen im Bereich des Baugewerbes überproportional Krankheiten des Muskel- und Skelettsystems, Verletzungen, Atemwegserkrankungen und hinsichtlich der Falldauern die Herz- und Kreislaufkrankungen hervor.

Rechnerisch ergeben sich trotz einem anhaltenden Trend zu niedrigen Krankenständen laut AOKen (vgl. ebenda, S. 308) im Baugewerbe »auf volkswirtschaftlicher Ebene Kosten in Höhe von rund 2,3 Milliarden Euro aufgrund von Produktionsausfällen durch Arbeitsunfähigkeit« für das Jahr 2004 (2005: 2,1 Milliarden Euro).

Die Abbildung 6 zeigt die jeweils 10 Berufsgruppen der AOK-Versicherten im Baugewerbe mit den höchsten und niedrigsten Krankenständen im Jahr 2005.

Auch aus anderen Krankenkassen werden – bei deutlichen Unterschieden in der Versichertenstruktur – ähnliche Ergebnisse berichtet, so etwa vom Bundesverband der Betriebskrankenkassen. »Das Baugewerbe gehört ... zu den Branchen mit einem höheren Krankenstand ... Wie im Vorjahr führten Betonbauer, Bauhilfsarbeiter, Dachdecker die Rangreihe mit den höchsten krankheitsbedingten Ausfällen an« (BKK 2006, S. 60). Im Hinblick auf die älteren Baubeschäftigten schlussfolgert diese Quelle dann auch: »Dass bei der aktuell angestrebten Verlängerung der Lebensarbeitszeit die Besonderheiten der spezifischen beruflichen Tätigkeit mit in den Blick zu nehmen sind, zeigen die Auswertungen der BKK-Daten nach Alters- und Berufsgruppen. In Berufen mit hohen körperlichen Belastungen nehmen die Krankheitszeiten bei den über 55-Jährigen sprunghaft zu. So war in 2005 ein über 55-jähriger Maurer im Schnitt 44,6 (Kalender-)Tage krankheitsbedingt nicht arbeitsfähig, während die Altersgruppe der 45- bis unter 55-jährigen in dieser körperlich hart arbeitenden Berufsgruppe noch unter 20 Krankheitstagen blieb, und die 25- bis unter 35-jährigen Maurer mit durchschnittlich nur 11,4 AU-Tagen den geringsten Krankenstand in ihrer Tätigkeitsgruppe aufwiesen. Ähnlich verhält es sich auch bei Zimmerern und Dachdeckern sowie anderen Bauberufen« (ebenda, S. 26).

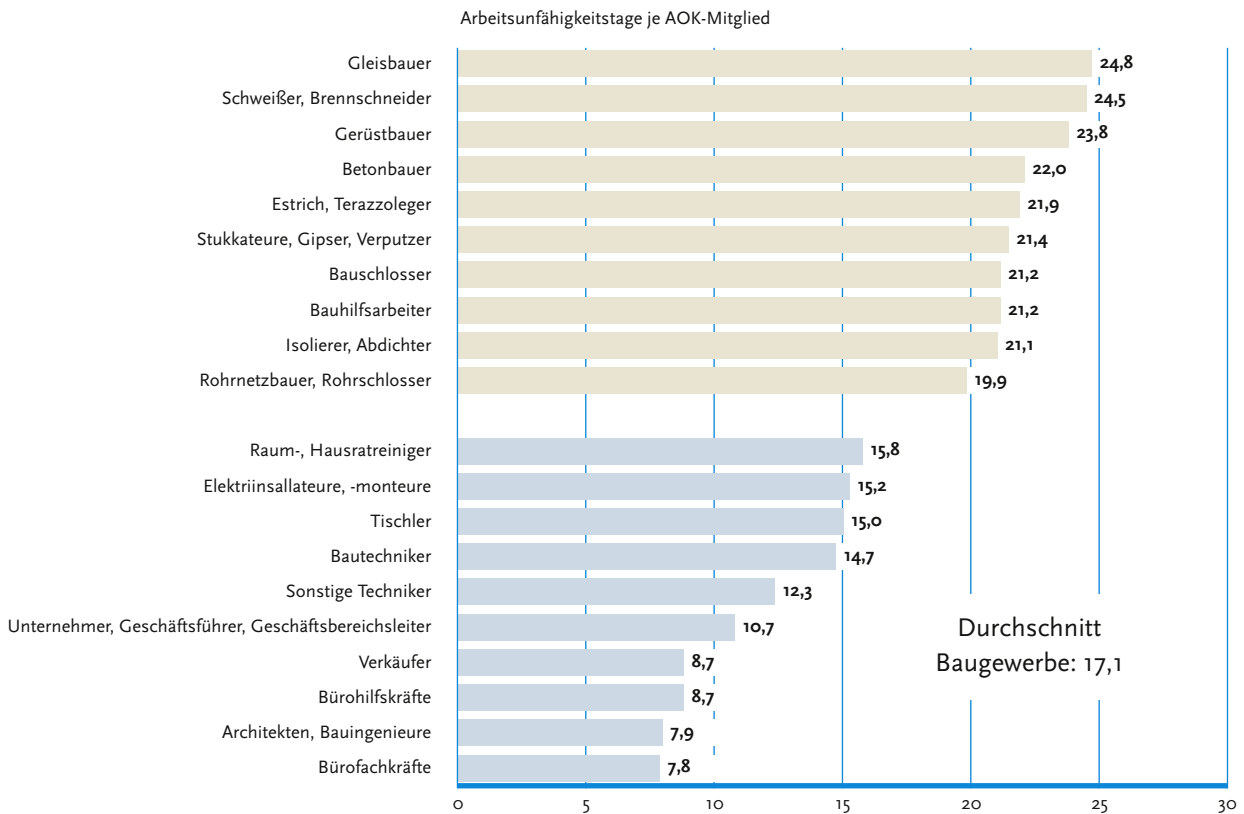
Dass es angesichts der bestehenden Arbeitsbedingungen in Bauberufen viele Beschäftigte gibt, die das Rentenalter überhaupt nicht erreichen – geschweige denn gesund –, das zeigen die Daten zum Rentenzugangsgeschehen<sup>20</sup>.

Ein hoher Anteil der Erwerbsminderungsrenten an den neuen Versichertenrenten war angesichts der oben dargestellten Zahlen zu erwarten. Die sich in Tabelle 3 erweisenden Unterschiede sind aber doch eklatant. Während 2004 in Deutschland der Anteil der EM-

<sup>18</sup> Auch Fehlzeitendaten sind als Indikatoren nicht problemfrei. So hängen sie von Ereignissen wie Influenza-Epidemien ab und sind auch stark von der Arbeitsmarktlage abhängig – in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit schleppen sich viele Erkrankte aus Angst trotz Krankheit an den Arbeitsplatz.

<sup>19</sup> In den öffentlichen Verwaltungen sind bei den AOK-Krankenkassen vor allem Arbeiter (Straßendienst, Entsorgung, Gärtnereien etc.) versichert.

<sup>20</sup> Wegen der sehr ungleichen Besetzungszahlen nach Geschlecht in den Bau- und Baunebenberufen erfolgt hier eine Kommentierung der Tabellen im Wesentlichen nur für Männer.



**Abb. 6**  
Die zehn Berufsgruppen im Bau-  
gewerbe mit den höchsten und  
niedrigsten Krankenständen 2005

Quelle: Vetter, Küsgens, Madaus 2007,  
S. 273.

Renten bei allen männlichen neuen Versichertenrenten bei 21 Prozent lag (im Bundesland Bayern mit seiner relativ besseren Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation 22 %) sind es in den Bauberufen 38 Prozent (Bayern: 41 %). Deutlich höher als der Durchschnitt sind die entsprechenden Zahlen auch für die anderen einschlägigen Berufe in Tabelle 3 (zwischen 30 und 34 % im Bund, zwischen 36 und 41 % in Bayern).

Der Anteil der Renten wegen voller Erwerbsminderung liegt am Bau im Bund mit 21 bis 26 Prozent ebenfalls deutlich über dem Durchschnitt aller Berufe (16 %). In Bayern sind die Werte noch höher (23 bis 27 % versus einem Durchschnitt von 16 % für alle Berufe). Für die Frauen zeigt sich im Wesentlichen das gleiche Muster.

Korrespondierend dazu ist der gesamte Anteil der Regelaltersrenten an den neuen Versichertenrenten bei den Bau- und Baunebenberufen entsprechend geringer. Der Anteil der Altersrenten für langjährig Versicherte ist in den Baunebenberufen aber ebenso leicht höher wie der Anteil der Altersrenten für Schwerbehinderte. Keine Anteilsunterschiede zeigen sich bei den Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit.

Tabelle 4 enthält die zugehörigen Informationen über die Höhe der monatlichen Rentenzahlbeträge der neuen Versichertenrenten 2004. In den Bauberufen liegen die Rentenzahlbeträge unbenommen der Rentenart bei den Männern mit 876 € leicht unter dem Durchschnittswert aller Berufe (886 €), in den Baunebenberufen darüber. Bei den Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit stellen sich nur die Tischler/Modellbauer besser als der Gesamtdurchschnitt. Die Renten wegen voller Erwerbsminderung für Männer sind dagegen bei den Bau- wie Baunebenberufen weit niedriger als im Schnitt aller Berufe.



	Anteil der Renten wegen vermind. Erwerbsfähigkeit an allen neuen Versichertenrenten	darunter Anteil der Renten wg. voller Erwerbsminderung an allen Versichertenrenten	Anteil der Renten wegen Alters an allen neuen Versichertenrenten	darunter				
				Regelaltersrenten	Altersrenten für langjährig Versicherte	Altersrenten für Schwerbehinderte	Altersrenten wg. Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit	Altersrente für Frauen
MÄNNER								
Alle Berufe	21	16	79	29	14	12	26	-
Bauberufe	38	26	62	12	13	13	26	-
Bau-, Raumausstatter	34	21	66	11	15	15	27	-
Tischler, Modellbauer	30	21	70	12	21	13	26	-
Maler, Lackierer, verw. B.	34	23	66	9	16	16	26	-
FRAUEN								
Alle Berufe	15	12	86	47	2	5	1	2
Bauberufe	18	15	83	55	3	5	2	1
Bau-, Raumausstatter	27	23	73	16	-	8	3	48
Tischler, Modellbauer	27	26	74	31	1	2	1	40
Maler, Lackierer, verw. B.	33	31	68	11	1	6	2	49

**Tab.3**  
Rentenzugänge 2004, Alte Bundesländer (Angaben in Prozent)

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung nach Daten der Deutschen Rentenversicherung Bund.

	Alle Versichertenrenten	Renten wegen vermindelter Erwerbsfähigkeit	Renten wegen voller Erwerbsminderung (nach 5 Jahren Wartezeit)	Renten wegen Alters	darunter				
					Regelaltersrenten	Altersrenten für langjährig Versicherte	Altersrenten für Schwerbehinderte	Altersrenten wg. Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit	Altersrente für Frauen
MÄNNER									
Alle Berufe	886	704	781	934	600	1173	1125	1095	-
Bauberufe	876	683	457	993	767	1167	1066	969	-
Bau-, Raumausstatter	939	701	481	1061	753	1210	1146	1059	-
Tischler, Modellbauer	936	718	448	1026	799	1153	1064	1003	-
Maler, Lackierer, verw. B.	887	675	432	996	765	1118	1046	973	-
FRAUEN									
Alle Berufe	449	590	642	424	250	468	730	520	629
Bauberufe	333	434	477	312	194	349	(709)	(378)	532
Bau-, Raumausstatter	578	623	668	562	262	-	(730)	(588)	636
Tischler, Modellbauer	452	574	580	407	228	(551)	(678)	(230)	532
Maler, Lackierer, verw. B.	616	638	656	605	(283)	(394)	(768)	(667)	655

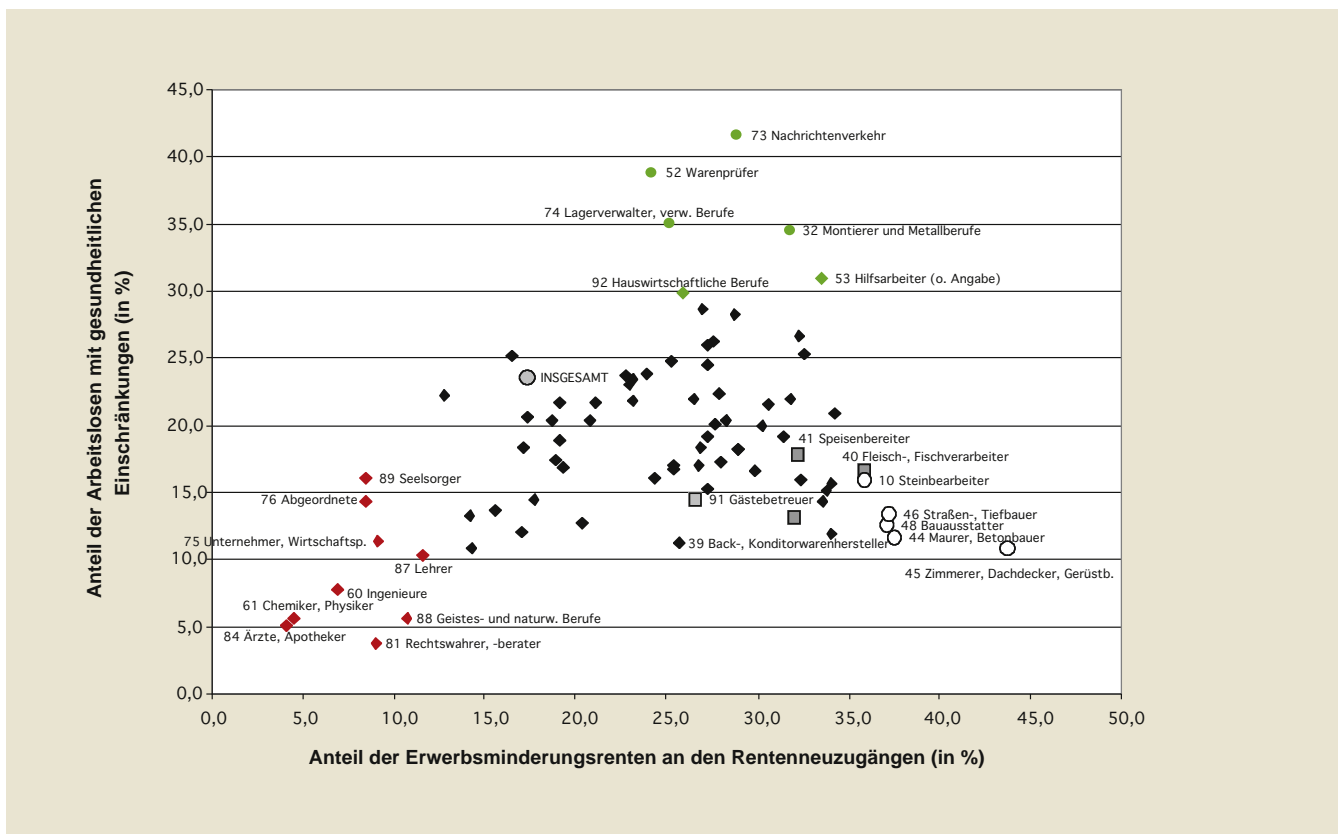
**Tab. 4**  
Zahlbeträge der neuen Versichertenrenten 2004, Alte Bundesländer (Angaben in €)

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung nach Daten der Deutschen Rentenversicherung Bund.

Höher als der Gesamtdurchschnitt sind in den hier betrachteten Berufen die Altersrenten der Männer – soweit sie diese eben überhaupt erreichen. Das zeigt sich vor allem bei den Regelaltersrenten, während die Renten wegen Arbeitslosigkeit oder nach Alterszeit bei den Baunebenberufen eher leicht unterdurchschnittlich sind und dies bei den Bauberufen noch etwas deutlicher ist. Tendenziell ergibt sich auch bei der Betrachtung der Zahlen für den Freistaat Bayern – als Beispiel einer Regionalisierung – das gleiche Muster.

Dass die Bauberufe in besonderem Maß zu denjenigen Berufen gehören, die es vielen Beschäftigten nicht erlauben, das normale Rentenalter zu erreichen, demonstrieren die Abbildungen 7 und 8. In Abbildung 7 wird ersichtlich, dass es sehr gruppenspezifische bzw. berufsgruppenspezifische Austrittswege aus dem Erwerbsleben gibt. Während für akademische Berufe weder die Erwerbsminderungsrente noch die Arbeitslosigkeit mit gesundheitlichen Einschränkungen typisch sind, gilt ersteres klar und ganz besonders für die Bauberufe, letzteres vor allem für die Geringqualifizierten <sup>21</sup>.

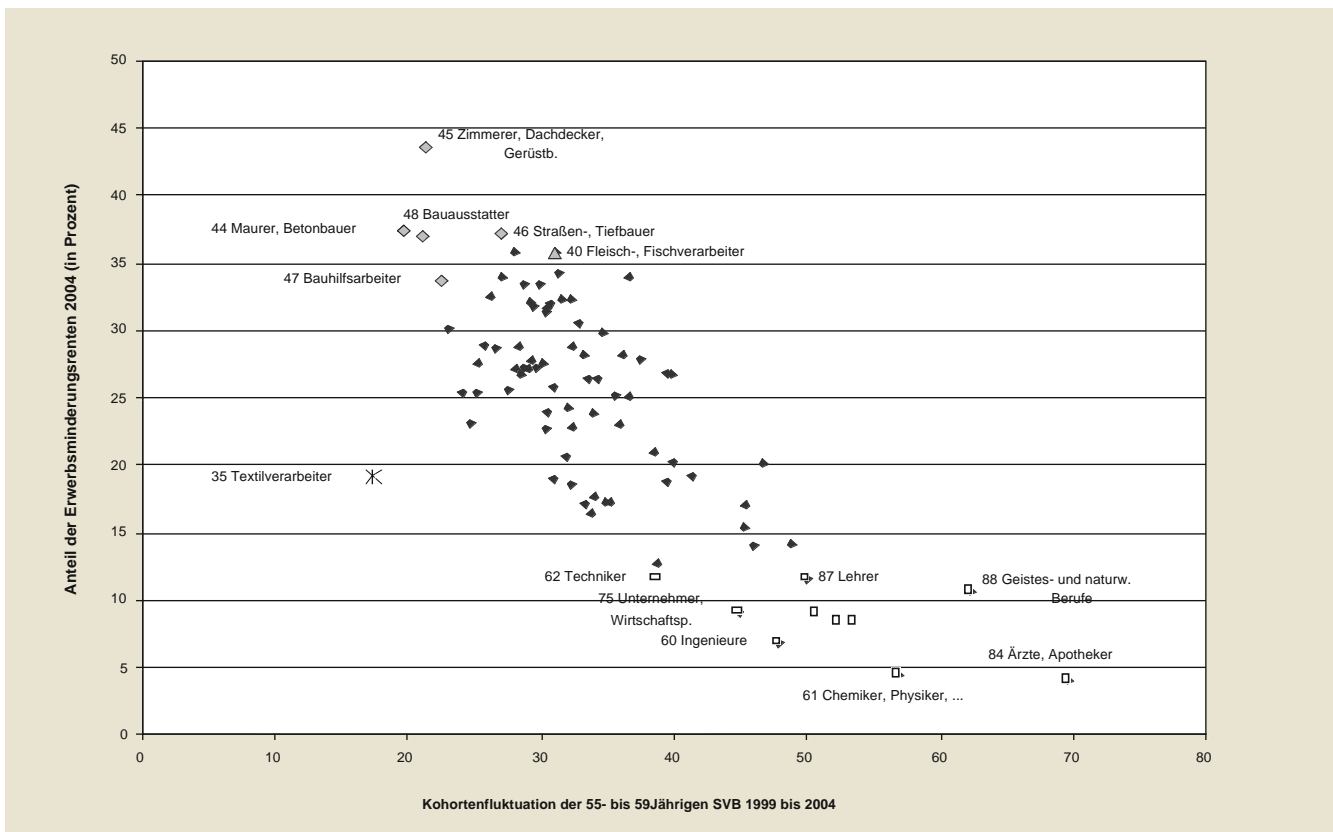
21 Wobei hier durch die Verwendung der Zielberufe die Prozentzahlen wohl leicht überzeichnet werden.



**Abb. 7**  
**Anteil der Erwerbsminderungsrenten und Anteil der Arbeitslosen mit gesundheitlicher Einschränkung (Zielberufe) nach Berufsgruppen (2-Steller), Deutschland 2004**

Anm.: Zwei Ausreißer wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit aus der Abbildung entfernt. Dabei handelt es sich um die Berufsgruppe der Bergleute (07) und um die Dienst- und Wachberufe (79). Deren Werte liegen weit rechts bzw. im zweiten Fall oberhalb des Bildrandes.

Quelle: Ebert, Kistler, Trischler 2007.



**Abb. 8**  
Verbleibsquoten der 55- bis 59-jährigen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (1999 bis 2004) und der Anteil der Erwerbsminderungsrenten 2004 (Angaben in Prozent)

Quelle: Ebert, Kistler, Trischler 2007.

Abbildung 8 demonstriert außerdem, wie sehr der Erwerbsaustritt über die Erwerbsminderung die geringen Verbleibsquoten der Bauberufe (vgl. dazu nochmals Tabelle 2) bestimmt.

## 6 Einige Aspekte der Arbeitsqualität am Bau

Im Rahmen des vorliegenden Vortrags bzw. Aufsatzes kann kein umfassendes Bild der Entwicklung und des aktuellen Standes der Arbeitsbedingungen und Arbeitsqualität am Bau geleistet werden. Anhand einiger Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen lassen sich dennoch auch hierzu erste Fakten skizzieren.

In einem Vergleich der Zahlen aus den so genannten BIBB/IAB-Erhebungen von 1985/86 bzw. 1998/99, den wir bei INIFES für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin durchgeführt haben, wurde deutlich, dass über alle Berufe und Beschäftigtengruppen hinweg sich bei den physischen Arbeitsbelastungen zwar Verschiebungen, beileibe aber keine durchgängigen Abnahmen im Betrachtungszeitraum erwiesen. Bei den psychischen Arbeitsbelastungen sind dagegen durchgehend steigende Anteile zu verzeichnen (vgl. Fuchs, Conrads 2003, S. 52 ff.). Stellt man dem die Ergebnisse für die Bau- und Ausbauberufe gegenüber, so ergibt sich ein recht klares Bild. Die physischen Arbeitsbelastungen haben in den Bau- und Ausbauberufen mit Ausnahme des Ausgesetztseins gegenüber gefährlichen Stoffen/Strahlung durchgehend, teils sogar sehr stark zugenommen. Sie waren 1985/86 schon erheblich höher als im Gesamtdurchschnitt und die Differenz ist bis 1998/99 noch größer geworden. Bei den psychischen Belastungen finden sich sowohl solche mit über-, als auch solche mit unterdurchschnittlicher Verbreitung in den Bau- und Ausbauberufen. Durchgängig und zum Teil in überproportionalem Maß haben die psychischen Belastungen aber gerade in diesen Berufen im Betrachtungszeitraum zugenommen.

In Tabelle 5 sind einige einschlägige Ergebnisse aus unserer INQA-Erhebung ›Was ist gute Arbeit‹ zusammen mit TNS Infratest-Sozialforschung wiedergegeben. Sie zeigen,

dass in der hier zusammengefassten Gruppe der ›Bau-, Bauneben- und Holzberufe‹ aktuell die Arbeitsbelastungen sehr starken plus starken Ausmaßes in einer Reihe von Dimensionen nochmals erheblich verbreiteter sind als im Durchschnitt aller Beschäftigten.

Bei der Frage nach den Arbeitsbedingungen während ihrer bisherigen Erwerbsbiografie berichten 84 Prozent der Beschäftigten in den Bau- und verwandten Berufen, sie hätten meist körperlich schwer gearbeitet, während es im Durchschnitt – auch schon hohe – 34 Prozent sind. Bei den psychischen Belastungen in der Vergangenheit liegt diese Berufsgruppe mit 32 Prozent unter dem Durchschnitt (von 43 %). Bei der Frage nach den bisherigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten entspricht der Wert dem Durchschnitt aller Beschäftigten.

In dieser Befragung wurde den Interviewten auch die Frage gestellt: »Wenn Sie an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand denken. Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?«. Erschreckende 24 Prozent aller Befragten sagen, dass sie nicht glauben, in ihrer Arbeit das Rentenalter erreichen zu können. Unter den Beschäftigten aus den Bau-, Bauneben- und Holzberufen sagten sogar 41 Prozent, dass sie das nicht für möglich halten. Nur 38 Prozent waren gegenteiliger Meinung.

Aus dem IAB-Betriebspanel 2005 liegt schließlich ein Befund vor, der auch im Bereich der Kompetenzentwicklung auf ein wesentliches Defizit in der Bauwirtschaft hinweist (vgl. Bellmann, Bielenski, Bilger et al. 2006, S. 83 ff.). Danach lag der Anteil der Beschäftigten in allen Betrieben im 1. Halbjahr 2005, die an einer vom Betrieb geförderten Weiterbildung beteiligt waren, bei 21 Prozent (etwas häufiger die Frauen, deutlich häufiger die Beschäftigten mit bereits höherer formaler Qualifikation). Im Baugewerbe betrug dieser Anteil in Ost- und Westdeutschland jeweils nur 14 Prozent; nur in der westdeutschen Land- und Forstwirtschaft war dieser Anteil mit 12 Prozent noch geringer.

	Alle Beschäftigten	Bau, Bauneben- und Holzberufe
Aktuelle Arbeitsbelastung (stark + sehr stark) durch		
– körperlich schwere Arbeit	14	36
– einseitige körperliche Belastung	26	37
– Lärm	12	21
– Zugluft/extreme Temperaturen	13	29
– Zeitdruck	28	39
Arbeitsbedingungen in der bisherigen Erwerbsbiografie		
– meist körperlich schwer	34	84
– meist psychisch schwer	43	32
– meist wenig berufl. Entw.möglichkeiten	41	40
»Wenn Sie an Ihre Arbeit und an Ihren Gesundheitszustand denken: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?«		
– Ja, wahrscheinlich	59	38
– Nein, wahrscheinlich nicht	24	41
– Weiß nicht	17	21

**Tab.5**  
Arbeitsbedingungen/-belastungen am Bau im Vergleich zu allen Beschäftigten (Angaben in Prozent)

Quelle: Eigene Berechnungen aus der INQA-Befragung ›Was ist gute Arbeit?«

Auch im Hinblick auf eine weitere Frage aus dieser großen Repräsentativerhebung bei rund 16.000 Personalverantwortlichen weist auf einschlägige Defizite hin. Hier wurden diejenigen Betriebe, die zuvor während des Interviews äußerten, dass sie einen Fachkräftebedarf in den nächsten zwei Jahren erwarten, gefragt welche Strategie sie zur Lösung dieses Problems einschlagen würden. Tabelle 6 gibt die entsprechenden Antworten für die Bauwirtschaft und im Vergleich für die Gesamtheit aller Betriebe wieder.

Erneut zeigt sich, dass gerade die Fort- und Weiterbildung als Strategie der Personalentwicklung in der Bauwirtschaft einen noch geringeren Stellenwert hat als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Dies hängt sicherlich auch mit der kleinbetrieblicheren Struktur der Branche zusammen, der es nach gleicher Quelle z. B. auch geschuldet ist, dass professionelle Personalplanungsinstrumente im Baugewerbe weniger verbreitet sind als im Durchschnitt. So haben 19 Prozent aller Betriebe in Deutschland nach eigenen Angaben schriftlich fixierte Pläne für den Personalbedarf – im Baugewerbe sind es nur 8 Prozent. Bezüglich schriftlich fixierter Pläne für die Personalentwicklung und Weiterbildung lauten die Zahlen 21 bzw. 12 Prozent.

	Interne Bedarfsdeckung			Externe Bedarfsdeckung		Sonstiges
	Eigene betriebliche Ausbildung von Fachkräften	Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern	Ältere Fachkräfte länger im Betrieb halten	Neueinstellung von Fachkräften mit Berufserfahrung	Neueinstellung von Ausbildungs- oder Hochschulabsolventen	
	Prozent					
Baugewerbe	49	41	26	53	3	7
Alle Betriebe	46	54	26	48	13	7

**Tab. 6**  
Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs in den nächsten zwei Jahren in Deutschland

Quelle: Eigene Berechnungen nach IAB-Betriebspanel 2005.

## 7 Was muss geschehen? Einige Schlussfolgerungen

Es ist wohl kein Zufall, dass eines der überall herumgereichten Best-Practice-Beispiele (Fa. Fahrion) für eine erfolgreiche Beschäftigung Älterer bzw. altersgerechten Arbeitens zwar aus dem Baugewerbe stammt, seine Vorbildfunktion aber durch die Beschäftigung älterer Ingenieure erfüllt – und nicht mit der Beschäftigung älterer Dachdecker oder Maurer. Die gewerblichen Bauberufe sind und werden wohl immer zu einem erheblichen – heute aber eindeutig zu großen – Teil Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer bleiben.

Damit ist jedoch erstens nicht gesagt, dass die Arbeitsbedingungen am Bau nicht verbessert werden könnten. Entsprechende ›Tools‹ sind zumindest bekannt und müssen hier nicht weiter angesprochen werden. Allerdings ist an dieser Stelle auf den Zusammenhang zum allseits beklagten Phänomen einer gerade auch im Baugewerbe verbreiteten Billigkonkurrenz zu verweisen. Eine solche Schmutzkonkurrenz durch unternehmerische Grenz-moral fördert die Gefahr einer Spirale nach unten, so auch der Tenor bei der INQA-Baukonferenz im November 2006 in Berlin. Hier führt wohl kein Weg an scharfen gesetzlichen Auflagen und Kontrollen vorbei – traditioneller und moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz sind keine Gegensätze sondern müssen sich ergänzen.

Zweitens müssen die vielfältigen Bemühungen um eine alters- und (gerade am Bau) altersgerechte Arbeit stärker auf die besonders problematischen Berufe/Branchen fokussiert werden und nach unserer Einschätzung den Transferaspekt in den Vordergrund stellen (vgl. Kistler, Ebert, Guggemos et al. 2006). Das meint, dass es gerade im Baugewerbe vielleicht sinnvoller wäre, auf Sensibilisierung und den Transfer niedrigschwelliger Einstiegsangebote Wert zu legen, als auf manche Perfektionierung von Instrumenten im Detail. Transfer darf dabei nicht nur darin bestehen, Werkzeuge im Internet oder durch Broschüren bereitzustellen. Sensibilisierung kann sich nicht auf die Bereitstellung von Informationsangeboten und die Hoffnung auf ihre Nutzung durch die Adressaten beschränken, so wichtig dies natürlich auch ist. Implementierung ist mehr als die Verbreitung von Informationsangeboten. Ein Ziel könnte es dabei sein, z. B. über den Aufbau von regionalen Netzwerken von Arbeitgebern bzw. Gewerkschaftern und durch eine Aktivierung der Kammern Good Practice viel stärker und nachhaltiger zu verbreiten.

Dass sich Maßnahmen eines alters- bzw. altersgerechten Arbeitens für die Betriebe auch rechnen, darauf hat beispielsweise die Expertenkommission der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung (2004) am Beispiel der betrieblichen Gesundheitspolitik explizit hingewiesen. Viele Erfahrungen aus den einschlägigen Modellvorhaben belegen dies auch – obwohl konzediert werden muss, dass dieser für die Sensibilisierung von Betrieben so wichtige Aspekt in den (noch zu seltenen) Begleitevaluationen oft unterbelichtet bleibt.

Durch Maßnahmen alters- und altersgerechten Arbeitens können Betriebe den demographischen Wandel erfolgreicher bewältigen. Das wird aber nicht ausreichen, um angesichts der Probleme des Arbeitens am Bau für alle Beschäftigten gesund, kompetent und motiviert das Rentenalter erreichbar zu machen – und in Beschäftigung bleiben zu können<sup>22</sup>.

Im vorliegenden Papier zum Vortrag des Verfassers bei der INQA-Baukonferenz im November 2006 konnte anhand einiger Auswertungen demonstriert werden, dass eine Reihe von bestehenden, bisher für diesen Zweck nicht oder allenfalls kaum genutzter Datengrundlagen vorliegen, um die größten Defizitbereiche im Baugewerbe bzw. prioritäre Handlungsansätze weiter einzugrenzen. Das Bild, das sich schon aus dieser ersten Sichtung ergab, signalisiert eindeutigen Handlungsbedarf – nach Meinung des Verfassers eigentlich bereits ohne die ›demographische Begründungsschiene‹, mit dieser aber umso mehr.

22 Hinzuweisen ist an dieser Stelle darauf, dass dies nicht nur die Bauberufe betrifft (vgl. Abbildungen 7 und 8). Ähnlich problematisch sind z. B.: Ernährungsberufe und der Hotel-/Gaststättenbereich.

## Literaturverzeichnis

- Bach, H.-U. u. a. (2006):** Die Konjunktur belebt den Arbeitsmarkt 2006, IAB Kurzbericht Nr. 12, Nürnberg.
- Behrens, J. (2001):** Handwerkstätigkeiten in kleinen Betrieben: bestandener Härte-test für betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung, in: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, Stuttgart, S. 122 ff.
- Bellmann, L.; Bielenski, H.; Bilger, F. et al. (2006):** Personalbewegungen und Fachkräfte-rekrutierung. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005, IABForschungsbericht Nr. 11. Nürnberg.
- Bertelsmann Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (2004):** Zukunftsfähige betriebliche Gesund-heitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission, Bielefeld.
- BKK Bundesverband (2006):** BKK Gesundheitsreport 2006. Demographischer und wirt-schaftlicher Wandel – gesundheitliche Folgen, Essen.
- Buck, H.; Kistler, E.; Mendijs, H. G. (2002):** Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart.
- Buntenbach, A. (2006):** Vortrag, in: Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (Hrsg.): Rente mit 67 ist zu spät. Sozialpolitische Fachtagung der IG Bau, Berlin, S. 21 ff.
- Commission of the European Communities (2006):** The demographic future of Europe – from challenge to opportunity, COM2006 (571), Brüssel.
- Ebert, A.; Kistler, E.; Trischler, F. (2007):** Ausrangiert – Arbeitsmarktprobleme Älterer in den Regionen, Edition Böckler Bd. 189, Düsseldorf.
- Eitenmüller, S.; Schüssler, R. (2004):** Auswirkungen veränderter Rahmenbedingungen auf die Finanzen der gesetzlichen Rentenversicherung, DRVSchriften Bd. 49, Frankfurt.
- European Commission (2003):** Employment in Europe 2003. Recent Trends and Prospects, Luxemburg.
- European Commission (2005):** Employment in Europe 2005, Brüssel.
- Fuchs, J. (2006):** Rente mit 67. Neue Herausforderungen für die Beschäftigungspolitik, IAB Kurzbericht Nr. 16, Nürnberg.
- Fuchs, J.; Söhnlein, D. (2005):** Vorausschätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050, IAB Forschungsbericht Nr. 16, Nürnberg.
- Fuchs, T. (2006):** ›Was ist gute Arbeit?‹ Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen, INQA-Bericht Nr. 19, Berlin.
- Fuchs, T.; Conrads, R. (2003):** Flexible Arbeitsformen. Arbeitsbedingungen, -belastungen und Beschwerden – eine Analyse empirischer Daten, BAuA-Schriftenreihe Fb 1006, Dortmund.
- Hogeforster, J. (2001):** Vorwort – Handwerk braucht die Besten, in: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, Stuttgart, S. 7 ff.
- Ilmarinen, J. (2005):** Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union, Helsinki.
- Kentzler, O. (2006):** Kentzler: Stopp für alle Frühverrentungsanreize, Interview in der Rhein Zeitung Koblenz vom 11. 03. 2006 ([www.zdh.de/presse](http://www.zdh.de/presse)).

- Kistler, E. (2006):** Die MethusalemLüge. Wie mit demographischen Mythen Politik gemacht wird, München.
- Kistler, E. (2006a):** Auf beiden Seiten fördern und fordern – Anregungen aus internationalen Vergleichen zur Beschäftigung Älterer, in: Sproß, C. (Hrsg.): Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmer in Europa, BeitrAB 229, Nürnberg, S. 85 ff.
- Kistler, E.; Ebert, A.; Guggemos, P. et. al. (2006):** Altersgerechte Arbeitsbedingungen, BAuA-Gutachten, Berlin.
- Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit (2002):** Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Bericht der Kommission, Berlin.
- Kraatz, S.; Rhein, Th.; Sproß, C. (2006):** Bei der Beschäftigung Älterer liegen andere Länder vorn, IABKurzbericht Nr. 5, Nürnberg.
- Morschhäuser, M.; Ochs, P.; Huber, A. (2003):** Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh.
- Packebusch, L.; Weber, B. (2001):** Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?, in: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, Stuttgart, S. 42 ff.
- Pfeiffer, U.; Simons, H.; Braun, R. (2005):** Länger Arbeiten im Alter. Möglichkeiten und Grenzen, Köln.
- SOKA-Bau (2006):** Geschäftsbericht 2005, Wiesbaden.
- Storbeck, O. (2006):** Deutschlands Zukunft fehlen Jobs, in: Handelsblatt vom 03.04. 2006.
- Vetter, Ch.; Küsgens, J.; Bonkass, F. (2006):** Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2004, in: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit, Berlin u. a. O., S. 243 ff.
- Vetter, Ch.; Küsgens, I.; Madaus, C. (2007):** Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2005, in: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten, Berlin u. a. O., S. 201 ff.
- Wübbeke, Ch. (2005):** Der Übergang in den Rentenbezug im Spannungsfeld betrieblicher Personal- und staatlicher Sozialpolitik, 2 Bde., BeitrAB 290, Nürnberg.





Peter Friederichs

## Die Zukunft entscheidet sich auch auf dem Bau auf den Personalmärkten

Die Zukunft der Bauarbeitsplätze und ihre Qualität wird in Deutschland davon abhängen, in wieweit es gelingt, die Intelligenz- und Servicepotenziale der Mitarbeiter zu aktivieren und dadurch den Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Dies bedeutet natürlich auch, die Produktivität intelligent zu steigern. Wir werden einfach besser sein müssen als die Länder, in die die Arbeitsplätze abwandern. Das werden wir aber nur mit innovativen neuen Produkten oder Dienstleistungen schaffen. Die Menschen, sprich die Kunden, sind durchaus bereit auch mehr Geld auszugeben, wenn die Dienstleistung nicht nur stimmt sondern als ›Spitze‹ erlebt wird. Dazu brauchen wir aber motivierte Mitarbeiter, denen es Spaß macht ›auf dem Bau‹ zu arbeiten und die sich nicht jeden Morgen hinschleppen, weil sie Geld verdienen müssen.

Mitarbeiter zu motivieren, also das anvertraute Humankapital zu fördern, ist die entscheidende Herausforderung für die Bauindustrie.

Betrachten wir einmal die Personalmärkte, dann sehen wir, dass nach der offensichtlichen Krise nun auch im Bau die Konjunktur wieder anzieht. Aber was passiert? Sofort stoßen wir auf eklatante Engpässe beim Personal, das in den Krisenzeiten dramatisch abgebaut wurde. Schon fehlen wieder Facharbeiter und Ingenieure. Anstatt intelligente und flexible Arbeitsplatzhaltungsmaßnahmen mit innovativen Zeitmodellen zu schaffen und Konjunkturzyklen im Auge zu behalten und Nachwuchsentwicklung weiter zu betreiben, praktizierte man die allseits simple Methode des Personalabbaus per Hire and Fire.

Mit anderen Worten stößt die Bauindustrie wieder auf angespannte konkurrierende Personalmärkte, in denen sie sich wieder auf den War for Talents einlassen muss. Darauf sind die Unternehmen jedoch von ihrer Personalimage-Politik in keiner Weise vorbereitet. Firmen müssen sich in verengten Personalmärkten wieder an Bewerber ›verkaufen‹, sollen diese nicht zu besseren Wettbewerbern überlaufen. Der Aufbau eines attraktiven Personal- und Unternehmensimage wurde jedoch in den meisten Fällen verschlafen. Womit kann man sich denn heute noch von anderen unterscheiden?

Das attraktivste Unterscheidungsmerkmal ist ein guter Leumund in Personalführung. Hier reicht es jedoch nicht Window-Dressing zu machen und die Schokoladenseiten zu zeigen. Vielmehr müssen die Bauunternehmen den Nachweis einer guten Personalführung liefern.

Hier kommt dann zum ersten Mal der Begriff des Humankapitals auf: Humankapital ist das Produkt aus Mitarbeiterpotenzialen, den Förderprozessen und den Rahmenbedingungen des Unternehmens.

Denn nur die Unternehmen, die ihr Humankapital fördern, verdienen den Titel ›Bester Arbeitgeber‹.

Mehr und mehr Unternehmen bewerben sich um solche Auszeichnungen, um sich der Attraktivität der Bewerber zu versichern.

## Investitionen in Humankapital sind notwendig !



**Quelle:** Institut der deutschen Wirtschaft Köln Heft Nr. 7/2005

**Abb. 1:**  
Investitionen in Humankapital  
sind notwendig

Das Bild zeigt die fatalen Fehleinschätzungen der Personalchefs. So ist der Fachkräftemangel deutlich höher einzuschätzen. Auch der Bedarf an Weiterbildung wird deutlich unterschätzt, ist Deutschland in den OECD-Ländern in Bezug auf Weiterbildung doch eines der am schlechtesten bewerteten Länder.

Die demografische Entwicklung wird ebenfalls fehl bewertet, da die personellen Engpässe schon klar prognostiziert sind. Verhängnisvoll ist auch die Einschätzung der Motivation, weiß man doch heute sicher, dass diese heute so schlecht wie nie ist.

Die Frage, die sich also stellt, ist, ob wir auf den Wandel überhaupt richtig vorbereitet sind.

Treffender als Calzaferrri kann man den aktuellen Zustand nicht beschreiben, sodass man sich fragen muss ob wir die Megatrends verschlafen.

Auch die Bauindustrie muss sich auf diese das Arbeitsleben verändernden Trends einstellen (Abb. 3):

Zurzeit könnte man sich in Sicherheit wiegen und die Handlungsnotwendigkeiten verschlafen, denn die Lage der Bauindustrie hat sich deutlich verbessert und man will ab 2008 deutlich mehr in Maschinen und Mitarbeiter investieren. Die Konzerne, aber auch der Mittelstand kündigen deutlich verbesserte Ergebnisse an. Andererseits will man in den Dienstleistungsbereich sowie das Industrie-, Kraftwerks- und Gebäudemanagement hineingehen. Klassische Bereiche wie Ingenieur- und Hochbau werden eher langsamer wachsen und nicht die Rendite versprechen wie neue Felder, z. B. das Facilitymanagement. Aber auch dahinter steht die Frage, ob ausreichend qualifizierte Mitarbeiter vorhanden sind, diese Aufgaben zu bewältigen.

## Sind wir vorbereitet für den Wandel ?



### **Kritische Anmerkung**

Wir arbeiten in Strukturen von gestern  
mit Methoden von heute  
an Strategien für morgen  
vorwiegend mit Menschen,  
die in Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern  
gebaut haben und das Übermorgen innerhalb des  
Unternehmens  
nicht mehr erleben werden  
(Calzaferri)

Abb. 2  
Sind wir vorbereitet auf den Wandel?

## 7 Mega Trends sind entscheidend



Sieben Mega-Trends verändern die Rahmenbedingungen für das Personal-Management in den Unternehmen

1. Demographie
2. Die Migration der Arbeit und der Arbeitenden
3. **Die Arbeitsmotivation**
4. **Bildung, Kompetenzen und das lebenslange Lernen**
5. Die zunehmende Globalisierung
6. **Die wachsende Produktivität in der Wissenswirtschaft**
7. Technologie

Abb. 3  
7 Megatrends

Weitere Herausforderungen an die Personalmärkte stellen die neuen Strategien der Baukonzerne.

## Die Zukunft der Bauwirtschaft durch Investment in Menschen

1. *Strukturwandel mit dem Konzept „Vom Baumeister zum Systemführer“.*
2. *Kunden erwarten ein Rundum-Sorglospaket: planen, bauen, finanzieren und betreiben.*
  - **Ingenieure und Kaufleute reichen nicht aus.**
  - **Finanz-Steuer-Versicherungsexperten, Juristen, Personal- und Organisationsexperten kommen dazu.**
3. *Innovation durch Motivation, vernetztes Denken, interdisziplinäres Arbeiten und Ausbildung in soft skills.*

Abb. 4  
Die Zukunft der Bauwirtschaft  
durch Investments in die  
Menschen.

Alle diese neuen Konzeptionen erfordern nicht nur neue und andere Mitarbeiter sondern auch neue Formen der Führung und der Kommunikation.

So gilt es, in einer konzertierten Aktion Kernkompetenzen der Mitarbeiter auszubauen, wenn man neue Marktfelder erschließen will, die Qualität der Führungskräfte zu verbessern und rechtzeitig – entsprechend dem demographischen Wandel – junge Leute zu guten Fachkräften auszubilden.

Leichter wird die Situation auch nicht durch die Lehrstellensituation in Deutschland, wie auf dem folgenden Bild zu sehen ist.

## Potenzial wird immer weniger !

Jahr	Westdeutschland	Ostdeutschland
2005	102.300	122.300
2006	97.900	118.400
2007	93.500	108.900
2008	88.200	99.300
2009	83.800	91.300
2010	79.400	82.800
2011	85.000	87.800
2012	80.600	86.300
2013	86.200	87.900
2014	81.800	88.300
2015	87.400	79.300

- Neue Herausforderungen  
=> Kernkompetenzen ausbauen,  
=> Neue Marktfelder entdecken  
=> Qualität von Führungskräften und Mitarbeitern verbessern
- demografische Entwicklung => bald Fachkräftemangel

**Quelle:** Institut der deutschen Wirtschaft Köln Heft Nr. 42/2005

Abb. 5  
Potenzial wird immer weniger

## Das Humanpotential von Unternehmen

### Ausgangsthesen:

- ◆ Der Wert eines Unternehmens lässt sich – weder „von innen“ noch „von außen“ ausreichend beurteilen, **wenn man den Wert des Personals nicht kennt.**
- ◆ Der Wert des Personals übersteigt in den meisten Unternehmen den Wert des Kapital-Investments erheblich.
- ◆ **Der Wert des Personals wird repräsentiert durch den Nutzen, den die Mitarbeiter ihrem Unternehmen schaffen.**

Abb. 6  
Das Humanpotential von Unternehmen

Alles in allem ist es deshalb an der Zeit, das Humankapital in den Unternehmen einer neuen Betrachtung und Bewertung zu unterziehen, denn wir wissen, dass der Wert des Humankapitals den Wert des Finanzinvestment deutlich übersteigt.

Trotz dieser Grundthesen vergeuden die Volkswirtschaften eine Unmenge an Produktivität, die im Wesentlichen durch schlechtes Management verursacht wird. Deutschland vergeudet in Bezug auf sein Bruttosozialprodukt am meisten Produktivität. Die Ursachen liegen bis auf wenige Ausnahmen ausschließlich im Verhaltensbereich des verantwortlichen Managements, wie das Schaubild zeigt.

## Die Situation: Vergeudung von Produktivität

### Cost of wasted labour by country (US\$), 2002

<b>Australia</b>	\$ 42.72bn or 10,4% of GDP
<b>France</b>	\$ 104bn or 7,3% of GDP
<b>Germany</b>	\$ 224.34bn or 11,3% of GDP
<b>UK</b>	\$ 132.11bn or 10% of GDP
<b>US</b>	\$ 1,067.96bn or 10,3% of GDP

### Reasons for lost productivity

	2001	2002	2003
Insufficient management planning and control	43%	43%	41%
Inadequate supervision	22%	23%	26%
Poor working morale	14%	12%	11%
Inappropriately qualified workforce	6%	7%	9%
IT-related problems	8%	8%	7%
Ineffective communication	7%	7%	6%

Quelle: Proudfoot Consulting, Oktober 2003

Abb. 7  
Die Situation: Vergeudung von Produktivität

**Human-Capital-Club intern**

**Orientierung für das Management von morgen**

Unsere Vision

**Im Jahre 2010 werden die Leistungen der Unternehmer und Manager maßgeblich nach ihrem Beitrag zur Wertsteigerung des Humankapitals beurteilt.**

**Abb. 8**  
Die Vision des Human Capital Club e. V.

In diesem Zusammenhang kommt dem Mittelstand eine große Verantwortung zu, da er zu den wichtigsten Arbeitgebern in Deutschland zählt. Es ist ein Fehler, immer nur die Konzerne im Auge zu haben. Die Bauindustrie zählt im Wesentlichen zum Mittelstand und ist deshalb besonders angesprochen, ihre Personalführung auf den modernsten Stand zu bringen.

Die Vision des Human Capital Club e.V. ist es deshalb, dass im Jahre 2010 die Leistungen der Unternehmer und Manager maßgeblich nach ihrem Beitrag zur Wertsteigerung des Humankapitals beurteilt werden.

Der Human Capital Club e.V. existiert seit 2001 und ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Kirchheim/ München. Die Mitglieder sind Unternehmen, engagierte Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Wissenschaftler und Berater. Der Club ist in Deutschland, Österreich und in der Schweiz aktiv.

Er veranstaltet Symposien, erteilt Forschungsaufträge, und betreibt eine eigene Weiterbildungsakademie. An dieser kann die Zusatzausbildung »Zertifizierter Human Capital Auditor« abgeschlossen werden. Diese Ausbildung befähigt zur selbständigen Bewertung von Humankapital und zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen, das Humanpotenzial in den Unternehmen weiterzuentwickeln.

Was sind nun die größten Widerstände in Deutschland gegen eine deutlich verbesserte Personalführung und woran krankt es noch immer?

Alle Umfragen unter den Mitarbeitern zeigen, dass wir nach wie vor eine unbefriedigende Personalführung praktizieren und keine Standards entwickeln. So nimmt es nicht wunder, wenn das volle Commitment der Mitarbeiter in ihre Firmen bei 13 % liegt.

Wann wachen wir auf? Stellen Sie sich vergleichsweise vor, Sie schauen auf ihr Konto und haben noch 16 % von dem was einmal darauf war? Welche Panik würde sich bei Ihnen breit machen, und vor allem welche finanziellen Anschaffungen können Sie dann noch machen?

Übertragen heißt das doch, dass wir in Deutschland größte Anstrengungen brauchen, um das verlorene Humankapital wieder aufzubauen.



**Führung**  
Studie der Gallup Organisation:

... durch schlechte Führung werden in Deutschland pro Jahr  
225 Mrd. Euro verschleudert, da nur 16% der Mitarbeiter  
engagiert sind!

Abb. 9  
Führung

Daraus leiten sich konsequenterweise 3 Schlüsse ab:

1. Der Zustand des Humankapitals muss in jedem Unternehmen gemessen und bewertet werden.
2. Es sind Sofortmaßnahmen einzuleiten, die gemessenen Defizite aufzuarbeiten.
3. Die Führungskräfte müssen an ihrem Beitrag dazu gemessen werden.

Die Vision für die nahe Zukunft ist deshalb ganz klar: Unternehmen und Manager an der Steigerung des Humankapitals zu messen. Heute haben wir weltweit eine Humankapitalbewegung und Deutschland muss schauen, durch seine mangelhafte Reformbereitschaft nicht die rote Lampe bei dieser Entwicklung in die Hand gedrückt zu bekommen!

Was hat sich geändert, worin liegt der Paradigmenwechsel?

Der wirtschaftliche Niedergang, die geplatzten Träume der Internet Community, die vielen gescheiterten Fusionen hatten nicht nur die Macht des Unternehmertums in Frage gestellt, den Glauben, dass alles machbar ist, wenn man es denn nur will, sondern nun den Menschen, der in den Unternehmen arbeitet mit seinen Begabungen und seiner Leistungsfähigkeit in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt. Warum konnte man ihre Begabungen und Ideen nicht rechtzeitig und konsequenter aktivieren, so möchte man fragen?

Die Analyse des Scheiterns von Unternehmen zeigte nämlich auf, dass das Scheitern nicht nur zu tun hatte mit dem falschen Umgang mit den klassischen Determinanten betriebswirtschaftlichen Handelns, sondern vor allem auch mit dem falschen Umgang mit den Mitarbeitern in den Unternehmen.

Weltweite Studien beweisen, dass die vernachlässigten Softfactors durch die Führung zu den entscheidenden Faktoren der schlechten Unternehmensentwicklung zählen.

Denn entscheidend ist nicht nur das richtige Handeln in der Krise, sondern insbesondere Krisen rechtzeitig vorausszusehen und die Experten des eigenen Unternehmens für die Lösung gezielt einzusetzen.

Das heißt also, die Innovationsfähigkeit der Menschen in den Unternehmen zu nutzen, neue Produkte zu entwickeln, Organisationen rechtzeitig zu entbürokratisieren und die überbordenden Wachstumsträume mancher Unternehmer zu stoppen.

Was lief schief?

Weitgehend fehlt auch noch heute die Partizipation der eigenen Mitarbeiter an der



Weiterentwicklung der Unternehmen. Auch die Warnungen mancher Mitarbeiter vor übereilten, überehrgeizigen Zielsetzungen wurden meist in den Wind geschrieben. Statt dessen vertraute man zu häufig externen Einflüsterungen, die in manchen Branchen, auch im Bau, dazu führten, dass alle, wie die Lemminge, über die gleichen Fehler stolperten.

Auch die Ernennung von Führungskräften lief in der Boomphase wieder über Beziehungen statt über Qualifikation. Auswahlverfahren hatte man nicht mehr gebraucht und so die Fehlerquote in der Besetzung von Top-Positionen nach oben getrieben.

Andererseits hat man ältere hoch qualifizierte Experten und Führungskräfte insbesondere bei Konzernen auf die Straße gesetzt, während renommierte mittelständische Unternehmen befähigte Projektleiter noch bis zum 60. Lebensjahr einstellen und nach eigenen Berechnungen eine 12-fache Rendite gegenüber jüngeren Kräften erzielen ließen. Das sind jedoch die großen Ausnahmen!

Investitionen in die Menschen wurden in Deutschland meist systematisch zurückgefahren und führen zu Insolvenzen.

So liegt das ehemalige Wirtschaftswunderland in der betrieblichen Weiterbildung auf dem letzten Platz in Europa, in der Produktion von Akademikern auf Platz 8 in Europa, Nach einer Umfrage des Stifterverbandes für die Wissenschaft liegen wir weltweit bei Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen auf Platz 7.

## Abstinenz, die in die Insolvenz führt !



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln  
Heft Nr. 15/2002

Abb. 10  
Abstinenz, die in die Insolvenz  
führt

Die Abbildungen 10 und 11 zeigen eindringlich, welche Anstrengungen in der Weiterbildung notwendig sind.

Man fragt sich, woher die Verweigerung kommt?

Gründe dafür liegen oft an einer schlechten Unternehmenskultur.

Wer kennt denn nicht Unternehmen, in denen das hohe Niveau der Mitarbeiterentwicklung und Motivation durch einen Wechsel an der Führungsspitze quasi über Nacht gekippt wurde und ein patriarchalisch-autoritärer Führungsstil die bisherige Unternehmenskultur zum Erliegen brachte.

Mit ihr schwanden auch Commitment und Motivation für das Unternehmen.

Dazu passt dann auch der allfällige Arbeitsplatzabbau, wenn die Unternehmensleitung jahrelang trotz Warnungen in falsche Märkte investiert hatte und die Mitarbeiter nun die Zeche bezahlen durften.

Wie kommen solche Fehlentscheidungen zustande? Ist man den falschen Beratern gefolgt, hat man internes Querdenken unterdrückt, ist man dem Zeitgeist hinterhergelaufen oder hat man Allmachtsträume ausgelebt?

Mit den Ideen und dem Engagement der eigenen Mitarbeiter hätte man vieles schaffen können, wie uns der Sport in seinen Spitzenleistungen zeigt, Spitzenleistungen z. B. in der Akquisition neuer Kunden, in mehr Kundenzufriedenheit, bessere Serviceleistung, im Einbringen von neuen Ideen, in intelligenten Prozessen wären gefragt.



Abb. 11  
 Investitionen in die Weiterbildung



Abb. 12  
 Kundenzufriedenheit

Nur, wo soll in Deutschlands Unternehmen das Engagement herkommen?

Die überwältigende Zahl der Mitarbeiter steht weder hinter dem Management, den Strategien, noch den Produkten des Unternehmens. Nach Umfragen des Gallup-Institutes sind es noch 13 % der Mitarbeiter, die voll hinter dem Unternehmen stehen.

Die meisten Mitarbeiter beschäftigen sich mit etwas anderem, wie man weiß, nämlich der Angst um ihren Arbeitsplatz, so hat nach aktuellen Umfragen jeder Zweite Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren.

Man quält sich mit der Bewältigung von als sinnlos erlebten Neu- und Umstrukturierungen, mit der Auseinandersetzung von ebenfalls verunsicherten Führungskräften, mit der Zunahme an psycho-physischen Erkrankungen, mit Mobbing und dem dramatischen Verlust an Loyalität gegenüber der Chefetage.

Wenn man heute das Heil in vielen Unternehmensleitungen nur noch in Arbeitsplatzabbau und Entlassungen sieht, um die Unternehmen scheinbar zu retten, so ist das auch eine Milchmädchenrechnung, denn neuere Untersuchungen zeigen, dass die Kostenentlastungen bei weitem ihr Ziel nicht erreichen!



**Arbeitsplatzabbau:**

18-jährige Langzeitstudie von S+P mit University  
of Colorado  
bei 500 US-Companies  
... es besteht kein signifikanter und evidenter  
Zusammenhang,  
dass Mitarbeiterabbau zur Verbesserung der  
Finanzsituation  
führt!

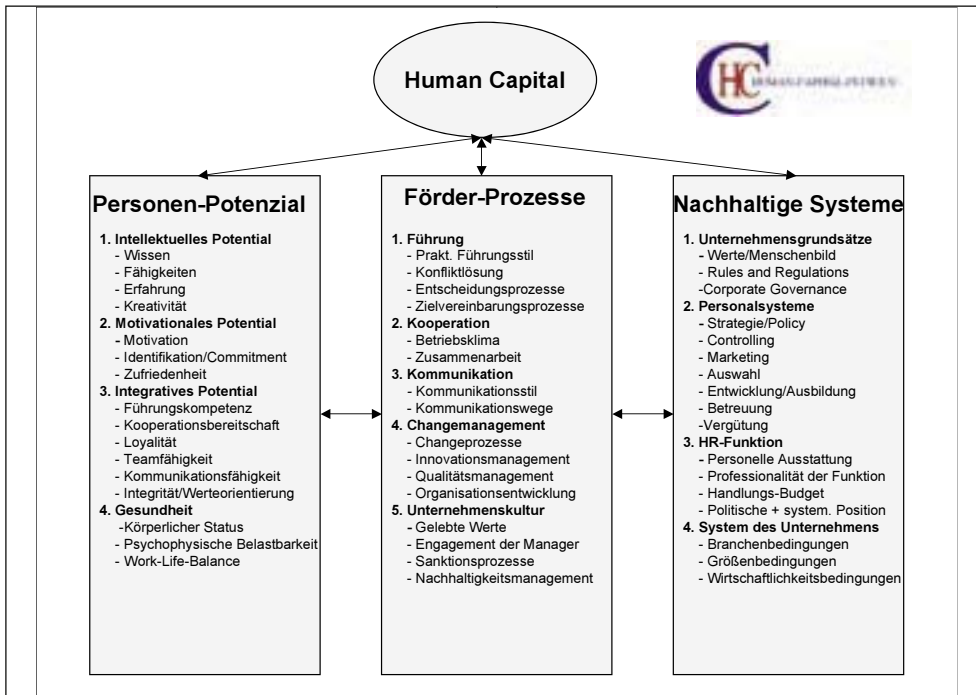
Abb. 13  
Arbeitsplatzabbau

Ist es nicht gerade paradox und kontraproduktiv, wenn die Manager, die die Misere zu verantworten haben, auch dann noch an der Spitze der Unternehmen bleiben, wenn sie die Mitarbeiter entlassen und das Unternehmen in die Insolvenz getrieben haben?

Wer übernimmt eigentlich für dieses Fehlverhalten die Verantwortung? Früher freute sich der Aktionär, wenn ein Unternehmen eine ›Schlankheitskur‹ machte, heute stößt er die Aktien seines Unternehmens ab.

Der von Sonntagsrednern immer wieder in den Mittelpunkt geredete Mensch muss nun mit seiner Rolle ernst machen, er muss seinen Wert, seine Beiträge zum Unternehmenserfolg nun endlich mit allen Konsequenzen faktisch in den Mittelpunkt der Unternehmensgestaltung stellen und Forderungen für die Gestaltung seiner Arbeitswelt ableiten.

Was leistet also das Humankapital?



- Nach der Definition des Human-Capital-Club steht das Humankapital auf drei Säulen:
1. Es sind die Mitarbeiter des Unternehmens, ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihre Kreativität, Integrität, ihre Führungskompetenz, ihr Commitment.
  2. Es sind die Prozesse, die das Humankapital entwickeln und fördern, wie partnerschaftliche Kommunikations-, Entscheidungs- und Innovationsprozesse, ein fördernder Führungsstil, eine gelebte Unternehmenskultur, eine Kooperation, die bürokratische und autoritäre Machtentfaltung nicht braucht.
  3. Es sind die Systeme und Strukturen, die für Sustainability sorgen, wie eine unterstützende Personalorganisation, eine proaktive Personalentwicklung, ein modernes Instrumentarium mit ernst genommenen Meinungsbefragungen, konsequenter Vorgesetztenbeurteilung und vor allem einem verpflichtenden und gelebten Führungsleitbild, das sich an den Werten unseres Menschenbildes festmacht.


Abb. 14  
Human Capital

Belege für den Ansatz der Humankapitaltheorie, dass der Mitarbeiter der entscheidende Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung ist, gibt es genug, wie unsere Beispiele zeigen.

Ich konnte in eigenen Forschungen der Celidon Consulting GmbH nachweisen, dass Manager, die sich für die Steigerung des Humankapital durch motivierende Führung, professionelle Weiterbildung, Förderung der Besten einsetzen, in ihren Bereichen auch den größten Geschäftserfolg, die beste Serviceleistung und die meisten umgesetzten Innovationen hatten.

Die Celidon Consulting hat 2001 eine 3-jährige Längsschnittstudie realisiert, in der sie den Human Capital-Ansatz von Peter Friederichs in der HYPO-BANK untersucht hat. Die Bank hatte von 1990 bis 1996 ein Indikator-Modell zur Einschätzung des Humankapitals entwickelt und damit die Personalführungsleistung der Top-Manager bewertet. (Lit.: Peter Friederichs/A. Sattler, Der Employee-Value-Index, in: Dürndorfer/Friederichs Human Capital Leadership, Murmann). Das Indikator-Modell arbeitete mit Entwicklungs-, Personalmarkt- sowie Arbeits- und Leistungsindikatoren.

Das Ergebnis war, dass eine gute Personalführungsleistung einen nachhaltigen und positiven Einfluss auf Geschäftsergebnisse, Serviceleistung und Innovationen hat. Es bewies damit, dass Investitionen in die Mitarbeiter (Humankapital) sich auch wirtschaftlich überzeugend auswirken.




**Erfolgsfaktor Mitarbeiter.**

International Survey Research, 2004  
Analyse von 40 Großunternehmen

... Organisationen, in denen die Mitarbeiterbindung sehr hoch ist,  
erreichen signifikante Steigerungen bei der Umsatzrendite  
und in der Nettogewinnspanne

Abb. 15  
Erfolgsfaktor Mitarbeiter 1



**Erfolgsfaktor Mitarbeiter:**

zitiert aus Prof. Jäger, Universität Mannheim, 2003  
Unternehmen, die in Weiterbildung und Führung investieren,  
haben höhere Umsätze pro Beschäftigten, einen höheren  
Börsenwert,  
und eine geringere Fluktuation von Topexperten

**Boston-Consulting:**  
Mit Investitionen in das Humankapital steigt der  
Shareholder-value

Abb. 16  
Erfolgsfaktor Mitarbeiter 2

Der Employee-Value Index wurde anhand der Kriterien der Balanced Score Card mit trennscharf dargestellten Außenkriterien untersucht.

Die Abbildung 19 zeigt nun einen Originalausschnitt aus der Bewertung von neun Top-Managern und ihren Geschäftsbereichen anhand der 13 Indikatoren. Jeder Topmanager wurde auf einer 100 Prozentrangskala bewertet, sodass der relative Rang eines jeden Managers bewertet wurde.

So bedeutet der PR von 35, dass die betreffende Person eine Personalführungsleistung zeigt, die besser ist als die von 35 % unter ihr bewerteten Kollegen, aber schlechter ist, als die Leistung der 65 % Kollegen, die darüber bewertet wurden. Dieses Benchmarking führte über die Jahre – auch verbunden mit einer entsprechenden, daran gekoppelten

**Erfolgsfaktor Führungskraft:**

**CELIDON CONSULTING GmbH**  
 Friederichs 2001

3-jährige Längsschnittstudie mit 35 Unternehmensbereichen

**Gute Personalführung führt signifikant zu besseren  
 Geschäftsergebnissen, besserer Serviceleistung und höherer  
 Innovation**

Abb. 17  
 Erfolgsfaktor Führungskraft  
 (Forschungsstudie der Celidon  
 Consulting GmbH)


### 5.2 Die Prognose-Variablen

Der E.V.I. wurde mit den folgenden externalen Außenkriterien validiert:

Variablen	Messkriterien
Geschäftserfolg der Bereichsleiter	Bruttoergebnisse - Standardrisiko- kosten (Erfolgskennziffer)
Kundenzufriedenheit	Servicebarometer
Innovationsleistung	Bewertete Ideen des Ideen- managements
Unternehmensnachwuchs	Key-Player Portfolio
mitarbeiterorientierter Führungsstil	Mitarbeitermeinungsbefragung

Abb. 18  
 Die Prognose-Variablen

Tantieme – zu einer deutlich verbesserten Führungskultur. Die Abbildungen 20 und 21 zeigen die mathematischen Korrelationen zwischen der Personalführungsleistung (EVI) und den Außenkriterien auf.



### 3.3 E.V.I.- Ranking / Unternehmensbereiche und Zentrale


	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang
Qualifizierungsquote	34	50	23	65	19	51	68	1	30
Beurteilungsquote	4	30	8	28	10	32	18	93	81
Mitarbeiter in Förderr.	89	100	41	99	73	92	96	3	18
Frauenanteil in Förderr.	84	99	60	100	93	78	95	24	35
Potentialquote	58	77	73	91	65	8	88	4	16
Fluktuation/Austritte <small>(Polung geändert)</small>	85	57	32	26	57	49	45	4	22
Krankheitsquote <small>(Polung geändert)</small>	46	74	28	85	51	43	90	0	64
Ausnutzungsquote (bipolar)	20	91	16	77	57	68	4	12	18
Mehrarbeitsquote <small>(Polung geändert)</small>	53	93	47	8	27	96	82	0	7
Teilzeitquote	73	81	95	43	70	15	16	62	12
Personalaufw. pro MA <small>(Polung geändert)</small>	14	22	61	50	14	11	24	34	36
Tantiemeanteil	56	21	56	8	64	35	39	3	15
AT-Anpassungsquote	48	77	41	93	62	59	63	15	80
Mitarbeiter-Wert	49	99	22	92	46	35	80	1	4

Abb. 19  
Ranking der Unternehmensbereiche

Zum Abschluss sollen noch kurz die Validitäten, d. h. die Messgültigkeit dargestellt werden. Nach Lienert, dem Nestor der psychologischen Mathematik und Statistik, gilt ein Korrelationskoeffizient von über 0,30 als hoch valide. Alle in der Untersuchung gemessenen Werte liegen darüber. Dies bedeutet für die Praxisaussage, dass Investitionen in Humankapital sich eindeutig auch auf der Erfolgsseite auszahlen.

Eine weitere aus anderer Quelle stammende Untersuchung zeigt deutlich den Zusammenhang zwischen motivierten Mitarbeitern oder Mitarbeitern mit hohem Commitment und den Krankentagen auf. Zwar gehen heute die Krankenzahlen zurück, dafür steigen die psychischen Erkrankungen dramatisch an. Auch diese werden sich nach einigen Jahren in körperlichen Äquivalenten ausdrücken (Herzinfarkt u. ä.). Dabei sind die hohen Ausfallkosten der Krankentage noch nicht mitgerechnet.

Betrachtet man diese Daten und diejenigen aus vielen weiteren Untersuchungen, so



### 5.3 Berechnung der Validität/Ergebnisse


3-jährige Längsschnitt-Untersuchung in der Hypobank an 35 Geschäftsbereichen

#### Ergebnisse

**Der E.V.I. korreliert signifikant mit den Außenkriterien, die den Hauptkriterien der Balanced Scorecard entsprechen:**

- ⇒
r = 0.41 mit dem **Geschäftserfolg der Bereichsleiter**, gemessen an der Erfolgskennziffer (Bruttoergebnisse vermindert um die Standard-Risikokosten).
- ⇒
r = 0.37 mit der **Kundenzufriedenheit**, gemessen mit dem externen Service-Barometer in den Filialen durch ein externes Institut.

Abb. 20  
Berechnung der Validität 1



### 5.3 Berechnung der Validität/Ergebnisse

- ➔ **r = 0.48** mit der **Innovationsleistung** der Bereichsmitarbeiter, gemessen mit den bewerteten Ideen aus dem Ideenmanagement.
- ➔ **r = 0.44** mit dem **Unternehmensnachwuchs**, gemessen an den vom Vorstand in Assessment-Center und durch Leistungsbeurteilungen ausgesuchten Key-Playern für Top-Besetzungen.
- ➔ **r = 0.46** mit den **mitarbeiterorientierten Führungsstil**, gemessen durch Meinungsbefragung der Mitarbeiter und Experteneinschätzung.

Abb. 21  
Berechnung der Validität 2

müssten doch die Manager vom Nutzen des Investments in das Humankapital überzeugt sein.

Was aber geschieht? Sind die Unternehmer nun nach Vorliegen all dieser Daten in Gänze aufgewacht, agieren sie nun im aufgeklärten Sinne oder sind es nur die Berater und einige wenige Unternehmen, die so genannten weißen Elefanten, die erkannt haben, welche Zeitbombe tickt und handeln?

Denn es gibt eine Reihe wichtiger Aktivitäten:

Da gibt es einen globalen Ansatz, die »Intangible Assets«, wie die Humanpotenziale auch genannt werden, in das klassische Reporting der Unternehmen aufzunehmen.

Ein Beispiel ist die jetzt in dritter Auflage erfolgende Wissenskapital-Bilanz des Austrian Research Center in Wien. Ermutigend sind auch die Ansätze der Schmalenbachgesellschaft, die einen Arbeitskreis (AK) zum Thema »Immaterielle Werte« gegründet hat.



Abb. 22  
Mitarbeiter-Commitment und Krankentage



Weiter ist die »Norwegian Society of Financial Analysts« mit ihren richtungweisenden »Guidelines for the reporting of non-financial Information« zu nennen, die ihren Schwerpunkt auf das Humankapital legt. Vergleichbare Analystenvereinigungen in Dänemark, Großbritannien, Italien und in den USA machen ähnliche Fortschritte. In den Staaten ist insbesondere der in der Finanzwelt anerkannte Nachhaltigkeitsindex, der Dow Jones Sustainability Group Index zu erwähnen, der die Wertentwicklung der Unternehmen auch unter sozialen Aspekten beurteilt.

In Deutschland hat die wichtige »Deutsche Vereinigung der Assetmanager und Finanzanalysten« (DVFA) das Thema aufgegriffen.

Eine Reihe wichtiger Universitäten unterstützen den Human Capital Club e.V., wie die LMU, die TU Witten-Herdecke, die Bayerische Eliteakademie usw. Einen wesentlichen Einfluss üben die Unternehmensberatungen aus, die nunmehr einen Schwerpunkt auf die Messung der Humankapitale legen.

Wir brauchen also neue Führungsstile, Prozesse und Strukturen in den Unternehmen, die das Humankapital zur seiner nachhaltigen Entfaltung bringen.

Diese Methoden und Konzepte müssen nicht erfunden werden, wie wir wissen, sie werden seit Jahrzehnten in Deutschlands Universitäten, Weiterbildungsinstitutionen und sogar Corporate Universities unterrichtet. Sie werden unseren jungen Führungskräften gelehrt, aber im Alltag wird ihr Aufstieg nicht von ihrem Führungsstil, sondern ausschließlich von ihren kurzfristigen, geschäftlichen Erfolgswerten abhängig gemacht.

Wenn also die Unternehmen und ihre Vertreter in den Organisationen die Einhaltung von Standards zur Förderung von Humankapital nicht eigenverantwortlich sicherstellen können, und das ist in vielen Fällen so, brauchen wir neue Standards in der Bewertung und Beurteilung des Managements.

Das führt zur zentralen Forderung, dass Manager nicht nur an ihrem Geschäftsziel gemessen werden, sondern insbesondere an ihrem Beitrag zur Steigerung des Humankapitals.

Die Durchsetzung dieses Zieles kann jedoch nur durch stringente und verbindliche Umsetzungsvorgaben erreicht werden.

Eine weiteres Setzen auf eine Beschwichtigungs-Politik, das hat uns zumindest die Vergangenheit gezeigt, wird keinen durchschlagenden Erfolg haben.

Gibt es nun schon solche harten Ansätze und was ist zu fordern und politisch durchzusetzen?

Impulse kommen vom Gesetzgeber einmal durch das KonTraG, sowie durch das in Planung befindliche BASEL II. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich erlegt den Unternehmen durch das Aktiengesetz und das HGB einige wesentliche Pflichten auf, die eine wichtige Plattform auch für die Betrachtung von Risiken und Fehlentwicklungen in der Führung und Steuerung des Humankapitals werden können. So lautet die Vorschrift:

»Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.«

Dies alles würdigend und mit dem klaren Ziel einen entscheidenden Schritt nach vorne zu tun, fordert der Human-Capital-Club e.V. deshalb die Unternehmen und den Gesetzgeber auf, die Humankapitalrisiken der Unternehmen gleichfalls durch entsprechende Maßnahmen und Überwachungssysteme konsequent zu optimieren.

Aber jedes Unternehmen kann auch schon heute handeln. Auf den folgenden Abbildungen sind eine Fülle von Maßnahmen ersichtlich, die jedes Unternehmen der Bauindustrie auch heute schon ohne große Vorbereitungen umsetzen kann.

## WAS SIE ALS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN

- Haben Sie eine dokumentierte **Personal-/Humankapital-Strategie**?  
*„Unternehmen mit einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Personalstrategie haben einen im Durchschnitt 35% höheren Umsatz /MA sowie eine um 12% niedrigere Fehlzeitenquote als Unternehmen ohne eine solche Personalstrategie“*  
 (PricewaterhouseCoopers, Global Human Capital Survey Report 2002/03)
- Haben Sie ein dokumentiertes und verbindliches **Führungskonzept und Führungsgrundsätze**?  
*„durch schlechte Führung werden in D jährl. DM 443 Mrd. verschleudert, da nur 16% der Arbeitnehmer engagiert sind“*  
 (Studie Gallup Organization)

Abb. 23  
Was die Unternehmen tun können 1

- Kennen Sie Ihre wichtigsten **Leistungs- und Potentialträger**?
- Wie werden die ermittelt? In strukturierten **Auslese- und Bewertungsverfahren**?  
*„die Korrelation zwischen Mitarbeiterförderung und Wertsteigerung des Unternehmens ist nicht zu leugnen“*  
 (Boston Consulting Group-Analyse)
- Haben Sie eine dokumentierte **Nachfolgeplanung** für Vorstand und nächste Führungsebene?  
*„langfristig erfolgreiche Unternehmen rekrutieren Chefpositionen von innen sechsmal häufiger als Vergleichsunternehmen“*  
 (Collins/Porras: *Built to last*, 2002)
- Haben Sie ein verbindliches **Kommunikationskonzept**?
- Haben Sie regelmäßige **Kommunikationsveranstaltungen** mit Ihrer 2. Führungsebene oder anderen Mitarbeitergruppen?
- Verschaffen Sie sich einen Überblick über **Offenheit der Kommunikation** und der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte damit?

Abb. 24  
Was Unternehmen tun können 2

- Kennen Sie Ihre größten **Risiken** im Humankapital-Bereich?
    - kritische **Wissens- und Leistungsträger** (benennen)
    - **Fluktuation** bei Leistungs- und Potentialträgern (benennen)
    - **Motivationsrisiken** (Befragungsergebnisse)
    - **Fehlbesetzungen** (Befragungsergebnisse)
- „nur 20% der Arbeitnehmer in D glauben, dass sie jeden Tag das tun, was sie am besten können = 80% meinen, sie seien im falschen Job und könnten ihre eigenen Potentiale nicht voll entfalten“  
(Gallup Deutschland, Newsletter Nov. 2002)

Abb. 25  
Was Unternehmen tun können 3

Lohnen sich denn die Investitionen in das Humankapital für die Bauindustrie auch unter dem Imageaspekt, der für den Personalmarkt immer wichtiger wird?

Das folgende Bild zeigt, welche Unternehmen mit einem Preis für den besten Arbeitgeber ausgezeichnet wurden. Da bisher kein Unternehmen der Bauindustrie dabei war, wäre dies mit Sicherheit eine lohnende Herausforderung, das Personalmarkt-Image deutlich zu verbessern.

### Branchen bei den Top-Arbeitgebern Deutschlands

Mittelstand:  
Die Top-Arbeitgeber

Ein herausragendes Personalmanagement ist die relative Top Job ausgezeichneten mittelständische Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern

1. Schwaner Group GmbH & Co. KG	Oberkrafeld, Baden	Mechanik/Produktion
2. HAMMIG & KÄHL GmbH & Co. KG	Darlinghausen	Maschinenbau/Metallverarbeitung
3. Böhlerwerk Mühlbacher AG	Biel, Aargau	Feinwerkmechanik
4. Lehmann & Voss & Co. KG	Hamburg	Chemie/Pharma
5. HD INTERCON Dienstleistungs GmbH	Köln	Dienstleistung/Beratung
6. Robert Böhle GmbH	Freudenstadt	Maschinenbau/Metallverarbeitung
7. Mühlstein Hilti Paper Hamburg GmbH	Hamburg	Spezialpapier
8. ELAF gGmbH	Berlin	Dienstleistung/Beratung
9. Personal Management GmbH & Co. KG	Köln	Feinwerkmechanik
10. Fichtelberg Group GmbH & Co. OHG	Stockach	Papierherstellung

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft  
Köln Heft Nr. 7/2005

Abb. 26  
Branchen der Top-Arbeitgeber

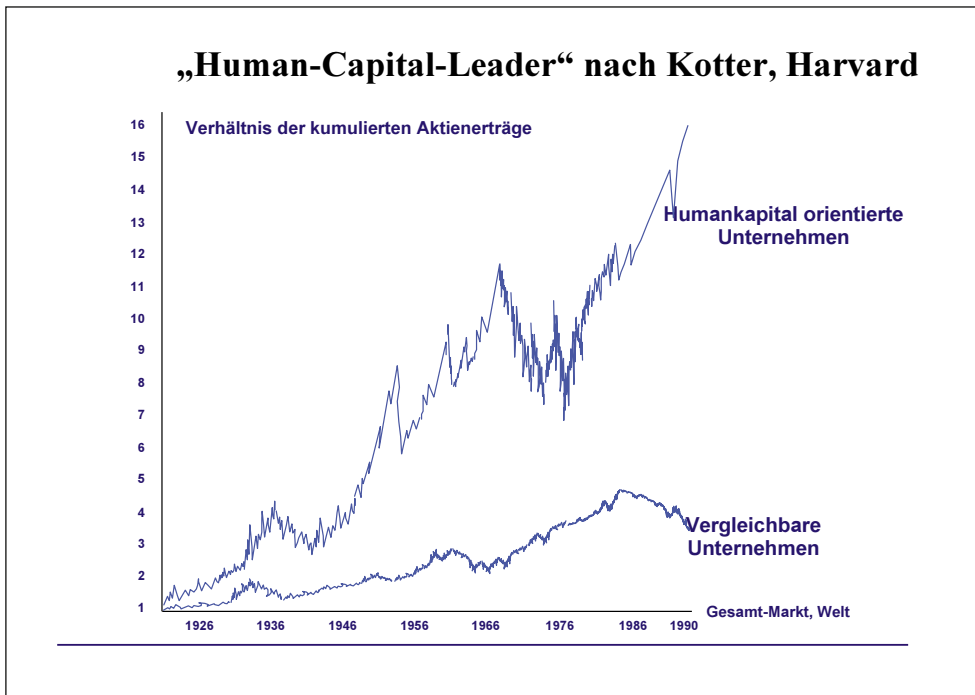


Abb. 27  
Human Capital Leader

Am besten zeigen die Untersuchungen von Prof. Kotter von der Harvard University, welche enormen Auswirkungen es hat, wenn Unternehmen sich entschließen, in das Humankapital zu investieren.

Dies zeigt anschaulich, dass weiche Investitionen wie in Personalauswahl, Personalentwicklung, Förderung eines modernen Führungsstiles, Beurteilung der Führungskräfte, Schaffung und konsequente Verfolgung von Unternehmenswerten etc. auch einen nachhaltigen Einfluss haben auf die Wertentwicklung des Unternehmens, ausgedrückt wie hier am Beispiel der Steigerung der Aktienerträge.

Kommen wir zurück an den Ausgangspunkt: Es lohnt sich für die Bauindustrie, konsequent und nachhaltig in das Humankapital ihrer Unternehmen zu investieren, sich an Wettbewerben um den besten Arbeitgeber zu beteiligen und damit das Image am Personalmarkt zu verbessern. Denn dadurch schließt sich der Kreis: attraktive Bauunternehmen gewinnen eher sehr gute Mitarbeiter, die das Wissen und das Know-how ihres Unternehmens nach vorne bringen und dadurch einen besseren Platz gewinnen im heimischen oder globalen Wettbewerb.

Nützliche Hinweise:

[www.humancapitalclub.de](http://www.humancapitalclub.de)

[www.celidon.de](http://www.celidon.de)

