

Ansprechpartner

Werden Sie Partner von INQA-Bauen und helfen Sie mit, die Bauwirtschaft auf ihrem Weg in die Zukunft zu unterstützen.

Die Geschäftsführung und der Vorsitz von INQA-Bauen liegen bei:



Netzwerk Baustelle
Hessisches Sozialministerium
Dr. Sebastian Schul
Dostojewskistr. 4
D-65187 Wiesbaden
Tel.: 0611 4119-25
s.schul@afas-wi.hessen.de



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin
Dr. Volker Steinborn
Proschhübelstr. 8
D-01099 Dresden
Tel.: 0351 563954-50
steinborn.volker@baua.bund.de



www.inqa-bauen.de

INQA-Bauen ist Bestandteil der nationalen Initiative
Neue Qualität der Arbeit – INQA (www.inqa.de).



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1–25
D-44149 Dortmund
Telefon: 0231 9071-2250
Fax: 0231 9071-2363
inqa@baua.bund.de
www.inqa.de

inoa-bauen

Initiativkreis Neue Qualität des Bauens



inoa-bauen Leitgedanken

Initiative Neue
Qualität des Bauens
INQA-Bauen

Ansprechpartner

Werden Sie Partner von INQA-Bauen und helfen Sie mit, die Bauwirtschaft auf ihrem Weg in die Zukunft zu unterstützen.

Die Geschäftsführung und der Vorsitz von INQA-Bauen liegen bei:



Netzwerk Baustelle
Hessisches Sozialministerium
Dr. Sebastian Schul
Dostojewskistr. 4
D-65187 Wiesbaden
Tel.: 0611 4119-25
s.schul@afas-wi.hessen.de



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin
Dr. Volker Steinborn
Proschhübelstr. 8
D-01099 Dresden
Tel.: 0351 563954-50
steinborn.volker@baua.bund.de

www.inqa-bauen.de

INQA-Bauen ist Bestandteil der nationalen Initiative
Neue Qualität der Arbeit – INQA (www.inqa.de).



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1–25
D-44149 Dortmund
Telefon: 0231 9071-2250
Fax: 0231 9071-2363
inqa@baua.bund.de
www.inqa.de

inoa**·**bauen Leitgedanken



Initiative Neue
Qualität des Bauens
INQA-Bauen

Herausgeber

**INQA-Bauen – Initiativkreis
Neue Qualität des Bauens**



Netzwerk Baustelle
Hessisches Sozialministerium
Dr. Sebastian Schul
Dostojewskistr. 4
D-65187 Wiesbaden



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin
Dr. Volker Steinborn
Proschhübelstr. 8
D-01099 Dresden

Fotos: Oliver Rüther, Wiesbaden

1. Auflage Januar 2006



Geschäftsstelle der Initiative
Neue Qualität der Arbeit
Friedrich-Henkel-Weg 1–25
D-44149 Dortmund
Telefon: 0231 9071-2250
Fax: 0231 9071-2363
info@baua.bund.de
www.inqa.de

INQA-Bauen ist Bestandteil von INQA

INQA-Bauen ist Bestandteil der Initiative Neue Qualität der Arbeit – INQA (www.inqa.de) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). INQA will im Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen die Interessen der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze verbinden.

►► Vorwort

- INQA-Bauen – die Initiative „Neue Qualität des Bauens“ – versteht sich als nationale Plattform, die die deutsche Bauwirtschaft in den Themenfeldern Bauqualität und Unternehmenskultur mit den Schnittstellen zu Planung und Nutzung unterstützt.
- INQA-Bauen will möglichst vielen Bauunternehmen dabei helfen, den Wandel zu einem innovativen Unternehmen zu vollziehen, das neue Dienstleistungen, neue Arbeitsverfahren und Bauprodukte wettbewerbsfähig anbietet.
- INQA-Bauen will verdeutlichen, dass der Weg zu einer Neuen Qualität des Bauens vor allem über verbesserte Kooperation und Kommunikation aller am Bau Beteiligten in allen Schritten des Bauprozesses führt.
- INQA-Bauen fördert Sicherheit und Gesundheit als wesentliche Teile der Qualität der Arbeit. INQA-Bauen geht davon aus, dass Qualität in allen ihren Facetten ein grundlegender Faktor für Wirtschaftlichkeit ist.
- INQA-Bauen will alle zusammenführen und unterstützen, die sich für eine Neue Qualität des Bauens in Deutschland engagieren.
- INQA-Bauen will in der Öffentlichkeit deutlich machen, dass es sich lohnt, sich – insbesondere gemeinsam – für mehr Qualität und Innovationen in der Bauwirtschaft einzusetzen.

An INQA-Bauen beteiligen sich Bauunternehmen, Bauherren, Planer und Architekten, Verbände, die IG BAU, Handwerkskammern, Ingenieurkammern, Vertreter von Baubehörden, Krankenkassen, Arbeitsschutzbehörden der Länder, Berufsgenossenschaften, RKW Eschborn, Hochschul- und Forschungsinstitute, Baudienstleister, Unternehmensberater und Arbeitsmediziner.

►► Inhalt

Leitgedanken – Initiative Neue Qualität des Bauens INQA-Bauen – Kurzfassung	5
Leitgedanken – Initiative Neue Qualität des Bauens INQA-Bauen – Langfassung	9
Eine neue Qualität des Bauens – was heißt das konkret?	9
Neue Qualität der Arbeitsgestaltung – alle Ressourcen nutzen und die Arbeit ständig verbessern	10
Neue Qualität der Unterstützung für die Bauwirtschaft – vernetzte überbetriebliche Partner	12
Neue Qualität des Gestaltungs- und Bauprozesses – wirkungsvolle Kommunikation und Kooperation im Bauvorhaben	14
Neue Qualität gesellschaftlicher Wertvorstellungen – preiswert bauen heißt gemeinsam bauen	16
Anhang: Neue Qualität des Bauens: INQA-Bauen	19
Bauwirtschaft im Strukturwandel – Anlass für die Initiative	19
Optimierung der Organisationsstrukturen und Geschäftsabläufe	21
Einsatz neuer Technologien, Bauprodukte und Arbeitsverfahren	22
Erschließung neuer Geschäftsfelder und Dienstleistungen	23
Innovative Bauunternehmen können Chancen nutzen	24
Die Leistungen und Praxishilfen von INQA-Bauen	24
Qualitätsleitbild fördert die Nachfrage nach neuer Qualität der Bauarbeit	27
Praxishilfen als Referenzprodukte für Produktivität und Qualität	27
Regionale Netzwerke als Bündelung regionaler Angebote und zum Aufbau von Innovationsdruck	29
INQA-Bauen in Kooperation mit anderen Qualitätsinitiativen	30
Literatur	31
INQA-Bauen – was finde ich wo?	31
CASA-bauen – Das Referenzinstrument für Bauunternehmen	32
KOMKO-bauen – Das Referenzinstrument für Kommunikation und Kooperation im Bauprozess	33





Leitgedanken

der Initiative Neue Qualität des Bauens

INQA-Bauen – Kurzfassung

Die gesamte Bauwirtschaft steht, wie viele andere Branchen auch, vor einem tiefgreifenden inhaltlichen Wandel der Arbeit, der die gesamte Wertschöpfungskette des Bauens grundlegend umstrukturieren wird. Wesentlich wird dieser Wandel durch ein geändertes Nachfrageverhalten der Bauherren sowie insgesamt geänderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen bestimmt. Neue Aufgabenfelder werden geschaffen bei der Projektentwicklung, der Projektabwicklung und nicht zuletzt in der Objektnutzung und -umnutzung.

Die Nachfrage verschiebt sich zunehmend vom Neubau hin zum Bauen im Bestand. Gleichzeitig bezieht sie immer mehr auch eine umfassendere Baubetreuung mit ein, zum Beispiel unterstützende Dienstleistungen rund um das Bauwerk wie Wartung und Instandhaltung. Hinzu kommt ein rasanter technologischer Wandel, der sich in immer neuen, innovativen Arbeitsverfahren und neuen Bauprodukten niederschlägt.

Vor diesem Hintergrund wird die Kommunikation und Kooperation aller Baubeteiligten, vom Bauherren über den Planer bis hin zu den Ausführenden vor Ort, für die zielgerichtete und effiziente Durchführung eines Bauvorhabens immer wichtiger. Das Anforderungsspektrum an Bauunternehmen ändert sich, und damit sind einschneidende Veränderungen der Wertschöpfungskette des Bauens verbunden.

Diese weitreichenden Gründe finden in die Diskussion über die aktuelle Situation der Bauwirtschaft jedoch nur wenig Eingang. Dominiert wird sie vielmehr durch das Klagen über zunehmenden Markt- und Konkurrenzdruck, vor allem über Billiganbieter, die die Marktpreise ruinieren. Insgesamt gewinnt man in diesen Diskussionen häufig den Eindruck, dass die Beteiligten davon ausgehen, es handele sich um eher vorübergehende, konjunkturelle Probleme.

In der Tat ist die konjunkturelle Flaute eine wesentliche Ursache für den Markt- und Konkurrenzdruck in der Branche. Markt- und Konkurrenzdruck sind dadurch jedoch nur teilweise bedingt. Bauunternehmen, die (auch) unter den skizzierten Randbedingungen wirtschaftlich erfolgreich sind, zeigen, wo für die deutsche Bauwirtschaft die Zukunft liegen kann. Diese Unternehmen machen die neue Qualität der Arbeit in der Bauwirtschaft sichtbar:

- Sie setzen auf ihre fachlichen, handwerklichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen und auf die Qualität der Bauabläufe und Bauprodukte.
- Sie nutzen alle Ressourcen optimal, um produktiv arbeiten zu können – vor allem die Leistungsfähigkeit und die Ideen ihrer Mitarbeiter.
- Sie schöpfen die Möglichkeiten neuer Arbeitsverfahren, Technologien und neuer Dienstleistungsfelder aus.
- Sie kooperieren auf unterschiedlichen Ebenen sehr bewusst mit Partnern verschiedener Fachdisziplinen.

Vor dem Hintergrund des enormen aktuellen Preis- und Konkurrenzdrucks beim Bauen wird immer deutlicher, dass die deutsche Bauwirtschaft als Ganzes vor der Alternative steht:

- Verliert sie in einem Wettbewerb, der sich ausschließlich am niedrigsten Preis orientiert, nicht nur ihr Qualitätsniveau, sondern auch viele gute Unternehmen, deren Arbeitskräfte und schließlich wertvolle Arbeitsplätze?

oder

- Kann sie Wettbewerbsfähigkeit auf hohem Qualitätsniveau erreichen und Erneuerungsprozesse anstoßen, die Auswege aus der Preis- und Kostenspirale aufzeigen?

Um Wettbewerbsfähigkeit auf hohem Qualitätsniveau zu erreichen, benötigen viele kleine und mittelständische Unternehmen in der Bauwirtschaft Unterstützung durch zuverlässige Partner, INQA-Bauen hat sich zum Ziel gesetzt, diese Unterstützung mit zu organisieren:



- Hilfen zur optimalen Ressourcennutzung der Bauunternehmen geben
INQA-Bauen entwickelt Praxishilfen, damit Unternehmen alle ihre Ressourcen mit einer durchdachten und vorausschauenden Arbeitsgestaltung möglichst optimal nutzen können.
- Erfolgsallianzen für neue Dienstleistungen der Bauunternehmen aufbauen
INQA-Bauen fördert Erfolgsallianzen zwischen Unternehmen und (Bau-)Dienstleistern, um gemeinsam neue Arbeitsverfahren und Technologien besser zu nutzen und neue Dienstleistungsfelder rund um das Bauwerk in seinem gesamten Lebenszyklus entwickeln zu können.
- Innovative überbetriebliche Unterstützung von Bauunternehmen fördern
INQA-Bauen hilft überbetrieblichen Partnern der Bauwirtschaft, innovative Unterstützungsangebote zu entwickeln, damit sie den Unternehmen wirkungsvoll und effizienter nützen können.
- Innovative regionale Netzwerke für bessere Kooperation unterstützen
INQA-Bauen fördert die Qualität der Zusammenarbeit aller am Bau Beteiligten (Bauherren, Architekten, Planer, Unternehmen, Behörden und Institutionen, Hersteller und Händler) durch regionale Netzwerke, um effektiv und qualitativ hochwertig über den gesamten Wertschöpfungsprozess hinweg bauen zu können.
- Qualitätskriterien für eine neue Qualität des Bauens entwickeln und umsetzen
INQA-Bauen entwickelt in Regionen und auf nationaler Ebene Kriterien für eine neue Qualität des Bauens, damit Bauherren und Planer wieder stärker auf Qualitätswettbewerb setzen und die Baukultur in Deutschland zum Standortfaktor wird.

INQA-Bauen will die Rahmenbedingungen für einen fairen, qualitätsorientierten Wettbewerb in der Bauwirtschaft verbessern helfen. INQA-Bauen will eine Entwicklung mit gestalten, in der Bauherren kostengünstig und qualitätsbewusst bauen können. Mit seinen Qualitätskriterien und seinen Praxishilfen kann INQA-Bauen inhaltliche Beiträge zur Präqualifikation von Bauunternehmen leisten.

Die Qualität des gesamten Gestaltungs- und Bauprozesses ist ein wesentlicher Bestandteil einer neuen Qualität des Bauens und einer hochwertigen Baukultur als wichtigem Standortfaktor in Deutschland.

inoa.**bauen**

Initiativkreis Neue Qualität des Bauens

arbeitet zusammen mit der Initiative Kostengünstig qualitätsbewusst Bauen
und der Stiftung Deutsche Baukultur





Leitgedanken der Initiative Neue Qualität des Bauens INQA-Bauen – Langfassung

Eine neue Qualität des Bauens – was heißt das konkret?

Eine **neue Qualität des Bauens** ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass möglichst viele gute Bauunternehmen auch in Zukunft überleben können. Diese neue Qualität darf sich jedoch nicht nur auf die Bauausführung beschränken, sondern sie muss in ganzheitlicher Sichtweise den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerks betrachten. Ziel einer neuen Qualität des Bauens ist eine hohe Bauwerks- und Raumqualität für den Bauherren und Nutzer der Bauwerke. Diese ergibt sich durch einen Gestaltungs- und Bauprozess mit einem optimalen Verhältnis von Bauzeit, Baukosten und Bauqualität.

Die Prozessqualität und Kosten/Nutzen-Qualität beziehen sich dabei auf alle Teilprozesse im Lebenszyklus eines Bauwerks, vom Gestalten über das Planen und Bauen bis hin zum Nutzen (Bild 1). Eine neue Qualität des Bauens kann nur erzielt werden, wenn der gesamte Lebenszyklus eines Bauwerkes und alle daran Beteiligten einbezogen werden: von der Idee eines Bauwerkes bis zu seinem Rückbau, vom Investor über die Planer und Steuerer des Bauvorhabens bis hin zu den ausführenden Unternehmen und nicht zuletzt den Menschen, die das Bauwerk nutzen, pflegen und unterhalten.

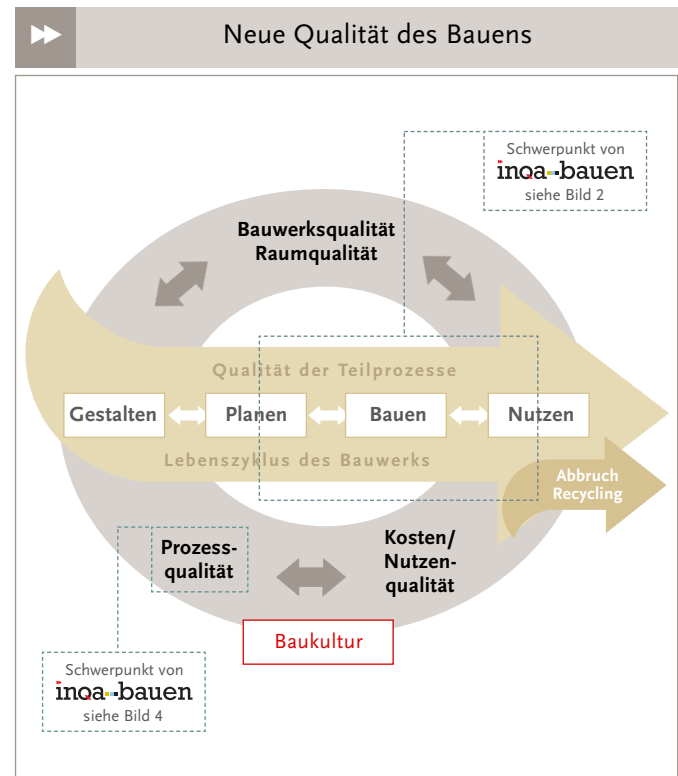


Bild 1

Die Ergebnisse dieser Prozesse können als das jeweils erreichte Niveau der **Baukultur** verstanden werden. Die Zukunft der deutschen Bauwirtschaft wird ganz wesentlich davon abhängen, inwieweit es gelingen wird, die Baukultur wieder zu einem wesentlichen Aushängeschild des Standorts Deutschland zu machen. Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit sind die Schlüsselfaktoren in dieser Entwicklung.

Die Initiative Neue Qualität des Bauens – INQA-Bauen – unterstützt vor allem die Qualität des Bauens, das heißt bei der Errichtung, der Änderung und dem Abbruch eines Bauwerkes. INQA-Bauen sieht bei der Förderung des Bauens (in Bezug auf den unmittelbaren Bau- und Planungsprozess) insgesamt vier wichtige Ebenen:

- die neue Qualität der Arbeitsgestaltung in den Unternehmen (Seite 8)
- die neue Qualität der Unterstützung für die Bauwirtschaft durch die überbetrieblichen Partner (Seite 10)
- eine neue Kommunikation und Kooperation im Bauvorhaben (Seite 12)
- eine neue Qualität gesellschaftlicher Wertvorstellungen über die Gestaltung, das Bauen und die Nutzung von Bauwerken (Seite 14)

Neue Qualität der Arbeitsgestaltung – alle Ressourcen nutzen und die Arbeit ständig verbessern

Die **Bauunternehmen** stehen als Motor des Wertschöpfungsprozesses im Mittelpunkt von INQA-Bauen: Der Bauherr (Planer) will ein Produkt (Bauwerk) – erstellt wird es von Unternehmen mit ihren Mitarbeitern. Die Unternehmen setzen bestimmte – traditionelle oder innovative – Technologien, Bauprodukte und Arbeitsverfahren ein und gestalten mehr oder weniger systematisch die Abläufe im Bauvorhaben.

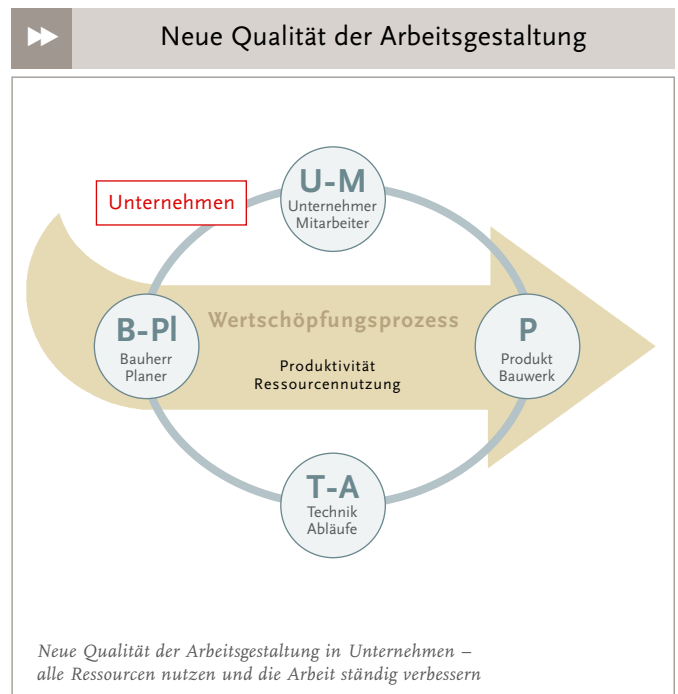


Bild 2

Die **Arbeitsgestaltung** hat maßgeblichen Einfluss auf die betriebliche Wertschöpfung. Die Effektivität und Effizienz sowie die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsgestaltung entscheiden über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Hier liegen die größten Produktivitätsreserven, die durch eine neue Qualität vorausschauender Arbeitsgestaltung nutzbar gemacht werden können. Zu dieser neuen Qualität gehören unter anderem:

- optimale Planung und Vorbereitung der betrieblichen und zwischenbetrieblichen Abläufe
 - effektive Arbeitsorganisation, die die Produktivität, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Beteiligten fördert
 - Nutzung innovativer Technologien, Bauprodukte und Arbeitsverfahren sowie zeitgemäßer Informations- und Kommunikationstechnologien
 - Förderung der humanen und sozialen Ressourcen in den Unternehmen selbst, um den steigenden Anforderungen aus neuen Arbeitsverfahren, effektiven Abläufen und einer aufmerksamen Kundenorientierung gerecht zu werden
 - einwandfreier Technikeinsatz und ergonomische Arbeitsgestaltung, die störungsfreies, sicheres und gesundes Bauen ermöglichen
 - Beteiligung der Mitarbeiter und aller am Bau Beteiligten sowie kontinuierliche gemeinsame Lernprozesse, um alle Potenziale ausschöpfen zu können
 - ein kooperativer Führungsstil und ein gutes Betriebsklima in den Unternehmen
- Nutzung des betriebsinternen Wissens (Mitarbeiterwissen) zur Optimierung von technischen und organisatorischen Arbeitsprozessen
 - die Fähigkeiten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, neue Dienstleistungen zu entwickeln und sie wirtschaftlich umzusetzen (zum Beispiel Pflege und Instandhaltung, Beratung zum Einsatz neuer Bauprodukte und nachhaltigen Bauen)
 - eine gute Kooperation verschiedener Unternehmen untereinander sowie mit Planern

Die neue Qualität der Arbeitsgestaltung zeigt sich auch in der Fähigkeit, die vielen neuen Schnittstellen innerhalb des Gestaltungs- und Bauprozesses effektiv zu gestalten: Der Einsatz neuer Technologien, neuer Bauprodukte und Arbeitsverfahren erfordert neue Formen der Kooperation, Kommunikation und Vernetzung, um dem Kunden die neuen Potenziale reibungslos und produktiv zur Verfügung stellen zu können.

Dazu gehören innovative Ansätze zur Auftragsvergabe und Vertragsgestaltung sowie neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Gewerken, deren Anforderungsprofile sich in diesem Prozess verändern. Damit gehen auch Veränderungen der Anforderungsprofile an die Mitarbeiter einher.



Neue Qualität der Unterstützung für die Bauwirtschaft – vernetzte überbetriebliche Partner

Die Bauunternehmen können den Prozess der notwendigen Erneuerung umso besser bewerkstelligen, je wirkungsvoller sie durch externe Partner, zum Beispiel Innungen und Kammern sowie Präventionsdienstleister, unterstützt werden. Die neue Qualität des Bauens erfordert somit auch eine neue Qualität der Vernetzung der überbetrieblichen Partner. Die Bauunternehmen benötigen gebündelte und transparente Unterstützungskompetenz vor Ort, die sich an den praktischen Anforderungen ausrichtet.

Es geht INQA-Bauen darum, dass auch die überbetrieblichen Dienstleister die Potenziale einer vorausschauenden Arbeitsgestaltung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in der Bauwirtschaft unterstützen. Eine solche Unterstützungsleistung kann aber nur dann auf Nachfrage stoßen, wenn sie aus der Perspektive und unter Beteiligung der Unternehmen entwickelt wird. Wirkungsvoll kann sie auch nur dann sein, wenn sie koordiniert und vernetzt erfolgt, das heißt wenn Energien und Potenziale gebündelt und Überschneidungen vermieden werden. Die überbetrieblichen Partner müssen dazu über ihre jeweils klassischen Horizonte hinwegsehen und zum Bestandteil des gesellschaftlichen Gesamtsystems einer neuen Qualität des Bauens werden, zum Beispiel im Rahmen von überbetrieblichen Kompetenzzentren in der Region. Es sind Voraussetzungen zu schaffen, damit eine neue Qualität des Bauens ein Faktor zur Standortsicherung für kleine und mittelständische Betriebe wird.

Die durch Vernetzung entstehenden **regionalen Netzwerke von INQA-Bauen** verstehen sich als Qualitätsinitiativen in den Regionen – als Bündnisse und Initiativen für die neue

Qualität des Bauens. Die regionalen Netzwerke fördern innovative Unterstützungsleistungen, die den Unternehmen weiterhelfen. Die Vernetzung der Akteure soll auch einen **Innovationsdruck** auf die überbetrieblichen Partner ausüben, so dass sie die Bauunternehmen bei ihren neuen Anforderungen noch zeitnäher und praxisbezogener unterstützen.

Qualitätsunternehmen und ihre Leistungen sind wettbewerbsfähig – jedoch nur auf einem fairen Bauproduktmarkt, der gleiche Wettbewerbschancen bietet. Die regionalen Netzwerke müssen deshalb auch strategische Bündnisse sein, die Wettbewerbsgleichheit gezielt fördern: Qualitätsunternehmen verpflichten sich freiwillig, die vereinbarte Qualität eigenverantwortlich sicherzustellen (zum

Beispiel INQA-Bauen-Praxishilfen umzusetzen). Sie werden dabei von ihren Interessensverbänden unterstützt. Sie kooperieren mit den Aufsichtsbehörden und ermöglichen diesen, verstärkt solche Bauunternehmen in den Fokus der Aufsichtstätigkeiten zu stellen, die die Mindeststandards für Sicherheit und Gesundheit unterlaufen. Neben den Innovationsdruck tritt deshalb ein **Überwachungsdruck** zur Einhaltung des Qualitätsleitbildes und zur Sicherstellung der Wettbewerbsgleichheit. Dies liegt nicht nur im Interesse aller qualitätsorientierten Unternehmen: Es kann auch den Aufwand der Bauherren bei der Überwachung der von ihnen beauftragten Unternehmen, zum Beispiel hinsichtlich ihrer Verkehrssicherungspflichten und Aufgaben der Koordination nach der Baustellenverordnung, verringern.

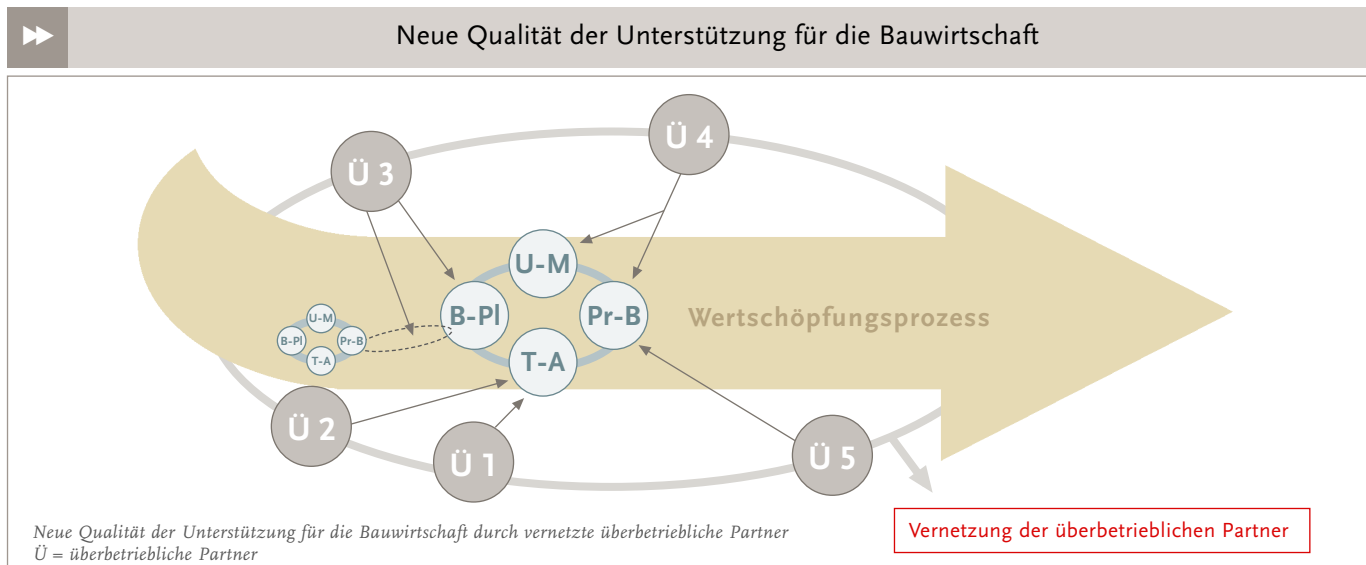


Bild 3



Neue Qualität des Gestaltungs- und Bauprozesses – wirkungsvolle Kommunikation und Kooperation im Bauvorhaben

Der Bauherr ist nicht in allen Fällen der direkte Partner der Bauausführenden. Den Projektsteuerern, Planern und Fachplanern kommt eine immer größere Bedeutung zu. Zwischen Idee, Ausführung, Vollendung und Nutzung eines Bauwerkes liegen zahlreiche interdisziplinäre Schnittstellen. Neue Technologien, Bauprodukte und Arbeitsverfahren mit stetig steigenden und differenzierter werdenden Anforderungen erfordern ganzheitliche Ansätze und gemeinsame Lernprozesse, die nur durch **wirkungsvolle Kommunikation und Kooperation im gesamten Bauvorhaben** zu erreichen sind (Bild 4).

Aus der Sicht des Bauherren liegen hier die größten Potenziale für Qualitätssteigerung, Kosten- und Zeiteinsparung bei seinem Bauvorhaben. Diese können durch eine neue Qualität vorausschauender Gestaltung des gesamten Gestaltungs- und Bauprozesses bis hin zur Nutzung des Bauwerkes durch die jeweils verantwortlichen Baubeteiligten nutzbar gemacht werden. Hierzu gehören unter anderem:

- eine klare Erarbeitung der Anforderungen und Vorstellungen des Bauherren und der späteren Nutzer, gegebenenfalls unterstützt durch innovative Planungsmethoden (zum Beispiel CAD, 3D-Animationen, Simulationsprogramme) und darauf aufbauende Ausschreibungen
- eine effektive Bauablaufplanung und Baustellenorganisation seitens der Planer und Ausführenden, die die Potenziale der ausführenden Fachunternehmen erschließt und mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien optimal

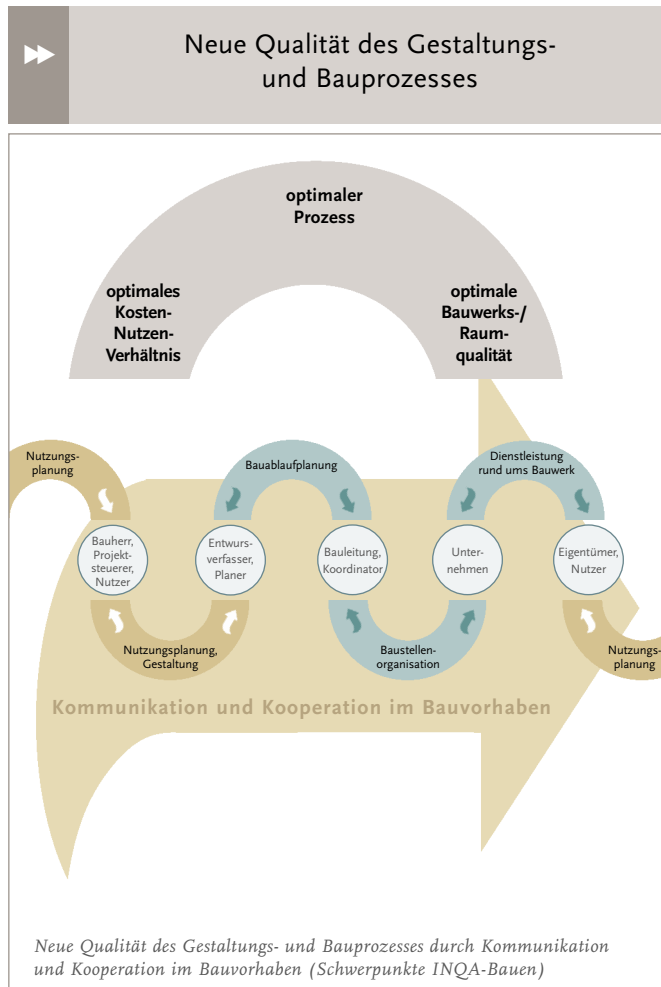


Bild 4

- nutzt (zum Beispiel internetgestützte Projektplattformen); möglichst frühzeitige Einbeziehung der Fachunternehmen, Händler und Dienstleister (Bauteam, Leistungsverbund)
- Einbindung der Unternehmen in die laufende Bauplanung und die erforderlichen Abstimmungsprozesse im täglichen Betrieb einer Baustelle
- gute Koordination der ausführenden Unternehmen durch den Bauherren und seine Verantwortlichen, um ein wirtschaftliches, sicheres und gesundes Neben- und Nacheinander auf der Baustelle zu ermöglichen
- ein kooperativer Kommunikationsstil zwischen Planern, Steuerern und Ausführenden, der aufziehende Probleme schon im Vorfeld lösen lässt, anstatt eingetretene Probleme als Nachträge zu verhandeln oder sogar auf juristischem Wege auszufechten
- gemeinsame Qualitäts(sicherungs)systeme für Bauherren und Auftragnehmer zur wirkungsvollen praktischen Umsetzung der qualitätsorientierten Werkverträge
- Qualität der konkreten Planung für die Nutzung und die spätere Werterhaltung des Bauwerks und frühzeitige Abstimmung mit den späteren Nutzern

Alle diese Qualitätsaspekte bedeuten eine Zusammenarbeit zwischen Architekten, Planern, Händlern, ausführenden Bauunternehmen und Nutzern, die die Qualität der Gestaltungs- und Bauprozesse sowie der Bauprodukte kontinuierlich verbessern wird. Aus Sicht des Bauherren führt dies zu mehr Transparenz, zu einem besseren Kosten-Nutzen-Verhältnis und letztlich zu einer höheren Rendite seines Bauvorhabens.



Neue Qualität gesellschaftlicher Wertvorstellungen – preiswert bauen heißt gemeinsam bauen

Ein optimaler Wertschöpfungsprozess innerhalb eines Unternehmens und ein planungssicherer, zeitlich optimierter Gestaltungs- und Bauprozess ermöglichen hochwertige und wirtschaftliche Bauwerke – gute Gründe für Bauherren, diese Qualität einzufordern und angemessen zu vergüten. Der Bauherr will kostengünstig und qualitätsbewusst bauen, und das ist ohne einen fairen, auf Qualität zielenden Leistungswettbewerb nicht zu erreichen. Wirtschaftliches Bauen bedeutet über die Qualität des Bauprozesses hinaus auch die Qualität des gesamten Lebenszyklusses eines Bauwerkes zu berücksichtigen. Nur so entsteht ein – im wahrsten Sinne des Wortes – **preiswertes Bauen**. Nur so wird eine Baukultur gefördert, die ein von allen getragener Markenartikel für Deutschland ist.

Der vierte entscheidende Bestandteil einer neuen Qualität des Bauens liegt deshalb darin, gemeinsame **Wertvorstellungen** des Bauens zu entwickeln und in einem **Leitbild „Neue Qualität des Bauens“** zu verdichten. Dies kann und muss sich als Grundlage für ein zielorientiertes Miteinander in den Regionen und in Deutschland etablieren.

Diese gesamtgesellschaftliche Dimension des Leitbildes erfordert Kooperation zwischen den nationalen Initiativen zur Förderung eines gemeinsamen Denk- und Gestaltungsprozesses (Bild 5). INQA-Bauen will in enger Abstimmung mit den Initiativen **Architektur und Baukultur** sowie **Kostengünstig qualitätsbewusst Bauen** des Bundesministeriums für Verkehr,

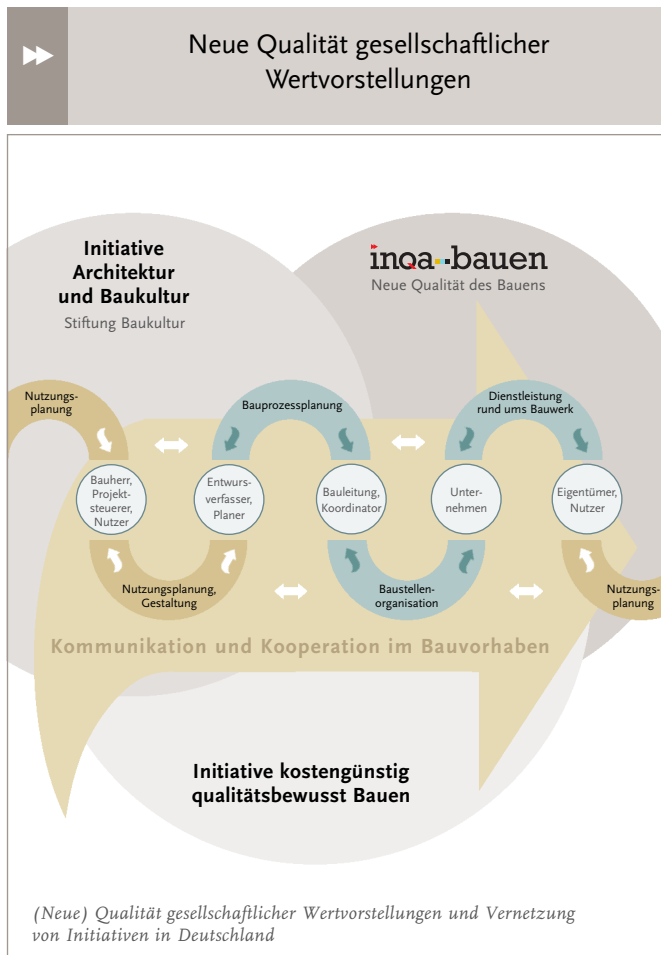


Bild 5

Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) die Ideen einer neuen Qualität des Bauens und einer hochwertigen Baukultur vorantreiben und mit optimierten Verbreitungsstrukturen innovative und erprobte betriebliche Lösungen in die Bauwirtschaft tragen. Die Initiativen Architektur und Baukultur sowie Kostengünstig qualitätsbewusst Bauen des BMVBS fördern vornehmlich die Qualität im planerischen Bereich.

Mit dieser Kooperation bundesweiter Initiativen wird ein integrierter Unterstützungsprozess angestrebt. An dessen Ende soll ein neues Bewusstsein hinsichtlich der Qualität einer ganzheitlichen Sicht des Bauens stehen. Letztendlich wird dadurch eine hochwertige Baukultur gefördert. Nur mit einer konzertierten gesellschaftlichen Initiative kann ein Konsens über die Kriterien erreicht werden, die den Weg zu einer neuen Qualität des Bauens in Deutschland öffnet und ermöglicht.

Mit dem gemeinsamem Engagement für eine **neue Qualität des Bauens** kann der ruinöse Weg eines preis- und nachtragsorientierten Gegeneinanders in Deutschland zugunsten eines Qualitätswettbewerbs immer weiter zurückgedrängt werden. Die drei Initiativen wollen die fachliche und politische Grundlage für ein neues Miteinander auf allen Ebenen des Bauens – eine neue Qualität der Baukultur – in Deutschland unterstützen und vorantreiben.





Anhang: Neue Qualität des Bauens: INQA-Bauen

aus „Bundesarbeitsblatt 8-9/2005“; Autoren: Volker Steinborn, Achim Sieker, Sebastian Schul, Oleg Cernavin*

Die Bauwirtschaft in Deutschland befindet sich im Umbruch. Die derzeitige Situation eröffnet Chancen, die Qualitätsorientierung auf Nachfrage- und Anbieterseite zu stärken. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn alle Baubeteiligten – Bauherren, Planer und Architekten, Unternehmen, Dienstleister, Sozialpartner, Behörden und Verbände – gemeinsam auf dieses Ziel hinarbeiten. INQA-Bauen will hierfür die bundesweite Plattform sein, um gemeinsam Strategien festzulegen und die notwendige flächendeckende Unterstützung gerade für kleine und mittlere Baubetriebe zu organisieren. INQA-Bauen setzt dabei vor allem auf eine proaktive, unternehmensübergreifende Gestaltung aller Bauprozesse, um die Interessen der Unternehmer an Produktivität und Wirtschaftlichkeit mit den Interessen der Mitarbeiter an sicheren Arbeitsplätzen zu verbinden.

Bauwirtschaft im Strukturwandel – Anlass für die Initiative

In der Diskussion über die Situation der Bauwirtschaft dominiert häufig das Klagen über zunehmenden Markt- und Konkurrenzdruck, vor allem über Billiganbieter, die die Marktpreise ruinieren. Insgesamt gewinnt man in diesen Diskussionen häufig den Eindruck, dass die Beteiligten davon ausgehen, es handle sich um eher vorübergehende, konjunkturelle Probleme. Der zunehmende Markt- und Konkurrenzdruck hat seine Ursache

aber vor allem in strukturellen und technologischen Veränderungen sowie der voranschreitenden Globalisierung.

Die aktuellen Handlungsbedingungen werden wesentlich von folgenden Entwicklungen bestimmt:

- Öffentliche Aufträge sind stark zurückgegangen und Aufgaben werden zunehmend privatisiert. Die Ausgaben der öffentlichen Hand für Baumaßnahmen gingen 2004 um 5,6 % zurück.
- Nach dem „Wendebloom“ befindet sich die deutsche Bauwirtschaft in einem andauernden Schrumpfungsprozess. Im Jahr 2004 haben sich im Vergleich zu 2003 die Bauinvestitionen in den neuen Ländern um 6 % und in den alten Ländern um 1,6 % verringert.
- Der Anteil der Arbeitskräfte aus Ländern mit geringem Lohnniveau, vor allem aus Osteuropa, hat stark zugenommen.
- Unternehmen aus anderen EU-Ländern, die Bauleistungen wegen geringerer Lohnkosten günstiger anbieten können, sind in Deutschland zunehmend tätig.
- Der Schwarzmarkt ist erheblich gewachsen: Im Jahr 2004 betrug das Volumen der Schwarzarbeit in Deutschland bereits 364 Mrd. Euro, das waren 16 % des BIP. Davon entfielen 133 Mrd. Euro Umsatz auf Bauarbeiten und Hausreparaturen.

*Dr. Volker Steinborn ist Leiter der Fachgruppe 3.5 bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Achim Sieker ist als Referent im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) tätig, Sebastian Schul ist Referatsleiter im Hessischen Sozialministerium und Oleg Cernavin Mitarbeiter der BC Forschungsgesellschaft.

Die genannten Entwicklungen führen zu Überkapazitäten und in der Folge zu einem exzessiven Preiswettbewerb. Entsprechend reagieren viele Unternehmen mit Preissenkungen – auch weil sie zunächst ihr Überleben sichern müssen. Die Preissenkungen lassen sich kurzfristig zum Beispiel über Lohnsenkungen, Arbeitszeitverlängerung, Intensivierung der Arbeit, durch Entlassungen, engere Zeitpläne oder Einsparungen bei Sicherheitsmaßnahmen ausgleichen. Doch diese Strategie führt mittelfristig nur zu neuem Preisdruck.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass bei sinkender Beschäftigtenzahl im Baugewerbe die Zahl der Baubetriebe stagniert oder sogar leicht ansteigt. Dies zieht eine deutliche Verkleinerung der durchschnittlichen Betriebsgröße und eine stärkere Spezialisierung der Betriebe nach sich. Auf der anderen Seite steigt jedoch die Nachfrage nach Bauleistungen „aus einer Hand“, speziell im stetig wachsenden Segment „Bauen im Bestand“. Um diese Nachfrage befriedigen zu können, müssen die geschrumpften und spezialisierten Unternehmen stärker, besser und vor allem langfristiger als bisher kooperieren. Hierzu sind nachhaltig angelegte Unternehmensstrategien zu entwickeln, wie sie im Rahmen des bevorstehenden Unternehmensratings nach Basel II auch von Finanzdienstleistern gefordert werden. Bedingt durch den akuten Überlebenskampf treten derartige Fragestellungen in vielen Unternehmen jedoch in den Hintergrund. Neben diesen spezifischen strukturellen Änderungen steht auch die Bauwirtschaft vor einem tief greifenden technischen Wandel. Neue Technologien, neue Arbeitsverfahren und neue Bauprodukte verändern die Bauprozesse und die Arbeitsabläufe. Diese Entwicklungen stellen wachsende Anforderungen an die Innovations- und Operationsfähigkeit der Bauunternehmen und ihrer Mitarbeiter.

Die gesamte Baubranche durchläuft also einen grundlegenden Re-Organisationsprozess. Wie die deutsche Bauwirtschaft an dessen Ende strukturiert sein wird, in welchen Segmenten sie

ihre Konkurrenzfähigkeit behalten oder ausbauen kann, ist noch nicht entschieden.

INQA-Bauen will deutlich machen, dass der derzeitige Konkurrenzdruck und technologische Wandel der Arbeit nicht mehr vorwiegend als Preisdruck empfunden werden darf, sondern vor allem Innovationsdruck erzeugt, dem sich die Unternehmen stellen müssen. Langfristig werden nur diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die in der Lage sind, über durchdachte Arbeitsgestaltung und Innovationen alle Ressourcen im Bauprozess effektiv zu nutzen und sich neue Marktfelder zu erschließen. Wer nur auf den Preisdruck reagiert, wird seine für den langfristigen Erfolg erforderlichen Ressourcen nicht pflegen, sondern sie im Gegenteil vergeuden. Ein Mitarbeiter, der Lohnsenkung und Zeitdruck ausgesetzt ist, wird auf Dauer seine Leistungen nicht fachgerecht einbringen können. Eine fatale Spirale des Qualitätsverlustes tritt ein, die die Existenzprobleme verstärken wird.

Gute und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen und Dienstleister zeigen jedoch, wo in dieser Situation für die deutsche Bauwirtschaft die Zukunft liegen kann. Diese Unternehmen beweisen, wie die derzeitige Krise durch systematisch verbesserte Ressourcennutzung und Innovationen bewältigt werden kann. Bei ihnen wird die neue Qualität der Arbeit in der Bauwirtschaft in folgenden Aspekten sichtbar:

- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation
- Einsatz neuer Technologien, Bauprodukte und Arbeitsverfahren
- Erschließung neuer Geschäftsfelder und Dienstleistungen

Diese drei Innovationsfelder einer neuen Qualität der Arbeit werden im Folgenden kurz dargestellt.

Optimierung der Organisationsstrukturen und Geschäftsabläufe

Die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Organisationsstrukturen sowie eine kunden- und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für jedes Unternehmen. Hierin liegen die größten Produktivitätsreserven, die durch eine vorausschauende Arbeitsgestaltung nutzbar gemacht werden können. Dieser Weg bietet ebenfalls größte Potenziale zur Kostensenkung. Wichtige Elemente sind:

- optimale Planung und Vorbereitung der betrieblichen Abläufe in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- frühzeitige und wirkungsvolle Kooperation und Kommunikation mit allen am Bau Beteiligten, um einen effizienten Bauprozess und hohe Bauqualität realisieren zu können
- Streben nach langfristigen, überbetrieblichen Kooperationen, die auch betriebsübergreifend kontinuierliche Verbesserungsprozesse ermöglichen
- effektive Arbeitsorganisation, die die Produktivität, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Beteiligten fördert und Aspekte von Sicherheit und Gesundheit in die Abläufe integriert
- sichere Technik und ergonomische Arbeitsgestaltung (hohe Arbeitsplatzqualität), die störungsfreies, sicheres und gesundes Bauen ermöglichen
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Arbeitsgestaltung, consequente Nutzung des betriebsinternen Wissens (Mitarbeiterwissen)
- Förderung der humanen und sozialen Ressourcen, der Kompetenzen und Qualifikationen aller Mitarbeiter, um den steigenden Anforderungen aus technischem und organisatorischem Wandel und Erwartungen der Kunden gerecht zu werden
- ein mitarbeiterorientierter Führungsstil und ein gutes Betriebsklima, in dem motivierte Mitarbeiter überdurchschnittliche Leistungen einbringen

Portrait der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Die INQA ist ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen. Mit INQA wollen die Initiatoren die Interessen der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze verbinden. Einen Schwerpunkt von INQA bilden Aktivitäten für die Bauwirtschaft. **INQA-Bauen** ist ein Netzwerk von Fachleuten, die an der Verbreitung ihrer Erkenntnisse, Erfahrungen und Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Bauwirtschaft interessiert sind und aktive Beiträge hierzu leisten wollen. An **INQA-Bauen** beteiligen sich Bauunternehmen, Bauherren, Planer und Architekten, Verbände, IG BAU, Handwerkskammern, Ingenieurkammern, Vertreter von Baubehörden, Krankenkassen, Arbeitsschutzbehörden der Länder, Berufsgenossenschaften, RKW Eschborn, Hochschul- und Forschungsinstitute, Bau dienstleister, Unternehmensberater und Arbeitsmediziner.

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. **INQA-Bauen** ergänzt und unterstützt in diesen Bereichen die Initiativen „Architektur und Baukultur“ sowie „Kostengünstig qualitätsbewusst Bauen“ des BMVBS.

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



Unternehmen, die diese Grundsätze befolgen, beweisen, dass sie dem aktuellen ruinösen Preiswettbewerb zumindest teilweise ausweichen können. Über Qualität und Innovationsfähigkeit erzielen sie einen Bonus bei Planern und Kunden. Dies würdigen auch Banken durch günstigere Konditionen, da solche Unternehmen ihre Arbeits und Geschäftsabläufe und Risikopotenziale systematisch planen, kontrollieren und dokumentieren und damit den Erfordernissen von Basel II gerecht werden.

Einsatz neuer Technologien, Bauprodukte und Arbeitsverfahren

Die Fähigkeit, neue Technologien, neue Bauprodukte und innovative Arbeitsverfahren zu beherrschen und dem Kunden Komplettleistungen anzubieten, ist ein wesentlicher Faktor, um sich von der Konkurrenz abzuheben und die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Auf diesem Gebiet sind derzeit folgende Entwicklungen zu beobachten:

- Einsatz neuer Bauprodukte, die zum Beispiel zu einer geringen Schadstoffbelastung führen und weiter- oder wiederverwendet werden können. Die Verwendung dieser Bauprodukte erfordert spezifische Kenntnisse in Transport, Lagerung und Verarbeitung
- veränderte Kundenbedürfnisse nach neuen, umweltorientierten Technologien und intelligenten Steuerungssystemen; hierzu gehören zum Beispiel Wärmedämmung, Niedrigenergiestandards, Solartechnik und Digitalisierung von Steuerungs- und Regelungstechnik, (zum Beispiel Niedrigenergie-Häuser, „intelligente Häuser“)
- verstärkter Einsatz vorgefertigter Komponenten (zum Beispiel im Fassadenbau, Sanitärbereiche von Wohnblocks)
- Automatisierung der Bauproduktion, technologische Neuentwicklungen wie Montagesysteme, Mauerroboter, rechnergesteuerte Betonverteilmasten, Automatisierung der Ausbaugewerke

- Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in den Bereichen Auftragsannahme, Angebotserstellung, Projektplanung und -steuerung, Risiko-/Gefährdungsbeurteilung, Schwachstellenanalyse, Controlling (zum Beispiel ERP-Systeme für den Bausektor)
- Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, um die Kooperation aller am Bau Beteiligten zu verbessern; spezifische Softwareprogramme und internetbasiertes Projekt- oder Planungsmanagement führen zu Standardisierung von Abläufen sowie klaren Definitionen der Informations- und Kommunikationswege

Billiganbieter mit gering qualifizierten Mitarbeitern können bei diesen Qualitätsmerkmalen allenfalls nachziehen. Gerade hierin liegen für viele deutsche Bauunternehmen aufgrund ihrer Struktur und ihren Erfahrungen große Wettbewerbschancen.

Erschließung neuer Geschäftsfelder und Dienstleistungen

Die Entwicklungen in der Bauwirtschaft lassen den Schluss zu, dass die Zahl der Arbeitsplätze in den traditionellen Baubereichen weiter zurückgehen wird. Zugleich entstehen aber Arbeitsplätze in baubegleitenden Dienstleistungsbereichen. Ein wesentliches Innovationsfeld ist im Entstehen neuer Dienstleistungen rund um das Gebäude zu erkennen. Dabei sind folgende Entwicklungen zu beobachten:

- Die Nachfrage der Kunden nach Komplettangeboten für den gesamten Bauprozess nimmt zu. Damit sind Systemanbieter gefragt, unterschiedliche Leistungen rund um das Bauwerk kombiniert anzubieten und hierzu kompetente Partner projektorientiert zu vernetzen. Angesichts der schnellen Innovationszyklen neuer Technologien und Bauprodukte wird ein Schnittstellenmanagement immer wesentlicher, das dem Kunden weitestge-

hend die Probleme der Abstimmung und Kontrolle abnimmt und den Wertschöpfungsprozess möglichst optimal gestaltet.

- Zunehmend gefragt ist die Fähigkeit, zusammen mit dem Kunden dessen Bedarfe über den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes zu ermitteln. Dabei entstehen neue Dienstleistungen wie Prüfung, Instandhaltung und Pflege. Moderne Unternehmen präsentieren sich als koordinierende Ansprechpartner und Problemlöser für die gesamte Lebenszeit des Gebäudes.
- Zunehmende Nachfrage entsteht in der Kundenberatung über neue Bauprodukte mit ihren Einsatzmöglichkeiten, ihrer Verarbeitung und ihrem Nutzen. Dabei spielen Kompetenzen in der Vielzahl der technisch und ökologisch ausgerichteten Gütesiegel und Zertifikate eine bedeutende Rolle.
- Der Bedarf nach Dienstleistungen im Bereich „nachhaltiges Bauen“ wächst. Die Anbieter müssen dabei die folgenden Dimensionen gleichermaßen abdecken:
 - ökologische Dimension: Ressourcen schonender Einsatz von Stoffströmen, Verzicht auf Schadstoffe, Verringerung der CO₂-Emissionen der Gebäude, geringe Bodenversiegelung, Energieeinsparung, Wärmeschutz
 - ökonomische Dimension: Minimierung der Lebenszykluskosten, Optimierung der Kosten für technische und soziale Infrastruktur
 - soziale Dimension: gesundes Wohnen innerhalb und außerhalb der Wohnung

Momentan ist noch nicht erkennbar, welche Anbieter diese neuen Marktsegmente besetzen werden. Denkbar ist, dass sich die Ausbaugewerke als innovations- und wandlungsfähig erweisen und aus ihrer Mitte heraus neue, vielleicht vereinheitlichte Anbietergruppen mit umfangreicheren und neuen Kompetenzen und Angebotsprofilen entwickeln. Denkbar sind aber auch andere Varianten: Baustoffhersteller oder Akteure aus dem Facility Management bieten zum Beispiel teilweise schon heute entsprechende Dienstleistungen an.

Innovative Bauunternehmen können Chancen nutzen

Die skizzenhaft dargestellten Umbruchprozesse und neuen Anforderungen in der Bauwirtschaft (Bild 6) verdeutlichen, dass es sich bei den Entwicklungen in der Bauwirtschaft um eine grundlegende Umstrukturierung handelt. Diese Entwicklung ist nicht umkehrbar und schreitet weiter voran. Schon heute ist absehbar, dass nicht alle Betriebe diesen Prozess überstehen werden. Selbst wenn die Konjunktur anzieht, sind davon keine ausreichenden Wachstumsimpulse für die Bauwirtschaft zu erwarten. Die strukturellen Probleme bleiben bestehen. Es geht also nicht nur um das Überstehen einer sinkenden Nachfrage,

sondern vielmehr um eine umfassende Erneuerung der ganzen Bauwirtschaft hin zu einer neuen Qualität des Bauens, in der alle Innovationsfelder genutzt werden.

Gute Unternehmen der Bauwirtschaft lassen sich nicht von der Verunsicherung der Umbruchsituation leiten, sondern versuchen vor allem die Chancen zu nutzen, die aus dem Umbruch erwachsen. Die Tabelle (Seite 25) zeigt Merkmale von Unternehmen, die sich dem Innovationsdruck stellen, im Vergleich zu konventionell reagierenden Unternehmen.

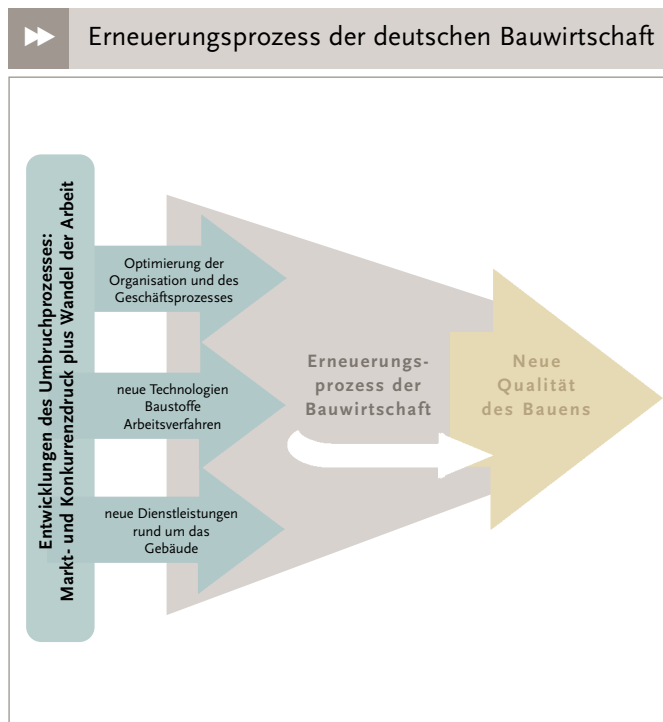


Bild 6

Die Leistungen und Praxishilfen von INQA-Bauen

INQA-Bauen will eine neue Qualität des Bauens fördern und den Erneuerungsprozess der deutschen Bauwirtschaft mitgestalten. INQA-Bauen zielt vor allem darauf, kleine und mittlere Bauunternehmen dabei zu unterstützen, eine Neuausrichtung aus eigener Kraft besser und leichter anzugehen und zu bewältigen.

INQA-Bauen unterstützt die Unternehmen dabei mit drei wesentlichen Elementen:

- ein Qualitätsleitbild, das die Nachfrage nach neuer Qualität der Bauarbeit fördert
- Praxishilfen als Referenzprodukte für Produktivität und Qualität
- regionale Netzwerke als Bündelung regionaler Angebote und zum Aufbau von Innovationsdruck



Merkmale des innovativen Unternehmers im Vergleich zum durchschnittlichen Unternehmer

Innovativer Unternehmer	Durchschnittlicher Unternehmer
<p>Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vertraut Mitarbeitern (gemeinsame Lösungsversuche) – Handelt berechenbar nach festen Grundsätzen – Denkt systemisch – Betrachtet Prozesse dynamisch – Strebt nach Selbststeuerung <p>Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hat eine Strategie und Zielsetzung (Angebotsprofil, Marktziele, Bauqualität, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit) – Begreift Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit als Produktivfaktor – Hat kollegiales Betriebsklima – Ist mitarbeiterorientiert – Ist kundenorientiert – Ist an Bauqualität orientiert – Ist an langfristigem Geschäft und Gewinn orientiert – Will ständig dazulernen (zum Beispiel neue Techniken) – Versucht, ständig neue Dienstleistungen zu entwickeln – Kooperiert mit anderen Firmen (Netzwerke) <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> – Setzt sich frühzeitig mit Bauherr und Planer zusammen – Gibt durchdachte Angebote ab und versucht Nachforderungen zu vermeiden – Kooperiert und kommuniziert von sich aus vorausschauend mit allen am Bau Beteiligten – Analysiert Arbeitsbedingungen systematisch nach Gefährdungen/Schwachstellen und setzt entsprechende Maßnahmen um (Gefährdungsbeurteilungen) – Beteiligt Mitarbeiter an Planung und Organisation – Organisiert die Baustelle vorausschauend (inklusive gutem Materialfluss) 	<p>Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dominiert die Mitarbeiter (Frage und Antwort/Befehl und Gehorsam) – Orientiert sich von Fall zu Fall – Verlässt sich auf Improvisation – Betrachtet Einzeldinge statisch – Überlässt „Unangenehmes“ gerne anderen <p>Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> – Denkt vor allem an den nächsten Auftrag – Begreift Arbeitsschutz als Kostenfaktor – Setzt allein auf Verdienst als Leistungsanreiz – Ist hierarchisch orientiert – Sieht Kunden eher als „Belastung“ – Ist am Preis orientiert – Ist am kurzfristigen Gewinn orientiert – Nimmt neue Entwicklungen spät wahr – Denkt nur von Auftrag zu Auftrag – Sieht in anderen Firmen vor allem Konkurrenten <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kommuniziert von sich aus wenig mit Bauherr und Planer – Versucht, Aufträge ausschließlich über den Preis zu gewinnen – Kooperiert und kommuniziert nur bei aufgetretenen Problemen – Reagiert erst bei eingetretenen Unfällen oder Schäden – Lässt sich in Planung und Organisation nur ungern „reinreden“ – Improvisiert von Tag zu Tag

Tabelle 1

Fortsetzung nächste Seite

Fortsetzung

Merkmale des innovativen Unternehmers im Vergleich zum durchschnittlichen Unternehmer	
Innovativer Unternehmer	Durchschnittlicher Unternehmer
<ul style="list-style-type: none"> – Informiert Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über Arbeitsziele, Arbeitsaufgabe und Gefährdungen – Legt Wert auf Qualifikation und Fortbildung der Mitarbeiter – Achtet auf Ordnung und Sauberkeit (Image) – Bindet alle Mitarbeiter in die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse ein und lernt aus Fehlern – Bauprozessbegleitende, interne Qualitätskontrolle – Führt systematisch „Manöverkritik“ und Nachkalkulationen durch <p>Technikeinsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> – Legt Wert auf den Einsatz geprüfter und funktionsfähiger Arbeitsmittel – Nutzt systematisch technische Hilfsmittel zur Arbeitserleichterung und Produktivitätssteigerung – Erprobt frühzeitig neue Technologien – Testet laufend neue Arbeitsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> – Teilt Mitarbeiter kurzfristig zu Arbeiten ein – Klagt über Mangel an qualifiziertem Fachpersonal – Betrachtet Ordnung und Sauberkeit als nachrangig – Nutzt Erfahrungen der Mitarbeiter nicht, Fehler werden in erster Linie geahndet oder verschwiegen – Unregelmäßige, hauptsächlich extern veranlasste Qualitätskontrollen – Setzt vor allem auf Nachtragsmanagement <p>Technikeinsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erfüllt Anforderungen an Prüfung der Arbeitsmittel eher formal – Setzt technische Hilfsmittel vornehmlich auf Grund äußerer Zwänge ein (Termindruck, Kontrollen, technische Probleme) – Ist skeptisch gegenüber neuen Technologien – Nutzt neue Arbeitsverfahren erst, wenn der Kunde dies fordert

Tabelle 1

Qualitätsleitbild fördert die Nachfrage nach neuer Qualität der Bauarbeit

Jeder Bauherr will kostengünstig, aber auch qualitätsbewusst bauen. Derzeit rückt die Qualität aufgrund des Preiswettbewerbs etwas in den Hintergrund. Es muss deutlich werden, dass nicht der Billiganbieter, der mit allen Mitteln hinter dem Auftrag herjagt, für den Bauherrn der preisgünstigste Anbieter ist. Wirtschaftlich kann nur der bauen, der auf hohe Qualität des Bauens und hohe Produktivität setzt. Das ist nur mit Unternehmen möglich, die auf Arbeitsqualität setzen, die die Beschäftigungsfähigkeit fördern, die eine intensive betriebliche Gesundheitsförderung betreiben und die kontinuierliche (lebenslange) Lernprozesse einleiten. Die neue Qualität des Bauens muss dabei den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes durchdringen und umfassen: Planung, Bau, Nutzung, Instandhaltung, Umbau und Abriss. Nur so entsteht ein, im wahrsten Sinne des Wortes, preiswertes Bauen und nur so wird eine Baukultur gefördert, die ein Markenartikel für Deutschland ist.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle Akteure in der Bauwirtschaft deutlich machen, welche Qualitätsvorstellungen sie haben und wie sie sich die Zukunft der Bauwirtschaft vorstellen. INQA-Bauen macht deswegen die gemeinsamen Wertvorstellungen des Bauens aller INQA-Bauen-Beteiligten in den Leitgedanken „Neue Qualität des Bauens“ sichtbar. Dieses Leitbild ist bundesweit und regional als Kompass für ein zielorientiertes Miteinander zu etablieren und dient als Ausgangspunkt und Orientierung für eine nachhaltige Erneuerung.

Praxishilfen als Referenzprodukte für Produktivität und Qualität

INQA-Bauen wird konkrete Praxishilfen anbieten, die vor allem zwei Funktionen erfüllen:

- Sie unterstützen als Referenzprodukte ganz konkret eine vorausschauende Arbeitsgestaltung in den Unternehmen, um Produktivität und Ressourcennutzung zu verbessern.
- Sie beschreiben als Referenzprodukte die Qualitätsstandards für eine innovative Arbeitsgestaltung und einen effektiven Bauprozess, sowohl aus Perspektive der Bauunternehmen als auch der Bauherren.

INQA-Bauen entwickelt im ersten Schritt folgende Praxishilfen:

- **CASA-bauen** (Chancen ausloten – systematisch arbeiten): Dieses Instrument ermöglicht den Unternehmen, ihre Organisation und die einer Baustelle systematisch und geplant anzugehen. Der Unternehmer kann CASA-bauen als Hilfe für die Gestaltung der Prozesse einsetzen oder als ein Instrument, mit dem er seine Abläufe kontinuierlich analysieren und verbessern kann. CASA-bauen behandelt folgende Themen: zum einen die Organisation des Unternehmens: klare Ziele, erfolgreiches Führen, wirkungsvolle Arbeitsorganisation, leistungsfördernder Personaleinsatz, Information und Kommunikation, wirtschaftlicher und störungsfreier Technikeinsatz sowie Innovationen und Nachhaltigkeit. Zum anderen die Organisation der Baustelle: durchdachtes Angebot, Kooperation und Kommunikation der am Bau Beteiligten, klare Organisationsplanung der Baustelle, praxishilfen-gerechte Arbeitsvorbereitung, produktiver und motivierender Personaleinsatz, gute baubegleitende Qualitätskontrolle und Steuerung sowie Verbesserung und Innovation.



- **KOMKO-bauen** (Kommunikation und Kooperation aller am Bau Beteiligten): Dieses Instrument richtet sich in erster Linie an Planer, Koordinatoren und Bauunternehmen. KOMKO-bauen hat eine effektive Bauablaufplanung und Baustellenorganisation seitens der Architekten und Planer zum Ziel, die die Potenziale der ausführenden Fachunternehmen erschließen. Die Bauunternehmen sollen besser in die laufende Bauplanung und die erforderlichen Abstimmungsprozesse im täglichen Betrieb einer Baustelle eingebunden werden. Durch einen kooperativen Kommunikationsstil und gute Kooperation zwischen Planern, Bauleitung und ausführenden Firmen sollen aufziehende Probleme vermieden werden statt sie nachträglich zu verhandeln. Gleichzeitig soll die Kooperation und Kommunikation der Bauunternehmen untereinander verbessert werden. Zur Umsetzung dieser Ziele stellt KOMKO-bauen konkrete Orientierungs- und Analyse-Instrumente zur Verfügung.
- **INQA-Bauen-Bauherren-Info**: Dieses Instrument soll dem Bauherren in kurzer und knapper Form Tipps geben, wie er wirtschaftlich und mit hoher Bau- und Nutzungsqualität sein Bauwerk realisieren kann. Er wird auf eine systematische Prozessplanung hingewiesen sowie auf eine Ausschreibung für die Bauunternehmen, die ihm eine wirtschaftlich und qualitativ gute Lösung ermöglicht.

INQA-Bauen Praxishilfen

CASA-bauen steht seit Januar 2006 im Internet (www.inqa-bauen.de), als CD-ROM (ab Frühjahr 2006) und als Kurzfassung in Broschürenform (seit November 2005) zur Verfügung. **KOMKO-bauen** wird im Frühjahr 2006 im Internet, als CD-ROM und als Kurzfassung in Broschürenform vorliegen. Die **INQA-Bauen-Bauherren-Info** wird Mitte 2006 im Internet und als Broschüre gedruckt vorliegen.

Regionale Netzwerke als Bündelung regionaler Angebote und zum Aufbau von Innovationsdruck

Die Bauunternehmen können den Prozess der notwendigen Erneuerung umso besser umsetzen, je wirkungsvoller sie von externen Partnern, zum Beispiel Präventionsdienstleistern, Innungen und Kammern, unterstützt werden. In den Regionen sind viele gute und konkrete Aktivitäten und Angebote vorhanden. Doch in der Regel existieren diese nebeneinander und ohne Koordination. Die Bauunternehmen können oft die Potenziale der Angebote nur schwer erkennen. Die regionalen Netzwerke von INQA-Bauen sollen die vorhandenen Angebote und Dienstleistungen vernetzen und es so den Unternehmen erleichtern, diese Angebote gezielt zu nutzen.

Die regionalen Netzwerke verstehen sich gleichzeitig als Qualitätsinitiativen in den Regionen – als Bündnisse und Initiativen für die neue Qualität des Bauens. Die regionalen Netzwerke fördern innovative Unterstützungsleistungen, die den aktuellen Bedürfnissen der Unternehmen entsprechen. Die Vernetzung der Akteure soll auch einen Innovationsdruck auf die überbetrieblichen Partner selbst ausüben, damit sie kooperativ, konzentriert und zeitnah Bauunternehmen bei neuen Anforderungen unterstützen können und ihre Angebote schärfen und verbessern.

Qualitätsunternehmen und ihre Leistungen sind wettbewerbsfähig – jedoch nur auf einem fairen Baumarkt, der gleiche Wettbewerbschancen bietet. Die regionalen Netzwerke müssen deshalb auch strategische Bündnisse sein, die Wettbewerbsgleichheit gezielt unterstützen: Qualitätsunternehmen verpflichten sich freiwillig, die vereinbarte Qualität eigenverantwortlich sicherzustellen (zum Beispiel INQA-Bauen-Praxishilfen umzusetzen). Sie werden dabei von ihren Interessenverbänden unterstützt. Gleichzeitig rücken Unternehmen, die gesetzliche Mindeststandards gezielt unterlaufen, verstärkt in den Fokus der Aufsichtsinstitutionen. Neben einem Innovationsdruck in der Region tritt deshalb ein Überwachungsdruck zur Förderung des Qualitätsleitbildes und zur Sicherstellung der Wettbewerbsgleichheit. Dieser Überwachungsdruck hilft nicht nur den qualitätsorientierten Unternehmen, sondern verringert mittelfristig auch den Koordinierungsaufwand von Bauherren bei der Sicherstellung eines störungsfreien und sicheren Bauablaufes.

Erste regionale Netzwerke von INQA-Bauen sind bisher in Heinsberg, Hessen, Hamburg, Sachsen und in Berlin-Brandenburg entstanden beziehungsweise im Aufbau.

INQA-Bauen in Kooperation mit anderen Qualitätsinitiativen

Die Ziele von INQA-Bauen erfordern die Kooperation zwischen den bestehenden nationalen Initiativen im Bereich der Bauwirtschaft zur Förderung eines gemeinsamen Denk- und Gestaltungsprozesses. INQA-Bauen will in enger Abstimmung mit den Initiativen „Architektur und Baukultur“ sowie „Kostengünstig qualitätsbewusst Bauen“ des BMVBS die Ideen einer neuen Qualität des Bauens und einer hoch entwickelten Baukultur vorantreiben und mit optimierten Verbreitungsstrukturen innovative und erprobte betriebliche Lösungen für eine neue Qualität des Bauprozesses mit den Schnittstellen zu Planung und Nutzung in die Bauwirtschaft tragen.

INQA-Bauen ergänzt dabei die anderen Initiativen vor allem durch die Förderung qualitäts- und innovationsorientierter Unternehmenskulturen. Durch gemeinsames Engagement für eine neue Qualität des Bauens kann das ruinöse preis- und nachtragsorientierte Gegeneinander in der Bauwirtschaft in Deutschland zugunsten eines Qualitätswettbewerbs zurückgedrängt werden. Gemeinsames Ziel ist eine neue Baukultur und eine neue Qualität des Bauens, durch die die wirtschaftliche Bedeutung der deutschen Bauwirtschaft erhalten und gefördert wird.

Literatur

- IAW, Schneider, F. (Universität Linz)
zusammen mit dem Institut für Angewandte
Wirtschaftsforschung (IAW)
Tübingen (2005): Pressemitteilung ZDB, Zentralverband
des Deutschen Baugewerbes e. V. (Hrsg.) (2005). Analyse und
Prognose, Bauwirtschaftlicher Bericht 2004/2005, Berlin
- Cernavin, O.; Holland, U. F.; Keller, S.; Lemke, P. (2005):
Von den Guten lernen – Mitarbeiterbefragungen als
Instrumente einer präventiven Arbeitsgestaltung, in:
Domsch, M. und Ladwig, D. H. (Hrsg.): Handbuch
Mitarbeiterbefragung. 2. Aufl., Berlin u. a., S. 367–387
- Bosch, G.; Rehfeld, D. (2003): Zukunftsstudie Baugewerbe
Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen
- Bundesministerium für Verkehr-, Bau- und Wohnungswesen
(Hrsg.) (2001). Leitfaden Nachhaltiges Bauen, Berlin
- Marsch, E. W.; Heinrich, K.; Mahlstedt, H. (2003):
Zusammenfassender Bericht der RG-Bau im RKW zu den
Projekten und Gutachten der Zukunftsinitiative Bau NRW,
Eschborn Schul, S.; Sieker, A.; Steinborn, V. (2004):
INQA – Netzwerk Baustelle, in: Bundesarbeitsblatt, Heft 9,
Jg. 2004, S. 10–13 VDI-Nachrichten, Mai 2001, Vogdt, F. U.
(2002): Dialog Bauqualität – Endbericht des
Forschungsprojekts, Institut für Erhaltung und
Modernisierung von Bauwerken (IEMB), Berlin


 The logo for 'inoa-bauen' features the word 'inoa' in a lowercase, sans-serif font with a red arrow pointing right above the 'a' and a red arrow pointing left below the 'a'. This is followed by a small square icon containing a yellow and blue gradient, and then the word 'bauen' in a larger, bold, lowercase, sans-serif font.

Initiativkreis Neue Qualität des Bauens

Was finde ich wo?

INQA-Bauen bietet allen am Bauprozess Beteiligten – insbesondere den Bauunternehmen – Referenzinstrumente, Praxishilfen, gute Beispiele und Fachinformationen an. Alles ist im Internet zu finden unter: www.inqa-bauen.de

Inhalte sind unter anderem:

- **CASA-bauen** – das Referenzinstrument für Bauunternehmen in der interaktiven Online-Fassung
- **KOMKO-bauen** – das Referenzinstrument für Kommunikation und Kooperation im Bauprozess in der interaktiven Online-Fassung
- Arbeitshilfen von **INQA-Bauen** und von den Partnern von **INQA-Bauen** für eine neue Qualität des Bauens
- Die Datenbank DIA-Bau mit einer Fülle guter und Vorbildlicher Projekte und Praxisbeispiele
- Fachinformationen zu einer neuen Qualität des Bauens
- Umfassende Informationen zu **INQA-Bauen** mit allen Partnern
- Viele Links zu weiterführenden Praxishilfen, Ansprechpartnern und Informationen

CASA.bauen

Chancen ausloten – systematisch bauen
www.casa-bauen.de



„CASA-bauen – Chancen ausloten – systematisch arbeiten“ ist eine Praxishilfe für kleine und mittelständische Bauunternehmen.

CASA-bauen ermöglicht es den Unternehmen, ihre Arbeitsabläufe systematisch zu analysieren und erfolgreich zu gestalten. Die Praxishilfe umfasst in erster Linie die Themen Qualität, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, Kundenorientierung sowie Fehlervermeidung.

CASA-bauen hilft, Schwachstellen im Bauablauf zu finden, Verbesserungen in den Arbeitsabläufen einzuleiten und die vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen.

Die Themen 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)

CASA-bauen ist ein Referenzinstrument von INQA-Bauen der Initiative für eine Neue Qualität des Bauens. INQA-Bauen wird durch die wichtigen Organisationen der Bauwirtschaft – wie Sozialpartner, Fachverbände, Präventionsdienstleister, Ministerien – getragen. Zielsetzung ist die Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen für die Bauwirtschaft in Deutschland.

INQA-Bauen Initiativkreis Neue Qualität des Bauens – www.inqa-bauen.de

Geschäftsführung: Netzwerk Baustelle
 (Dr. Sebastian Schul, Telefon 06 11.41 19-25,
s.schul@afas-wi.hessen.de) und Bundesanstalt
 für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
 (Dr. Volker Steinborn, Telefon 03 51.56 39-5450,
steinborn.volker@baua.bund.de)

Referenzinstrument bedeutet, dass das Instrument (CASA- und KOMKO-bauen) einen gemeinsamen konkreten inhaltlichen Nenner für eine Neue Qualität des Bauens der wesentlichen Partner in der Bauwirtschaft darstellt. Zusätzlich verknüpft das Referenzinstrument (auf der CD-ROM und im Internet) die vorhandenen anderen Instrumente der INQA-Bauen-Partner und führt zu diesen hin.

KOMKO-bauen

Kommunikation und Kooperation der am Bau Beteiligten
www.komko-bauen.de



„KOMKO-bauen – Kommunikation und Kooperation aller am Bau Beteiligten“ ist eine Praxishilfe für Bauherren, Gestalter, Planer und Steuerer von Bauvorhaben.

KOMKO-bauen hilft, die Bauprozesse systematisch zu analysieren, erfolgreich zu gestalten und die Bauqualität zu verbessern. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass KOMKO-bauen die Organisationsverantwortung des Bauherren im Sinne der Baustellen-Verordnung abdeckt.

KOMKO-bauen ermöglicht, Schwachstellen im Kooperations- und Kommunikationsprozess zu finden. Die Praxishilfe unterstützt einen möglichst reibungslosen und effizienten Bauprozess durch optimale Kommunikation und Kooperation der am Bauprozess Beteiligten.

Die Inhalte von KOMKO-bauen sind:

- Nutzungsplanung und Gestaltung
- Bauprozessplanung
- Baustellenorganisation
- Dienstleistungen rund ums Bauwerk

KOMKO-bauen ist ein zentrales Referenzinstrument von INQA-Bauen, der Initiative für eine Neue Qualität des Bauens. INQA-Bauen wird durch die wichtigen Organisationen der Bauwirtschaft – wie Sozialpartner, Fachverbände, Präventionsdienstleister, Ministerien – getragen. Zielsetzung ist, die Wirtschaftlichkeit von Bauvorhaben zu steigern und gleichzeitig eine hochwertige Baukultur weiterzuentwickeln.

INQA-Bauen Initiativkreis Neue Qualität des Bauens –
www.inqa-bauen.de

Geschäftsführung: Netzwerk Baustelle

(Dr. Sebastian Schul, Telefon 06 11.41 19-25,
s.schul@afas-wi.hessen.de) und

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
(Dr. Volker Steinborn, Telefon 03 51.56 39-5450,
steinborn.volker@buaa.bund.de)

 inqa-bauen

Initiativkreis Neue Qualität des Bauens